

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ:**

**«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΕ ΜΕΓΑΛΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ 5  
ΑΣΤΕΡΩΝ, ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ROOM-DIVISION.  
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΑΥΤΩΝ»**

**ΣΥΝΤΑΚΤΡΙΑ :ΖΕΠΠΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΔΡ ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ  
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**

**ΠΑΤΡΑ, 2012**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μου στη Σχολή Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του ΑΤΕΙ Πατρών το έτος 2011-2012.

Το θέμα της εργασίας μου σχετίζεται με την μελέτη της εφαρμογής του επιστημονικού management στα πλαίσια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης 5 αστέρων και ειδικότερα στο τμήμα room-division.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουρισμός αποτελεί μια επιχειρηματική δραστηριότητα που έχει αποκτήσει μεγάλες διαστάσεις και ασκεί έντονη επιρροή στον τομέα της οικονομίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Όλες οι τουριστικές επιχειρήσεις και κυρίως τα ξενοδοχεία μάχονται για να αποκτήσουν μια σεβαστή θέση στην τουριστική αγορά. Είναι αυτονόητο, ότι όλες οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο το κέρδος. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γνωρίζουν ότι για να φτάσει μια επιχείρηση στην κερδοφορία είναι απαραίτητη η επένδυση σε ικανό και αποδοτικό προσωπικό, το οποίο πρέπει να κατευθύνεται και να διοικείται με σωστές μεθόδους.

Η παρούσα πτυχιακή εργασία διερευνά την συμβολή της εφαρμογής του διοικητικού μανάτζμεντ στα πλαίσια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μεγάλης δυναμικότητας.

Ο αναγνώστης αυτής της εργασίας, θα είναι σε θέση να κατανοήσει το περιεχόμενο της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας 5 αστέρων καθώς επίσης και το αντίκτυπο των μεθόδων διοίκησης στην συμπεριφορά και στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση του προσωπικού δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να εφαρμόζουν ευέλικτες τεχνικές και μεθόδους προκειμένου να διατηρούν ένα παραγωγικό και δυναμικό προσωπικό. Δεν αρκεί μόνο αυτό όμως για την επιτυχή εφαρμογή του management, το προσωπικό της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να είναι ικανοποιημένο από το εργασιακό περιβάλλον και να συμπορεύεται με τους στόχους της επιχείρησης.

Η παρούσα εργασία αποσκοπεί στην κατανόηση της έννοιας -διοίκηση του ξενοδοχειακού προσωπικού- εμβαθύνοντας σε ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του ξενοδοχείου, αυτό του τμήματος δωματίων.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία περιλαμβάνει πολλαπλές μορφές τουριστικών καταλυμάτων, οι οποίες ανταποκρίνονται σε διαφορετικές μορφές ζήτησης.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρονται οι τύποι των τουριστικών καταλυμάτων και τα τμήματα που διαθέτουν. Ανάλογα με την δυναμικότητα και την παροχή υπηρεσιών του τουριστικού καταλύματος διαφοροποιείται και ο τρόπος διοίκησής του.

Η ανάλυση της έννοιας της διοίκησης του προσωπικού, έχει αναφερθεί σε χιλιάδες σελίδες της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας, αναφέρονται μερικοί από τους πιο σημαντικούς θεωρητικούς του management. Αρχικά, το management συσχετίζονταν αποκλειστικά με τις διοικητικές μεθόδους αλλά με τον πέρασμα των χρόνων εμφανίστηκε στο προσκήνιο ο ανθρώπινος παράγοντας, η κινητήριος δύναμη κάθε επιχείρησης.

Το τρίτο κεφάλαιο είναι και το ουσιαστικό μέρος της εργασίας. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός ξενοδοχείου μεγάλης δυναμικότητας με πολλές παρεχόμενες υπηρεσίες αποτελεί ένα πολύπλοκο έργο. Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος είναι οι απαραίτητες διαδικασίες που πλαισιώνουν την εφαρμογή του διοικητικού μανάτζμεντ μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η επικοινωνία, με την σειρά της, είναι ακόμα μια επιστήμη που συνδέεται άμεσα με εκείνη του management. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα επικοινωνιακά συστήματα που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο καθώς και οι τρόποι που συνεισφέρουν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και στον άψογο συντονισμό των υπαλλήλων της.

Ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων απασχολεί ένα μεγάλο αριθμό υπαλλήλων. Κάθε υπάλληλος ανήκει σε ένα από τα τμήματα του ξενοδοχείου, σε καθένα από τα οποία προϊστάται και ένας υπεύθυνος.

Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του ξενοδοχείου, είναι το τμήμα δωματίων (room-division department), στο οποίο ανήκει το μεγαλύτερο μέρος του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου.

Όπως αναφέρεται και στο πέμπτο κεφάλαιο, το τμήμα room-division περιλαμβάνει το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ορόφων και το τμήμα θυρωρείου, δηλαδή τα τμήματα που έχουν

σημαντικό αντίκτυπο στην γνώμη των πελατών για την εικόνα του ξενοδοχείου και κατ' επέκταση στην φήμη του στην τουριστική αγορά.

Στα δύο τελευταία κεφάλαια της παρούσας εργασίας, ο αναγνώστης έχει την δυνατότητα να κατανοήσει τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης των υπαλλήλων του κάθε τομέα του τμήματος δωματίων .

Στο έκτο κεφάλαιο αναλύεται ο τρόπος οργάνωσης του τμήματος υποδοχής. Όπως είναι φανερό και από την ονομασία του, έχει ως πρωταρχικό σκοπό την υποδοχή καθώς και την εξυπηρέτηση των πελατών και αποτελεί το κεντρικό σημείο των δραστηριοτήτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.. Παρ' όλα αυτά, οι αρμοδιότητες που αναλαμβάνουν οι υπάλληλοι του τμήματος είναι ποικίλες και πολύ σημαντικές, γι' αυτό και άλλωστε αποτελείται από διάφορους τομείς(κρατήσεις, ταμείο, τηλεφωνική υπηρεσία κ.λπ.).Ο καταμερισμός έργου, το μοίρασμα ευθυνών και καθηκόντων έχουν ως στόχο την οργάνωση και τον συντονισμό των προσφερόμενων υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό την προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών φιλοξενίας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύεται η οργάνωση του τμήματος ορόφων. Οι υπάλληλοι του τμήματος αναλαμβάνουν εξολοκλήρου την επιμέλεια της εμφάνισης των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου .Η έννοια της επιμέλειας, δεν αφορά μόνο την καθαριότητα, η οποία σαφώς είναι και η σημαντικότερη δραστηριότητα του τμήματος, αλλά περιλαμβάνει όλες τις σχετικές εργασίες που θα ήταν απαραίτητες για την κομψή εμφάνιση και την σωστή λειτουργικότητα των χώρων.

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πελάτες, η εφαρμογή του management, ο Γενικός Διευθυντής, το τμήμα δωματίων, το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ορόφων, τα τμήματα του ξενοδοχείου, οι προϊστάμενοι των τμημάτων, η επικοινωνία, η οργάνωση, ο συντονισμός, η επιτυχία της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΛΕΞΕΩΝ

### A

**All inclusive (σελ.21):** Αποτελεί όρο συμφωνίας ενοικίασης δωματίων. Ο πελάτης πληρώνει μια συγκεντρωτική τιμή (τιμή πακέτου), στην οποία συμπεριλαμβάνονται η διαμονή, το πρωινό, το μεσημεριανό και το βραδινό γεύμα καθώς επίσης και προκαθορισμένες καταναλώσεις, οι οποίες πραγματοποιούνται από τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου όπως σνακ-μπαρ, θαλάσσια σπορ, ζαπλώστρα στην παραλία κ.λπ.

**Allotment (σελ.64):** Πρόκειται για συμβόλαιο μεταξύ του τουριστικού γραφείου (ή του tour operator) και του ξενοδοχείου. Η συμφωνία περιλαμβάνει την κράτηση αριθμού κλινών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο και την συνεχή αποστολή εναλλασσόμενης πελατείας.

### B

**Back Office (σελ.59):** Όρος που χρησιμοποιείται για τα τμήματα εξυπηρέτησης πελατών που έχουν έμμεση επαφή με τους πελάτες του ξενοδοχείου, όπως για παράδειγμα το τηλεφωνικό κέντρο, οι κρατήσεις κ.λπ.

**Bed & Breakfast (σελ.19):** Δωμάτιο με πρωινό. Η τιμή περιλαμβάνει και τα δύο.

### C

**Credit card (σελ.66):** Η πιστωτική κάρτα .Εξυπηρετεί τους πελάτες διότι δεν είναι υποχρεωμένοι να έχουν μαζί τους μεγάλα χρηματικά ποσά και η επιχείρηση έχει εγγύηση των εισπράξεών της ακόμα και στις περιπτώσεις no-shows.

**Credits limit (σελ.62):** Πιστωτικό όριο των πιστωτικών καρτών.

### F

**Front Desk (σελ.60):** Η reception του ξενοδοχείου.

**Front Office (σελ.59):** Όρος που χρησιμοποιείται για τους τομείς της Υποδοχής, των οποίων οι υπάλληλοι έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες του ξενοδοχείου, όπως το ταμείο, η reception κ.λπ.

**Full Board (σελ.20):** Η τιμή περιλαμβάνει το δωμάτιο με πλήρη διατροφή, δηλαδή πρωινό, γεύμα και δείπνο.

### H

**Half Board (σελ.19):** Η τιμή περιλαμβάνει το δωμάτιο με ημιδιατροφή, δηλαδή το πρωινό και ένα γεύμα.

**Housekeeping (σελ.75):** Η Υπηρεσία Ορόφων.

## I

**Individual (σελ.64):** Μεμονωμένος πελάτης.

## J

**Job description (σελ.55):** Λεπτομερής περιγραφή της θέσης εργασίας.

## M

**Main Courante (σελ.68):** Η τήρηση λογαριασμών πελατών του ξενοδοχείου.

**Maintenance (σελ.85):** Το τμήμα συντήρησης του ξενοδοχείου.

**Management (σελ.23):** Το management εμπεριέχει την δημιουργία ενός περιβάλλοντος, εντός του οποίου χρησιμοποιείται επιτυχώς το ανθρώπινο δυναμικό και άλλες πηγές, για να πραγματοποιηθούν προκαθορισμένοι στόχοι. Περιέχει την εφαρμογή τεσσάρων βασικών λειτουργιών: του σχεδιασμού(planning), της οργάνωσης(organizing), της διεύθυνσης(leading) και ελέγχου(controlling). Αυτές οι εφαρμογές παίζουν ρόλο στην λειτουργία όλων των οργανισμών. Στην ελληνική γλώσσα, μεταφράζεται ως διοίκηση.

**Manager(σελ.23):** Αποτελεί το πρόσωπο, στο οποίο του έχει ανατεθεί η εκτέλεση του έργου του management.Είναι το άτομο που διοικεί και έχει την ευθύνη ενός ξενοδοχείου ή ενός τμήματός του, δηλαδή ως manager αναγνωρίζεται ο διευθυντής του ξενοδοχείου, ο υποδιευθυντής, η προϊσταμένη ορόφων, ο προϊστάμενος υποδοχής, ο διευθυντής του επισιτιστικού τμήματος κ.λπ.

**Meetings (σελ.61):** Προγραμματισμένες συναντήσεις του Προϊσταμένου ενός τμήματος με το προσωπικό του, για ενημέρωση και επισήμανση των προβλημάτων που προέκυψαν κατά τη λειτουργία του τμήματος.

## N

**No-show (σελ.66):** Πελάτης που έχει πραγματοποιήσει κράτηση, αλλά δεν αφίχθη στο ξενοδοχείο και δεν πραγματοποίησε ακύρωση της κράτησής του.

**Night audit (σελ.69):** Είναι η νυχτερινή υπηρεσία, κύρια αρμοδιότητα της οποίας είναι το κλείσιμο των λογαριασμών των πελατών.

**Night auditors (σελ.69):** Οι νυχτερινοί υπάλληλοι υποδοχής και αναλαμβάνουν την διαδικασία ελέγχου και κλεισίματος των λογαριασμών.

## O

**Overbooking (σελ.67):** Υπερκρατήσεις ονομάζονται οι κρατήσεις δωματίων που πραγματοποιούνται σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και υπερβαίνουν τον αριθμό της συνολικής δυναμικότητας της σε δωμάτια. Πρόκειται για μέθοδο που ακολουθούν τα ξενοδοχεία για να εξασφαλίσουν το 100% της πληρότητας τους.

## P

**Points of sales-P.O.S. (σελ.14):** Τα σημεία πώλησης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

## R

**Registration card (σελ.66):** Η κάρτα άφιξης συμπληρώνεται κατά την άφιξη του πελάτη και περιλαμβάνει πληροφορίες όπως το ονοματεπώνυμο του πελάτη, την διεύθυνση, το τηλέφωνο, την ημερομηνία αναχώρησης, τον τρόπο πληρωμής, την συμφωνηθείσα τιμή και την υπογραφή του πελάτη.

**Release date (σελ.68):** Η καταλυτική ημερομηνία απελευθέρωσης όλων των μη κρατημένων δωματίων.

**Room rack (σελ.63):** Η θυρίδα του δωματίου.

**Reservation card (σελ.66):** Δελτίο κράτησης, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις σχετικές πληροφορίες για τις επιθυμίες του πελάτη καθώς και τα προσωπικά του στοιχεία.

## T

**Timesharing (σελ.15):** Η χρονομεριστική μίσθωση είναι μια συγκεκριμένη μέθοδος εκμετάλλευσης, διαχείρισης και διάθεσης τουριστικών καταλυμάτων. Είναι η εκ μέρους του επιχειρηματία παραχώρηση της χρήσης ενός συγκεκριμένου καταλύματος, για ορισμένο κατά έτος χρονικό διάστημα (3-60 έτη). Με την μίσθωση του καταλύματος συμφωνείται και η παροχή συναφών υπηρεσιών(υποδοχή, καθαριότητα, χρήση συμπληρωματικών εγκαταστάσεων).

**Traveler's cheques (σελ.69):** Προπληρωμένη επιταγή που πωλείται από τράπεζες και άλλους οργανισμούς.

## V

**Voucher (σελ.66):** Έντυπο που παρέχεται από τα ταξιδιωτικά πρακτορεία στους πελάτες τους και στα ξενοδοχεία, ως απόδειξη κράτησης και προκαταβολικής πληρωμής της διαμονής.

## W

**Waiting list (σελ.68):** Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί λίστα πελατών σε αναμονή όταν αδυνατεί να ανταποκριθεί στην ζήτηση κρατήσεων λόγω πληρότητας.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

|  |    |
|--|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 11 |
| 1.1.Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΔΟ ΤΩΝ ΧΡΟΝΩΝ.....  | 12 |
| 1.2.Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ.....   | 14 |
| 1.3.Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ: ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ.....  | 15 |
| 1.4.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΧΩΡΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....   | 17 |
| 1.4.1.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΔΩΜΑΤΙΟ (ROOM RATE).....                                   | 18 |
| 1.4.2.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΔΩΜΑΤΙΟ ΚΑΙ ΠΡΩΙΝΟ (BED & BREAKFAST).....                               | 19 |
| 1.4.3.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΗΜΙΔΙΑΤΡΟΦΗ(HALF BOARD).....  | 19 |
| 1.4.4.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΠΛΗΡΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ(FULL BOARD)ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ..... | 20 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ.....  | 22 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

|  |    |
|--|----|
| 2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ.....   | 23 |
| 2.2.Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ.....                                 | 23 |
| 2.2.1.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TAYLOR.....                           | 24 |
| 2.2.2.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FAYOL.....                            | 25 |
| 2.2.3.Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MAXWEBER.....          | 25 |
| 2.3.Η ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ.....                              | 26 |
| 2.3.1.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΜΑΥΟ.....                             | 27 |
| 2.3.2 .Η ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y ΤΟΥ McGREGOR.....                | 27 |
| 2.4.ΘΕΩΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ.....                    | 27 |
| 2.4.1.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW.....                           | 27 |
| 2.4.2.Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ HERZBERG..... | 28 |
| 2.4.3.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ McCLELLAND.....                       | 29 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ.....                                      | 30 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ

|   |    |
|---|----|
| ΓΕΝΙΚΑ.....   | 31 |
| 3.1.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....   | 32 |
| 3.2.Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....                              | 33 |
| 3.2.1.ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....  | 33 |
| 3.2.1.1.ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....                                   | 34 |
| 3.2.1.2.Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....   | 36 |
| 3.2.1.3.Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....  | 36 |
| 3.2.1.4.Η ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....                                 | 38 |
| 3.3.Ο ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΑ: ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ..... | 41 |
| 3.4.Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....  | 43 |
| 3.4.1.Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ.....   | 43 |
| 3.4.1.1.ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....                                       | 44 |
| 3.5.Ο ΕΛΕΓΧΟΣ.....  | 45 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ.....   | 47 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

|  |    |
|--|----|
| ΓΕΝΙΚΑ.....  | 48 |
| 4.1.ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....                       | 48 |
| 4.1.1.ΜΟΝΟΔΡΟΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....                     | 48 |
| 4.1.2.ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....                       | 48 |
| 4.2.ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ..... | 49 |
| 4.2.1.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ.....                    | 49 |
| 4.2.2.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ.....                    | 49 |
| 4.2.3.ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....                       | 49 |
| 4.3.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....                        | 49 |
| 4.3.1.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ.....        | 49 |
| 4.3.2.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ.....     | 51 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ.....                                    | 51 |



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (ROOM DIVISION DEPARTMENT)**

|   |    |
|---|----|
| ΓΕΝΙΚΑ .....  | 52 |
| 5.1. Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ROOM DIVISION..... | 53 |
| 5.2. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ROOM DIVISION.....        | 53 |
| 5.3. Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ROOM DIVISION.....                                | 54 |
| 5.3.1. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....                    | 54 |
| 5.3.2. ΕΝΤΑΞΗ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ.....                           | 55 |
| 5.4. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ.....                           | 56 |
| 5.5. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....   | 57 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ.....   | 57 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ**

|  |    |
|--|----|
| ΓΕΝΙΚΑ.....  | 58 |
| 6.1. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....  | 59 |
| 6.1.1. RECEPTION (ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ).....   | 60 |
| 6.1.1.1. Ο ΠΡΟΣΤΑΜΕΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ).....      | 61 |
| 6.1.1.2. ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....                                  | 62 |
| 6.2. ΟΙ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ.....   | 64 |
| 6.2.1. ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ.....                      | 65 |
| 6.2.2. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ.....                               | 65 |
| 6.2.3. ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ OVERBOOKING.....                                    | 67 |
| 6.2.4. ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΑΝΑΜΟΝΗ.....                                     | 68 |
| 6.2.5. ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ALLOTMENT.....                                      | 68 |
| 6.3. ΤΟ ΤΑΜΕΙΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....   | 68 |
| 6.4. Ο ΝΥΧΤΕΡΙΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (NIGHT AUDIT).....                         | 69 |
| 6.5. Η ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ.....                                      | 70 |
| 6.6. ΤΟ ΘΥΡΩΡΕΙΟ (CONCIERGE).....                                    | 70 |
| 6.7. Η ΕΝΔΟΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ.....                    | 73 |
| 6.8. Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ..... | 73 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ.....  | 74 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ (HOUSEKEEPING)**

|  |    |
|--|----|
| ΓΕΝΙΚΑ .....   | 75 |
| 7.1. ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ).....              | 76 |
| 7.1.1. Η ΠΡΟΣΤΑΜΕΝΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING (EXECUTIVE HOUSEKEEPER).....               | 77 |
| 7.1.1.1. ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΤΑΜΕΝΗΣ ΟΡΟΦΩΝ.....  | 77 |
| 7.1.1.2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....   | 78 |
| 7.1.2. ΟΙ ΒΟΗΘΟΙ ΤΗΣ ΠΡΟΣΤΑΜΕΝΗΣ (HOUSEKEEPER'S ASSISTANTS).....                         | 79 |
| 7.1.3. ΟΙ ΚΑΜΑΡΙΕΡΕΣ/ΘΑΛΑΜΗΠΟΛΟΙ (CHAMBER MAIDS).....                                    | 79 |
| 7.1.3.1. Ο ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΩΜΑΤΙΟΥ.....  | 80 |
| 7.1.4. ΟΙ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΕΣ (CLEANERS).....   | 81 |
| 7.1.5. ΟΙ ΒΑΛΕΔΕΣ (VALETS, FLOOR BOYS).....  | 81 |
| 7.2. ΚΑΝΟΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ HOUSEKEEPING.....                                    | 82 |
| 7.3. ΛΙΝΟΘΗΚΗ.....   | 82 |
| 7.3.1. Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΛΙΝΟΘΗΚΗΣ.....   | 83 |
| 7.3.2. Ο ΙΜΑΤΙΣΜΟΣ.....  | 83 |
| 7.3.3. Ο ΕΠΟΠΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΛΙΝΩΝ.....  | 84 |
| 7.3.4. ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΙΝΩΝ.....  | 84 |
| 7.4. ΤΟ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ-ΣΙΔΕΡΩΤΗΡΙΟ.....   | 84 |
| 7.4.1. Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ –ΣΙΔΕΡΩΤΗΡΙΟΥ.....   | 85 |
| 7.5. ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΠΟΛΕΣΘΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΕΥΡΕΘΕΝΤΩΝ.....  | 85 |
| 7.6. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ.....  | 85 |
| 7.7. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ.....   | 86 |
| 7.8. ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΣΗΣ.....  | 86 |
| 7.9. Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ..... | 86 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ.....  | 87 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....  | 89 |

## ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

|   |    |
|---|----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΠΛΗΡΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (FB)..... | 20 |
| ΕΙΚΟΝΕΣ 1.5. ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ HILTON .....   | 22 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.

|  |    |
|--|----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.1.Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW.....     | 28 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1. ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ HERZBERG..... | 29 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

|   |    |
|---|----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.1.ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ HILTON.....            | 34 |
| ΣΧΗΜΑ 3.1.Η ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....                              | 37 |
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3.2.ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΣΕ ΠΟΣΟΣΤΟ %..... | 42 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.

|   |    |
|---|----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1.Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ..... | 60 |
| ΕΙΚΟΝΑ 6.1.RECEPTION ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ.....   | 63 |
| ΕΙΚΟΝΑ 6.2.ΥΠΟΔΟΧΗ ΠΕΛΑΤΗ ΑΠΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟ ΕΙΣΟΔΟΥ..... | 71 |
| ΕΙΚΟΝΑ 6.3.ΑΧΘΟΦΟΡΟΙ.....                           | 71 |
| ΕΙΚΟΝΑ 6.4.ΚΛΕΙΔΙ-ΚΑΡΤΑ ΔΩΜΑΤΙΟΥ.....               | 72 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 6.1.Η ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....         | 74 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

|   |    |
|---|----|
| ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7.1.ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΟΦΩΝ..... | 76 |
| ΕΙΚΟΝΑ 7.1.ΚΑΜΑΡΙΕΡΕΣ.....                          | 79 |
| ΕΙΚΟΝΑ 7.2.ΚΑΡΟΤΣΙ ΙΜΑΤΙΣΜΟΥ.....                   | 80 |
| ΕΙΚΟΝΑ 7.3.FLOOR BOYS.....                          | 81 |
| ΕΙΚΟΝΑ 7.4.ΕΙΔΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΟΦΩΝ..... | 81 |
| ΣΧΗΜΑ 7.1.ΤΟ ΚΥΚΛΩΜΑ ΤΩΝ ΛΙΝΩΝ .....                | 83 |
| ΕΙΚΟΝΑ 7.5.ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....               | 84 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν αναλυθεί η σύνθεση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, πρέπει να αναφερθεί το φαινόμενο της τουριστικής μετακίνησης και πως έχει εξελιχτεί στις μέρες μας. "Ο τουρισμός προέρχεται από την γαλλική λέξη *tour*, που έχει την σημασία *τριγυρίζω*"<sup>1</sup>.

Στα αρχαία χρόνια, η μετακίνηση και τα ταξίδια αποτελούσαν κίνητρο για την ανακάλυψη νέων τόπων και την προσέγγιση διαφορετικών κουλτούρων αλλά οι ταξιδιώτες αντιμετώπιζαν σοβαρές δυσκολίες εξαιτίας των πρωτόγονων μέσων μετακίνησης.

Οι Weaver και Lawton(2002)<sup>2</sup>, στο βιβλίο «Tourism Management», αναφέρουν συγκεκριμένα ότι στην Αρχαία Ελλάδα η διαδικασία μετακίνησης δεν ήταν ευχάριστη ούτε εύκολη. Εκτός από τις δυσκολίες μετακίνησης, οι ταξιδιώτες έρχονταν αντιμέτωποι με κλέφτες και πειρατές .Επίσης, αναφέρουν ότι η λέξη ταξίδι (*travel*) προέρχεται από το γαλλικό ουσιαστικό *travail* ,που μεταφράζεται στα γαλλική γλώσσα ως «σκληρή δουλειά»

Από τα αρχαία χρόνια μέχρι σήμερα, έχουν αλλάξει πολλά · η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η εξέλιξη των μεταφορικών μέσων καθώς και η κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών ήταν μερικά από τα γεγονότα τα οποία, σε συνδυασμό με την βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, κατέστησε το φαινόμενο του τουρισμού αναγκαίο και προσιτό τρόπο διασκέδασης ή χαλάρωσης για όλες τις κοινωνικές τάξεις.

Πολλοί έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια του τουρισμού όσον το δυνατόν ακριβέστερα .Οι Ηγουμενάκης και συν(1999)αναφέρουν στο βιβλίο «Εισαγωγή στον τουρισμό» ότι :*"οποιαδήποτε προσπάθεια να οριστεί με ακρίβεια ο τουρισμός και να περιγραφεί με σαφήνεια το εννοιολογικό του περιεχόμενο είναι καταδικασμένη εκ των προτέρων να αποτύχει , αν δεν ληφθούν υπόψη οι διάφοροι παράγοντες που συγκροτούν την τουριστική βιομηχανία και επηρεάζονται απ' αυτήν..."*

*"...Τουρισμός είναι ολόκληρος ο κόσμος της τουριστικής βιομηχανίας ,δηλαδή οι παραγωγοί τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες των ανθρώπων, οι τουρ οπερέιτορς ,οι μεσίτες τουριστικών υπηρεσιών οι ταξιδιωτικοί/τουριστικοί πράκτορες, οι τουρίστες κ.λπ."*<sup>3</sup>

Ορισμοί του τουρισμού και του τουρίστα αποτελούν και οι εξής :<sup>4</sup>

*"Οι δραστηριότητες ατόμων που ταξιδεύουν και παραμένουν σε ένα μέρος διαφορετικό από το σύνηθες περιβάλλον τους για διάστημα όχι μεγαλύτερο από ένα συνεχόμενο έτος για ψυχαγωγία ,επαγγελματικούς και άλλους λόγους."*

*Όσον αφορά τους τουρίστες πρόκειται για τους "επισκέπτες που διαμένουν μία τουλάχιστον νύκτα σε συλλογικό ή ιδιωτικό κατάλυμα στον τόπο/χώρα επίσκεψης."*

Εκατομμύρια τουρίστες μετακινούνται κάθε έτος σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς, με αποτέλεσμα την ανέγερση όλο και περισσότερων τουριστικών καταλυμάτων ,διάφορων μορφών, που καλύπτουν ποικίλες και πολυάριθμες τουριστικές ανάγκες .

Βασικότερη μορφή τουριστικού καταλύματος αποτελεί το ξενοδοχείο. Με απλά λόγια θα λέγαμε ότι πρόκειται για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας έναντι πληρωμής.

Η αρχιτεκτονική του ξενοδοχειακού οικοδομήματος "αποτελείται από έναν αριθμό δωματίων ή/και διαμερισμάτων που έχουν οριζόντια και κάθετη διάταξη..." Αν και ο καθένας από τους χώρους αυτούς νοικιάζεται κατά κανόνα ανεξάρτητα θα πρέπει να

<sup>1</sup> Ρούπας Β και Λαλούμης Δ.(1998),Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα Εκδόσεις Α. Σταμούλης ,σελ34.

<sup>2</sup> Weaver D. & Lawton L. (2002), Tourism Management, Second Edition, John Willey& Sons Australia, Ltd, pp.59.

<sup>3</sup> Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ. και Λύτρας Π.(1999),Εισαγωγή στον Τουρισμό, Αθήνα :Εκδόσεις Interbooks,σελ.86,89.

<sup>4</sup> <http://www.sete.gr/files/Media/OrismoiStatistikonTourismou.pdf>

ειπωθεί ότι υπάρχουν και κοινόχρηστοι χώροι ,όπως είναι για παράδειγμα το μπαρ, το εστιατόριο, οι αίθουσες αναμονής κ.λπ...."<sup>5</sup>

Οι συνεχώς αυξανόμενες ποσοτικά και ποιοτικά τουριστικές ανάγκες αποτέλεσαν κύριο μοχλό για την θεαματική ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Δημιουργήθηκαν διάφορες μορφές ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίες εκτός από την παροχή διαμονής και σίτισης προσέφεραν και άλλες υπηρεσίες.

Ανάλογα με τον τύπο του ξενοδοχείου και τις προδιαγραφές του, μεταβάλλεται και ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού ,η κατάρτιση και εκπαίδευσή του καθώς και ο τρόπος διοίκησης με σκοπό την ομαλότερη λειτουργία της επιχείρησης .

Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχείο ενός μικρού αστικού κέντρου, λόγω της περιορισμένης τουριστικής κίνησης, δεν δραστηριοποιείται καθ' όλη την διάρκεια του έτους. Ένα ξενοδοχείο τέτοιου τύπου λειτουργεί με χαμηλό κόστος, η κατασκευή του είναι απλή και ανήκει συνήθως σε χαμηλή κατηγορία .

Αντιθέτως, σε ένα μεγάλο αστικό κέντρο ή σε μια περιοχή με έντονη τουριστική κίνηση δραστηριοποιούνται μεγάλα ξενοδοχεία με τις ανάλογες προσφερόμενες υπηρεσίες ,ώστε να ικανοποιήσουν και να προσελκύσουν αρκετά υψηλό αριθμό πελατών. Σε τέτοιου είδους ξενοδοχεία είναι πολύ σημαντική η συγκρότηση και οργάνωση των υπαλλήλων τους καθώς και η κατάλληλη εκπαίδευσή τους, αφού καλούνται να εξυπηρετήσουν διάφορες κατηγορίες πελατών αλλά ενδεχομένως και διαφορετικές εθνικότητες.

Συνεπώς, οι διάφοροι τύποι ξενοδοχείων καλύπτουν τις ποικιλόμορφες και συνεχώς αυξανόμενες τουριστικές ανάγκες, αλλά εξυπηρετούν και πελάτες από κάθε αστική τάξη.

Σημαντικό εργαλείο για την ομαλή λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ανεξάρτητα από την κατηγορία που ανήκει, είναι η οργάνωση και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Για την διευκόλυνση της διοίκησης της επιχείρησης αλλά και των υπαλλήλων, το ξενοδοχείο αποτελείται από διάφορα τμήματα, καθένα από τα οποία συντονίζεται από έναν υπεύθυνο, ο οποίος καθοδηγεί τους υφιστάμενούς του, επιβλέπει την επαγγελματική απόδοσή τους και είναι αρμόδιος για την επίλυση των προβλημάτων που ενδέχεται να συμβούν κατά την διάρκεια εργασίας.

Όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου επικοινωνούν μεταξύ τους με σκοπό την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και φυσικά την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της.

## **1.1. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΟΔΟ ΤΩΝ ΧΡΟΝΩΝ**

Στην αρχαία Ελλάδα, η φιλοξενία ήταν αρετή και δήλωνε την αγάπη και τον σεβασμό στους επισκέπτες ,ακόμα και στους άγνωστους ταξιδιώτες. Τότε ήταν ανύπαρκτη η παροχή της διαμονής με αντάλλαγμα. Αντιθέτως, οι ιδιοκτήτες των σπιτιών θεωρούσαν τιμή να περιποιούνται τον ξένο επισκέπτη και μάλιστα όταν είχε έρθει η στιγμή να φύγουν, τους ξεπροβόδιζαν με δώρα ώστε να συνεχίσουν το ταξίδι τους.

Από την στιγμή που η ιδιωτική φιλοξενία δεν μπορούσε να ανταποκριθεί και προέκυπταν συνεχώς προβλήματα, η Πολιτεία ανέθετε στους πλούσιους την φιλοξενία και περιποίηση των ξένων, τους λεγόμενους πρόξενους, η θέση των οποίων θεωρείτο τιμητική.

Σταδιακά όμως, διογκώθηκε το κύμα των επισκεπτών στην Ελλάδα χάριν αθλητικών αγώνων, θρησκευτικών εορτών, ανθρώπινης περιέργειας, κ.ά. που οδήγησε στην κατασκευή αφιλοκερδών ξενοδοχείων, των λεγόμενων καταγωγίων, πρόγονοι των σημερινών ξενοδοχείων.

Αρχικά, τα καταγώγια ήταν πολύ φτωχά και μικρά αλλά αργότερα κτίστηκαν αξιόλογα κτίρια με μεγαλύτερη δυναμικότητα. Κάποια απ' αυτά κτίστηκαν περίπου τον 4<sup>ο</sup> αιώνα

<sup>5</sup> Νίκος Γ. Ηγουμενάκης (1997), Τουριστική Οικονομία (Τόμος Β'), Αθήνα : Εκδόσεις Interbooks, σελ.123.

π.Χ όπως το «Λεωνίδαίο» στην Ολυμπία ,το καταγώγιο της Επιδαύρου, το καταγώγιο στο Αρτεμίσιο της Μαγνησίας κ.ά.

Η ανεπάρκεια χώρου όμως στα καταγώγια, με την σειρά της, οδήγησε τους ταξιδιώτες να διατίθενται να πληρώσουν προκειμένου να εξασφαλίσουν στέγη και τροφή και σιγά –σιγά εμφανίστηκε η αγοραία φιλοξενία.

Πρώτη μορφή ξενοδοχείου ήταν τα πανδοχεία, κτίσματα που αρχικά δεν είχαν την κατάλληλη επίπλωση και πόσο μάλλον τον απαραίτητο εξοπλισμό για λόγους υγιεινής. Στο κάτω μέρος του κτίσματος υπήρχε στάβλος, όπου οι ταξιδιώτες είχαν την δυνατότητα να περιποιηθούν τα άλογά τους ή να τα ανταλλάξουν με ξεκούραστα άλογα για να συνεχίσουν το ταξίδι τους.

Τα καπηλεία αποτέλεσαν μια άλλη μορφή φιλοξενίας επί πληρωμή, τα οποία εκτός της στέγης προσέφεραν φαγητό, ποτό αλλά όχι με τον καλύτερο τρόπο, αντιθέτως, με τον χειρότερο...Στα καπηλεία συχνάζαν κάθε τύπου ανήθικοι άνθρωποι, όπως μέθυστοι και εγκληματίες .

Στο Βυζαντινό κράτος, τα καπηλεία και τα πανδοχεία ονομάζονταν «Χάνια»,τα οποία αποτελούσαν τόπους ακολασίας και συγχρόνως την μοναδική λύση διαμονής για τους ταξιδιώτες.

Κατά την διάρκεια της Βυζαντινής εποχής, η φιλοξενία αποκτά φιλανθρωπική δράση για την διαμονή και περίθαλψη των Χριστιανών κατά τους διωγμούς , όπου διέμεναν αρχικά στα καταγώγια .Τα καταγώγια αυτά εξελίχθηκαν σε φιλανθρωπικά ιδρύματα της εκκλησίας και αργότερα σε ξενώνες, των οποίων οι ιδιοκτήτες ήταν μορφωμένοι και κοινωνικά αναγνωρισίμοι σε αντίθεση από τους ιδιοκτήτες των καπηλειών, οι οποίοι ήταν άνθρωποι αμόρφωτοι και άξεστοι.

Με την πάροδο των χρόνων, εξελίχθηκαν και τα παλιά πανδοχεία που προσέφεραν ένα κρεβάτι για ύπνο και ίσως λίγο φαγητό στους κουρασμένους ταξιδιώτες ,τα οποία σήμερα έχουν αντικατασταθεί από μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες με πλήθος παρεχόμενων υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους στο μέγιστο βαθμό!

"Το 1302 εμφανίζεται το πρώτο ξενοδοχείο στην Γαλλία με την ονομασία «Αετός »"<sup>6</sup>.Τα ξενοδοχεία της εποχής ήταν οικοδομήματα δύο ή τριών ορόφων με δωμάτια και στο ισόγειο υπήρχε το μαγειρείο και το εστιατόριο.

"Στις ΗΠΑ το πρώτο ξενοδοχείο λειτουργεί το 1794 στην Νέα Υόρκη ..."<sup>7</sup>με δυναμικότητα 73 δωματίων. Το πρώτο ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας κτίστηκε στην Βοστώνη το 1829 με το όνομα «Τρέμοντ». Ήταν το πρώτο ξενοδοχείο που διέθετε μονόκλινα και δίκλινα δωμάτια με κλειδαριά και παρείχε την πολυτέλεια μιας λεκάνης ανά δωμάτιο καθώς και κανάτα με νερό. Απασχολούσε ειδικευμένο προσωπικό όπως καμαριέρες, θυρωρούς, σερβιτόρους κ.ά. Επίσης προσέφερε γαλλική κουζίνα και διέθετε τηλέφωνο.

Η Ελλάδα δεν είχε την δυνατότητα να ακολουθήσει την ίδια πρόοδο στον ξενοδοχειακό τομέα που είχε πραγματοποιήσει η υπόλοιπη Ευρώπη, εξαιτίας της άθλιας οικονομικής κατάστασής της και των προβλημάτων που προκάλεσαν οι πόλεμοι.

Στην Ελλάδα ,"μετά την επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας του Όθωνα κτίστηκε στο Ναύπλιο(1828) το πρώτο ξενοδοχείο για την φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία «Ξενοδοχείο του Λονδίνου»"<sup>8</sup>.Αργότερα, η Αθήνα έγινε πρωτεύουσα και το πρώτο ξενοδοχείο που λειτούργησε το 1835 ονομάστηκε « Ξενοδοχείον Νέον»<sup>9</sup>. Το 1878 λειτούργησε ως ξενοδοχείο η «Μεγάλη Βρετανία» στο Σύνταγμα και το 1917 το «Athenèe Palace» απέναντι από το Πολυτεχνείο.

<sup>6</sup> Ρούπας Β. και Λαλούμης Δ.(1998),Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα :Εκδόσεις Σταμούλη ,σελ.217.

<sup>7</sup> Ρούπας Β. και Λαλούμης Δ.(1998)Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων ,Αθήνα Εκδόσεις Σταμούλη, σελ.218.

<sup>8</sup> Χυτήρης Σ. Α.(1996),Το Μαντζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα :Εκδόσεις Interbooks,σελ.23.

<sup>9</sup> Θεοχάρης Ν.(2007),Front Office Management,Οργάνωση-Λειτουργία-Διεύθυνση, Αθήνα :Εκδόσεις Προπομπός, σελ.19.

Η Ελλάδα βασανίστηκε από τους κατακτητές και είχε πολλές επιπτώσεις και στον ξενοδοχειακό κλάδο από τους πολέμους, αφού πολλά ξενοδοχεία πυρπολήθηκαν και καταστράφηκαν.

Από την λήξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου μέχρι σήμερα, γεννήθηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού χάριν της αλματώδους εξέλιξης των μέσων μαζικής μεταφοράς και της κατάκτησης του δικαιώματος διακοπών των εργατών με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του αριθμού των ξενοδοχείων παγκοσμίως .

Το ξενοδοχείο σήμερα, αποτελεί μια πολυσύνθετη επιχείρηση ,η οποία στηρίζεται στα θεμέλια της σύγχρονης τεχνολογίας και εμπειρικής τεχνογνωσίας, απαραίτητες προϋποθέσεις προς επιδίωξη των καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων.

## 1.2.Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα μέχρι σήμερα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία συμμετέχει σημαντικά στην άνθηση και ανάπτυξη της τουριστικής οικονομίας καθώς η τουριστική μετακίνηση προϋποθέτει την εξασφάλιση διαμονής, η οποία απορροφά το μεγαλύτερο μέρος των δαπανών του τουρίστα.

Είναι μια βιομηχανία όπως οι άλλες ,που έχει προσφορά, ζήτηση και μεσάζοντες .Αυτό που την διαφοροποιεί απ' τις άλλες είναι η φύση των προσφερόμενων υπηρεσιών της και η ποικιλία τύπων τουριστικών καταλυμάτων που ανταποκρίνονται στις πολλαπλές απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων.

Ποια είναι η σύνθεση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας;

Κατ' αρχήν, *οι πελάτες* που αντιπροσωπεύουν την ζήτηση. Οι πελάτες επηρεάζουν την δομή ,την λειτουργία του ξενοδοχείου και τις προσφερόμενες υπηρεσίες διότι ανάλογα με την ζήτηση καθορίζεται η τμηματοποίηση της επιχείρησης και ο τύπος του καταλύματος. Η άμεση εξυπηρέτηση και επαφή με τον πελάτη δεν τον καθιστά μόνο λήπτη και αγοραστή αλλά αυτομάτως κριτή, αναλόγως των εντυπώσεών του από την παροχή υπηρεσιών και αγαθών, γεγονός που επηρεάζει την φήμη του ξενοδοχείου στην τουριστική αγορά.

Προσφορά αποτελούν *τα αγαθά και οι υπηρεσίες* που παρέχει το ξενοδοχείο .Η παραγωγή και η κατανάλωση πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο ταυτόχρονα και ο συντελεστής της δυνατότητας ποικιλίας υπηρεσιών και αγαθών συμβάλλει στην κατηγοριοποίηση του ξενοδοχείου.

Τα αγαθά και οι υπηρεσίες παρέχονται στους πελάτες από τα *σημεία πώλησης*." Ως σημείο πώλησης(P.O.S.) μπορεί να οριστεί ο χρόνος και ο τόπος που αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες"<sup>10</sup>.Ο αριθμός των σημείων πώλησης είναι ανάλογος με τον αριθμό των τμημάτων που μπορεί να διαθέτει το ξενοδοχείο και αποτελούν συγχρόνως κέντρα εσόδων .

Η λειτουργία των σημείων πώλησης προϋποθέτει την ύπαρξη εξοπλισμού και φυσικά ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο οφείλει να διαθέτει τα προσόντα και την ικανότητα που απαιτεί η κάθε επαγγελματική θέση .

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί το ξενοδοχειακό προϊόν που ουσιαστικά συμπεριλαμβάνει τα παραπάνω ."**Ξενοδοχειακό προϊόν** είναι το προϊόν που πωλεί ένα ξενοδοχείο και αποτελεί πηγή εσόδων του ξενοδοχείου και πηγή ικανοποίησης του πελάτη"<sup>11</sup>.

Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται από επιμέρους προϊόντα τα οποία είναι :

- Η περιοχή του ξενοδοχείου
- Η εμφάνιση του ξενοδοχείου
- Η άνεση και καθαριότητα των δωματίων

<sup>10</sup> Χυτήρης Σ. Α.(1996),Το Μαντζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks,σελ.35.

<sup>11</sup> Ρούπας Β. και Λαλούμης Δ.(1998),Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη ,σελ.241

- Η εξυπηρέτηση που προσφέρουν τα τμήματα
- Τα φαγητά και τα ποτά
- Η ευγένεια των εργαζομένων ,η μουσική
- Ο εξοπλισμός και οι ευκολίες που διαθέτει π.χ. κλιματισμός ,τηλεόραση κλπ.
- Άλλες ευκολίες που βελτιώνουν την διαμονή στο ξενοδοχείο.

Όπως είναι φανερό, το ξενοδοχειακό προϊόν διαχωρίζεται σε υλικό και άυλο. Υλικό είναι ό,τι είναι εύκολα αντιληπτό από τον ανθρώπινο νου και μετριέται σε όγκο, βάρος και μάζα όπως για παράδειγμα τα δωμάτια, τα φαγητά, τα ποτά κ.ά. Στα άυλα ανήκουν η ευγένεια των υπαλλήλων, η διασκέδαση από μια ωραία μουσική, η μυρωδιά του φρέσκου καφέ το πρωί κ.ά.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το ανθρώπινο δυναμικό, η κινητήριος δύναμη κάθε βιομηχανίας. Η εκπαίδευση και η κατάρτισή του εξαρτάται από τις απαιτήσεις των πελατών που καλούνται να εξυπηρετήσουν. Σε μερικά τμήματα υπερτερούν οι άνδρες ( π.χ. τμήμα συντήρησης )και σε άλλα οι γυναίκες (π.χ. καμαριέρες).

Η φύση εργασίας του ξενοδοχείου είναι τέτοια που δεν μπορεί να αυτοματοποιηθεί γιατί ο ανθρώπινος παράγοντας είναι απαραίτητος και καλείται να έρχεται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή με τον πελάτη προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και να συμβάλλει στους στόχους της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας ενίσχυσε ενεργά και την ξενοδοχειακή βιομηχανία με την εμφάνιση των **μεσαζόντων** όπως τουριστικών πρακτορείων, επιχειρήσεις tour operator κ.ά. παρέχοντας την δυνατότητα στα ξενοδοχεία να προσελκύουν πελάτες απ ' όλο τον κόσμο και να πραγματοποιούν κρατήσεις χωρίς κόπο και χρόνο αλλά με ασφάλεια και τυπικότητα μέσω εξειδικευμένων ηλεκτρονικών συστημάτων.

Με το πέρασμα των χρόνων, αναπτύχθηκαν διάφορες μορφές τουριστικών καταλυμάτων, τα οποία πλέον εξυπηρετούν και προσελκύουν διαφορετικές μορφές πελατείας με ποικίλες ανάγκες.

Κοινό στοιχείο πώλησης είναι το δωμάτιο διαμονής ή η παροχή διαμονής. Ένα καθαρό και περιποιημένο δωμάτιο που φιλοξενεί τον πελάτη αποτελεί την πρωταρχική του ανάγκη όταν επισκέπτεται ένα τουριστικό κατάλυμα ανεξαρτήτου μορφής.

### **1.3.Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ: ΤΥΠΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ**

Τα τουριστικά καταλύματα διακρίνονται σε κλασικά και σύγχρονα. Τα κλασικά τουριστικά καταλύματα είναι τα ξενοδοχεία, οι ξενώνες και τα πανδοχεία. Τα δε σύγχρονα διακρίνονται σε κύρια και συμπληρωματικά και αντιπροσωπεύουν σύγχρονες μορφές φιλοξενίας .

"Κύρια είναι τα ξενοδοχεία κατά μήκος μεγάλων οδικών αρτηριών(μοτέλ), πλωτά ξενοδοχεία, ξενοδοχεία χωριά, ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης, μπανγκαλόους, ξενοδοχεία θεραπείας, σύνθετα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, ξενοδοχεία αναπήρων .

Στα συμπληρωματικά τουριστικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται κάμπινγκ αντίσκηνων/τροχόσπιτων, ενοικιαζόμενες βίλες(saleè), ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, ενοικιαζόμενα δωμάτια."<sup>12</sup>

"Ξενοδοχεία είναι οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στις πόλεις ή στην ύπαιθρο και παρέχουν κατάλυμα ,τροφή και διασκέδαση."<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Ηγουμενάκης Γ. Ν. (1997), Τουριστική Οικονομία ,Τόμος Β', Αθήνα: Εκδόσεις :Interbooks,σελ.121.

<sup>13</sup> Ρούπας Β .και Λαλούμης Δ.(1998),Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη,σελ.220.

Τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου περιλαμβάνουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, τουλάχιστον 10 υπνοδωμάτια και κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστερών.<sup>14</sup>

Η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων κλασικού τύπου έχει ως εξής:

- Πολυτελείας( ΑΑ΄)
- Κατηγορίας Α΄
- Κατηγορίας Β΄
- Κατηγορίας Γ΄
- Κατηγορίας Δ΄
- Κατηγορίας Ε΄

Η ταξινόμηση πραγματοποιείται από ιδιωτικές επιχειρήσεις των καταλυμάτων από την εκάστοτε κυβέρνηση της χώρας ή και από τουριστικούς οδηγούς. Συνήθως, η ταξινόμηση είναι άμεσα συνυφασμένη με την τιμή και η κατηγοριοποίηση των καταλυμάτων εκφράζεται με αστέρια ,διαμάντια ή άλλα παρόμοια σύμβολα .

"Πρακτικά ,οι κατηγορίες έχουν ως εξής :

- \*\*\*\*\* Εξαιρετικό, ένα από τα καλύτερα στην χώρα
- \*\*\*\*Άριστο ,ποιοτικός σχεδιασμός και εξυπηρέτηση
- \*\*\*Πολύ καλό
- \*\*Καλό
- \*Μέτριο."<sup>15</sup>

Μερικοί από τους παράγοντες που συμβάλουν στην διάκριση των ξενοδοχείων είναι:

### **1. Το μέγεθος της επιχείρησης.**

Ανάλογα με την έκτασή της και τον αριθμό δωματίων που διαθέτει προς ενοικίαση απασχολεί τον πρόποστα αριθμό υπαλλήλων ώστε να καλυφτούν και να λειτουργούν ομαλά όλα τα τμήματά της.

Παρ' όλο που υπάρχουν διαφορές από συγγραφέα σε συγγραφέα θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι απόψεις συγκλίνουν στα παρακάτω μεγέθη.<sup>16</sup>

Ø Μέχρι 50 δωμάτια :Μικρά ξενοδοχεία που διευθύνονται και λειτουργούν συνήθως από τον ιδιοκτήτη ,την οικογένειά του και ίσως μονοψήφιο αριθμό υπαλλήλων εκτός της οικογένειάς του.

Ø 51-100 δωμάτια: Μικρά ξενοδοχεία που ξεφεύγουν από τα οικογενειακά πλαίσια και λειτουργούν με επαγγελματία διευθυντή.

Ø 101-250 δωμάτια :Μεσαία ξενοδοχεία με προσφερόμενες υπηρεσίες όπως μπαρ ,εστιατόριο και ενδεχομένως και άλλα τμήματα.

Ø 251-500 δωμάτια: Μεγάλα ξενοδοχεία με πολλά τμήματα και προφανώς πολλές προσφερόμενες υπηρεσίες

Ø 500-800 δωμάτια: Πολύ μεγάλα ξενοδοχεία με περισσότερα τμήματα και εγκαταστάσεις όπως αίθουσα/ες δεξιώσεων ή συνεδρίων, αθλητικές εγκαταστάσεις κ.α.

Ø Περισσότερα από 800 δωμάτια: Mega Hotels .Πάρα πολύ μεγάλα ξενοδοχεία με πολλές εγκαταστάσεις, εμπορικά καταστήματα, γήπεδα αθλητικής δραστηριότητας, αίθουσες διασκέδασης και αμέτρητες προσφερόμενες υπηρεσίες.

### **2. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες .**

Ανάλογα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες τα ξενοδοχεία διακρίνονται σε απλά ,σύνθετα και πολυσύνθετα. Τα απλά ξενοδοχεία προσφέρουν μόνο δωμάτια προς ενοικίαση ,τα σύνθετα εκτός φυσικά από την διαμονή παρέχουν και άλλες υπηρεσίες μέσω επισιτιστικών τμημάτων και πιθανόν διαθέτουν ένα με δύο τμήματα ακόμη. Τέλος, τα πολυσύνθετα

<sup>14</sup> Θεοχάρης Ν., Front Office Management, Οργάνωση-Λειτουργία –Διεύθυνση, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός, σελ. 26.

<sup>15</sup> Weissinger S.S.(2003),Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων ,Β΄ Έκδοση, Αθήνα Εκδόσεις Έλλην,σελ.51.

<sup>16</sup> Φραγκιαδάκης Ε.(2004),Εισαγωγή στο Μανατζμεντ, Δ΄ έκδοση, Ρέθυμνο,σελ.47.



αποτελούνται από περισσότερα τμήματα και συνεπώς περισσότερες παρεχόμενες υπηρεσίες.

### **3. Ο χρόνος λειτουργίας .**

Όσον αφορά τον χρόνο λειτουργίας, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται σε εποχιακές και συνεχούς λειτουργίας. Τα εποχιακά ξενοδοχεία παρέχουν τις υπηρεσίες τους κατά την διάρκεια των θερινών ή χειμερινών μηνών και απευθύνονται κυρίως σε πελάτες διακοπών ενώ οι επιχειρήσεις συνεχούς λειτουργίας δεν παύουν να λειτουργούν κατά την διάρκεια του έτους και συνήθως πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται σε μεγάλα αστικά κέντρα ή είναι εγκατεστημένα κοντά σε αεροδρόμια, σιδηροδρομικούς σταθμούς κ.τ.λ.

### **4. Η οικονομικής μορφή.**

Τα ανεξάρτητα είναι τα ξενοδοχεία που διατηρούν την νομική, διαχειριστική, διοικητική και λειτουργική αυτοτέλειά τους ενώ τα ξενοδοχεία που είναι μέλη αλυσίδων διοικούνται από εθνικές ή πολυεθνικές αλυσίδες όπως Hilton, Marriot, Grecotel κ.ά.

### **5. Ο τόπος εγκατάστασης και η πελατεία που απευθύνεται.**

- Τα αστικά ξενοδοχεία είναι εγκατεστημένα εντός πόλεων και απευθύνονται κυρίως σε εμπόρους ,επιχειρηματίες και ακολούθως σε τουρίστες διακοπών.
- Τα ξενοδοχεία διακοπών(holiday resorts) βρίσκονται συνήθως εκτός πόλεων δηλαδή σε βουνό, θάλασσα κ.λπ. και φιλοξενούν πελάτες αποκλειστικά για ξεκούραση και διακοπές .
- Τα ξενοδοχεία Συγκοινωνιακών κέντρων είναι εγκατεστημένα κοντά σε αεροδρόμια, λιμάνια, σιδηροδρομικούς σταθμούς και εξυπηρετούν τους μετεπιβιβαζόμενους ταξιδιώτες για μια διανυκτέρευση ή ακόμα για day use.
- Τα ξενοδοχεία-θεραπευτήρια βρίσκονται κοντά σε ιαματικές πηγές ή σε περιοχές με θεραπευτικές κλιματολογικές συνθήκες και απευθύνονται σε τουρίστες που πάσχουν από ασθένειες .

## **1.4.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΧΩΡΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Το ξενοδοχείο αποτελεί μια πολυσύνθετη επιχείρηση με ποικίλους τρόπους πώλησης υπηρεσιών με αποτέλεσμα να δημιουργεί έσοδα από την λειτουργία των τμημάτων που την απαρτίζουν.

Συνεπώς, όσο πιο μεγάλη είναι μια ξενοδοχειακή μονάδα, τόσο περισσότερα τμήματα εξυπηρέτησης πελατειακών αναγκών διαθέτει με φυσικό επακόλουθο υψηλότερες οικονομικές απολαβές και αντιστρόφως.

"Τα τμήματα και οι χώροι του ξενοδοχείου εξαρτώνται από :

- 1.τον τύπο του ξενοδοχειακής επιχείρησης (ξενοδοχείο, μοτέλ, επιπλωμένα διαμερίσματα κλπ)
- 2.το είδος της πελατείας που απευθύνεται(αστικό, διακοπών κλπ),
- 3.την τάξη της(δεν μπορεί ένα ξενοδοχείο πολυτελείας να μην έχει εστιατόριο και μπαρ) και από,
- 4.το μέγεθός της."<sup>17</sup>

Τα τμήματα διακρίνονται σε τμήματα εκμετάλλευσης και τμήματα υποστήριξης. Τα τμήματα εκμετάλλευσης είναι τα εξής:

- Υπνοδωμάτια: Η βασικότερη παροχή. Πρόκειται για την ενοικίαση επιπλωμένων καθαρών και άνετων δωματίων με την προαιρετική συμπληρωματική υπηρεσία του room-service.
- Εστιατόριο: Πρόκειται για το τμήμα πώλησης φαγητού και ποτών.
- Bar: Πώληση ποτών, αναψυκτικών, ροφημάτων κ.α.

<sup>17</sup> Φρακιαδάκης Ε. (2004),Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Δ΄ Έκδοση, Ρέθυμνο, σελ.55.

- Τηλεφωνείο: Το τμήμα αυτό δημιουργεί έσοδα από τηλεφωνικές υπηρεσίες.
- Άλλα τμήματα όπως κέντρο διασκέδασης, γκαράζ, καταστήματα πώλησης με είδη δώρων κ.ά.

"Για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων εκμετάλλευσης είναι απαραίτητη η λειτουργία ενός συνόλου τμημάτων υποστήριξης του ξενοδοχείου"<sup>18</sup>. Τα τμήματα εκμετάλλευσης, εκτός αυτού των υπνοδωματίων, έρχονται σ' επαφή με τον πελάτη σ' αντίθεση με τα τμήματα υποστήριξης που δεν έρχονται σε άμεση επαφή.

Τα τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου αποσκοπούν στην εμπορική δραστηριότητά του και είναι τα παρακάτω :

- Η διεύθυνση
- Το τμήμα front office
- Το τμήμα ασφαλείας
- Το τμήμα συντήρησης
- Το τμήμα πωλήσεων
- Το λογιστήριο
- Το τμήμα marketing
- Το τμήμα δημόσιων σχέσεων
- Το τμήμα διαχείρισης εσωτερικών ελέγχων
- Το τμήμα προμηθειών
- Το τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης και
- Λοιπά τμήματα.

Κάθε ξενοδοχείο, για τους λόγους που αναφέρθηκαν πιο πάνω, διαθέτει συγκεκριμένα τμήματα, γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα τμήματα εκμετάλλευσης και υποστήριξης δεν λειτουργούν και δεν υφίστανται σε όλες τις περιπτώσεις. Τα παραπάνω αφορούν μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα υψηλής κατηγορίας και δυναμικότητας .

Στις ενότητες που ακολουθούν ,αναφέρονται οι τύποι ξενοδοχείων που προσφέρουν Room Rate, Bed & Breakfast και Half Board καθώς και τα τμήματα που πρέπει να διαθέτουν για την επιτυχή πώληση του ξενοδοχειακού προϊόντος .

#### **1.4.1.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ ΔΩΜΑΤΙΟ(ROOM RATE).**

Πρόκειται για την απλούστερη μορφή ξενοδοχείου και αποτελείται από τα εξής τμήματα:

Ø Η Διεύθυνση.

Αναλαμβάνει την διοίκηση του προσωπικού, ο Διευθυντής είναι αρμόδιος για την επίβλεψη των πωλήσεων ,του εφοδιασμού, ασχολείται με τα οικονομικά και νομικά θέματα και καλείται να λύνει τυχόν προβλήματα που επηρεάζουν την λειτουργία του ξενοδοχείου .

Ø Η Υποδοχή.

Η υποδοχή αναλαμβάνει τις *κρατήσεις* όταν ζητηθούν και τις καταχωρεί στο πλάνο κρατήσεων. Προετοιμάζει τις αναμενόμενες αφίξεις έχοντας προνοήσει να υπάρχουν καθαρά και άδεια τα αντίστοιχα δωμάτια καθώς μεριμνά να υπάρχουν διαθέσιμα δωμάτια σε περίπτωση που ζητηθούν από περαστική πελατεία(*passant*).Την στιγμή άφιξης του πελάτη, συνάπτεται μια έγγραφη συμφωνία, δίνονται πληροφορίες σχετικά με το ξενοδοχείο, το κλειδί και συνοδεύονται στο δωμάτιο.

Όταν ο πελάτης δεν παρευρίσκεται στο ξενοδοχείο, η υποδοχή κρατά το κλειδί του δωματίου και τα μηνύματα που του αφήνουν και όταν επιστρέψει του παραδίδει το κλειδί

<sup>18</sup> Ρούπας Β. και Λαλούμης Δ.(1998),Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Α. Σταμούλης,σελ.240.

καθώς και του μεταφέρει τα μηνύματα και τηρεί βιβλία που απαιτούνται από την εφορία και την αστυνομία.

Η Μ/Σ παρακολουθεί την ΑΠΥ(Απόδειξη Παροχής Υπηρεσιών) του πελάτη και όταν ο πελάτης αναχωρεί πληρώνει τον λογαριασμό του στο ταμείο.

Ø Δωμάτια .

Τα δωμάτια καθαρίζονται και τακτοποιούνται καθημερινά από την υπηρεσία ορόφων ,η οποία ενημερώνεται για την κατάσταση των δωματίων από την υποδοχή.

Ø Λογιστήριο.

Το λογιστήριο καταγράφει τις οικονομικές κινήσεις της επιχείρησης σε βιβλία και ταυτόχρονα ενημερώνει τον ιδιοκτήτη.

Ø Συντήρηση.

Το τμήμα συντήρησης ενημερώνεται συνήθως από την υποδοχή και επιδιορθώνει οποιαδήποτε βλάβη παρουσιαστεί .

#### **1.4.2.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΔΩΜΑΤΙΟ ΜΕ ΠΡΩΙΝΟ(BED & BREAKFAST)**

Το ξενοδοχείο αυτό εκτελεί τις ίδιες εργασίες όπως στο προηγούμενο τύπο(υποδοχή, δωμάτια, συντήρηση, λογιστήριο) και διαθέτει επιπλέον δύο τμήματα: τον μπουφέ και τα πρωινά.

Στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, εφόσον παρέχεται και πρωινό είναι απαραίτητη η ύπαρξη κουζίνας και τραπεζαρίας, συνεπώς και η απασχόληση του ανάλογου προσωπικού. Ο μπουφετζής αγοράζει έγκαιρα τα είδη και τα τρόφιμα που χρειάζεται για την παρασκευή του πρωινού, το οποίο ετοιμάζει κάθε πρωί και οι σερβιτόροι το μεταφέρουν στους πελάτες .Τέλος, κάθε βράδυ στρώνουν τα τραπέζια και πραγματοποιούν τις απαραίτητες προεργασίες για την επόμενη μέρα.

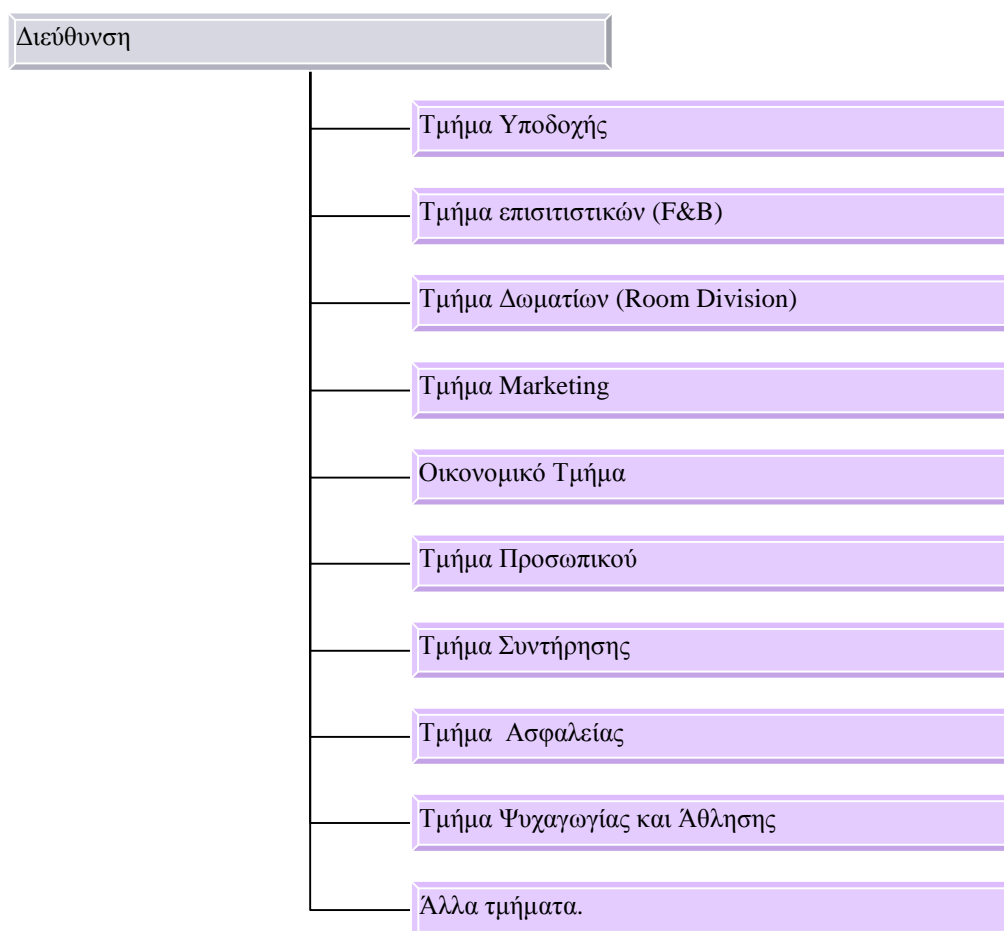
#### **1.4.3.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΗΜΙΔΙΑΤΡΟΦΗ(HALF BOARD)**

Εκτός από τις λειτουργίες που αναφέρθηκαν και στις παραπάνω περιπτώσεις το ξενοδοχείο προκειμένου να προσφέρει ημιδιατροφή οφείλει να διαθέτει οργανωμένη αποθήκη, μαγειρείο και εστιατόριο.

Συγκεκριμένα, το τμήμα αποθήκης είναι υπεύθυνο για την συνεχή προμήθεια πρώτων υλών, αναλώσιμων καθώς και για την τακτοποίησή τους στα ανάλογα μέρη αποθήκευσης. Το μαγειρείο παραλαμβάνει από την αποθήκη τα είδη που χρειάζεται για την παρασκευή του φαγητού και το τμήμα εστιατορίου στρώνει τα τραπέζια και τα σερβίτσια πριν την έναρξη του γεύματος ή του δείπνου.

Το εστιατόριο ανοίγει για περίπου δύο ώρες το μεσημέρι και το βράδυ. Οι σερβιτόροι, οι υπάλληλοι του τμήματος, αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν τους πελάτες και να τους σερβίρουν τα φαγητά που ετοίμασε η κουζίνα, τα γλυκά, τα φρούτα και τις σαλάτες που ετοίμασε ο μπουφές καθώς και τα ποτά ή τα αναψυκτικά που διαθέτει η κάβα.

#### 1.4.4.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΠΛΗΡΗ ΔΙΑΤΡΟΦΗ(FULL BOARD) ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ



Διάγραμμα 1.1.Τα τμήματα ξενοδοχείου που παρέχει πλήρη διατροφή και άλλες συμπληρωματικές υπηρεσίες.

**1.Η Διεύθυνση:** Πρόκειται για το τμήμα οργάνωσης και συντονισμού του προσωπικού και είναι αρμόδιο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ο επικεφαλής της Διεύθυνσης, ο Γενικός Διευθυντής αναλαμβάνει θα λέγαμε σε γενικές γραμμές ,την διοίκηση του ξενοδοχείου. Τα καθήκοντά του συμπεριλαμβάνουν τον επαγγελματικό σχεδιασμό, την εποπτεία του προσωπικού και τον έλεγχο της αποδοτικότητάς του.

Ο βοηθός Γενικού Διευθυντή αναλαμβάνει την επίβλεψη των δωματίων ,την ολοκλήρωση και τον έλεγχο δραστηριοτήτων .Συμμετέχει στην διοίκηση του ξενοδοχείου και στην εποπτεία των εργαζομένων και συχνά καλείται να διευθετήσει θέματα ,όπως παράπονα πελατών ,απομάκρυνση ανεπιθύμητων πελατών κα.

**2.Το Τμήμα Υποδοχής:** Το τμήμα υποδοχής ασχολείται με την πλήρη εξυπηρέτηση των πελατών του ξενοδοχείου και έχει ως στόχο την μέγιστη δυνατή διαθεσιμότητα των δωματίων. Η αποκλειστική διάθεση των δωματίων από την υποδοχή ,οδήγησε πολλά ξενοδοχεία να το συμπεριλάβει στο τμήμα δωματίων.

Οι τομείς της υποδοχής διαχωρίζονται σε δυο ομάδες, οι οποίες είναι γνωστές με τους όρους front office και back office.

**Front office** είναι οι τομείς που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη δηλαδή ,η **reception**, το θυρωρείο και το ταμείο υποδοχής και **back office** είναι οι τομείς που οι

υπάλληλοι έχουν έμμεση επαφή με τους πελάτες ,όπως οι κρατήσεις, το τηλεφωνικό κέντρο και το τμήμα τήρησης λογαριασμό πελατών.

Οι εργαζόμενοι του τμήματος εξυπηρετούν τους πελάτες με ευγένεια και προθυμία και οφείλουν να έχουν πλήρη γνώση για τις προσφερόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης.

Ο ρόλος του τμήματος υποδοχής είναι εξαιρετικά σημαντικός αφού αποτελεί τον διάλογο επικοινωνίας μεταξύ των τομέων του τμήματος ,των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου, των πελατών και επισκεπτών.

**3.Το Τμήμα Επισιτιστικών(F&B)** :Περιλαμβάνει το εστιατόριο, το μπαρ, καφέ ,ταβέρνα, μαγειρείο , κέντρο δεξιώσεων,banqueting, room-service,αποθήκες ,προμήθειες κα. Υπάρχουν διάφορες μορφές εστιατορίων που συναντάμε στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ορισμένες απ' αυτές χρησιμοποιούν ένα χώρο εστιατορίου αποκλειστικά για το πρωινό γεύμα, το οποίο σερβίρεται για δύο ώρες και ίσως παραπάνω από τις 7.30 -8.00 πμ.

Τα εστιατόρια που σερβίρουν το γεύμα ή το δείπνο χρησιμοποιούν δύο συστήματα:

- **To table d' hote** ,στο οποίο ο πελάτης σερβίρεται τρία πιάτα, δηλαδή ορεκτικό, κυρίως και επιδόρπιο και σ' αυτήν την περίπτωση το εστιατόριο καλύπτει τα συμφωνηθέντα γεύματα.
- **A la carte**, στο οποίο ο πελάτης διαλέγει το φαγητό που προτιμά από τον κατάλογο του εστιατορίου, όπου αναφέρεται η ονομασία του φαγητού καθώς και η τιμή του.

**4.Το Τμήμα Δωματίων:** Περιλαμβάνει **την υποδοχή** με κύρια αρμοδιότητα την διάθεση των δωματίων, **το θυρωρείο** (παροχή πληροφοριών, ταχυδρομική υπηρεσία, τηλεφωνικό κέντρο κα.)το οποίο συνήθως βρίσκεται πλησίον της υποδοχής και άλλα τμήματα όπως **πλυντήριο, σιδερωτήριο, λινόθηκη** και φυσικά το τμήμα **housekeeping** που δραστηριοποιείται με τον καθαρισμό και την τακτοποίηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων .

**5.Το Τμήμα Marketing:** Οι υπάλληλοι του τμήματος ασχολούνται με την προώθηση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου, με την προβολή και την διαφήμιση, με τις δημόσιες σχέσεις με την έρευνα αγοράς και την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με στόχο την αύξηση εσόδων από την πώληση υπηρεσιών και αγαθών του ξενοδοχείου. Το τμήμα συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και σημαντικό ρόλο κατέχει η υποδοχή, η οποία αποσκοπεί στην ενοικίαση δωματίων, στην προώθηση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

**6.Το Οικονομικό Τμήμα** : Περιλαμβάνει την επίβλεψη οικονομικών θεμάτων. Ασχολείται με λογιστικές εργασίες , με την πληρωμή οφειλόμενων ποσών , με τις εισπράξεις ,με την μισθοδοσία, με τις συνεργασίες με τράπεζες κ.ά.

**7.Το τμήμα Προσωπικού** : Ασχολείται με την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Επίσης, επιμελείται της ασφάλειας του προσωπικού και της διατήρησης ποιοτικών εργασιακών σχέσεων.

**8.Το Τμήμα Συντήρησης:** Αναλαμβάνει την διατήρηση της εμφάνισης του εσωτερικού και εξωτερικού χώρου(ελαιοχρωματισμοί, κήποι, καθαρισμός πισίνας) του ξενοδοχείου και την επιδιόρθωση βλαβών και φθορών όπως μηχανολογικές ,ηλεκτρολογικές κα.

**9.Το Τμήμα Ασφαλείας:** Έχει εξειδικευμένο προσωπικό που αναλαμβάνει την παρακολούθηση και την φρούρηση του ξενοδοχείου καθώς τη διασφάλιση των υπαλλήλων, των πελατών και των επισκεπτών της επιχείρησης .

**10. Το Τμήμα Άθλησης και Ψυχαγωγίας:** Σκοπός του τμήματος είναι να η παραμονή των πελατών στο ξενοδοχείο να γίνει όσο το δυνατόν πιο ευχάριστη. Ασχολείται με τη διοργάνωση ψυχαγωγικών ,καλλιτεχνικών και αθλητικών δραστηριοτήτων.

**11. Άλλα Τμήματα:** Καταστήματα δώρων ,καζίνο, κομμωτήριο κ.ά.

Τα παραπάνω ξενοδοχεία είναι ιδανικά, για τα λεγόμενα **all-inclusive**, τουριστικά πακέτα που προσφέρουν πρόσβαση σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και κατανάλωση όλων των

παρεχόμενων υπηρεσιών από τους πελάτες του ξενοδοχείου καθώς εξασφαλίζεται και η μεταφορά τους από και προς το ξενοδοχείο.

Πρόκειται για πώληση δωματίου σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες υπηρεσίες που απολαμβάνει ο πελάτης ,απλά πληρώνοντας μια συγκεντρωτική τιμή εξαρχής.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Ένα ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση, όπως οι άλλες, που προσφέρει μια σειρά από αγαθά και υπηρεσίες έναντι οικονομικού ανταλλάγματος. Παρ' όλα αυτά, το γεγονός που την διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες, είναι ότι προσφέρει κυρίως εμπειρίες.

Εάν κρίνουμε εκ του αποτελέσματος, δηλαδή, πόσο γρήγορα αναπτύχθηκε η ξενοδοχειακή βιομηχανία και η άνθησή της, στις μέρες μας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι μοναδική.

Η μοναδικότητά της, οφείλεται και στο γεγονός ότι οι υπηρεσίες της δεν δύναται να αυτοματοποιηθούν .Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι απαραίτητος καθώς η εξυπηρέτηση προϋποθέτει επαφή με τον πελάτη.

Για να λειτουργεί σωστά ένα ξενοδοχείο, οφείλει να απασχολεί ένα εργατικό και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό. Ο αριθμός του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας και το μέγεθος της ζήτησης σε υπηρεσίες.

Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της επιχείρησης. Η κάθε υπηρεσία ή ο συνδυασμός υπηρεσιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα του ξενοδοχείου.

Η τμηματοποίηση είναι απαραίτητη για οργανωτικούς λόγους και ανεξάρτητα από τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την πραγματοποίησή της, ο στόχος της διοίκησης είναι να παρακολουθεί και να ελέγχει τις συναλλαγές με τους πελάτες.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στον επιμερισμό του έργου και στην ιεράρχηση, γι' αυτό και κάθε τμήμα του ξενοδοχείου αποτελεί αυτόνομη μονάδα εργασίας με δικιά της ιεραρχική δομή. Επιπροσθέτως, η υποδιαίρεση του έργου του προσωπικού, είναι γεγονός που συναντάται σε τμήματα, στα οποία το εκτελεστέο έργο αποτελείται από επιμέρους εργασίες.

Η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτάται από ο πόσο καλή είναι η οργάνωσή της.



Εικόνες 1.5.Το ξενοδοχείο Hilton

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

### 2.1.ΟΡΙΣΜΟΣ

"Ως *μάνατζμεντ νοείται* η καθολική λειτουργία εκείνη διά της οποίας επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων προς επίτευξιν καθορισμένων στόχων, οι δε ασκούντες μάνατζμεντ επιτελούν τις βασικές λειτουργίες αυτού, ήτοι Προγραμματισμό, Εσωτερική Οργάνωση, Στελέχωση, Διεύθυνση και Έλεγχο."<sup>1</sup>

Οι Boone και Kurtz(1992) στο βιβλίο τους «Management » αναφέρουν ότι "management είναι η χρησιμοποίηση των ανθρώπων και άλλων πηγών, προκειμένου να υλοποιήσουν στόχους." Παρακάτω αναφέρουν ότι "το management εμπεριέχει την δημιουργία ενός περιβάλλοντος, εντός του οποίου χρησιμοποιούν επιτυχώς άλλες πηγές, για να πραγματοποιήσουν προκαθορισμένους στόχους. Περιέχει την εφαρμογή τεσσάρων βασικών λειτουργιών :σχεδιασμού(planning),οργάνωσης (organizing), διεύθυνσης(leading) και ελέγχου (controlling). Αυτές οι εφαρμογές παίζουν ρόλο στην λειτουργία όλων των οργανισμών. "<sup>2</sup>

Ο Χυτήρης Λεωνίδα, στο βιβλίο του «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων», αναφέρει ότι "σύμφωνα με το λεξικό Webster, «μάνατζερ είναι αυτός που διοικεί»"<sup>3</sup>,οπότε προφανώς μάνατζμεντ σημαίνει διοίκηση.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης και οι τρόποι πραγματοποίησή της, απασχόλησαν αρκετά όπως θα δούμε παρακάτω πολλούς ερευνητές ,κοινωνιολόγους ,επιστήμονες κ.ά. καθένας από τους οποίους τοποθέτησε και ένα λιθαράκι στην **επιστημονική διοίκηση**, όπως είναι πλέον γνωστή σήμερα .

Αρχικά, η διοίκηση συσχετιζόταν με τον καταμερισμό εργασίας, με την διάκριση ιεραρχικών επαγγελματικών θέσεων και άλλα σχετικά θέματα που αφορούσαν μόνο την λειτουργία της επιχείρησης και τους τρόπους αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων παραγωγής .

Αργότερα όμως, ήρθε στο προσκήνιο ο ανθρώπινος παράγοντας, ο οποίος απασχόλησε ιδιαίτερα τους μελετητές και ερευνητές και επιτέλους αναγνωρίστηκε η αξία του, ως η κινητήριος δύναμη κάθε επιχείρησης καθώς και η ωφελιμότητα του υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος.

### 2.2.Η ΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η βιομηχανική επανάσταση προκάλεσε συγκλονιστικές κοινωνικές αλλαγές, τα εργοστάσια τότε συγκεντρώνονταν στην αύξηση της παραγωγής και απαξιούσαν για τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων.

Οι ακόλουθοι της κλασικής σχολής ήταν εμπειρογνώμονες, οι οποίοι μέσα από την επαγγελματική τους δραστηριότητα παρατήρησαν ότι έπρεπε να ερευνήσουν ένα θεωρητικό κενό.

Η κλασική σχολή επηρεάστηκε από τον ορθολογιστή Καρτέσιο και από τις οικονομικές θεωρίες της μεγιστοποίησης ,ελαχιστοποίησης και αριστοποίησης.

Κύριοι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής είναι ο Taylor, ο Fayol και ο Weber αλλά και άλλοι αξιόλογοι ερευνητές , καθένας από τους οποίους προσέφερε στην διαμόρφωση των θεωριών της διοίκησης.

<sup>1</sup> Ζευγαρίδης Σ.(1978),Οργάνωση και Διοίκηση, Τόμος Α', Αθήνα :εκδόσεις Παπαζήση,σελ.90.

<sup>2</sup> Boone, E. L. & Kurtz, L. D. (1992), Management, Fourth Edition, USA: McGraw-Hill, Inc., pp.4.

<sup>3</sup> Χυτήρης Λ.(1996),Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων, Αθήνα ,εκδόσεις Interbooks,σελ.170.

### 2.2.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ TAYLOR

Ο Frederick Winstow Taylor (1856-1915) ήταν ο πρώτος θεωρητικός, ο «πατέρας» της διοικητικής επιστήμης. Μηχανικός στο επάγγελμα, μετά από 25ετή καριέρα είχε εμπειρίες σχετικά με προβλήματα, συνήθειες και τρόπους σκέψης εργαζομένων.

Κατέγραφε τις γνώσεις και τις ιδέες του σχετικά με την διεύθυνση και την παραγωγή και τα συμπεράσματά του από πειράματα εργασίας.

Η θεωρία του Taylor συνοψίζεται στις παρακάτω τέσσερις αρχές<sup>4</sup>:

1. Συγκέντρωση όλων των γνώσεων του παρελθόντος από την διεύθυνση για την εκτέλεση μιας εργασίας.

Πρέπει να καταγράφονται όλες οι γνώσεις, οι οποίες θα αναλύονται και μέσω πειραμάτων θα αποφανθεί ο καταλληλότερος τρόπος εκτέλεσης μιας εργασίας.

Ο τρόπος αυτός θα καταγραφεί και θα εφαρμόζεται από δω και στο εξής με τους ανάλογους κανόνες. Σαν αποτέλεσμα θα έχουμε την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και υψηλότερη ποιότητα προϊόντων άρα η επιχείρηση θα δύναται να παρέχει καλύτερα οικονομικά κίνητρα στους εργαζομένους και να μεγιστοποιήσει η ίδια τα κέρδη της.

2. Η Διεύθυνση οφείλει να επιλέξει επιστημονικά, τους κατάλληλους εργάτες με τα ανάλογα προσόντα και να τους εκπαιδεύσει για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων τους.

3. Η αρμονική συνεργασία της Διεύθυνσης με τους υφιστάμενους και τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Κάθε πλευρά οφείλει ν' αναγνωρίζει την προσφορά της άλλης και να μην γίνονται απολύσεις συνέχεια αλλά να δίνονται ευκαιρίες είτε με συμπληρωματική εκπαίδευση είτε με αλλαγή ειδικότητας.

4. Καταμερισμός αρμοδιοτήτων και ευθυνών των εργατών και της Διεύθυνσης.

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του επιστημονικού management σύμφωνα με τον Taylor θα είναι ευεργετικά, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους καταναλωτές αφού η μαζική παραγωγή θα οδηγήσει σε χαμηλό κόστος άρα και σε χαμηλές τιμές κατανάλωσης.

Με την σειρά τους, οι χαμηλές τιμές θα αποφέρουν την αύξηση της ζήτησης, η οποία για να ικανοποιηθεί θα αυξηθεί η παραγωγή, που σημαίνει νέες προσλήψεις.

Οι σχέσεις διεύθυνσης και υπαλλήλων θα γίνουν αρμονικές και η αμοιβή θα γίνεται με αντικειμενικό τρόπο (ανάλογα με τον αριθμό που παράγει ο κάθε υπάλληλος).

Τέλος, όσον αφορά την εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού δεν θα περιορίζει πνευματικά τον υπάλληλο αλλά αντιθέτως, θα έχει την δυνατότητα να χρησιμοποιήσει την εξυπνάδα και την εφευρετικότητά του.

Η θεωρία του Taylor έχει δεχτεί μια σειρά από κριτικές<sup>5</sup> όπως:

- Το επιστημονικό management οδηγεί στον αυτοματισμό εργασίας και στην ύπνωση πρωτοβουλιών του υπαλλήλου κατά τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του.
- Ο εργαζόμενος έχει ως μοναδική του ανάγκη το οικονομικό όφελος για βιοποριστικούς σκοπούς και με αυτήν την θεωρία αγνοεί τις άλλες ανάγκες του ανθρώπου ή του εργαζόμενου που έχουν αναλυθεί από θεωρητικούς, όπως ο Maslow, με την θεωρία περί ιεράρχησης αναγκών, που θα αναφερθεί παρακάτω.
- Ένας συγκεκριμένος τρόπος εργασίας μπορεί να αρμόζει στις δυνατότητες ενός μεμονωμένου ατόμου και να είναι ιδανικός αλλά να μην βοηθά κάποιον άλλον.
- Η επαναλαμβανόμενη διαδικασία παραγωγής κάνουν την εργασία ανιαρή.
- Οι αρχές της θεωρίας έχουν δυνατότητα εφαρμογής στην παραγωγή κατανάλωσης αγαθών και λιγότερο στην παροχή υπηρεσιών.

<sup>4</sup> Boone, E. L. & Kurtz, L. D. (1992), Management, Fourth Edition, USA: McGraw-Hill, Inc., pp.28-29.

<sup>5</sup> Ανδριώτης Κ.(2004), Management Τουριστικών Επιχειρήσεων-Μια στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα Εκδόσεις Έλλην, σελ 8.



### 2.2.2.. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ FAYOL

Ο Henry Fayol(1841-1925),επίσης μηχανικός στο επάγγελμα, με πολλά χρόνια εμπειρίας ως διευθυντής στην βιομηχανία παρατήρησε την έλλειψη θεωρητικών γνώσεων στον τομέα της διοίκησης. Οι εμπειρίες του και τα συμπεράσματά του αναπτύχθηκαν στο σύγγραμμά του «Βιομηχανική και Γενική Διοίκηση», που έγινε γνωστό το 1949.

Η διαπίστωση του Fayol είναι ότι σε μια επιχείρηση υπάρχουν 6 βασικές λειτουργίες.<sup>6</sup>

1. Τεχνική λειτουργία (παραγωγή ,μεταποίηση και προσαρμογή στις σύγχρονες μεθόδους παραγωγής ),
2. Εμπορική λειτουργία (αγορά, πώληση, ανταλλαγή και εξασφάλιση πληροφοριών σχετικές με την αγορά),
3. Οικονομική λειτουργία (εξασφάλιση κεφαλαίων και άριστη αξιοποίησή τους),
4. Εγγύηση –ασφάλεια (προστασία πραγμάτων και ανθρώπων) ,
5. Λογιστική λειτουργία (απογραφές ,κοστολογήσεις ισολογισμοί κλπ.),
6. Διοικητική λειτουργία(πρόβλεψη ,οργάνωση, .διεύθυνση, συντονισμό, έλεγχο).

Σύμφωνα με τον Fayol, "*Διοίκηση σημαίνει σχεδιασμός, ,οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος*".<sup>7</sup>

Σχεδιασμός: είναι η έρευνα του μέλλοντος και η προετοιμασία του πλάνου δράσης το οποίο είναι απόρροια συλλογικής εργασίας για ορισμένο χρονικό διάστημα. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συνέχεια, ελαστικότητα, ακρίβεια και ορθή αξιοποίηση των πόρων της επιχείρησης.

Οργάνωση: αναφέρεται στην εξασφάλιση των πλουτοπαραγωγικών και ανθρώπινων πόρων και έπειτα στον καθορισμό καθηκόντων και αρμοδιοτήτων με την βοήθεια οργανογράμματος.

Διεύθυνση: Σχετίζεται με την δραστηριοποίηση του προσωπικού και με τις εντολές που λαμβάνει. Ο επικεφαλής είναι ενημερωμένος για το προσωπικό ,επιθεωρεί και αποτελεί ο ίδιος καλό παράδειγμα.

Συντονισμός :Σημαίνει τον εναρμονισμό και την ενοποίηση όλων των δραστηριοτήτων με απώτερο σκοπό την διευκόλυνση της λειτουργίας και την επιτυχία της επιχείρησης.

Έλεγχος: Η επαλήθευση των ενεργειών που σχετίζονται με το σχέδιο ,τους κανόνες και τις εντολές .Εάν κάτι δεν ανταποκρίνεται στα επιθυμητά αποτελέσματα, ο έλεγχος χρησιμεύει στην επανόρθωσή του και στην πρόληψη της επανάληψής του.

Ο Fayol παρατηρεί ότι το σπουδαιότερο προσόν των εργατών είναι η τεχνική τους ικανότητα .Όσο ανεβαίνει κανείς την σκάλα ιεραρχίας, τόσο αυξάνεται η διοικητική λειτουργία.

### 2.2.3.Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MAX WEBER

Η γραφειοκρατική θεωρία οργάνωσης του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber(1864-1920) είναι και αυτή μια από τις κλασικές θεωρίες ,όπως αυτές του Taylor και του Fayol.

Ο Weber υποστηρίζει ότι καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη των γραφειοκρατικών οργανισμών αποτελεί η τεχνολογική τους υπεροχή και προσπάθησε να προσδιορίσει τα κύρια χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού τύπου οργάνωσης, ως εξής :

- "Ξεκάθαρος προσδιορισμός καθηκόντων και δεσμεύσεων.
- Καταμερισμός εργασίας και υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης που αφορούν περισσότερο την ίδια την εργασία παρά το ίδιο το άτομο που εκτελεί την εργασία .

<sup>6</sup> Ανδριώτης Κ.(2004),Management Τουριστικών Επιχειρήσεων-Μια στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα :Εκδόσεις Έλλην,σελ.4.

<sup>7</sup> Φραγκιαδάκης Ε.(2004),Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Δ΄ Έκδοση, Ρέθυμνο,σελ.15-16.

- Ύπαρξη ιεραρχίας στον οργανισμό που οδηγεί σε μια διάκριση μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων, δηλαδή μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.
- Σταθερότητα στις αποφάσεις και στις ενέργειες που βασίζονται στη δημιουργία συστημάτων, διαδικασιών και κανονισμών και τα οποία αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για την διατήρηση μιας θέσης εργασίας.
- Απρόσωπο προσανατολισμό των υπαλλήλων μιας επιχείρησης στις συναλλαγές τους με τους άλλους υπαλλήλους και τους πελάτες .
- Η απασχόληση των εργαζομένων σ' έναν οργανισμό, βασίζεται σε τεχνητά προσόντα και αποτελεί μια ισόβια πορεία." <sup>8</sup>

Η θεωρία του Weber έχει επικριθεί ως αποτρεπτική λόγω :

- της δυσκαμψίας και της προσαρμογής σε νέες καταστάσεις,
- της έμφασης στους κανόνες και διαδικασίες που επιβραδύνουν την λειτουργία της επιχείρησης,
- της πιστής τήρησης της ιεραρχίας που μπορεί να οδηγήσει σε αυθάδη συμπεριφορά .

Παρ' όλα αυτά, η γραφειοκρατική μορφή οργάνωσης έχει υιοθετηθεί από τουριστικές επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας .Σε πολλά μεγάλα ξενοδοχεία υπάρχει μια δομή βασισμένη στη παράδοση και ταξινομεί τις λειτουργικές εργασίες κάθε υπαλλήλου.

### 2.3.Η ΝΕΟΚΛΑΣΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

"Η νεοκλασική σχολή ήταν η επιστημονική φωνή αντίδρασης για τον ανθρώπινο ρόλο στις θεωρίες της κλασικής σχολής".<sup>9</sup> Μια νέα άποψη γεννήθηκε για την θέση του εργαζόμενου στην επιχείρηση από έρευνες και μελέτες που συσχετίζονται πλέον με την ψυχολογία ,την κοινωνιολογία, τις πολιτικές επιστήμες κ.ά. Οι ακόλουθοι της νεοκλασικής σχολής στρέφονταν ταυτόχρονα προς δύο κατευθύνσεις: στην αναβάθμιση της επιχείρησης και στην αναβάθμιση της θέσης του εργαζόμενου.

Ο Robert Owen (1771-1858) ήταν ο πρώτος που έδειξε ενδιαφέρον για τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας των υπαλλήλων της βιομηχανίας επεξεργασίας βαμβακιού που διοικούσε διότι είχε την πεποίθηση, ότι η βελτίωση συνθηκών εργασίας θα συντελέσει στη βελτίωση παραγωγής συνεπώς και στην μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης.

Μερικοί από τους εκπροσώπους αναφέρονται στην υποκίνηση των εργαζομένων, γεγονός που το συνδέουν με την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και με την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, μελετά την συμπεριφορά των ατόμων και με ότι τους υποκινεί για να έχουν αυτή τη συμπεριφορά. Η απόδοσή τους είναι απόρροια τόσο της ικανότητάς τους όσο και της παρακίνησής τους;

Η υποκίνηση είναι θέμα πολύπλευρο και προσωπικό διότι κάθε άτομο έχει ξεχωριστές ανάγκες, τις οποίες προσπαθεί να τις ικανοποιήσει με ποικίλους τρόπους.

Κάθε άνθρωπος είναι ξεχωριστός και η συμπεριφορά του εντός του εργασιακού περιβάλλοντος κρίνεται από τις εργασιακές εμπειρίες, τα προσωπικά βιώματα, τον κοινωνικό περίγυρο και πολλές άλλες μεταβλητές.

Έτσι, ο manager μιας επιχείρησης οφείλει να βελτιώσει την υποκίνηση των υπαλλήλων με τέτοιο τρόπο ώστε να αναπτυχθεί η αποδοτικότητά τους και να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Οι παραπάνω αντιλήψεις αποτέλεσαν έναυσμα για την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων διοίκησης και στόχευαν στην μελέτη ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών.

<sup>8</sup> Ανδριώτης Κ.(2004),Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων ,Μια στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην,σελ.9.

<sup>9</sup> Ρούπας Β. και Λαλούμης Δ.(1998),Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα :Εκδόσεις Α. Σταμούλης,σελ.104.

### **2.3.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MAYO**

Υποστηρικτής της προσέγγισης αυτής ήταν ο Elton Mayo (1880-1949), ένας από τους ιδρυτές της νεοκλασικής σχολής, ο οποίος πραγματοποίησε κάποια πειράματα σε εργοστάσιο της Αμερικανικής εταιρίας Western Electric Company με σκοπό να ελέγξει κατά πόσο οι συνθήκες περιβάλλοντος επηρεάζουν τους εργαζόμενους .

"Από αυτά τα πειράματα προέκυψε η σημασία των εργασιακών ομάδων, της ηγεσίας, της επικοινωνίας και της υποκίνησης και πιο συγκεκριμένα της διοίκησης του προσωπικού και των εργασιακών σχέσεων".<sup>10</sup>

"Η συνεισφορά του Mayo στο management είναι πολύ μεγάλη διότι «φώτισε» την κεφαλαιώδη σημασία που έχουν οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση ,την καταλυτική σπουδαιότητα που έχουν ο σεβασμός και η εκτίμηση που πρέπει να κυριαρχούν στις σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων ..."<sup>11</sup>

Στα θεμέλια του Mayo, με έμφαση στην ανθρώπινη συμπεριφορά, ανέπτυξαν τις θεωρίες τους ο Abraham Maslow, ο Douglas McGregor, ο Frederic Herzberg κ.λπ., μερικές από τις οποίες αναφέρονται παρακάτω.

### **2.3.2. Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ McGREGOR**

Ο McGregor (1906-1964) υπήρξε ένας από τους υποστηρικτές της νεοκλασικής σχολής και η θεωρία του βασιζόταν στην ύπαρξη δύο τρόπων αντιμετώπισης των εργαζομένων από την διοίκηση:

1. Σύμφωνα με την θεωρία X, ο εργαζόμενος αντιπαθεί την δουλειά του, αποφεύγει τις εργασιακές ευθύνες και δεν ενδιαφέρεται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης .Η διοίκηση σε αυτήν την περίπτωση είναι κάπως αυταρχική · ο εξαναγκασμός, η απειλή, ο έλεγχος, η καθοδήγηση είναι μερικά από τα απαραίτητα εργαλεία της διοίκησης.

"Ο ίδιος ο McGregor αμφισβητεί την εγκυρότητα της θεωρίας αυτής..."<sup>12</sup> λέγοντας ότι οι πιο πάνω συμπεριφορές είναι πιθανότατα αποτελέσματα διοίκησης και όχι έμφυτες στον άνθρωπο.

2. Αντιθέτως, η ανθρωποκεντρική θεωρία Y αναγνωρίζει ότι κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις καλές συνθήκες εργασίας με δημιουργικότητα, υπευθυνότητα, αυτοπαρακίνηση και θέληση να συμβάλλει στους στόχους της επιχείρησης.

Όταν ο ηγέτης δίνει προτεραιότητα στους στόχους των εργαζομένων και υπάρχει εμπιστοσύνη, τότε πραγματοποιούνται και οι στόχοι του οργανισμού .Με απλά λόγια, οι ευχαριστημένοι εργάτες είναι και οι πιο παραγωγικοί.

## **2.4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ**

### **2.4.1. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MASLOW**

Σύμφωνα με τον Abraham Maslow(1908-1970), κάθε άτομο ικανοποιεί την ιεραρχικά πρώτη ανάγκη σε μεγάλο βαθμό και έπειτα ζητά την ικανοποίηση της ανάγκης του επόμενου επιπέδου καθώς γίνεται πιο κυρίαρχη.

Για παράδειγμα, δεν γίνεται ένα άτομο να επιδιώκει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές ανάγκες όταν δεν έχει ικανοποιήσει τις φυσιολογικές ανάγκες και αυτές της ασφάλειας.

<sup>10</sup> Ανδριώτης Κ.(2004),Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων, Μια στρατηγική προσέγγιση, Αθήνα :Εκδόσεις Έλλην,σελ.11.

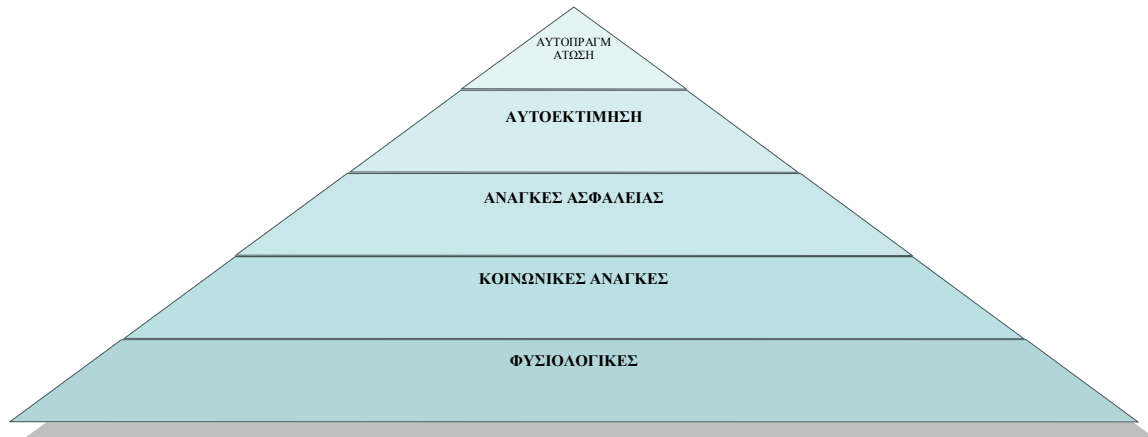
<sup>11</sup> Φραγκιαδάκης Ε.(2004),Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Δ' Έκδοση ,Ρέθυμνο,σελ30.

<sup>12</sup> Χυτήρης Λ.(1996),Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα : Εκδόσεις Interbooks,σελ. 202.

Ανέπτυξε την θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών και σύμφωνα με αυτήν, μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν καλυφτεί αποτελούν παράγοντες υποκίνησης.

Τις ανάγκες αυτές τις ιεράρχησε ως εξής:<sup>13</sup>

1. Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες: Αποτελούν την βάση της πυραμίδας. Πρόκειται για τις πρωταρχικές ανάγκες του ανθρώπου που είναι άμεσα συνδεδεμένες με την επιβίωση όπως αέρα, τροφή, στέγη, ένδυση, σωματική υγεία και άλλα συναφή.
2. Ανάγκες ασφάλειας: αναφέρονται στο αίσθημα σιγουριάς του εργαζόμενου για την προστασία του ατόμου σ' ένα επαγγελματικό περιβάλλον χωρίς φόβους και απειλές όπως μονιμότητα ,κοινωνική ασφάλιση κ.α.
3. Κοινωνικές ή υπαρξιακές ανάγκες: Η ανάγκη ένταξης του ατόμου σε μια κοινωνική ομάδα χάριν της υπόστασης της ανθρώπινης φύσης και η ύπαρξη φιλίας, αγάπης και στοργής.
4. Ανάγκες αυτοεκτίμησης : Η αναγνώριση από τους άλλους ,ο σεβασμός, το γόητρο ,η φήμη και η κατάκτηση μιας θέσης κύρους.
5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης :Η κορυφή της πυραμίδας .Η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης ,η πληρότητα του ατόμου σύμφωνα με τα ιδανικά του ,η αυτοολοκλήρωση



Διάγραμμα 2.1.Το μοντέλο του Maslow για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών.  
Πηγή :Ανδριώτης(2004),σελ.12.

Έρευνες (1972,1976) έδειξαν ότι αυτή η θεωρία δεν ισχύει πάντοτε.<sup>14</sup>Οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί έστω σ' ένα επίπεδο δεν σημαίνει απαραίτητα ότι το άτομο θα στοχεύει στο επόμενο επίπεδο ικανοποίησης αναγκών.

Επίσης το μοντέλο του Maslow δεν είναι στατικό, αλλά μεταβάλλεται με το πέρασμα των χρόνων και επηρεάζεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες όπως αυτοί της ανάπτυξης, του πολιτισμού, της τεχνολογίας κα.

#### **2.4.2.Η ΘΕΩΡΙΑ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ HERZBERG**

Το 1959 ο Frederick Herzberg υποστήριξε ότι δύο κατηγορίες επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Πρόκειται για μια θεωρία υποκίνησης ,η οποία ουσιαστικά "είναι μια επέκταση της θεωρίας του Maslow ."<sup>15</sup>

Η πρώτη κατηγορία είναι οι παράγοντες υγιεινής όπως η εποπτεία, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η μονιμότητα στη θέση εργασίας και η ασφάλιση που οδηγούν τον εργαζόμενο σε μια μέση απόδοση.

<sup>13</sup> Ανδριώτης Κ.(2004),Management Τουριστικών Επιχειρήσεων-Μια Στρατηγική Προσέγγιση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην,σελ.13.

<sup>14</sup> Χυτήρης Λ.(1996),Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα :Εκδόσεις Interbooks,σελ.217.

<sup>15</sup> Χυτήρης Λ.(1996),Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks ,σελ.219.

Οι παράγοντες αυτής της κατηγορίας συσχετίζονταν με το εργασιακό περιβάλλον και η ύπαρξή τους εμποδίζει το αίσθημα δυσαρέσκειας. Οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα σε ένα καλό εργασιακό και υγιεινό περιβάλλον .

Η υψηλότερη, από τον μέσο όρο απόδοση, επιτυγχάνεται από τους υποκινητικούς παράγοντες, που αποτελούν την δεύτερη κατηγορία και έχουν άμεση σχέση με την φύση της εργασίας όπως την αναγνώριση και την επιτυχία στον εργασιακό χώρο, την επαγγελματική εξελισιμότητα και την υπευθυνότητα εργασίας.

Η ύπαρξη αυτών των παραγόντων, επηρεάζει θετικά την ψυχολογία των ατόμων και υποκινούνται ώστε να βελτιώσουν την επαγγελματική τους απόδοση ενώ η απουσία αυτών των παραγόντων προκαλεί αίσθημα δυσαρέσκειας.

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, για να υπάρξουν παράγοντες παρακίνησης είναι απαραίτητη η ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής.

| <b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ</b>   | <b>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ</b> |
|------------------------------|------------------------------|
| <i>Αμοιβές</i>               | <i>Αναγνώριση</i>            |
| <i>Συνθήκες εργασίας</i>     | <i>Προαγωγή</i>              |
| <i>Διαπροσωπικές σχέσεις</i> | <i>Ανάπτυξη</i>              |
| <i>Ασφάλιση</i>              | <i>Ευθύνη</i>                |
| <i>Επίβλεψη</i>              | <i>Επίτευξη στόχων</i>       |

Πίνακας 2.1.Οι παράγοντες υγιεινής και υποκίνησης του Herzberg.

Πηγή :Μουζά –Λαζαρίδη(2006),σελ.30.

### **2.4.3..Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ McCLELLAND**

Σύμφωνα με τον McClelland(1967),καθηγητή ψυχολογίας του Πανεπιστημίου Harvard, η παρακίνηση του ατόμου είναι απόρροια των αναγκών που θέλει να καλύψει, γεγονός που το συναντάμε και στην θεωρία του Maslow, με την διαφορά ότι εδώ οι άνθρωποι αποκτούν ανάγκες που επηρεάζονται από εξωτερικές επιδράσεις.

Στην περίπτωση αυτή οι ανάγκες που παρακινούν το άτομο είναι :

- Η ανάγκη για επιτυχία και δημιουργικότητα(άτομα με έντονη επιθυμία για να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες καθώς και αποσκοπούν στην επίτευξη δύσκολων στόχων)
- Η ανάγκη για δύναμη(άτομα που επιθυμούν να ασκούν εξουσία και επιρροή στους υπόλοιπους υπαλλήλους ικανοποιώντας προσωπικούς στόχους)
- Η ανάγκη για φιλικούς δεσμούς και κοινωνικότητα (άτομα που έχουν την ανάγκη να είναι αγαπητά και συνεργάσιμα )

Ο βαθμός ανάγκης σε κάθε άτομο είναι διαφορετικός γι αυτό και "ανάλογα με την ανάγκη που υπερισχύει στο κάθε άτομο, αυτό ταιριάζει σε διαφορετικό είδος εργασίας. Επίσης, ο McClelland πιστεύει ότι όλες αυτές οι ανάγκες καλλιεργούνται μέσω κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ".<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Μουζά- Λαζαρίδη Άννα-Μαρία(2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα :Εκδόσεις Κριτική ΑΕ, σελ.31.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Η αποτελεσματική διοίκηση των υπαλλήλων της ξενοδοχειακής επιχείρησης αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων των υπαλλήλων αλλά και γι' αυτή, την ίδια την επιβίωσή της.

Σε κάθε ξενοδοχείο, ανεξάρτητα από την κατηγορία που ανήκει και το μέγεθός που έχει, η διεύθυνση ορίζει συγκεκριμένα άτομα που αναλαμβάνουν:

- Ø την εξασφάλιση ικανού ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο διατίθεται να συμβάλλει στους στόχους της επιχείρησης
- Ø και την εξασφάλιση της αποτελεσματικής αξιοποίησης των ικανοτήτων του.

Το management του ξενοδοχειακού ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί σχεδιασμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό και έλεγχο. Ο manager είναι το άτομο που του έχει ανατεθεί η εκτέλεση του έργου του management. Αυτό το άτομο μπορεί να έχει την ευθύνη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, του εστιατορίου, του τμήματος ορόφων, του τμήματος υποδοχής ή άλλου τμήματος της επιχείρησης.

Οι υπάλληλοι κάθε επιχείρησης χρειάζονται καθοδήγηση και επίβλεψη. Δεν αρκεί ένα ικανό και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό για να εξασφαλίσει την σωστή λειτουργία και την σωστή παραγωγή του έργου. Ο σημαντικότερος ρόλος ανατίθεται στο άτομο που κατευθύνει, οργανώνει, επιβλέπει και αξιολογεί το προσωπικό για το οποίο είναι υπεύθυνος.

Ο manager πρέπει να είναι ηγέτης, να υποκινεί και να εκπαιδεύει σωστά τους υπαλλήλους του, να αναπτύσσει επαφή και να επικοινωνεί συνεχώς με τους υφιστάμενούς του.

Για την εξασφάλιση του μέγιστου βαθμού της αποδοτικότητας του προσωπικού, πολύ σημαντικό βαθμό διαδραματίζει το εργασιακό περιβάλλον. Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει τις συνθήκες εργασίας, τον χώρο αλλά και την συμπεριφορά του προσωπικού, δηλαδή κατά πόσο υπάρχει συνεννόηση και συνεργασία. Ακόμα και αυτά καθορίζονται από τον manager · πρέπει να επιβραβεύει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και φυσικά να αποτελεί ο ίδιος, παράδειγμα προς μίμηση.

Η εφαρμογή του management στα πλαίσια της διοίκησης του ξενοδοχειακού προσωπικού αναλύεται εκτενέστερα στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.

## Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΝΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ

### ΓΕΝΙΚΑ

Όπως είναι γνωστό, για την ομαλή λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης και για την επίτευξη των στόχων της, αναγκαία παράμετρος είναι η σωστή διοίκηση.

Παρ' όλα αυτά, κάθε επιχείρηση έχει ξεχωριστό τρόπο πραγμάτωσης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, δηλαδή ένα πλάνο προγραμματισμού( ή αλλιώς σχεδιασμού).

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που θα επιλέξει ο manager ξενοδοχειακής επιχείρησης, πρέπει να είναι σαφείς και να γνωστοποιούνται στα διευθυντικά στελέχη της, για να προσδιοριστεί η πορεία της.

Οι υπάλληλοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να συμπορεύονται με τους στόχους της και η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τις επιθυμίες του κάθε υπαλλήλου και μέσω υποκινητικών μεθόδων, να προκαλέσει την μέγιστη απόδοση εργασίας .

"Ο σκοπός του κάθε εργαζόμενου διαμορφώνει και την συμπεριφορά του στον 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".<sup>1</sup>

Κάθε εργαζόμενος επιθυμεί να εργάζεται για την εκπλήρωση ενός ή περισσότερων σκοπών. Ανάλογα με τους σκοπούς του υπαλλήλου και τις επαγγελματικές ικανότητές του, καταλαμβάνει και την αρμόζουσα επαγγελματική θέση. Με αυτόν τον τρόπο δομείται η ξενοδοχειακή επιχείρηση. "**Δομή** είναι η σχέση των θέσεων εργασίας μίας οργάνωσης. Η δομή της οργάνωσης αφορά στην ιεραρχία της οργάνωσης, στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας και στο έργο που εκπληρώνει η κάθε θέση"<sup>2</sup>.

Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης παρουσιάζει την δομή της οργάνωσής της, η οποία κατευθύνεται κάθετα και οριζόντια(σελ.34). Σε κάθετες βαθμίδες παρουσιάζονται οι επαγγελματικές θέσεις ιεραρχικά και στις οριζόντιες ,οι ειδικότητες και αναλύσεις σχετικά με τη πελατεία ή την γεωγραφική περιοχή ή το προϊόν.

Ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο χρησιμοποιεί την ανάλυση κατά ειδικότητα και προϊόν, ενώ οι αλυσίδες ξενοδοχείων χρησιμοποιούν τις αναλύσεις κατά πελατεία και γεωγραφική περιοχή.

Η διοίκηση αποτελεί μια δραστηριότητα που διεισδύει σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και επιβάλλει στους διευθυντές των επιμέρους τομέων να αναλαμβάνουν την ευθύνη της οργάνωσής τους και να ασκούν εξουσία στους υφιστάμενούς τους.

Πολλοί Έλληνες και ξένοι συγγραφείς έχουν αναφερθεί στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην επιστημονική εφαρμογή του management στα πλαίσια της διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Οι περισσότεροι εξ' αυτών, στα βιβλία τους, τιμούν τους γνωστότερους θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης και κατά την άποψή μου, για τους πιο σύγχρονους , κοινό τους

<sup>1</sup> Λαλούμης Δ. και Ρούπας Β.(1996),Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks,σελ.39.

<sup>2</sup> Λαλούμης Δ. και Ρούπας Β.(1996),Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks σελ.39.

σημείο σε γενικές γραμμές είναι ο σχεδιασμός ,η οργάνωση ,η στελέχωση ,η διεύθυνση και ο έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού(η θεωρία του Fayol),καθένα από τα οποία αναλύεται παρακάτω με απώτερο σκοπό την κάλυψη της επιστήμης του μανάτζμεντ από την τεχνική-λειτουργική και ψυχολογική σκοπιά.

### 3.1.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο *προγραμματισμός ή σχεδιασμός* αποτελεί την διαδικασία, κατά την οποία η ξενοδοχειακή επιχείρηση δημιουργεί ένα πλάνο σχεδιασμού για την ανάγκη κάλυψης των μελλοντικών θέσεων από ενδεχόμενες απολύσεις, συνταξιοδοτήσεις, παραιτήσεις κ.λπ. Είναι απαραίτητη η ύπαρξη εφεδρικού προσωπικού, ώστε να μην προκύψει ποτέ η αδυναμία κάλυψης των πελατειακών αναγκών και άλλα σχετικά προβλήματα που θα εμποδίσουν την ομαλή λειτουργικότητα του ξενοδοχείου.

Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, ανεξάρτητα αν σχετίζεται με την μείωση ή με την αύξησή του, διακρίνονται ως εξής:<sup>3</sup>

- *Λειτουργικές ανάγκες*, που αφορούν τις άμεσες και πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης σε δυναμικό προς επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων της.
- *Εφεδρικές*, που αφορούν τις έκτατες και απρόβλεπτες περιπτώσεις(ασθένεια, ατυχήματα, κ.λπ.)
- *Συμπληρωματικές*, που αφορούν την αύξηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού(επέκταση επιχείρησης, νέα τμήματα, κ.λπ.)
- *Ανάγκες αντικατάστασης του ήδη υπάρχοντος προσωπικού*(προαγωγές, συνταξιοδοτήσεις κ.λπ.)
- *Ανάγκες μείωσης του προσωπικού*, όπως απολύσεις εξαιτίας της οικονομικής κρίσης ή χαμηλής αποδοτικότητας του υπαλλήλου.

Η διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί χρόνο και εμπειρία καθώς τα αρμόδια στελέχη της επιχείρησης εξετάζουν τα χαρακτηριστικά ,τα οποία προκύπτουν από ανάλογες έρευνες που πραγματοποιούνται σταδιακά .

Αρχικά, εξετάζεται το εκάστοτε εξωτερικό περιβάλλον της επιχειρησιακής δραστηριότητας και διερευνώνται θέματα όπως κυβερνητικές αποφάσεις, νόμοι, συνθήκες αγοράς, ο πληθωρισμός , το ποσοστό ανεργίας κ.ά.

Συγχρόνως, εξετάζεται και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης · πολύπλοκη διαδικασία που προϋποθέτει την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων για κάλυψη ή κατάργηση.

Ακολούθως, πραγματοποιείται καταγραφή των υποψηφίων υπαλλήλων με τα προσόντα, την μόρφωση και τις ικανότητές τους και κρίνεται η καταλληλότητά τους ακόμα και σε περιπτώσεις διαδοχής .

Έπειτα, διερευνάται η πολιτική του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και λαμβάνεται υπόψη η γεωγραφική θέση του ξενοδοχείου, τα δημογραφικά δεδομένα, οι εθνικές μειονότητες και άλλα συναφή χαρακτηριστικά της θέσεώς του.

Στη συνέχεια, γίνεται ένας συσχετισμός της ζήτησης και προσφοράς σε ανθρώπινο δυναμικό για τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης έτσι ώστε να καθοριστούν οι ανάγκες μείωσης ,αύξησης ή μετακίνησης σε άλλο τμήμα.

Οι δραστηριότητες του προγραμματισμού διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση .Η κάθε επιχείρηση ,ανάλογα με την επέκταση των δραστηριοτήτων και τον κύκλο ζωής της, καθορίζει και οργανώνει τις απαιτήσεις της σε ανθρώπινο δυναμικό.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Μουζά-Λαζαρίδη (2006),Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ,Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική ,σελ.36.

<sup>4</sup> Μουζά-Λαζαρίδη(2006),Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ,σελ.40.



Κοινό τους σημείο, είναι ο στόχος τους, δηλαδή, ο άριστος συνδυασμός των διαθέσιμων συντελεστών παραγωγής συμπεριλαμβανομένου του ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση των στόχων και τον σχεδιασμό πραγματοποίησής τους.

Ο προγραμματισμός σε γενικές γραμμές, είναι :

- Η σύγκριση της προσφοράς και της ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια εργασίας,
- Η πρόβλεψη της ύπαρξης ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης,
- Η εξασφάλιση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού σε ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο
- Η άμεση και επιτυχή αντιμετώπιση προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν από την έλλειψη ή από την υπερέπάρκεια προσωπικού.

**Η οργάνωση** σχετίζεται με τον καταμερισμό καθηκόντων και ευθυνών ,οριοθετεί την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και εξασφαλίζει τον σωστό αριθμό ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις με όσο το δυνατόν χαμηλό κόστος.

Αποτελεί την διαδικασία που προσφέρει την εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού ,του μηχανικού εξοπλισμού και των κεφαλαίων της επιχείρησης και συμβάλει στη διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης διότι οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας και συγχρόνως αποτρέπει την αβεβαιότητα και την σύγχυση σε κάποιον ανατιθέμενο ρόλο.

Διαμορφώνει την διοικητική ιεραρχία, ρυθμίζοντας τις υπηρεσιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και καθορίζει την τμηματοποίηση των λειτουργιών της επιχείρησης.

Κάθε διευθυντής ξενοδοχείου οφείλει να διαθέτει τα παρακάτω οργανωτικά «εργαλεία»:

1. Το οργανόγραμμα ,το οποίο εμφανίζει τις σχέσεις εξουσίας και επικοινωνίας μεταξύ των εργασιακών ομάδων,
2. Το εγχειρίδιο λειτουργίας τμήματος που αναλύει τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει το κάθε τμήμα και τον τρόπο πραγματοποίησής τους .
3. Την περιγραφή εξουσίας που καθορίζει τα καθήκοντα του επικεφαλής και των υπόλοιπων μελών του τμήματος.
4. Τον προσδιορισμό προσόντων για τον υπάλληλο που εκτελεί οποιαδήποτε εργασία.
5. Τον πίνακα σύνθεσης προσωπικού που καθορίζει τον αριθμό προσωπικού ανά ομάδα
6. Τον εσωτερικό κανονισμό που υποστηρίζει την πειθαρχία μεταξύ των υπαλλήλων της επιχείρησης .
7. Τις καταστάσεις εξοπλισμού.
8. Τα έντυπα , τους τιμοκαταλόγους των επισιτιστικών τμημάτων.
9. Τον καθορισμό των προμηθειών και των αποθεμάτων σε τρόφιμα ,ποτά ,υλικά καθαρισμού, κα.
10. Τον προϋπολογισμό και την κατάσταση της ταμειακής ροής.

### **3.2.Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

#### **3.2.1.ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού είναι υπεύθυνο για την **στελέχωση** της επιχείρησης .Η ανάλυση και η πρόγνωση ανάγκης σε στελέχη στα ξενοδοχεία πραγματοποιείται ακόμα και πριν ξεκινήσει η λειτουργία τους, μέσω του κατάλληλου προγραμματισμού .

Ο προγραμματισμός σε ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιείται επίσης ,σε περιόδους αιχμής ή απρόβλεπτων καταστάσεων και πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή για την επαρκή επάνδρωση του ξενοδοχείου, με σκοπό την ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους πελάτες.

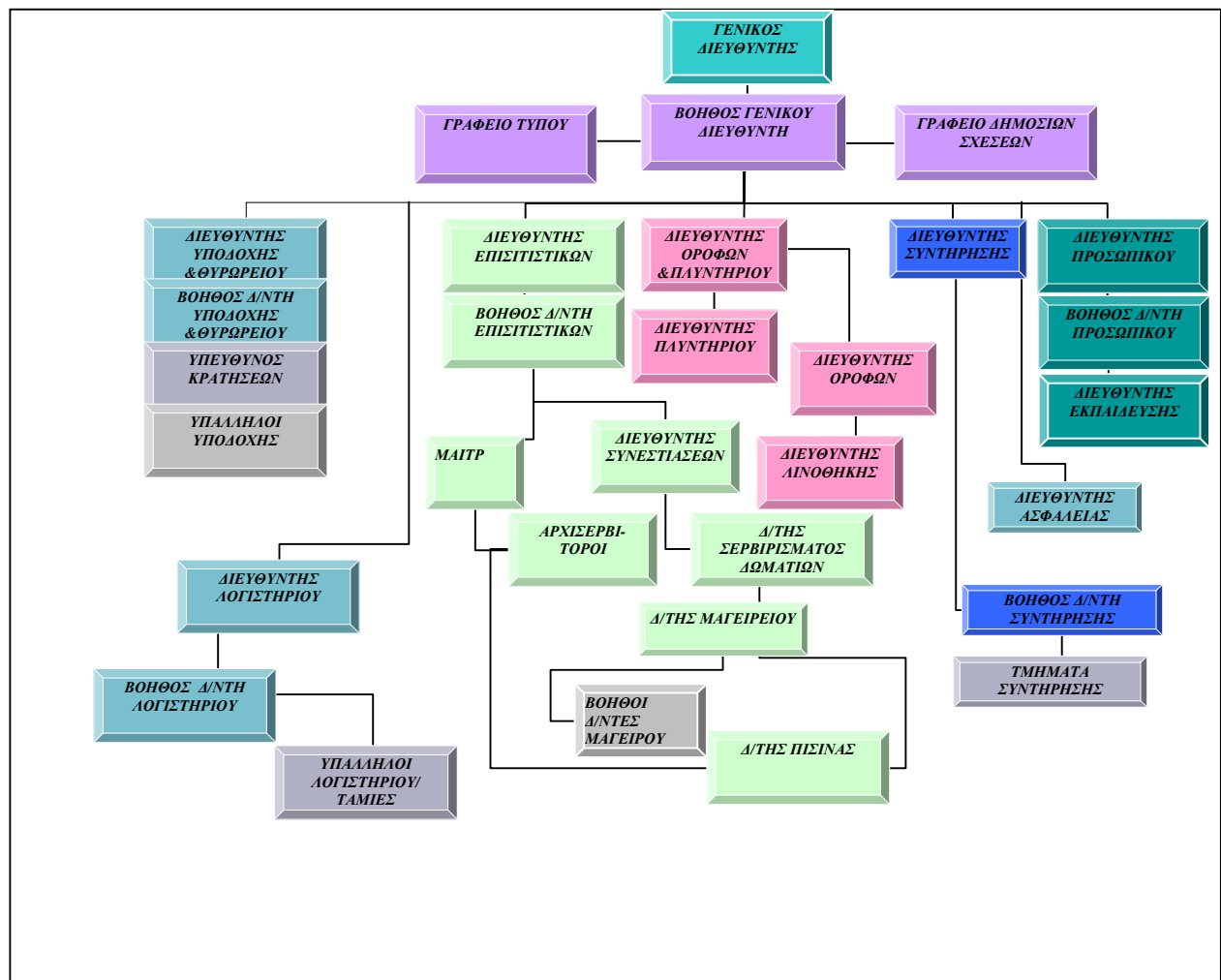
Για την εξασφάλιση ικανών υπαλλήλων προηγούνται κάποιες διαδικασίες ,τις οποίες και αναλαμβάνει το αρμόδιο τμήμα με σκοπό την προσέλκυση των κατάλληλων εργαζομένων για τις κατάλληλες θέσεις εργασίας και την αποτελεσματική αξιοποίηση των επαγγελματικών ικανοτήτων τους .

Η προσέλκυση ,η εκπαίδευση ,η συμμόρφωση του προσωπικού , η εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών , η μισθοδοσία, οι απολύσεις, τα παράπονα είναι μερικές από τις διαδικασίες που αναλαμβάνει το Τμήμα Προσωπικού.

Οι παρακάτω ενέργειες αποσκοπούν στην διαμόρφωση του ξενοδοχειακού προσωπικού ώστε να συμπορεύεται με τους στόχους της ξενοδοχειακής μονάδας , συνεισφέροντας στην ορθή διοίκηση της επιχείρησης.

Διάγραμμα 3.2.Το οργανόγραμμα του ξενοδοχείου Hilton.

Πηγή: Ρούπας, Λαλούμης(1996),σελ.41.



### 3.2.1.1.ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Αρχικά ,η επιχείρηση οφείλει να προσδιορίσει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα τον αριθμό των υποψηφίων ,τις ειδικότητες και τα προσόντα που απαιτεί η κάθε θέση.

"Η προσέλκυση υποψηφίων είναι μια διαδικασία που στοχεύει στην στελέχωση της επιχείρησης με το πλέον κατάλληλο προσωπικό ,ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό."<sup>5</sup>

Υπάρχουν πολλές μορφές προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές.

Οι εσωτερικές πηγές περιλαμβάνουν την ανακοίνωση της θέσης στον πίνακα ανακοινώσεων ,την προαγωγή ενός υπαλλήλου, την μετακίνηση από μια θέση εργασίας σε άλλη του ίδιου επιπέδου, την εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού , τις αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού, τους γνωστούς των υπαλλήλων και την πρόσληψη παλιών υπαλλήλων.

Η χρήση εσωτερικών πηγών δύναται να αποτελέσει ισχυρό κίνητρο μεταξύ των εργαζομένων για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους και πλεονεκτεί στην αφιέρωση χρόνου της εκπαιδευτικής διαδικασίας σε κάποιες από τις παραπάνω περιπτώσεις.

Το μειονέκτημά της χρήσης εσωτερικών πηγών αφορά την αποτροπή νέων και ουσιαστικών αλλαγών που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από την προσέλκυση ατόμων με νεωτεριστικές και σύγχρονες ιδέες.

Οι δε εξωτερικές πηγές περιλαμβάνουν :την ανακοίνωση της θέσης εργασίας μέσω του τύπου, του internet, των ΜΜΕ, του ΟΑΕΔ, των προκηρύξεων (για θέσεις δημοσίου με διαγωνισμούς).Επιπλέον εξωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούν τα Επαγγελματικά και Εργατικά Σωματεία ,οι Δημόσιες και Ιδιωτικές Ξενοδοχειακές Σχολές, τα ιδιωτικά γραφεία απασχόλησης κ.ά.

Προφανές μειονέκτημα των εξωτερικών πηγών είναι η οικονομική επιβάρυνση για την προσέλκυση προσωπικού(αγγελίες, προμήθειες, ταχυδρομικά έξοδα κ.ά.)καθώς και ο χρόνος που αναγκαστικά απορροφά ένα μέρος των υπαλλήλων για να αναλάβουν τις σχετικές διαδικασίες. Καλώς ή κακώς, για πολλούς επιχειρηματίες, αν όχι για όλους, ισχύει η γνωστή φράση «ο χρόνος είναι χρήμα» και δεν διατίθενται να σπαταλάνε τίποτα από τα δύο εύκολα!

Μία ακόμα κρίσιμη διαδικασία που αναλαμβάνει το τμήμα Προσωπικού είναι εκείνη της επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων. Για να πραγματοποιηθεί η επιλογή προηγούνται κάποιες μέθοδοι, οι οποίες εξαρτώνται από το μέγεθος της επιχείρησης, τα χαρακτηριστικά της και τις απαιτήσεις της κάθε θέσης.

Οι υποψήφιοι καταθέτουν το βιογραφικό τους (curriculum vitae), το οποίο περιλαμβάνει τα προσωπικά στοιχεία του κάθε υποψηφίου καθώς και τις εκπαιδευτικές, επαγγελματικές και κοινωνικές δεξιότητές του.

Οι αρμόδιοι υπάλληλοι που έχουν αναλάβει την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, απορρίπτουν εκείνους που δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα και διεξάγουν προκαταρκτική συνέντευξη με τους υποψηφίους για να διαπιστωθεί κατά πόσο ενδιαφέρονται για την θέση και αν μπορούν να ανταποκριθούν στην επαγγελματική φύση της.

Επόμενο στάδιο, είναι η υποβολή έντυπης αίτησης απασχόλησης (application form), στην οποία υπάρχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις σχετικές με την ηλικία, τις γνώσεις, τις σπουδές την εμπειρία και άλλα συναφή.

Μετά την υποβολή των αιτήσεων, οι υποψήφιοι αξιολογούνται με την πραγματοποίηση κάποιων ειδικών δοκιμασιών,(τεστ γνωστικών ικανοτήτων, τεστ τεχνικών και φυσικών ικανοτήτων κ.ά.)ανάλογα με την θέση που είναι προς κάλυψη ή ακόμα και με δοκιμασία εκτέλεσης της εργασίας για την οποία προορίζεται ο κάθε υποψήφιος · μια μέθοδος με έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα .

---

<sup>5</sup> Μουζά-Λαζαρίδη(2006),Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα :Εκδόσεις Κριτική ,σελ.147.

### **3.2.1.2. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Η σωστή εκπαίδευση και πληροφόρηση οδηγούν στην αποδοτικότητα εργασίας και είναι ακόμα πιο αποτελεσματική με διάφορες μεθόδους παρακίνησης, όπως για παράδειγμα αυτή της επαγγελματικής εξέλιξης.

Η συστηματική εκπαίδευση δεν θα πρέπει να αποτελεί για την επιχείρηση μία ακόμα δαπάνη, αλλά επένδυση, η οποία μακροπρόθεσμα και σταδιακά θα την ωφελήσει.

Ο στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και γενικά οι μέθοδοι εκπαίδευσης αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, αυτό της αύξησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.

Για να είναι λειτουργική η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σαφής, ενημερωτική και να έχουν απαντηθεί πρωτίστως τα ερωτήματα :

1. Σε ποιους απευθύνεται ;
2. Ποιες είναι οι γνώσεις που πρέπει να μεταδοθούν ;
3. Ποιες είναι οι κατάλληλες μέθοδοι που θα εφαρμοστούν;

Είναι σημαντικό να έχει γνωστοποιηθεί στους αρμόδιους ποιο τμήμα δυσλειτουργεί ή υστερεί για να εκπαιδευτεί κατάλληλα το προσωπικό που το αποτελεί ώστε και να αποδώσει περισσότερο.

Άλλο παράδειγμα, είναι η λειτουργία ενός νέου και σύγχρονου ξενοδοχειακού προγράμματος που ενδιαφέρεται να χρησιμοποιήσει μελλοντικά το ξενοδοχείο · οπότε θα πρέπει να εκπαιδευτούν κατάλληλα όλοι οι υπάλληλοι του τμήματος υποδοχής.

Όσον αφορά τις γνώσεις, που θα πρέπει να μεταφερθούν για να πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση, θα πρέπει να είναι σαφείς, λειτουργικές και να μην δημιουργούν συνεχώς ερωτηματικά στους υπαλλήλους.

Τέλος, οι μέθοδοι ποικίλουν και εξαρτώνται από το αντικείμενο της εκπαίδευσης καθώς και από το είδος του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η βελτίωση απόδοσης και η εκπαίδευση των υπαλλήλων πραγματοποιούνται από εκπαιδευτικά προγράμματα ,τα οποία διοργανώνονται από εκπαιδευτικά ιδρύματα και από την ίδια την επιχείρηση και συγκεκριμένα από:

- τα στελέχη της επιχείρησης
- τους συνεργάτες της, εκπαιδευτικά ιδρύματα (σχολές ξενοδοχειακές ή ξένων γλωσσών, σχολές Η/Υ κ.ά.) ή συλλόγους ,οργανώσεις όπως ΣΕΤΕ, Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο κ.ά.
- Τους προμηθευτές της, που προσφέρονται για σεμινάρια (ξενοδοχειακό πρόγραμμα Η/Υ, κρασιά κ.ά.)

Αναφορικά, μερικές από τις μεθόδους εκπαίδευσης που συναντάμε στον ξενοδοχειακό τομέα είναι η εκπαίδευση στην θέση εργασίας ,η εναλλαγή των θέσεων, η προκαταρκτική εκπαίδευση, ο συνδυασμός εργασίας και παρακολούθηση επαγγελματικών σεμιναρίων, η θεωρητική εκπαίδευση (σεμινάρια ,συζητήσεις ,συνέδρια, διαλέξεις κ.ά.) και η εκπαίδευση με χρήση Η/Υ (ο Η/Υ αποτελεί μέσο εκμάθησης αλλά και αξιολόγησης).

### **3.2.1.3. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Η **αξιολόγηση απόδοσης** της εργασίας "είναι η διαδικασία εκείνη ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ".<sup>6</sup>

Είναι απαραίτητη η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων διότι :

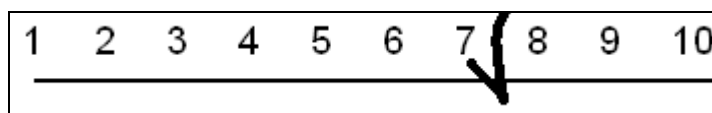
<sup>6</sup> Μουζά –Λαζαρίδη(2006),Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα :Εκδόσεις Κριτική ΑΕ,σελ.221.

- Αποτελεί στοιχείο για τον καθορισμό των αμοιβών (αναλύεται στην παρακάτω ενότητα) .
- Δημιουργεί στοιχεία, από τα οποία καθορίζονται οι προαγωγές ή/και απολύσεις.
- Συνεισφέρει στην βελτίωση απόδοσης των εργαζομένων ,διότι κατά την διαδικασία της φαίνονται οι αδυναμίες του εργαζόμενου.
- Αξιολογείται η εργασιακή συμπεριφορά και γίνονται κατανοητές οι δυσκολίες που συναντά καθημερινά ο υπάλληλος, οπότε πραγματοποιείται συγχρόνως η διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων και ομαλοποιούνται οι εργασιακές δυσκολίες .
- Τέλος, μέσω των αποτελεσμάτων αξιολόγησης και σε συνδυασμό με την πηγή ανεύρεσης προσωπικού θα αποφανθούν οι αξιόπιστες πηγές ανεύρεσης προσωπικού.

Υπάρχουν πολλές μορφές και μέθοδοι αξιολόγησης .Συνήθως στα ξενοδοχεία χρησιμοποιούνται οι ακόλουθες :

### **1. Κλίμακες αξιολόγησης –φύλλο αξιολόγησης:**

Όσον αφορά την κλίμακα αξιολόγησης πρόκειται για μια αριθμημένη κλίμακα ,πάνω στην οποία ο αρμόδιος αξιολογητής τσεκάρει την βαθμολογία του εργαζόμενου.



Σχήμα 3.1.:Η κλίμακα αξιολόγησης.  
Πηγή: Φραγκιαδάκης(2004),σελ.141.

Η αξιολόγηση με αυτόν τον τρόπο πραγματοποιείται αλλά είναι κάπως γενική. Το σωστότερο είναι να αξιολογούνται ξεχωριστά καθένα από τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου με το φύλλο αξιολόγησης, μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται συχνά στον ξενοδοχειακό τομέα.

Όπως για παράδειγμα για έναν σεφ ,είναι η εμπειρία ,η δημιουργικότητα, η πιστότητα εφαρμογής συνταγών, η παρουσίαση πιάτων ,η οικονομία ,οι σχέσεις με το προσωπικό και τους προμηθευτές κ.λπ. Η εμφάνιση του φύλλου συνίσταται από τον βαθμό του υπαλλήλου για κάθε χαρακτηριστικό με λίγα σχόλια από τον αξιολογητή-υπεύθυνο αξιολόγησης.

### **2. Εκθέσεις προϊσταμένων:**

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη και η πιο συνηθισμένη. Ο προϊστάμενος καταγράφει τις απόψεις του για κάθε εργαζόμενο σχετικά με τα αδύναμα σημεία του καθενός που χρειάζονται βελτίωση και σχόλια για ενδεχόμενη προαγωγή, απόλυση ή αλλαγή τμήματος. Η μέθοδος αυτή μειονεκτεί σε θέματα αντικειμενικότητας.

### **3. Ταξινόμηση:**

Μέσω της ταξινόμησης ο προϊστάμενος επιλέγει τον καλύτερο και μετά τον χειρότερο ,μετά τον δεύτερο καλύτερο και τον δεύτερο χειρότερο κ.ο.κ. Ο τελευταίος αποτελεί τον μεσαίο εργαζόμενο. Η μέθοδος αυτή είναι ξεκάθαρη αλλά δεν υφίσταται ορθή σύγκριση υπαλλήλων δύο διαφορετικών ομάδων.

Η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης του ξενοδοχείου, ειδικά σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Είναι απαραίτητη και χρήσιμη, ιδιαιτέρως στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες που απασχολούν μεγάλους αριθμούς υπαλλήλων. Ειδικά σε αυτές τις επιχειρήσεις, η επίβλεψη και η αξιολόγηση για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά πληροφορεί τα αρμόδια στελέχη για την απόδοσή τους και αυτά με την σειρά τους

πραγματοποιούν ό,τι είναι απαραίτητο για να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, αλλά και να ικανοποιηθούν συγχρόνως οι ανάγκες των υπαλλήλων.

Κάποια προβλήματα μπορεί να δημιουργηθούν σχετικά με την αξιολόγηση διότι ενδέχεται οι αξιολογητές να χρησιμοποιούν προσωπικά κριτήρια και όχι αντικειμενικά, να είναι είτε πολύ αυστηροί, είτε πολύ επιεικείς, να επηρεάζονται από προσωπικές επαφές που προκαλούν αντιπάθειες ή συμπάθειες, οι οποίες δεν αφορούν το επαγγελματικό περιβάλλον.

Συνεπώς, οι αξιολογητές οφείλουν να εκτελούν την εργασία τους με αντικειμενικότητα ,να είναι ειλικρινείς και σαφείς και τα σχόλια σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων να είναι προσεκτικά γραμμένα .

Η αξιολόγηση σε συνδυασμό με την επικοινωνιακή συζήτηση και με την κατάλληλη εκπαίδευση θα έχουν αδιαμφισβήτητα θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των ξενοδοχοϋπαλλήλων και κατ' επέκταση στην λειτουργικότητα του ξενοδοχείου.

### **3.2.1.4. Η ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Η μισθοδοσία στον ξενοδοχειακό κλάδο, κατά την γνώμη μου, διαθέτει μια περιπλοκότητα εξαιτίας των ποικίλων διακρίσεων των ξενοδοχειακών καταλυμάτων και των διαφορετικών επαγγελματικών ειδικοτήτων που απασχολεί.

Σε αυτό το σημείο, πρέπει να αναφερθεί ό,τι εξαιτίας της οικονομικής κρίσης ,τα παρακάτω νομικά δεδομένα ίσως παρουσιάζουν κάποιες διαφορές σήμερα ,αφού πλέον υπάρχει κρατική παρέμβαση στην μισθοδοσία των υπαλλήλων με συνεχείς μειώσεις αμοιβών και καταργήσεις ή μειώσεις επιδομάτων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα της χώρας μας.

Καταρχήν, η αμοιβή εργασίας για ένα ξενοδοχείο αποτελεί τη μεγαλύτερη δαπάνη απορροφώντας το 30-40% των εσόδων που έχει πραγματοποιήσει<sup>7</sup>, γεγονός το οποίο χρίζει προσεκτικότητας ,διότι οι λάθος οικονομικοί χειρισμοί ,ενδέχεται να είναι μοιραίοι για την επιχείρηση.

Παρακάτω αναφέρονται μερικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αμοιβές των ξενοδοχοϋπαλλήλων:

#### **1. Η ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ**

Ο अपαράβατος κανόνας, που υποβοηθά αμφίπλευρα τόσο τους ξενοδόχους όσο και τους υπαλλήλους ,ώστε να μην υπάρχουν αμφιβολίες και διαφορές μεταξύ τους. Η εργατική νομοθεσία και η συλλογική σύμβαση καθορίζει με σαφήνεια ,εκτός των άλλων , και τις κατώτερες αμοιβές που δικαιούται ο κάθε υπάλληλος ,κάθε ειδικότητας.

"Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όλης της χώρας ,οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων σ' αυτές ρυθμίζονται με Συλλογική Σύμβαση Εργασίας .Ειδικότερα η Σ.Σ.Ε. φέρει τον τίτλο «Για τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όλης της χώρας»."<sup>8</sup>

Σύμφωνα με τις διατάξεις της συλλογικής σύμβασης, καθορίζονται οι αμοιβές ,οι όροι εργασίας και γενικά οι σχέσεις των ξενοδοχοϋπαλλήλων και επιλεκτικά θα αναφερθούν μερικές από τις διατάξεις, σύμφωνα με την Σ.Σ.Ε.

Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι κατατάσσονται σύμφωνα με την ειδικότητά τους ,ανεξάρτητα από το φύλο, σε 4 κατηγορίες:

<sup>7</sup> Φραγκιαδάκης Ε. (2004),Εισαγωγή στο Μάντζιμεντ, Δ' Έκδοση, Ρέθυμνο, σελ.145.

<sup>8</sup> Μυλωνόπουλος Δ., Μέντης Γ. και Μοίρα Π.(2003),Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, Νομική Προσέγγιση, Αθήνα :Εκδόσεις Προπομπός,σελ.121

1. "ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α΄: Υπάλληλος Υποδοχής, μαιτρ, υπομαίτρ, θυρωρός Α΄, νυκτοθυρωρός Α΄, μπουφειτζής Α΄, προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινόχρηστων χώρων, μάγειρας Α΄.
2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β΄: Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινόθηκης ,βοηθός υποδοχής, Θυρωρός Β΄, σερβιτόρος τραπεζαρίας –σαλονιού ή ορόφων(θαλαμηπόλος),μπάρμαν ή μπαρμπίεντ, ασημοκέρηδες και μάγειρας Β΄. Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι τηλεφωνητές ,οι ελεγκτές ή ταμπλίστες και οι μαινκουραντιέ ,με την προϋπόθεση ότι θα προτιμήσουν την συλλογική αυτή σύμβαση.
3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ΄: Βοηθός σερβιτόρου ,οροφοκόμος(βαλές),θυρωρός υπηρεσίας ,βοηθοί θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή ορόφων ή λινόθηκης, γκρουμ, ντόρμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινόθηκάριος και βουτυριέρης, εφόσον δεν καλύπτονται από άλλη συλλογική σύμβαση ή διαιτητική απόφαση και μάγειρας Γ΄.  
Η ειδικότητα της καμαριέρας ,σύμφωνα με την Διαιτητική Απόφαση 13/2000 που κατατέθηκε με τη με αρ. 9/31-5-2000 πράξη του Υπουργείου Εργασίας ,μεταφέρθηκε στην κατηγορία Γ΄ από την κατηγορία Δ΄, επειδή στις σημερινές συνθήκες παροχής υπηρεσιών ξενοδοχείας η ειδικότητα αυτή απαιτεί σοβαρή εκπαίδευση και αυξημένη ευθύνη κατά την εργασία.
4. ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ΄: Πλύντρια, σιδερώτρια ,καθαρίστρια κοινόχρηστων χώρων, μοδίστρα, μανταρίστρια, λαντζέρης , λουτρονόμος , προϊστάμενος και βοηθός ιατρών ".<sup>9</sup>

### **ΜΙΣΘΟΙ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΜΑΤΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Από τους όρους που περιλαμβάνει η Σύμβαση, θα εστιάσουμε στους βασικούς μισθούς και τα επιδόματα που δικαιούται ο ξενοδοχοϋπάλληλος .

Ο βασικός μισθός του ξενοδοχοϋπαλλήλου διαμορφώνεται ανάλογα με την κατηγορία που ανήκει και τα επιδόματα διακρίνονται σε κατηγορίες όπως προϋπηρεσίας, οικογενειακών βαρών, τουριστικής εκπαίδευσης, εποχιακής απασχόλησης, ανθυγιεινής εργασίας, στολής, τροφής ,ύπνου.

Αναφορικά ,το επίδομα προϋπηρεσίας συσχετίζεται με τον αριθμό ετών νόμιμης υπηρεσίας σε κάποια άλλη ξενοδοχειακή ή τουριστική επιχείρηση .

Το επίδομα οικογενειακών βαρών χορηγείται σ' όλους τους έγγαμους υπαλλήλους ανεξαρτήτου φύλου και υπολογίζεται στο άθροισμα των συνολικών αποδοχών (βασικός μισθός +αυξήσεις +προϋπηρεσία).

Το επίδομα τουριστικής εκπαίδευσης υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών και χορηγείται σε ποσοστό 15% στους πτυχιούχους Ανωτέρων Τουριστικών Σχολών, σε ποσοστό 10% στους πτυχιούχους των Μέσων Τουριστικών Σχολών και τους απόφοιτους Σχολών Μετεκπαίδευσης και σε ποσοστό 6% στους απόφοιτους της ταχύρυθμης εκπαίδευσης.

Το επίδομα εποχιακής απασχόλησης χορηγείται σε ποσοστό 10% στο άθροισμα των συνολικών αποδοχών τους ,για κάθε μήνα απασχόλησης.

Το επίδομα ανθυγιεινής εργασίας χορηγείται σε ποσοστό 5% που υπολογίζεται στο βασικό μηνιαίο μισθό στους υπαλλήλους :

- Û Καθαριστές κοινόχρηστων χώρων
- Û Καμαριέρες ,εφόσον εκτελούν τον καθαρισμό κοινόχρηστων χώρων
- Û Εργαζόμενοι στα πλυντήρια
- Û Μάγειροι (σε ποσοστό 10% στο μηνιαίο μισθό τους)
- Û Λουτρονόμοι και προϊστάμενοι και βοηθοί ιατρών.

<sup>9</sup> Μυλωνόπουλος Δ., Μέντης Γ. και Μοίρα Π.(2003),Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, Νομική Προσέγγιση, Αθήνα :Εκδόσεις Προπομπός,σελ.122.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις Πολυτελείας και Α΄ απαιτούν από μερικούς υπαλλήλους των κατηγοριών Α΄ και Β΄ να είναι ένστολοι κατά την διάρκεια εργασίας τους. Σ΄ αυτούς χορηγείται κατά την κρίση του εργοδότη η αυτούσια στολή ή επίδομα στολής σε ποσοστό 10% στο άθροισμα των αποδοχών τους.

Επιπλέον σε όσες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λειτουργεί εστιατόριο ο εργοδότης υποχρεούται να παρέχει τροφή ,αφαιρώντας το ποσοστό του 2% του βασικού μισθού του, σ΄ αντίθεση με την περίπτωση του ξενοδοχείου που δεν παρέχει τροφή σε υπάλληλο που το έχει ζητήσει εγγράφως, τότε οφείλει να καταβάλλει επίδομα τροφής(10 % στον μηνιαίο μισθό του).

Σε κάποιες περιπτώσεις που η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι τοποθετημένη ,εκτός πόλης ή κωμόπολης, ο εργαζόμενος διαμένει στην επιχείρηση και ο εργοδότης δικαιούται να του αφαιρέσει το ποσοστό του 7% από το βασικό μηνιαίο μισθό του.

## **2. ΟΙ ΕΠΙΚΡΑΤΟΥΣΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ**

Ο Διευθυντής ή ο Προσωπάρχης πρέπει να είναι ενήμερος σχετικά με τις αμοιβές που δίνουν οι συνάδελφοί του, στους υπαλλήλους κάθε ειδικότητας. Είναι αναγκασμένος να λάβει υπ΄ όψη του μέσα από έρευνες, σε ποιες κλίμακες κυμαίνονται οι μισθοδοσίες των ειδικοτήτων και από κει και πέρα να κρίνει ποιος θα είναι ο κατάλληλος μισθός του υπαλλήλου.

## **3. Η ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ**

Στον ξενοδοχειακό τομέα, υπάρχει και ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την μισθοδοσία του ανθρώπινου δυναμικού και είναι αυτό ,της εποχικής λειτουργίας μερικών ξενοδοχειακών μονάδων.

Οι απασχολούμενοι σε εποχιακές μονάδες αμείβονται ελαφρώς υψηλότερα(10 % επί πλέον στον βασικό μισθό) από εκείνους της ίδιας ειδικότητας αλλά 12μηνιας απασχόλησης.

## **4. Η ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΤΙΚΗ ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ**

Σωματεία με μεγάλη δύναμη, τα οποία απαρτίζονται από πολλά μέλη, έχουν την δυνατότητα να πετύχουν και καλύτερες αμοιβές .

Τα σωματεία αυτά μπορεί να είναι τοπικού χαρακτήρα ,όπως το σωματείο της Ρόδου, αλλά μπορεί να συσταθεί και από τους εργαζομένους μιας ξενοδοχειακής μονάδας με την προϋπόθεση να υπερβαίνει τα 100 μέλη.

## **5. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Η οικονομική κατάσταση του ξενοδοχείου παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, διότι είναι προφανές ένα ξενοδοχείο που διαθέτει οικονομική ευχέρεια και δεν έχει οικονομικά προβλήματα ,πληρώνει καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό του, από ένα άλλο ξενοδοχείο που δεν βρίσκεται στην ίδια οικονομική κατάσταση.

## **6. ΟΙ ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΘΕΤΕΙ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ**

Ενδέχεται ένας υποψήφιος υπάλληλος να έχει τις κατάλληλες ικανότητες ,οι οποίες να είναι εξαιρετικά χρήσιμες για την ξενοδοχειακή επιχείρηση .Σ΄ αυτή την περίπτωση, ο υπεύθυνος είναι διατεθειμένος να δώσει υψηλότερη αμοιβή ,απ΄ αυτή που ορίζει η συλλογική σύμβαση.



## **7. ΤΑ ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ ΕΚΤΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ**

Οι αμοιβές των ξενοδοχοϋπαλλήλων επηρεάζονται και από τα φιλοδωρήματα. Ο Διευθυντής γνωρίζει περίπου σε τι ποσό κυμαίνονται τα φιλοδωρήματα που αποκομίζουν οι υπάλληλοι( μπάρμαν, σερβιτόροι κ.ά.).Απαραίτητη είναι η ενημέρωση του υποψήφιου υπάλληλου για την ύπαρξη των φιλοδωρημάτων. Ο Διευθυντής ή Προσωπάρχης προσαρμόζει την αμοιβή του υπαλλήλου και του δίνει την δυνατότητα να συμπεριέξει τις αμοιβές.

Άλλη περίπτωση είναι αυτή των πριμ. Συνηθισμένο για τα στελέχη και για τους τραπεζοκόμους, οι οποίοι μέσα από την εργασία τους κερδίζουν bonus εάν καταφέρουν κάποιες extra πωλήσεις (πωλήσεις κρασιών).

Σε κάποια ξενοδοχεία παρέχεται στους υπαλλήλους διαμονή. Πολύ σημαντική παροχή, αφού τους απαλλάσσει από σημαντικά έξοδα ,γι' αυτό άλλωστε λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στον καθορισμό της αμοιβής τους.

Τέλος, μερικές μονάδες εξασφαλίζουν την μεταφορά των υπαλλήλων, από και προς την επιχείρηση ,με δικό τους μεταφορικό μέσο και άλλες παρέχουν προγράμματα ομαδικής ασφάλισης.

### **3.3.Ο ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΑ: ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

Ο σημαντικότερος παράγοντας σε μια επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται και συνεισφέρει σ' αυτήν με την αξιοποίηση των επαγγελματικών του καθηκόντων .

Ομολογουμένως, το κεφάλαιο και ο εξοπλισμός είναι σημαντικά στοιχεία, αλλά συγκριτικά με το άρτια εκπαιδευμένο και πειθαρχημένο προσωπικό ;

Ο άνθρωπος αποτελεί το πιο ζωτικό στοιχείο μιας επιχείρησης · την βοηθάει να επιβιώσει και να ευδοκιμήσει, πόσο μάλλον σε μια βιομηχανία, όπως η ξενοδοχειακή, στην οποία οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο, ανεξαρτήτως επαγγελματικής θέσης , συμβάλλοντας άμεσα στην φήμη του ξενοδοχείου.

"Υπάρχουν πολλά μοντέλα ταξινόμησης των ξενοδοχειακών θέσεων εργασίας, με κριτήριο τις ικανότητες και την εκπαίδευση των εργαζομένων ."<sup>10</sup>

Ένα εξ' αυτών είναι το ιεραρχικό, το οποίο κατατάσσει σε τέσσερα επίπεδα τις θέσεις εργασίας:

Στο πρώτο επίπεδο είναι οι εργασίες που απαιτούν πείρα, ανώτερη εκπαίδευση, προσωπική πρωτοβουλία ,ευφυΐα και είναι κατειλημμένες από τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης, τα οποία αμείβονται με υψηλές οικονομικές αποδοχές .Μερικοί απ' αυτούς είναι:

- Γενικός Διευθυντής
- Βοηθός Διευθυντή
- Διευθυντής Υποδοχής και Ορόφων
- Διευθυντής Επισιτιστικών Τμημάτων (F&B)
- Διευθυντής Οικονομικών
- Προσωπάρχης κ.ά.

Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται υπάλληλοι με σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, εμπειρία, ευστροφία, δυνατότητα πρωτοβουλίας καθώς και διοικητικές ικανότητες .Η αμοιβή τους είναι ικανοποιητική και είναι οι παρακάτω θέσεις:

<sup>10</sup> Ρούπας Β. και Λαλούμης Δ.(1998),Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα :Εκδόσεις Α.Σταμούλη,σελ.273.

- Διευθυντής υποδοχής
- Ελεγκτής
- Προϊσταμένη ορόφων
- Chef Κουζίνας
- Maître
- Souse Maître
- Διευθυντής Προμηθειών
- Διευθυντής Συμποσίων κ.λπ.

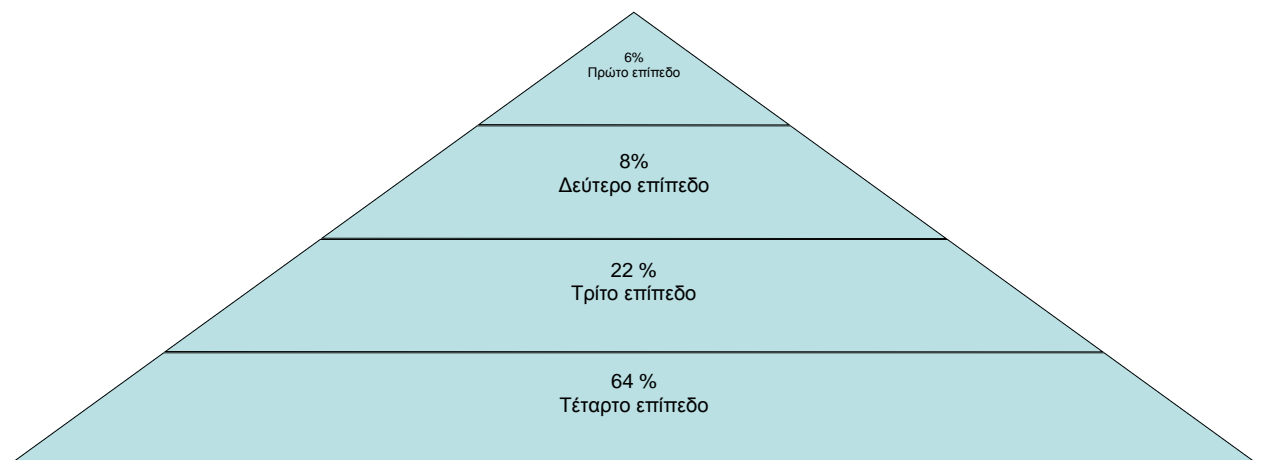
Το τρίτο επίπεδο αφορά υπάλληλους για ειδικευμένες εργασίες για τις οποίες απαιτείται εμπειρία ή να είναι απόφοιτοι τουριστικών σχολών ,όπως:

- Υπάλληλος υποδοχής
- Ψήστης
- Μάγειρας
- Αρχισερβιτόρος
- Συντηρητής
- Λογιστής
- Βοηθός λογιστή, κλπ.

Και τέλος ,στο τέταρτο επίπεδο βρίσκονται υπάλληλοι ανειδίκευτοι που έχουν πρώτη επαφή με τα ξενοδοχειακά επαγγέλματα ,πολλοί όμως εξ αυτών παραμένουν για μεγάλα χρονικά διαστήματα στις θέσεις αυτές ,όπως:

- Γκρουμ του τμήματος υποδοχής
- Πορτιέρης του θυρωρείου
- Σερβιτόρος
- Καμαριέρα
- Λαντζέρης
- Βοηθός κάβας
- Βοηθός αποθηκάριου κ.λπ.

Τον μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων σ' ένα ξενοδοχείο αποτελεί το τέταρτο επίπεδο με ποσοστό 64%, ακολουθούν οι υπάλληλοι του τρίτου επιπέδου με 22% των θέσεων εργασίας και τέλος το δεύτερο και πρώτο επίπεδο κατέχουν το 8% και 6 % αντίστοιχα, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 3.2 : Η κατανομή των ξενοδοχειακών θέσεων σε ποσοστό %.  
Πηγή διαγράμματος :Ρούπας Β. και Λαλούμης Δ.,(1998),σελ.275.

### 3.4. Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Η *Διεύθυνση* και οι προϊστάμενοι των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου καλούνται να φέρουν εις πέρας τους επαγγελματικούς τους στόχους με την βοήθεια των υφισταμένων τους, οπότε οφείλουν να είναι καλοί οργανωτές και ηγέτες.

Η ηγεσία δεν αφορά μόνο την άσκηση εξουσίας και επιβολής, που είναι σαφώς στοιχεία απαραίτητα για την διεύθυνση του ξενοδοχείου και κάθε τμήματος, αλλά η προσωπικότητα των διευθυντικών στελεχών οφείλει να εναρμονίζεται και με άλλα στοιχεία όπως αυτά της λογικής, της δυναμικότητας, της αντικειμενικότητας και του συναισθήματος.

Στα πλαίσια ερευνών σχετικών με το management, πολλοί αναφέρθηκαν και στα κατάλληλα χαρακτηριστικά που οφείλει να διαθέτει ο ηγέτης.

Ένας απ' αυτούς ήταν και ο Dick Wollen<sup>11</sup>, σύμφωνα με τον οποίο ο επιτυχημένος ηγέτης, διαθέτει μια προσωπικότητα με τα εξής χαρακτηριστικά:

Το δυναμικό, το συναισθηματικό και το λογικό.

Δυναμικός είναι αυτός που είναι δραστήριος, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και επιβάλλεται στους άλλους, αλλά υστερεί σε φιλικότητα, μετριοφροσύνη και κατανόηση.

Συναισθηματικός είναι αυτός που δείχνει κατανόηση, είναι φιλικός, συμμαρτίζεται τα προβλήματα των άλλων και υστερεί στο ενδεχόμενο γεγονός, να γίνει θύμα στις απαιτήσεις των άλλων.

Λογικός είναι αυτός που είναι αξιοκράτης, δίκαιος και αποτελεσματικός, αλλά δεν ενδιαφέρεται για τίποτα άλλο εκτός της δουλειάς και δεν επηρεάζεται από συναισθηματισμούς.

Σύμφωνα με τον Wollen, όσο πιο ανεπτυγμένα είναι αυτά τα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα του ηγέτη, τόσο πιο επιτυχημένος είναι.

Από τα παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι τα πρόσωπα που βρίσκονται στις ηγετικές θέσεις, πρέπει να διαθέτουν μια πολύπλευρη προσωπικότητα καθώς καλούνται να επιτελέσουν ένα δύσκολο και περίπλοκο έργο.

Ο ηγέτης μιας επιχείρησης, μπορούμε να πούμε, ότι είναι ο Γενικός Διευθυντής της ξενοδοχειακής επιχείρησης, αλλά κάποια ηγετικά χαρακτηριστικά πρέπει να διαθέτουν και άλλα στελέχη του ξενοδοχείου, όπως για παράδειγμα οι προϊστάμενοι των τμημάτων, αφού η θέση τους απαιτεί την διοίκηση των υπαλλήλων που βρίσκονται υπό την εποπτεία τους.

Η εργασία των προϊσταμένων απαιτεί εξειδίκευση και πείρα ώστε να κατευθύνουν, να ενθαρρύνουν και να προγραμματίζουν την εργασία των υφισταμένων τους.

Για να πραγματοποιηθεί όμως αυτό, η διεύθυνση υποβοηθά τους προϊστάμενους στο έργο, προκειμένου να παρθούν σωστές και έγκαιρες αποφάσεις στα πλαίσια διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

#### 3.4.1. Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που δεν κλείνει ποτέ, η οποία απασχολεί μεγάλο αριθμό υπαλλήλων και εξυπηρετεί ακόμα μεγαλύτερο αριθμό πελατών, ο Γενικός Διευθυντής αναλαμβάνει ένα δύσκολο έργο· την διεύθυνση αυτής της επιχείρησης.

Πρόκειται για ένα άτομο, το οποίο είναι υπεύθυνο και εκπροσωπεί το ξενοδοχείο 24 ώρες την ημέρα και 7 ημέρες την εβδομάδα, αφού δεν επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης, αργίες και παύσεις εργασίας.

<sup>11</sup> Φραγκιαδάκης Ε. (2004), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Δ' Έκδοση, Ρέθυμνο, σελ. 162.

Η παρουσία του, στο ξενοδοχείο κολακεύει τους πελάτες αλλά πρέπει να είναι εμφανής όταν και όποτε χρειάζεται ,ειδιάλλως με την παρουσία του και με την επέμβασή του σε όλα τα μικροπροβλήματα που μπορεί να προκύψουν, χάνεται το γόητρο και η αίγλη του.

Ο Lundberg(1997)<sup>12</sup>αναφέρει στο βιβλίο του «Ξενοδοχειακές και Επισιτιστικές Επιχειρήσεις» ότι" ο Γενικός Διευθυντής λειτουργεί σε ένα περιβάλλον όμοιο με αυτό του караβιού, όπου ο καπετάνιος είναι ορατός και βρίσκεται τον περισσότερο χρόνο στο πηδάλιο σε σχέση με το προσωπικό ,τους πελάτες ,τον κόσμο της κοινότητας ,τους πολιτικούς και τέλος τους ιδιοκτήτες ....Έχει την βοήθεια των επικεφαλής των τμημάτων και σε μεγαλύτερα ξενοδοχεία ,την βοήθεια μιας επιτροπής που αποκαλείται διευθυντική επιτροπή λειτουργίας. Αυτή η επιτροπή αποτελείται από τους αρχαιότερους επικεφαλής τμημάτων .Ο Γενικός Διευθυντής ,δίνει αναφορά στον ιδιοκτήτη ή στην επενδυτική ομάδα, ενώ σε περίπτωση αλυσίδας ,αναφέρεται στον περιφερειακό υποδιευθυντή της εταιρίας..."

Ο Γενικός Διευθυντής δεν αποτελεί μόνο τον ενδιάμεσο ανάμεσα στον διευθυντή ή τον ιδιοκτήτη της ξενοδοχειακής αλυσίδας και των προϊσταμένων των επιμέρους τμημάτων αλλά ο ρόλος του στην επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντικός ,όσον αφορά την εποπτεία και την παρακίνηση των υπαλλήλων με σκοπό την επίτευξη των κατάλληλων εργασιών για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Επειδή ακριβώς ο ρόλος του είναι πολύπλευρος θα πρέπει να διαθέτει την ανάλογη προσωπικότητα, η οποία αναλύεται στην παρακάτω ενότητα.

### **3.4.1.1.ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

Ο Γενικός Διευθυντής της ξενοδοχειακής επιχείρησης ,είναι ένα άτομο που έχει τις σχετικές γνώσεις του ξενοδοχειακού κλάδου. Γνωρίζει πολύ καλά τα μυστικά του επαγγέλματος και μέσω της εμπειρίας, αποκτά την κατάλληλη δεξιοτεχνία για την πρόληψη διαφόρων προβλημάτων .

Η γνώμη των πελατών είναι αυτή που τον καθοδηγεί και τον καθιστά ικανό, να συνειδητοποιήσει σε τι πλεονεκτεί και σε τι υστερεί η παροχή υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

Ο Γενικός Διευθυντής αναλαμβάνει να εκτελέσει ένα έργο με την βοήθεια των υφιστάμενών του, οπότε οφείλει να έχει ηγετικές ,οργανωτικές και υποκινητικές ικανότητες.

Συγκεκριμένα , ένας πετυχημένος Γενικός Διευθυντής οφείλει να :

- ✚ Διαθέτει υπευθυνότητα ,κύρος και δέσμευση απέναντι στους υπαλλήλους και στην επιχείρηση, δίνοντας το καλό παράδειγμα προς μίμηση και κερδίζοντας με αυτό τον τρόπο τον σεβασμό των ιδιοκτητών της επιχείρησης ,των υπαλλήλων αλλά και των πελατών.
- ✚ Εφαρμόζει τις πολιτικές εφαρμογής διαδικασιών , που έχει αποφασίσει ο ιδιοκτήτης ή το διοικητικό συμβούλιο και αναλαμβάνει την βελτίωση ή την κατάργηση αυτών, όποτε κρίνεται απαραίτητο .
- ✚ Είναι αντικειμενικός, δίκαιος και αξιοκράτης.
- ✚ Διαθέτει επαγγελματική εμπειρία και γνώσεις απ' όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, με σκοπό την ορθή εποπτεία και κατεύθυνση των υπαλλήλων.
- ✚ Διαθέτει οργανωτικές και υποκινητικές ικανότητες για την αποτελεσματική απόδοση των εργαζομένων και την επιτυχή υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
- ✚ Είναι αυστηρός και σοβαρός επαγγελματίας αλλά να διαθέτει ευαισθησία σε γεγονότα και συναισθηματική προσαρμοστικότητα.

<sup>12</sup> Lundberg E.Donald (1997), Ξενοδοχειακές και Επισιτιστικές Επιχειρήσεις, Έκτη Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σελ.128.

- ✚ Διαθέτει δημιουργικότητα ,αναλυτική σκέψη ,δυναμικότητα, πνευματική ευστροφία και αυτογνωσία .
- ✚ Διαλευκάνει τυχόν προβλήματα, χρησιμοποιεί δεξιότητες για την λήψη αποφάσεων, χρησιμοποιεί σωστά την κριτική ικανότητα.
- ✚ Ενημερώνεται και να συλλέγει πληροφορίες για την ανταγωνιστική αγορά.
- ✚ Χειρίζεται δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων και να αποτελεί τον εκπρόσωπο της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε συνέδρια, εκδηλώσεις, κ.λπ.
- ✚ Αναπτύσσει σχέδια βελτίωσης της επιχείρησης και εφαρμόζει την επιτυχή δημιουργία και προώθηση του ανταγωνιστικού προϊόντος του ξενοδοχείου.

Ο επιτυχής ρόλος του Γενικού Διευθυντή και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει η προσωπικότητά του, μπορούν να αποφανθούν και από την αντίστροφη άποψη, δηλαδή ποια χαρακτηριστικά δεν πρέπει να έχει ένας επιτυχημένος Γενικός Διευθυντής (ή γενικώς τα άτομα που κατέχουν μια ηγετική θέση).

Άτομα που δεν έχουν κανένα ενδιαφέρον για την δουλειά τους ή για τους υπαλλήλους, που θεωρούν την εργασία τους καταναγκαστικό έργο, άτομα που στερούνται αυτοπεποίθησης και αποφασιστικότητας, που είναι πολύ αυταρχικοί και εγωκεντρικοί κ.ο.κ., σίγουρα δεν είναι ικανά να ανταποκριθούν στα καθήκοντα που αναλαμβάνει ο Γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου.

Συνεπώς, ο Γενικός Διευθυντής αποτελεί ένα πρόσωπο που ασχολείται με θέματα της επιχείρησης που αφορούν κατ' αρχάς την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και άλλους τομείς ,όπως αυτοί των οικονομικών, των νομικών, των πωλήσεων, των δημοσίων σχέσεων και διαφόρων εκκρεμών υποθέσεων.

Όλοι οι παραπάνω τομείς είναι υπ' ευθύνη του και ελέγχονται από τον ίδιο ή τον Υποδιευθυντή ,ανάλογα με την πολιτική της επιχείρησης και τον αριθμό των υποχρεώσεων που καλούνται να φέρουν εις πέρας.

Κλείνοντας την ενότητα ,πρέπει να σημειωθεί ότι ο Γενικός Διευθυντής και γενικώς τα διευθυντικά στελέχη της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να συνδυάζουν άψογα τα επαγγελματικά τους καθήκοντα με εκείνα της ανθρώπινης επαφής, εντός των καταλλήλων ορίων .Η χρυσή αυτή τομή αποτελεί την προϋπόθεση για μια επιτυχημένη Διεύθυνση .

### 3.5.Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Τέλος, **ο έλεγχος** συμβάλλει ουσιαστικά και αυτός με την σειρά του ,στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα στοχεύει στην λήψη απαραίτητων προληπτικών διαδικασιών για την διόρθωση λαθών, για την αξιολόγηση της προόδου και της αποδοτικότητας του κάθε υπαλλήλου .

Ο έλεγχος βέβαια δεν αφορά μόνο θέματα υπαλλήλων αλλά προσφέρει απάντηση στο ερώτημα" κατά πόσο και αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που τέθηκαν στην αρχή."<sup>13</sup>

Για να υφίσταται ο έλεγχος σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ,πρέπει πρωτίστως οι αρμόδιοι διευθύνοντες να έχουν καθορίσει την εργασία και τα πρότυπα εκτέλεσής της μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

Για παράδειγμα, η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού ,που αναφέρθηκε παραπάνω, είναι απλά ένα μικρό μέρος του έλεγχου και δεν πρέπει να συγχέεται με τον έλεγχο της διοίκησης.

Επίσης, δεν αποτελεί απαραίτητα τελευταίο στάδιο της διοίκησης ,αλλά υπάρχει και λειτουργεί συνεχώς στις εργασιακές διαδικασίες προς αποφυγή μικροπροβλημάτων αλλά

<sup>13</sup> Φραγκιαδάκης Ε.(2004),Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων,Πέθυμο,σελ.183.

και ενδεχομένως σοβαρών δυσλειτουργιών που μπορεί να απειλούν ακόμα και την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Η δυνατότητα ελέγχου προϋποθέτει την ύπαρξη στόχων και οργανωτικής διάρθρωσης. Πρόκειται για δύο παραμέτρους ,πολύ σημαντικές αφού δίχως αυτές δεν υπάρχει έλεγχος ή δεν πραγματοποιείται σωστός έλεγχος. Οι στόχοι συμπορεύονται όπως είναι γνωστό με τον σχεδιασμό ή τον προγραμματισμό που ακολουθεί η επιχείρηση για να εκπληρώσει τους στόχους της .Οι Boone και Kurtz(1992) αναφέρουν στο βιβλίο τους «Management» ότι ο έλεγχος (controlling) "είναι η συνεχής ανάλυση και μέτρηση των πεπραγμένων λειτουργιών στα αναπτυσσόμενα προκαθορισμένα στάνταρντ κατά την διάρκεια σχεδιασμού."<sup>14</sup>

Ο έλεγχος πραγματοποιείται από διάφορες τεχνικές ,οι οποίες κατηγοριοποιούνται σε ποσοτικές και ποιοτικές.<sup>15</sup>

Ποσοτικές είναι οι τεχνικές που μετρώνται και ποσοτικοποιούνται ακριβώς ενώ ποιοτικές είναι εκείνες που δεν δύναται να μετρηθούν επακριβώς.

Υπάρχουν πολλές ποσοτικές τεχνικές ελέγχου που χρησιμοποιούνται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση .Κάποιες απ' αυτές είναι ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων και η κατάσταση της μισθοδοσίας.

Αναφορικά, ο προϋπολογισμός αποτελεσμάτων είναι η τεχνική που συνίσταται με την εμφάνιση των εσόδων και εξόδων όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου και με βασική προϋπόθεση, την συνεργασία όλων των τμηματάρχων. Όλοι οι προϋπολογισμοί γίνονται με βάση το λογιστικό σχέδιο, ώστε να είναι εμφανή τα αποτελέσματα από την σύγκριση προϋπολογισμών και αποτελεσμάτων.

Έχει αναφερθεί ότι η μισθοδοσία απορροφά το 30-40% των συνολικών εσόδων του ξενοδοχείου. Οπότε πρέπει να αναλύεται και να ελέγχεται σχολαστικά ανά άτομο και ανά τμήμα. Εάν η μισθοδοσία ξεφεύγει από τα όρια του προϋπολογισμού θα πρέπει να αναζητούνται τα αίτια .Η μελέτη της εργατικής δαπάνης πραγματοποιείται με την χρησιμοποίηση στατιστικών δεικτών (π.χ. μισθοδοσία εστιατορίου /έσοδα εστιατορίου) .

Όσον αφορά τις ποιοτικές τεχνικές, μία εξ αυτών είναι η ανάλυση των ερωτηματολογίων των πελατών. Οι πελάτες κατά την αναχώρησή τους από το ξενοδοχείο συμπληρώνουν στοιχεία που σχετίζονται με τον βαθμό ικανοποίησής τους από την παροχή υπηρεσιών. Η γνώμη των πελατών αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την Διεύθυνση .Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει να μελετώνται καθημερινά και να συγκρίνονται κάθε μήνα με αυτά του προηγούμενου και με εκείνα του αντίστοιχου περσινού .Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αντιληπτή η εξέλιξη των παρεχόμενων υπηρεσιών του κάθε τμήματος ή γενικώς του ξενοδοχείου .

Είναι σημαντικό, κατά την άποψή μου, να αναφερθεί ότι ο έλεγχος πρέπει να έχει καθαρά καθοδηγητικό χαρακτήρα και να μην αποσκοπεί στη δημιουργία του αισθήματος φόβου και ανασφάλειας του υπαλλήλου, πόσο μάλλον όταν εκπληρώνει επιτυχώς τις εργασιακές του υποχρεώσεις.

---

<sup>14</sup> Boone, E.L. & Kurtz, L. D. (1992), Management, Fourth Edition, USA: McGraw-Hill, Inc, pp.7.

<sup>15</sup> Φραγκιαδάκης Ε.(2004),Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων,Πέθυμο,σελ.185.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Πίσω από κάθε επιτυχημένη ξενοδοχειακή επιχείρηση κρύβεται μια καλή "συνταγή" διοίκησης. Η εφαρμογή της διοικητικής επιστήμης μετατρέπει την επιχείρηση σε μια καλοκουρδισμένη μηχανή.

Οι επιχειρήσεις κινούνται με βάση την διοικητική επιστήμη με πρωτεύοντα στόχο, την εξασφάλιση της κερδοφορίας. Μέσω των κατάλληλων λειτουργιών, πραγματοποιείται η στελέχωση της επιχείρησης με το λιγότερο δυνατόν κόστος.

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ό,τι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων (Hilton, Sheraton κ.λπ.) διοικούνται από εταιρίες management, οι οποίες και έχουν την πλήρη ευθύνη της ομαλής λειτουργίας τους.

Ο σκοπός της εφαρμογής της διοίκησης είναι διττός: Ωφελούνται τόσο οι υπάλληλοι διότι ικανοποιούν τις ανάγκες τους και εκπληρώνουν ομαλά το έργο, που τους έχει ανατεθεί όσο και η διεύθυνση του ξενοδοχείου, διότι βλέπει το προσωπικό της, να είναι αποδοτικότερο, το παραγόμενο έργο της, άριστο και τα κέρδη της, αυξανόμενα.

Πολύ σημαντικό ρόλο για την στελέχωση της επιχείρησης, διαδραματίζει το τμήμα Προσωπικού. Είναι απαραίτητη η ύπαρξή του, καθώς αναλαμβάνει όλες τις σχετικές διαδικασίες, όπως :

- την επιλογή των υποψηφίων
- την υποδοχή των νέων υπαλλήλων
- την εκπαίδευση των υπαλλήλων
- την ηγεσία των υφισταμένων
- την υποκίνηση των υφισταμένων
- και την αξιολόγηση.

Η συνεργασία με όλους τους διευθυντές των τμημάτων του ξενοδοχείου είναι απαραίτητη τόσο για την σωστή διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών αλλά και για την επίλυση άλλων ενδοεπιχειρησιακών υποθέσεων, που αφορούν το προσωπικό.

Η διοίκηση αποτελεί επιστήμη γι' αυτό και άλλωστε δεν είναι τυχαία η ύπαρξη της πλούσιας βιβλιογραφίας και η εφαρμογή της προϋποθέτει μια άλλη, εξίσου σημαντική επιστήμη, αυτή της επικοινωνίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.**

### **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

#### **ΓΕΝΙΚΑ**

Η εξέλιξη της επικοινωνίας με το πέρασμα των χρόνων ήταν αλματώδης. Η ανάγκη του ανθρώπου για επικοινωνία τον οδήγησε από την εφεύρεση του τηλεφώνου μέχρι την αποστολή μηνυμάτων, σήμερα, μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Στα πλαίσια της διοίκησης του ξενοδοχείου, η επικοινωνία κατέχει, κατά την γνώμη μου, το σημαντικότερο ρόλο. Η συνεργασία των τμημάτων προϋποθέτει την επικοινωνία δηλαδή την μεταφορά ιδεών ή και καταστάσεων και την γνωστοποίησή τους από τον ένα υπάλληλο στον άλλο, ή ακόμα από το ένα τμήμα στο άλλο.

*"Επικοινωνία είναι η δημιουργία, μετάδοση, ερμηνεία και αξιοποίηση πληροφοριών. Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο, όπως συμβαίνει όταν ένας διευθυντής λέει στον υφιστάμενό του τί πρέπει να κάνει και όταν ο υφιστάμενος αναφέρει κατόπιν στον προϊστάμενό του τι έκανε."*<sup>1</sup>

Η ενημέρωση κατάστασης των δωματίων από το τμήμα υποδοχής στις καμαριέρες και αντίστροφα, η εξυπηρέτηση των πελατών από το room-service, η εκπαίδευση υπαλλήλων και η γνωστοποίηση των δραστηριοτήτων τους είναι παραδείγματα της χρήσεως της επικοινωνίας.

Η ορθολογική οργάνωση του κάθε τμήματος πραγματοποιείται με την μεγιστοποίηση του βαθμού επικοινωνίας τόσο στο εσωτερικό του τμήματος όσο και με τα υπόλοιπα τμήματα αλλά και με τους πελάτες, τους επισκέπτες, τους προμηθευτές κ.ά.

*"Η επικοινωνία αποτελεί σήμερα από μόνη της μια επιστήμη"*<sup>2</sup> και αξίζει να μελετηθεί για να γίνει κατανοητή η χρησιμότητά της στα πλαίσια της σωστής διοίκησης και της επιτυχούς λειτουργίας του ξενοδοχείου.

#### **4.1.ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

##### **4.1.1.ΜΟΝΟΔΡΟΜΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Πρόκειται για την επικοινωνία η οποία είναι μιας κατεύθυνσης και κατά την οποία δεν υπάρχει ανταπόκριση από τον δέκτη.

Παραδείγματα μονοδρομικής επικοινωνίας αποτελούν το ραδιόφωνο, η τηλεόραση κλπ.

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ,παρατηρείται συχνά αυτό το είδος επικοινωνίας και θα λέγαμε ότι διακρίνεται ένας αυταρχισμός αφού αντιπροσωπεύει κυρίως τις εντολές.

Το μειονέκτημά της είναι ότι ο λήπτης ενδεχομένως να μην έλαβε σωστά το μήνυμα , να μην κατανόησε το περιεχόμενο ή να έγινε δεκτό με λάθος τρόπο και να του προκάλεσε άβολα συναισθήματα.

##### **4.1.2.ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Σε αντίθεση με την μονοδρομική επικοινωνία, η αμφίδρομη προϋποθέτει την ανταπόκριση. Σ' αυτήν την περίπτωση, ο μεταδότης του μηνύματος γίνεται και δέκτης και ο λήπτης μεταδότης συνεχόμενα μέχρι να ολοκληρωθεί η επικοινωνία και δεν υπάρχει ενδεχόμενο ο λήπτης να μην αντιληφθεί σωστά το μήνυμα.

<sup>1</sup> Χυτήρης Α.(1996),Το μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα :Εκδόσεις Interbooks,σελ.228.

<sup>2</sup> Φραγκιαδάκης Ε.(2004),Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων, Δ΄ Έκδοση, Ρέθυμνο,σελ.178.



Αυτό το είδος επικοινωνίας παρατηρείται στον εργασιακό χώρο προκαλώντας την δυνατότητα συμμετοχής και υποκίνησης των εργαζομένων.

## **4.2.ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **4.2.1.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ**

Η επικοινωνία αυτή ξεκινάει ιεραρχικά ,από πάνω προς τα κάτω και πρόκειται συνήθως για εντολές και ενημερώσεις. Για παράδειγμα ο Γενικός Διευθυντής ενημερώνει τους Διευθυντές των επιμέρους τμημάτων για κάποιο θέμα ,ο μαιτρ ενημερώνει τους υπαλλήλους για την οργάνωση δεξίωσης κ.ά.

### **4.2.2.ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ**

Έχει την αντίστροφη πορεία απ' την προηγούμενη, δηλαδή από τα κατώτερα στρώματα της επιχείρησης προς τα ανώτερα και πρόκειται συνήθως για αναφορές για την πορεία των εργασιών ,για πληροφορίες, απαντήσεις στις ερωτήσεις που απευθύνουν οι ανώτεροι κ.ά.

### **4.2.3.ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Τέλος , η οριζόντια επικοινωνία δεν φαίνεται ξεκάθαρα σ' ένα οργανόγραμμα αλλά είναι εξίσου απαραίτητη και χρησιμοποιείται από τους υπαλλήλους του ίδιου ιεραρχικού επαγγελματικού στρώματος όπως για παράδειγμα ο σεφ με τον μαιτρ για τα μενού των πελατών , ο σερβιτόρος με τον μάγειρα για μια παραγγελία κ.ο.κ.

## **4.3.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η επικοινωνία πραγματοποιείται όταν ο πομπός στέλνει στον δέκτη ένα μήνυμα. Μέσα σ' ένα ξενοδοχείο υπάρχουν πολλοί τρόποι επικοινωνίας ,που υποβοηθούν την συνεννόηση και την συνεργασία των υπαλλήλων.

Σε μια επιχείρηση ,όπως το ξενοδοχείο που δύναται να απασχολεί μεγάλο αριθμό ατόμων, είναι λογική η ύπαρξη διαφόρων συστημάτων επικοινωνίας με σκοπό να καλύψουν την ενημέρωση πολλών ατόμων.

Τα συστήματα επικοινωνίας διακρίνονται σε αυτά που πραγματοποιούνται με τον γραπτό λόγο και σε άλλα που χρησιμοποιείται ο προφορικός λόγος.

### **4.3.1.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ**

#### **Α)ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ**

Οι εσωτερικές περιοδικές εκδόσεις διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους της ξενοδοχειακής επιχείρησης για να είναι πάντα πλήρως ενημερωμένοι για την επιχείρηση. Τα περιοδικά αυτά χρησιμοποιούνται και για χρήση δημοσίων σχέσεων με την αναφορά των συλλογικών επιτευγμάτων των εργαζομένων. Αυτός ο τρόπος συνεισφέρει στην αποδοτικότητα των εργαζομένων ,αφού αυξάνεται η αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και ταυτίζονται με τους στόχους της .

Το μειονέκτημά τους είναι ότι ενδέχεται να γίνουν ένα καθαρά τυπικό στοιχείο δημοσίων σχέσεων και να μην αποσπών την προσοχή των υπαλλήλων ,ως ένα θέμα που δεν

σχετίζεται με τις ανάγκες και επιθυμίες τους και έτσι δεν τους δίνουν την σημασία που θα έπρεπε.

## Β)ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΔΕΛΤΙΑ

Τα ενημερωτικά φυλλάδια ασχολούνται και αναζητούν τα περιεχόμενά τους από τα ενδιαφέροντα των υπαλλήλων και γι' αυτό κυκλοφορούν συνήθως συχνότερα από τα περιοδικά .Η αποτελεσματικότητά τους κρίνεται από το αν η επιχείρηση εξηγεί μέσω αυτών τα μελλοντικά σχέδιά της και πως θα την επηρεάσουν.

Επιπροσθέτως , η αναφορά θεμάτων με κύριο παράγοντα το ανθρώπινο ενδιαφέρον για τις δραστηριότητες των υπαλλήλων προσελκύει το ενδιαφέρον των αναγνωστών.

Άλλο μέρος αυτών είναι οι στήλες αλληλογραφίας ,που προσφέρουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν την γνώμη τους και τις απορίες τους ,οι οποίες θα απαντηθούν από την Διοίκηση, χωρίς να υφίσταται λογοκρισία με μοναδική εξαίρεση την περίπτωση υβριστικών σχολίων.

Ο αρχισυντάκτης της εφημερίδας θα πρέπει να είναι ένα άτομο, άξιο εμπιστοσύνης, ειλικρινές και τίμιο, το οποίο γνωρίζει καλά την επιχείρηση και τους υπαλλήλους που απασχολεί.

Για να είναι ακόμα πιο αποτελεσματικά τα ενημερωτικά φυλλάδια ,θα είχε καλώς ,εάν υπήρχε μια συντακτική επιτροπή, αποτελούμενη από μέλη της Διοίκησης και των υπαλλήλων ,που θα υποβοηθούσε το αρχισυντάκτη και θα τον συμβούλευε ,ώστε να συντάξει και να μορφοποιήσει το έντυπο.

## Γ)ΦΥΛΛΑΔΙΑ

Τα φυλλάδια χρησιμοποιούνται στους υπαλλήλους που δεν πρόλαβαν να ενημερωθούν από τις εφημερίδες ή τα περιοδικά ή δεν μπορούν να περιμένουν την επόμενη έκδοσή τους. Επίσης ,μπορούν να αντικαταστήσουν τα παραπάνω συστήματα ,διότι δεν εγκρίνουν την χρησιμότητά τους ή δεν δικαιολογούν την δαπάνη που προκαλούν. Είναι αποτελεσματική η χρήση τους ,μόνο όταν διανέμονται γρήγορα και σε όλους τους ενδιαφερόμενους υπαλλήλους ή δύναται να αναρτώνται στους Πίνακες Ανακοινώσεων, οι οποίοι αναλύονται παρακάτω.

## Δ)ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ

Οι πίνακες ανακοινώσεων είναι το συνηθέστερο μέσο επικοινωνίας ,αλλά χρησιμοποιείται συχνά με λανθασμένους τρόπους ,όπως με την κάλυψη του Πίνακα με διάφορες και περιττές ανακοινώσεις .

Είναι σημαντική η οργάνωση και ο τακτικός έλεγχος του πίνακα ανακοινώσεων, με την απομάκρυνση των ξεπερασμένων χρονικά ανακοινώσεων και των ανούσιων σημειώσεων.

Με την σωστή εικόνα του πίνακα στο κατάλληλο μέρος ή στα κατάλληλα μέρη ,παρουσιάζονται οι ανακοινώσεις που θα προκαλέσουν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για ανάγνωση και συγχρόνως θα πραγματοποιηθεί σωστή ενημέρωση.

#### **4.3.2.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ**

##### **Α)ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ**

Πρόκειται για ένα σύστημα αμφίδρομης επικοινωνίας .Είναι πολύ σημαντική η κυκλοφορία πληροφοριών και η ενημέρωση των επιτροπών σε όλους τους τόπους εργασίας αλλά είναι αδύνατο το έργο της επιτροπής να ανατεθεί στα μέλη της.

Μερικές φορές δεν είναι και τόσο αποτελεσματικές, διότι οι επιτροπές διαπραγματεύσεων υπονομεύουν τις δυνατότητές τους ή επειδή ακολουθούν και υποστηρίζουν διαδικασίες που θεωρούνται τυποποιημένες και περιορισμένες.

Στους πίνακες ανακοινώσεων αναρτώνται τα πρακτικά συνεδριάσεων ,τα οποία σπανίως διαβάζονται επειδή συνήθως εμπεριέχουν πολλές και περιττές πληροφορίες για τον αναγνώστη.

##### **Β)ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ**

Είναι το σύστημα επικοινωνίας ,που καθιστά την τεχνική αμφίπλευρης επικοινωνίας χωρίς να διαθέτει περιοριστικά χαρακτηριστικά (όπως οι κοινές συμβουλευτικές επιτροπές).Η ομαδική ενημέρωση παρέχει την δυνατότητα σε κάθε υπάλληλο να έρθει σε άμεση επαφή με τους υπόλοιπους για την παρουσίαση και ανταλλαγή πληροφοριών μέσω επικοινωνιακών συζητήσεων.

Οι στόχοι της ομαδικής ενημέρωσης είναι η κάλυψη των χασμάτων και σωστή ενημέρωση σε περίπτωση ανεπάρκειας περιστασιακών ενημερώσεων.

Τα θέματα που συνήθως οφείλει να καλύψει η ομαδική ενημέρωση είναι τα εξής:

- ✓ Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση και οι ενδεχόμενες αλλαγές σε αυτήν
- ✓ Τα σχέδια της επιχείρησης και κατ' επέκταση η ενημέρωση των αρμοδίων υπαλλήλων
- ✓ Η πρόοδος όσον αφορά την γενική οργάνωση και ανά ομάδα
- ✓ Το ανθρώπινο δυναμικό και συγκεκριμένα συζητήσεις για νέες υπηρεσίες και ζητήματα προσωπικού.

Η αποτελεσματικότητα της ομαδικής ενημέρωσης και η σωστή διεξαγωγή της, εξαρτάται απαραίτητα από την συμμετοχή ενός διευθυντικού στελέχους ή του μάνατζερ του ξενοδοχείου ,ο οποίος υπ' ευθύνη του διοργανώνει την ενημέρωση και με προθυμία συμβουλεύει για το περιεχόμενο και την προετοιμασία των ενημερώσεων καθώς και συντονίζει τις συζητήσεις μεταξύ των υπαλλήλων.

##### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ :**

Με βάση τα παραπάνω, αξίζει να αναφερθεί ότι η επικοινωνία κατέχει από τους σημαντικότερους ρόλους της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού αφού χωρίς την ύπαρξή της δεν υπάρχει συνεννόηση, δεν υπάρχει διεύθυνση, δεν υπάρχει προγραμματισμός, ούτε στελέχωση και έλεγχος. Συνεπώς, δεν υφίσταται διοίκηση.

Σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, όλα τα τμήματα συνεργάζονται και επικοινωνούν με ποικίλους τρόπους προκειμένου να ανταλλάξουν πληροφορίες σχετικά με την ροή εργασίας, ώστε να επιτύχουν τους επαγγελματικούς σκοπούς με κοινό στόχο την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών και κατ' επέκταση την μεγιστοποίηση του κέρδους του ξενοδοχείου.

Εκτός φυσικά από την εσωτερική επικοινωνία, δεν θα πρέπει να παραλείψουμε την σημαντικότητα της επικοινωνίας εκτός του ξενοδοχείου όπως πελάτες, προμηθευτές, τουριστικά πρακτορεία, προσέλκυση εργαζομένων κ.ά.

Η διαφήμιση του ξενοδοχείου και η προώθησή του από τον τουριστικό πράκτορα, η εύρεση προμηθευτών για καλύτερες τιμές πρώτων υλών, η αγγελία στην εφημερίδα για ζήτηση απασχόλησης υποψηφίων εργαζομένων είναι μερικά από τα παραδείγματα που σχετίζονται με την επικοινωνία εκτός του ξενοδοχείου. Η τελευταία μεσολαβεί στην κατάκτηση της θέσης του ξενοδοχείου στην ανταγωνιστική αγορά καθώς ωφελεί την συνεργασία του ξενοδοχείου με άλλους εξωτερικούς παράγοντες.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (ROOM DIVISION DEPARTMENT)**

### **ΓΕΝΙΚΑ**

*Το τμήμα room division ενός ξενοδοχείου είναι το τμήμα που σχετίζεται άμεσα με την πληρότητα, τις πωλήσεις δωματίων και την εξυπηρέτηση των διαμενόντων.*

"Το τμήμα δωματίων θεωρείται συνήθως ένας συνδυασμός των δύο κυρίαρχων λειτουργικών τμημάτων της υποδοχής και των ορόφων. Η διοίκηση της υποδοχής προΐσταται των διαφόρων υποτμημάτων: κρατήσεις, υποδοχή, αχθοφόροι, ταμείο, μεταφορά, πιθανό θυρωρείο και κάθε άλλη μορφή υποδοχής του πελάτη.

Ο διευθυντής ορόφων είναι πιο γνωστός με το όνομα υπεύθυνος ορόφων. Ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου άλλα υποτμήματα που μπορεί να ανήκουν στις λειτουργίες των ορόφων όπως εσωτερικά πλυντήρια, το τμήμα αθλητισμού και ψυχαγωγίας και μερικές φορές η εταιρική πολιτική."<sup>1</sup>

Είναι εμφανές ότι πρόκειται για ένα τμήμα που απασχολεί μεγάλο αριθμό υπαλλήλων με διαφορετικά καθήκοντα και αρμοδιότητες, γεγονός που απαιτεί σωστή εφαρμογή του management.

Κάθε υπάλληλος της επιχείρησης έχει επιλεχτεί με τα ανάλογα κριτήρια που απαιτεί η θέση εργασίας του και οφείλει να διαθέτει την κατάλληλη επαγγελματική συμπεριφορά για να συμμετέχει στους στόχους του τμήματος που ανήκει και κατ' επέκταση στους στόχους της επιχείρησης.

"Ένα ικανό και αποδοτικό προσωπικό αποτελεί βασικό στοιχείο για οποιαδήποτε επιτυχημένη υπηρεσία, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι".<sup>2</sup>

Η ομαλή λειτουργία του τμήματος σχετίζεται με την κάλυψη των εργατικών θέσεων από εκπαιδευμένους και έμπειρους υπαλλήλους και φυσικά με τον σωστό καταμερισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων, από τους προϊσταμένους των επιμέρους τομέων.

Κάθε υπεύθυνος τμήματος ελέγχει και ασκεί εξουσία σε ένα αριθμό υπαλλήλων καθώς και συνεργάζεται στενά με τους υπεύθυνους των άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, όπως αναφέρεται και παρακάτω, η Προϊσταμένη ορόφων είναι υπεύθυνη για την ροή εργασίας στους ορόφους και με την βοήθεια των υφισταμένων της, εποπτεύει και ελέγχει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Συγχρόνως, είναι υποχρεωμένη να επικοινωνεί και να ανταλλάσει πληροφορίες και με τους υπεύθυνους άλλων τμημάτων όπως αυτών της υποδοχής και της συντήρησης.

Συνεπώς, δεν αρκεί μόνο ένα καλό προσωπικό αλλά η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να δίνει έμφαση και στην κάλυψη των διευθυντικών θέσεων από ικανά και υπεύθυνα άτομα.

<sup>1</sup> Rutherford G. Denney (1999), Ξενοδοχείο-Διοίκηση & Λειτουργίες, Δεύτερη έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σελ.167.

<sup>2</sup> Θεοχάρης Νίκος (2007), Front Office Management, Οργάνωση-Λειτουργία-Διεύθυνση, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός, σελ.37.

Η διοίκηση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται με την μελέτη και ανάλυση των διαδικασιών που πλαισιώνουν την εφαρμογή του ξενοδοχειακού management .

### **5.1.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ROOM DIVISION**

Ο προγραμματισμός είναι η βάση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος room division και αποτελεί μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητές της. Πρόκειται για την μέθοδο που εξασφαλίζει το κατάλληλο, ποιοτικά και ποσοτικά, ανθρώπινο δυναμικό στο ξενοδοχείο και πηγάζει με την τοποθέτηση στόχων από τους διευθυντές των υποτμημάτων που το αποτελούν.

Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και σαφείς, δηλαδή :

1. Ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών των υποτμημάτων του room division , σε ανθρώπινο δυναμικό.
2. Μείωση του κόστους πρόσληψης σε συνδυασμό με την αποφυγή οικονομικών επιπτώσεων από την ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού.
3. Αποφυγή ελλείψεων σε ειδικευμένο προσωπικό.
4. Προετοιμασία πλάνου σε θέματα διαδοχής.
5. Σύνθεση της καλύτερης ομάδας υπαλλήλων των επιμέρους τμημάτων ,με πρόσληψη κατάλληλων διευθυντικών στελεχών και εξειδικευμένων υπαλλήλων.

Ο Διευθυντής κάθε τμήματος δημιουργεί ένα πλάνο σχεδιασμού, το οποίο δείχνει τις ανάγκες του τμήματός του σε ανθρώπινο δυναμικό. Από το πλάνο αυτό, ενδέχεται να προκύψουν και άλλες πληροφορίες όπως ότι το τμήμα συντελείται από περισσότερους υπαλλήλους απ' ότι χρειάζεται .Είναι πολύ σημαντικό, ο Υπεύθυνος του τμήματος να μελετά το κόστος εργασίας. Ο τομέας, για τον οποία είναι υπεύθυνος ,πρέπει να λειτουργεί άψογα με το λιγότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

Εκτός των παρόντων υποθέσεων του τμήματός του, είναι υποχρεωμένος να βλέπει και μακροπρόθεσμα. Για παράδειγμα, προνοεί για περιόδους αιχμής ,κατά την διάρκεια των οποίων η ύπαρξη μεγαλύτερου αριθμού υπαλλήλων κρίνεται απαραίτητη ειδάλλως το προσωπικό του , δεν θα μπορεί να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του.

Επιπλέον, λαμβάνει υπόψη του, τις μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό όπως τις εκροές δηλαδή τις αποχωρήσεις των υπαλλήλων από την επιχείρηση(συνταξιοδότηση, απόλυση, παραίτηση) και μεριμνά για την κατάληψη των θέσεων είτε με την πρόσληψη νέων υπαλλήλων είτε με την εσωτερική μετακίνηση υπαλλήλου(εναλλαγή θέσης ,προαγωγή).

### **5.2.Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ROOM DIVISION**

Δεν αρκεί ένα ικανό προσωπικό για να οδηγήσει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση στην επιτυχία αλλά ο συνδυασμός με την σωστή οργάνωση και την διοίκησή του, θα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η οργάνωση, όπως έχει ειπωθεί παραπάνω, σχετίζεται με τον καταμερισμό ευθυνών και αρμοδιοτήτων, προσφέρει την εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού ,του μηχανικού εξοπλισμού και των κεφαλαίων της επιχείρησης και συμβάλει ουσιαστικά στην διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης .

Όπως σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, έτσι και στο τμήμα υπνοδωματίων υφίσταται η οργάνωσή του χάριν της ομαλής λειτουργίας του και τον καταμερισμό του έργου που πρέπει να φέρει εις πέρας, ,από υπαλλήλους που αναλαμβάνουν διαφορετικά καθήκοντα και έχουν επιλεχτεί με κριτήρια, όπως αυτά της εκπαίδευσης και των ικανοτήτων τους.

Η ύπαρξη του οργανογράμματος της επιχείρησης φανερώνει τις ιεραρχικές σχέσεις και τον βαθμό επικοινωνίας μεταξύ αυτών. Σύμφωνα με την Άννα Ντόντη το οργανόγραμμα:

".. παρουσιάζει τα σημεία εξουσίας ,του τρόπου που είναι διαμοιρασμένες οι υπευθυνότητες, να εντοπίσουν έτσι την θέση των βοηθώντας έτσι τους υπαλλήλους να εντοπίσουν τη θέση των προϊσταμένων τους στο οργανόγραμμα και τις δυνατότητες εξέλιξής τους, καθώς επίσης τα άτομα με τα οποία συνδέονται ή επικοινωνούν επαγγελματικά".<sup>3</sup>

Για την σωστή οργάνωση του τμήματος υπνοδοματίων, η διοίκηση του ξενοδοχείου επιλέγει τα κατάλληλα διευθυντικά στελέχη των επιμέρους τομέων (Προϊστάμενος Ορόφων, Προϊστάμενος Υποδοχής, Διευθυντής Συντήρησης, Υπεύθυνος Θυρωρείου κ.ο.κ.),προκειμένου να αναλάβουν τον έλεγχο και γενικώς την διοίκηση του προσωπικού που διαθέτει το κάθε τμήμα, με την βοήθεια των υφισταμένων τους.

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων επικοινωνούν και ανταλλάσσουν πληροφορίες ,ώστε να υπάρχει σωστή ενημέρωση και συνεπώς σωστή οργάνωση ,με απώτερο σκοπό την ομαλή αποπεράτωση του έργου κάθε τμήματος και ταυτόχρονα την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών του ξενοδοχείου.

### **5.3. Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ROOM DIVISION**

#### **5.3.1. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί ,μετά από την προσέλκυσή του ,η οποία πραγματοποιείται με ποικίλες διαδικασίες( βλέπε σελ.32) .

Η διοίκηση του ξενοδοχείου, πάντως, αποσκοπεί στην προσέλκυση ικανού προσωπικού ,με το λιγότερο οικονομικό κόστος σε όσο το δυνατόν σύντομο χρονικό διάστημα, γι' αυτό και άλλωστε μια μέθοδος που προτιμάται, για ευνόητους λόγους, είναι η επάνδρωση των τμημάτων μέσω συστάσεων των άλλων υπαλλήλων της επιχείρησης.

Πολλές φορές, οι ενδιαφερόμενοι για την κάλυψη της θέσης απευθύνονται στην διεύθυνση του προσωπικού και εκτός από το βιογραφικό που υποβάλλουν , "συμπληρώνουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης για εργασία (application form) με συγκεκριμένες πληροφορίες που συνήθως δεν αναφέρονται στο βιογραφικό τους" .<sup>4</sup>

Με αυτό τον τρόπο, πραγματοποιείται ταχύτερα και ευκολότερα η επιλογή των υπαλλήλων από τους υπεύθυνους των τμημάτων, ιδιαίτερα όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι αρκετά μεγάλος ή και οι θέσεις προς κάλυψη είναι πολλές.

Ένα τμήμα, όπως το room division ,καλύπτεται από τόσες πολλές και διαφορετικές θέσεις εργασίας ,οι οποίες ανταποκρίνονται σε άτομα ,με τις ανάλογες δυνατότητες .Γι' αυτό τον λόγο, άλλωστε, πραγματοποιείται από το τμήμα Προσωπικού, η ανάλυση της κάθε επαγγελματικής θέσης(job analysis).

Πρόκειται για μια συστηματική μελέτη κάθε θέσης με τα χαρακτηριστικά της καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα του υπαλλήλου που θα την αναλάβει .Τα παραπάνω δεδομένα προκύπτουν από συλλογή πληροφοριών μέσω συνεντεύξεων άμεσης παρατήρησης ή με την χρήση ερωτηματολογίων των εργαζομένων καθώς και των προϊσταμένων τους. Η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι η βάση για την περιγραφή της.<sup>5</sup>

Ο ρυθμός κινητικότητας και ανανέωσης των εργαζόμενων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο. Παρ' όλα αυτά, την ευθύνη για την επιλογή του προσωπικού, την αναλαμβάνει ο υπεύθυνος του τμήματος σε συνεργασία με τον διευθυντή προσωπικού .

<sup>3</sup> Ντόντη Άννα(2001),Υπηρεσία Ορόφων, Αθήνα ,σελ.28-29.

<sup>4</sup> Χυτήρης Λ.(1996),Το Μανατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων ,Αθήνα :Εκδόσεις Interbooks,σελ.184.

<sup>5</sup> Boone, E.L. & Kurtz L. D. (1992), Management, Fourth Edition, McGraw -Hill, Inc.,pp 277.

Στην περίπτωση της επιλογής, στόχος είναι να επιλεγεί το κατάλληλο άτομο για την κατάλληλη θέση. Για την επίτευξη του στόχου, προϋπόθεση είναι η ύπαρξη γραπτής περιγραφής της θέσης εργασίας (job description). Η περιγραφή αυτή αποτελείται από τα απαιτούμενα προσόντα, τις ανάλογες υπευθυνότητες, τις σχέσεις συνεργασίας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις συνθήκες εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο, γνωστοποιούνται στους ενδιαφερόμενους τα καθήκοντα, οι ευθύνες, οι αρμοδιότητες και συγχρόνως διευκολύνεται το έργο του υπεύθυνου τμήματος για την επιλογή του κατάλληλου υπαλλήλου.

Οι συνήθεις διαδικασίες για την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού είναι:

1. Προκαταρκτική συνέντευξη για την παρουσίαση της εικόνας της ξενοδοχειακής επιχείρησης και της θέσης εργασίας. Συγχρόνως θα διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος θα ενδιαφερθεί πραγματικά γι' αυτή.
2. Υποβολή βιογραφικού σημειώματος και αίτησης εργασίας.
3. Διάφορες ειδικές δοκιμασίες (τεστ γνωστικών ικανοτήτων ,τεστ γνώσεων για την εργασία, τεστ τεχνικών και φυσικών ικανοτήτων, τεστ μαθησιακής ικανότητας, τεστ εκτέλεσης εργασίας, τεστ προσωπικότητας, τεστ ενδιαφερόντων, κ.λπ.).
4. Συνέντευξη και επιβεβαίωση πληροφοριών από προϋπηρεσία υποψηφίου.
5. Τελική απόφαση επιλογής.

Μετά την σωστή διεκπεραίωση των παραπάνω διαδικασιών ,θα πραγματοποιηθεί η επιλογή των καταλλήλων ατόμων ,που θα καλύψουν τις θέσεις του τμήματος room division. Επόμενα στάδια είναι η τοποθέτηση και η ένταξη, η εκπαίδευση και αξιολόγηση απόδοσης των ατόμων στο εργασιακό περιβάλλον.

### **5.3.2.Η ΕΝΤΑΞΗ ΚΑΙ Η ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Η διαδικασία της υποδοχής, ενημέρωσης και τοποθέτησης ενός νέου υπαλλήλου στο ξενοδοχείο έχει κύριο σκοπό τη γρήγορη ένταξή του, ως μέλος της ομάδας των εργαζομένων του τμήματος και κατ' επέκταση του ξενοδοχείου.

Αρχικά, την ευθύνη αυτής της διαδικασίας την αναλαμβάνει ο Προσωπάρχης ή ο Διευθυντής Προσωπικού παρέχοντας στον νέο υπάλληλο πληροφορίες για το ξενοδοχείο αλλά και για το τμήμα που θα ανήκει.

Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος του τμήματος αναλαμβάνει την πλήρη ενημέρωσή του για το τμήμα (οργάνωση, ιεραρχία, κανονισμοί, αρμοδιότητες, πρότυπα συμπεριφοράς, χειρισμός μηχανημάτων κ.λπ.) καθώς και για τα οικονομικά θέματα (ωράριο εργασίας, συστήματα πληρωμής, επιδόματα, υπερωρίες κ.ά.).

Σύμφωνα με τον Φραγκιαδάκη(2004)<sup>6</sup>, οι σκοποί της ένταξης είναι δύο:

- 1) "Να δώσει πληροφορίες στον νέο υπάλληλο σχετικά με την επιχείρηση και την συγκεκριμένη δουλειά .Αυτές θα τον βοηθήσουν να μπει σύντομα στη διαδικασία της παραγωγής με λιγότερες «τριβές».
- 2) Να βοηθήσει τον νέο υπάλληλο ψυχολογικά στο αναπόφευκτο «σοκ» από την ένταξή του σε νέες ομάδες ,συστήματα παραγωγής ,κανόνες και διαδικασίες .Ακριβώς η διαδικασία ένταξης τον εισάγει «με το μαλακό» και μειώνει τα συναισθήματα φόβου ,αβεβαιότητας και άγχους ".

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι η διαδικασία ένταξης των νέων υπαλλήλων στο κλίμα εργασίας του ξενοδοχείου είναι πολύ σημαντική και όπως αναφέρει και ο Φραγκιαδάκης στο ίδιο κεφάλαιο: "...κακώς πολλές φορές(ειδικά στην Ελλάδα)παραλείπεται."

<sup>6</sup> Φραγκιαδάκης Ε.(2004),Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ, Δ' Έκδοση, Ρέθυμνο,σελ.138-139.

## 5.4. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ

Η εκπαίδευση, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, είναι μια διαδικασία που αποσκοπεί στην απασχόληση ενός ικανού προσωπικού και στην μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

Η εκπαίδευση ενδέχεται να αφορά τους νέους υπαλλήλους αλλά και τους ήδη υπάρχοντες, που θέλουν να αποκομίσουν περισσότερες γνώσεις προκειμένου να βελτιώσουν το έργο τους ή να ανέβουν ιεραρχικά.

Υπάρχουν διαφόρων ειδών εκπαιδευτικά προγράμματα που ανταποκρίνονται σε υπαλλήλους με διαφορετικές αρμοδιότητες αλλά και προγράμματα γενικού ενδιαφέροντος για την πρόληψη έκτακτων καταστάσεων.

Η επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού του Room Division περιλαμβάνει απόκτηση τόσο χειρονακτικών ειδικοτήτων όσο και τεχνικές γνώσεις και ανώτερη πνευματική κατάρτιση, όπως συμβαίνει και για πολλούς άλλους ξενοδοχειακούς υπαλλήλους, ανεξαρτήτου ειδικότητας.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού μπορεί να οργανώνονται από το ίδιο το ξενοδοχείο ή να καθοδηγούνται από άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, ινστιτούτα, τουριστικούς οργανισμούς, δημοτικούς ή κρατικούς φορείς.

Η Διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να μεριμνά για την σωστή εκπαίδευση των υπαλλήλων της και την ευθύνη αυτή, όσον αφορά τους προσληφθέντες, την αναλαμβάνουν οι πιο έμπειροι υπάλληλοι σε συνεργασία με τον Προϊστάμενο του κάθε τμήματος.

Τα σύγχρονα ξενοδοχεία διατηρούν αρχείο με την περιγραφή των καθηκόντων της κάθε επαγγελματικής θέσης και το πρότυπο εκτέλεσης της εργασίας, την λεγόμενη ανάλυση εργασίας.<sup>7</sup>

Η Άννα Ντόντη (2007) στο βιβλίο της «Λειτουργία Υποδοχής» αναφέρει ότι η περιγραφή καθηκόντων εξυπηρετεί τους εξής στόχους:<sup>8</sup>

- ✚ Προσδιορίζονται τα όρια αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων.
- ✚ Διευκολύνεται η διαδικασία αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου.
- ✚ Οι υπάλληλοι σχηματίζουν προσωπική αντίληψη, τόσο για την δική τους απόδοση αλλά και για εκείνες των συναδέλφων τους.
- ✚ Ανάπτυξη των σχέσεων συνεργασίας.
- ✚ Καθορίζεται η ιεραρχία και συντείνει στην ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των τομέων του κάθε τμήματος.
- ✚ Συντελεί στον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών στον τρόπο εξυπηρέτησης πελατών.

Ο Προϊστάμενος του τμήματος αναλαμβάνει την σύνταξη του εγχειριδίου περιγραφής καθηκόντων των υπαλλήλων κάθε τομέα του τμήματος και διανέμεται σε όλους προκειμένου να το μελετήσουν. Με αυτόν τον τρόπο, ο κάθε υπάλληλος αποκτά μια γενική άποψη για την λειτουργία και οργάνωση του τμήματος που ανήκει και επιπλέον υπάρχει η δυνατότητα εναλλαγής θέσεων, όποτε κρίνεται απαραίτητο.

Όπως για παράδειγμα, σε περιπτώσεις υψηλής πελατειακής κινητικότητας, οι υπάλληλοι κρατήσεων έχουν την δυνατότητα να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους στο τμήμα της ρεσεψιόν, αφού θα έχουν γνώση της διαδικασίας άφιξης και αναχώρησης.

Στον ξενοδοχειακό τομέα, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο της εναλλαγής θέσεων (job rotation) και μάλιστα αποτελεί έναν από τους αποδοτικότερους τρόπους εκπαίδευσης. Αν εξαιρεθεί ο τομέας εκπαίδευσης, η μέθοδος αυτή υποβοηθά το πνεύμα συνεργασίας, διότι ο ένας υπάλληλος κατανοεί τις δυσκολίες του άλλου. Κατά βάση αποφεύγεται σε περιόδους

<sup>7</sup> Θεοχάρης Ν. (2007), Front Office Management, Οργάνωση-Λειτουργία-Διεύθυνση, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός, σελ.50.

<sup>8</sup> Ντόντη Ά. (1997), Λειτουργία Υποδοχής (Front Office), Αθήνα, σελ.44



αιχμής ,διότι ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος στο τμήμα θα χρειαστεί χρόνο για να ενταχθεί στους ρυθμούς του τμήματος και ενδέχεται να επηρεάσει την αποδοτικότητά του.<sup>9</sup>

## 5.5 .ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού του room-division είναι μια σημαντική διαδικασία που πραγματοποιείται με τον έλεγχο και την εποπτεία των υπαλλήλων και αποτελεί καθήκον για κάθε διευθυντικό στέλεχος ανεξαρτήτου τομέα .

Μέσω της πραγματοποίησης της αξιολόγησης , ο υπεύθυνος κάθε τμήματος ή οι βοηθοί του παρακολουθούν την απόδοση των υπαλλήλων και κατά πόσο είναι ικανοί να εκπληρώσουν τις αρμοδιότητές που τους έχουν ανατεθεί .

Η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί χρήσιμο οδηγό για συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων και αμοιβών, αρκεί να χρησιμοποιούνται αντικειμενικά κριτήρια. Ο υπεύθυνος κάθε τμήματος έχει την δυνατότητα να παρακολουθήσει την επαγγελματική πορεία των υπαλλήλων του, να συγκρίνει τις αποδόσεις τους και να δει εάν οι λειτουργίες του τμήματος πραγματοποιούνται από τα κατάλληλα άτομα.

Επιπλέον, η διαδικασία αυτή μεριμνά για την εύρεση λάθους χειρισμών .Πρέπει να γνωστοποιούνται στους υπαλλήλους ,τα λάθη που ενδέχεται να κάνουν ,κατά την διεκπεραίωση των καθηκόντων τους προκειμένου να μην επαναληφθούν.

Επίσης ,σε περίπτωση που ο αξιολογητής αποκτήσει θετική κρίση για την αποδοτικότητα ενός υπαλλήλου ,ο τελευταίος υποκινείται προκειμένου να διατηρήσει την απόδοσή του στα ίδια επίπεδα ή ακόμα και να την βελτιώσει.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Σημειώνεται ότι η εφαρμογή του διοικητικού μανάτζμεντ είναι απαραίτητη σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης προϋποθέτει την σωστή διοίκησή της.

Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα που απασχολεί μεγάλο αριθμό ατόμων με διαφορετικές αρμοδιότητες είναι σημαντική η σωστή οργάνωση και η κατανομή του έργου .Η οργάνωση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης και διευκολύνει το έργο των διευθυντικών στελεχών .

Τα διευθυντικά στελέχη που συμμετέχουν στον συντονισμό τμημάτων υψίστης σημασίας όπως αυτών της υποδοχής και της υπηρεσίας ορόφων, αναλαμβάνουν να εκπληρώσουν τους στόχους τους, με την εφαρμογή της διοίκησης .

Μια από τις λειτουργίες της διοίκησης, είναι η οργάνωση ,η οποία σχετίζεται με τον καταμερισμό ευθυνών, προϋποθέτει την συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, προσφέρει την εναρμόνιση του ανθρώπινου δυναμικού, του μηχανικού εξοπλισμού και των κεφαλαίων της επιχείρησης .

Τα επόμενα κεφάλαια στοχεύουν στην κατανόηση της οργάνωσης της διοίκησης των επιμέρους τομέων του τμήματος room division. Κάθε υπάλληλος της επιχείρησης αναλαμβάνει διαφορετικές αρμοδιότητες αφού πρωτίστως έχει διαπιστωθεί ότι έχει τις ανάλογες ικανότητες και χειρίζεται έναν συγκεκριμένο εξοπλισμό.

Κάθε τμήμα του ξενοδοχείου διαθέτει τον απαραίτητο εξοπλισμό και οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να τον χειρίζονται άψογα. Δεν δίνεται και ιδιαίτερη βαρύτητα στον εξοπλισμό(ίσως γιατί θεωρείται δεδομένος) αλλά ένας ικανός υπάλληλος με τον κατάλληλο εξοπλισμό θα εκπληρώσει το έργο, που του έχει ανατεθεί, ευκολότερα και ταχύτερα.

<sup>9</sup> Φραγκιαδάκης(2004)Εισαγωγή στο Μανάτζμεντ, Δ' Έκδοση, Ρέθυμνο,σελ.137-138.

Συνεπώς, η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να μεριμνά τόσο για την απόκτηση ικανότατου προσωπικού όσο και για την εγκατάσταση/απόκτηση σύγχρονου εξοπλισμού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ**

### **ΓΕΝΙΚΑ**

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, κάθε υπάλληλος και κάθε τμήμα που την απαρτίζει διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για την ομαλή λειτουργία της και για την φήμη της στην τουριστική αγορά.

Ένα από τα τμήματα του ξενοδοχείου είναι και το τμήμα δωματίων. "Η αποκλειστική διάθεση των δωματίων από το τμήμα υποδοχής οδήγησε τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην ένταξη του τμήματος ορόφων σε τομέα υπευθυνότητάς τους. Το τμήμα που δημιουργείται απ' αυτή την «ένταξη», ονομάζεται **τμήμα υποδωματίων** (Room Division Department). Σε μια τέτοια οργάνωση η υποδοχή, το τμήμα ορόφων και το θυρωρείο, συνθέτουν το ενιαίο τμήμα υποδωματίων."<sup>1</sup>

Ίσως είναι το σημαντικότερο τμήμα του ξενοδοχείου αφού διαθέτει τους τομείς, από τους οποίους οι πελάτες επηρεάζονται άμεσα και σχηματίζουν άποψη για την εικόνα του ξενοδοχείου.

Τί επιθυμεί να αντικρίσει ο πελάτης μόλις εισέλθει στο ξενοδοχείο, μετά από ένα κουραστικό ταξίδι;

Ο ευγενικός υπάλληλος στην υποδοχή και ένα καθαρό και άνετο δωμάτιο, ήδη τον έχουν προτρέψει να σχηματίσει θετική άποψη για το ξενοδοχείο που θα διαμείνει.

**Η υποδοχή** συνεργάζεται σε μεγάλο βαθμό, καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας, με το τμήμα ορόφων, τόσο για την ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση δωματίων αλλά και για την όσο το δυνατόν καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Οι υπάλληλοι της υποδοχής τακτοποιούν τις διαδικασίες άφιξης και αναχώρησης των πελατών, καθώς και συνεργάζονται στενά με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου κυρίως για την ενημέρωση της κατάστασης της πληρότητας των δωματίων.

**Το τμήμα ορόφων** αναλαμβάνει την καθαριότητα, την τάξη και την συντήρηση των δωματίων αλλά και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Σε ένα ξενοδοχείο μεγάλης δυναμικότητας, είναι κατανοητό ότι το συγκεκριμένο τμήμα χάριν σωστής οργάνωσης απασχολεί σημαντικό αριθμό ατόμων με διαφορετικά καθήκοντα.

Επειδή η φύση των εργασιών είναι τέτοια, που σχετίζεται στενά με την οικοκυρική (housekeeping) οι υπάλληλοι που επικρατούν είναι γυναίκες, γι' αυτό τον λόγο άλλωστε για τις ανώτερες ιεραρχικές θέσεις του τμήματος χρησιμοποιείται το θηλυκό γένος.

Παρ' όλα αυτά όμως, οι άντρες υπερτερούν σε εργασίες που απαιτούν σωματική δύναμη και άριστη φυσική κατάσταση. Είναι απαραίτητη η παρουσία τους στο τμήμα υπηρεσίας ορόφων, αφού παρέχουν σημαντική βοήθεια σε περιπτώσεις που δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν οι καμαριέρες ή οι καθαρίστριες.

**Το θυρωρείο** είναι το τμήμα που αναλαμβάνει την εξυπηρέτηση και την πληροφόρηση των πελατών, παρέχει υπηρεσίες εισόδου και βρίσκεται συνήθως κοντά στην υποδοχή του ξενοδοχείου. Στα μεγάλα ξενοδοχεία λειτουργεί σαν ανεξάρτητο τμήμα, υπό τη ευθύνη της διοίκησης του τμήματος υποδοχής και καταλαμβάνει ανεξάρτητο χώρο κοντά στην είσοδο του ξενοδοχείου και των υπολοίπων τομέων της υποδοχής. Οι υπάλληλοι του τμήματος οφείλουν να είναι τίμιοι, κοινωνικοί, πρόσχαροι και εχέμυθοι και οι δραστηριότητές του

<sup>1</sup> Ντόντη Άννα (1997), Λειτουργία Υποδοχής (Front Office), Αθήνα, σελ. 13.

περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών για την εξυπηρέτηση των πελατών του ξενοδοχείου.

Η εφαρμογή του management του ανθρώπινου δυναμικού που πλαισιώνουν το τμήμα δωματίων και η ανάλυση των λειτουργιών των επιμέρους τομέων του τμήματος Room Division, ακολουθεί στις παρακάτω ενότητες.

## 6.1.ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Η βασική δραστηριότητα του τμήματος είναι η εξυπηρέτηση και η πλήρης ικανοποίηση των πελατών με την παροχή ποικίλων υπηρεσιών οι οποίοι ομαδοποιούνται ανάλογα με την φύση τους .Οι τομείς δραστηριότητας της υποδοχής αναφορικά είναι :οι κρατήσεις, η υποδοχή πελατών, το θυρωρείο, τηλεφωνικό κέντρο ή γενικώς τα μέσα επικοινωνίας, η νυχτερινή υπηρεσία και το ταμείο.

Οι υπηρεσίες της υποδοχής κατηγοριοποιούνται για οργανωτικούς λόγους σε Front και Back Office. Το **Front Office** περιλαμβάνει την υπηρεσία υποδοχής πελατών( front desk-reception), το θυρωρείο και το ταμείο υποδοχής, δηλαδή τα τμήματα που έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη .

Από την άλλη, ο όρος **Back Office** χρησιμοποιείται για τα τμήματα των κρατήσεων ,του τηλεφωνικού κέντρου, της τήρησης λογαριασμών και την νυχτερινή υπηρεσία, τμήματα τα οποία έρχονται σε έμμεση επαφή με τον πελάτη.

Το τμήμα υποδοχής είναι το κυριότερο τμήμα του ξενοδοχείου, το οποίο διαχειρίζεται τα υπνοδωμάτια και ουσιαστικά συντονίζει την λειτουργία του ξενοδοχείου σε σχέση με την κινητικότητα της πελατείας.

Πρόκειται για το τμήμα που έχει την αμεσότερη επαφή με τους πελάτες και συμβάλλει στην απόφαση των πελατών να επιλέξουν το ξενοδοχείο με την επιτυχή προώθηση των υπηρεσιών του.

Διαχειρίζεται τις αφίξεις και τις αναχωρήσεις των πελατών, παρακολουθεί την παραμονή τους στο ξενοδοχείο και είναι το τμήμα που απευθύνεται ο πελάτης για την επίλυση τυχόν προβλημάτων που αντιμετωπίζει κατά την παραμονή του στην ξενοδοχειακή εγκατάσταση.

Στόχοι του τμήματος Υποδοχής είναι:

- 1.Η μεγιστοποίηση του βαθμού διάθεσης των δωματίων του ξενοδοχείου.
- 2.Η καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών .
- 3.Η οργάνωση και ο συντονισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- 4.Η μελλοντική επανάφιξη του πελάτη .

Για να πραγματοποιηθούν όμως, οι στόχοι της Υποδοχής, πρέπει να υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις:

- ✓ Οι υπάλληλοι του τμήματος υποδοχής να διαθέτουν πλήρη γνώση των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας
- ✓ Να ανταποκρίνονται με ευγένεια και προθυμία στις απαιτήσεις των πελατών και να μεριμνούν για την απόλυτη ικανοποίησή τους κατά την παραμονή τους στο ξενοδοχείο.
- ✓ Να υφίσταται ορθή εσωτερική επικοινωνία και συντονισμός με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου

Το **Front Office** αποτελείται από διάφορα τμήματα, τα οποία θα δούμε παρακάτω και ονομάζεται συχνά Τμήμα Υποδοχής ,διότι αυτό είναι το σημαντικότερο τμήμα εξ' αυτών.

Το τμήμα καταλαμβάνει έναν χώρο στην είσοδο του ξενοδοχείου από αρχιτεκτονικής απόψεως, ούτως ώστε να είναι προσιτό στους αφιχθέντες πελάτες και επισκέπτες και φυσικά να ελέγχει την κίνηση στους κοινόχρηστους χώρους (διάδρομοι, ανελκυστήρες, σκάλες κ.λπ.).

Τα υποτμήματα της Υποδοχής διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτώνται από το μέγεθος της και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση το τμήμα Υποδοχής διακρίνεται χάριν σωστής οργάνωσης και διοίκησης, στα εξής υποτμήματα :<sup>2</sup>

**A) Reception**(Υποδοχή πελατών και διαχείριση δωματίων)

**B) Κρατήσεις**

**Γ) Θυρωρείο**

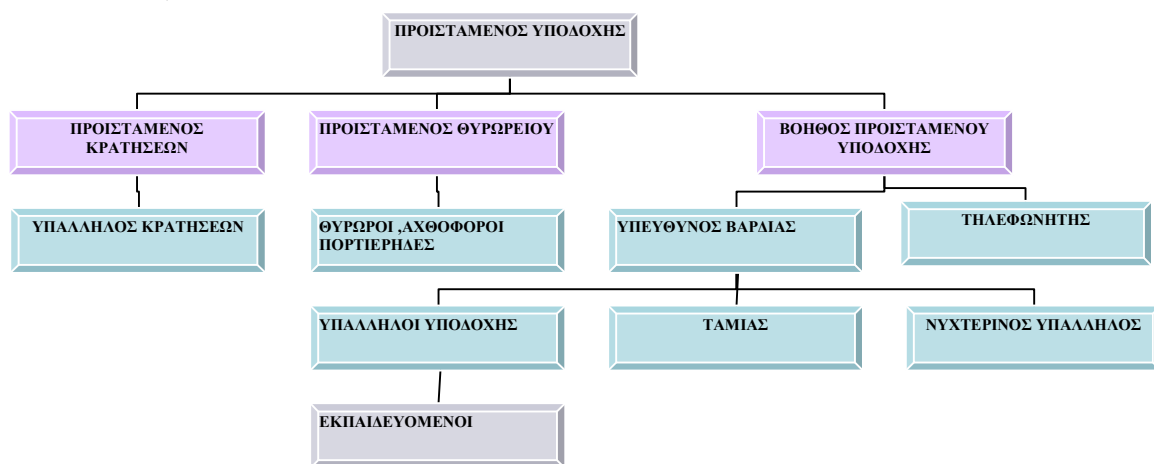
**Δ) Ταμείο**

**Ε) Υπηρεσία τηλεφώνου**

**ΣΤ) Νυχτερινός έλεγχος**

Παρακάτω αναλύονται οι εργασίες που αναλαμβάνει καθ' ένα από τα υποτμήματα αυτά.

### 6.1.1. RECEPTION (ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ)



Οργανόγραμμα 6.1. Η οργάνωση του τμήματος υποδοχής.

Πηγή: Θεοχάρης Ν.(2007), σελ.36.

Η εξέλιξη των μεθόδων των ξενοδοχείων μεγάλης δυναμικότητας προκάλεσε την δημιουργία ενός συστήματος, προσαρμοσμένο στο αυξημένο μέγεθος της ποιοτικής πελατειακής ζήτησης. Η Υποδοχή επιφορτίστηκε με ένα σύνολο σοβαρών καθηκόντων, όπως:

- ✓ Διάθεση δωματίων στους αφιχθέντες και αναμένοντες πελάτες σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους.
- ✓ Καταμέτρηση των διαθέσιμων δωματίων.
- ✓ Η παρακολούθηση της κίνησης των πελατών που διαμένουν στο ξενοδοχείο.
- ✓ Προγραμματισμός για αλλαγή δωματίων και ενημέρωση πελατών.
- ✓ Η μεταφορά μηνυμάτων από και προς τους πελάτες.
- ✓ Η πληροφόρηση των πελατών
- ✓ Έλεγχος καθαρών ενοικιασμένων δωματίων.
- ✓ Επίγνωση των προβλημάτων των δωματίων που δεν είναι κατάλληλα για ενοικίαση.
- ✓ Ενημέρωση της προϊσταμένης ορόφων για την επισκευή ή επιδιόρθωση βλαβών από το συνεργείο συντήρησης.
- ✓ Λήψη πληροφοριών σχετικά με τις βλάβες που έχουν επιδιορθωθεί στα δωμάτια οπότε είναι δυνατή και η διάθεσή τους.

<sup>2</sup> Θεοχάρης Ν.(2007), Front Office Management, Οργάνωση-Λειτουργία-Διεύθυνση, Αθήνα : Εκδόσεις Προπομπός, σελ.35.

- ✓ Ενημέρωση της προϊσταμένης ορόφων για τις ειδικές παραγγελίες που επιθυμούν οι πελάτες στα δωμάτια τους.
- ✓ Ενημέρωση του τμήματος ορόφων, μαγειρείου και εστιατορίου για την πελατειακή κίνηση(ακόμα και V.I.P.S πελάτες).
- ✓ Ενημέρωση του τηλεφωνείου για όλα τα ονόματα και δωμάτια των νέων πελατών.
- ✓ Ενημέρωση του υπευθύνου κρατήσεων για την τήρηση στατιστικών στοιχείων (όπως πληρότητας ,ακυρώσεων κ.ά.)
- ✓ Η διαχείριση των κλειδιών-καρτών των δωματίων των πελατών .
- ✓ Η τήρηση συστήματος παρακολούθησης της κίνησης των λογαριασμών των πελατών.
- ✓ Η είσπραξη οφειλών των πελατών προς αναχώρηση.
- ✓ Η ενημέρωση αστυνομικών δελτίων παρακολούθησης της κίνησης των πελατών.

#### **6.1.1.1.0 ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ(ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ)**

Ο *chef de Reception* εκτός από εμφάνιση και εξυπνάδα ,πρέπει να διαθέτει τιμότητα, μνήμη και εχεμύθεια .Για να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της επαγγελματικής θέσης του, οφείλει η προσωπικότητά του να αποτελείται από ένα συσχετισμό εκπαιδευτικών γνώσεων και επαγγελματικής εμπειρίας στον τομέα υποδοχής. Πρέπει να είναι γνώστης ξένων γλωσσών, να έχει τακτ και ικανότητες διπλωμάτη.

Οι αρμοδιότητές του περιλαμβάνουν την ευθύνη για την σύνθεση και οργάνωση των υπαλλήλων του τμήματός του, με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του τμήματος.

Όπως κάθε ηγετική θέση ,έτσι και η θέση του υπεύθυνου υποδοχής απαιτεί μια πολύπλευρη προσωπικότητα. Στοιχεία της προσωπικότητάς του είναι η μεθοδικότητα ,η οργάνωση, οι διευθυντικές ικανότητες και η οξυδέρκεια .

Η μεθοδικότητα αποφέρει τον σχεδιασμό και την ανάλυση των ενεργειών που ακολουθεί σε κάθε περίπτωση τόσο για ενδοεπιχειρησιακές υποθέσεις όσο και για πελατειακές.

Η οργάνωση συσχετίζεται, όπως είναι γνωστό, με τον καταμερισμό εργασίας ,καθηκόντων και ευθυνών στους υπαλλήλους του τμήματος. Μέσω της οργάνωσης του τμήματος διευκολύνεται η εργασία των υφισταμένων του, περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση.

Οι διευθυντικές ικανότητες είναι απαραίτητες για τον υπεύθυνο κάθε τμήματος ,διότι μέσω αυτών πραγματοποιείται η καθοδήγηση του προσωπικού, η εκπαίδευση, η ενθάρρυνση , η υποκίνηση και ο έλεγχος απόδοσής του, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του τμήματος .Η επισήμανση και η ανάλυση των δρώντων καθώς και η μελλοντική τους εξέλιξη κρίνονται ως απαραίτητες διαδικασίες για την πρόβλεψη καταστάσεων και την επιτυχή αντιμετώπισή τους.

Ο προϊστάμενος υποδοχής αναλαμβάνει την διοίκηση ενός εκ των σημαντικότερων τομέων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και τα καθήκοντά του συνοψίζονται παρακάτω ως εξής:

- ✓ Κατεύθυνση και συντονισμός του προσωπικού του τμήματος υποδοχής.
- ✓ Επιμέλεια του ισοδύναμου καταμερισμού εργασίας και αξιολόγηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων.
- ✓ Άμεση, αποτελεσματική και διακριτική παρέμβαση για την επίλυση προβλημάτων των πελατών.
- ✓ Συμμετοχή στην ορθή επιλογή του προσωπικού καθώς και στην επιτυχή εκπαίδευσή του.
- ✓ Έλεγχος και επαλήθευση της κατάστασης των δωματίων .
- ✓ Ενημερώνεται από τον νυχτερινό υπάλληλο υποδοχής για τυχόν ασυμφωνίες στην εξισορρόπηση του νυχτερινού ελέγχου.

- ✓ Ενημερώνεται για τις κρατήσεις και αφίξεις της ημέρας.
- ✓ Διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων και μεριμνά για την σωστή επικοινωνία και συνεργασία της υποδοχής με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου.
- ✓ Επικοινωνεί με την προϊσταμένη ορόφων και τον προϊστάμενο συντήρησης για την επίλυση προβλημάτων και ενημερώνεται για την εξέλιξη της επισκευής των βλαβών.
- ✓ Επικοινωνεί με τον διευθυντή μάρκετινγκ και πωλήσεων καθώς και τον υπεύθυνο δεξιώσεων για την συζήτηση θεμάτων, νέων ιδεών που θα αποφέρουν κέρδη στην επιχείρηση και άλλων σχετικών.
- ✓ Έλεγχος της έγκαιρης και έγκυρης τήρησης των αρχείων του τμήματος .
- ✓ Έλεγχος της αναφοράς των κρατήσεων των μελλοντικών προβλέψεων.
- ✓ Ανανέωση των συμβάσεων των ομαδικών κρατήσεων που πραγματοποιούν τα τουριστικά γραφεία με τα οποία συνεργάζεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση( σε περίπτωση που δεν λειτουργεί τμήμα πωλήσεων στην επιχείρηση).
- ✓ Έλεγχος των πιστωτικών ορίων των πιστωτικών καρτών(credit limits) των πελατών.
- ✓ Ενημέρωση όλων των διαδικασιών και των γεγονότων που πραγματοποιήθηκαν στο τμήμα κατά την διάρκεια της απουσίας του.
- ✓ Αναλυτική ενημέρωση από τον ταμία για τις εισπράξεις και προσωπική διαχείριση των επιταγών ,των μετρητών και κάθε άλλη μορφή πίστωσης.
- ✓ Αναλαμβάνει την οργάνωση συχνών συναντήσεων του προσωπικού για ενημέρωση καταστάσεων, συζήτηση δυσλειτουργιών του τμήματος και άλλων σχετικών θεμάτων(meetings).
- ✓ Επιμέλεια της εμφάνισής του και των υπαλλήλων του τμήματος .
- ✓ Διαχείριση του προβλεπόμενου προϋπολογισμού, ώστε να μην υπερβεί τα όρια που έχουν τεθεί.
- ✓ Διατήρηση του επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών και αγαθών της επιχείρησης(το οποίο έχει θέσει η διοίκηση)και η καλή φήμη του ξενοδοχείου στην τουριστική αγορά .

Για την αποπεράτωση των παραπάνω διαδικασιών και ενεργειών είναι προφανές, ότι ο υπεύθυνος υποδοχής οφείλει να διαθέτει επαρκείς γνώσεις του μάρκετινγκ, να είναι μεθοδικός, να προσαρμόζεται με τις εκάστοτε απαιτήσεις των πελατών και φυσικά να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την ομαλή αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων .

#### **6.1.1.2.ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΥΠΟΔΟΧΗΣ**

Οι υπάλληλοι της υποδοχής είναι ένα από τα σημαντικότερα μέλη του ξενοδοχείου ,διότι είναι τα πρώτα πρόσωπα που συναντά ο πελάτης κατά την άφιξή του στον χώρο του ξενοδοχείου και χάρη σε αυτά σχηματίζεται η πρώτη εντύπωση. Κατά την διάρκεια παραμονής του, στο ξενοδοχείο, απευθύνεται για οποιαδήποτε πληροφορία ή παράπονο στους υπαλλήλους υποδοχής. Εκείνοι με την σειρά τους ,πάντα με ευγένεια και προθυμία μεριμνούν για την σωστή πληροφόρηση και την επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο πελάτης. Οι υπάλληλοι υποδοχής είναι τα τελευταία άτομα που συναντά ο πελάτης κατά την αναχώρησή του. Ο χαιρετισμός και η διαδικασία αναχώρησης είναι η τελευταία εντύπωση του πελάτη, η οποία θα είναι και αυτή που θα συντελέσει στην απόφαση για την επανεπιλογή του ξενοδοχείου μελλοντικά ή για την διαφήμισή του στο κοντινό του περιβάλλον...

Ο Donald Lundberg (1997) αναφέρει στο βιβλίο του «Ξενοδοχειακές και Επισιτιστικές Επιχειρήσεις», για τον υπάλληλο υποδοχής ότι είναι "ο άνθρωπος που λύνει τα προβλήματα, φύλακας της δημόσιας ασφάλειας, ο άνθρωπος που διεξάγει τις κοινωνικές

επαφές, ο δημιουργός της εικόνας του ξενοδοχείου, πωλητής καθώς και φίλος του ταξιδιώτη."<sup>3</sup>

Από τα παραπάνω, είναι πασιφανές ότι η θέση των υπαλλήλων υποδοχής σημαίνει μεγάλη ευθύνη για την φήμη του ξενοδοχείου και τα καθήκοντα που αναλαμβάνουν συνοψίζονται στα εξής:

- ✓ Άριστος χειρισμός του μηχανικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού του τμήματος.
- ✓ Αναλαμβάνουν την διεκπεραίωση της διαδικασίας άφιξης των πελατών και την ενημέρωση των υπόλοιπων τμημάτων του ξενοδοχείου(τμήμα housekeeping, ταμείο, κρατήσεις, επισιτιστικά τμήματα κ.ά.)για την παραμονή τους στο ξενοδοχείο και τις απαιτήσεις τους.
- ✓ Ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών με προθυμία και ευγένεια και είναι ικανοί να επικοινωνούν με άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων και κουλτούρων.
- ✓ Κατά την άφιξη των πελατών, τους βοηθούν να συμπληρώσουν τα δελτία άφιξης(registration cards), τους παραχωρούν το δωμάτιο που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους και τους ενημερώνουν για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου.
- ✓ Ενημερώνουν τα κατάλληλα τμήματα για τις σχετικές πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες και τα δωμάτιά τους.
- ✓ Επικοινωνούν και συνεργάζονται συνεχώς με το τμήμα ορόφων και το τμήμα συντήρησης για την πληροφόρηση της κατάστασης των δωματίων .
- ✓ Είναι υπεύθυνοι για την φύλαξη των κλειδιών των δωματίων και για την ασφαλή πρόσβαση στις θυρίδες του χρηματοκιβωτίου.
- ✓ Συνεργάζονται με το τμήμα θυρωρείου και τηλεφωνικού κέντρου, για την έγκαιρη παράδοση αλληλογραφίας ,δεμάτων ή τηλεφωνικών μηνυμάτων του πελάτη.
- ✓ Παρακολουθούν λεπτομερώς τις καταστάσεις των δωματίων (Room rack και τήρηση πλάνων).
- ✓ Οφείλουν να είναι ικανοί πωλητές και να ανταποκρίνονται σωστά και έγκαιρα σε επείγουσες καταστάσεις.

Οι υπάλληλοι της υποδοχής πρέπει να γνωρίζουν τα πάντα γύρω από την ξενοδοχειακή επιχείρηση για την έγκυρη πληροφόρηση των πελατών και οφείλουν να έχουν στοιχεία πωλητή τόσο για τις περιπτώσεις passant, ώστε να τους πείσουν να διαμείνουν στο ξενοδοχείο, όσο και για την προώθηση των παρεχόμενων υπηρεσιών με σκοπό την μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης.



Εικόνα 6.1.Reception Ξενοδοχείου Πολυτελείας.

---

<sup>3</sup> Lundberg E. Donald (1997), Ξενοδοχειακές & Επισιτιστικές Επιχειρήσεις, Έκτη Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σελ.133.

## 6.2. ΟΙ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ

Το τμήμα που αναλαμβάνει τις κρατήσεις βρίσκεται συνήθως σ' ένα χώρο πίσω από το τμήμα υποδοχής. Δέχεται τις κρατήσεις πελατών, ανεξαρτήτως τρόπου ή μέσου επικοινωνίας, όπως γραπτά, προφορικά, τηλεφωνικά, με fax και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Ο σκοπός του τμήματος είναι η μέγιστη πληρότητα του ξενοδοχείου καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας του και ακολουθεί την πολιτική κρατήσεων, η οποία διαμορφώνεται από :

- ✓ Την πελατεία (πρακτορειακή και μη) που θέλει να διατηρήσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Οι πελάτες μέσω πρακτορείου που συνεργάζεται με την επιχείρηση έχουν έκπτωση σε σχέση με τους μη πρακτορειακούς πελάτες (individuals ή privèes). Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, ανάλογα με την πληρότητα που αναμένεται να έχει σε ορισμένη χρονική περίοδο, προσπαθεί να έχει διαθέσιμα δωμάτια ώστε να τα πωλήσει σε τιμή πόρτας. Οπότε η συνεργασία μεταξύ επιχείρησης και τουριστικού πρακτορείου ή tour operator για ενοικίαση δωματίων οριοθετείται, μέσω συμφωνίας, για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους του έτους.

- ✓ Τα κενά δωμάτια που επιθυμεί να κρατήσει η Διοίκηση σε περίπτωση αφίξεων πελατών V.I.P.S.

Μερικά ξενοδοχεία κρατούν μέχρι αργά το βράδυ κενά κάποια δωμάτια για εκλεκτούς πελάτες, οι οποίοι αποζημιώνουν το ξενοδοχείο για αυτό το γεγονός.

- ✓ Τις κρατήσεις allotment.

Τα ξενοδοχεία για να διαθέτουν εξασφαλισμένη πελατεία, συνεργάζονται με τουριστικά πρακτορεία για την ενοικίαση ενός αριθμού δωματίων για ορισμένο χρονικό διάστημα. Υπάρχουν δύο συστήματα συμφωνίας :

1. **Guarantee:** Το πρακτορείο θα πληρώσει τα δωμάτια, ανεξάρτητα αν τα γεμίσει ή όχι. Η τιμή των δωματίων, σε αυτή την περίπτωση, είναι πολύ χαμηλότερη από την τιμή πόρτας (επίσημη τιμή του ξενοδοχείου, το οποίο είναι υποχρεωμένο ν' αναρτά την τιμή δωματίου και των γευμάτων στις πόρτες των δωματίων) αλλά και από την τιμή allotment. Για την ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ένας τρόπος εξασφάλισης (ενός επιπέδου τουλάχιστον) εσόδων σε αντίθεση με τον πρακτορείο που ρισκάρει την κάλυψη της πληρότητας των δωματίων.
2. **Allotment:** Ο πράκτορας πληρώνει τα δωμάτια μόνο σε περίπτωση που τα «πουλήσει» και τα «γεμίσει». Ο πράκτορας έχει υπογράψει συμφωνία πληρότητας αυτών των δωματίων και το ξενοδοχείο εισπράττει την συμφωνηθείσα τιμή μόνο όταν ο πράκτορας αποστέλλει πελάτες του. Η τιμή allotment είναι σαφώς χαμηλότερη από την τιμή πόρτας.

- ✓ Την προβλεπόμενη κίνηση σε allotment.

- ✓ Το επιτρεπτό ποσοστό σε **overbooking**. Πρόκειται για στρατηγική, που εξασφαλίζει τη μέγιστη πληρότητα. Καλώς ή κακώς, τα ξενοδοχεία ακολουθούν αυτό το ρίσκο κρατήσεων, διότι υπάρχουν οι πιθανότητες ακυρώσεων από μεμονωμένους πελάτες αλλά και από πράκτορες με συμφωνία allotment, οι οποίοι όμως δεν καλύπτουν την συμφωνία, την οποία έχουν συνάψει με το ξενοδοχείο. Είναι προφανές, ότι σε περίπτωση overbooking, το ξενοδοχείο πρέπει να έχει μεριμνήσει για την σωστή αντιμετώπιση τυχόν αντιδράσεων και παραπόνων.



### **6.2.1.ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ**

Σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα ,το τμήμα κρατήσεων αποτελείται από :

- ✓ Τον Υπεύθυνο κρατήσεων, ο οποίος συντονίζει και επιβλέπει το τμήμα.
- ✓ Τον υπάλληλο πρακτορειακών κρατήσεων.
- ✓ Τον υπάλληλο μεμονωμένων κρατήσεων και προκαταβολών.
- ✓ Τους υπαλλήλους αρχειοθέτησης ,επεξεργασίας και ελέγχου των κρατήσεων.

Οι υπάλληλοι του τμήματος κρατήσεων οφείλουν να είναι έμπειροι επαγγελματίες και να επιτυγχάνουν υψηλή αποδοτικότητα στον τομέα εργασίας τους.

Σε γενικές γραμμές, οι υπάλληλοι των κρατήσεων αναλαμβάνουν ενέργειες ,όπως:

1. Η απάντηση στις κρατήσεις, που δέχεται η επιχείρηση, με το ίδιο μέσο επικοινωνίας που χρησιμοποίησε ο πελάτης.
2. Καταγραφή των κρατήσεων στα δελτία κράτησης και δημιουργία φακέλων κράτησης που αρχειοθετούνται είτε με αλφαβητική σειρά ή με ημερομηνία άφιξης των πελατών.
3. Διευθέτηση τροποποιήσεων και ακυρώσεων των κρατήσεων και συγχρόνως ενημέρωση των σχετικών αρχείων.
4. Συμπλήρωση καταστάσεων των μελλοντικών αφίξεων πελατών, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την πρόβλεψη της πληρότητας καθώς και των εσόδων.
5. Σύνταξη καταστάσεων των μελλοντικών αφίξεων και ταξινόμηση κρατήσεων για τις οποίες έχει σταλεί προκαταβολή.
6. Συνεργασία και συντονισμός με το τμήμα Marketing.
7. Αναλαμβάνουν τις συμφωνίες με τουριστικά πρακτορεία ή τουριστικούς οργανισμούς, που αφορούν συμβόλαια allotment ή voucher.
8. Αποστολή έγγραφων προσφορών σε τουριστικά πρακτορεία ,εταιρίες ,γκρουπ και ενημέρωση για τιμές πακέτων καθώς και τις μεταβολές των τιμών από low σε high season και αντιστρόφως.
9. Ενημέρωση του πλάνου κρατήσεων και allotment, ημερολόγιο κρατήσεων και το μητρώο ιστορικού πελατών.
10. Σύνταξη αναφορών στατιστικών στοιχείων που αφορούν τις προτιμήσεις πελατών ,τις κρατήσεις και την διαθεσιμότητα δωματίων κ.ά.

### **6.2.2.Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΡΑΤΗΣΕΩΝ**

Η πραγματοποίηση μιας κράτησης δωματίου περιλαμβάνει τρία στάδια:

- ü Την παραγγελία της κράτησης
- ü Την επιβεβαίωση της από το ξενοδοχείο και από τον πελάτη
- ü Την καταχώρησή της στο ημερολόγιο κρατήσεων, στο πλάνο κρατήσεων ή στο ηλεκτρονικό σύστημα που χρησιμοποιεί το ξενοδοχείο.

Στην περίπτωση του μεμονωμένου πελάτη, ο αρμόδιος υπάλληλος ελέγχει εάν υπάρχει κενό δωμάτιο στην ημερομηνία που επιθυμεί ο πελάτης. Εάν η κράτηση γίνει αποδεκτή τότε ο υπάλληλος ζητά από τον πελάτη να στείλει μια προκαταβολή για την οριστικοποίηση της κράτησης.

Σε περίπτωση που το πρακτορείο ζητά μια κράτηση ενός αριθμού δωματίων και το ξενοδοχείο την δεχτεί, τότε το πρακτορείο στέλνει το έντυπο δελτίο κράτησης (**voucher**) και παίρνει την προσυμφωνημένη προμήθεια.

Σε κάθε κράτηση που πραγματοποιείται είναι απαραίτητη η καταγραφή στοιχείων ,όπως το ονοματεπώνυμο του πελάτη ,οι ημερομηνίες άφιξης και αναχώρησης, η συμφωνία ,το ποσό προκαταβολής ,ειδικές επιθυμίες ,το τηλέφωνο του πελάτη κ.ά.

Η διαχείριση των κρατήσεων πραγματοποιείται με το πλάνο κρατήσεων, το οποίο αποτελείται από κάθετες στήλες(ημερομηνίες) και οριζόντιες γραμμές (αριθμοί δωματίων).

Το πλάνο κρατήσεων έχει πολλές μορφές ,από τις οποίες η πιο διαδεδομένη σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η ηλεκτρονική του μορφή. Το ηλεκτρονικό πλάνο παρέχει πληροφορίες ακριβείας ,στατιστικά δεδομένα και προβλέψεις διευκολύνοντας το έργο του τμήματος των κρατήσεων.

Για τον καλύτερο έλεγχο των κρατήσεων, συμπληρώνεται ειδικό αρχείο κράτησης (**Reservation card**) για κάθε πελάτη ξεχωριστά και κατά την άφιξή του ,συμπληρώνεται το λεγόμενο δελτίο άφιξης(**Registration card**).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ,υπάρχουν διάφοροι τρόποι κρατήσεων για την ευκολότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών .

1)ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΚΡΑΤΗΣΗ: Η κράτηση μέσω τηλεφώνου είναι και η συνηθέστερη. Χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που οι πελάτες πρόκειται να αφιχθούν την ίδια μέρα ή σε σύντομο χρονικό διάστημα. Στην περίπτωση που ο πελάτης πραγματοποιεί την κράτηση μέρες νωρίτερα από την άφιξή του στο ξενοδοχείο, τότε ζητείται από το τμήμα η αποστολή προκαταβολής για την επιβεβαίωση της κράτησης. Σε περίπτωση που δεν είναι δυνατή η αποστολή προκαταβολής και η άφιξη είναι άμεση ,τότε ορίζεται στον πελάτη χρονικό περιθώριο. Με αυτόν τον τρόπο ,σε περίπτωση που ο πελάτης δεν εμφανιστεί, τότε έχει την δυνατότητα το ξενοδοχείο να διαθέσει το δωμάτιο.

2)ΚΡΑΤΗΣΗ ΜΕ ΦΑΞ: Αυτό τον τρόπο παραγγελίας κρατήσεων χρησιμοποιούν οι εταιρίες και οι επιχειρήσεις.

3)ΚΡΑΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΠΙΣΤΩΤΙΚΗΣ ΚΑΡΤΑΣ(CREDIT CARD): Τα ξενοδοχεία προτιμούν αυτόν τον τρόπο κράτησης μέσω της πιστωτικής κάρτας των πελατών, διότι διασφαλίζει ένα μέρος χρημάτων για τις περιπτώσεις **no-shows**.

4)ΚΡΑΤΗΣΗ ΜΕΣΩ INTERNET :Η εξέλιξη της τεχνολογίας γέννησε μια νέα εποχή για την ξενοδοχειακή βιομηχανία .Οι κρατήσεις μέσω ίντερνετ όλο και πληθαίνουν ,αφού πλεονεκτούν σε θέματα εξοικονόμησης χρόνου και χρήματος .Ανεξάρτητα από το μέρος που βρίσκεται ο πελάτης ,έχει πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται για να πραγματοποιήσει την κράτηση. Φυσικά ,στα πλαίσια του ίντερνετ συμπεριλαμβάνεται και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Μέσω e-mail και ανταλλαγής μηνυμάτων ,σε μορφή κειμένων, ο ενδιαφερόμενος πελάτης έχει την δυνατότητα να πάρει απαντήσεις για όλες τις απορίες του, σχετικά με την ξενοδοχειακή επιχείρηση και την περιοχή που είναι εγκατεστημένη.

5)ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΚΡΑΤΗΣΗ: Σε αυτήν την περίπτωση ,ο ίδιος ο πελάτης κάνει την κράτηση αυτοπροσώπως ,έχοντας την δυνατότητα να δει τον χώρο που θα διαμείνει από κοντά.

6)ΚΡΑΤΗΣΗ ΜΕΣΩ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΟΥ(VOUCHER):Τα ξενοδοχεία, αποσκοπώντας στην μεγιστοποίηση του κέρδους και της πληρότητας , συνεργάζονται με τουριστικά πρακτορεία ,τα οποία ουσιαστικά αποτελούν τους μεσάζοντες μεταξύ των ξενοδοχείων και των πελατών. Για την διαμεσολάβησή τους αυτή , λαμβάνουν προμήθεια από τα ξενοδοχεία ,το ποσό της οποίας αναλογεί με τον αριθμό των δωματίων που θα "πουλήσουν".

Για την επικύρωση των κρατήσεων, τα τουριστικά πρακτορεία εκδίδουν τα έντυπα κράτησης ( vouchers ) σε τρία αντίγραφα ,στα οποία αναγράφονται όλα τα απαραίτητα στοιχεία των κρατήσεων .Τα κυριότερα στοιχεία που περιλαμβάνει το voucher είναι:<sup>4</sup>

- "Αύξον αριθμό
- Επωνυμία πρακτορείου
- ΑΦΜ και ΔΟΥ πρακτορείου
- Διεύθυνση και τηλέφωνο πρακτορείου

---

<sup>4</sup> Θεοχάρης Ν.(2007),Front Office Management,Οργάνωση-Λειτουργία-Διεύθυνση, Αθήνα : Εκδόσεις Προπομπός,σελ75.

- Επωνυμία ξενοδοχείου ,διεύθυνση και τηλέφωνο
- Ονοματεπώνυμο πελάτη, για τον οποίο είναι η κράτηση
- Αριθμό ατόμων
- Ημερομηνία άφιξης και αναχώρησης
- Τύπο δωματίου
- Όροι διαμονής
- Αξία διανυκτερεύσεων
- Τρόπος πληρωμής
- Ημερομηνία έκδοσης
- Παρατηρήσεις
- Υπογραφή και σφραγίδα του πρακτορείου που εκδόθηκε."

Ένα αντίγραφο αποστέλλεται στο ξενοδοχείο, το δεύτερο το κρατά το τουριστικό γραφείο και το τρίτο το κρατά ο πελάτης, για να το παραδώσει στο ξενοδοχείο κατά την άφιξή του. Όταν θα αναχωρήσει ο πελάτης από το ξενοδοχείο ,το ξενοδοχείο αποστέλλει τον λογαριασμό στο τουριστικό γραφείο προκειμένου να εξοφληθεί και εισπράττει από τον πελάτη μόνο τις χρεώσεις που προκύπτουν από επιπλέον καταναλώσεις του.

### **6.2.3.ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ OVERBOOKING**

Προκειμένου τα ξενοδοχεία να εξασφαλίσουν το 100% της πληρότητάς τους και να καλύψουν κάθε ενδεχόμενο ακύρωσης κράτησης, no-shows και άλλες παρόμοιες περιπτώσεις που θα επηρεάσουν τις εισπράξεις τους, ακολουθούν την πολιτική του overbooking.

Η συγκεκριμένη πολιτική σημαίνει την επιβεβαίωση κρατήσεων που ξεπερνούν το 100% της πληρότητας των δωματίων και στηρίζεται στο ένστικτο και στην εμπειρία των αρμοδίων υπαλλήλων καθώς και στις στατιστικές έρευνες και μελέτες που έχουν προηγηθεί.

Ο υπεύθυνος του τμήματος ακολουθεί αυτή την πολιτική ρίσκου ,προκειμένου να καλύψει τις περιπτώσεις που οι πελάτες μετατρέπουν τις αρχικές τους συμφωνίες με το ξενοδοχείο(αναχωρούν νωρίτερα από την προβλεπόμενη ημερομηνία) και προσπαθεί αγωνιωδώς να μην μείνουν αδιάθετα δωμάτια.

Το ρίσκο του overbooking δεν έχει πάντα το επιθυμητό αποτέλεσμα ,όπως κάθε ρίσκο άλλωστε, γι' αυτό και η ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να μεριμνήσει για κάθε ενδεχόμενο.

Σε περίπτωση ,δηλαδή, που αφιχθούν πελάτες στο ξενοδοχείο με επιβεβαιωμένη κράτηση και δεν δύναται το ξενοδοχείο να τους παραχωρήσει δωμάτιο ,πρέπει ο υπεύθυνος να χειριστεί την κατάσταση προσεκτικά και μεθοδικά.

Μια μέθοδος είναι η προώθηση των πελατών σε ένα άλλο ξενοδοχείο της ίδιας ή μεγαλύτερης κατηγορίας. Η διαφορά στην τιμή που πιθανόν προκύψει από την διαμονή στο νέο ξενοδοχείο, καθώς και η μεταφορά των πελατών σ' αυτό, είναι θέματα που αναλαμβάνει η ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Ο υπεύθυνος πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις σχετικές στατιστικές αναλύσεις καθώς και τους παράγοντες που επηρεάζουν την διάθεση των δωματίων .Η μελέτη αυτών σε σχέση με την επαγγελματική εμπειρία του υπευθύνου, μπορεί να αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα και να αντιμετωπιστεί η κατάσταση επιτυχώς.

Συνεπώς ,κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση ακολουθεί την τακτική των υπερκρατήσεων ,η οποία ναι μεν είναι αποτελεσματική στον τομέα της πληρότητας του ξενοδοχείου ,αλλά ενδέχεται να προκαλέσει την δυσαρέσκεια των πελατών και κατά συνέπεια να επηρεάσει την φήμη του ξενοδοχείου στην τουριστική αγορά.

#### **6.2.4.ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΣΕ ΑΝΑΜΟΝΗ**

Αυτή η περίπτωση κρατήσεων παρατηρείται συνήθως σε περιόδους υψηλής ζήτησης. Είναι μια κατάσταση που ωφελεί αμφίπλευρα τα ξενοδοχεία και τους πελάτες που δέχονται να κάνουν κράτηση σε αναμονή. Τα ξενοδοχεία σε περιόδους υψηλής ζήτησης ,χρησιμοποιούν μια λίστα πελατών σε αναμονή (waiting list) και ακολουθούν την εξής τακτική:

- ✓ Ενημερώνουν τους πελάτες ,ότι δεν υπάρχει διαθέσιμο δωμάτιο για την ημερομηνία που έχουν επιλέξει.
- ✓ Τους αναφέρουν την λίστα αναμονής σε περίπτωση που υπάρξει κάποια ακύρωση και τους ζητούν το όνομα και το τηλέφωνό τους.
- ✓ Τους προτείνουν κάποιες εναλλακτικές λύσεις ,όπως διαφορετική ημερομηνία ή διαφορετικό τύπο δωματίου κ.ο.κ.

#### **6.2.5.ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ALLOTMENT**

Τα ξενοδοχεία συνεργάζονται με τουριστικά γραφεία και τουριστικούς οργανισμούς ,για τη διάθεση δωματίων σε εναλλασσόμενες ομάδες ατόμων, για συμφωνημένη χρονική περίοδο. Οι όροι του συμβολαίου αφορούν:

- ü Τον τύπο, τον αριθμό και την τιμή των δωματίων για κάθε χρονική περίοδο της λειτουργίας του ξενοδοχείου.
- ü Την συμφωνία διατροφής (BB,HB, FB).
- ü Την ακριβή ώρα άφιξης των πελατών στο ξενοδοχείο.
- ü Την ακριβή ώρα αναχώρησης των πελατών από το ξενοδοχείο.
- ü Το χρονικό διάστημα που πρέπει να μεσολαβεί για την επιβεβαίωση μιας κράτησης (*release date*).
- ü Οι όροι του συμβολαίου αναστέλλονται σε καταστάσεις ανωτέρας βίας όπως απεργίες μεταφορικών μέσων, κοινωνικές αναταραχές κ.ά.

Τα ξενοδοχεία επιδιώκουν στους όρους του συμβολαίου την προώθησή τους από τα τουριστικά πρακτορεία μέσω των καταλόγων και των διαφημιστικών φυλλαδίων καθώς και μεριμνούν για τον περιορισμό της διάθεσης δωματίων σε περιόδους υψηλής πληρότητας.

Τα τουριστικά πρακτορεία δε, αποσκοπούν σε ευνοϊκές τιμές και γενικώς αποδοτικές συμβάσεις καθώς και μεριμνούν για αρμονικές και μακροχρόνιες συνεργασίες ,οι οποίες επηρεάζουν την φήμη τους στην τουριστική αγορά.

#### **6.3.ΤΟ ΤΑΜΕΙΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ**

Τις προηγούμενες δεκαετίες, οι ξενοδοχειακές λειτουργίες πραγματοποιούνταν αποκλειστικά με χειρόγραφα συστήματα και το ταμείο αποτελούσε μέρος του λογιστηρίου. Τα τελευταία χρόνια, με την εξέλιξη των ηλεκτρονικών μέσων ,συνδέονται τα σημεία πώλησης και χρεώνονται αυτομάτως, οι παρεχόμενες υπηρεσίες στους λογαριασμούς των πελατών.

Η αποστολή του τμήματος είναι κατά βάση η τήρηση λογαριασμών των πελατών, η συνεχής ενημέρωσή τους και φυσικά η είσπραξή τους. Στις αρμοδιότητες των υπαλλήλων (*Front office cashiers*) του ταμείου περιλαμβάνεται η εξαργύρωση συναλλάγματος και ταξιδιωτικών επιταγών και προσφέρει υπηρεσίες χρηματοκιβωτίου.

Η κύρια δραστηριότητα του ταμείου είναι η είσπραξη των λογαριασμών των πελατών και η εξόφλησή τους .Υπάρχουν διάφορες περιπτώσεις εισπράξεων, αναλόγως με τον τρόπο πληρωμής και είναι οι εξής:

- ü Με μετρητά: Η πληρωμή ,σ' αυτή την περίπτωση, πραγματοποιείται είτε με το ευρωπαϊκό νόμισμα ,είτε με μορφή συναλλάγματος. Στις δύο αυτές περιπτώσεις ,ο

υπάλληλος του ταμείου εκδίδει διπλότυπο λογαριασμό παροχής υπηρεσιών θεωρημένο από την εφορία. Ο πελάτης κρατά το πρωτότυπο ,ενώ τα αντίγραφα των λογαριασμών μαζί με την συγκεντρωτική κατάσταση του ταμείου αποστέλλονται στο κεντρικό ταμείο του ξενοδοχείου ή στην νυχτερινή υπηρεσία στο τέλος της ημέρας.

- ü Οι τραπεζικές επιταγές(Cheques):Κάποιοι πελάτες επιθυμούν να πληρώσουν με τραπεζική επιταγή. Ο υπάλληλος ελέγχει την σωστή συμπλήρωση των στοιχείων και για την ύπαρξη πιστωτικής κάλυψης του αναγραφόμενου ποσού. Πολλά ξενοδοχεία δεν δέχονται την εξόφληση λογαριασμών με αυτόν τον τρόπο και μάλιστα ενημερώνουν τους πελάτες, με γραπτή επισήμανση στο δελτίο άφιξης .
- ü Οι ταξιδιωτικές επιταγές(**Traveller' s Cheques**):Είναι ένας τρόπος εξόφλησης που προτιμούν οι αλλοδαποί τουρίστες και αυτό διότι είναι ένας ασφαλής τρόπος σε περίπτωση απώλειας. Η επιταγή είναι προσωπική και δεν μπορεί να εξαργυρωθεί από κανέναν άλλον.
- ü Οι πιστωτικές κάρτες :ο πιο διαδεδομένος τρόπος συναλλαγής. Το λεγόμενο «πλαστικό χρήμα» κυριεύσε και την ξενοδοχειακή βιομηχανία. Οι πελάτες τις προτιμούν ,διότι δεν είναι υποχρεωμένοι να έχουν μαζί τους μεγάλα χρηματικά ποσά σε μετρητά και οι ξενοδόχοι έχουν εγγύηση των εισπράξεών τους. Πολλές αλυσίδες ξενοδοχείων ,εκδίδουν πιστωτικές κάρτες ,τις οποίες χρησιμοποιούν πελάτες που τα επισκέπτονται συχνά. Οι κάτοχοι τέτοιων καρτών δικαιούνται εκπτώσεις και γενικώς άλλες διευκολύνσεις.
- ü Με **Voucher**:σε περίπτωση που ο πελάτης δεν πληρώνει στο ξενοδοχείο ,διότι την εξόφληση την αναλαμβάνει το τουριστικό γραφείο, τότε εκδίδεται δελτίο παροχής υπηρεσιών σε δύο αντίγραφα, τα οποία τα έχει υπογράψει ο πελάτης .Το ένα το κρατά ο πελάτης και το άλλο αποστέλλεται στο τουριστικό γραφείο μαζί με το voucher και με μια αναλυτική κατάσταση της χρέωσης στο πρακτορείο για να εξοφληθεί.

#### 6.4.Ο ΝΥΧΤΕΡΙΝΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ(NIGHT AUDIT)

Είναι μια καθημερινή επισκόπηση των συναλλαγών των πελατών σχετικά με τις συναλλαγές που έχουν πραγματοποιήσει και με τα έσοδα που πραγματοποιήθηκαν από τα σημεία πώλησης του ξενοδοχείου. Ο έλεγχος αφορά επίσης, τις συμφωνίες των λογαριασμών των διαμενόντων και μη στο ξενοδοχείο ,τις ενημερώσεις των πιστωτικών καρτών, καθώς και τις ταμειακές καταστάσεις.

Η κατάλληλη ώρα διεξαγωγής του είναι κατά την διάρκεια της νύκτας ή πολύ νωρίς το πρωί. Συνήθως, αρχίζει στις 12.00 τα μεσάνυχτα και δεν διαρκεί παραπάνω από δύο ώρες. Με την χρήση Η/Υ ελέγχονται και καταγράφονται τα έσοδα της επιχείρησης και οι υπάλληλοι του νυχτερινού ελέγχου(**night auditors**) αναλαμβάνουν:

- ü Την διεκπεραίωση των αφίξεων και αναχωρήσεων ,που πραγματοποιούνται κατά την διάρκεια της βάρδιά τους.
- ü Την επαλήθευση όλων των εγγραφών και των υπολοίπων των λογαριασμών.
- ü Την διανομή εντύπων για την ενημέρωση των τμημάτων και της διοίκησης του ξενοδοχείου ,όπως ισοζύγιο, καταγραφή πωλήσεων, δελτίο λογιστικών και στατιστικών στοιχείων.
- ü Έλεγχος ενοικίων .
- ü Έλεγχος no show κρατήσεων.
- ü Κατάσταση προκαταβολών.
- ü Την ενημέρωση των λογαριασμών υποδοχής.
- ü Τον έλεγχο των πιστωτικών ορίων των πελατών.

- Û Τον έλεγχο των λογαριασμών των διαμενόντων και των passants.
- Û Την ανεύρεση τυχόν ασυμφωνίας της κατάστασης δωματίων. Διασταυρώνει την αναφορά δωματίων (room report), με εκείνη της προϊσταμένης ,ώστε να μην υπάρχουν διαφορές μεταξύ υποδοχής και housekeeping.

Ο νυχτερινός ελεγκτής πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο λειτουργίας των χρηματικών συναλλαγών που αφορούν το λογιστικό σύστημα της υποδοχής και συντάσσει σε αναφορά , όλες τις οικονομικές συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στην υποδοχή, για να παρακολουθείται καθημερινά η αποδοτικότητα του τμήματος. Τα δεδομένα από τον νυχτερινό έλεγχο ,τα χρησιμοποιεί το τμήμα του λογιστηρίου και τα επεξεργάζεται προκειμένου να παραδώσει στην διοίκηση του ξενοδοχείου τις στατιστικές αναλύσεις.

"Ένα σημαντικό ποσοστό της εργασίας του βραδινού ελεγκτή μπορεί να συμπεριλάβει την εύρεση λαθών στους λογαριασμούς των δωματίων και των τμημάτων .Για το λόγο αυτό του έχει αποδοθεί ο όρος ελεγκτής".<sup>5</sup>

## 6.5.Η ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Πρόκειται για το τμήμα που αναλαμβάνει την διεκπεραίωση της ομαλής και άμεσης επικοινωνίας των πελατών και των υπαλλήλων του ξενοδοχείου ,στο εσωτερικό και εξωτερικό τηλεφωνικό δίκτυο.

Μερικές από τις υποχρεώσεις του τηλεφωνείου είναι η υπηρεσία αφύπνισης ή υπενθύμισης που ζητούν οι πελάτες ,η σύνδεση δωματίων με το δίκτυο και η έκδοση παραστατικών με την χρέωση του πελάτη .

Οι υπάλληλοι του τμήματος (*telephone operators*)οφείλουν να διαθέτουν ευχέρεια λόγου και σωστή άρθρωση ,καθώς και να είναι άτομα υπομονετικά και πρόθυμα να υλοποιήσουν τις επιθυμίες των πελατών.

Όταν ο πελάτης δεν βρίσκεται στο δωμάτιό του, τότε ο υπάλληλος της τηλεφωνικής υπηρεσίας καταγράφει τα τηλεφωνικά μηνύματά του σε ειδικό έντυπο και τα προωθεί στην υποδοχή .

Εάν δε υπάρχει αυτόματη τηλεφωνική σύνδεση των τηλεφώνων των δωματίων με το εξωτερικό τηλεφωνικό δίκτυο ,τότε ο υπάλληλος φροντίζει για την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών .

Όσον αφορά τις χρεώσεις σε τηλεφωνικές κλήσεις, καταγράφονται σε ειδικά έντυπα με όλα τα σχετικά στοιχεία της κλήσης και αποστέλλονται στην Main Courante για να καταχωρηθούν στον λογαριασμό του πελάτη.

Βέβαια σήμερα ,επικρατούν τα ηλεκτρονικά κέντρα ,τα οποία συνδέουν αυτόματα τα τμήματα και τα δωμάτια ,δίνουν αυτόματα γραμμή δικτύου και στις δύο περιπτώσεις καθώς και η χρέωση των τηλεφώνων χρεώνεται αυτόματα στον λογαριασμό του πελάτη.

## 6.6.ΤΟ ΘΥΡΩΡΕΙΟ(CONCIERGE)

Το τμήμα του θυρωρείου βρίσκεται δίπλα ,απέναντι ή κοντά στο τμήμα υποδοχής και είναι ένα από τα τμήματα, το οποίο απασχολεί σημαντικό αριθμό ατόμων με διαφορετικές αρμοδιότητες .Οι υπάλληλοι που το απαρτίζουν έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη και αναπτύσσουν τις πιο φιλικές σχέσεις με αυτούς, από τους υπόλοιπους υπαλλήλους της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Το θυρωρείο σε πολλά ξενοδοχεία ονομάζεται και «τμήμα ένστολων υπηρεσιών» ,χαρακτηρισμός ο οποίος συσχετίζεται με την ποικιλία και ιδιομορφία των στολών των υπαλλήλων.

<sup>5</sup> Rutherford G. Denney (1999), Ξενοδοχείο-Διοίκηση & Λειτουργίες, Δεύτερη έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σελ.102.

Το προσωπικό που υπάγεται στο τμήμα του θυρωρείου είναι οι :

Ø Υπεύθυνος θυρωρείου: Είναι το άτομο που συντονίζει, ελέγχει και επιβλέπει το τμήμα καθώς και την ροή εργασίας των υπαλλήλων που απασχολεί. Τα καθήκοντά του είναι :

1. Να παραδίδει το κλειδί του δωματίου μαζί με μια κάρτα ,η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες ,για τα καταστήματα που διαθέτει ,για θέματα ασφάλειας και φύλαξης τιμαλφών, κ.ά.
2. Να λαμβάνει μηνύματα ή την αλληλογραφία πελατών και να επιμελείται την έγκαιρη παράδοσή τους.
3. Να ελέγχει και να καταγράφει τις αποσκευές που αφήνουν οι πελάτες και να τις καταγράφει στο βιβλίο αποθήκης αποσκευών.
4. Να επιμελείται την ασφαλή μεταφορά των αποσκευών των πελατών από και προς τα δωμάτιά τους.
5. Να παρέχει πληροφορίες στους πελάτες σχετικά με δρομολόγια λεωφορείων, τρένων κ.ά. ,μνημεία, μουσεία ,γραφεία ενοικίασης αυτοκινήτων, κέντρα διασκέδασης ,τράπεζες και άλλες πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τους επισκέπτες .
6. Να φροντίζει για την αποστολή των δελτίων αφίξεων –αναχωρήσεων στην Αστυνομία .
7. Να πραγματοποιεί μικροεξυπηρετήσεις για λογαριασμό των πελατών του ξενοδοχείου.

Ø Υπάλληλοι εισόδου(Doormen):



Εικόνα 6.2.Υποδοχή του πελάτη από τον υπάλληλο εισόδου.

Πρόκειται για τους υπαλλήλους που υποδέχονται και καλωσορίζουν τους πελάτες έξω από την είσοδο του ξενοδοχείου .Βοηθούν τους πελάτες να κατεβάσουν τις αποσκευές και τους εξυπηρετούν στην ανεύρεση ταξί καθώς και τους πληροφορούν σχετικά με τα δρομολόγια των λεωφορείων. Επίσης ,είναι αρμόδιοι για το παρκάρισμα των αυτοκινήτων των πελατών όταν δεν υπάρχουν άλλοι αρμόδιοι και φυσικά μεριμνούν για την ασφαλή φύλαξη των κλειδιών των αυτοκινήτων

Ø Μεταφορείς αποσκευών ή Αχθοφόροι(Grooms ή Bell boys):



Εικόνα 6.3.Αχθοφόροι.

Οι grooms συνοδεύουν τους πελάτες στο δωμάτιό τους, μεταφέροντας τις αποσκευές τους και εισέρχονται πρώτοι για να ελέγξουν την εμφάνισή του. Τοποθετούν τις αποσκευές των πελατών στην μπαγκαζιέρα και έπειτα εξηγούν στον πελάτη την χρήση των συσκευών, απαντούν στις απορίες των πελατών και εύχονται καλή διαμονή ,αποχωρώντας ευγενικά από το δωμάτιο.

Αναλυτικότερα ,τα καθήκοντα των αχθοφόρων είναι τα εξής:

1. Ευθύνονται για την μεταφορά των αποσκευών των πελατών από και προς τα δωμάτιά τους.
  2. Αποθήκευση των αποσκευών και ειδικότερα ,καθαριότητα ,τάξη και έλεγχος των καρτελών στις αποσκευές.
  3. Σε περιπτώσεις πολλών ταυτόχρονων αφίξεων και αναχωρήσεων μεριμνούν για τον διαχωρισμό των αποσκευών χρησιμοποιώντας αριθμημένες καρτέλες και δίνουν το αντίστοιχο απόκομμα στους πελάτες,
  4. Ενημερώνουν και ανανεώνουν τις νέες ανακοινώσεις στον κεντρικό πίνακα ανακοινώσεων του ξενοδοχείου.
  5. Μεριμνούν για την καθαριότητα και την τάξη του χώρου υποδοχής και της κεντρικής εισόδου του ξενοδοχείου.
  6. Είναι υπεύθυνοι για την παράδοση μηνυμάτων ,δώρων, αλληλογραφίας και για καθετί που προορίζεται για τους πελάτες.
- Ø Οδηγοί: Πολλά ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας, κυρίως αυτά που είναι εγκατεστημένα εκτός πόλεων, αναλαμβάνουν την μετακίνηση των πελατών από και προς το ξενοδοχείο. Επίσης, οι οδηγοί παραλαμβάνουν και παραδίδουν τα αυτοκίνητα των πελατών και συχνά κατά παραγγελία αναλαμβάνουν το πλύσιμο και την συντήρηση των αυτοκινήτων.
- Ø Υπάλληλοι θυρωρείου: Πρέπει να είναι άτομα ευγενικά και κοινωνικά, να προωθούν τις υπηρεσίες και τα αγαθά που προσφέρει το ξενοδοχείο καθώς και να ανταποκρίνονται με ευγένεια στις ερωτήσεις των πελατών. Παραλαμβάνουν τα κλειδιά των πελατών όταν αποχωρούν από το ξενοδοχείο και κατά την επιστροφή τους ,τους παραδίδουν το κλειδί του δωματίου τους μαζί με την αλληλογραφία ή μηνύματα που έφτασαν ,κατά την διάρκεια της απουσίας τους.



Κλειδί –κάρτα δωματίου

## 6.7.Η ΕΝΔΟΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, ο ρόλος της επικοινωνίας στα πλαίσια του συντονισμού των τμημάτων του ξενοδοχείου είναι πολύ σημαντικός. Η επίτευξη των στόχων του κάθε τμήματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την σωστή χρήση επικοινωνίας.

Οι υπάλληλοι του τμήματος υποδοχής και των υπολοίπων τμημάτων, είναι πομποί και δέκτες μηνυμάτων, ανάλογα με την ιεράρχηση των θέσεων, των λειτουργικών σχέσεων και των σχέσεων συνεργασίας που υπάρχουν στο ξενοδοχείο.

Για την ανάλυση και αποφυγή προβλημάτων στο τμήμα υποδοχής ,ο Υπεύθυνος του τμήματος πραγματοποιεί σε τακτά χρονικά διαστήματα συναντήσεις (meetings) ,κατά την διάρκεια των οποίων παρευρίσκονται όλοι οι υπάλληλοι του τμήματος ,για να ανταλλάξουν ιδέες και απόψεις.

Προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα των συναντήσεων αλλά και της αποδοτικής εργασίας, είναι η επικοινωνία .Ο Υπεύθυνος Υποδοχής μεριμνά για την συνεχή οργάνωση



της επικοινωνιακής πολιτικής του τμήματος και συγκεκριμένα για την άμεση και συνεχή ενημέρωση των σημαντικών συμβάντων της κάθε βάρδιας.

Ένας τρόπος αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι το βιβλίο βάρδιας. Πρόκειται για ένα ημερολόγιο ,στο οποίο καταγράφονται όλα τα σημαντικά περιστατικά και οι απαραίτητες πληροφορίες ,που αφορούν την επόμενη βάρδια. Κάθε εγγραφή ,υπογράφεται από τον υπάλληλο που την κατέγραψε.

## **6.8.ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ**

Το τμήμα υποδοχής πρέπει να εξασφαλίζει τον μέγιστο βαθμό επικοινωνίας ,συντονισμού και συνεργασίας με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου για την αποτελεσματική οργάνωση της ξενοδοχειακής μονάδας και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της.

Η υποδοχή αποτελεί τον δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ των τομέων του τμήματος και των άλλων τμημάτων του ξενοδοχείου .Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ,οι υπάλληλοι υποδοχής οφείλουν να ενημερώνουν όλα τα αρμόδια τμήματα του ξενοδοχείου για την πληρότητα του ξενοδοχείου και για το είδος συμφωνίας που έχει κάθε πελάτης με την επιχείρηση.

Πολύ σημαντική είναι η συνεργασία με το τμήμα ορόφων για την συνεχή ενημέρωση της κατάστασης δωματίων από την μια πλευρά και του βαθμού ζήτησης από την άλλη. Ο καλός συντονισμός των δύο τμημάτων θα αποφέρει πρώτον, ποιοτική παροχή υπηρεσιών στους πελάτες και δεύτερον, την επιθυμητή κερδοφορία στην επιχείρηση.

Η συνεργασία με το τμήμα πωλήσεων είναι επίσης απαραίτητη για την τήρηση στατιστικών πληρότητας ανά χρονικές περιόδους ,του βαθμού ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες ,την μετάδοση τρόπων προώθησης και διαφήμισης και πολλές άλλες διαδικασίες, που στοχεύουν στην διαφήμιση του ξενοδοχείου και στην καλή φήμη του στην τουριστική αγορά.

Οι υπάλληλοι υποδοχής πρέπει να είναι και ικανοί πωλητές διότι, εκτός από την πώληση δωματίου, οφείλουν να παρακινήσουν τους πελάτες να επισκεφτούν όλα τα σημεία πώλησης του ξενοδοχείου ή τουλάχιστον να τα προωθήσουν σωστά.

Ένα από τα τμήματα του ξενοδοχείου είναι το τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης. Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει την εποικοδομητική οργάνωση του χρόνου διαμονής στο ξενοδοχείο και όχι μόνο ,με την οργάνωση αθλητικών και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων. Οι υπάλληλοι υποδοχής ενημερώνουν τους πελάτες, ότι το ξενοδοχείο προσφέρει τέτοιου είδους δραστηριότητες προκειμένου να διασκεδάσουν και να κάνουν την διαμονή τους ακόμα πιο ευχάριστη.

Όσον αφορά την συνεργασία με το επισιτιστικό τμήμα ,είναι σημαντική για την ενημέρωση της πληρότητας του ξενοδοχείου και της συμφωνίας κράτησης των πελατών προκειμένου να εξυπηρετηθούν σωστά, να πραγματοποιηθούν οι κατάλληλες προμήθειες σε υλικά αγαθά αλλά και να παρίσταται ο ανάλογος αριθμός ανθρώπινου δυναμικού.

Η επικοινωνία με το οικονομικό τμήμα είναι αναπόφευκτη ,καθώς περιλαμβάνει τον έλεγχο όλων των οικονομικών συναλλαγών που πραγματοποιούνται τόσο στο τμήμα υποδοχής όσο και στα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου.

Είναι γνωστό ότι το τμήμα υποδοχής βρίσκεται σε κεντρικό και ορατό σημείο στην είσοδο του ξενοδοχείου για τον έλεγχο της κίνησης των πελατών ή των επισκεπτών αλλά και για την επίβλεψη της ροής εργασίας .Συνεπώς ,η συνεργασία του με το τμήμα ασφαλείας και η έγκαιρη ενημέρωση του τελευταίου ,κρίνεται απαραίτητη για τυχόν ύποπτες κινήσεις .

| Τμήμα                  | Απαραίτητες πληροφορίες από την υποδοχή  |
|------------------------|--|
| Marketing και πωλήσεις | Ιστορικό πελατών, κρατήσεις, πρώτες εντυπώσεις μετάδοση μηνυμάτων, πληροφορίες λειτουργίας πελατών   |
| Όροφοι                 | Κατάσταση δωματίων ,υπολογισμός δωματίων, θέματα ασφάλειας ,αιτήσεις για αξεσουάρ και προμήθειες.  |
| Τρόφιμα και ποτά       | Μετάδοση μηνυμάτων, ακριβείς πληροφορίες voucher, καταχώρηση χρεώσεων πελατών, προβλέψεις δωματίων και εξοφλήσεις.   |
| Μπανκέ                 | Πληροφορίες για προγραμματισμένες εκδηλώσεις, διαδικασία εξόφλησης χρεώσεων για τους πελάτες εκδηλώσεων, προετοιμασία καθημερινών πινακίδων λειτουργίας και δημόσιες ανακοινώσεις. |
| Έλεγχος                | Καθημερινή περίληψη των οικονομικών συναλλαγών, οικονομικά στοιχεία χρεώσεων και καθολικά πιστωτικών καρτών.   |
| Συντήρηση              | Κατάσταση δωματίων και αιτήσεις πελατών για υπηρεσίες συντήρησης.  |
| Ασφάλεια               | Πυρασφάλεια, πληροφορίες έκτακτης επικοινωνίας, επιθεώρηση των ανησυχιών των πελατών.  |
| Προσωπικό              | Αρχικό σημείο επαφής και παρακολούθησης υπονηφίων υπαλλήλων.   |

Πίνακας 6.1.Η Διατμηματική επικοινωνία.  
Πηγή: Rutherford(1999),σελ.105

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Από την στιγμή που ο πελάτης εκδηλώσει ενδιαφέρον για να διαμείνει σ' ένα ξενοδοχείο, κατά την διάρκεια της παραμονής του αλλά και της αναχώρησής του, τον μεγαλύτερο αριθμό υπηρεσιών, του προσφέρει το τμήμα υποδοχής.

Επειδή η λειτουργία της υποδοχής περιλαμβάνει διαδικασίες όπως: κρατήσεις, παροχή πληροφοριών, αφίξεις και αναχωρήσεις πελατών, τήρηση και εξόφληση λογαριασμών, δημιουργία ιστορικού πελατών, κρατήσεις εκ μέρους του πελάτη για μέσα μαζικής μεταφοράς, εστιατόρια κ.λπ. κρίνεται σκόπιμο ένα πλάνο οργάνωσης. Γι' αυτό και άλλωστε, ο διαχωρισμός του τμήματος υποδοχής σε ξεχωριστούς τομείς εξασφαλίζει των καταμερισμό δραστηριοτήτων και την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών.

Στόχος του τμήματος υποδοχής είναι η οργάνωση και ο συντονισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών της ξενοδοχειακής μονάδας, με απώτερο σκοπό την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση και ανταπόκριση στις επιθυμίες των πελατών.

Επιπλέον, ο στόχος περιλαμβάνει δύο κύριες δραστηριότητες :

- την παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών
- την μέγιστη δυνατή διαθεσιμότητα δωματίων

Βασική προϋπόθεση, για την αποτελεσματικότητα του τμήματος, είναι τόσο η ορθή ενδοτμηματική επικοινωνία όσο και ο συντονισμός του με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

### Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΡΟΦΟΚΟΜΙΑΣ (HOUSEKEEPING)

#### ΓΕΝΙΚΑ

Το κύριο προϊόν προς πώληση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι το δωμάτιο του πελάτη, η ευθύνη του οποίου ανήκει στο τμήμα Οροφοκομίας. Πρόκειται για το σημαντικότερο τμήμα ενός ξενοδοχείου. Το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει δύναται να προκαλέσει πραγματικό αντίκτυπο στους πελάτες και να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην ξενοδοχειακή αγορά.

Η επαναλαμβανόμενη ενοικίαση των δωματίων μπορεί να αποφέρει το μεγαλύτερο κέρδος στην ξενοδοχειακή επιχείρηση σε σχέση με τις υπόλοιπες παρεχόμενες υπηρεσίες.

Η ορθή λειτουργία του ξενοδοχείου και η βέλτιστη πώληση των δωματίων εξαρτάται σημαντικά από την καθαριότητα, την ποιότητα διακόσμησης, τις υπηρεσίες δωματίου και την ασφάλεια.

Οι περισσότεροι πελάτες ενδιαφέρονται πρωτίτως για την καθαριότητα και την τάξη του δωματίου, διότι φοβούνται την μετάδοση μικροβίων. Παρ' όλα αυτά όμως, εάν εξαιρεθούν οι βασικοί κανόνες καθαριότητας και ασφάλειας, τα κριτήρια των πελατών είναι υποκειμενικά για την καταλληλότητα ενός δωματίου και αποτελεί πρόκληση η εξυπηρέτηση ανθρώπων με ποικίλες προτιμήσεις και διαφορετικές ιδιαιτερότητες.

Το τμήμα οροφοκομίας, ή αλλιώς η Υπηρεσία ορόφων, καλείται να κάνει τον πελάτη να αισθανθεί σαν στο σπίτι του και καλύτερα, ανεξάρτητα από την προσωπικότητά του.

Οι υπάλληλοι του τμήματος αναλαμβάνουν την καθαριότητα, την τάξη και γενικά την επιμέλεια της άψογης εμφάνισης των χώρων του ξενοδοχείου καθώς και μεριμνούν για την ευχάριστη παραμονή των πελατών του.

Η Υπηρεσία ορόφων, εκτός από την φροντίδα των δωματίων, αναλαμβάνει και την επιμέλεια των υπόλοιπων κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Το lobby, ο χώρος Υποδοχής, ο χώρος του θυρωρείου, τα εστιατόρια, οι καφετέριες, οι ανελκυστήρες, οι διάδρομοι, οι χώροι συνεδριάσεων, τα πλυντήρια, οι αποθήκες είναι κάποιοι από τους χώρους που αναλαμβάνει να καθαρίσει και να τακτοποιήσει το αρμόδιο τμήμα.

Όπως είναι φανερό, το τμήμα οφείλει να φέρει εις πέρας ένα δύσκολο έργο και η ευθύνη του δεν σταματά μόνο σε αυτές τις δραστηριότητες, αλλά ασχολείται με την καθαριότητα, την συντήρηση και την αντικατάσταση των λινών, των χαλιών, των διακοσμητικών, των επίπλων ακόμα και με την επισκευή βλαβών.

Στη ευθύνη του τμήματος συμπεριλαμβάνεται και η προμήθεια, η διαχείριση και η σωστή χρησιμοποίηση των υλικών και των αντικειμένων (απορρυπαντικά, κρεμάστρες, πετσέτες, στολές προσωπικού κ.λπ.).

Επίσης, το ενδεχόμενο απολεσθέντων και ανευρεθέντων αντικειμένων πελατών και η ασφαλής παράδοσή τους στους πελάτες είναι μια ακόμη διαδικασία που αναλαμβάνει το τμήμα Οροφοκομίας.

Αξίζει να αναφερθεί, ότι και η λειτουργία του τμήματος Ψυχαγωγίας και άθλησης είναι σημαντική σε ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων. Το τμήμα αυτό συμμετέχει στην ευχάριστη διαμονή των πελατών, με την οργάνωση διασκεδαστικών προγραμμάτων και διαφόρων δραστηριοτήτων αθλητικού, πολιτιστικού και κοινωνικού περιεχομένου.

Επειδή, τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε υψηλή κατηγορία, φιλοξενούν πελάτες με υψηλά εισοδήματα, συνήθως είναι πολύ απαιτητικοί. Οι τιμές διαμονής και των υπολοίπων παρεχομένων υπηρεσιών των ξενοδοχείων πρέπει να αντιστοιχούν στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών τους. Οι πελάτες που επιλέγουν ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων, ενδέχεται να είναι για παράδειγμα επιχειρηματίες, άτομα που δεν έχουν ελεύθερο χρόνο για διασκέδαση και χαλάρωση. Το τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης μεριμνά για την οργάνωση

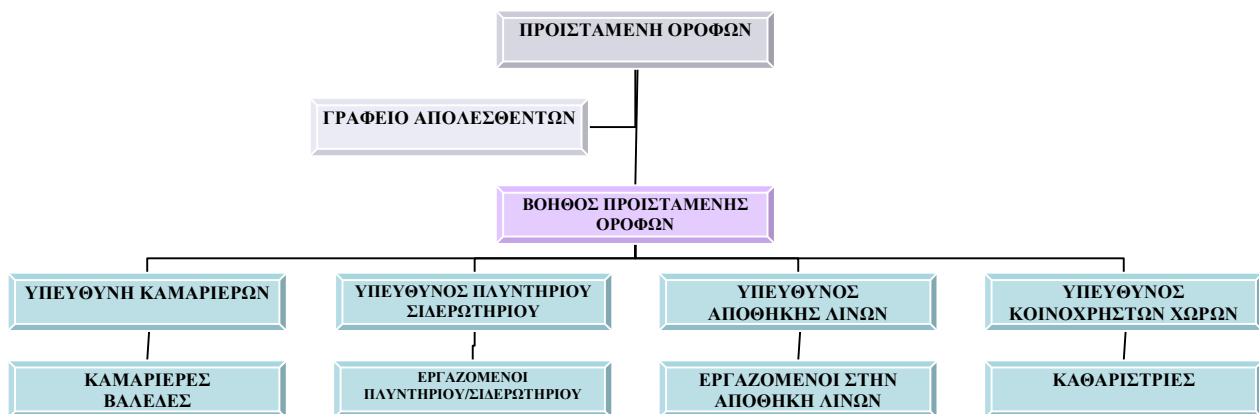
του χρόνου τους και τους παρακινεί για την συμμετοχή τους σε διάφορες δραστηριότητες ή τους προωθεί τρόπους χαλάρωσης.

Ένα ξενοδοχείο υψηλής δυναμικότητας , απασχολεί μεγάλο αριθμό υπαλλήλων στο τμήμα ορόφων με διαφορετικές αρμοδιότητες για την ομαλή και ταχύτερη αποπεράτωση του έργου του τμήματος.

Την εποπτεία και οργάνωση του τμήματος ορόφων αναλαμβάνει η Προϊσταμένη Ορόφων, η οποία φροντίζει για την ομαλή συνεργασία του τμήματός της με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, στοχεύει στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα ,μεθοδεύει την εξοικονόμηση χρόνου και φροντίζει για την άψογη εικόνα και συμπεριφορά του προσωπικού της.

Λόγω της παραδοσιακής φύσης του επαγγέλματος, την διεύθυνση του τμήματος Housekeeping την αναλαμβάνει συνήθως γυναίκα , παρ' όλα αυτά όμως δεν αποκλείονται οι άντρες Housekeepers.

### 7.1.ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING( ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ)



Διάγραμμα 7.1.Οργανόγραμμα του τμήματος ορόφων.  
Πηγή :Ρούπας ,Λαλούμης(1998), σελ.320.

Η σύνθεση του προσωπικού της Υπηρεσίας Ορόφων έχει ως εξής :<sup>1</sup>

- ✓ Ο/η Housekeeper, ο/η επικεφαλής του τμήματος.
- ✓ Οι Βοηθοί Housekeepers( επόπτες ορόφων).
- ✓ Οι καμαριέρες και οι βοηθοί τους ,που αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού του τμήματος .
- ✓ Οι valets,των οποίων το έργο περιλαμβάνει το καθάρισμα και την μεταφορά χαλιών, το πλύσιμο παραθύρων ,το στερέωμα κουρτινών, τη μετακίνηση επίπλων, την διανομή λινών και την ταξινόμησή τους στους ορόφους κ.λπ.
- ✓ Οι καθαρίστριες που αναλαμβάνουν την επιμέλεια των κοινόχρηστων χώρων και βρίσκονται υπό την εποπτεία ενός Βοηθού Housekeeper.
- ✓ Η γραμματέας του τμήματος , που είναι υπεύθυνη για την τήρηση αρχείου και για την λειτουργία του γραφείου χαμένων αντικειμένων.
- ✓ Η υπεύθυνη εργαστηρίου ραπτικής που είναι αρμόδια για τους υπαλλήλους που αναλαμβάνουν το ράψιμο κουρτινών ,τις επιδιορθώσεις και μεταποιήσεις των λινών.

<sup>1</sup> Ντόντη Άννα (2001),Υπηρεσία Ορόφων,Αθήνα,σελ.29-30.

### **7.1.1.Η ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING (EXECUTIVE HOUSEKEEPER)**

Η Προϊσταμένη του τμήματος αναλαμβάνει την διοίκηση και τον συντονισμό του προσωπικού του τμήματός της και όχι μόνο. Είναι υπεύθυνη για την ομαλότητα εργασίας στους ορόφους καθώς και για την διακόσμηση της επιχείρησης ,αφού δρομολογεί ενέργειες για την όμορφη, προσεγμένη και φιλική εικόνα του ξενοδοχείου.

Συγκεκριμένα η Προϊσταμένη Ορόφων έχει το σχέδιο εργασίας του τμήματος , το οποίο πρέπει να ακολουθείται πιστά και να συνίσταται με ίσο καταμερισμό εργασίας των υπαλλήλων.

Κάθε απόγευμα ,η προϊσταμένη λαμβάνει από την Υποδοχή ένα έντυπο κατάστασης των δωματίων με τους διαμένοντες και με τις αναχωρήσεις της επόμενης ημέρας.

Σύμφωνα με την κίνηση της κατάστασης και αφού επαληθευτεί ,πραγματοποιεί τον καταμερισμό εργασίας ανά όροφο και συμπληρώνει τα έντυπα που θα δοθούν στις καμαριέρες .

Οι καμαριέρες ,με την σειρά τους , πραγματοποιούν τον έλεγχο των δωματίων και αναλαμβάνουν την τακτοποίησή τους. Έπειτα συμπληρώνουν το ειδικό έντυπο που ονομάζεται "Αναφορά καμαριέρας" (MAID 'S REPORT) και το παραδίδουν στην προϊσταμένη για να συμπληρώσει έπειτα την δική της αναφορά (HOUSEKEEPER'S REPORT).

Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται, 2 φορές την ημέρα, πρωί και απόγευμα και στέλνεται στην Υποδοχή για σύγκριση με την κατάσταση των διαθέσιμων δωματίων.

Εάν τυχόν προκύψουν διαφορές ,πρέπει να γραφτούν σ' ένα άλλο έντυπο που ονομάζεται "Τελική –Συγκριτική Αναφορά" (Room Comparison Report) ,ούτως ώστε να ελεγχτούν ξανά από την Προϊσταμένη ή την Βοηθό της και να επιστραφεί η κατάσταση στην Υποδοχή.

Επιπλέον, η Προϊσταμένη οφείλει να πραγματοποιεί αιφνιδιαστικούς ελέγχους στους ορόφους ,προς επίβλεψη των καμαριέρων και της καθαριότητας των κοινοχρήστων χώρων.

Ακόμα, ελέγχει κατά διαστήματα ,τα προϊόντα καθαρισμού καθώς και το χρόνο αναλώσεώς τους και τις αποθήκες λινών για τυχόν καταστροφές ή απώλειες "ρούχων".

#### **7.1.1.1.ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΗΣ ΟΡΟΦΩΝ**

Τα καθήκοντα της προϊσταμένης εξαρτώνται από την κατηγορία και την δυναμικότητα του ξενοδοχείου που παρέχει τις υπηρεσίες της.

Σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα ,η Προϊσταμένη συνεργάζεται στενά και μοιράζεται τα επαγγελματικά της καθήκοντα με την Βοηθό της, τα οποία είναι :

- ✓ Επίβλεψη, κατεύθυνση και εκπαίδευση των υπαλλήλων του τμήματός της.
- ✓ Προσλήψεις και απολύσεις του προσωπικού που είναι υπ' ευθύνη της.
- ✓ Προσωπικός έλεγχος της καθαριότητας των δωματίων ,των κοινοχρήστων χώρων ,των γραφείων , του θυρωρείου και των αποθηκών ή και ενημέρωση από τις αναφορές των εποπτών.
- ✓ Έλεγχος και επιθεώρηση του τμήματος Λινοθήκης.
- ✓ Συμπλήρωση και έλεγχος της λίστας πληρότητας των δωματίων.
- ✓ Συμπλήρωση των ονομαστικών καταστάσεων και ημερομηνιών των ρεπό του προσωπικού.
- ✓ Έλεγχος και αναφορά των προβλημάτων για συντήρηση.
- ✓ Έλεγχος και για ανευρεθέντα και απολεσθέντα αντικείμενα
- ✓ Ευθύνη των κλειδιών του τμήματός της.
- ✓ Έλεγχος παραγγελιών και διανομής προμηθειών του τμήματός της.

- ✓ Απογραφή των υλικών εξοπλισμού του τμήματος.
- ✓ Επιμέλεια της διακόσμησης των δωματίων και των κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου και ενημέρωση του Διευθυντή.
- ✓ Οδηγίες για την αντιμετώπιση ειδικών απαιτήσεων ή παραπόνων των πελατών
- ✓ Οδηγίες για την καλύτερη απόδοση του τμήματος.
- ✓ Ενημέρωση του ταμιά για τυχόν ζημιές ή φθορές αντικειμένων από τους πελάτες ,ώστε να χρεωθεί στο λογαριασμό τους ,το κόστος επισκευής τους.
- ✓ Συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου και συντονισμός με τους ομοιόβαθμους προϊσταμένους των υπολοίπων τμημάτων.

### **7.1.1.2.ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ**

Η Housekeeper του ξενοδοχείου συμμετέχει ενεργά στον διοικητικό προγραμματισμό του ξενοδοχείου, αποτελώντας ένα από τα σημαντικότερα στελέχη του. Η υπευθυνότητα της θέσης της απαιτεί μια δυναμική προσωπικότητα με ουσιώδεις γνώσεις για τις τεχνικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στον τομέα του housekeeping.

Ο συνδυασμός του ανθρώπινου ενδιαφέροντος και των ηγετικών ικανοτήτων είναι ο ιδανικός για ένα διευθυντικό στέλεχος. Έτσι λοιπόν, και η Housekeeper πρέπει να αναγνωρίζει το έργο του κάθε υπαλλήλου της και εκτός από την αξιολόγηση της επαγγελματική απόδοσης, η γνώση σχετικά με την προσωπικότητα και την προσωπική ζωή του εργαζόμενου, θα την οδηγήσει στην σωστή εκτίμηση και στην κατανόηση .

Εκτός από την κατανόηση του ανθρώπινου παράγοντα ,υπάρχουν περιπτώσεις που θα πρέπει να είναι δίκαιη, σαφής και να επιβάλλει όρους εργασίας στους υφιστάμενούς της.

Η προσωπικότητα της προϊσταμένης ορόφων συνοψίζεται στα παρακάτω:

- Ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους του τμήματος και ευγενική συμπεριφορά .
- Ευχάριστη προσωπικότητα και αίσθηση του χιούμορ.
- Προσεγμένη εμφάνιση και παράδειγμα προς μίμηση στους υπαλλήλους.
- Ικανότητα για επικοινωνία και επιβολή ανεξάρτητα από τον χαρακτήρα του υπαλλήλου, που αντιμετωπίζει.
- Δεν πρέπει να εκδηλώνει συμπάθειες και αντιπάθειες και δεν πρέπει να επηρεάζεται απ' αυτές ,όταν δεν αφορούν την επαγγελματική συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- Αυστηρότητα, ως προς την τήρηση των κανόνων εργασίας και αφοσίωση στο έργο της.
- Υπεύθυνη, δίκαιη και αντικειμενική.
- Διαθέτει ηγετικές και υποκινητικές ικανότητες, για την επιβολή και την μεγιστοποίηση απόδοσης εργασίας των υπαλλήλων της .
- Διαθέτει αναλυτική σκέψη και ερευνά για νέο εξοπλισμό ή καινοτόμες λύσεις σε θέματα που αφορούν τόσο το προσωπικό όσο και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί.
- Συνεργάσιμη και πρόθυμη, τόσο με τους υπαλλήλους του τμήματός της ,όσο και με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου.
- Διαθέτει καλό γούστο, αφού αναλαμβάνει την διακόσμηση των χώρων του ξενοδοχείου και φροντίζει για την προσεγμένη εικόνα του.
- Διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία, για να ανταπεξέλθει σωστά στα καθήκοντά της και σε απρόβλεπτες καταστάσεις.
- Έχει τις κατάλληλες εκπαιδευτικές γνώσεις, που απαιτεί το επαγγελματικό έργο της.

Η προϊσταμένη ορόφων διεκπεραιώνει το έργο της με την πολύτιμη βοήθεια των βοηθών της και συζητά μαζί τους όλες τις εργασίες της ημέρας ,στο γραφείο καθώς και ασχολείται με την γραφειακή εργασία(καταστάσεις, απογραφές κ.λπ.). Δεν θα πρέπει όμως να εμβαθύνει τόσο στην γραφειακή εργασία, για να έχει την δυνατότητα αφιέρωσης του χρόνου σε έλεγχο και επίβλεψη του έργου των υπαλλήλων της στους ορόφους.

### 7.1.2. ΒΟΗΘΟΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗΣ (HOUSEKEEPER'S ASSISTANTS)

Για εξοικονόμηση χρόνου και ορθή εποπτεία του τμήματος ορόφων ,η προϊσταμένη αναθέτει κάποιες εργασίες στις βοηθούς της. Η υποκατάσταση από τις βοηθούς δεν σημαίνει ότι απαλλάσσει την προϊσταμένη από την υπευθυνότητά της ,αλλά την βοηθούν να εκπληρώσει επιτυχώς το δύσκολο έργο που έχει αναλάβει.

Στα μεγάλα ξενοδοχεία διαιρείται το τμήμα ορόφων σε τομείς και σε κάθε τομέα αντιστοιχεί ένα σύνολο δωματίων. Ανάλογα με την οργάνωση του ξενοδοχείου, σε κάθε τομέα, είναι υπεύθυνη μια προϊσταμένη, η οποία μεριμνά για την καθαριότητα στον τομέα της και προϊστάται στις καμαριέρες, στις καθαρίστριες και στους βαλέδες.

Οι βοηθοί της προϊσταμένης συμπληρώνουν το έργο της και αναλαμβάνουν εργασίες ,όπως:

- ✓ Ενημέρωση των βιβλίων και των καταστάσεων με τις ημέρες των ρεπό του προσωπικού.
- ✓ Εκπαίδευση και παρακολούθηση των νέων υπαλλήλων.
- ✓ Παραλαμβάνουν τα κλειδιά ή τα pass partout από το γραφείο του Housekeeper, τα παραδίδουν στις καμαριέρες και μόλις τελειώσει η βάρδιά τους ,τα επιστρέφουν.
- ✓ Σχολαστικός έλεγχος της εμφάνισης κάθε καμαριέρας .
- ✓ Προετοιμασία των αναφορών των δωματίων. Μία παραδίδεται στον Προϊστάμενο Housekeeper, μία στην Γραμματέα και μία κρατά στο στέλεχος.
- ✓ Έλεγχος των έτοιμων δωματίων και αυτών που ετοιμάζονται.
- ✓ Έλεγχος των αποθηκών και της λινοθήκης .
- ✓ Διακόσμηση των χώρων του ξενοδοχείου με λουλούδια κ.ά.

### 7.1.3.ΟΙ ΚΑΜΑΡΙΕΡΕΣ/ΘΑΛΑΜΗΠΟΛΟΙ (CHAMBER MAIDS)



Εικόνα 7.1.Καμαριέρες.

Οι καμαριέρες, όπως είναι γνωστό, επιμελούνται την καθαριότητα και την τακτοποίηση των δωματίων και συγχρόνως ελέγχουν τις ηλεκτρικές, υδραυλικές και άλλες σχετικές εγκαταστάσεις για την σωστή λειτουργία τους καθώς και ενημερώνουν το τμήμα συντήρησης για τυχόν φθορές.

Εκτός από τα παραπάνω, οι καμαριέρες τακτοποιούν τα προσωπικά αντικείμενα των πελατών με προσεκτικότητα και διακριτικότητα ,στρώνουν τα κρεβάτια, καθαρίζουν και ξεσκονίζουν τις επιφάνειες, τοποθετούν καινούργια αναλώσιμα (σαπούνια, χαρτί υγείας κ.λπ.),καθαρίζουν το μπάνιο, τοποθετούν καθαρές πετσέτες, κλείνουν τις κουρτίνες και αρωματίζουν τον χώρο, κλείνοντας το δωμάτιο.

Είναι υποχρεωμένες να παραδίδουν τα απολεσθέντα αντικείμενα πελατών στην προϊστάμενη του τμήματος, να σέβονται τον εξοπλισμό και την περιουσία του ξενοδοχείου



και να αναφέρουν στην προϊσταμένη ή στην βοηθό της τυχόν βλάβες για να ενημερώσει με την σειρά της το τμήμα συντήρησης.

Η εμφάνισή τους πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεγμένη. Η στολή που φορούν επιλέγεται από το ξενοδοχείο και πρέπει να είναι καθαρή και σιδερωμένη. Τα μαλλιά τους πρέπει να είναι καλοφτιαγμένα και καλοχτενισμένα και δεν επιτρέπεται το έντονο μακιγιάζ ,καθώς και τα μεγάλα κοσμήματα.

Όσον αφορά την προσωπικότητά τους, πρέπει να έχουν φιλική διάθεση ,ευχάριστη προσωπικότητα ,να ανταποκρίνονται σε ιδιαίτερες και δύσκολες απαιτήσεις και να προωθούν την θετική εικόνα του ξενοδοχείου στους πελάτες.

Η εργασία τους απαιτεί σωστή εκτέλεση οδηγιών σε περιορισμένο χρόνο, καλές οργανωτικές ικανότητες, δεσμευτικότητα, προσοχή στην λεπτομέρεια και φυσικά άψογη επαγγελματική συμπεριφορά.

Επίσης, λόγω της δυσκολίας του έργου τους ,πρέπει να έχουν άριστη σωματική κατάσταση και να ανταποκρίνονται σε γρήγορους ρυθμούς για την εκπλήρωση όλων των δραστηριοτήτων που τους ανατίθενται.

### **7.1.3.1. Ο ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΔΩΜΑΤΙΟΥ**



Εικόνα.7.2.Καρότσι ιματισμού.

Τα συστήματα και οι τεχνικές καθαρισμού διαφέρουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο.

Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι καμαριέρες ξεκινούν από τα οφίς · εκεί φορούν την στολή εργασία στους και τοποθετούν τα προσωπικά τους αντικείμενα στις ατομικές ντουλάπες.

Πηγαίνουν στο γραφείο της Housekeeper, παίρνουν τις κατάλληλες οδηγίες εργασίας για τα δωμάτια που θα αναλάβουν, τα κλειδιά και υπογράφουν.

Οι καμαριέρες προσπαθούν να μην ενοχλήσουν τους πελάτες που βρίσκονται στα δωμάτιά τους ,πόσο μάλλον στην περίπτωση που έχουν κρεμάσει την ταμπέλα " μην ενοχλείται". Αν όμως πλησιάζει η ώρα που θα λήξει η βάρδια των καμαριέρων και δεν έχουν τακτοποιηθεί ορισμένα δωμάτια εξαιτίας των πελατών, τότε απευθύνονται στην βοηθό housekeeper και η τελευταία επικοινωνεί με τους πελάτες, τηλεφωνικώς.

Τα τρόλεϊ εργασίας των καμαριέρων αποθηκεύονται στην λινοθήκη ή στα οφίς ορόφων. Από εκεί προμηθεύονται τα λινά και άλλα είδη όπως χαρτιά υγείας, χαρτομάντιλα, σταχτοδοχεία, αναπτήρες, σπέρτα, menu room-service και άλλα συναφή.

Τα καροτσάκια τοποθετούνται πάντα μπροστά από το δωμάτιο που εργάζεται η καμαριέρα και ποτέ μέσα .Οι καμαριέρες χτυπούν την πόρτα των δωματίων και ανακοινώνουν την θέσης τους, ρωτούν τους πελάτες αν θέλουν να καθαρίσουν το δωμάτιό τους εκείνη την στιγμή και αν όχι, τι ώρα επιθυμούν.

Αρχικά, ανοίγονται τα παράθυρα για να αεριστεί το δωμάτιο και ετοιμάζονται τα κρεβάτια, γίνεται η αλλαγή των σεντονιών με καθαρά και το στρώσιμο, το οποίο καθορίζεται από τις προτιμήσεις της Housekeeper.

Κατόπιν το δωμάτιο σκουπίζεται με ηλεκτρική σκούπα, ξεσκονίζονται οι επιφάνειες και αντικαθιστώνται οι προμήθειες του δωματίου και του μπάνιου

Στις αναχωρήσεις ελέγχουν για ξεχασμένα αντικείμενα, αλλάζουν όλο τον ιματισμό του δωματίου, ακόμα και τα καλύμματα, αν χρειάζονται καθαρίσματα .Αντικαθίσταται η γραφική ύλη, τα έπιπλα τοποθετούνται στην αρχική τους θέση, χρησιμοποιείται αποσμητικό χώρου και ελέγχονται εάν λειτουργούν οι ηλεκτρικές και υδραυλικές εγκαταστάσεις.



#### 7.1.4..ΟΙ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΕΣ(CLEANERS)

Οι καθαρίστριες αναλαμβάνουν την καθαριότητα και την τακτοποίηση των κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου και βρίσκονται συνήθως υπό την εποπτεία της βοηθού προϊσταμένης ορόφων. Είναι απαραίτητη η σωματική αντοχή και διεκπεραίωση της εργασίας τους σωστά και με γρήγορους ρυθμούς. Σε μικρότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το έργο των καθαριστριών ,το αναλαμβάνουν οι καμαριέρες.

#### 7.1.5.ΟΙ ΒΑΛΕΔΕΣ (VALETS, FLOOR BOYS)



Πρόκειται για ανειδίκεντους εργάτες που καλύπτουν τις βαριές εργασίες όπως την μεταφορά extra bed, την μεταφορά λινών, μετακίνηση επίπλων κ.ά.

Πρέπει να βρίσκονται σε άριστη φυσική κατάσταση για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και επίσης προσφέρουν την βοήθειά τους στις καμαριέρες και στις καθαρίστριες.

Μερικές από τις εργασίες που αναλαμβάνουν είναι:

Εικόνα 7.3.Floor Boys.

- ✓ Σκούπισμα ,τίναγμα και τακτοποίηση χαλιών
- ✓ Σήκωμα βαριών επίπλων και καθαρισμός των από κάτω επιφανειών
- ✓ Καθαρισμός κοινόχρηστων χώρων
- ✓ Καθαρισμός πορτών και παραθύρων
- ✓ Καθαρισμός μεγάλων επιφανειών
- ✓ Καθαρισμός πισίνας και λινών από τον χώρο της πισίνας
- ✓ Ασχολούνται με τις βοηθητικές εργασίες της λινοθήκης ,ανάλογα με το πρόγραμμα εργασίας που καταρτίζει ο επόπτης λινοθήκης.



Εικόνα 7.4.Είδη εξοπλισμού του τμήματος ορόφων.

## 7.2.ΚΑΝΟΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ HOUSEKEEPING

Οι καμαριέρες ,κατά την διάρκεια εργασίας τους, όπως όλοι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου, είναι υποχρεωμένοι να ακολουθούν προκαθορισμένους κανόνες και συγκεκριμένους τρόπους εργασίας .Μερικοί απ' αυτούς είναι : <sup>2</sup>

1. "Οι εργαζόμενοι στους ορόφους(καμαριέρες, valets)πρέπει να χρησιμοποιούν μόνο τους ανελκυστήρες υπηρεσίας .
2. Δεν επιτρέπεται να ανοίγουν τα δωμάτια των πελατών όταν δεν υπάρχει λόγος .Ο housekeeper ή η ρεσεψιόν ,πρέπει να γνωρίζουν που βρίσκεται το κλειδί κάθε δωματίου ανά στιγμή (πελάτης ,θυρωρείο ,καμαριέρα).
3. Δεν επιτρέπεται να χρησιμοποιούν την τηλεφωνική συσκευή των πελατών. Συνήθως, όμως, οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους ,για να αναφέρουν την κατάσταση των δωματίων και οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες διαθέτουν τηλέφωνα εσωτερικής επικοινωνίας ή γουόκυ-τόκυ ή ηλεκτρονικούς πίνακες.
4. Δεν επιτρέπεται να χρησιμοποιούν το W.C. των δωματίων.
5. Δεν επιτρέπεται να καπνίζουν την ώρα της δουλειάς μέσα στα δωμάτια ή W.C.Αυτό επιτρέπεται μόνο την ώρα του διαλλείματος και σε ειδικούς χώρους για κάπνισμα.
6. Δεν επιτρέπεται ακόμα, να χρησιμοποιούν για καθάρισμα ή ξεσκόνισμα τις πετσέτες ή τα λινά. "

## 7.3.Η ΛΙΝΟΘΗΚΗ

Η λινοθήκη αποτελεί ένα πολύ σημαντικό τμήμα του ξενοδοχείου ,το οποίο αναλαμβάνει την διαχείριση και αποθήκευση του ιματισμού .Η οργάνωση και ο συντονισμός του προσωπικού καθώς και της διαχείρισης των λινών, είναι απαραίτητος διότι ο ιματισμός σ' ένα μεγάλο ξενοδοχείο περιλαμβάνει πολλά και διαφορετικά είδη ρουχισμού, των οποίων την καθαριότητα αναλαμβάνει εξειδικευμένο προσωπικό.

"Ο χώρος στον οποίο αποθηκεύονται τα λινά που προορίζονται για τα τμήματα του ξενοδοχείου και από τα οποία διανέμονται οι απαιτούμενες ποσότητες και τα είδη λινών, ονομάζεται **Λινοθήκη**".<sup>3</sup>

Πρόκειται για αποθήκη ,με καλό φωτισμό και αερισμό, που βρίσκεται συνήθως κοντά στο πλυντήριο, στο υπόγειο του ξενοδοχειακού οικοδομήματος και η διαρρύθμισή της είναι κατάλληλη για την οργάνωση και φύλαξη του ιματισμού .

Εκτός από τον ιματισμό των ορόφων, φυλάσσονται και τα λινά εστιατορίου ,οι στολές προσωπικού κ.ά. Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες ,στην κεντρική λινοθήκη στεγάζεται και το τμήμα ραπτικής ,το οποίο αναλαμβάνει τις επιδιορθώσεις μικρού μεγέθους ή ακόμα και τις μεταποιήσεις των λινών.

Οι καμαριέρες, για εξοικονόμηση χρόνου και μείωση σωματικού κόπου ,διατηρούν σε κάθε όροφο μικρότερες αποθήκες φύλαξης λινών και εξοπλισμού καθαριότητας ,καθώς υπάρχει και χώρος γραφειακής υποστήριξης(**office ορόφων**).

Τα ακάθαρτα λινά των ορόφων συγκεντρώνονται σε ειδικά καλάθια ,που βρίσκονται στους ορόφους και παραδίδονται στην λινοθήκη ακάθαρτου ιματισμού, που συνήθως καταλαμβάνει ξεχωριστό τμήμα της λινοθήκης.

<sup>2</sup> Ντόντη Άννα(2001),Υπηρεσία Ορόφων ,Αθήνα ,σελ.58.

<sup>3</sup> Ντόντη Άννα(2001),Υπηρεσία Ορόφων, Αθήνα ,σελ.125.

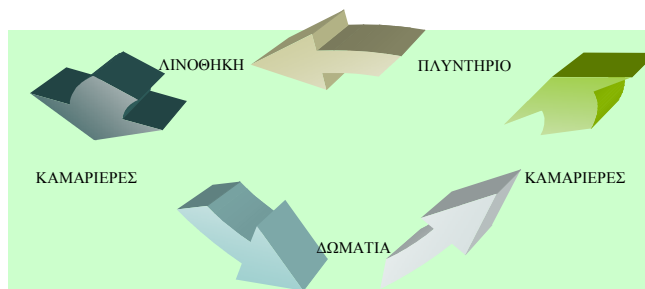
### 7.3.1.Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΛΙΝΟΘΗΚΗΣ

Η Υπεύθυνη της Λινοθήκης αναλαμβάνει τον έλεγχο των λινοθηκών και την διαχείριση των λινών .Συγκεκριμένα, οι αρμοδιότητες της Υπεύθυνης Λινοθήκης συμπεριλαμβάνονται στα παρακάτω :

- Ø Στην έναρξη λειτουργίας της βάρδιας παραλαμβάνει ένα αριθμό λινών.
- Ø Παραδίδει ενυπόγραφα σε σχετικό έντυπο, ένα αριθμό λινών στην βοηθό προϊσταμένης ορόφων ,αφού πρώτα τα έχει καταμετρήσει.
- Ø Παραλαμβάνει ενυπόγραφα από το πλυντήριο.
- Ø Ελέγχει την εμφάνιση του ρουχισμού σε θέματα πλυσίματος.
- Ø Κατανέμει το έργο του προσωπικού.
- Ø Παραδίδει τον ακάθαρτο ρουχισμό στο πλυντήριο.
- Ø Τηρεί καρτέλες για κάθε είδος λινού.
- Ø Τηρεί αρχείο φθαρμένων λινών.
- Ø Επαληθεύει τον αριθμό αποθηκευμένων λινών με μηνιαίες απογραφές.
- Ø Αποσύρει τον ακατάλληλο ιματισμό και μεριμνά για την αντικατάστασή του, με καινούργιο.

Η Άννα Ντόντη (2001)στο βιβλίο της «Υπηρεσία Ορόφων»<sup>4</sup> αναφέρει ότι οι αρμοδιότητες του Υπεύθυνου λινοθήκης σ' ένα ξενοδοχείο 500 κλινών ή περισσότερων είναι :

- Ø "Η προμήθεια και η διανομή των λινών(μετά από έγκριση του housekeeper)
- Ø Το μαρκάρισμα των καινούργιων λινών και η διανομή τους στα τμήματα .
- Ø Ο έλεγχος των λινοθηκών των ορόφων.
- Ø Ο έλεγχος των λινών που πρέπει να πλυθούν εκ νέου λόγω πλημμελούς καθαρισμού.
- Ø Η ταξινόμηση και η μέτρηση των λινών πριν από την παράδοσή τους στο πλυντήριο
- Ø Ο έλεγχος και η κατεύθυνση των λειτουργιών του πλυντηρίου σαν τμήμα ."



Σχήμα 7.1 Το κύκλωμα λινών.  
Πηγή :Ρούπας ,Λαλούμης (1998),σελ.322.

### 7.3.2.Ο ΙΜΑΤΙΣΜΟΣ

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επενδύουν υψηλά κεφάλαια στα λινά των κρεβατιών, των λουτρών και των τραπεζιών.

Σχεδόν πάντα, υπεύθυνος για την διαχείριση του ιματισμού του ξενοδοχείου (δηλαδή την αγορά, την φύλαξη, την διανομή την φροντίδα και την αποθήκευση των πολυάριθμων ειδών) είναι ο housekeeper .<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Ντόντη Άννα (2001),Υπηρεσία Ορόφων, Αθήνα ,σελ.126-127.

<sup>5</sup> Ντόντη Άννα(2001),Υπηρεσία Ορόφων, Αθήνα ,σελ.113.

Ο ιματισμός, εκτός από τα λινά των δωματίων, περιλαμβάνει και άλλα, όπως για παράδειγμα τα λινά που χρησιμοποιούνται στο επισιτιστικό τμήμα. Η επιλογή των λινών, σε αυτήν την περίπτωση, αποφασίζεται από την διοίκηση του ξενοδοχείου και τον Προϊστάμενο του τμήματος Επισιτιστικών, αφού συμβουλευτούν τον Housekeeper. Τα συγκεκριμένα λινά χρησιμοποιούνται από τμήματα όπως: το εστιατόριο, το μπαρ, το room-service και το τμήμα δεξιώσεων.

Μερικά από τα λινά που χρησιμοποιούνται στο επισιτιστικό τμήμα είναι τραπεζομάντιλα, πετσέτες φαγητού, πετσέτες τραπεζοκόμων, ποτηρόπανα, δισκόπανα, ποδιές-σκουφάκια των μαγείρων και των βοηθών τους και πολλά άλλα.

### 7.3.3.Ο ΕΠΟΠΤΗΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΛΙΝΩΝ

Ο επόπτης ελέγχου λινών ελέγχει τον αριθμό των λινών που παραδίδονται και παραλαμβάνονται από το πλυντήριο. Επίσης εποπτεύει την συσκευασία τους, ελέγχει τα εβδομαδιαία τιμολόγια του πλυντηρίου και συμπληρώνει τις καθημερινές, μηνιαίες και ετήσιες αναφορές της λινοθήκης.

### 7.3.4.ΟΙ ΕΛΕΓΚΤΕΣ ΛΙΝΩΝ

Ταξινομούν, καταμετρούν και συσκευάζουν τα άπλυτα λινά για να τα παραδώσουν στο πλυντήριο. Οι ελεγκτές λινών που απασχολούνται για τον καθαρό ιματισμό, έχουν την ευθύνη για τον έλεγχο και την παράδοσή τους στις καμαριέρες.

## 7.4.ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ ΚΑΙ ΣΙΔΕΡΩΤΗΡΙΟ



Εικόνα 7.5.Πλυντήριο Ξενοδοχείου.

Το τμήμα πλυντηρίου διοικείται από τον Υπεύθυνο Πλυντηρίου, ο οποίος συντονίζει τις εργασίες του τμήματος, δηλαδή: το πλύσιμο, το στέγνωμα και το σιδέρωμα του ιματισμού του ξενοδοχείου αλλά και των

ενδυμάτων που παραδίδουν οι πελάτες στο ξενοδοχείο για καθαρισμό.

Το πλυντήριο παραλαμβάνει ενυπόγραφα από την βοηθό της προϊσταμένης ή από τις καμαριέρες, τα ακάθαρτα λινά και τα παραδίδει καθαρά και σιδερωμένα στην λινοθήκη.

Είναι απαραίτητη η εξειδίκευση του προσωπικού για την σωστή φροντίδα και καθαριότητα των υφασμάτων. Η εκπαίδευση σχετίζεται με την σωστή επιλογή απορρυπαντικών και η διαφορετική αντιμετώπιση λεκέδων, ώστε να αποφεύγονται τα δυσάρεστα περιστατικά, δηλαδή η καταστροφή υφασμάτων.

#### **7.4.1.Ο ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ- ΣΙΔΕΡΩΤΗΡΙΟΥ**

Στα μεγάλα ξενοδοχεία, είναι απαραίτητη η ύπαρξη εσωτερικού πλυντηρίου, το οποίο αποτελεί ανεξάρτητο τμήμα και βρίσκεται υπό την επίβλεψη του Υπευθύνου ή Προϊσταμένου Πλυντηρίου.

Ο Υπεύθυνος του τμήματος αναλαμβάνει τον έλεγχο του κόστους λειτουργίας του τμήματός του και προσπαθεί να ικανοποιεί τις εκάστοτε απαιτήσεις των τμημάτων του ξενοδοχείου, λαμβάνοντας υπόψη τις προτεραιότητες της διοίκησης.

Είναι σημαντική η συνεργασία με τον Housekeeper και γι' αυτό χρειάζεται κατανόηση και από τις δύο πλευρές, σε τυχόν έκτατες ανάγκες που εμφανίζονται συχνά στα ξενοδοχεία .

#### **7.5.ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΠΟΛΕΣΘΕΝΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΕΥΡΕΘΕΝΤΩΝ(LOST & FOUND)**

Πρόκειται για την υπηρεσία που καλύπτει το ενδεχόμενο, ο πελάτης να ξεχάσει ή να χάσει ένα προσωπικό του αντικείμενο .Σε περίπτωση που βρεθούν από υπάλληλο του ξενοδοχείου, τα αντικείμενα αριθμούνται και καταγράφονται με τα σχετικά στοιχεία εύρεσης (ημερομηνία, χώρος, αριθμός δωματίου, όνομα υπαλλήλου που τα βρήκε κλπ.).

Στις περιπτώσεις που ο πελάτης επικοινωνεί με την υποδοχή και τους ενημερώνει για την απώλεια του αντικειμένου, ο υπάλληλος της υποδοχής συνδέει τον πελάτη με το αρμόδιο τμήμα, το οποίο ζητά όλες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες σχετικά με το αντικείμενο και σημειώνει το ονοματεπώνυμο του πελάτη.

Για οργανωτικούς λόγους, τηρείται το Βιβλίο Απολεσθέντων με την καταγραφή όλων των παραπάνω στοιχείων και φυλάσσεται σε ειδικό αποθηκευτικό χώρο. Η παράδοση των προσωπικών αντικειμένων πραγματοποιείται μετά από γραπτή αίτηση των πελατών, στην οποία αναφέρεται η απώλεια .

#### **7.6.ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ**

Το τμήμα συντήρησης αποτελείται από τεχνικούς με διαφορετικές ειδικότητες όπως υδραυλικούς, ηλεκτρολόγους, μαραγκούς κ.λπ. Ο υπεύθυνος συντήρησης είναι το άτομο που ηγείται του τμήματος και βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με την προϊσταμένη ορόφων προκειμένου να επιδιορθωθούν εγκαίρως τυχόν βλάβες και φθορές.

Όπως και τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, ο Διευθυντής του τμήματος συντήρησης με την βοήθεια των υφισταμένων του αναλαμβάνει τις διοικητικές λειτουργίες του τμήματος (γραμματεία, αγορές, απογραφές, προγραμματισμός, αρχεία κ.λπ.)και διαδικασίες όπως:

- Ø "Βοήθεια στους υπόλοιπους τμηματάρχες για αγοραστικές αποφάσεις.
- Ø Διατήρηση αποθήκης από εξαρτήματα και άλλο τεχνικό εξοπλισμό.
- Ø Οργάνωση προγράμματος προληπτικής συντήρησης σε όλα τα κτιριακά συστήματα.
- Ø Διαχείριση των συμφωνηθέντων υπηρεσιών από τρίτους όπως η απολύμανση, ο καθαρισμός τζαμιών, φροντίδα κήπων, συντήρηση πισίνας, η συντήρηση πατωμάτων και άλλα κατασκευαστικά θέματα."<sup>6</sup>

Ο υπεύθυνος του τμήματος επικοινωνεί με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και συντονίζει τους υπαλλήλους του τμήματος, προκειμένου να λειτουργούν άψογα, όλες οι εγκαταστάσεις και οι ηλεκτρικές συσκευές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση .

<sup>6</sup> Rutherford G .Denney (1999), Ξενοδοχείο-Διοίκηση & Λειτουργίες, Β' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην, σελ. 185.

## **7.7.ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ**

Το τμήμα ασφαλείας αναλαμβάνει την προστασία των υπαλλήλων ,των πελατών και των επισκεπτών του ξενοδοχείου. Το εκπαιδευμένο προσωπικό του τμήματος παρακολουθεί τις εισόδους του ξενοδοχείου για να ελέγχει διακριτικά την κίνηση στους χώρους και να αντιληφθεί έγκαιρα τυχόν ύποπτες κινήσεις. Η παρουσία τους παρέχει αίσθημα ασφάλειας στους υπαλλήλους και στους πελάτες .

## **7.8.ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΨΥΧΑΓΩΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΘΛΗΣΗΣ**

Το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να κάνει την παραμονή των πελατών στο ξενοδοχείο όσο το δυνατόν πιο ευχάριστη και εποικοδομητική , με την οργάνωση εκδηλώσεων, καλλιτεχνικών βραδιών, οργάνωση χορών, αθλητικών δραστηριοτήτων και άλλες μορφές διασκέδασης .

## **7.9.ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

Πολύ σημαντική είναι η συνεργασία του τμήματος Housekeeping με το τμήμα υποδοχής. Κάθε πρωί η Housekeeper ή μια βοηθός της περνάει από την ρεσεψιόν και ενημερώνεται για την κατάσταση των δωματίων. Οι καμαριέρες και οι βαλέδες επιβεβαιώνουν τα δωμάτια που είναι ελεύθερα και ενημερώνουν την Προϊσταμένη για την πορεία της επιμέλειάς τους. Μόλις τα δωμάτια είναι έτοιμα και καθαρά ,τότε το τμήμα housekeeping παραδίδει την λίστα δωματίων άμεσα την reception, προκειμένου να γνωρίζει την κατάσταση κάθε δωματίου ξεχωριστά.

Επίσης, απαραίτητη είναι η συνεργασία με το τμήμα κρατήσεων. Η ενημέρωση της πελατειακής κίνησης κρίνεται σημαντική για να οργανωθεί σωστά το τμήμα και να φέρει το έργο του εις πέρας, επιτυχώς.

Η δημιουργία στατιστικών από το τμήμα κρατήσεων, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του τμήματος και η γνώμη των πελατών για την επιμέλεια των χώρων, βοηθά τον Housekeeper να σχηματίσει άποψη, σε τι υστερεί το τμήμα του προκειμένου να δρομολογήσει τις κατάλληλες ενέργειες για να αναβαθμιστεί.

Ο συντονισμός μες το τμήμα συντήρησης είναι απαραίτητος, διότι απ' αυτόν εξαρτάται η αποδοτική λειτουργία του εξοπλισμού των δωματίων. Για να νοικιαστεί ένα δωμάτιο πρέπει να λειτουργεί ο εξοπλισμός του και να μην υπάρχουν βλάβες. Γι' αυτό τον λόγο, οι επόπτες ορόφων ενημερώνουν έγκαιρα το τμήμα συντήρησης, προκειμένου να επισκευαστούν οι βλάβες και να νοικιαστεί το δωμάτιο άμεσα .

Η καθαριότητα και η επιμέλεια των χώρων του ξενοδοχείου είναι γνωστό ότι ανήκει στα καθήκοντα των υπαλλήλων του Housekeeping. Γι' αυτό και άλλωστε, είναι απαραίτητη η συχνή επικοινωνία των τμημάτων όπως της κουζίνας, του θυρωρείου, του εστιατορίου, της διοργάνωσης συνεδρίων κ.ά. με αυτό της υπηρεσίας ορόφων.

Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος ορόφων μπορεί να κατευθύνει τους βαλέδες να τακτοποιήσουν τα καθίσματα στην αίθουσα συνεδρίων ,να ανταλλάξει απόψεις με τον υπεύθυνο εστιατορίου όσον αφορά την διακόσμηση του χώρου, να ενημερωθεί για την διαχείριση των λινών που χρησιμοποιούνται από τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου, κ.λπ.

Η συνεργασία με τον Προϊστάμενο Θυρωρείου είναι σημαντική και σχετίζεται με καταστάσεις όπως την απομάκρυνση αποσκευών σε αναχωρήσεις πελατών όταν δεν υπάρχουν μεταφορείς στο τμήμα ορόφων. Σε πολλά ξενοδοχεία, η Housekeeper ή η Υπεύθυνη λινόθηκης παραδίδουν ένα εφεδρικό κλειδί λινόθηκης στον νυκτοθυρωρό για περιπτώσεις ανάγκης.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΑ

Τα ξενοδοχεία αποτελούν πολύπλοκους οικονομικούς οργανισμούς αφού προσφέρουν ετερογενή προϊόντα κάτω από ιδιόζυγες συνθήκες. Αποτέλεσμα αυτών των γεγονότων είναι η δημιουργία δυσκολιών στην διατύπωση ενός πρότυπου οργάνωσης και διοίκησης ξενοδοχείων.

Η εφαρμογή της διοικητικής επιστήμης καλείται να διευκολύνει την διοίκηση των μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων προσφέροντας υγιές επαγγελματικό περιβάλλον στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο ταυτίζεται με τους στόχους της επιχείρησης, συνεπώς αποδίδει περισσότερο και οδηγεί το ξενοδοχείο, στην κερδοφορία.

Υπάρχει πλουραλισμός από σενάρια που φέρουν πιθανές δυσκολίες και σοβαρά προβλήματα κατά την διάρκεια της λειτουργίας μιας μεγάλης ξενοδοχειακής επιχείρησης, η οποία δεν εφαρμόζει σωστά την διοικητική επιστήμη.

Για παράδειγμα, όταν δεν υπάρχουν γραπτοί κανονισμοί ή δεν πειθαρχούν οι υπάλληλοι σε αυτούς, η απάντηση είναι η επιβολή κανονισμών και η τήρηση πειθαρχίας από τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη.

Η συνύπαρξη πολλών ατόμων διαφορετικών προσωπικοτήτων προκαλεί την φθορά της συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, οπότε ο διευθυντής προσωπικού καλείται σε τέτοιες περιπτώσεις, να χειρίζεται τα παράπονα των εργαζομένων και να έχει γενικώς ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις.

Οι δραστηριότητες της διοίκησης προσωπικού καλύπτουν κάθε ενδεχόμενο που θα δημιουργήσει πρόβλημα στην λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, θέτοντας τους παρακάτω στόχους:

- Û Βελτίωση της παραγωγικότητας
- Û Επικοινωνία των υπαλλήλων
- Û Εργασιακές σχέσεις
- Û Εκπαίδευση και αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού
- Û Κίνητρα απόδοσης
- Û Ανάπτυξη του management
- Û Σχεδιασμός εργασίας
- Û Έλεγχος κόστους εργασίας
- Û Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης
- Û Εντοπισμός των αποδοτικότερων υπαλλήλων
- Û Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών
- Û Προσλήψεις ικανών διευθυντικών στελεχών
- Û Ασφάλεια εργαζομένων.

Όπως ένας βιολογικός οργανισμός αποτελείται από ζωτικά όργανα, τα οποία συνεργάζονται μεταξύ τους για την ομαλή λειτουργία του, έτσι και ένας οικονομικός οργανισμός, αποτελείται από ένα σύνολο οργάνων, τα οποία πρέπει να συνεργάζονται διότι απ' αυτά εξαρτάται η εξέλιξή του.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση παρέχει μια σειρά προϊόντων προς πώληση, των οποίων η αξία και η ποιότητα, καθορίζουν και την επιτυχία της. Ενδεχομένως, θεωρείται πως η σειρά των προϊόντων είναι οι χώροι υποδοχής, τα εστιατόρια, τα καταστήματα, οι αίθουσες συνεδριάσεων, τα μπαρ κ.ά., παρ' όλα αυτά όμως, το κυριότερο προϊόν του κάθε ξενοδοχείου είναι το δωμάτιο του πελάτη.

Ο τομέας αρμοδιοτήτων του τμήματος ορόφων, εκτός από την καθαριότητα των δωματίων, περιλαμβάνει ένα τεράστιο εύρος δραστηριοτήτων όπως την επιλογή υφασμάτων, τον καθορισμό επίπλωσης, τις επισκευές, την επιμέλεια και καθαριότητα όλων των χώρων του ξενοδοχείου, ακόμα και της κουζίνας, των αποθηκών, της τραπεζαρίας προσωπικού κ.ά.

Η πιο αποδοτική επένδυση, είναι το υψηλό επίπεδο των υπηρεσιών του Housekeeping, αφού αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους κλάδους εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου. Η υπεύθυνη του τμήματος έχει άμεση σχέση με όλο το περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή τόσο με το προσωπικό της όσο και με τους πελάτες. Η Housekeeper είναι ένα βασικό στέλεχος της λειτουργικής ομάδας του management του ξενοδοχείου και συμμετέχει ενεργά στον διοικητικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Είναι πλέον κατανοητό, ότι για την αποτελεσματική προσέγγιση των αντικειμενικών στόχων του τμήματος room-division , είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός ορθολογικού σχεδιασμού οργάνωσής του. Οι ειδικές και ποικίλες λειτουργίες που συνθέτουν τον κύκλο δραστηριοτήτων του τμήματος, γίνονται αποδοτικότερες όταν ενταχθούν σε ομοιογενή σύνολα ομάδων, δημιουργώντας τους τομείς του τμήματος.

Αυτή η μέθοδος οργάνωσης που στηρίζεται στην τμηματοποίηση των επιμέρους λειτουργιών του τμήματος, είναι σημαντική για την αξιολόγηση της αποδοτικότητάς του και επιπλέον χάριν σ' αυτή δημιουργείται ο σχηματισμός θέσεων εργασίας με συνέπεια την διοικητική ιεράρχηση του τμήματος, η οποία είναι ο απαραίτητος παράγοντας για τον έλεγχο των λειτουργιών του.

Τελειώνοντας, σε αυτό το σημείο θα ήθελα να τονίσω ότι κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση ακολουθεί την δικιά της πολιτική σε θέματα διοίκησης. Αλλοίμονο εάν όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παγκοσμίως ακολουθούσαν την ίδια τακτική κατά γράμμα. Τότε δεν θα υπήρχε ανταγωνισμός και όλες οι επιχειρήσεις θα ήταν σχεδόν πανομοιότυπες.

Η εφαρμογή του management σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα, για να είναι αποτελεσματική πρέπει να :

- είναι ευέλικτη σε αλλαγές και αναθεωρήσεις
- αποτελεί βάση μελλοντικών ενεργειών και αποφάσεων
- εξασφαλίζει συντονισμό σχεδίων και οδηγιών
- απαιτεί έλεγχο εκτέλεσης βάσει αυτών των οδηγιών
- καθορίζει τους τομείς εξουσίας
- διατηρεί το ηθικό των υπαλλήλων σε υψηλά επίπεδα, χωρίς εξαιρέσεις
- εξυπνώνει το γόητρο της ξενοδοχειακής μονάδας στην τουριστική αγορά, διατηρώντας καλές σχέσεις με τους πελάτες και τους συνεργάτες της.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΠΗΓΕΣ**

### **Ελληνική βιβλιογραφία**

- Ανδριώτης, Κων.(2004),"Management Τουριστικών Επιχειρήσεων-Μια Στρατηγική Προσέγγιση", Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Βαρβαρέσος, Στ.(2000),"Τουρισμός-Οικονομικές Προσεγγίσεις", Β΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός .
- Ζευγαρίδης, Σ.(1978),"Οργάνωση και Διοίκηση", Τόμος Β΄, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός .
- Ηγουμενάκης, Ν.(1997)," Τουριστική Οικονομία", Τόμος Β΄, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ. και Λύτρας, Π.(1998-9),"Εισαγωγή στον Τουρισμό", Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Ηγουμενάκης, Ν. και Κραβαρίτης, Κ.(2004),"Τουρισμός –Βασικές Έννοιες", Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Θεοχάρης, Ν.(2007),"Front Office Management, Οργάνωση-Λειτουργία-Διεύθυνση", Αθήνα :Εκδόσεις Προπομπός.
- Καλιφιώτη, Στ.(1974), "Τουριστικά Επιχειρήσεις", Αθήνα :Εκδόσεις Interbooks.
- Καραγιάννης, Στ.(1992),"Οργάνωση και Λειτουργία του Ξενοδοχείου", Β΄ Τόμος, Αθήνα :Εκδόσεις Έλλην.
- Λαλούμης, Δ., και Ρούπας, Β.(1998),"Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων", Αθήνα Εκδόσεις: Α. Σταμούλης .
- Λαλούμης, Δ., και Ρούπας, Β.(1996),"Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων", Αθήνα :Εκδόσεις Interbooks.
- Μυλωνόπουλος, Δ., Μεντής, Γ. και Μοίρα, Π.(2003),"Εργασιακές σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, Νομική Προσέγγιση", Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Ντόντη, Άννα (1997),"Λειτουργία Υποδοχής -Front Office", Αθήνα.
- Ντόντη, Άννα (2001),"Housekeeping-Υπηρεσία Ορόφων", Αθήνα.
- Φραγκιαδάκης, Ε.(2004),"Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων", Δ΄ Έκδοση, Ρέθυμνο.
- Χυτήρης, Λ.(1996),"Το management των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων", Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks

### **Ξενόγλωσση βιβλιογραφία**

- Weaver, D. and Lawton, L. (2002), Tourism Management, Second Edition, Australia: John Willey & Sons Australia, Ltd.
- Boone, L. and Kurtz, D. (1992), Management, Fourth Edition, McGraw –Hill, Inc.

#### **Μεταφράσεις:**

- Denney, G.R.(1999),"Ξενοδοχείο-Διοίκηση και Λειτουργίες", Β΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Gee, Ch., Makens, C. J. και Choy, D.J.L. (2001),"Τουριστική και Ταξιδιωτική Βιομηχανία", Γ΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Page, E.S. (2006),"Εισαγωγή στον Τουρισμό-Το τουριστικό μάνατζμεντ στον 21<sup>ο</sup> αιώνα", Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Weissinger, S.S. (2003),"Λειτουργίες Ξενοδοχειακών Μονάδων-Hotel/Motel", Β΄ Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Lundberg, E.D. (1997)," Ξενοδοχειακές και Τουριστικές Επιχειρήσεις", Έκτη Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

### Ηλεκτρονικές πηγές

- <http://www.sete.gr/files/Media/Orismoistatistikontourismou.pdf>
- <http://www.touristikiekpaideysi.gr/documents/hoteldep.pdf>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Hotel>
- <http://www.go2hr.ca/CareersbrinTourism/JobDescriptions/ExecutiveHousekeeper/tabid/312/Default.aspx>
- <http://www.go2hr.ca/CareersbrinTourism/JobDescriptions/FrontDeskAgent/tabid/314/Default.aspx>
- [www.explorerhotel.ca](http://www.explorerhotel.ca)
- [www.google.com](http://www.google.com) ( όλες οι εικόνες προέρχονται από τον συγκεκριμένο ιστότοπο)