

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΟΝΤΩΝ ΤΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ
ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΜΠΟΥΓΙΟΥΚΛΗ ΓΕΩΡΓΙΑ
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ-ΕΙΣΗΓΗΤΗΣΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία διεκπεραιώθηκε από την σπουδάστρια Μπουγιουκλή Γεωργία του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πάτρας, στο Τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας και στόχος της είναι η αξιολόγηση του τουριστικού προϊόντος και η μελέτη της ποιότητας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Ευχαριστώ την οικογένειά μου, για την ηθική και την ψυχολογική υποστήριξή τους κατά την περίοδο συγγραφής της εργασίας καθώς για τη συνολική τους στήριξη καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και της ζωής μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών του τμήματος για τα εφόδια και τις γνώσεις, που μου έδωσαν για τη μελλοντική επαγγελματική μου σταδιοδρομία, στον τομέα του τουρισμού.

Τέλος, ιδιαίτερα ευχαριστώ τον εποπτεύοντα καθηγητή μου, κύριο Σακελλάριο Χρίστο που με την πολύτιμη και αξιόλογη βοήθειά του, ολοκλήρωσα αυτή την εργασία. Τον ευχαριστώ πολύ, για όλα όσα μου δίδαξε, τη συμπαράσταση και το χρόνο που μου αφιέρωσε, τις συμβουλές και τις οδηγίες, που μου έδωσε για την περάτωση αυτής της εργασίας.

“Ποιος μπορεί να αποτιμήσει το κέρδος από την ικανοποίηση ενός πελάτη και ποιος μπορεί να υπολογίσει το κόστος ενός δυσαρεστημένου πελάτη.”

Dr. W.Edwards Deming

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ	
1. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ.....	4
1.1 Η Έννοια του Τουρισμού.....	4
1.2 Η Ιστορία του Τουρισμού.....	5
1.3 Ο Τουρισμός στην Ελλάδα.....	6
1.4 Η Ποιότητα των Ελληνικών Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	7
1.5 Οι Δείκτες Ποιότητας των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	8
1.5.1. Πρώτος Δείκτης Ποιότητας: Εξοπλισμός Δωματίων.....	8
1.5.2. Δεύτερος Δείκτης Ποιότητας: Εγκαταστάσεις.....	8
1.6 Τα Τουριστικά Καταλύματα στην Ελλάδα.....	12
1.7 Τα Μέσα Μεταφοράς στην Ελλάδα.....	13
1.8 Μορφές Τουρισμού.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ	
2. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ.....	18
2.1 Το Μείγμα Marketing.....	18
2.2 Τα Συστατικά του Τουριστικού Προϊόντος.....	19
2.3 Κύκλος Ζωής του Προϊόντος (Product Life Cycle).....	20
2.3.1. Στάδιο Εισαγωγής.....	20
2.3.2. Στάδιο Ανάπτυξης.....	21
2.3.3. Στάδιο Ωρίμανσης.....	21
2.3.4. Στάδιο Παρακμής.....	21
2.4 Η Επέκταση της Ζωής του Τουριστικού Προϊόντος.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ	
3. ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	23
3.1 Ο Ρόλος της Διοίκησης Πωλήσεων (Sales Management).....	23
3.2 Η Προώθηση των Πωλήσεων (Sales Promotion).....	23
3.3 Τα Εργαλεία της Προώθησης των Πωλήσεων.....	24
3.3.1. Δείγματα (Samples).....	24
3.3.2. Κουπόνια (Coupons).....	24
3.3.3. Δώρα (Premiums).....	25
3.3.4. Επιβραβεύσεις (Rewards).....	25
3.3.5. Επιδείξεις στο Σημείο Πώλησης (Point-of-purchase Displays).....	25
3.3.6. Διαγωνισμοί (Contests).....	25
3.4 Η Προώθηση των Πωλήσεων για τις Υπηρεσίες.....	25
3.5 Το Σχέδιο της Προώθησης των Πωλήσεων.....	26
3.5.1. Βήμα Πρώτο: Ανάλυση του Περιβάλλοντος.....	27
3.5.2. Βήμα Δεύτερο: Καθορισμός Στόχων.....	27
3.5.3. Βήμα Τρίτο: Καθορισμός Προϋπολογισμού.....	27
3.5.4. Βήμα Τέταρτο: Στρατηγική Προώθησης.....	27
3.5.6. Βήμα Έκτο: Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων.....	28
3.6 Οι Προσωπικές Πωλήσεις στις Ξενοδοχειακές Μονάδες (Personal Selling).....	28
3.7 Ο Ρόλος των Προσωπικών Πωλήσεων.....	28
3.8 Η Τιμή.....	29
3.9 Οι Λειτουργίες της Τιμής.....	29
3.9.1. Αύξηση της Πρόσβασης.....	29
3.9.2. Περιορισμός της Πρόσβασης.....	30

3.9.3. Χρονικός Έλεγχος της Ζήτησης.....	30
3.9.4. Τοπικός Έλεγχος της Ζήτησης.....	30
3.10 Η Τιμολόγηση.....	30
3.11 Στόχοι Τιμολόγησης.....	30
3.11.1. Επιβίωση.....	30
3.11.2. Μεγιστοποίηση των Κερδών.....	30
3.11.3. Μεγιστοποίηση των Πωλήσεων.....	31
3.11.4. Γόητρο/Κύρος.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	32
4.1 Ταξινόμηση του Προσωπικού των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	32
4.1.1. Διεύθυνση.....	32
4.1.2. Λογιστήριο.....	32
4.1.3. Έλεγχος.....	32
4.1.4. Δημόσιες Σχέσεις.....	33
4.1.5. Τμήμα Προμηθειών.....	33
4.1.6. Υποδοχή (Reception).....	33
4.1.7. Θυρωρείο.....	33
4.1.8. Όροφοι.....	33
4.1.9. Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο.....	34
4.1.10. Εστιατόριο.....	34
4.1.11. Κουζίνα.....	34
4.1.12. Τεχνικό Τμήμα.....	34
4.1.13. Νομική Υπηρεσία.....	34
4.1.14. Ασφάλεια.....	35
4.2 Πρόβλεψη Αναγκών για Ανθρώπινο Δυναμικό.....	35
4.3 Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
4.4 Προϋποθέσεις Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
4.5 Τα Στάδια Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.....	37
4.5.1. Προσδιορισμός Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό.....	37
4.5.2. Προσέλκυση Προσωπικού.....	37
4.5.3. Επιλογή Προσωπικού.....	37
4.5.4. Ενημέρωση/Προσαρμογή Προσληφθέντων.....	37
4.5.5. Εκπαίδευση Προσωπικού.....	37
4.6 Περιγραφή Εργασίας (Job Description).....	37
4.7 Το Έντυπο της Περιγραφής Εργασίας.....	38
4.8 Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας (Job Specification).....	39
4.9 Το Έντυπο Προδιαγραφών Θέσης Εργασίας.....	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	42
5.1. Στρατηγική Ανάπτυξης των Ανθρωπίνων Πόρων.....	42
5.2. Προσδιορισμός Αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό.....	43
5.3. Πηγές Ανεύρεσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	43
5.3.1. Εσωτερικές Πηγές.....	43
5.3.2. Εξωτερικές Πηγές.....	44
5.4. Προσέλκυση Εποχιακού Προσωπικού.....	47
5.5. Μέθοδοι και Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	49
6.1 Οφέλη Εργαζομένων από την Αξιολόγηση της Απόδοσής τους.....	49
6.2 Αξιολόγηση και Αποδοτική Συμπεριφορά.....	50

6.2.1. Ικανότητα-αποδοτική Συμπεριφορά.....	50
6.2.2. Υποκίνηση-αποδοτική Συμπεριφορά.....	50
6.2.3. Αποδοτική Συμπεριφορά-ανταμοιβές.....	50
6.2.4. Επίδειξη Προσωπικών Στόχων-προσωπικές Επιδιώξεις (Προσδοκίες).....	51
6.2.5. Ικανοποίηση.....	51
6.3 Σκοποί Συστήματος Αξιολόγησης Προσωπικού.....	51
6.4 Δημιουργία μιας Αξιόπιστης Μεθόδου Αξιολόγησης.....	52
6.4.1. Ανάλυση του Έργου μιας Συγκεκριμένης Θέσης (Job Analysis).....	53
6.4.2. Καθορισμός του τι Σημαίνει Επιτυχημένη Εκτέλεση Έργου.....	53
6.4.3. Ανάπτυξη Τρόπων Μέτρησης των Επιτεύξεων.....	53
6.4.3.1. Τα Ασταθή Σφάλματα (Variable Errors).....	53
6.4.3.2. Τα Σταθερά Σφάλματα (Constant Errors).....	54
6.5 Συνέντευξη Αξιολόγησης Απόδοσης.....	54
6.6 Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal).....	55
6.7 Σχεδιασμός της Συνέντευξης Αξιολόγησης.....	55
6.8 Η Αξιολόγηση του Ξενοδοχειακού Προσωπικού.....	56
6.9 Άλλες Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	57
6.9.1. Μέθοδοι Σύγκρισης (Comparative Procedures).....	57
6.9.1.1. Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method).....	57
6.9.1.2. Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method).....	58
6.9.1.3. Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method).....	58
6.9.1.4. Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method).....	58
6.9.1.5. Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution).....	59
6.9.2. Μέθοδοι των Απολύτων Κριτηρίων (Absolute Standards).....	59
6.9.2.1. Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method).....	59
6.9.2.2. Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method).....	59
6.9.2.3. Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist).....	60
6.9.2.4. Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method).....	60
6.9.2.5. Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales).....	61
6.9.3. Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES).....	61
6.9.4. Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS).....	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7. Η ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ.....	63
7.1 Η Ποιότητα Εξυπηρέτησης.....	63
7.2 Προϋποθέσεις Παροχής Ποιοτικών Υπηρεσιών.....	64
7.3 Η Έννοια της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης (Service).....	66
7.4 Ο Ρόλος της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης σε μια Ξενοδοχειακή Επιχείρηση.....	67
7.4.1. Ανάπτυξη της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας Γενικά.....	67
7.4.2. Αύξηση Ανταγωνισμού.....	67
7.4.3. Μεγαλύτερη Κατανόηση του Πελάτη.....	67
7.4.4. Το Ποιοτικό Service Πελατών Είναι Οικονομική Δύναμη.....	67
7.5 Η Εξασφάλιση για την Ποιοτική Εξυπηρέτηση.....	68
7.5.1. Βήμα I: Μεταβίβαση Θετικής Συμπεριφοράς στους Πελάτες.....	68
7.5.2. Βήμα II: Προσδιορισμός των Αναγκών των Πελατών.....	69
7.5.3. Βήμα III: Εξασφάλιση Αγαθών και Υπηρεσιών που Ικανοποιούν τους Πελάτες.....	69
7.5.4. Βήμα IV: Σκοπός της Επιχείρησης Είναι η Επιστροφή του Πελάτη.....	69
7.6 Το Πρόγραμμα Πιστοποίησης της Ποιότητας για τις Τουριστικές Επιχειρήσεις-Το Σήμα Ποιότητας Q.....	71
7.6.1 Σε Ποιους Απευθύνεται το Πρόγραμμα.....	72
7.6.2 Τα Επίπεδα του Σήματος Ποιότητας.....	72

7.6.2.1 Το Σήμα Ποιότητας Επιπέδου I.....	73
7.6.2.2 Το Σήμα Ποιότητας Επιπέδου II.....	74
7.6.2.3 Το Σήμα Ποιότητας Επιπέδου III.....	74
7.6.3 Το Προφίλ του Quality-Coach.....	75
7.6.4 Φορείς Δημιουργίας του Σήματος Ποιότητας.....	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

8. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΩΣ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	76
8.1 Η Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση.....	77
8.2 Η Τουριστική Εκπαίδευση και Κατάρτιση στην Ελλάδα.....	77
8.3 Η Εκπαίδευση του Ξενοδοχειακού Προσωπικού.....	78
8.4.1. Επαγγελματικά Σχολεία.....	79
8.4.2. Κρατικά Τριτοβάθμια Ιδρύματα Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στον Τουρισμό και τα Ξενοδοχειακά Επαγγέλματα.....	79
8.4.3. Ιδιωτικά Τριτοβάθμια Ιδρύματα Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στον Τουρισμό και τα Ξενοδοχειακά Επαγγέλματα.....	79
8.4.4. Πανεπιστήμια.....	80
8.5 Η Εκπαίδευση στα Τμήματα της Ξενοδοχειακής Μονάδας.....	80
8.6 Προσόντα Εκπαιδευτών.....	81
8.7 Προγράμματα Εκπαίδευσης.....	81
8.8 Εκπαίδευση και Κατάρτιση μετά την Απασχόληση.....	82
8.8.1. Προγράμματα Ελέγχου και Διαχείρισης.....	83
8.8.2. Ενδοεπιχειρησιακά Προγράμματα Κατάρτισης σε Τοπικό Επίπεδο.....	83
8.8.3. Ειδικές Ενώσεις.....	83
8.8.4. Κατάρτιση για Μικρά Ξενοδοχεία και Μικρές Τουριστικές Επιχειρήσεις.....	83
8.8.5. Συνεταιρισμοί.....	84

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

9. ΕΡΕΥΝΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	85
9.1 Έρευνα Πτυχιακής Εργασίας.....	86
9.2 Τύπος Ερωτηματολογίου Έρευνας.....	88
9.3 Αποτελέσματα Έρευνας.....	90
9.4 Προτάσεις.....	98
9.4.1 Προτάσεις για την Αναβάθμιση των Τουριστικών Σπουδών.....	98
9.4.2 Ίδρυση Εθνικού Συμβουλίου Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.....	99

10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ..... 101

11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... 103

11.1 ΒΙΒΛΙΑ ΕΛΛΗΝΩΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ.....	103
11.2 ΒΙΒΛΙΑ ΞΕΝΩΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ.....	103
11.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	103

12. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ..... 105

12.1 Τα Ξενοδοχεία 5 Αστέρων στην Ελλάδα.....	105
12.2 Αντιμετώπιση Πελάτη με Παράπονα.....	107
12.3 Ένα Παράδειγμα Καλής Εξυπηρέτησης Υπαλλήλου.....	108
12.4 Ερωτηματολόγια Δείγματος (Συμπληρωμένα από τα ξενοδοχεία).....	109

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Τουρισμός είναι ένα αγαθό και περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και μένουν σε διαφορετικά μέρη από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους, για διάστημα λιγότερο του ενός έτους για λόγους αναψυχής, εργασίας, κ.τ.λ. Αποτελεί επίσης ένα είδος κοινωνικής, πολιτισμικής και οικονομικής βελτίωσης.

Αρχικά ο τουρισμός περιοριζόταν μόνο σε προσκυνήματα και ήταν κυρίως προνόμιο των οικονομικά εύρωστων ανθρώπων. Αργότερα άρχισαν να αξιοποιούνται και οι ιαματικές πηγές και στα μέσα του 19^{ου} αιώνα άρχισαν οι άνθρωποι να ταξιδεύουν και για πολιτισμικούς λόγους, οπότε και έγινε δημοφιλές το Grand Tour. Με την βιομηχανική επανάσταση κατασκευάστηκαν και βελτιώθηκαν τα μέσα μεταφοράς καθώς και δημιουργήθηκαν μεγάλες και πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες. Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και με τη δημιουργία των αεροπορικών εταιριών έγινε και η μεγάλη έκρηξη για μακρινούς προορισμούς. Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο γίνεται έκρηξη του τουρισμού στις ανεπτυγμένες χώρες, δημιουργήθηκαν οι Tour Operators οι οποίοι και προσέφεραν τα “πακέτα” διακοπών, αναπτύχθηκαν οι πτήσεις charter και αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν η δημιουργία του μαζικού διεθνή τουρισμού.

Ο τουρισμός είναι αγαθό πολυτελείας, όσο το παγκόσμιο βιοτικό επίπεδο αυξάνεται, τόσο και οι τουριστικές δαπάνες των Ελλήνων και των ξένων θα γίνονται ακόμα μεγαλύτερες. Για να γίνει η Ελλάδα ανταγωνιστικός τουριστικός προορισμός, απαιτείται και η ανάλογη βελτίωση των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών, δηλαδή ο εξοπλισμός των δωματίων, η ποιότητα των εγκαταστάσεων και το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού.

Σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα γίνεται προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να εξασφαλιστεί ο σωστός αριθμός κατάλληλα μορφωμένων και εκπαιδευμένων ανθρώπων. Ανάγκες για προσωπικό δημιουργούνται πριν αλλά και κατά τη διάρκεια λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας και οι πηγές ανεύρεσής του διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι και αυτή που θα αναδείξει την καλή εικόνα αλλά και την εύρυθμη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.

Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να αξιολογεί το έργο του προσωπικού της που αποτελεί και χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων και αμοιβών. Έτσι μπορούν να εντοπιστούν οι δυνατότητες ή οι αδυναμίες του κάθε εργαζόμενου, όταν βέβαια η αξιολόγηση γίνεται λεπτομερώς και αντικειμενικά. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι μόνο επωφελούνται και αυτό γίνεται εφελτήριο για την βελτίωσή τους στην εργασία τους. Γι' αυτόν τον σκοπό έχουν δημιουργηθεί τέσσερις κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης, οι οποίες και ακολουθούνται για να “βαθμολογηθούν” οι εργαζόμενοι για τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προϊόν δραστηριότητας όλων των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή μονάδα, τόσο των στελεχών όσο και των εκτελεστών-υπαλλήλων αυτής. Ως εκ τούτου, το κατάλληλα καταρτιζόμενο και εκπαιδευμένο προσωπικό συμβάλει σημαντικά στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Η διαφορά στο ποιοτικό και στο μη ποιοτικό service είναι θέμα ευαισθησίας, ειλικρίνειας, φιλικότητας, συμπεριφοράς και ανθρωπίνων σχέσεων, τα οποία μπορούν να αποκτηθούν.

Πώς μπορεί να αυξηθεί η ικανότητα του οργανισμού να ενθουσιάζει και να προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση; Η απάντηση είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι, προτεραιότητα στον τουρισμό είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, για την οποία η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η εξειδίκευση, η δια βίου γνώση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πτυχιακή αυτή εργασία με θέμα: **“Συμβολή των ποιοτικών προσόντων του προσωπικού, στην αξιολόγηση των προσφερόμενων ξενοδοχειακών προϊόντων-υπηρεσιών”**, αποτελεί την καταγραφή θεμάτων του Τουριστικού Marketing καθώς και της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ο τουρισμός αποτελεί τη “βαριά βιομηχανία” της χώρας μας τα τελευταία χρόνια και το κατάλληλα μορφωμένο και καταρτισμένο προσωπικό συμβάλει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αλλά και στην αναβάθμιση των ξενοδοχειακών μονάδων στη χώρα μας. Η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, η αύξηση του τουριστικού ρεύματος στη χώρα μας, η αύξηση της ποιότητας των επισκεπτών και, γενικότερα, η μεγέθυνση των θετικών επιδράσεων του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία, έχει μία απαραίτητη και βασικότερη προϋπόθεση, την αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών στους τουρίστες και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της τουριστικής εκπαίδευσης.

Τα περιεχόμενα των κεφαλαίων αυτής της εργασίας είναι τα κάτωθι:

Στο πρώτο κεφάλαιο εισαγόμαστε στην έννοια του τουρισμού όχι μόνο σαν αγαθό αλλά και σαν ένα είδος κοινωνικής, οικονομικής και πολιτισμικής βελτίωσης. Ανατρέχουμε στην ιστορία του και καταγράφουμε την πορεία του από τον 19^ο αιώνα μέχρι και σήμερα. Στη συνέχεια αναφερόμαστε στο εγχώριο τουριστικό προϊόν, στα συστατικά του καθώς και στην ποιότητα των ξενοδοχειακών μονάδων και καταλυμάτων. Τέλος γίνεται η διάκριση των διαφόρων μορφών τουρισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύουμε το τουριστικό προϊόν και τα συστατικά του. Το τουριστικό προϊόν μοιράζεται ανάμεσα στους πόρους οι οποίοι μπορεί να είναι φυσικοί, πολιτισμικοί ή ιστορικοί και στα συστατικά που μπορούν να δημιουργηθούν, να προστεθούν, να διευρυνθούν ή να ενισχυθούν σε έναν συγκεκριμένο προορισμό. Τέλος αναφέρουμε τον κύκλο ζωής του προϊόντος και πώς αυτό επιδρά τον τουρισμό καθώς και στην επέκτασή του.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στις πωλήσεις και ποιος ο ρόλος τους στη διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων. Γίνεται αναφορά στα εργαλεία προώθησης των πωλήσεων, στις προσωπικές πωλήσεις καθώς και στο σχέδιο και την οργάνωσή τους. Συνεχίζουμε μιλώντας για την τιμολόγηση και τη λειτουργία της στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχειακών μονάδων και πώς αυτό ταξινομείται στα επιμέρους τμήματά τους. Επίσης αναφερόμαστε στην πρόβλεψη αναγκών σε εργαζόμενους σε κάθε τουριστική μονάδα και πώς γίνεται ο προγραμματισμός τους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη στελέχωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Αναφέρουμε την στρατηγική ανάπτυξης που ακολουθείται για την προσέλκυση εργαζομένων, ο προσδιορισμός των αναγκών κάθε ξενοδοχειακής μονάδας σε προσωπικό καθώς και οι πηγές που χρησιμοποιούνται για την ανεύρεση των κατάλληλων υπαλλήλων. Τέλος γίνεται αναφορά στην προσέλκυση του εποχιακού προσωπικού καθώς και στις μεθόδους και τις διαδικασίες που ακολουθούνται για την επιλογή του προσωπικού.

Στο έκτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Πώς γίνεται η αξιολόγηση του έργου που προσφέρει το προσωπικό αλλά και πώς ωφελούνται οι εργαζόμενοι από την αξιολόγηση. Καταγράφουμε πώς σχεδιάζεται μια συνέντευξη αξιολόγησης και έπειτα πώς αξιολογείται το ξενοδοχειακό προσωπικό και με ποιες μεθόδους.

Στο έβδομο κεφάλαιο εισαγόμαστε στην έννοια της ποιοτικής εξυπηρέτησης και τον ρόλο που αυτή έχει στην προσφορά των υπηρεσιών μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζουμε την εκπαίδευση του προσωπικού και πώς βοηθά στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών. Αναλύουμε την εκπαίδευση και κατάρτιση όταν

αυτές πραγματοποιούνται πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την απασχόληση. Επίσης γίνεται παρουσίαση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και τις προτάσεις για την αναβάθμιση των σπουδών γύρω από τον τουρισμό.

Στη συνέχεια παρατίθεται η έρευνα που διενήργησα στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας. Ακολουθούν τα συμπεράσματα και οι προτάσεις.

Κλείνοντας θα θέλαμε να σημειώσουμε ότι οι πηγές που χρησιμοποιήσαμε για την ολοκλήρωση αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι βιβλία ελλήνων και ξένων συγγραφέων καθώς και δημοσιεύσεις στο διαδίκτυο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1. Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Υπάρχουν δεκάδες, ίσως και εκατοντάδες έννοιες και λέξεις οι οποίες αφορούν τον τουρισμό και συνεχώς προστίθενται καινούριες. Ο τουρισμός δεν σημαίνει απλά **περιήγηση** όπως σήμαινε την εποχή του αρχαίου Πausανία και των άλλων περιηγητών.

Ο τουρισμός είναι πλέον **αγαθό**. Ανάγκη, όχι μόνο για τον κάτοικο της πόλης που “ζει για τις διακοπές”, αλλά και για πλήθος εργαζομένων στα επαγγέλματα του τουρισμού που ζουν από τις διακοπές των προηγούμενων. Πρόκειται για μια εμπορική συναλλαγή, μια διαδικασία που διαμορφώνεται από τις συνθήκες της σύγχρονης ζωής και που διαμορφώνει με τη σειρά της τις ανθρώπινες σχέσεις, ανάμεσα σε αυτούς που καταναλώνουν το προϊόν του τουρισμού και σε αυτούς που το προσφέρουν. Είναι στο τέλος κομμάτι της ζωής όλων μας ανεξαιρέτως, αφού όλο αυτό το σύστημα έχει σαν ουσιαστικό αντικείμενο το περιβάλλον συνολικά.

Ο τουρισμός περιλαμβάνει **“τις δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν και μένουν σε μέρη διαφορετικά από το σύνηθες περιβάλλον τους για όχι περισσότερο από ένα έτος, για αναψυχή, εργασία ή άλλους λόγους”** (Roger Doswell, 2002).

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει τον τουρισμό ως την **“αλλαγή φυσικού περιβάλλοντος και ρυθμών ζωής για την ικανοποίηση ψυχοσωματικών αναγκών και πνευματικών αναζητήσεων, μέσα από συνειδητή και αποκλειστικά για τον σκοπό αυτό πρόσκαιρη μετακίνηση σε ξένο γεωγραφικό χώρο και παραμονή σε αυτόν για χρονικό διάστημα μέχρι ένα έτος, στη διάρκεια του οποίου αναπτύσσονται δραστηριότητες αναψυχής, επιχειρηματικές, εκπαιδευτικές, θρησκευτικές, κ.ά.”** (Λαγός, 2005).

Γενικεύοντας κάπως την έννοια του τουρίστα, θα μπορούσαμε να τον περιγράψουμε σαν τον άνθρωπο της πόλης που, εκμεταλλεόμενος αν και εφόσον έχει αυτό το προνόμιο τις ημέρες των διακοπών του, επιδιώκει να δραπτεύσει από τη “φυλακή” της αστικής ζωής. Εγκλωβισμένος συνεχώς σε κλειστούς χώρους, σε ένα θορυβώδες περιβάλλον, ζώντας καθημερινά υπό συνθήκες εργασιακής “σκλαβιάς” και ανασφάλειας, περιμένει από τις διακοπές του τη φυγή, την απόδραση.

Βέβαια αυτή η ανάγκη του ανθρώπου για φυγή από την καθημερινότητα, κρύβει και κάποιες παγίδες. Η πρώτη παγίδα που διακρίνουμε είναι ότι η εκβιομηχάνιση της σύγχρονης ζωής δεν άφησε ανέγγιχτους τους κατοίκους των μη αστικών περιοχών, αυτούς που φιλοξενούν εν τέλει τις ορδές των τουριστών. Οι άνθρωποι της επαρχίας, του χωριού βιώνουν καθημερινά ένα είδος κοινωνικού και οικονομικού αποκλεισμού, καθώς η “φαναχτερή” ζωή της πόλης είναι μια εικόνα που μεταδίδεται με κάθε τρόπο και κάθε μέσο. Από τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα παιδιά για να πάνε στο σχολείο έως την ελλιπέστατη υποδομή για το οτιδήποτε κι από την έλλειψη εναλλακτικών τρόπων έως την ανύπαρκτη υποστήριξη. Τα επαγγέλματα του τουρισμού είναι αυτά που δίνουν λύση σε ένα πλήθος από αυτά τα προβλήματα και καλύπτουν αρκετές από τις ελλείψεις. Φέρνουν, κυρίως τους νέους ανθρώπους, πιο κοντά στα εισερχόμενα πολιτιστικά στοιχεία και προσφέρουν επαγγελματική απασχόληση και άρα, οικονομική στήριξη για τους ίδιους και τις οικογένειές τους. Έτσι ο τουρισμός γίνεται ένα είδος κοινωνικής, πολιτισμικής και οικονομικής βελτίωσης. Αλλά εδώ διακρίνουμε τη δεύτερη παγίδα.

Με βάση τη λογική ότι “ο πελάτης έχει πάντα δίκιο”, ο ντόπιος είναι υποχρεωμένος να υποστεί κάθε απαίτηση και παραξενιά του τουρίστα. Οι κάτοικοι θα πρέπει να χαμογελούν και να λένε “ευχαριστώ”, ενώ ταυτόχρονα θεωρούν ότι ο τουρίστας είναι ο πλούσιος που ήρθε σε αυτόν τον τόπο ακριβώς για να “του τα πάρουμε” πουλώνοντας του σκουπίδια. Ταυτόχρονα, ο τουρίστας ο οποίος πληρώνει αισθάνεται μία υπεροχή, θεωρώντας ότι ο ντόπιος είναι υποτελής και οφείλει να τον εξυπηρετεί. Είναι μια αμφίδρομη σχέση υποκρισίας που υποβαθμίζει τις ανθρώπινες σχέσεις και τις προσφερόμενες υπηρεσίες στο ευτελέστερο επίπεδο. Και όχι μόνο.

Αν ο τουρίστας αφήσει πίσω του την καθημερινή του ζωή και επισκεφτεί έναν τόπο σαν άνθρωπος και όχι σαν κανίβαλος, θα διαπιστώσει ότι υπάρχει αμέτρητο πλήθος πραγμάτων που μπορούν να του προσφέρουν ουσιαστική ξεκούραση και ψυχαγωγία. Αν πάλι ο τουρίστας συμμετέχει και δεν καταναλίσκει τα έτοιμα προϊόντα που του προσφέρονται, τότε πραγματικά βιώνει τις καταστάσεις, περιπετειώδεις και μη.

Το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν, εξαρτάται από το πνεύμα με το οποίο αυτό διατίθεται. Είναι ανεπίτρεπτο για τους μόνιμους κατοίκους να μην υποστηρίζουν τον τόπο τους και τις συνήθειές τους και να χαμογελάνε δουλικά σε όποιον περαστικό έχει μερικά ευρώ στην τσέπη. Στο τέλος αυτός θα φύγει και οι κάτοικοι θα μείνουν πίσω και θα μετράμε τα συντρίμια που αφήνει πίσω του ο άκρατος εγωισμός των τουριστών.

1.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Σύμφωνα με τον Roger Doswell (2002), τα ευρείας κλίμακας ταξίδια μικρής χρονικής διάρκειας αποτελούν ένα σχετικά νέο φαινόμενο. Κατά το παρελθόν, ελάχιστοι ήταν εκείνοι που είχαν ελεύθερο χρόνο, τον οποίο αφιέρωναν στην εκπλήρωση θρησκευτικών καθηκόντων. Ήταν ιερές μέρες (holy days), απ’ όπου και το αγγλικό holidays (διακοπές). Γι’ αυτό και αρχικά τα ταξίδια περιορίζονταν συνήθως σε ιερά προσκυνήματα. Αργότερα, καθώς άρχισαν να αξιοποιούνται οι ιαματικές πηγές, οι άνθρωποι ταξίδευαν και για λόγους υγείας. Από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα, οι άνθρωποι αρχίζουν να ταξιδεύουν και για πολιτισμικούς λόγους, απ’ όπου και έγινε δημοφιλές το λεγόμενο Grand Tour.

Όσο επιταχυνόταν η κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη των χωρών (κυρίως στην Ευρώπη και τη Βόρειο Αμερική) τόσο βελτιώνονταν οι μισθοί και οι συνθήκες εργασίας. Σταδιακά οι άνθρωποι άρχισαν να έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο. Ταυτόχρονα βελτιώθηκαν τα μέσα μεταφοράς, με αποτέλεσμα να μπορεί κανείς πλέον να επισκεφθεί άλλα μέρη γρήγορα και με μικρό κόστος. Πολλές από τις αλλαγές οφείλονται στην αγγλική βιομηχανική επανάσταση. Με την ανάπτυξη των σιδηροδρόμων τον 19^ο αιώνα έγινε εφικτή η πρόσβαση σε παραθαλάσσια θέρετρα όπως το Brighton και το Blackroll.

Ταυτόχρονα χτίστηκαν μεγάλα και πολυτελή ξενοδοχεία. Στον Καναδά, για παράδειγμα, η ανάπτυξη των σιδηροδρόμων, που πλέον κάλυπτε τη χώρα από ανατολή σε δύση, οδήγησε στην οικοδόμηση γνωστών ξενοδοχείων, όπως το Banff Springs και το Chateau Lake Louise στα Βραχώδη Όρη.

Στα πρώτα πενήντα χρόνια του προηγούμενου αιώνα, άρχισαν να ταξιδεύουν περισσότερο οι οικονομικά ευκατάστατοι άνθρωποι. Βέβαια αυτό που έδωσε ώθηση στην τουριστική ανάπτυξη ήταν οι αεροπορικές μεταφορές που άνοιξαν νέους ορίζοντες. Όμως, οι απλοί άνθρωποι εξακολουθούσαν να έχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για διακοπές και ταξίδια.

Η πραγματική έκρηξη του τουρισμού στις ανεπτυγμένες χώρες παρατηρείται μετά τον Β’ Παγκόσμιο Πόλεμο. Η ευημερία, η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, οι φθηνότερες και καλύτερες μεταφορές καθώς και η ύπαρξη περισσότερου ελεύθερου χρόνου δημιούργησαν

νέες ευκαιρίες marketing. Δημιουργήθηκαν tour operators οι οποίοι ήταν σε θέση να ανταποκριθούν στην τουριστική ζήτηση. Τα “πακέτα” διακοπών αναπτύχθηκαν ταυτόχρονα με τις αεροπορικές πτήσεις charter. Έτσι δημιουργήθηκε ο μαζικός διεθνής τουρισμός. Παράλληλα άρχισαν να αναπτύσσονται οι ακτές της Μεσογείου και σύντομα ακολούθησαν άλλες περιοχές του κόσμου.

Καθώς βελτιώνονται, εξελίσσονται αλλά και γίνονται πιο προσιτά από οικονομικής άποψης τα μέσα μεταφοράς, ο χρόνος διακοπών επιμηκύνεται και συνεχίζει να επιμηκύνεται. Περισσότερες είναι πλέον οι χώρες που έχουν σχετική ευημερία, με αποτέλεσμα να προκύπτουν μεγάλοι αριθμοί τουριστών. Επίσης αναπτύσσεται ο εσωτερικός τουρισμός, καθώς πολλοί κάνουν διακοπές περισσότερες από μια φορές το χρόνο.

1.3 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο Ελληνικός τουρισμός από προϊόν με περιορισμένη πελατειακή βάση τις προηγούμενες δεκαετίες έχει μεταβληθεί σε κλάδο με εξέχουσα σημασία στην οικονομική ζωή του τόπου, και όχι μόνο, καθώς επηρεάζει και την διαμόρφωση της διεθνούς κοινής γνώμης σε ότι αφορά την Ελλάδα, σύμφωνα με ηλεκτρονική δημοσίευση του κυρίου Χαρδούβελη Γκίκα, καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς (www.hardouvelis.gr).

Η μοναδικότητα του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος οφείλεται στη φυσική ομορφιά της Ελλάδας, το ήπιο μεσογειακό κλίμα και την πάνω από τριών χιλιάδων χρόνων πολιτιστική κληρονομιά της, παράγοντες που είναι αρκετά ελκυστικοί για την προσέλευση τουριστών στη χώρα. Άλλα πλεονεκτήματα που έχει η Ελλάδα έναντι άλλων τουριστικών προορισμών, είναι το σχετικά χαμηλό κόστος διαβίωσης, η εθνική ασφάλεια και οι χαμηλοί δείκτες εγκληματικότητας.

Ο τουρισμός στη χώρα μας αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη βιομηχανία που διαθέτουμε, αποτελεί κύριο μοχλό ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας. Η ποσοστιαία συνεισφορά του τουρισμού στο Α.Ε.Π. καθώς και στην απασχόληση υπερβαίνουν το 18%, γεγονός που καθιστά την τουριστική δραστηριότητα σημαντικό παράγοντα οικονομικής εξέλιξης. Σύμφωνα με έρευνα του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (UNWTO), η χώρα μας κατατάσσεται στην δέκατη θέση ανάμεσα σε 25 ευρωπαϊκές χώρες σε εισερχόμενους τουρίστες για το έτος 2009 (Πίνακας 1).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΧΩΡΩΝ ΣΕ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ 2009		
ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΧΩΡΑ	ΤΟΥΡΙΣΤΕΣ (σε εκατομμύρια)
1	Γαλλία	74,200
2	Ισπανία	57,192
3	Ιταλία	43,239
4	Ηνωμένο Βασίλειο	28,030
5	Τουρκία	25,506
6	Γερμανία	24,224
7	Αυστρία	21,355
8	Ουκρανία	20,741
9	Ρωσία	19,420

10	Ελλάδα	14,915
11	Πολωνία	11,890
12	Ολλανδία	9,921
13	Κροατία	9,335
14	Ουγγαρία	9,058
15	Ελβετία	8,294
16	Ιρλανδία	7,189
17	Βέλγιο	6,814
18	Τσεχία	6,081
19	Βουλγαρία	5,739
20	Σουηδία	4,875
21	Νορβηγία	4,346
22	Φινλανδία	3,423
23	Καζακστάν	3,118
24	Ισραήλ	2,321
25	Κύπρος	2,141

Πηγή: UNWTO Tourism Highlights Edition 2010

1.4 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το ζητούμενο στην κερδοφορία είναι η ποιότητα. Τα μηνύματα, για συνεχή βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών υπηρεσιών στην Ελλάδα, είναι αισιόδοξα. Η υψηλότερη ποιότητα συνεπάγεται μεγαλύτερη κερδοφορία, που με τη σειρά της έχει πολλαπλασιαστικά θετικά αποτελέσματα όχι μόνο για τους ξενοδόχους, και τον κλάδο του τουρισμού αλλά και για ολόκληρη την ελληνική οικονομία.

Η πορεία του τουριστικού κλάδου είναι ιδιαίτερα δυναμική τις τελευταίες δεκαετίες στη χώρα μας, αφού ο ρυθμός αύξησης της τουριστικής δραστηριότητας ήταν υπερδιπλάσιος από τον ρυθμό αύξησης της υπόλοιπης οικονομικής δραστηριότητας, ενώ οι κάτοικοι εξωτερικού ξοδεύουν στην Ελλάδα υπέρ-τετραπλάσια ποσά από αυτά που ξοδεύουν οι κάτοικοι της Ελλάδας στο εξωτερικό. Η δυναμική αυτή πορεία αναμένεται να συνεχιστεί και στο μέλλον, τουλάχιστον από την πλευρά της ζήτησης τουριστικών υπηρεσιών, διότι ο τουρισμός είναι αγαθό πολυτελείας, που σημαίνει ότι όσο το παγκόσμιο βιοτικό επίπεδο αυξάνεται, οι τουριστικές δαπάνες των ξένων και των Ελλήνων θα αυξάνονται με ακόμα μεγαλύτερους ρυθμούς.

Η αναμενόμενη αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης για τουριστικές υπηρεσίες, δεν αρκεί για να μεγαλώσει η τουριστική δραστηριότητα στην Ελλάδα. Απαιτείται και η ανάλογη βελτίωση των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών εκ μέρους των ξενοδοχειακών μονάδων, ώστε η Ελλάδα να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός προορισμός και να προσελκύει ένα σταθερό μερίδιο της συνεχώς αναπτυσσόμενης παγκόσμιας τουριστικής δραστηριότητας. Το τουριστικό προϊόν διαφέρει από τα υπόλοιπα προϊόντα, διότι στην περίπτωση του μεταφέρεται ο πελάτης στο προϊόν και όχι αντιστρόφως, το προϊόν στον πελάτη. Συνεπώς, **πολλαπλοί παράγοντες έχουν συμβολή στην απαιτούμενη ικανοποίηση και ευχάριστη εμπειρία των τουριστών στη χώρα μας, από την εικόνα**

στις πύλες εισόδου για τους ξένους, την ευκολία στις μεταφορές, το κόστος ζωής, την προθυμία εξυπηρέτησης των τουριστών από τους ποικίλους επαγγελματίες και τις τοπικές κοινωνίες, έως τα ωράρια των αρχαιολογικών χώρων ή την καθαριότητα στις παραλίες.

Παρά την επικρατούσα άποψη στον κλάδο ότι η ποιότητα των ξενοδοχειακών υπηρεσιών δεν αποτελεί πρόβλημα για την ανταγωνιστικότητά τους, στην Ελλάδα η ποιότητα αυτή έχει μεγάλη διακύμανση ανάλογα με την κατάταξη σε αστέρια, ενώ στα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι η ιδανική. Αυτό διαπιστώνεται με τη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης, όπως η ποιότητα εξοπλισμού των δωματίων, η ποιότητα των εγκαταστάσεων ή το επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού.

1.5 ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι δείκτες ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι δύο. Ο πρώτος είναι αυτός του εξοπλισμού των δωματίων και ο δεύτερος αυτός των εγκαταστάσεων.

1.5.1. Πρώτος δείκτης ποιότητας: Εξοπλισμός Δωματίων.

Αυτός ο δείκτης κατασκευάστηκε με βάση την ύπαρξη ή όχι, έστω και σε ορισμένα δωμάτια του ξενοδοχείου. Κάθε δωμάτιο θα πρέπει να διαθέτει καθένα από τα παρακάτω οκτώ χαρακτηριστικά:

1. Room Service
2. Minibar
3. Πρόσβαση στο Διαδίκτυο (Internet)
4. Ψυγείο
5. Τηλεόραση
6. Ραδιόφωνο
7. Κλιματισμός
8. Κατάλληλο για A.M.E.A.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά γίνεται και η διαφοροποίηση ανάμεσα στις πέντε κατηγορίες ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων πλησιάζουν την τελειότητα (δηλαδή το άριστα), ενώ τα ξενοδοχεία ενός αστέρου διαθέτουν λιγότερα από τα μισά στοιχεία ποιότητας, έστω και σε ορισμένα δωμάτια.

1.5.2. Δεύτερος δείκτης ποιότητας: Εγκαταστάσεις.

Αυτός ο δείκτης κατασκευάστηκε με βάση τη διαθεσιμότητα ή όχι διαφόρων εγκαταστάσεων όπως:

Ø μεταφορικά μέσα
Ø εστιατόριο, καφετέρια
Ø μπαρ
Ø beach bar
Ø νυχτερινό κέντρο
Ø αίθουσα συνεδρίων
Ø συνεδριακό κέντρο

Ø εμπορικά μαγαζιά
Ø παιδικό χώρο
αναψυχής
Ø καζίνο
Ø γήπεδο τένις
Ø γήπεδο γκολφ

Ø γυμναστήριο ή άλλη
αθλητική εγκατάσταση
Ø αίθουσα Internet
Ø θαλάσσια σπορ
Ø γκαράζ/parking
Ø ιαματικά λουτρά/spa.

Οι **πέντε κατηγορίες ξενοδοχείων** εμφανίζουν ακόμα μεγαλύτερη διαφοροποίηση στο δείκτη ποιότητας των εγκαταστάσεων τους από ότι στο δείκτη ποιότητας του εξοπλισμού των δωματίων. Τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων έχουν πολύ υψηλή ποιότητα εγκαταστάσεων, ενώ τα ξενοδοχεία ενός ή δύο αστέρων διαθέτουν το 20% περίπου των εγκαταστάσεων αυτών.

Η καλή ποιότητα στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων δεν είναι αντιπροσωπευτική των ελληνικών ξενοδοχείων, αφού ο αριθμός τους είναι μικρός (Παράρτημα 1, σελίδα 79). Αντίθετα, επειδή τα μισά περίπου ξενοδοχεία στην Ελλάδα είναι δύο αστέρων, η ποιότητά τους έχει μεγάλο ειδικό βάρος στη συνολική ποιότητα του πληθυσμού των ξενοδοχείων.

Μια λεπτομερέστερη ματιά σε δύο από τα οκτώ χαρακτηριστικά με τα οποία κατασκευάστηκε ο δείκτης ποιότητας εξοπλισμού των δωματίων, συγκεκριμένα στην πρόσβαση στο διαδίκτυο από το δωμάτιο καθώς και στην καταλληλότητα των δωματίων για άτομα με ειδικές ανάγκες, φανερώνει το επίπεδο τεχνολογίας, αλλά και κοινωνικής ευαισθησίας των ελληνικών ξενοδοχείων. Οι διαφορές ανάμεσα στα ξενοδοχεία ενός ή δύο και πέντε αστέρων είναι πολύ μεγάλες.

Η εξυπηρέτηση που παρέχει στον επισκέπτη το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι, επίσης, μια σημαντική παράμετρος της εμπειρίας του τουρίστα. Η εκπαίδευση του προσωπικού, όμως, είναι μια μεταβλητή που σχετίζεται με την ποιότητα της εξυπηρέτησης των πελατών και δίνει τουλάχιστον την εικόνα του κατά πόσο διατίθενται οι ξενοδόχοι να ξοδέψουν χρήματα και να προσλάβουν ένα καλύτερα εκπαιδευμένο προσωπικό. Τα ξενοδοχεία 2, 3 και 4 αστέρων έχουν προσωπικό με το ίδιο περίπου επίπεδο εκπαίδευσης, ενώ τα ξενοδοχεία ενός και πέντε αστέρων διαφέρουν πολύ περισσότερο.

1.6 ΤΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Τα **νόμιμα τουριστικά καταλύματα**, εφοδιασμένα με το ειδικό σήμα λειτουργίας του Ε.Ο.Τ., ανήκουν στις ακόλουθες κατηγορίες, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία:

- Ø **Ξενοδοχεία** (κλασικού τύπου, τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, μοτέλ, παραδοσιακά καταλύματα).
- Ø **Χώροι οργανωμένης κατασκήνωσης** (κάμπινγκ).
- Ø **Ενοικιαζόμενα δωμάτια.**
- Ø **Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα .**
- Ø **Αυτοτροφοδοτούμενα τουριστικά καταλύματα** (τουριστικές κατοικίες και τουριστικές επαύλεις).
- Ø **Ξενώνες νεότητας.**
- Ø **Κέντρα γυμνιστών.**

Οι ξενοδοχειακές μονάδες χωρίζονται σε κατηγορίες από τον Ε.Ο.Τ. με βάση την **κτιριακή τους υποδομή**. Πρέπει να αναφερθεί πως δεν υπάρχει τέτοιου είδους διάκριση στα ενοικιαζόμενα δωμάτια. Ένα δεύτερο σημείο που πρέπει να επισημανθεί είναι ότι για την διάκριση των ξενοδοχειακών μονάδων ο Ε.Ο.Τ. λαμβάνει υπόψη του και **τις παρεχόμενες υπηρεσίες** που προσφέρονται.

Η τάση μεγέθυνσης των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ασθενής. Υπάρχουν 41 αλυσίδες ξενοδοχείων οι οποίες όμως δεν είναι ομοιογενείς και συγκρίσιμες γιατί περιλαμβάνουν ξενοδοχεία της αυτής ή διαφορετικής ιδιοκτησίας, αλυσίδες απλής διοίκησης

(management), συνενώσεις σε επίπεδο marketing και πωλήσεων ή και διεθνή δίκτυα πωλήσεων. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι ότι στη συντριπτική τους πλειοψηφία παρέχουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι το μεγάλο κόστος των τουριστικών πακέτων. Αυτό οφείλεται στη μικρή σύζευξη μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όσον αφορά στη διαπραγμάτευση των τουριστικών πακέτων με τους tour operators. Καθετοποίηση με άλλα τμήματα της τουριστικής αλυσίδας (π.χ. κρουαζιερόπλοια, tour-operating, περιηγήσεις κλπ.) παρατηρείται σε ελάχιστες μόνο περιπτώσεις. Τα τελευταία χρόνια ενισχύεται η **τάση εξαγοράς Ελληνικών ξενοδοχείων και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων** από ξένους οίκους, με ιδιαίτερη παρουσία Κυπριακών και Γερμανικών συμφερόντων (TUI).

Άλλο ένα χαρακτηριστικό των ελληνικών ξενοδοχείων είναι το μέγεθος τους, το οποίο προσδιορίζεται από τον αριθμό των δωματίων τους. Πιο συγκεκριμένα, οικογενειακά είναι αυτά που έχουν 1-20 δωμάτια, μικρά αυτά με 21-50 δωμάτια, μεσαία με 51-100 δωμάτια και μεγάλα αυτά που έχουν πάνω από 100 δωμάτια.

1.7 ΤΑ ΜΕΣΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η Ελλάδα λόγω των γεωγραφικών της χαρακτηριστικών έχει αναπτύξει από αρχαιοτάτων χρόνων την **ναυτιλία**, η οποία καθιστά τη χώρα μας πρώτη σε παγκόσμιο επίπεδο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα σήμερα να έχει ένα άρτιο δίκτυο θαλασσίων συγκοινωνιών τόσο στην επικράτεια της χώρας όσο και με τις γειτονικές χώρες. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα πραγματοποιούνται μεγάλα επενδυτικά προγράμματα από τις ελληνικές ακτοπλοϊκές εταιρίες με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών τους αλλά και την αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά των θαλάσσιων συγκοινωνιών. Όσον αφορά στο εσωτερικό της χώρας, τα δρομολόγια είναι κατανομημένα έτσι ώστε να συνδέουν τα κεντρικά λιμάνια της Αττικής, του Πειραιά, της Ραφίνας, της Πάτρας και της Θεσσαλονίκης με τα νησιά, αλλά και τα νησιά μεταξύ τους. Με τα δρομολόγια αυτά καλύπτεται μεγάλο μέρος των μεταφορικών αναγκών των ντόπιων αλλά, ιδιαίτερα κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, μεταφέρεται και μεγάλος αριθμός τουριστών. Επιπρόσθετα, τα λιμάνια της Ηγουμενίτσας και της Πάτρας εξυπηρετούν τις ανάγκες των αλλοδαπών τουριστών οι οποίοι επιλέγουν να έρθουν στη χώρα μας οδικώς.

Λόγω της **γεωγραφικής θέσης της Ελλάδας**, όμως, έχει ως καθιερωθεί το αεροπλάνο ως το βασικότερο μέσο μεταφοράς τουριστών σε αυτήν, σύμφωνα με δημοσίευση στην ηλεκτρονική σελίδα του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού (www.visitgreece.gr). Επομένως, ο ρόλος των αερομεταφορών για την εξέλιξη του ελληνικού τουρισμού είναι και θα εξακολουθήσει να είναι σημαντικός. Πολύ σημαντικός παράγοντας για την αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών στα αεροδρόμια αλλά και ο βαθμός ικανοποίησης των τουριστών κατά τη διάρκεια παραμονής τους σε αυτά.

Στην Ελλάδα λειτουργούν πέντε μεγάλα διεθνή αεροδρόμια και είκοσι οκτώ περιφερειακά, μικρότερα αεροδρόμια τα οποία δέχονται αεροσκάφη τακτικών και έκτακτων αερογραμμών καθώς και πτήσεις charter (Πίνακας 2). Όπως παρουσιάζεται και στον παρακάτω πίνακα, τα πέντε μεγάλα, διεθνή αεροδρόμια της Ελλάδος είναι αυτά της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης, του Ηρακλείου, της Αλεξανδρούπολης και της Ρόδου (σημειωμένα με έντονα γράμματα), ενώ τα υπόλοιπα είναι τα μικρότερα περιφερειακά αεροδρόμια. Η

υπάρχουσα υποδομή των Ελληνικών αεροδρομίων είναι πολύ περιορισμένη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εμφάνιση δυσλειτουργιών ιδιαίτερα κατά τους μήνες αιχμής. Η λειτουργία του αεροδρομίου Ελευθέριος Βενιζέλος έχει ήδη συμβάλει στην αναβάθμιση της ελληνικής υποδομής αερομεταφορών βελτιώνοντας παράλληλα την εικόνα των ελληνικών αεροδρομίων στο εξωτερικό.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΑ		
Αθήνα	Κάρπαθος	Μυτιλήνη
Άκτιο	Κάσος	Ν. Αγχίαλος
Αλεξανδρούπολη	Καστελόριζο	Νάξος
Άραξος	Καστοριά	Πάρος
Αστυπάλαια	Κέρκυρα	Ρόδος
Ζάκυνθος	Κεφαλονιά	Σάμος
Ηράκλειο	Κοζάνη	Σαντορίνη
Θεσσαλονίκη	Κύθηρα	Σητεία
Ικαρία	Κως	Σκιάθος
Ιωάννινα	Λέρος	Σκύρος
Καβάλα	Λήμνος	Σύρος
Καλαμάτα	Μήλος	Χανιά
Κάλυμνος	Μύκονος	Χίος

Πηγή: www.hcaa-eleng.gr

1.8 ΜΟΡΦΕΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τομέας του τουρισμού και των ταξιδιών δεν είναι δυνατό να οριοθετηθεί με πληρότητα και σαφήνεια, δεδομένου ότι οι τουριστικές δραστηριότητες επηρεάζουν και επηρεάζονται από μία μεγάλη ποικιλία παραγόντων καθώς και από το κοινωνικοοικονομικό και φυσικό περιβάλλον του κάθε κράτους. Σήμερα είναι κοινά παραδεκτό ότι ο τουρισμός επηρεάζει κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής ενός τόπου και μπορεί να εξελιχθεί σε κύριο μοχλό ανάπτυξής του, σύμφωνα με ηλεκτρονική δημοσίευση του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (www.sete.gr).

Ο τουρισμός, σε αντίθεση με άλλους κλάδους, είναι μία λειτουργία / συνάρτηση της ζήτησης καταναλωτών για υπηρεσίες (προσέγγιση της πλευράς της ζήτησης) παρά μία στατική ταξινόμηση παραγωγικών κλάδων (προσέγγιση της πλευράς της προσφοράς). Ο τουρισμός δεν είναι μία απλή συναλλαγή, αλλά μία ευρεία ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών για μεταφορές, κατάλυμα, τρόφιμα και ποτά, εισόδους σε μνημεία και αξιοθέατα και σουβενίρ.

Η τουριστική ανάπτυξη της χώρας συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού δηλαδή μορφών τουρισμού πέραν αυτού που κατά κύριο λόγο αναπτύχθηκε στην Ελλάδα και αφορά στον μαζικό καλοκαιρινό τουρισμό που έχει συνδυαστεί με τον ήλιο και τη θάλασσα.

Οι κυριότερες κατηγορίες εναλλακτικών μορφών τουρισμού είναι:

- Ø **Κοινωνικός τουρισμός:** Αφορά άτομα τρίτης ηλικίας, νέους, άτομα με χαμηλό εισόδημα και παρέχει την δυνατότητα σε αυτά τα άτομα να διανυκτερεύσουν σε μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα με μικρό κόστος. Ο τομέας αυτός έχει αναπτυχθεί με την βοήθεια της πολιτείας.
- Ø **Κοινωνικός τουρισμός και επαγγελματικές ή συνδικαλιστικές ενώσεις:** Αφορά ειδικές κατηγορίες πληθυσμού που επιθυμούν την γνωριμία και αλληλοπληροφόρηση με άτομα του ίδιου επαγγέλματος.
- Ø **Αγροτουρισμός:** Αφορά συνδυασμένη μορφή άσκησης τουριστικού και αγροτικού επαγγέλματος.
- Ø **Τουρισμός στην ύπαιθρο:** Μια εξειδίκευση του αγροτουρισμού με περισσότερη παραμονή στην ύπαιθρο.
- Ø **Συμπλέγματα αγροτουρισμού σε εγκαταλελειμμένους οικισμούς:** Απαιτεί σημαντική υποδομή κυρίως όσον αφορά τουρίστες υψηλών εισοδημάτων.
- Ø **Τουρισμός τρίτης ηλικίας:** Απαιτεί υποδομή καλού επιπέδου και παράλληλη υποδομή κρατικών υπηρεσιών.
- Ø **Αθλητικός-ορειβατικός-περιηγητικός-πολιτιστικός τουρισμός:**
Προσφέρει την δυνατότητα εξοικείωσης με την τοπική κουλτούρα της χώρας. Σχετικά με τον πολιτιστικό τουρισμό η υπάρχουσα υποδομή της χώρας περιλαμβάνει:
 - § 230 μουσεία σε όλη την Ελλάδα,
 - § 330 επισκέψιμους αρχαιολογικούς χώρους,
 - § πάνω από 800 χαρακτηρισμένους παραδοσιακούς οικισμούς,
 - § γύρω στα 10.000 κηρυγμένα μνημεία.
- Ø **Οικολογικός:** Δεν απαιτεί ιδιαίτερη υποδομή αρκεί να υπάρχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές. Απευθύνεται κατά κύριο λόγο στους φυσιολάτρες. Οι δραστηριότητες αλλά και τα καταλύματα που χρησιμοποιούνται έχουν σχεδιαστεί με σεβασμό στη φύση. Στη μορφή του τουρισμού αυτού περιλαμβάνονται οι Εθνικοί δρυμοί, οι παραδοσιακοί οικισμοί, τα σπήλαια, φαράγγια, μονοπάτια, βιότοποι κ.α.
- Ø **Τουρισμός υγείας και ιαματικός τουρισμός:** Απαιτεί υποδομή, μπορεί να αναπτυχθεί σε ήδη υπάρχουσες περιοχές με ιαματικά λουτρά. Έχει σκοπό την αξιοποίηση και την εκμετάλλευση των πηγών καθώς και την αναβάθμιση αυτών που υπάρχουν ήδη. Το προϊόν αυτό απευθύνεται στον επισκέπτη που επιθυμεί να συνδυάσει διακοπές με πρόγραμμα υγείας, ξεκούρασης, γυμναστικής, υγιεινής διατροφής και φυσικής διαβίωσης. Παράλληλα λειτουργούν και 40 υδροθεραπευτήρια σε πηγές τοπικής σημασίας.
- Ø **Θαλάσσιος τουρισμός:** Απευθύνεται σε ειδικές κατηγορίες τουριστών που θέλουν να ταξιδέψουν στα Ελληνικά νησιά. Ελκύει τουρίστες υψηλών εισοδημάτων. Έχει σκοπό την αξιοποίηση των θαλάσσιων πόρων της χώρας και προωθείται από την ανάπτυξη μαρίνων.

- Ø **Εκπαιδευτικός τουρισμός:** Δεν απαιτεί δημιουργία ειδικής υποδομής, συνδέεται όμως με αυτές του συνεδριακού, σε ορισμένες του πτυχές.
- Ø **Επαγγελματικός τουρισμός:** Απαιτεί υποδομή υψηλού επιπέδου και παράλληλη υποδομή ψυχαγωγίας. Περιλαμβάνει μεμονωμένα επαγγελματικά ταξίδια, συνέδρια, ταξίδια κινήτρων, εμπορικές εκθέσεις και επαγγελματικές αποστολές. Η συγκεκριμένη μορφή τουρισμού έχει μεγάλη προοπτική ανάπτυξης (όπως διαφαίνεται από την προσφορά και ζήτηση της αγοράς) αλλά και ευεργετικές επιδράσεις στην ανάπτυξη του κλάδου μια και που προσφέρει την δυνατότητα επιμήκυνσης της τουριστικής περιόδου στα παραθεριστικά κέντρα και στα ξενοδοχεία πόλεων. Μια τέτοια επιμήκυνση θα έχει ως αποτέλεσμα την ηπιότερη εποχικότητα που χαρακτηρίζει το ελληνικό τουριστικό προϊόν.
- Ø **Εσωτερικός τουρισμός:** Απαιτεί αλλαγή πολιτικής τόσο των κρατικών φορέων όσο και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.
- Ø **Χειμερινός τουρισμός:** Η μορφή αυτή έχει αναπτυχθεί συστηματικά στη χώρα μας κατά τα τελευταία χρόνια. Όσον αφορά στο υποσύστημα του χιονοδρομικού τουρισμού, Σήμερα, λειτουργούν 19 χιονοδρομικά κέντρα στην ελληνική αγορά. Ο τουρισμός χειμερινών σπορ είναι πιο απαιτητικός σε ποιότητα όσον αφορά τις υποδομές και τον προορισμό του ταξιδιού. Συνεπώς, για την επιτυχή προσέλκυση χειμερινού τουρισμού οι προσπάθειες πρέπει να επικεντρωθούν στην κατασκευή υποδομών υψηλής ποιότητας, καθώς και στην προσφορά υπηρεσιών υψηλού επιπέδου σε περιοχές που συνδυάζουν τη φυσική ομορφιά και την εύκολη πρόσβαση σε αρχαιολογικούς χώρους/ μνημεία.
- Ø **Χρονομεριστικός τουρισμός (time sharing):** Δίνει την δυνατότητα στον τουρίστα να είναι ο ιδιοκτήτης του καταλύματος στο οποίο μένει για την συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Παρά το γεγονός ότι παρέχει σημαντικά πλεονεκτήματα για τους αγοραστές όσο και για τους εμπλεκόμενους επιχειρηματίες, δεν έχει αναπτυχθεί επαρκώς. Τα οφέλη από την ανάπτυξη της χρονομεριστικής μίσθωσης στην Ελλάδα είναι πολλά και σχετίζονται όχι μόνο με την πληρότητα των καταλυμάτων, αλλά κυρίως με το ότι οι αγοραστές χρονομεριδίων είναι τουρίστες υψηλού εισοδηματικού και κοινωνικού επιπέδου.
- Ø **Θρησκευτικός τουρισμός:** Έχει άμεση σχέση με τους θρησκευτικούς προορισμούς της Ελλάδας και απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα τρίτης ηλικίας. Σε συνεργασία πολιτείας και εκκλησίας μπορούν να:
 1. επισημανθούν όλοι οι θρησκευτικοί προορισμοί,
 2. αποτυπωθούν όλοι οι θρησκευτικοί τόποι και να διαφημιστούν με τη βοήθεια του ΕΟΤ στο εσωτερικό και εξωτερικό,
 3. διαμορφωθούν συγκεκριμένα προγράμματα για ορθόδοξους αλλοδαπούς αλλά και αλλοδαπούς άλλων θρησκειών,
 4. συμμετάσχουν τουριστικά γραφεία που θα αναλάβουν την υλοποίησή τους,
 5. βελτιωθούν οι χώροι υποδοχής των επισκεπτών και να προσφερθούν όλες οι ανέσεις στους χώρους διαμονής, εστίασης κλπ. με τη βοήθεια της εκκλησίας.
- Ø **Φυσιολατρικός τουρισμός:** Επισκέψεις σε συγκεκριμένες διαφορετικές περιοχές.
- Ø **Γυμνιστικός τουρισμός.**

Αξίζει να σημειωθεί ότι η φθίνουσα ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος επιβάλλει την **έναρξη συντονισμένης προσπάθειας για την ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού**. Η προώθηση αυτών των τουριστικών προϊόντων καθώς και η δημιουργία εγκαταστάσεων ειδικής τουριστικής υποδομής, θα συμβάλουν ουσιαστικά στην αύξηση του τουρισμού στη χώρα μας και στην επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου. Η αναβάθμιση του Ελληνικού τουριστικού προϊόντος θα πρέπει να προσανατολιστεί σε τουριστικές δραστηριότητες οι οποίες θα εξασφαλίζουν θεματικές διακοπές, αναψυχή, άθληση, βελτίωση της υγείας, εξερεύνηση της ενδοχώρας και περιπέτεια. Η ελληνική αγορά θα πρέπει να δημιουργήσει ένα προϊόν που να εξυπηρετεί ποικίλα ενδιαφέροντα και να απευθύνεται σε πιο εύρωστες οικονομικά τάξεις αλλοδαπών τουριστών. Τα έργα υποδομής που θα υποστηρίξουν την αναβάθμιση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνουν μαρίνες, κέντρα τουρισμού υγείας, συνεδριακά κέντρα, γήπεδα γκολφ καθώς και μεγάλες σύγχρονες και πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες για να εξυπηρετήσουν τουρίστες υψηλότερου εισοδήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2. ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Το **Μάρκετινγκ (Marketing)** συνίσταται στην οργανωμένη προσπάθεια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού να ικανοποιήσει τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών. Προσπαθεί δηλαδή, με κύριο εργαλείο την έρευνα αγοράς:

1. να αντιστοιχίσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγει με τον πελάτη-στόχο που τα χρειάζεται ή τα επιθυμεί, ή ακόμα καλύτερα αφού κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες του,
2. να κατασκευάσει τα αντίστοιχα προϊόντα/υπηρεσίες με τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες που ο πελάτης επιθυμεί,
3. να του τα γνωστοποιήσει (διαφήμιση και προώθηση),
4. να τα καταστήσει διαθέσιμα μέσα από τα κανάλια διανομής (τα μαγαζιά και τις τοποθεσίες που αυτά είναι διαθέσιμα) στην τιμή που θα πρέπει αυτά να πωλούνται.

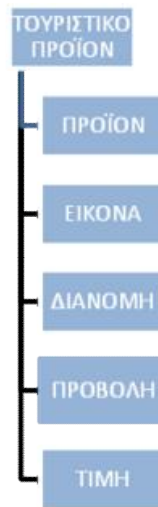
Ο βασικός στόχος του Μάρκετινγκ, ειδικότερα όσον αφορά τα καταναλωτικά αγαθά, δηλαδή αυτά που απευθύνονται στους τελικούς καταναλωτές (και όχι σε άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, οπότε και γίνεται λόγος για βιομηχανικά προϊόντα/υπηρεσίες) **είναι οι επαναλαμβανόμενες πωλήσεις**. Ειδικότερα τα στελέχη Μάρκετινγκ μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού προσπαθούν να δημιουργήσουν μία μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη προσφέροντας υψηλή αξία στα προϊόντα τους, αξία υψηλότερη από τα αντίστοιχα προϊόντα του ανταγωνισμού. Μέσα από την υψηλότερη αυτή αξία επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης, δηλαδή η υπεροχή της ίδιας και των προϊόντων της έναντι του ανταγωνισμού. Όλα τα παραπάνω με τη σειρά τους οδηγούν σε πιστότητα των πελατών και τελικά σε επαναλαμβανόμενες πωλήσεις των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησης. (el.wikipedia.org)

2.1 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ MARKETING

Το Μείγμα Marketing, σύμφωνα με τον Roger Doswell (Διάγραμμα 1), αφορά:

- ∅ Το προϊόν, που περιλαμβάνει τόσο υλικές όσο και άυλες συνιστώσες.
- ∅ Την κλίμακα των τιμών.
- ∅ Την προώθηση, που περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες marketing, προώθησης και πώλησης εκτός εικόνας. Η εικόνα αποτελεί σημαντικό παράγοντα στον τουρισμό.
- ∅ Την εικόνα, που κατατάσσεται ξεχωριστά από το προϊόν και την προώθηση, αν και επηρεάζεται από αυτά. Πρόκειται για τον τρόπο που οι άνθρωποι βλέπουν το προϊόν, δηλαδή τι δηλώνει και τι σημαίνει για αυτούς.
- ∅ Τη διανομή (το δίκτυο πώλησης-πού μπορεί να αγοραστεί το προϊόν), που περιλαμβάνει όλες τις διόδους και όλα τα σημεία πώλησης. Συμπεριλαμβάνει το κατά πόσον είναι εύκολη η αγορά, ιδίως όσον αφορά τη συνολική διαδικασία πώλησης και το δίκτυο διανομής, καθώς και κάλυψη ως προς τους tour operators, τους πωλητές χονδρικής και λιανικής. Έτσι, η διανομή καλύπτει τις σχέσεις μεταξύ του τουρισμού και εμπορίου ταξιδιών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ



Πηγή: Roger Doswell, 2002

2.2 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το τουριστικό προϊόν μοιράζεται ανάμεσα στους πόρους που ήδη υπάρχουν και δεν μπορούν να δημιουργηθούν, οι οποίοι μπορεί να είναι φυσικοί, πολιτισμικοί ή ιστορικοί και στα συστατικά που μπορούν να δημιουργηθούν, να προστεθούν, να διευρυνθούν ή να ενισχυθούν σε έναν συγκεκριμένο προορισμό, σύμφωνα με τον Roger Doswell (2002). Αποτελείται από τα αξιοθέατα, τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες που χρησιμοποιεί ή επισκέπτεται κανείς κατά την παραμονή του, επίσης περιλαμβάνει οτιδήποτε συμβαίνει στους τουρίστες, δηλαδή τη συνολική εμπειρία που βιώνουν.

Οι φυσικοί πόροι, όπως οι λίμνες ή τα βουνά, δε μπορούν να ξαναδημιουργηθούν, καθώς και οι κλιματολογικές συνθήκες δε μπορούν να αλλάξουν. Ένας προορισμός είτε έχει ευχάριστο κλίμα και πλήθος φυσικών πόρων είτε όχι. Με τον ίδιο τρόπο, τα αυθεντικά πολιτισμικά και ιστορικά στοιχεία δε μπορούν να αναπαραχθούν, όπως για παράδειγμα το παλάτι των Βερσαλλιών και η Παναγία των Παρισίων στη Γαλλία. Αποτελούν τμήμα της κληρονομιάς που προσφέρει η εκάστοτε χώρα, είναι ιστορικά και πολιτισμικά αξιοθέατα που προϋπήρχαν καθώς δε μπορούν να αντικατασταθούν, ούτε να αναπαραχθούν.

Αυτό όμως που μπορούμε φυσικά να δημιουργήσουμε είναι οι τουριστικές υποδομές και υπερδομές. Στις υποδομές περιλαμβάνονται τα οδικά δίκτυα, τα αεροδρόμια, η ύδρευση, ο ηλεκτρισμός, κ.τ.λ. τα οποία αποτελούν βάση για τις υπερδομές. Στις υπερδομές περιλαμβάνονται τα ξενοδοχεία, οι μονάδες διαμονής, τα εστιατόρια και ολόκληρο το φάσμα των τουριστικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών.

Ένας προορισμός με φυσικές ομορφιές, πολιτισμικά αξιοθέατα και ευχάριστο κλίμα πρέπει να διαθέτει υποδομές και υπερδομές. Αρχικά πρέπει να υπάρχει πρόσβαση σε αυτόν δηλαδή να κατασκευαστούν σύγχρονοι δρόμοι και να επεκταθούν τα λιμάνια ή τα αεροδρόμια αν υπάρχουν. Έπειτα τα νέα ξενοδοχεία χρειάζονται νερό και ηλεκτρικό, πρέπει δηλαδή να δημιουργηθούν δίκτυα αποχέτευσης και άλλων υπηρεσιών. Τέλος θα πρέπει να αναπτυχθούν τουριστικές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες.

Το τουριστικό προϊόν αποτελείται από υλικά και άυλα συστατικά. Οι φυσικοί, πολιτισμικοί και ιστορικοί πόροι, οι υποδομές και οι υπερδομές είναι υλικά συστατικά. Μπορούν να αξιολογηθούν, να μετρηθούν και υπόκεινται σε συγκεκριμένα πρότυπα. Αυτό δε

μπορούμε να το κάνουμε με τα άυλα συστατικά. Είναι αυτά που δημιουργούν την ατμόσφαιρα του χώρου και την αίσθηση φιλοξενίας και φιλίας που προσφέρει. (Πίνακας 3)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	
Υλικά Στοιχεία	Άυλα Στοιχεία
Τουριστική κληρονομιά	Φιλοξενία/Ευγένεια
Υποδομές	Φιλικό περιβάλλον/Ανθρώπινη ζεστασιά
Υπερδομές	Ατμόσφαιρα/Περιβάλλον
Όλα όσα είναι αντικειμενικά	Όλα όσα είναι υποκειμενικά

Πηγή: Roger Doswell, 2002

Τα άυλα στοιχεία είναι αυτά που δίνουν στο τουριστικό προϊόν τη ζωή, το χρώμα και τη συγκίνηση που προσφέρει. Όλα τα υλικά συστατικά, όσο καλά κι αν είναι, δε μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχία. Η στάση του τοπικού πληθυσμού απέναντι στους τουρίστες και πώς τελικά νιώθουν οι επισκέπτες επηρεάζουν αποφασιστικά τη συνολική θέση τους απέναντι στον τουριστικό προορισμό.

Κάθε γεγονός ή κατάσταση που βιώνει ο τουρίστας θα πρέπει να είναι σε αρμονία. Θα πρέπει να δημιουργεί μια γενική αίσθηση χαράς και χαλάρωσης. Η τουριστική αρμονία είναι αυτή που καθορίζει πόσο καλά γίνεται αποδεκτό το τελικό προϊόν. Αρμονία επίσης σημαίνει σύνδεση της ποιότητας με τη δυναμικότητα μεταξύ συμπληρωματικών τουριστικών εγκαταστάσεων και υπηρεσιών, δηλαδή πρέπει να υπάρχει αρκετή ποσότητα από κάθε συστατικό σε κάθε κατηγορία.

Αρκετές φορές, η μεταφορά προς έναν προορισμό θεωρείται τμήμα του τουριστικού προϊόντος, κάποιες άλλες όμως όχι. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να θεωρούμε ότι αποτελεί σημαντικό τμήμα του τουρισμού.

2.3 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ (PRODUCT LIFE CYCLE)

Ο **κύκλος ζωής προϊόντων (product life cycle)** είναι ένα από τα πιο συνηθισμένα και χρήσιμα εργαλεία στη στρατηγική marketing της σύγχρονης τουριστικής επιχείρησης, σύμφωνα με άρθρο στο ηλεκτρονικό περιοδικό www.bluewavemag.com. Κάθε προϊόν περνάει στη διάρκεια της ζωής του από διάφορα στάδια με ξεχωριστά χαρακτηριστικά το καθένα, όπως παρουσιάζονται παρακάτω:

2.3.1 Στάδιο Εισαγωγής

Είναι το στάδιο στο οποίο η ξενοδοχειακή επιχείρηση λανσάρει το προϊόν με συγκεκριμένες επιλογές τιμής, προβολής και διάθεσης, που μπορούν όμως να αλλάξουν στο μέλλον καθώς αρχίζει να παρατηρεί τις αντιδράσεις πελατών και καταναλωτών. Στο στάδιο αυτό συνήθως δεν υπάρχουν κέρδη γιατί απαιτούνται σημαντικά έξοδα για την εκτέλεση στρατηγικών εισόδου στην αγορά, διότι ελάχιστοι τη γνωρίζουν. Σκοπός είναι η αύξηση της ζήτησης της νέας κατηγορίας προϊόντων και υπηρεσιών. Στο στάδιο αυτό παρατηρούνται και οι περισσότερες αποτυχιές προϊόντων ή υπηρεσιών.

2.3.2. Στάδιο Ανάπτυξης

Τα προϊόντα που επιβιώνουν του σταδίου εισαγωγής αρχίζουν να έχουν πλέον επιταχυνόμενους ρυθμούς πωλήσεων και κερδών. Το επιτυχημένο προϊόν προσελκύει μιμητές και ένα μέτρο της επιτυχίας είναι ο αριθμός των νέων ανταγωνιστών. Η παρουσία νέων ανταγωνιστών είναι ενδεικτική της έναρξης του σταδίου αυτού. Στο στάδιο αυτό αρχίζει πλέον κάποιος ανταγωνισμός τιμών ενώ η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει όσο γίνεται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος της. Η επιχείρηση αρχίζει να διαφημίζει πλέον το δικό της προϊόν ειδικά και να χτίζει το brand της προσπαθώντας να αυξήσει τη ζήτηση του δικού της προϊόντος (σε αντίθεση με την αύξηση της ζήτησης της κατηγορίας στο προηγούμενο στάδιο). Σε αυτό το στάδιο παρατηρείται μεγαλύτερη συρροή τουριστών στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και γίνονται επενδύσεις για υποδομές.

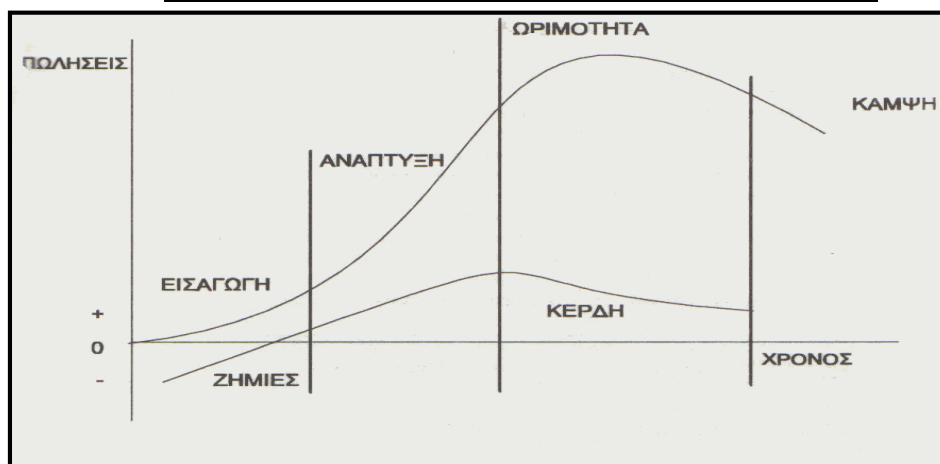
2.3.3. Στάδιο Ωρίμανσης

Στο στάδιο αυτό το προϊόν είναι πλέον καθιερωμένο στην αγορά. Οι πωλήσεις αυξάνονται με μειούμενο ρυθμό καθώς ο αριθμός νέων χρηστών αρχίζει να μειώνεται. Τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται. Στο στάδιο αυτό η στρατηγική marketing της επιχείρησης εστιάζεται στη διατήρηση των πιστών χρηστών του προϊόντος και η προβολή εστιάζεται στη συντήρηση του brand. Διάφορες αλλαγές στα χαρακτηριστικά του προϊόντος είναι δυνατές στη φάση αυτή και συχνά μπορεί να είναι δευτερεύουσας σημασίας ή και απλώς διακοσμητικές για να δημιουργούν την εντύπωση ανανέωσης. Οι πόλεμοι τιμών είναι πολύ συνηθισμένοι στο στάδιο αυτό και έχουν ως σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς εις βάρος ανταγωνιστών και τις συνακόλουθες οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή και διάθεση. Σε αυτό το στάδιο παρατηρείται μεγιστοποίηση της προσέλευσης τουριστών καθώς και αύξηση των υποδομών.

2.3.4. Στάδιο Παρακμής

Στο στάδιο αυτό για διάφορους λόγους οι πωλήσεις μπορεί να αρχίσουν να μειώνονται οπότε και επιβάλλουν την έξοδο των ασθενέστερων ανταγωνιστών από τον κλάδο, καθώς η κερδοφορία μπορεί να είναι πλέον αμφίβολη. Συνήθως οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν έχουν ήδη προβλέψει την εξέλιξη αυτή και έχουν προσπαθήσει με την κατάλληλη στρατηγική marketing να έχουν τα μερίδια αγοράς που επιτρέπουν κερδοφορία. Σε αυτό το στάδιο επιχειρείται από τις επιχειρήσεις παροχή πρόσθετων υπηρεσιών και προσφορών για διατήρηση των επισκεπτών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ



Πηγή: www.bluewavemag.com

2.4 Η ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Υπάρχουν πολλοί **τρόποι** με τους οποίους μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να επεκτείνει τη ζωή του προϊόντος της, το οποίο βρίσκεται στο στάδιο της παρακμής. Η μέθοδος που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για το λόγο αυτό θα εξαρτηθεί καθαρά από τους λόγους που προκάλεσαν την παρακμή του. Τα διάφορα βελτιωμένα ή νέα τουριστικά προϊόντα τα οποία εμφανίζονται στην αγορά, είναι προσπάθειες που καταβάλλονται από τις επιχειρήσεις είτε για να τα επεκτείνουν τροποποιώντας τα, είτε για να τα διαφοροποιήσουν, όπως αναφέρεται στο βιβλίο του κυρίου Ηγουμενάκη Νίκου “Τουριστικό Μάρκετινγκ” (1996).

Η τροποποίηση ενός προϊόντος δε διαφέρει και από τη δημιουργία ενός καινούριου. Όταν τα χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα και οι ιδιότητες ενός τουριστικού προϊόντος διαφοροποιηθούν, η επιχείρηση που το τροποποιεί αντιμετωπίζει προβλήματα τα οποία δε διαφέρουν από αυτά που αντιμετωπίζει κάθε φορά που εισάγεται ένα καινούριο προϊόν. Οι ομοιότητες αυτές περιορίζονται μόνο στον προβληματισμό που δημιουργείται και τη διαδικασία που ακολουθείται για να βρεθεί λύση. Βέβαια είναι πιο εύκολο να τροποποιηθεί ένα προϊόν παρά να δημιουργηθεί εκ νέου. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση έχει αποκτήσει εμπειρία γύρω από το προϊόν της, καθώς και στους παρακάτω λόγους:

- ∅ Είναι ευκολότερο να επισημανθούν από την επιχείρηση κάποια από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να αλλάξουν ή να προστεθούν.
- ∅ Υπάρχει ήδη ένας κύκλος πελατών που διευκολύνει τόσο την πληροφόρηση της τουριστικής επιχείρησης όσο και των έλεγχου των αντιδράσεων των τουριστών στις καινοτομίες του τουριστικού προϊόντος της.
- ∅ Υπάρχει εμπειρία από την επιχείρηση στον τομέα της προώθησης του τουριστικού προϊόντος, στα κανάλια εμπορίας του καθώς και στο σύστημα διανομής του.
- ∅ Η παραγωγή και η διάθεση του τουριστικού προϊόντος έχει μικρότερες δαπάνες και αντιμετωπίζονται πιο εύκολα, διότι η επιχείρηση έχει οργανωμένο δίκτυο πωλήσεων και πραγματοποιεί πωλήσεις.
- ∅ Υπάρχει εμπειρία στην παραγωγή του προϊόντος, στις πηγές προμηθειών πρώτων υλών και στους συντελεστές της παραγωγής του.

Οι βασικές **κατηγορίες των λόγων** που μπορεί να οδηγήσουν την ξενοδοχειακή επιχείρηση στην τροποποίηση ενός προϊόντος και τις οποίες ακολουθεί μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι οι εξής:

- ∅ Μια νέα ιδέα μπορεί να τροποποιήσει το αρχικό προϊόν χωρίς να αλλοιώσει τον βασικό του χαρακτήρα.
- ∅ Μια πληροφορία που φθάνει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση από την τουριστική αγορά ότι το τουριστικό προϊόν θα έχει μεγαλύτερη ανταπόκριση αν τροποποιηθεί.
- ∅ Η διαπίστωση ότι το τουριστικό προϊόν μειονεκτεί έναντι άλλων όμοιων προϊόντων σε ό,τι αφορά τα χαρακτηριστικά του πλεονεκτήματα και τις ωφέλειες ή ικανοποιήσεις που προσφέρει στους καταναλωτές.
- ∅ Η διαπίστωση του κορεσμού των καταναλωτών και της δυνατότητας αναζωπύρωσης του ενδιαφέροντός τους σε περίπτωση τροποποίησής του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3. ΟΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η αρχή της πώλησης θεωρεί ότι οι καταναλωτές δεν πρόκειται να αγοράσουν αρκετά από τα προϊόντα της επιχείρησης εκτός εάν η τελευταία από τις επιχειρήσεις δεν πραγματοποιήσει ευρείας κλίμακας προσπάθεια πώλησης και προώθησης. Ο σκοπός της πώλησης είναι η πραγματοποίηση κάθε δυνατής πώλησης χωρίς να δίνεται σημασία στην ικανοποίηση των πελατών μετά την πώληση, ή στην οικονομική συνεισφορά της εκάστοτε πώλησης, όπως αναφέρεται στο βιβλίο “Marketing, Management για υπηρεσίες και τουρισμό” των Θ. Μπενετάτου, Γ. Παπαγεωργίου, Δ. Στεργίου, εκδόσεις Έλλην (2004).

Η αρχή της πώλησης **δε δημιουργεί μακροπρόθεσμες σχέσεις με τους πελάτες**, εφόσον το ενδιαφέρον της επιχείρησης είναι να πωληθούν τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες και όχι να δημιουργήσουν προϊόντα που ικανοποιούν τις ανάγκες της αγοράς. Η φιλοσοφία της πώλησης βέβαια υποθέτει ότι οι πελάτες οι οποίοι αγόρασαν το προσφερόμενο προϊόν, έμειναν και ικανοποιημένοι από αυτό, ενώ εάν απογοητεύτηκαν γρήγορα θα επηρεαστούν για την αγορά του προϊόντος από τις νέες προσπάθειες προώθησης του ίδιου προϊόντος. Παρόλα αυτά, εμπειρικές μελέτες καταδεικνύουν ότι οι απογοητευμένοι πελάτες δεν πραγματοποιούν ξανά την ίδια αγορά, και μεταφέρουν την δυσάρεστη εμπειρία τους σε περισσότερους δυνητικούς πελάτες της εκάστοτε επιχείρησης, από ότι θα έκανε ένας ικανοποιημένος πελάτης.

3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (SALES MANAGEMENT)

Η διοίκηση πωλήσεων είναι “η διαδικασία διοίκησης που κατευθύνει τη στρατηγική, οργανώνει τις τακτικές και υλοποιεί τις πολιτικές που εξυπηρετούν την επίτευξη των στόχων πωλήσεων, των στόχων Marketing και των ευρύτερων επιχειρησιακών στόχων” (Donaldson, 1999). Αυτό επιτυγχάνεται επηρεάζοντας τους υφιστάμενους, ώστε να γίνονται πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, καθώς η δουλειά του manager δεν είναι να πουλάει, αλλά να πουλούν οι υφιστάμενοι. Οι manager πωλήσεων χρειάζεται να βοηθήσει τους πωλητές να συνειδητοποιήσουν:

- Ø τις προσδοκίες που έχει η επιχείρηση από αυτούς,
- Ø τα καθήκοντα που πρέπει να εκπληρώσουν, και
- Ø τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι πωλήσεων.

Βέβαια ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητας της πώλησης, ο καθορισμός των ποσοτικών στόχων είναι απαραίτητος. Ανεξάρτητα που αναφέρονται αυτοί οι στόχοι, χωρίς να καθοριστούν οι ποσοτικοί στόχοι βάσει των οποίων θα εκτιμηθεί η επιτυχία του εκάστοτε τμήματος πωλήσεων, η διοίκηση των πωλήσεων δε μπορεί να επιτελέσει το έργο της.

3.2 Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ (SALES PROMOTION)

Ο ορισμός της προώθησης των πωλήσεων είναι δύσκολο να προσδιοριστεί με ακρίβεια, μιας και λίγοι γνωρίζουν τι ακριβώς είναι. Σύμφωνα με ορισμένες βιβλιογραφίες ορίζεται ως:

“Η προώθηση πωλήσεων είναι μια συλλογή διαφόρων κινήτρων, συνήθως βραχυπρόθεσμων, σχεδιασμένων έτσι ώστε να επισπεύσουν την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή μιας υπηρεσίας από τους καταναλωτές.” (Kotler, 1988)

“Η προώθηση είναι εκείνες οι ενέργειες του marketing οι οποίες έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα, διεξάγονται για μια ορισμένη χρονική περίοδο και έχουν σκοπό την επίσπευση των αγορών.” (Davis, 1981)

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες ορισμούς υπάρχουν αρκετά κοινά στοιχεία. Αναφέρεται πως σκοπός της προώθησης πωλήσεων είναι να οδηγήσει τους καταναλωτές σε άμεση αγορά ή να τους παρακινήσει να αγοράσουν αμέσως. Με την προώθηση πωλήσεων καταβάλλεται προσπάθεια να επισπεύσει τον χρόνο που πραγματοποιείται η αγορά, αλλά αυτό δεν ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις.

Επιπλέον αναφέρεται η λέξη “βραχυπρόθεσμος”, η οποία υποδηλώνει πως οι επιδράσεις της προώθησης είναι μόνο προσωρινές, αν και αρκετοί διαφωνούν με αυτό (Laspadakis, 1999). Ακόμα, ο όρος “βραχυπρόθεσμος” μπορεί να έχει επίδραση στον καταμερισμό του προϋπολογισμού που κάνει ένας οργανισμός στις διάφορες δραστηριότητες προώθησης. Οι επιχειρήσεις συνηθίζουν να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση σε δραστηριότητες που έχουν βραχυπρόθεσμη επίδραση στις πωλήσεις, σε αντίθεση με αυτές που έχουν μακροπρόθεσμη επίδραση. Έτσι, ο καταλληλότερος ορισμός για την προώθηση των πωλήσεων είναι αυτός των Blattberg and Neslin (1990), ο οποίος είναι:

“(...) μια ενέργεια marketing της οποίας επιδίωξη είναι να έχει μια άμεση επίδραση στη συμπεριφορά των πελατών του οργανισμού.”

3.3 ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Για να εκπληρωθούν οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ποικιλία εργαλείων. Κάθε φορά ο υπεύθυνος της στρατηγικής προώθησης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τον τύπο της αγοράς, τους στόχους της προώθησης των πωλήσεων, τον ανταγωνισμό, την αποτελεσματικότητα και το κόστος του κάθε εργαλείου. **Τα κυριότερα εργαλεία είναι τα εξής:**

3.3.1. Δείγματα (Samples).

Αποτελούν την προσφορά μιας ποσότητας για **δοκιμή** ενός προϊόντος και μερικά από αυτά είναι δωρεάν. Σε άλλες περιπτώσεις η επιχείρηση χρεώνει ένα μικρό ποσό για να αντισταθμίσει το κόστος της προσφοράς. Τα δείγματα είναι ο πιο αποτελεσματικός αλλά ταυτόχρονα και ο πιο δαπανηρός τρόπος για την εισαγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά.

3.3.2. Κουπόνια (Coupons).

Είναι **πιστοποιητικά** που προσφέρουν στους καταναλωτές τη δυνατότητα έκπτωσης όταν αυτοί αγοράζουν κάποια προϊόντα/υπηρεσίες. Τα κουπόνια αποστέλλονται μέσω ταχυδρομείου, συμπεριλαμβάνονται σε άλλα προϊόντα ή τοποθετούνται σε διαφημίσεις. Χρησιμοποιούνται από ξενοδοχεία, εστιατόρια, εταιρείες ενοικίασεως αυτοκινήτων και εταιρείες οργάνωσης κρουαζιέρων. Επίσης χρησιμοποιούνται και για την προώθηση ενός καινούριου προϊόντος. **Τα κουπόνια αποτελούν κίνητρο για την αγορά του προϊόντος και μειώνει το ρίσκο που παίρνουν οι καταναλωτές όταν δοκιμάζουν αυτό το νέο προϊόν της αγοράς.** Επίσης οι “από κοινού” προωθήσεις αποτελούν μια ένδειξη καλής θέλησης για αυτούς που διανέμουν τα κουπόνια και για αυτούς που τα

εξαργυρώνουν. Δυστυχώς σε πολλές περιπτώσεις αυτό το εργαλείο έχει οδηγήσει σε “πόλεμο” κουπονιών και σε άλλες μορφές μείωσης των τιμών. Το αποτέλεσμα είναι να αποσπάται η προσοχή από την πραγματική αξία του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να αποφεύγεται η εκτεταμένη χρήση τους διότι οι καταναλωτές συνηθίζουν στην έκπτωση της τιμής και δυσαρεστούνται όταν πρέπει να πληρώσουν στην κανονική τιμή.

3.3.3. Δώρα (Premiums).

Είναι προϊόντα που προσφέρονται **δωρεάν ή σε χαμηλή τιμή** ως κίνητρο για την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

3.3.4. Επιβραβεύσεις (Rewards).

Είναι μετρητά ή άλλο είδος βραβείων για τη συχνή χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών.

3.3.5. Επιδείξεις στο σημείο πώλησης (Point-of-purchase displays).

Περιλαμβάνει επιδείξεις οι οποίες πραγματοποιούνται στο σημείο πώλησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η αξία του εργαλείου αυτού έχει αναγνωρισθεί και στον τομέα των υπηρεσιών. Με τις επιδείξεις αυτές οι εταιρείες μπορούν 1) να παρέχουν πληροφορίες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, και 2) να πωλούν επιπρόσθετα προϊόντα και υπηρεσίες, αυξάνοντας έτσι τα έσοδα του οργανισμού.

3.3.6. Διαγωνισμοί (Contests).

Παρέχουν στους καταναλωτές την ευκαιρία να κερδίσουν κάποιο έπαθλο/βραβείο, όπως χρήματα, ταξίδι, κ.τ.λ.. Η επιτυχία τους εξαρτάται από την αξία ή την πρωτοτυπία του βραβείου και ίσως και από την ύπαρξη δεύτερων βραβείων.

3.4 Η ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Ορισμένοι τύποι προώθησης των πωλήσεων ίσως και να μην εξυπηρετούν όλους τους τύπους υπηρεσιών. Η αύξηση της εφαρμογής της προώθησης των πωλήσεων σε πολλές αγορές παροχής υπηρεσιών τα τελευταία 15 χρόνια είναι μια από τις σημαντικότερες αλλαγές που έχουν συντελεστεί στον τομέα του marketing υπηρεσιών (Cowell, 1991). Πάντως, η προώθηση πωλήσεων για τις υπηρεσίες είναι μια δραστηριότητα του marketing που αναμένεται να γίνει επίκεντρο ανάλυσης τα επόμενα χρόνια. Τα περισσότερα είδη προγραμμάτων προώθησης πωλήσεων είναι εφαρμόσιμα και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, αλλά χρησιμοποιούνται διαφορετικές ονομασίες. Ένας από τους κορυφαίους σχολιαστές σε θέματα προώθησης πωλήσεων στη Μεγάλη Βρετανία, αναφέρει:

“Δεν πρέπει κανείς να θεωρεί πως η προώθηση πωλήσεων είναι προνόμιο μόνο των κατασκευαστικών εταιριών. Εκείνες οι εταιρίες που πουλάνε μια υπηρεσία αντιμετωπίζουν τα ίδια, αν όχι περισσότερα, προβλήματα ... Υπάρχουν τα ίδια σχετικά με το marketing προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν.” (Cowell, 1991, σελ. 178).

Έτσι λοιπόν, οι λόγοι που επιτάσσουν τη χρήση της προώθησης των πωλήσεων στον τομέα των υπηρεσιών, είναι οι ακόλουθοι:

1. Προβλήματα με τους πελάτες:

§ Όταν δεν υπάρχουν αρκετοί πελάτες.

§ Όταν δεν αγοράζουν αρκετές υπηρεσίες.

§ Όταν χρειάζονται βοήθεια για να αποφασίσουν να πραγματοποιήσουν την αγορά.

§ Όταν θεωρούν ότι η αγορά εμπεριέχει ρίσκο.

§ Όταν δε μπορούν να πληρώσουν.

2. Προβλήματα με τις υπηρεσίες:

§ Όταν εισάγονται στην αγορά νέες υπηρεσίες.

§ Όταν οι υπηρεσίες δεν πωλούνται.

§ Όταν οι υπηρεσίες δεν προσελκύουν το ενδιαφέρον στην αγορά.

3. Προβλήματα ανταγωνισμού:

§ Όταν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός.

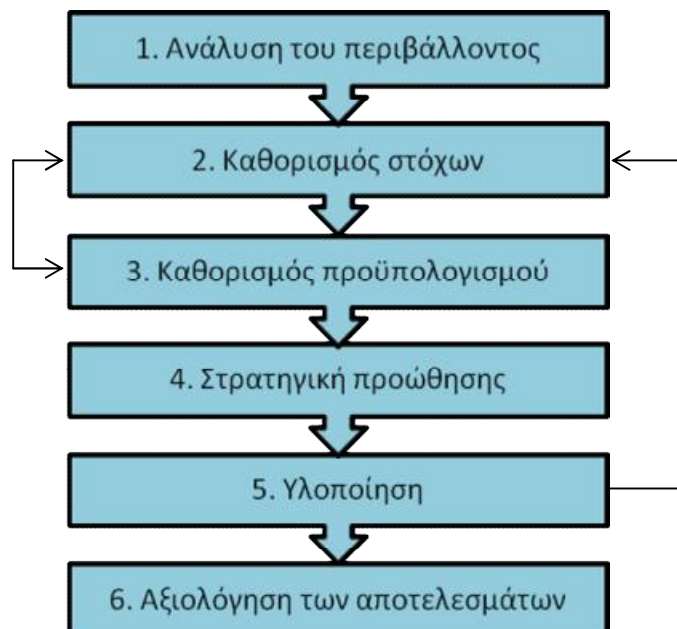
§ Όταν οι ανταγωνιστές εισάγουν νέες υπηρεσίες στην αγορά.

§ Όταν οι ανταγωνιστές προωθούν συνεχώς τις υπηρεσίες τους.

3.5 ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΤΗΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η επιτυχημένη χρησιμοποίηση της προώθησης πωλήσεων, προϋποθέτει ότι ο συστηματικός σχεδιασμός προηγείται της λήψεως των σχετικών αποφάσεων. Παρακάτω αναπαρίστανται τα πιο σημαντικά στοιχεία ενός τυπικού σχεδίου προώθησης των πωλήσεων. (Διάγραμμα 3)

Διάγραμμα 3-Το σχέδιο της προώθησης των πωλήσεων



Πηγή: Laspadakis (1999), σελ. 299

3.5.1. Βήμα Πρώτο: Ανάλυση του Περιβάλλοντος.

Είναι αναγκαίο οι brand managers να πραγματοποιήσουν ανάλυση του περιβάλλοντος για να καθορίσουν προβλήματα και ευκαιρίες σχετικά με τα εκάστοτε brand. Πρέπει να εξεταστούν:

- Ø η απόδοση του εξεταζόμενου brand,
- Ø η απόδοση των brands, και
- Ø η αντίδραση των πελατών στην προώθηση των πωλήσεων.

Με αυτή την ανάλυση εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με τις πιθανότητες χρησιμοποίησης της προώθησης των πωλήσεων σαν απάντηση στα καθορισμένα προβλήματα και ευκαιρίες.

3.5.2. Βήμα Δεύτερο: Καθορισμός Στόχων.

Αφορά στον καθορισμό των στόχων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών που καθορίστηκαν στο προηγούμενο βήμα. Οι στόχοι θα πρέπει να καθορίζονται με σαφήνεια και περιλαμβάνουν την πρόκληση επαναλαμβανόμενης αγοράς, την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών ή την αύξηση του επιπέδου των πωλήσεων και του μεριδίου της αγοράς που κατέχει ο οργανισμός.

3.5.3. Βήμα Τρίτο: Καθορισμός Προϋπολογισμού.

Η προετοιμασία λεπτομερών προϋπολογισμών για κάθε τύπο προώθησης των πωλήσεων είναι μια διαδικασία που δε θα πρέπει να δημιουργεί ιδιαίτερα προβλήματα, όταν οι λεπτομέρειες και οι σχετικοί στόχοι έχουν ήδη καθοριστεί. Ο προϋπολογισμός της προώθησης των πωλήσεων μπορεί να επιτευχθεί με δύο τρόπους, σύμφωνα με τους Kotler, Bowen and Makens (1999):

- Ø Ο εκάστοτε marketer μπορεί να επιλέξει τους τύπους προώθησης των πωλήσεων που θα χρησιμοποιηθούν, και
- Ø Να υπολογιστεί το συνολικό τους κόστος.

Ο πιο κοινός τρόπος είναι η χρήση ενός ποσοστού από το συνολικό προϋπολογισμό της προώθησης των πωλήσεων.

3.5.4. Βήμα Τέταρτο: Στρατηγική Προώθησης.

Οι brand managers πρέπει να αναπτύξουν την πλέον κατάλληλη στρατηγική προώθησης των πωλήσεων για την επίτευξη των στόχων του marketing. Επίσης θα πρέπει να καθορίσουν ποιο εργαλείο ή ποιο συνδυασμό εργαλείων της προώθησης πωλήσεων θα χρησιμοποιήσουν για την επίτευξη των στόχων που ορίστηκαν στο δεύτερο βήμα.

3.5.5. Βήμα Πέμπτο: Υλοποίηση.

Σχετίζεται με την ανάπτυξη τακτικών και κατάρτιση χρονοδιαγραμμάτων για την υλοποίηση του σχεδίου. Η δημιουργικότητα και ο συγχρονισμός αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την επιτυχημένη υλοποίηση κάθε προγράμματος προώθησης των πωλήσεων, τα οποία να διαφέρουν από αντίστοιχα ανταγωνιστών. Υπάρχει κίνδυνος οι πελάτες να χάσουν το ενδιαφέρον τους, λόγω της ομοιότητας των προγραμμάτων προώθησης των πωλήσεων, και έτσι οι επιχειρήσεις να χάσουν την ικανότητά τους να δημιουργήσουν πωλήσεις.

3.5.6. Βήμα Έκτο: Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων.

Αυτό προϋποθέτει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με τους καθορισμένους στόχους, καθώς και την αξιολόγηση του κατά πόσο το πρόγραμμα προώθησης των πωλήσεων εκτελέστηκε μέσα στα όρια του προκαθορισμένου προϋπολογισμού. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται ως βάση για το σχεδιασμό βελτιωμένων προγραμμάτων προώθησης των πωλήσεων στο μέλλον.

3.6 ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ (PERSONAL SELLING)

Ο όρος προσωπικές πωλήσεις αναφέρεται στην **“προσωπική επαφή με έναν ή περισσότερους αγοραστές, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια πώληση”** (McDonald and Payne, 1998). Άρα, είναι πολύ σημαντική η επαφή των πελατών με το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων, διότι οι πελάτες μπορούν να συζητήσουν για τυχόν προβλήματα, ανάγκες ή αμφιβολίες που έχουν για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και ο πωλητής τους δίνει διαθέσιμες επιλογές.

Οι πωλήσεις είναι ένα ζωτικό στοιχείο του μείγματος Marketing, αλλά είναι και από τα πιο δαπανηρά. Οι προσωπικές πωλήσεις παρουσιάζουν πολλά **πλεονεκτήματα** σε σχέση με τα υπόλοιπα στοιχεία του μείγματος Marketing, όπως:

- Ø Παρέχουν επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης.
- Ø Υπάρχει προσωπική επαφή μεταξύ της επιχείρησης και του καταναλωτή.
- Ø Το μήνυμα της πώλησης μπορεί να είναι περισσότερο ευμετάβλητο και μπορεί πιο εύκολα να προσαρμοστεί στις ανάγκες του κάθε πελάτη.
- Ø Ο πωλητής έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει εμπειριστατωμένες πληροφορίες που αφορούν στο προϊόν ή τις υπηρεσίες, προς όφελος του πελάτη και με αυτόν τον τρόπο να ξεπεραστούν οι όποιες αντιρρήσεις εμφανιστούν.
- Ø Ο πωλητής διαπραγματεύεται την τιμή και όποιες άλλες αξιώσεις έχει ο πελάτης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι όταν ο πελάτης βρίσκεται μπροστά στον πωλητή, αυτός δεν είναι απλά εκπρόσωπος της εταιρείας, αλλά η ίδια η εταιρεία. Αυτό αμέσως σημαίνει ότι **η προσωπική αξιοπιστία του πωλητή έχει θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση ως σύνολο, αλλά και το αντίστροφο.**

3.7 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

“Οι πωλήσεις έχουν αρκετούς αλληλοσυσχετισμένους ρόλους μέσα στο μείγμα προώθησης” (Donaldson, 1999). Ο πρώτος ρόλος είναι αυτός της ενημέρωσης. Αποτελεί μέρος της διπλής κατεύθυνσης της επικοινωνίας μέσω της οποίας μεταβιβάζονται οι πληροφορίες για το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης στους υπάρχοντες ή δυνητικούς πελάτες. Στην αντίθετη κατεύθυνση αυτής της επικοινωνίας κατανοούνται και αποσαφηνίζονται σωστά από τη διοίκηση οι ανάγκες των πελατών. Οι πωλητές μεταδίδουν τις γνώσεις για τις υπηρεσίες που προσφέρουν καθώς και πληροφορίες που αφορούν στα οικονομικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και άλλες πληροφορίες για την ικανοποίηση των πελατών.

Ο δεύτερος ρόλος των προσωπικών πωλήσεων είναι ότι οι πωλητές πρέπει να πείσουν τους πελάτες, διότι στις ανταγωνιστικές αγορές οι καταναλωτές έρχονται

αντιμέτωποι με πληθώρα επιλογών. Έτσι οι αγοραστές πρέπει να πειστούν ότι η επιχείρηση μπορεί να καλύψει τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους καθώς και ότι η πρότασή τους παρέχει όλα τα οφέλη σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις. Οι πωλητές αποτελούν το βασικό κορμό αυτής της διαδικασίας μέσω της πειθούς και της εξυπηρέτησης.

Ο τρίτος ρόλος είναι η ανάπτυξη των σχέσεων. Οι πωλητές οφείλουν να ξεκινούν, να δημιουργούν και να αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της. Οι πωλήσεις μιας επιχείρησης είναι ένας κρίσιμος κρίκος μεταξύ αυτής και των πελατών της. Είναι η πρωταρχική βάση για τη μεταβίβαση του μηνύματος της εταιρείας στους πελάτες της και αντίστροφα της “φωνής” του πελάτη στην εταιρεία. (Cravens et al., 1992).

3.8 Η ΤΙΜΗ

Ο καθορισμός της τιμής του προσφερόμενου προϊόντος των ξενοδοχειακών μονάδων πραγματοποιείται αποκλειστικά με σκοπό την “εκμετάλλευση” του πελάτη, για τη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης. Βέβαια σε κάθε επιχείρηση υιοθετούνται και διαφορετικοί τρόποι στην πολιτική και στην στρατηγική της τιμολόγησης, σύμφωνα με το βιβλίο του κυρίου Ν. Ηγουμενάκη “Τουριστικό Marketing”, εκδόσεις Interbooks (1996). Κάθε επιχείρηση υπολογίζει πόσο κοστίζει το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει και εν συνεχεία προσθέτει ένα ποσοστό κέρδους στο ποσό που καθοριζόταν. Η τιμή αυτή προσαρμόζεται πάντοτε στις ανάγκες και απαιτήσεις του προμηθευτή των υπηρεσιών, χωρίς όμως να ξεετάζονται οι συνέπειες που αυτή επέφερε στη λειτουργία του Marketing.

Πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι στο σύγχρονο περιβάλλον των υπηρεσιών και του τουρισμού, **οι τιμές μεταβάλλονται μέσα σε ένα οικονομικό έτος.** Αυτό οφείλεται:

- ∅ στην κατακόρυφη αύξηση του κόστους του εργατικού δυναμικού,
- ∅ στα αυξανόμενα επίπεδα του ανταγωνισμού, και
- ∅ στην μεγάλη αστάθεια των σύγχρονων αγορών.

3.9 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ

Η εκτίμηση της τιμής του προϊόντος ή της υπηρεσίας πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τους επιχειρησιακούς στόχους και σκοπούς του marketing. Για τις ξενοδοχειακές μονάδες στόχοι όπως η κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά και η αποκόμιση κέρδους, παίζουν τον μεγαλύτερο ρόλο στον προσδιορισμό και καθορισμό της τιμής. Η τιμή επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους προκειμένου να ελεγχθεί η ζήτηση των καταναλωτών για κάποια υπηρεσία ή κάποιο τουριστικό προϊόν. Έτσι, **η τιμολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τα εξής:**

3.9.1. Αύξηση της Πρόσβασης.

Αυτή είναι η πιο συχνά ακολουθούμενη πολιτική κυρίως από φορείς και οργανισμούς του δημοσίου τομέα, η απόδοση των οποίων κρίνεται από το σύνολο των υπηρεσιών που παρέχουν στις κοινότητες στις οποίες είναι εγκατεστημένοι. Βέβαια επιλέγεται και από ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες επιθυμούν να αυξήσουν τους πελάτες τους με την μείωση των τιμών τους, με σκοπό την εδραίωσή τους στην αγορά.

3.9.2. Περιορισμός της Πρόσβασης.

Αντίθετα, η τιμολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από μια επιχείρηση με σκοπό να περιορίσει την πρόσβαση στις υπηρεσίες και στα προϊόντα της και να την περιορίσει στα τμήματα της αγοράς για τα οποία ενδιαφέρεται ιδιαίτερω, εις βάρος των υπολοίπων τμημάτων.

3.9.3. Χρονικός Έλεγχος της Ζήτησης.

Η τιμή μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως μέσον επηρεασμού της ζήτησης. Σε περιόδους υψηλής ζήτησης χρεώνονται και υψηλές τιμές, ενώ αντίθετα σε περιόδους χαμηλής ζήτησης οι τιμές μειώνονται για την προσέλκυση περισσότερων καταναλωτών.

3.9.4. Τοπικός έλεγχος της ζήτησης.

Σε κάθε προορισμό, η τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ομοιόμορφη κατανομή των επισκεπτών ή την απομάκρυνσή τους από κορεσμένα κέντρα διακοπών.

3.10 Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ

Μέσα στα πλαίσια του προσανατολισμού του marketing, **“η τιμή εξετάζεται όχι μόνο ως ένα απλό και μονοδιάστατο μέσο δημιουργίας κέρδους, αλλά ως ένας τρόπος προσέγγισης των πελατών της επιχείρησης”** (Nagle, 1987). Η τιμή είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της υπηρεσίας και δε μπορεί να διαχωριστεί από την “εικόνα” της υπηρεσίας στην αγορά. Οι υπηρεσίες δεν είναι απτές ως προς τη φύση και είναι πολύ δύσκολο από τους καταναλωτές να τις εκτιμήσουν με κριτήριο μόνο τις φυσικές τους αποδείξεις. Βέβαια, κάποια ξενοδοχεία διαθέτουν αντικειμενικά προσδιορισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα (μέγεθος δωματίων, διακόσμηση), πολλές πλευρές της εκτίμησης είναι πιο υποκειμενικές και η τιμή μπορεί να επηρεάσει την “εικόνα” του προϊόντος πάνω στο οποίο βασίζονται οι εκτιμήσεις (Lewis and Shoemaker, 1997). Με αυτόν τον τρόπο η τιμή λειτουργεί ως μια ένδειξη ανταγωνιστικής διαφοροποίησης μέσα στην αγορά.

3.11 ΣΤΟΧΟΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για την τιμολόγηση, πρέπει να βασίζεται στην εξέταση των στόχων που τίθενται, οι οποίοι συνήθως είναι οι ακόλουθοι:

3.11.1. Επιβίωση.

Στόχος της επιχείρησης είναι η επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων κερδοφορίας με σκοπό τη διασφάλιση την επιβίωσή της.

3.11.2. Μεγιστοποίηση των κερδών.

Η διαμόρφωση της κατάλληλης τιμολογιακής πολιτικής για τη διασφάλιση της μεγιστοποίησης των κερδών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

3.11.3. Μεγιστοποίηση των πωλήσεων.

Πρόκειται για τιμολόγηση που αποσκοπεί στην αύξηση του μεριδίου της επιχείρησης στην αγορά. Πολλές φορές η επιχείρηση πουλάει τα προϊόντων της σε χαμηλές τιμές με απώλειες στα κέρδη της, προκειμένου να εδραιωθεί με μεγάλο μερίδιο στην αγορά.

3.11.4. Γόητρο/Κύρος.

Μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών μπορεί να χρησιμοποιήσει την τιμολόγηση προκειμένου να προβάλλει στην αγορά την “εικόνα” μιας επιχείρησης με κύρος.

Οι αποφάσεις που λαμβάνει μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών σχετικά με την τιμολογιακή της πολιτική εξαρτάται από **παράγοντες** όπως:

- ∅ Η “εικόνα” που η υπηρεσία έχει προβάλλει στην αγορά.
- ∅ Οι ευρύτεροι επιχειρησιακοί στόχοι.
- ∅ Η φύση της αγοράς.
- ∅ Ο ανταγωνισμός.
- ∅ Το συνολικό κόστος.
- ∅ Οι πόροι του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Τα τμήματα, οι χώροι και οι δραστηριότητες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, σύμφωνα με τα βιβλίο του Ε. Φραγκιαδάκη “Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων” εκδόσεις Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε. (2004) και των Αθ. Λαλούμη και Β. Ρούπα “Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων” εκδόσεις Interbooks (1996), εξαρτώνται από:

- ∅ τον τύπο της ξενοδοχειακής επιχείρησης (ξενοδοχείο, μοτέλ, επιπλωμένα διαμερίσματα, κτλ),
- ∅ το είδος της πελατείας που απευθύνεται (αστικό, διακοπών, κτλ),
- ∅ την τάξη της, και
- ∅ το μέγεθός της.

4.1 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση περιλαμβάνει τα εξής τμήματα:

4.1.1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Αποτελείται από τον **Διευθυντή**, τον **Υποδιευθυντή**, τον **Προσωπάρχη**, τον **Διευθυντή Πωλήσεων** και την **Γραμματεία**. Είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Το τμήμα πωλήσεων επιμελείται την ενοικίαση των δωματίων και έχει στόχο τη μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Επίσης επιμελείται τις συναλλαγές που αφορούν συνεσιώσεις και συσκέψεις. Ο υπεύθυνος πωλήσεων πρέπει να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων καθώς και των τεχνικών της πώλησης. Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και τη διεξαγωγή αυτών των εκδηλώσεων.

4.1.2. ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ

Περιλαμβάνει τον **Προϊστάμενο Λογιστηρίου**, το **Κεντρικό Ταμείο** και τους **Λογιστές**. Στο λογιστήριο γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τον διακρίνει η τιμιότητα και η διακριτικότητα. Πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός κατά τον έλεγχο των χρεοπιστωτικών λογαριασμών, για αποφυγή λαθών, επιβλαβών για την καλή φήμη της μονάδας.

4.1.3. ΕΛΕΓΧΟΣ

Περιλαμβάνει τον **Προϊστάμενο Ελέγχου**, τους **Ελεγκτές** και τους **Tablits**. Ο προϊστάμενος πρέπει να έχει τα ίδια προσόντα με τον προϊστάμενο λογιστηρίου. Είναι το άτομο που θα “ξεσκονίσει” την Μ/Σ μηχανογραφημένη ή χειρόγραφη, και ψάχνοντας τις αιτίες, θα διορθώσει τυχόν λάθη, για να γίνουν οι απαραίτητες εγγραφές. Βέβαια οι αρμοδιότητές τους δε σταματούν εκεί, αλλά επεκτείνονται στον έλεγχο όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

4.1.4. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Ο **Υπεύθυνος των Δημοσίων Σχέσεων** πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα Ελληνικά και διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και εξυπηρέτηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνει και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι ο, μετά την διεύθυνση, υπεύθυνος για την προώθηση, την καλή εικόνα και φήμη της ξενοδοχειακής μονάδος.

4.1.5. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

Αποτελείται από τον **Υπεύθυνο Προμηθειών**, τις **Επιτροπές Προμηθειών**, τις **Επιτροπές Παραλαβής**, τον **Αποθηκάριο**, τους **Βοηθούς Αποθηκάριου**, τον **Καβίστα** και τους **Βοηθούς Καβίστα**. Ο υπεύθυνος πρέπει να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις της αγοράς (ανοδικές ή καθοδικές), τα είδη και τις ποικιλίες τους, τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος για τις αγορές σύμφωνα με το "budget" του ξενοδοχείου, καθώς και για τον ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των προϊόντων. Προγραμματίζει τις αγορές σύμφωνα με τις ανάγκες της κουζίνας και των άλλων τμημάτων, την κατάλληλη στιγμή, ώστε να μην υπάρχει έλλειψη αγαθών σε πρώτη συζήτηση, αλλά ούτε και πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή μονάδα. Διεξάγει τακτική μηνιαία απογραφή αλλά και έκτακτες, με σκοπό την αναζήτηση ελλειμμάτων ή πλεονασμάτων και την εξακρίβωση των αιτιών τους, καθώς και την ανάλυσή τους.

4.1.6. ΥΠΟΔΟΧΗ (RECEPTION)

Περιλαμβάνει τον **Chef de Reception**, τον **Front Office Manager**, τους **Receptionist**, τους **Βοηθούς Receptionist**, τον **Main Courantier**, τον **Stagiere** και τον **Appenti**. Ο **Chef de Reception** εκτός από εμφάνιση και εξυπνάδα, πρέπει να διαθέτει τιμιότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Να είναι γνώστης ξένων γλωσσών και επαγγελματικών γνώσεων, να έχει τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Είναι υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τρόπο τέτοιο, ώστε να διευκολύνεται η δουλειά των υφισταμένων του, για να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση. Το τμήμα αυτό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη, γι' αυτό η συμπεριφορά που υιοθετείται πρέπει να είναι φιλική, εξυπηρετική και γεμάτη υπομονή. Ο πελάτης άλλωστε είναι ο λόγος ύπαρξης μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

4.1.7. ΘΥΡΩΡΕΙΟ

Αποτελείται από τον **Αρχιθυρωρό**, τον **Πρώτο Θυρωρό**, τον **Νυχτοθυρωρό**, τον **Θυρωρό Εισόδου**, τους **Αχθοφόρους**, τους **Liftiers**, τους **Οδηγούς** και τις **Τηλεφωνήτριες**. Εδώ τα ειδικά προσόντα που απαιτούνται αφορούν τρόπο συμπεριφοράς. Ευχάριστος και φιλικός χαιρετισμός, πρόθυμη και γρήγορη εξυπηρέτηση, άψογη ενδυμασία, πληροφορίες για το ξενοδοχείο και τη τοποθεσία όπου βρίσκεται, ξένες γλώσσες και εχεμύθεια είναι τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων θυρωρείου.

4.1.8. ΟΡΟΦΟΙ

Αποτελούνται από την **Γενική Προϊσταμένη**, τις **Προϊστάμενες Ορόφων**, την **Υπεύθυνη Βάρδιας**, τις **Καμαριέρες**, τις **Καθαρίστριες Γενικών Χώρων**. Η γενική προϊσταμένη ορόφων φροντίζει για την καλή συνεργασία του προσωπικού ορόφων με τα άλλα τμήματα. Σκοπός, η επίτευξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του προσωπικού ορόφων. Μεθοδεύει την εργασία για εξοικονόμηση χρόνου, δίνει συμβουλές

ακόμα και για τις “δύσκολες” περιπτώσεις καθαρισμού και φροντίζει για την άψογη συμπεριφορά του προσωπικού της.

4.1.9. ΛΙΝΟΘΗΚΗ-ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ-ΣΙΔΕΡΩΤΗΡΙΟ

Περιλαμβάνουν την **Προϊσταμένη Λινοθήκης**, τους **Λινοθηκάρους**, τις **Ράφτρες**, τις **Πλύντριες**, τις **Σιδερώτριες**. Η προϊσταμένη της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάσταση των ακάθαρτων (σύμφωνα με την κατάσταση που δίνεται από την υποδοχή) με καθαρά, και είναι υπεύθυνη ή συμμετέχει στις τακτικές απογραφές που γίνονται στο τμήμα της. Πρέπει να διαθέτει μεθοδικότητα και μεγάλη αντοχή για να μπορεί να τα βγάζει πέρα με τις απαιτήσεις, της τόσο πιεσμένης σε χρόνο εργασίας της.

4.1.10. ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ

Αποτελείται από τον **Maitre d' Hotel**, τον **Sous Maitre d' Hotel**, τον **Comelier**, τον **Chef de Rang**, τον **Demi Chef de Rang**, τον **Commis de Rang**, τον **Commis de Suite**, τον **Stagiere** και τον **Appenti**. Ο Maitre d' Hotel πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική και εξυπηρετική συμπεριφορά, γνώσεις Δημοσίων Σχέσεων και ξένων γλωσσών. Είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο. Πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, από τη μια πλευρά να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και από την άλλη να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων.

4.1.11. ΚΟΥΖΙΝΑ

Περιλαμβάνει τον **Chef de Cuisine**, τον **Sous Chef de Cuisine**, τον **Chefs de Partie**, τον **Saucier**, τον **Rotisseur**, τον **Entrementier**, τον **Parissieur**, τον **Toyrnant**, τον **Commis de Cuisine**, το **Μάγειρο Προσωπικού**, τον **Stagiaire**, τον **Appenti** και τους **Λαντζιέρηδες**. Ο Chef de Cuisine πρέπει να έχει τις ίδιες γνώσεις με τον υπεύθυνο προμηθειών σε σχέση με τα τρόφιμα. Επιπλέον φροντίζει για την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου που φεύγει από την κουζίνα. Φροντίζει να ακολουθούνται τα πρότυπα, είτε αυτά αφορούν αγορανομικές διατάξεις (των οποίων είναι γνώστης), είτε αφορούν τον τρόπο κατασκευής συνταγών, ή ακόμα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε τροφίμου.

4.1.12. ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

Περιλαμβάνει τους **Μηχανολόγους**, **Ηλεκτρολόγους**, **Υδραυλικούς**, **Ξυλουργούς** και **Ελαιοχρωματιστές**, **Κηπουρούς** και **Συντηρητές** και **Καθαριστές Πισίνας και Ακτής**. Τα άτομα που εργάζονται στο τεχνικό τμήμα, πρέπει να έχουν γενικές τεχνικές γνώσεις, αφού είναι υπεύθυνα για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

4.1.13. ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Ο υπεύθυνος πρέπει να έχει πτυχίο δικηγόρου με γνώσεις Διεθνούς Δικαίου και εργατικών και φορολογικών διατάξεων και συντάσσει τα συμβόλαια του ξενοδοχείου με το προσωπικό, επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά για τη σύναψη συνταξιοδότησεως των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, προσφεύγει στα δικαστήρια για πρόστιμα, κ.ά. και γενικά καλύπτει οποιοδήποτε νομικό θέμα απορρέει από τις συναλλαγές του ξενοδοχείου με τρίτους.

4.1.14. ΑΣΦΑΛΕΙΑ

Σε αυτό το τμήμα προσλαμβάνονται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο και είναι αυτοί που μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου από αυτούς τους κινδύνους. Στον τομέα πυρασφάλειας, εκτός από τα τεχνικά μέτρα προστασίας, μπορεί να υπάρχει και ειδική ομάδα.

Σε κάποια μεγάλα ξενοδοχεία, συνήθως τεσσάρων και πέντε αστέρων και κυρίως σε Resorts υπάρχουν και άλλα τμήματα όπου καλύπτονται από προσωπικό όπως **Υπεύθυνοι Θαλάσσιων Αθλημάτων (water sports)**, **Υπεύθυνοι Συνεδρίων και Εκδηλώσεων**, Υπεύθυνοι και κάθε ειδικότητας εργαζόμενοι σε Κέντρα **Θαλασσοθεραπείας (Spa)** και υπεύθυνοι και εργαζόμενοι σε τμήματα **Ψυχαγωγίας και Άθλησης πελατών (animation)**.

Εκτός από τα τμήματα, ένα ξενοδοχείο για να λειτουργήσει χρειάζεται και κάποιους άλλους χώρους και εγκαταστάσεις. Πέρα από τους εσωτερικούς **κοινόχρηστους χώρους**, απαραίτητοι είναι και οι εξής:

- Ø πισίνες (εσωτερικές ή εξωτερικές),
- Ø αθλητικές εγκαταστάσεις (γήπεδα τένις, μπάσκετ, κτλ),
- Ø εγκαταστάσεις προσωπικού (αποδυτήρια, εστιατόριο, κτλ),
- Ø parking,
- Ø εμπορικά καταστήματα.

Στις τελευταίες προδιαγραφές του ΕΟΤ περιλαμβάνονται και διάφορες εγκαταστάσεις (W.C., δωμάτια, κ.τ.λ.) για αναπήρους (A.M.E.A.).

4.2 ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ο **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι η διαδικασία με την οποία ο εργοδότης προγραμματίζει τα κενά που αναπόφευκτα θα δημιουργηθούν στην τουριστική επιχείρηση, σύμφωνα με το βιβλίο των Αθ. Λαλούμη και Β. Ρούπα “Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων” εκδόσεις Interbooks (1996). Έτσι προβλέπεται η ζήτηση για προσωπικό και η κάλυψή της. Για αυτόν τον προγραμματισμό **απαιτούνται τρεις προβλέψεις:**

- Ø προβλέψεις για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό,
- Ø προβλέψεις για την κάλυψη από διαθέσιμους εσωτερικούς υποψήφιους, και
- Ø προβλέψεις για την κάλυψη από εξωτερικούς υποψήφιους.

Πολλοί προϊστάμενοι υπολογίζουν διάφορους **παράγοντες**, όταν προβλέπουν τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, όπως:

- Ø Η ζήτηση των υπηρεσιών της τουριστικής επιχείρησης στο μέλλον.
- Ø Η ποιότητα και η φύση των υπαλλήλων, σχετικά με τις αλλαγές που χρειάζονται στην οικονομική μονάδα.
- Ø Αποφάσεις για την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή για την εισαγωγή σε καινούριες αγορές κ.λ.π. Έτσι πρέπει να εξεταστεί αν οι ικανότητες των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων είναι συναγωνίσιμες με τις απαιτήσεις της τουριστικής επιχείρησης.
- Ø Τεχνολογικές και Διοικητικές αλλαγές, που μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση της αποδοτικότητας με συνέπεια τη μείωση της ανάγκης σε προσωπικό.
- Ø Οι διαθέσιμες οικονομικές πηγές, διότι ένας χαμηλός προϋπολογισμός στενεύει τα περιθώρια για ανθρώπινο δυναμικό. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι πολύ σημαντική στην πρόβλεψη και ανάλυση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

4.3 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια μέθοδος που σκοπό έχει να εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση το σωστό αριθμό κατάλληλα μορφωμένων και εκπαιδευμένων ανθρώπων, σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο στο μέλλον, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της. Είναι επομένως μια εργασία που ξεκινά πριν την έναρξη λειτουργίας κάθε τουριστικής επιχείρησης και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια ύπαρξής της, με σκοπό τον ποιοτικό, ποσοτικό και χρονικό προσδιορισμό σε ανθρώπινο δυναμικό.

Συχνά, πολλές από τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι απομακρυσμένες από τις πρωτεύουσες και τις μεγάλες πόλεις και επομένως από τις αγορές εργασίας. Όταν λοιπόν στον συγκεκριμένο τόπο και τομέα η προσφορά εργασίας είναι μικρή, τότε η αποχώρηση του προσωπικού επιφέρει σοβαρά προβλήματα. Εφαρμόζεται ακόμη και η μείωση των ωρών εργασίας, λόγω του φόβου της αδυναμίας της αντικατάστασης ή διατήρησης του προσωπικού σε στιγμές ανάγκης.

Πριν προχωρήσει η ξενοδοχειακή μονάδα σε έναν Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να λάβει υπόψη ότι η εισαγωγή σε αυτόν δε θα πρέπει να επιτρέπει τη σύγκρουση με την ποιότητα των υπηρεσιών στην τουριστική επιχείρηση. Βασικός στόχος της επιχείρησης θα πρέπει πάντα να είναι η ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.

Η ανάλυση και η πρόγνωση των αναγκών σε στελέχη θεωρούνται σκόπιμες, μόνον όταν υπολογίζουν ποσοτικά και ποιοτικά διαθέσιμα και απαραίτητα στελέχη με συγκεκριμένα προσόντα. Γι' αυτό το λόγο ο **ρόλος της Υπηρεσίας Προσωπικού είναι πολύ σημαντικός, διότι η συνεργασία της με τους Προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της τουριστικής επιχείρησης, αποφασίζει για το ποιες βελτιώσεις είναι δυνατό να επιτευχθούν με τη σωστή επιλογή, προαγωγή ή ακόμα και εκπαίδευση του υπάρχοντος και νέου ανθρώπινου δυναμικού.**

Οι βασικότερες περιπτώσεις πρόβλεψης αναγκών και κατάλληλου προγραμματισμού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πριν αλλά και κατά την έναρξη λειτουργίας της.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται για την επαρκή επάνδρωση στις περιόδους αιχμής, όπως θερινή περίοδος, τακτικές περιόδους αιχμής (Χριστούγεννα, Πάσχα, κ.λ.π.), έκτακτες περιόδους λόγω γνωστών γεγονότων (συνέδρια) ή απρόβλεπτων καταστάσεων.

4.4 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και η πρόβλεψη των αναγκών αποτελούν την πρώτη φάση της στελέχωσης. **Οι προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και πρόβλεψη είναι:**

- Ø Η διαμόρφωση της γενικής και επιμέρους πολιτικής στα θέματα προσωπικού.
- Ø Η τμηματοποίηση και το οργανόγραμμα, όπου φαίνονται τα τμήματα. Οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης.
- Ø Η ανάλυση του έργου, δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου σχετικά με τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες.
- Ø Η περιγραφή του έργου, η οποία προέρχεται από την παραπάνω ανάλυση και περιγράφει την εκτελούμενη εργασία (ευθύνες, δεξιότητες, εκπαίδευση και προϋπηρεσία).
- Ø Οι απαιτήσεις του έργου, οι οποίες αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί το έργο και περιγράφουν το είδος του υπαλλήλου.

- Ø Ο όγκος του έργου, όπου προσδιορίζεται το πόση δουλειά θα εκτελέσει ο εργαζόμενος στο κανονικό ωράριο εργασίας του, π.χ. η καμαριέρα θα καθαρίσει 12 δωμάτια στη βάρδιά της. Ο καθορισμός του όγκου του έργου εξαρτάται από τη κατηγορία του ξενοδοχείου και το επίπεδο των υπηρεσιών που θέλει να προσφέρει.

4.5 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για την εργασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού ακολουθούνται πέντε στάδια, τα οποία είναι:

4.5.1. Προσδιορισμός αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό

- § Ποιες ειδικότητες και με ποια προσόντα θα χρειαστούμε τώρα ή στο μέλλον;

4.5.2. Προσέλκυση προσωπικού

- § Πώς και πού θα τους βρούμε;

- § Θα απευθυνθούμε στην αγορά εργασίας ή θα καλύψουμε τις ανάγκες μας με εσωτερική μετάθεση ή προαγωγή;

4.5.3. Επιλογή προσωπικού

- § Πώς θα τους επιλέξουμε;

- § Χρειαζόμαστε έμπειρους ή άπειρους τους οποίους θα εκπαιδεύσουμε εμείς;

4.5.4. Ενημέρωση/Προσαρμογή προσληφθέντων

- § Πώς θα τους προσαρμόσουμε στο νέο περιβάλλον το δυνατό συντομότερα, έτσι ώστε να επιτύχουμε τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους;

4.5.5. Εκπαίδευση προσωπικού

- § Πώς θα τους εκπαιδεύσουμε;

- § Τι μεθόδους θα χρησιμοποιήσουμε για να εξοπλίσουμε τους ήδη προσαρμοσμένους προσληφθέντες με τις απαραίτητες γνώσεις, επιδεξιότητα και νοοτροπία, προκειμένου να γίνουν όσο περισσότερο παραγωγικοί είναι δυνατόν;

4.6 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB DESCRIPTION)

Η **περιγραφή εργασίας (job description)** είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών το οποίο περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται για την περάτωση ενός έργου. Επίσης είναι οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται ένα έργο, οι σχέσεις με τα άλλα έργα και οι προσωπικές απαιτήσεις του έργου.

Η **χρησιμότητα** αυτού του διαγράμματος είναι η εξής:

- Ø Προσδιορίζονται με ακρίβεια τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρεμβάσεις από οποιονδήποτε άλλο εργαζόμενο.
- Ø Γίνεται κατανομή του προσωπικού σε κάθε τμήμα ή υπηρεσία μιας οργάνωσης.
- Ø Προσδιορίζονται οι μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό ενός τμήματος.

- Ø Προσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης ενός τμήματος με σκοπό την εξέλιξη των εργαζομένων.
- Ø Αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων της επιχείρησης.
- Ø Χρησιμεύει στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας έτσι ώστε να προσδιορίζεται ο μισθός ή το μισθολογικό κλιμάκιο του εργαζόμενου που θα καταλάβει τη συγκεκριμένη θέση.
- Ø Συντελεί στη μείωση καθώς και την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων.

4.7 ΤΟ ΕΝΤΥΠΟ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το έντυπο για την Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης Εργασίας, περιλαμβάνει τις εξής πληροφορίες:

1. Είδος εργασίας:

- § Τίτλος εργασίας.
- § Τμήμα, Τομέας, Υπηρεσία που ανήκει η θέση.
- § Αριθμός ατόμων που εργάζονται στο τμήμα/υπηρεσία.

2. Περιγραφή εργασίας:

Τα βασικά καθήκοντα και οι λειτουργίες που περιλαμβάνονται σε αυτό το είδος εργασίας, δηλαδή ποιος είναι ο αρμόδιος για.../εξουσιοδοτημένος να...). Επίσης αναφέρεται και ο βαθμός δυσκολίας στην εκτέλεσή τους και σε ποιο βαθμό.

3. Βαθμός ευθύνης:

- § Ο αριθμός του προσωπικού για το οποίο είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος.
- § Το ύψος του χρηματικού ποσού που θα διαχειρίζεται.
- § Επαφές και σχέσεις με τον έξω κόσμο (Κρατικοί φορείς, Επιχειρήσεις).
- § Είδος και αξία του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται στο τμήμα και ποιες οι ευθύνες του εργαζόμενου για τη σωστή συντήρησή του.

4. Φυσική δομή της εργασίας:

- § Καθιστική ή μη εργασία.
- § Βαριά/Μεσαία/Ελαφριά.
- § Εσωτερική ή εξωτερική.
- § Εργασία ρουτίνας ή με ποικιλία.

5. Κοινωνική δομή εργασίας:

Αν απαιτείται ατομική εργασία ή συνεργασία με άλλους συναδέλφους από το ίδιο ή άλλο τμήμα της επιχείρησης.

6. Εκπαίδευση-Επιμόρφωση:

- § Πρόσθετη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, προκειμένου ο εργαζόμενος να προαχθεί.
- § Τομείς και χρονικό διάστημα εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης.

7. Όροι και συνθήκες εργασίας:

- § Ωράριο εργασίας.
- § Υπερωρίες.
- § Ύψος μισθού ή ημερομισθίου.

§ Αν ταξιδεύει ο εργαζόμενος και πόσο συχνά.

8. Προοπτικές εξελίξεων και προαγωγών:

§ Το απαραίτητο χρονικό διάστημα παραμονής του εργαζόμενου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας κάτω από κανονικές συνθήκες, προκειμένου να μπορεί να προαχθεί.

§ Η θέση ή οι θέσεις της επιχείρησης, στις οποίες μπορεί να οδηγήσει η παρούσα θέση εργασίας στο μέλλον.

9. Περικλειόμενοι κίνδυνοι:

Τέτοιοι κίνδυνοι μπορούν να προέλθουν είτε από κακή συντήρηση των μηχανημάτων ή των εργαλείων, είτε από τη μη χρησιμοποίηση των μέσων προστασίας (κράνη, γάντια, κτλ.), είτε από απροσεξία του εργαζομένου με την αφαίρεση προστατευτικών καλυμμάτων από τα μηχανήματα, κακή εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας προσωπικού, κ.ά.

10. Άλλες λεπτομέρειες:

§ Αυτές οι λεπτομέρειες αφορούν στο συγκεκριμένο είδος εργασίας, όπως τα μέσα προστασίας.

§ Αν απαιτείται ιδιαίτερη μυϊκή δύναμη για το κάθε είδος εργασίας.

§ Αν απαιτείται δημιουργικότητα, κοινωνικότητα, συνέπεια, σχολαστικότητα, τάξη, ακρίβεια, τιμιότητα ή εχεμύθεια στην εκτέλεση της εργασίας.

4.8 ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB SPECIFICATION)

Οι Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας υποδεικνύουν τον τύπο του ατόμου και τα παραδεκτά προσωπικά χαρακτηριστικά τα οποία απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας.

Οι προδιαγραφές θέσης εργασίας θα μπορούσαν να ονοματίζονται και “προσδιορισμός των απαιτήσεων του έργου”, και αυτό διότι:

Ø είναι το προϊόν ανάλυσης του έργου που απαιτεί κάθε θέση εργασίας,

Ø αναφέρεται στα χαρακτηριστικά τα οποία απαιτούνται από κάθε εργαζόμενο για την εκτέλεση της εργασίας,

Ø περιγράφει το είδος του απαιτούμενου υπαλλήλου και

Ø καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας που παρουσιάζονται στο έργο.

Η **χρησιμότητα** των προδιαγραφών της θέσης εργασίας έγκειται κυρίως:

Ø Στο να γίνεται η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του “κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση”.

Ø Στο να οργανωθούν σε σωστές βάσεις τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Με αυτόν τον τρόπο η **επιχείρηση θα έχει όλο το χρόνο να διαμορφώσει τον άνθρωπο που θα χρειαστεί στο μέλλον, με την κατάλληλη εκπαίδευση από τους υπολοίπους εργαζόμενους**. Έτσι θα υπάρξει μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού, ενώ παράλληλα θα μειωθεί αισθητά και το συνολικό κόστος των αποδοχών του προσωπικού. Και αυτό διότι σε κάθε τοποθέτηση θα λαμβάνονται αυστηρά υπόψη οι απαραίτητες προδιαγραφές του εργαζόμενου και κατά συνέπεια δε θα παρουσιάζεται το

φαινόμενο να τοποθετούνται άτομα είτε με περισσότερα προσόντα είτε με καλύτερες προδιαγραφές για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι για τις Προδιαγραφές Θέσης, το κλειδί για την επιτυχία είναι η **σαφήνεια**. Θα πρέπει να συντάσσονται από το Διευθυντή ή Προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος και με βάση πάντοτε την “Περιγραφή Καθηκόντων”. Οι απαιτήσεις όμως θα πρέπει να περιορίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο και σε καμιά περίπτωση να μη στοχεύει κανείς σε κάποιο άτομο, το οποίο μπορεί να έχει περισσότερα προσόντα από αυτά που θεωρούνται αναγκαία.

Βέβαια σε αυτό το έργο θα πρέπει να προσδιοριστούν ποιες προδιαγραφές κρίνονται απαραίτητες και ποιες επιθυμητές. Η απαραίτητη προϋπόθεση είναι μια ελάχιστη απαίτηση και αυτή δεν είναι διαπραγματεύσιμη αλλά ούτε μπορεί να αλλάξει, είναι δηλαδή απόλυτη. Συνέπεια αυτού είναι ότι η έλλειψη μιας εκ των απαραίτητων προδιαγραφών θα αποκλείει αυτόματα τον υποψήφιο για αυτή τη θέση. Έτσι, όσο λιγότερες είναι τελικά οι απαραίτητες προδιαγραφές για μια θέση, τόσο μεγαλύτερος θα είναι και ο αριθμός των υποψηφίων για τη θέση εργασίας.

4.9 ΤΟ ΕΝΤΥΠΟ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το έντυπο για τη συμπλήρωση του εντύπου “Προδιαγραφές Θέσης Εργασίας” θα πρέπει να περιλαμβάνει τις εξής πληροφορίες:

1. Κενή θέση:

Αναφέρεται απλά ο τίτλος εργασίας.

2. Εμφάνιση, Ηλικία, Φύλο, Οικογενειακή Κατάσταση:

Σε αυτό τον τομέα δίνεται μεγάλη σημασία στα όρια ηλικίας, στο φύλο του ατόμου, την οικογενειακή του κατάσταση καθώς και στο κατά πόσο μια καλή ή “κακή” εμφάνιση κρίνεται απαραίτητη. Ο προσδιορισμός του ορίου ηλικίας θα πρέπει να γίνει μετά από προσεκτική εξέταση:

§ Της μόρφωσης και της προϋπηρεσίας που απαιτούνται για την κάλυψη αυτής της θέσης εργασίας.

§ Των ηλικιών όλων των εργαζομένων του τμήματος.

§ Της εκτίμησης του απαιτούμενου χρόνου για την εκπαίδευση του εργαζομένου, ιδιαίτερα για όπου χρειάζεται υψηλού επιπέδου εκπαίδευση. Οπότε όσο νεότερος ο εργαζόμενος, τόσο και πιο γρήγορα θα αποδώσει στην εργασία του.

3. Επίπεδο μόρφωσης:

Θα πρέπει να προσδιοριστούν με σαφήνεια τόσο το επίπεδο όσο και το είδος της μόρφωσης που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης εργασίας. Έτσι, αν τελικά ο εργαζόμενος έχει υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης από αυτό που απαιτείται για τη θέση, τότε πιθανό είναι πολύ σύντομα να αποχωρήσει. Και αυτό μπορεί να γίνει λόγω ανίας, είτε λόγω επαγγελματικής φιλοδοξίας, ή να έχει χαμηλή παραγωγικότητα και πεσμένο ηθικό ψάχνοντας συνέχεια για κάποια καλύτερη θέση σε άλλη επιχείρηση.

4. Προϋπηρεσία-Εμπειρία-Απαιτούμενη άδεια:

§ Απαιτούμενη προϋπηρεσία αλλά και εμπειρία για την αποτελεσματική εκτέλεση αυτού του είδους εργασίας.

§ Τομείς εργασίας.

§ Ειδικές ικανότητες (εξειδίκευση), οι οποίες απαιτούνται για την υψηλή απόδοση του εργαζόμενου.

§ Απαιτούμενη άδεια για να εργασθεί κάποιος σε αυτή τη θέση.

5. Επίπεδο νοημοσύνης:

Υπάρχουν κάποιες περιπτώσεις για τις οποίες απαιτείται υψηλός δείκτης νοημοσύνης για την εκπόνηση μιας εργασίας. Καλό θα είναι λοιπόν να αναφέρεται στις προδιαγραφές της θέσης και να εξετάζεται ο υποψήφιος από κάποιον ο οποίος είναι ειδικός για να κάνει την εξέταση ή στη χρήση των τεστ νοημοσύνης.

6. Υγεία:

Σε αυτόν τον τομέα κρίνεται σκόπιμος ο προσδιορισμός των περιπτώσεων για τις οποίες αποκλείεται ο υποψήφιος για λόγους υγείας. Βέβαια θα πρέπει να αναφερθεί ότι με μια προσεκτική μελέτη της φύσης εργασίας μπορεί να μας οδηγήσει στο αντίθετο συμπέρασμα. Δηλαδή, κάποια άτομα με συγκεκριμένη πάθηση μπορούν να εργασθούν σε μια συγκεκριμένη θέση με απόλυτη επιτυχία (π.χ. τυφλός σε τηλεφωνικό κέντρο, κ.ά.).

7. Εξωεπαγγελματικά ενδιαφέροντα (Hobbies):

Αυτά μπορούν να μαρτυρήσουν ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου σε σχέση με κάποια χαρακτηριστικά της φύσης εργασίας.

8. Υποκίνηση (Πρωτοβουλία, Ενεργητικότητα, Καθοδήγηση):

§ Απαραίτητη ενεργητικότητα για το είδος εργασίας.

§ Πιθανή ανάπτυξη πρωτοβουλίας.

§ Αναγκαιότητα καθοδήγησης άλλων συναδέλφων του.

§ Αξίζει να αναφερθεί ότι μπορεί να κρίνεται η ύπαρξη μιας ή περισσότερων από τις πιο πάνω προϋποθέσεις, αλλά και η έλλειψη μιας ή περισσότερων από αυτές.

9. Χαρακτήρας-Προσωπικότητα:

§ Ο χαρακτήρας του εργαζόμενου.

§ Ανάγκη έντονης προσωπικότητας.

Πολλές φορές μια εργασία απαιτεί ένα συγκεκριμένο τύπο χαρακτήρα από την πλευρά του εργαζόμενου, δηλαδή να είναι συνεπής, σχολαστικός, δημιουργικός, κοινωνικός, τακτικός, τίμιος ή εχέμυθος στην εργασία του καθώς και να απαιτείται να είναι ήσυχος και πράος είτε ανήσυχος και νευρικός.

10. Άλλες προδιαγραφές:

Για παράδειγμα να διαθέτει ο εργαζόμενος ιδιαίτερα μυϊκά προσόντα ή να έχει γνώσεις πυρασφάλειας. Γεγονός είναι ότι αυτές οι προδιαγραφές θεωρούνται **επιθυμητές** και **όχι απόλυτα απαραίτητες**.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5. Η ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ανάγκη ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού προηγείται κάθε δραστηριότητας ανάπτυξης. **Τίποτα δε γίνεται, αν δεν υποστηρίζεται, από καλά καταρτισμένο προσωπικό.** Μια πολιτική ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να διαιρεθεί σε δύο τμήματα:

- ∅ Την προσφορά ανταγωνιστικών συνθηκών απασχόλησης και ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης έτσι ώστε να διασφαλίζεται η πρόσληψη ικανού προσωπικού σε όλα τα επίπεδα.
- ∅ Την παροχή ευκαιριών εκπαίδευσης και κατάρτισης για όλες τις θέσεις απασχόλησης και τις ειδικότητες, με σκοπό την απόκτηση προδιαγεγραμμένων δεξιοτήτων στους τομείς που απαιτούνται στη συγκεκριμένη χώρα.

Οι ανεπτυγμένες χώρες συνήθως διαθέτουν περισσότερα χρήματα για την υλοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης. Αυτά τα προγράμματα υλοποιούνται στα πανεπιστήμια, στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση ή στην ίδια τη θέση εργασίας. Επίσης, αναπτύσσονται και προγράμματα κατάρτισης ενηλίκων που καλύπτουν τα κενά τα οποία άφησαν προηγούμενες ενέργειες κατάρτισης ή προσπαθούν να μειώσουν κάπως τα υψηλά ποσοστά ανεργίας.

5.1 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η **στρατηγική ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων** θα πρέπει να καλύπτει τους ακόλουθους τομείς:

- ∅ Τη σχέση των πολιτικών τουριστικής ανάπτυξης και των ανθρωπίνων πόρων.
- ∅ Το υπάρχον τουριστικό προϊόν και το εργατικό δυναμικό, με πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά του – γεωγραφική κατανομή, ηλικία, φύλο, εκπαιδευτικό επίπεδο, μισθοί, διάρκεια απασχόλησης, εποχική απασχόληση, κατάρτιση, εμπειρία, θέση απασχόλησης και δεξιότητες. Θα πρέπει επίσης να αξιολογηθεί το τεχνολογικό επίπεδο, τα λειτουργικά πρότυπα και τις δεξιότητες που απαιτούνται για συγκεκριμένα επαγγέλματα.
- ∅ Την αναμενόμενη ανάπτυξη του τουρισμού και του εργατικού δυναμικού, καθώς και τις ανάγκες κατάρτισης που θα προκύψουν από την κατασκευή νέων ξενοδοχειακών και άλλων τουριστικών μονάδων.
- ∅ Την ισχύουσα κατάσταση στην τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση – τόσο πριν όσο και μετά την τοποθέτηση σε θέση απασχόλησης. Αυτό βοηθά στην αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης και προσφέρονται, λαμβάνοντας υπόψη κριτήρια όπως το πού παρέχονται τα προγράμματα αυτά, σε πόσα άτομα απευθύνονται και τι αποτελέσματα έχουν. Με τον τρόπο αυτό διαπιστώνονται τυχόν κενά μεταξύ ισχύουσας κατάστασης και μελλοντικών αναγκών.
- ∅ Την μελλοντική ανάπτυξη όλων των επιπέδων και ειδών εκπαίδευσης και κατάρτισης, με τα προγράμματα που θα πρέπει να προσφέρονται στις περιοχές όπου υπάρχει ανάγκη, και τη δημιουργία νέων δημόσιων ή ιδιωτικών κέντρων τουριστικής κατάρτισης. Μπορεί ταυτόχρονα να προτείνονται μέτρα για την ανάληψη άλλων πρωτοβουλιών κατάρτισης από τον ιδιωτικό τομέα.

5.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Για να προβλέψει κανείς τις μελλοντικές ανάγκες μιας επιχείρησης, απαιτείται η πρόβλεψη της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης ή των επί μέρους τμημάτων της επιχείρησης, της παραγωγικότητας, των τεχνολογικών εξελίξεων κι αλλαγών στην παραγωγή, τόσο σε εθνικό όσο και σε ιδιωτικό επίπεδο, τις τάσεις μετακίνησης του προσωπικού, διάφορες νομοθετικές αλλαγές, κ.ά.

Οι κυριότερες πηγές εξέλιξης κατανέμονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Ø **Τεχνολογικές**, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό όσον αφορά στην απασχόληση και την εξειδίκευση. Είναι αυτές που πηγάζουν από αλλαγές στην ισχύ, τις ύλεις που χρησιμοποιούνται και τα τεχνικά συστήματα.
- Ø **Κοινωνικές**, οι κυριότερες εκ των οποίων επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό, είναι πληθυσμιακές τάσεις, η μόρφωση και η κοινωνική ανάπτυξη.
- Ø **Οικονομικές**, υπάρχει ένα γενικό πρότυπο ανάπτυξης, το οποίο συνδέεται άμεσα με τις τεχνολογικές και τις κοινωνικές εξελίξεις. Ενώ δηλαδή μία κοινωνία αναπτύσσει την τεχνολογία της, μεγάλη προσπάθεια αφιερώνεται στα πρώτα στάδια στο σχηματισμό κεφαλαίου.
- Ø **Πολιτικές**, οι οποίες επηρεάζονται από τον βαθμό της οικονομικής ανάπτυξης.

5.3 ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ανεύρεση του κατάλληλου προσωπικού για την στελέχωση των τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης γίνεται από την Υπηρεσία Προσωπικού και οι πηγές που χρησιμοποιεί διακρίνονται σε **εσωτερικές** και **εξωτερικές**.

5.3.1. Εσωτερικές Πηγές

Είναι η πιο σημαντική πηγή ανεύρεσης προσωπικού. Απαιτεί μέσα συλλογής πληροφοριών όσον αφορά τα προσόντα των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων, που θα χρησιμεύσουν στην ανάπτυξη προγραμμάτων προαγωγών και εκπαίδευσης για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας.

Οι εσωτερικές πηγές είναι οι εξής:

1. **Ανακοίνωση της θέσης.** Η κενή θέση εργασίας αναγράφεται στον πίνακα ανακοινώσεων ή με αφίσες σε δημόσιους χώρους μεγάλης κυκλοφορίας, με σκοπό να ενημερωθούν όλοι οι υπάλληλοι και κάποιοι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον.
2. **Προαγωγή.** Μπορεί να προαχθεί κάποιος από το ίδιο ή και άλλο τμήμα.

Αυτές οι δύο πηγές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Πλεονεκτήματα:

§ Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού γενικά.

§ Η διεύθυνση έχει γνώση των προσόντων και δυνατοτήτων του υπάλληλου.

§ Απλοποιείται η ανεύρεση προσωπικού γιατί τα κενά περιορίζονται σε θέσεις ανειδίκευτης εργασίας.

§ Το ξενοδοχείο έχει μικρό κόστος ενσωμάτωσης και προσαρμογής, καθώς και μικρότερες πιθανότητες αποχώρησης του υπαλλήλου.

Μειονεκτήματα:

§ Ο εργαζόμενος μπορεί να τύχει “κακής μεταχείρισης” από τον τωρινό του προϊστάμενο αν δεν πάρει τελικά τη θέση και παραμένει στο τμήμα.

§ Μπορεί να υπάρξει απογοήτευση άλλων υποψηφίων συναδέλφων οι οποίοι θεωρούν τους εαυτούς τους καλύτερους.

§ Το δέλεαρ της προαγωγής μπορεί να υποκινήσει ορισμένους λανθασμένα και να τους οδηγήσει σε αντισυναδελφική συμπεριφορά.

§ Δεν έρχονται καινούριες ιδέες στο ξενοδοχείο.

3. **Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού.** Αυτές έχουν γίνει από τον προηγούμενο χρόνο αλλά σε περίοδο που οι κατάλληλοι υποψήφιοι ήταν περισσότεροι από όσους χρειαζόταν το ξενοδοχείο.
4. **Γνωστοί υπαλλήλων.** Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχει το πλεονέκτημα ότι ο νεοπροσληφθής γίνεται ευκολότερα αποδεκτός στην ομάδα και είναι μια μέθοδος φθηνή και γρήγορη. Το **μειονέκτημα** είναι ότι ο νεοπροσληφθής έχει μια μορφή υποχρέωσης σε αυτόν που τον πρότεινε με αποτέλεσμα να ακολουθεί συχνά τις τυχόν κακές του συνήθειες, έστω και αν είναι αντίθετες με τις δικές του ή τις κατευθύνσεις της διοικήσεως.
5. **Υπάλληλοί μας στο παρελθόν.** Αυτοί που έφυγαν στο παρελθόν αναζητώντας κάτι καλύτερο, πιθανόν να είναι διατεθειμένοι να γυρίσουν αν είναι σε θέση η επιχείρηση να τους το προσφέρει τώρα.
6. **Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου.** Την προσφέρουν κυρίως υπανάπτυκτες χώρες με την μετανάστευση.

Πρέπει να αναφερθεί ότι έχουν αναπτυχθεί ακόμη και μαθηματικές μέθοδοι για την πρόβλεψη και κάλυψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (*Markov chain analysis*).

5.3.2. Εξωτερικές πηγές

Όταν η κάλυψη των κενών θέσεων από μέσα δεν επαρκεί, τότε ο προϊστάμενος πρέπει να στραφεί προς τις **εξωτερικές πηγές** ανεύρεσης προσωπικού. Υπάρχουν τρεις παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- ∅ Οι γενικές οικονομικές συνθήκες καθώς και ο αναμενόμενος δείκτης ανεργίας, διότι όσο μικρότερος ο δείκτης αυτός, τόσο δυσχεραίνεται η επιλογή προσωπικού.
- ∅ Οι συνθήκες της τοπικής αγοράς γενικά.
- ∅ Οι συνθήκες της τοπικής αγοράς εργασίας. Αυτό, γιατί μπορεί η προσφορά σε πτυχιούχος διοικητικά στελέχη να είναι πολύ περιορισμένη, σε αντίθεση με την προσφορά σε ανειδίκευτο προσωπικό.

Οι εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού είναι οι εξής:

- 1. Αγγελίες στον τύπο.** Είναι χρήσιμες κυρίως για την προσέλκυση ανειδίκευτων εργαζομένων, χωρίς να αποκλείεται και η χρήση της για προσέλκυση στελεχών. Αυτό βέβαια εξαρτάται από τον τόπο όπου βρίσκεται η επιχείρηση, διότι αλλού η χρήση αγγελιών για την προσέλκυση προσωπικού είναι αποτελεσματική και αλλού όχι. Στις αγγελίες αυτές χρειάζεται προσοχή σε δύο σημεία: πρώτον, σε ποια έντυπα θα μπει η αγγελία και δεύτερον, στη σύνταξη της αγγελίας που θα πρέπει να δίνει στους υποψηφίους να καταλάβουν τι ακριβώς ζητά η επιχείρηση. Μια αποτελεσματική αγγελία θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:
 - § Ποιο είναι το ξενοδοχείο (τίτλος ξενοδοχείου, τοποθεσία, τάξη, κτλ.).
 - § Τι ζητά (τίτλος και περιγραφή της εργασίας).
 - § Τα βασικά προσόντα που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος.
 - § Τι προσφέρεται.
 - § Διαδικασία επιλογής (βιογραφικό σημείωμα, προϋπηρεσία, κτλ.).
 - § Συμπληρωματικές παροχές (διαμονή, γεύματα, διακοπές).
 - § Ευκαιρίες και προοπτικές για προαγωγές, ανάπτυξη νέων προσόντων, εκπαίδευση.
- 2. Ο.Α.Ε.Δ.** Στον Ο.Α.Ε.Δ. τηρούνται λίστες ανέργων κατά ειδικότητα .
- 3. Επαγγελματικά σωματεία.** Σωματεία που έχουν λίστες με ενεργά μέλη τους όπως αυτό των ξενοδοχοϋπαλλήλων.
- 4. Τουριστικές σχολές, Α.Τ.Ε.Ι.** Η επαφή με εκπαιδευτικά ιδρύματα αυτού του κλάδου είναι αποτελεσματική για την εύρεση του κατάλληλου προσωπικού. Κάποιες αλυσίδες ξενοδοχείων απασχολούν αποφοίτους τουριστικών σχολών. Λίγους μήνες πριν κάθε περίοδο αποφοίτησης, παίρνονται συνεντεύξεις από τους αναμενόμενους αποφοίτους, έτσι ώστε οι σπουδαστές να πληροφορηθούν την αξία της εργασίας και οι εργοδότες να βρουν αυτούς που έχουν τα κατάλληλα προσόντα.
- 5. Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών.** Οι σύνδεσμοι αυτοί έχουν στη διάθεσή τους λίστες ανέργων κατά ειδικότητα. Με αυτό τον τρόπο μπορούν αποτελεσματικά να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες προσέλκυσης προσωπικού.
- 6. Πρακτορεία, γραφεία ευρέσεως εργασίας.** Οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις μπορούν να επικοινωνούν με τέτοια γραφεία, καθότι οι υπηρεσίες τους κοστίζουν λίγο και δεν σπαταλείται χρόνος για τη επιλογή προσωπικού.
- 7. Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων.** Για ορισμένες επαγγελματικές κατηγορίες μπορεί μια επιχείρηση να απευθυνθεί στο Ξενοδοχειακό επιμελητήριο. Οι τοπικές ενώσεις Ξενοδόχων μπορούν συχνά να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες προσωπικού απομακρυσμένων ξενοδοχειακών μονάδων.

Στους παρακάτω πίνακες βλέπουμε την σειρά **κατάταξης των μεθόδων πρόσληψης και των πηγών πληροφόρησης** στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τόσο για τους προϊσταμένους όσο και για τους υπόλοιπους εργαζομένους, σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε η ημερήσια ηλεκτρονική εφημερίδα www.traveldailynews.gr .

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ-ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Μέθοδοι πρόσληψης-Πηγές πληροφορόρησης	Προϊστάμενοι	
	Ταξινόμηση %	Κατάταξη
Αγγελίες στον ημερήσιο τύπο	88.9	1
Από στόμα σε στόμα	69.4	2
Φίλοι	66.7	3
Γνωστοί στην επιχείρηση	66.7	3
Οικογενειακό περιβάλλον	38.9	5
Επαγγελματικές εκδόσεις	33.3	6
Διαδίκτυο	33.3	6
Εκπαιδευτικό περιβάλλον	27.8	8
Κρατική υπηρεσία απασχόλησης	25.0	9
Περίπτερα σε συνέδρια	16.7	10
Άλλο	5.6	11
Συζητήσεις σε σχολεία	2.8	12
Ιδιωτικές εταιρίες απασχόλησης	00.0	13

Πηγή: www.traveldailynews.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ-ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Μέθοδοι πρόσληψης-Πηγές πληροφορόρησης	Εργαζόμενοι	
	Ταξινόμηση %	Κατάταξη
Γνωστοί στην επιχείρηση	49.1	1
Φίλοι	36.4	2
Οικογενειακό περιβάλλον	34.5	3
Εκπαιδευτικό περιβάλλον	23.6	4
Αγγελίες στον ημερήσιο τύπο	18.2	5
Από στόμα σε στόμα	14.5	6
Συζητήσεις σε σχολεία	10.9	7
Επαγγελματικές εκδόσεις	7.3	8
Διαδίκτυο	5.5	9
Κρατική υπηρεσία απασχόλησης	1.8	10
Περίπτερα σε συνέδρια	1.8	10
Άλλο	1.8	10
Ιδιωτικές εταιρίες απασχόλησης	1.8	10

Πηγή: www.traveldailynews.gr

5.4 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΠΟΧΙΑΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Λόγω της εποχικότητας του τουρισμού απαιτείται η προσέλκυση επιπλέον προσωπικού κατά τη θερινή περίοδο (Απρίλιος-Οκτώβριος). Άλλωστε το ένα τρίτο των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων λειτουργούν εποχιακά. Η μεγάλη ζήτηση στις αρχές της θερινής περιόδου δημιουργεί ποιοτικά και ποσοτικά προβλήματα εξεύρεσης προσωπικού, με αποτέλεσμα πολλές τουριστικές επιχειρήσεις να προσλαμβάνουν προσωπικό αρκετά νωρίτερα από το χρόνο που πραγματικά το χρειάζονται, προκειμένου να το έχουν εξασφαλίσει.

5.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κατά κάποιον τρόπο η προσέλκυση προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί σαν μια θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος από τους προσερχόμενους. Η διοίκηση αποφεύγει την πρόσληψη υπαλλήλου που θα αποχωρήσει, γιατί, ενδεχομένως, η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του. Έπειτα, μεγάλο είναι το κόστος συνήθως της στρατολόγησης και εκπαίδευσης. Επιπλέον, τα μέτρα των συνδικαλιστικών ενώσεων και οι προσδοκίες των υπαλλήλων και του κοινωνικού περιβάλλοντος μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοίκησης να απαλλαγεί από αυτούς, που υπολείπονται σε απόδοση.

Αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες στην αποφυγή δεσμεύσεων και στην χρησιμοποίηση προσωρινών εργατοϋπαλλήλων. Αυτούς τους υπαλλήλους τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στο “δανεισμό” εργατικού δυναμικού και με πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε υπάλληλο, βασισμένης στην απαιτούμενη δεξιότητα, ενώ ο υπάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου.

Πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν το σύστημα μιας δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δε μπορεί να γίνει μόνιμος, πριν συμπληρώσει με επιτυχία μια δοκιμασία ενός μέχρι τριών μηνών ή ακόμα και ενός έτους.

Οι οργανισμοί τείνουν να αναπτύξουν μεθόδους πρόσληψης συνεπείς προς την φιλοσοφία της επιλογής. Οι μέθοδοι αυτές διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και είναι:

- Ø Το ξεκαθάρισμα των ακατάλληλων υποψηφίων, που αποτελεί μια πρωταρχική ενέργεια της επιλογής και για μερικές επιχειρήσεις σημαίνει ότι ο υποψήφιος γενικά είναι ακατάλληλος. Μερικά από τα κριτήρια στηρίζονται στην αμφισβητήσιμη υπόθεση πως υπάρχει ένας κατάλληλος τύπος για την επιχείρηση, από την άποψη της φυσικής εμφάνισης, της κατάρτισης, της ηλικίας και άλλων παρόμοιων χαρακτηριστικών.
- Ø Ακόμα και όταν η επιχείρηση δε βάζει επίσημους περιορισμούς, μια ανεπίσημη πορεία αυτοεπιλογής θα λειτουργήσει. Μερικοί άνθρωποι βρίσκουν απασχολήσεις οι οποίες συμβιβάζονται με την προσωπικότητά τους.
- Ø Όταν τα περισσότερα έργα σε μια επιχείρηση απαιτούν τεχνική ικανότητα, τότε ένα μέτρο που υπάρχει είναι αυτό του ελάχιστου σε μόρφωση προσωπικού.

Υπάρχουν όμως και οι κοινωνικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, όπως:

- Ø οι κοινωνικές επαφές,
- Ø οι κοινωνικές απαιτήσεις έξω από την εργασία,
- Ø η κοινωνική συμμετοχή,
- Ø η άμεση ή έμμεση προσωπική ευθύνη προς τους άλλους,
- Ø οι κοινωνικές κλίκες,
- Ø ο βαθμός υποδοχής του νεοεισερχόμενου εργαζόμενου,
- Ø η προσωπικότητα και η ιδιοσυγκρασία του προϊστάμενου,
- Ø η συνοχή της ομάδας εργασίας,
- Ø οι πιέσεις της οργάνωσης της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει, σύμφωνα με το βιβλίο των Αθ. Λαλούμη και Β. Ρούπα “Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων” εκδόσεις Interbooks (1996). Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων και αμοιβών.

Από την πλευρά του στελέχους, αποτελεί την απαραίτητη για πολλά άτομα, αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογεί τη συμπεριφορά τους η τυπική οργάνωση και πώς τα άλλα μέλη της.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις ανταμοιβές, που περιμένουν από την τυπική οργάνωση, πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση. Η αξιολόγηση επίσης εντοπίζει τις δυνατότητες ή τις αδυναμίες του εργαζόμενου, καθώς και να συγκρίνουμε τους εργαζόμενους μεταξύ τους.

Με μια λεπτομερή και αντικειμενική αξιολόγηση των διάφορων θέσεων εργασίας και τον καθορισμό της σχετικής αξίας της κάθε μίας, προκύπτουν **πλεονεκτήματα**, τόσο για τη διοίκηση, όσο και για το προσωπικό, όπως:

- Ø Η ύπαρξη στοιχείων όπου θα βασιστεί στο σύστημα αμοιβών.
- Ø Φανερώνεται η διπλή ή μη απαραίτητα εργασία.
- Ø Με τη βοήθεια ενός συστήματος ελέγχου της απόδοσης παίρνουμε ένα λογικό σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων.
- Ø Φανερώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Ø Δημιουργείται η βάση για συλλογικές διαπραγματεύσεις με τους εργαζομένους.

Η όλη διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει:

- Ø Λεπτομερείς πληροφορίες για κάθε εργασία.
- Ø Εκλογή συστήματος αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί.
- Ø Λεπτομερή περιγραφή κάθε εργασίας.
- Ø Εξασφάλιση πλήρους συνδρομής του προσωπικού.
- Ø Διεξαγωγή συνεντεύξεων.
- Ø Εκλογή κριτηρίων αξιολόγησης.
- Ø Αξιολόγηση κάθε τύπου εργασίας.
- Ø Καθορισμό αμοιβής βάσει αξιολόγησης.

6.1 ΟΦΕΛΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥΣ

Τα κύρια οφέλη των εργαζομένων από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ότι **αποκαλύπτουν** μεν τα αδύνατα σημεία τους αλλά και τις ικανότητές τους, **διαπιστώνουν** τις προοπτικές εξέλιξης που υπάρχουν και **συζητούν** με τους προϊσταμένους τους τις δυνατότητες βελτίωσής τους στη συγκεκριμένη εργασία, σύμφωνα με

το βιβλίο των Σ. Ζευγαρίδη και Γ. Σταματιάδη “Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού”, εκδόσεις Interbooks (1997).

6.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

“Η ικανότητα και η υποκίνηση είναι οι δύο βασικοί, καθοριστικοί παράγοντες της αποδοτικής συμπεριφοράς”, σύμφωνα με τους L.L. Cummings και D. Schwab (1973). Αυτοί λοιπόν οι συγγραφείς προτείνουν το ακόλουθο πρότυπο, μέσα στο οποίο εμφανίζονται οι επιδράσεις των καθοριστικών παραγόντων της αποδοτικής συμπεριφοράς. Πιστεύουν ότι στο βαθμό, που η αξιολόγηση μπορεί να συνδυασθεί με το πρότυπο αυτό, μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ βασικό μέσο για την αύξηση της επίδοσης αυτής και της ικανοποίησης και επιχειρούν την ακόλουθη **ανάλυση**:

6.2.1. Ικανότητα-αποδοτική συμπεριφορά.

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να επηρεάσει το σύνδεσμο αυτό με δύο τρόπους:

α) Ο προσδιορισμός της επιθυμητής αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στον προσδιορισμό των αναγκών και των ελάχιστων ικανοτήτων, που απαιτούνται για μια αποτελεσματική επίδοση.

β) Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στην διαπίστωση της ανάγκης της αλλαγής του επιπέδου των ικανοτήτων του προσωπικού, καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών, που γίνονται για μια τέτοια αλλαγή.

6.2.2. Υποκίνηση-αποδοτική συμπεριφορά.

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς, επηρεάζει το σύνδεσμο αυτόν κατά τον ακόλουθο τρόπο: Μέτρια ή χαμηλά πρότυπα επιδόσεων είναι πιθανόν να απογοητεύσουν έναν εργαζόμενο, που καταβάλει ιδιαίτερες προσπάθειες, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο μετρείται και αξιολογείται η εργασία του.

6.2.3. Αποδοτική συμπεριφορά-ανταμοιβές.

Δεδομένου ότι η αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, αυτό σημαίνει (ειδικά για τις δεύτερες) πως με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια κατορθώσει η τυπική οργάνωση να μετρήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά αυτή, τόσο περισσότερο είναι σε θέση να αυξήσει τη δύναμη των εξωτερικών ανταμοιβών, εφόσον βέβαια αυτές είναι οι επιθυμητές από τον εργαζόμενο. Αναφορικά με τις εσωτερικές ανταμοιβές, θα μπορούσαμε να πούμε ότι επειδή συνδέονται άμεσα με την προσωπικότητα και τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε ατόμου, η επίδραση της οργάνωσης περιορίζεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο τα άτομα, που υποκινούνται από αυτές, θα έχουν τη δυνατότητα να τις απολαύσουν. Αποτελέσματα σχετικών ερευνών ενισχύουν την άποψη ότι η επίτευξη ενός στόχου, που έχει τεθεί από το ίδιο το άτομο, προσφέρει πολύ μεγαλύτερες εσωτερικές ανταμοιβές από όσες η επίτευξη ενός στόχου, ο οποίος έχει τεθεί “άνωθεν”. Με βάση αυτά, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι η οργάνωση έχει την δυνατότητα να επιδράσει στη δημιουργία εσωτερικών ανταμοιβών, χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συμμετοχής των στελεχών στη λήψη των αποφάσεων, καθώς και τη μέθοδο της αυτοαξιολόγησης.

6.2.4. Επίτευξη προσωπικών στόχων-προσωπικές επιδιώξεις (προσδοκίες).

Ένα σύστημα αξιολόγησης στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων, οι οποίες κρίνονται από την οργάνωση σαν επιθυμητές ή και απαραίτητες. Άρα, η επίδρασή του στο σύνδεσμο “επίτευξη προσωπικών στόχων-προσωπικές επιδιώξεις” είναι διπλή:

α) Ορισμένα άτομα, που έχουν υψηλές επιδόσεις, αυξάνουν το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών, όσο οι επιδράσεις τους βελτιώνονται, στην περίπτωση που η αξιολόγηση αποσκοπεί να επιδράσει στην προσωπική ανάπτυξή τους, δηλ. αποβλέπει να φτάσει στο σημείο όπου τα άτομα θέτουν τα ίδια τους στόχους και ασκούν αυτοκριτική.

β) Εάν το σύστημα αξιολόγησης δε βασίζεται σε μια τέτοια “αναπτυξιακή”, θα λέγαμε, θεώρηση, καθώς και σε εκτίμηση των επιτευγμάτων του παρελθόντος, τότε το άτομο με τις υψηλές επιδόσεις, που όμως προσδοκά εκπλήρωση προσωπικών στόχων, μακροχρόνια θα στραφεί προς άλλες δραστηριότητες (έξω από τον χώρο της εργασίας του), για να τους πετύχει. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί όταν η εργασία του σταματήσει να του προσφέρει ευκαιρίες για ανταγωνισμό και για επίδειξη ικανοτήτων, καθώς σταδιακά, με την εμπειρία που απέκτησε, του έγινε πιο εύκολη, ή αν δεν έγινε δυνατή η σύνδεση των προσωπικών του στόχων με εκείνους που θέτει η οργάνωση, ώστε να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι η επίτευξη των πρώτων γίνεται μέσω των δεύτερων.

6.2.5. Ικανοποίηση.

Η ικανοποίηση, που αισθάνεται ένα άτομο από την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, είναι, συνήθως, σχετική και όχι απόλυτη. Έτσι, ένα σύστημα αξιολόγησης επιδρά στο βαθμό ικανοποίησης, που θα αισθανθεί ένα άτομο

α) ανάλογα με το επίπεδο και το είδος κριτηρίων που καθορίζει, δεδομένου ότι ο βαθμός αυτός εξαρτάται από τις προσδοκίες του ατόμου, σχετικά με τα αποτελέσματα και

β) ανάλογα με το πώς αξιολογήθηκαν τα άλλα μέλη και τί ανταμοιβές πήραν.

6.3 ΣΚΟΠΟΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο **βασικός σκοπός** της αξιολόγησης του προσωπικού είναι να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται στη θέση εργασίας τους και να τους βοηθήσει να κάνουν πλήρη χρήση των δυνατοτήτων που έχουν. Επόμενος στόχος είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών του κάθε αξιολογούμενου.

Η αξιολόγηση αποτελεί μέσο αναπληροφόρησης των εργαζομένων (Feedback).

Έτσι συγκρίνεται η πραγματική πορεία του κάθε εργαζόμενου με την αναμενόμενη πορεία, καθώς και στη διαπίστωση διαφορών εξετάζονται οι δυνατότητες επιμόρφωσης ή μετεκπαίδευσης. **Οι βασικοί σκοποί ενός συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού, είναι:**

- Ø Βελτίωση επιδόσεων.
- Ø Κατανομή ανταμοιβών.
- Ø Πρόβλεψη εξελισιμότητας.

Με το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού **περιορίζεται η υποκειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή** σε κάποιο βαθμό και παρέχονται πληροφορίες στη διοίκηση, οι οποίες δε μπορούν να αποκτηθούν με κάποιο άλλο τρόπο. Έτσι μπορεί να γίνει καλύτερα η λήψη ορθολογικών αποφάσεων σε θέματα απασχόλησης προσωπικού, μεταθέσεων, προαγωγών, οικονομικών απολαβών ή ακόμα και απολύσεων.

Τα απαραίτητα χαρακτηριστικά για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού, είναι:

- Ø αντικειμενικότητα,
- Ø απλότητα,
- Ø σαφήνεια,
- Ø προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της εκάστοτε τουριστικής επιχείρησης,
- Ø εξασφάλιση της αποστήριξης των συμμετεχόντων, και
- Ø προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Πρέπει να αναφερθεί ότι το βασικό στοιχείο για την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση γίνεται σε όλους τους εργαζομένους και διεξάγεται από τους προϊσταμένους, αν και έχει αποδειχθεί ότι οι αξιολογήσεις που γίνονται από τους συναδέλφους είναι περισσότερο αξιόπιστες. Βέβαια σημαντικές είναι και οι αξιολογήσεις των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, οι οποίες για αποφυγή προστριβών θα πρέπει να γίνονται ανώνυμα.

Η αξιολόγηση του προσωπικού, παίζει σημαντικό και ουσιαστικό ρόλο στη διοίκηση των εργαζομένων, διότι γίνεται με το σκοπό της ορθολογικής εκτίμησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα όπως:

- Ø Αξιολόγηση και βελτίωση απόδοσης.
- Ø Ανάπτυξη και εξέλιξη προσωπικού με αντίστοιχη βελτίωση των προσόντων, εμπειρίας και γενικά της στάθμης των εργαζομένων αλλά και της οργάνωσης συνολικά.
- Ø Συστηματική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένων.
- Ø Καλύτερη κατανόηση των στόχων, θέσεων, προβλημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων.
- Ø Ειλικρινή πληροφόρηση των εργαζομένων για την πορεία τους και τις προοπτικές εξέλιξής τους.
- Ø Αξιοποίηση του προσωπικού με ακριβή γνώση των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων (εξακρίβωση του δυναμικού-εξελιξιμότητας).
- Ø Την τοποθέτηση των εργαζομένων στην κατάλληλη θέση και ορθολογική κατανομή της εργασίας.
- Ø Ακριβοδικαίη ανταμοιβή, μεθοδολογική αλλά και ηθική με βάση την πραγματική συμβολή του κάθε εργαζόμενου.

Η αξιολόγηση του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται συχνά (π.χ. στην αρχή κάθε σαιζόν ή σε περιόδους μη φόρτου εργασίας) και να βασίζεται σε ένα σύστημα απλό, με σαφήνεια, με αντικειμενικότητα και προσαρμοστικότητα στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης. Το σύστημα θα πρέπει να είναι αποδεκτό από αυτούς που συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης και να υποστηρίζεται με κάθε τρόπο από τη διεύθυνση της επιχείρησης. Επίσης η αξιολόγηση θα πρέπει να περιορίζεται στην επαγγελματική επίδοση του εργαζομένου, να μην τον θίγει και να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα.

6.4 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς, είναι κάτι δύσκολο, δεδομένου ότι το άτομο, που κάνει την αξιολόγηση, καλείται να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Για να

βοηθηθούμε στην ανάλυση του προβλήματος αυτού, θα εξετάσουμε τις βασικές διαδικασίες που φαίνεται να οδηγούν στη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης και οι οποίες είναι:

6.4.1. Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis).

Αποτελεί το πρώτο βήμα για την διαδικασία αξιολόγησης, για τον απλό λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιο για τον τρόπο ενεργείας του, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε από αυτόν. Η διαδικασία της ανάλυσης των έργων αποβλέπει, βασικά, στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων, που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί, καθώς και της σημασίας των συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς, ενώ τέλος, μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει και τον καθορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων, που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.

6.4.2. Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου.

Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς, που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Όσο είναι δυνατό, τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς, πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία. Η στάθμιση αυτή πρέπει να γίνει “κατ’ εκτίμηση” ή ανάλογα με τη συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

6.4.3. Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των επιτεύξεων.

Η αξιοπιστία του συστήματος, μπορεί να μειωθεί αν γίνουν κάποια γενικά σφάλματα. Αυτά διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

6.4.3.1. Τα ασταθή σφάλματα (variable errors).

Αυτά αναφέρονται:

- α)στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα, και
- β)στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.

Παράδειγμα: Θα ασχοληθούμε με την πρώτη περίπτωση. Ας υποθέσουμε ότι δύο προϊστάμενοι, ο Α και Β, αξιολογούν μία ομάδα επτά ατόμων με μια κλίμακα από το 0 (χαμηλή αποτελεσματικότητα) μέχρι το 10 (υψηλή αποτελεσματικότητα). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι τα εξής:

ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΤΑ ΑΣΤΑΘΗ ΣΦΑΛΜΑΤΑ

Υφιστάμενοι	Προϊστάμενοι Α	Εκτιμητές Β
1	6	8
2	3	4
3	2	10
4	8	6
5	10	10
6	4	9
7	5	10

Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 6), οι δύο προϊστάμενοι διαφωνούν στην αξιολόγηση όλων των υφισταμένων τους, εκτός από τον πέμπτο, όπου συμφωνούν. Μια διαφωνία δείχνει ότι κάποιος δεν αξιολογεί σωστά, ενώ μια απόλυτη συμφωνία των εκτιμητών δε σημαίνει ότι απαραίτητα μπορούμε να είμαστε απόλυτα βέβαιοι για την ορθότητα της αξιολόγησης.

Η ασυμφωνία μπορεί να οφείλεται σε διάφορους λόγους, μερικοί από τους οποίους είναι:

- Ø Τα κριτήρια ή ο τρόπος μέτρησης είναι, πολλές φορές ασαφή, πράγμα που μειώνει την αξιοπιστία της μεθόδου η οποία χρησιμοποιείται.
- Ø Οι εκτιμητές δεν έχουν πολλές φορές την ευκαιρία να αντιληφθούν όλες τις μορφές συμπεριφοράς ενός ατόμου, με αποτέλεσμα να αξιολογούν ο καθένας άλλη συμπεριφορά. Για παράδειγμα, όταν η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου, αλλά και από κάποιο ανώτερο, ο οποίος δεν έχει τη συνεχή και στενή επαφή με τον εργαζόμενο, την οποία έχει ο πρώτος, είναι φυσικό, και πολύ πιθανό, να προκύψει μια ασυμφωνία στην τελική αξιολόγηση. Η περίπτωση αυτή, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι μόνο πρόσωπα, που συνεργάζονται στενά και για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο, είναι ενδεχομένως σε θέση να εκτιμήσουν σωστά την αποδοτική του συμπεριφορά.
- Ø Πολλές φορές πάλι λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των εκτιμητών, για να ανταποκριθούν με επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο τους. Κάτι τέτοιο έχει τις ρίζες του πολλές φορές στο ότι δεν έχουν αντιληφθεί και πιστέψει στη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό κρίνεται, πολλές φορές σκόπιμο, πριν εισαχθεί ένα σύστημα αξιολόγησης σε μια επιχείρηση, να προηγείται μια περίοδος βασικής εκπαίδευσης, η οποία θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πεισθούν για τους στόχους ενός τέτοιου προγράμματος.

6.4.3.2. Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors).

Αντίθετα με την προηγούμενη κατηγορία σφαλμάτων, η κατηγορία αυτή αναφέρεται στις **“νόθες” ομοιότητες**:

- Ø Πολλές φορές ο εκτιμητής έχει την τάση να αξιολογεί τα χαρακτηριστικά ενός εργαζόμενου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του (Halo errors). Για παράδειγμα, εάν ένας προϊστάμενος θεωρεί έναν εργαζόμενο σαν ιδιαίτερα προσεκτικό, είναι πολύ πιθανό να αξιολογήσει και τα άλλα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου με τον ίδιο υψηλό βαθμό. Είναι σχεδόν βέβαιο, πως στην περίπτωση αυτή διαπράττει ένα σφάλμα διότι, όπως γνωρίζουμε, οι ικανότητες του ατόμου δε συσχετίζονται.
- Ø Άλλη πάλι φορά είναι δυνατόν ο εκτιμητής να ακολουθήσει την τακτική ομοιόμορφης αξιολόγησης, οπότε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας, leniency error) ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της απόλυτης αυστηρότητας, strictness error) ή τέλος να ακολουθήσει μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσης, central tendency).

6.5 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Σ’ αυτήν τη συνέντευξη η αξιολόγηση γίνεται μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου “πρόσωπο με πρόσωπο”. Η διαδικασία της συνέντευξης για συζήτηση, ως προς το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, επιτρέπει στους εργαζόμενους να θέτουν τα

προβλήματα, που αντιμετωπίζουν στην εκτέλεση της εργασίας τους και να προτείνουν πιθανές λύσεις.

Αυτή η αντιπαράθεση, κατά κάποιον τρόπο, των δύο πλευρών κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, είναι, για μερικούς, δύσκολο να υπερνικηθεί. Σε τέτοιες περιπτώσεις, το πρόβλημα μειώνεται σε κάποιο ποσοστό αν ο αξιολογητής κατορθώσει να συγκεντρωθεί στην επίλυση των προβλημάτων, που έχει ο εργαζόμενος, και στην παροχή συμβουλών, παρά αν επικρίνει έντονα τις αδυναμίες και τις ελλείψεις του αξιολογούμενου.

Στην αξιολόγηση απόδοσης, οι ειδικοί αναφέρουν διάφορες μορφές συνέντευξης:

- Ø Στο ένα άκρο έχουμε τη συνέντευξη του τύπου “πες και πούλα” (“tell and sell”) ή τον άμεσο τύπο συνέντευξης-αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής λέει στον αξιολογούμενο, άλλοτε με μεγάλο βαθμό πειθούς και άλλοτε με μικρό, τι πρέπει να κάνει ώστε να βελτιώσει πιθανώς την απόδοσή του.
- Ø Στο άλλο άκρο έχουμε τη συνέντευξη του τύπου “από κοινού επίλυση των προβλημάτων” (“joint problem solving”), στην οποία ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο ασχολούνται από κοινού με την λύση των προβλημάτων.

6.6 ΑΥΤΟ-ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (SELF-APPRAISAL)

Ορισμένοι προϊστάμενοι/αξιολογητές πιστεύουν πως αν ζητήσουν από τους υφισταμένους τους να εξετάσουν και να συμπληρώσουν ένα σχετικό έντυπο αξιολόγησης, αυτό κάνει ευκολότερη την κατάσταση. Αυτός ο τρόπος διενέργειας της συνέντευξης είναι γνωστός σαν αυτοαξιολόγηση. Αυτή, επιτρέπει σε έναν προϊστάμενο να εξετάσει και μελετήσει προκαταβολικά τις απόψεις του ίδιου του εργαζόμενου, ως προς την απόδοση του ίδιου του εαυτού του. Ταυτόχρονα, αν αυτός που αξιολογείται, κατορθώσει να εντοπίσει τις όποιες αδυναμίες του, ο αξιολογητής μπορεί να κουβεντιάσει μαζί του. Με τη συζήτηση θα βρουν τους τρόπους εκείνους με τους οποίους μπορούν οι αδυναμίες του να καλυφθούν, χωρίς και να επιμένει στον τονισμό ελλείψεων και αδυναμιών του παρελθόντος.

Παρόλα αυτά, πολλοί managers βρίσκουν σαν πολύ φιλελεύθερη αυτή την προσέγγιση και την απορρίπτουν, προτιμώντας να διατηρούν μια πιο “φυσική” σχέση με τους υφισταμένους τους.

6.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Αυτός που παίρνει τη συνέντευξη, έχει να αντιμετωπίσει ένα πλήθος από πολύπλοκα προβλήματα, που πρέπει να επιλύσει. Έτσι θα πρέπει:

- Ø Να καθιερώσει και να κρατήσει μια στενή σχέση με τον αξιολογούμενο.
- Ø Να ορίσει τον στόχο της συνέντευξης.
- Ø Να ελέγξει και αναπτύξει:
 1. Τις προσωπικές λεπτομέρειες του αξιολογούμενου (μορφωτικό επίπεδο, εκπαίδευση, ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, εμπειρία, κ.λπ.). Αυτά βέβαια δεν είναι απαραίτητο να γίνονται σε κάθε συνέντευξη του αξιολογούμενου, αλλά όταν πρόκειται για τις πρώτες συνεντεύξεις ενός υπαλλήλου, που έχει πρόσφατα προσληφθεί, επιβάλλεται και είναι σημαντικό να γίνονται με κάποια ιδιαίτερη προσοχή.

2. Την εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος. Εδώ εννοούνται τα κύρια καθήκοντα αυτής της εργασίας, αλλά και κάποιες άλλες ειδικές ευθύνες, που ίσως να προκύπτουν από τη συνεργασία με άλλους ή από τον μηχανολογικό εξοπλισμό.
3. Τις συνθήκες, κάτω από τις οποίες ο εργαζόμενος εκτελούσε τις υποχρεώσεις του (συνεχείς αλλαγές, περιορισμένος χώρος, κ.λπ.)
4. Ένα πλάνο δράσης, το οποίο να λαμβάνει υπόψη του την αξιοποίηση των δυνατοτήτων του αξιολογούμενου και την βελτίωση των αδυναμιών του. Ακόμη να καθορίζει ενδεχόμενες αλλαγές, οι οποίες θα συμβάλλουν στην πραγματοποίηση αυτού του πλάνου.

Σαν συμπέρασμα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συνέντευξη θα μπορούσε να καταρτιστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να τονίζει την αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία, τον προσδιορισμό της δυναμικότητας του εργαζόμενου, αλλά και τις δυνατότητες έχει για προαγωγή, καθώς και ένα πρόγραμμα για ανάπτυξη στο μέλλον.

Κάποια στοιχεία, που βοηθάνε στη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης είναι τα παρακάτω:

- Ø Οι συνεντεύξεις είναι ένα είδος επικοινωνίας δύο ανθρώπων και οι πιο καλοί αξιολογητές δίνουν τον μεγαλύτερο χρόνο στον αξιολογούμενο.
- Ø Ο αξιολογούμενος πρέπει να καταλάβει καλά ότι η συνέντευξη γίνεται με κύριο σκοπό την ωφέλειά του.
- Ø Ο αξιολογούμενος πρέπει να διατυπώνει τις αιτίες, οι οποίες-κατά τη γνώμη του-δημιούργησαν ορισμένες ελλείψεις, καθώς και τον τρόπο εξάλειψής τους.
- Ø Ο αξιολογητής, δεν πρέπει να προκαταλαμβάνεται ως προς το αποτέλεσμα της συνέντευξης, ούτε πρέπει να νιώθει πως εκτελεί ένα δυσάρεστο έργο.

6.8 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση του ξενοδοχειακού προσωπικού καθορίζεται από αξιολογητές, οι οποίοι χρησιμοποιούν έναν κατάλογο με διάφορα γνωρίσματα, που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την απόδοση ενός εργαζόμενου.

Τα βασικότερα πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το ότι εντοπίζει τις δυνατότητες ή τις αδυναμίες του εργαζόμενου, καθώς επίσης ότι μπορούμε να συγκρίνουμε τους εργαζόμενους, οι οποίοι εκτελούν παρόμοια εργασία, μεταξύ τους.

Επίσης για κάθε τμήμα του ξενοδοχείου απαιτούνται από το προσωπικό **διάφορα προσόντα**. Οι διάφοροι προϊστάμενοι μπορούν ανταλλάσσοντας απόψεις μεταξύ τους, να καταγράψουν έναν κατάλογο γνωρισμάτων, ο οποίος να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κάθε τμήματος. Αυτή η τεχνική, καθορίζει στους αξιολογητές ότι από τον συνολικό αριθμό των υφισταμένων τους, τους οποίους αξιολογούν, μόνο ένα συγκεκριμένο ποσοστό μπορεί να πιάσει υψηλή βαθμολογία και βαθμολογία στο μεσαίο επίπεδο. Η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί ή για ένα ορισμένο χαρακτηριστικό ή για σχολαστική αξιολόγηση.

Μερικές φορές, ορισμένοι προϊστάμενοι όταν αξιολογούν υφισταμένους τους με βάση κάποια ποσοστά, αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Στην περίπτωση αυτή αξιολογούν τους υπαλλήλους τους από τον καλύτερο σε απόδοση στον φτωχότερο, και κατόπιν, με βάση την αξιολόγηση αυτή, ορίζουν και τα κατάλληλα ποσοστά. (Πίνακας 7). Ο τρόπος αυτός χρησιμοποιείται όταν η αξιολόγηση γίνεται και για παραγωγικούς σκοπούς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όνομα _____	Τμήμα _____
Αξιολόγηση απόδοσης: Πόσο ικανοποιητική είναι η απόδοση του ατόμου που αξιολογείται στην εργασία αυτή;	
Προσοχή: να ληφθούν υπόψη στοιχεία, όπως η γενική παραγωγικότητα, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων ποσότητας και ποιότητας εργασίας, ειδικών γνώσεων, αξιοπιστίας, ασφάλειας, συνεργατικότητας και επιμονής.	
Αριθμός αξιολογηθέντων ατόμων _____ (....)	
Θέση συγκεκριμένου ατόμου (1 για τον καλύτερο) _____ (....)	
Ημερομηνία	Αξιολογητής
Υποψήφιοι για προαγωγή: Σε ποιο βαθμό ο εργαζόμενος αυτός έχει ικανότητες μεγαλύτερες από αυτές, που απαιτούνται για την παρούσα εργασία του;	
Προσοχή: Να ληφθούν υπόψη στοιχεία, όπως ευστροφία, ικανότητα προσαρμογής, ευρηματικότητα, πρωτοβουλία, όρεξη και ικανότητα να επωμιστεί ευθύνες, γνώσεις.	
Αριθμός αξιολογηθέντων ατόμων _____ (....)	
Θέση συγκεκριμένου ατόμου (1 για τον καλύτερο) _____ (....)	
Ημερομηνία	Αξιολογητής

Πηγή: Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού (1997)

6.9 ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για την **αξιολόγηση** των εργαζομένων των ξενοδοχειακών μονάδων χρησιμοποιούνται μέθοδοι από τέσσερις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης, οι οποίες είναι:

A. Μέθοδοι Σύγκρισης (Comparative Procedures).

B. Μέθοδοι των Απολύτων Κριτηρίων (Absolute Standards).

Γ. Μέθοδος Αξιολόγησης με Βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives MBO).

Δ. Μέθοδος Αξιολόγησης με την Άμεση Μέτρηση της Αποδοτικότητας (Performance Measurement).

6.9.1 Οι Μέθοδοι Σύγκρισης (Comparative Procedures) διακρίνονται σε:

6.9.1.1. Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method).

Ονομάζεται διαφορετικά και Κάθετη Κατάταξη. Είναι η πιο απλή μέθοδος που συνίσταται στην κατάταξη των εργαζομένων ανάλογα με τις επιδόσεις τους, αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό, δηλαδή 1^{ος} ο Τάδε, 2^{ος} ο Τάδε, κ.ο.κ. Είναι μια κατάταξη που έστω και άτυπα την κάνει κάθε Προϊστάμενος.

6.9.1.2. Μέθοδος Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method).

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται όταν θέλουμε να αξιολογήσουμε ένα μόνο προσόν του εργαζόμενου ή όταν πρόκειται για μια συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του.

Καταρχήν, ο αξιολογητής διαγράφει από έναν κατάλογο, που περιέχει όλα τα προς αξιολόγηση άτομα, τα ονόματα εκείνων για τους οποίους έχει ελλιπείς πληροφορίες και δεν του δίνουν μια σαφή εικόνα για τις ενδεχόμενες ικανότητές τους. Στη συνέχεια βάζει το όνομα εκείνου που, κατά την κρίση του, έχει την υψηλότερη επίδοση, στην πρώτη γραμμή της στήλης I (καλύτεροι), του εντύπου (Πίνακας 8). Ακολούθως στην τελευταία γραμμή της στήλης II (κατώτεροι) τοποθετείται το όνομα εκείνου που, κατά την περίοδο την οποία εξετάζεται, έχει την χαμηλότερη απόδοση. Τα δύο αυτά ονόματα διαγράφονται από τον κατάλογο και αυτή η ίδια τεχνική συνεχίζεται ώσπου να αξιολογηθούν όλοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι στον κατάλογο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Στήλη I (καλύτεροι)	Στήλη II (κατώτεροι)
1	6
2	7
3	8
4	9
5	10

Η μέθοδος αυτή έχει τα εξής **πλεονεκτήματα**:

- Ø Με το να συγκρίνονται τα άκρα σε κάθε εκλογή, διευκολύνει τη διαδικασία και ελαχιστοποιεί το αρκετά σοβαρό πρόβλημα, της διατήρησης ενός standard για κάθε χαρακτηριστικό.
- Ø Από την άλλη πλευρά όμως, απαιτεί πολύ καλή πληροφόρηση ως προς τη δραστηριότητα των υφισταμένων, για να μπορεί να γίνει ο διαχωρισμός στα άκρα με σαφήνεια.

6.9.1.3. Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method).

Κατά την μέθοδο αυτή, κάθε άτομο μέσα σε μια ομάδα που εργάζονται σε παρόμοιες εργασίες, συγκρίνεται με όλους τους άλλους. Ο προϊστάμενος/αξιολογητής σημειώνει, σε κάθε δεδομένη περίπτωση, εκείνον που νομίζει πως υπερτερεί και έτσι στο τέλος το κάθε άτομο έχει μια σχετική βαθμολογία και με βάση αυτή, κατατάσσουμε τους βαθμολογηθέντες. Η μέθοδος αυτή είναι χρήσιμη, αλλά όταν η ομάδα η οποία πρόκειται να αξιολογήσουμε έχει πολλά μέλη, γίνεται πολύπλοκη. Για παράδειγμα, αν μια ομάδα έχει 30 άτομα, χρειάζονται 435 συγκρίσεις.

6.9.1.4. Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method).

Σύμφωνα με τη μέθοδο για κάθε κριτήριο δημιουργείται μία σειρά κατηγοριών απόδοσης, με προκαθορισμένες διαστάσεις και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους υφισταμένους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει. Το κριτήριο μπορεί να είναι η συνολική απόδοση ή ειδικότερα να αφορά σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα όπως για παράδειγμα ποιότητα εργασίας, έλεγχος κόστους κ.α. Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια

κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται κατά την αξιολόγηση.

Το κύριο **μειονέκτημα** που παρουσιάζεται είναι ότι οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορούν και σε αυτό το σύστημα να συμπεριληφθούν και να ποσοτικοποιηθούν καθώς το μόνο που προκύπτει είναι η κατάταξη και όχι η μεταξύ τους απόσταση.

6.9.1.5. Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution).

Ο αξιολογητής κατανέμει έναν προκαθορισμένο αριθμό βαθμών στα άτομα μίας ομάδας ή του ίδιου περιβάλλοντος εργασίας. Όπως είναι επόμενο ο περισσότερος αποδοτικός υπάλληλος λαμβάνει μεγαλύτερη βαθμολογία.

Το κύριο **πλεονέκτημα** της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πραγματική διαφορά που έχουν οι αποδόσεις των ατόμων. Δεν περιορίζεται σε μία απλή κατάταξη αποδόσεων αλλά δίνονται πληροφορίες για το πόσο καλύτερος είναι ο πρώτος σε σχέση με τον δεύτερο. Βέβαια πρέπει να αναφερθεί ότι δεν εξαλείφονται οι μεροληπτικές επιρροές από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος και από τα φαινόμενα εξιδανίκευσης ενός υπαλλήλου λόγω θετικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του.

6.9.2 Οι Μέθοδοι των Απολύτων Κριτηρίων (Absolute Standards) διακρίνονται σε:

6.9.2.1. Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method).

Όταν είναι δύσκολο να μετρήσουμε τις διάφορες ποσοτικές μεθόδους την απόδοση ενός αξιολογούμενου, τότε ακολουθούμε την τεχνική των κρίσιμων περιστατικών. Σύμφωνα με αυτή, ο προϊστάμενος σημειώνει, κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, συμβάντα κακής ή καλής απόδοσης των υφισταμένων του.

Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το εξής πρόβλημα. Ένας προκατειλημμένος αξιολογητής μπορεί εύκολα να παρουσιάσει ένα περιστατικό, το οποίο να δικαιολογεί την όποια εκτίμηση έκανε, επιλέγοντάς το απλώς ανάμεσα σε εκείνα που έχει σημειώσει.

6.9.2.2. Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Model).

Πρόκειται για την παλαιότερη και πιο συχνά εμφανιζόμενη μέθοδο αξιολόγησης που προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εκτιμητή ο οποίος δίνει μία βαθμολογία για την επίδοση κάθε ατόμου χωριστά βασιζόμενος σε μία κλίμακα ξεκινώντας από το χαμηλότερο έως το υψηλότερο επίπεδο. Η αξιολόγηση σχετίζεται με τις προσωπικές απόψεις του εκτιμητή και σε κάποιες περιπτώσεις τα κριτήρια μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας. Σε μια επιχείρηση η βαθμολόγηση θα πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο ο οποίος επιλέγει την καταλληλότερη ανάλογα με την συμπεριφορά του εργαζομένου σε σχέση με το εκάστοτε υπό εξέταση κριτήριο. Οι απαντήσεις του αξιολογητή μπορούν να συνδεθούν με αριθμητικές τιμές παρέχοντας τη δυνατότητα εξαγωγής μέσου όρου για το σκορ κάθε υπαλλήλου τα οποία στη συνέχεια μπορούν να συγκριθούν. Αυτό συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβών και την μισθολογική αύξηση. Άλλα **πλεονεκτήματα** της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος ανάπτυξης και διαχείρισης, το γεγονός ότι οι αξιολογητές δεν χρειάζονται σημαντική εκπαίδευση ή πολύ χρόνο προκειμένου να συμπληρώσουν τη σχετική φόρμα κριτηρίων όπως επίσης το ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων.

Τα **μειονεκτήματα** που παρουσιάζονται είναι επίσης αρκετά. Οι προκαταλήψεις, αντιλήψεις και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του προϊσταμένου πιθανόν να επηρεάσουν την αξιολόγηση που θα πραγματοποιήσει όπως και η σχέση που τηρεί με τον κάθε υφιστάμενο. Η μορφή της φόρμας αξιολόγησης και τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί ενδεχομένως να μην αντιπροσωπεύουν ή να μην είναι εξίσου σημαντικά για όλες τις θέσεις εργασίας.

6.9.2.3. Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου Ελέγχου (Weighted Checklist).

Η μέθοδος στηρίζεται σε μία λίστα κριτηρίων που εκφράζονται μέσα από λέξεις μεμονωμένες ή φράσεις που περιγράφουν σημαντικές διαδικασίες και συμπεριφορές για τις θέσεις εργασίας. Ο προϊστάμενος που διενεργεί την αξιολόγηση τσεκάρει πλάι σε εκείνες τις φράσεις που αντιπροσωπεύουν τον υπάλληλο. Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα. Αρκετές φορές τα κριτήρια σταθμίζονται με συντελεστές ανάλογα με την κρισιμότητά τους και το σκορ που προκύπτει είναι υπολογίσιμο και συγκρίσιμο με το αντίστοιχο άλλων εργαζομένων. Όταν η λίστα περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό στοιχείων μπορεί να δώσει μια αρκετά καλή εικόνα για το άτομο και την απόδοσή του. Παρόλο που η μέθοδος είναι εύκολη στην εφαρμογή λόγω της πρακτικότητας και του υψηλού βαθμού τυποποίησής της, η χρήση γενικών δηλώσεων μειώνει τη σχετικότητα με το αντικείμενο εργασίας.

Τα **πλεονεκτήματα** είναι το χαμηλό κόστος, η ευκολία διαχείρισης, η περιορισμένες απαιτήσεις για εκπαίδευση των αξιολογητών και η τυποποίηση.

Τα **μειονεκτήματα** που εμφανίζονται είναι ευαισθησία σε προσωπικά χαρακτηριστικά και αντιλήψεις των προϊσταμένων (ειδικότερα η εξιδανίκευση του ατόμου από μία αρετή), η χρήση κριτηρίων σχετιζόμενων με την προσωπικότητα και όχι με την απόδοση στην εργασία, παρερμηνεία των δηλώσεων ή ακόμα και η κακή στάθμιση κάποιων στοιχείων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

6.9.2.4. Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method).

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο στον αξιολογητή δίνονται ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνα που κρίνει ότι ανταποκρίνονται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών.

Για παράδειγμα:

1. Μαθαίνει γρήγορα Προσπαθεί σκληρά.
2. Είναι συνεπής στην εργασία Η απόδοση του αποτελεί παράδειγμα.
3. Απουσιάζει συχνά Συχνά καθυστερεί.

Κάποιες φορές ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει την καλύτερη δήλωση μεταξύ παραπάνω των δύο εναλλακτικών. Κατά την ανάπτυξη της μεθόδου ο αξιολογητής ομαδοποιεί τις διάφορες επιλογές σε κατηγορίες όπως μάθηση, απόδοση, διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. Τα αποτελέσματα προκύπτουν με βάση το πόσο συχνά ο αξιολογητής βαθμολογεί δηλώσεις συγκεκριμένης κατηγορίας και σε αυτή εντοπίζονται τα θετικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή ανάγκες για βελτίωση.

Το κύριο **πλεονέκτημα** είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας και της επιρροής από προσωπικά στοιχεία του προϊσταμένου καθώς επίσης η ευκολία διαχείρισης και εφαρμογή σε μεγάλο αριθμό διαφορετικών αντικειμένων εργασίας.

Τα βασικά **μειονεκτήματα** είναι η πιθανή μη σύνδεση των κριτηρίων που αποτελούν τη φόρμα αξιολόγησης με τη θέση εργασίας και η μειωμένη αποτελεσματικότητά της στην βελτίωση της απόδοσης από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Επιπλέον ο εργαζόμενος μπορεί να δυσαρεστηθεί από την επιλογή μιας δήλωσης έναντι άλλης από τον αξιολογητή. Για παράδειγμα, αν στις παραπάνω φράσεις ο προϊστάμενος επιλέξει τη φράση “Μαθαίνει γρήγορα” ο υπάλληλος μπορεί να θεωρήσει ότι οι προσπάθειές του και η σκληρή εργασία του δεν εκτιμάται.

6.9.2.5. Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales).

Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο π.χ. ποιότητα εργασίας, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση του ως προς το εν λόγω κριτήριο. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής:

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μία θέση. Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.
2. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση.
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μία κατηγορία απόδοση που όρισε η πρώτη.
4. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα. Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση. Υπάρχουν δύο ειδών κλίμακες, η πρώτη περιλαμβάνει τις προσδοκώμενες και η δεύτερη τις παρατηρηθείσες συμπεριφορές.

6.9.3 Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales BES).

Αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο. Ανάλογα με τις επιδόσεις που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για τις δυνάμεις και αδυναμίες του καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία είναι προτιμότερο να απασχοληθεί.

Το **πλεονέκτημα** αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι ότι εκφράζεται σε όρους κατανοητούς και προσιτούς τόσο στους προϊσταμένους όσο και στους υπαλλήλους και επιπλέον είναι εύκολα αναγνωρίσιμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα και από τις δύο πλευρές.

Το κύριο **μειονέκτημά** της είναι ότι κατά την αξιολόγηση εξετάζεται ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης και για κάθε μία από αυτές η κλίμακα βαθμολόγησης περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές .

6.9.4 Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales BOS).

Αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς και ο αξιολογητής καλείται να επισημάνει τη συχνότητα εμφάνισής τους από τον υπάλληλο. Ενώ η μέθοδος των προσδοκώμενων συμπεριφορών χρησιμοποιείται για να εντοπίζει το μέγεθος της απόδοσης βάσει του πραγματοποιούμενου έργου, η μέθοδος των παρατηρούμενων συμπεριφορών εντοπίζει το πόσο συχνά παρουσιάζεται μία ενέργεια. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το «σχεδόν ποτέ» έως το «σχεδόν πάντα». Και οι δύο μορφές της μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφορών σε βαθμολογημένη κλίμακα εμφανίζουν δυσκολίες στην ανάπτυξη και διαχείριση καθώς απαιτούν τον εντοπισμό σχετιζόμενων με τη θέση εργασίας κριτηρίων, χρόνο από τους προϊσταμένους καθώς και σχετικά υψηλό κόστος.

Να σημειωθεί εδώ, ότι λόγω του πλήθους των μεθόδων αξιολόγησης και της επιστημονικής προσέγγισης του θέματος της πτυχιακής εργασίας, για την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, εδόθη στους ερωτηθέντες μαζί με το ερωτηματολόγιο και ένα υπόμνημα με την ορολογία της κάθε μεθόδου ξεχωριστά. Αυτό έγινε, σε περίπτωση που οι ερωτηθέντες δεν γνώριζαν τον ορισμό κάποιων από αυτές τις μεθόδους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7. Η ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

7.1 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ (SERVICE)

Η επαφή και η συνδιαλλαγή με τους πελάτες απαιτεί πολλές κατευθυντήριες αρχές, μεθόδους και ικανότητες. Η “πρόσωπο με πρόσωπο” σχέση του πελάτη-ξενοδοχοϋπαλλήλου, κατά τη διαδικασία παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, επηρεάζει αυτή καθ’ αυτή τη διαδικασία. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δε λειτουργεί μόνο ως αγοραστής-λήπτης της υπηρεσίας, αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και συμπεριφοράς του ξενοδοχοϋπαλλήλου. Η εκδήλωση ή όχι του αποτελέσματος της αξιολόγησης, αλλά και ο τρόπος εκδήλωσης, επηρεάζει σημαντικά τον υπάλληλο άμεσης εξυπηρέτησης για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, σύμφωνα με το βιβλίο του Λ. Καταραχιά “Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις”, εκδόσεις Έλλην (2002).

Η πιο συνηθισμένη μορφή θετικής αξιολόγησης του υπαλλήλου από τον πελάτη γίνεται με την παροχή φιλοδωρήματος, ενώ μια από τις πιο συνηθισμένες μορφές αρνητικής αξιολόγησης είναι η αναφορά σημαντικών παραπόνων. Ο καλύτερος τρόπος να κάνουμε την εργασία μας όσο πιο σωστά γίνεται είναι να αισθανόμαστε όσο το δυνατόν πιο ευχάριστα, να μάθουμε όσο το δυνατόν περισσότερα για αυτή ώστε να δώσουμε τον καλύτερο “εαυτό μας” για το service των πελατών της μονάδας που εργαζόμαστε. Η δουλειά στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι ο συνδυασμός συμπεριφοράς και ικανοτήτων, παράγοντες που καθορίζουν σημαντικά την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών και αγαθών.

Ο Peter Drucker υποστηρίζει ότι *“η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης-καταναλωτής, όταν η υπηρεσία η οποία λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του, άμεσες και έμμεσες”*. Οι ανάγκες αυτές έχουν την ιδιαιτερότητα να αυξάνονται όταν βρίσκεται μακριά από την μόνιμη κατοικία του και τα φιλικά του πρόσωπα, και να διαφοροποιούνται βάσει κάποιων προτύπων και ανάλογα την τιμή την οποία καλείται να καταβάλει για τις υπηρεσίες αυτές. **Η ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προϊόν δραστηριότητας όλων των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή μονάδα, τόσο των στελεχών όσο και των εκτελεστών-υπαλλήλων αυτής.**

Οι παρακάτω αρχές βοηθούν σημαντικά τους υπαλλήλους που εργάζονται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και δουλεύουν στην “πρώτη γραμμή” παροχής υπηρεσιών και αγαθών, η οποία απαιτεί την καλύτερη ποιοτική εξυπηρέτηση. Αναλυτικότερα θα γνωρίσουμε τη σημασία των αρχικών των λέξεων **PLEASE** και **SERVICE**, η οποία σημασία τους καταγράφεται στους παρακάτω πίνακες.

PLEASE	
POSTURE	Η στάση του σώματος πρέπει να είναι πάντα “ετοιμοπόλεμη” να εξυπηρετήσουμε και να βοηθήσουμε τον πελάτη.
LOOK & LISTEN	Παρακολουθούμε και ακούμε προσεκτικά. Αυτό δείχνει το ενδιαφέρον μας και την φροντίδα μας γι' αυτόν.
EXPRESSION	Η έκφραση του προσώπου μας πρέπει να είναι πάντοτε φιλική, ευχάριστη και φυσιολογική.
APPEARANCE	Όταν η εμφάνισή μας είναι κομψή, περιποιημένη και καθαρή δείχνουμε την εντύπωση ενός αποδοτικού επιχειρηματία.
SPEECH	Η ομιλία μας προς τον πελάτη πρέπει να δείχνει φιλικότητα και ευγένεια. Όπου είναι δυνατόν χρησιμοποιούμε το όνομα και τη γλώσσα του πελάτη.
EAGERNESS	Δείχνουμε ζήλο όταν βοηθάμε και εξυπηρετούμε άλλους. Αυτό σημαίνει ότι ευχαριστιόμαστε τη δουλειά.

Πηγή: Ποιοτική Εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (2002)

SERVICE		
S	Sensitive	Φιλική
E	Expert	Εμπειρική
R	Responsible	Υπεύθυνη
V	Valuable	Πολύτιμη
I	Involved	Συνεργάσιμη
C	Committed	Συνεπής
E	Excellent	Εξάαιρετη

7.2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα δε χρειάζεται μόνο να γνωρίζουμε τους κανόνες που θα βοηθήσουν για να προσφέρουμε άριστη εξυπηρέτηση. Πολύ σπουδαίο είναι να γνωρίζουμε καλά από τι αποτελείται η επιχείρηση αυτή και ποιοι είναι οι στόχοι της.

Υπάρχουν τρία σημεία που θα πρέπει να γνωρίζουμε για τις ξενοδοχειακές μονάδες:

- Ø τα υλικά, δηλαδή τι κατηγορίας δωμάτια προσφέρει η μονάδα, πόσα και τι είδους εστιατόρια υπάρχουν, εάν υπάρχει πισίνα, γυμναστήριο, καταστήματα, Animation Club, Room Service, κ.ά.
- Ø εξοπλισμός, δηλαδή υπάρχει ο κατάλληλος ιματισμός στα δωμάτια, στο εστιατόριο, υλικοτεχνικός εξοπλισμός στους συνεδριακούς χώρους, κ.ά.
- Ø προσωπικό, δηλαδή υπάρχει το κατάλληλο εκπαιδευμένο και άριστα καταρτιζόμενο προσωπικό και σε τι δύναμη.

Καθένας από αυτούς τους παράγοντες παίζει σημαντικό ρόλο στο να αξιολογήσουμε σε τι επίπεδο βρίσκεται η ξενοδοχειακή μονάδα. Οι ίδιοι παράγοντες επηρεάζουν επίσης και

τους στόχους της οι οποίοι επικεντρώνονται στην πολιτική **“μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη με το μικρότερο δυνατό κόστος και το μέγιστο δυνατό κέρδος”**.

Η σημασία του προσωπικού φαίνεται περισσότερο κατά τη διαδικασία παρεχόμενης υπηρεσίας και λιγότερο κατά την προετοιμασία αυτής. Το κατάλληλα καταρτιζόμενο και εκπαιδευμένο προσωπικό συμβάλει σημαντικά στην ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών. Δεν είναι όμως αρκετό να κάνεις απλώς σωστά τη δουλειά, χρειάζεται και μεθοδευμένη ανταπόκριση και πρόσβαση στον πελάτη. Παλαιότερα αρκούσε σε έναν υπάλληλο η άρτια γνώση και εμπειρία του αντικειμένου του. Σήμερα το βασικότερο ρόλο για την κατάληψη μιας θέσης, ειδικότερα αν αυτή είναι διοικητική, παίζει η προσωπικότητα του ατόμου και σε δευτερεύον ρόλο η εκπαιδευτική του εμπειρία. Είναι όμως δυνατόν κανείς να βελτιώσει και να αξιοποιήσει την προσωπικότητά του; Ναι, είναι δυνατόν. Και βέβαια δε θα πρέπει να ξεχνούμε ότι η προσωπικότητα των ατόμων που εργάζονται σε τομείς παροχής υπηρεσιών διαμορφώνεται, δεν είναι εκ γενετής δοσμένη.

Με τη μελέτη των ανθρώπινων αναγκών και συμπεριφορών, με την επεξήγηση των τρόπων αναβάθμισης της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες, είναι δυνατή η διαμόρφωση γενικής αλλά και ειδικής άποψης σε θέματα προσέγγισης πελατών αλλά και θετικής συμπεριφοράς και πρόσβασης σε αυτούς.

Οι πελάτες πάντα ζητάνε περισσότερα από ένα αγαθό ή μια υπηρεσία που τους προσφέρεται. Θέλουν να τους συμπεριφερθούν και ωραία.

Παρακάτω ο πίνακας καταγράφει τα συστατικά μιας επιτυχούς και μιας ανεπιτυχούς εξυπηρέτησης σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. **Η διαφορά στην ποιοτική και στη μη ικανοποιητική παροχή υπηρεσιών (service) είναι θέμα ευαισθησίας, ειλικρίνειας, φιλικότητας, συμπεριφοράς και ανθρωπίνων σχέσεων τα οποία μπορούν να αποκτηθούν.**

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	ΑΝΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
Αυτοί που εκπέμπουν θετική συμπεριφορά και χαρωπό παρουσιαστικό.	Αυτοί που εκπέμπουν αρνητική συμπεριφορά, μελαγχολία, θλίψη ή θυμό.
Αυτοί που αισθάνονται ευχαρίστηση να δουλεύουν με/για άλλους ανθρώπους.	Αυτοί που αισθάνονται ευχαρίστηση να δουλεύουν μόνοι τους ή με αντικείμενα και μηχανήματα μόνο.
Αυτοί που επικεντρώνουν την προσοχή τους περισσότερο στον πελάτη και λιγότερο στον εαυτό τους.	Αυτοί που οριοθετούν τον εαυτό τους στο κέντρο προσοχής όλων.
Αυτοί που έχουν ενέργεια και ταχείς ρυθμούς.	Αυτοί που θέλουν να δουλεύουν με ησυχία, χαμηλούς ρυθμούς και ηρεμία.
Αυτοί που αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως επάγγελμα ανθρωπίνων σχέσεων.	Αυτοί που θεωρούν την τεχνική υφή της δουλειάς πιο σπουδαία από την ικανοποίηση του πελάτη.
Αυτοί που δείχνουν ενδιαφέρον για τις καινούριες απαιτήσεις και εμπειρίες της δουλειάς.	Αυτοί που θέλουν τη δουλειά να γίνεται με τη σειρά και κατά παραγγελία χωρίς να υπάρχει το “απρόσμενο”.
Αυτοί που επιτρέπουν στον πελάτη να έχει πάντα δίκιο (ακόμα και στις αντίθετες περιπτώσεις).	Αυτοί που θέλουν να έχουν πάντα δίκιο.

Πηγή: Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

7.3 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ (SERVICE)

Για να προσφέρουμε ικανοποιητικό service στους πελάτες μιας ξενοδοχειακής μονάδας, θα πρέπει πρώτα να κατανοήσουμε τι είναι “πελάτης” και τι είναι “ποιότητα” και ποιος ο σκοπός της.

“Πελάτης είναι ένα άτομο το οποίο δικαιούται την πιο ευγενική, ενδιαφέρουσα και προσεκτική φροντίδα και εξυπηρέτηση που μπορεί να του προσφερθεί”. Είναι κάποιος που αξίζει άμεση ανταπόκριση και αποδοτικότητα με ευαισθησία. Ο πελάτης, λοιπόν, αγοράζει την προσοχή μας προς αυτόν, φροντίδα, ευγένεια και υπηρεσίες.

“Ποιότητα είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη κάτι που δε σημαίνει απαραίτητα πολυτέλεια, ακριβό, κ.τ.λ”. Ο σκοπός της ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση πάντα σε σχέση με τον τελικό στόχο (δηλαδή η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη), ενέργειες απαγγελλόμενες από λάθη τα οποία ερεθίζουν αρνητικά τον πελάτη. Η διασφάλιση της ποιότητας είναι η εκ των προτέρων απόδειξη παροχής εμπιστοσύνης προς τον πελάτη και η εξασφάλιση της επιστροφής του στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Η ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών (service) έχει δύο πρωταρχικές διαστάσεις, καθεμιά από τις οποίες παίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτές είναι:

- α) διαδικαστική,** η οποία περιλαμβάνει όλους τους λειτουργικούς κανονισμούς δημιουργίας/παροχής αγαθών και υπηρεσιών.
- β) προσωπική,** η οποία περιλαμβάνει το πώς το προσωπικό που εμπλέκεται με την εξυπηρέτηση των πελατών, χρησιμοποιώντας τη συμπεριφορά του, την προφορική τους επικοινωνία και την προσωπικότητά τους γενικά, επιδρούν στους πελάτες.

Η διαδικαστική διάσταση έχει σχέση με όλους τους κανόνες και κανονισμούς που ισχύουν στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διεθνώς, δηλαδή πώς γίνεται η άφιξη και η αναχώρηση του πελάτη, πότε πρέπει να είναι το δωμάτιο έτοιμο για την άφιξη του πελάτη, κ.ά. Κάθε υπάλληλος σε κάθε τμήμα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τη σωστή λειτουργία κάθε εργασίας που εκτελεί είτε έχει άμεση είτε έμμεση σχέση με τον πελάτη. **Οτιδήποτε γίνεται μέσα στην ξενοδοχειακή μονάδα γίνεται για την ικανοποίηση των πελατών οι οποίοι είναι και η κινητήρια δύναμη της μονάδας.**

Η προσωπική διάσταση έχει σχέση γενικά με την εμφάνιση και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων όταν εκτελούν τη διαδικαστική πλευρά. Η αξιοπρεπής εμφάνιση του προσωπικού, η ευγένεια, η ομιλία, η επικοινωνία με τους πελάτες και γενικά, η συμπεριφορά και η προσωπικότητα του υπαλλήλου είναι χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν τη διαδικαστική πλευρά και σε συνδυασμό δημιουργούν την άψογη εικόνα της ποιοτικής εξυπηρέτησης.

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται επιγραμματικά τα στοιχεία που συντελούν για την προσωπική και τη διαδικαστική διάσταση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΟΙ ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Διαδικαστική Διάσταση	Προσωπική Διάσταση
Ικανός	Φιλικός
Δραστήριος	Ευπαρουσίαστος
Γρήγορος-Συνεπής	Διακριτικός και λεπτός σε τρόπους
Αποδοτικός	Ενδιαφέρον για τη δουλειά
	Ενδιαφέρον για τη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη

Πηγή: Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

7.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι λόγοι για τους οποίους το Ποιοτικό Service Πελατών είναι σπουδαίο από την πλευρά της ξενοδοχειακής μονάδος είναι:

7.4.1. Ανάπτυξη της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας γενικά.

Υπάρχουν περισσότερες από ποτέ άλλοτε ξενοδοχειακές μονάδες και καταλύματα στην Ελλάδα, η οποία φημίζεται εκτός από τις παραλίες, τη θάλασσα, τον ήλιο, τα τοπία της και την φιλοξενία της. Η ανάπτυξη αυτή συνεχίζεται και ο λαός μας παραμένει φιλόξενος όσο βελτιώνεται η Ποιότητα Service των πελατών.

7.4.2. Αύξηση Ανταγωνισμού.

Η ζωή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης βασίζεται στην ανταγωνιστική της δύναμη. Το “Ποιοτικό Service Πελατών” εξασφαλίζει στην επιχείρηση αυτή την δύναμη ακριβώς για να γίνει ακόμα περισσότερο ανταγωνιστική. Γίνεται έτσι ένα εργαλείο ανάπτυξης και πολιτισμού.

7.4.3. Μεγαλύτερη Κατανόηση του Πελάτη.

Σήμερα γνωρίζουμε καλύτερα γιατί οι πελάτες προσελκύονται από κάποιες βασικές υπηρεσίες και αποφεύγουν κάποιες άλλες. Ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες μαζί με μια ρεαλιστική και ανταγωνίσιμη τιμή είναι αναγκαίες. Αλλά δεν είναι μόνο αυτό. Ο κάθε πελάτης προσδοκεί μεταχείριση πέραν του προσδοκώμενου. Εάν αυτό συμβεί, τότε επιστρέφει πίσω στην μονάδα γνωρίζοντας πλέον ότι η παρουσία του εκεί δεν είναι τυχαία και μόνο κερδοσκοπική για τη μονάδα.

7.4.4. Το Ποιοτικό Service Πελατών είναι Οικονομική Δύναμη.

Το “οξυγόνο” κάθε ξενοδοχειακής μονάδας είναι η επανάληψη των δραστηριοτήτων της, δηλαδή να απολαμβάνει την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών σε παλαιούς και νέους πελάτες. Η ποιοτική κάλυψη των προσδοκιών του πελάτη, έχει ζωτική σημασία για την επιχείρηση. Η μονάδα όχι μόνο πρέπει να προσελκύει τους καινούριους πελάτες αλλά και να διατηρεί σχέσεις με τους ήδη υπάρχοντες.

7.5. Η ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ (SERVICE)

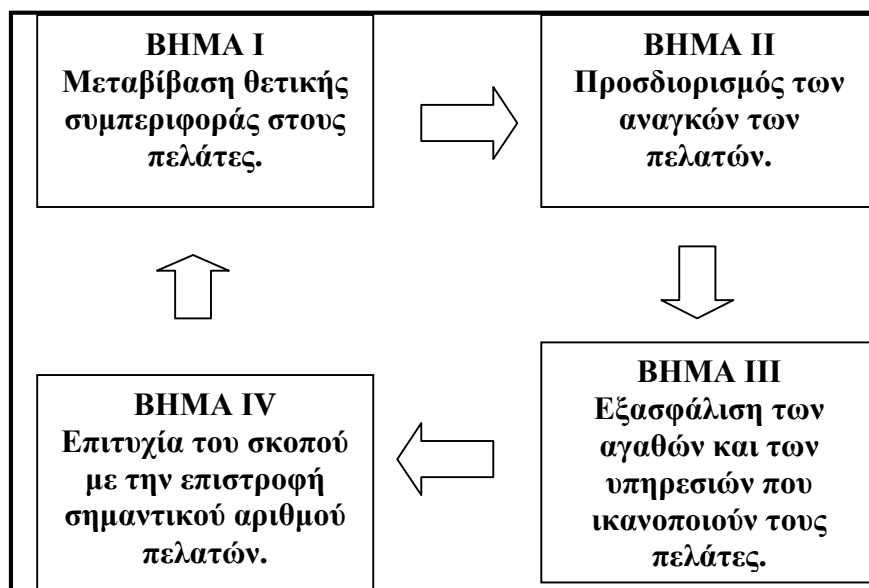
Η εξασφάλιση για την ποιοτική εξυπηρέτηση (service) επιτυγχάνεται με τέσσερα βήματα, το καθένα από τα οποία οδηγούν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών στην μονάδα.

Για να πετύχει μια ξενοδοχειακή μονάδα τον σκοπό θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλο το προσωπικό που εργάζεται σε αυτή είναι:

- Ø κάθε τμήμα της μονάδας επηρεάζει την απόδοση του συνόλου,
- Ø δεν υπάρχει δραστηριότητα ενός τμήματος η οποία δε χρειάζεται τη συνεργασία των υπολοίπων τμημάτων. Κανένα τμήμα δεν έχει ανεξάρτητη επίδραση στο σύνολο των παρεχόμενων αγαθών και υπηρεσιών αλλά το ένα συμπληρώνει το άλλο,
- Ø το σύνολο της απόδοσης κάθε τμήματος ξεχωριστά δεν αντικατοπτρίζει την απόδοση του συνόλου. Η απόδοση όλης της ξενοδοχειακής μονάδος στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (service) είναι αποτέλεσμα συλλογικής εργασίας όλων των τμημάτων.

Από τη στιγμή που γίνεται αποδεκτό από όλους τους υπαλλήλους ότι η συνεργασία είναι η βάση της επιτυχίας, τέσσερα βήματα πρέπει να γίνουν από κάθε τμήμα για να εκπληρωθεί ο σκοπός μας (Διάγραμμα 4).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ



7.5.1. ΒΗΜΑ I: ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΘΕΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Η θετική συμπεριφορά των υπαλλήλων απέναντι στους πελάτες μεταβιβάζεται με τους παρακάτω τρόπους:

1. Εμφάνιση: Σωματική καθαριότητα, Προσωπικό στυλ, Χτένισμα, Προσωπική περιποίηση, Στολή, Γενική εικόνα.
2. Γλώσσα του σώματος: Κορμοστασιά, Απλή κίνηση, Χαμόγελο, Ευγένεια τρόπων, Διακριτικότητα, Αυτοέλεγχος, Ηρεμία, Αποφυγή επίδειξης ανίας, Φυσική κίνηση σώματος.
3. Τόνος Φωνής: Ελεγχόμενη, Καθαρή, Τόνος κανονικός και όχι φωνές, Σοβαρή, Ευχάριστη, Κατανοητή, Άμεση και φυσική, Σωστό λεξιλόγιο.
4. Ικανότητες στο Τηλέφωνο: Ευγένεια, Προθυμία, Χαμόγελο, Ενδιαφέρον για εξυπηρέτηση, Επανάληψη λεχθέντων.

5. Ενέργεια: Ενέργεια στη δουλειά. Η κούραση μεταβιβάζεται στον πελάτη.

7.5.2. ΒΗΜΑ II: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο καλύτερος τρόπος για τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών είναι να βρεθούμε στη θέση του, να δούμε τα πράγματα από τη σκοπιά του, τη δική του οπτική γωνία. Αυτό που είναι βασικό να γνωρίζουμε είναι η αντίληψη που έχουμε για τις ανάγκες του πελάτη. Μη ξεχνάμε ότι αυτός βρίσκεται μακριά από τον τόπο της μόνιμης κατοικίας του ενώ αντίθετα εμείς βρισκόμαστε στο σημείο αυτό, άρα η ψυχολογία του είναι διαφορετική από τη δική μας. Γι αυτό το λόγο όσοι έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, πρέπει να είναι σε θέση να τον καθοδηγούν και να τον εξυπηρετούν σωστά.

1. Κατανόηση των Ανθρωπίνων Αναγκών: Στέγη και Ασφάλεια, Επισίτιση, Ψυχαγωγία.
2. Γνώση των Χρονικών Απαιτήσεων που Χρειάζεται η κάθε Υπηρεσία.
3. Το να Προλαβαίνεις τις Επιθυμίες του Πελάτη πριν από αυτόν.
Εκμάθηση του να “διαβάζεις” τους Πελάτες:
 - § Τι ενδιαφέροντα και ανάγκες έχει η κάθε ηλικία.
 - § Τον τύπο του και το ντύσιμό του.
 - § Τον τρόπο συμπεριφοράς του.
 - § Την εθνικότητά του.
4. Κατανόηση των Βασικών Επιθυμιών κάθε Πελάτη:
 - § Να γίνει κατανοητός από το περιβάλλον του (ξενοδοχείο).
 - § Να γίνει ευπρόσδεκτος.
 - § Να αισθανθεί σπουδαίος.
 - § Να αισθανθεί άνεση.
5. Ένδειξη ενδιαφέροντος και προσοχής στους πελάτες.
6. Προμήθεια πληροφοριών για τους πελάτες.

7.5.3. ΒΗΜΑ III: ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΓΑΘΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΟΥΝ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες γίνεται με τους εξής τρόπους:

1. Γνώση των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο και πώς προσφέρονται.
2. Γνώση των χαρακτηριστικών κάθε αγαθού και υπηρεσίας οποιουδήποτε τμήματος του ξενοδοχείου. Οι πελάτες βλέπουν την υποδοχή πάντα ως “Τράπεζα Πληροφοριών”.
3. Εκμάθηση σωστά της δουλειάς από τους υπαλλήλους και προετοιμασία πριν παραλάβουν βάρδια για το τι χρειάζονται.
4. Τα μηνύματα και οι πληροφορίες που δίνουν στους πελάτες να είναι οι σωστές.
5. Ικανοποίηση των βασικών αναγκών των πελατών.
6. Γνώση των πωλήσεων και των τιμοκαταλόγων.
7. Γνώση του χειρισμού και της λειτουργίας των μηχανημάτων και των Η/Υ που είναι εξοπλισμένο το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου.
8. Οι υπάλληλοι να βρίσκονται σε εγρήγορση για το απρόσμενο.

7.5.4. ΒΗΜΑ IV: ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ Η ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Σε καθημερινή επαφή οι υπάλληλοι με τον πελάτη έρχονται αντιμέτωποι με συγκυρίες ή λάθη στην εξυπηρέτηση (service) που προκαλούν τη δυσανασχέτηση του πελάτη. Τα λάθη αυτά δεν πρέπει να παραβλέπονται αλλά να λύνονται όσο το δυνατόν γρηγορότερα και να λαμβάνονται σοβαρά υπ’ όψιν για άλλα τυχόν μελλοντικά. Στατιστικά στοιχεία δείχνουν ότι το 68% των πελατών που πέρασαν από μια ξενοδοχειακή μονάδα δε ξαναέρχονται, αλλά πάνε

σε άλλο κατάλυμα, λόγω χαμηλής εξυπηρέτησης που είχαν από τους υπαλλήλους της μονάδας.

Οι πελάτες επιστρέφουν σε μια μονάδα όταν ανακαλύψουν πως γίνονται αποδεκτοί και πέραν των προσδοκιών τους. Ακόμα και πελάτες με παράπονα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν και να ικανοποιούνται επαρκώς. Ειδικά στις περιπτώσεις παραπονεμένων πελατών πρέπει οι υπάλληλοι πάντα να είναι ευχάριστοι απέναντί τους ακόμα και αν αυτοί δεν είναι προς αυτούς. **Το σημαντικό όμως είναι να δίνουν προσοχή στο παράπονό τους και ικανοποιητική επίλυση σε αυτό. Αυτό μπορεί να γίνει ακολουθώντας τον παρακάτω τρόπο:**

1. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να ακούν με προσοχή το παράπονο του πελάτη και να τον αφήνουν να ολοκληρώσει την άποψή του. Να μη θεωρούν ότι το πρόβλημα των πελατών τους αφορά προσωπικά. Αν και είναι μερικές φορές δύσκολο να επιτευχθεί, το να φανεί ο υπάλληλος καλός ακροατής είναι κρίσιμο σημείο που λαμβάνεται θετικά υπ' όψιν από αυτόν. Το αποτέλεσμα θα είναι στην πρώτη φάση να συζητήσει ο πελάτης αυτό που νιώθει μέσα του και να ηρεμήσει. Συνεχίζει ο υπάλληλος να παραμένει ψύχραιμος και στις περιπτώσεις που βρίσκεται σε δυσκολία, μια βαθιά ανάσα βοηθάει σημαντικά. Επαναλαμβάνοντας το πρόβλημά του, δείχνει στον πελάτη ότι το κατανόησε απολύτως, στοχεύοντας έτσι να αλλάξει τα αρνητικά συναισθήματα του πελάτη σε θετικά.
2. Ο υπάλληλος πάντα ζητά συγγνώμη για την ταλαιπωρία που υπέστη ο πελάτης. Δεν είναι κακό κανείς να αναγνωρίζει λάθη ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν ευθύνεται ο υπάλληλος προσωπικά. Αυτό δείχνει ενδιαφέρον για τον πελάτη.
3. Ο υπάλληλος θα πρέπει να χειρίζεται το παράπονο του πελάτη με τον καλύτερο τρόπο. Τις περισσότερες φορές ένα ήσυχο μέρος, ειδικά το γραφείο κάποιου υπεύθυνου, θεωρείται σημαντική πρόοδος. Δείχνει στον πελάτη ότι η επιχείρηση τον σκέφτεται και οι εργαζόμενοι του απευθύνονται με επαγγελματισμό από τη μια και ότι τον θεωρεί σπουδαίο και σημαντικό από την άλλη.
4. Οι εργαζόμενοι πρέπει να προσπαθούν να ικανοποιήσουν και να εξηγήσουν στον πελάτη την ατυχή κατάσταση. Τον πληροφορούν για το τι μπορούν να κάνουν και ποια ακριβώς λύση να δώσουν στο πρόβλημά του. Θα πρέπει να είναι απόλυτα σαφείς για τις λύσεις που δίνουν στον πελάτη, με εναλλακτικές προτάσεις εάν είναι εφικτό, για να αποφύγουν επιπρόσθετες παρεξηγήσεις και προβλήματα.
5. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ευχαριστήσουν τον πελάτη για τη συνεργασία του. Η κίνηση αυτή δείχνει ότι ο πελάτης δεν είναι απλά ένα έσοδο για την επιχείρηση αλλά και πολύτιμος συνεργάτης.

Ο σκοπός πετυχαίνεται όταν με το ποιοτικό service που παρέχεται από τις επιχειρήσεις οι πελάτες χαμογελούν. Το χαμόγελο εκφράζει πάντα εσωτερική και ψυχική ικανοποίηση. Είναι σίγουρο ότι ο σωστός χειρισμός των παραπόνων των πελατών δεν τους απομακρύνει από την μονάδα αλλά συμβάλει στην επιστροφή τους σε αυτή. Όταν μια ξενοδοχειακή μονάδα ικανοποιεί έναν παραπονεμένο πελάτη του δείχνει ότι ενδιαφέρεται γι' αυτόν. Όταν ο πελάτης από την πλευρά του αποφασίσει να ξαναταξιδέψει, σίγουρα θα κινηθεί προς το μέρος που γνωρίζει ότι κάποιος ενδιαφέρεται γι' αυτόν.

Στον παρακάτω στον πίνακα (Πίνακας 10) καταγράφεται η συχνότητα των πηγών παραπόνων και ικανοποίησης των πελατών σε μια σειρά στατιστικών που έγιναν σε ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΠΗΓΩΝ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	
ΠΑΡΑΠΟΝΟ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ
Τιμή (δωματίων, γευμάτων, κ.ά.)	Θετική στάση υπαλλήλων
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	Καθαριότητα χώρων
Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ευταξία εγκαταστάσεων
Χώρος στάθμευσης	Ποιότητα εξυπηρέτησης
Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων	Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων
Ήσυχια περιβάλλοντος	Καταλληλότητα-ευκολία τοποθεσίας
Διαθεσιμότητα δωματίων	Επάρκεια-εξυπηρέτηση διοίκησης
Χρόνος αναχώρησης από το δωμάτιο	Ποσότητα υπηρεσίας
Καθαριότητα χώρων	Επάρκεια χώρων
Πίστωση (χρηματική)	Ήσυχια περιβάλλοντος

Πηγή: Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

7.6 ΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ- ΤΟ ΣΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ Q



Στον τομέα του τουρισμού ο ρόλος της ποιότητας ως ανταγωνιστικού μέσου αποκτά αυξημένη σημασία. Οι πελάτες έχουν μια τάση, ολοένα και πιο έντονη, να επιλέγουν προσφορές που είναι σίγουροι ότι αντιπροσωπεύουν παροχές υψηλής ποιότητας και σε αρμόζουσα τιμή. Οι τουριστικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, όλο και πιο συχνά, πελάτες που οι ανάγκες τους ποικίλλουν, καθώς επίσης και έναν ανταγωνισμό αυξημένο στην Ελλάδα και το εξωτερικό. (Πηγή: www.touristikiekpaideysi.gr)

Σκοπός του προγράμματος “Σήμα Ποιότητας για τον Τουρισμό” είναι να αυξήσει τη συνείδηση της ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις, να προωθήσει τη συνεργασία ανάμεσα στους διάφορους παράγοντες παροχής υπηρεσιών και να αναπτύξει μακροπρόθεσμα την ποιότητα των παροχών.

Υπάρχουν δέκα λόγοι, ώστε οι επιχειρήσεις να αποκτήσουν το σήμα Ποιότητας Q, οι οποίοι είναι οι εξής:

- 1. Καλύτερη ποιότητα σημαίνει αύξηση κέρδους.** Οι καλύτερες παροχές έχουν άμεση αντανάκλαση στο εμπορικό αποτέλεσμα. Τα έξοδα που καταβάλλονται για την κάλυψη σφαλμάτων μειώνονται και η απόκτηση της εμπιστοσύνης ενισχύεται.
- 2. Η ποιότητα διαχείρισης μειώνει τα έξοδα.** Η εφαρμογή της ποιότητας διαχείρισης δεν είναι βέβαια ανέξοδη, αλλά το να επαναλαμβάνει κανείς συχνά τα ίδια λάθη στοιχίζει πολύ περισσότερο.
- 3. Η ποιότητα προσφέρει υπεροχή στον ανταγωνισμό.** Οι πελάτες προσπαθούν να εντοπίσουν την ποιότητα μέσα στις πολυάριθμες τουριστικές προσφορές.

4. **Η ποιότητα διαχείρισης βελτιώνει τη γενική εικόνα.** Όλοι οι συνεργάτες τείνουν στην ίδια συμπεριφορά – οι πελάτες το προσέχουν.
5. **Η ποιότητα διαχείρισης βελτιώνει τον επαγγελματισμό των συνεργατών και ελαττώνει τις συχνές αλλαγές του προσωπικού.** Συμμετέχοντας στην επεξεργασία και στην εφαρμογή του Προγράμματος Ποιότητας, οι συνεργάτες έχουν περισσότερα κίνητρα και αποκτούν μεγαλύτερη σύνδεση με την επιχείρηση.
6. **Το Σήμα Ποιότητας δίνει μεγαλύτερο κύρος στο marketing.** Στο πλαίσιο των επαγγελματικών προσφορών και στις καταχωρήσεις στα διάφορα έντυπα, οι επιχειρήσεις με το Σήμα Ποιότητας είναι προνομιούχες.
7. **Η ποιότητα διαχείρισης αυξάνει τις δυνατότητες χρηματοδότησης.** Η χρηματοδότηση συνδέεται συχνά με προγράμματα που απαιτούν ολοένα και περισσότερο την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας.
8. **Οι επιχειρήσεις με το Σήμα Ποιότητας βελτιώνουν την εικόνα της τουριστικής αγοράς.** Οποιοσδήποτε αναπτύσσει το πλεονέκτημα της ποιότητας συμβάλλει στο να βελτιώνει την εικόνα της Ελλάδας ως χώρας προορισμού διακοπών.
9. **Οι παροχές υψηλής ποιότητας έχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.** Με το Πρόγραμμα Ποιότητας οι επιχειρήσεις αποδεικνύουν τη δημιουργικότητά τους, ενώ οι παροχές είναι δυσκολότερο να αντιγραφούν και είναι περισσότερο ανταγωνιστικές στην αγορά.
10. **Μια υψηλή ποιότητα αποφέρει περισσότερο από μια πολυδάπανη διαφήμιση και σταθεροποιεί καλύτερα την πελατεία.** Σύμφωνα με τις έρευνες, το να κερδίσεις καινούριους πελάτες στοιχίζει 12 φορές πιο ακριβά από το να κρατήσεις πελάτες σταθερούς. Άλλωστε, 8 πελάτες στους 10 περνούν τις διακοπές τους στην Ελλάδα μετά από συστάσεις φίλων ή συγγενών.

7.6.1 Σε ποιούς απευθύνεται το πρόγραμμα

Το πρόγραμμα απευθύνεται σε κάθε επιχείρηση που έχει πεισθεί ότι μόνο η συνεχής βελτίωση των παροχών της μπορεί να εγγυηθεί τη μελλοντική της επιτυχία και προσπαθεί με συνέπεια να προσφέρει στους πελάτες της παροχές υψηλής ποιότητας.

Ο τύπος και το μέγεθος της επιχείρησης δεν είναι καθοριστικά κριτήρια για να λάβει κάποιος μέρος στο πρόγραμμα, έστω και αν το επίπεδο II απευθύνεται κυρίως σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν πάνω από 5 εργαζόμενους.

Βασική επιδίωξη του προγράμματος είναι να βοηθήσει τις τουριστικές επιχειρήσεις να σκεφτούν πώς θα αναπτύξουν την ποιότητα παροχής των υπηρεσιών τους για να ακολουθήσουν τον δρόμο της ανάπτυξης και της προόδου. Η ποιότητα δεν αποκτάται από τη μια μέρα στην άλλη – είναι μια συνεχής διαδικασία.

7.6.2 Τα επίπεδα του Σήματος Ποιότητας

Το πρόγραμμα “Σήμα Ποιότητας για τον Τουρισμό” είναι προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων. Οι τουριστικοί επιχειρηματίες έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν αισθητά την ποιότητα της επιχείρησής τους με μέσα απλά και με ελάχιστο κόστος.

Το πρόγραμμα είναι ανοικτό και επεκτεινόμενο. Περιλαμβάνει 3 στάδια, αλλά κάθε επιχείρηση μπορεί να αποφασίσει ως ποιο σημείο θα προσπαθήσει να προχωρήσει στον δρόμο της ανάπτυξης της ποιότητας.

- Ø **Επίπεδο I: Μεταδώστε έναν “ιό” ποιότητας στην επιχείρηση:** Το επίπεδο I επικεντρώνεται στην ανάπτυξη της ποιότητας και στοχεύει ιδιαίτερα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Ø **Επίπεδο II: Ελέγξτε την ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης:** Μετά την κατάκτηση του επιπέδου I, η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει στο επίπεδο II, που εστιάζεται στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης.
- Ø **Επίπεδο III: Εισάγετε την ολική ποιότητα διαχείρισης:** Το επίπεδο III προσφέρει ένα σύστημα ολικής διαχείρισης της ποιότητας, με διεθνή αναγνώριση, για τη συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας στην επιχείρηση.

7.6.2.1 Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου I

Με τα εργαλεία του επιπέδου I, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύσσουν και να εξασφαλίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών και των παροχών τους. Η διαδικασία που θα ακολουθηθεί προϋποθέτει, με την ευρεία έννοια του όρου, άτομα υπεύθυνα, παρέχει δε άμεσα και απτά αποτελέσματα εφαρμογής στον τομέα των μεθόδων απόκτησης γνώσεων και ανάληψης ευθυνών. Ο πελάτης δεν πρέπει να αναγνωρίζει την ποιότητα μόνο από το διακριτικό σήμα, αλλά να την αισθάνεται άμεσα από τις βελτιωμένες παροχές.

Βήμα-βήμα για το Σήμα Ποιότητας επιπέδου I

1. Υποδείξτε στη επιχείρησή σας κάποιον υπεύθυνο για την ποιότητα, που θα μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάλογες απαιτήσεις.
2. Εγγράψτε τον υπεύθυνο για την ποιότητα στο σεμινάριο (2 ημερών) των Quality-Coaches, στέλνοντας τη σχετική Αίτηση.
3. Με τη βοήθεια του δικού σας Quality Coach εφαρμόστε στην επιχείρησή σας το περιεχόμενο του σεμιναρίου.

Û **Αλυσίδες υπηρεσιών:** Με τις αλυσίδες υπηρεσιών αναλύονται οι παροχές που έχουν σχέση με τις πιο σημαντικές ομάδες πελατών, ανιχνεύονται οι περιπτώσεις και καθορίζονται τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν.

Û **Προφίλ ποιότητας:** Το προφίλ ποιότητας δίνει πληροφορίες ως προς την ποιότητα της διεύθυνσης και της οργάνωσης. Φανερώνονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες και λαμβάνονται έγκαιρα τα σχετικά μέτρα βελτίωσης.

Û **Διαχείριση των παραπόνων:** Η προσδιορισμένη και συστηματική αντιμετώπιση των διαμαρτυριών ή απαιτήσεων, όπως εκφράζονται από τους πελάτες, συμβάλλει στη βελτίωση και εξασφάλιση της ποιότητας.

Û **Σχέδιο Δράσης:** Η σύνθεση των κυριότερων μέτρων βελτίωσης, καθώς και οι προθεσμίες και οι ευθύνες στο επίπεδο εφαρμογής, απεικονίζονται στο Σχέδιο Δράσης. Το σχέδιο αυτό θα χρησιμεύσει ως όργανο προγραμματισμού και διεύθυνσης και πρέπει να αναθεωρείται κάθε χρόνο.

4. Οι παραπάνω πληροφορίες πρέπει να υποβληθούν στο όργανο ελέγχου.
5. Μετά από τον έλεγχο των στοιχείων γίνεται η απονομή του Σήματος Ποιότητας για το επίπεδο I. Το Σήμα παραχωρείται για τρία χρόνια. Αν δεν πληρούνται οι καθορισμένες απαιτήσεις, ζητείται η συμπλήρωση ή διόρθωση των στοιχείων.
6. Κάθε χρόνο ελέγχεται αν πραγματοποιήθηκαν οι στόχοι που περιλαμβάνονται στο Σχέδιο Δράσης και στη συνέχεια υποβάλλεται το νέο Σχέδιο Δράσης.

7.6.2.2 Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II

Για να εξελιχθεί και να διασφαλιστεί η ποιότητα των υπηρεσιών είναι ανάγκη να δοθεί σημασία και στην ποιότητα της διοίκησης. Στο επίπεδο II η έμφαση δίνεται στην ποιότητα διαχείρισης της επιχείρησης. Επιδιώκει να βοηθήσει τη διοίκηση να αποκτήσει και να αξιοποιεί πληροφορίες σχετικές με τις απόψεις των συνεργατών και των στελεχών της επιχείρησης, την κρίση των πελατών για την παροχή υπηρεσιών, τη γενική εικόνα που αποκτήσει ένας άγνωστος ελεγκτής (Mystery Person).

Η γενική έκθεση αξιολόγησης επιτρέπει να φανούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία και στη συνέχεια να ληφθούν τα αναγκαία μέτρα βελτίωσης. Η έκθεση δίνει, επιπλέον, τη δυνατότητα άμεσων συγκρίσεων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Βήμα-βήμα για το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II

1. Εγγραφή του Quality-Coach στο σεμινάριο των Quality-Trainers. Στη διάρκεια του σεμιναρίου (1 ημέρας) το στέλεχος της επιχείρησης θα εξοικειωθεί με τα νέα εργαλεία.
2. Διατίθενται τέσσερα εργαλεία για να ξεκινήσει μια αναλυτική αξιολόγηση της κατάστασης.
 - **Προφίλ διαχείρισης και προφίλ βάσης:** Η διεύθυνση της επιχείρησης εξετάζει με τα στελέχη της (προφίλ διαχείρισης) και με τους συνεργάτες της (προφίλ βάσης) αν υπάρχουν οι προϋποθέσεις για μια καλή ποιότητα υπηρεσιών.
 - **Οι απόψεις των συνεργατών:** Προϋπόθεση της υψηλής ποιότητας είναι να υπάρχουν καταρτισμένοι συνεργάτες που να ωθούνται από κίνητρα. Όλοι οι συνεργάτες πρέπει να μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους.
 - **Οι απόψεις των πελατών:** Τελικός στόχος είναι η ικανοποίηση των πελατών. Η ποιότητα της διαχείρισης αποτιμάται με βάση ένα κατάλληλο ερωτηματολόγιο.
 - **“Mystery Person”:** Ένας ανώνυμος ελεγκτής κρίνει τις παροχές υπηρεσιών της επιχείρησης με βάση έναν κατάλογο ελέγχων.
3. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συνοψίζονται σε μια έκθεση αξιολόγησης. Η έκθεση αυτή δείχνει τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου τομέα.
4. Η επιχείρηση μπορεί να ζητήσει κάποιες συμβουλές ή προσωπικές διευκρινίσεις σχετικές με την έκθεση αξιολόγησης.
5. Στη συνέχεια, η επιχείρηση καταρτίζει ένα Σχέδιο Δράσης 6 ως 10 βασικών μέτρων που το υποβάλλει στο όργανο ελέγχου.
6. Αν η επιχείρηση αξιολογηθεί θετικά (συγκεντρώνει ένα βασικό βαθμό επιτυχίας) στις απόψεις των συνεργατών, των πελατών και του ανώνυμου ελεγκτή και το Σχέδιο Δράσης είναι σύμφωνο με τις οδηγίες, απονέμεται στην επιχείρηση το Σήμα Ποιότητας επιπέδου II.
7. Κάθε χρόνο γίνεται από την επιχείρηση ο έλεγχος της πραγματοποίησης των στόχων του Σχεδίου Δράσης και υποβάλλεται ένα νέο σχέδιο στο όργανο ελέγχου.

7.6.2.3 Το Σήμα Ποιότητας επιπέδου III

Όταν μια επιχείρηση έχει ολοκληρώσει τα επίπεδα I και II, μπορεί να προχωρήσει σε ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας Διαχείρισης (Total Quality Management). Αυτό θα της επιτρέψει να αποκτήσει το Σήμα Ποιότητας επιπέδου III.

7.6.3 Το προφίλ του Quality-Coach

Ο Quality-Coach θα πρέπει:

- να είναι ένα υποδειγματικό στέλεχος στον τομέα της παροχής υπηρεσιών.
- να έχει την πλήρη υποστήριξη της διεύθυνσης της επιχείρησης.
- να έχει την κατάλληλη εμπειρία σε θέματα διαχείρισης.
- να έχει την ικανότητα να διοικεί και να εμπνέει τους συνεργάτες του.
- να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των πελατών.
- να έχει μια σχετική με το αντικείμενο εκπαίδευση.

7.6.4 Φορείς Δημιουργίας του Σήματος Ποιότητας

Το πρόγραμμα για την Ποιότητα στον Τουρισμό και το Σήμα Ποιότητας Q δημιουργήθηκε από τους ακόλουθους φορείς:

- Ø Federation Suisse du Tourism (Ελβετική Ομοσπονδία Τουρισμού: Συντονιστής του προγράμματος)
- Ø Suisse Tourism (Ελβετικός Τουρισμός)
- Ø GastroSuisse (Ελβετική Γαστρονομία)
- Ø Societe Suisse des Hoteliers (Ένωση Ελβετών Ξενοδόχων)
- Ø Remontees Mecaniques Suisses (Ένωση Ιδιοκτητών Ελβετικών Αναβατήρων Σκι)
- Ø Union des Transports Publics (Ένωση Ιδιοκτητών Επιβατικών Μεταφορικών Μέσων)
- Ø Conference des Directeurs Regionaux (Ένωση Περιφερειακών Διευθυντών Ξενοδοχείων)
- Ø Association Suisse des Directeurs du Tourism (Ένωση των Διευθυντών Τουρισμού)
- Ø Association Suisse de Transports Routiers (Ελβετική Ένωση Οδικών Μεταφορών)
- Ø Federation Suisse des Agences de Voyages (Ομοσπονδία των Γραφείων Ταξιδιών)
- Ø Association des Ecoles Suisses de Ski et de Snowboard (Ένωση των Σχολών Σκι)
- Ø Hotel & Gastro Union (Ένωση Ξενοδοχείων και Εστιατορίων)

Το πρόγραμμα σχεδιάστηκε από το Ινστιτούτο Ερευνών για την Αναψυχή και τον Τουρισμό (Institut de Recherches sur les Loisirs et le Tourism - FIF) του Πανεπιστημίου της Βέρνης σε συνεργασία με την Ακαδημία Frey της Ζυρίχης, με την υποστήριξη του Υπουργείου Οικονομικών της Ελβετίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΟΟ

8. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΩΣ ΒΑΣΗ ΤΩΝ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στον ξενοδοχειακό τομέα, η πρακτική εκπαίδευση των ατόμων που εμπλέκονται άμεσα με την παροχή υπηρεσιών, είναι αναγκαία και σημαντική.

Πώς μπορεί να αυξηθεί η ικανότητα του οργανισμού να ενθουσιάζει και να προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση; Η απάντηση είναι η **συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού**. Όση θέληση, διάθεση, σκληρή δουλειά και αν επενδύσουν όλοι οι εργαζόμενοι, για την παροχή ποιοτικών αγαθών και υπηρεσιών δε θα έχει αποτέλεσμα χωρίς τα θεμέλια της εκπαίδευσης για την αυτοβελτίωση της ικανότητας των εργαζομένων. Σαν μάθηση στον τομέα αυτό δεν περιγράφεται μόνο η απλή πληροφόρηση-μάθηση-θεωρητική εκπαίδευση αλλά και η αύξηση της ικανότητας να συμμετέχουμε και να συνεισφέρουμε στην προσφορά ποιότητας. Διότι τα κέρδη που έχει η επιχείρηση, συνεπώς και η αμοιβή των εργαζομένων, δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ανταμοιβή από τον πελάτη για την προσφορά ποιότητας. **Η θεωρητική κατάρτιση δεν είναι πάντα αρκετή για την εκπαίδευση των ατόμων**. Η τεχνική διαδικασία παροχής και προσφοράς αγαθών και υπηρεσιών μπορεί να αποκτηθεί μέσα από διάφορα θεωρητικά προγράμματα. Η προσωπική διάσταση, η επαφή πρόσωπο-με-πρόσωπο με τον πελάτη είναι κάτι που μπορεί πρακτικά να γίνει εμπειρία από την καθημερινή και αδιάκοπη επικοινωνία με τον πελάτη. Παρ' όλα αυτά, όμως, ειδικά προγράμματα πρακτικής εκπαίδευσης σε θέματα ποιοτικής εξυπηρέτησης (service) λειτουργούν, στα οποία επισημαίνονται όλα εκείνα τα σημαντικά σημεία στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και λεπτότητα.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 11), γίνεται η κατανομή του προσωπικού ανάλογα με το εκπαιδευτικό τους επίπεδο στα ξενοδοχεία ανάλογα με την κατηγορία τους, σύμφωνα με την ημερήσια ηλεκτρονική εφημερίδα www.traveldailynews.gr.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΑΣΤΕΡΙΑ					ΣΥΝΟΛΟ
	1*	2*	3*	4*	5*	
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	0%	1,1%	1,4%	2,6%	3%	8,1%
ΑΕΙ/ΑΤΕΙ Τουριστικής Εκπαίδευσης	0,2%	3,6%	3,5%	6,1%	3,8%	17,2%
Επαγγελματικές Σχολές /ΙΕΚ Τουριστικής Κατάρτισης	0,3%	2%	2,2%	5,5%	2,9%	12,9%
Επαγγελματικές Σχολές /ΙΕΚ Άλλης Κατάρτισης	0%	0,4%	0,8%	1,2%	0,4%	2,8%
Λύκειο	3,1%	12,7%	9,5%	12,1%	3,5%	40,9%
Γυμνάσιο/Δημοτικό	0,9%	4,7	4,7%	6,6%	1,2%	18,1%
ΣΥΝΟΛΟ	4,5%	24,5%	22,1%	34,2%	14,8%	100%

Πηγή: www.traveldailynews.gr

8.1 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Ο πιο σημαντικός παράγοντας για την αναβάθμιση της ποιότητας του ελληνικού τουρισμού είναι η εκπαίδευση. Το ομολογεί το σύνολο των τουριστικών παραγόντων, ζητώντας πανεπιστημιακού επιπέδου εκπαίδευση και υπενθυμίζοντας ότι στην Τουρκία λειτουργούν ήδη 12 τέτοιες σχολές. Στη χώρα μας, παρατηρείται μια μετατόπιση των σπουδών από τις κατώτερες προς τις ανώτερες βαθμίδες, ωστόσο η δομή του συστήματος παρουσιάζει ακόμη σοβαρά κενά, όπως:

- Ø οι μηχανισμοί για ικανοποιητική διασύνδεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις ανάγκες του τουριστικού τομέα ακόμη απουσιάζουν,
- Ø η πρακτική εξάσκηση και η εργαστηριακή πλευρά της εκπαίδευσης παρουσιάζουν σοβαρές αδυναμίες,
- Ø ο σχεδιασμός των προγραμμάτων σπουδών στηρίζεται σε παραδοσιακές διαδικασίες χωρίς να λαμβάνονται επαρκώς υπόψη οι μεταβολές που συντελούνται στον τουριστικό τομέα διεθνώς, και
- Ø τα θέματα της εκπαίδευσης των εκπαιδευτών δεν έχουν ακόμη τύχει της προσοχής που χρειάζεται.

8.2 Η ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα, όπως άλλωστε και στις άλλες χώρες παρέχεται από ένα μεγάλο αριθμό φορέων, δημόσιων και ιδιωτικών, και αφορά σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα μετά την υποχρεωτική εκπαίδευση.

Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι **η τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τις διάφορες επαγγελματικές ειδικότητες που απασχολούνται στον Τουριστικό Τομέα**. Όμως, ο Τουριστικός Τομέας συνίσταται από ένα μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων οι ανάγκες των οποίων, σε επαγγελματικές ειδικότητες, είναι έντονα διαφοροποιημένες,

Από την άλλη μεριά, επαγγελματικές ειδικότητες, που χρησιμοποιούνται από φορείς τουριστικών δραστηριοτήτων όπως π.χ. ξενοδοχεία, γραφεία ταξιδιών, εστιατόρια – μπαρ κλπ., χρησιμοποιούνται και από άλλους φορείς διάφορων οικονομικών δραστηριοτήτων ή εργάζονται σαν ελεύθεροι επαγγελματίες. Παραδείγματα τέτοιων επαγγελμάτων είναι πάρα πολλά, αρκετά από τα οποία χαρακτηρίζονται “τουριστικά”, όπως π.χ. οι μάγειροι, οι ζαχαροπλάστες, στελέχη τουριστικών γραφείων, γραμματείς ξενοδοχείων κλπ.

Επομένως, για μια ολοκληρωμένη αντιμετώπιση της οργάνωσης και ανάπτυξης της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης θα πρέπει να γίνει μια συστηματική προσπάθεια αφενός ορισμού της “τουριστικής δραστηριότητας” και αφετέρου της κατηγοριοποίησης των τουριστικών επαγγελματικών ειδικοτήτων. Η ανάγκη αυτή γίνεται όλο και πιο επιτακτική με την συνεχή ανάπτυξη των “εναλλακτικών μορφών τουρισμού”. Αυτό σημαίνει για την Ελλάδα, που δίνει έμφαση στις νέες αυτές μορφές τουρισμού, ότι προκειμένου να προετοιμαστεί καταλλήλως το αναγκαίο στελεχιακό δυναμικό, θα πρέπει να προσδιοριστεί με αρκετή σαφήνεια το εκπαιδευτικό προφίλ των επαγγελματικών ειδικοτήτων, που θα ασχοληθούν στις νέες τουριστικές δραστηριότητες.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι **η ανάπτυξη της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης στην Ελλάδα, έχει καθοριστεί, ποιοτικά και ποσοτικά, από τις ανάγκες των διάφορων φορέων των τουριστικών δραστηριοτήτων σε επαγγελματικές ειδικότητες με**

την ανάλογη τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση για την δεδομένη χρονική περίοδο έως σήμερα.

Το γεγονός αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο στην αντιμετώπιση των προοπτικών ανάπτυξης του τουριστικού τομέα όσο και στη σύγκριση με την τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση άλλων πιο αναπτυγμένων τουριστικά χωρών. Επομένως, τα “τουριστικά επαγγέλματα” που καλύπτονται είναι αυτά για τα οποία παρέχεται σήμερα εκπαίδευση και κατάρτιση από τους λειτουργούντες φορείς της “τουριστικής εκπαίδευσης”. Προφανώς, ένας μεγάλος αριθμός επαγγελματικών ειδικοτήτων, που χρησιμοποιούνται από τους φορείς τουριστικών δραστηριοτήτων, είτε εκπαιδεύονται από σχολές που δεν αναγνωρίζονται ως σχολές τουριστικής εκπαίδευσης, όπως π.χ. μουσικοί, χορευτές, κομμωτές, αισθητικοί, μασέρ, κηπουροί, ναυαγοσώστες, λογιστές, διαιτολόγοι κλπ. είτε είναι αυτοδίδακτοι.

Οι βαθμίδες εκπαίδευσης του ελληνικού εκπαιδευτικού συστήματος οι οποίες οδηγούν τους αποφοίτους τους στην αγορά εργασίας είναι αυτές της Δευτεροβάθμιας (Τ.Ε.Ε Α΄ και Β΄ κύκλου), της τριτοβάθμιας (Πανεπιστήμια, Α.Τ.Ε.Ι. και Ανώτερες Σχολές) αλλά και της ενδιάμεσης τους (μεταδευτεροβάθμιας) με τα γνωστά Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ιδιωτικά και Δημόσια) και τέλος οι Μεταπτυχιακές σπουδές.

8.3 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Προτεραιότητα για τον Τουρισμό αποτελεί η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της τουριστικής αγοράς σε συνδυασμό με τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, για την οποία η εκπαίδευση, η κατάρτιση, η εξειδίκευση, η δια βίου γνώση είναι απαραίτητες προϋποθέσεις.

Η επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, η αύξηση του τουριστικού ρεύματος στη χώρα μας, η αύξηση της ποιότητας των επισκεπτών και, γενικότερα, η μεγέθυνση των θετικών επιδράσεων του τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία, έχει μία απαραίτητη και βασικότερη προϋπόθεση, την αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών στους τουρίστες και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μέσω αναβάθμισης της τουριστικής εκπαίδευσης.

Αρχική τουριστική εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, δια βίου εκπαίδευση και η μετεκπαίδευση στον τουρισμό ικανές να ανταποκριθούν στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις, είναι τα βασικά μέσα επένδυσης, με στόχο την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχομένων υπηρεσιών, την δημιουργία νέων και νέου τύπου θέσεων εργασίας και για την κατάκτηση του ανθρώπινου δυναμικού που ασχολείται με τον τουρισμό αλλά και το Ελληνικό τουριστικό προϊόν στο σύνολό του διαχρονικά ανταγωνιστικό.

Πιο συγκεκριμένα **οι σημαντικότερες παρεμβάσεις που επιχειρούνται με το νέο Θεσμικό Πλαίσιο, για την τουριστική εκπαίδευση και κατάρτιση είναι οι εξής:**

- Ø Δημιουργία ενός ευέλικτου θεσμικού πλαισίου, με αντοχή στο χρόνο και με δυνατότητες προσαρμογής στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης εποχής.
- Ø Επαναπροσδιορισμός του ρόλου, της αποστολής και του σκοπού των Σχολών Τουριστικής Εκπαίδευσης ώστε να μετεξελιχθούν στον βασικό και σύγχρονο εκπαιδευτικό οργανισμό για τον τουρισμό (Οργανισμός Τουριστικής Εκπαίδευσης & Κατάρτισης).
- Ø Δημιουργία ολοκληρωμένων δομών δευτεροβάθμιας τουριστικής εκπαίδευσης (Τ.Ε.Ε. Α΄ & Β΄ κύκλου) αναδιαρθρώνοντας τις παρεχόμενες ειδικότητες και το περιεχόμενο της εκπαίδευσης.

- Ø Ανάπτυξη της αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.) δημιουργώντας εξειδικευμένα τουριστικά Ι.Ε.Κ. και ανάπτυξη του συστήματος της συνεχιζόμενης και δια βίου κατάρτισης.
- Ø Παροχή δυνατότητας συνεργασίας με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό για την παροχή εκπαίδευσης, το σχεδιασμό και την υλοποίηση κοινών προγραμμάτων, την ανταλλαγή τεχνογνωσίας και για την πρακτική άσκηση των εκπαιδευόμενων στον Ο.Τ.Ε.Κ.
- Ø Αναδιάρθρωση και προσαρμογή στα σύγχρονα πρότυπα της διοικητικής δομής του Οργανισμού με τη συμμετοχή, συναίνεση και συνευθύνη των κοινωνικών εταίρων, εξασφαλίζοντας επίσης και τις προϋποθέσεις για τη σωστή στελέχωσή του διασφαλίζοντας έτσι τη συνέχεια στο εκπαιδευτικό έργο.
- Ø Δυνατότητα εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων του Γ' Κ.Π.Σ. και άλλων κοινοτικών πόρων και δημιουργία ενός ευέλικτου πλαισίου διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας του Ο.Τ.Ε.Κ. και αύξησης των πόρων του, προς όφελος της εκπαίδευσης.

8.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΠΡΙΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

8.4.1. Επαγγελματικά Σχολεία

Μερικά δευτεροβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα προσφέρουν, ή θα έπρεπε να προσφέρουν, προγράμματα που ειδικεύονται σε θέματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Με τον τρόπο αυτό, οι βασικές γνώσεις αποκτούνται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, αφήνοντας την τριτοβάθμια εκπαίδευση να επικεντρωθεί σε πιο ειδικές γνώσεις. Τα βασικά αυτά προγράμματα προετοιμάζουν τους αποφοίτους να απασχοληθούν στον τομέα, τα οποία μπορούν να καλύπτουν θέματα που σχετίζονται με τη διαμονή, τη λειτουργία των αφίξεων και την κράτηση δωματίων.

8.4.2. Κρατικά Τριτοβάθμια Ιδρύματα Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στον Τουρισμό και τα Ξενοδοχειακά Επαγγέλματα

Απαιτούνται πολλά χρήματα για την κατασκευή και τον εξοπλισμό τέτοιων ιδρυμάτων, ενώ και η λειτουργία τους είναι πολύ δαπανηρή. Ορισμένες χώρες προτίμησαν τον ιδιωτικό τομέα να ασχοληθεί με αυτό το επίπεδο εκπαίδευσης. Σε άλλες χώρες όμως, ο ιδιωτικός τομέας δεν είναι αρκετά ανεπτυγμένος ώστε να αναλάβει αυτήν την πρωτοβουλία. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να δημιουργήσει ένα ή περισσότερα τέτοια ιδρύματα, τα οποία θα:

- § Διδάσκουν και αναπτύσσουν μαθήματα και εκπαιδευτικά προγράμματα για το management και τον έλεγχο των τουριστικών επιχειρήσεων.
- § Διεξάγουν έρευνα για τις τάσεις απασχόλησης, τις ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και σε κατάρτιση, λειτουργώντας ως πηγή πληροφόρησης την Κρατική Διοίκηση Τουρισμού και βοηθώντας τη να ενημερώνει το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.
- § Διατηρούν καλές βιβλιοθήκες και κέντρα τεκμηρίωσης.
- § Συμβάλλουν στην ανάπτυξη των εθνικών προτύπων επαγγελματικών δεξιοτήτων και προγραμμάτων σπουδών και ενός συστήματος ελέγχου και πιστοποίησης.
- § Αναπτύσσουν εκπαιδευτικό υλικό για όλα τα επίπεδα τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης.
- § Εκπαιδεύουν τους μελλοντικούς καθηγητές των σχολείων και των τριτοβάθμιων ιδρυμάτων τουριστικής εκπαίδευσης.

§ Αποτελούν φυτώριο για τους μελλοντικούς κρατικούς αξιωματούχους που θα αναλάβουν τη διαχείριση και το σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης της χώρας.

§ Αποτελούν κέντρα πληροφοριών για ειδικούς τομείς τουριστικής ανάπτυξης, π.χ. την ανάπτυξη μικρών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

8.4.3. Ιδιωτικά Τριτοβάθμια Ιδρύματα Εκπαίδευσης και Κατάρτισης στον Τουρισμό και τα Ξενοδοχειακά Επαγγέλματα

Το κράτος θα πρέπει να ενθαρρύνει τον ιδιωτικό τομέα να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες κατάρτισης. Τα ιδιωτικά τουριστικά σχολεία θα πρέπει να βελτιώνουν τις εγκαταστάσεις τους, το εκπαιδευτικό τους υλικό και τις μεθοδολογίες εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν.

Εάν δεν προσφέρονται αρκετά προγράμματα κατάρτισης, το κράτος μπορεί να ενθαρρύνει τη δημιουργία νέων ιδρυμάτων. Μπορεί να δώσει οδηγίες ως προς το πού θα πρέπει να βρίσκονται, το μέγεθός τους, το πόσους σπουδαστές θα πρέπει να δέχονται, και πληροφορίες για τα νέα ξενοδοχεία που πρόκειται να δημιουργηθούν, την κατηγορία τους και το επίπεδο προσωπικού που θα χρειαστούν. Για τον σκοπό αυτό μπορεί να επιλέξει να προσφέρει κίνητρα στον ιδιωτικό τομέα.

8.4.4. Πανεπιστήμια

Σε γενικές γραμμές τα πανεπιστήμια δεν έχουν ακόμα αναγνωρίσει τον τουρισμό ως σοβαρό αντικείμενο ακαδημαϊκής μελέτης και έρευνας. Όμως τα πανεπιστήμια παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση αξιών που συνδέονται με τη γενική κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη. Από αυτήν την άποψη, δεν εκπαιδεύουν μονάχα την επόμενη γενιά τεχνοκρατών, αλλά και καθορίζουν την ανάπτυξη.

Προκειμένου να αναβαθμιστεί ο ρόλος του τουρισμού, και να είναι οι απόφοιτοι σε θέση να καταλαβαίνουν τις ανάγκες και τη συμβολή του, θα πρέπει να ενταχθεί η μελέτη του τουρισμού στα προγράμματα σπουδών των πανεπιστημίων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει αρχικά να δημιουργηθούν τμήματα τουριστικής εκπαίδευσης, αλλά και να ενταχθεί ο τουρισμός ως μάθημα σε τμήματα κοινωνικών επιστημών, επιχειρηματικών σπουδών, αρχιτεκτονικής, περιβάλλοντος, γλωσσών και επικοινωνίας.

Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να μελετηθεί ο **ρόλος των πανεπιστημίων** σε σχέση με τον τουρισμό για να:

- Ø Εξεταστούν και αναθεωρηθούν τα προγράμματα σπουδών έτσι ώστε να συμπεριλάβουν και τον τουρισμό.
- Ø Βρεθούν τρόποι να αναπτύξουν ή βελτιώσουν τα πανεπιστήμια την υποστήριξη που προσφέρουν στον τουριστικό τομέα.

Ταυτόχρονα θα πρέπει να διερευνηθούν τα εξής:

- Ø Η δυνατότητα των πανεπιστημίων να αναπτύξουν προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών στον τουρισμό, ιδίως όσον αφορά το σχεδιασμό της τουριστικής ανάπτυξης.
- Ø Η ανάπτυξη μαθημάτων τουρισμού στα τμήματα κοινωνικών επιστημών (ιδίως οικονομικά, κοινωνικές επιστήμες, γεωγραφία και επιχειρήσεις). Τα μεταπτυχιακά προγράμματα Διοίκησης Επιχειρήσεων θα πρέπει να προσφέρουν κατεύθυνση τουρισμού.
- Ø Η πρόθεση και η ικανότητα ανάπτυξης του τουρισμού ως αντικείμενο έρευνας, σε σύνδεση πάντα με συγκεκριμένα πανεπιστημιακά τμήματα ή σχολές. Η ένταξη του τουρισμού στα ερευνητικά προγράμματα των πανεπιστημίων.

- Ø Η ανάμειξη των τοπικών αρχών στις μελέτες που αφορούν την παρακολούθηση και την ανάπτυξη του τουριστικού τομέα, για παράδειγμα, τις επιπτώσεις του τουρισμού στην οικονομία και την απασχόληση, θέματα χωροταξίας, διαχείρισης και marketing.
- Ø Το εύρος των βραχυχρόνιων προγραμμάτων που μπορεί να οργανώσει ένα πανεπιστήμιο, ανάλογα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης περιφέρειας.
- Ø Η σύνδεση με προγράμματα ενημέρωσης του κοινού, και ο ρόλος του πανεπιστημίου σε αυτόν τον τομέα.
- Ø Ο σχεδιασμός προγραμμάτων για τις μικρές επιχειρήσεις.
- Ø Η δυνατότητα χρήσης των πόρων του πανεπιστημίου για την κατάρτιση ξεναγών.
- Ø Η συμβολή των πανεπιστημίων στη διδασκαλία ξένων γλωσσών που θα στοχεύει άμεσα στην αντιμετώπιση των αναγκών του τουριστικού τομέα.

Οι ενέργειες που αναλαμβάνουν τα πανεπιστήμια βασίζονται στη σχέση μεταξύ διδασκαλίας, έρευνας και τεκμηρίωσης και στην αρχή παροχής κοινωνικών υπηρεσιών.

8.5 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Εξαιτίας του ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι έρχονται σε άμεση αλλά και σε έμμεση επαφή με το κοινό, η εκπαίδευσή τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Ένα ελάττωμα σε ένα μηχανήμα είναι λιγότερο τραγικό από ένα λεκιασμένο σεντόνι στο κρεβάτι του πελάτη.

Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό ξενοδοχοϋπαλλήλων έχουν την τάση να μεταπηδούν από το ένα επάγγελμα στο άλλο και έτσι παρουσιάζονται ψυχολογικά ασταθείς. Πολλοί από αυτούς θεωρούν το επάγγελμά τους πρόσκαιρο και ελάχιστοι επιστρέφουν τον επόμενο χρόνο.

Στα ξενοδοχειακά επαγγέλματα η τελική ευθύνη για την εκπαίδευση των υπαλλήλων απομένει στον επόπτη και όχι στον περαστικό εκπαιδευτή. Ο επόπτης αυτός ανταμείβει ή τιμωρεί τον εργαζόμενο.

8.6 ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΩΝ

Ο **εκπαιδευτής** θα πρέπει να είναι ένα άτομο που έρχεται καθημερινά σε επαφή με τους εργαζομένους, έχει δημιουργήσει φιλικές σχέσεις μαζί τους και έχει φροντίσει γενικά να υπάρχει μεταξύ τους ένα ευχάριστο κλίμα.

Τα κυριότερα εκπαιδευτικά προσόντα που πρέπει να έχει είναι:

- Ø Να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο εργασιών που εκτελούνται στο τμήμα του.
- Ø Να έχει υπομονή, επιμονή και ευφυΐα.
- Ø Να είναι ευγενικός, εύστροφος, παρατηρητικός και επινοητικός.
- Ø Να είναι ικανός να παρουσιάσει σωστά ένα θέμα, να έχει λεπτότητα στους τρόπους του και να δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο.
- Ø Να έχει καλή εμφάνιση, καθαριότητα, σταθερότητα, κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και γνώση των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδος.

8.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Για να σχεδιαστούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ορισμένες **βασικές αρχές**:

- Ø Η εκπαίδευση θεωρείται επιτυχημένη αν αναγνωρίζετε ότι η μάθηση είναι μια ενυπάρχουσα ανάγκη των εκπαιδευόμενων.
- Ø Οι άνθρωποι μαθαίνουν σε διαφορετικούς ρυθμούς, έχοντας ξεκινήσει από διαφορετικά επίπεδα γνώσεων και κίνητρα.
- Ø Η μάθηση επηρεάζεται αρνητικά από διάφορα συναισθήματα, όπως ο φόβος, η έλλειψη εμπιστοσύνης, κ.λπ..
- Ø Η διδασκαλία πρέπει να είναι συχνή και σύντομη, π.χ. ένας εκπαιδευόμενος στη χρήση μαχαιριών κουζίνας είναι προτιμότερο να εκπαιδευτεί σε δέκα εξηνταπεντάλεπτα μαθήματα, παρά σε ένα μάθημα 7,5 ωρών.
- Ø Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να συμμετέχουν και όχι να ακούν παθητικά τον εκπαιδευτή τους, γι' αυτό προτιμότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι η συζήτηση και η πρακτική εργασία.
- Ø Η εκπαίδευση πρέπει να χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις.
- Ø Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να ελέγχονται συχνά.

Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν, γεγονός που θα πραγματοποιηθεί μόνο με την σε βάθος γνώση τους.

Άλλα προγράμματα φροντίζουν την εκπαίδευση εργαζομένων που πρόκειται να μετατεθούν σε άλλες θέσεις εργασίας, αλλά τα νέα καθήκοντα που θα αναλάβουν βρίσκονται στην ίδια στάθμη με εκείνα που είχαν. Άλλα αποσκοπούν στο να δώσουν γνώσεις στο κατώτερο προσωπικό, για να το βοηθήσουν να εξελιχθεί προς τις ανώτερες βαθμίδες της τουριστικής επιχείρησης. Άλλα αναφέρονται στο σύνολο των εργαζομένων και αφορούν σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος, π.χ. πρόληψη των ατυχημάτων ή πολιτική της επιχείρησης. **Όλα αυτά τα προγράμματα συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους της επιχείρησης.**

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα προέρχονται από ειδικά στελέχη της και τα μαθήματα γίνονται κατά τη διάρκεια εργασίας ή εκτός του χρόνου αυτής. Αυτά τα προγράμματα θα πρέπει να ελέγχονται κάθε χρόνο από τον υπεύθυνο για την εκπαίδευση.

Πολλές φορές, η τουριστική επιχείρηση αδυνατεί να παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους της και έτσι προσφεύγει σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής της. Η παρακολούθηση μαθημάτων, π.χ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, βοηθά τα νέα, ικανά στελέχη να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να διευρύνουν τις γνώσεις τους, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα, που θα συναντήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Συχνά, στελέχη παρακολουθούν διάφορα προγράμματα ειδικών ινστιτούτων ή παροτρύνονται στην παρακολούθηση σεμιναρίων και διαλέξεων, καθώς επίσης και στην μελέτη περιπτώσεων και πινάκων.

8.8 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

8.8.1. Προγράμματα Ελέγχου και Διαχείρισης

Τα δημόσια και ιδιωτικά κέντρα κατάρτισης θα πρέπει να προσφέρουν, συχνά σε συνεργασία με τις επαγγελματικές ενώσεις, προγράμματα αναβάθμισης των προσόντων των διευθυντικών στελεχών. Πολλές φορές όμως τα προγράμματα αυτά δεν είναι ολοκληρωμένα, αντιστοιχούν σε διαφορετικά πρότυπα, διαφορετική πιστοποίηση και καλύπτουν διαφορετικό εύρος.

Η εθνική επιτροπή (ή συμβούλιο) μπορεί να διαπιστώνει τις ανάγκες, να προτείνει διαφορετικά προγράμματα και να ενθαρρύνει την υλοποίησή τους. Άλλες φορές, μπορεί να προσφέρεται ένα ενιαίο πρόγραμμα ελέγχου και διαχείρισης, το οποίο συντονίζεται και ελέγχεται σε κεντρικό επίπεδο για όλον τον τομέα. Ένα τέτοιο πρόγραμμα καλό είναι να υλοποιείται από τις επαγγελματικές ενώσεις, υπό την αιγίδα της εθνικής επιτροπής (ή συμβουλίου).

8.8.2. Ενδοεπιχειρησιακά Προγράμματα Κατάρτισης σε Τοπικό Επίπεδο

Η Κρατική Διοίκηση Τουρισμού πρέπει να επιθυμεί τη βελτίωση των λειτουργικών προτύπων του τομέα. Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση συμβάλει κατά πολύ προς αυτή την κατεύθυνση. Οι επαγγελματικές ενώσεις θα πρέπει να βοηθούν τα μέλη τους να οργανώνουν τέτοιου είδους προγράμματα κατάρτισης. Οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να προσλαμβάνουν εξειδικευμένο προσωπικό που θα αναπτύξει τμήματα και προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.

Πολλές φορές πρέπει να καλύπτονται βασικές ανάγκες κατάρτισης σε απομακρυσμένες περιοχές της χώρας. Για το λόγο αυτό δημιουργούνται κινητές ομάδες κατάρτισης που κινούνται από τη μία περιοχή στην άλλη και οργανώνουν βασικά προγράμματα κατάρτισης.

8.8.3. Ειδικές ενώσεις

Η δημιουργία ειδικών ενώσεων μεταξύ διαφορετικών ειδικοτήτων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι, μπορεί να υπάρχει μια ένωση ειδικών σε θέματα marketing, μια άλλη σε θέματα χρηματοοικονομικής διαχείρισης ή άλλη σε θέματα τροφίμων και ποτών. Η σημασία μιας ένωσης του προσωπικού που απασχολείται στον τουριστικό τομέα ή των εισηγητών σε θέματα τουρισμού, μπορεί να είναι πολύ μεγάλη καθώς έτσι δημιουργείται ένα ακόμα βήμα για τη συζήτηση όλων των θεμάτων που εμπίπτουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

8.8.4. Κατάρτιση για μικρά ξενοδοχεία και μικρές τουριστικές επιχειρήσεις

Στις αγροτικές περιοχές οι μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντική πηγή νέων θέσεων απασχόλησης και εισοδημάτων. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις αυτές μπορούν να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες γυναικείας απασχόλησης. Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να παρέχεται βοήθεια για την ίδρυση και ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα:

§ Αναγνώριση των επιχειρηματικών ευκαιριών, όπου παρουσιάζονται.

§ Τεχνική βοήθεια στη διαμόρφωση σχεδίων και τις μελέτες βιωσιμότητας.

§ Κατάρτιση με σκοπό την απόκτηση βασικών δεξιοτήτων και γνώσεων που απαιτούνται για την ίδρυση και λειτουργία μιας επιχείρησης (management, οικονομικά θέματα, κοινωνικές και τεχνικές δεξιότητες).

§ Βοήθεια στην εξασφάλιση δανείων.

§ Διαρκής τεχνική υποστήριξη και παροχή συμβουλών.

§ Ανάπτυξη δικτύων υποστήριξης των μικρών επιχειρήσεων.

8.8.5. Συνεταιρισμοί

Η δημιουργία συνεταιρισμών συνδέεται με τις μικρές επιχειρήσεις. Οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, και ιδίως τα ξενοδοχεία, επωφελούνται από τη δημιουργία ενώσεων που επικεντρώνονται σε θέματα marketing και κατάρτισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ
9. ΕΡΕΥΝΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

9.1 ΕΡΕΥΝΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρακάτω έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της πτυχιακής εργασίας με θέμα: Συμβολή των ποιοτικών προσόντων του προσωπικού, στην αξιολόγηση των προσφερόμενων ξενοδοχειακών προϊόντων-υπηρεσιών.

Η δειγματοληψία έγινε από 7 ξενοδοχεία στο σύνολο, από όλα τα μέρη της Ελλάδος, τα παρακάτω (δοσμένα με αλφαβητική σειρά):

- § Aldemar Olympian Village, στην Σκαφιδιά Ηλείας,
- § Aldemar Knossos Royal Village στον Λιμένα Χερσονήσου Κρήτης,
- § Aldemar Paradise Village, στην Καλλιθέα Ρόδου,
- § Atrium Palace Thalasso Spa Resort & Villas, στον Κάλαθο Ρόδου,
- § The Ixian Grand Resort & Suites, στην Ιξιά Ρόδου,
- § Titania Hotel, στο κέντρο της Αθήνας, και
- § Sivota Diamond Spa Resort, στα Σύβοτα Θεσπρωτίας.

Αξίζει εδώ να σημειωθεί, ότι η αρχική σκέψη για την πραγματοποίηση της έρευνας, ήταν να απευθυνθώ σε ξενοδοχεία μιας συγκεκριμένης περιοχής στην Ελλάδα. Χρειάζομαι μεγάλα ξενοδοχεία, με πάνω από εκατόν πενήντα (150) εργαζόμενους, διότι το πλήθος των εργαζομένων, θα μου έδινε και πιο σαφή εικόνα των εργαζομένων σε αυτά. Ανά την Ελλάδα, αριθμητικά τουλάχιστον, αυτές οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν είναι πολλές. Σε αυτές που κατέληξα, ήταν μεν διάσπαρτες σε όλη τη χώρα, αλλά το δείγμα μου θα ήταν περισσότερο αντιπροσωπευτικό. Έτσι ξεκίνησε η διαδικασία της έρευνας της πτυχιακής εργασίας.

Από τα τριάντα πέντε (35) περίπου ξενοδοχεία που απευθύνθηκα για την περάτωση της έρευνας αυτής, απάντησαν μόνο τα επτά (7). Ο λόγος που δεν απάντησαν, ήταν από κάποιους, είτε φόρτος εργασίας, είτε η άρνηση δημοσιοποίησης στοιχείων της εκάστοτε επιχείρησης. Οι υπόλοιποι δε, δεν μπήκαν καν στον κόπο, να απαντήσουν. Οι τρόποι που χρησιμοποίησα για την αποστολή των ερωτηματολογίων, ήταν είτε στο ηλεκτρονικό τους ταχυδρομείο (e-mail), είτε τηλεφωνικώς, είτε αυτοπροσώπως.

Στις επιχειρήσεις που κατέληξα να στείλω ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο, το συνόδευα και από μια επιστολή, η οποία είχε ως εξής:

“Αγαπητοί Κύριοι/Αγαπητές Κυρίες,

Ονομάζομαι Μπουγιουκλή Γεωργία, είμαι σπουδάστρια στο τμήμα Διοίκησης Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Πατρών και διεξάγω μια έρευνα στα πλαίσια της πτυχιακής μου εργασίας, με θέμα: «Συμβολή των ποιοτικών προσόντων του προσωπικού, στην αξιολόγηση των προσφερόμενων ξενοδοχειακών προϊόντων-υπηρεσιών», με εποπτεύοντα καθηγητή τον κύριο Σακελλάριο Χρίστο. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από 15 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, και 1 ανάπτυξης, και δεν πρόκειται να σας απασχολήσει περισσότερο από 5 λεπτά, από τον πολύτιμο χρόνο σας. Η συμβολή σας, θα ήταν πολύ σημαντική, για την περάτωση αυτής της εργασίας. Για οποιαδήποτε πληροφορία ή διασαφήιση, παρακαλώ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε μαζί μου στα κάτωθι στοιχεία επικοινωνίας...

Σας ευχαριστώ πολύ για την προσοχή σας!

Μετά τιμής,

Μπουγιουκλή Γεωργία”

Οι ερωτήσεις ήταν δεκάξι (16) στον αριθμό συνολικά. Παρακάτω παρουσιάζεται ο τύπος του ερωτηματολογίου, όπως αυτό εδόθη στα ξενοδοχεία για την συμπλήρωσή του.

Να σημειωθεί εδώ, ότι λόγω του πλήθους των μεθόδων αξιολόγησης και της επιστημονικής προσέγγισης του θέματος της πτυχιακής εργασίας, για την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, εδόθη στους ερωτηθέντες μαζί με το ερωτηματολόγιο και ένα υπόμνημα με την ορολογία της κάθε μεθόδου ξεχωριστά, για την ενδέκατη ερώτηση. Αυτό έγινε, σε περίπτωση που οι ερωτηθέντες δεν γνώριζαν τον ορισμό κάποιων από αυτές τις μεθόδους.

Στο παράρτημα αυτής της εργασίας, βρίσκονται τα συμπληρωμένα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ερωτηματολόγια (σελίδα 119).

9.2 ΤΥΠΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Ποια η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας;

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα (σε αστέρια);

5 4 3 2 1

3. Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

101+ 51-100 21-50 1-20

4. Ποιά (ή ποιο) από τα παρακάτω τμήματα διαθέτει η μονάδα;

§ Διεύθυνση	§ Τμήμα Ορόφων
§ Λογιστήριο	§ Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο
§ Τμήμα Ελέγχου	§ Εστιατόριο
§ Δημόσιες Σχέσεις	§ Κουζίνα
§ Προμήθειες	§ Τεχνικό Τμήμα
§ Υποδοχή (Reception)	§ Νομική Υπηρεσία
§ Θυρωρείο	§ Ασφάλεια

5. Πόσους συνολικά εργαζόμενους απασχολεί η μονάδα;

6. Ποιές (ή ποιιά) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

- § Ανακοίνωση θέσης
- § Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού
- § Γνωστοί υπαλλήλων
- § Υπάλληλοι από το παρελθόν
- § Αναζήτηση εκτός Ελλάδος

7. Ποιές (ή ποιιά) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

- § Αγγελίες στον τύπο
- § Ο.Α.Ε.Δ
- § Επαγγελματικά σωματεία
- § Τουριστικές σχολές
- § Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών
- § Πρακτορεία-γραφεία ευρέσεως εργασίας
- § Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων

8. Από το σύνολο των εργαζομένων, πόσοι είναι απόφοιτοι:

§ Μεταπτυχιακού	§ Λυκείου
§ Πανεπιστημίου	§ Γυμνασίου/Δημοτικού
§ Α.Τ.Ε.Ι	
§ Ι.Ε.Κ. (Δημόσιου & Ιδιωτικού)	

9. Ποιο τμήμα της μονάδας έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους;

10. Κάνετε αξιολόγηση των εργαζομένων; (Ναι ή Όχι)

11. Αν ναι, ποιες (ή ποια) μέθοδο αξιολόγησης από τις ακόλουθες κατηγορίες χρησιμοποιείτε;

- § Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)
- § Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method)
- § Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method)
- § Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution)
- § Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method)
- § Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method)
- § Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)
- § Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal)

13. Πιστεύετε ότι η Ελληνική Τουριστική Εκπαίδευση είναι:

- | | |
|-------------|----------|
| § Άριστη | § Μέτρια |
| § Πολύ καλή | § Κακή |
| § Καλή | |

14. Πιστεύετε ότι χρειάζεται αναβάθμιση η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα;(Ναι ή Όχι)

15. Αν ναι, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης;

16. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο;(Ναι/Όχι και γιατί);

9.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα παραπάνω ξενοδοχεία, προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 2: Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα (σε αστέρια):

Από το σύνολο των ξενοδοχείων προκύπτει ότι τα έξι (6) ήταν 5 αστέρων και το ένα (1) 4 αστέρων.

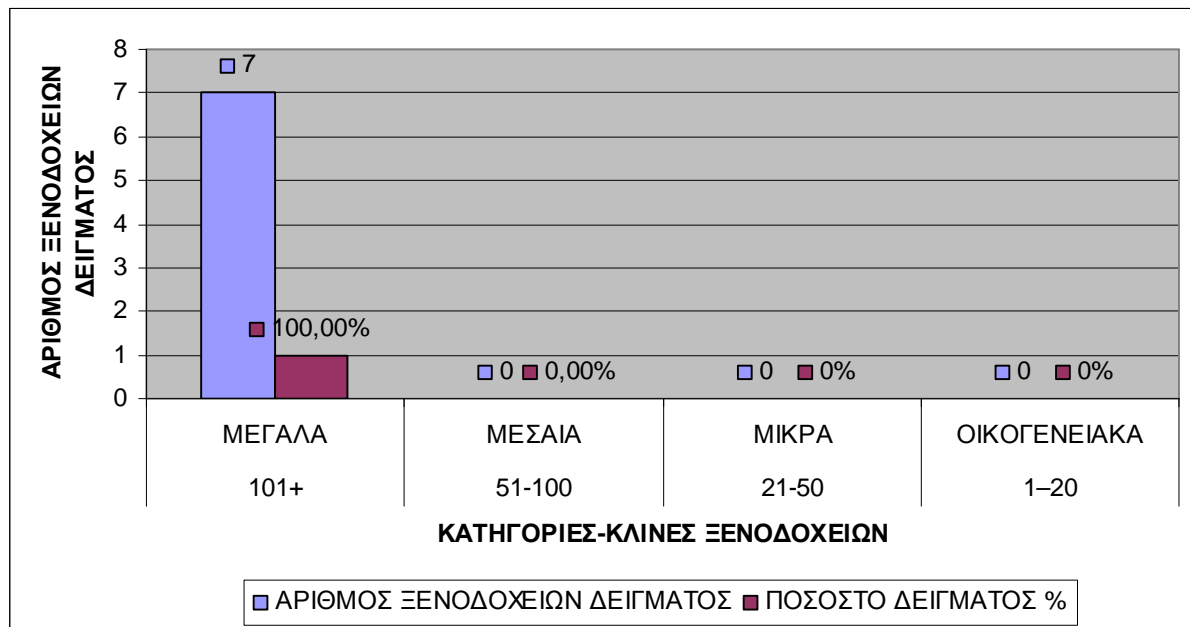
Το 85,71 % του δείγματος ανήκει στα ξενοδοχεία 5 αστέρων ενώ το 14,29 % του δείγματος ανήκει στα ξενοδοχεία των 4 αστέρων.

ΕΡΩΤΗΣΗ 3: Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα:

Και τα επτά (7) ξενοδοχεία από το σύνολο του δείγματος ανήκουν στην κατηγορία των μεγάλων ξενοδοχείων, εφόσον ο αριθμός των κλινών τους είναι πάνω από 101.

Το 100 % του δείγματος ανήκει στα μεγάλα ξενοδοχεία.

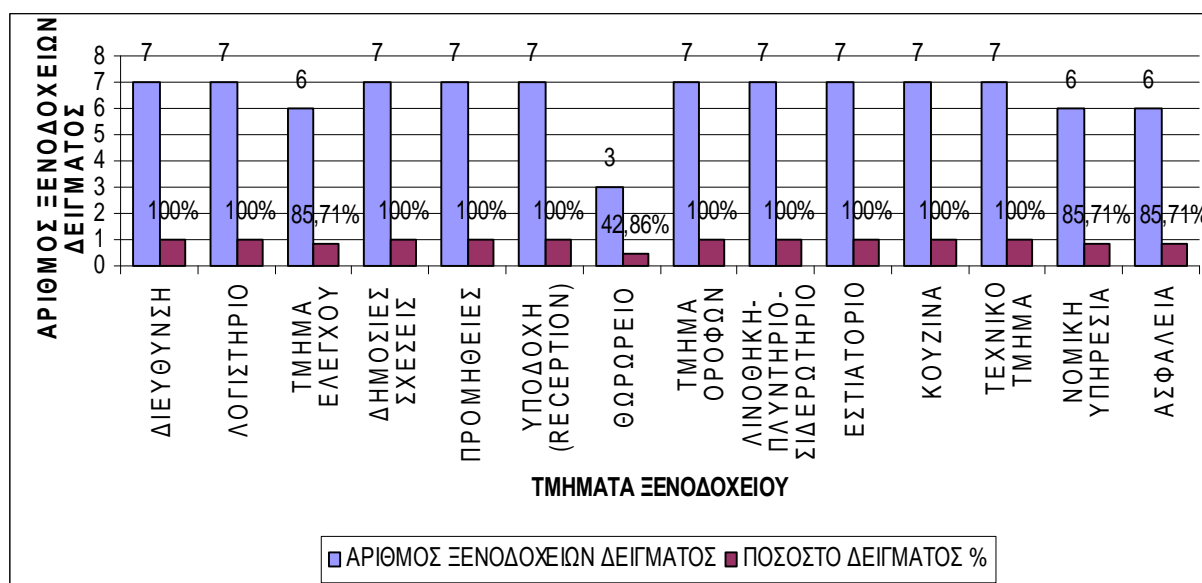
ΚΛΙΝΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ %
101+	ΜΕΓΑΛΑ	7	100 %
51-100	ΜΕΣΑΙΑ	0	0 %
21-50	ΜΙΚΡΑ	0	0%
1-20	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΑ	0	0%



ΕΡΩΤΗΣΗ 4: Ποια (ή ποιο) από τα παρακάτω τμήματα διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

Από τα δεκατέσσερα (14) τμήματα που είναι δυνατόν να διαθέτει μια ξενοδοχειακή μονάδα, τα τρία (3) ξενοδοχεία του δείγματος διαθέτουν όλα τα τμήματα, τα τρία (3) ξενοδοχεία του δείγματος δεν έχουν Θυρωρείο, ενώ διαθέτουν όλα τα υπόλοιπα τμήματα και το ένα (1) ξενοδοχείο δεν έχει Θυρωρείο, Νομική Υπηρεσία, Ασφάλεια και Τμήμα Ελέγχου, ενώ διαθέτει όλα τα υπόλοιπα τμήματα.

ΤΜΗΜΑΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ %
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	7	100 %
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	7	100 %
ΤΜΗΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	6	85,71 %
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	7	100 %
ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ	7	100 %
ΥΠΟΔΟΧΗ (RECEPTION)	7	100 %
ΘΥΡΩΡΕΙΟ	3	42,86 %
ΤΜΗΜΑ ΟΡΟΦΩΝ	7	100 %
ΛΙΝΟΘΗΚΗ-ΠΛΥΝΤΗΡΙΟ-ΣΙΔΕΡΩΤΗΡΙΟ	7	100 %
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	7	100 %
ΚΟΥΖΙΝΑ	7	100 %
ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ	7	100 %
ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	6	85,71 %
ΑΣΦΑΛΕΙΑ	6	85,71 %



ΕΡΩΤΗΣΗ 5: Πόσους συνολικά εργαζόμενους απασχολεί η μονάδα;

Το σύνολο των εργαζομένων για τις 8.033 κλίνες τις οποίες διαθέτει το σύνολο των ξενοδοχείων του δείγματος είναι 1.868 άτομα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 6: Ποιες (ή ποια) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

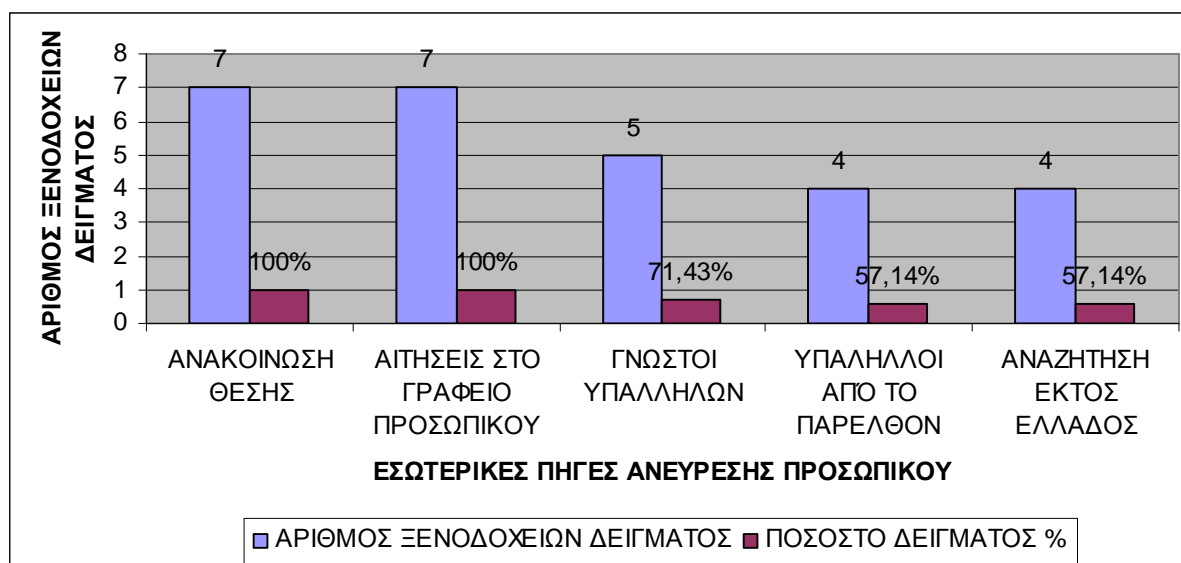
Από τις πέντε (5) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού μόνο δύο οι (2) χρησιμοποιούνται από όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος, οι εξής:

- 1) Ανακοίνωση θέσης, και
- 2) Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού.

Αυτές που χρησιμοποιούνται λιγότερο είναι οι εξής:

- 1) Υπάλληλοι από το παρελθόν, και
- 2) Αναζήτηση εκτός Ελλάδος.

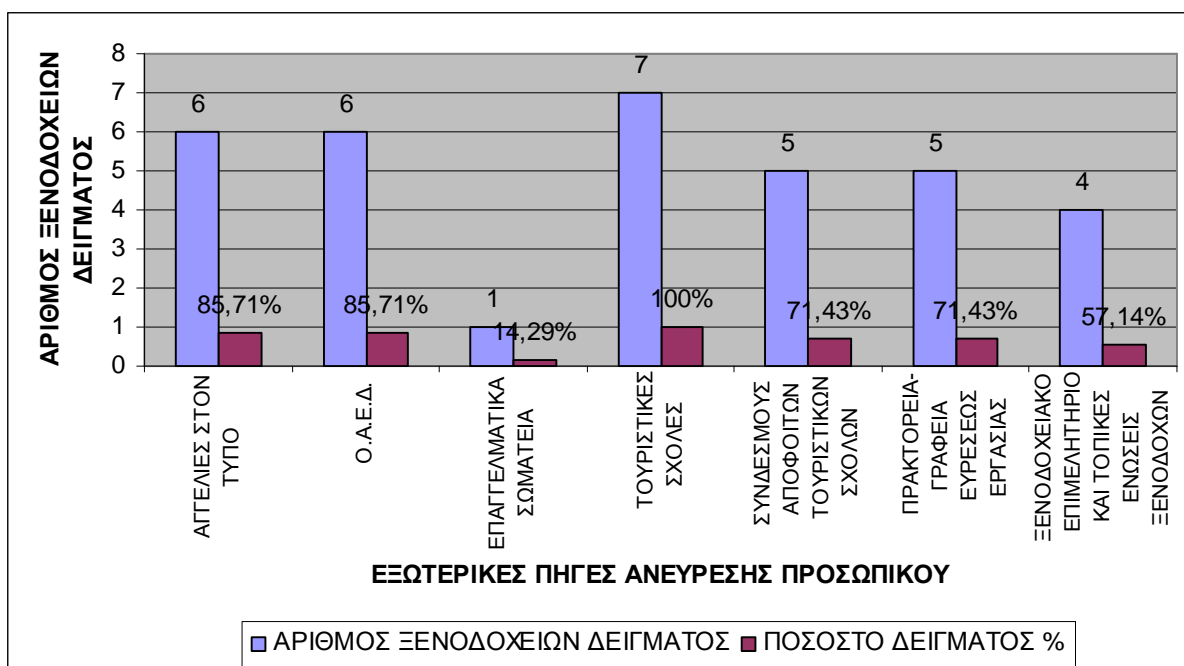
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ %
ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΘΕΣΗΣ	7	100 %
ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	7	100%
ΓΝΩΣΤΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	5	71,43 %
ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ	4	57,14 %
ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΚΤΟΣ ΕΛΛΑΔΟΣ	4	57,14%



ΕΡΩΤΗΣΗ 7: Ποιες (ή ποια) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

Από τις επτά (7) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης εργασίας, μόνο μία (1) χρησιμοποιείται από όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος, οι Τουριστικές σχολές. Αυτή η πηγή που χρησιμοποιείται λιγότερο από τα ξενοδοχεία του δείγματος είναι τα Επαγγελματικά σωματεία.

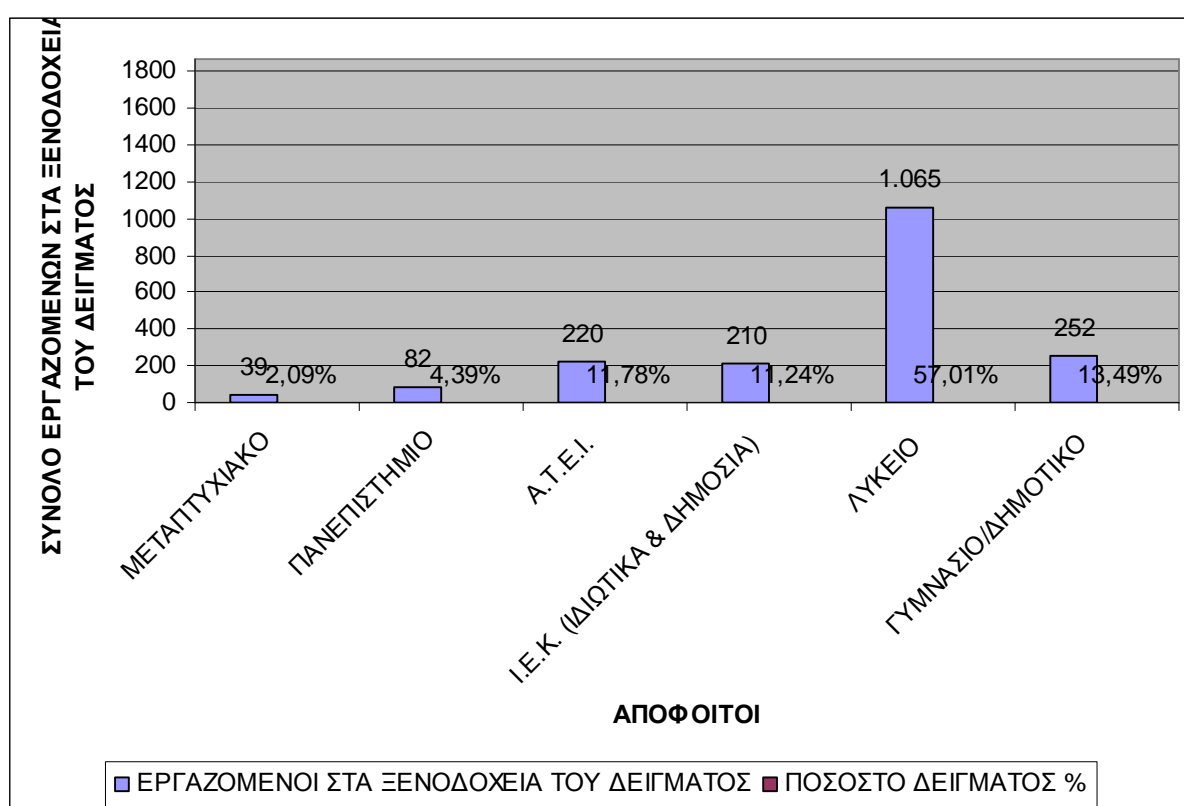
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ %
ΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ	6	85,71 %
Ο.Α.Ε.Δ.	6	85,71 %
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΑ ΣΩΜΑΤΕΙΑ	1	14,29 %
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΣΧΟΛΕΣ	7	100 %
ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΑΠΟΦΟΙΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΩΝ	5	71,43 %
ΠΡΑΚΤΟΡΕΙΑ-ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΥΡΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	5	71,43 %
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΕΣ ΕΝΩΣΕΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΩΝ	4	57,14 %



ΕΡΩΤΗΣΗ 8: Από το σύνολο των εργαζομένων, πόσοι είναι απόφοιτοι...:

Από το σύνολο των 1.868 εργαζομένων των ξενοδοχείων του δείγματος, είναι απόφοιτοι:

ΑΠΟΦΟΙΤΟΙ	ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ %
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ	39	2,09 %
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ	82	4,39 %
Α.Τ.Ε.Ι.	220	11,78 %
Ι.Ε.Κ. (ΔΗΜΟΣΙΟΥ & ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ)	210	11,24 %
ΛΥΚΕΙΟΥ	1.065	57,01 %
ΓΥΜΝΑΣΙΟΥ/ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ	252	13,49 %

**ΕΡΩΤΗΣΗ 9: Ποιο τμήμα της μονάδας έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους:**

Από το σύνολο των ξενοδοχείων του δείγματος, στα έξι (6) από αυτά, το Τμήμα Διοίκησης είναι αυτό με τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους, ενώ στο ένα (1) από τα ξενοδοχεία η Υποδοχή έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10: Κάνετε αξιολόγηση των εργαζομένων (Ναι ή Όχι):

Όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος κάνουν αξιολόγηση των εργαζομένων τους.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11: Αν ναι, ποιες (ή ποια) μεθόδους αξιολόγησης από τις ακόλουθες κατηγορίες χρησιμοποιείτε;

Από τις δεκατρείς (13) μεθόδους αξιολόγησης, δύο (2) είναι αυτές που χρησιμοποιούνται από τα περισσότερα ξενοδοχεία του δείγματος, και αυτές είναι: η Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method) και η Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal). Παρακάτω παρουσιάζονται αυτές οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία του δείγματος:

§ Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method): 1 ξενοδοχείο

§ Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method): 1 ξενοδοχείο

§ Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution): 1 ξενοδοχείο

§ Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method): 4 ξενοδοχεία

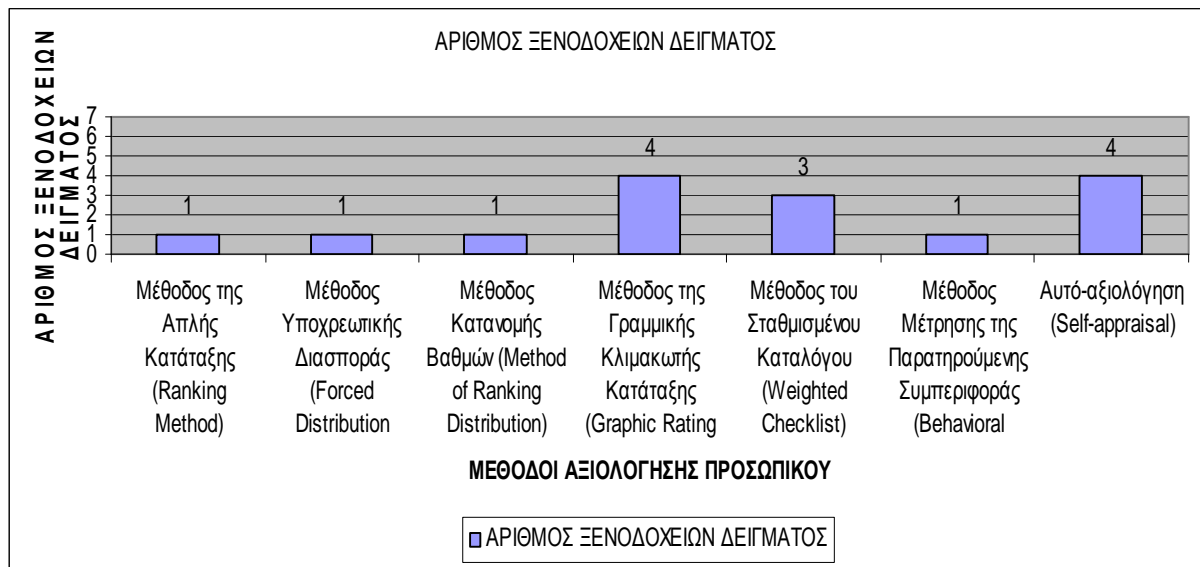
§ Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist): 3 ξενοδοχεία

§ Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal): 4 ξενοδοχεία

§ Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS): 1 ξενοδοχείο

§ Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal): 4 ξενοδοχεία

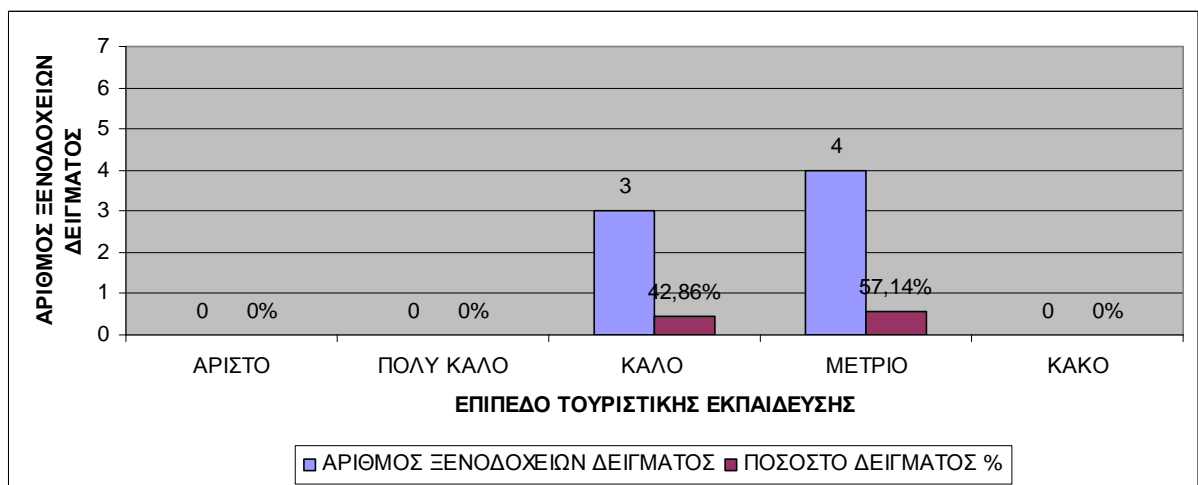
ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ
Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)	1
Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method)	0
Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)	0
Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method)	1
Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution)	1
Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method)	0
Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method)	4
Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)	3
Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method)	0
Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales)	0
Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES)	0
Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)	1
Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal)	4



ΕΡΩΤΗΣΗ 13: Πιστεύετε ότι η Ελληνική Τουριστική Εκπαίδευση είναι...:

Από το σύνολο των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα, τα τέσσερα (4) από αυτά πιστεύουν ότι η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα είναι Μέτρια, ενώ τα υπόλοιπα τρία (3) πιστεύουν ότι είναι Καλή.

Έτσι, το 57,14 % του δείγματος πιστεύει ότι είναι Μέτρια, ενώ το 42,86 % πιστεύει ότι είναι Καλή.



ΕΡΩΤΗΣΗ 14: Πιστεύετε ότι χρειάζεται αναβάθμιση η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα (Ναι ή Όχι):

Όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος, πιστεύουν ότι η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα χρειάζεται αναβάθμιση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 15: Αν ναι, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης;

Τα έξι (6) από το σύνολο των ξενοδοχείων του δείγματος, πιστεύει ότι η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα χρειάζεται αναβάθμιση σε όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, ενώ το ένα (1) εξ αυτών, το Titania Hotel, πιστεύει ότι χρειάζεται αναβάθμιση στην Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στον πελάτη.

ΕΡΩΤΗΣΗ 16: Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο (Ναι/Όχι και γιατί);

Από το σύνολο των ξενοδοχείων του δείγματος, τα έξι (6) από αυτά θεωρούν ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο, ενώ το ένα (1), το Aldemar Knossos Royal Village θεωρεί ότι δε συμβάλει. Παρακάτω παρατίθενται οι απαντήσεις των ξενοδοχείων του δείγματος.

§ Aldemar Paradise Village: Ναι. Δίνεται βάση στα αδύνατά τους σημεία με αποτέλεσμα να τα μετατρέψουμε σε δυνατά. Καλύτερη κατανόηση των αρμοδιοτήτων τους άρα και αποδοτικότερη εργασία.

§ Atrium Palace Thalasso Spa Resort & Villas: Ναι. Οι υπηρεσίες παρέχονται καλύτερα όταν το προσωπικό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και καταρτισμένο.

§ The Ixian Grand Resort & Suites: Ναι. Με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου παρέχονται καλύτερα και πιο ποιοτικά.

§ Titania Hotel: Ναι, κατόπιν συνεχούς εκπαίδευσης.

§ Sivota Diamond Spa Resort: Ναι. Αυξάνεται η ποιότητα των υπηρεσιών.

§ Aldemar Olympian Village: Ναι.

§ Aldemar Knossos Royal Village: Όχι. Εφόσον τα προσόντα ανταποκρίνονται στη θέση, η ποιότητα εξαρτάται από την προσωπικότητα.

9.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, έχουμε να κάνουμε τις εξής προτάσεις, σύμφωνα με τις οποίες θα πρέπει:

- Οι μονάδες να αναζητούν εργαζόμενους κυρίως από την Ελλάδα, και όχι εκτός αυτής.
- Να υπάρξουν περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες να λειτουργούν όλο το χρόνο, έτσι ώστε να απασχολείται προσωπικό πλήρους απασχόλησης και όχι μερικής.
- Να δοθούν κίνητρα στους ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων, ώστε με διάφορα προγράμματα να μπορέσουν να προσλάβουν μεγαλύτερο αριθμό εργαζομένων στις επιχειρήσεις τους, μέσω Ο.Α.Ε.Δ. ή άλλων φορέων, κυρίως Τουριστικών Σχολών.
- Να γίνουν άμεσα βελτιώσεις και αναβάθμιση στην Τουριστική Εκπαίδευση της χώρας.
- Οι ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων καθώς και οι υπεύθυνοι προσωπικού, να προτιμούν εξειδικευμένους εργαζόμενους-απόφοιτους τουριστικών σχολών.
- Να δοθούν κίνητρα και προγράμματα για την εκμάθηση ξένων γλωσσών.
- Να γίνονται διάφορα σεμινάρια, συνέδρια, προγράμματα για τους αποφοίτους τουριστικών σχολών αλλά και των εργαζομένων που απασχολούνται στον τουρισμό.
- Να δοθεί πιο σύγχρονη και με μεγαλύτερο εύρος βιβλιογραφία στις σχολές όλων των βαθμίδων της τουριστικής εκπαίδευσης.
- Να γίνει πρόσληψη περισσότερων εξειδικευμένων καθηγητών.
- Να γίνεται πιο συχνά αξιολόγηση του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων, ώστε να υπάρχει η πραγματική εικόνα για τις γνώσεις του ξενοδοχειακού προσωπικού αλλά και την απόδοση στη θέση εργασίας τους.
- Να δοθούν κίνητρα αλλά και επιδοτήσεις στις ξενοδοχειακές μονάδες για τη δημιουργία καινούριων τμημάτων στις μονάδες αυτές, ώστε να υπάρξει αύξηση των θέσεων εργασίας αλλά και μεγαλύτερη εισροή κερδών στις μονάδες αυτές.

9.4.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

Η αναβάθμιση των τουριστικών σπουδών, θα μπορούσε να γίνει με τις ακόλουθες προτάσεις:

- Πιο αυστηρή επιλογή καθηγητών, οι οποίοι πρέπει να έχουν πολύχρονη πείρα και επιτυχημένη σταδιοδρομία σε τουριστικές επιχειρήσεις.
- Χρησιμοποίηση καθηγητών από το εξωτερικό (για τις γλώσσες).
- Καλύτερη βιβλιογραφία.
- Να διευρυνθεί το φάσμα μαθημάτων.
- Να αναβαθμιστούν οι τουριστικές σχολές σε Α.Ε.Ι..
- Να γίνεται αυστηρότερη επιλογή των σπουδαστών (με ειδικά τεστ, συνέντευξη κ.λπ.).
- Οι σπουδαστές να αποκτούν διεθνή εμπειρία (μέσω εκπαιδευτικών εκδρομών στο εξωτερικό, πρακτικής εξάσκησης σε ξένες επιχειρήσεις, συμμετοχή σε διεθνή συνέδρια κ.λπ.).

Από την αξιολόγηση των τουριστικών σχολών, που έκαναν διευθυντές ξενοδοχείων, προκύπτει ότι στη συνείδησή τους έχουν καθιερωθεί:

- ∅ Οι σχολές του Ο.Τ.Ε.Κ. ως τα πλέον κατάλληλα εκπαιδευτήρια για προσωπικό υποδοχής, εστιατορίου, μπαρ, κουζίνας και ορόφων. Αντίθετα, περιορισμένη εκτίμηση έχουν για αποφοίτους αυτών των σχολών στην κάλυψη διοικητικών θέσεων ή τη στελέχωση τμημάτων κρατήσεων και πωλήσεων.
- ∅ Οι πτυχιούχοι των ανώτερων σχολών τουριστικών επαγγελματιών και των Α.Τ.Ε.Ι. Τουριστικών Επιχειρήσεων προτιμώνται για τις διοικητικές θέσεις, τα τμήματα κρατήσεων και πωλήσεων και θέσεων στην υποδοχή.
- ∅ Τα Τ.Ε.Ε. και Κ.Ε.Κ. δεν έχουν καθιερωθεί ως πηγή εξεύρεσης καταρτισμένου προσωπικού.
- ∅ Τα Ι.Ε.Κ. Τουριστικής Κατεύθυνσης προτιμώνται για ειδικότητες επισιτιστικών τμημάτων και του τμήματος ορόφων.
- ∅ Οι απόφοιτοι των γνωστών ιδιωτικών σχολών (Alpine, Glion κ.λπ.) προτιμώνται για την κάλυψη διοικητικών θέσεων, θέσεων στις κρατήσεις και πωλήσεις, καθώς και θέσεων υποδοχής.
- ∅ Οι τουριστικές ειδικότητες, τέλος, που θα παρουσιάσουν αύξουσα ζήτηση στο μέλλον, σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των στελεχών του δείγματος της έρευνας, είναι: μάγειροι, ζαχαροπλάστες, υπάλληλοι υποδοχής, απασχολούμενοι σε ειδικές μορφές τουρισμού (συνεδριακός, οικοτουρισμός, τουρισμός υγείας, θαλάσσιος τουρισμός κ.λπ.), διοικητικά στελέχη, ξεναγοί -συνοδοί, χρήστες λογισμικού, ειδικοί στις τεχνικές πωλήσεων (συμπεριλαμβανομένου του Διαδικτύου). Αντίθετα, εκτιμάται ότι θα μειωθεί η ζήτηση για στελέχη τουριστικών γραφείων και ψυχαγωγίας.

9.4.2 ΙΔΡΥΣΗ ΕΘΝΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ

Η ίδρυση ενός συμβουλίου ή επιτροπής τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης θα συντονίσει καλύτερα τις διάφορες υπηρεσίες και οργανισμούς που ασχολούνται με την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Ο ρόλος του συμβουλίου ή της επιτροπής μπορεί να είναι συμβουλευτικός και γνωμοδοτικός, με στόχο να φέρει κοντά όλους τους ενδιαφερόμενους: τις κρατικές υπηρεσίες που ασχολούνται με τον τουρισμό, την εργασία και την εκπαίδευση, τα εργατικά συνδικάτα και τις επαγγελματικές ενώσεις (τους εργοδότες) και την εθνική ένωση σχολών τουρισμού και ξενοδοχειακών επαγγελματιών.

Το συμβούλιο επιτρέπει την ενεργό συμμετοχή του τουριστικού τομέα στη θέσπιση προτύπων και την αξιολόγηση των πολιτικών, στόχων και αποτελεσμάτων. Επίσης παρακολουθεί τις ενέργειες εκπαίδευσης και κατάρτισης, επισημαίνοντας περιπτώσεις όπου απαιτούνται προσαρμογές ή βελτιώσεις.

Το συμβούλιο αυτό θα πρέπει:

- Να παρακολουθεί τις εξελίξεις στην αγορά εργασίας και τις τάσεις που εμφανίζονται.
- Να αξιολογεί τις ισχύουσες και μελλοντικές ανάγκες σε εξειδικευμένο και ανειδίκευτο προσωπικό.
- Να αξιολογεί την επίδοση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των κέντρων κατάρτισης και το εάν παρέχουν προγράμματα που ανταποκρίνονται στις ανάγκες. Να συνεργάζεται με τις αρμόδιες αρχές και να προτείνει αλλαγές ή τροποποιήσεις.

- Να προτείνει, βάσει των παραπάνω, τη δημιουργία νέων κέντρων ή την υλοποίηση νέων προγραμμάτων, αναφέροντας τους επιδιωκόμενους στόχους.
- Να διατηρεί στενούς δεσμούς με την ακαδημαϊκή κοινότητα προκειμένου να προωθεί την ανάπτυξη των κατάλληλων προγραμμάτων και ενεργειών.
- Να ωθεί τον ιδιωτικό τομέα να αναλάβει πρωτοβουλίες για τη δημιουργία εγκαταστάσεων και την πραγματοποίηση προγραμμάτων κατάρτισης, προτείνοντας φορολογικές ελαφρύνσεις ή άλλα κίνητρα.
- Να δίνει συμβουλές και να ενθαρρύνει τον τομέα να αναπτύξει ενδο-επιχειρησιακά προγράμματα κατάρτισης, παρέχοντας τις βασικές κατευθύνσεις και οργανώνοντας σεμινάρια.
- Να παρακολουθεί μια βάση δεδομένων στην οποία καταγράφονται οι καθηγητές και εισηγητές που απαιτούνται για την κάλυψη των ισχυουσών και μελλοντικών αναγκών.
- Να δίνει τις κατευθύνσεις για την επαγγελματική εξέλιξη των εισηγητών, προτείνοντας τη συμμετοχή τους σε προγράμματα μετεκπαίδευσης.
- Να προωθεί τη διοργάνωση σεμιναρίων και εργαστηρίων σε θέματα τεχνικών management και ελέγχου, καθώς και σε θέματα εκπαίδευσης εκπαιδευτών.
- Να συμφωνήσει με τις αρμόδιες αρχές ως προς τα πρότυπα επαγγελματικών δεξιοτήτων, τον τρόπο ελέγχου και πιστοποίησής τους για συγκεκριμένα επαγγέλματα.
- Να βελτιώνει την εικόνα του τομέα ως εργοδότη.
- Να προωθεί τη διδασκαλία ξένων γλωσσών.
- Να αναλαμβάνει άλλες ενέργειες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της τουριστικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και στη γενική βελτίωση των προτύπων.

10. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Το προσφερόμενο τουριστικό προϊόν, εξαρτάται από το πνεύμα με το οποίο αυτό διατίθεται. Μοιράζεται ανάμεσα στους πόρους που ήδη υπάρχουν και δε μπορούν να δημιουργηθούν και στα συστατικά που μπορούν να δημιουργηθούν, να προστεθούν, να διευρυνθούν ή να ενισχυθούν σε έναν συγκεκριμένο προορισμό.

Μια ξενοδοχειακή μονάδα για να λειτουργήσει και να μπορεί να σταθεί ανταγωνιστικά απέναντι σε άλλες μονάδες, θα πρέπει να επιλέξει και το κατάλληλο προσωπικό. Η ποιότητα των υπηρεσιών που θα προσφέρει, θα είναι και αυτές που θα ικανοποιήσουν τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του πελάτη-στόχου. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι το αποτέλεσμα της δραστηριότητας όλων των βαθμίδων των εργαζομένων στην κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Η εργασία αποτελεί τον συνδυασμό της συμπεριφοράς και των ικανοτήτων των εργαζομένων.

Αυτό που συμβάλει σημαντικά στην εξυπηρέτηση των πελατών, είναι το κατάλληλα καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό. Βέβαια δεν παίζουν ρόλο μόνο οι γνώσεις, αλλά και η προσωπικότητα των εργαζομένων. Η ικανοποίηση της κινητήριας δύναμης της ξενοδοχειακής μονάδας (δηλαδή των πελατών), είναι το αποτέλεσμα μιας ποιοτικής εξυπηρέτησης.

Οι γνώσεις των εργαζομένων μπορούν να εξελιχθούν μέσω της πρακτικής εκπαίδευσής τους, διότι η θεωρητική εκπαίδευση μόνο δεν αρκεί. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισης των εργαζομένων πριν την απασχόληση, κατά τη διάρκειά της ή μετά την απασχόλησή τους.

Καταλήγοντας, συμπεραίνουμε ότι τα ποιοτικά προσόντα του προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων συμβάλουν σημαντικά στην προσφορά των προϊόντων και υπηρεσιών των ξενοδοχειακών μονάδων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσαμε, μπορούμε να εξάγουμε τα εξής συμπεράσματα:

1. Τα ξενοδοχεία των πέντε (5) και τεσσάρων (4) αστερών είναι και αυτά που ανήκουν στα μεγάλα ξενοδοχεία, δηλαδή σε αυτά που έχουν πάνω από εκατόν μια (101) σε αριθμό κλίνες. Από το δείγμα της έρευνας, από τα έξι (6) ξενοδοχεία που ανήκουν στην κατηγορία των μεγάλων, τα πέντε (5) από αυτά είναι πέντε (5) αστερών και το ένα (1) είναι τεσσάρων αστερών.

	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΑΣΤΕΡΙΑ	
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΣΕ ΚΛΙΝΕΣ	5 ΑΣΤΕΡΩΝ	4 ΑΣΤΕΡΩΝ
ΜΕΓΑΛΑ (101+)	6 ξενοδοχεία	1 ξενοδοχείο

2. Τα μεγάλα ξενοδοχεία είναι αυτά που διαθέτουν σχεδόν όλα τα τμήματα που μπορεί να διαθέτει μια ξενοδοχειακή μονάδα. Τα τμήματα που συναντώνται μόνο σε μεγάλα ξενοδοχεία, με πάνω από 300 εργαζόμενους, είναι τα εξής: το Θυρωρείο, η Νομική Υπηρεσία και το Τμήμα Ελέγχου.

3. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού είναι οι: Ανακοίνωση Θέσης και Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού. Είναι δύο πηγές που τις χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία πέντε (5) και τεσσάρων (4) αστέρων. αυτές που χρησιμοποιούνται λιγότερο είναι οι : Υπάλληλοι από το παρελθόν και Αναζήτηση εκτός Ελλάδος. Την τελευταία πηγή την χρησιμοποιούν κυρίως ξενοδοχεία που απασχολούν πάνω από 300 στον αριθμό εργαζόμενους, τα οποία αναζητούν κυρίως εργαζόμενους για πρακτική άσκηση μέσω ξένων Πανεπιστημίων και Ιδρυμάτων Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.
4. Σαν εξωτερική πηγή ανεύρεσης προσωπικού με την μεγαλύτερη χρήση, είναι αυτή των Τουριστικών Σχολών. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αναζητούν αποφοίτους εξειδικευμένους, με ευρύτερες γνώσεις για τον τουριστικό κλάδο. Βέβαια, μόνο το 23% των εργαζομένων στα ξενοδοχεία του δείγματος, είναι απόφοιτοι Α.Τ.Ε.Ι. ή Ι.Ε.Κ., ενώ θα έπρεπε το ποσοστό να είναι μεγαλύτερο, αφού το 100% των ξενοδοχείων δηλώνουν ότι αναζητούν εργαζόμενους από Τουριστικές Σχολές.
5. Το 85,71% των ξενοδοχείων του δείγματος, θεωρεί ότι εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο. Αυτό επιτυγχάνεται, σύμφωνα με τους υπεύθυνους προσωπικού:
 - α) με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού,
 - β) με την κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων των αρμοδιοτήτων τους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και
 - γ) δίνεται βάση στα αδύνατά τους σημεία με αποτέλεσμα να τα μετατρέπουν σε δυνατά.Μόνο το 14,29% του δείγματος θεωρεί ότι η εκπαίδευση του προσωπικού δε συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο, αλλά εφόσον το προσωπικό διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση την οποία κατέχει, η προσωπικότητα είναι αυτή που παίζει ρόλο για την ποιότητα.

11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

11.1 ΒΙΒΛΙΑ ΕΛΛΗΝΩΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ

- § Ζευγαρίδης Σπύρος, Σταματιάδης Γεώργιος, “Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού”, 1997, Εκδοτικός Οίκος Interbooks
- § Ηγουμενάκης Νίκος, “Τουριστικό Μάρκετινγκ”, 1996, Εκδόσεις Interbooks
- § Θεοδωράτος Φ. Ευαγγέλος, “Εργασιακές Σχέσεις”, 1999, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- § Καταραχιάς Ι. Λάμπρος, “Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις”, 2002, Εκδόσεις “Ελλην” Δεύτερη έκδοση
- § Λαλούμης Αθ. Δημήτριος, Ρούπας Χρ. Βασίλης, “Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων”, 1996, Εκδόσεις Interbooks,
- § Μπενετάτος Θεόδωρος, Παπαγεωργίου Γεώργιος, Στεργίου Δημήτριος, “Marketing Management για Υπηρεσίες και Τουρισμό”, 2004, Εκδόσεις Έλλην
- § Φραγκιαδάκης Ευγένιος, “Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων”, 2004, Εκτύπωση Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε. Δ' έκδοση Ρέθυμνο

11.2 ΒΙΒΛΙΑ ΞΕΝΩΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΩΝ

- § Roger Doswell “Τουρισμός Ο Ρόλος του Αποτελεσματικού Μάνατζμεντ”, Μετάφραση Ελεάννα Αντώνογλου, 1^η Έκδοση Μάρτιος 2002, Εκδόσεις Κριτική

11.3 ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- § dioptra.blogspot.com
- § el.wikipedia.org à Ηλεκτρονική βιβλιοθήκη
- § odysseus.culture.gr à Υπουργείο Πολιτισμού & Τουρισμού (Ελλάδα)
- § www.bluewavemaq.com à Διεθνές ηλεκτρονικό περιοδικό οικονομικού περιεχομένου
- § www.dratte.gr à ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε. Δράση για την Ανάπτυξη του Τουρισμού και της Τουριστικής Εκπαίδευσης
- § www.economics.gr à Ιστότοπος για την ελληνική οικονομία, με τη συνεργασία του περιοδικού Επιλογή, ALLMEDIA ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ Α.Ε.
- § www.fivestaralliance.com à Διεθνής Ιστοσελίδα καταγραφής πολυτελών ξενοδοχείων και ξενοδοχειακών συγκροτημάτων παγκοσμίως
- § www.hcaa-eleng.gr à Ένωση Ηλεκτρονικών Μηχανικών Ασφαλείας Εναέριας Κυκλοφορίας-Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (Ελλάδα)
- § www.keta-de.gr à Ιστότοπος του Κέντρου Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Δυτικής Ελλάδος
- § www.minipress.gr à Γενική Γραμματεία Ενημέρωσης & Επικοινωνίας (Ελλάδα)
- § www.naftemporiki.gr à Ηλεκτρονική Οικονομική Εφημερίδα (Ελλάδα)
- § www.traveldailynews.gr à Ημερήσια Ηλεκτρονική Εφημερίδα που ενημερώνει τους επαγγελματίες του τουρισμού Ελλάδας και Κύπρου
- § www.unwto.org à World Tourism Organization-Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού
- § www.visitgreece.gr à Greek National Tourism Organization G.N.T.O. Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού
- § www.xenianews.gr à Ιστοσελίδα της εταιρείας Xenia Εκθέσεις-Συνέδρια Α.Ε. (Ελλάδα)

§ www.hardouvelis.gr à Προσωπική ιστοσελίδα του κυρίου Γκίκα Α. Χαρδούβελη, καθηγητή στο Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Τραπεζικής Διοικητικής του Πανεπιστημίου Πειραιώς και Διευθυντή του Οικονομικού Γραφείου του Πρωθυπουργού, κ. Λ. Παπαδήμου, στην Κυβέρνηση Συνεργασίας.

12. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

12.1 ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ	ΠΕΡΙΟΧΗ
King George Palace	Αθήνα
Porto Zante Villas and Spa	Ζάκυνθος
The Divani Caravel Hotel Athens	Αθήνα
Hotel Grande Bretagne	Αθήνα
Divani Apollon Palace and Spa	Αθήνα
Cavo Tagoo Mykonos	Μύκονος
Domes of Elounda	Κρήτη
La Mer Deluxe Hotel and Spa Resort	Σαντορίνη
Vedema Resort	Σαντορίνη
Athenaeum InterContinental Hotel	Αθήνα
The Westin Athens Astir Palace Beach Resort	Αθήνα
Porto Elounda De Luxe Resort	Κρήτη
Astarte Suites Santorini	Σαντορίνη
Myconian Imperial Resort and Thalasso Spa	Μύκονος
Kivotos Clubhotel Deluxe	Μύκονος
The Tsitouras Collection Hotel	Σαντορίνη
The Romanos Costa Navarino	Μεσσηνία
Tharroe of Mykonos	Μύκονος
Mykonos Grand Hotel and Resort	Μύκονος
Diamond Deluxe Hotel	Κως
Katikies The Hotel	Σαντορίνη
Tholos Resort	Σαντορίνη
Arion Resort and Spa	Αθήνα
St. George Lycabettus Boutique Hotel	Αθήνα
Santa Marina Resort and Villas	Μύκονος
Andronis Luxury Suites	Σαντορίνη
Eagles Palace	Χαλκιδική
St. Nicolas Bay Resort Hotel and Villas	Κρήτη
Amphitryon Hotel	Ναύπλιο
Athens Life Gallery	Αθήνα
Grand Resort Lagonissi	Αθήνα
Elounda Gulf Villas and Suites	Κρήτη
The Kalimera Kriti Hotel	Κρήτη
On the Rocks	Σαντορίνη
Mystique Santorini	Σαντορίνη

Elounda Bay Palace	Κρήτη
Semiramus Hotel Athens	Αθήνα
Danai Beach Resort and Villas	Χαλκιδική
The Majestic Hotel Santorini	Σαντορίνη
Elounda Beach Hotel	Κρήτη
Blue Palace Resort and Spa	Κρήτη

Πηγή: www.fivestaralliance.com

12.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΕΛΑΤΗ ΜΕ ΠΑΡΑΠΟΝΑ

ΥΠΟΘΕΣΗ

Ένας πελάτης πλησιάζει την Υποδοχή και φαίνεται πολύ αναστατωμένος. Πληροφορεί το προσωπικό ότι το δωμάτιο που του έδωσαν πριν από λίγο έχει μια άσχημη μυρωδιά από μπουγιά, είναι ισόγειο ενώ η κράτησή του είναι για ψηλότερο όροφο και με μερική θέα στη θάλασσα, ενώ του έχει επικυρωθεί με μπροστινή θέα στη θάλασσα. Τους πληροφορεί ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένος, ούτε αυτός ούτε η σύζυγός του και απαιτεί άμεση εξυπηρέτηση και λύση του προβλήματός του. Ας υποθέσουμε ότι το ξενοδοχείο είναι γεμάτο και δεν υπάρχει διαθεσιμότητα δωματίων μέχρι αύριο το πρωί. Τι θα κάναμε αν ήμασταν Υπάλληλοι Υποδοχής ή κατά δεύτερον Front Office Manager;

ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

1. Επαναλαμβάνουμε **το πρόβλημα που είναι**

2. Ζητάμε συγγνώμη _____
Υπάλληλος Υποδοχής _____
Front Office Manager _____
3. Τους εξηγούμε πώς έχει η κατάσταση _____
Υπάλληλος Υποδοχής _____
Front Office Manager _____
4. Τους δίνουμε την καλύτερη δυνατή λύση ικανοποίησης που είναι _____
Υπάλληλος Υποδοχής _____
Front Office Manager _____
5. Τους ευχαριστούμε για _____
Υπάλληλος Υποδοχής _____
Front Office Manager _____

12.3 ΕΝΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΚΑΛΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Το πόσο μεγάλη σημασία έχει η σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ πελατών και εργαζομένων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, περιγράφεται στην παρακάτω ιστορία:

“Το ζευγάρι των ηλικιωμένων πελατών του ξενοδοχείου I.B. στον Άγιο Νικόλαο μπήκε διστακτικά στην τραπεζαρία του ξενοδοχείου. Ο maître έσπευσε να τους υποδεχθεί και τους πρότεινε ένα τραπέζι για δύο, δίπλα στην τζαμαρία με την υπέροχη θέα στον κόλπο του Ίστρου. Ο σερβιτόρος του πόστου πλησίασε, πήρε παραγγελία και η διαδικασία σερβιρίσματος ξεκίνησε. Η συμπεριφορά των πελατών ήταν τυπικά ευγενική.

Το φαγητό πρέπει να άρεσε στους πελάτες. Στο τέλος του δείπνου, η κυρία του ζευγαριού έκανε κάποιες ερωτήσεις στον σερβιτόρο, αλλά η συζήτησή τους δεν διήρκεσε, διότι τα τραπέζια του πόστου ήταν γεμάτα. Κάποια στιγμή το ζευγάρι έφυγε, χαιρετώντας από απόσταση ευγενικά τον σερβιτόρο.

Το βράδυ, στο μπαρ του ξενοδοχείου το ζευγάρι συνάντησε ξανά το σερβιτόρο. Η συμπεριφορά των πελατών δεν ήταν πλέον επιφυλακτική, αλλά έντονη και παρορμητική. Γελαστοί οι πελάτες κέρασαν ποτά τον σερβιτόρο και δέχτηκαν τα δικά του κεράσματα. Όλο το βράδυ μιλούσαν σαν παλιοί φίλοι.

Το ζευγάρι, καθ’ όλη τη διάρκεια των διακοπών του, έπαιρνε το δείπνο του στο πόστο του συγκεκριμένου σερβιτόρου. Το επόμενο έτος ο σερβιτόρος εργάστηκε σε άλλο ξενοδοχείο της Κρήτης. Το ζευγάρι έκανε τις διακοπές του σε αυτό.

12.4 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΕΝΑ)

Παρακάτω παρατείνονται τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τους υπεύθυνους προσωπικού του εκάστοτε ξενοδοχείου από επτά ξενοδοχεία από όλη την Ελλάδα. Στην έρευνα συμμετείχαν τα εξής ξενοδοχεία (με αλφαβητική σειρά):

- § Aldemar Olympian Village, στην Σκαφιδιά Ηλείας,
- § Aldemar Knossos Royal Village στον Λιμένα Χερσονήσου Κρήτης,
- § Aldemar Paradise Village, στην Καλλιθέα Ρόδου,
- § Atrium Palace Thalasso Spa Resort & Villas, στον Κάλαθο Ρόδου,
- § The Ixian Grand Resort & Suites, στην Ιξιά Ρόδου,
- § Titania Hotel, στο κέντρο της Αθήνας, και
- § Sivota Diamond Spa Resort, στα Σύβοτα Θεσπρωτίας.

1. Ποια η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας;

Aldemar Paradise Village

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα (σε αστέρια);

5 ü 4 3 2 1

3. Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

101+ ü 51-100 21-50 1-20

4. Ποιά (ή ποιο) από τα παρακάτω τμήματα διαθέτει η μονάδα;

§ Διεύθυνση ü	§ Τμήμα Ορόφων ü
§ Λογιστήριο ü	§ Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο ü
§ Τμήμα Ελέγχου ü	§ Εστιατόριο ü
§ Δημόσιες Σχέσεις ü	§ Κουζίνα ü
§ Προμήθειες ü	§ Τεχνικό Τμήμα ü
§ Υποδοχή (Reception) ü	§ Νομική Υπηρεσία
§ Θυρωρείο ü	§ Ασφάλεια ü

5. Πόσους συνολικά εργαζόμενους απασχολεί η μονάδα;

Περίπου 350 εργαζόμενους

6. Ποιές (ή ποιά) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

- § Ανακοίνωση θέσης ü
- § Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού ü
- § Γνωστοί υπαλλήλων ü
- § Υπάλληλοι από το παρελθόν ü
- § Αναζήτηση εκτός Ελλάδος

7. Ποιές (ή ποιά) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

- § Αγγελίες στον τύπο ü
- § Ο.Α.Ε.Δ ü
- § Επαγγελματικά σωματεία
- § Τουριστικές σχολές ü
- § Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών ü
- § Πρακτορεία-γραφεία ευρέσεως εργασίας
- § Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων

8. Από το σύνολο των εργαζομένων, πόσοι είναι απόφοιτοι:

- | | |
|---|---------------------------------|
| § Μεταπτυχιακού <u>3</u> | § Λυκείου <u>310</u> |
| § Πανεπιστημίου <u>5</u> | § Γυμνασίου/Δημοτικού <u>10</u> |
| § Α.Τ.Ε.Ι <u>12</u> | |
| § Ι.Ε.Κ. (Δημόσιου & Ιδιωτικού) <u>10</u> | |

9. Ποιο τμήμα της μονάδας έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους;

Τα Διοικητικά Τμήματα και η Reception

10. Κάνετε αξιολόγηση των εργαζομένων;(Ναι ή Όχι)

Ναι.

11. Αν ναι, ποιες (ή ποιά) μέθοδο αξιολόγησης από τις ακόλουθες κατηγορίες χρησιμοποιείτε;

- § Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)
- § Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method)
- § Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method)
- § Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution)
- § Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method)
- § Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method)
- § Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)
- § Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal)

12. Πιστεύετε ότι η Ελληνική Τουριστική Εκπαίδευση είναι:

- § Άριστη
- § Πολύ καλή
- § Καλή
- § Μέτρια
- § Κακή

13. Πιστεύετε ότι χρειάζεται αναβάθμιση η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα;(Ναι ή Όχι)

Ναι.

14. Αν ναι, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης;

Σε όλες.

15. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο;(Ναι/Όχι και γιατί);

Ναι. Δίνεται βάση στα αδύνατά τους σημεία με αποτέλεσμα να τα μετατρέπουμε σε δυνατά. Καλύτερη κατανόηση των αρμοδιοτήτων τους άρα και αποδοτικότερη εργασία.

1. Ποια η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας;

Atrium Palace Thalasso Spa Resort & Villas

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα (σε αστέρια);

5 4 3 2 1

3. Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

101+ 51-100 21-50 1-20

4. Ποιά (ή ποιο) από τα παρακάτω τμήματα διαθέτει η μονάδα;

§ Διεύθυνση <input type="checkbox"/>	§ Τμήμα Ορόφων <input type="checkbox"/>
§ Λογιστήριο <input type="checkbox"/>	§ Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο <input type="checkbox"/>
§ Τμήμα Ελέγχου <input type="checkbox"/>	§ Εστιατόριο <input type="checkbox"/>
§ Δημόσιες Σχέσεις <input type="checkbox"/>	§ Κουζίνα <input type="checkbox"/>
§ Προμήθειες <input type="checkbox"/>	§ Τεχνικό Τμήμα <input type="checkbox"/>
§ Υποδοχή (Reception) <input type="checkbox"/>	§ Νομική Υπηρεσία <input type="checkbox"/>
§ Θυρωρείο <input type="checkbox"/>	§ Ασφάλεια <input type="checkbox"/>

5. Πόσους συνολικά εργαζόμενους απασχολεί η μονάδα;

345 εργαζόμενους

6. Ποιές (ή ποιά) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Ανακοίνωση θέσης
§ Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού
§ Γνωστοί υπαλλήλων
§ Υπάλληλοι από το παρελθόν
§ Αναζήτηση εκτός Ελλάδος

7. Ποιές (ή ποιά) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Αγγελίες στον τύπο
§ Ο.Α.Ε.Δ
§ Επαγγελματικά σωματεία
§ Τουριστικές σχολές
§ Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών
§ Πρακτορεία-γραφεία ευρέσεως εργασίας
§ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων

8. Από το σύνολο των εργαζομένων, πόσοι είναι απόφοιτοι:

§ Μεταπτυχιακού 6	§ Λυκείου 155
§ Πανεπιστημίου 14	§ Γυμνασίου/Δημοτικού 70
§ Α.Τ.Ε.Ι 52	
§ Ι.Ε.Κ. (Δημόσιου & Ιδιωτικού) 48	

9. Ποιο τμήμα της μονάδας έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους;

Τα Τμήματα Διοίκησης

10. Κάνετε αξιολόγηση των εργαζομένων;(Ναι ή Όχι)

Ναι.

11. Αν ναι, ποιές (ή ποιά) μέθοδο αξιολόγησης από τις ακόλουθες κατηγορίες χρησιμοποιείτε;

- § Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)
- § Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method)
- § Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method)
- § Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution)
- § Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method)
- § Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method)
- § Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)
- § Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal)

12. Πιστεύετε ότι η Ελληνική Τουριστική Εκπαίδευση είναι:

- § Άριστη
- § Πολύ καλή
- § Καλή
- § Μέτρια
- § Κακή

13. Πιστεύετε ότι χρειάζεται αναβάθμιση η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα;(Ναι ή Όχι)

Ναι.

14. Αν ναι, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης;

Σε όλες.

15. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο;(Ναι/Όχι και γιατί);

Ναι. Οι υπηρεσίες παρέχονται καλύτερα όταν το προσωπικό είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και καταρτισμένο.

1. Ποια η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας;

The Ixian Grand Resort & Suites

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα (σε αστέρια);

5 ü 4 3 2 1

3. Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

101+ ü 51-100 21-50 1-20

4. Ποιά (ή ποιο) από τα παρακάτω τμήματα διαθέτει η μονάδα;

§ Διεύθυνση ü	§ Τμήμα Ορόφων ü
§ Λογιστήριο ü	§ Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο ü
§ Τμήμα Ελέγχου ü	§ Εστιατόριο ü
§ Δημόσιες Σχέσεις ü	§ Κουζίνα ü
§ Προμήθειες ü	§ Τεχνικό Τμήμα ü
§ Υποδοχή (Reception) ü	§ Νομική Υπηρεσία ü
§ Θυρωρείο	§ Ασφάλεια ü

5. Πόσους συνολικά εργαζόμενους απασχολεί η μονάδα;

320 εργαζόμενους

6. Ποιές (ή ποιά) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

- § Ανακοίνωση θέσης ü
- § Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού ü
- § Γνωστοί υπαλλήλων
- § Υπάλληλοι από το παρελθόν ü
- § Αναζήτηση εκτός Ελλάδος ü

7. Ποιές (ή ποιά) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

- § Αγγελίες στον τύπο ü
- § Ο.Α.Ε.Δ ü
- § Επαγγελματικά σωματεία
- § Τουριστικές σχολές ü
- § Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών ü
- § Πρακτορεία-γραφεία ευρέσεως εργασίας ü
- § Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων ü

8. Από το σύνολο των εργαζομένων, πόσοι είναι απόφοιτοι:

- | | |
|---|---------------------------------|
| § Μεταπτυχιακού <u>5</u> | § Λυκείου <u>129</u> |
| § Πανεπιστημίου <u>13</u> | § Γυμνασίου/Δημοτικού <u>75</u> |
| § Α.Τ.Ε.Ι <u>45</u> | |
| § Ι.Ε.Κ. (Δημόσιου & Ιδιωτικού) <u>52</u> | |

9. Ποιο τμήμα της μονάδας έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους;

Τα τμήματα Διοίκησης

10. Κάνετε αξιολόγηση των εργαζομένων; (Ναι ή Όχι)

Ναι.

11. Αν ναι, ποιες (ή ποια) μεθόδους αξιολόγησης από τις ακόλουθες κατηγορίες χρησιμοποιείτε;

- § Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)
- § Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method)
- § Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method)
- § Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution)
- § Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method)
- § Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method)
- § Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)
- § Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal)

12. Πιστεύετε ότι η Ελληνική Τουριστική Εκπαίδευση είναι:

- § Άριστη
- § Πολύ καλή
- § Καλή
- § Μέτρια
- § Κακή

13. Πιστεύετε ότι χρειάζεται αναβάθμιση η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα;(Ναι ή Όχι)

Ναι.

14. Αν ναι, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης;

Σε όλες.

15. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο;(Ναι/Όχι και γιατί);

Ναι. Με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού, οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου παρέχονται καλύτερα και πιο ποιοτικά.

1. Ποια η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας;

ΤΙΤΑΝΙΑ Α.Ε.Ξ.Ε.

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα (σε αστέρια);

5 4 3 2 1

3. Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

101+ 51-100 21-50 1-20

4. Ποιά (ή ποιο) από τα παρακάτω τμήματα διαθέτει η μονάδα;

§ Διεύθυνση <input checked="" type="checkbox"/>	§ Τμήμα Ορόφων <input checked="" type="checkbox"/>
§ Λογιστήριο <input checked="" type="checkbox"/>	§ Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο <input checked="" type="checkbox"/>
§ Τμήμα Ελέγχου <input checked="" type="checkbox"/>	§ Εστιατόριο <input checked="" type="checkbox"/>
§ Δημόσιες Σχέσεις <input checked="" type="checkbox"/>	§ Κουζίνα <input checked="" type="checkbox"/>
§ Προμήθειες <input checked="" type="checkbox"/>	§ Τεχνικό Τμήμα <input checked="" type="checkbox"/>
§ Υποδοχή (Reception) <input checked="" type="checkbox"/>	§ Νομική Υπηρεσία <input checked="" type="checkbox"/>
§ Θυρωρείο <input checked="" type="checkbox"/>	§ Ασφάλεια <input checked="" type="checkbox"/>

5. Πόσους συνολικά εργαζόμενους απασχολεί η μονάδα;

200 εργαζόμενους.

6. Ποιές (ή ποιά) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Ανακοίνωση θέσης
§ Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού
§ Γνωστοί υπαλλήλων
§ Υπάλληλοι από το παρελθόν
§ Αναζήτηση εκτός Ελλάδος

7. Ποιές (ή ποιά) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Αγγελίες στον τύπο
§ Ο.Α.Ε.Δ
§ Επαγγελματικά σωματεία
§ Τουριστικές σχολές
§ Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών
§ Πρακτορεία-γραφεία ευρέσεως εργασίας
§ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων

8. Από το σύνολο των εργαζομένων, πόσοι είναι απόφοιτοι:

§ Μεταπτυχιακού <u>20</u>	§ Λυκείου <u>10</u>
§ Πανεπιστημίου <u>25</u>	§ Γυμνασίου/Δημοτικού <u>5</u>
§ Α.Τ.Ε.Ι <u>70</u>	
§ Ι.Ε.Κ. (Δημόσιου & Ιδιωτικού) <u>70</u>	

9. Ποιο τμήμα της μονάδας έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους;

Η Διεύθυνση.

10. Κάνετε αξιολόγηση των εργαζομένων; (Ναι ή Όχι)

Ναι.

11. Αν ναι, ποιες (ή ποια) μεθόδους αξιολόγησης από τις ακόλουθες κατηγορίες χρησιμοποιείτε;

- § Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)
- § Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method)
- § Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method)
- § Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution)
- § Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method)
- § Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method)
- § Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)
- § Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal)

12. Πιστεύετε ότι η Ελληνική Τουριστική Εκπαίδευση είναι:

- § Άριστη
- § Πολύ καλή
- § Καλή
- § Μέτρια
- § Κακή

13. Πιστεύετε ότι χρειάζεται αναβάθμιση η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα;(Ναι ή Όχι)

Ναι.

14. Αν ναι, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης;

Στην Παροχή Εξειδικευμένων Υπηρεσιών στον Πελάτη.

15. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο;(Ναι/Όχι και γιατί);

Ναι, κατόπιν συνεχούς εκπαίδευσης.

1. Ποια η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας;

Sivota Diamond Spa Resort

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα (σε αστέρια);

5 ü 4 3 2 1

3. Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

101+ 51-100 ü 21-50 1-20

4. Ποιά (ή ποιο) από τα παρακάτω τμήματα διαθέτει η μονάδα;

§ Διεύθυνση ü	§ Τμήμα Ορόφων ü
§ Λογιστήριο ü	§ Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο ü
§ Τμήμα Ελέγχου	§ Εστιατόριο ü
§ Δημόσιες Σχέσεις ü	§ Κουζίνα ü
§ Προμήθειες ü	§ Τεχνικό Τμήμα ü
§ Υποδοχή (Reception) ü	§ Νομική Υπηρεσία
§ Θυρωρείο	§ Ασφάλεια

5. Πόσους συνολικά εργαζόμενους απασχολεί η μονάδα;

63 εργαζόμενους

6. Ποιές (ή ποιά) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Ανακοίνωση θέσης ü
§ Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού ü
§ Γνωστοί υπαλλήλων ü
§ Υπάλληλοι από το παρελθόν ü
§ Αναζήτηση εκτός Ελλάδος ü

7. Ποιές (ή ποιά) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Αγγελίες στον τύπο ü
§ Ο.Α.Ε.Δ
§ Επαγγελματικά σωματεία
§ Τουριστικές σχολές ü
§ Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών
§ Πρακτορεία-γραφεία ευρέσεως εργασίας ü
§ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων

8. Από το σύνολο των εργαζομένων, πόσοι είναι απόφοιτοι:

§ Μεταπτυχιακού	§ Λυκείου 25
§ Πανεπιστημίου 5	§ Γυμνασίου/Δημοτικού 17
§ Α.Τ.Ε.Ι 6	
§ Ι.Ε.Κ. (Δημόσιου & Ιδιωτικού) 10	

9. Ποιο τμήμα της μονάδας έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους;

Το τμήμα Διοίκησης

10. Κάνετε αξιολόγηση των εργαζομένων; (Ναι ή Όχι)

Ναι.

11. Αν ναι, ποιες (ή ποια) μεθόδους αξιολόγησης από τις ακόλουθες κατηγορίες χρησιμοποιείτε;

- § Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)
- § Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method)
- § Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method)
- § Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution)
- § Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method)
- § Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method)
- § Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)
- § Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal)

12. Πιστεύετε ότι η Ελληνική Τουριστική Εκπαίδευση είναι:

- § Άριστη
- § Πολύ καλή
- § Καλή
- § Μέτρια
- § Κακή

13. Πιστεύετε ότι χρειάζεται αναβάθμιση η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα;(Ναι ή Όχι)

Ναι.

14. Αν ναι, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης;

Σε όλες τις βαθμίδες.

15. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο;(Ναι/Όχι και γιατί);

Ναι. Αυξάνεται η ποιότητα των υπηρεσιών.

1. Ποια η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας;

Aldemar Olympian Village

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα (σε αστέρια);

5 ü 4 3 2 1

3. Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

101+ ü 51-100 21-50 1-20

4. Ποιά (ή ποιο) από τα παρακάτω τμήματα διαθέτει η μονάδα;

§ Διεύθυνση ü	§ Τμήμα Ορόφων ü
§ Λογιστήριο ü	§ Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο ü
§ Τμήμα Ελέγχου ü	§ Εστιατόριο ü
§ Δημόσιες Σχέσεις ü	§ Κουζίνα ü
§ Προμήθειες ü	§ Τεχνικό Τμήμα ü
§ Υποδοχή (Reception) ü	§ Νομική Υπηρεσία ü
§ Θυρωρείο	§ Ασφάλεια ü

5. Πόσους συνολικά εργαζόμενους απασχολεί η μονάδα;

330 εργαζόμενους (μόνιμους και εποχιακούς)

6. Ποιές (ή ποιά) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Ανακοίνωση θέσης ü
§ Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού ü
§ Γνωστοί υπαλλήλων
§ Υπάλληλοι από το παρελθόν
§ Αναζήτηση εκτός Ελλάδος ü

7. Ποιές (ή ποιά) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Αγγελίες στον τύπο
§ Ο.Α.Ε.Δ ü
§ Επαγγελματικά σωματεία
§ Τουριστικές σχολές ü
§ Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών ü
§ Πρακτορεία-γραφεία ευρέσεως εργασίας ü
§ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων ü

8. Από το σύνολο των εργαζομένων, πόσοι είναι απόφοιτοι:

§ Μεταπτυχιακού	§ Λυκείου Οι περισσότεροι
§ Πανεπιστημίου	§ Γυμνασίου/Δημοτικού
§ Α.Τ.Ε.Ι	
§ Ι.Ε.Κ. (Δημόσιου & Ιδιωτικού)	

9. Ποιο τμήμα της μονάδας έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους;

Η Υποδοχή (Reception)

10. Κάνετε αξιολόγηση των εργαζομένων; (Ναι ή Όχι)

Ναι.

11. Αν ναι, ποιες (ή ποια) μεθόδους αξιολόγησης από τις ακόλουθες κατηγορίες χρησιμοποιείτε;

- § Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)
- § Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method)
- § Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method)
- § Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution)
- § Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method)
- § Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method)
- § Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)
- § Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal)

12. Πιστεύετε ότι η Ελληνική Τουριστική Εκπαίδευση είναι:

- § Άριστη
- § Πολύ καλή
- § Καλή
- § Μέτρια
- § Κακή

13. Πιστεύετε ότι χρειάζεται αναβάθμιση η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα;(Ναι ή Όχι)

Ναι, άμεσα.

14. Αν ναι, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης;

Σε όλες (Τεχνική, Ανώτερη και Ανώτατη).

15. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο;(Ναι/Όχι και γιατί);

Ναι.

1. Ποια η επωνυμία της ξενοδοχειακής μονάδας;

Aldemar Knossos Royal Village

2. Σε ποια κατηγορία ανήκει η ξενοδοχειακή μονάδα (σε αστέρια);

5 4 3 2 1

3. Πόσες κλίνες διαθέτει η ξενοδοχειακή μονάδα;

101+ 51-100 21-50 1-20

4. Ποιά (ή ποιο) από τα παρακάτω τμήματα διαθέτει η μονάδα;

§ Διεύθυνση <input type="checkbox"/>	§ Τμήμα Ορόφων <input type="checkbox"/>
§ Λογιστήριο <input type="checkbox"/>	§ Λινοθήκη-Πλυντήριο-Σιδερωτήριο <input type="checkbox"/>
§ Τμήμα Ελέγχου <input type="checkbox"/>	§ Εστιατόριο <input type="checkbox"/>
§ Δημόσιες Σχέσεις <input type="checkbox"/>	§ Κουζίνα <input type="checkbox"/>
§ Προμήθειες <input type="checkbox"/>	§ Τεχνικό Τμήμα <input type="checkbox"/>
§ Υποδοχή (Reception) <input type="checkbox"/>	§ Νομική Υπηρεσία <input type="checkbox"/>
§ Θυρωρείο <input type="checkbox"/>	§ Ασφάλεια <input type="checkbox"/>

5. Πόσους συνολικά εργαζόμενους απασχολεί η μονάδα;

250 εργαζόμενους

6. Ποιές (ή ποιά) εσωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Ανακοίνωση θέσης
§ Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού
§ Γνωστοί υπαλλήλων
§ Υπάλληλοι από το παρελθόν
§ Αναζήτηση εκτός Ελλάδος

7. Ποιές (ή ποιά) εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού χρησιμοποιείτε;

§ Αγγελίες στον τύπο
§ Ο.Α.Ε.Δ
§ Επαγγελματικά σωματεία
§ Τουριστικές σχολές
§ Συνδέσμους αποφοίτων τουριστικών σχολών
§ Πρακτορεία-γραφεία ευρέσεως εργασίας
§ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο και Τοπικές Ενώσεις Ξενοδόχων

8. Από το σύνολο των εργαζομένων, πόσοι είναι απόφοιτοι:

§ Μεταπτυχιακού 5 § Λυκείου 100
§ Πανεπιστημίου 20 § Γυμνασίου/Δημοτικού 75
§ Α.Τ.Ε.Ι 40
§ Ι.Ε.Κ. (Δημόσιου & Ιδιωτικού) 20

9. Ποιο τμήμα της μονάδας έχει τους υψηλότερα καταρτισμένους υπαλλήλους;

Τα τμήματα Διοίκησης

10. Κάνετε αξιολόγηση των εργαζομένων; (Ναι ή Όχι)

Ναι.

11. Αν ναι, ποιες (ή ποια) μεθόδους αξιολόγησης από τις ακόλουθες κατηγορίες χρησιμοποιείτε;

- § Μέθοδος της Απλής Κατάταξης (Ranking Method)
- § Μέθοδος της Εναλλακτικής Κατάταξης (Alternative Ranking Method)
- § Μέθοδος Σύγκρισης Ζευγαριών (Paired Comparison Method)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method)
- § Μέθοδος Κατανομής Βαθμών (Method of Ranking Distribution)
- § Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method)
- § Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Scale Method)
- § Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist)
- § Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice Method)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales, BES)
- § Μέθοδος Μέτρησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)
- § Αυτό-αξιολόγηση (Self-appraisal)

12. Πιστεύετε ότι η Ελληνική Τουριστική Εκπαίδευση είναι:

- § Άριστη
- § Πολύ καλή
- § Καλή
- § Μέτρια
- § Κακή

13. Πιστεύετε ότι χρειάζεται αναβάθμιση η Τουριστική Εκπαίδευση στην Ελλάδα; (Ναι ή Όχι)

Ναι.

14. Αν ναι, σε ποια βαθμίδα εκπαίδευσης;

Σε όλες.

15. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού συμβάλει στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει το ξενοδοχείο;(Ναι/Όχι και γιατί);

Όχι. Εφόσον τα προσόντα ανταποκρίνονται στη θέση, η ποιότητα εξαρτάται από την προσωπικότητα.
