



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Διπλωματική Εργασία

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Κατωπόδη Παναγιώτα

Πειραιάς, 2010

Στην οικογένειά μου,
για την υπομονή και τη συμπαράστασή τους

Στο Γιώργο,
που στηρίζει κάθε μου προσπάθεια

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Κατωπόδη Παναγιώτα

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), ποιότητα υπηρεσιών, ξενοδοχειακή επιχείρηση, ικανοποίηση πελατών-τουριστών, μέτρηση ποιότητας, πιστή πελατεία, εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, υποκίνηση, βελτίωση ποιότητας

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη σύγχρονη ελληνική κοινωνία και οικονομία οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καταλαμβάνουν σημαντικό μερίδιο. Το πρότυπο «ξενοδοχείο του μέλλοντος», που παρουσιάστηκε φέτος και στην Ελλάδα, στοχεύει στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών για τη βελτίωση της ποιότητας σε εγκαταστάσεις και υπηρεσίες, με σημείο αναφοράς πάντα τον πελάτη και την απόλυτη ικανοποίησή του.

Κύριος στόχος της εργασίας αυτής είναι να αναλύσει βασικά θέματα που αφορούν όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως τα στάδια διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και την ποιότητα υπηρεσιών, αλλά και το ρόλο της όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών-τουριστών και τη δημιουργία πιστής πελατείας.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει, μέσα από την ανασκόπηση ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, είναι ότι, μέσω της σωστής διοίκησης αλλά και της σωστής εκπαίδευσης, η συμβολή των ανθρωπίνων πόρων είναι καταλυτική στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στα ξενοδοχεία. Ο ανθρώπινος παράγοντας αν καθοδηγηθεί και υποκινηθεί σωστά, μπορεί μέσω της μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας και της δημιουργίας πιστής πελατείας, να βοηθήσει την επιχείρηση να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της στον κλάδο και να οδηγηθεί στην κερδοφορία.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω καταρχήν το διευθυντή του μεταπτυχιακού προγράμματος και καθηγητή μου κ. Εμμανουήλ Κονδύλη, που μου έδωσε την ευκαιρία να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα.

Επίσης ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχάλη Βασταρδή, ο οποίος με τις γνώσεις και την καθοδήγησή του συνετέλεσε καθοριστικά στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστώ ακόμη και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τη μετάδοση των πολύτιμων γνώσεών τους.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελ.
Πίνακας 1: Ενδεικτική αξιολόγηση θέσεων εργασίας ξενοδοχείου	49
Πίνακας 2: Ενδεικτική μισθολογική κλίμακα	49
Πίνακας 3: Ποσοστό μορφωτικού επιπέδου των ξενοδοχοϋπαλλήλων	55
Πίνακας 4: Μορφωτικό επίπεδο ξενοδόχων και διευθυντών ξενοδοχείου στη Ρόδο	57
Πίνακας 5: Άποψη των ξενοδοχοϋπαλλήλων για τη δικαιοσύνη στο σύστημα αμοιβών	58
Πίνακας 6: Τρόπος πρόσληψης των ξενοδοχοϋπαλλήλων	60
Πίνακας 7: Ποιός αποφάσισε για την πρόσληψη	60
Πίνακας 8: Βαθμός φιλοσυγγένειας	60
Πίνακας 9: Τύποι πελατών βάσει της ικανοποίησής τους	87
Πίνακας 10: Δείκτες ποιότητας ξενοδοχειακών επιχειρήσεων	93
Πίνακας 11: Συχνότητα πηγών παραπόνων και ικανοποίησης πελατών	99
Πίνακας 12: Κάρτα σχολίων πελατών με τη χρήση της μεθόδου των «κρίσιμων περιστατικών»	101
Πίνακας 13: Τρόπος εκπαίδευσης των ξενοδοχοϋπαλλήλων	127

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελ.

Διάγραμμα 1: Κατανομή των ξενοδοχοϋπαλλήλων σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο	55
Διάγραμμα 2: Άποψη των ξενοδοχοϋπαλλήλων για τη δικαιοσύνη στο σύστημα αμοιβών	58
Διάγραμμα 3: Τρόπος πρόσληψης των ξενοδοχοϋπαλλήλων	61
Διάγραμμα 4: Υπεύθυνος πρόσληψης	61
Διάγραμμα 5: Βαθμός φιλοσυγγένειας	62
Διάγραμμα 6: Η «αδιάφορη υπηρεσία»	76
Διάγραμμα 7: Η «εργοστασιακή υπηρεσία»	77
Διάγραμμα 8: Η «φιλική υπηρεσία»	78
Διάγραμμα 9: Η «ποιοτική υπηρεσία»	79
Διάγραμμα 10: Η επιτυχής ικανοποίηση των παραπόνων μετατρέπει τους δυσαρεστημένους πελάτες σε πιστούς πελάτες της επιχείρησης	105
Διάγραμμα 11: Τρόπος εκπαίδευσης των ξενοδοχοϋπαλλήλων	127

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

	Σελ.
Σχήμα 1: Διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων _____	11
Σχήμα 2: Βήματα στη διαδικασία επιλογής ανθρωπίνων πόρων _____	25
Σχήμα 3: Φάσεις «περιόδου προσαρμογής» εργαζομένου _____	32
Σχήμα 4: Οι αμοιβές των εργαζομένων _____	43
Σχήμα 5: Ατομικά κίνητρα εργαζομένων _____	50
Σχήμα 6: Ομαδικά κίνητρα εργαζομένων _____	52
Σχήμα 7: Σχέση πωλήσεων-ικανοποιημένων πελατών και θετικών σχολίων _____	84
Σχήμα 8: Μοντέλο Kanon _____	85
Σχήμα 9: Μοντέλο σχέσης μεταξύ πιστής πελατείας, «εικόνας» του ξενοδοχείου και ικανοποίησης πελατών _____	89
Σχήμα 10: Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις _____	139

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
Περίληψη_____	-
Ευχαριστίες_____	I
Κατάσταση πινάκων_____	II
Κατάσταση διαγραμμάτων_____	III
Κατάσταση σχημάτων_____	IV

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Προσδιορισμός του υπό μελέτη θέματος: Η σημασία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων σε συνάρτηση με τις ποιοτικές υπηρεσίες στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις_____	1
1.2 Σκοπός της εργασίας_____	2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων_____	3
2.2 Η σχέση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Προσωπικού_____	3
2.3 Τα κυριότερα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας_____	5
2.4 Τα στάδια λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων_____	9
2.5 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού_____	9
2.5.1 Ορισμοί_____	9

2.5.2	Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού	10
2.5.2.1	Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης	11
2.5.2.2	Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό	14
2.5.2.3	Προσδιορισμός αναγκών	15
2.5.2.4	Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων	16
2.5.2.5	Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων	17
2.6	Προσέλκυση εργαζομένων	17
2.6.1	Ορισμοί	17
2.6.2	Περιγραφή και καθορισμός προδιαγραφών της θέσης εργασίας	18
2.6.3	Πηγές προσέλκυσης προσωπικού	21
2.7	Επιλογή προσωπικού	24
2.7.1	Ορισμοί	24
2.7.2	Τα στάδια επιλογής προσωπικού	25
2.7.2.1	Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό	26
2.7.2.2	Προκαταρκτική συνέντευξη	26
2.7.2.3	Επαγγελματικά τεστ	28
2.7.2.4	Έλεγχος υποβάθρου και συστάσεων	29
2.7.2.5	Διαγνωστική Συνέντευξη ή και «Κέντρο αξιολόγησης»	29
2.7.2.6	Εξέταση φυσικής κατάστασης	30
2.7.2.7	Απόφαση επιλογής	30
2.8	Ενσωμάτωση εργαζομένου στην επιχείρηση	31
2.9	Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων	34

2.9.1	Ορισμοί	34
2.9.2	Μέθοδοι αξιολόγησης	35
2.9.2.1	Μέθοδοι αξιολόγησης υπαλλήλων	35
2.9.2.2	Μέθοδοι αξιολόγησης των μάνατζερς	37
2.9.3	Κάθε πότε πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση απόδοσης	38
2.9.4	Ο ρόλος του αξιολογητή	39
2.9.5	Ποιός θα πρέπει να αξιολογεί	39
2.9.6	Τα σφάλματα του αξιολογητή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης	40
2.10	Συστήματα αμοιβών	41
2.10.1	Οι μισθοί στην ξενοδοχειακή επιχείρηση	41
2.10.2	Οι μορφές και το ύψος των αμοιβών	42
2.10.3	Οι αυξήσεις των μισθών	46
2.10.4	Καθορισμός της αξίας των θέσεων εργασίας	47
2.10.5	Κίνητρα για ενίσχυση της παραγωγικότητας	50
2.11	Έρευνα σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας για τη διοίκηση προσωπικού	54
2.11.1	Παρουσίαση της έρευνας	54
2.11.2	Μορφωτικό επίπεδο ξενοδοχοϋπαλλήλων	54
2.11.3	Αμοιβές ξενοδοχοϋπαλλήλων	57
2.11.4	Σύστημα προσλήψεων	59
2.11.5	Συμπεράσματα από την έρευνα	63
	<i>Βιβλιογραφία δεύτερου κεφαλαίου</i>	64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1	Ποιότητα	66
3.1.1	Η ποιότητα στον τουρισμό	66
3.1.2	Ορισμός της ποιότητας	67
3.1.3	Χαρακτηριστικά της ποιότητας	70
3.2	Υπηρεσία	71
3.2.1	Ορισμός και έννοια της υπηρεσίας	71
3.2.2	Χαρακτηριστικά της υπηρεσίας	72
3.3	Η ποιότητα στις υπηρεσίες	74
3.4	Οι τέσσερις τύποι παροχής υπηρεσιών στον πελάτη	75
3.4.1	Το κόστος της χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	79
3.4.2	Αποτελέσματα ερευνών σε επιχειρήσεις για το υψηλό κόστος της χαμηλής ποιότητας	81
3.5	Ικανοποίηση πελατών –τουριστών	82
3.5.1	Η σημασία του πελάτη για την τουριστική επιχείρηση	82
3.5.2	Η έννοια της ικανοποίησης των πελατών στον τουριστικό κλάδο	83
3.5.3	Έρευνα για το ρόλο της ικανοποίησης των πελατών και της «εικόνας» της επιχείρησης στην απόκτηση πιστών πελατών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία	87
3.5.3.1	Εισαγωγή	87
3.5.3.2	Το αντικείμενο της έρευνας	88
3.5.3.3	Αποτελέσματα της έρευνας	90

3.5.4	Οικονομική κρίση και δημιουργία πιστής πελατείας στα ξενοδοχεία	90
3.6	Μέτρηση ποιότητας	91
3.6.1	Οι διαστάσεις της ποιότητας	91
3.6.2	Το υπόδειγμα SERVQUAL για τη μέτρηση της ποιότητας στα ξενοδοχεία - θεωρία χασμάτων	94
3.6.3	Άλλοι τρόποι μέτρησης της ποιότητας στα ξενοδοχεία	96
3.7	Παραπόνια πελατών-τουριστών	103
3.7.1	Ορισμός του παραπόνου και ο λόγος που αυτό προκύπτει	103
3.7.2	Η σπουδαιότητα της ικανοποίησης των παραπόνων	104
3.7.3	Χειρισμός των παραπόνων	106
3.7.4	Μηχανισμοί πρόληψης παραπόνων	108
3.8	Ο καθοριστικός ρόλος της ποιότητας στο «ξενοδοχείο του μέλλοντος»	110
	<i>Βιβλιογραφία τρίτου κεφαλαίου</i>	111

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1	Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων για βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών	113
4.1.1	Ορισμοί	113
4.1.2	Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες	114
4.1.3	Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας	115
4.1.3.1	Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών	115
4.1.3.2	Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης	119
4.1.3.3	Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης	121

4.1.3.4	Εφαρμογή της εκπαίδευσης	122
4.1.3.5	Αξιολόγηση εκπαίδευσης	122
4.1.4	Η εκπαίδευση στα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας	124
4.1.5	Έρευνα σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας για την εκπαίδευση των ξενοδοχοϋπαλλήλων	126
4.1.6	Καινοτόμες μέθοδοι εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία	128
4.1.7	Εκπαίδευση για άριστη παροχή υπηρεσιών: Η περίπτωση της εταιρίας ξενοδοχείων «Ritz-Carlton Hotel Co.»	130
4.2	Πρακτικές συμβουλές για παρακίνηση του προσωπικού για βελτίωση της ποιότητας στις υπηρεσίες	132
4.3	Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας τουριστικών υπηρεσιών	135
	<i>Βιβλιογραφία τέταρτου κεφαλαίου</i>	141

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ _____ 143

Βιβλιογραφία _____ 146

Ελληνική (βιβλία και άρθρα) _____ 146

Ξενόγλωσση (Βιβλία και άρθρα) _____ 147

Παράρτημα _____ 150

Υπόδειγμα 1: Οργανόγραμμα σύγχρονου ξενοδοχείου «Resort & Spa»

5***** _____ 151

Υπόδειγμα 2: Βιογραφικό σημείωμα _____ 153

Υπόδειγμα 3: Συνοδευτική Επιστολή _____ 155

Υπόδειγμα 4: Ερωτηματολόγιο για μέτρηση ποιότητας ξενοδοχείου _____ 156

Υπόδειγμα 5: Μηνιαία έκθεση αξιολόγησης ποιότητας ξενοδοχείου _____ 162

Υπόδειγμα 6: Απαντητικές επιστολές σε πελάτες ξενοδοχείου _____ 165

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Προσδιορισμός του υπό μελέτη θέματος:

Η σημασία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων σε συνάρτηση με τις ποιοτικές υπηρεσίες στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι ο τουριστικός κλάδος, είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης της Ελλάδας. Για το λόγο αυτό, στη χώρα μας, έχει ιδρυθεί μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οι οποίες προσφέρουν τη δυνατότητα στους τουρίστες να απολαμβάνουν όλα τα αγαθά και τις υπηρεσίες που αυτές προσφέρουν.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απαιτείται να είναι κατάλληλα οργανωμένες έτσι, ώστε να εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και με τις καλύτερες δυνατές υπηρεσίες τους πελάτες τους. Βέβαια, η παροχή εξυπηρετήσεων στις επιχειρήσεις αυτές εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, το οποίο έρχεται σε επαφή με τους πελάτες σε καθημερινή βάση και αποτελεί το μεγάλο της κεφάλαιο.

Άρα λοιπόν, είναι υψίστης σημασίας η σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, για να μπορέσει κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση να ικανοποιήσει τους πελάτες της και να αποκομίσει τα οφέλη από την παραμονή τους στο ξενοδοχείο. Η σωστή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων θα οδηγήσει σε ποιοτική παροχή υπηρεσιών, σε ικανοποίηση των πελατών, σε καλή φήμη του ξενοδοχείου και κατά συνέπεια σε κερδοφορία αυτού.

Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες, είναι ένα ακόμη θέμα ζωτικής σημασίας. Αν λείπει το στοιχείο αυτό, τότε η ξενοδοχειακή επιχείρηση σύντομα θα αντιμετωπίσει πολλαπλά προβλήματα και ενδεχομένως να απειληθεί ακόμη και η βιωσιμότητά της.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Γίνεται αντιληπτό ότι λόγω του έντονου ανταγωνισμού που υπάρχει, ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο παράγοντας που ουσιαστικά αποτελεί την ειδοποιό διαφορά σε μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποι που την απαρτίζουν.

Με αφορμή αυτή τη διαπίστωση, σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναλυθεί η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες των ξενοδοχειακών μονάδων, αφού πρόκειται για δύο συμπληρωματικές και καταλυτικές έννοιες για την μελλοντική πορεία κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η εργασία αρχικά, θα εστιάσει σε καίρια θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων όπως ο προγραμματισμός, η προσέλκυση, η επιλογή, η ενσωμάτωση, η αξιολόγηση του προσωπικού καθώς και τα συστήματα αμοιβών. Επίσης, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα μιας ενδιαφέρουσας έρευνας που έγινε στο προσωπικό ξενοδοχειακών μονάδων της Κέρκυρας, για να συγκριθεί η θεωρία με την πράξη.

Στη συνέχεια θα γίνει λόγος για τη σημασία της ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες (και της μέτρησής της), καθώς το ζητούμενο πλέον είναι να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών-τουριστών, να γίνει σωστός χειρισμός των παραπόνων τους, αλλά και να τους δοθεί η ευκαιρία να απολαύσουν το «κάτι παραπάνω», τη λεγόμενη «εντυπωσιακή εμπειρία», που θα τους μετατρέψει σε πιστούς πελάτες του ξενοδοχείου.

Τέλος, αναλύονται τα στάδια της εκπαίδευσης των εργαζομένων και ο ρόλος της εκπαίδευσης στη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών. Γίνεται λόγος για τις πλέον σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης, εξετάζεται η περίπτωση ενός πολυτελούς ξενοδοχείου που αποτελεί πρότυπο στον κλάδο, και επίσης αναφέρονται ορισμένοι τρόποι υποκίνησης του προσωπικού.

Η εργασία ολοκληρώνεται, καταλήγοντας στη στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στα ξενοδοχεία. Η στρατηγική αυτή έχει ως βασικά της βήματα την κατάλληλη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων (ιδιαίτερα την εκπαίδευση) και τη συνεχή μέτρηση και βελτίωση της ποιότητας. Έτσι, θα μειωθούν τα παράπονα, θα αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών και η ξενοδοχειακή μονάδα θα οδηγηθεί στην κερδοφορία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη σημαντικότερη επένδυση μιας επιχείρησης, για το λόγο αυτό δημιουργήθηκε η έννοια της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management), για την οποία έχουν διατυπωθεί στη βιβλιογραφία ποικίλοι ορισμοί. Όλοι έχουν ως κοινό σημείο αναφοράς τον καθοριστικό ρόλο των εργαζομένων στην εξέλιξη κάθε επιχείρησης.

Συνδυαστικά, θα μπορούσε να διατυπωθεί ο εξής ορισμός: «Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003, σελ.19).

Πρόκειται λοιπόν για μια διοικητική λειτουργία, η οποία ουσιαστικά προγραμματίζει και υλοποιεί ένα σύνολο αλληλένδετων διαδικασιών που αφορούν στην προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση - ανάπτυξη, αξιολόγηση, και γενικώς αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όσο πιο σωστά γίνει αυτή η λειτουργία, τόσο πιο πιθανό είναι να ευδοκιμήσει η επιχείρηση.

2.2 Η σχέση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και της Διοίκησης Προσωπικού

Χρειάζεται να εξεταστεί η σχέση δύο εννοιών που συχνά χρησιμοποιούνται στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Οι έννοιες αυτές είναι η ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων) ή κατά άλλους Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα (Management of Human Resources) και η Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Administration). Στη συνέχεια θα εξεταστεί η κάθε μια ξεχωριστά.

Η Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Administration) ορίζεται ως: «το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης ή στρατολόγησης (δηλαδή αναζήτηση και εξεύρεση), επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες» (Κανελλόπουλος, 2002, σελ.21). Επίσης ως εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού αναφέρονται τα εξής: «η προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για την επίτευξη μιας ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.26).

Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για διάφορους λόγους.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρώπινου Κεφαλαίου) αποτελεί μια ευρύτερη έννοια η οποία περιλαμβάνει όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία, δίνει όμως έμφαση στην *αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού*. Πιο συγκεκριμένα η ΔΑΠ μπορεί να θεωρηθεί ως «μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.26,27).

Επίσης ο Χυτήρης αναφέρει τον εξής ορισμό: «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους» (Χυτήρης, 2001, σελ.18).

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 άρχισε να γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι όλα τα θέματα τα οποία αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα καθώς και τα θέματα που αναφέρονται στη διεύθυνση εργαζομένων από τους προϊστάμενους σε όλα τα τμήματα, είναι αλληλένδετα και απόλυτα αλληλοεπηρεαζόμενα.

Για το λόγο αυτό, άρχισε να θεωρείται αυτονόητο ότι όλα τα ανωτέρω θέματα αρμόζει να εξετάζονται και να αντιμετωπίζονται σε κοινή βάση και έτσι ο νέος όρος που δημιουργήθηκε και καθιερώθηκε για να τα εσωκλείει όλα μαζί ήταν «Human Resource Management», δηλαδή σε ελληνική μετάφραση Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή αλλιώς Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα (Κανελλόπουλος, 2002, σελ.89).

Ας εξετάσουμε όμως τις κυριότερες **διαφορές** μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού (ΔΠ) και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.27):

- Η ΔΠ παρουσιάζεται ως μια διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους, ενώ η ΔΑΠ δίνει έμφαση στη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών.
- Βασικός στόχος της ΔΠ αποτελεί η επίλυση των καθημερινών προβλημάτων, όπως π.χ. οι απουσίες και η ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η ΔΑΠ δίνει περισσότερη έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού όπως π.χ. η αποδοτικότητα, η ποιότητα αλλά και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Η ΔΠ εστιάζει κυρίως στην ατομική εργασία, αντίθετα η ΔΑΠ προωθεί την εργασία των ομάδων και της ευελιξίας. Επίσης η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην κατανόηση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη με σκοπό την καλύτερη διοίκηση της επιχείρησης και επίσης τονίζει την αλληλεξάρτηση της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού με κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Αυτή η σχέση εξάρτησης μεταξύ των δύο μερών είναι και ο λόγος που πολλές επιχειρήσεις ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι στην ουσία η ΔΠ είναι ο όρος που αντικαταστάθηκε από τη ΔΑΠ, γιατί ο δεύτερος είναι ευρύτερος και περιλαμβάνει στην έννοιά του περισσότερα στοιχεία.

2.3 Τα κυριότερα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυση των σταδίων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε τα βασικά τμήματα / διευθύνσεις από τα οποία

αποτελείται μια ξενοδοχειακή μονάδα, ώστε να έχουμε πλήρη εικόνα της οργανωτικής δομής του προσωπικού ξενοδοχείων. Επιπλέον, στο παράρτημα (Υπόδειγμα 1) παρατίθεται ενδεικτικά το οργανόγραμμα ενός ξενοδοχείου «Resort & Spa» 5****.

Οι κυριότερες διευθύνσεις / τμήματα από τις οποίες αποτελείται μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι οι ακόλουθες (Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ.42, 43, 44; Χυτήρης, 1996, σελ.61, 68, 69, 72, 88; Βασταρδής, 2009):

1. Διοικητικό Συμβούλιο, Διευθύνων Σύμβουλος και Γενικός Διευθυντής (Board of Directors, Managing Director, General Manager)

Η διεύθυνση στο σύνολό της είναι υπεύθυνη για την τήρηση της επιχειρηματικής πολιτικής καθώς και για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

2. Διεύθυνση / Τμήμα Προσωπικού (Personnel Management)

Κύρια αποστολή του τμήματος αυτού είναι η προσέλκυση και επιλογή των πιο ικανών να εργαστούν, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας καθώς και η εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις του έργου τους. Επίσης ως αποστολή του τμήματος θεωρείται και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής τους, συστημάτων απασχόλησης και εξέλιξης, κοινωνικής μέριμνας καθώς και ασφάλειας-υγιεινής.

3. Τμήμα προμηθειών

Ο προϊστάμενος του τμήματος πρέπει να είναι καλός γνώστης της αγοράς, να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις τους (ανοδικές ή καθοδικές) τα είδη και τις ποικιλίες τους καθώς και τους προμηθευτές. Είναι υπεύθυνος για τις αγορές σύμφωνα με τον προϋπολογισμό (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 υπάρξει έλλειψη αγαθών σε πρώτη ζήτηση, αλλά ούτε και πλεόνασμα τέτοιο που να ζημιώνει την ξενοδοχειακή μονάδα. Επίσης, 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. Τμήμα τεχνικών υπηρεσιών (Technical Services)

Το τμήμα αποτελείται από άτομα με τεχνικές γνώσεις, υπεύθυνα για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου.

5. Διεύθυνση / Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών (Accounting)

Στο τμήμα αυτό γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθησή τους. Ο προϊστάμενος του τμήματος πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να είναι πολύ προσεκτικός κατά τον έλεγχο των χρεοπιστώσεων των λογαριασμών, για αποφυγή λαθών, επιβλαβών για την καλή φήμη της μονάδας. Επίσης προετοιμάζει τον προϋπολογισμό και τον παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση ή στο γενικό διευθυντή για τελική έγκριση.

6. Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων (Τροφίμων και Ποτών - Food & Beverage)

Ο **Διευθυντής Επισιτιστικών Τμημάτων (Food & Beverage Manager)** είναι υπεύθυνος για το γενικότερο έλεγχο της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου (κουζίνα, εστιατόριο, bar, καφετέρια, ταβέρνα κ.λπ.) καθώς και για την τροφοδοσία αυτών. Οτιδήποτε εισέρχεται στο ξενοδοχείο δεν παραλαμβάνεται εάν δεν έχει ελεγχθεί ποιοτικά και ποσοτικά από τριμελή επιτροπή που συνήθως αποτελούν: ο **Ελεγκτής Επισιτιστικών Τμημάτων (F&B Controller)**, ο Σεφ και ο Υπεύθυνος Αποθήκης. Επίσης υπάρχει και ο αρμόδιος διευθυντής των εστιατορίων του ξενοδοχείου (**restaurant's manager**), καθώς και ο προϊστάμενος των Bars (**beverage supervisor**).

Επιπρόσθετα μπορούμε να αναφέρουμε ότι στην κουζίνα ο **σεφ (chef)** πρέπει να φροντίζει για την τέλεια ποιότητα, παρουσίαση, γεύση, οσμή κάθε πιάτου, φροντίζοντας πάντα να ακολουθούνται τα πρότυπα. Τέλος, στο εστιατόριο ο **μaitre (maitre)** είναι το άτομο που θα κληθεί να ακούσει κάποια παράπονα ή να δώσει πληροφορίες για κάποιο πιάτο, γι' αυτό πρέπει να είναι ιδιαίτερα ικανός, ώστε αφενός να δημιουργεί άνετη ατμόσφαιρα για τους πελάτες και αφετέρου να βεβαιώνεται για τη σωστή συμπεριφορά των σερβιτόρων.

7. Τμήμα Προϊσταμένης Ορόφων (Housekeeping)

Η **γενική προϊσταμένη ορόφων (executive housekeeper)** μεθοδεύει την εργασία για εξοικονόμηση χρόνου, δίνει συμβουλές ακόμα και για τις δύσκολες περιπτώσεις καθαρισμού και φροντίζει για την άψογη συμπεριφορά του προσωπικού της. Υποτμήμα αυτού του τμήματος αποτελεί και η λειτουργία της Λινοθήκης, του Πλυντηρίου και του Σιδερωτηρίου. Η προϊσταμένη της λινοθήκης φροντίζει για την επάρκεια και άριστη κατάσταση των λινών, την αντικατάσταση των ακάθαρτων με καθαρά (σύμφωνα με την κατάσταση που δίνεται από την υποδοχή) και είναι υπεύθυνη ή συμμετέχει στις

τακτικές απογραφές που γίνονται στο τμήμα της. Επίσης, στο τμήμα που εξετάζουμε υπάγονται και οι **βοηθοί της γενικής προϊσταμένης ορόφων (floor supervisors)** αλλά και οι **μοδίστρες (seamstresses)**.

Το τμήμα της Προϊσταμένης Ορόφων (Housekeeping), θα αποδειχθεί πολύ σημαντικό για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, από έρευνα που θα εξετάσουμε στο τρίτο κεφάλαιο.

8. Τμήμα Υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών (Front Desk)

Στο τμήμα αυτό υπάγονται αρκετά υποτμήματα από τα οποία θα αναφερθούμε στα πιο σημαντικά. Αρχικά ο προϊστάμενος **υποδοχής και εξυπηρέτησης πελατών** πρέπει να διαθέτει εμφάνιση, εξυπνάδα, τιμιότητα, μνήμη και εχεμύθεια. Πρέπει να γνωρίζει ξένες γλώσσες, να έχει επαγγελματικές γνώσεις, τακτ και ικανότητες διπλωμάτη. Είναι επίσης υπεύθυνος για την οργάνωση του τμήματος με τέτοιο τρόπο ώστε να περιορίζονται στο ελάχιστο τα λάθη και να εξασφαλίζεται η άριστη εξυπηρέτηση.

Στο τμήμα υπάγεται επίσης και ο **ελεγκτής νυκτός**, ο οποίος συγκεντρώνει όλα τα έσοδα από τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, μηδενίζει τις ταμειακές μηχανές και γενικότερα έχει όλες τις ευθύνες – δραστηριότητες του ταμιά για τη νύχτα. Επιπρόσθετα στο τμήμα υπάγεται και το **γραφείο πληροφοριών (conciierge)**, το οποίο παρέχει κάθε είδους πληροφορία στους πελάτες του ξενοδοχείου.

Ο **υπεύθυνος θυρωρείου (bellman)** πρέπει να έχει ειδικά προσόντα όσον αφορά στον τρόπο συμπεριφοράς. Χρειάζεται να είναι ευχάριστος και φιλικός, να διαθέτει άψογη ενδυμασία και να είναι γνώστης ξένων γλωσσών, αλλά και πρόθυμος να εξυπηρετήσει άμεσα τον πελάτη και να δώσει πληροφορίες για το ξενοδοχείο και την τοποθεσία που βρίσκεται. Επίσης, αρμοδιότητά του είναι να επιβλέπει τους **αχθοφόρους (grooms)** και τους **πορτιέρηδες (doormen)**.

Τέλος, ο **υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων (Guest Relations)** πρέπει να έχει διοικητικά και οργανωτικά προσόντα, πλατιά μόρφωση, συνεχή ενημέρωση για τα Ελληνικά και διεθνή γεγονότα, άψογη εμφάνιση και πολλές γνωριμίες. Είναι το άτομο που εξυπηρετεί και λύνει κάθε πρόβλημα των πελατών, οργανώνει και επιβλέπει κάθε εκδήλωση, είναι υπεύθυνος για την υποδοχή και ξενάγηση υψηλών προσωπικοτήτων, ενημερώνεται και έχει συνεχή επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

9. Διεύθυνση / Τμήμα Πωλήσεων (Sales)

Το τμήμα πωλήσεων χαρακτηρίζεται ως «πηγή ενέργειας» ολόκληρης της οργάνωσης. Ο **διευθυντής πωλήσεων (sales manager)** καλείται να πάρει αποφάσεις που

επηρεάζουν όχι μόνο τις παρούσες, αλλά και τις μελλοντικές εισπράξεις. Το κύριο μέλημα του τμήματος αυτού είναι η ενοικίαση των δωματίων με στόχο τη μέγιστη πληρότητα στις υψηλότερες τιμές. Επίσης, επιμελείται τις συναλλαγές που αφορούν συνεσιώσεις, συσκέψεις, και συνελεύσεις. Ο υπεύθυνος απαιτείται να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης. Επίσης είναι υπεύθυνος για την οργάνωση και διεξαγωγή αυτών των εκδηλώσεων.

Κατά τη διάρκεια της εργασίας θα αναφερθούμε σε κάποια από τα ανωτέρω τμήματα.

2.4 Τα στάδια λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Για να εξετάσουμε τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, θα αναφερθούμε στα ακόλουθα βασικά στάδια (το στάδιο της εκπαίδευσης και ανάπτυξης θα αναλυθεί στο τέταρτο κεφάλαιο) (DeNisi and Griffin, 2001; Beardwell and Holden, 1997):

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Προσέλκυση εργαζομένων
3. Επιλογή Προσωπικού
4. Ενσωμάτωση εργαζομένων στην επιχείρηση
5. Συστήματα αμοιβών

Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε στάδιο χωριστά, ώστε να δημιουργηθεί σαφή εικόνα για το υπό εξέταση θέμα.

2.5 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

2.5.1 Ορισμοί

Σύμφωνα με τους Beardwell *et al.*, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Planning) είναι «μια βασική λειτουργία η οποία επιδιώκει να

προσδιορίσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης για προσωπικό» (Beardwell *et al.*, ό.π., σελ.120).

Επίσης, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί «μια διαδικασία μέσα από την οποία ένας οργανισμός κάνει προσπάθεια να εξασφαλίσει το κατάλληλο είδος και αριθμό ατόμων που θα μπορέσουν να υλοποιήσουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής ή υπηρεσιών» (Κανελλόπουλος, 2002, σελ.89).

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι πρόκειται για ένα σημαντικό και απαραίτητο στάδιο, ώστε κάθε επιχείρηση να μπορέσει να συγκεντρώσει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις για να εξασφαλίσει την εύρυθμη λειτουργία της.

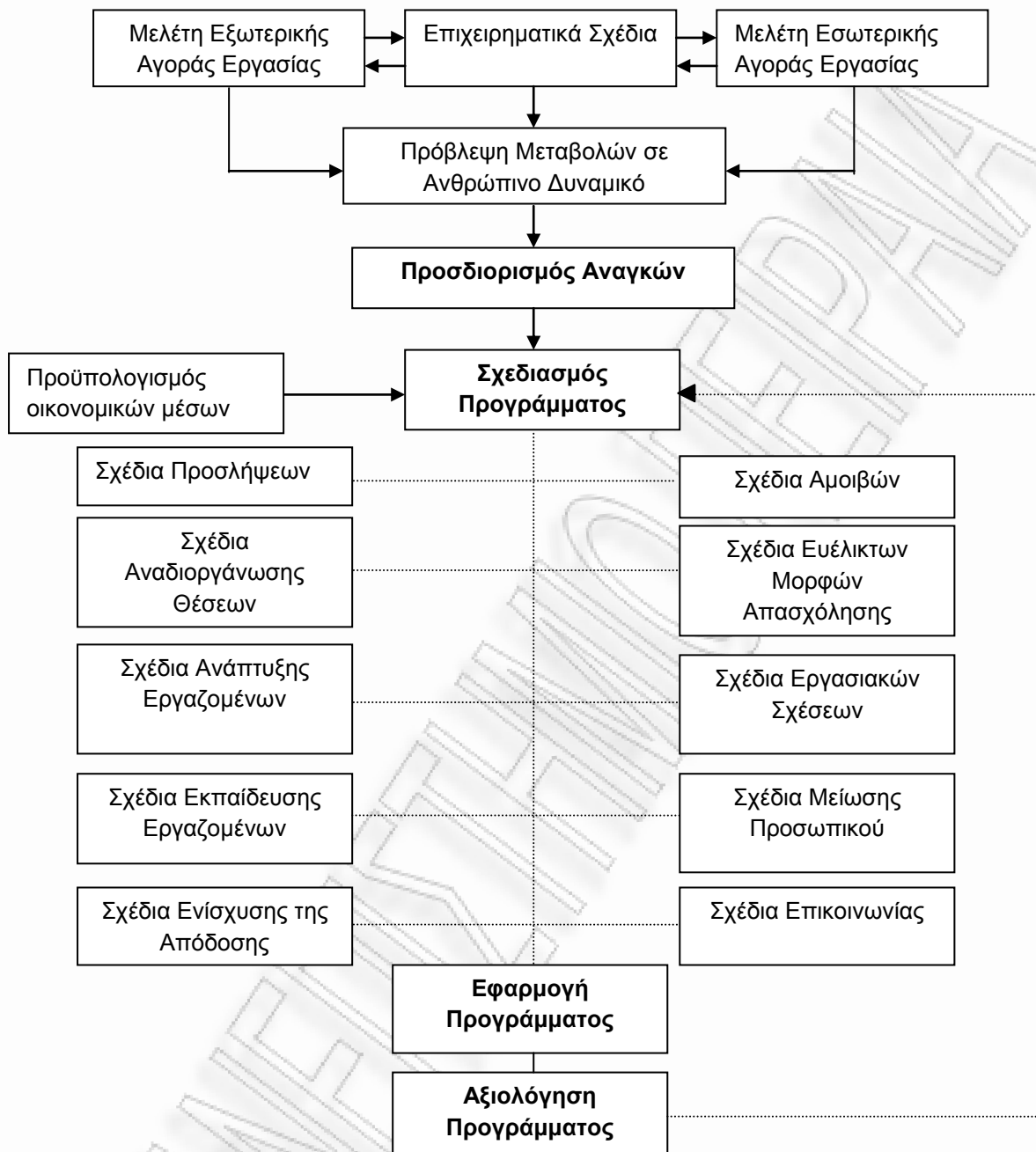
2.5.2 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής (Armstrong, 2001):

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
3. Προσδιορισμός αναγκών
4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων

Σχηματικά θα μπορούσε να απεικονιστεί ως εξής (το σχήμα παρατίθεται στην επόμενη σελίδα):

Σχήμα 1 : Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Μπένου, Αθήνα, σελ. 150

2.5.2.1 Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης

Η μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης καταρχήν γίνεται σε τρία επίπεδα (Stone, 1998, σελ.55,59; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.155):

- Στη μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας
- Στη μελέτη της εσωτερικής αγοράς εργασίας
- Στη μελέτη των επιχειρηματικών σχεδίων

Η μελέτη της **εξωτερικής αγοράς εργασίας** περιλαμβάνει την τοπική, εθνική αλλά και διεθνή αγορά εργασίας από την οποία μπορεί η επιχείρηση να αντλήσει προσωπικό. Όσον αφορά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αυτές έχουν ανάγκη από μεγάλο αριθμό εργαζομένων αλλά και κατάλληλα καταρτισμένων. Το γεγονός αυτό προκαλεί κάποιες ιδιαιτερότητες αφού θα πρέπει να αναζητηθεί το προσωπικό αυτό από διάφορες πηγές και η ιδιαιτερότητα αυτή γίνεται ακόμα πιο σημαντική όταν η ξενοδοχειακή επιχείρηση βρίσκεται σε κάποια απομονωμένη περιοχή, μακριά από τις κατάλληλες πηγές.

Η μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν τα **εργασιακά πρότυπα** που έχει θέσει η επιχείρηση, για παράδειγμα υπάρχει ένας αριθμός επιχειρήσεων οι οποίες προτιμούν να προσλαμβάνουν εργαζόμενους χωρίς ιδιαίτερους τίτλους σπουδών, ώστε να τους εκπαιδεύσουν μέσα στην επιχείρηση, ενώ άλλες προτιμούν να απασχολούν άτομα πλήρως καταρτισμένα (Χυτήρης, 2001, σελ.33).

Επίσης τα **χαρακτηριστικά της περιοχής** είναι εξίσου σημαντικά, αφού περιοχές που διαθέτουν πολυάριθμες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν αντίστοιχα και μεγάλες ανάγκες σε προσωπικό, όμως η τοπική αγορά συχνά δεν επαρκεί από μόνη της για να καλύψει τις ανάγκες αυτές με αποτέλεσμα να γίνεται αναζήτηση στις ευρύτερες περιοχές ή σε ολόκληρο το νομό, τη χώρα ή και τον κόσμο. Εδώ θα μπορούσαμε να φέρουμε ως παράδειγμα την Ελούντα της Κρήτης, όπου η αναζήτηση γίνεται αρχικά στην ευρύτερη περιοχή του Λασιθίου, στη συνέχεια σε ολόκληρη την Κρήτη, την Ελλάδα και την Ευρώπη (Πατεστής, ό.π., σελ.56).

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα, η μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας χρειάζεται να λαμβάνει υπόψιν και τις **γενικές οικονομικές συνθήκες** (Λαλούμης και Ρούπας, 1996, σελ.101). Έτσι σε περιόδους κρίσης γίνονται περικοπές προσωπικού και αναζήτηση φθηνότερου εργατικού δυναμικού, ενώ σε περιόδους αυξημένης τουριστικής κίνησης υπάρχει η δυνατότητα πρόσληψης μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων και μισθολογικά ανώτερων. Βέβαια, μελετώντας την εξωτερική αγορά δεν πρέπει να παραλείψουμε την εξέταση των **πολιτικών των ανταγωνιστών** του κλάδου σε θέματα προσωπικού (προσλήψεις, προαγωγές, αμοιβές, εκπαίδευση) αφού π.χ. μια

ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψιν το ύψος των αμοιβών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, ώστε να σχεδιάσει τη δική της πολιτική.

Επιπροσθέτως, λαμβάνονται υπόψιν και τα **κίνητρα** που δίνει το κράτος για την απασχόληση συγκεκριμένης μερίδας ανθρώπων, όπως π.χ. τα προγράμματα του ΟΑΕΔ που επιδοτεί επιχειρήσεις ώστε να προσλάβουν άτομα που είναι εγγεγραμμένα στους καταλόγους ανέργων. Τέλος, οι περιορισμοί που θέτει το κράτος μέσω *νόμων* σχετικά με την απασχόληση επηρεάζουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων στο στάδιο του προγραμματισμού (όροι πρόσληψης, απόλυσης, ωράριο εργασίας, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, επιδόματα κλπ.) (Πατεστής, ό.π., σελ. 57).

Ας εξετάσουμε τώρα τη μελέτη της **εσωτερικής αγοράς εργασίας**, η οποία έχει ως στόχο να διαπιστώσει αν η ζήτηση σε ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να καλυφθεί από το εσωτερικό της επιχείρησης ποσοτικά αλλά και ποιοτικά. Αρχικά χρειάζεται να γίνει **ανάλυση των θέσεων εργασίας**, ώστε να καταγραφούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Η ανάλυση θα γίνει ως προς το περιεχόμενό τους και τις δεξιότητες που αυτές απαιτούν, ώστε να καθοριστούν οι προδιαγραφές που θα θέσει η επιχείρηση σε περίπτωση ζήτησης προσωπικού από το εξωτερικό περιβάλλον. Έπειτα χρειάζεται να γίνει **καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού** και των ικανοτήτων του (Χυτήρης, ό.π, σελ.35). Έτσι θα διαπιστωθεί ποιές από τις ανάγκες της επιχείρησης μπορούν να καλυφθούν από το εσωτερικό της και ποιές από το εξωτερικό περιβάλλον, που αναλύσαμε ανωτέρω. Ακολουθεί η **πρόβλεψη της μελλοντικής ζήτησης** μέσω εισηγήσεων από τους υπεύθυνους τμηματάρχες, για τις εκτιμώμενες ανάγκες των τμημάτων τους σε προσωπικό, έτσι π.χ. ο chef γνωρίζει καλύτερα από τον καθένα τις ανάγκες του τμήματός του σε προσωπικό. Βέβαια οι εισηγήσεις αυτές αντιπαραβάλλονται με τις προβλέψεις της διοίκησης προσωπικού η οποία σε συνεννόηση με τη γενική διεύθυνση γνωρίζει περισσότερα στοιχεία που αφορούν το μέλλον της επιχείρησης και την οικονομική της κατάσταση (Πατεστής, ό.π, σελ.59).

Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στην **πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς προσωπικού**, όπου αρχικά γίνεται ανάλυση και καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού από τους τμηματάρχες και τη διοίκηση προσωπικού και στη συνέχεια γίνεται η απαραίτητη εκτίμηση των αναμενόμενων αλλαγών στη σύνθεση του προσωπικού. Στο στάδιο αυτό απαιτείται να ληφθούν υπόψιν όλες οι εσωτερικές μετακινήσεις που ενδέχεται να λάβουν χώρα όπως π.χ. προαγωγές, μεταθέσεις, υποβιβασμοί, αλλά και αναμενόμενες αποχωρήσεις του προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης, απολύσεων ή και παραιτήσεων (Stone, ό.π., σελ.55).

Τέλος, γίνεται η απαιτούμενη **σύγκριση της εκτιμώμενης ζήτησης και προσφοράς προσωπικού** προκειμένου να εξαχθούν τα κατάλληλα συμπεράσματα. Έτσι, όταν η προβλεπόμενη προσφορά είναι μεγαλύτερη από την εκτιμώμενη ζήτηση η επιχείρηση χρειάζεται να προγραμματίσει πολιτικές μείωσης του προσωπικού (κίνητρα αποχώρησης, απολύσεις, μεταθέσεις σε άλλες επιχειρήσεις του ομίλου αν βέβαια υπάρχουν). Αντίθετα όταν η μελλοντική ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την εκτιμώμενη προσφορά, οργανώνονται πολιτικές πρόσληψης προσωπικού (DeNisi *et al.*, ό.π., σελ.159).

Το τελευταίο επίπεδο της μελέτης της υφιστάμενης κατάστασης είναι η **μελέτη των επιχειρηματικών σχεδίων**. Για τη διαμόρφωση των επιχειρηματικών σχεδίων τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης θέτουν κάποια ερωτήματα όπως π.χ. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.155):

- «Που είμαστε τώρα;» η ερώτηση αυτή αξιολογεί την παρούσα θέση της επιχείρησης εσωτερικά αλλά και σε σχέση με το περιβάλλον.
- «Πού θέλουμε να πάμε;», το ερώτημα αυτό εκφράζει τις συγκεκριμένες κατευθύνσεις του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης.
- «Τι χρειάζεται να γίνει για να επιτευχθεί η μετάβαση;», πρόκειται ουσιαστικά για την τελική ερώτηση που θα αναδείξει τις δράσεις που θα προβληθούν στο πρόγραμμα.

Στην απάντηση των ανωτέρω ερωτημάτων πρέπει να ληφθεί υπόψιν και ο ανθρώπινος παράγοντας.

2.5.2.2 Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό

Είναι κοινώς αποδεκτό ότι η πρόβλεψη των μεταβολών του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πάντα εύκολη διαδικασία. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλές φορές αν και η επιχείρηση γνωρίζει π.χ. ποιοί υπάλληλοι θα αποχωρήσουν λόγω συνταξιοδότησης, δε γνωρίζει ποιοί θα αποχωρίσουν για προσωπικούς λόγους.

Οι μεταβολές του ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε **αναμενόμενες**, όπως π.χ. η συνταξιοδότηση, η μετάθεση, οι προγραμματισμένες απολύσεις, οι αποσπάσεις, οι προγραμματισμένες άδειες (όπως η σπουδαστική άδεια), οι προαγωγές κ.λπ. και **μη αναμενόμενες** όπως π.χ. οι παραιτήσεις, οι αποχωρήσεις

για λόγους υγείας ή θανάτου, οι απολύσεις για πειθαρχικούς λόγους, οι υποβιβασμοί για πειθαρχικούς λόγους, οι μη προγραμματισμένες άδειες κ.λπ.

Επίσης μια ακόμα διάκριση στις προβλεπόμενες μεταβολές προσωπικού είναι σε **ποσοτικές** και **ποιοτικές**. Στην πρώτη περίπτωση εξετάζονται οι αριθμητικές μεταβολές του προσωπικού, δηλαδή δίνεται έμφαση στο πλήθος των εργαζομένων που είναι στην επιχείρηση τόσο στο παρόν, όσο και στο μέλλον. Στη δεύτερη περίπτωση, εξετάζονται οι μεταβολές σε επίπεδο ικανότητας του προσωπικού ως αποτέλεσμα εκπαίδευσης, ηλικιακής ωρίμανσης, απόκτησης εμπειρίας κ.λπ. (Πατεστής, ό.π., σελ.62,63).

2.5.2.3 Προσδιορισμός αναγκών

Ο προσδιορισμός των αναγκών είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα των προηγούμενων μελετών. Με τα τρία πρώτα βήματα του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή τη μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, την πρόβλεψη των πιθανών μεταβολών, σε συνδυασμό με τα επιχειρηματικά σχέδια, η επιχείρηση είναι πλέον σε θέση να ορίσει τις μελλοντικές της ανάγκες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π, σελ.159).

Ετσι, αφού προσδιοριστούν οι ανάγκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης, η διεύθυνση προσωπικού προβαίνει σε κάποιες ενέργειες για την αντιμετώπιση των εν λόγω αναγκών.

Οι ενέργειες αυτές θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν ως εξής (Πατεστής, ό.π., σελ. 63):

- Αύξηση του αριθμού των εργαζομένων.
- Μείωση του αριθμού των εργαζομένων.
- Ποιοτική αναβάθμιση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού.
- Αύξηση του αριθμού των εργαζομένων με ταυτόχρονη ποιοτική αναβάθμισή τους.
- Μείωση του αριθμού των εργαζομένων, αλλά με ποιοτική αναβάθμιση των εναπομενόντων.

2.5.2.4 Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, ο σχεδιασμός του προγράμματος γίνεται αφού πρώτα ολοκληρωθούν όλα τα προκαταρκτικά βήματα που αναλύθηκαν προηγουμένως. Ο σχεδιασμός αυτός προκύπτει από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την ανάλυση των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς προσωπικού. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ. 160)

Ο Πατεστής συμπληρώνει ότι η διεύθυνση προσωπικού αφού εξετάσει όλους τους εναλλακτικούς τρόπους κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό (σε συνάρτηση με τον προϋπολογισμό των μέσων που απαιτεί η κάθε εναλλακτική λύση), επιλέγεται εκείνη η λύση που μπορεί να επιφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με το μικρότερο κόστος (Πατεστής, ό.π., σελ. 64).

Ετσι, μελετώνται κάποια σχέδια δράσης τα οποία ποικίλλουν ανάλογα με τον επιδιωκόμενο στόχο. Τα πιο σημαντικά είναι τα ακόλουθα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ. 160):

- Σχέδια προσλήψεων
- Σχέδια αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας
- Σχέδια ανάπτυξης εργαζομένων
- Σχέδια εκπαίδευσης εργαζομένων
- Σχέδια αμοιβών
- Σχέδια μείωσης προσωπικού
- Σχέδια εργασιακών σχέσεων
- Σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης
- Σχέδια επικοινωνίας

Κάθε ένα από αυτά τα σχέδια έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες, οι οποίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

2.5.2.5 Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων

Εξίσου σημαντική με την οργάνωση και εφαρμογή των διαφορετικών προγραμμάτων και σχεδίων είναι και η αξιολόγηση και παρακολούθηση υλοποίησης των σχεδίων έτσι, ώστε να εξεταστεί κατά πόσο αυτά ολοκληρώνονται και επιτυγχάνουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Όσον αφορά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι γνωστό ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν, είναι διαρκώς μεταβαλλόμενο, με αποτέλεσμα κάποια σχέδια δράσης που φαίνονται εφαρμόσιμα στο παρόν να μην είναι σίγουρα εφαρμόσιμα και στο μέλλον. Χρειάζεται λοιπόν να υπάρχουν ευέλικτα σχέδια δράσης τα οποία μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Για να επιτευχθεί η εν λόγω προσαρμογή απαιτείται η ύπαρξη **διαδικασιών αξιολόγησης** σε όλα τα στάδια που περιγράφηκαν ανωτέρω, αφού όσο νωρίτερα προβλεφθεί ένα λάθος στο σχεδιασμό τόσο μικρότερη θα είναι η ζημιά για την επιχείρηση. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση απαιτείται να επανατροφοδοτούνται στο σύστημα του προγραμματισμού και να συμβάλλουν στον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης (Πατεστής, ό.π., σελ.65).

2.6 Προσέλκυση εργαζομένων

2.6.1 Ορισμοί

Η προσέλκυση εργαζομένων είναι το επόμενο βήμα μετά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Ως προσέλκυση υποψηφίων μπορεί να οριστεί «η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απ'έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων» (Χυτήρης, 2001, σελ. 61).

Ο Κανελλόπουλος ορίζει την προσέλκυση προσωπικού ως «μια σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την ανεύρεση υποψηφίων για εργασία, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και στάσεις για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους» (Κανελλόπουλος, 2002, σελ.129).

Τον ίδιο, σε γενικές γραμμές, ορισμό φαίνεται να υιοθετεί και ο Φουντουλάκης, και προσθέτει ότι η διαδικασία της προσέλκυσης είναι μια αδιάκοπη δραστηριότητα για όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ακόμα και για τις καλύτερες μονάδες οι οποίες εξασφαλίζουν άριστες συνθήκες εργασίας. Επίσης, σημειώνει ότι σκοπός της στελέχωσης θα πρέπει να είναι η εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας (μέσω έμπυχου δυναμικού) βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, και κατ'επέκταση η συμβολή της στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης (Φουντουλάκης, 2000, σελ.63).

2.6.2 Περιγραφή και καθορισμός προδιαγραφών της θέσης εργασίας

Πριν την προσέλκυση, κάθε εργαζόμενος που η θέση του θα επηρεαστεί από νέες προσλήψεις, χρειάζεται να πληροφορηθεί για τη δουλειά στην οποία θα διοριστούν νέοι υπάλληλοι. Με τον τρόπο αυτό η ξενοδοχειακή μονάδα θα κρατηθεί «σταθερή» στα μάτια των υπαρχόντων υπαλλήλων, προετοιμάζοντάς τους για τις αλλαγές που θα γίνουν (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.129).

Αρχικά η επιχείρηση πρέπει να προβεί σε **περιγραφή της εργασίας (job description)**, δηλαδή να συγκεντρώσει πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις της υποψήφιας θέσης. Έτσι, ουσιαστικά θα καθορίσει το πλαίσιο δράσης του εργαζόμενου που θα απασχοληθεί στη θέση αυτή, δίνοντάς του τις κατευθυντήριες γραμμές της εργασίας του. Η διαδικασία της περιγραφής της εργασίας βοηθάει αφενός την επιχείρηση να προσδιορίσει τον «τύπο» του κατάλληλου εργαζόμενου και τις ακριβείς του αρμοδιότητες και αφετέρου το νεοπροσλαμβανόμενο να έχει ένα μόνιμο σημείο αναφοράς κατά τη διάρκεια προσαρμογής του στα νέα του καθήκοντα. Επιπροσθέτως βοηθάει και τους εκπαιδευτές του να βεβαιωθούν ότι έχει καλύψει τις βασικές προϋποθέσεις της θέσης του. Τέλος, σε επίπεδο καθημερινής επίβλεψης του εργαζόμενου χρησιμεύει και πάλι ως σημείο αναφοράς. Βέβαια η περιγραφή εργασίας, ενδέχεται να μην καλύπτει πάντα κάποιες απρόβλεπτες καταστάσεις που πιθανόν να προκύψουν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων, αλλά εάν δημιουργηθεί σωστά σίγουρα θα συμπεριλάβει τις πιο βασικές λειτουργίες της θέσης εργασίας (Morgan, 1979, σελ.63).

Μια πλήρης περιγραφή εργασίας περιλαμβάνει πιο συγκεκριμένα (Πατεστής, ό.π., σελ.81):

- Την περιγραφή όλων των απαιτούμενων ενεργειών που πρέπει να εκτελέσει ο εργαζόμενος.
- Τη σειρά με την οποία πρέπει να εκτελεστούν οι απαιτούμενες ενέργειες.
- Το μέσο χρόνο που απαιτείται για την εκτέλεση της κάθε ενέργειας.
- Τα μηχανήματα, εργαλεία, χώρους που χρησιμοποιούνται.
- Τις ιδιαίτερες γνώσεις και επιδεξιότητες που απαιτούνται.
- Τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται κάθε εργασία.
- Το βαθμό ευθύνης της συγκεκριμένης εργασίας.
- Τους επιμέρους στόχους που επιδιώκει η επιχείρηση, από την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.
- Τις προοπτικές εξέλιξης και προαγωγών.
- Την επιπλέον εκπαίδευση που πρέπει να τύχει ο εργαζόμενος.

Εκτός από την περιγραφή εργασίας που αναφέρθηκε ανωτέρω, χρειάζεται να γίνει λόγος και για τον **καθορισμό των προδιαγραφών της θέσης εργασίας (job specification)**. Οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας δίνουν έμφαση στο άτομο που θα διεκπεραιώσει την εργασία, καθορίζοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τα προσόντα και τα άλλα χαρακτηριστικά που πρέπει να συγκεντρώνει ο ενδιαφερόμενος για τη θέση (DeNisi and Griffin, 2001, σελ. 151).

Τα βασικότερα στοιχεία που καθορίζουν τις προδιαγραφές εργασίας είναι τα ακόλουθα (Πατεστής, ό.π., σελ.79):

- Οικογενειακή κατάσταση
- Προσωπικότητα
- Μόρφωση
- Επιπλέον εκπαίδευση.
- Εμπειρία – Προϋπηρεσία
- Ικανότητα κρίσης

- Ανάλυση πρωτοβουλιών
- Σωματικές δεξιότητες
- Αντιμετώπιση ευθυνών
- Δεξιότητες επικοινωνίας
- Συναισθηματικά χαρακτηριστικά
- Κατάσταση υγείας
- Εκπλήρωση υποχρεώσεων (π.χ. στρατιωτικές υποχρεώσεις)
- Ειδικές άδειες (π.χ. υπογραφής ισολογισμού για οικονομικό διευθυντή)
- Ασυνήθιστες απαιτήσεις αισθήσεων (όραση, ακοή, όσφρηση)

Ενδεικτικά αναφέρεται ότι τα απαραίτητα προσόντα για την πρόσληψη Διευθυντή πωλήσεων (sales manager) ξενοδοχείου είναι τα ακόλουθα:

- Πτυχίο ΑΕΙ ανάλογης κατεύθυνσης.
- Εκπληρωμένες στρατιωτικές υποχρεώσεις (για τους άρρενες).
- Εργασιακή εμπειρία (τουλάχιστον 3 χρόνια) στο χώρο των πωλήσεων ξενοδοχειακών προϊόντων.
- Ευχέρεια επικοινωνίας και συνεργασίας με τους πελάτες.
- Αποτελεσματικότητα στην επίτευξη στόχων.
- Ομαδικό πνεύμα εργασίας.
- Άριστη γνώση, γραπτά και προφορικά της Αγγλικής γλώσσας.
- Γνώσεις χειρισμού υπολογιστών.

Θα ληφθούν υπόψιν και η καλή γνώση Γαλλικής και Γερμανικής γλώσσας, χωρίς όμως να θεωρούνται ως απαραίτητα, όπως τα προαναφερθέντα.

2.6.3 Πηγές προσέλκυσης προσωπικού

Οι πηγές προσέλκυσης του προσωπικού μπορούν να είναι **εσωτερικές**, δηλαδή να γίνει αναζήτηση μεταξύ των τωρινών εργαζομένων, των φίλων και συγγενών τους, πρώην εργαζομένων και υποψηφίων «πόρτας» ή **εξωτερικές**.

Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν οι «**εσωτερικοί**» υποψήφιοι είναι οι ακόλουθες (Χυτήρης, 2001, σελ. 64):

- Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό της επιχείρησης.
- Βάση δεδομένων προσωπικού.
- Συστάσεις εργαζομένων.
- Προαγωγές και μεταθέσεις.
- Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι «πόρτας».

Χρειάζεται να διευκρινίσουμε ότι όταν αναφερόμαστε σε υποψηφίους «πόρτας», εννοούμε τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν/ ταχυδρομούν αιτήσεις και βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση.

Αντίστοιχα όταν αναφερόμαστε σε **εξωτερικές** πηγές εννοούμε (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ. 129; Χυτήρης, 2001, σελ.64; Κανελλόπουλος 2002, σελ 142; Πατεστής, ό.π., σελ.83):

- Λύκεια, Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, Τ.Ε.Ι., Σχολές Τουριστικών Επαγγελματιών Ανωτέρας και Βασικής Εκπαίδευσης κ.λπ.
- Επαγγελματικοί σύλλογοι και σύλλογοι αποφοίτων.

Για παράδειγμα ο σύλλογος Μαγείρων Αρχιμαγείρων, ο Σύλλογος Ζαχαροπλαστών και Αρτοποιιών, ο Σύλλογος Διευθυντών Ξενοδοχείων, ο Σύλλογος Ξενοδόχων, ο Σύλλογος Ξενοδοχοϋπαλλήλων, οι σύλλογοι αποφοίτων Τ.Ε.Ι. Τουριστικών Επιχειρήσεων, ο σύλλογος αποφοίτων της Ανωτέρας Σχολής Τουριστικών Επαγγελματιών (ΑΣΤΕ), οι Σύλλογοι αποφοίτων Ιδιωτικών σχολών κ.λπ.

- Επιμελητήρια

Πολλές επιχειρήσεις απευθύνονται στο ξενοδοχειακό επιμελητήριο, προκειμένου να αναζητήσουν κατάλληλους υποψηφίους εργαζομένους.

- Αναζήτηση εκτός του εθνικού χώρου.

Υπάρχει η δυνατότητα αναζήτησης προσωπικού εκτός των εθνικών συνόρων. Για παράδειγμα πολλά ξενοδοχεία τους καλοκαιρινούς μήνες συνεργάζονται με σχολές του εξωτερικού ή με διάφορες πρεσβείες, ώστε να εξασφαλίσουν προσωπικό από άλλες χώρες.

- Ημέρες καριέρας.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση μία ή δύο φορές το χρόνο συναντώνται οι επί πτυχίο ή τεταρτοετείς φοιτητές διαφόρων σχολών (συναφούς γνωστικού αντικείμενου) με στελέχη επιχειρήσεων. Τα στελέχη των επιχειρήσεων συζητούν με τους φοιτητές τις δυνατότητες και ευκαιρίες να απασχολήσουν στο μέλλον ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων.

- Κρατικοί οργανισμοί απασχολήσεως.

Ο Οργανισμός Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) διαθέτει γραφεία ευρέσεως εργασίας, σε διάφορες πόλεις της Ελλάδας, και συμβάλλει μέσω των προγραμμάτων του και των επιδοτήσεων που προσφέρει, στην τοποθέτηση εργαζομένων σε διάφορες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

- Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (πειρατεία).

Αν και η μέθοδος αυτή δε φαίνεται να πληροί τους όρους του «τίμιου παιχνιδιού», ωστόσο χρησιμοποιείται όταν ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους, πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών εταιριών (γνωστά για τις ικανότητές τους) και τους κάνουν προσφορές με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας.

- Γραφεία ευρέσεως προσωρινής απασχόλησης.

Μέσω των γραφείων αυτών τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ζητούν προσωπικό για να καλύψουν τις ανάγκες τους σε περιόδους αιχμής των εργασιών όπως π.χ. ξενοδοχεία, μονάδες υγείας κ.λπ.

- Γραφεία – βάσεις δεδομένων για υπαλλήλους.

Υπάρχουν γραφεία –κέντρα υπολογιστών που, έναντι προμήθειας δημιουργούν αρχείο πτυχιούχων και πρώην εργαζομένων με πλήρη στοιχεία, προσόντα κ.λπ. σε τοπικό, περιφερειακό ακόμη και εθνικό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις, που είναι on-line συνδεδεμένες με το σύστημα σε εικοσιτετράωρη βάση έναντι προμήθειας αναγνωρίζουν τους υποψηφίους, με τους οποίους στη συνέχεια έρχονται σε επαφή για τη διαδικασία επιλογής. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται σε Ιαπωνία, Αμερική αλλά και Ευρώπη.

- Εταιρίες leasing (εργαζομένων).

Πρόκειται για εταιρίες που «νοικιάζουν» σε επιχειρήσεις τους υπαλλήλους τους για προσωρινή ή και μόνιμη απασχόληση.

- Εταιρίες επιλογής στελεχών.

Στην περίπτωση αυτή πρόκειται για εξειδικευμένα γραφεία, συνήθως συμβούλων επιχειρήσεων, που αναλαμβάνουν για λογαριασμό (συνήθως) μεγάλων επιχειρήσεων να εντοπίσουν, προσελκύσουν και επιλέξουν κατάλληλους υποψηφίους για να καλύψουν θέσεις ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από το 1990 και μετά για θέσεις γενικών διευθυντών, διευθυντών μάρκετινγκ, πωλήσεων, προσωπικού κ.λπ.

- Μαζικά Μέσα Ενημέρωσης (αγγελίες σε εφημερίδες / περιοδικά και ραδιόφωνο, προκηρύξεις).

Οι αγγελίες γίνονται συνήθως σε εφημερίδες κύρους ή περιοδικά σχετικού ενδιαφέροντος με την επιχείρηση που προσφέρει τη θέση εργασίας. Οι προκηρύξεις γίνονται κυρίως από υπηρεσίες του Δημοσίου όπως π.χ. στην περίπτωση του κλάδου του τουρισμού ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.).

- Διαδίκτυο (Internet).

2.7 Επιλογή προσωπικού

2.7.1 Ορισμοί

Μετά τη φάση της προσέλκυσης προσωπικού, σειρά έχει η επιλογή των κατάλληλων υπαλλήλων, που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Σύμφωνα με τους Schuler, Youngblood και Huber η επιλογή νέων υπαλλήλων είναι από τα πιο σημαντικά και ταυτόχρονα από τα πιο περίπλοκα στάδια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού πρέπει να επιλεγούν τα πλέον κατάλληλα άτομα (Schuler *et al.*, 1988, σελ.139).

Σύμφωνα με το Χυτήρη η επιλογή υποψηφίων είναι «μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης των υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας» και συμπληρώνει ότι «η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα (προσόντα) στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας» (Χυτήρης, 2001, σελ. 77).

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς επισημαίνουν τη σπουδαιότητα της παραμονής του υποψηφίου στη θέση εργασίας καθώς και την απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τόσο τον υποψήφιο όσο και την επιχείρηση. Είναι σημαντικό να αποφεύγονται οι «αποτυχημένες» προσλήψεις αφού το κόστος είναι αρκετά υψηλό δεδομένου ότι η διαπίστωση της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος αυτό εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης, αφού εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει, αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κ.λπ. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.220).

Ο Λίβερης συμπληρώνει ότι η λειτουργία της προσέλκυσης και τοποθέτησης υπαλλήλων σε εργασίες όσο το δυνατόν πιο ταιριαστές στις ικανότητες και στην προσωπικότητά τους είναι πολύ σημαντική, αφού η επιτυχία της επιχείρησης βασίζεται στο γεγονός αυτό. Καμία επιχείρηση δε μπορεί να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα ανεξάρτητα από την εύνοια της τύχης, αν γίνει κακή επιλογή προσωπικού και κακή τοποθέτηση κάποια στιγμή (Λίβερης, 2008, σελ.17).

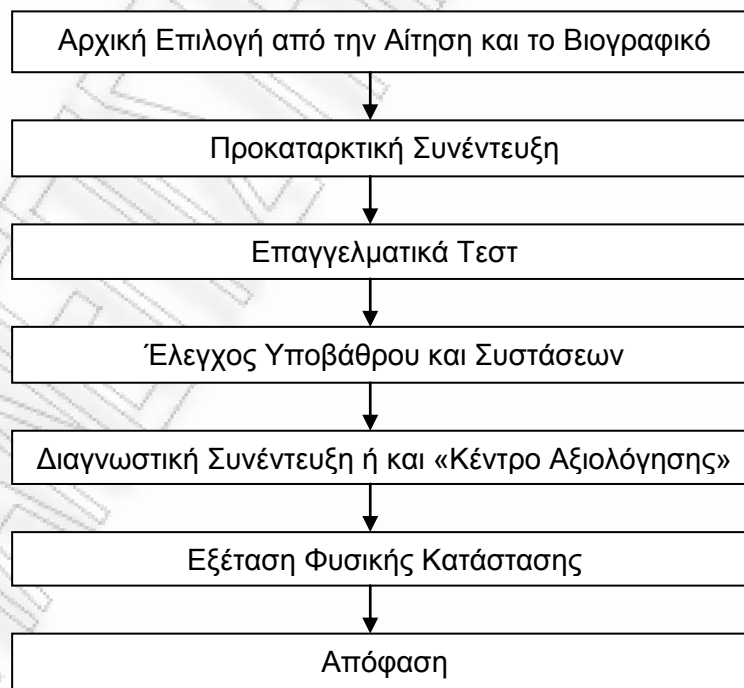
Ακόμη χρειάζεται να σημειωθεί ότι στο παρελθόν πολλοί οργανισμοί εφαρμόζαν το σύστημα της «δοκιμαστικής περιόδου» για το νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δεν μπορούσε να γίνει μόνιμος, πριν συμπληρώσει με επιτυχία μια δοκιμασία κάποιου χρόνου (συνήθως 6 μηνών έως 2 ετών). (Κανελλόπουλος, 2002, σελ.188).

2.7.2 Τα στάδια επιλογής προσωπικού

Τα στάδια της επιλογής προσωπικού ποικίλλουν ανάλογα με την επιχείρηση. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται σε μια σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα στάδια.

Τα στάδια της διαδικασίας επιλογής φαίνονται στο σχήμα που ακολουθεί:

Σχήμα 2 : Βήματα στη διαδικασία επιλογής ανθρωπίνων πόρων



Πηγή: Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Μπένου, Αθήνα, σελ.224

2.7.2.1 Αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό

Η αίτηση πρόσληψης που πρέπει να συμπληρωθεί από τους υποψηφίους καθώς και το βιογραφικό τους σημείωμα είναι το πρώτο βήμα της αξιολόγησής τους, έπειτα καταρτίζεται λίστα στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

Η **αίτηση πρόσληψης** περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες εξαρτώνται από τον τύπο του υπαλλήλου που ζητείται και αφορούν σε θέματα όπως το ονοματεπώνυμο, τη διεύθυνση κατοικίας, το τηλέφωνο, τα στοιχεία υγείας, την εκπαίδευση, την προϋπηρεσία, διάφορες συστάσεις κ.λπ. Από τα στοιχεία αυτά είναι πιθανό να καθορίσουμε κάτι σχετικά με τον τύπο του υπαλλήλου που θα είναι ικανοποιημένος σε μια ειδική εργασία, για παράδειγμα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, βάσει μελέτης, βρέθηκε ότι οι καθαριστές των δωματίων είναι περισσότερο ικανοποιημένοι στη δουλειά αν είναι μεταξύ 30 και 55 ετών (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.135).

Το **βιογραφικό σημείωμα** περιέχει πληροφορίες όπως τα τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, γνώση ξένων γλωσσών, χρήση Η/Υ κ.λπ.) και τα δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.λπ.). Λαμβάνεται επίσης υπόψιν και η γενικότερη εικόνα του βιογραφικού από άποψη ποιότητας, δομής και γραπτού λόγου, εμφάνισης, συνεπούς χρονικής διαδοχής των περιγραφόμενων δραστηριοτήτων και στόχων καριέρας (Παράρτημα, υποδείγματα 2 και 3).

2.7.2.2 Προκαταρκτική συνέντευξη

Αφού μελετηθούν οι αιτήσεις και τα βιογραφικά, γίνεται επιλογή ορισμένων υποψηφίων οι οποίοι θα περάσουν στην επόμενη φάση της επιλογής, που είναι η συνέντευξη.

Όταν ένας υποψήφιος καλείται σε συνέντευξη, είναι πολύ σημαντικό για εκείνον και συνήθως είναι μια κατάσταση που του προκαλεί άγχος, αφού συνειδητά υποβάλλεται σε ένα είδος «εξέτασης». Γι'αυτό πρέπει να τυγχάνει σωστής συμπεριφοράς και να νιώθει άνετα. Είναι σημαντικό η συνέντευξη να γίνεται τη συμφωνημένη ώρα και να αποφεύγονται τυχόν καθυστερήσεις, αφενός γιατί έτσι μειώνεται το άγχος του υποψηφίου και αφετέρου γιατί ο εξεταστής έχει όλο το χρόνο να γνωρίσει καλύτερα τον υποψήφιο, κάνοντας του γενικές ερωτήσεις στην αρχή, που θα τον κάνουν να νιώσει

πιο άνετα. Πρέπει να γίνονται ερωτήσεις οι οποίες θα δώσουν την ευκαιρία στον υποψήφιο να αναπτύξει τις δικές του ιδέες και όχι απλώς να συμφωνεί με τις απόψεις του εξεταστή. Επιπλέον, καλό είναι ο εξεταστής να δείξει πραγματικό ενδιαφέρον στα λεγόμενα του υποψηφίου και να αποφεύγει την κριτική, γιατί έτσι μειώνει την ελευθερία έκφρασής του. Τέλος, είναι ωφέλιμο να τον ρωτάει σχετικά με τη μέχρι στιγμή πρόοδό του, για να έχει ενδείξεις για την μελλοντική του πρόοδο αν προσληφθεί στην επιχείρηση (Neil, 1980, σελ.140).

Σύμφωνα με το Morgan υπάρχουν δύο βασικοί τύποι συνέντευξης: η «**προσχεδιασμένη**» και η «**μη προσχεδιασμένη**». Στην πρώτη περίπτωση έχει δημιουργηθεί εκ των προτέρων ένα πλάνο με τις ερωτήσεις που θα γίνουν, ενώ στη δεύτερη δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ερωτήσεις. Είναι γεγονός ότι η πρώτη περίπτωση δίνει καλύτερα αποτελέσματα, αφού η ύπαρξη ερωτήσεων οδηγούν σε συγκεκριμένες πληροφορίες που διευκολύνουν τη διαδικασία επιλογής. Όσον αφορά στο **χώρο** της συνέντευξης αυτός πρέπει να είναι ιδιωτικός και άνετος για να αποφεύγονται οι διακοπές και οι παρεμβολές τρίτων. Δε θα ήταν σωστό για παράδειγμα ο εξεταστής να διακόψει τη συνέντευξη λόγω ενός τηλεφωνήματος και να αφήσει τον υποψήφιο σε αναμονή. Ο **χρόνος** της κάθε συνέντευξης εξαρτάται από το είδος της θέσης που πρέπει να καλυφθεί, από τα προσόντα του εξεταστή καθώς και τον τύπο της συνέντευξης. Ωστόσο, έχει διαπιστωθεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις μια προσχεδιασμένη συνέντευξη διαρκεί περίπου 30 λεπτά (Morgan, ό.π., σελ.75).

Για τη διαδικασία διεξαγωγής μιας συνέντευξης δίνονται στον εξεταστή οι ακόλουθες κατευθύνσεις (Morgan, ό.π., σελ. 75; Stone, 1998, σελ.230, 231):

- Να κάνει τον συνεντευξιαζόμενο να νιώθει άνετα.
- Να εξηγήσει στον συνεντευξιαζόμενο τη δουλειά.
- Να διατυπώνει κατανοητές ερωτήσεις.
- Να αποφεύγει τις ερωτοαπαντήσεις και να προσπαθεί να δημιουργήσει συζήτηση.
- Να επεξηγεί το σκοπό της συνέντευξης.
- Να παροτρύνει τον εξεταζόμενο να είναι ο κύριος ομιλητής.
- Να καταγράφει τα βασικά σημεία της συνέντευξης, για να έχει σημείο αναφοράς του κάθε υποψηφίου (αν είναι δυνατόν όχι μπροστά στον υποψήφιο).

- Αν είναι ξεκάθαρο για τον εξεταστή ότι ο υποψήφιος δε θα ταίριαζε καθόλου στη συγκεκριμένη θέση, αυτό πρέπει να γνωστοποιηθεί σε αυτόν τη στιγμή της συνέντευξης και όχι αργότερα.

2.7.2.3 Επαγγελματικά τεστ

Τα επαγγελματικά τεστ μπορεί να είναι πολύτιμα όργανα επιλογής προσωπικού, όμως παίζει σημαντικό ρόλο και η σωστή τους χρήση για να έχουν αξιόπιστα αποτελέσματα και να μην αποδειχθούν παραπλανητικά. Τα τεστ μπορεί να έχουν διπλό ρόλο, αφενός να αποκαλύψουν τις δυνατότητες των υποψηφίων σε σχέση με το επάγγελμα ή μπορεί να έχουν ως σκοπό να αποκαλύψουν την προσωπικότητά τους.

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Ένας τύπος τεστ μέγιστης απόδοσης είναι τα **τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας**, που μετρούν την ικανότητα του ατόμου να ανταπεξέλθει σε ένα πρόβλημα και την ταχύτητα με την οποία μπορεί να το πετύχει (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.65).

Άλλος τύπος είναι τα **τεστ ικανότητας**, που μετρούν την ταχύτητα του ατόμου σε μια ειδική δραστηριότητα (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.142) όπως π.χ. τα τεστ γλωσσικού, αριθμητικού, διαγραμματικού συλλογισμού και παρατηρητικότητας (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π, σελ.233). Επίσης πρέπει να αναφερθούν και τα **τεστ επιτευγμάτων**, που μετρούν το βαθμό ή την επιδεξιότητα σε ορισμένους τομείς, π.χ. ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κ.λπ. Τα τεστ επιτευγμάτων έχουν μικρό ποσοστό σφάλματος και βοηθούν επί της ουσίας, για παράδειγμα το μαγείρεμα ενός πιάτου για ένα μάγειρα, ή το σερβίρισμα ενός τραπέζιού για ένα σερβιτόρο αποκαλύπτουν όντως τις επαγγελματικές τους δυνατότητες, χωρίς βέβαια να αποκαλύπτουν στοιχεία της για την προσωπικότητά τους (τιμιότητα, σταθερότητα στην απόδοση κ.λπ.) (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.142).

2.7.2.4 Έλεγχος υποβάθρου και συστάσεων

Οι **συστάσεις** (references), αποκτώνται μέσω της συλλογής πληροφοριών σχετικά με τους υποψηφίους από προηγούμενους εργοδότες. Ωστόσο, η εγκυρότητά τους μπορεί να αμφισβητηθεί, αφού ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα του χορηγήσει την επιστολή και είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενό της (DeNisi *et al.*, ό.π., σελ.213). Συνήθως οι περισσότερες συστατικές επιστολές είναι ανοιχτές, αφήνοντας στην ευχέρεια του εργοδότη να επιλέξει ποια στοιχεία του υποψηφίου να αναδείξει ή να αποφύγει. Βέβαια, ενδέχεται η επιστολή να αποτελείται από μια δομημένη φόρμα. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί ότι συνήθως *δε χρησιμοποιούνται ως κύριο μέρος της διαδικασίας επιλογής, αλλά απλώς για να επιβεβαιώσουν τους ισχυρισμούς των υποψηφίων και να ελέγξουν τυχόν εμπόδια σε επικείμενη συνεργασία* (Κανελλόπουλος, 2002, σελ.226).

2.7.2.5 Διαγνωστική Συνέντευξη ή και «Κέντρο αξιολόγησης»

Στο στάδιο αυτό οι υποψήφιοι που έχουν περάσει όλα τα προηγούμενα στάδια χρειάζεται να περάσουν από μια ακόμη **συνέντευξη** επιλογής.

Η εν λόγω συνέντευξη έχει ως σκοπό να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν οι τυχόν αντιφατικές και ελλιπείς πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση, τα διάφορα τεστ ή ακόμη και από την πρώτη συνέντευξη. Παρόλο που εφαρμόζεται συνέχεια, στην πράξη έχει αποδειχθεί πως έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας αφού δεν παρέχει καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου (Χυτήρης, 2001, σελ.89).

Τα «**Κέντρα Αξιολόγησης**» (assessment centers) είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει σύνολο επιμέρους δραστηριοτήτων, μεθόδων και τεχνικών αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα μπορεί να περιλαμβάνουν όλες ή κάποιες από τις εξής μεθόδους: ομαδικές συζητήσεις, ομαδικές δραστηριότητες-παίγνια, παρουσιάσεις, ασκήσεις και δείγματα εργασίας (πρόκειται για έναν αριθμό εισερχόμενων εγγράφων, για τα οποία ο αξιολογούμενος πρέπει να απαντήσει, θέτοντας προτεραιότητες και να λάβει αποφάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες), συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, μελέτες περιπτώσεων π.χ. ένα πραγματικό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας σε μια

επιχείρηση, υπόδηση ρόλων π.χ. ο πωλητής να κάνει πώληση ενός αντικειμένου σε έναν πελάτη καθώς και άλλες (DeNisi *et al.*, ό.π., σελ. 215; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π, σελ. 237).

2.7.2.6 Εξέταση φυσικής κατάστασης

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο υπάλληλος που θα τις καλύψει να μην έχει προβλήματα υγείας π.χ. όρασης ή αναπνευστικά, να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων και να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά π.χ. ύψος, αρτιμέλεια κ.α. (Χυτήρης, 2001, σελ.99). Για το λόγο αυτό η επιχείρηση συχνά ζητά από τον υποψήφιο σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις, για να διαπιστώσει αν το άτομο είναι σωματικά υγιές, ώστε να μπορέσει να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία (DeNisi *et al.*, ό.π., σελ.213). Επίσης, η επιχείρηση μπορεί η ίδια να προσφερθεί να πληρώσει τις συγκεκριμένες εξετάσεις.

2.7.2.7 Απόφαση επιλογής

Λαμβάνοντας υπόψιν όλα τα προαναφερθέντα στάδια οι υποψήφιοι που αξιολογήθηκαν επαρκώς σε όλα, προσλαμβάνονται από την επιχείρηση.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η **επιλογή προσωπικού σειράς** γίνεται από τον αρμόδιο τμηματάρχη ή διευθυντή τομέα και το διευθυντή προσωπικού, σύμφωνα πάντα με την έγκριση της διεύθυνσης. Η **επιλογή τμηματαρχών** στα ξενοδοχεία (ή προαγωγές υπαλλήλων σε τμηματαρχες) γίνεται από το διευθυντή προσωπικού, τον αρμόδιο διευθυντή τομέα (Room Division Manager, Food and Beverage Manager κ.λπ.) και το διευθυντή ξενοδοχείου, με την τελική έγκριση της διοίκησης. Η **επιλογή του Διευθυντή** γίνεται από τον εργοδότη / διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π, σελ.134).

2.8 Ενσωμάτωση εργαζομένου στην επιχείρηση

Πολλές απόψεις έχουν διατυπωθεί για την κρίσιμη περίοδο για τους νεοπροσλαμβανόμενους. Σύμφωνα με τον Neil η πιο «κρίσιμη» περίοδος για τον νεοπροσλαμβανόμενο είναι οι 4 πρώτες εβδομάδες στη νέα του εργασία, αφού οι περισσότερες παραιτήσεις γίνονται στο διάστημα αυτό. Ο νέος εργαζόμενος νιώθει «περίεργα» στο νέο περιβάλλον εργασίας του, και για το λόγο αυτό πρέπει η επιχείρηση να δείξει ενδιαφέρον στο πρόσωπό του, ώστε να γίνει ικανός για την καλύτερη δυνατή απόδοση (Neil, ό.π., σελ.142).

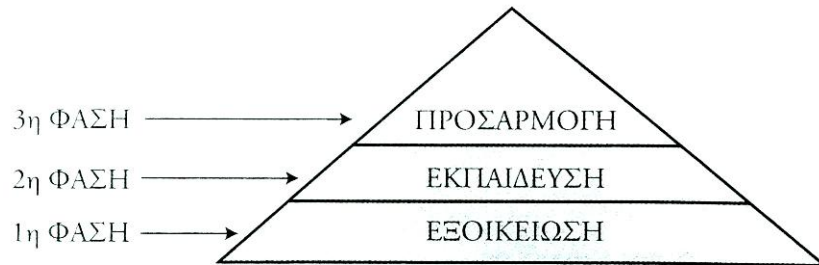
Σε αντίθεση με αυτό, σύμφωνα με μελέτες του «Ινστιτούτου Διευθύνσεως Προσωπικού» της Μεγάλης Βρετανίας, έχει διαπιστωθεί ότι η πιο κρίσιμη περίοδος για το νέο υπάλληλο είναι πολύ μεγαλύτερη από 4 εβδομάδες. Συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι οι πρώτοι 6 μήνες θεωρούνται η πιο πιθανή περίοδος να φύγει κάποιος νέος υπάλληλος από την επιχείρηση (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.151).

Η διαδικασία της ενσωμάτωσης έχει ως **στόχο** να γνωστοποιήσει στον εργαζόμενο τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν, αλλά και τι προσδοκά αυτός από την επιχείρηση. Παρόλο που κάποια βασικά στοιχεία που αφορούν στη θέση όπως π.χ. ο μισθός έχουν ήδη συζητηθεί κατά τη διάρκεια της συνέντευξης που έχει προηγηθεί, σίγουρα θα υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης του νεοπροσληφθέντος όσον αφορά στις οργανωτικές διαδικασίες, τις επιμέρους δραστηριότητες κ.λπ. Αν λοιπόν δεν αφιερωθεί κάποιος χρόνος γι' αυτή τη φάση της ενσωμάτωσης, ο νέος υπάλληλος ενδέχεται να νιώσει ως περιθωριοποιημένος και όχι ως μέρος του σώματος της επιχείρησης (Morgan, ό.π., σελ.88).

Ας εξετάσουμε όμως τους **υπευθύνους** της διαδικασίας υποδοχής των υπαλλήλων. Η διαδικασία της υποδοχής–ενημέρωσης και τοποθέτησης του νέου υπαλλήλου στην επιχείρηση είναι αρχικά ευθύνη του **τμήματος προσωπικού** (είτε του προσωπάρχη, είτε του υπεύθυνου εκπαίδευσης), όσον αφορά στην παροχή γενικών πληροφοριών για την επιχείρηση και το συγκεκριμένο τμήμα που θα απασχοληθεί ο νέος υπάλληλος, αλλά και την ενημέρωσή του για τους χώρους και τις εγκαταστάσεις. Σχετικά με τις τεχνικές λεπτομέρειες εκτέλεσης του έργου του υποψηφίου ο πιο κατάλληλος είναι ο **άμεσος προϊστάμενός** του. Η διαδικασία αυτή μπορεί να διαρκέσει από λίγες ώρες μέχρι και ένα μήνα ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, τη φύση της δουλειάς και τον όγκο των τεχνικών πληροφοριών που απαιτούνται για τη σωστή εκτέλεσή της (Χυτήρης, 1996, σελ.191).

Μέχρι να προσαρμοστεί ο εργαζόμενος στην επιχείρηση διανύει την «**περίοδο προσαρμογής**», η οποία αποτελείται από 3 φάσεις (Πατεστής, ό.π., σελ.118):

Σχήμα 3: Φάσεις «περιόδου προσαρμογής» εργαζομένου



Πηγή: Πατεστής, Ι. (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, Αθήνα, σελ.118

Στην **πρώτη φάση**, η οποία διαρκεί συνήθως λίγες μέρες και συνοδεύεται από μειωμένο ωράριο, έχουμε την εξοικείωση του εργαζομένου με τον χώρο εργασίας του και τη γνωριμία με τους συναδέλφους του. Στόχος είναι να νιώσει πιο άνετα στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

Στη **δεύτερη φάση**, ο εργαζόμενος τοποθετείται στη θέση εργασίας του και αναλύονται σε αυτόν τα καθήκοντά του. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει στη φάση αυτή το «πρόγραμμα εκπαίδευσης» που εφαρμόζει η επιχείρηση. Έτσι ο εργαζόμενος αρχίζει να εργάζεται κανονικά, αλλά δεν προσφέρει ακόμη το μέγιστο των δυνατοτήτων του.

Στην **τρίτη και τελευταία φάση**, ο εργαζόμενος εντάσσεται πλήρως στην παραγωγική διαδικασία και είναι σε θέση να προσφέρει ένα μεγάλο ποσοστό των δυνατοτήτων του.

Η διαδικασία ενσωμάτωσης γίνεται με τα λεγόμενα «**προγράμματα ενσωμάτωσης**». Τα βασικά στοιχεία που παρατηρούνται στα περισσότερα συστηματικά προγράμματα ενσωμάτωσης είναι τα ακόλουθα (Πατεστής, ό.π., σελ.114):

Βασικά στοιχεία και πληροφορίες για την επιχείρηση

Πρόκειται για γενικότερες πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση, την ιστορία της, τη θέση της στο χώρο, τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, το ιδιοκτησιακό της καθεστώς και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία μπορεί να δώσει μια πρώτη εικόνα της επιχείρησης στον εργαζόμενο.

Ανάλυση του τμήματος και του τομέα ευθύνης του εργαζομένου

Στο στάδιο αυτό γίνεται η πρώτη γνωριμία του νεοπροσληφθέντος με το χώρο εργασίας του και τη διάρθρωσή του. Σημαντικό ρόλο παίζει το *έντυπο υλικό* που θα δοθεί στον εργαζόμενο αλλά και η απευθείας *ξενάγηση* που θα γίνει στους χώρους της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό στο σημείο αυτό να προσδιορισθεί ο τομέας ευθύνης του εργαζομένου, αλλά και η ακριβής θέση του στο οργανόγραμμα της επιχείρησης π.χ. προσλαμβάνοντας ένα νέο σερβιτόρο πρέπει να του προσδιορίσουμε το χώρο ευθύνης του, καθώς και τα άτομα στα οποία είναι υπόλογος, αλλά και τα άτομα των οποίων έχει την ευθύνη.

Πλήρη περιγραφή των καθηκόντων και των απαιτήσεων της νέας θέσης

Υψίστης σημασίας είναι η ενημέρωση του εργαζομένου για τις απαιτήσεις της θέσης του. Η ανάλυση αυτή γίνεται, όπως αναφέραμε και ανωτέρω, από τον προϊστάμενο του τμήματος ή από κάποιον άλλο εργαζόμενο που βρίσκεται στην ίδια ή ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα. Όμως πολλές σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ορίζουν συγκεκριμένους υπαλλήλους σε διάφορα πόστα ως «εκπαιδευτές». Πρόκειται ουσιαστικά για παλιούς εργαζόμενους που αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν σύντομα το καινούριο προσωπικό. Η περιγραφή και η ανάλυση συνοδεύεται και από το ανάλογο επεξηγηματικό έντυπο υλικό.

Πληροφορίες σχετικά με την οργάνωση και την ασφάλεια

Δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα θέματα ασφαλείας και πρόληψης εργατικών ατυχημάτων. Κατά αυτόν τον τρόπο δίνονται ιδιαίτερες πληροφορίες και γίνεται ξεχωριστή εκπαίδευση σε θέματα υγιεινής και ασφαλείας. Για παράδειγμα ένας νέος υπάλληλος που πρόκειται να εργαστεί στην κουζίνα πρέπει να γνωρίζει πού βρίσκεται η έξοδος κινδύνου ή ποιες ενέργειες πρέπει να κάνει σε περίπτωση πυρκαγιάς, πώς πρέπει να κόβει τα διάφορα κρέατα και πώς τα λαχανικά χωρίς να χτυπήσει ο ίδιος αλλά και χωρίς να βάλει σε κίνδυνο την ασφάλεια των πελατών κ.λπ.

Καθορισμό των ευκαιριών για εκπαίδευση και ανάπτυξη

Είναι δικαίωμα του κάθε εργαζομένου να γνωρίζει το πρόγραμμα εκπαίδευσης που έχει τη δυνατότητα να ακολουθήσει μέσα στην επιχείρηση, αλλά και τις προοπτικές εξέλιξής του, αφού αν γνωρίζει ότι έχει πιθανότητα εξέλιξης και προαγωγής εντός της επιχείρησης, έχει κίνητρο να εργαστεί με ζήλο και να δώσει τον καλύτερο εαυτό του. Πολλοί εργαζόμενοι στο χώρο των ξενοδοχείων επιλέγουν να εργαστούν σε μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, έστω και με λιγότερα χρήματα επειδή αυτές παρέχουν

συγκεκριμένες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης π.χ. μετεκπαίδευση σε ξενοδοχείο της αλυσίδας, ή και σε άλλη χώρα.

Περιγραφή των βασικών συνθηκών εργασίας

Εξίσου απαραίτητη είναι και η ενημέρωση του εργαζόμενου για τις συνθήκες εργασίας του, όπως τις ώρες και τις βάρδιες του, τα ρεπό που δικαιούται, τα διαλείμματα, τις άδειες και γενικά κάθε δικαίωμα και κάθε υποχρέωση του εργαζόμενου στην επιχείρηση.

Χρειάζεται να αναφερθεί ότι δυστυχώς στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εποχικού χαρακτήρα συχνά παραλείπονται οι εν λόγω διαδικασίες, αφού οι προσλήψεις προσωπικού γίνονται σε περιόδους με υψηλό φόρτο εργασίας. Αυτό φυσικά έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται προβλήματα σε μεγάλο μέρος εργαζομένων από την πρώτη κιόλας μέρα εργασίας τους στην επιχείρηση (Πατεστής, ό.π., σελ.116).

2.9 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

2.9.1 Ορισμοί

Ως αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου, θεωρείται «η εκτίμηση του εργαζόμενου κατά τακτά χρονικά διαστήματα όσον αφορά στην εκτέλεση της εργασίας του, σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας αυτής» (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.154).

Επίσης έχει διατυπωθεί η άποψη ότι ο όρος απόδοση υποδηλώνει την εκτέλεση-ολοκλήρωση από τον εργαζόμενο ενός συγκεκριμένου έργου και η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων του κάθε εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας για μια δεδομένη συνήθως χρονική περίοδο (Χυτήρης, 1996, σελ.244).

2.9.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

2.9.2.1 Μέθοδοι αξιολόγησης υπαλλήλων

Στη βιβλιογραφία υπάρχει μεγάλος αριθμός μεθόδων για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Οι κυριότερες είναι οι ακόλουθες (Χυτήρης, 1996, σελ.248):

Μέθοδος απλής κατάταξης: Πρόκειται για την πιο παλιά και ταυτόχρονα πιο απλή μέθοδο αξιολόγησης. Βάσει αυτής οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους (ποιος είναι καλύτερος ποιού) με σκοπό την κατάταξή τους σε απλή αριθμητική σειρά (π.χ. 1^{ος}, 2^{ος}, 3^{ος},...,10^{ος}). Με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος δεν αξιολογείται σε επιμέρους χαρακτηριστικά, αλλά γενικά στο σύνολό του ως μια οντότητα. Η μέθοδος παρέχει όμως ελάχιστο βαθμό αντικειμενικότητας κι αξιοπιστίας ενώ είναι ίσως κατάλληλη για μικρό αριθμό εργαζομένων και δεν ενδείκνυται για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών, όπως για παράδειγμα διοικητικοί υπάλληλοι και εργάτες παραγωγής (Χυτήρης, 2001, σελ.239).

Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (Paired Comparisons): Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, κάθε άτομο μέσα σε μια ομάδα εργαζομένων σε παρόμοιες εργασίες, συγκρίνεται με όλους τους άλλους. Ο προϊστάμενος– αξιολογητής σημειώνει σε κάθε περίπτωση το όνομα εκείνου που κατά τη γνώμη του υπερτερεί. Στο τέλος κάθε άτομο έχει μια σχετική βαθμολογία, βάσει της οποίας κατατάσσονται οι αξιολογηθέντες (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.166).

Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (Critical Incident): Ο αξιολογητής καταγράφει κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου, περιπτώσεις καλής ή κακής απόδοσης των εργαζομένων και βάσει αυτών τους αξιολογεί. Βέβαια το πρόβλημα που προκύπτει από τη μέθοδο αυτή είναι ότι ο αξιολογητής μπορεί εύκολα να παρουσιάσει ένα περιστατικό που να δικαιολογεί την όποια εκτίμηση έκανε απλά επιλέγοντάς το ανάμεσα σε εκείνα που έχει σημειώσει (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.166).

Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης: Θεωρείται πολύ απλή μέθοδος. Ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση απόδοσης του υφισταμένου του, περιγράφοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία του καθώς και το δυναμικό που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει. Επίσης κάνει προτάσεις για βελτίωση ή εξέλιξή του. Βέβαια ο αξιολογητής πρέπει να

είναι ένα έμπειρο και ικανό άτομο που δεν κρίνει υποκειμενικά (Χυτήρης, 1996, σελ.252).

Μέθοδος της λίστας ελέγχου (Check List Method): Ο αξιολογητής σε μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που σχετίζονται με την εργασία πρέπει να τσεκάρει με ένα «ναι» ή ένα «όχι» αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. **Είναι από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους** (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.340).

Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας: Πρόκειται για μια μέθοδο που σήμερα χρησιμοποιείται σε πολύ μεγάλη έκταση και κρίνεται ως *η περισσότερο αντικειμενική από όσες έχουν αναφερθεί*. Με τη μέθοδο αυτή καθορίζονται συγκεκριμένοι παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμοι για τη απόδοση στη θέση εργασίας (ή σε μια σειρά θέσεων εργασίας με όμοιο ή παρόμοιο αντικείμενο). Με βάση την κλίμακα που στηρίζεται κυρίως σε πρότυπα, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται και κατατάσσονται με βάση την επάρκειά τους ή απόδοσή τους για το κάθε ένα από τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 1996, σελ.252). Η μέθοδος αυτή είναι **σχετικά εύκολη** και αποδεκτή από την πλειοψηφία των εργαζομένων και επίσης επιτρέπει τη σύγκρισή τους (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.340). Βέβαια επειδή η μέθοδος στηρίζεται κυρίως στην ύπαρξη προτύπου, πρέπει να σημειωθεί ότι σαν απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της είναι ο εκ των προτέρων καθορισμός των προτύπων, τα οποία θα είναι εύκολο να παρατηρηθούν και να μετρηθούν. Ως **πρότυπο** θεωρείται εκείνο το σημείο μέτρησης (της απόδοσης), που ο προϊστάμενος-αξιολογητής χαρακτηρίζει ως ικανοποιητικό. Δηλαδή το σημείο εκείνο απόδοσης που θεωρείται ως παραδεκτό και αποδεκτό για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, για παράδειγμα μπορούν να τεθούν πρότυπα για την ποσότητα, ποιότητα και γνώση της εργασίας ή για την κρίση του εργαζομένου (ικανότητα να επιλέγει σωστή ή λογική πορεία/τρόπο δράσης) κ.λπ.(Χυτήρης, 1996, σελ.256).

Μέθοδος αξιολόγησης με βάση την (επιδεικνυόμενη) συμπεριφορά (behaviorally Anchored Rating Scales – B.A.R.S.): Πρόκειται για μια παραλλαγή της μεθόδου της διαγραμματικής κλίμακας. Με τη μέθοδο αυτή αξιολογούνται *πρότυπες – συγκεκριμένες συμπεριφορές*, που εκ των προτέρων έχουν χαρακτηριστεί ως κρίσιμες για επιτυχημένη απόδοση στη θέση εργασίας. Η περιγραφή που γίνεται για κάθε συγκεκριμένη συμπεριφορά αποτελεί ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς για όλους τους αξιολογητές. Βέβαια, για την ανάπτυξη και εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτείται σε μεγάλο βαθμό συνεργασία μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων που βοηθάει κυρίως με το να καταστεί σαφές τι εννοείται με τον όρο «καλή απόδοση» για την κάθε

θέση εργασίας (Χυτήρης, 1996, σελ.256). Η μέθοδος, η οποία χρησιμοποιείται και για την αξιολόγηση των μάντζερς, αναλύεται και στην επόμενη παράγραφο.

Μερικά ξενοδοχεία εξαιρούν από τη διαδικασία αξιολόγησης τις εργασίες που απαιτούν ημειδίκευση όπως είναι για παράδειγμα ο καθαριστής δωματίου. Επίσης, στην περίπτωση των ημειδικευμένων, υπάρχει μια **αύξηση** η οποία βασίζεται μόνο στην απόκτηση δεξιότητας στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας, για παράδειγμα όλοι όσοι ανήκουν σε αυτή την κατηγορία λαμβάνουν μια αύξηση μετά από 48 εργάσιμες ημέρες στην επιχείρηση και αυτό αποτελεί και ένα κίνητρο για παραμονή τους στην εργασία. Τέλος, οι εργαζόμενοι των οποίων η αμοιβή περιλαμβάνει φιλοδωρήματα είναι πιθανό να αξιολογούνται από το ύψος αυτών των φιλοδωρημάτων (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.171).

2.9.2.2.Μέθοδοι αξιολόγησης των μάντζερς

Ας εξετάσουμε όμως και τις μεθόδους αξιολόγησης των μάντζερς, οι κυριότερες των οποίων είναι οι ακόλουθες (Χυτήρης, 1996, σελ.246):

Οικονομικοί δείκτες (Financial indices): Βάσει αυτής της μεθόδου οι μάντζερς αξιολογούνται αν έχουν επιτύχει κάποιο ποσοστό κέρδους, ποσοστό μείωσης λειτουργικών και διοικητικών εξόδων, βαθμό πληρότητας ξενοδοχείου, δείκτη μισθών προς συγκεκριμένο σύνολο πωληθέντων αγαθών (τροφή – ποτά).

Διοίκηση δι' αντικειμενικών σκοπών (M.B.O – Management by Objectives): Η μέθοδος αυτή μετρά τη συμβολή του μάντζερ στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση οι στόχοι αυτοί θα μπορούσαν να αφορούν ένα συγκεκριμένο μερίδιο αγοράς ή ένα επιθυμητό δείκτη αρνητικών έναντι θετικών σχολίων των πελατών ή ακόμα ένα μικρό αριθμό παραπόνων από τους εργαζόμενους κ.λπ.

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας (Trait ratings): Πρόκειται για αξιολόγηση μερικών χαρακτηριστικών απαραίτητων για επιτυχή απόδοση στη θέση εργασίας, όπως η στάση, η δημιουργικότητα, η αξιοπιστία, η πρωτοβουλία, η επικοινωνία κ.λπ.

Κλίμακες αξιολόγησης που βασίζονται στη συμπεριφορά (Behaviorally anchored rating scales – B.A.R.S.): Όπως ήδη αναφέρθηκε και για την αξιολόγηση των εργαζομένων, οι κλίμακες αυτές εκτιμούν συγκεκριμένες *συμπεριφορές* του μάντζερ

(εκείνες που θεωρούνται απαραίτητες για επιτυχημένη διοίκηση) και τις αξιολογούν. Οι εν λόγω κλίμακες (B.A.R.S.) χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί τι πραγματικά κάνουν τα άτομα στην εργασία τους και όχι τόσο για τα αποτελέσματα ή για το επίπεδο αποτελεσματικότητάς τους. Πιο συγκεκριμένα, αξιολογούνται επτά δραστηριότητες που θεωρούνται σπουδαίες για την απόδοση στη θέση εργασίας. Κάθε απόδοση στη δραστηριότητα διαιρείται σε κλίμακες (βαθμούς) από «εξαιρετική» μέχρι «απαράδεκτη», με περιληπτική περιγραφή της συμπεριφοράς που ταιριάζει σε κάθε κλίμακα. Αυτές οι περιληπτικές περιγραφές είναι *κρίσιμα, πραγματικά περιστατικά* που δίνουν την εικόνα αποτελεσματικής ή αναποτελεσματικής απόδοσης π.χ. για την απόδοση ενός μάνατζερ ξενοδοχείου αξιολογούνται οι επτά ακόλουθες δραστηριότητες (διαστάσεις του έργου του) (Χυτήρης, 1996, σελ.147):

1. Δεξιότητες επικοινωνίας.
2. Χειρισμός παραπόνων πελατών και προαγωγή σχέσεων με πελάτες.
3. Ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ και ελέγχου προγραμμάτων πωλήσεων.
4. Παρακίνηση υφισταμένων και τροποποίηση συμπεριφοράς τους.
5. Υπολοίψη πολιτικής, λήψη αποφάσεων και εξουσιοδότηση - εκχώρηση αρμοδιοτήτων.
6. Έλεγχος λειτουργικών διαδικασιών και διατήρηση ποιότητας υπηρεσιών και αγαθών.
7. Χειρισμός θεμάτων προσωπικού.

Το έργο του αξιολογητή απλοποιείται από τις περιγραφές των θέσεων εργασίας (job descriptions) με τις οποίες μπορεί να συγκρίνει την απόδοση του μάνατζερ με βάση τα κρίσιμα περιστατικά (περιγραφές απόδοσης για κάθε δραστηριότητα). Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, εξαρτάται από τη φύση της αξιολογούμενης εργασίας.

2.9.3 Κάθε πότε πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση απόδοσης

Συνήθως οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάνουν την αξιολόγηση της απόδοσης **μια φορά το χρόνο** ή σε άλλες περιπτώσεις **κάθε έξι μήνες**. Έτσι, αποφεύγεται η περίπτωση να γίνεται από κάποια στιγμή και μετά η διαδικασία αυτή μηχανικά. Βέβαια αν αφήσουμε να περάσει αρκετός χρόνος μεταξύ δύο εκτιμήσεων

είναι πιθανό ο αξιολογητής να παραγράψει μερικά συμβάντα ή να δώσει υπερβάλλουσα σημασία σε κάποια, κοντινά με το χρόνο αξιολόγησης.

Πολλές είναι οι επιχειρήσεις που κάνουν μια ιδιαίτερη αξιολόγηση ιδιαίτερα στους νέους υπαλλήλους στο τέλος μιας δοκιμαστικής περιόδου. Γενικά στο νέο προσωπικό κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων υπηρεσίας τους γίνονται περισσότερες αξιολογήσεις για να εξακριβωθεί με σαφήνεια η ικανότητα του καθενός αλλά και η δυνατότητα προαγωγής τους (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.171).

2.9.4 Ο ρόλος του αξιολογητή

Το άτομο που θα αναλάβει το ρόλο αυτό θα πρέπει να έχει άμεση σχέση με τον αξιολογούμενο, συνήθως αξιολογητής-αξιολογούμενος ανήκουν στο ίδιο τμήμα και γνωρίζει πολύ καλά την προσφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Επίσης, χρειάζεται να είναι αμερόληπτος και να μην επηρεάζεται από τρίτους, ούτε έμμεσα από τον ίδιο τον αξιολογούμενο λόγω φιλικών σχέσεων που ενδεχομένως να έχουν αναπτύξει μέσα από την εργασίας τους. Οφείλει να έχει δίκαιη κρίση, να είναι ειλικρινής και σίγουρος για τη γνώμη που εκφράζει, αποφεύγοντας να εκφράσει άποψη για κάτι που δε γνωρίζει καλά. Τέλος, είναι σημαντικό να τηρεί ίσες αποστάσεις με όλους τους αξιολογούμενους (Πατεστής, ό.π., σελ.205).

2.9.5 Ποιός θα πρέπει να αξιολογεί

Ας εξετάσουμε τώρα ποιά είναι τα αρμόδια πρόσωπα για να διενεργούν τη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων. Συνήθως το ρόλο αυτό τον έχει ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζομένου. Για παράδειγμα ο άμεσα προϊστάμενος ενός μάγειρα Β' είναι ο μάγειρας Α' ο οποίος βρίσκεται ένα επίπεδο υψηλότερα στην ιεραρχία της επιχείρησης, έχει καθημερινή επαφή με τον αξιολογούμενο και είναι καλύτερος γνώστης της εργασίας, με αποτέλεσμα να είναι και σε θέση να τον κρίνει. Άλλα άτομα που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο είναι τα εξής: ο προϊστάμενος ολόκληρου του τμήματος, οι συνεργάτες, οι υφιστάμενοι, οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι, διάφοροι εμπειρογνώμονες, εξωτερικοί επιστήμονες, επιτροπή αξιολογητών καθώς και οι πελάτες του ξενοδοχείου (Πατεστής, ό.π., σελ.206).

2.9.6 Τα σφάλματα του αξιολογητή κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης

Είναι γεγονός ότι συχνά οι αξιολογητές διαπράττουν κάποια σφάλματα στην προσπάθειά τους να αξιολογήσουν τους εργαζομένους. Ας εξετάσουμε τα πιο σημαντικά από αυτά (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.172):

Επίδραση του φωτιστέφανου (halo effect)

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά από ένα εξωτερικό ή εσωτερικό χαρακτηριστικό του εργαζομένου το οποίο επισκιάζει την αντικειμενική αξιολόγησή του π.χ. μια ελκυστική γυναίκα ή ένας εύσωμος άντρας ή ακόμη ένας αρχιμάγειρας με ευχάριστη προσωπικότητα, έχουν περισσότερες πιθανότητες να αξιολογηθούν ως ικανοί από μια όχι και τόσο ελκυστική γυναίκα ή από έναν όχι ιδιαίτερα εύσωμο νεαρό ή από κάποιον ο οποίος είναι απεχθής στις κοινωνικές σχέσεις (Morgan, ό.π., σελ. 101).

Η κλίση προς το κέντρο (Central tendency)

Συχνά ο προϊστάμενος εκτιμά τους υπαλλήλους του κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης, γιατί αποφεύγει να χρησιμοποιήσει υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες, αφού πιστεύει ότι όλοι οι υφιστάμενοί του βρίσκονται κάπου στη μέση της κλίμακας απόδοσης. Το λάθος αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πληροφορίες που παρέχονται για την απόδοση της εργασίας να είναι πολύ περιορισμένες οπότε δεν είναι εύκολη η λήψη αποφάσεων. Για το λόγο αυτό είναι χρήσιμο οι αξιολογητές να γνωρίζουν τη σημασία που έχει η καταγραφή των διαφορών στην απόδοση της εργασίας του κάθε εργαζομένου. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ 357).

Επιείκεια ή αυστηρότητα (Leniency error)

Ένα ακόμη σφάλμα που είναι πιθανό να κάνει ο αξιολογητής. Στην περίπτωση αυτή γίνεται είτε μια γενναιόδωρη εκτίμηση, είτε αντίθετα μια αυστηρή εκτίμηση του αξιολογούμενου. Και στις δύο περιπτώσεις πρόκειται για ένα είδος αδικίας, αφού μπορεί να τοποθετηθεί ένας μέτριος σε απόδοση υπάλληλος στην ίδια κατηγορία με έναν καλύτερό του (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.174).

Διαφορετικά μέτρα σύγκρισης (Varying standards)

Ένας αξιολογητής μπορεί μόνιμα να βαθμολογεί υψηλότερα από τους συναδέλφους του, ενώ άλλοι να βαθμολογούν χαμηλότερα. Αυτό όπως είναι φυσικό δημιουργεί ευνόητα προβλήματα στις συγκρίσεις ή στις διάφορες μετρήσεις των αξιολογήσεων πολλών αξιολογητών. Είναι λοιπόν αναγκαίο αυτή η τάση των αξιολογητών να υπερεκτιμούν ή αντίθετα να εκτιμούν κάτω από την αξία τους εργαζομένους, να διαπιστωθεί και να εξαλειφθεί (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.174).

2.10 Συστήματα αμοιβών

2.10.1 Οι μισθοί στην ξενοδοχειακή επιχείρηση

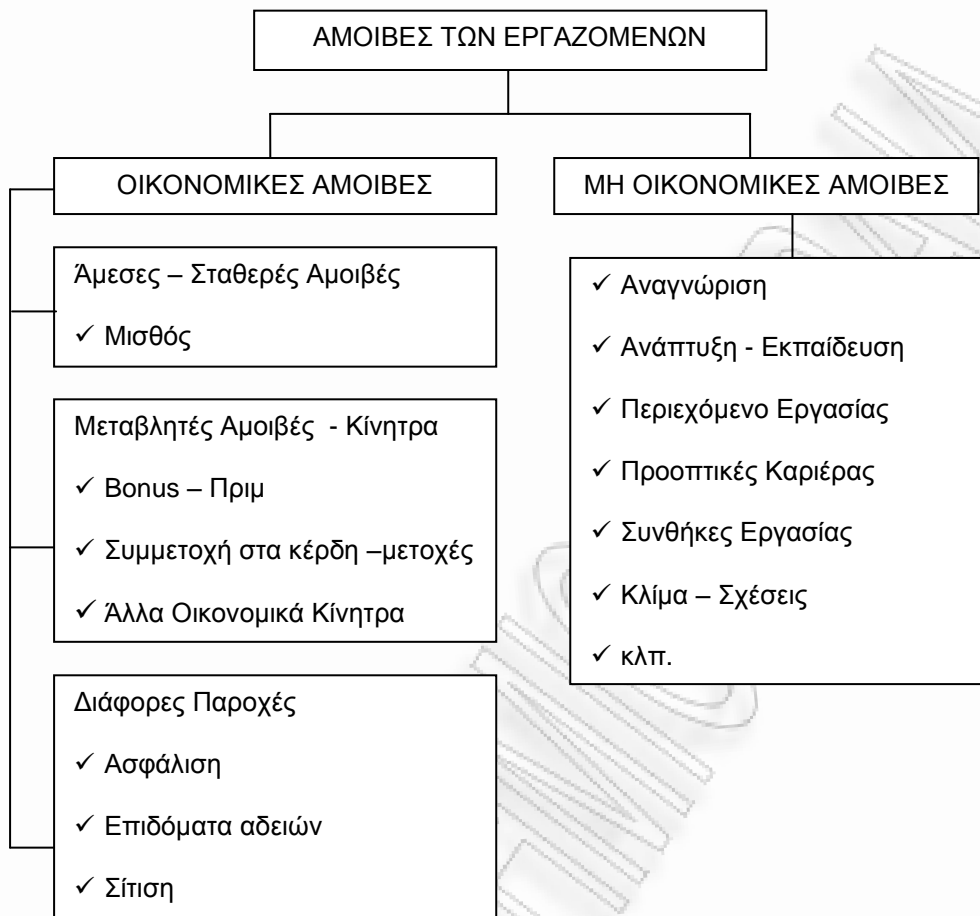
Ο μισθός είναι το χρηματικό ποσό που καταβάλλεται από την επιχείρηση στον εργαζόμενο, ως αντάλλαγμα των υπηρεσιών του, για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Οι μισθοί αποτελούν αναμφισβήτητα πηγή υποκίνησης των υπαλλήλων, ώστε να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. Όταν ένα άτομο σκέφτεται να αναλάβει μια νέα θέση σίγουρα ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα που του προσφέρονται είναι ο συντελεστής αμοιβών. Οι μισθοί των υπαλλήλων των τουριστικών επιχειρήσεων βρίσκονται κοντά στο χαμηλό κόστος της μισθολογικής κλίμακας. Οι μισθοί όμως των στελεχών των τουριστικών επιχειρήσεων συνήθως κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Στη στάση του ατόμου απέναντι στο μισθό αντανακλώνονται οι προσωπικές προσδοκίες, το επίπεδο φιλοδοξίας, οι οικονομικές υποχρεώσεις και η κοινωνική υποδομή (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.200). Έτσι, ανάμεσα σε δύο ανθρώπους με τις ίδιες ικανότητες, την ίδια επιδεξιότητα και εμπειρία, ο ένας μπορεί να θεωρεί το ποσό που λαμβάνει ως μισθό γενναιόδωρο, ενώ ο άλλος ασήμαντο, για παράδειγμα ένας μάγειρας μπορεί να λαμβάνει ένα ποσό την εβδομάδα και να θεωρεί ότι πληρώνεται καλά, επειδή είναι ο πιο καλά αμειβόμενος στην κουζίνα, ενώ άλλος μάγειρας που λαμβάνει μεγαλύτερο ποσό την εβδομάδα μπορεί να είναι δυσαρεστημένος, επειδή κρίνει ότι την ίδια αμοιβή την παίρνει και κάποιος άλλος μάγειρας κατώτερος από αυτόν. Αντίστοιχα ο διευθυντής ενός ξενοδοχείου μπορεί να είναι ικανοποιημένος από το μισθό του μέχρι να μάθει ότι κάποιος γνωστός του συνάδελφος παίρνει πολύ περισσότερα χρήματα. (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.122).

Στον τουριστικό κλάδο υπάρχουν πολλές ιδιαιτερότητες λόγω των διαφόρων εξειδικεύσεων και επαγγελμάτων μέσα στο ξενοδοχείο, αλλά και της ιδιαιτερότητας του ξενοδοχείου αναλόγως με την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται, τη διάρκεια λειτουργίας του, την κατηγορία του και τους στόχους του, παράγοντες που θα επηρεάσουν σίγουρα και τις αμοιβές. Επίσης, στο εποχικό φαινόμενο η αμοιβή ανεβαίνει και φαίνεται πιο δελεαστική, όμως είναι μόνο για οχτώ περίπου από τους δώδεκα μήνες, ενώ έπειτα υπάρχει το επίδομα ανεργίας. Γενικά οι αμοιβές των εργαζομένων σε αυτό τον κλάδο δεν είναι ιδανικές, επιδέχονται όμως βελτιώσεις μέσω φιλοδωρημάτων (tips), μπόνους (bonus), αλλά και μέσω εξειδικεύσεων, αφού ο ειδικευμένος είναι πιο περιζήτητος και αμείβεται καλύτερα (Φουντουλάκης, ό.π., σελ.155).

2.10.2 Οι μορφές και το ύψος των αμοιβών

Οι αμοιβές των εργαζομένων θα μπορούσαν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, στις οικονομικές και στις μη οικονομικές. Πιο αναλυτικά παρατίθεται το ακόλουθο σχήμα (παρατίθεται στην επόμενη σελίδα):

Σχήμα 4: Οι αμοιβές των εργαζομένων



Πηγή: Μπουραντάς, Δ και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Μπένου, Αθήνα, σελ. 384

Οι βασικοί μηνιαίοι μισθοί και τα ημερομίσθια των ξενοδοχοϋπαλλήλων καθορίζονται κάθε χρόνο από τη **συλλογική σύμβαση εργασίας (Σ.Σ.Ε.)**. Η ισχύουσα συλλογική σύμβαση εργασίας, υπεγράφη το Μάιο του 2008 στα γραφεία της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Ξενοδόχων και οι κατηγορίες των μισθωτών τους οποίους αφορά είναι οι ακόλουθες (Σ.Σ.Ε. 2008 – 2009):

- **Κατηγορία Α:** Υπάλληλος υποδοχής (ρεσεψιονίστ), μαιτρ, υπομαίτρ (ή κάπταιν), θυρωρός Α, νυχτοθυρωρός Α, μπουφετζής Α, προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινοχρήστων χώρων και μάγειρας Α.
- **Κατηγορία Β:** Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινόθηκης, βοηθός υποδοχής, θυρωρός Β, σερβιτόρος τραπεζαρίας – σαλονιού ή ορόφων (θαλαμηπόλος), μπάρμαν ή μπάρμειντ, ασημοκέρης και μάγειρας Β.

- **Κατηγορία Γ:** Βοηθός σερβιτόρου, οροφοκόμος (βαλές), θυρωρός υπηρεσίας, βοηθός θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή λινοθήκης, γκρουμ, ντόρμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινοθηκάριος και βουτηριέρης, εφόσον δεν καλύπτονται από άλλη συλλογική σύμβαση ή διαιτητική απόφαση μάγειρας Γ και καμαριέρης - α.
- **Κατηγορία Δ:** Πλύντρια, σιδερώτρια, καθαρίστρια κοινοχρήστων χώρων, μοδίστρα, μανταρίστρα, λαντζέρης, λουτρονόμος, προϊστάμενος και βοηθός ιατρού.

Για την κάθε κατηγορία οι βασικοί μισθοί διαμορφώνονται ως εξής (ισχύουν από 1-7-2009):

- **Κατηγορία Α :** 947,96 ευρώ
- **Κατηγορία Β :** 927,96 ευρώ
- **Κατηγορία Γ :** 909,57 ευρώ
- **Κατηγορία Δ :** 869,22 ευρώ

Αντίστοιχα τα ημερομίσθια των εκτάκτως προσλαμβανομένων υπαλλήλων διαμορφώνονται ως εξής (ισχύουν από 1-7-2009 έως 31-12-2009):

- Για τους σερβιτόρους σε 68,10 ευρώ
- Για τους βοηθούς σερβιτόρων σε 59,57 ευρώ

Τα ημερομίσθια αυτά καταβάλλονται στους δικαιούχους για την απασχόληση τους μέχρι 8 ώρες και συμπεριλαμβάνονται σε αυτά οι προσαυξήσεις για τυχόν εργασία τους τις Κυριακές και στις γιορτές, καθώς και για την εργασία τους κατά τις νυχτερινές ώρες.

Εκτός όμως από τους μηνιαίους μισθούς και τα ημερομίσθια η Σ.Σ.Ε. καθορίζει και μια σειρά άλλων θεμάτων που είναι σημαντικά και γι'αυτό είναι απαραίτητο να αναφερθούν (Σ.Σ.Ε 2008-2009):

Επίδομα προϋπηρεσίας

Όσοι υπάλληλοι διαθέτουν προϋπηρεσία δικαιούνται το επίδομα αυτό το οποίο διαμορφώνεται σε 5,49 ευρώ.

Παροχή τροφής

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση μέσα στην οποία λειτουργεί εστιατόριο, είναι υποχρεωμένη να παρέχει τροφή στον εργαζόμενο που το επιθυμεί και το έχει ζητήσει εγγράφως, αλλά

σε αυτήν την περίπτωση εκπίπτει ένα ποσοστό 2% από το βασικό μηνιαίο μισθό του (η Σ.Σ.Ε. καθορίζει και το εβδομαδιαίο διαιτολόγιο). Εάν όμως το ξενοδοχείο δεν επιθυμεί να παρέχει τροφή σε εργαζόμενο που το επιθυμεί και το έχει ζητήσει εγγράφως, τότε είναι υποχρεωμένη να καταβάλλει σε αυτόν ένα ποσοστό 10% επί του βασικού μηνιαίου μισθού του.

Παροχή έκπτωσης στις τιμές των ξενοδοχείων

Στους ξενοδοχοϋπάλληλους όλης της χώρας παρέχεται από όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες όλων των κατηγοριών, σε ολόκληρη την επικράτεια έκπτωση 30% στις κατ' έτος καθοριζόμενες τιμές, με την επίδειξη του Επαγγελματικού Βιβλιαρίου ή της Επαγγελματικής Ταυτότητας ή με την επίδειξη του ασφαλιστικού βιβλιαρίου συνοδευόμενου από σχετική βεβαίωση του εργοδότη – ξενοδόχου.

Βέβαια εκτός από τους κανονισμούς των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, η **πολιτική μισθών και ημερομισθίων** που θα ακολουθηθεί από την κάθε επιχείρηση είναι συνάρτηση και διαφόρων **άλλων παραγόντων** όπως: το σύστημα καθορισμού σταθερών αμοιβών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, οι αμοιβές των ανταγωνιστών, η εξειδίκευση της εργασίας, η προσφορά εργασίας, η δυνατότητα εύκολης αντικατάστασης του προσωπικού, η δύναμη των σωματείων του κλάδου, το επίπεδο αναγνώρισης της αξίας του εργαζομένου από την επιχείρηση, η πολιτική προσλήψεων της επιχείρησης (π.χ. προαγωγές εργαζομένων) καθώς και οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Επίσης, χρειάζεται να αναφερθεί ότι από επιχείρηση σε επιχείρηση οι ανωτέρω παράγοντες διαφέρουν ως προς τη σπουδαιότητά τους π.χ. ένα ξενοδοχείο εποχικού χαρακτήρα σε ένα απομακρυσμένο μέρος μπορεί να θεωρεί ως σημαντικότερους παράγοντες την προσφορά εργασίας και τη δυνατότητα εύκολης αντικατάστασης του προσωπικού, ενώ ένα ξενοδοχείο πόλης αυτούς της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης, τις αμοιβές των ανταγωνιστών και τη δύναμη των σωματείων του κλάδου (Πατεστής, ό.π., σελ.172).

Ας εξετάσουμε τώρα το περιεχόμενο των **μισθολογικών συμβάσεων** που υπογράφονται κάθε χρόνο μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων. Αυτές καθορίζουν τα ακόλουθα (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.129):

- Εκπτώσεις αποδοχών υπαλλήλων για παροχή τροφής και στέγης.
- Επιδόματα απασχολούμενων σε εποχιακές επιχειρήσεις.
- Οδοιπορικά έξοδα υπαλλήλων.

- Αποδοχές barman ξενοδοχείου.
- Επίδομα βασικής εκπαίδευσης σχολής τουριστικών επαγγελμάτων.
- Επίδομα 15% στους αποφοίτους ανώτερων σχολών τουριστικών επαγγελμάτων.
- Ποσοστά σερβιτόρων εστιατορίων ξενοδοχείων.
- Αποδοχές maitre (maitre) εργαζομένων σε εστιατόρια ξενοδοχείων.
- Αμοιβές υπερεργασίας (βάσει Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας).
- Αμοιβές υπερωριακής απασχόλησης.
- Προσαυξήσεις μισθών για εργασία τις Κυριακές, γιορτές και νυχτερινές ώρες.
- Νομολογία δικαστηρίων σχετικά με τις αποδοχές των υπαλλήλων.
- Όρους αμοιβής προσωπικού εστιατορίων κ.λπ.
- Συμφηφισμός επιδόματος ανθυγιεινής εργασίας με υπέρτερες αποδοχές.
- Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας στο προσωπικό κουζίνας.

2.10.3 Οι αυξήσεις των μισθών

Οι αυξήσεις των μισθών είναι καλό να γίνονται σε ετήσια βάση για να διατηρηθεί το απαιτούμενο προσωπικό, είτε η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι διαρκούς λειτουργίας, είτε λειτουργεί εποχιακά.

Οι αυξήσεις μπορούν να παρασχεθούν για διάφορους λόγους όπως για παράδειγμα λόγω **πολυετούς υπηρεσίας**, γιατί έτσι αναγνωρίζεται η ικανότητα ενός υπαλλήλου αλλά και η αξία του για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Ένας υπάλληλος μπορεί να αναμένει αύξηση σε μια πενταετία, παρουσιάζοντας μέση ετήσια αύξηση της απόδοσης του 6-8%. Άλλοι υιοθετούν κλίμακες μισθών ανάλογα με την ηλικία (έως 21 ετών).

Άλλος σημαντικός λόγος παροχής αύξησης είναι λόγω **προαγωγής** υπαλλήλου ενώ υπάρχουν και αυξήσεις που σχετίζονται με κυβερνητικά στοιχεία και δεν αποτελούν κίνητρο για τον εργαζόμενο, όπως είναι η αύξηση της κινητικότητας του εργατικού δυναμικού.

Υπάρχει βέβαια και η άποψη που είναι ενάντια στις κλίμακες αυξήσεων, υποστηρίζοντας ότι τα χρόνια υπηρεσίας και η ηλικία δεν παίζουν ρόλο, εφόσον η εργασία εκτελείται κανονικά. Το σίγουρο είναι ότι αν δεν υιοθετηθεί ένα σύστημα πολιτικής μισθών θα υπάρχουν ανωμαλίες, αδικίες και δυσαρέσκειες (Λαλούμης, και Ρούπας, ό.π., σελ.203).

2.10.4 Καθορισμός της αξίας των θέσεων εργασίας

Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας είναι μια αρκετά περίπλοκη τεχνική ανάλυσης των θέσεων αυτών και εκτίμησης της σχετικής τους βαρύτητας και υπευθυνότητας με κοινά κριτήρια. Όταν δημιουργηθεί λοιπόν μια κλίμακα, τότε θα υπάρχει μια εικόνα της σχετικής αξίας κάθε θέσης εργασίας στο ξενοδοχείο και αυτό θα αποτελέσει τη βάση του συστήματος πληρωμών (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.132).

Για να διενεργηθεί η διαδικασία της αξιολόγησης της θέσης εργασίας, χρειάζεται να υλοποιηθούν τέσσερα βήματα (Bratton and Gold, 1999):

1. Η συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας.
2. Η επιλογή των παραγόντων – κριτηρίων με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση.
3. Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας.
4. Ο καθορισμός της χρηματικής αξίας της θέσης.

Η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας θα αποτελέσει τη βάση της αξιολόγησης. Ουσιαστικά γίνεται μια ανάλυση του έργου του εργαζομένου και περιγράφονται στοιχεία που αφορούν την ένταση της εργασίας, τις απαιτούμενες γνώσεις, το βαθμό υπευθυνότητας της θέσης, τις ιδιαίτερες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος, τις συνθήκες εργασίας κ.λπ. (Πατεστής, ό.π., σελ.173)

Όσον αφορά στη **συλλογή των παραγόντων – κριτηρίων**, με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση, η διεύθυνση προσωπικού είναι υπεύθυνη να τα επιλέξει. Τα πιο σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης της θέσης είναι ο φόρτος εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, οι γνώσεις που απαιτούνται, ο βαθμός

ευθύνης της θέσης, καθώς και η φυσική αλλά και πνευματική προσπάθεια που απαιτείται από τον εργαζόμενο.

Μετά την ολοκλήρωση του σταδίου καθορισμού των κριτηρίων, ακολουθεί το τυπικό μέρος της **αξιολόγησης της θέσης εργασίας**, που πραγματοποιείται μέσω διαφόρων μεθόδων αναλόγως την πολιτική της κάθε επιχείρησης. Είναι χρήσιμο να αναφερθούν οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι:

- Η απλή κατάταξη των θέσεων εργασίας, ανάλογα με την αξία που έχουν για την επιχείρηση.
- Η κατηγοριοποίηση των θέσεων εργασίας, σε διάφορες μισθολογικές κλίμακες.
- Η σύγκριση των κριτηρίων μεταξύ διαφόρων θέσεων εργασίας.
- Η αξιολόγηση με το σύστημα των βαθμών.

Η πλέον διαδομένη μέθοδος αξιολόγησης που εφαρμόζεται σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι το **σύστημα των βαθμών**. Βάσει αυτής της μεθόδου κάθε κριτήριο (που έχει επιλεγεί στο δεύτερο στάδιο) αντιστοιχίζεται με μια βαθμολογία, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση. Η βαθμολογία αυτή αποτελεί και τη μέγιστη που μπορεί να δοθεί για το συγκεκριμένο κριτήριο, ανά θέση εργασίας. Δηλαδή, κάθε θέση εργασίας βαθμολογείται για το κάθε κριτήριο ξεχωριστά με βάση τη μέγιστη βαθμολογία που μπορεί να πάρει αυτό και η οποία είναι ενδεικτική της σπουδαιότητάς του (Πατεστής, ό.π, σελ.174).

Ακολούθως οι θέσεις εργασίας αντιστοιχίζονται σε διάφορες μισθολογικές κλίμακες ανάλογα με τη βαθμολογία την οποία έχουν συγκεντρώσει. Παρακάτω παρατίθεται ένας ενδεικτικός πίνακας αξιολόγησης θέσεων εργασίας ενός ξενοδοχείου (παρατίθεται στην επόμενη σελίδα):

Πίνακας 1: Ενδεικτική αξιολόγηση θέσεων εργασίας ξενοδοχείου

Πηγή: Πατεστής, Ι. (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, σελ.175

ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ	Φόρτος Εργασίας (Max 20)	Συνθήκες Εργασίας (Max 10)	Δεξιότητες (Max 10)	Γνώσεις (Max 25)	Βαθμός Ευθύνης (Max 15)	Σωματική Προσπάθεια (Max 10)	Πνευματική προσπάθεια (Max 10)	Σύνολο Βαθμών (Max100)
Μάνατζερ Υποδοχής	15	7	10	25	15	5	10	87
Μάνατζερ F&B	18	7	10	25	15	5	10	90
Υπάλληλος Ρεσεψιόν	10	7	8	17	10	5	7	64
Βοηθός Ρεσεψιονίστ	8	7	5	12	5	5	5	47
Μαιτρ (Maitre)	12	8	8	18	10	5	8	69
Α' Σερβιτόρος	10	8	6	15	5	6	6	56
Β' Σερβιτόρος	8	8	4	10	3	6	4	43
Εργάτης	10	8	1	1	1	10	1	32

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει αφού αξιολογηθούν οι θέσεις εργασίας αντιστοιχίζονται σε διάφορες μισθολογικές κλίμακες, ανάλογα με τη βαθμολογία που έχουν συγκεντρώσει. Ενδεικτικά παρατίθεται ο ακόλουθος πίνακας:

Πίνακας 2: Ενδεικτική μισθολογική κλίμακα

Πηγή: Πατεστής, Ι. (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, σελ.175

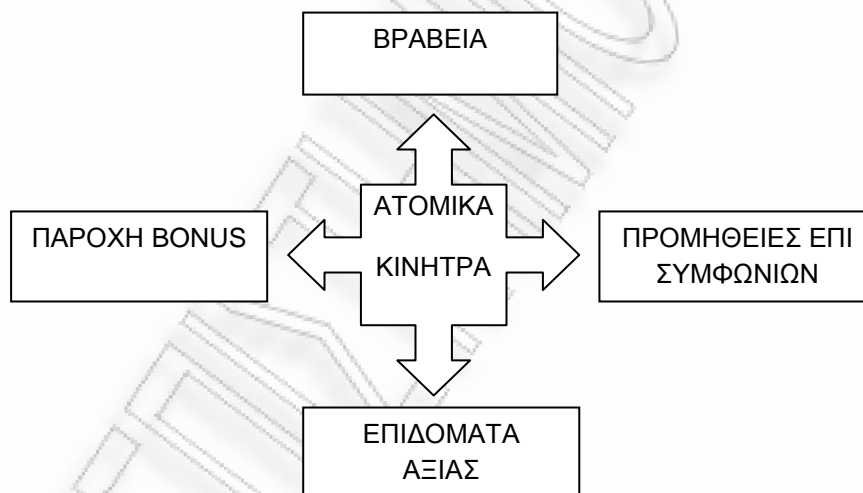
ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ		ΕΥΡΟΣ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ		ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΚΛΙΜΑΚΑ
ΑΠΟ	ΕΩΣ	ΑΠΟ	ΕΩΣ	
85	100	1200 Ευρώ (€)	1500 Ευρώ (€)	1 Η
65	84	900 Ευρώ (€)	1200 Ευρώ (€)	2 Η
45	64	700 Ευρώ (€)	900 Ευρώ (€)	3 Η
30	44	600 Ευρώ (€)	700 Ευρώ (€)	4 Η
0	29	500 Ευρώ (€)	600 Ευρώ (€)	5 Η

Γενικά το εύρος των μισθών εξαρτάται από την πολιτική μισθών και ημερομισθίων που ακολουθεί η επιχείρηση και αναπροσαρμόζεται σε ετήσια βάση, ανάλογα με τις αποφάσεις της επιχείρησης για αυξήσεις.

2.10.5 Κίνητρα για ενίσχυση της παραγωγικότητας

Προκειμένου να ενισχυθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης, υπάρχουν διάφορα κίνητρα τα οποία δραστηριοποιούν τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα αυτά, μπορούν να διαχωριστούν σε **ατομικά** και **ομαδικά**. Τα ατομικά κίνητρα απευθύνονται στον κάθε εργαζόμενο χωριστά και αποσκοπούν στην αύξηση της ατομικής του παραγωγικότητας. Σχηματικά μπορούν να απεικονιστούν ως εξής:

Σχήμα 5: Ατομικά κίνητρα εργαζομένων



Πηγή: Πατεστής, Ι. (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», *Les Livres du Tourisme*, σελ. 177

Παροχή «bonus»: Πρόκειται για μια εφάπαξ αμοιβή που δίνεται για την επίτευξη ενός στόχου. Τα «bonus» μπορεί να βασίζονται σε αντικειμενική επίτευξη του στόχου ή και σε υποκειμενική εκτίμηση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.411). Για παράδειγμα πολλοί «chefs» σε ξενοδοχεία εποχικού χαρακτήρα αμείβονται με «bonus» στο τέλος της σεζόν, εφόσον έχουν επιτύχει τους στόχους που είχε θέσει αρχικά η επιχείρηση (π.χ. κόστος υλικών ανά πελάτη μικρότερο από 5 ευρώ) (Πατεστής, ό.π., σελ.178).

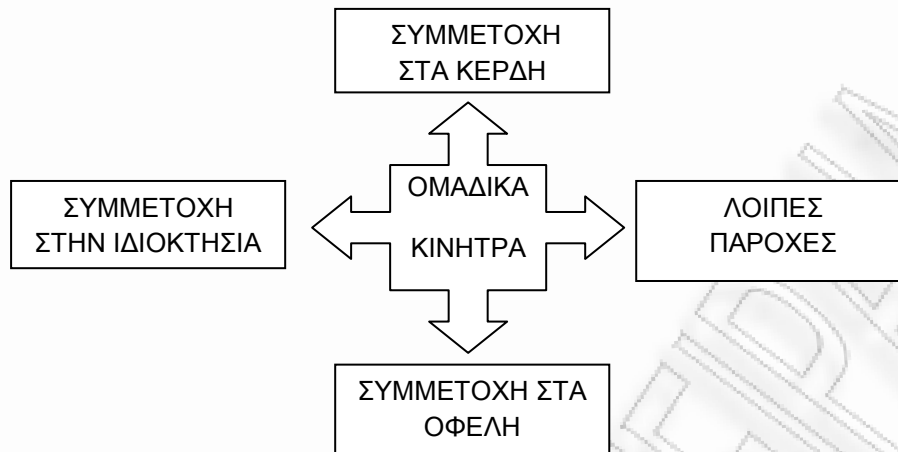
Προμήθειες επί συμφωνιών: Το σύστημα των προμηθειών – αμοιβών, το οποίο στηρίζεται σε πωλήσεις, επιτρέπει στους πωλητές να λαμβάνουν ένα ποσοστό των εισπράξεών τους από τις πωλήσεις (π.χ. 5% των πωλήσεων). Για παράδειγμα οι υπεύθυνοι πωλήσεων εκδηλώσεων ενός ξενοδοχείου μπορεί να αμείβονται με ένα επιπλέον ποσό του μισθού τους, το οποίο προέρχεται από τις συμφωνίες για εκδηλώσεις που έχουν επιτύχει. Το ποσό αυτό συνήθως προκύπτει ως ποσοστό επί την αξία του συμβολαίου που έχουν επιτύχει.

Βραβεία: Τα βραβεία χρησιμοποιούνται κυρίως ως ηθική ανταμοιβή των εργαζομένων, για την προσφορά τους σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα της επιχείρησης και μπορεί να έχουν χρηματικό χαρακτήρα ή και συμβολικό όπως έπαινοι, τιμητικές πλακέτες, αναμνηστικά δώρα κ.λπ. Ως παράδειγμα αναφέρεται η βράβευση εργαζομένου για την πολυετή προσφορά του στην επιχείρηση ή για την αυξημένη απόδοσή του στην εκτέλεση κάποιας εργασίας ή ακόμα για κάποια ιδέα του που συνέβαλε στη λειτουργία της επιχείρησης κ.λπ.

Επιδόματα αξίας (Merit Pay): Το εν λόγω επίδομα είναι από τις *πλέον διαδεδομένες τεχνικές αύξησης της παραγωγικότητας* των υπαλλήλων. Πρόκειται για την ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την *απόδοση* του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος με αυξημένη απόδοση μπορεί να ανταμειφθεί με ετήσια αύξηση του μισθού του κατά 5% μεγαλύτερη από την προβλεπόμενη αύξηση βάσει της Σ.Σ.Ε., ενώ κάποιος άλλος με μέτρια απόδοση μπορεί να ανταμειφθεί με ετήσια αύξηση του μισθού του κατά 2% μεγαλύτερη από την προβλεπόμενη, ενώ κάποιος με χαμηλή απόδοση να λάβει μόνο την προβλεπόμενη αύξηση βάσει της Σ.Σ.Ε. (Πατεστής, ό.π, σελ.180).

Ας εξετάσουμε τώρα τα **ομαδικά κίνητρα** (παρατίθενται στην επόμενη σελίδα):

Σχήμα 6: Ομαδικά κίνητρα εργαζομένων



Πηγή: Πατεστής, Ι. (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», *Les Livres du Tourisme*, σελ. 180

Συμμετοχή στα κέρδη: Το μέρος των κερδών που διανέμεται, αποτελεί ποσοστό επί των συνολικών κερδών της επιχείρησης ή ποσοστό επί των επιπλέον του αρχικού στόχου κερδών της. Το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους ή κάποιες φορές η διανομή γίνεται σύμφωνα με το επίπεδο μισθών ή ημερομισθίων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.415).

Συμμετοχή στα οφέλη (gain sharing): Βάσει του κινήτρου αυτού ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης που πραγματοποιείται από την ομαδική προσπάθεια μοιράζεται στην ομάδα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π, σελ.416). Για παράδειγμα οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου μπορεί να μοιραστούν ένα ποσοστό επί των κερδών που προκύπτουν από την πώληση κρασιών, έτσι αυτομάτως αποκτούν άμεσο ενδιαφέρον για την αύξηση των πωλήσεων κρασιών στο εστιατόριο. Αν και μοιάζει με τη συμμετοχή στα κέρδη, που αναλύθηκε προηγουμένως, διαφέρει σε δύο βασικά σημεία. **Πρώτον** το σύστημα «gain sharing» εφαρμόζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα ή επίπεδο της επιχείρησης και όχι σε ολόκληρη την επιχείρηση. **Δεύτερον**, συνδέεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων ενός τμήματος και δεν είναι απλώς μια διανομή κερδών (Πατεστής, ό.π., σελ.181).

Ένα πολύ δημοφιλές και συχνά χρησιμοποιούμενο είδος συμμετοχής στα κέρδη είναι το **σχέδιο «Scanlon»**, το οποίο αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη μείωση του κόστους εργασίας. Ουσιαστικά, πρόκειται για τη δημιουργία ενός συστήματος επιτροπών για την αξιολόγηση και εφαρμογή των προτάσεων εξοικονόμησης κόστους των εργαζομένων και τη διανομή των χρημάτων της εξοικονόμησης στους εργαζόμενους ως κίνητρο (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.417). Το σχέδιο

αυτό έχει υιοθετηθεί από αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο εξωτερικό και τελευταία αρχίζει να έχει εφαρμογή και στην Ελλάδα (Πατεστής, ό.π., σελ.182).

Συμμετοχή στην ιδιοκτησία: Πρόκειται για ένα σύστημα διανομής ενός μέρους των μετοχών της επιχείρησης στους ίδιους τους εργαζομένους της. Με τη συμμετοχή στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, εκτός από τα διάφορα οικονομικά και φορολογικά οφέλη, δημιουργείται στους εργαζόμενους η αίσθηση του «μετόχου», αφού μοιράζεται σε αυτούς ένα μέρος των κερδών κι έτσι αυξάνεται το ενδιαφέρον τους (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.142).

Πρόσθετες παροχές (Benefits): Οι πρόσθετες παροχές αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορές προς τους εργαζόμενους σε είδος ή σε χρήμα. Οι εν λόγω παροχές προσφέρονται από τις επιχειρήσεις πέραν από τις επιβαλλόμενες από τη νομοθεσία και οι πιο συνήθεις από αυτές αφορούν: επιπλέον ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής, επιπλέον αργίες, εκπαιδευτικές άδειες, δωρεάν εκπαίδευση (χρηματοδότηση σπουδών, σεμιναρίων), χορήγηση δωρεάν (ή σε μειωμένες τιμές) τροφής, επίδομα στέγης, άδειες οικογενειακού χαρακτήρα, δωρεάν χρήση αυτοκινήτου, υπηρεσίες παιδικού σταθμού, οικονομικές/νομικές συμβουλές, μειωμένο ωράριο εργασίας καθώς και άλλες (Χυτήρης, 2001, σελ.217).

Στο εξωτερικό εφαρμόζονται επιπλέον και διάφορες άλλες «**επιβραβεύσεις**» των υπαλλήλων όπως π.χ. μια φορά το μήνα η οργάνωση «πάρτι γενεθλίων» για όλους τους υπαλλήλους που έχουν τα γενέθλιά τους το μήνα αυτό ή έκπτωση 30% στους υπαλλήλους που θέλουν να χρησιμοποιήσουν την υπηρεσία πλυντηρίου του ξενοδοχείου, ή παροχή δώρων στις μητέρες υπαλλήλους την παγκόσμια «ημέρα της μητέρας», επίσης παροχή βραβείου στον καλύτερο υπάλληλο της χρονιάς ή στον καλύτερο υπάλληλο από κάθε τμήμα κ.λπ. (Βασταρδής, 2009, σελ.1012-1015).

2.11 Έρευνα σε ξενοδοχειακές μονάδες της Κέρκυρας για τη διοίκηση προσωπικού

2.11.1 Παρουσίαση της έρευνας

Αφού έγινε μια εκτενής παρουσίαση της διοίκησης προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε θεωρητικό επίπεδο, κρίνεται σκόπιμο επιπρόσθετα να γίνει παρουσίαση των αποτελεσμάτων μιας ενδιαφέρουσας και χρήσιμης έρευνας που έγινε στο Νομό Κέρκυρας από το Λίβερη.

Η έρευνα έγινε στο Νομό Κέρκυρας σε ξενοδοχειακές μονάδες πολυτελείας καθώς και σε μονάδες Α' και Β' κατηγορίας, αφού εκεί υπάρχουν όλες οι ειδικότητες προσωπικού (ειδικά στις πρώτες). Για τη διεξαγωγή της έρευνας έγινε χρήση ερωτηματολογίου και για τη συγκέντρωση των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ο τρόπος των προσωπικών συνεντεύξεων σε εκατόν τριάντα (130) ξενοδοχοϋπαλλήλους (Λίβερης, ό.π, σελ.51).

2.11.2 Μορφωτικό επίπεδο ξενοδοχοϋπαλλήλων

Αναλύοντας το μορφωτικό επίπεδο των απασχολούμενων στον ξενοδοχειακό κλάδο της Κέρκυρας, σύμφωνα με το Λίβερη, αποδείχθηκε ότι ένα ποσοστό 83% δεν έχει κάποια εξειδίκευση, αλλά είναι απλώς απόφοιτοι **Δημοτικού, Γυμνασίου και Λυκείου**. Αυτό φαίνεται στον πίνακα και στο διάγραμμα που ακολουθούν (παρατίθενται στην επόμενη σελίδα):

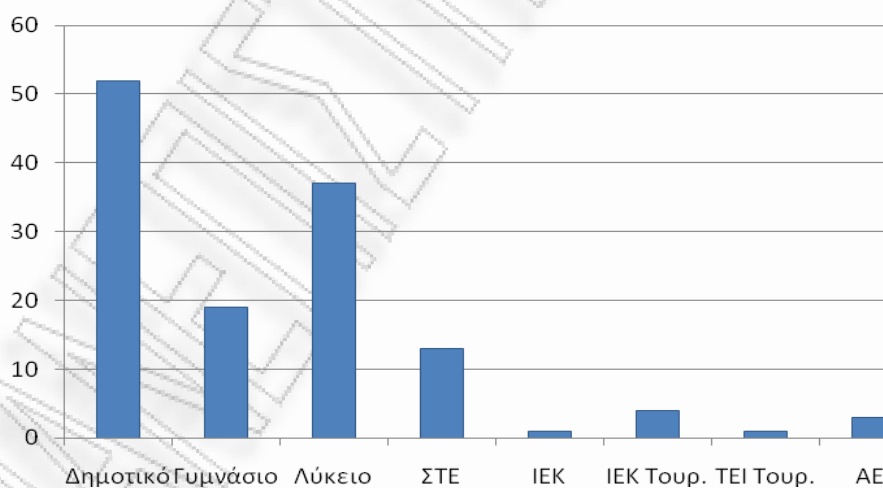
Πίνακας 3: Ποσοστό μορφωτικού επιπέδου των ξενοδοχοϋπαλλήλων

Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.64

	Αριθμός	Ποσοστό
Δημοτικό	52	40,0
Γυμνάσιο	19	14,6
Λύκειο	37	28,5
ΣΤΕ	13	10,0
ΙΕΚ	1	0,8
ΙΕΚ Τουρ.	4	3,1
ΤΕΙ Τουρ.	1	0,8
ΑΕΙ	3	2,3
Σύνολο	130	100

Διάγραμμα 1: Κατανομή ξενοδοχοϋπαλλήλων σύμφωνα με το μορφωτικό επίπεδο

ΚΛΙΜΑΚΑ



ΒΑΘΜΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.69

Παρατηρούμε επίσης ότι υψηλό είναι και το ποσοστό όσων έχουν τελειώσει μόνο το Δημοτικό. Αυτό σημαίνει ότι η έλλειψη εξειδίκευσης έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή

ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών στους πελάτες, οι οποίοι μεταφέρουν τη δυσαρέσκειά τους στους Tour Operator. Οι τελευταίοι αντιδρούν με μείωση τιμών και ο φαύλος κύκλος του κερκαραϊκού τουρισμού συνεχίζεται.

Συχνά η δεινή οικονομική κατάσταση των επιχειρηματιών έχει ως αποτέλεσμα να μην προσλαμβάνουν εξειδικευμένα άτομα λόγω του σχετικού επιδόματος που θα πρέπει να τους καταβάλουν και λόγω των αυξημένων δικαιωμάτων που έχουν οι πτυχιούχοι των σχετικών σχολών. Είναι γεγονός όμως, ότι αν λείπουν οι δεξιότητες και οι ικανότητες από τους ίδιους τους εργαζόμενους, η εφαρμογή ακόμη και των πιο σύγχρονων συστημάτων διοίκησης δεν μπορεί από μόνη της να οδηγήσει σε πιο αποδοτική συμπεριφορά και κατά συνέπεια στα επιθυμητά αποτελέσματα για τη διοίκηση της επιχείρησης. Πρέπει λοιπόν να γίνει αντιληπτό ότι η **επένδυση στη γνώση** είναι μια ανταποδοτική επένδυση με υψηλό ποσοστό επιστροφής (Λίβερης, ό.π., σελ.64).

Αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό το αποτέλεσμα μιας άλλης έρευνας που έγινε σε ξενοδοχεία της **Ρόδου**, όσον αφορά στο μορφωτικό επίπεδο των ξενοδόχων και των διευθυντών ξενοδοχείων. Το αποτέλεσμα φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί (παρατίθεται στην επόμενη σελίδα):

Πίνακας 4: Μορφωτικό επίπεδο ξενοδόχων και διευθυντών ξενοδοχείου στη Ρόδο

Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.66

Επίπεδο Σπουδών	Ιδιοκτήτες %	Διευθυντές %
Δημοτικό	14,7	10,2
Γυμνάσιο	13,7	12,4
Λύκειο	22,7	21,5
Κέντρα Ελευθέρων Σπουδών	2,9	8,1
Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών (Κατωτέρα)	2,9	11,0
Σχολή Τουριστικών Επαγγελματιών (Ανωτέρα)	1,0	8,8
Ξενοδοχειακές Σχολές Εξωτερικού	8,8	11,0
ΤΕΙ-Τουριστικά	3,9	5,3
Πανεπιστήμιο	25,5	9,9
Μεταπτυχιακά	3,9	1,8
Σύνολο	100	100

Παρατηρούμε από τον πίνακα ότι ένας στους δύο ιδιοκτήτες και διευθυντές ξενοδοχείων στη Ρόδο δεν έχουν ξενοδοχειακή μόρφωση. Αναφερόμαστε δηλαδή σε ένα ποσοστό 50%, το οποίο φυσικά έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα στη διοίκηση των σχετικών μονάδων (Λίβερης, ό.π., σελ.66).

2.11.3 Αμοιβές ξενοδοχοϋπαλλήλων

Στην έρευνα που αναλύουμε, εξετάστηκε και το θέμα των μισθών των υπαλλήλων. Στην ερώτηση **αν το σύστημα των αμοιβών είναι δίκαιο** σχεδόν ένας στους τρεις εργαζόμενους, στα ξενοδοχεία της Κέρκυρας, θεωρεί ότι το σύστημα είναι άδικο (αυτό φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί). Το γεγονός αυτό έχει δύο παραμέτρους,

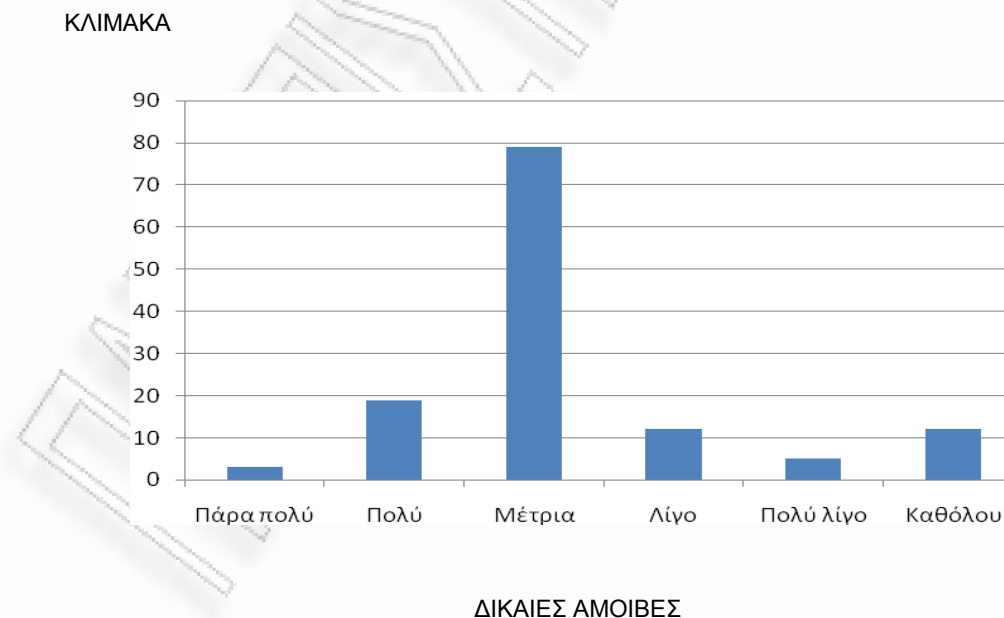
αφενός σχετίζεται με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας θεωρώντας χαμηλούς τους μισθούς και αφετέρου με το αίσθημα δικαιοσύνης που αισθάνεται κάποιος σε σχέση με τους μισθούς που παίρνουν οι συνάδελφοί του (Λίβερης, ό.π., σελ.96).

Πίνακας 5: Αποψη των ξενοδοχοϋπαλλήλων για τη δικαιοσύνη στο σύστημα αμοιβών

Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.96

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πάρα πολύ	3	2,3
Πολύ	19	14,6
Μέτρια	79	60,8
Λίγο	12	9,2
Πολύ λίγο	5	3,8
Καθόλου	12	9,2
Σύνολο	130	100

Διάγραμμα 2: Αποψη των ξενοδοχοϋπαλλήλων για τη δικαιοσύνη στο σύστημα αμοιβών



Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.99

Γενικά, ο μέσος μηνιαίος μισθός ανέρχεται στα 765 ευρώ (€) ενώ παρατηρήθηκε ένα μίνιμουμ 500 ευρώ (€) και ένα μέγιστο 1200 ευρώ (€) με τυπική απόκλιση περίπου 140 ευρώ (€). Χρειάζεται στο σημείο αυτό να επισημανθεί ότι οι μισθοί αυτοί συναντώνται και σε άλλους παραγωγικούς κλάδους της οικονομίας, γεγονός που στο παρελθόν δε συνέβαινε. Οι μισθοί δηλαδή είναι ίδιοι με αυτούς των υπαλλήλων σούπερ μάρκετ, στο οποίο μάλιστα οι μήνες απασχόλησης είναι δώδεκα. Με τη διαπίστωση αυτή γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι σημαντικοί παράγοντες υποκίνησης για την προσέγγιση των εργαζομένων στον κλάδο πλέον δεν υπάρχουν (Λίβερης, ό.π., σελ. 97).

Επίσης, στο συγκεκριμένο κλάδο εκτός από τους χαμηλούς μισθούς, **δεν υπάρχουν συστήματα σύνδεσης της αμοιβής με την παραγωγικότητα**. Μόνο δύο στους εκατό εργαζόμενους που ερωτήθηκαν απάντησαν ότι παίρνουν μπόνους (bonus).

Δυστυχώς η διοίκηση δε χρησιμοποιεί τις αμοιβές εκτός μισθού, ως μέτρο παρακίνησης. Αν όμως το έκανε αυτό, θα είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. Για παράδειγμα πολλές φορές αρκετοί υπάλληλοι υποδοχής, προτείνουν στους πελάτες του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζονται να πάνε σε ένα συγκεκριμένο εστιατόριο, έτσι ο ιδιοκτήτης ως αντάλλαγμα, θα μπορούσε να προσφέρει κάποια δωρεάν γεύματα στους εργαζόμενους και στην οικογένειά τους (Λίβερης, ό.π., σελ.98).

2.11.4 Σύστημα προσλήψεων

Αξίζει να αναφερθούν και τα αποτελέσματα της έρευνας του Λίβερη, αναφορικά με το σύστημα προσλήψεων στα ξενοδοχεία της Κέρκυρας.

Παρακάτω παρατίθενται τρεις πίνακες και αντίστοιχα τρία διαγράμματα, που δείχνουν το ποσοστό του τρόπου πρόσληψης, τα άτομα που τελικά αποφασίζουν για τις προσλήψεις, αλλά και το βαθμό φιλοσυγγένειας που υπάρχει στα ξενοδοχεία (παρατίθενται στην επόμενη σελίδα).

Πίνακας 6: Τρόπος πρόσληψης ξενοδοχοϋπαλλήλων

Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.269

	Συχνότητα	Ποσοστό
Αίτηση	60	46,2
Αγγελίες	1	0,8
Γνωστοί	64	49,2
ΟΑΕΔ	2	1,5
Άλλο	3	2,3
Σύνολο	130	100

Πίνακας 7: Ποιός αποφάσισε για την πρόσληψη

Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.269

	Συχνότητα	Ποσοστό
Προϊστάμενος	36	27,7
Προσωπάρχης	16	12,3
Διευθυντής	46	35,4
Ιδιοκτήτης	30	23,1
Άλλος	2	1,5
Σύνολο	130	100

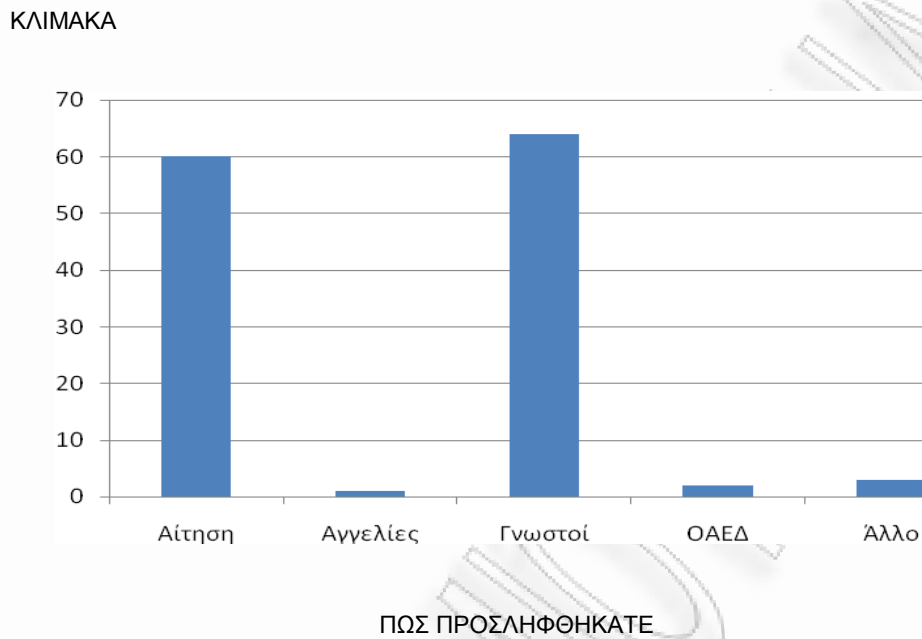
Πίνακας 8: Βαθμός φιλοσυγγένειας

Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.269

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πάρα πολύ	26	20,0
Πολύ	26	20,0
Μέτρια	23	17,7
Λίγο	19	14,6
Πολύ λίγο	9	6,9
Καθόλου	27	20,8
Σύνολο	130	100

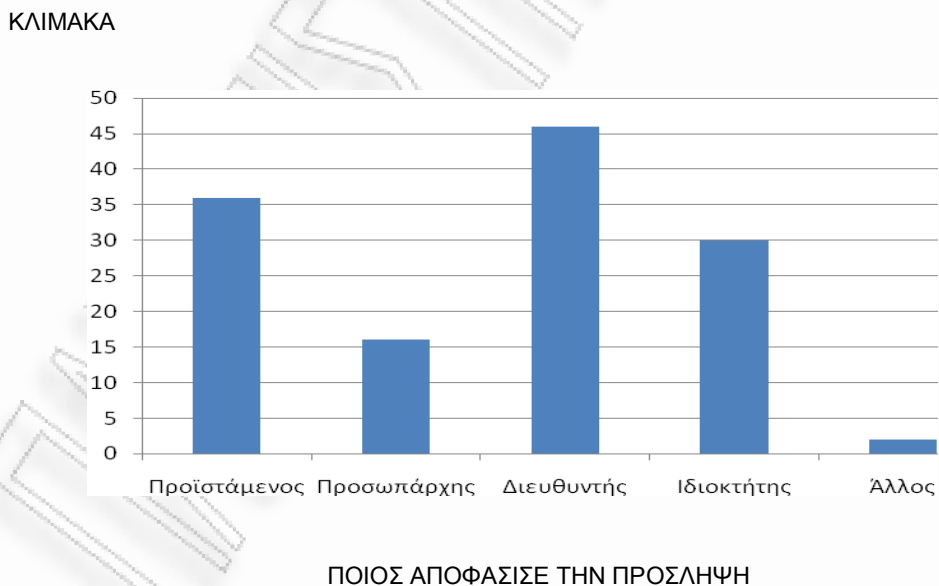
Ακολουθούν και τα αντίστοιχα διαγράμματα:

Διάγραμμα 3: Τρόπος πρόσληψης ξενοδοχούπαλλήλων



Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.273

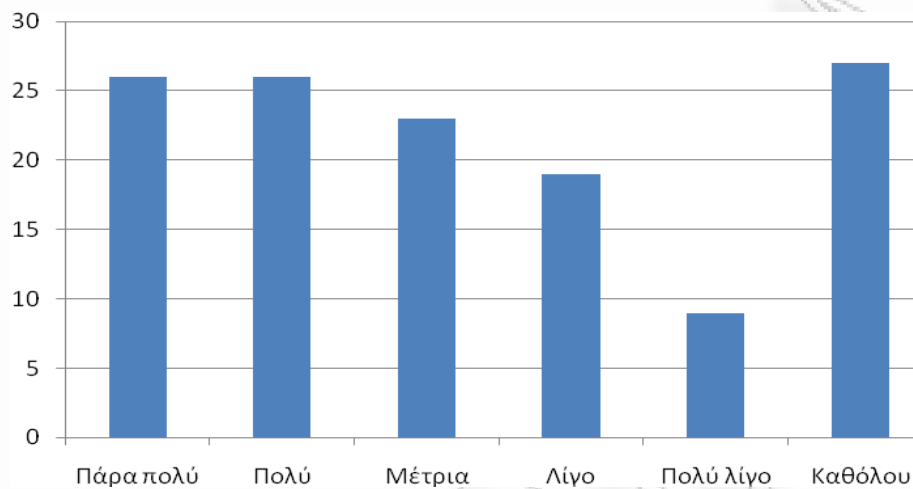
Διάγραμμα 4: Υπεύθυνος πρόσληψης



Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.274

Διάγραμμα 5: Βαθμός φιλοσυγγένειας

ΚΛΙΜΑΚΑ



ΦΙΛΟΣΥΓΓΕΝΕΙΑ

Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.281

Όπως φαίνεται στον πρώτο πίνακα και διάγραμμα που αφορούν **στον τρόπο πρόσληψης**, παρατηρούμε ότι η πλειονότητα και συγκεκριμένα ο ένας στους δύο προσλαμβάνεται μέσω γνωστών και αυτό σημαίνει εφαρμογή λάθους τρόπου διοίκησης του ξενοδοχείου. Βέβαια, αισιόδοξο είναι το ποσοστό των αιτήσεων, το οποίο είναι υψηλό. Τη μέθοδο των αιτήσεων φαίνονται να χρησιμοποιούν περισσότερο τα ξενοδοχεία πολυτελείας από τα Α' και Β' κατηγορίας.

Προχωρώντας στο δεύτερο πίνακα και διάγραμμα, συμπεραίνουμε ότι **η τελική απόφαση για τις προσλήψεις** λαμβάνεται από τον Διευθυντή και τον Ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου και όχι από τον Προσωπάρχη και τον Προϊστάμενο όπως κανονικά θα έπρεπε. Βέβαια και σε αυτή την περίπτωση τα ξενοδοχεία πολυτελείας παρουσιάζουν πιο επιστημονική διοίκηση. Αξιοσημείωτο αποτέλεσμα της έρευνας είναι επίσης ο μεγάλος βαθμός συμμετοχής του ιδιοκτήτη στη διοίκηση.

Στον τρίτο πίνακα και διάγραμμα μελετάται **ο βαθμός φιλοσυγγένειας**, η οποία φαίνεται να πλησιάζει το 60%. Το γεγονός αυτό θεωρείται αρνητικό και δημιουργεί πρόβλημα μεταξύ των εργαζομένων, αφού όσοι εργαζόμενοι θεωρούνται ότι αδικούνται σε σχέση με άλλους συναδέλφους τους που έχουν συγγένεια π.χ. με τον προϊστάμενο του τμήματος, θα αντιδράσουν συνήθως μειώνοντας την απόδοσή τους. Τελικά ζημιώνεται η επιχείρηση (Λίβερης, ό.π., σελ. 270).

2.11.5 Συμπεράσματα από την έρευνα

Τα βασικά σημεία της έρευνας που αναλύθηκαν, οδηγούν σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με τη διοίκηση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτά θα μπορούσαν να συνοψισθούν ως εξής :

- Ίσως το πιο σημαντικό συμπέρασμα, αναφέρεται στη **χαμηλή εξειδίκευση του προσωπικού** καθώς και των Διευθυντών και Ιδιοκτητών των ξενοδοχείων. Το θέμα όμως της εξειδίκευσης είναι πάρα πολύ σημαντικό και απαιτείται το εκπαιδευτικό σύστημα σε συνεργασία με τους εμπλεκόμενους φορείς να συμβάλλει στην κάλυψη αυτού του κενού, αλλά και στην αριστοποίηση της διαδικασίας επιλογής του επαγγέλματος του ξενοδοχοϋπάλληλου μέσω συμβούλων απασχόλησης κ.λπ.
- Επίσης πρόβλημα εντοπίζεται στους **μισθούς**. Δεν υποστηρίζεται βέβαια η άποψη δημιουργίας ειδικού μισθολογίου για ξενοδοχοϋπαλλήλους, αλλά θα μπορούσε κάλλιστα να αυξηθεί ο μισθός των εργαζομένων αν γίνονταν σύνδεση της αμοιβής τους με την παραγωγικότητα. Έτσι, ένας σερβιτόρος ή ένας ρεσεψιονίστας ο οποίος θα αύξανε τα έσοδα του τμήματός του, θα μπορούσε να έχει μια συμμετοχή στα κέρδη, αλλά και μια καμαριέρα που θα μείωνε το κόστος χρήσης πρώτων υλών, θα μπορούσε και αυτή να κέρδιζε ένα ποσό από αυτήν την οικονομία.
- Η **πρόσληψη** των υπαλλήλων και αυτή σε μεγάλο ποσοστό δε γίνεται όπως θα έπρεπε, αλλά όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα, πρωτεύοντα ρόλο κυρίως στα ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας, διαδραματίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις και η φιλοσυγγένεια.

Βιβλιογραφία δεύτερου κεφαλαίου

Ελληνική

1. Κανελλόπουλος, Χ. (1990), «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες», Ευρωτύπ Α.Ε, Αθήνα
2. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα
3. Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα
4. Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα
5. Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Μπένου, Αθήνα
6. Πατεστής, Ι. (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, Αθήνα
7. Συλλογική Σύμβαση Εργασίας Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων 2008-2009
8. Φουντουλάκης, Γ. (2000), «Εισαγωγή στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα.
9. Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα
10. Χυτήρης, Λ. (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση

1. Armstrong, M. (2001), «Human Resource Management Practice», Kogan Page Unlimited, London
2. Beardwell, I. and Holden, L. (1997), «Human Resource Management: A Contemporary Perspective», 2nd edition, Prentice Hall, England
3. Bratton, J. and Gold, J. (1999), «Human Resource Management: Theory and Practice», 2nd edition, Macmillan Press Ltd, London
4. DeNisi, A.S. and Griffin, R.W. (2001), «Human Resource Management», Houghton Mifflin Company, Boston
5. Morgan, W.J. (1979), «Hospitality Personnel Management», Cbi Publishing Company, Boston
6. Neil, A. (1980), «Running your own hotel», 2nd ed., Hutchinson, G.B.
7. Schuler, R.S. Youngblood, S.A. and Huber, V.L. (1988), «Personnel and Human Resource Management», 3rd edition, West Publishing Company, U.S.A.
8. Stone, R.J. (1998), «Human Resource Management», 3rd edition, John Wiley & Sons, Australia

9. Vastardis, M. (2009), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων : Human Resources», σημειώσεις μαθήματος

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΛΗ

Κεφάλαιο 3

Ποιότητα υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

3.1 Ποιότητα

3.1.1 Η ποιότητα στον τουρισμό

Διανύουμε την εποχή της ποιότητας, ο πελάτης-τουρίστας έχει σήμερα τη δυνατότητα επιλογής σε όλες της κατηγορίες των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών. Χωρίς αμφιβολία, η κινητοποίηση γύρω από την ποιότητα δεν μπορεί παρά να αφορά άμεσα και την τουριστική βιομηχανία, καθώς δεν υπάρχει ίσως πιο δεκτικός χώρος από τον τουρισμό, για ζητήματα ποιότητας. Η προσφορά είναι μεγάλη και υπερκαλύπτει τη ζήτηση με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να είναι έντονος. Έτσι οι απαιτήσεις του πελάτη-τουρίστα είναι πολλές και υψηλές. Αυτό αναγκάζει τις τουριστικές επιχειρήσεις να παρέχουν ποιότητα στις υπηρεσίες τους, δηλαδή υπηρεσίες ανάλογες των απαιτήσεων των τουριστών (Χυτήρης, 2009; Τσιότρας, 2002, σελ.405).

Υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές επιλογές στην ξενοδοχειακή βιομηχανία όσον αφορά στην διοίκηση της ποιότητας. Πρόκειται αφενός για τη βελτίωση της παροχής του προϊόντος της ποιότητας υπηρεσιών, αφετέρου για τη μέγιστη κατανόηση των αναγκών των πελατών και την αντίστοιχη ικανοποίηση αυτών και τέλος για την ενθάρρυνση της «πιστής πελατείας», ώστε να επιτευχθεί η ποιότητα στις υπηρεσίες που ικανοποιούν αυτή τη συγκεκριμένη πελατεία (Johns, 1995, σελ.21).

Στον τουρισμό η ποιότητα και η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υπάρχει, όταν για παράδειγμα το δωμάτιο που προσφέρεται στον πελάτη είναι καθαρό, όταν το φαγητό στο εστιατόριο είναι ακριβώς όπως αναμένεται και όπως περιγράφεται στο μενού, ενώ παράλληλα τηρεί τους βασικούς κανόνες περί θερμοκρασίας, εμφάνισης, χρόνου και υγιεινής. Ποιότητα όμως υπάρχει και όταν ο ρεσεψιονίστας ή ο σερβιτόρος είναι φιλικός, εξυπηρετικός και βοηθάει σε κάθε μικρό ή μεγάλο πρόβλημα του πελάτη, όταν ακούει με προσοχή το πρόβλημα, αλλά και όταν αντιλαμβάνεται σε κάθε συνάντηση με τον πελάτη την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκειά του και κινείται αναλόγως (Φουντουλάκης, ό.π., σελ.140).

Εξάλλου, ο υψηλής στάθμης τουρισμός που αναζητάμε ως χώρα, κερδίζεται μόνο με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, που με τη σειρά τους «νομιμοποιούνται» να είναι και ακριβότερες, αφού η ποιότητα είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μη φθηνές αγορές (Τσιότρας, ό.π., σελ.425).

3.1.2 Ορισμός της ποιότητας

Πολλοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί για τον προσδιορισμό της έννοιας της ποιότητας. Ξεκινώντας από τον Juran, έναν από τους αποκαλούμενους «γκουρού» στο θέμα αυτό, ως ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ορίζεται «η καταλληλότητά του για χρήση» (Juran, 1989, σελ.15).

Συνεχίζοντας με έναν ακόμη ειδήμονα, τον Crosby, ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η «συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις / προδιαγραφές του» (Crosby, 1979, σελ.17).

Όπως αναφέρει ο Δερβιτσιώτης, ο Deming διετύπωσε τον εξής ορισμό: «ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητά του για την αγορά» (Δερβιτσιώτης, 2001, σελ.41).

Οι Tenner και DeToro αναφέρουν ότι η ποιότητα είναι «μια βασική επιχειρηματική στρατηγική, που εξασφαλίζει αγαθά και υπηρεσίες οι οποίες ικανοποιούν απόλυτα και τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες (δηλαδή τους υπαλλήλους), εκπληρώνοντας τις αναμενόμενες και μη αναμενόμενες προσδοκίες τους» (Tenner and DeToro, 1992, σελ.31).

Οι Bergman και Klefsjo διατυπώνουν έναν ορισμό που έχει ομοιότητες με τον ορισμό του Juran που αναφέρθηκε ανωτέρω: «η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η ικανότητά του να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών». Συμπληρώνουν όμως και έναν πιο προοδευτικό ορισμό: «Η ποιότητα είναι το στοιχείο εκείνο που κάνει τον πελάτη να δημιουργήσει μια «σχέση αγάπης» με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η κάθε επιχείρηση. Με το να προσποιείται μια επιχείρηση λέγοντας ψέματα στους πελάτες της ή με το να μειώνει τις τιμές της, μπορεί να δημιουργήσει απλώς ένα προσωρινό 'δεσμό' του πελάτη με την επιχείρηση. Απαιτείται όμως **ποιότητα** για να διατηρηθεί η «σχέση αγάπης». Και επειδή η αγάπη είναι πάντα άστατη, είναι απαραίτητο να παραμένει η επιχείρηση κοντά στο άτομο που θέλει να

κάνει πιστό της πελάτη, προσπαθώντας να καταλάβει τι τον ευχαριστεί, αφού μόνο οι πελάτες προσδιορίζουν τα χαρακτηριστικά της ποιότητας» (Bergman and Klefsjo, 1994, σελ.16,17). Θα έλεγε κανείς ότι ο ορισμός αυτός θυμίζει κάποια λόγια του Λίνκολν: «μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους μερικές φορές, μπορείς να ξεγελάσεις μερικούς όλες τις φορές, αλλά δεν μπορείς να τους ξεγελάσεις όλους όλες τις φορές» (Τσιότρας, ό.π., σελ.14).

Κάνοντας μια ανασκόπηση βιβλιογραφίας εντοπίζονται και άλλοι ορισμοί της ποιότητας. Προφανώς η ποιότητα είναι ένα κράμα πολλών στοιχείων και μορφές της ποιότητας είναι όλοι οι προαναφερθέντες ορισμοί καθώς και πολλοί άλλοι, κάποιοι από τους οποίους αναφέρονται ακολούθως (Χυτήρης, 1996, σελ.259; Τσιότρας, ό.π., σελ.15):

- Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.
- Η προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών.
- Η επαλήθευση των προσδοκιών των πελατών.
- Η συνέπεια στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Η ευγένεια και το χαμόγελο προς τους πελάτες.
- Η τελειότητα στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη.
- Η πίστη ότι κάθε τι μπορεί να γίνει καλύτερα.
- Το πάθος και η υπερηφάνεια όσων εμπλέκονται (στην παραγωγή-παροχή υπηρεσιών) γι' αυτό που κάνουν.
- Οι άνθρωποι και όχι οι μηχανές.
- Η λειτουργία της συμμετοχής / ανάμειξης των ανθρώπων σε ό,τι τους αφορά και σε ό,τι τους επηρεάζει.
- Η παραγωγή-παροχή υπηρεσιών βάσει προδιαγραφών.
- Κάθε εργαζόμενος να είναι προϊστάμενος-ελεγκτής του εαυτού του.
- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή και ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.

- Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου του.
- Ο πιο σύγχρονος, ενδεδειγμένος, ευέλικτος και αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συναγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.
- Το να κάνεις κάτι σωστά την πρώτη φορά και κάθε φορά.
- Το να πληρώνεις γι' αυτό που πραγματικά παίρνεις.

Τελικά όμως μπορεί να αναρωτηθεί κανείς τι ακριβώς είναι η ποιότητα σε αδρές γραμμές; Ας προσπαθήσουμε να διατυπώσουμε έναν πιο ολοκληρωμένο ορισμό (Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ.49):

«Πέραν της αναγνωρισμένης απαίτησης ότι ένα προϊόν υψηλής ποιότητας πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών με την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλεται, δηλαδή το κόστος του είδους, είναι σκόπιμο η έννοια της ποιότητας να διευρυνθεί περιλαμβάνοντας τις διαστάσεις του χρόνου και του τόπου.

Η υψηλή ποιότητα για ένα προϊόν υπάρχει, όταν αυτό καλύπτει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών:

- Την πιο ευνοϊκή σχέση προσφερόμενης αξίας για την τιμή που καταβάλλει, δηλαδή το κόστος του είδους σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Στον κατάλληλο χρόνο και τόπο που χρειάζεται
- Για τον κύκλο ζωής στη διάρκεια της χρήσης του»

3.1.3 Χαρακτηριστικά της ποιότητας

Ο πελάτης, όταν αγοράζει υπηρεσίες από τις τουριστικές επιχειρήσεις, αγοράζει τόσο άυλα αγαθά όσο και εμπράγματα αγαθά για κατανάλωση ή χρήση. Για τις υπηρεσίες αυτές καταβάλλει μια **οικονομική αξία** (κόστος απόκτησης) και επίσης αποδίδει σε αυτές μια **αξία (υποκειμενική)** ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του καθώς και των προσδοκιών του.

Η υποκειμενική αξία που αναφέρθηκε ανωτέρω ουσιαστικά αποδίδεται από τον πελάτη του ξενοδοχείου στη βάση κάποιων χαρακτηριστικών που χρειάζεται να έχουν οι υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του όπως π.χ. τις ανάγκες σίτισης, ξεκούρασης, ύπνου, αναψυχής, μετακίνησης κ.λπ. Αυτά τα χαρακτηριστικά αποτελούν τα χαρακτηριστικά - κριτήρια της ποιότητας, με τα οποία ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες που λαμβάνει.

Τα χαρακτηριστικά - κριτήρια αυτά μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, αφενός σ' αυτά που αφορούν στην παραγωγή της υπηρεσίας, δηλαδή στην **τεχνική ποιότητα** και αφετέρου σ' αυτά που αφορούν στην παροχή της υπηρεσίας, δηλαδή στη **λειτουργική ποιότητα ή ποιότητα παροχής** και είναι τα ακόλουθα (Zeithaml *et al.*, 1990, σελ.21, 22; Χυτήρης, 2009):

- **Τα υλικά και εμπράγματα στοιχεία (tangibles)**, δηλαδή τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία όπως π.χ. οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, οι εργαζόμενοι, τα μέσα κ.λπ. Επίσης πρόκειται και για τις προδιαγραφές ή και τα στοιχεία των εμπράγματων αγαθών.
- **Η συνέπεια και αξιοπιστία (reliability)**, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ό,τι ακριβώς έχει υποσχεθεί, αλλά και με τον κατάλληλο τρόπο.
- **Η άμεση εξυπηρέτηση (responsiveness)** του πελάτη, μέσω της κατάλληλης προθυμίας για άμεση βοήθεια και παροχή υπηρεσίας.
- **Οι γνώσεις και ικανότητες (επαγγελματισμός) (competence)**, αυτών που παράγουν και παρέχουν τις υπηρεσίες.
- **Η ευγένεια (courtesy)** που επιδεικνύει το προσωπικό του ξενοδοχείου εννοώντας την καλοσύνη, τους τρόπους, τη λεπτότητα και το ενδιαφέρον.

- **Η σιγουριά και η ασφάλεια (security)** που νιώθει ο πελάτης ότι δε θα υποστεί κάποια ζημιά, απώλεια ή ατύχημα στο χώρο του ξενοδοχείου.
- **Η εμπιστοσύνη (credibility)**, ο πελάτης να μπορεί να εμπιστευτεί την επιχείρηση ή τον υπάλληλο.
- **Η πρόσβαση και η προσαρμοστικότητα (access)**, δηλαδή η ευκολία του πελάτη να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση ή τον υπάλληλο και να λάβει την υπηρεσία όπως π.χ. το ωράριο εργασιών, αλλά και η δυνατότητα της επιχείρησης να προσαρμόζεται στις ανάγκες του πελάτη.
- **Η επικοινωνία (communication)**, δηλαδή η ενημέρωση και πληροφόρηση, αλλά και η παροχή εξηγήσεων με τρόπο κατανοητό στον πελάτη.
- **Η ενσυναίσθηση (understanding the customer)**, εννοώντας το ενδιαφέρον και την ικανότητα του προσωπικού να υπεισέρχεται στη θέση του πελάτη και να καταλαβαίνει τις ανάγκες του.
- **Η αποκατάσταση-διόρθωση**, δηλαδή η δυνατότητα αλλά και η διάθεση της επιχείρησης ή του προσωπικού να αποκαταστήσει τη βλάβη που ενδεχομένως να προκαλέσει, άθελά της, στον πελάτη.

Το σύνολο όλων αυτών των χαρακτηριστικών - κριτηρίων και η έκταση στην οποία υπάρχουν, δημιουργούν στον πελάτη - τουρίστα μια εικόνα, μια εμπειρία την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες που του είχαν δημιουργηθεί (διαφήμιση, φήμες, σχόλια) αλλά και με τις ανάγκες του. Ο βαθμός λοιπόν στον οποίον θα πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες του και οι ανάγκες του, σε συνδυασμό με την τιμή που πληρώνει, θα καθορίσει και το **επίπεδο ποιότητας** των παρεχόμενων υπηρεσιών, έτσι όπως αυτός το αντιλαμβάνεται (Χυτήρης, 2009).

3.2 Υπηρεσία

3.2.1 Ορισμός και έννοια της υπηρεσίας

Ως ορισμός της έννοιας της υπηρεσίας θα μπορούσε να αναφερθεί ο ακόλουθος: «Υπηρεσία είναι μια σειρά **ενεργειών** που γίνονται για χάρη του πελάτη με σκοπό την

ικανοποίηση κάποιων αναγκών του και χρησιμοποιείται από τον πελάτη ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα με την παραγωγή και προσφορά της» (Χυτήρης, 1996, σελ.147).

Οι **ενέργειες** που αναφέρθηκαν στον ορισμό είναι κυρίως *διαπροσωπικές ή κοινωνικές πράξεις*, δηλαδή υπάρχει άμεση και καθοριστική προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του παρέχοντος την υπηρεσία και του λήπτη, όπως για παράδειγμα η μεταφορά αποσκευών ή το σερβίρισμα φαγητών κ.λπ. Βέβαια, υπάρχει και ένας αριθμός υπηρεσιών που παρέχονται χωρίς την άμεση εμπλοκή του προσωπικού εξυπηρέτησης, μέσω δηλαδή αυτόματων μηχανών ή συστημάτων εξυπηρέτησης, όπως π.χ. το αυτόματο σύστημα αφύπνισης (Χυτήρης, 2009).

Η **έννοια της υπηρεσίας** στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελείται από ένα μείγμα τριών στοιχείων (Χυτήρης, 1996, σελ.147):

1. Τα **φυσικά στοιχεία ή τα υλικά αγαθά διευκόλυνσης**, δηλαδή τα μέσα για την παραγωγή της υπηρεσίας όπως π.χ. τα δωμάτια, τα φαγητά - ποτά, οι κοινόχρηστοι χώροι, τα κλινοσκεπάσματα, ο ηλεκτρικός εξοπλισμός, η παραλία κ.α.
2. Τις **άμεσες ή φανερές εξυπηρετήσεις, διευκολύνσεις** κατά την παροχή της υπηρεσίας όπως π.χ. η εξυπηρέτηση στη ρεσεψιόν, στο εστιατόριο ή το κλείσιμο αιθουσών για δεξιώσεις / συνέδρια σε συνάρτηση με την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την ακρίβεια - ορθότητα των πληροφοριών και τη συμπεριφορά του προσωπικού.
3. Τις **έμμεσες υπηρεσίες ή τα ψυχολογικά οφέλη**, όπως την άνεση, το κύρος, την επιβεβαίωση του «εγώ» του πελάτη κ.λπ.

3.2.2 Χαρακτηριστικά της υπηρεσίας

Η ποιότητα έχει γίνει το «**κλειδί**» στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Αυτή η έμφαση στην ποιότητα έχει κάνει τους καταναλωτές περισσότερο απαιτητικούς, λόγω του γεγονότος ότι η διαδικασία της παραγωγής στις περισσότερες υπηρεσίες είναι σχεδόν ορατή στον καταναλωτή, αφού αυτός συχνά είναι μέρος της διαδικασίας (Randall and Senior, 1995, σελ.166).

Η υπηρεσία διαφέρει από τα φυσικά προϊόντα σε διάφορα σημεία. Οι **διαφορές** που υπάρχουν, οι οποίες αποτελούν και τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, είναι οι

ακόλουθες: (Gummesson, 1991, σελ.7,8; Randall and Senior, 1995, σελ.166; Bergman and Klefsjo, ό.π., σελ. 266; Χυτήρης, 2009):

- Η υπηρεσία είναι **άυλη**, δηλαδή δεν έχει φυσική υπόσταση. Λόγω αυτού, ακριβείς οδηγίες «παρασκευής» της υπηρεσίας με βάση την ποιότητα, δεν μπορούν να δοθούν, όπως συμβαίνει με τα προϊόντα.
- Ο πελάτης - χρήστης είναι **συμπαγωγός**, δηλαδή επηρεάζει τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας. Έτσι, για παράδειγμα ένας πελάτης που ζητάει από τον υπάλληλο ενός ταξιδιωτικού πρακτορείου ένα ταξίδι στην Αυστρία μέσα στο Σαβ/κο σε ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων, ουσιαστικά επηρεάζει τη διαδικασία παροχής της συγκεκριμένης υπηρεσίας, αφού πρέπει ο πράκτορας να του δώσει ακριβώς αυτό που ζητάει.
- Η υπηρεσία καταναλώνεται σχεδόν **ταυτόχρονα** με την παραγωγή της. Για παράδειγμα ένα ταξίδι είναι μια εμπειρία που τη ζει κάποιος τώρα, δεν αποθηκεύεται.
- Η **εκτέλεση** της υπηρεσίας, ποικίλλει από παραγωγό σε παραγωγό και από πελάτη σε πελάτη, αλλά και από μέρα σε μέρα. Για το λόγο αυτό, η ποιότητα στις υπηρεσίες είναι δύσκολο να διασφαλιστεί.
- Δεν υπάρχει **ιδιοκτησία** της υπηρεσίας από τον πελάτη - χρήστη
- Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες ή διαδικασίες και συνεπώς **δεν μπορούν να ελεγχθούν** από τον πελάτη πριν την παροχή τους.
- Οι υπηρεσίες συχνά αποτελούνται από ένα σύστημα **υπο-υπηρεσιών**. Ο πελάτης εκτιμάει το σύνολο αυτών των υπο-υπηρεσιών. Η ποιότητα και η ελκυστικότητα της υπηρεσίας εξαρτάται από την εμπειρία που αποκομίζει ο πελάτης από το σύνολο των υπο-υπηρεσιών.

Σύμφωνα με τους Bergman και Klefsjo τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν όταν σχεδιάζεται, προωθείται, παράγεται και εκτελείται μια υπηρεσία. Πιο συγκεκριμένα, είναι πολύ σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η ποιότητα υπηρεσιών σχετίζεται με τη στιγμή που ο παρέχων την υπηρεσία και ο πελάτης συναντώνται «πρόσωπο με πρόσωπο» (face to face). Αυτή η στιγμή αποκαλείται σύμφωνα με το Norman (1948) «**στιγμή της αλήθειας**» (the moment of truth), και παρομοιάζεται με τη στιγμή σε μια ταυρομαχία όπου ο ταυρομάχος συναντά τον ταύρο. Ωστόσο, η στιγμή της αλήθειας είναι επίσης και «**στιγμή των πιθανοτήτων**» αφού ο υπάλληλος πρέπει τότε να πείσει τον πελάτη για την τελειότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει. Βέβαια,

όταν ένα πρόβλημα έχει ήδη προκύψει είναι γενικά πολύ αργά για να αντιμετωπιστεί αφού ο πελάτης έχει φύγει. Γι' αυτό ακόμη και το πιο τέλειο σύστημα για την εκτέλεση μιας υπηρεσίας δεν έχει αξία αν δεν εξελιχθεί ομαλά «η στιγμή της αλήθειας» (Bergman and Klefsjo, ό.π., σελ.267).

3.3 Η ποιότητα στις υπηρεσίες

Αφού προσδιορίσαμε χωριστά τις έννοιες της ποιότητας καθώς και της υπηρεσίας, χρειάζεται τώρα να εξετάσουμε συνδυαστικά την ποιότητα στις υπηρεσίες και το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η πρώτη στις υπηρεσίες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους Zeithaml *et al.* η ποιότητα στις υπηρεσίες είναι «Η διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών».

Ο Martin αναφέρει έναν άλλο ορισμό:

«Ποιότητα υπηρεσιών είναι η ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται διαρκώς στις ανάγκες, τα «θέλω» και τις προσδοκίες των εσωτερικών και εξωτερικών της πελατών, με τη συμμετοχή τυπικών και προσωπικών παραγόντων» (Martin, 2003, σελ.29).

Αναλύοντας τον ορισμό αυτό, παρατηρούμε ότι η ποιότητα υπηρεσιών πρέπει να ανταποκρίνεται **διαρκώς** στις ανάγκες του πελάτη. Με τη λέξη «διαρκώς» εννοείται ότι για να υπάρχει ποιότητα στις υπηρεσίες προς τους πελάτες, πρέπει η ποιότητα αυτή να είναι διαρκής. Βέβαια, αυτό δε σημαίνει ότι κάθε φορά η επιχείρηση θα προσφέρει στους πελάτες της ποιοτικές υπηρεσίες σε ποσοστό 100%, αφού αυτό είναι σχεδόν ανέφικτο. Το «κλειδί» στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών είναι *η αλματώδης αύξηση των επιτυχημένων υπηρεσιών και η σημαντική μείωση του αριθμού των αποτυχημένων υπηρεσιών σε καθημερινή βάση, σε σημείο που οι αποτυχημένες υπηρεσίες να είναι πολύ λίγες.*

Επίσης, στον ορισμό αναφέρεται ότι η ποιότητα στις υπηρεσίες βασίζεται στις **προσδοκίες των πελατών**, όχι στις οργανωτικές ανάγκες. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να περιγραφεί και να γίνει αντιληπτή από την οπτική γωνία του πελάτη. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειωθεί ότι λέγοντας πελάτες εννοούνται και οι **εσωτερικοί** (δηλαδή οι υπάλληλοι) καθώς και οι **εξωτερικοί**. Η

ανταπόκριση στις προσδοκίες των πελατών ενδεχομένως να δυσχαιράνει τη στροφή της επιχείρησης στην ποιότητα ή ακόμη και να αποτελέσει μια πρόκληση για την επιχείρηση. Ωστόσο, η ποιότητα στις υπηρεσίες απαιτεί αποδοχή αυτού του γεγονότος και προθυμία να ανταπεξέλθει κανείς σε αυτή την πρόκληση.

Τέλος, ο Martin έχει διαχωρίσει τις προσδοκίες των πελατών σε δύο διαστάσεις υπηρεσιών αφενός τις **τυπικές** και αφετέρου τις **προσωπικές**. Η *τυπική πλευρά* της υπηρεσίας αποτελείται από συστήματα και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται ώστε να παραδοθούν προϊόντα ή να παρασχεθούν υπηρεσίες. Η *προσωπική πλευρά* της υπηρεσίας, αναφέρεται στη συμπεριφορά και στις λεκτικές ικανότητες του προσωπικού κατά τη διάρκεια παροχής της υπηρεσίας. Σε αντίθεση με την τυπική πλευρά, αυτή η πλευρά σχετίζεται περισσότερο με την ανθρώπινη φύση. Προκειμένου λοιπόν να λάβει ο πελάτης ποιότητα στις υπηρεσίες που του παρέχονται, πρέπει οι προσδοκίες του και στο τυπικό αλλά και στο προσωπικό επίπεδο να καλυφθούν επαρκώς (Martin, 2003, σελ.30).

Παρεμφερή αντίληψη, σχετικά με το διαχωρισμό των διαστάσεων της υπηρεσίας σε τυπική και προσωπική, ώστε να επιτευχθεί η ποιότητα στις υπηρεσίες, διατυπώνει και ο Gummesson ο οποίος δίνει έμφαση στην προσωπική διάσταση της υπηρεσίας κάνοντας λόγο για «**τον παράγοντα της αγάπης**» (**the love factor**). Ο Gummesson, σημειώνει ότι για να βελτιωθεί η ποιότητα δεν αρκούν μόνο τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι τεχνικές μέτρησης της ποιότητας, η παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους και οι διάφορες στρατηγικές συνεχούς βελτίωσης, αλλά απαιτείται οι υπάλληλοι της επιχείρησης να επιδεικνύουν πραγματικό ενδιαφέρον και ζήλο ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών τους (Gummesson, 1991, σελ.13).

Η ποιότητα δεν είναι απλώς αποτέλεσμα ενός απρόσωπου παραγωγικού συστήματος. Εφόσον οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν και **επικοινωνία** του προσωπικού με τους πελάτες, θεωρείται απαραίτητο το προσωπικό να διαθέτει συναισθήματα, διαίσθηση, αίσθηση του χιούμορ κ.λπ. απέναντι σε αυτούς (Gummesson, ό.π., σελ.14).

3.4 Οι τέσσερις τύποι παροχής υπηρεσιών στον πελάτη

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτή η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών, στην παράγραφο αυτή θα γίνει αναφορά σε τέσσερις βασικούς τύπους υπηρεσιών και θα επισημανθεί ότι

μόνο ένας από τους τέσσερις τύπους ικανοποιεί τον ορισμό της *ποιότητας υπηρεσιών*. Οι τύποι αυτοί είναι οι ακόλουθοι (Martin, 2003, σελ. 31):

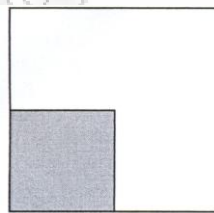
1. Η αδιάφορη υπηρεσία
2. Η εργοστασιακή υπηρεσία
3. Η φιλική υπηρεσία
4. Η ποιοτική υπηρεσία

Σε όλα τα διαγράμματα που ακολουθούν και απεικονίζουν τους τέσσερις προαναφερθέντες τύπους υπηρεσιών ο κάθετος άξονας συμβολίζει την **τυπική διάσταση** της υπηρεσίας που αναμένει να λάβει ο πελάτης, ενώ ο οριζόντιος άξονας συμβολίζει την **προσωπική διάσταση** της υπηρεσίας.

Η «**αδιάφορη υπηρεσία**» (διάγραμμα 6) παρέχει χαμηλή τυπική και προσωπική διάσταση υπηρεσιών και όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 9 αφήνει μεγάλο χώρο για βελτίωση στο μέλλον. Η εξυπηρέτηση των πελατών δε λαμβάνει χώρο στο σωστό χρόνο και με τη σωστή οργάνωση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι πελάτες να αισθάνονται άβολα. **Οι παρέχοντες τις υπηρεσίες δεν ενδιαφέρονται για τους πελάτες τους** και σιωπηρά τους μεταδίδουν το μήνυμα αυτό (Martin, ό.π., σελ.30).

Διάγραμμα 6: «Η αδιάφορη υπηρεσία»

Τυπική Διάσταση Υπηρεσίας



Προσωπική Διάσταση Υπηρεσίας

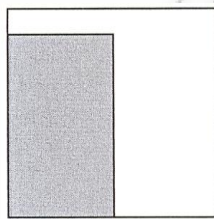
Πηγή: Martin, W. (2003), *“Providing Quality Service - what every hospitality service provider needs to know”*, Prentice Hall, New Jersey, p. 31

Τα χαρακτηριστικά της τυπικής διάστασης της υπηρεσίας είναι η βραδύτητα, η ασυνέπεια, η αποδιοργάνωση, το χάος και γενικά η έλλειψη άνεσης. Αντίστοιχα τα χαρακτηριστικά της προσωπικής διάστασης της υπηρεσίας είναι η ψυχρότητα, η απροσωπία, η απάθεια, η αίσθηση του απρόσιτου και η αδιαφορία (Martin, ό.π., σελ.31).

Συνεχίζουμε με την «**εργοστασιακή υπηρεσία**», (διάγραμμα 7) η οποία είναι κάπως καλύτερη από την αδιάφορη. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση αυτή, η εξυπηρέτηση των πελατών είναι ακριβής και επαρκής, όμως η επαφή του προσωπικού με τους πελάτες είναι ψυχρή και απρόσωπη. Η εξυπηρέτηση μπορεί να είναι γρήγορη, αλλά οι πελάτες είναι και ανθρώπινα όντα και χρειάζονται φιλικότητα και ενδιαφέρον από το προσωπικό. Έτσι, απαιτείται βελτίωση στην προσωπική διάσταση της υπηρεσίας (Martin, ό.π., σελ.32).

Διάγραμμα 7: Η «εργοστασιακή υπηρεσία»

Τυπική Διάσταση Υπηρεσίας



Προσωπική Διάσταση Υπηρεσίας

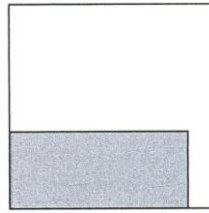
Πηγή: Martin, W. (2003), *“Providing Quality Service - what every hospitality service provider needs to know”*, Prentice Hall, New Jersey., p. 31

Η εργοστασιακή υπηρεσία χαρακτηρίζεται ως προς την τυπική διάσταση από ταχύτητα, επάρκεια και ομοιομορφία, ενώ ως προς την προσωπική διάσταση χαρακτηρίζεται από ψυχρότητα, απάθεια, αίσθηση του απρόσωπου και αδιαφορία. Το μήνυμα που σιωπηρώς εισπράττουν οι πελάτες είναι ότι η επιχείρηση τους αντιμετωπίζει ως έναν «**αριθμό προς επεξεργασία**» (Martin, ό.π., σελ.31).

Η «**φιλική υπηρεσία**» (διάγραμμα 8), είναι το αντίθετο της εργοστασιακής, αφού η εξυπηρέτηση των πελατών γίνεται με φιλικότητα και ενδιαφέρον, αλλά δεν υπάρχει η κατάλληλη οργάνωση. Οι παρέχοντες τις υπηρεσίες, επιδεικνύουν σε μεγάλο βαθμό ενδιαφέρον και ευγένεια προς τους πελάτες τους, αλλά ταυτόχρονα και μεγάλο βαθμό ασυνέπειας ο οποίος ουσιαστικά επισκιάζει τα πρώτα. Συνήθως η περίπτωση της «φιλικής υπηρεσίας» συναντάται σε καινούριες επιχειρήσεις όπου το προσωπικό δεν έχει εμπειρία (Martin, ό.π., σελ.32).

Διάγραμμα 8: Η «φιλική υπηρεσία»

Τυπική Διάσταση Υπηρεσίας



Προσωπική Διάσταση Υπηρεσίας

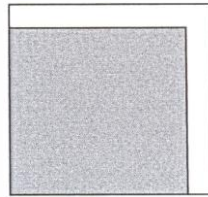
Πηγή: *Martin, W.(2003), "Providing Quality Service - what every hospitality service provider needs to know", Prentice Hall, New Jersey, p. 31*

Τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας αυτής είναι ως προς την τυπική διάσταση η βραδύτητα, η ασυνέπεια, η αποδιοργάνωση και το χάος, ενώ ως προς την προσωπική διάσταση η φιλικότητα, το ενδιαφέρον και η διακριτικότητα. Το μήνυμα που σιωπηρώς λαμβάνεται από τους πελάτες είναι το εξής: **«προσπαθούμε σκληρά αλλά στην πραγματικότητα δε γνωρίζουμε τι κάνουμε»** (Martin, ό.π., σελ.31).

Τέλος, συναντάμε και την **«ποιοτική υπηρεσία»** (διάγραμμα 9), η οποία είναι η καλύτερη και η αποδοτικότερη από όλες τις προαναφερθέντες. Στην περίπτωση αυτή, οι δύο διαστάσεις (και η τυπική και η προσωπική) είναι σωστά κατανοημένες, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα. Βέβαια, παρόλο που θεωρείται η ιδανική περίπτωση, υπάρχουν ακόμη περιθώρια βελτίωσης, αφού όπως έχουμε ήδη πει *η τελειότητα είναι πολύ σπάνια αν όχι ανέφικτη*. Το σημαντικό ωστόσο είναι ότι στην περίπτωση της ποιοτικής υπηρεσίας οι παρέχοντες την υπηρεσία καλύπτουν όλους τους σημαντικούς τομείς της τυπικής και προσωπικής διάστασης (Martin, ό.π., σελ.32).

Διάγραμμα 9: Η «ποιοτική υπηρεσία»

Τυπική Διάσταση Υπηρεσίας



Προσωπική Διάσταση Υπηρεσίας

Πηγή: *Martin, W. (2003), "Providing Quality Service – what every hospitality service provider needs to know", Prentice Hall, New Jersey, p. 31*

Τα χαρακτηριστικά εδώ είναι αφενός η ταχύτητα, η επάρκεια και η ομοιομορφία και αφετέρου η φιλικότητα, το ενδιαφέρον και η διακριτικότητα. Το μήνυμα που εισπράττουν οι πελάτες από την επιχείρηση είναι το εξής: **«Εμείς και ενδιαφερόμαστε και προσφέρουμε»** (Martin, ό.π., σελ.31).

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι το κάθε ξενοδοχείο είναι αυτό που θα αποφασίσει για τη σχέση τυπικής και προσωπικής διάστασης των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες του. Βέβαια, η βασική επιδίωξη κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να είναι η προσφορά όσο το δυνατόν περισσότερων ποιοτικών υπηρεσιών και η διαρκής μείωση των μη ποιοτικών.

3.4.1 Το κόστος της χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Αν και το συνολικό κόστος από την παραγωγή και παροχή χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές μονάδες δεν είναι εύκολο να μετρηθεί με ακρίβεια, ωστόσο, μπορεί το κόστος αυτό να αναλυθεί σε τρεις επιμέρους κατηγορίες (Χυτήρης, 1996, σελ.152):

1. Εξωτερικά κόστη (η πηγή τους είναι εκτός ξενοδοχείου)

- Δυσανεστημένοι πελάτες οι οποίοι δεν έρχονται ξανά στο ξενοδοχείο

- Αρνητικά σχόλια και φήμη για το ξενοδοχείο και πιθανή απώλεια κάποιων πελατών.
- Χαμηλό προφίλ του ξενοδοχείου, δηλαδή χαμηλό εισοδηματικό και κοινωνικό επίπεδο πιθανών πελατών.

2. Εσωτερικά κόστη (αφορούν στην απόδοση και λειτουργία του ξενοδοχείου)

- Αποχωρήσεις εργαζομένων.
- Υπερωρίες.
- Παράπονα εργαζομένων, συγκρούσεις.
- Βλάβες και υπερβολικές φθορές.
- Αντिलειτουργικές και αντιπαραγωγικές διαδικασίες.
- Μειωμένες πωλήσεις (άρα μειωμένα έσοδα).

3. Κόστη εξασφάλισης ποιότητας (αφορούν κυρίως στις δαπάνες που γίνονται για να προληφθεί η χαμηλή ποιότητα)

- Προγράμματα βελτίωσης / εξασφάλισης ποιότητας.
- Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού.
- Ανάλυση χρόνου για επιθεωρήσεις / ελέγχους.
- Ανάλυση χρόνου για μελέτη / ανάλυση στοιχείων, πληροφοριών και αναφορών.

Σύμφωνα με το Δερβιτσιώτη μερικοί τρόποι μείωσης του κόστους χαμηλής ποιότητας, είναι για παράδειγμα η βελτίωση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, η συστηματική εκπαίδευση και συμμετοχή του προσωπικού καθώς και η αξιοποίηση καλύτερης τεχνολογίας.

3.4.2 Αποτελέσματα ερευνών σε επιχειρήσεις για το υψηλό κόστος της χαμηλής ποιότητας

Βάσει των αποτελεσμάτων εμπειρικών ερευνών που έγιναν από το Ομοσπονδιακό Γραφείο Υποθέσεων Καταναλωτών στις Η.Π.Α (U.S. Office of Consumer Affairs, USOCA) και την εταιρία PIMS, ώστε να εκτιμηθεί το κόστος χαμηλής ποιότητας, έγιναν οι ακόλουθες σημαντικές διαπιστώσεις (Δερβιτσιώτης, ό.π., σελ.196):

- Περίπου το 70-90% των πελατών που αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα ποιότητας στην εξυπηρέτησή τους δεν παραπονιέται στην επιχείρηση, έτσι σε κάθε παραπονούμενο πελάτη αντιστοιχούν άλλοι τρεις δυσαρεστημένοι πελάτες που δεν ακούγονται. Επίσης, η πλειονότητα των πελατών που δεν παραπονιούνται για τα προβλήματα ποιότητας που αντιμετώπισαν, δεν επιστρέφουν στην ίδια επιχείρηση για άλλες συναλλαγές.
- Διαπιστώθηκε ότι ο μέσος πελάτης που έχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα με την ποιότητα υπηρεσιών που του προσφέρει μια επιχείρηση, θα συζητήσει για τις αρνητικές εμπειρίες του με άλλους εννέα πιθανούς πελάτες. Αντίθετα, πελάτες με άριστες εντυπώσεις για την εξυπηρέτησή τους θα το σχολιάσουν μόνο με τρεις ή τέσσερις άλλους.
- Η επιχείρηση που παρέχει «κακή» ποιότητα χάνει μέσω της προφορικής γνωστοποίησης των κακών εντυπώσεων των δυσαρεστημένων πελατών της σε τρίτους, ένα νέο πελάτη για κάθε πενήντα δυσαρεστημένους.
- Το κόστος μη ικανοποιητικής εξυπηρέτησης του πελάτη την πρώτη φορά με το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκτιμάται ότι αντιστοιχεί στο 20-50% των λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης.
- Περίπου η μία στις τέσσερις συναλλαγές δημιουργεί κάποιο πρόβλημα ποιότητας με τον πελάτη.
- Οι πελάτες οι οποίοι διατυπώνουν τα παράπονά τους στην επιχείρηση για την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών που τους παρασχέθηκαν, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση τους αντιμετωπίζει επηρεάζει καθοριστικά τη μελλοντική συμπεριφορά τους. Δηλαδή διαπιστώθηκε ότι σε περίπτωση κακής αντιμετώπισης των παραπόνων ένα ποσοστό 83% των δυσαρεστημένων πελατών επιλέγει άλλη επιχείρηση στην επόμενη αγορά. Αντίθετα, στην περίπτωση καλής αντιμετώπισης

των δυσαρεστημένων πελατών, το 70-90% προτιμά να συνεχίσει και σε μελλοντικές αγορές τη σχέση του με την ίδια επιχείρηση.

- Η δυσαρέσκεια ενός πελάτη για την ποιότητα ενός είδους προϊόντος ή εξυπηρέτησης μιας επιχείρησης, επιδρά αρνητικά και στην αξιολόγησή του για την αναμενόμενη ποιότητα των άλλων προϊόντων και υπηρεσιών της ίδιας επιχείρησης.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας είναι ότι το κόστος της χαμηλής ποιότητας στις υπηρεσίες είναι όντως πολύ μεγάλο για την κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα για τις ξενοδοχειακές, όπου η συναλλαγή και η επικοινωνία με τους πελάτες είναι καθημερινή και εφάμιλλη του ξενοδοχειακού επαγγέλματος. Οι επιχειρήσεις που δε λαμβάνουν την ποιότητα σοβαρά υπόψιν τους, έχουν σημαντικό κόστος το οποίο αποτρέπει την επιχείρηση από αύξηση της κερδοφορίας της.

3.5 Ικανοποίηση πελατών -τουριστών

3.5.1 Η σημασία του πελάτη για την τουριστική επιχείρηση

Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι μεγάλο μέρος της επιτυχίας μιας τουριστικής επιχείρησης οφείλεται στις καλές διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση και των πελατών της. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό να συνειδητοποιήσει κάθε τουριστική επιχείρηση τη μεγάλη αξία που έχει γι' αυτήν ο πελάτης της, ανεξάρτητα αν είναι περαστικός, σταθερός, νέος ή ηλικιωμένος, αλλοδαπός ή Έλληνας. Κάποια βασικά σημεία που χρειάζεται να υπάρχουν στη σκέψη όλων των εμπλεκόμενων στον τουριστικό κλάδο είναι τα ακόλουθα (Σιταράς και Τζένος, 2004, σελ.110):

- Οι πελάτες είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας σε κάθε επιχείρηση, γιατί χωρίς αυτούς η επιχείρηση δεν έχει λόγο ύπαρξης.
- Οι πελάτες δεν εξαρτώνται από εμάς, εμείς εξαρτόμαστε από αυτούς.
- Οι πελάτες κάνουν χάρη σε εμάς όταν μας επιλέγουν, και όχι εμείς όταν τους εξυπηρετούμε.

- Οι πελάτες δεν αποτελούν κάποια διακοπή από την εργασία μας, είναι ο λόγος για τον οποίον υπάρχει αυτή η εργασία.
- Οι πελάτες δεν είναι ψυχροί αριθμοί, είναι ανθρώπινες υπάρξεις με αισθήματα και αδυναμίες, όπως εμείς. Δεν είναι κάποιοι ξένοι που θα τους αντιμετωπίσουμε δύσπιστα και ενοχλημένοι.
- Οι πελάτες είναι άνθρωποι που μας παρουσιάζουν τις ανάγκες ή τις επιθυμίες τους και έχουμε καθήκον να τους εξυπηρετούμε.
- Οι πελάτες δικαιούνται την πιο ευγενική και ανθρώπινη συμπεριφορά μας. Είναι το αίμα της επιχείρησής μας.

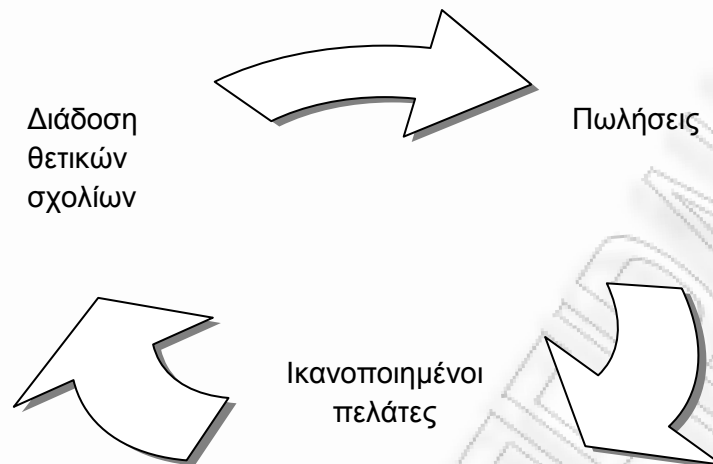
3.5.2 Η έννοια της ικανοποίησης των πελατών στον τουριστικό κλάδο

Ο Laws αναφέρει ότι σύμφωνα με τους Engel, Blackwell και Miniard ως ικανοποίηση ορίζεται «η αξιολόγηση μετά την κατανάλωση, ότι η συγκεκριμένη επιλογή ανταποκρίθηκε σε προηγούμενα πιστεύω και προσδοκίες». Αντίθετα, η δυσαρέσκεια είναι «το αποτέλεσμα όταν αυτή η επιβεβαίωση δεν πραγματοποιείται» (Laws, 1992, σελ.105).

Οι Bergman και Klefsjo ορίζουν την ικανοποίηση ως «την ικανότητα ενός προϊόντος να ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών». Οι τελευταίοι διακρίνουν τον πελάτη σε εσωτερικό και εξωτερικό. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει **εσωτερικός** πελάτης είναι ο υπάλληλος της επιχείρησης, ενώ **εξωτερικός** είναι κάθε άλλο άτομο ακόμα και οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης καθώς και η κοινωνία στο σύνολο της (Bergman *et al*, ό.π., σελ.283).

Στην παρούσα παράγραφο θα εστιάσουμε στην ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη - τουρίστα. Παλαιότερα εθεωρείτο ότι είναι πιο σημαντικό να αποκτήσει μια επιχείρηση καινούριους πελάτες παρά να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες. Ωστόσο, έχει αποδειχθεί από έρευνες, ότι η απόκτηση νέων πελατών είναι πιο δαπανηρή διαδικασία από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων, που είναι ήδη ικανοποιημένοι με το προϊόν που προσφέρεται. Αυτό συμβαίνει λόγω της σχέσης μεταξύ **πωλήσεων, ικανοποιημένων πελατών και θετικών σχολίων** που αυτοί διαδίδουν για το ξενοδοχείο, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο σχήμα (Bergman *et al.*, ό.π, σελ.281):

Σχήμα 7: Σχέση πωλήσεων-ικανοποιημένων πελατών και θετικών σχολίων



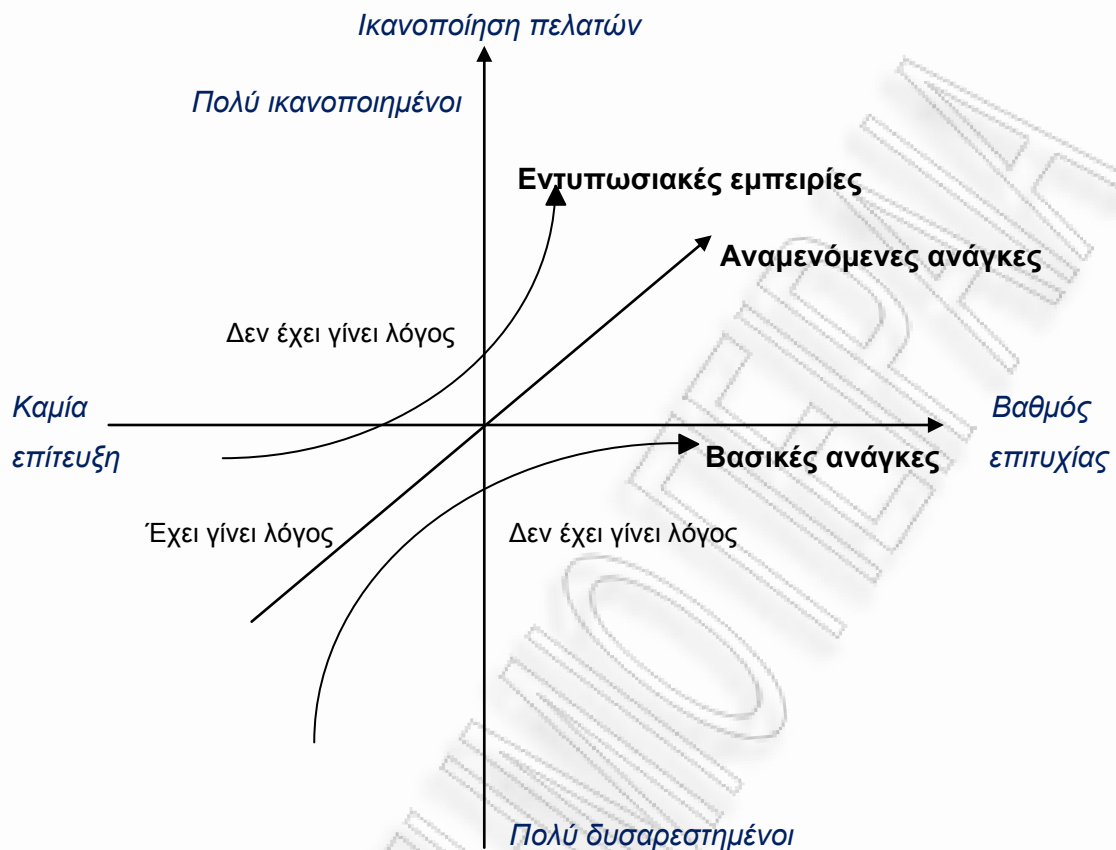
Πηγή: Bergman, B. and Klefsjo, B. (1994), “Quality: from Customer needs to Customer Satisfaction”, Studentlitteratur, Sweden, p.281

Η «**ΠΙΣΤΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑ**» (loyal customers) έχει εξαιρετική σημασία και κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να ανακαλύπτει τα στοιχεία εκείνα που ευχαριστούν τους πελάτες της και να προσπαθεί να τα ικανοποιεί. Ο Noriaki Kano (1984) ανέπτυξε ένα μοντέλο για την ικανοποίηση των πελατών, όπου οι διαστάσεις της ποιότητας χωρίζονται σε τρεις ομάδες (Bergman *et al*, ό.π, σελ.282):

- 1. Βασικές ανάγκες**
- 2. Αναμενόμενες ανάγκες**
- 3. Εντυπωσιακές εμπειρίες**

Πιο συγκεκριμένα το μοντέλο του Kano είναι το ακόλουθο (παρατίθεται στην επόμενη σελίδα):

Σχήμα 8: Μοντέλο Kano



Πηγή: Bergman, B. and Klefsjo, B. (1994), "Quality- from Customer needs to Customer Satisfaction", *Studentlitteratur, Sweden, p.282*

Σύμφωνα με τον Kano οι **βασικές ανάγκες** αναμένονται από τον πελάτη να καλυφθούν οπωσδήποτε. Είναι τόσο προφανείς στον πελάτη που δεν θα τις περιέγραφε αν τον ρωτούσαν. Αν δεν ικανοποιούνταν αυτές οι ανάγκες όμως, θα ήταν οπωσδήποτε δυσαρεστημένος. Οι βασικές ανάγκες είναι για παράδειγμα το κρεβάτι που αναμένεται να υπάρχει σε ένα δωμάτιο ξενοδοχείου. Ωστόσο, δε γίνεται να ικανοποιηθεί ένας πελάτης εκπληρώνοντας μόνο τις βασικές του ανάγκες.

Οι **αναμενόμενες ανάγκες** είναι αυτές τις οποίες ο πελάτης γνωρίζει και θέλει να ικανοποιηθούν, αλλά δεν είναι πάντα απολύτως απαραίτητες π.χ. η ύπαρξη σε ένα δωμάτιο μιας τηλεόρασης, ενός σαπουνιού ή μιας οδοντόβουρτσας.

Οι **εντυπωσιακές εμπειρίες** αποτελούνται από πράγματα που πρέπει ο παραγωγός να ανακαλύψει μόνος του και να τα προσφέρει στον πελάτη. Πρόκειται για «**εκπλήξεις**» προς τον πελάτη, τις οποίες πολλές φορές αυτός δεν μπορεί να φανταστεί. Η εξέλιξη της τεχνολογίας δίνει τη δυνατότητα ικανοποίησης αναγκών που ο πελάτης ούτε καν

γνωρίζει ότι έχει. Πρόκειται για ευκαιρίες ευχαρίστησης των πελατών, οι οποίες φυσικά μπορεί να είναι και υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον Bly, οι εντυπωσιακές εμπειρίες δε χρειάζεται να κοστίζουν πολλά χρήματα, χρόνο ή προσπάθεια, αλλά να είναι απλά πράγματα τα οποία όμως θα αυξήσουν σε σημαντικό βαθμό την ευχαρίστηση και ικανοποίηση των πελατών (Bly, 1993, σελ.87). Έτσι για παράδειγμα, εντυπωσιακή εμπειρία μπορεί να αποτελέσει ένα μπολ φρούτα στο δωμάτιο του πελάτη ή προσωπικοί χαιρετισμοί από το γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου (Bergman *et al.*, ό.π., σελ.283). Οι Bergman και Klefsjo επισημαίνουν ότι οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν διαρκώς με το χρόνο. Έτσι, για παράδειγμα, το αυτόματο αυτοκίνητο στη δεκαετία του είκοσι ήταν μια εντυπωσιακή εμπειρία, μια αναμενόμενη ανάγκη τη δεκαετία του σαράντα και μια βασική ανάγκη σήμερα. Πάντως, βάσει του μοντέλου του Kano σκοπός κάθε ξενοδοχείου πρέπει να είναι η κίνηση προς τις εντυπωσιακές εμπειρίες (Bergman *et al.*, ό.π., σελ.283).

Το βασικό πλεονέκτημα του μοντέλου του Kano είναι ότι μέσω αυτού μπορούν να εντοπιστούν τα στοιχεία που έχουν τη μεγαλύτερη επιρροή στην ικανοποίηση των πελατών και έπειτα να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο (Tan and Pawitra, 2001, σελ.422).

Το ποσοστό της ικανοποίησης των πελατών εξαρτάται και από τη σχέση μεταξύ των προσδοκιών και των εμπειριών των πελατών, αλλά και από την «εικόνα» (image) της επιχείρησης (αναλύονται σε επόμενες παραγράφους) (Bergman *et al.*, ό.π., σελ.283).

Πολλοί ερευνητές, βασισμένοι στο μοντέλο του Kano που μόλις αναλύσαμε, εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των **αναγκών των πελατών** και της **ικανοποίησης αυτών** (King, 1989; Oliver and DeSarbo, 1988). Το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν ήταν ότι για να διατηρήσει τους πελάτες της μια επιχείρηση, πρέπει να σχεδιάσει, να παράγει και να προσφέρει τις υπηρεσίες της στη βάση των αναγκών, απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών της. Πολλές επιχειρήσεις δε γνωρίζουν τις προσδοκίες των πελατών τους ως αποτέλεσμα της έλλειψης ενδιαφέροντος και εκπαίδευσης του προσωπικού τους. Για να αποκτηθεί η πιστή πελατεία οι επιχειρήσεις πρέπει να αποκτήσουν πρώτα πιστούς υπαλλήλους (Chytiris, 1998, σελ.2,4).

Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης πελατών και δημιουργίας πιστής πελατείας μπορεί να αποδοθεί με τους *τύπους* των πελατών που διακρίνουμε αναλόγως την ικανοποίησή τους (Chytiris, 1998, σελ.3):

Πίνακας 9: Τύποι πελατών βάσει της ικανοποίησής τους

Πηγή: Chytiris, L. (1998), *“Quality of Service: A new approach”*, International Euroqualrom Workshop, University Politechnica Bucharest, p.3

Απλά περαστικός	Μη ικανοποίηση των βασικών αναγκών	Δυσaréσκεια
Περιστασιακός	Ικανοποίηση των βασικών αναγκών και αποφυγή παραπόνων	Απλά ικανοποίηση
Επαναλαμβανόμενος/ κανονικός	Ικανοποίηση των αναμενόμενων αναγκών	Μεγάλη ικανοποίηση
Πιστός	Παροχή υπηρεσιών όπου ο πελάτης δεν έχει φανταστεί	Απόλυτη ικανοποίηση

Στόχος φυσικά κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να είναι να κινείται προς την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών της.

3.5.3 Έρευνα για το ρόλο της ικανοποίησης των πελατών και της «εικόνας» (image) της επιχείρησης στην απόκτηση πιστών πελατών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία

3.5.3.1 Εισαγωγή

Όπως αναφέρθηκε ήδη νωρίτερα στην παρούσα εργασία, ο ρόλος της πιστής πελατείας είναι καθοριστικός για την επιτυχία μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Όπως αναφέρουν οι Kandampully και Suhartanto, σε έρευνα που έγινε από τους Holmund και Kock (1996) διαπιστώθηκε ότι στοιχίζει πέντε φορές περισσότερο η προσέλκυση νέων πελατών από τη διατήρηση των ήδη υπαρχόντων. Οι Kandampully και Suhartanto αναφέρουν επίσης, ότι μετά από έρευνα των Reichheld και Sasser (1990) διαπιστώθηκε ότι η αύξηση της πιστής πελατείας σε ποσοστό 5%, μπορεί να αυξήσει το κέρδος της επιχείρησης σε ποσοστό 25-85%. Ο πιστός πελάτης είναι αυτός που

αφενός θα ξαναγυρίσει στο ξενοδοχείο και αφετέρου θα το συστήσει σε τρίτους (Kandampully and Suhartanto, 2003, σελ.4).

Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία έχουν μελετηθεί οι σχέσεις μεταξύ της ποιότητας του καταλύματος, της ικανοποίησης, και της διάθεσης των πελατών να προτείνουν το κατάλυμα σε μελλοντικούς πελάτες. Τα αποτελέσματα της έρευνας, ήταν ότι η πρόθεση των πελατών να προτείνουν το κατάλυμα είναι ένα αποτέλεσμα των ποιοτικών υπηρεσιών που αυτό προσφέρει και του ποσοστού ικανοποίησης από την εμπειρία που αποκόμισαν οι πελάτες από τη διαμονή τους στο κατάλυμα. Άρα λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει **θετική σχέση** μεταξύ ικανοποίησης πελατών και πιστής πελατείας (Kandampully and Suhartanto, ό.π., σελ.10).

Η «**εικόνα**» είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας σε κάθε επιχείρηση, αφού επηρεάζει την αντίληψη των πελατών για τα προσφερόμενα αγαθά και τις υπηρεσίες. Μάλιστα οι Kandampully και Suhartanto προσθέτουν ότι μετά από έρευνα που έγινε από τους Heung, Mok και Kwan, διαπιστώθηκε ότι η «εικόνα» είναι ένας σημαντικός παράγοντας επιλογής ξενοδοχείου για τους πιστούς πελάτες. Επίσης, οι ίδιοι συγγραφείς (Kandampully και Suhartanto) αναφέρουν ότι ο Mazanec διαπίστωσε μετά από έρευνα, τη **θετική συσχέτισή** της με την ικανοποίηση των πελατών, αφού μια επιθυμητή «εικόνα» οδηγεί σε ικανοποίηση του πελάτη, ενώ αντίθετα μια ανεπιθύμητη οδηγεί σε δυσαρέσκεια αυτού (Kandampully and Suhartanto, ό.π, σελ. 11).

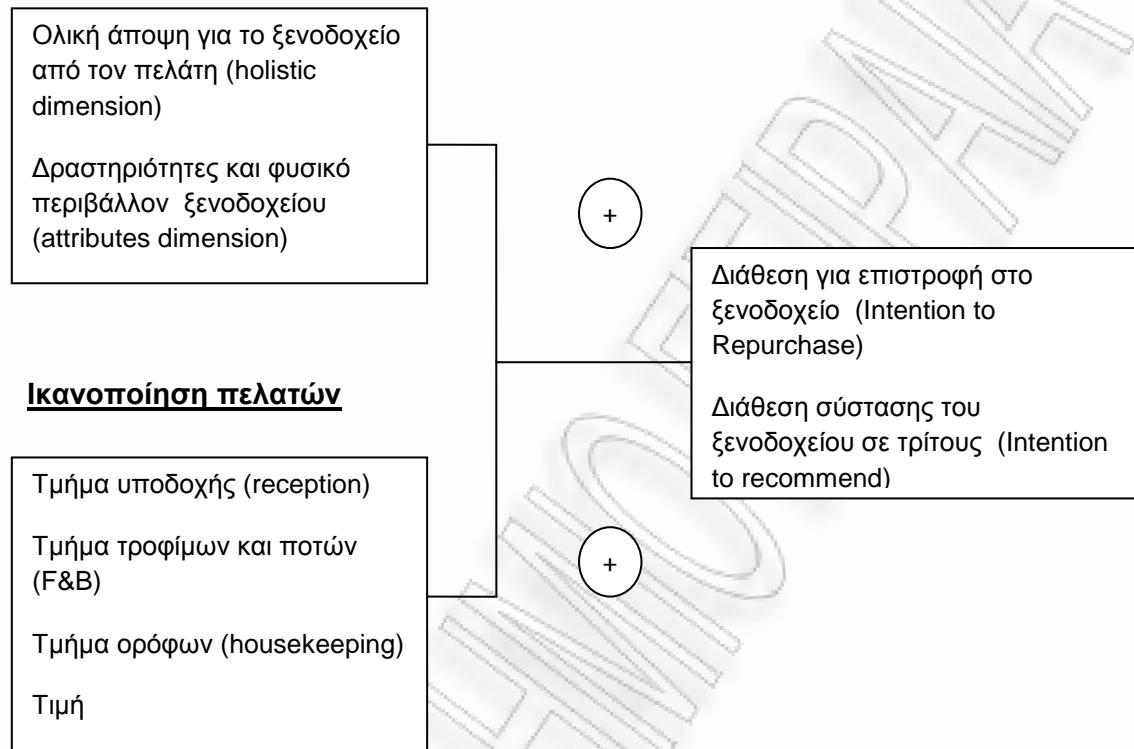
Τέλος, σύμφωνα με τους Kang και James, μια καλή και γνωστή «εικόνα», αποτελεί ένα «**πάγιο περιουσιακό στοιχείο**» για κάθε επιχείρηση, αφού έχει επίδραση στις αντιλήψεις του πελάτη για την επιχείρηση. Έτσι αν ένας πελάτης έχει θετική «εικόνα», τότε θα συγχωρέσει μικρά λάθη που ενδεχομένως να προκύψουν. Βέβαια αν αυτά τα λάθη επαναλαμβάνονται, τότε η «εικόνα» σίγουρα θα καταστραφεί. Αντίστοιχα αν η «εικόνα» είναι κακή τότε το παραμικρό λάθος θα μεγεθυνθεί στο μυαλό του πελάτη (Kang and James, 2004, σελ.267) .

3.5.3.2 Το αντικείμενο της έρευνας

Η έρευνα στην οποία αναφερόμαστε, βασίζεται σε ένα μοντέλο σχέσης το οποίο αναφέρει ότι η ικανοποίηση των πελατών και η «εικόνα» του ξενοδοχείου επηρεάζουν άμεσα την πιστή πελατεία. Πιο συγκεκριμένα το μοντέλο είναι το ακόλουθο:

Σχήμα 9: Μοντέλο σχέσης μεταξύ πιστής πελατείας, «εικόνας» του ξενοδοχείου και ικανοποίησης πελατών

«Εικόνα» ξενοδοχείου



Πηγή: *Kandampully, J. and Suhartanto, D. (2003), "The role of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry", Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol.10, No 1/2, pp .3-22*

Στο μοντέλο που προηγήθηκε παρατηρούμε ότι στην έρευνα αυτή εξετάζεται η ικανοποίηση των πελατών σε τρία συγκεκριμένα τμήματα του ξενοδοχείου (reception, F&B, housekeeping) τα οποία θεωρούνται ότι ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. Επίσης, εξετάζεται και ο παράγοντας της τιμής.

Η έρευνα έγινε σε πελάτες αλυσίδων ξενοδοχείων, αφού θεωρήθηκε ότι σε αυτές εντοπίζεται κατά κύριο λόγο η πιστή πελατεία. Έτσι, μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε 237 πελάτες πέντε διαφορετικών αλυσίδων ξενοδοχείων στο Christchurch στη Νέα Ζηλανδία. Τα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν σε αυτούς από την υποδοχή, κατά τη διάρκεια του check-in, σε διάστημα τριών εβδομάδων. Συνολικά επιστράφηκαν απαντημένα 158 ερωτηματολόγια, από τα οποία τα 106 (45%) αποδείχθηκαν χρήσιμα (Kandampully and Suhartanto, ό.π., σελ. 13, 14, 15).

3.5.3.3 Αποτελέσματα της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν τα εξής (Kandampully and Suhartanto, ό.π., σελ.19):

- Η «εικόνα» του ξενοδοχείου και η ικανοποίηση των πελατών από τα τμήματα reception, F&B, housekeeping καθώς και από τη τιμή, είναι σημαντικοί παράγοντες που ενθαρρύνουν την πιστή πελατεία.
- Συγκεκριμένα η ικανοποίηση των πελατών από το τμήμα ορόφων (**housekeeping**), απεδείχθη ότι είναι ο σημαντικότερος παράγοντας από τους τρεις, ο οποίος επηρεάζει τους πελάτες και τους κάνει να θέλουν να ξαναέρθουν στο ξενοδοχείο, αλλά και να το προτείνουν σε τρίτους. Ως πιθανή εξήγηση του γεγονότος αυτού, θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι το τμήμα ορόφων είναι ένας βασικός παράγοντας για ένα ξενοδοχείο, ενώ η υποδοχή (reception), το τμήμα τροφίμων και ποτών (F&B), και η τιμή, ίσως θεωρούνται περισσότερο υποβοηθητικοί παράγοντες. Επίσης, ας μην ξεχνάμε ότι το «housekeeping» παρέχει το κύριο πλεονέκτημα ενός ξενοδοχείου που είναι η «προσωρινή διαμονή».

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι αυτή η έρευνα απέδειξε πως οι διάφοροι τομείς λειτουργίας ενός ξενοδοχείου δεν έχουν ίδια βαρύτητα στην κρίση των πελατών. Το δωμάτιο του ξενοδοχείου και η ικανότητα και προθυμία του προσωπικού ορόφων να εξυπηρετούν, διαπιστώθηκε ότι αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες στη θεμελίωση της πιστής πελατείας. Για το λόγο αυτό οι μάνατζερς πρέπει να συνειδητοποιήσουν την ιδιαίτερη σημασία που έχει το τμήμα αυτό στη συνολική ικανοποίηση του πελάτη και κατά συνέπεια να δώσουν έμφαση στην άνεση των δωματίων του ξενοδοχείου και στον επαγγελματισμό του προσωπικού ορόφων (Kandampully and Suhartanto, ό.π.,σελ.20).

3.5.4 Οικονομική κρίση και δημιουργία πιστής πελατείας στα ξενοδοχεία

Η οικονομική κρίση είναι πλέον ένα παγκόσμιο φαινόμενο το οποίο έχει επηρεάσει και την ξενοδοχειακή βιομηχανία. Το ερώτημα που τίθεται είναι τί μπορεί να κάνει ένας ξενοδόχος για να διατηρήσει τους πελάτες του, αλλά και για να κερδίσει (αν αυτό είναι δυνατό) και άλλους.

Η απάντηση είναι ότι οι «**εντυπωσιακές εμπειρίες**» (που αναλύθηκαν ήδη βάσει του μοντέλου του Kano) είναι αυτές που κάνουν τη διαφορά. Ο Jeff Weinstein σημειώνει ότι οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να «κόβουν» υπηρεσίες και παροχές προς τους πελάτες τους, όπως π.χ. η δωρεάν προσφορά καφέ στο πρωινό. Αντίθετα πρέπει να προσπαθούν να προσφέρουν «το κάτι παραπάνω» ακόμη κι αν αυτό κοστίζει λίγο παραπάνω. Είναι απαραίτητο, δεδομένης της κρίσης, να δώσουν κάτι περισσότερο τώρα και όχι κάτι λιγότερο, προκειμένου να διατηρήσουν τους πελάτες τους, αλλά και να «κλέψουν» πελάτες από τους ανταγωνιστές τους. Ο Weinstein ακόμη τονίζει ότι δεν υπάρχει καλύτερη χρονική περίοδος για μια ξενοδοχειακή μονάδα να κερδίσει καινούριους πελάτες, από αυτή που διανύουμε, αφού όλοι οι ανταγωνιστές της είναι ευάλωτοι (Weinstein, 2009, σελ.1).

3.6 Μέτρηση ποιότητας

3.6.1 Οι διαστάσεις της ποιότητας

Η μέτρηση της ποιότητας δεν είναι τόσο εύκολη διαδικασία όσο πολλές φορές φαίνεται. Η λογική μας διδάσκει ότι για να μπορέσεις να βελτιώσεις κάτι, πρέπει να είσαι σε θέση να το μετρήσεις. Έτσι, για να βελτιωθεί η ποιότητα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά και σε κάθε επιχείρηση, πρέπει πριν γίνει οποιοσδήποτε σχεδιασμός ή προσπάθεια αλλαγών, να υπάρχει δυνατότητα μέτρησης της υπάρχουσας ποιοτικής στάθμης. Η μέτρηση της ποιότητας είναι το πρώτο σημαντικό βήμα για τη βελτίωσή της. Πριν γίνει οποιαδήποτε προσπάθεια μέτρησης της ποιότητας είναι αναγκαίο να ορισθούν οι διαστάσεις της και ακολούθως να γίνει η σχετική έρευνα για το ποιες είναι οι ενδεδειγμένες μέθοδοι ποσοτικοποίησής τους (Τσιότρας, ό.π., σελ.21).

Όπως αναφέρουν οι Kang και James, ο Gronroos (1982) διέκρινε δύο διαστάσεις της ποιότητας την **τεχνική** και τη **λειτουργική**. Η τεχνική ποιότητα αναφέρεται στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας, δηλαδή στο τι ακριβώς έχει προσφερθεί στον πελάτη και η λειτουργική ποιότητα αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο έχει προσφερθεί η υπηρεσία (Kang and James, 2004, σελ.267).

Οι Meyer και Westerbarkey, υιοθετώντας την άποψη του Gronroos, διακρίνουν τις ίδιες διαστάσεις ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Όσον αφορά στην τεχνική

διάσταση πρόκειται για το «*τι προσφέρεται στον πελάτη*», για παράδειγμα στο εστιατόριο πρόκειται για το φαγητό, τα ποτά, τις χαρτοπετσέτες κ.λπ. Η λειτουργική διάσταση αναφέρεται στο «*πώς προσφέρεται στον πελάτη*», δηλαδή στο ίδιο παράδειγμα με το εστιατόριο που αναφέραμε, πρόκειται για την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων, την ατμόσφαιρα, την άνεση κ.λπ. Είναι αναγκαίο σε ένα ξενοδοχείο να γίνεται έλεγχος και της τεχνικής και της λειτουργικής διάστασης της ποιότητας, γιατί και οι δύο επηρεάζουν τη γνώμη των πελατών. Σε έρευνα που έγινε σε ξενοδοχεία του Καναδά από τον Morris (1985) διαπιστώθηκε ότι ένα ποσοστό 44% των παραπόνων των πελατών αφορούσαν την τεχνική διάσταση της ποιότητας, ενώ η πλειονότητα των παραπόνων, σε ποσοστό 56%, αφορούσε τη λειτουργική διάσταση αυτής (Meyer and Westerbarkey, 1995, σελ.187).

Η τεχνική διάσταση, μπορεί να παρατηρηθεί και να μετρηθεί με στατιστικές μεθόδους που βοηθούν τη διοίκηση της επιχείρησης να εντοπίσει οποιαδήποτε ανεπιθύμητη αλλαγή στην ποιότητα. Αντιθέτως, η διασφάλιση της ποιότητας στη λειτουργική διάσταση είναι πιο δύσκολη, γιατί οι διαστάσεις της ποιότητας ποικίλλουν αναλόγως του τύπου και του βαθμού της επαφής μεταξύ των πελατών και των υπαλλήλων. Για να γίνει κατανοητό αυτό αναφέρεται το ακόλουθο παράδειγμα (Meyer and Westerbarkey, ό.π., σελ.187):

« Ένας πελάτης αναφέρει το εξής:

‘Δεν ήταν πολύ ευγενικός ο αχθοφόρος που μας έδειξε τον τρόπο με τον οποίον λειτουργούν τα πάντα και που μας ενημέρωσε για τα εστιατόρια;’

ενώ άλλος πελάτης αναφέρει:

‘Γιατί ο αχθοφόρος δεν μπορεί απλώς να αφήσει τις αποσκευές μας, αντί να διαφημίζει το ξενοδοχείο, ουσιαστικά απαιτώντας μεγαλύτερο φιλοδώρημα’ ».

Οι Meyer *et al.* αναφέρουν επίσης τις διαστάσεις της ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (παρατίθενται στην επόμενη σελίδα):

Πίνακας 10: Δείκτες ποιότητας ξενοδοχειακών επιχειρήσεων

Πηγή: Meyer, A. and Westerbarkey, P., "Measuring and managing hotel guest satisfaction" in Olsen et al. (1995), "Service Quality in Hospitality Organizations", Cassell, London, p.187

<u>Ποιότητα</u>	<u>Διαστάσεις Ποιότητας</u>	
	<u>Τεχνική διάσταση</u>	<u>Λειτουργική διάσταση</u>
Ποιότητα πριν την παροχή υπηρεσιών (Δυνητική ποιότητα)	Αρχιτεκτονική ξενοδοχείου, τεχνικός εξοπλισμός, κατηγορία ξενοδοχείου κ.λπ.	Φήμη, εμφάνιση και συμπεριφορά εργαζομένων, κ.λπ.
Ποιότητα κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών (ποιότητα διαδικασιών)	Διατροφή, παροχή δωματίου και ανέσεις, δραστηριότητες επιχειρηματικού κέντρου, κ.λπ.	Ατμόσφαιρα, προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση, στάση προσωπικού, κ.λπ.
Ποιότητα στο τέλος και μετά την παροχή υπηρεσιών (τελική ποιότητα)	Ψυχαγωγία, μεταφορά σε αεροδρόμιο / ηλεκτρικό σταθμό, check-out, κ.λπ.	Ικανοποίηση, αποδοχή παραπόνων / επιβραβεύσεων, επικοινωνία κ.λπ.

Οι Zeithaml *et al.* καθώς και οι Bergman *et al.*, αναφέρουν δέκα διαστάσεις της ποιότητας οι οποίες ουσιαστικά αποτελούν και τα χαρακτηριστικά της, που αναφέρθηκαν στην παράγραφο 3.1.3. Πρόκειται δηλαδή, όπως έχουμε ήδη πει, για τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία, τη συνέπεια-αξιοπιστία, την άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση), τις γνώσεις και ικανότητες, την ευγένεια, τη σιγουριά και ασφάλεια, την εμπιστοσύνη, την πρόσβαση και προσαρμοστικότητα, την επικοινωνία και την ενσυναίσθηση (Zeithaml *et al.*, ό.π., σελ. 21; Bergman *et al.*, ό.π., σελ.267).

Πολλές από τις δέκα αυτές διαστάσεις σχετίζονται με την εμπιστοσύνη του πελάτη στους παρέχοντες υπηρεσίες στην επιχείρηση. Οι Zeithaml *et al.*, κατά τη διάρκεια της εφαρμογής ενός υποδείγματος μέτρησης της ποιότητας (SERVQUAL) διαπίστωσαν ότι κάποιες από τις δέκα διαστάσεις συνδέονται σε μεγάλο βαθμό και έτσι ο αριθμός τους

μειώθηκε από δέκα στις εξής πέντε (Bergman *et al.*, ό.π., σελ.268; Zeithaml *et al.*, ό.π., σελ.26):

1. Υλικά και εμπράγματα στοιχεία (tangibles)
2. Συνέπεια – αξιοπιστία (reliability)
3. Άμεση εξυπηρέτηση (ανταπόκριση) (responsiveness)
4. Διαβεβαίωση (assurance)

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τις διαστάσεις των γνώσεων και ικανοτήτων, της ευγένειας, της σιγουριάς και ασφάλειας και της εμπιστοσύνης.

5. Ταύτιση-κατανόηση (empathy)

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τις διαστάσεις της πρόσβασης και προσαρμοστικότητας, της επικοινωνίας και της ενσυναίσθησης.

Οι έρευνες που έχουν γίνει βάσει του υποδείγματος SERVQUAL διαπίστωσαν ότι η **αξιοπιστία** (reliability) είναι η πιο σημαντική από τις πέντε διαστάσεις και ότι αντίστοιχα τα **υλικά ή εμπράγματα στοιχεία** (tangibles) είναι η λιγότερο σημαντική. Οι υπόλοιπες τρεις έχει διαπιστωθεί ότι έχουν ίδιο βαθμό σημαντικότητας (Bergman *et al.*, ό.π., σελ.268).

3.6.2 Το υπόδειγμα SERVQUAL για τη μέτρηση της ποιότητας στα ξενοδοχεία – θεωρία χασμάτων

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι Zeithaml *et al.* όρισαν την ποιότητα υπηρεσιών ως «**τη διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων και των προσδοκιών των πελατών**» (Zeithaml *et al.*, ό.π., σελ. 19). Βασιζόμενοι στον ορισμό αυτό, αλλά και στις πέντε διαστάσεις της ποιότητας που αναλύθηκαν ανωτέρω, ανέπτυξαν ένα εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, το υπόδειγμα SERVQUAL. Για να έχει αυτό το εργαλείο μέτρησης ευρεία αποδοχή πραγματοποίησαν μια έρευνα ικανοποίησης πελατών σε τέσσερις διαφορετικές επιχειρήσεις: σε μια εταιρία επιδιόρθωσης και συντήρησης, σε μια τράπεζα, σε μια εταιρία τηλεφωνίας και σε μια εταιρία έκδοσης πιστωτικών καρτών.

Το εργαλείο SERVQUAL αποτελείται από δύο μέρη (Zeithaml *et al.*, ό.π., σελ.23):

1. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει 22 δηλώσεις που αφορούν τις **προσδοκίες** των πελατών σχετικά με μια υπηρεσία.
2. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει 22 δηλώσεις, αντίστοιχες του πρώτου μέρους, οι οποίες όμως μετρούν τις **εκτιμήσεις** των πελατών σχετικά με τη συγκεκριμένη υπηρεσία που έλαβαν.

Η κάθε δήλωση ακολουθείται από μια κλίμακα από το 1 έως το 7. Ο αριθμός 1 συμβολίζει την έντονη διαφωνία και ο αριθμός 7 την απόλυτη συμφωνία του πελάτη με την αντίστοιχη δήλωση. Ακολουθεί ο υπολογισμός της διαφοράς των εκτιμήσεων που αποδίδουν οι πελάτες σε αυτά τα 22 ζεύγη δηλώσεων. Αυτή η διαφορά μπορεί να κυμανθεί από +6 έως -6, όπου η θετική βαθμολογία αντιπροσωπεύει την καλύτερη ποιότητα σύμφωνα πάντα με τις αντιλήψεις του πελάτη. Τα ζεύγη των 22 δηλώσεων καλύπτουν τις πέντε διαστάσεις που αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο (Zeithaml *et al.*, ό.π., σελ.24).

Η χρήση του υποδείγματος SERVQUAL δίνει τη δυνατότητα σε κάθε επιχείρηση να μετρήσει το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει και να το συγκρίνει αφενός με τους ανταγωνιστές της και αφετέρου διαχρονικά με την ίδια.

Οι Zeithaml *et al.* κάνουν λόγο επίσης για τη **θεωρία των χασμάτων**. Σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν **πέντε χάσματα ποιότητας** τα οποία επηρεάζουν τον πελάτη μιας επιχείρησης όταν προβαίνει σε αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα χάσματα αυτά είναι τα ακόλουθα (Zeithaml *et al.*, ό.π., σελ.49):

ΧΑΣΜΑ 1: Η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών των πελατών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και των αντιλήψεων της διοίκησης σχετικά με τις προσδοκίες αυτές.

ΧΑΣΜΑ 2: Η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των αντιλήψεων της διοίκησης σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών και των προτύπων ποιότητας που έχουν καθιερωθεί.

ΧΑΣΜΑ 3: Η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των προτύπων ποιότητας που έχει καθορίσει η διοίκηση και των παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΧΑΣΜΑ 4: Η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των υπηρεσιών που είχε υποσχεθεί η επιχείρηση ότι θα προσφέρει και των υπηρεσιών που τελικά προσέφερε.

ΧΑΣΜΑ 5: Η διαφορά που υπάρχει μεταξύ των προσδοκιών και των αντιλήψεων των πελατών σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Από τα πέντε αυτά χάσματα, τα τέσσερα αποτελούν τις κύριες αιτίες της διαφοράς μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων των πελατών, ενώ το πέμπτο συμβολίζει αυτή τη διαφορά (μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων). Άρα λοιπόν, απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι να κλείσει το πέμπτο χάσμα, με τη σταδιακή εξάλειψη των προηγούμενων τεσσάρων χασμάτων. Έτσι θα επιτευχθεί η ποιότητα στις υπηρεσίες.

3.6.3 Άλλοι τρόποι μέτρησης της ποιότητας στα ξενοδοχεία

Σύμφωνα με το Φουντουλάκη η μέτρηση της ποιότητας μπορεί να γίνει και μέσω του ελέγχου όλων των συντελεστών που παίζουν ρόλο στην ικανοποίηση του πελάτη και στην ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών. Οι κυριότερες μέθοδοι είναι οι ακόλουθες (Φουντουλάκης, ό.π., σελ.111):

- Φύλλα ελέγχου ξενοδοχείου
- Βιβλίο επιδιορθώσεων/ελλείψεων/ζημιών (Maintenance book)
- Έλεγχος από την εταιρία (Brand Audit)
- Μυστικοί επισκέπτες (Mystery Guests)

Φύλλα ελέγχου ξενοδοχείου

Πρόκειται για **λίστες** στις οποίες καταγράφονται τα διάφορα σημεία στα οποία πρέπει να γίνεται καθημερινός έλεγχος. Κάθε τμήμα έχει μια τέτοια λίστα η οποία περιλαμβάνει δέκα με δεκαπέντε σημεία που πρέπει να ελεγχθούν κάθε μέρα με την υπογραφή του υπεύθυνου κάθε τμήματος. Τα σημεία αυτά εξαρτώνται από το τι κρίνεται σημαντικό από την κάθε εταιρία και το κάθε τμήμα και από τη στιγμή που θα επιλεγούν παραμένουν σταθερά, ώστε να επιτυγχάνεται σταθερότητα, συνέπεια και συνέχεια. Έτσι για παράδειγμα στο τμήμα της κουζίνας ελέγχεται η θερμοκρασία των ψυγείων, η τήρηση των κανόνων υγιεινής, οι διαδικασίες ελέγχου για το προσωπικό, όπως η

εμφάνισή τους κ.λπ. Οι λίστες φυλάσσονται με χρονολογική σειρά κι έτσι είναι εύκολη η χρήση τους για στατιστικούς και διοικητικούς λόγους.

Βιβλία επιδιορθώσεων/ελλείψεων/ζημιών (Maintenance book)

Είναι δείγμα υψηλού επιπέδου ποιότητας να υπάρχει ένα βιβλίο που να ασχολείται αποκλειστικά με αυτό το θέμα και να απευθύνεται στο τμήμα τεχνικών υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

Έλεγχος από την εταιρία (Brand Audit)

Είναι μια πολύ διαδεδομένη τεχνική όταν πρόκειται για μεγάλες αλυσίδες με πολλά υποκαταστήματα, ξενοδοχεία και εστιατόρια. Για να είναι η εταιρία σίγουρη ότι η κάθε μονάδα προσφέρει το επίπεδο υπηρεσιών και τις προδιαγραφές που έχει καθορίσει, πραγματοποιούνται **έλεγχοι από εξειδικευμένα άτομα** που έχει καθορίσει η ίδια. Οι έλεγχοι γίνονται σε μη τακτά χρονικά διαστήματα και σε ακαθόριστη χρονική στιγμή. Τα πάντα υπόκεινται σε έλεγχο, ενώ υπάρχουν και προσυμφωνημένες λίστες (γνωστές στις μονάδες) οι οποίες αναφέρουν ανά τμήμα τα προκαθορισμένα όρια (standards) που έχει θέσει η εταιρία. Στις λίστες αυτές αναφέρεται τι εξετάζεται, τι επιτρέπεται, τι είναι απαράδεκτο, και πώς, με ποια μέθοδο βαθμολογείται η κάθε μονάδα. Για παράδειγμα βρόμικα πατώματα, ψυγεία, ποτήρια, κακή γνώση των προσφερόμενων υπηρεσιών, λάθος ή κακή ενδυμασία του προσωπικού κ.λπ. όχι μόνο θα αφαιρέσουν πολλούς πόντους από το ξενοδοχείο αλλά και σε τυχόν επανάληψή τους θα θέσουν σε κίνδυνο τις θέσεις του προσωπικού.

Μυστικοί επισκέπτες (Mystery Guests)

Πρόκειται για έναν τρόπο ποιοτικού ελέγχου της ξενοδοχειακής μονάδας μέσω πελατών που έχει στείλει μυστικά η εταιρία. Η επιχείρηση επικοινωνεί με πελάτες του σε μηνιαία βάση και τους αποστέλλει είτε χρήματα είτε κουπόνια (vouchers) μαζί με ένα ερωτηματολόγιο το οποίο καλούνται να απαντήσουν και να στείλουν πίσω αφού μείνουν δωρεάν με αυτά στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο, το οποίο είναι στην περιοχή τους και σε συγκεκριμένη προσυμφωνηθείσα ημερομηνία. Το ερωτηματολόγιο ασχολείται με όλων των ειδών τις ερωτήσεις από τη στιγμή που ο μυστικός επισκέπτης κάλεσε δια τηλεφώνου να κάνει κράτηση έως και την ώρα της αναχώρησής του. Μερικές από τις πιο κοινές ερωτήσεις αναφέρονται στο πόσες φορές χτύπησε το τηλέφωνο για την κράτηση, στους τρόπους του προσωπικού, στην εμφάνισή του, στην κατάσταση των χώρων εντός και εκτός ξενοδοχείου, στην ποιότητα του φαγητού, στα ονόματα όσων ήρθε σε επαφή ο πελάτης, και οτιδήποτε άλλο επιθυμεί να ελέγξει το

συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Ουσιαστικά ο ρόλος του μυστικού επισκέπτη είναι **να εξακριβώσει την ικανοποίηση των προδιαγραφών που έχει θέσει η επιχείρηση** σε θέματα εγκαταστάσεων, απόδοσης εργαζομένων, επιχειρησιακών προτύπων, οδηγιών εργασίας κ.λπ., αλλά και τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη-καταναλωτή. Η διαφορά του μυστικού επισκέπτη από τον έλεγχο της εταιρίας είναι ότι ο δεύτερος γίνεται από ανθρώπους της εταιρίας και ασχολείται κυρίως με θέματα υποδομής και εσωτερικά θέματα που δε βλέπουν οι πελάτες, ενώ ο μυστικός επισκέπτης βλέπει τα θέματα από την εξωτερική τους σκοπιά μόνο, αφού συμπεριφέρεται όπως όλους τους άλλους πελάτες. (Φουντουλάκης, ό.π., σελ.111; Πανδή, 2009, σελ.52).

Η μέτρηση της ποιότητας στα ξενοδοχεία επιτυγχάνεται και μέσω της μέτρησης του βαθμού ικανοποίησης των πελατών -τουριστών. Μάλιστα οι Meyer και Westerbarkey επισημαίνουν ότι το σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών είναι πολύ σημαντικό, γιατί αν δεν υπήρχε, οι πελάτες θα έφευγαν χωρίς να σχολιάζουν και αυτό θα προκαλούσε τη δυσαρέσκειά τους (Meyer *et al.*, 1995).

Σύμφωνα με το Χυτήρη η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, μπορεί να γίνει με τους ακόλουθους τρόπους (Χυτήρης, 1996, σελ.155):

- Με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τον πελάτη
- Με το «Βιβλίο Παραπόνων – Ευχαριστιών»
- Με τη μέθοδο του «κυτίου παραπόνων και υποδείξεων»
- Με την ύπαρξη ειδικού «γραφείου»

Συμπλήρωση ερωτηματολογίου από τον πελάτη

Το **ερωτηματολόγιο** (Παράρτημα, υπόδειγμα 4), αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας της διοίκησης του ξενοδοχείου με τον πελάτη και γίνεται κυρίως σε δύο διαστάσεις, αφενός ως προς το προσωπικό και αφετέρου ως προς τα προϊόντα-υπηρεσίες. Βέβαια, η διοίκηση κάθε ξενοδοχείου είναι σκόπιμο να γνωρίζει τις πιο συνήθεις πηγές παραπόνων ή ικανοποίησης πελατών και βάσει αυτών να διαμορφώνει το ερωτηματολόγιο. Οι πηγές αυτές διαπιστώθηκαν σε μια έρευνα που έγινε στην Αμερική το έτος 1978 σε 260 ξενοδοχειακές μονάδες. Τα συμπεράσματα της έρευνας μας δίνουν τη συχνότητα πηγών παραπόνων και ικανοποίησης πελατών και αναγράφονται στον ακόλουθο πίνακα (παρατίθεται στην επόμενη σελίδα).

Πίνακας 11 : Συχνότητα πηγών παραπόνων και ικανοποίησης πελατών

Πηγή: Χυτήρης, Λ. (1996), «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα, σελ. 156

<u>ΠΑΡΑΠΟΝΟ</u>	<u>ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</u>
1. Τιμή (δωματίων, γευμάτων, κ.λπ.)	1. Θετική (υποστηρικτική) στάση
2. Ταχύτητα εξυπηρέτησης	2. Καθαριότητα χώρων
3. Ποιότητα εξυπηρέτησης	3. Ευταξία εγκαταστάσεων
4. Χώρος παρκινγκ	4. Ποιότητα εξυπηρέτησης
5. Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων	5. Επάρκεια και εξυπηρέτηση υπαλλήλων
6. Ησυχία περιβάλλοντος	6. Καταλληλότητα-ευκολία τοποθεσίας
7. Διαθεσιμότητα δωματίων	7. Επάρκεια-εξυπηρέτηση διοίκησης
8. Χρόνος αναχώρησης από δωμάτιο	8. Ποσότητα υπηρεσίας
9. Καθαριότητα χώρων	9. Επάρκεια χώρων
10. Πίστωση (χρηματική)	10. Ησυχία περιβάλλοντος

Η διοίκηση του κάθε ξενοδοχείου βάσει των πηγών που αναφέρθηκαν πρέπει να δημιουργήσει ένα **σύντομο** και **κατανοητό** ερωτηματολόγιο που θα βοηθήσει τον πελάτη και θα τον «προκαλέσει» να εκφράσει τα θετικά και αρνητικά του αισθήματα για το ξενοδοχείο.

Αφού αναπτυχθεί το ερωτηματολόγιο, η διοίκηση χρειάζεται να αποφασίσει για το μέγεθος του δείγματος των πελατών (ή και όλοι) και να επιλέξει έναν τρόπο συλλογής των πληροφοριών. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Αρχικά, μπορεί να ζητηθεί από τον πελάτη να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο την ώρα της τελικής εξόφλησης του λογαριασμού του, και να το αφήσει στη ρεσεψιόν. Επίσης, την τελευταία ημέρα, πριν την αναχώρηση του πελάτη, αφήνεται το ερωτηματολόγιο σε εμφανές σημείο στο δωμάτιό του για να το συμπληρώσει και να το παραδώσει στη ρεσεψιόν ή να το αφήσει στο δωμάτιο.

Εναλλακτικά, το ερωτηματολόγιο μπορεί να παραδοθεί στον πελάτη κατά την αναχώρησή του με την παράκληση αφού το συμπληρώσει να το ταχυδρομήσει στο γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου. Τέλος, το ερωτηματολόγιο μπορεί να δοθεί στον πελάτη κατά την άφιξή του με την ελπίδα ότι θα το συμπληρώσει πριν από την αναχώρησή του, ή να αποσταλεί σε απαντητικό φάκελο σε επιλεγμένους πελάτες (που έχουν μείνει στο ξενοδοχείο στο παρελθόν) με την παράκληση να το αποστείλουν

συμπληρωμένο. Σε ελάχιστες περιπτώσεις χρησιμοποιείται η απευθείας επικοινωνία (πρόσωπο με πρόσωπο) του γενικού διευθυντή ή των υπευθύνων του ξενοδοχείου και των πελατών για να διαπιστωθεί τι τους ευχαρίστησε ή τι τους δυσαρέστησε κατά τη διάρκεια παραμονής τους στο ξενοδοχείο.

Η Διεύθυνση στέλνει στους πελάτες που απάντησαν στα ερωτηματολόγια **απαντητικές επιστολές** αναλόγως του βαθμού ικανοποίησής τους (Παράρτημα, υπόδειγμα 6). Επίσης, σε κάποια ξενοδοχεία, κάθε μήνα εκδίδεται η **μηνιαία έκθεση αξιολόγησης της ποιότητας**, η οποία κοινοποιείται σε όλους τους τμηματάρχες την πρώτη εβδομάδα κάθε μήνα. Ουσιαστικά η μηνιαία έκθεση είναι το αποτέλεσμα που έχει προκύψει από τη συγκέντρωση των απαντημένων ερωτηματολογίων και τον υπολογισμό των αποτελεσμάτων από το τμήμα προσωπικού (Παράρτημα, υπόδειγμα 5). Έτσι, δίνεται η ευκαιρία εντοπισμού των προβλημάτων ποιότητας αλλά και της διόρθωσής τους (Βασταρδής, 2009).

Βιβλίο Παραπόνων – Ευχαριστιών

Πρόκειται για ένα βιβλίο που βρίσκεται συνήθως στην υποδοχή του ξενοδοχείου ή σε κάποιο κατάλληλο σημείο στο σαλόνι και οι πελάτες μπορούν να καταγράψουν ελεύθερα σε αυτό οτιδήποτε θετικό ή αντίστοιχα αρνητικό.

Κυτίο παραπόνων και υποδείξεων

Πρόκειται ουσιαστικά για ένα «κουτί» το οποίο τοποθετείται σε εμφανές σημείο του ξενοδοχείου (συνήθως στην υποδοχή, δίπλα στο ταμείο ή στην κεντρική είσοδο-έξοδο του ξενοδοχείου). Οι πελάτες μπορούν να αφήσουν μέσα στο «κουτί» οποιαδήποτε πληροφορία, σχόλιο, υποδείξεις και παράπονα.

Ύπαρξη ειδικού «γραφείου»

Είναι μια σύγχρονη μέθοδος για τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη. Το «γραφείο» βρίσκεται στο χώρο υποδοχής, τη θέση καλύπτει ένα στέλεχος του ξενοδοχείου και ο πελάτης μπορεί να ζητήσει από εκεί οποιαδήποτε πληροφορία αλλά και να εκφράσει ενδεχόμενα παράπονα που έχει.

Επίσης, οι Meyer και Westerbarkey, αναφέρουν την τεχνική καταγραφής των «**κρίσιμων περιστατικών**» (critical incidents technique) για τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα η τεχνική αναλύεται ακολούθως (Meyer *et al.*, ό.π., σελ.188):

Τεχνική καταγραφής των «κρίσιμων περιστατικών»

Τα σημαντικά γεγονότα που λαμβάνουν χώρα στα ξενοδοχεία συχνά διαδίδονται. Οι Meyer *et al.* αναφέρουν την έκφραση «κρίσιμα περιστατικά» ως μια επιστημονική ορολογία που περιγράφει τη στάση των πελατών απέναντι στα ξενοδοχεία, ως αποτέλεσμα των εμπειριών που τους έχουν δημιουργήσει μια ανεξίτηλη θετική ή αρνητική εντύπωση. Περιστατικά κατά τη διάρκεια παροχής υπηρεσιών, τα οποία μπορούν είτε να ευχαριστήσουν είτε να ενοχλήσουν τους πελάτες, συχνά δημιουργούν μια συγκεκριμένη εικόνα των πελατών για το συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Η Διοίκηση, μπορεί να συγκεντρώσει αυτά τα κρίσιμα περιστατικά ώστε να τα αποφύγει στο μέλλον (Meyer *et al.*, ό.π., σελ.188).

Με τη μέθοδο αυτή οι πελάτες δεν υποχρεούνται να δώσουν απαντήσεις σε συγκεκριμένα θέματα, αλλά να αναφέρουν οι ίδιοι τα περιστατικά που τους ευχαρίστησαν ή δυσαρέστησαν σε μια ειδική «κάρτα σχολίων». Έτσι η Διοίκηση του ξενοδοχείου θα αποκτήσει εικόνα για τα προβλήματα ποιότητας που ενδεχομένως να αντιμετωπίζει και θα έχει την ευκαιρία να τα διορθώσει στο μέλλον. Ένα δείγμα μιας κάρτας σχολίων που χρησιμοποιείται βάσει της μεθόδου που αναλύουμε είναι η ακόλουθη:

Πίνακας 12: Κάρτα σχολίων πελατών με τη χρήση της μεθόδου των «κρίσιμων περιστατικών»

Πηγή: Meyer, A. and Westerbarkey, P., "Measuring and managing hotel guest satisfaction" in Olsen *et al.* (1995), "Service Quality in Hospitality Organizations", Cassell, London, p.188

<p>Σας ευχαριστούμε που επιλέξατε το ξενοδοχείο μας. Όλο το προσωπικό καθώς και η Διοίκηση πιστεύει ότι η διαμονή σας στο ξενοδοχείο μας ήταν ευχάριστη. Ήταν τιμή μας να σας εξυπηρετήσουμε. Αν όμως δεν ανταποκριθήκαμε στις προσδοκίες σας ή αν πιστεύετε ότι θα μπορούσαμε να είχαμε ανταποκριθεί καλύτερα, θα θέλαμε οπωσδήποτε να το γνωρίζουμε. Γεγονότα και εντυπώσεις που σας εξέπληξαν με ευχάριστο τρόπο είναι επίσης σημαντικά για εμάς. Παρακαλώ χρησιμοποιείστε τον κενό χώρο που υπάρχει πιο κάτω, για τα σχόλιά σας. Σας ευχόμαστε καλό ταξίδι.</p>	
Θετικά σχόλια	Αρνητικά σχόλια
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

Το ξενοδοχείο «Hilton International» χρησιμοποιεί το «**σύστημα εντοπισμού ικανοποίησης πελατών**» (Guest Satisfaction Tracking System). Βάσει του συστήματος αυτού μια φορά το μήνα μέσω ειδικού προγράμματος, επιλέγονται 600 διευθύνσεις πελατών από όλα τα ξενοδοχεία της Hilton και αποστέλλονται αυτόματα σε ένα κεντρικό γραφείο. Από εκεί ένας άλλος υπολογιστής επιλέγει 50 πελάτες από κάθε ξενοδοχείο. Μέσα σε ένα διάστημα δώδεκα μηνών σχεδόν 75.000 πελάτες λαμβάνουν ένα ερωτηματολόγιο στην αντίστοιχη γλώσσα. Το ποσοστό απάντησης είναι 25-30% το οποίο αντιστοιχεί σε 22.500 απαντήσεις το χρόνο (Meyer *et al.*, ό.π., σελ.193).

Το ξενοδοχείο «Marriotts' Fairfield Inns» με τη χρήση ανεπτυγμένης τεχνολογίας ενθαρρύνει τη συμμετοχή των πελατών του στην αξιολόγηση της ποιότητας του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα ζητείται από τους πελάτες, πριν την αναχώρησή τους, να βαθμολογήσουν την ποιότητα της διαμονής τους *με τη χρήση ενός υπολογιστή* ο οποίος τους θέτει τέσσερις αντιπροσωπευτικές ερωτήσεις. Οι απαντήσεις κυμαίνονται σε ποσοστό 26-45%, δηλαδή περίπου 1000 επισκέπτες απαντούν σε διάστημα μίας εβδομάδας (Meyer *et al.*, ό.π., σελ.194).

Πρέπει να πούμε ότι **η ποιότητα των υπηρεσιών καθορίζεται από τον πελάτη**. Ο έλεγχος της ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο και η εύρεση τρόπων εντυπωσιασμού των πελατών δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ο λεπτομερής έλεγχος κάθε παραγωγικής διαδικασίας και κάθε υπηρεσίας για τη συλλογή πληροφοριών ως προς την ικανοποίηση των πελατών για κάθε δραστηριότητα που προσφέρει το ξενοδοχείο είναι σχεδόν ανέφικτος. Πολλές ενέργειες που οι πελάτες δε γνωρίζουν εκτελούνται στο παρασκήνιο. Πρόκειται κυρίως για ενέργειες «διατήρησης» πραγμάτων π.χ. μια λάμπα σε ένα μπάνιο του ξενοδοχείου αναμένεται από τον πελάτη να δουλεύει, αλλά δεν του δημιουργεί την αίσθηση του εντυπωσιασμού. Η εξασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη απαιτεί δημιουργικό μάνατζμεντ, ώστε να βρεθούν οι πιο ανταγωνιστικές και αξιόλογες διαστάσεις της ποιότητας η εφαρμογή των οποίων θα καθιερώσει την καλύτερη δυνατή άποψη των πελατών για το ξενοδοχείο (Meyer *et al.*, ό.π., σελ.194).

Συμπερασματικά, η μέτρηση της ποιότητας σχετίζεται με τα ακόλουθα βήματα (Χυτήρης, 2009):

1. Ορισμός διαστάσεων ποιότητας και ποσοτικοποίηση προτύπων εκτέλεσης, συμπεριφοράς και τελικής απόδοσης (π.χ. τρόπος ομιλίας και χαμόγελο προσωπικού, αριθμός και είδος εμπράγματων στοιχείων στο δωμάτιο του ξενοδοχείου, προδιαγραφές ασφάλειας στο ενοικιαζόμενο αυτοκίνητο κ.λπ.).

2. Αποκλίσεις από τα πρότυπα εκτέλεσης που έχουν καθοριστεί από την κάθε επιχείρηση.
3. Σύγκριση των διαδικασιών και αποτελεσμάτων με εκείνα των ανταγωνιστών που αποτελούν πρότυπα στον κλάδο (benchmarking).
4. Καταγραφή της γνώμης ή του βαθμού ικανοποίησης των πελατών-τουριστών μέσω ερωτηματολογίων, σχολίων και παραπόνων.
5. Ανάληψη ανάλογων διορθωτικών ενεργειών, είτε σε ότι αφορά το σχεδιασμό του πακέτου υπηρεσιών είτε στους ανθρώπινους πόρους.

3.7 Παράπονα πελατών-τουριστών

3.7.1 Ορισμός του παραπόνου και ο λόγος που αυτό προκύπτει

Πολλές φορές οι πελάτες ενός ξενοδοχείου, δυσαρεστούνται από τα προσφερόμενα αγαθά ή τις υπηρεσίες και σε αυτή την περίπτωση έχουν δύο επιλογές (Barlow *et al.*, 1996, σελ 8):

1. Να εξωτερικεύσουν στην επιχείρηση τη δυσαρέσκειά τους με μορφή παραπόνου.
2. Να αποχωρήσουν, χωρίς να αναφέρουν απολύτως τίποτα.

Τι είναι όμως το παράπονο; Σύμφωνα με τον Barlow το παράπονο είναι «μια δήλωση για προσδοκίες οι οποίες δεν πραγματοποιήθηκαν» Επίσης, είναι «μια ευκαιρία για την επιχείρηση να ικανοποιήσει ένα δυσαρεστημένο πελάτη, διορθώνοντας μια υπηρεσία ή ένα προϊόν» (Barlow *et al.*, ό.π., σελ.11). Έτσι, το παράπονο παρομοιάζεται με ένα «**δώρο**» του πελάτη προς την επιχείρηση, με την έννοια ότι αν αξιοποιηθεί σωστά από την επιχείρηση, τότε αυτή δε θα χάσει τον πελάτη.

Οι λόγοι για τους οποίους προκύπτει ένα παράπονο από τους πελάτες ενός ξενοδοχείου είναι πάρα πολλοί και διαφέρουν μεταξύ τους. Γενικά μπορούν να αναφερθούν ο εξής δύο βασικοί λόγοι (Φουντουλάκης, ό.π., σελ.149):

1. Ενδεχομένως το ξενοδοχείο να έχει «αναιρέσει» τη συμφωνία που είχε αρχικά κάνει μαζί με τους πελάτες, δηλαδή μπορεί να βρουν κάτι λίγο ή πολύ διαφορετικό από το

συμφωνηθέν ή από το συνηθισμένο. Για παράδειγμα, το δωμάτιό τους μπορεί να μην είναι έτοιμο στην ώρα του, το τραπέζι στο εστιατόριο να έχει αργήσει λίγο, γιατί η προηγούμενη παρέα έφυγε αργότερα απ' ότι αναμένονταν ή να ήταν αγενής ο σερβιτόρος ή ακόμα να μην υπάρχει ζεστό νερό στο μπάνιο γιατί κήκε μια ασφάλεια κατά τη διάρκεια της νύχτας κ.λπ.

2. Επίσης, μπορεί κάποιοι πελάτες να δυσαρεστηθούν για λόγους που δεν αποτελούν ευθύνη του ξενοδοχείου, για γεγονότα δηλαδή που δεν μπορούν να αποτραπούν γιατί οφείλονται σε παράγοντες εκτός της δικαιοδοσίας του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, οι ήχοι των συναγεμίων κατά τη διάρκεια της νύχτας, οι φωνές, οι σειρήνες, η φασαρία από το εξωτερικό του κτιρίου, τα γέλια από το διπλανό δωμάτιο που δυστυχώς φτάνουν στα αυτιά του πελάτη την ώρα που κοιμάται κ.λπ.

3.7.2 Η σπουδαιότητα της ικανοποίησης των παραπόνων

Συχνά, όταν ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος, αυτό είναι πιθανό να αλλάξει. Αν ένας υπάλληλος συμπεριφερθεί σε ένα δυσαρεστημένο πελάτη πολύ καλά, μπορεί ο πελάτης αυτός να μετατραπεί σε πιστό πελάτη της επιχείρησης. Για να συμβεί αυτό πρέπει οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής να έχουν επαρκείς γνώσεις και να δρουν άμεσα όταν προκύπτουν λάθη. Για παράδειγμα, μια εταιρία ενοικίασης αυτοκινήτων συχνά δίνει στον πελάτη της το καλύτερο της αμάξι, αν προκύψει κάποιο πρόβλημα (Bergman *et al.*, ό.π., σελ.283).

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι οι πελάτες ο οποίοι παραπονούνται για τον οποιοδήποτε λόγο, εξακολουθούν να είναι πελάτες, δηλαδή δε σημαίνει ότι η επιχείρηση αυτομάτως τους χάνει. Το ζήτημα που προκύπτει είναι πώς θα διαχειριστεί ο εργαζόμενος το δυσαρεστημένο πελάτη για να μην τον χάσει, αλλά και πώς θα αξιοποιήσει το παράπονο για να βελτιώσει την ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει (Barlow *et al.*, ό.π., σελ.14,15). Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι ο πιο σημαντικός κανόνας όσον αφορά στην ικανοποίηση δυσαρεστημένων πελατών είναι **να δράσουμε όσο πιο γρήγορα γίνεται**, ακόμη κι αν υπάρχει απλώς υποψία για ύπαρξη παραπόνου (Bly, 1993, σελ.209).

Είναι σημαντικό ο υπάλληλος να μπει στη θέση του πελάτη και να σκεφτεί τη δική του αντίδραση αν πάθαινε το ίδιο. Πώς θα αντιδρούσε; Τι θα περίμενε από την επιχείρηση; Τι θα τον ευχαριστούσε; Ποια απάντηση θα ήθελε να ακούσει για να φύγει από την

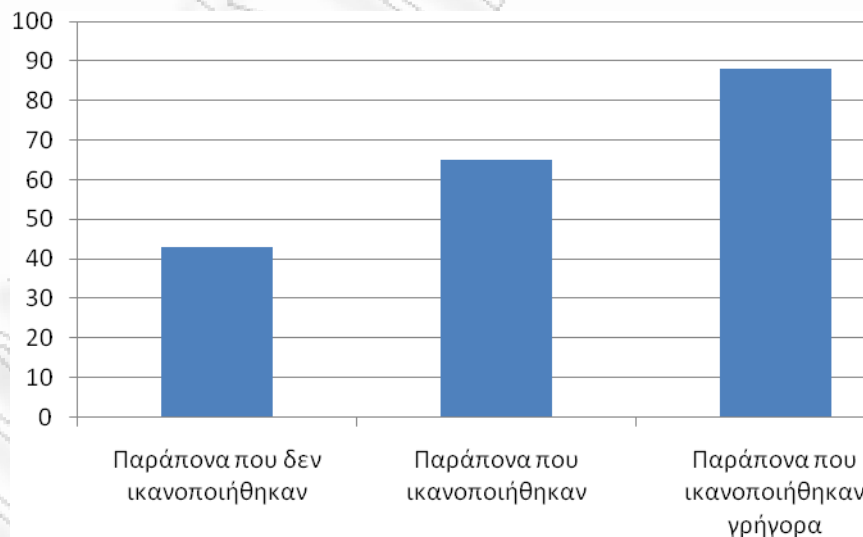
επιχείρηση και να αισθάνεται καλά για το παράπονό του αλλά και για την επιχείρηση; Σίγουρα υπάρχει ένα ποσοστό πελατών οι οποίοι συστηματικά παραπονούνται, θέλοντας να «κοροϊδέψουν» την επιχείρηση για να τύχουν κάποιας ευνοϊκότερης μεταχείρισης. Το ποσοστό όμως αυτό έχει εκτιμηθεί ότι είναι περίπου 1 με 1,5 %. Μια επιχείρηση λοιπόν δεν μπορεί να αντιμετωπίζει τους πελάτες της σαν «κλέφτες» απλώς για να προστατευτεί από τους λίγους που όντως είναι (Barlow *et al.*, ό.π., σελ.14,15.).

Είναι αξιοσημείωτο ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα εκδηλώσει τη δυσαρέσκειά του σε οκτώ με δέκα άτομα, όταν φύγει, γιατί ως γνωστόν τα άσχημα νέα διαδίδονται πιο γρήγορα από τα καλά. (Barlow *et al.*, ό.π., σελ.38). Επίσης έρευνες έχουν δείξει, ότι οι πελάτες που παραπονούνται έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν πιστοί πελάτες της επιχείρησης, αν τα παράπονά τους επιλυθούν. Μάλιστα όσο πιο γρήγορα αυτά επιλυθούν τόσες περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να επιστρέψουν στην επιχείρηση. Αυτό φαίνεται και από το διάγραμμα που ακολουθεί:

Διάγραμμα 10: Η επιτυχής ικανοποίηση των παραπόνων μετατρέπει τους δυσαρεστημένους πελάτες σε πιστούς πελάτες της επιχείρησης

Προθυμία των πελατών

να επιστρέψουν στην επιχείρηση %



Πηγή: Tenner, A.R. and DeToro, I. J. (1992), *"Total Quality Management - Three steps to continuous improvement"*, Addison-Wesley Publishing Company, Canada, p.73

Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι αν το πρόβλημα που έχουν οι πελάτες, επιλυθεί επιτυχώς θα το πουν σε άλλους πέντε, ενώ αν εξ αρχής λάβουν καλές

υπηρεσίες και δεν έχουν κανένα παράπονο θα το πουν μόνο σε άλλους τρεις. Αυτό είναι ένα πολύ περίεργο στατιστικό δεδομένο που ουσιαστικά μας δείχνει ότι μια επιχείρηση έχει την ευκαιρία να αυξήσει τη διαφήμισή της μέσω των θετικών σχολίων των παραπονούμενων πελατών που ικανοποίησε επιτυχώς. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι εξαιτίας ενός ψυχολογικού παράγοντα που ονομάζεται «**ανταποδοτικότητα**». Ουσιαστικά πρόκειται για τη διάθεση ανταπόδοσης των πελατών όταν κάτι καλό τους συμβαίνει, όπως για παράδειγμα ακόμη κι αν είχαν ένα πρόβλημα με την επιχείρηση, αν αυτή έκανε κάτι για να το διορθώσει (εννοώντας ακόμη και κάτι απλό όπως π.χ. η δωρεάν παροχή ενός σάντουιτς), τότε θα τη διαφημίσουν και σε άλλα άτομα (Barlow *et al.*, ό.π., σελ.42).

3.7.3 Χειρισμός των παραπόνων

Χρειάζεται τώρα να εξεταστεί αυτό που πραγματικά επιδιώκουν οι περισσότεροι πελάτες όταν εκφράζουν ένα παράπονο και αντίστοιχα ο χειρισμός τους από την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Barlow *et al.* οι περισσότεροι πελάτες παραπονούνται γιατί θέλουν αυτό που δεν έλαβαν και ίσως μια συγγνώμη. Αν λοιπόν η επιχείρηση τους δώσει και κάτι παραπάνω από αυτά, είναι πολύ πιθανό να της το ανταποδώσουν διαδίδοντας θετικά σχόλια γι' αυτή. Ας εξετάσουμε όμως τι μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση για να δημιουργήσει τον ψυχολογικό παράγοντα της «**ανταποδοτικότητας**» που αναφέραμε ανωτέρω (Barlow *et al.*, ό.π., σελ.51):

- Μείωση της τιμής.
- Μια ειλικρινή συγγνώμη.
- Ένα δωρεάν προϊόν ή ένα δώρο.
- Ένα δωρεάν κουπόνι για μελλοντική έκπτωση .
- Διαβεβαίωση ότι κάτι άλλαξε μέσα στην επιχείρηση και ότι το συγκεκριμένο πρόβλημα δε θα ξανασυμβεί.

Πιο αναλυτικά ο Martin αναφέρεται σε τέσσερις βασικές ανάγκες του πελάτη, οι οποίες αποτελούν τη βάση για τη λύση των προβλημάτων που προκύπτουν σε αυτόν όταν μένει σε ένα ξενοδοχείο. Οι ανάγκες αυτές είναι οι ακόλουθες (Martin, 2003, σελ.132):

1. Η ανάγκη να τον καταλάβουν.
2. Η ανάγκη να αισθανθεί ευπρόσδεκτος.
3. Η ανάγκη να νιώσει άνετα.
4. Η ανάγκη να νιώσει σημαντικός.

Όταν ένας πελάτης είναι δυσαρεστημένος, το άτομο που θα αναλάβει να επιλύσει το πρόβλημά του πρέπει να έχει υπόψιν του αυτές τις τέσσερις βασικές ανάγκες και να εφαρμόσει τα ακόλουθα πέντε βήματα (Martin, ό.π., σελ.132):

1. Να ακούει και να επαναλαμβάνει.
2. Να γνωστοποιήσει στον πελάτη ότι δικαιολογεί τα όποια συναισθήματά του.
3. Να απολογηθεί στον πελάτη.
4. Να αποφασίσει από κοινού με τον πελάτη για τη λύση του προβλήματος
5. Να ευχαριστήσει τον πελάτη που ανέφερε το παράπονό του.

Να ακούει και να επαναλαμβάνει

Αυτό αποτελεί το πρώτο βήμα. Ο παρέχων την υπηρεσία πρέπει να ακούσει τον πελάτη και να καταλάβει ποιο ακριβώς είναι το παράπονό του. Ακολούθως, πρέπει να επαναλάβει ό,τι άκουσε στον πελάτη, ώστε να του αποδείξει ότι όντως είναι γνώστης του προβλήματος.

Να γνωστοποιήσει στον πελάτη ότι τα όποια συναισθήματά του είναι δικαιολογημένα

Ο παρέχων την υπηρεσία πρέπει να αναγνωρίσει τα συναισθήματά του πελάτη (θυμός, απογοήτευση, αναστάτωση κ.λπ.) λέγοντάς του «καταλαβαίνω πώς νιώθετε» ή «αυτό θα με αναστάτωνε κι εμένα οπωσδήποτε». Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος «ανοίγεται» στον πελάτη και τον κάνει να νιώσει άνετα δείχνοντάς του κατανόηση.

Να απολογηθεί στον πελάτη

Αφού πλέον ο παρέχων την υπηρεσία γνωρίζει ποιό είναι το πρόβλημα και πώς νιώθει ο πελάτης, είναι η κατάλληλη στιγμή να απολογηθεί ζητώντας του συγγνώμη. Ακόμη κι αν ο ίδιος δεν ευθύνεται προσωπικά για το παράπονο ή δε συνδέεται καθόλου με αυτό, είναι απαραίτητο να απολογηθεί.

Να αποφασίσει από κοινού με τον πελάτη για τη λύση του προβλήματος

Στο βήμα αυτό, ο υπάλληλος, ρωτάει τον πελάτη πώς θα ήθελε να λυθεί το πρόβλημα ή προτείνει ο ίδιος κάποια λύση. Σε κάθε περίπτωση είναι σημαντικό και οι δύο να συμφωνήσουν στην ίδια λύση μαζί. Με τον τρόπο αυτό, η εστίαση γίνεται στη λύση του προβλήματος και όχι στη διόγκωσή του ή στην εύρεση του υπαιτίου.

Να ευχαριστήσει τον πελάτη που ανέφερε το παράπονό του

Πάντα ο υπάλληλος ευχαριστεί τον πελάτη που ανέφερε το παράπονό του, γιατί αν δεν το έκανε η επιχείρηση δε θα μάθαινε ποτέ για το πρόβλημα, ούτε θα το έλυσε. Γνωρίζοντας το πρόβλημα η επιχείρηση μπορεί αφενός να το διορθώσει και αφετέρου να αποτρέψει την επανάληψή του στο μέλλον.

Σε κάθε περίπτωση ο στόχος της σωστής διαχείρισης των παραπόνων είναι να ικανοποιηθεί ο πελάτης από τη λύση που δόθηκε στο πρόβλημά του. Γι' αυτό είναι πολύ σημαντικό να λαμβάνεται υπόψιν η γνώμη του πελάτη για τη λύση του προβλήματος. Αυτό απαιτεί την **αποζημίωση** του πελάτη με τον οποιοδήποτε τρόπο, για παράδειγμα μια δωρεάν διαμονή στο ξενοδοχείο, ένα γεύμα, ένα μελλοντικό εισιτήριο ή ένα δωμάτιο. Ο λήπτης του παραπόνου πρέπει να χρησιμοποιήσει σαν οδηγό την εμπειρία του και την κοινή λογική. Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος ή συγκεκριμένες απαντήσεις για την αποζημίωση ενός πελάτη που αντιμετώπισε κάποιο πρόβλημα. Για το λόγο αυτό είναι σωστό να ρωτάται πώς θα ήθελε να λυθεί το πρόβλημά του. Βέβαια στην περίπτωση που αυτό που θα ζητήσει είναι ανέφικτο ή υπερβολικό, ο παρέχων την υπηρεσία πρέπει να εξηγήσει γιατί η απαίτησή του είναι ανέφικτη και να προτείνει κάποια άλλη λύση. Πάντως, στις περισσότερες περιπτώσεις η από κοινού λήψη απόφασης είναι το καλύτερο, αφού αν ο δυσαρεστημένος πελάτης δε νιώσει ότι ικανοποιήθηκε από τη λύση που τελικά δόθηκε, το πιο πιθανό είναι την επόμενη φορά να επιλέξει έναν από τους ανταγωνιστές του ξενοδοχείου για τη διαμονή του (Martin, ό.π., σελ.133,134).

3.7.4 Μηχανισμοί πρόληψης παραπόνων

Είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση να διαθέτει μηχανισμούς πρόληψης των παραπόνων των πελατών της. Έτσι για παράδειγμα σημαντικό ρόλο έχει η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού, τα ημερολόγια παραπόνων στα οποία καταγράφονται

όλα τα παράπονα (χωρίς εξαιρέσεις) ώστε να μπορούμε να ανατρέξουμε στο βιβλίο αυτό στο μέλλον και να γίνουμε σοφότεροι από τα λάθη του παρελθόντος (Φουντουλάκης, 2000). Επίσης απολύτως απαραίτητη είναι και η χρήση όλων των μηχανισμών μέτρησης της ποιότητας που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Όσον αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού, είναι υψίστης σημασίας, αφού οι υπάλληλοι με την κατάλληλη συμπεριφορά μπορούν να αποτρέψουν τυχόν παράπονα. Ο Martin αναφέρει μερικούς τρόπους συμπεριφοράς των υπαλλήλων προς τους πελάτες για το σκοπό αυτό (Martin, 1993, σελ.71):

- Πάντα να είστε ευχάριστοι στους πελάτες σας ακόμη και αν αυτοί δεν είναι ευχάριστοι μαζί σας.
- Δεχθείτε με χαρά προτάσεις και υποδείξεις πελατών για τρόπους βελτίωσης της δουλειάς σας.
- Δεχθείτε και χειριστείτε με υπομονή και κατανόηση τα παράπονα ή προβλήματα των πελατών σας.
- Ενδιαφερθείτε σε μεγάλο βαθμό για τους πελάτες σας.
- Χαμογελάστε ακόμη και σε στιγμές που δεν σας είναι εύκολο.
- Δεχθείτε ήρεμα άσχημα νέα ή φορτωμένα προγράμματα.
- Προσφέρετε υπηρεσίες που ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών σας.
- Προσφέρετε βοηθητικές υποδείξεις/οδηγίες ή καθοδήγηση σε πελάτες που αντιλαμβάνεστε ότι τις χρειάζονται.
- Αποφύγετε το γνωστό παιχνίδι της μεταφοράς ευθυνών, δεν ενδιαφέρει τον πελάτη ποιος φταίει πραγματικά. Πόσο εύκολο θα ήταν άραγε για έναν έμπειρο υπάλληλο, όταν βρεθεί σε μία κατάσταση διαχείρισης ενός δυσαρεστημένου πελάτη, να χρησιμοποιήσει δικαιολογίες όπως, «έχουμε έλλειψη προσωπικού στην κουζίνα» ή ότι «ο μπάρμαν είναι καινούριος και δεν έχει προλάβει να μάθει ακόμα όλα τα προϊόντα».

3.8 Ο καθοριστικός ρόλος της ποιότητας στο «ξενοδοχείο του μέλλοντος»

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία εξελίσσεται συνεχώς και απόδειξη αυτού είναι το «**ξενοδοχείο του μέλλοντος**» το οποίο παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα φέτος, στην πέμπτη διεθνή έκθεση «HO.RE.CA 2010» (Hotel- Restaurant- Cafe), που πραγματοποιήθηκε στο πρώην ανατολικό αεροδρόμιο της Αθήνας. Πρόκειται για τη μεγαλύτερη έκθεση για τα ξενοδοχεία και τη μαζική εστίαση, η οποία έγινε υπό την αιγίδα του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας, της Ένωσης Ξενοδόχων Αθηνών καθώς και άλλων συντελεστών.

Στην έκθεση αυτή παρουσιάστηκε ένα **πρότυπο ξενοδοχείο** αποτέλεσμα της διεθνούς συνεργασίας 13 οίκων υψηλής τεχνολογίας με το «studio design Well-Tech» στο Μιλάνο. Το φουτουριστικό αυτό ξενοδοχείο αξιοποιεί **καινοτόμες τεχνολογίες** για να εισάγει τον επισκέπτη σε μια νέα διάσταση φιλοξενίας, χαρίζοντάς του μια ανεπανάληπτη εμπειρία, που θα **ικανοποιεί απόλυτα τις αισθήσεις του**. Αυτή τη νέα διάσταση φιλοξενίας υπογράφει η διάσημη Ιταλίδα αρχιτέκτονας Chiarra Cantono και ουσιαστικά δίνει την απάντηση για το πώς θα μοιάζουν τα **ξενοδοχεία της τρίτης χιλιετίας** (Τούνα, 2010) .

Στην έκθεση παρουσιάστηκε η είσοδος του πρότυπου ξενοδοχείου, το γυμναστήριο/ spa, το εστιατόριο καθώς και η σουίτα. Πρωταγωνιστικό ρόλο έχουν τα οικολογικά υλικά, οι φωτεινές επιφάνειες καθώς και οι επιπλώσεις τελευταίας τεχνολογίας που εμπνέονται από τη φύση¹. Μάλιστα κάποια καινούρια ή ανακαινισμένα ξενοδοχεία στην Ιταλία έχουν ήδη ξεκινήσει να χρησιμοποιούν τέτοιου είδους επιπλώσεις.

Η παροχή εγκαταστάσεων **υψηλής ποιότητας** στον πελάτη είναι προφανής και μπορεί να διερωτηθεί κανείς αν αυτή είναι η μελλοντική προσφερόμενη **τεχνική διάσταση** της ποιότητας, ποιά θα είναι η **λειτουργική διάσταση** αυτής; Με άλλα λόγια το ξενοδοχείο της τρίτης χιλιετίας, σίγουρα θα προσφέρει την ανάλογη **ποιότητα και στις υπηρεσίες προς τους πελάτες του**.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι μελλοντικά, ο ρόλος της ποιότητας θα είναι καθοριστικός για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου και μονόδρομος για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητάς του στον κλάδο.

¹«Δείτε στη HO.RE.CA. το ξενοδοχείο του μέλλοντος», Hotel and Restaurant, Τεύχος 119, Νοέμβριος- Δεκέμβριος 2009, σελ.66-67

Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία τρίτου κεφαλαίου

Ελληνική

1. Βασταρδής, Μ. (2009), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», σημειώσεις μαθήματος
2. «Δείτε στη HO.RE.CA. το ξενοδοχείο του μέλλοντος», Hotel and Restaurant, Τεύχος 119, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2009, σελ.66-67
3. Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), «Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας», Interbooks, Αθήνα
4. Πανδή, Σ. (2009), “Mystery Shopping”, Hotel and Restaurant, Τεύχος 119, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2009, σελ.52-53
5. Σιπαράς, Θ. και Τζένος, Χ. (2004), «Μάρκετινγκ τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση: Τουρίστες και ταξιδιώτες στη σύγχρονη Ελλάδα», Interbooks, Αθήνα
6. Τούνα, Ε. (2010), «5^η HO.RE.CA. 2010. Απίστευτη κοσμοσυρροή», Future Hotel, Τεύχος 03, Ιανουάριος-Μάρτιος 2010, σελ.18-22
7. Τσιότρας, Γ. (2002), «Βελτίωση Ποιότητας», Μπένου, Αθήνα
8. Φουντουλάκης, Γ. (2000), «Εισαγωγή στη Διοίκηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα
9. Χυτήρης, Λ. (1996), «Το μανάτζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα
10. Χυτήρης, Λ. (2009), «Ποιότητα σε Υπηρεσίες», σημειώσεις μαθήματος

Ξενόγλωσση

1. Barlow, J. and Moller, C. (1996), “A Complaint is a Gift: Using customer feedback as a strategic tool”, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco
2. Bergman, B. and Klefsjo, B. (1994), “Quality: from Customer Needs to Customer Satisfaction”, Studentlitteratur, Sweden
3. Bly, R.W. (1993), “Keeping Clients Satisfied: Make your Service Business more Successful and Profitable”, Prentice Hall, U.S.A
4. Chytiris, L. (1998), “Quality of Service: A new approach”, International Euroqualrom Workshop, University Politechnica Bucharest
5. Crosby, P.B. (1979), “Quality is free: The Art of Making Quality Certain”, Library of Congress Cataloging in Publication Data, U.S.A
6. Gummesson, E. (1991), “Truths and Myths in Service Quality”, International Journal of Service Industry Management, Vol. 2, No 3, pp. 7-16
7. Johns, N. “The developing role of quality in the hospitality industry”, in Olsen, M.D. Teare, R. and Gummesson, E. (1995), “Service Quality in Hospitality Organizations”, Cassell, London

8. Juran, J.M. (1989), "Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook", The Free Press, N.Y
9. Kandampully, J. and Suhartanto, D. (2003), "The Role of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry", Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol. 10, No 1/2 , pp. 3-22
10. Kang, G.D. and James, J. (2004), "Service Quality Dimensions: an examination of Gronroos' s service quality model", Managing Service Quality, Vol. 14, No 4, pp. 266-277
11. King, R. (1989), "Listening to the voice of the customer: Using the quality function deployment system", National Productivity Review, Vol. 6, No 3, pp. 277-281
12. Laws, E. (1992), "Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives", British Library Cataloging in Publication Data, England
13. Martin, W.B. (1993), "Quality Customer Service: A Positive Guide to Superior Service", Crisp Publications Inc, California
14. Martin, W.B. (2003), "Providing Service Quality: what every hospitality service provider needs to know", Prentice Hall, New Jersey
15. Meyer, A. and Westerbarkey, P., "Measuring and managing hotel guest satisfaction" in Olsen, M.D Teare, R. and Gummesson, E. (1995), "Service Quality in Hospitality Organizations", Cassell, London
16. Oliver, R. and DeSarbo, W. (1988), "Response determinants in satisfaction judgments", Journal of Consumer Research, Vol. 14, No 4, pp. 495-507
17. Randal, L. and Senior, M., "Training for service quality in the hospitality industry", in Olsen, M.D Teare, R. and Gummesson, E. (1995), "Service Quality in Hospitality Organizations", Cassell, London
18. Tan, K.C. and Pawitra, T.A. (2001), "Integrating Servqual and Kano's model into QFD for service excellence development", Managing Service Quality, Vol. 11, No 6, pp. 418-430
19. Tenner, A.R. and DeToro, I.J., (1992), "Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement", Addison-Wesley Publishing Company, Canada
20. Weinstein, J. (2009), "Great Time to Built Loyalty", Hotels, Vol. 43, No 2, p.1
21. Zeithaml, V.A. Parasuraman, A. and Berry, L.L. (1990), "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, N.Y

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1 Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών

4.1.1 Ορισμοί

Εκπαίδευση είναι «η διαδικασία μετάβασης ενός υπαλλήλου στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης για τη θέση στην οποία εργάζεται, και η οποία (εκπαίδευση) του εξασφαλίζει τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις που απαιτούνται για την εκάστοτε θέση εργασίας» (Morgan, ό.π., σελ.90).

Επίσης, έχει διατυπωθεί η άποψη ότι «εκπαίδευση είναι η αύξηση γνώσεων, στάσεων, και ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Αν και η εκπαίδευση χρησιμοποιείται από κοινού με την **ανάπτυξη** (development), ωστόσο οι όροι δεν είναι συνώνυμοι. Η βασική διαφορά είναι ότι ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι η εξασφάλιση υπαλλήλων με ειδικά προσόντα ή η διόρθωση ελλείψεων στην απόδοσή τους, ενώ η ανάπτυξη είναι μια προσπάθεια να εξασφαλιστούν υπάλληλοι με ικανότητες που η εταιρία θα χρειαστεί στο μέλλον. Με άλλα λόγια ο στόχος της εκπαίδευσης είναι η γρήγορη βελτίωση στην απόδοση του εργαζομένου, ενώ ο στόχος της ανάπτυξης είναι η *συνολική ενδυνάμωση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης* (Κανελλόπουλος, 2002, σελ. 334,339).

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή επισημαίνουν ότι η εκπαίδευση είναι μια οργανωμένη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή χρησιμοποιεί ως μέσα τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε μια σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στο πλαίσιο της επιχείρησης. Ο σκοπός της εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει

την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης για ανθρώπινο δυναμικό (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.266). Ο Forrest συμπληρώνει ότι για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων, η εκπαίδευση πρέπει να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί συστηματικά. Ένα σωστό σχέδιο εκπαίδευσης θα λειτουργήσει σαν ένας «χάρτης», ο οποίος θα καθοδηγήσει τις δραστηριότητες που σχεδιάστηκαν για να διασφαλίσουν υψηλά επίπεδα απόδοσης στην ξενοδοχειακή μονάδα (Forrest, 1983, σελ.23). Τέλος, ο Juran τονίζει ότι βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να διασφαλίσει μια αλλαγή στη συμπεριφορά των υπαλλήλων (Juran, ό.π, σελ.329), δηλαδή να τους βοηθήσει να αλλάξουν προς το καλύτερο.

4.1.2 Ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές μονάδες

Είναι γεγονός ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι λόγω της φύσεως του επαγγέλματός τους, έρχονται άμεσα ή έμμεσα σε επαφή με το κοινό και για το λόγο αυτό η εκπαίδευσή τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Η δουλειά τους βρίσκεται κάτω από τη *συνεχή επίβλεψη των πελατών*, έτσι για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να προσλάβει έναν αδιάφορο ρεσεψιονίστ ή μια ανεκπαιδευτη τηλεφωνήτρια. Προφανώς ένα ελάττωμα σ' ένα μηχάνημα είναι λιγότερο τραγικό από ένα λεκιασμένο σεντόνι στο κρεβάτι του πελάτη. Επίσης, οι ξενοδοχοϋπάλληλοι σε ένα μεγάλο ποσοστό έχουν την τάση να μεταπηδούν από το ένα επάγγελμα στο άλλο κι έτσι παρουσιάζονται ψυχολογικά ασταθείς, κυρίως επειδή μεγάλο ποσοστό θεωρεί το επάγγελμα πρόσκαιρο, περαστικό ή και διασκεδαστικό για μερικούς μήνες ή ακόμα και για μερικά χρόνια. Αναφέρεται ότι το 62% του συνόλου μιας μισθοδοτικής κατάστασης ενός ξενοδοχείου αποτελείται συνήθως από ανειδίκευτους εργαζόμενους, ο οποίοι χρειάζεται να εκπαιδευτούν εντός του ξενοδοχείου. Από το ποσοστό αυτό τα 2/3 είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, δηλαδή καθαρίστριες, σερβιτόροι, βοηθοί σερβιτόρων, καμαριέρες, αχθοφόροι κ.λπ. και το υπόλοιπο 1/3 είναι υπάλληλοι υποδοχής, ταμίες, χειριστές ανελκυστήρων, τηλεφωνήτριες κ.λπ. (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.80).

Ο λόγος ύπαρξης της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η παροχή υπηρεσιών, γι' αυτό το «κλειδί της επιτυχίας» είναι η κατάλληλη εκπαίδευση η οποία είναι προσανατολισμένη προς τις υπηρεσίες και μάλιστα τις ποιοτικές, αφού όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο αυτές θα οδηγήσουν το ξενοδοχείο στην κερδοφορία.

Η εκπαίδευση στα ξενοδοχεία είναι κάτι πολύ παραπάνω από ένα απλό πρόγραμμα ή ένα μάθημα σε μια αίθουσα. Η σωστή εκπαίδευση είναι ένας τρόπος να δείξει το ξενοδοχείο στους εσωτερικούς του πελάτες, ότι ενδιαφέρεται γι' αυτούς σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Η σωστή εκπαίδευση περνάει ένα μήνυμα στους υπαλλήλους, όχι μόνο για τις αξίες του ξενοδοχείου, αλλά και για τη σπουδαιότητα όλων των θέσεων εργασίας έως και την τελευταία λεπτομέρεια που τις διέπει. Σαν ένα «πάζλ», οι μέθοδοι εκπαίδευσης ενώνονται για να δημιουργήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα του κάθε ξενοδοχείου (Simons, 2005, σελ.10,17).

4.1.3 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας

Μπορούμε να διακρίνουμε πέντε βασικά στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας (DeNisi, and Griffin, ό.π., σελ.273, 276, 279, 284, 287):

1. Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών
2. Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης
3. Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης
4. Εφαρμογή της εκπαίδευσης
5. Αξιολόγηση της εκπαίδευσης

4.1.3.1 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Στο στάδιο αυτό εντοπίζονται οι ανάγκες για εκπαίδευση που υπάρχουν στο ξενοδοχείο μέσω του εντοπισμού της **διάστασης** που ενδεχομένως να υπάρχει μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης, των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου στη θέση αυτή. Στην περίπτωση αυτή η εκπαίδευση αποτελεί μια μέθοδο αντιμετώπισης του προβλήματος (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.280).

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής ζωής, υπάρχουν όμως και συγκεκριμένες περιπτώσεις που η εκπαίδευση

είναι αναγκαία και αυτές είναι οι ακόλουθες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.281; Forrest, ό.π., σελ.22,23):

- Σε νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις.
- Στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Στην εναλλαγή των θέσεων εργασίας.
- Σε περιπτώσεις μη ικανοποίησης των πελατών.
- Σε περιπτώσεις αποδιοργάνωσης και σύγχυσης.
- Αν υπάρχουν χαμηλές πωλήσεις.
- Αν διαπιστωθούν προβλήματα υγιεινής.
- Αν παρέχονται χαμηλής ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες.

Ακολούθως αναλύονται αναλυτικά:

Νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις

Όταν μια νέα ξενοδοχειακή μονάδα ξεκινά να προσλαμβάνει προσωπικό είναι απαραίτητο να το εκπαιδεύσει. Οι υπάλληλοι θέλουν να γνωρίζουν τι ακριβώς περιμένει η επιχείρηση από αυτούς, δηλαδή ποιά είναι τα πρότυπα της απόδοσής τους (Forrest, ό.π., σελ.20).

Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Όταν γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, όπως έχει ήδη αναλυθεί στο δεύτερο κεφάλαιο, αυτή συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση και αν εντοπιστούν αποκλίσεις, αυτές διορθώνονται με την εκπαίδευση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.282).

Εναλλαγή των θέσεων εργασίας

Σε περιπτώσεις μεταθέσεων λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης της επιχείρησης, τα άτομα που αναλαμβάνουν τη νέα θέση εργασίας έχουν την ίδια αντιμετώπιση με τους νεοπροσληφθέντες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.282).

Περιπτώσεις μη ικανοποίησης των πελατών

Όταν το ξενοδοχείο λαμβάνει παράπονα από τους πελάτες ως προς τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, σίγουρα υπάρχει πρόβλημα και η διοίκηση πρέπει να εξετάσει τα παράπονα αυτά για να βρει τις αιτίες τους και να διαπιστώσει αν οφείλονται σε ανεπαρκή εκπαίδευση (Forrest, ό.π., σελ.22).

Περιπτώσεις αποδιοργάνωσης και σύγχυσης

Όταν το προσωπικό δε μπορεί να δουλέψει μαζί και να συνεργαστεί, ίσως φταίει το γεγονός ότι δεν έχει εκπαιδευτεί ώστε να δουλεύει ως ομάδα ή ενδεχομένως κάποιοι υπάλληλοι να μην εκτελούν σωστά τη δουλειά τους και να αποδιοργανώνουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Forrest, ό.π., σελ.22).

Χαμηλές πωλήσεις

Οι μάνατζερς, συχνά υπολογίζουν τις πωλήσεις βάσει των ωρών που έχει δουλέψει ο κάθε εργαζόμενος (εργατοώρες). Όταν λοιπόν εντοπίζουν χαμηλή παραγωγικότητα του υπαλλήλου, λόγω της μείωσης των πωλήσεων ανά εργατοώρες, ίσως αυτό να οφείλεται σε ανεπαρκή εκπαίδευση (Forrest, ό.π., σελ.22).

Προβλήματα υγιεινής

Συχνά στα ξενοδοχεία υπάρχουν χώροι που δεν πληρούν τις συνθήκες σωστής υγιεινής. Αυτό συμβαίνει συνήθως λόγω έλλειψης εκπαίδευσης του προσωπικού (Forrest, ό.π., σελ.23).

Παροχή χαμηλής ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε εκτενής ανάλυση της αναγκαιότητας και σημαντικότητας της ποιότητας στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αναγκαία παράμετρος της επίτευξης της ποιότητας είναι σαφέστατα η σωστή και κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Οι κυριότερες **μέθοδοι ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών** είναι οι ακόλουθες: (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.284):

- Ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων και των προγραμμάτων του Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Ανάλυση της απόδοσης και ανάπτυξης (Performance Reviews).
- Ανάλυση της θέσης εργασίας (Job Analysis).

- Εκπαιδευτικοί έλεγχοι (Training Audits).

Ανάλυση στρατηγικών προγραμμάτων και προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού

Η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει μια στρατηγική εκπαίδευσης η οποία θα προέρχεται από τις γενικότερες στρατηγικές και τα επιχειρησιακά της σχέδια, από τα οποία θα προέρχεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο. Ο προγραμματισμός αυτός προσδιορίζει αφενός τα ήδη των δεξιοτήτων και αφετέρου τον απαραίτητο αριθμό ατόμων με τις συγκεκριμένες δεξιότητες που θα απαιτηθούν στο μέλλον. Τα στοιχεία αυτά είναι απαραίτητα να μεταφραστούν σε συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ανάλυση απόδοσης και ανάπτυξης (Performance Reviews)

Είναι προφανές ότι η απόδοση του κάθε εργαζομένου χρειάζεται να αναλύεται και να οδηγεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης για τη βελτίωσή της. Για το λόγο αυτό κάθε συνάντηση / συνέντευξη αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογούμενου αποτελεί ευκαιρία εντοπισμού των αναγκών εκπαίδευσης.

Ανάλυση της θέσης εργασίας (Job Analysis)

Πρόκειται για ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, προσδιορίζοντας τις γνώσεις που απαιτούνται, τις δεξιότητες, την υποκίνηση (δηλαδή τη διάθεση που πρέπει να έχει ο υπάλληλος ώστε να συμπεριφέρεται με τρόπο ανάλογο των απαιτήσεων της θέσης) και τα πρότυπα απόδοσης.

Εκπαιδευτικοί έλεγχοι (Training Audits)

Οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι αφενός συγκεντρώνουν τις πληροφορίες που παρέχονται από τις παραπάνω μεθόδους ανάλυσης, ώστε να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης και αφετέρου ασχολούνται με το βαθμό στον οποίον οι διαδικασίες εκπαίδευσης που έχουν ακολουθηθεί ως τώρα ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης.

4.1.3.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Στο στάδιο αυτό οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης καλούνται να σχεδιάσουν με λεπτομέρεια τα προγράμματα εκπαίδευσης που θα εφαρμόσουν. Για να γίνει αυτό πρέπει να λάβουν υπόψιν τους ορισμένα βασικά θέματα τα οποία θα τους κατευθύνουν (Πατεστής, ό.π., σελ.150; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.287; Forrest, ό.π., σελ.32):

- Το αντικείμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό.
- Τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Τη χρηματοδότηση του κόστους εκπαίδευσης.
- Τους εκπαιδευτές που θα αναλάβουν τα προγράμματα.
- Την εκπαιδευτική μέθοδο που θα ακολουθήσει.

Αντικείμενο εκπαιδευτικής διαδικασίας

Η επιχείρηση πρέπει να ξεκαθαρίσει με τι ακριβώς θα ασχοληθεί και πού ακριβώς θα επικεντρωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία.

Οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός

Είναι βέβαιο πως για τη διενέργεια οποιασδήποτε εκπαιδευτικής μεθόδου θα χρειαστεί κάποιος ειδικός χώρος καθώς και ο απαραίτητος εξοπλισμός. Βασικό σημείο είναι επίσης το ανάλογο περιβάλλον για τους εκπαιδευόμενους το οποίο θα πρέπει να είναι ευχάριστο και κατάλληλο για το σκοπό που χρησιμοποιείται.

Η διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας

Το τμήμα προσωπικού έχει ως βασική του επιδίωξη την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος για την επιχείρηση, με τη διάθεση των λιγότερων δυνατών πόρων καθώς όσο περισσότερο διαρκεί η εκπαίδευση, τόσο περισσότερο αυξάνεται το κόστος. Επίσης η επιχείρηση επιβαρύνεται οικονομικά αφού είναι αναγκασμένη είτε να δώσει άδειες, είτε να στερηθεί μέρος των εργασιών των υπαλλήλων της για να μπορέσουν να παρακολουθήσουν τη διαδικασία της εκπαίδευσης.

Η χρηματοδότηση του κόστους εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση που απαιτεί την καταβολή χρημάτων και συνήθως το βάρος χρηματοδότησης πέφτει στην ίδια την επιχείρηση. Βέβαια υπάρχουν και περιπτώσεις που παρέχονται επιχορηγήσεις-επιδοτήσεις από τον Ο.Α.Ε.Δ.

Οι εκπαιδευτές που θα αναλάβουν τα προγράμματα

Οι εκπαιδευτές μπορεί να είναι *Διευθυντές ή στελέχη* που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντάς τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση, είτε ευκαιρίες μάθησης και εποπτεύοντας την πρόδοό τους. Επίσης μπορεί να είναι *πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό* (από το εσωτερικό ή εξωτερικό της επιχείρησης), το οποίο παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά τα στελέχη στο σχεδιασμό, παροχή και επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Τέλος μπορεί να είναι και στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν.

Ο Forrester κάνει λόγο για τα βασικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτή που είναι καταρχήν η επιθυμία του να διδάσκει και να βοηθάει τους άλλους να μαθαίνουν. Επίσης πρέπει να είναι πλήρης γνώστης του αντικειμένου που διδάσκει, αλλά και να **έχει μεταδοτικότητα** για να γίνεται εύκολα κατανοητός. Η **υπομονή** είναι ένα ακόμη απαραίτητο προσόν, αφού τα άτομα που εκνευρίζονται εύκολα ή που δεν μπορούν να καταλάβουν γιατί κάποιοι υπάλληλοι μαθαίνουν πιο γρήγορα από άλλους, δεν μπορούν να γίνουν εκπαιδευτές. Η **αίσθηση του χιούμορ** είναι βασική προϋπόθεση για να είναι σε εγρήγορση οι εκπαιδευόμενοι, αφού 45 λεπτά διδασκαλίας και 5 λεπτά γέλιου είναι πιο αποδοτικά από 50 λεπτά συνεχόμενης διδασκαλίας. Ο Forrester συνεχίζει τονίζοντας ότι ο εκπαιδευτής πρέπει να κερδίσει το σεβασμό των εκπαιδευομένων του, αλλά και να είναι ενθουσιώδης κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας (Forrester, 1983).

Η εκπαιδευτική μέθοδος

Θα πρέπει να αποφασισθεί αν θα γίνει εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training) ή εκτός της θέσης εργασίας (off the job training) ή με τη μορφή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (distance learning). Οι περιπτώσεις αυτές αναλύονται στην επόμενη παράγραφο.

4.1.3.3 Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης

Μετά το σχεδιασμό του προγράμματος σειρά έχει η επιλογή των κατάλληλων μεθόδων εκπαίδευσης. Όπως έχει ήδη αναφερθεί μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές μεθόδους.

Στην πρώτη περίπτωση όπου η **εκπαίδευση γίνεται στη θέση εργασίας (on the job training)** ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητές του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.287). Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς του προσωπικού εκτελείται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό η **εκπαίδευση στη θέση εργασίας έχει ιδιαίτερη αξία** και αν γίνει σωστά είναι μια πολύ αποδοτική μέθοδος. Δυστυχώς όμως, πολλές φορές το κομμάτι της εκπαίδευσης να μεν διενεργείται από έμπειρους υπαλλήλους, οι οποίοι όμως δε διαθέτουν πάντα τα προσόντα ή τη διάθεση για να εκπαιδεύσουν άλλους. Έτσι, οι έμπειροι υπάλληλοι που αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν τους νεοεισερχόμενους πρέπει προηγουμένως να έχουν εκπαιδευτεί και οι ίδιοι κατάλληλα (Boella, 1992, σελ.115,116). Μεταξύ των πιο σημαντικών μεθόδων εκπαίδευσης στη θέση εργασίας είναι η προσωπική καθοδήγηση (coaching), η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation), η καθοδήγηση-κηδεμονία (mentoring), η επίδειξη (demonstration), η πρακτική άσκηση (internships), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction training), ο εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (job enrichment) καθώς και άλλες (Χυτήρης, 2001, σελ.137; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.292).

Στη δεύτερη περίπτωση, δηλαδή στην **εκπαίδευση εκτός της θέσης εργασίας (off the job training)** πρέπει να διακρίνουμε την **ενδοεπιχειρησιακή**, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και την **εξωεπιχειρησιακή** που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π, σελ.287). Παραδείγματα τέτοιων μεθόδων είναι οι διαλέξεις (lectures), η υπόδυση ρόλων (role playing), η μελέτη περιπτώσεων (case-studies), η εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Group training), η ενεργός μάθηση (action learning), τα πανεπιστημιακά μαθήματα-προγράμματα, η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα, η δυναμική ομάδων και οι δυναμικές ασκήσεις (group dynamics, group exercises), η διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), οι προσομοιώσεις (simulations), τα σεμινάρια (seminars), καθώς και άλλες (Boella, ό.π., σελ.116; Χυτήρης, 2001, σελ.147; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.298,299).

Στη τρίτη περίπτωση, της **εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (distance learning)** διακρίνουμε τη μέθοδο *προγραμματισμένης διδασκαλίας* και τη μέθοδο *e-learning*. Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας πραγματοποιείται είτε μέσω ενός εγχειριδίου είτε μέσω ενός υπολογιστή και ουσιαστικά παρουσιάζει γεγονότα, προβλήματα και ερωτήσεις στον εκπαιδευόμενο ο οποίος ανταποκρίνεται με απαντήσεις, λύσεις ασκήσεων κ.λπ. Επίσης παρέχεται αξιολόγηση σχετικά με την ορθότητα των απαντήσεών του.

Η μέθοδος e-learning χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη. Η τηλεδιάσκεψη χρησιμοποιείται σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές, διαδικασίες κ.λπ. Η χρήση video δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να παρακολουθήσει κάποιο μάθημα που παραδίδεται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο και μπορεί να επέλθει μέσω τηλεφωνικής γραμμής να διατυπώσει απορίες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.287, 303).

4.1.3.4 Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση εφαρμόζει τη μέθοδο που έχει επιλέξει αφού εξετάσει λεπτομερώς τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της καθεμιάς. Πρέπει να σημειωθεί ότι η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προέλευση των εκπαιδευτών και εκπαιδευομένων, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού και τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Επίσης απαραίτητη είναι και η συνεχής παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π., σελ.304).

4.1.3.5 Αξιολόγηση εκπαίδευσης

Είναι γεγονός ότι μετά την εφαρμογή των διαφόρων εκπαιδευτικών μεθόδων η διοίκηση της επιχείρησης θα θελήσει να βεβαιωθεί για τα αποτελέσματα της εκάστοτε

εκπαίδευσης. Έτσι, οι διευθύνοντες τα προγράμματα αυτά, χρησιμοποιούν διάφορους τρόπους για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα, όπως για παράδειγμα τη γνώση των εκπαιδευομένων καθώς εκφράζεται σε σχετικά ερωτηματολόγια, τις συνεντεύξεις, καθώς και τη μέτρηση δεξιοτήτων και γνώσεων πριν και μετά την εκπαίδευση (Κανελλόπουλος, 2002, σελ.371).

Η αποτελεσματικότητα μπορεί να μετρηθεί με οικονομικούς ή μη οικονομικούς όρους, σίγουρα όμως η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει με βάση τους **στόχους** που είχαν τεθεί από την αρχή, για παράδειγμα ένα πρόγραμμα σχεδιασμένο να αυξήσει την απόδοση των υπαλλήλων μπορεί να κριθεί με βάση την επίδραση στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, όχι όμως βάσει της επίδρασης στην ικανοποίηση των υπαλλήλων. Έτσι λοιπόν θα μπορούσε να προταθεί ως πιο σίγουρη μέθοδος η σύγκριση δύο ομάδων εκ των οποίων η μια υποβάλλεται σε εκπαίδευση και η άλλη όχι, οπότε η σύγκριση οδηγεί σε κάποια συμπεράσματα. Βέβαια μια τέτοια μέθοδος θα είχε έναν αρκετά υψηλό βαθμό δυσκολίας.

Η μέθοδος που αναπτύχθηκε από τον Kirkpatrick το έτος 1976 αποτελεί την πιο συνηθισμένη προσέγγιση στην αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Πιο συγκεκριμένα η εν λόγω μέθοδος αφορά τέσσερα επίπεδα συλλογής στοιχείων που είναι τα ακόλουθα (Κανελλόπουλος, 2002, σελ.371):

- **Στοιχεία αντίδρασης**

Τα στοιχεία αντίδρασης αντιπροσωπεύουν το ελάχιστο επίπεδο αξιολόγησης και έχουν να κάνουν με τις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η επικέντρωση γίνεται σε θέματα όπως η διάρκεια του προγράμματος, το βάθος, ο ρυθμός, το επίπεδο δυσκολίας κ.λπ.

- **Στοιχεία μάθησης**

Τα στοιχεία από αυτό το επίπεδο αφορούν την καινούρια γνώση που αποκτήθηκε από τους εκπαιδευομένους. Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται συχνά μέσω *ειδικών τεστ ή συστηματικών διαδικασιών αξιολόγησης* και όχι με το να ερωτώνται απλώς οι εργαζόμενοι αν αισθάνονται περισσότερο επαρκείς και ειδικοί σε σχέση με πριν.

- **Στοιχεία συμπεριφοράς**

Τα στοιχεία αυτά αφορούν την *άμεση δοκιμασία των καινούριων δεξιοτήτων* και το ερώτημα που τίθεται είναι αν μπορεί ο εκπαιδευόμενος να αποδώσει σύμφωνα με τις αναμενόμενες προσδοκίες.

- **Στοιχεία αποτελεσμάτων**

Το συγκεκριμένο επίπεδο αξιολόγησης ασχολείται με την έκταση στην οποία το εκπαιδευτικό πρόγραμμα παράγει θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας και με την επίδραση της εκπαίδευσης στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Βέβαια πολλές φορές είναι δύσκολο να αξιολογηθεί αν για παράδειγμα η βελτίωση στην παραγωγικότητα οφείλεται στο εφαρμοσμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή σε άλλους παρεμβατικούς παράγοντες όπως είναι οι τεχνολογικές καινοτομίες, οι καλύτερες δημόσιες σχέσεις και κοινωνικές συνθήκες στο χώρο εργασίας κ.λπ.

Συχνά δεν αποδίδεται η σημασία που αναλογεί στη φάση της αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην αδιαφορία της διοίκησης ή ακόμα στη δυσκολία συλλογής στοιχείων ή και σε άλλους παράγοντες. Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι τουλάχιστον σε θέση να αξιολογούν τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αλλιώς η αξία ενός τέτοιου προγράμματος είναι αμφίβολη και η διοίκηση μπορεί να θεωρήσει ότι δεν υπάρχει λόγος να συνεχιστεί αυτό.

4.1.4 Η εκπαίδευση στα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας

Το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου λειτουργεί διαφορετικά και γι' αυτό η εκπαίδευση διαφέρει από τμήμα σε τμήμα. Για παράδειγμα οι **υπάλληλοι υποδοχής** πρέπει να εκπαιδεύονται για να προσφέρουν ικανοποιητική και ευχάριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα είναι απαραίτητο μέσω της εκπαίδευσης να λάβουν επαγγελματικές γνώσεις, να μάθουν ξένες γλώσσες και να αποκτήσουν τακτ και διπλωματία. Επίσης χρήσιμη κρίνεται και η εκπαίδευση σε θέματα τεχνολογίας όπως π.χ. ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική πληροφορία κ.λπ. (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.168).

Το **προσωπικό ορόφων**, όπως είδαμε σε έρευνα που αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο παίζει σημαντικό ρόλο ως προς την ικανοποίηση των πελατών και τη δημιουργία πιστής πελατείας. Γι' αυτό πρέπει να εκπαιδεύεται συνεχώς σε θέματα που αφορούν την καθαριότητα π.χ. το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες ή να αλλάζονται τα σεντόνια ή να καθαρίζονται ή ακόμη και το πόσο συχνά πρέπει να αερίζονται τα στρώματα των κρεβατιών. Έτσι το προσωπικό θα αποκτήσει τις απαιτούμενες ικανότητες και τεχνικές δεξιότητες, ώστε να μη φθαρεί η διαμονή του πελάτη (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.113).

Στις **κρατήσεις δωματίων** και στις **οικονομικές υπηρεσίες** οι υπάλληλοι πρέπει να εισάγονται στο πρόβλημα των κρατήσεων και στην πρόβλεψη μιας οργάνωσης που να διευκολύνει τη δουλειά του ρεσεψιονίστ, να περιορίζει τα λάθη και να εξασφαλίζει μια άριστη εξυπηρέτηση. Οι εργαζόμενοι στο τμήμα των οικονομικών υπηρεσιών, πρέπει να έχουν γνώση της απαιτούμενης λογιστικής, να είναι τίμιοι και παρατηρητικοί καθώς και να ελέγχουν προσεκτικά τους λογαριασμούς των πελατών πριν τους παραδώσουν για να αποφεύγονται λάθη που ενδεχομένως να αποτελέσουν σημείο δυσφήμισης του ξενοδοχείου. Η εκπαίδευσή τους περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση λογαριασμών, τη γνώση των διάφορων μεθόδων κράτησης των δωματίων καθώς και τη σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Επίσης είναι σημαντική η εκπαίδευση στις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής. (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.169).

Οι αχθοφόροι, είναι υπάλληλοι με τους οποίους ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή όταν φθάσει και συντελούν στην πρώτη εντύπωση που θα του δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο. Είναι υπεύθυνοι για τη μεταφορά και τοποθέτηση των αποσκευών του πελάτη στο δωμάτιο, αλλά και για τον έλεγχο εφοδιασμού του δωματίου και πρέπει να είναι έτοιμοι να απαντήσουν σε τυχόν ερωτήσεις που θα τους κάνει ο πελάτης. Γι' αυτό η εκπαίδευσή τους θα πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρωπίνων σχέσεων και στην προσαρμογή τους στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς (Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.169).

Οι σερβιτόροι / ες έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να αφήνουν άριστες εντυπώσεις με την καλή συμπεριφορά τους και τη γρήγορη εξυπηρέτησή τους. Σημαντικό ρόλο παίζει οπωσδήποτε η εμφάνιση που πρέπει να είναι προσεγμένη. Επίσης η εκπαίδευσή τους χρειάζεται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές αρχές (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.109):

1. Κατά την παραγγελία είναι απαραίτητη η φιλική στάση, το χαμόγελο και ένας ευγενικός χαιρετισμός προς τον πελάτη.
2. Πρέπει να υπάρχει πλήρης γνώση όλων των ειδών που μπορεί να διαθέσει η επιχείρηση.
3. Κατά το σερβίρισμα δεν επιτρέπονται λάθη.
4. Απαγορεύεται το άγγιγμα του χείλους των ποτηριών.
5. Όταν ανακοινώνεται το ποσό του λογαριασμού, είναι απαραίτητο να επιδεικνύεται το έντυπο στον πελάτη.

6. Αφού σερβιριστούν όλα τα τραπέζια πρέπει οι σερβιτόροι να παραμένουν στη θέση τους και να τακτοποιούν οτιδήποτε χρειάζεται μέσα στην αίθουσα.

7. Στις περιπτώσεις που υπάρχει φόρτος εργασίας και δεν είναι εφικτό να εξυπηρετηθεί άμεσα ένα τραπέζι, θεωρείται σωστό να καθησυχάσουν τους πελάτες λέγοντάς τους «θα είμαι αμέσως κοντά σας».

Ένα ακόμη βασικό τμήμα στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι το **τμήμα μαγειρικής**. Η εκπαίδευση εκεί γίνεται βάσει κάποιων *προτύπων* τα οποία πρέπει πάντοτε να τηρούνται, ώστε όλα τα εδέσματα πριν βγουν από την κουζίνα, να έχουν κριθεί τέλεια βάσει των προτύπων αυτών. Για παράδειγμα η κατασκευή ενός κέικ κρίνεται επιτυχημένη αν σύμφωνα με το πρότυπο έχει το ορισμένο ύψος, την εμφάνιση και τη γεύση. Είναι λοιπόν απαραίτητο η εκπαίδευση στο τμήμα μαγειρικής να είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη βήμα προς βήμα, ώστε να καλύπτονται τα τυχόν αδύνατα σημεία του εκπαιδευόμενου και να αναπτύσσονται σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό οι τεχνικές δεξιότητες του. Φυσικά καινούριες μέθοδοι, συνταγές και μηχανήματα αποτελούν θέματα για επαναλαμβανόμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.109; Λαλούμης και Ρούπας, ό.π., σελ.170).

4.1.5 Έρευνα για την εκπαίδευση των ξενοδοχοϋπαλλήλων στα ξενοδοχεία της Κέρκυρας

Ας δούμε τα αποτελέσματα της έρευνας του Λίβερη όσον αφορά στον τρόπο εκπαίδευσης του προσωπικού μετά την πρόσληψή του. Ο πίνακας και το διάγραμμα που ακολουθούν μας δίνουν τα αποτελέσματα (παρατίθενται στην επόμενη σελίδα) :

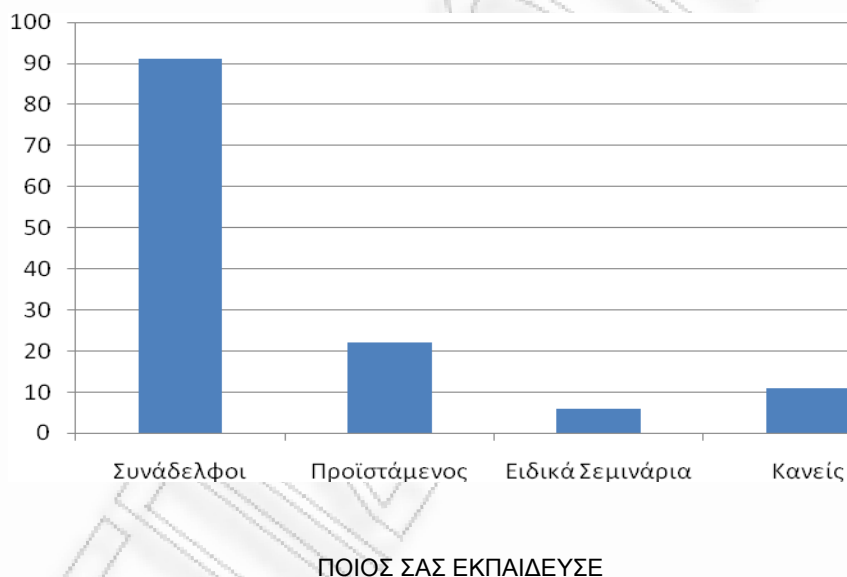
Πίνακας 13: Τρόπος εκπαίδευσης ξενοδοχοϋπαλλήλων

Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.291

	Συχνότητα	Ποσοστό
Συνάδελφοι	91	70,0
Προϊστάμενος	22	16,9
Ειδικά Σεμινάρια	6	4,6
Κανείς	11	8,5
Σύνολο	130	100

Διάγραμμα 11: Τρόπος εκπαίδευσης ξενοδοχοϋπαλλήλων

ΚΛΙΜΑΚΑ



Πηγή: Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα, σελ.294

Όπως φαίνεται από την έρευνα η εκπαίδευση στα ξενοδοχεία της Κέρκυρας γίνεται στο μεγαλύτερο ποσοστό από τους συναδέλφους, από τους προϊστάμενους ή δε γίνεται καθόλου. Μόνο ένα μικρό ποσοστό 4,6% παρακολουθεί ειδικά σεμινάρια. Επίσης, όπως αναφέρεται στην έρευνα που εξετάζουμε, τις περισσότερες φορές η εκπαίδευση γίνεται κατά τη διάρκεια της εργασίας και μόνο ένα μικρό ποσοστό εκπαιδεύεται εκτός της θέσης εργασίας με τις μεθόδους που αναλύθηκαν ανωτέρω στο παρόν κεφάλαιο. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται στη μείωση του κόστους και προσλαμβάνουν το προσωπικό μόνο όταν ανοίξει το ξενοδοχείο, ενώ είναι σημαντικά μικρός ο αριθμός των περιπτώσεων που οι

επιχειρήσεις φροντίζουν για την δια μέσου τρίτων εκπαίδευση των υπαλλήλων τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις μάλιστα (και συγκεκριμένα σε ένα ποσοστό 30%) δεν πληρώνουν τους υπαλλήλους τους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, προκειμένου και πάλι να μειώσουν το κόστος τους (Λίβερης, ό.π., σελ.291).

Παρατηρούμε λοιπόν ότι σημαντικό έλλειμμα παρουσιάζεται στην **εκπαίδευση** των νέων υπαλλήλων οι οποίοι, αντί να εκπαιδεύονται με διάφορες μεθόδους (εντός, εκτός της θέσης εργασίας ή και με άλλες), μαθαίνουν τη δουλειά δεχόμενοι καθοδηγήσεις στο μεγαλύτερο ποσοστό από τους συναδέλφους τους. Φυσικά αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης δεν είναι ολοκληρωμένος αλλά και συχνά ούτε αποδοτικός.

4.1.6 Καινοτόμες μέθοδοι εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία

Εκτός από τις μεθόδους που έχουν ήδη αναφερθεί, τα τελευταία χρόνια κάποιες καινοτόμες μορφές εκπαίδευσης έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία. Για το λόγο αυτό, οι πελάτες σε κάποια από τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία παγκοσμίως, δε θα πρέπει να ξαφνιαστούν αν δουν μια καμαριέρα να παρακολουθεί βίντεο μέσω συσκευής «**i-Pod**» ή κάποιον εργάτη να χρησιμοποιεί τη συσκευή «**Sony PlayStation**». Δε σημαίνει ότι δεν ασχολούνται με τη δουλειά τους, αλλά ότι χρησιμοποιούν καινοτόμες μεθόδους εκπαίδευσης. Πρόσφατα κάποια από τα πιο διάσημα ξενοδοχεία όπως το «Marriott Intercontinental», το «Hilton Hotels Corp.» και το «Wyndham Hotel Group», έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν καινούριες μεθόδους εκπαίδευσης με τη βοήθεια της τεχνολογίας (Johnson, 2007, σελ.70).

Η στρατηγική εφαρμογής αυτών των καινοτόμων μεθόδων δημιουργεί μια σειρά πλεονεκτημάτων στις επιχειρήσεις που την ακολουθούν, όπως η **ταχύτητα** και η **αποδοτικότητα**. Σχετικά με την ευκολία της χρήσης των μεθόδων αυτών, παρόλο που αρχικά υπήρχαν φόβοι λόγω της διαφορετικότητας των ηλικιών των εργαζομένων αλλά και των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης, τελικά αποδείχθηκε ότι αυτά δεν αποτελούν πρόβλημα. Φυσικά πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αυτές οι νέες μέθοδοι *συμπληρώνουν* και δεν αντικαθιστούν τις παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού ξενοδοχείων. Ο Kimo Kirpen αντιπρόεδρος του κέντρου «Learning Center of Excellence» του ξενοδοχείου «Marriott Intercontinental» επισήμανε τα εξής:

«είναι απαραίτητο να θυμόμαστε ότι η μεγαλύτερη αξία είναι η προσωπική επαφή, γιατί είναι κάτι που το επιθυμούν οι εργαζόμενοι, γι' αυτό και οι παραδοσιακές μέθοδοι δε θα

εγκαταλειφθούν». Ο ίδιος ξεκίνησε τη χρήση του «Sony PlayStation» ως εργαλείο εκπαίδευσης στο ξενοδοχείο «Springhill Suites». Το εν λόγω εργαλείο περιλαμβάνει την προβολή ενός βίντεο, μέσω του οποίου τα μέλη της διοίκησης καλωσορίζουν τους καινούριους υπαλλήλους και τους παρουσιάζουν τα βασικά στοιχεία της εταιρίας.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα των πρωτοποριακών μεθόδων εκπαίδευσης, είναι ότι μπορούν να παρέχουν **άμεση εκπαίδευση** σε άτομα ή ομάδες ατόμων που είναι μικρές σε αριθμό, για να σχηματίσουν τάξη (παραδοσιακής εκπαίδευσης). Ο Steve Schuller, αντιπρόεδρος του ξενοδοχείου «Wyndham Hotel Group», τόνισε ότι νέοι υπάλληλοι προσλαμβάνονται συνεχώς και επιδίωξη του ξενοδοχείου είναι να βεβαιωθεί ότι όλοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στη μάθηση τη στιγμή που το χρειάζονται, δηλαδή απευθείας μετά την πρόσληψή τους. Για το λόγο αυτό ο Schuller εισήγαγε στο ξενοδοχείο «Wyndham» το κέντρο «Worldwide University School of Hospitality Operations», το οποίο περιλαμβάνει ένα διαδικτυακό σύστημα που ονομάζεται **«My Portal»**. Το σύστημα δίνει τη δυνατότητα στους νέους εργαζόμενους να εισέρχονται σε αυτό και να λαμβάνουν αρχικές οδηγίες σχετικά με τη θέση εργασίας τους, δηλαδή ένα χρονοδιάγραμμα με τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν για την εκάστοτε θέση. Επίσης, το σύστημα δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση της επιχείρησης να παρακολουθεί την πρόοδο, δηλαδή την εξέλιξη του κάθε εργαζόμενου.

Η εκπαίδευση μέσω της συσκευής **«i-Pod»** αναμένεται να βοηθήσει τους εργαζόμενους να εξασκηθούν σε *πιο σπάνιες περιπτώσεις εξυπηρέτησης πελατών*, όπως π.χ. να στέλνουν πελάτες σε άλλα ξενοδοχεία λόγω υπεράριθμων κρατήσεων (overbooking), να αντιμετωπίζουν σωστά την περίπτωση που κάποιος πελάτης κλειστεί στο ασανσέρ του ξενοδοχείου ή την περίπτωση που χαλάσει ο συναγερμός φωτιάς κ.λπ.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τέτοιου είδους πρωτοποριακές μέθοδοι κάνουν τους εργαζόμενους πιο ενθουσιώδεις απέναντι στη δουλειά τους. Για παράδειγμα η χρήση του «i-Pod» κρατά το ενδιαφέρον τους αμείωτο, αφού είναι ένας τρόπος εκπαίδευσης νέος και διαφορετικός από όσα έχουν συνηθίσει.

Η αλυσίδα ξενοδοχείων «Hampton Hotels», χρησιμοποιεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης με την ονομασία «The Buckingham Co.'s Root Learning Program» το οποίο εκπαιδεύει τους υπαλλήλους με χρήση **οπτικών μέσων** και κάνουντάς τους ερωτήσεις, ώστε να βγάλουν μόνοι τους τα συμπεράσματά τους. Το πρόγραμμα αυτό ουσιαστικά αποτελείται από έναν **«εικονικό εκπαιδευτή»**, με τον οποίο έρχεται σε επαφή ο υπάλληλος μέσω βίντεο. Ο «εικονικός εκπαιδευτής» επικοινωνεί με το χρήστη και υπάρχει η δυνατότητα συμπλήρωσης ασκήσεων σωστό ή λάθος.

Οι ειδικοί έχουν συμφωνήσει ότι αν αυτά τα καινοτόμα εργαλεία βοηθήσουν τους υπαλλήλους να ασχοληθούν πιο ουσιαστικά με τις δουλειές τους, αυτό ευνοεί όχι μόνο τους εργαζόμενους, αλλά και τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης ή τον μάνατζερ. Σε κάθε περίπτωση, μια αφοσιωμένη ομάδα υπαλλήλων θα οδηγήσει σε απόκτηση επαναλαμβανόμενων πελατών και αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει σε κερδοφορία της επιχείρησης (Johnson, 2007, σελ.70).

4.1.7 Εκπαίδευση για άριστη παροχή υπηρεσιών: Η περίπτωση της εταιρίας ξενοδοχείων «Ritz-Carlton Hotel Co.»

Η περίπτωση που θα εξετάσουμε αναφέρεται στην εταιρία ξενοδοχείων «Ritz-Carlton Hotel Co.» που με την εφαρμογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων της, έχει καταφέρει να βελτιώσει σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα στις υπηρεσίες της και να αποτελέσει **πρότυπο στον κλάδο**. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αποδειχθεί ο καταλυτικός ρόλος της εκπαίδευσης των υπαλλήλων στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, στην ικανοποίηση των πελατών και κατά συνέπεια στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Η εταιρεία «Ritz-Carlton Hotel Co.» διαθέτει 58 πολυτελή ξενοδοχεία παγκοσμίως. Η εταιρία έχει ιδρύσει ένα κέντρο για την ανάπτυξη και εξάπλωση των προϊόντων και υπηρεσιών της με την ονομασία «**Ritz-Carlton Leadership Center**». Η *αντιπρόεδρος* του κέντρου, Diane Oreck, έχει αναλάβει να επιβεβαιώνει ότι οι 27.501 υπάλληλοι της εταιρίας εκπαιδεύονται κατά μέσο όρο 284 ώρες κάθε χρόνο. Μάλιστα αισθάνεται τυχερή που η εταιρία διαθέτει 70 επαγγελματίες που αναλαμβάνουν το κομμάτι της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Σε κάθε ξενοδοχείο της εταιρίας υπάρχει ένας αφοσιωμένος *διευθυντής οργάνωσης* της εκπαίδευσης των υπαλλήλων και ο αριθμός αυτός είναι πρωτοφανής στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, αφού οι περισσότερες εταιρίες ξενοδοχείων έχουν μόνο έναν *αντιπρόεδρο* εκπαίδευσης για κάθε 15 ή 20 ξενοδοχεία.

Το κέντρο «Ritz-Carlton Leadership Center», που αποτελεί τη βασική πηγή εκπαίδευσης της εταιρίας, αποτελείται από τρία σχολεία, το σχολείο της άριστης απόδοσης (school of performance excellence) που αναλαμβάνει τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων, το σχολείο της ηγεσίας και της επιχειρηματικής αριστείας (school of leadership and business excellence), που παρέχει

εκπαίδευση για να δημιουργήσει ηγέτες, καθώς και το σχολείο της άριστης παροχής υπηρεσιών (school of service excellence). Το τελευταίο ξεκίνησε να λειτουργεί αφού η εταιρία κέρδισε για δεύτερη φορά το έτος 1999 το βραβείο «**Malcom Baldrige Quality Award**» και δημιουργήθηκε για να απαντάει στις χιλιάδες ερωτήσεις που λαμβάνει το ξενοδοχείο κάθε χρόνο από ανταγωνιστές του, που θέλουν να συγκριθούν μαζί του αφού θεωρείται πρότυπο στον κλάδο.

Το κέντρο αυτό (Ritz-Carlton Leadership Center) χρεώνει τους εξωτερικούς πελάτες που θέλουν να παρακολουθήσουν τα προγράμματα εκπαίδευσης κι έτσι η εταιρία κάθε χρόνο έχει κέρδος 1,5 εκατομμύριο δολάρια, ποσό το οποίο επανεπενδύει στη βελτίωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού της.

Παράδειγμα αυτής της επανεπένδυσης είναι ένα **καινούριο σύστημα εκπαίδευσης για το τμήμα ορόφων (housekeeping)**, το οποίο ως γνωστόν είναι ένα τμήμα όπου η έλλειψη κατανόησης των προσδοκιών της δουλειάς μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα και να αυξήσει σημαντικά τα λειτουργικά κόστη.

Γι' αυτό η ομάδα εκπαίδευσης του ξενοδοχείου δημιούργησε ένα **CD-ROM** και ένα **διαδικτυακό πρόγραμμα εκπαίδευσης**, ώστε να διασφαλίσει ότι οι προϊστάμενοι του τμήματος ορόφων θα μπορούν να ανανεώνουν το πρόγραμμα, βάσει των προτύπων που θέτει κάθε φορά η εταιρία. Οι υπάλληλοι του τμήματος ορόφων χρησιμοποιούν αυτό το σύστημα εκπαίδευσης μαζί με μια σύντομη διαδικασία ελέγχου του δωματίου. Τα αποτελέσματα των ελέγχων των δωματίων απεικονίζονται σε διαγράμματα τα οποία δείχνουν τα *δέκα κυριότερα λάθη* της ημέρας, της εβδομάδας, του μήνα και του χρόνου. Στο τέλος της ημέρας ο προϊστάμενος του τμήματος αναζητά τις απαντήσεις για τα λάθη που έγιναν στο πρόγραμμα εκπαίδευσης που του έχει δοθεί από την ομάδα. Την επόμενη ημέρα, κατά τη διάρκεια της καθιερωμένης συνάντησής του με τους υπόλοιπους υπαλλήλους, τους εξηγεί τι έγινε λάθος και πώς αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί.

Η διαδικασία αυτή επέτρεψε στο τμήμα ορόφων να αντικαταστήσει την ετήσια εκπαίδευσή του με σχεδόν καθημερινή εκπαίδευση, ενώ παράλληλα αύξησε την ικανοποίηση των πελατών ως προς την καθαριότητα των δωματίων από 82% σε 92% σε διάστημα έξι μηνών. Η Oreck τονίζει ότι πρέπει να δίνεται **σημασία στη λεπτομέρεια** και τα προγράμματα εκπαίδευσης να είναι πάντα «φρέσκα», και **σύγχρονα**.²

² "Ritz-Carlton Hotel Co: Training for Service Excellence" (2005), *Training*, Vol. 42, No 3, pp.45-46

Ένα ακόμη βασικό στοιχείο που μαθαίνουν όλοι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου είναι να είναι σε εγρήγορση, δηλαδή να καταλαβαίνουν τι είναι αυτό που θέλει ο πελάτης, πριν το ζητήσει. Βέβαια αυτό προϋποθέτει ότι δεν πρέπει να δρουν μηχανικά, αλλά ενεργητικά και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης. Η Oreck για το σκοπό αυτό έχει δημιουργήσει δραστηριότητες όπως τα «παιχνίδια του μυαλού» (**mind games**), για παράδειγμα φωτογραφίες με κρυμμένες εικόνες που πρέπει οι εργαζόμενοι να διακρίνουν. Επίσης, εκπαιδεύονται ώστε να βρίσκουν τρόπους να *συνδέονται προσωπικά* με τους πελάτες, π.χ. αν κάποιος πελάτης φοράει μια μπλούζα με ένα λογότυπο, να αρχίζουν μια συζήτηση με αφορμή αυτό. Πάντα το ζητούμενο είναι η παροχή μιας μοναδικής, προσωπικής, αξέχαστης **εμπειρίας** προς τον πελάτη και οι τρόποι με τους οποίους αυτή μπορεί να επιτευχθεί (Weinstein, 2008, σελ.40,41).

4.2 Πρακτικές συμβουλές για παρακίνηση του προσωπικού για βελτίωση της ποιότητας στις υπηρεσίες

Η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, κυρίως στον ξενοδοχειακό κλάδο και συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία της ξενοδοχειακής μονάδας (Brymer, 1984, σελ.134). Η παρακίνηση είναι μια κατάσταση που υπάρχει μέσα στο άτομο. Οι υπάλληλοι παρακινούνται από μόνοι τους, οι επόπτες και οι οργανισμοί δημιουργούν απλώς την ατμόσφαιρα ή τις προϋποθέσεις που θα επιτρέψουν να λάβει χώρα αυτή η δραστηριότητα ή διανοητική κατάσταση (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.231). Σίγουρα όλες οι επιχειρήσεις θέλουν να έχουν υπαλλήλους οι οποίοι παρακινούνται και είναι παραγωγικοί, αλλά το ερώτημα είναι κατά πόσον έχουν δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον το οποίο θα ευνοήσει μια τέτοια συμπεριφορά (Brymer, ό.π., σελ.135).

Πολλές θεωρίες έχουν διατυπωθεί όσον αφορά στην παρακίνηση. Όπως αναφέρουν οι Makin, Cooper και Cox αλλά και ο Κανελλόπουλος, σύμφωνα με τη θεωρία του **Maslow** (1940) όταν οι φυσιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (τροφή, ενδυμασία, στέγη κ.λπ.) ικανοποιούνται, υπερισχύουν άλλες ανάγκες (ασφάλειας-σιγουριάς, κοινωνικές, αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση) οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν για την υποκίνηση του. Άλλη θεωρία που έχει διατυπωθεί είναι αυτή του **Herzberg** (1966) ο οποίος διακρίνει τους παράγοντες υγιεινής (σχέσεις με τον προϊστάμενο, συνθήκες εργασίας, μισθός, σχέσεις με συναδέλφους κ.λπ.) που μπορούν να δυσαρεστήσουν τους υπαλλήλους και τους παράγοντες υποκίνησης (επίτευγμα, αναγνώριση, εργασία

καθεαυτή, ευθύνη, πρόοδο, ανάπτυξη) οι οποίοι χαρακτηρίζουν περιστατικά / αίτια εξαιρετικής ικανοποίησης του υπαλλήλου (Makin, Cooper and Cox, 1989, σελ.34; Κανελλόπουλος, 2003, σελ.361).

Ο J.P. Maguire, αναφέρει μια σειρά πρακτικών ιδεών όσον αφορά στην παρακίνηση των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία, δίνοντας έτσι μια σφαιρική εικόνα του θέματος της παρακίνησης (Κανελλόπουλος, 1990, σελ.296):

1. Αναγνώριση του προσωπικού και της δουλειάς του

Υπάρχει ένας τρόπος για να κάνουμε το προσωπικό να αποδώσει καλύτερα στην εργασία του και αυτός είναι το να κάνουμε *έκκληση στο ενδιαφέρον του*. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω της ενθάρρυνσης, της αναγνώρισης του τι έχει καταφέρει και του επαίνου. Δεν υπάρχει κίνδυνος να γίνουν οι άνθρωποι «φαντασμένοι» επειδή επαινούνται, αντίθετα, η αποθάρρυνση, η υποτίμηση και η εύρεση των λαθών είναι αυτά που προκαλούν ματαιοδοξία. Βέβαια ο έπαινος δεν πρέπει να δίνεται στα τυφλά, επιπλέον θα πρέπει να κατευθύνεται στην απόδοση και όχι στο ίδιο το άτομο. Για παράδειγμα είναι προτιμότερο να πει κάποιος στον πορτιέρη της εισόδου ότι «η είσοδος φαίνεται πολύ γοητευτική σήμερα», από το να του πει ότι είναι ένας τέλειος πορτιέρης.

2. Το προσωπικό πρέπει να αισθάνεται σημαντικό

Όλοι θέλουμε να αισθανόμαστε σημαντικοί σαν άτομα. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπαλλήλους. Θέλουν να αισθάνονται ότι η δουλειά τους έχει κάποιο κύρος και γόητρο. Έτσι αυξάνεται και το προσωπικό ενδιαφέρον για την εργασία τους. Μια λύση ως προς την επίτευξη αυτού του βήματος είναι οι *τίτλοι εργασίας*. Έτσι για παράδειγμα μπορεί να δοθεί στην κάθε εργασία ο πιο επίτιμος και ταυτόχρονα κατάλληλος περιγραφικός τίτλος, αφού μέσω του τίτλου οι υπάλληλοι αισθάνονται σημαντικά πρόσωπα.

3. Να «ακούμε» το προσωπικό

Συχνά οι υπάλληλοι απευθύνονται σε κάποιον ανώτερο, όταν έχουν προβλήματα ή παράπονα ή απλώς όταν κάτι «τους κάθεται στο στομάχι». Το να μπορούν οι ανώτεροι να ακούνε προσεκτικά και να συζητούνται αυτά τα προβλήματα, είναι μια από τις σημαντικότερες ιδιότητες ενός καλού μάνατζερ προσωπικού. Γι' αυτό συχνά ακούμε το προσωπικό να λέει: «Μου αρέσει ο προϊστάμενός μου, γιατί μπορώ να του μιλήσω και με προσέχει όταν του μιλώ».

Ένα από τα πιο δύσκολα πράγματα στον κόσμο είναι να ακούμε τους άλλους χωρίς να τους διακόπτουμε συνεχώς. Όμως, μόνο έτσι θα μάθουμε τι σκέφτονται και τότε ίσως μπορέσουμε να λύσουμε το πρόβλημά τους, αλλά και να τους δώσουμε την ευκαιρία να ηρεμήσουν αν είναι ταραγμένοι.

4. Η εποικοδομητική κριτική

Αν η κριτική γίνεται με εποικοδομητικό τρόπο, τότε το ηθικό των υπαλλήλων ανυψώνεται. Η μόνη δικαιολογία για κριτική είναι η διόρθωση λαθών που αλλιώς θα έβλαπταν την εργασία ή τη συμπεριφορά ενός ατόμου, με μια βλέψη προς αποφυγή μελλοντικών λαθών. Αρχικά πρέπει να κάνουμε κάποια κομπλιμέντα που αξίζει να δοθούν, πριν υποδείξουμε τις ελλείψεις και το πώς θα ξεπεραστούν και στο τέλος, χαμογελώντας, να διαβεβαιώνουμε την υποστήριξή μας. Πρέπει να σιγουρευτούμε πως ό,τι λέμε το εννοούμε και ο σκοπός μας είναι να βοηθήσουμε κάποιον να ξεπεράσει τη δυσκολία και να του δείξουμε ότι δεν του κρατάμε κακία. Με λίγα λόγια πρέπει να του δείξουμε πώς θα βελτιωθεί και να ενισχύσουμε την προσπάθειά του.

Οι *διαταγές* ως γνωστόν δεν αρέσουν σε κανέναν άνθρωπο. Οι καλύτεροι μάνατζερς, προχωρούν τόσο, ώστε να κάνουν το ίδιο το προσωπικό να υποδεικνύει λύσεις και ενέργειες κι αν αυτές φαίνονται να καταλήγουν σε αυτό που απαιτείται, τότε το προσωπικό δε βρίσκεται και τόσο κάτω από *διαταγές*, καθώς είναι αυτοκατευθυνόμενο, μια πολύ πιο ευχάριστη και παρακινητική κατάσταση από το να συμμορφώνεται στις αυστηρές *διαταγές* κάποιου άλλου. Τέλος, όταν κριτικάρουμε πρέπει να σιγουρευτούμε ότι δεν ακουγόμαστε από κάποιον άλλο, ή από το υπόλοιπο προσωπικό ή από τους πελάτες.

5. Να χαιρετάμε όλο το προσωπικό μας

Απαιτείται να χαιρετάμε όλο το προσωπικό λέγοντας «καλημέρα» κ.λπ. ακόμα κι αν δεν αισθανόμαστε ευχάριστα με κάποιους υπαλλήλους.

6. Να συζητάμε άτυπα με το προσωπικό μας

Χωρίς να ψάχνουμε να μάθουμε κάτι για κάθε υπάλληλό μας (την προϋπηρεσία τους, τα χόμπι τους, τις οικογένειές τους κ.λπ.) μπορούμε να κουβεντιάζουμε άτυπα μαζί τους όταν το επιτρέπουν οι καταστάσεις. Θα εκπλαγούμε από το πόσο πολύ καλή θέληση χτίζεται από τέτοιες «ασήμαντες» θεμελιώσεις.

7. Να θυμόμαστε τα ονοματεπώνυμα όλων των υπαλλήλων μας

Πάντα πρέπει να καλούμε το προσωπικό με το όνομα ή το επώνυμό τους, αφού έτσι ξεχωρίζει ο καθένας μας από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι νιώθουν πως τους σκεφτόμαστε αρκετά για να θέλουμε να τους ξεχωρίσουμε από την απρόσωπη μάζα της υπόλοιπης ανθρώπινης φυλής.

8. Να είμαστε «εγκωμιαστικοί» ακόμη κι όταν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη

Για παράδειγμα λέγοντας σε μια καμαριέρα «φαίνεσαι πολύ κομψή σήμερα» μπορούμε να γεμίσουμε τη μέρα της.

9. Να μην εστιάζουμε στα λάθη αλλά στα θετικά σημεία

Πολλοί μάνατζερς ξεγράφουν το προσωπικό τους για το τι δεν είναι ή τι δεν έχουν. Πρέπει να εκτιμήσουμε τους ανθρώπους στις *επιτυχίες* τους και όχι στις αποτυχίες τους και σύντομα θα ανακαλύψουμε ότι το να δουλεύουμε με το προσωπικό είναι πιο φιλικό και ευχάριστο και από την άποψη της επιχείρησης πιο επικερδές, επειδή το προσωπικό θα εργάζεται με θέληση.

4.3 Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας τουριστικών υπηρεσιών

Από όσα έχουν ήδη αναφερθεί γίνεται αντιληπτό ότι στρατηγικός στόχος της κάθε ξενοδοχειακής και γενικότερα τουριστικής επιχείρησης, θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Με άλλα λόγια, όπως έχουμε ήδη πει, χρειάζεται να εξασφαλίζεται η ποιότητα και στις δύο διαστάσεις της, δηλαδή τόσο στην τεχνική όσο και στη λειτουργική. Όσον αφορά στην **τεχνική** διάσταση, αυτή θεωρείται δεδομένη από τον πελάτη-τουρίστα, αφού δε νοείται μια ξενοδοχειακή μονάδα να υστερεί π.χ. σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό κ.λπ. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει και το προφίλ των πελατών που εξυπηρετεί, πρέπει να έχει εξασφαλίσει το απαιτούμενο υψηλό επίπεδο στην τεχνική διάσταση της ποιότητας που προσφέρει.

Η διάσταση της ποιότητας που αποτελεί την ειδοποιό διαφορά και κάνει τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα είναι η **λειτουργική**, αφού αυτή καθορίζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και σχετίζεται με το προσωπικό του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα σχετίζεται με τα ακόλουθα στοιχεία του προσωπικού (Χυτήρης, 2009):

- Τη φιλικότητα, την ευγένεια και τους τρόπους του.
- Την άμεση ανταπόκριση και προθυμία του.
- Τη φροντίδα και το ενδιαφέρον που δείχνει για τον πελάτη.
- Την εμφάνισή του.
- Την πρωτοβουλία του, για να εξυπηρετήσει τον «ασυνήθιστο» ή το δύσκολο πελάτη, αλλά και την ικανότητα και διάθεσή του να λύσει τα προβλήματα του πελάτη.

Η στρατηγική βελτίωσης των υπηρεσιών λοιπόν μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, πρέπει να εστιάσει στους **εργαζόμενους** και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου αυτοί θα μπορούν και θα θέλουν να παράγουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Αυτό είναι πολύ σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες με την πολιτική που εφαρμόζουν δεν επιτρέπουν στους υπαλλήλους να παρέχουν τη μέγιστη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους. Ως **παράδειγμα** μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση ενός πελάτη που φθάνει στο ξενοδοχείο στη μία (01:00) μετά τα μεσάνυχτα, μετά από μια κουραστική ημέρα και επιθυμεί να δειπνήσει στο δωμάτιό του. Η υπεύθυνη υπάλληλος γνωρίζει ότι σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης το γεύμα στο δωμάτιο είναι διαθέσιμο από τις επτά (19:00) το απόγευμα έως τα μεσάνυχτα (00:00), όμως παράλληλα ξέρει πολύ καλά ότι η κουζίνα είναι ακόμη ανοιχτή και ότι όλοι οι υπάλληλοι είναι στις θέσεις τους. Η υπάλληλος λοιπόν έρχεται αντιμέτωπη με το εξής δίλημμα: *να παραβεί την πολιτική του ξενοδοχείου και να εξυπηρετήσει τον πελάτη, ή να μην παρεκκλίνει καθόλου από το πρότυπο συμπεριφοράς που έχει καθοριστεί από τη διοίκηση;* (Shimko, 1994, σελ.18).

Η απάντηση είναι ότι για να υπάρξει πλήρης ικανοποίηση σε κάθε ανάγκη των πελατών, πρέπει να αναπτυχθούν **«ευέλικτες» πολιτικές**. Η προτυποποίηση λειτουργεί αποτελεσματικά ως μέσο ελέγχου του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι όλοι οι πελάτες αντιμετωπίζονται το ίδιο. Είναι λοιπόν απαραίτητο να δίνεται περισσότερη ελευθερία στους υπαλλήλους, ώστε να καθορίζουν κάθε φορά οι ίδιοι τη σχέση εξυπηρέτησης με τον κάθε πελάτη (Χυτήρης, 2009). Άρα λοιπόν στο παράδειγμα που εξετάζουμε, η σωστή αντίδραση της υπεύθυνης υπαλλήλου είναι να επικοινωνήσει με το σεφ (με τον οποίο θα έχει συζητήσει την πιθανότητα να συμβεί ένα τέτοιο περιστατικό), και να τον ενημερώσει για την παραγγελία. Έπειτα να διαβεβαιώσει τον πελάτη ότι θα μπορέσει να δειπνήσει στο δωμάτιό του, και να τον ενημερώσει για την επιπλέον χρέωση που θα έχει, λόγω της

ώρας, αφού ο σεφ κανονικά δεν εργάζονταν. Ο πελάτης θα δείξει κατανόηση και θα ανακουφιστεί στην ιδέα ότι δε θα χρειαστεί να βγει από το ξενοδοχείο και κάτω από τις συνθήκες αυτές η επιπλέον χρέωση θα του φανεί λογική (Shimko, ό.π., σελ.22).

Βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ικανοποιούν τον πελάτη με κάθε κόστος, αλλά απλώς ότι δεν είναι επιθυμητή η «*τυφλή υπακοή*» στους κανόνες, αφού κάτι τέτοιο μακροπρόθεσμα ενδέχεται να αποδειχθεί καταστροφικό για την επιχείρηση (Parasuraman, 1987, σελ.43).

Είναι απαραίτητο λοιπόν να δημιουργηθεί **μια κουλτούρα η οποία θα είναι προσανατολισμένη στον πελάτη-τουρίστα**. Η κουλτούρα αυτή θα δημιουργήσει ένα κλίμα στο οποίο οι υπάλληλοι θα νιώθουν άνετα με τη δουλειά τους και θα προωθούνται οι αξίες της **προθυμίας για ευελιξία** και της **δημιουργικότητας**, ώστε να βελτιωθεί και η ποιότητα υπηρεσιών (Parasuraman, ό.π., σελ.44).

Η αλλαγή της κουλτούρας μιας επιχείρησης σίγουρα δε μπορεί να προκύψει άμεσα, αλλά σταδιακά. Το πρώτο βήμα είναι να συνειδητοποιήσει η διοίκηση την αναγκαιότητα δημιουργίας ενός τέτοιου περιβάλλοντος. Έπειτα σημαντικό ρόλο παίζει και η επιβράβευση των υπαλλήλων που εφαρμόζουν τις αξίες αυτές (Parasuraman, ό.π., σελ.45).

Ένα καλό παράδειγμα είναι η στάση που κράτησε ο πρόεδρος και CEO της εταιρίας «Metropolitan Life Insurance Company» John Greedon, η οποία έχει περίπου 36.000 υπαλλήλους. Ο Greedon έστειλε ένα γράμμα σε όλους τους υπαλλήλους, στο οποίο τους ενημέρωσε ότι θα διανεμηθούν **χίλια βραβεία ποιότητας**, των χιλίων δολαρίων το ένα, στους υπαλλήλους που θα κάνουν κάτι το ξεχωριστό, (δηλαδή που θα προσφέρουν κάποια εντυπωσιακή εμπειρία) για να παρέχουν άριστη ποιότητα υπηρεσιών σε κάποιον πελάτη τους. Ο κάθε υπάλληλος έπρεπε να καταγράψει την εντυπωσιακή αυτή εμπειρία και πώς αυτή συνέβαλλε στην υψηλού επιπέδου ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και στην αύξηση της φήμης της εταιρίας ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Αυτό το **πρόγραμμα επιβράβευσης**, αν και απλό, έχει πάρα πολύ θετικά αποτελέσματα ως προς τη δημιουργία μιας κουλτούρας προσανατολισμένη στον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα (Parasuraman, ό.π., σελ.45):

- Περνάει το μήνυμα σε όλους τους υπαλλήλους ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται πραγματικά για την ικανοποίηση των πελατών.
- Η απλότητα του προγράμματος φανερώνει την προθυμία της διοίκησης να είναι ευέλικτη και να επιτρέπει στο προσωπικό να χρησιμοποιήσει την κρίση του.

- Ενθαρρύνει και προκαλεί τους υπαλλήλους να γίνουν δημιουργικοί.
- Με τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων ανεξαρτήτως τμήματος, καταργούνται τα «όρια» μεταξύ των τμημάτων και προάγεται η ενότητα αυτών.

Αν θέλαμε να αναπτύξουμε τα βήματα μιας στρατηγικής ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή μονάδα, αυτά θα ήταν τα ακόλουθα (Χυτήρης, 1996, σελ.153,154; Χυτήρης, 2009):

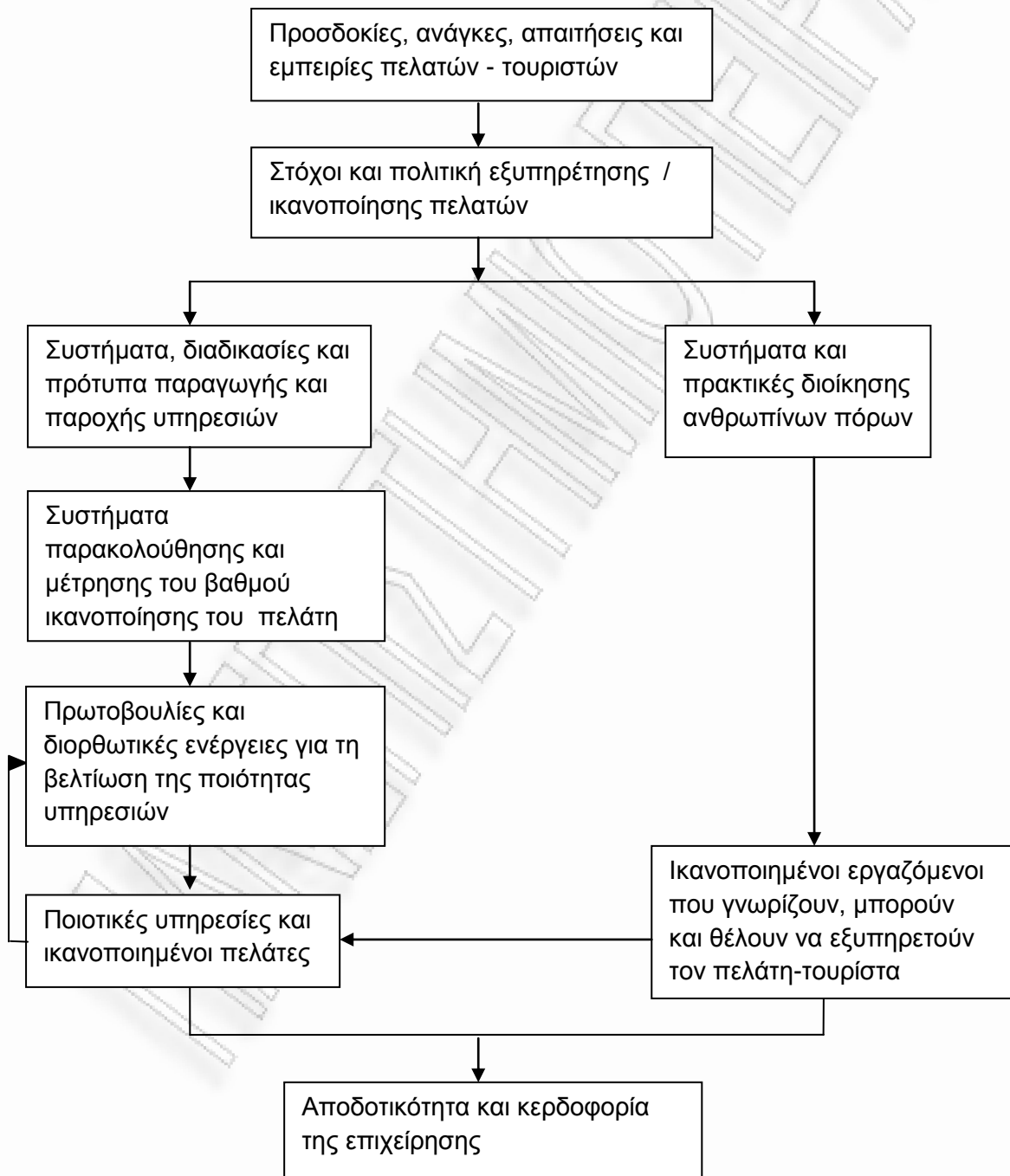
1. Προσδιορισμός των **κατηγοριών των πελατών** στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση καθώς και των **προσδοκιών, αναγκών, απαιτήσεων** κ.λπ. αυτών.
2. Προσδιορισμός των **στόχων και των πολιτικών εξυπηρέτησης** και ικανοποίησης των πελατών αυτών.
3. Καθορισμός βασικών **συστημάτων, διαδικασιών και προτύπων παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών** (π.χ. πρότυπα απόδοσης προσωπικού, πρότυπα συμπεριφοράς, λειτουργίας μηχανημάτων κ.λπ.), λαμβάνοντας πάντα υπόψη την ανάπτυξη **πρωτοβουλιών** από τους υπαλλήλους και την ανάπτυξη εξατομικευμένης σχέσης εξυπηρέτησης με τον πελάτη.
4. Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων και **πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων** που θα δημιουργήσουν κατάλληλα ικανούς, υπεύθυνους και ικανοποιημένους εργαζόμενους, οι οποίοι θα φροντίσουν για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών-τουριστών. Οι πρακτικές αυτές αναφέρονται στην **επιλογή, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την παρακίνηση και την ανταμοιβή του προσωπικού**. Επίσης, αναφέρονται και στη δημιουργία «κύκλων ποιότητας», δηλαδή ομάδων που συναντώνται εθελοντικά είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας τους είτε μετά από αυτήν (ή και τα δύο), με σκοπό τη λήψη αποφάσεων για επίλυση προβλημάτων ποιότητας (Schuler *et al.*, ό.π, σελ.509). Επιπλέον η **εκπαίδευση** πρέπει να είναι κατάλληλη για το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, όσον αφορά στις τεχνικές δεξιότητες, αλλά και κυρίως όσον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες. Τέλος, δεν πρέπει να βασίζεται η επιχείρηση σε μη μόνιμους υπαλλήλους (π.χ. μερικής απασχόλησης) για την επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
5. Ανάπτυξη **συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης των προτύπων που έχουν τεθεί αλλά και της ικανοποίησης των πελατών**. Επίσης κρίνεται σκόπιμη η σύγκριση της ποιότητας των πραγματικά προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης με την ποιότητα των ανταγωνιστών.

6. Πρωτοβουλίες και **διορθωτικές ενέργειες** για τη βελτίωση της ποιότητας που θα οδηγήσουν σε ικανοποίηση των πελατών και σε κερδοφορία της επιχείρησης.

Σχηματικά η στρατηγική αυτή μπορεί να απεικονιστεί ως εξής :

Σχήμα 10: Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας των τουριστικών υπηρεσιών

Πηγή: *Χυτήρης, Λ. (2009), «Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις», σελ.6*



Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία (πελάτες, εργαζόμενοι, ξενοδόχοι) πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι πλέον ο χώρος αυτός λειτουργεί με τη λογική της αύξησης των ωφελειών μέσω της βελτιωμένης ποιότητας υπηρεσιών, αφού την τιμή της βελτιωμένης ποιοτικά υπηρεσίας είναι βέβαιο ότι ο πελάτης δε θα αρνηθεί να την πληρώσει, στο βαθμό βέβαια που ικανοποιούνται οι προσδοκίες του και η υπηρεσία που του προσφέρεται είναι ανάλογη των προτύπων και των εμπειριών του.

Με την εφαρμογή μιας στρατηγικής όπως αυτή που περιγράφηκε και λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα έχουν αναφερθεί στην παρούσα εργασία, γίνεται αντιληπτή **η μεγάλη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, της ποιότητας υπηρεσιών αλλά και του τρόπου με τον οποίον οι δύο αυτές έννοιες αλληλεπιδρούν, για να οδηγήσουν μια ξενοδοχειακή μονάδα στην κερδοφορία.**

Βιβλιογραφία- Αρθρογραφία τέταρτου κεφαλαίου

Ελληνική

1. Κανελλόπουλος, Χ. (2003), «Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση», 3^η έκδοση, Αθήνα
2. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα
3. Κανελλόπουλος, Χ. (1990), «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες», Ευρωτύπ Α.Ε, Αθήνα
4. Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα
5. Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα
6. Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Μπένου, Αθήνα
7. Πατεστής, Ι. (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, Αθήνα
8. Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα
9. Χυτήρης, Λ. (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα
10. Χυτήρης, Λ. (2009), «Ποιότητα σε Υπηρεσίες», σημειώσεις μαθήματος

Ξενόγλωσση

1. Boella, M.J. (1992), «Human Resource Management in the Hospitality Industry», 5th edition, Stanley Thornes Ltd, U.K
2. Brymer, R.A. (1984), «Introduction to Hotel and Restaurant Management», 4th edition, Kendall/Hunt Publishing Company, U.S.A.
3. DeNisi, A.S. and Griffin, R.W (2001), «Human Resource Management», Houghton Mifflin Company, Boston
4. Forrest, L.C. (1983), «Training for the Hospitality Industry: Techniques to Improve Job Performance», Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, U.S.A
5. Johnson, A. (2007), «Training programs jump to front lines», Hotel & Motel Management, Vol. 222, No 19, p. 70
6. Juran, J.M. (1989), «Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook», The Free Press, N.Y

7. Makin, P. Cooper, C. and Cox, C. (1989), "Managing People at Work", Quorum Books Westport Connecticut, U.S.A.
8. Morgan, W.J. (1979), "Hospitality Personnel Management", Cbi Publishing Company, Boston
9. Parasuraman, A. (1987), "Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success", The Journal of Services Marketing, Vol. 1, No 1, pp. 39-46
10. "Ritz-Carlton Hotel Co.: Training for Service Excellence" (2005), Training, Vol. 42, No 3, pp. 45-46
11. Shimko, B.A. (1994), "Breaking the rules for better service", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol. 35, No 4, pp. 18-22
12. Schuler, R.S. Youngblood, S.A. and Huber, V.L. (1988), "Personnel and Human Resource Management", 3rd edition, West Publishing Company, U.S.A.
13. Simons, K. (2005), "Exceptional customer service requires training all employees", Hotel & Motel Management, Vol. 220, No 11, pp.10-17
14. Weinstein, M. (2008), "Service with a Smile", Training, Vol. 45, No 3, pp. 40-41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Από την μελέτη της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, αλλά και από την αναφορά ερευνών που έγιναν στην παρούσα εργασία, προκύπτει μια σειρά συμπερασματικών διαπιστώσεων.

Στην αρχή της εργασίας έγινε μια προσπάθεια προσέγγισης των βασικών σημείων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Έγινε αναφορά στα βασικά εργαλεία της ΔΑΠ, και παρουσιάστηκαν επίσης τα αποτελέσματα μιας ενδιαφέρουσας έρευνας, κυρίως για να φανούν τυχόν αποκλίσεις της θεωρίας από την πράξη. Όντως η συγκεκριμένη έρευνα απέδειξε ότι υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις στον τόπο όπου διενεργήθηκε, αλλά θεωρούμε ότι βασικό αίτιο της όχι ιδιαίτερα θετικής εικόνας που παρουσιάστηκε είναι η φάση του κύκλου ζωής που βρίσκεται το τουριστικό προϊόν της Κέρκυρας. Σε φάσεις στασιμότητας και κορεσμού είναι λογικό να εντοπίζονται αδυναμίες και να προκύπτει η αναγκαιότητα εφαρμογής τεχνοκρατικών μεθόδων διοίκησης προσωπικού που θα εξασφαλίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα καθώς και δυνατότητες στήριξης του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Ένα βασικό συμπέρασμα που προκύπτει, είναι πως τελικά όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς είναι απαραίτητο να αντιληφθούν τη **σημασία του ανθρώπινου παράγοντα** στην παραγωγή του τουριστικού προϊόντος και να τον θεωρήσουν μια μεταβλητή με σημαντικά αλλά και αναγκαία περιθώρια βελτίωσης. Με άλλα λόγια, χρειάζεται να σταματήσει να θεωρείται ο άνθρωπος παράγοντας από το σύνολο του τουριστικού κόσμου ως μια σταθερά ή ως ένας παραγωγικός συντελεστής εν αφθονία. **Πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να αρχίσει να αντιμετωπίζεται ως ένας παράγοντας καθαρά ποιοτικός και όχι ποσοτικός.**

Στη συνέχεια εξετάστηκε η ποιότητα υπηρεσιών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και ο ρόλος της στην ικανοποίηση του πελάτη-τουρίστα. Το συμπέρασμα που προκύπτει μετά την προσπάθεια εξέτασης του θέματος αυτού, είναι ότι το «**κλειδί της επιτυχίας**» για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα είναι αναμφισβήτητα *η συνεχής προσπάθεια προσέγγισης της άριστης ποιότητας υπηρεσιών*. Ιδιαίτερα την εποχή που διανύουμε, λόγω της οικονομικής κρίσης που υπάρχει παγκοσμίως, η ποιότητα αποτελεί την ειδοποιό διαφορά, δηλαδή τον παράγοντα που θα κάνει την επιχείρηση να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές της, να προσελκύσει νέους πελάτες και να αυξήσει την

ανταγωνιστικότητά της στον κλάδο. Επίσης πρέπει να επισημανθεί ότι το ζήτημα που έχει τη μεγαλύτερη βαρύτητα δεν είναι τόσο η εξωτερική αναγνώριση μέσω κάποιου συστήματος πιστοποίησης της ποιότητας (π.χ. το πρότυπο ISO), αλλά η δημιουργία μιας κουλτούρας προσανατολισμένη στην άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Όπως αποδεικνύεται από το «**ξενοδοχείο του μέλλοντος**» που ήδη διαφημίζεται, στα ξενοδοχεία της τρίτης χιλιετίας η ποιότητα στις υπηρεσίες αλλά και στις εγκαταστάσεις θα βελτιώνεται συνεχώς, με στόχο πάντα την ικανοποίηση του πελάτη-τουρίστα. Είναι σημαντικό λοιπόν κάθε επιχείρηση να **προσαρμόζεται στην αλλαγή** και στις απαιτήσεις της πελατείας που θέλει να προσελκύσει, επινοώντας διαρκώς «*εντυπωσιακές εμπειρίες*» που θα αιφνιδιάσουν τους πελάτες της ευχάριστα. Ας μην ξεχνάμε ότι ο ορισμός της ποιότητας δίνεται *από τον πελάτη* και επειδή οι ανάγκες του διαρκώς αλλάζουν, πρέπει το ξενοδοχείο να προσαρμόζεται συνέχεια σε αυτές.

Η συμβολή των ανθρωπίνων πόρων στη βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι καθοριστική, γι' αυτό είναι αναγκαίο οι υπάλληλοι να παρακινούνται και να εκπαιδεύονται συστηματικά. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης πρέπει να βελτιώνονται διαρκώς μέσω της τεχνολογίας για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Δυστυχώς, από την παρουσίαση της έρευνας που έγινε σε ξενοδοχεία της Κέρκυρας, φάνηκε ότι οι μορφές εκπαίδευσης, όπως τις συναντάει κανείς στη βιβλιογραφία, δεν εφαρμόζονται πάντα, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται «κενά» στις γνώσεις και την εξέλιξη του προσωπικού.

Το **τελικό συμπέρασμα** της εργασίας είναι ότι για να επιτευχθεί η κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης και η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της στον κλάδο, πρέπει να γίνει *εστίαση στη βελτίωση της ποιότητας*. Η βελτίωση αυτή θα προέλθει από τη σωστή διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και κυρίως από την εκπαίδευση, η οποία θα δημιουργήσει εργαζόμενους με τις απαραίτητες γνώσεις και την κατάλληλη συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες. Αφού λοιπόν η επιχείρηση εξασφαλίσει ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό, που ξέρει να χειρίζεται σωστά τους «παραπονούμενους» ή «δύσκολους» πελάτες, πρέπει να εφαρμόσει τρόπους μέτρησης της υπάρχουσας ποιότητας, με σκοπό να τη βελτιώσει όσο το δυνατόν περισσότερο. Με τη βελτίωση της ποιότητας θα αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών και θα δημιουργηθεί πιστή πελατεία, η οποία θα αυξήσει τα κέρδη της ξενοδοχειακής μονάδας.

Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι τα θέματα που παρουσιάζονται στην εργασία είναι συμπληρωματικά και αλληλένδετα μεταξύ τους και όλα μαζί συνθέτουν το τελικό συμπέρασμα.

Η μελλοντική διενέργεια ερευνών, οι οποίες θα αφορούν στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στα ξενοδοχεία (όπως η έρευνα του Λίβερη που αναλύθηκε), καθώς και στη μέτρηση της ποιότητας και στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών (με τους τρόπους που αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία) κρίνεται απολύτως απαραίτητη.

Μέσω των αποτελεσμάτων τέτοιου είδους ερευνών κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, θα μπορεί να μαθαίνει και να βελτιώνει, αφενός τη διοίκηση του προσωπικού της και αφετέρου την ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει. Έτσι, θα έχει τη δυνατότητα να εκσυγχρονίζει τις υπηρεσίες και τα προϊόντα της και να τα προσαρμόζει στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών της, ανακαλύπτοντας σταδιακά τα στοιχεία που θα συνθέσουν τη λειτουργική διάσταση της ποιότητας στο «ξενοδοχείο του μέλλοντος», αφού η τεχνική διάσταση έχει ήδη αρχίσει να υλοποιείται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική (βιβλία και άρθρα)

1. Βασταρδής, Μ. (2009), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», σημειώσεις μαθήματος
2. «Δείτε στη HO.RE.CA. το ξενοδοχείο του μέλλοντος», Hotel and Restaurant, Τεύχος 119, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2009, σελ.66-67
3. Δερβιτσιώτης, Κ. (2001), «Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας», Interbooks, Αθήνα
4. Κανελλόπουλος, Χ. (2003), «Μάνατζμεντ - Αποτελεσματική Διοίκηση», 3^η έκδοση, Αθήνα
5. Κανελλόπουλος, Χ. (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα
6. Κανελλόπουλος, Χ. (1990), «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες», Ευρωτύπ Α.Ε, Αθήνα
7. Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα
8. Λίβερης, Π. (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα
9. Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Μπένου, Αθήνα
10. Πανδή, Σ. (2009), “Mystery Shopping”, Hotel and Restaurant, Τεύχος 119, Νοέμβριος-Δεκέμβριος 2009, σελ.52-53
11. Πατεστής, Ι. (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών & Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, Αθήνα
12. Σιπαράς, Θ. και Τζένος, Χ. (2004), «Μάρκετινγκ τουρισμού και ποιοτική εξυπηρέτηση: Τουρίστες και ταξιδιώτες στη σύγχρονη Ελλάδα», Interbooks, Αθήνα
13. Συλλογική Σύμβαση Εργασίας Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων 2008-2009
14. Τούνα, Ε. (2010), «5^η HO.RE.CA. 2010. Απίστευτη κοσμοσυρροή», Future Hotel, Τεύχος 03, Ιανουάριος-Μάρτιος 2010, σελ.18-22
15. Τσιότρας, Γ. (2002), «Βελτίωση Ποιότητας», Μπένου, Αθήνα
16. Φουντουλάκης, Γ. (2000), «Εισαγωγή στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα.
17. Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα
18. Χυτήρης, Λ. (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα
19. Χυτήρης, Λ. (2009), «Ποιότητα σε Υπηρεσίες», σημειώσεις μαθήματος

Ξενόγλωσση (βιβλία και άρθρα)

1. Armstrong, M. (2001), "Human Resource Management Practice", Kogan Page Unlimited, London
2. Barlow, J. and Moller, C. (1996), "A Complaint is a Gift: Using customer feedback as a strategic tool", Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco
3. Beardwell, I. and Holden, L. (1997), "Human Resource Management: A Contemporary Perspective", 2nd edition, Prentice Hall, England
4. Bergman, B. and Klefsjo, B. (1994), "Quality: from Customer Needs to Customer Satisfaction", Studentlitteratur, Sweden
5. Bly, R.W., (1993), "Keeping Clients Satisfied: Make your Service Business more Successful and Profitable", Prentice Hall, U.S.A
6. Boella, M.J. (1992), "Human Resource Management in the Hospitality Industry", 5th edition, Stanley Thornes Ltd, U.K
7. Bratton, J. and Gold, J. (1999), "Human Resource Management: Theory and Practice", 2nd edition, Macmillan Press Ltd, London
8. Brymer, R.A. (1984), "Introduction to Hotel and Restaurant Management", 4th edition, Kendall/Hunt Publishing Company, U.S.A.
9. Chytiris, L. (1998), "Quality of Service: A new approach", International Euroqualrom Workshop, University Politechnica Bucharest
10. Crosby, P.B. (1979), "Quality is free: The Art of Making Quality Certain", Library of Congress Cataloging in Publication Data, U.S.A.
11. DeNisi, A.S. and Griffin, R.W. (2001), "Human Resource Management", Houghton Mifflin Company, Boston
12. Forrest, L.C. (1983), "Training for the Hospitality Industry: Techniques to Improve Job Performance", Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, U.S.A
13. Gummesson, E. (1991), "Truths and Myths in Service Quality", International Journal of Service Industry Management, Vol. 2, No 3, pp. 7-16
14. Johnson, A. (2007), "Training programs jump to front lines", Hotel & Motel Management, Vol. 222, No 19, p. 70
15. Johns, N. "The developing role of quality in the hospitality industry", in Olsen, M.D Teare, R. and Gummesson, E.(1995), "Service Quality in Hospitality Organizations", Cassell, London
16. Juran, J.M. (1989), "Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook", The Free Press, N.Y
17. Kandampully, J. and Suhartanto, D. (2003), "The Role of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry", Journal of Hospitality & Leisure Marketing, Vol. 10, No 1/2 , pp. 3-22

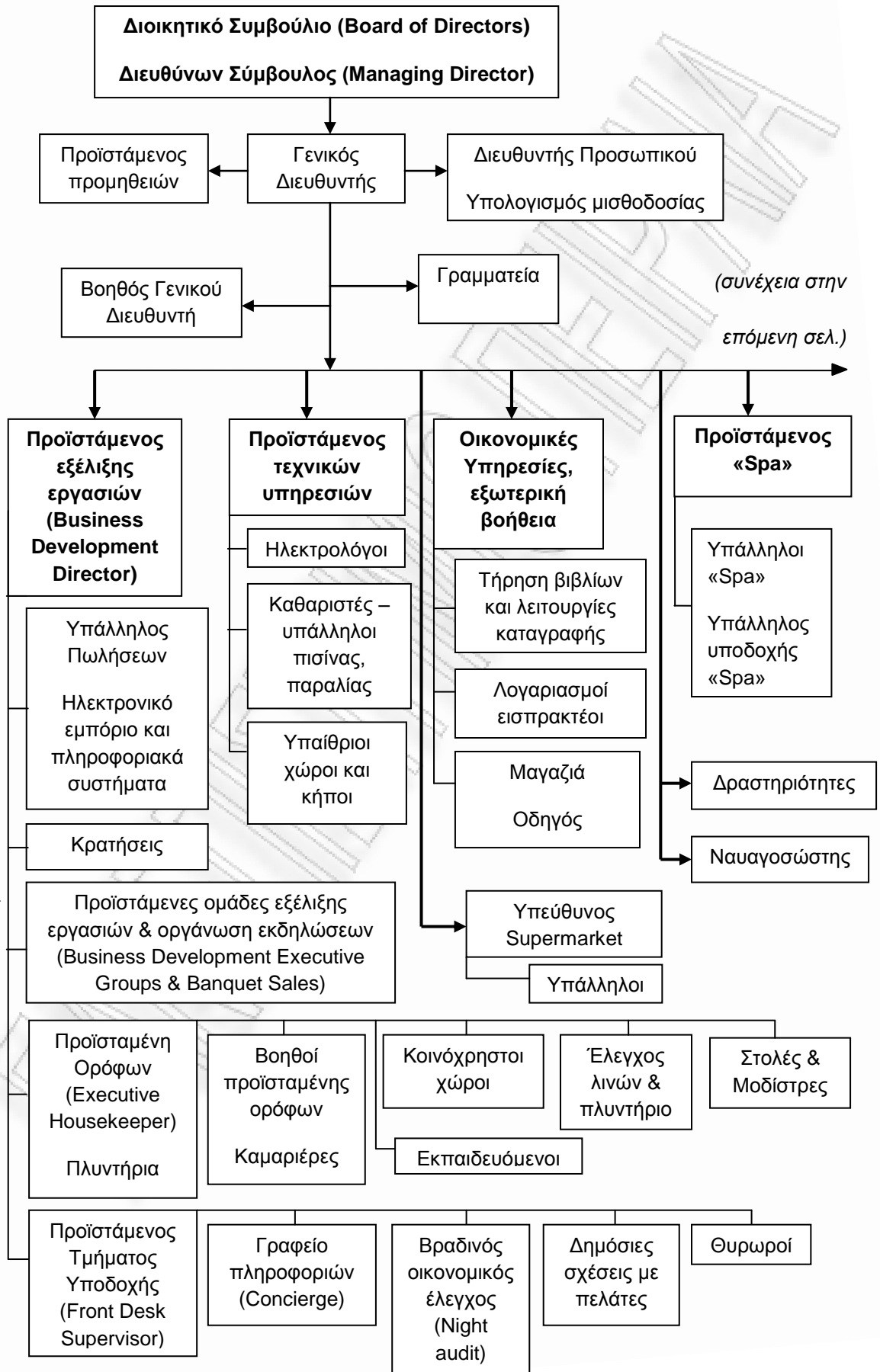
18. Kang, G.D. and James, J. (2004), "Service Quality Dimensions: an examination of Gronroos's service quality model", Managing Service Quality, Vol. 14, No 4, pp. 266-277
19. King, R. (1989), "Listening to the voice of the customer: Using the quality function deployment system", National Productivity Review, Vol. 6, No 3, pp. 277-281
20. Laws, E. (1992), "Tourism Marketing: Service and Quality Management Perspectives", British Library Cataloging in Publication Data, England
21. Makin, P. Cooper, C. and Cox, C. (1989), "Managing People at Work", Quorum Books Westport Connecticut, U.S.A.
22. Martin, W.B. (1993), "Quality Customer Service: A Positive Guide to Superior Service", Crisp Publications Inc, California
23. Martin, W.B. (2003), "Providing Service Quality: what every hospitality service provider needs to know", Prentice Hall, New Jersey
24. Meyer, A. and Westerbarkey, P., "Measuring and managing hotel guest satisfaction" in Olsen, M.D. Teare, R. and Gummesson, E. (1995), "Service Quality in Hospitality Organizations", Cassell, London.
25. Morgan, W.J. (1979), "Hospitality Personnel Management", Cbi Publishing Company, Boston
26. Neil, A. (1980), "Running your own hotel", 2nd ed., Hutchinson, G.B.
27. Oliver, R. and DeSarbo, W. (1988), "Response determinants in satisfaction judgments", Journal of Consumer Research, Vol. 14, No 4, pp. 495-507
28. Parasuraman, A. (1987), "Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success", The Journal of Services Marketing, Vol. 1, No 1, pp. 39-46
29. Randal, L. and Senior, M., "Training for service quality in the hospitality industry", in Olsen, M.D. Teare, R. and Gummesson, E. (1995), "Service Quality in Hospitality Organizations", Cassell, London
30. "Ritz-Carlton Hotel Co.: Training for Service Excellence" (2005), Training, Vol. 42, No 3, pp. 45-46
31. Schuler, R.S. Youngblood, S.A. and Huber, V.L. (1988), "Personnel and Human Resource Management", 3rd edition, West Publishing Company, U.S.A.
32. Shimko, B.A. (1994), "Breaking the rules for better service", The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol. 35, No 4, pp. 18-22
33. Simons, K. (2005), "Exceptional customer service requires training all employees", Hotel & Motel Management, Vol. 220, No 11, pp. 10-17
34. Stone, R.J. (1998), "Human Resource Management", 3rd edition, John Wiley & Sons, Australia
35. Tan, K.C. and Pawitra, T.A. (2001), "Integrating Servqual and Kano's model into QFD for service excellence development", Managing Service Quality, Vol. 11, No 6, pp. 418-430

36. Tenner, A.R. and DeToro, I.J. (1992), "Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement", Addison-Wesley Publishing Company, Canada
37. Vastardis, M. (2009), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων: Human Resources», σημειώσεις μαθήματος
38. Weinstein, J. (2009), "Great Time to Built Loyalty", Hotels, Vol. 43, No 2, p. 1
39. Weinstein, M. (2008), "Service with a Smile", Training, Vol. 45, No 3, pp. 40-41
40. Zeithaml, V.A. Parasuraman, A. and Berry, L.L (1990), "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, N.Y

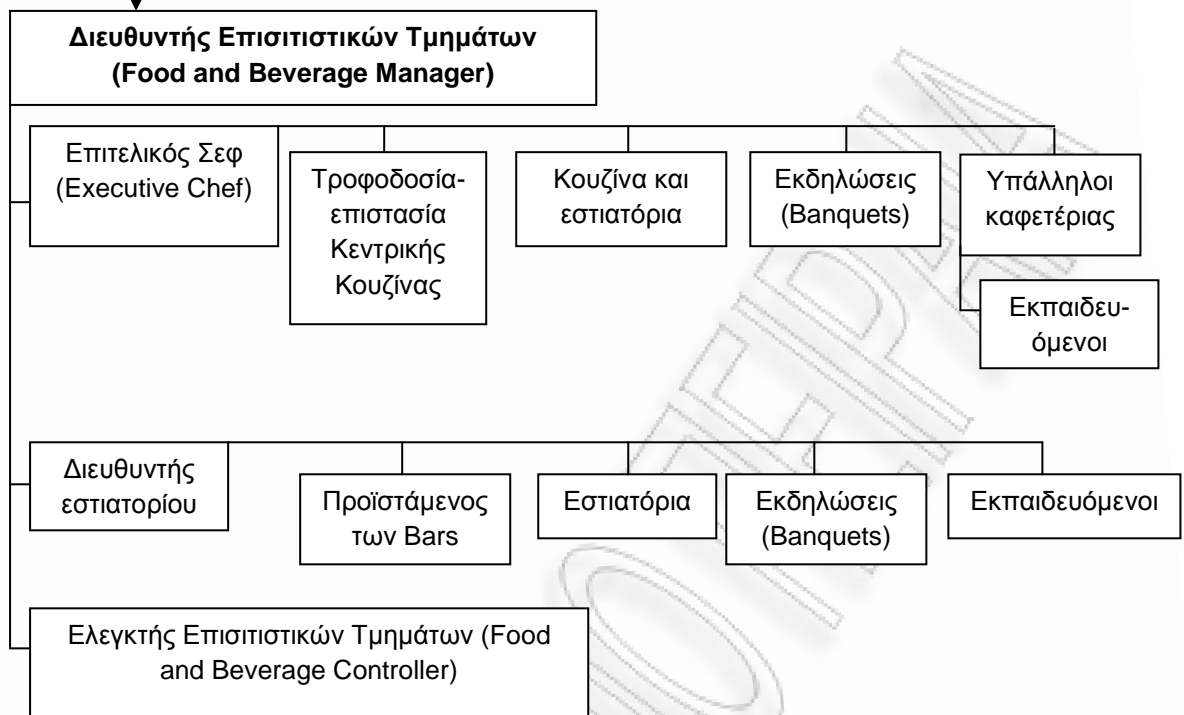
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

Υπόδειγμα 1: Οργανόγραμμα σύγχρονου ξενοδοχείου Resort & Spa 5*****



(συνέχεια)



Υπόδειγμα 2: Βιογραφικό Σημείωμα

Προσωπικά στοιχεία

Όνοματεπώνυμο: Γεώργιος Γεωργίου
Διεύθυνση: Ερμού 41, 145-75 Πειραιάς
Τηλέφωνο: 210-8123456
Τόπος & έτος γέννησης: Πάτρα, 5/5/1975
Στρατιωτικές υποχρεώσεις: Εκπληρωμένες

Εκπαίδευση

1995 – 1996 Surrey University, Master in Hospitality Management
Μεγ. Βρετανία
1992 – 1995 ΤΕΙ Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα

Επαγγελματική εμπειρία

2001 – 2004 **Hotel Aphrodite** Ηράκλειο, Κρήτη
Υπάλληλος Υποδοχής
2000 - 2001 **Hotel Coral** Ρέθυμνο, Κρήτη
Υπάλληλος Υποδοχής
1998 – 2000 **Grand Hotel** Αθήνα, Αττική
Βοηθός Υποδοχής
1997 – 1998 **Hotel Esperides** Ηράκλειο, Κρήτη
Υπάλληλος Υποδοχής

Σεμινάρια

«Hospitality Marketing» Dortmund, Γερμανία
Wihoga School
Διάρκεια: 120 ώρες

«Χρήση Η/Υ και Internet» Αθήνα

Κορέλκο

Διάρκεια: 80 ώρες

«CRS ERMIS» Αθήνα

Bit Computers

Διάρκεια: 120 ώρες

Άλλες γνώσεις

- Γνώση Microsoft Word, Excel, PowerPoint & SPSS for Windows
- Ξένες γλώσσες: Αγγλικά. Κάτοχος διπλώματος Cambridge Proficiency in English as a foreign Language. Γαλλικά. Κάτοχος διπλώματος Sorbonne 1

Συστάσεις

- Κ. Παπαδόπουλος Αργύρης, **Διευθυντής Ξενοδοχείου Coral** (τηλ.23023...)
- Κ. Καμπέλης Γεώργιος, **Front Office manager Grant Hotel** (τηλ. 210- 4556...)

Υπόδειγμα 3: Συνοδευτική επιστολή

4 Φεβρουαρίου 2005

Γεώργιος Γεωργίου

Ερμού 41

145-75 Πειραιάς

HOTEL CORAL

Διεύθυνση Προσωπικού

Κλεομένους 54

12255 Αθήνα

Αξιότιμε κ. Χρήστου,

Απαντώντας στην αγγελία σας (τίτλος αγγελίας), που δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα..... (τίτλος εφημερίδας), την.....(ημερομηνία), σας εσωκλείω το βιογραφικό μου σημείωμα.

Ενδιαφέρομαι να εργαστώ στο ξενοδοχείο σας ως Υπεύθυνος Κρατήσεων. Έχω εργαστεί για πολλά χρόνια σε αντίστοιχη θέση, σε διάφορα ξενοδοχεία της Ελλάδας. Η θέση που προσφέρετε με ενδιαφέρει άμεσα, επειδή πιστεύω ότι ανταποκρίνεται στην ειδίκευσή μου και τις ικανότητές μου. Ως εργαζόμενος στο Ξενοδοχείο σας, θα επικεντρώσω το ενδιαφέρον μου στη συστηματική λειτουργία του τμήματος κρατήσεων και θα συμβάλλω με τον τρόπο μου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησής σας.

Με την ελπίδα ότι τα προσόντα μου καλύπτουν τις απαιτήσεις σας, είμαι στη διάθεσή σας για προσωπική συνέντευξη.

Με εκτίμηση

(Υπογραφή)

Γεώργιος Γεωργίου

Υπόδειγμα 4: Ερωτηματολόγιο για μέτρηση της ποιότητας

Αγαπητέ φιλοξενούμενε,

Η γνώμη σας για το ξενοδοχείο και τις διάφορες υπηρεσίες του μας είναι πολύτιμη. Γνωρίζοντας τις εντυπώσεις σας, μας βοηθάτε να κάνουμε τη διαμονή σας στο μέλλον ακόμα πιο ευχάριστη.

Εάν συμπληρώσετε το ακόλουθο ερωτηματολόγιο και το αφήσετε στη Reception ή το στείλετε σε εμένα προσωπικά, τα σχόλιά σας θα ληφθούν υπόψιν από τη Διοίκηση του Ξενοδοχείου.

Σας ευχαριστούμε που μέινετε μαζί μας.

.....
Διευθυντής

Dear guest,

We are delighted to have you with us, and hope you are pleased with our facilities and services.

It is our aim to create and maintain a courteous and friendly atmosphere for you to enjoy. We ask you to assist us in our efforts to keep the name of our hotel synonymous with Hospitality.

If you leave your completed questionnaire in Reception, at the front desk, or mail it to me personally, your comments will come directly to my attention.

Thank you.

.....
General Manager

Πόσο ικανοποιημένοι μείνατε στο ξενοδοχείο μας;

How well we served you during your stay with us?

Πολύ ευχ/μένοι <i>Very satisfied</i>	ευχ/μένοι <i>satisfied</i>	Ούτε ευχ/μένοι ούτε δυσ/μένοι <i>Neither satisfied Nor dissatisfied</i>	Δυσ/μένοι <i>dissatisfied</i>	Πολύ δυσ/μένοι <i>Very dissatisfied</i>
--	-------------------------------	---	----------------------------------	---

Εξυπηρέτηση κατά την Άφιξη

Service on arrival and check in

Η γνώμη σας / Your comments

Εστιατόρια και Μπαρ

Restaurants and Bars

Η γνώμη σας / Your comments:

Υπηρεσία Δωμ. / R. Service

Η γνώμη σας / Your comments: _____

Μπαρ / Bar

Η γνώμη σας / Your comments: _____

Άλλες υπηρεσίες του Ξενοδοχείου:

In Hotel Services:

Η γνώμη σας / Your comments: _____

Όταν ξαναέρθετε στην περιοχή, θα ξαναμείνετε στο ξενοδοχείο μας;

If you were to return to..... would you stay at this hotel?

Ναι / Yes

Όχι / No

Γιατί / Why: _____

Θα προτείνετε το ξενοδοχείο μας σε άλλους;

Would you recommend this hotel to others?

Ναι / Yes

Όχι / No

Γιατί / Why: _____

Σκοπός του ταξιδιού σας:

The purpose of this visit was:

Εργασία / Business

Αναψυχή / Pleasure

Και τα δύο / Both

Τι άλλο θα θέλατε να μας πείτε;

Do you have any other suggestions or comments which would help us make your next visit more enjoyable? _____

Σας ευχαριστούμε

Thank you

Όνομα / Your Name: _____

Ημ. Αφίξεως / Date of Arrival: - _____ Αρ. Δωμ. / Room No. _____

Διεύθυνση / Home Address: _____

Πόλη / City: _____

Διεύθυνση εργασίας / Business Address: _____

Πόλη / City: _____ Χώρα / Country: _____ Post Code / T.K.: _____

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

Υπόδειγμα 5: Μηνιαία έκθεση αξιολόγησης ποιότητας ξενοδοχείου

Επισυνάπτω τα αποτελέσματα αξιολόγησης ποιότητας για το μήνα_____.

Α) Καταγραφή Αποτελεσμάτων Αξιολόγησης Ποιότητας

Περιγραφή ερωτήματος ανά κατηγορία	Αποτέλεσμα %
ΥΠΟΔΟΧΗ	
Κράτηση Δωματίου	
Φιλικό και γρήγορο check-in	
Εξυπηρέτηση κατά τη διάρκεια της παραμονής σας	
Τηλεφωνική εξυπηρέτηση	
Μερικό Σύνολο – Υποδοχή	
ΔΩΜΑΤΙΟ	
Ανεση & ησυχία	
Καθαριότητα δωματίου & μπάνιου	
Αξεσουάρ μπάνιου	
Φωτισμός	
Κλιματισμός	
Εξοπλισμός Δωματίου	
Μερικό Σύνολο – Δωμάτιο	
ROOM SERVICE	
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	
Ποικιλία φαγητού & ποτού	
Εξυπηρέτηση από το προσωπικό	
Μερικό Σύνολο - Room Service	
ΠΡΩΪΝΟ	
Ποιότητα πρωινού	
Εξυπηρέτηση από το προσωπικό	
Μερικό Σύνολο	

ALEXANDRA'S RESTAURANT	
Ποιότητα εδεσμάτων / ποτών	
Φιλική & αποτελεσματική εξυπηρέτηση	
Ποικιλία καταλόγου	
Ποικιλία ποτών	
Ατμόσφαιρα & περιβάλλον	
Καθαριότητα & εμφάνιση	
Μερικό Σύνολο	
CAFE	
Ποιότητα εδεσμάτων / ποτών	
Φιλική & αποτελεσματική εξυπηρέτηση	
Ποικιλία καταλόγου	
Ποικιλία ποτών	
Ατμόσφαιρα & περιβάλλον	
Καθαριότητα & εμφάνιση	
Μερικό Σύνολο	
ST' ASTRA RESTAURANT & BAR	
Ποιότητα εδεσμάτων / ποτών	
Ποικιλία καταλόγου	
Ποικιλία ποτών	
Ατμόσφαιρα & περιβάλλον	
Καθαριότητα & εμφάνιση	
Μερικό Σύνολο	
SWIMMING POOL CAFE	
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	
Ποικιλία φαγητού & ποτού	
Εξυπηρέτηση από το προσωπικό	
Μερικό Σύνολο	
ΑΛΛΑ ΣΧΟΛΙΑ	
Πώς κρίνετε συνολικά την παραμονή σας	

Σχέση αξίας – τιμής	
Καθαριότητα & Εμφάνιση	
Μερικό Σύνολο	
Γενικό Σύνολο	

Άλλα ερωτήματα	Ναι	%	Όχι	%
Κατά τη διάρκεια της παραμονής σας αντιμετωπίσατε κάποιο πρόβλημα?				
Το αναφέρατε σε κάποιον ?				
Εάν ναι, επιλύθηκε αποτελεσματικά το πρόβλημα?				
Εάν έρθετε ξανά στην περιοχή μας, θα επιλέξετε για την παραμονή σας το ξενοδοχείο μας;				

B) Ανάλυση Προέλευσης Κρατήσεων

ΕΠΙΛΟΓΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ	
Τουριστικό γραφείο	
Προσωπική εμπειρία	
Διεθνή συστήματα κρατήσεων	
Σύνολο	100

Υπόδειγμα 6: Απαντητικές επιστολές σε πελάτες

(Οι επιστολές παρατίθενται στην ελληνική και αγγλική γλώσσα)

Το Τμήμα Υποδοχής στέλνει τα συμπληρωθέντα ερωτηματολόγια στο γραφείο Διοίκησης για την αποστολή ευχαριστήριας απαντητικής επιστολής στον πελάτη.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ Νο.1: Πελάτης γενικά ευχαριστημένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Αξιότιμε Κύριε/Κυρία.....

Ημερομηνία.....

Αισθάνομαι την υποχρέωση να σας εκφράσω τις ευχαριστίες μου, για το χρόνο τον οποίο διαθέσατε συμπληρώνοντας το σχετικό ερωτηματολόγιο.

Με μεγάλη ικανοποίηση διαπιστώνω ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες και φροντίδα του προσωπικού μας ήταν σύμφωνα με τις προσδοκίες σας. Αντιλαμβάνεσθε λοιπόν την ικανοποίηση όλων μας, αναλογιζόμενοι ότι οι προσπάθειες μας έχουν την αποδοχή σας, πράγμα το οποίο μας δίνει ακόμη μεγαλύτερη δύναμη για περισσότερες προσπάθειες προς περαιτέρω βελτίωση.

Σας ευχαριστώ και πάλι διότι χρησιμοποιείτε το ξενοδοχείο μας κατά την διάρκεια των επαγγελματικών σας επισκέψεων στην Αθήνα, και ελπίζουμε να σας έχουμε και πάλι σύντομα κοντά μας.

Με εκτίμηση,

Γενικός Διευθυντής

.....

Dear Sir/Madam.....

Date.....

Could you kindly accept our appreciation for taking the time to complete the guest questionnaire, during your recent stay at our hotel.

It is indeed a great pleasure for all of us to note that our services have met your expectations.

On behalf of our staff, I would like to assure you that we would do our utmost to continue the improvement of our products and services so that our hotel becomes your "home away from home".

I would like to thank you for patronizing our hotel, and do look forward to welcoming you again, during your forthcoming visits to Athens.

Sincerely Yours,

General Manager

.....

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ Νο.2 : Πελάτης ευχαριστημένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, διατυπώνοντας ορισμένα παράπονα.

Αξιότιμε Κύριε/Κυρία.....

Ημερομηνία.....

Αισθάνομαι την υποχρέωση να σας εκφράσω τις ευχαριστίες μου, για το χρόνο τον οποίο διαθέσατε συμπληρώνοντας το σχετικό ερωτηματολόγιο.

Διαβάζοντας το ερωτηματολόγιο διαπιστώνω ότι σε γενικές γραμμές οι προσφερόμενες υπηρεσίες μας είναι σύμφωνα με τις προσδοκίες σας, εκτός από
.....
.....

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώσατε έχει ακριβώς ως σκοπό την επικοινωνία με τους αξιότιμους πελάτες μας όπως εσείς, έτσι ώστε να υπάρχει μια επαρκής ενημέρωση, η οποία ως απώτερο σκοπό έχει τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών μας προς ικανοποίηση όλων των εμπλεκομένων.

Σας ευχαριστώ και πάλι διότι χρησιμοποιείτε το ξενοδοχείο μας κατά την διάρκεια των επαγγελματικών σας επισκέψεων στην Αθήνα, και ελπίζουμε να σας έχουμε και πάλι σύντομα κοντά μας.

Με εκτίμηση,

Γενικός Διευθυντής

.....

Dear Sir/Madam.....

Date.....

Could you kindly accept our appreciation for taking the time to complete the guest questionnaire, during your recent stay at our hotel.

It is indeed a great pleasure for all of us to note that with the exception ofour services have met generally your expectations. With regards toplease note that.....

On behalf of our staff, I would like to assure you that we would do our utmost to continue the improvement of our products and services so that our hotel becomes your "home away from home".

I would like to thank you for patronizing our hotel, and do look forward to welcoming you again, during your forthcoming visits to Athens.

Sincerely Yours,

General Manager

.....

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ Νο.3 : Πελάτης δυσαρεστημένος με τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Αξιότιμε Κύριε/Κυρία

Ημερομηνία.....

Αισθάνομαι την υποχρέωση να σας εκφράσω τις ευχαριστίες μου, για το χρόνο τον οποίο διαθέσατε συμπληρώνοντας το σχετικό ερωτηματολόγιο.

Διαβάζοντας το ερωτηματολόγιο διαπιστώνω, ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες κατά τη διάρκεια της διαμονής σας στο ξενοδοχείο μας δεν ήταν σύμφωνα με τις προσδοκίες σας. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου το οποίο συμπληρώσατε έχει ως σκοπό την επικοινωνία με τους αξιότιμους πελάτες μας, όπως εσείς, έτσι ώστε να υπάρχει μια επαρκής ενημέρωση, με απώτερο σκοπό την συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών μας, προς ικανοποίηση των αξιότιμων πελατών μας, όπως εσείς.

Το γεγονός ότι αφιερώσατε μέρος από τον πολύτιμο χρόνο σας για να συμπληρώσετε το σχετικό ερωτηματολόγιο, υποδεικνύει σε μας το ενδιαφέρον σας.

Θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω από την πλευρά μου, ότι σε μελλοντική διαμονή στο ξενοδοχείο μας θα επιληφθώ προσωπικά των λεπτομερειών της διαμονής σας, έτσι ώστε η διαμονή σας να είναι σύμφωνα με τις προσδοκίες σας.

Σας ευχαριστώ και πάλι διότι χρησιμοποιήσατε το ξενοδοχείο μας κατά την διάρκεια των επαγγελματικών σας υποχρεώσεων στην Αθήνα, και ελπίζουμε να σας έχουμε και πάλι σύντομα κοντά μας.

Με εκτίμηση,

Γενικός Διευθυντής

.....

Dear Sir/Madam.....

Date.....

Could you kindly accept our appreciation for taking the time to complete the guest questionnaire, during your recent stay at our hotel.

It is unfortunate to note that generally you were dissatisfied with our services, and I would like to apologize for it. On behalf of our staff, I would like to assure you that we would do our utmost to meet your expectation during your next stay at our hotel.

I would like to thank you for patronizing our hotel, and do look forward to welcoming you again, during your forthcoming visits to Athens.

Sincerely Yours,

General Manager

.....

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΠΡΙΑ

РАНЕЕЗНАМО ПЕРПАА