

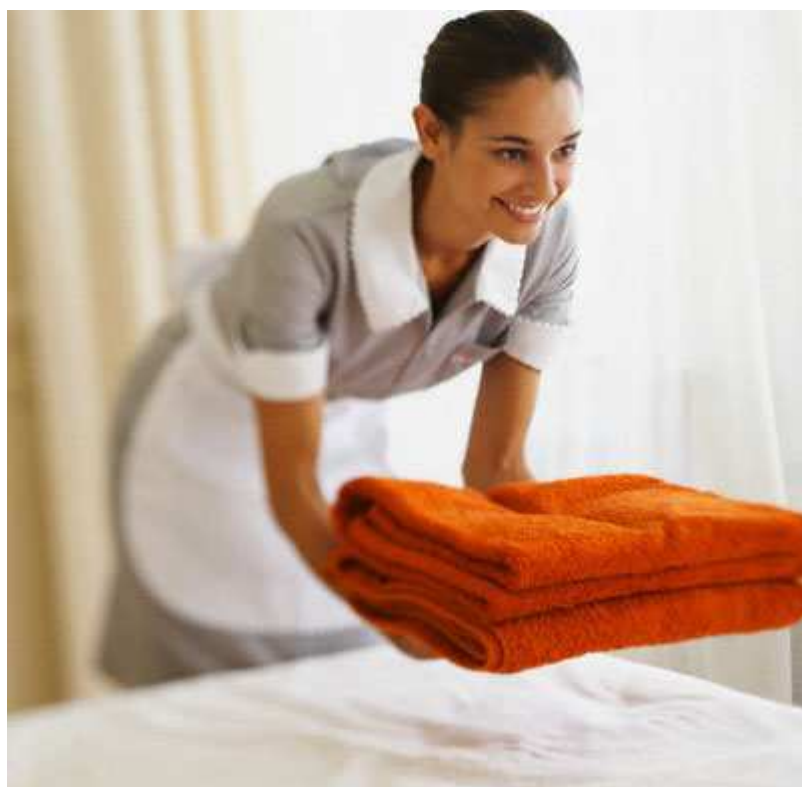


Α.Τ.Ε.Ι ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ
Σχολή Οικονομίας & Διοίκησης

ΤΜΗΜΑ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
HOUSEKEEPING ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΚΟΝΤΑΞΑΚΗ ΜΑΡΙΑ
Α.Μ:5064

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
Κα ΠΟΥΛΑΚΗ ΖΩΗ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 2010

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	σελ. 3
Περίληψη	σελ. 4
Εισαγωγή	σελ. 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ **ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ HOUSEKEEPING** **ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ**

1. Εισαγωγή	σελ. 5
1.1 Η οργανωτική δομή του τμήματος Housekeeping της ξενοδοχειακής μονάδας	σελ. 6
1.2 Τομείς δραστηριότητας του τμήματος Housekeeping	σελ. 8
1.3 Περιγραφή θέσης εργασίας	σελ. 11
1.4 Οργανόγραμμα του τμήματος Housekeeping	σελ. 15
1.4.1 Αναλυτική περιγραφή καθηκόντων θέσεων Housekeeping	σελ. 17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

2. Εισαγωγή	σελ. 24
2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και πρόβλεψη αναγκών	σελ. 24
2.1.1 Προσέλκυση και τρόποι προσέγγισης ανθρώπινου δυναμικού του Housekeeping	σελ. 26
2.2 Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού	σελ. 33
2.2.1 Αίτηση πρόσληψης	σελ. 33
2.2.2 Δοκιμασίες (Tests)	σελ. 34
2.2.3 Συνέντευξη επιλογής	σελ. 36
2.3 Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού	σελ. 38
2.3.1 Ένταξη νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον	σελ. 38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING

3.	Εισαγωγή	σελ. 40
3.1	Σκοπός της εκπαίδευσης	σελ. 41
3.2	Πρόγραμμα και μέθοδοι εκπαίδευσης Housekeeping	σελ. 42
3.2.1	Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας	σελ. 44
3.3	Αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης	σελ. 46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.	Εισαγωγή	σελ. 48
4.1	Αρχές και κριτήρια αξιολόγησης	σελ. 48
4.2	Μέθοδοι αξιολόγησης	σελ. 49
4.3	Σφάλματα αξιολόγησης στην απόδοση των υπαλλήλων	σελ. 51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

5.	Εισαγωγή	σελ. 52
5.1	Αμοιβές και παραγωγικότητα	σελ. 52
5.1.1	Τρόποι υπολογισμού αμοιβής	σελ. 53
5.1.2	Αμοιβές διοικητικών στελεχών	σελ. 53
5.2	Αποτελεσματικότητα συστημάτων κινήτρων	σελ. 54
5.2.2	Είδη συστημάτων κινήτρων	σελ. 54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

6.	Εισαγωγή	σελ. 55
6.1	Μεθοδολογία έρευνας	σελ. 55
6.2	Παρουσίαση του δείγματος	σελ. 56
6.3	Ανάλυση των αξόνων έρευνας	σελ. 57
6.3.1	ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ	σελ. 57
6.3.1.1	Περιοχές ευθύνης	σελ. 58
6.3.1.1.1	Ημερήσιο πρόγραμμα υπαλλήλων	σελ. 59
6.3.1.2	Οργανόγραμμα	σελ. 60
6.3.2	ΠΡΟΣΛΗΨΗ	σελ. 60
6.3.2.1	Υποβολή αίτησης και λόγοι πρόσληψης	σελ. 61
6.3.2.2	Συνέντευξη επιλογής και τεχνικές λήψης	σελ. 62
6.3.2.3	Δοκιμασίες (Tests)	σελ. 63
6.3.2.4	Τα κριτήρια επιλογής των υπαλλήλων	σελ. 63
6.3.2.5	Ένταξη νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων	σελ. 67
6.3.3	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	σελ. 68
6.3.3.1	Οι μέθοδοι και το περιεχόμενο προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων Housekeeping	σελ. 68
6.3.3.2	Αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης	σελ. 71
6.3.4	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	σελ. 72
6.3.4.1	Στόχοι αξιολόγησης	σελ. 73
6.3.4.2	Μέθοδοι αξιολόγησης	σελ. 73
6.3.5	ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	σελ. 75
6.3.5.1	Τρόποι υπολογισμού αμοιβής των υπαλλήλων	σελ. 76

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Εισαγωγή	σελ. 77
Συμπεράσματα	σελ. 77
Προτάσεις	σελ. 78
Ερωτήσεις Συνέντευξης	σελ. 80
Παράρτημα	σελ. 83
Βιβλιογραφία	σελ. 84

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια Κα Ζωή Πουλάκη για την άψογη συνεργασία και την αμέριστη βοήθεια που πρόσφερε σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Οι υποδείξεις της και οι επισημάνσεις της συνέβαλλαν τα μέγιστα για το τελικό αποτέλεσμα.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα διοικητικά στελέχη των resort πεντάστερων ξενοδοχείων **CANDIA MARIS hotel, AMIRADES hotel, CAPSIS hotel out of the blue**, που αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κυρίαρχος σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση της βιβλιογραφίας για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων και συγκεκριμένα του τμήματος housekeeping. Επίσης η διερεύνηση των παραμέτρων εκείνων που συνθέτουν την ελληνική πραγματικότητα με το συγκεκριμένο θέμα και ειδικότερα της πραγματικότητας των ξενοδοχείων που αποτελούν το πληθυσμό της έρευνας της παρούσας εργασίας. Μέσα από τα βιβλιογραφικά στοιχεία εξετάζουμε και συγκρίνουμε τη συμπεριφορά και τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης για κάθε ξενοδοχείο του πληθυσμού της έρευνας.

Για τους λόγους που προαναφέρθηκαν η παρούσα εργασία χωρίστηκε σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, το θεωρητικό, περιγράφονται και αναλύονται οι βιβλιογραφικές παραθέσεις της διοίκησης του τμήματος housekeeping των ξενοδοχείων. Το πρώτο κεφάλαιο εξηγεί την έννοια του όρου housekeeping και τη σημασία του ως ιδιαίτερου τμήματος του ξενοδοχείου. Το δεύτερο κεφάλαιο που αποτελεί τον πυρήνα του θέματος της εργασίας, παρουσιάζει τον τρόπο διοίκησης και πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού του housekeeping στα ξενοδοχεία. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του housekeeping και ο σκοπός της, επισημαίνονται στο τρίτο κεφάλαιο. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων του τμήματος στα ξενοδοχεία. Το τελευταίο κεφάλαιο αναφέρεται στις αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος και στα είδη κινήτρων και στην αποτελεσματικότητά τους για τη διοίκηση του τμήματος στα ξενοδοχεία.

Στο δεύτερο μέρος το ερευνητικό, εξετάζεται και ερευνάται κατά πόσο η ανάλυση της βιβλιογραφίας συμπίπτει με τα δεδομένα του πληθυσμού της έρευνας και συγκεκριμένα στα τρία resort ξενοδοχεία. Το είδος της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι ποιοτική με ερωτηματολόγιο ανοικτών ερωτήσεων. Είναι γνωστό ότι η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην ουσιαστικότερη και βαθύτερη κατανόηση των μη εμφανών παραγόντων που επηρεάζουν τις συμπεριφορές. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε μια από τις τεχνικές της ποιοτικής έρευνας, οι προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος. Η τεχνική αυτή που επιλέχθηκε έγινε με χρήση ερωτηματολογίου ανοικτών ερωτήσεων, με στόχο να μην υπάρχει περιορισμός από τους ερωτώμενους στο εύρος των πιθανών απαντήσεων. Συγκεκριμένα έγιναν συνεντεύξεις βάθους με ελεύθερες συζητήσεις μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου σχετικά με τις εμπειρίες και τις απόψεις τους για την πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος Housekeeping των ξενοδοχείων. Για να επιτευχθεί το κριτήριο της αντικειμενικότητας επιλέχθηκαν ανοικτές ερωτήσεις, με σκοπό να δώσουν όσο το δυνατό περισσότερο ευκαιρία στους ερωτώμενους να

εκφράσουν αντικειμενικά την άποψη τους, να την αναπτύξουν και να την αιτιολογήσουν. (Βιτουλαδίτη Ου.2000).

Τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα που προήλθαν από το ερευνητικό μέρος και από τη βιβλιογραφική ανάλυση του θέματος καθώς και οι προτάσεις που παρουσιάζουν κάποιες προτεινόμενες λύσεις για τη βελτίωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού από την έρευνα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΩΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες, τους ρόλους και τις τεχνικές συστημάτων που σκοπό έχουν να ομαδοποιήσουν τις ενέργειες της τουριστικής επιχείρησης για να μετατρέψουν τις υπάρχουσες παραγωγικές δυνάμεις – όπως οι άνθρωποι, τα μηχανήματα, τα κεφάλαια, ο χρόνος – σε αποτέλεσμα, δηλαδή σε τουριστικά αγαθά και υπηρεσίες. Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων απαιτεί τον πλήρη και ουσιαστικό σχεδιασμό ρόλων για κάθε ανθρώπινη μονάδα. Οι ρόλοι αυτοί βασίζονται στη σαφή αντίληψη των βασικών δραστηριοτήτων, των δικαιωμάτων ενέργειας, των ορίων εξουσίας, της οργανωτικής δομής της τουριστικής επιχείρησης, του τόπου και του χρόνου εκτέλεσης των εργασιών. Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που αποτελεί και τον κυρίαρχο σκοπό της. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι διαφορετικοί για κάθε μία από αυτές και αφορούν: στο είδος και στον τύπο της επιχείρησης (π.χ. αστικά ή παραθεριστικά, οικογενειακές επιχειρήσεις ή αλυσίδες, υψηλής ή χαμηλής κατηγορίας), καθώς επίσης από το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται. Οι παραπάνω παράμετροι επηρεάζουν τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών, των διευθύνσεων / τμημάτων λειτουργίας και συνεπώς την οργανωτική δομή και διάρθρωση της επιχείρησης. Θα ήταν αδύνατο να οργανωθεί μια επιχείρηση χωρίς να γίνει διάκριση μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων της. Οι δραστηριότητες αυτές πρέπει να ομαδοποιούνται στη συνέχεια και αναλόγως να κατανέμεται το προσωπικό της επιχείρησης σε εξειδικευμένες ομάδες. Η διαδικασία αυτή συνιστά την τμηματοποίηση. Δεν υπάρχει τμηματοποίηση / συνταγή για όλες τις επιχειρήσεις. Ανάλογα με τις ανάγκες κάθε τουριστικής επιχείρησης οι μάνατζερ θα πρέπει να καταρτίζουν το οργανόγραμμα και να διαρθρώνουν την τμηματοποίηση. Η οργάνωση της τουριστικής επιχείρησης απεικονίζεται με οργανόγραμμα, που είναι μια «ακτινογραφία» της δομής οργάνωσής της» (Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ., 2000, σελ. 73).

1.1 Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η οργανωτική διάρθρωση περιλαμβάνει ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ ατόμων, διαδικασιών και μεθόδων εργασίας, προσδιορισμού των τεχνικών μέσων, καθώς και ένα κοινωνικό περιβάλλον, στο οποίο αναφέρεται. Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν μια οργάνωση είναι:

- α)** τα άτομα και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, αλλά και με τον διοικητικό τομέα-τμήμα στο οποίο εντάσσονται.
- β)** τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κ.α.)
- γ)** οι επιμέρους διοικητικοί τομείς που συγκροτούν την οργάνωση.
- δ)** τα καθήκοντα και οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα άτομα.
- ε)** ο χρόνος που διαθέτει κάθε εργαζόμενος και τέλος τον χρόνο που η επιχείρηση θεωρεί αναγκαίο για την εκτέλεση ενός έργου.

Ο Fayol υποστήριξε ότι η οργάνωση αποτελεί βασικό καθήκον για τη διοίκηση και η άποψη του αυτή είναι κοινά αποδεκτή. Κατά την οργάνωση ο διευθυντής προσδιορίζει όλες τις πηγές, δηλαδή τα άτομα, τα κεφάλαια, τον εξοπλισμό, ομαδοποιεί τα καθήκοντα, αναθέτει υπευθυνότητες και εξουσία και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες κατά τρόπο αποτελεσματικό ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί.

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο, επομένως υπάρχει αυξημένος όγκος πωλήσεων, δημιουργείται η ανάγκη για τμηματοποίηση της επιχείρησης. <<Ο καταμερισμός του έργου είναι επιβεβλημένος για λόγους που σχετίζονται με την οργάνωση του προσωπικού και με την αξιολόγηση της απόδοσης του.>> (Boella M.j., 1988, σελ. 255).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των οποίων η επιχειρηματική δραστηριότητα βασίζεται κατά μέγιστο βαθμό στην παροχή υπηρεσιών διαμονής, επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους και καθορίζουν σαν στόχο τους την απόλυτη ικανοποίηση την απόλυτη ικανοποίηση των πελατών τους από την φιλοξενία που θα τους παρασχεθεί. <<Η ποιότητα των υπηρεσιών που του προσφέρει το προσωπικό στα ξενοδοχεία και η σύνδεση της με την ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί κλειδί για την επιβίωση και την ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων.>> (Pigors P. & Myers C., 1981, σελ. 201). Για το λόγο αυτό το τμήμα Housekeeping (ή τμήμα ορόφων κατά την ελληνική ξενοδοχειακή ορολογία), θεωρείται τμήμα στρατηγικής σημασίας αφού κυρίως μέσα από την οργάνωση και τη λειτουργία του επιχειρείται η επίδιωξη του στόχου <<επιτυχής διαμονή>>. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην οργανωτική δομή αυτού του τμήματος, αφού η συμβολή του στην επίτευξη των στόχων τους, αλλά και στην αποτελεσματικότητά τους είναι

καθοριστική.

Οι βασικότεροι στόχοι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι :

- α) η μέγιστη δυνατή διαθεσιμότητα των δωματίων και**
- β) η πλήρης εξυπηρέτηση των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας.**

Οι μέθοδοι υλοποίησης των στόχων αυτών εντάσσονται σε ένα σύστημα οργάνωσης του ξενοδοχείου, κυρίως όμως του τμήματος Housekeeping που τον καθορισμό επηρεάζουν παράγοντες όπως: το μέγεθος και η κατηγορία του ξενοδοχείου, το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται, η διάρκεια λειτουργίας του, το πλήθος των προσφερομένων υπηρεσιών, η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση και τέλος είναι ένας ιδιαίτερος παράγοντας είναι το επίπεδο κατάρτισης και εκπαίδευσης του στελεχιακού δυναμικού του.

Η οργάνωση του Housekeeping περιλαμβάνει όλους τους τομείς δραστηριοτήτων που εντάσσονται σε αυτό, τις μεθόδους που επιλέγονται για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του, την ιεραρχία ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε αυτό και τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων και περιοχών ευθύνης του κάθε εργαζόμενου.

Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες όπου ο όγκος των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι μεγάλος, αυξάνεται ανάλογα και η τμηματοποίηση. <<Ο κατακερματισμός των λειτουργιών είναι επιβεβλημένος και έχει άμεση σχέση με την οργάνωση του προσωπικού και την αξιολόγηση της απόδοσης του>>. (Boella M.J.,1988,σελ.226).

Ένας σημαντικός παράγοντας που χαρακτηρίζει την ορθολογική οργάνωση των τμημάτων είναι η μεγιστοποίηση του βαθμού ανάπτυξης της επικοινωνίας, τόσο ανάμεσα στους επιμέρους τομείς όσο και με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, αλλά και με όλους τους πελάτες και επισκέπτες.

1.2. ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING

Η βασική δραστηριότητα των τμημάτων φιλοξενίας είναι η εξυπηρέτηση και η πλήρης ικανοποίηση των πελατών του ξενοδοχείου. Η αντίληψη για την ερμηνεία που δίνεται στον προσδιορισμό του όρου <<ικανοποίηση πελάτη>> πολλές φορές έχει διαφορετική έννοια για την ξενοδοχειακή μονάδα, από αυτήν που τελικά ο ίδιος ο πελάτης προσδοκά. Συνεπώς είναι αδήριτη ανάγκη να προσδιοριστεί από τη διοίκηση του τμήματος Housekeeping η σχέση πελάτη – ξενοδοχείου και να διασαφηνιστούν οι προσδοκίες, τόσο του πελάτη από το ξενοδοχείο όσο και του ξενοδοχείου από τον

πελάτη. Ο βαθμός της ποιότητας που αυτό το τμήμα νομίζει ότι έχει επιτύχει σε ότι αφορά τις παρεχόμενες από αυτό υπηρεσίες και την φιλοξενία, έχει ελάχιστη σημασία για την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Αυτό που πραγματικά έχει καταλυτική επίδραση στην επιτυχή λειτουργία του τμήματος Housekeeping και απαιτείται να διερευνηθεί από τη διοίκηση του, είναι η απάντηση που τελικά θα δώσει ο πελάτης στο ερώτημα <<Ανταποκρίνεται η ποιότητα διαμονής στο ξενοδοχείο, στην αξία των χρημάτων που κατέβαλε σαν αντιστάθμισμα για την απόλαυση της;>>.

<<Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν ταυτόχρονα υλικά αγαθά και υπηρεσίες, εν τούτοις η <<αχίλλειος πτέρνα>> της οργάνωσης τους εντοπίζεται στον τομέα παροχής υπηρεσιών, το μεγαλύτερο κομμάτι του οποίου καταλαμβάνει το τμήμα του Housekeeping. Το γεγονός ότι το εν λόγω τμήμα είναι τμήμα παροχή υπηρεσιών, σε συνδυασμό με αυτό που αποκαλείται <<πρώτη εντύπωση>>, δικαιολογεί τη σημασία που δίνεται από τη διοίκηση στον τρόπο λειτουργίας του.>> (Ντόντη Α., 2003, σελ.14). Είναι φανερό ότι από την πρώτη στιγμή που θα σκεφτεί ο πελάτης να διαμείνει στο ξενοδοχείο (κράτηση), κατά τη διάρκεια της παραμονής του και μέχρι τη στιγμή που θα αναχωρήσει, το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών και εξυπηρετήσεων θα του παρασχεθεί από το τμήμα του Housekeeping.

Οι υπηρεσίες του τμήματος αυτού ομαδοποιούνται και ανάλογα με τη φύση τους και την ιεράρχηση των σταδίων εκτέλεσης τους εντάσσονται στους τομείς δραστηριότητας τους αντίστοιχα. Οι τομείς αυτοί αναλύονται παρακάτω.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε, ότι το Housekeeping ουσιαστικά συνιστάται σε υπηρεσίες απευθείας παροχών προς τον πελάτη και σε υπηρεσίες έμμεσων παροχών. Οι δύο αυτές μορφές παροχής υπηρεσιών στον πελάτη από το Housekeeping, οριοθετούν και τους τομείς δραστηριότητας του.



«Άμεση παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη

-ΟΡΟΦΟΙ(ΔΩΜΑΤΙΑ): καθαριότητα και επιμέλεια των δωματίων των πελατών και συγκεκριμένα καθαρισμός των επιφανειών, αλλαγή λινών και χνουδάτων του μπάνιου, παροχή και αντικατάσταση χρηστικών ειδών (amenities), τακτοποίηση των προσωπικών αντικειμένων του πελάτη, εφοδιασμός ή αντικατάσταση εντύπων ενημέρωσης και προώθησης, αναφορά τυχόν βλαβών και ζημιών και εξασφάλιση αποκατάστασης τους (σε συνεργασία με το τμήμα συντήρησης).

-ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΙ ΧΩΡΟΙ: καθαριότητα και επιμέλεια των κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου με την έννοια της καθαριότητας τους, της ευταξίας και της

εξασφάλισης της λειτουργικότητας τους. **-ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΟΛΕΣΘΕΝΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ (LOST AND FOUND ITEMS):** πρόκειται για την υπηρεσία εντοπισμού (συλλογής), φύλαξης αντικειμένων (αποθήκευσης) και παράδοσης, πάσης φύσεως ξεχασμένων αντικειμένων από τους πελάτες και τους επισκέπτες του ξενοδοχείου, με συγκεκριμένες διαδικασίες.

Έμμεση παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη

-ΛΙΝΟΘΗΚΗ: διαχείριση των λινών των δωματίων και των επισιτιστικών τμημάτων, διαχείριση και φροντίδα στολών προσωπικού, διάφορες υπηρεσίες μοδιστρικής (π.χ κόντυμα παντελονιού, ράψιμο κουμπιών ιματισμού πελατών –σε αυτή τη περίπτωση η υπηρεσία θεωρείται άμεση – φροντίδα και διαχείριση του άχρηστου ιματισμού και της μεταποίησης του.

-ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ: σε περίπτωση που τα πλυντήρια δεν βρίσκονται στις εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά τη λειτουργία τους επιτελεί εξωτερικός συνεργάτης της επιχείρησης, η λειτουργία αυτή ανήκει στο υποτμήμα του Housekeeping, με βασική αρμοδιότητα το πλύσιμο, το σιδέρωμα και γενικότερα τη φροντίδα όλου του ιματισμού του ξενοδοχείου και του laundry των πελατών.

-ΑΠΟΓΡΑΦΕΣ (INVENTORIES): πρόκειται για τις απογραφές / καταμετρήσεις των λινών, των στολών του προσωπικού, των χρηστικών ειδών, του πάγιου αντικαταστάσιμου εξοπλισμού, των εντύπων και γενικότερα όλων των ειδών που διαχειρίζεται το Housekeeping, σε χρονικά διαστήματα που ορίζει συνήθως η διοίκηση του κάθε ξενοδοχείου.

-ΑΠΟΘΗΚΕΣ: τήρηση αποθηκών για όλα τα είδη που διαχειρίζεται το τμήμα, όχι μόνο σε επίπεδο χωροταξικό, αλλά και σε λειτουργικό επίπεδο με την έννοια της τήρησης διαδικασιών και αρχείων.

-ΑΓΟΡΕΣ / ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ: προμήθεια όλων των ειδών που διαχειρίζεται το τμήμα μετά από έρευνα αγοράς και τήρησης όλων των διαδικασιών της αγοράς προϊόντων και πρώτων υλών που ορίζει η διοίκηση του ξενοδοχείου.

-ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ: πρόκειται για τη σύνταξη προϋπολογισμού του τμήματος με βάση τις ανάγκες και τα κονδύλια που διαθέτει η διοίκηση του Housekeeping.

-ΔΙΑΧΕΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: όσον αφορά στην επιλογή, την εκπαίδευση, τα προγράμματα εργασίας, τη διασφάλιση του μισθού του, την παραγωγικότητα και τις συνθήκες εργασίας του προσωπικού του τμήματος.

-ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ: όσον αφορά στην επικοινωνία τους με το προσωπικό του τμήματος και στην τήρηση τους.» (Πουλάκη Ζωή μαθ. Λειτουργία Ορόφων 2008)

Η οργάνωση και χωροταξική διάταξη των τομέων του housekeeping για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να εξασφαλίζει, τόσο τη λειτουργικότητα τους όσο και τον υψηλότερο βαθμό επικοινωνίας, συντονισμού και συνεργασίας, που είναι επιτακτική ανάγκη να αναπτύσσεται και να διατηρείται μεταξύ τους, προκειμένου να είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί. Σε ξενοδοχεία μικρής δυναμικότητας και χαμηλής κατηγορίας, όπου η συμμετοχή του ιδιοκτήτη ξενοδόχου είναι έντονη, ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης μέχρι πρόσφατα ήταν σχεδόν άτυπος και οι δραστηριότητες όλων των τομέων φιλοξενίας διενεργούνταν από ένα άτομο. Σήμερα όμως, που ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα έντονος, η εφαρμογή ενός καθορισμένου τύπου οργάνωσης στο τμήμα Housekeeping είναι επιβεβλημένη, όχι μόνο για της μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία, αλλά και για τα μικρά. Φαίνεται να έχει γίνει πλέον κατανοητό από όλους τους ξενοδόχους, ότι για την αποτελεσματική προσέγγιση των αντικειμενικών στόχων του τμήματος Housekeeping (επιτυχής διαμονή), είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός ορθολογικού σχεδιασμού οργάνωσης του.

Το σύστημα οργάνωσης που θα επιλεγεί πρέπει να πληρεί βασικές προϋποθέσεις όπως: να είναι απλό στην εφαρμογή του και αποτελεσματικό. Οι ειδικές και ποικίλες λειτουργίες που συνθέτουν τον κύκλο δραστηριοτήτων του τμήματος, γίνονται αποδοτικότερες όταν ενταχθούν σε ομοιογενή σύνολα ομάδων, δημιουργώντας τομείς μέσα στο τμήμα, με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις για τους υπαλλήλους που θα το στελεχώσουν. Αυτή η μέθοδος οργάνωσης που βασίζεται στην τμηματοποίηση των επιμέρους λειτουργιών του τμήματος, είναι σημαντική για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας του. Επιπλέον δημιουργείται σχηματισμός θέσεων εργασίας με συνέπεια τη διοικητική τους ιεράρχηση μέσα στο τμήμα, που είναι σημαντικός παράγοντας για τον έλεγχο των λειτουργιών του. Η θέση εργασίας προσδιορίζεται από ένα σύνολο επιμέρους δραστηριοτήτων, που είναι δυνατό να καταταμηθεί το έργο ενός τμήματος και έχει σαν προϋπόθεση την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών και ευθυνών που περιλαμβάνονται σε αυτήν.

1.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB DESCRIPTION)

Αφού καθοριστεί η οργανωτική δομή του τμήματος Housekeeping ,ακολουθεί ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, <<Κατά τον σχεδιασμό καθορίζεται το περιεχόμενο της κάθε θέσης>> (Mullins L. J.. 2002, σελ.740). <<Η περιγραφή της θέσης είναι ένα πολύτιμο εργαλείο που αποτελεί τη βάση για πολλές λειτουργίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως είναι η επιλογή προσωπικού, ο καθορισμός αμοιβών, η αξιολόγηση των εργαζομένων και η διάγνωση των

εκπαιδευτικών αναγκών>>(Towsend R.,1985,σελ.115).

<<Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας ασκεί την μεγαλύτερη επιρροή στην οργανωτική δομή. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, τόσο μεγαλύτερη και η πιθανότητα εξειδίκευσης. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει ένα όριο στην ποσότητα εργασίας – πνευματικής ή χειρονακτικής – που μπορεί να εκτελέσει ένας άνθρωπος. Κατά συνέπεια, όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός, τόσο αυξάνεται η ανάγκη και οι πιέσεις για εξειδίκευση. Η διαφορετική εργασία απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες, κλίσεις και νοοτροπίες. Κατά συνέπεια, η εξειδίκευση επιτρέπει στα άτομα, να αναπτύσσουν πιο εστιασμένες δεξιότητες και προσόντα προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ευθύνες της θέσης εργασίας τους.

Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας επιτρέπει να τοποθετηθεί σχεδιασμένα ο κάθε εργαζόμενος σε μία θέση εργασίας που αντιστοιχεί καλύτερα στις ικανότητες του. Αυτή η σχεδιασμένη τοποθέτηση εξασφαλίζει ότι, εάν υπάρξει αλλαγή των λειτουργιών του οργανισμού σε ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, θα συνεχίσουν να παράγονται αποτελεσματικά και αποδοτικά υπηρεσίες ποιότητας. Επομένως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας έχει πολύ μεγάλη σημασία για ένα προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Δεν αρκεί να δίνονται στους εργαζόμενους εκτεταμένες προδιαγραφές εργασίας – πρέπει να τους δοθεί και η κατάλληλη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, καθώς και η παρακίνηση ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα της θέσης τους.(James P.,1998,σελ.177).

Η περιγραφή εργασίας είναι γραπτές οδηγίες οι οποίες περιλαμβάνουν τους στόχους, το σκοπό, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες που σχετίζονται με μία εργασία. <<Χωρίς την ανάλυση αυτή δεν είναι δυνατόν να γίνουν σωστές προσλήψεις και στη συνέχεια να γίνει αξιολόγηση του έργου των προσληφθέντων>>. (Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., 1997, σελ. 119).

Μια αποτελεσματική περιγραφή εργασίας είναι αυτή που παρέχει δυνατότητα στους υπαλλήλους να εργαστούν αποδοτικά, δίνοντας τους όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης τους, χωρίς όμως να εξουδετερώνει την ικανότητα την ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, όταν αυτό επιβάλλεται.<< Η περιγραφή καθηκόντων δημιουργεί αυτόματα και τις απαιτήσεις της θέσης από πλευράς τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, εκείνου που προσλαμβάνεται, προδιαγράφοντας το επίπεδο της μόρφωσης, της εμπειρίας και της ενδεχόμενης προϋπηρεσίας που πρέπει να έχει εκείνος που προσλαμβάνεται>> (Παπανίκος Γ., Ποζιός Γ., 1997,σελ.161).

Η περιγραφή καθηκόντων μπορεί να τροποποιείται ή να αναπροσαρμόζεται κάθε φορά που απαιτείται να εφαρμοστούν νέες τεχνικές και μέθοδοι στην οργάνωση και

λειτουργία του τμήματος (π.χ αλλαγή στην διαδικασία καθαρισμού του δωματίου) ή όταν αυτή αποδειχθεί αναποτελεσματική. Εκτός από τα παραπάνω, με τη περιγραφή εργασίας εξυπηρετούνται και οι εξής στόχοι:

-Προσδιορίζονται τα όρια των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων.

-Διευκολύνεται η διαδικασία αξιολόγησης του κάθε υπαλλήλου.

-Δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να σχηματίζουν προσωπική αντίληψη της απόδοσης τους αλλά και της απόδοσης των συναδέλφων τους.

-Συμβάλλει στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων, αφού επιτρέπει σε όλους να έχουν μία συνοπτική εικόνα των εργασιών που συντελούνται στους υπόλοιπους τομείς του τμήματος.

-Καθορίζει την ιεραρχία και συντείνει στην ανάπτυξη της επικοινωνίας μεταξύ των τομέων του κάθε τμήματος.

-Συντελεί στον εντοπισμό τυχόν αδυναμιών στον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών.

<<Η σύνταξη σχεδίων περιγραφής εργασίας είναι αρμοδιότητα των υπευθύνων των τμημάτων και αναφέρονται ξεχωριστά σε κάθε θέση εργασίας, που περιλαμβάνονται στο οργανόγραμμα των τμημάτων. Στο τμήμα Housekeeping που είναι διαχωρισμένο σε αρκετούς τομείς εργασίας με συγκεκριμένες αρμοδιότητες ο καθένας, τα σχέδια περιγραφής εργασίας είναι ενσωματωμένα σε μορφή εγχειριδίου που διανέμεται σε όλους τους υπαλλήλους, οι οποίοι οφείλουν να το μελετήσουν. Με αυτό τον τρόπο, κάθε υπάλληλος αποκτά μια σφαιρική εικόνα για τη λειτουργία και την οργάνωση του τμήματος και αντιλαμβάνεται το βαθμό συμμετοχής του και την ευθύνη που αυτός έχει στην αποδοτικότητα του τμήματος. Επιπλέον παρέχεται η ευχέρεια στον προϊστάμενο του τμήματος να μετακινήσει έναν υπάλληλο από ένα τομέα σε κάποιο άλλο, όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, χωρίς να δημιουργηθεί πρόβλημα. Μία καθαρίστρια, για παράδειγμα, μπορεί να απασχοληθεί στα δωμάτια ως καμαριέρα, όταν αυτή γνωρίζει τη διαδικασία καθαρισμού δωματίου>>. (Ντόντη Α., 2001,σελ.45).

<<Η πολιτική αυτή στον τομέα της διοίκησης προσωπικού αφορά στην ευελιξία της εργασίας και εστιάζεται στη δυνατότητα της διατμηματικής χρησιμοποίησης του προσωπικού, σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης όπως αυτές διαμορφώνονται στα διάφορα τμήματα σε μία δεδομένη χρονική περίοδο>> (Michon F.,1985,σελ.95,Mullins L. J., 2002, σελ. 669). Η πρακτική αυτή εφαρμόζεται συχνά σε πολλές ξενοδοχειακές μονάδες όταν οι εργαζόμενοι έχουν μια σφαιρική αντίληψη της λειτουργίας της επιχείρησης.

<<Είναι μία επιτυχημένη τεχνική για βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Περιορίζει την ανία που δημιουργεί η ρουτίνα και

αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία>> (Jenks M. J., 1996, σελ. 201). Τούτο επιτυγχάνεται με την περιοδική κίνηση των ατόμων από μία θέση σε μια άλλη.

Εκτός από τη θετική επίδραση που έχει πάνω στους εργαζόμενους, η εναλλαγή θέσεων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και άλλα πλεονεκτήματα όπως:

-Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στο αντικείμενο άλλων θέσεων, πράγμα εξόχως χρήσιμο σε περιπτώσεις απουσιών ή έκτακτων αναχωρήσεων.

-Συμβάλλει στην προετοιμασία των εργαζομένων για υψηλότερες ευθύνες. Λειτουργεί δηλαδή ως ένα είδος εκπαίδευσης παράλληλα με την εργασία.

Η περιγραφή πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα τα παρακάτω στοιχεία:

-Ταυτότητα εργασίας: Προσδιορίζεται η εργασία με τον τίτλο, το τμήμα και το επίπεδο ιεραρχίας, σε ποιον ή ποιους αναφέρεται, τον κωδικό εργασίας και τη μισθολογική κλίμακα.

-Σκοπός εργασίας: συνοπτική περιγραφή εργασίας.

-Περιεχόμενο Εργασίας: Περιγράφονται οι ειδικές συνθήκες που επηρεάζουν την εργασία και προσδιορίζεται το ωράριο απασχόλησης.

-Ιεραρχία- Εξουσία: Περιγράφονται τα όρια εξουσίας όπως δικαιοδοσία για σύναψη συμβολαίων ή συμφωνιών, αρμοδιότητα πρόσληψης ή απόλυσης προσωπικού, δικαίωμα φιλοξενίας πελατών, παροχές, (π.χ. λήψη γευμάτων στα εστιατόρια πελατών, στολή εργασίας κλπ).

<<Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται κατά τη σύνταξη της περιγραφής εργασίας στην αποφυγή γενικών όρων που μπορεί να προκαλέσουν σύγχυση στην ανάγνωσή της. Σήμερα υπάρχουν λογισμικά που περιλαμβάνουν περιγραφές για χιλιάδες θέσεις εργασίας, τα οποία μπορούν να αξιοποιηθούν από την κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, προσθέτοντας ή αφαιρώντας στοιχεία και πληροφορίες που αποδίδουν καλύτερα οτιδήποτε σχετικό με τη θέση εργασίας>> (Χυτήρης Λ., 2001, σελ. 59).

1.4 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING

Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, λόγω της φύσης και της πολυπλοκότητας της, η οργανωτική δομή είναι απόλυτα απαραίτητο να είναι ορατή, κατανοητή και να υπενθυμίζει κάθε φορά την ιεραρχία. Η οργανωτική δομή απεικονίζεται με το οργανόγραμμα που δείχνει:

1.)Το διαχωρισμό της εργασίας στα συστατικά της: τομείς, τμήματα, άτομα. Τα τετράγωνα στο συνηθισμένο οργανόγραμμα αντιπροσωπεύουν αυτά τα συστατικά.

2.)Την ιεραρχία, τη ροή των εντολών. Οι συνεχείς γραμμές στο οργανόγραμμα απεικονίζουν τη σχέση προϊστάμενου/υφιστάμενου με την υπονοούμενη ροή μεταβίβασης ή ανάθεσης ευθύνης, εξουσίας και υπευθυνότητας.

Με αυτά τα δύο σημεία υπονοούνται και άλλα πράγματα που το οργανόγραμμα είναι σχεδιασμένο να δείχνει όπως:

-Τη φύση της εκτελούμενης εργασίας ανάλογα με τον περιγραφικό τίτλο, τον τοποθετημένο στο τετράγωνο, που μπορεί να είναι κάτι ειδικό (μηχανικές ευκολίες), θεωρητικό (προγραμματισμός) ή ειδικά σχέδια.

-Τη ταξινόμηση σε ομάδες συστατικών με βάση τη λειτουργία, την περιοχή ή την τουριστική υπηρεσία, όπως διαπιστώνεται σε κάποια έκταση από τους τίτλους μέσα στα κουτιά.

-Τα επίπεδα διοίκησης με βάση τα διαδοχικά στρώματα ανωτέρων και υφισταμένων. Όλα τα πρόσωπα ή τμήματα που αναφέρονται στο ίδιο πρόσωπο είναι στο ίδιο επίπεδο.

Η οργανωτική δομή της τουριστικής επιχείρησης μπορεί να διακρίνεται από ένα ευρύ (wide) ή ένα στενό (narrow) οργανόγραμμα. Ανάλογα με το μέγεθος, τους στόχους, τη μορφή και τη φύση της, η ξενοδοχειακή μονάδα επιλέγει και τον τύπο της δομής οργάνωσης της. Παράλληλα, κάθε τμήμα μέσα στην ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να έχει το δικό του τρόπο οργάνωσης για να επιτυγχάνει τους στόχους του. Κάθε σχήμα δομής, ευρύ ή στενό, παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πρέπει να γίνει σαφώς αντιληπτό ότι δεν υπάρχει ιδανικό και μοναδικό σχήμα οργάνωσης. Στην εξέλιξη της η ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να διαφοροποιήσει την οργανωτική της δομή εφόσον αυτή εξυπηρετεί τους στόχους της.

Στο ευρύ οργανόγραμμα διακρίνουμε ένα σχετικά μικρό αριθμό επιπέδων διοίκησης, με σχετικά μεγάλο εύρος ελέγχου, ενώ στο στενό οργανόγραμμα διακρίνουμε αρκετά επίπεδα διοίκησης με σχετικά μικρό εύρος ελέγχου. Οι μορφές αυτές έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Έτσι στον ευρύ τρόπο οργάνωσης τα πλεονεκτήματα συνοψίζονται σε:-

-Οι προϊστάμενοι πιέζονται να εκχωρήσουν εξουσία.

-Παρουσιάζεται έντονη ανάγκη για σαφείς πολιτικές της επιχείρησης.

-Λίγα επίπεδα διοίκησης με αποτέλεσμα να παίρνουν γρήγορα αποφάσεις.

-Χαμηλό κόστος λόγω λίγων επιπέδων διοίκησης.

Ενώ τα μειονεκτήματα είναι:

-Τάση για υπερφορτωμένους προϊστάμενους.

-Κίνδυνος απώλειας ελέγχου εκ μέρους των προϊστάμενων.

-Αν οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να πάρουν εξουσίες, μπορεί να ατονήσει όλο το σύστημα.

Στο στενό τρόπο οργάνωσης, τα πλεονεκτήματα είναι:

- Γρήγορη επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων.
 - Αυξημένες δυνατότητες ελέγχου.
 - Στενή επίβλεψη και δυνατότητες διορθωτικών ενεργειών κατά τη ροή των εργασιών.
- Ενώ τα μειονεκτήματα είναι:
- Οι προϊστάμενοι ασχολούνται πολύ με τη δουλειά των υφιστάμενων, <<μπλέκονται στα πόδια τους>>.
 - Πολλά επίπεδα διοίκησης.
 - Υψηλό κόστος λόγω πολλών επιπέδων.
 - Μεγάλη απόσταση μεταξύ υψηλότερου και χαμηλότερου επιπέδου.
 - Γραφειοκρατία και δυσπραγία στη λήψη αποφάσεων.
- Τα οργανογράμματα υπάρχουν σε διάφορα μεγέθη, χρώματα και περιεχόμενα. Όλα όμως έχουν κάτι κοινό: δε δείχνουν το πώς εργάζεται η επιχείρηση. Είναι δηλαδή στατικές και δεοντολογικές απεικονίσεις της ξενοδοχειακής μονάδας ή, όπως λένε μερικοί, δε δείχνουν τη πραγματική οργάνωση.

1.4.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΤΟΥ HOUSEKEEPING

HOUSEKEEPING MANAGER Ή EXECUTIVE HOUSEKEEPER (ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΟΡΟΦΩΝ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Γενικό Διευθυντή

Ώρες Εργασίας: Ελεύθερο ωράριο

Αποδοχές: Μισθός βάση συμφωνίας

Ηλικία: 30 έως 45 ετών

Στοιχεία προσωπικότητας:

Στοιχεία συμπεριφοράς: Επικοινωνιακός, ευγενικός, ευέλικτος, ψύχραιμος, ικανότητα εργασίας κάτω από πίεση, ομαδικό πνεύμα, ικανότητα συγκρότησης ομάδων

Γνώσεις: Πτυχίο Τουριστικής σχολής, Χρήση Η/Υ, Γνώση τουλάχιστον μιας ξένης γλώσσας, Οικονομικές, Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Επαγγελματική εμπειρία: Manager στο Housekeeping ή στο Front Office

Βασικά Καθήκοντα Θέσης:

- Προγραμματισμός και οργάνωση των λειτουργιών του τμήματος
- Σύνταξη προϋπολογισμών

- Παρακολούθηση κοστολογίων του τμήματος
- Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού του τμήματος
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Επικοινωνία των λειτουργικών προτύπων της επιχείρησης
- Καθορισμός, παρακολούθηση και έλεγχος της παραγωγικότητας
- Έλεγχος δωματίων και κοινόχρηστων χώρων

ASSISTANT EXECUTIVE HOUSEKEEPER (ΒΟΗΘΟΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΟΡΟΦΩΝ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Housekeeping Manager

Ώρες Εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός Μισθός, Επιδόματα, Bonus

Ηλικία: 25 έως 45

Στοιχεία προσωπικότητας:

Στοιχεία συμπεριφοράς: Ψύχραιμος, ευέλικτος, επικοινωνιακός

Γνώσεις: Πτυχίο Τουριστικής Σχολής, Γνώση μιας τουλάχιστον ξένης γλώσσας

Επαγγελματική εμπειρία: Σε αντίστοιχη θέση ή Floor Supervisor

Βασικά Καθήκοντα Θέσης:

- Αντικαθιστά τον Housekeeping Manager σε απουσία του
- Διαμορφώνει το ημερήσιο, εβδομαδιαίο και μηνιαίο πρόγραμμα εργασίας του προσωπικού του τμήματος
- Εποπτεία των εργασιών του τμήματος
- Υπεύθυνος για τη διαδικασία “Lost & Found”
- Έλεγχος δωματίων και κοινόχρηστων χώρων

FLOOR SUPERVISOR (ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΟΡΟΦΩΝ)

Τομέας Εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Assistant Executive Housekeeper

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα

Ηλικία: 22 έως 45

Στοιχεία προσωπικότητας: Διακριτική και περιποιημένη εμφάνιση

Στοιχεία συμπεριφοράς: Ψύχραιμος, ευέλικτος, εργατικός

Γνώσεις: Πτυχίο Τουριστικής Σχολής

Επαγγελματική εμπειρία: Στο τμήμα Housekeeping

Βασικά καθήκοντα θέσης:

- Έλεγχος δωματίων
- Εποπτεία των εργασιών των καμαριέρων
- Υπεύθυνος για τη τροφοδοσία των ορόφων ευθύνης του με τα απαραίτητα λινά, amenities, έντυπα, υλικά καθαρισμού κλπ
- Εποπτεία της εργασίας του Floor houseman
- Αναφορά βλαβών και ζημιών και φροντίδα για τη διεκπαιρέωση τους σε συνεργασία με το Τεχνικό τμήμα

PUBLIC AREAS SUPERVISOR (ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΟΙΝΩΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Assistant Executive Housekeeper

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα

Ηλικία: 22 έως 45

Στοιχεία προσωπικότητας: Διακριτική και περιπονημένη εμφάνιση

Στοιχεία συμπεριφοράς: Ψύχραιμο, ευέλικτος, εργατικός

Γνώσεις: Πτυχίο Τουριστικής Σχολής

Επαγγελματική εμπειρία: Στο τμήμα Housekeeping

Βασικά Καθήκοντα Θέσης:

- Έλεγχος κοινοχρήστων χώρων
- Εποπτεία των εργασιών των καθαριστριών και των Public Areas Housemen
- Αναφορά βλαβών και ζημιών και φροντίδα για τη διεκπαιρέωση τους σε συνεργασία με το Τεχνικό τμήμα
- Εφοδιασμός του προσωπικού με τα κατάλληλα υλικά καθαρισμού

LAUNDRY SUPERVISOR (ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΛΑΥΝΤΗΡΙΟΥ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Assistant Executive Housekeeper, Housekeeping Manager

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα

Ηλικία: 30 έως 45

Στοιχεία προσωπικότητας:

Στοιχεία συμπεριφοράς: Οργανωτικός

Γνώσεις: Βασικές μηχανολογικές, σύνθεσης υφασμάτων, βασικές χημείας

Βασικά καθήκοντα θέσης:

- Εποπτεύει και ελέγχει τη καθημερινή παραγωγή δηλαδή το πλύσιμο των λινών του ξενοδοχείου
- Εποπτεύει και παρεμβαίνει όταν χρειαστεί στην γραμμή παραγωγής
- Εποπτεύει το πλύσιμο του ιματισμού των πελατών
- Φροντίζει για τις χρεώσεις των υπηρεσιών laundry πελατών στο λογαριασμό των δωματίων τους

LINEN ROOM SUPERVISOR (ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΙΝΟΘΗΚΗΣ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Executive Housekeeper

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα

Ηλικία: 30 έως 45 ετών

Στοιχεία προσωπικότητας:

Στοιχεία συμπεριφοράς: Ήρεμος, οργανωτικός, ευρηματικός

Γνώσεις: Πτυχίο Τουριστικής Σχολής

- Υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία της Λινοθήκης
- Υπεύθυνος για τις απογραφές
- Διαμορφώνει το ημερήσιο πρόγραμμα του προσωπικού της Λινοθήκης
 - Φροντίζει για τις παραγγελίες του τμήματος σε αναλώσιμα
 - Υπεύθυνος για τη διακίνηση των λινών από και προς το Πλυντήριο
 - Υπεύθυνος για τη τροφοδοσία των ορόφων με επαρκή ποσότητα λινών
 - Προτείνει την αντικατάσταση φθαρμένων λινών

HOUSEWOMAN (ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Public Area Supervisor

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα

Ηλικία: 20 έως 40 ετών

Στοιχεία προσωπικότητας: Διακριτική εμφάνιση

Στοιχεία συμπεριφοράς: Εύστροφη, διακριτική, εργατική

Γνώσεις: Βασική εκπαίδευση

Βασικά καθήκοντα θέσης:

- Καθαρισμός και τακτοποίηση κοινοχρήστων χώρων

- Καθαρισμός κοινόχρηστων w.c
- Καθαρισμός αποδυτηρίων προσωπικού
- Καθαρισμός εστιατορίου προσωπικού
- Εφοδιασμός amenities στις κοινόχρηστες τουαλέτες

HOUSEMAN (ΚΑΘΑΡΙΣΤΗΣ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Public Area Supervisor

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα

Ηλικία: 20 έως 45 ετών

Στοιχεία προσωπικότητας: Διακριτική εμφάνιση

Στοιχεία συμπεριφοράς: Εργατικός, εύστροφος

Γνώσεις: Βασική εκπαίδευση

Βασικά Καθήκοντα Θέσης:

- Καθαρισμός κοινοχρήστων χώρων
- Χειρισμός εξειδικευμένων μηχανημάτων για πλύσιμο χαλιών και μοκετών
- Χειρισμός μηχανημάτων για γυάλισμα και κρυσταλλοποίηση δαπέδων
- Διαμόρφωση αιθουσών για συγκεκριμένες εκδηλώσεις
- Συλλογή και απομάκρυνση των σκουπιδιών των κοινοχρήστων χώρων

LAUNDRY STAFF (ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping (Laundry)

Αναφέρεται: Laundry Supervisor

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα

Ηλικία: 20 έως 45 ετών

Στοιχεία προσωπικότητας:

Στοιχεία συμπεριφοράς: Εργατικός

Γνώσεις: Βασική εκπαίδευση

Βασικά καθήκοντα θέσης:

- Χειρισμός πλυντηρίων, στεγνωτηρίων
- Χειρισμός κυλίνδρων
- Δίπλωμα λινών
- Σιδέρωμα
- Χρήση μηχανήματος στεγνού καθαρισμού

VALET (ΒΑΛΕΣ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping (Linen Room)

Αναφέρεται: Linen Room Supervisor

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα

Ηλικία: 20 έως 45 ετών

Στοιχεία προσωπικότητας: Διακριτική εμφάνιση

Στοιχεία συμπεριφοράς: Γρήγορος, εργατικός

Γνώσεις: Βασική εκπαίδευση

Βασικά καθήκοντα θέσης:

- Μεταφορά βρώμικων λινών από τους ορόφους στο πλυντήριο
- Εφοδιασμός των όφης των ορόφων με καθαρό ιματισμό
- Τοποθέτηση στα ράφια της λινοθήκης του καθαρού ιματισμού (stock)

LINEN ROOM ATTENDANT (ΛΙΝΟΘΗΚΑΡΙΟΣ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping (Linen Room)

Αναφέρεται: Linen Room Supervisor

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα

Ηλικία: 20 έως 45 ετών

Στοιχεία προσωπικότητας: Διακριτική εμφάνιση

Στοιχεία συμπεριφοράς: Γρήγορος, εργατικός

Γνώσεις: Βασική εκπαίδευση, χειρισμός ραπτομηχανής, βασικές γνώσεις
μοδιστρικής

Βασικά καθήκοντα θέσης:

- Τακτοποίηση και καθαριότητας Λινοθήκης
- Φροντίδα και διαχείριση των στολών προσωπικού
- Ράψιμο, μαντάρισμα (χειρονακτικά ή μηχανικά)
- Διαλογή ιματισμού (κατάλληλου – μη κατάλληλου)

MAID (ΚΑΜΑΡΙΕΡΑ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Floor Supervisor

Ώρες Εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός μισθός, επιδόματα, bonus παραγωγικότητας

Ηλικία: 20 έως 40 ετών

Στοιχεία προσωπικότητας: Διακριτική, φροντισμένη εμφάνιση, χαμογελαστή

Στοιχεία συμπεριφοράς: Διακριτική, εχέμυθη, τίμια

Γνώσεις: Βασική εκπαίδευση ΣΤΕ, Σεμινάρια Οροφοκομίας

Βασικά καθήκοντα θέσης:

- Καθαρισμός δωματίου και μπάνιου
- Τακτοποίηση προσωπικών ειδών πελατών
- Εφοδιασμός του δωματίου με τα πάσης φύσεως χρηστικά είδη (amenities)
- Αναφορά βλαβών η ζημιών στον Floor Supervisor
- Εκπλήρωση επιθυμιών πελατών (requests)

FLOOR HOUSEMAN (ΚΑΘΑΡΙΣΤΗΣ ΟΡΟΦΩΝ)

Τομέας εργασίας: Housekeeping

Αναφέρεται: Floor supervisor

Ώρες εργασίας: 5 ημέρες

Αποδοχές: Βασικός, επιδόματα

Ηλικία: 20 έως 45 ετών

Στοιχεία προσωπικότητας: Διακριτική, φροντισμένη εμφάνιση

Στοιχεία Συμπεριφοράς: Έμπιστος, τίμιος, εχέμυθος, διακριτικός

Γνώσεις: Βασική εκπαίδευση

Βασικά καθήκοντα θέσης:

- Καθαρισμός και τακτοποίηση κοινόχρηστων χώρων ορόφων
 - Καθαρισμός τζαμιών
 - Πλύσιμο μοκετών δωματίων
 - Βοηθά την καμαριέρα στη μεταφορά επίπλων και γενικότερα αντικειμένων με όγκο
 - Απομάκρυνση βρώμικων λινών
- Τοποθέτηση και απομάκρυνση extra beds & baby cots κτλ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί το πιο σημαντικό παράγοντα για την καλύτερη οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται ο προγραμματισμός και η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού, ποια μέσα δηλαδή χρησιμοποιούνται για την προσέγγιση του. Η διοίκηση επίσης αφορά την επιλογή αλλά και τη πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού. Για τη πιο σωστή επιλογή του γίνονται δοκιμασίες(tests), αιτήσεις, και συνεντεύξεις και μετά από αυτές τις διαδικασίες επιλέγεται το άτομο που θεωρείται πιο κατάλληλο. Το τελευταίο κομμάτι που αφορά τη διοίκηση είναι η πρόσληψη του προσωπικού της επιχείρησης μετά από τις παραπάνω διαδικασίες και την ένταξη του στο εργασιακό περιβάλλον.

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού έχει στόχους τη μείωση του κόστους πρόσληψης, τον περιορισμό της αβεβαιότητας του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού, την ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών και τέλος την ελαχιστοποίηση σφαλμάτων στη διαδικασία προσλήψεων. <<Μερικοί ακόμη στόχοι του προγραμματισμού εργατικού δυναμικού είναι: η αποφυγή ελλείψεων σε εξειδικευμένο προσωπικό, η αποφυγή οικονομικών επιπτώσεων που προέρχεται από την ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού, η προετοιμασία προγραμμάτων διαδοχής και η σύνθεση της καλύτερης ομάδας προσωπικού με την πρόσληψη κατάλληλων διευθυντικών στελεχών, τεχνικών και εξειδικευμένων υπαλλήλων>> (Green R.T., 1993, σελ. 296).

Πολλοί αστάθμητοι παράγοντες επηρεάζουν την πρόγνωση – πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

α.) οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος Housekeeping σε ότι αφορά στην απασχόληση και στην εξειδίκευση. Αυτές έχουν σχέση με τις αλλαγές που συντελούνται στα υλικά που χρησιμοποιούνται ή στα τεχνικά μέσα (π.χ χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων, σύγχρονος μηχανικός εξοπλισμός για την καθαριότητα των χώρων)**β) οι κοινωνικές εξελίξεις**, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό, όπως η μόρφωση και η κοινωνική ανάπτυξη. **γ.) οι πολιτικές εξελίξεις**, οι οποίες επηρεάζουν την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης όπως π,χ οι αλλαγές στην εξωτερική πολιτική , στην εργατική νομοθεσία σε ότι αφορά στην πολιτική μισθών, η εκπαίδευση και η νομισματική πολιτική. Μετά από ενδελεχή ανάλυση και μελέτη των παραπάνω εξελίξεων η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα είναι σε θέση να προχωρήσει σε ορθολογικό

σχεδιασμό προγράμματος προσδιορισμού μελλοντικών της αναγκών σε προσωπικό που θα ανταποκρίνεται τόσο στην ποσοτική πλευρά όσο και από πλευράς εξειδίκευσης.

Οι διαφαινόμενες τάσεις στην τουριστική αγορά, όπως είναι η αναμενόμενη αύξηση ή μείωση των κρατήσεων, είναι ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. <<Οι επιδιώξεις της ξενοδοχειακής μονάδας για επέκταση ή συρρίκνωση των δραστηριοτήτων της και για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και των συνθηκών εργασίας είναι βασικές συνιστώσες της πρόβλεψης ανθρώπινου δυναμικού>> (Sisson K., 1994, σελ. 87).

Η απόφαση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης για επέκταση των δραστηριοτήτων της, μπορεί να στεφθεί με επιτυχία ή όχι, ανάλογα με το πόσο έχει γίνει σωστός υπολογισμός και πρόβλεψη για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Είναι λοιπόν προφανές, ότι οι ανάγκες αυτές δεν αφορούν μόνο στον αριθμό των ατόμων, αλλά πολύ περισσότερο στο είδος και στην ποιότητα τους. Επομένως οι αντικειμενικοί στόχοι του σχεδιασμού αυτού θα πρέπει να αφορούν:

-Στον σωστό αριθμό ατόμων

-Στον αναγκαίο βαθμό εμπειρίας και εξειδίκευσης

-Στην κατάλληλη θέση και στον κατάλληλο χρόνο, προκειμένου να αναπτύξουν τις σωστές δραστηριότητες για να επιτύχουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

<< Ο χρόνος ανεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού και οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας είναι στοιχεία απαραίτητα για τον σχεδιασμό προγράμματος αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού>> (Campbell M., 1993, σελ. 272). Στο σημείο αυτό οφείλουμε να επισημάνουμε ότι όσο πιο εξειδικευμένη είναι μία θέση τόσο πιο νωρίς πρέπει να αρχίσει η διαδικασία κάλυψης. Επομένως όλες οι ενέργειες που υλοποιούνται από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και επηρεάζουν τις ειδικότητες. Οι εμπειρίες των υπαλλήλων, των προϊστάμενων ή των διευθυντών, πρέπει να καταγράφονται. Όλα τα δεδομένα που υπάρχουν καταχωρούνται στον ατομικό φάκελο των ήδη εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και επισημαίνεται η ειδικότητα του ή η εξειδίκευση του. Οι περιοδικές εκθέσεις από τους επικεφαλές των διαφόρων τμημάτων, συμβάλουν στον προγραμματισμό ανθρώπινων αναγκών του ξενοδοχείου. Μερικές από τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τον προγραμματισμό αναγκών είναι οι εξής:

- Ποσοστό απουσιών
- Ποσοστό προσλήψεων και αποχωρήσεων (κινητικότητα εργαζομένων)
- Θέσεις που καλύπτονται δύσκολα

- Ονόματα και ικανότητες ατόμων
- Προτάσεις για εκπαιδευτικά προγράμματα
- Κατάσταση ατόμων που έχουν εκπαιδευτεί για συγκεκριμένες εργασίες αλλά και δεν αξιοποιούνται σε αυτούς τους τομείς

2.1.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING

Το ανθρώπινο δυναμικό οποιασδήποτε επιχείρησης αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία του ενεργητικού της. Επομένως η απόκτηση ατόμων με κατάλληλα προσόντα καθορίζει την επιτυχία της στον ίδιο βαθμό που την καθορίζουν τα οικονομικά μέσα και οι πρώτες ύλες. Για το λόγο αυτό η πολιτική απόκτησης προσωπικού είναι ένας συσχετισμός αποφάσεων, που αφορούν στην εκτίμηση αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, στην εκτίμηση των δυνατοτήτων τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγοράς εργασίας, στον καθορισμό των μεθόδων προσέλκυσης και τέλος στον τρόπο επιλογής μεταξύ των υποψηφίων.

<<Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια διαδικασία διερευνητική η οποία περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία:

1. τις απαιτήσεις της πρόσληψης (τι θέλεις)
2. την αγορά εργασίας που στοχεύεις (που νομίζεις ότι θα βρεις αυτό που θέλεις)
3. τις πηγές εύρεσης (με ποια μέσα θα βρεις αυτό που θέλεις)
4. το κόστος (πόσα είσαι διατεθειμένος να πληρώσεις για να βρεις αυτό που θέλεις.>>(Gordon J., 1986, σελ.281).

Για τις επιχειρήσεις που έχουν έντονο στοιχείο ανθρωποκεντρικότητας, όπως είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η επιλογή του προσωπικού που εργάζεται σε αυτές αποτελεί πρωταρχικής σημασίας μέλημα. Το προσωπικό του τμήματος Housekeeping είναι αυτό που έρχεται σε άμεση επαφή με τους φιλοξενούμενους (κάνει χρήση του χωροχρόνου τους με την έννοια ότι από τη στιγμή που ο φιλοξενούμενος αγοράζει – ενοικιάζει το δωμάτιο του ξενοδοχείου μετατρέπεται αυτόματα σε δωμάτιο του φιλοξενούμενου για το χρονικό διάστημα το οποίο το έχει αγοράσει – ενοικιάσει του ξενοδοχείου. Για το λόγο αυτό οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπαθούν για σταθερότητα στην απασχόληση και ντο να δέχεται κανείς απαιτήσεις πρόσληψης από τυχαία άτομα μπορεί να οδηγήσει σε προσλήψεις υπαλλήλων που δε διαθέτουν τυπικά επαγγελματικά προσόντα. Τούτο είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο για τη στελέχωση του τμήματος Housekeeping, όπου η πρώτη και η τελευταία εντύπωση που θα σχηματίσει ο φιλοξενούμενος για το ξενοδοχείο είναι καθοριστική. Εξίσου άστοχο είναι να προσλαμβάνονται άτομα με πολλά προσόντα χωρίς να έχει προβλεφθεί ο

τρόπος που αυτά θα αξιοποιηθούν.

Ένα ορθολογικό και αποτελεσματικό σχέδιο προσέλκυσης προσωπικού για το τμήμα του Housekeeping, πρέπει να στηρίζεται βασικές παραμέτρους όπως:

-Ακριβή γνώση των υπαλλήλων που χρειάζονται.

-Σαφή εικόνα των εξελίξεων και προαγωγών που προβλέπονται μέσα στην επιχείρηση.

-Πρόβλεψη για μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό με βάση την προηγούμενη εμπειρία και τους μελλοντικούς στόχους.

-Προσδιορισμό των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την ανεύρεση ατόμων που θα καλύψουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη σύνταξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου προγράμματος προσέλκυσης προσωπικού, είναι ο προσδιορισμός ελαχίστων προσόντων και χαρακτηριστικών που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας του τμήματος Housekeeping και η απόφαση για το αν θα αναζητηθούν τα άτομα που θα καλύψουν αυτές μέσα από την επιχείρηση (εσωτερικές προαγωγές και μετακινήσεις) ή από την εξωτερικά αγορά.

Αγορές εργασίας ονομάζονται οι γεωγραφικές περιοχές μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις προσελκύουν εργαζόμενους και οι εργαζόμενοι ζητούν απασχόληση. Τα πραγματικά όρια της αγοράς εξαρτώνται από το είδος και τον αριθμό των υποψήφιων υπαλλήλων που απαιτούνται. Για ασυνήθιστες ειδικότητες τα γεωγραφικά όρια μπορεί να περιλαμβάνουν ολόκληρη τη χώρα. Η αγορά εργασίας είναι χωρίς δομή και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται τόσο από τα ξενοδοχεία για προσέλκυση προσωπικού όσο και από τους εργαζόμενους για ανεύρεση εργασίας είναι ποικίλες.

Το πρώτο βήμα για τη στελέχωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η απογραφή του υφιστάμενου προσωπικού. Κατόπιν προσδιορίζεται ο ακριβής αριθμός των εργαζομένων και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του – γνώσεις, εμπειρία, απόδοση και δυνατότητα εξέλιξης. <<Απαραίτητη είναι η κατηγοριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, σύμφωνα με την ηλικία, το φύλο, τη θέση εργασίας και άλλους παράγοντες, ώστε να υπάρχει μια σαφής εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού και των χαρακτηριστικών του, που έχει η επιχείρηση στη διάθεση της>> (National Economic Development, 1988).

<<Η πολιτική απόκτησης προσωπικού και ιδιαίτερα το στοιχείο που αφορά στην εύρεση κατάλληλου προσωπικού, βρίσκεται μέσα σε μία σειράς συσχετισμένων αποφάσεων που αφορούν και στην εκτίμηση τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγοράς εργασίας>> (De Cenzo D.A., 1994,σελ. 49).

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθετούν πολιτική συμπλήρωσης των κενών

θέσεων με την προαγωγή από μέσα (εσωτερική αγορά εργασίας). Η εσωτερική αγορά εργασίας, δηλαδή η προαγωγή ή η μετακίνηση ενός εργαζόμενου της ξενοδοχειακής μονάδας σε κάποια νέα θέση εργασίας, είναι μια αξιόπιστη πηγή άντλησης προσωπικού, αφού ο εργαζόμενος που επιλέγεται είναι ήδη δοκιμασμένος στην επιχείρηση και κατά συνέπεια μειώνεται ο κίνδυνος αποτυχίας για την επιλογή στη προσπάθεια κάλυψης της κενής θέσης. <<Σημαντικό πλεονέκτημα της εσωτερικής αγοράς είναι η ενίσχυση της παρακίνησης του προσωπικού, με την έννοια ότι βλέπουν ότι ανταμείβεται η προσπάθεια που καταβάλουν. Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο γνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, το υπόλοιπο προσωπικό αλλά και τους στόχους της επιχείρησης. Με την πολιτική αυτή εξάλλου διευκολύνεται η όλη διαδικασία ανεύρεσης προσωπικού, δεδομένου ότι οι κενές θέσεις εργασίας περιορίζονται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας>> (Hendry C., Jones A., Arthur, 1991,σελ. 69).

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού στα ξενοδοχεία διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, όπως είναι ο ρυθμός αποχωρήσεων εργαζόμενων για διάφορες αιτίες πχ εκούσιες παραιτήσεις εργαζόμενων, απολύσεις, συνταξιοδοτήσεις κλπ. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κυρίως μεγάλης δυναμικότητας και υψηλής κατηγορίας, ακολουθούν πολιτική κάλυψης κενών θέσεων που είναι συνδυασμός προσέλκυσης προσωπικού από την εσωτερική και εξωτερική αγορά εργασίας.

Η κάλυψη των θέσεων για τις οποίες απαιτείται υψηλός βαθμός δεξιοτήτων όπως είναι πχ ο Housekeeping Manager ή ο Executive Housekeeper, ο τρόπος αναζήτησης τους είναι περισσότερο πολύπλοκος. Για την κάλυψη τους απαιτείται μεγαλύτερος προϋπολογισμός, ώστε να διαφημιστούν οι θέσεις από μέσα αναγνωρισμένα και μεγάλης εμβέλειας, αλλά και αρκετός χρόνος για να γίνει ενδελεχής εξέταση των υποψηφίων.

Οι επικρατέστεροι μέθοδοι προσέγγισης των υποψηφίων είναι οι εξής: αγγελίες στον τύπο, αγγελίες μέσω ραδιοφώνου, προσέγγιση μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας, προσέγγιση μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού (outsourcing), προσέγγιση μέσω γραφείων διασύνδεσης (A.E.I, A.T.E.I, T.E.E), προσέγγιση μέσω ήδη εργαζομένων, προσέγγιση μέσω βάσης δεδομένων (διαδίκτυο), το ξενοδοχειακό επιμελητήριο και άλλους φορείς.

1.Αγγελίες στον τύπο (έντυπο και ηλεκτρονικό): Ο συνηθέστερος τρόπος για τη διαφήμιση μιας κενής θέσης γίνεται με τη μορφή αγγελίας στον τύπο. <<Η εμβέλεια του μέσου που θα επιλεγεί σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο θέσης που πρέπει να καλυφθεί>> (Σελεσιώτης Μ., 1999, σελ. 63). Ο τύπος είναι μια αποτελεσματική

μέθοδος αναζήτησης προσωπικού επειδή συνδυάζει το χαμηλό κόστος με την ταχύτητα και την αμεσότητα. Η αγγελία πρέπει να είναι σύντομη και να αποσπά αμέσως την προσοχή του αναγνώστη. Στην αγγελία πρέπει να αναφέρεται η αμοιβή της εργασίας, οι τυχόν συμπληρωματικές παροχές (διαμονή, παροχή γευμάτων, στολές κ.α) καθώς και στοιχεία για το περιβάλλον της εργασίας αλλά και των ευκαιριών που προσφέρει (εξέλιξη, εκπαίδευση). Πρέπει επίσης να έχει ελκυστική μορφή και περιεχόμενο για να προσελκύσει αμέσως το ενδιαφέρον και την προσοχή των αναγνωστών. Τέλος, σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της αγγελίας παίζει η επιλογή του κατάλληλου εντύπου. <<Οι πιο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας απαιτούν διαφήμιση σε έντυπα εθνικής εμβέλειας και σε περιοδικά του κλάδου, ενώ αντίθετα οι ανειδίκευτες θέσεις διαφημίζονται μόνο στον τοπικό τύπο>> (Κανελόπουλος Χ., 1990, σελ. 142).

2.Αγγελίες μέσω ραδιοφώνου: Με αυτό τον τρόπο προσεγγίζονται υποψήφιοι εργαζόμενοι, οι οποίοι δε διαβάζουν έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο. Τα ξενοδοχεία επιλέγουν αυτό το μέσο για την αναζήτηση εργαζομένων μερικής ή παροδικής απασχόλησης.

3.Προσέγγιση μέσω γραφείων ευρέσεων εργασίας: Τέτοια γραφεία ευρέσεως εργασίας είναι του οργανισμού απασχόλησης που λειτουργούν σύμφωνα με το Ν2639/98, άρθρο 5 και έχουν αντικείμενο την ανεύρεση για λογαριασμό του εργοδότη εργατικό δυναμικό συγκεκριμένων κατηγοριών θέσεων εργασίας σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς. <<Ανάθεση για ανεύρεση προσωπικού μπορεί να γίνει από τα ξενοδοχεία σε τέτοια γραφεία ή συμβούλους προσωπικού και για την κάλυψη υψηλόβαθμων και ειδικευμένων θέσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις όμως, για να είναι επιτυχημένη μια επιλογή θα πρέπει να δίνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης από την ξενοδοχειακή επιχείρηση και επιπλέον να υπάρχει συνεργασία στη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων προκειμένου να αποφευχθούν λανθασμένες επιλογές>> (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ.53). Η συνήθης πρακτική των συμβούλων ανθρώπινου δυναμικού είναι να παραδίνουν ένα πίνακα υποψηφίων από τον οποίο το ξενοδοχείο κάνει την τελική επιλογή.

4.Προσέλκυση μέσω γραφείων διασύνδεσης (Α.Ε.Ι, Α.Τ.Ε.Ι,Τ.Ε.Ε) : Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι μια πλούσια και αξιόπιστη πηγή αναζήτησης ανθρώπινου δυναμικού από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά αντλούν προσωπικό ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της πλειάδας θέσεων διαφορετικών ειδικοτήτων. Η σύνδεση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας με τα ιδρύματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και με τις ανώτατες

σχολές τουριστικών επιχειρήσεων είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος προσέλκυσης ικανού και αξιόλογου προσωπικού. <<Είναι γεγονός ότι η σύνδεση της εκπαίδευσης και κατάρτισης με την αγορά εργασίας βρίσκεται σε νηπιακή κατάσταση. Στην πραγματικότητα ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι ο δείκτης απορρόφησης των αποφοίτων του από την αγορά>>(Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., 1998, σελ.62). Με αυτό τον τρόπο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εξασφαλίζουν υπαλλήλους είτε για μόνιμη απασχόληση είτε για εποχική ή ακόμη και για τη πρακτική τους άσκηση και μάλιστα με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος. <<Είναι γνωστό ότι ένα μεγάλο ποσοστό επιτυχίας στην εξεύρεση προσωπικού σχετίζεται με τη πρακτική πολλών ξενοδοχείων να αντικαθιστούν τους εργαζόμενους με εκπαιδευόμενους μαθητές και σπουδαστές από Τ.Ε.Ε, Ι.Ε.Κ, Σ.Τ.Ε, Α.Σ.Τ.Ε.Ρ, Α.Τ.Ε.Ι, που κάνουν τη πρακτική τους άσκηση, αφού με αυτόν τον τρόπο μειώνεται σημαντικά το κόστος και επιπλέον τους δίνεται η ευκαιρία για προσέλκυση ικανών στελεχών>> (Wood S., 2004,).

5.Προσέγγιση μέσω των ήδη εργαζομένων: Το ξενοδοχείο ανακοινώνει σε πίνακες ανακοινώσεων τη πρόθεση του για νέα προσλήψεις με συγκεκριμένα προσόντα. Η μέθοδος αυτή έχει έχει αποδειχθεί πολύ αποδοτική, ιδίως όταν υπάρχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις αφού συνιστώνται και υποδεικνύονται από τους ήδη εργαζομένους υποψηφίους με προσόντα και είναι για την επιχείρηση μια άμεση και φθηνή λύση για ανεύρεση προσωπικού. Εργαζόμενοι που έχουν εργαστεί στο παρελθόν και αποχώρησαν για προσωπικούς τους λόγους, αποτελούν μια ελκυστική πηγή άντλησης προσωπικού. Οι προσλήψεις αυτές έχουν το πλεονέκτημα ότι οι υπάλληλοι εντάσσονται άμεσα στο εργασιακό περιβάλλον αφού τους είναι γνώριμο, ενώ η επιχείρηση έχει σαφή εικόνα για τις ικανότητες και τα προσόντα τους.

6.Προσέγγιση μέσω βάσης δεδομένων: Οι αιτήσεις υποψηφίων υπαλλήλων από προηγούμενες αναζητήσεις εργατικού δυναμικού, οι οποίες δεν κατέληξαν σε πρόσληψη τότε, αποτελεί μια έμμεση πηγή προσέλκυσης προσωπικού, αν οι υποψήφιοι εξακολουθούν να ενδιαφέρονται. <<Τα ξενοδοχεία διατηρούν αρχείο βάσης δεδομένων με αιτήσεις και βιογραφικά σημειώματα υποψηφίων από όλες τις προσπάθειες αναζήτησης προσωπικού, που αποτελεί μια αξιόλογη πηγή απόκτησης υπαλλήλων>> (Κανελόπουλος Χ., 2002, σελ. 141).

7.Το ξενοδοχειακό επιμελητήριο, οι τοπικές ενώσεις ξενοδόχων, οι σύλλογοι αποφοίτων τουριστικών σχολών: Είναι επίσης σημαντικές πηγές προσέλκυσης υπαλλήλων για τα ξενοδοχεία με χαμηλό κόστος και άμεσα αποτελέσματα.

8.Προσέγγιση μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού (outsourcing): Το ξενοδοχείο αναθέτει σε εταιρείες διάθεσης προσωπικού να του παρέχουν προσωπικό

συγκεκριμένων ειδικοτήτων και ιδιαίτερα προσωπικού βάσης (π.χ. καμαριέρες, καθαρίστριες, καθαριστές), για ορισμένο χρονικό διάστημα. Το προσωπικό αυτού του τύπου ανήκει στην ουσία στους εργαζόμενους της εταιρείας διάθεσης προσωπικού, αμείβεται από αυτήν, κατευθύνεται από αυτήν ενώ εκπαιδεύεται από τη ξενοδοχειακή μονάδα. Οι συμβάσεις που συνάπτονται σε αυτή τη περίπτωση είναι συνήθως συμβάσεις έργου περιορισμένης χρονικής διάρκειας.

2.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η επιλογή των υπαλλήλων του τμήματος Housekeeping, είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τη συγκέντρωση πληροφοριών και την αξιολόγηση των υποψηφίων προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάθε θέση εργασίας. Το πόσο και αν είναι κατάλληλος κάποιος υπάλληλος για να καταλάβει μια θέση, κρίνεται από τα στοιχεία που ορίζονται στη περιγραφή της θέσης. Για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν πρέπει να υπάρχουν καλοί και κακοί υπάλληλοι, αλλά κατάλληλα και μη κατάλληλα άτομα. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού ξεκινά με τη παραλαβή του φακέλου υποψηφιότητας. Την ευθύνη για την επιλογή υπαλλήλων στο τμήμα Housekeeping έχουν ο διευθυντής ή προϊστάμενος του τμήματος και το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων. Για τους υποψήφιους όμως που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες διοικητικές θέσεις. Την ευθύνη της τελικής επιλογής έχει το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.

Ανάλογα με το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων, ο χρόνος ολοκλήρωσης όλης της διαδικασίας έως ότου ληφθεί η απόφαση επιλογής, μπορεί να κυμαίνεται από μία μέρα μέχρι μερικούς μήνες. Οι συνήθεις ενέργειες ή στάδια για μια τυπική διαδικασία επιλογής σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες είναι:

Προκαταρκτική συνέντευξη (γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας για να διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για αυτήν).

→Υποβολή αίτησης απασχόλησης.

→Διάφορες δοκιμασίες.

→Συνέντευξη.

→Επιβεβαίωση πληροφοριών για την προυπηρεσία του υποψηφίου

→Τελική απόφαση επιλογής

Η συγκεκριμένη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την επιλογή των υπαλλήλων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο. Υπάρχουν εντούτοις, κάποια βασικά σταθερά σημεία τα οποία εφαρμόζονται από τη συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων.

Αυτά συνοψίζονται στα παρακάτω:

Καταγράφουν και κατηγοριοποιούν τους φακέλους υποψηφιότητας με βάση την ειδικότητα θέσης.

Ακολουθεί το στάδιο αξιολόγησης των φακέλων. Οι φάκελοι χωρίζονται σε κατηγορίες σύμφωνα με την ειδικότητα της θέσης και αξιολογούνται με κριτήριο τις προδιαγραφές που έχει καθορίσει η επιχείρηση για την κάθε θέση. Το τελικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής είναι η συνέντευξη.

2.2.1 ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ


Οι υποψήφιοι καλούνται να συμπληρώσουν μια συγκεκριμένη φόρμα αίτησης. Στην αίτηση περιλαμβάνονται με συστηματικό τρόπο ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στις βασικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, όπως: ηλικία, προυπηρεσία, σπουδές συστάσεις, γνώσεις ηλεκτρονικών ξενοδοχειακών προγραμμάτων, κ.α. Είναι δυνατό με βάση τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα ορισμένοι υποψήφιοι να μην καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές που απαιτούνται για να καταλάβουν τη συγκεκριμένη θέση. Πολλά ξενοδοχεία μαζί με την αίτηση δίνουν στους υποψήφιους και ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο πρέπει να απαντήσουν. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούν σε στοιχεία και πληροφορίες από τη ζωή και προηγούμενες εμπειρίες που έχουν αποκτήσει οι υποψήφιοι. Ακόμη ζητείται μέσα από το ερωτηματολόγιο να απαντήσει ο υποψήφιος σε συμπεριφορές του παρελθόντος απέναντι σε συγκεκριμένες καταστάσεις (π.χ ο προϊστάμενος ορόφων πως αντιμετώπισε καταστάσεις διαμαρτυρίας πελάτη γι αντικείμενα που ισχυρίστηκε ότι έχασε μέσα στο ξενοδοχείο), ποια τα ενδιαφέροντα της κοινωνικής έξω επαγγελματικής του και ποια είναι τα κίνητρα που τον οδήγησαν στην επιχείρηση και την επιλογή της συγκεκριμένης θέσης. Είναι σαφές, ότι οι ερωτήσεις αυτές έχουν άμεση σχέση και μόνο με τη θέση της εργασίας και ο σκοπός τους αφορά στη συμπεριφορά που πρέπει να έχει ο υποψήφιος, καθώς και στις ικανότητες του να αντιμετωπίζει περίπλοκες καταστάσεις και να επιλύει προβλήματα που προκύπτουν από τη διαμονή των πελατών.

2.2.2 ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ (Tests)


Οι πληροφορίες που δίνουν το βιογραφικό σημείωμα και η αίτηση πρόσληψης που συμπληρώνουν οι υποψήφιοι, αφορούν στις δραστηριότητες που είχε κατά το παρελθόν και είναι ένας δείκτης πρόβλεψης για το πόσο κατάλληλος και ικανός μπορεί να είναι για μια συγκεκριμένη θέση. Αυτό όμως που έχει μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση, είναι το κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί επαρκώς να ανταποκριθεί

στις απαιτήσεις της θέσης με βάση τις παρούσες ικανότητες του. Τούτο μπορεί να επιτευχθεί μέσα από διάφορες δοκιμασίες (tests), από τις οποίες θα αναδειχθούν οι δεξιότητες, οι γνώσεις, τα ενδιαφέροντα, η αντίληψη και γενικά η προσωπικότητα του υποψηφίου. Μια δοκιμασία που μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθετούν, κυρίως για τους υποψήφιους για τις διοικητικές θέσεις μέσης ή ανώτερης βαθμίδας, είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Η δοκιμασία αυτή έχει σκοπό να ελεγχθούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων σε διάφορες τυπικές διοικητικές καταστάσεις. Δημιουργείται μια ομάδα υποψηφίων, όπου το κάθε μέλος της ομάδα υποδύεται το ρόλο του διευθυντικού στελέχους και υποβάλλεται για μικρό χρονικό διάστημα (2-5 μέρες) σε συγκεκριμένες εξετάσεις όπως η λήψη αποφάσεων για υποθετικά θέματα μιας υποθετικής ξενοδοχειακής επιχείρησης, συζήτηση σχετικά με την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων, προφορική ανάπτυξη από κάθε μέλος της ομάδας, ενός συγκεκριμένου θέματος της υποτιθέμενης επιχείρησης και υποβολή γραπτής αναφοράς από κάθε υποψήφιο για ένα συγκεκριμένο θέμα. Σε όλη τη διάρκεια της δοκιμασίας οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από ειδικευμένα στελέχη, τα οποία καταγράφουν την επίδοσή τους και στο τέλος καταλήγουν σε συμπεράσματα και εκτιμήσεις για τον καθένα ξεχωριστά.


Οι επικρατέστερες κατηγορίες δοκιμασιών για υποψηφίους αφορούν σε:



Δοκιμασία νοημοσύνης: Η δοκιμασία νοημοσύνης αποσκοπεί στον προσδιορισμό του βαθμού εξυπνάδας του υποψηφίου και είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στα ξενοδοχεία, τα οποία θεωρούν βεβαιωμένο ότι ο υψηλός δείκτης νοημοσύνης ενός υπαλλήλου εγγυάται την υψηλή απόδοση στην εργασία του. Κάτι τέτοιο όμως δεν έχει αποδειχθεί παρά το γεγονός, ότι στις αξιολογήσεις που γίνονται από πολλούς προϊσταμένους για τους υφισταμένους τους, φαίνεται να προκύπτει κάποια σχέση. Οι δοκιμασίες νοημοσύνης (tests νοημοσύνης) περιλαμβάνουν αρκετά μεγάλο αριθμό ερωτήσεων με στόχο να διαπιστωθεί η εξυπνάδα του υποψηφίου, ο βαθμός της μαθησιακής του ικανότητας, καθώς και της ικανότητας του στην κατανόηση αριθμητικής ανάλυσης, του προφορικού και γραπτού λόγου.




Δοκιμασία γνώσεων για την εργασία: Η δοκιμασία αυτή έχει σκοπό να ανακαλύψει τις ειδικές γνώσεις που διαθέτει ο υποψήφιος προκειμένου να εκτελέσει μια εργασία, για την οποία δεν έχει λάβει ιδιαίτερη εκπαίδευση.




Δοκιμασία εκτέλεσης εργασίας: Μέσω αυτής της δοκιμασίας ζητείται από τον υποψήφιο να πραγματοποιήσει βασικές ενέργειες της εργασίας που πρόκειται να του ανατεθεί, προκειμένου να διαπιστωθεί αν διαθέτει την ικανότητα να κάνει αυτή την εργασία. Η δοκιμασία αυτή σε σχέση με τα ερωτηματολόγια, θεωρείται η πλέον αξιόπιστη και αντικειμενική, επειδή δίνει στον υποψήφιο τη δυνατότητα να αναδείξει

στην πράξη τις ικανότητες του για να αναλάβει αυτή την εργασία. Υπάρχει όμως δυσκολία στην επιλογή των κατάλληλων ενεργειών που θα επιλεγούν για τη δοκιμασία αυτή και επιπλέον δεν είναι εφαρμόσιμη για όλες τις εργασίες, κυρίως δε για εργασίες ανώτερων διοικητικών στελεχών.

Δοκιμασία μαθησιακής ικανότητας: Η δοκιμασία αυτή εφαρμόζεται για υποψήφιους θέσεων που δεν απαιτείται ιδιαίτερη ειδικευση, όπως π.χ για θέσεις καμαριέρων. Σε πρώτη φάση ο υποψήφιος παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία από έναν έμπειρο υπάλληλο ή από έναν εκπαιδευτή και καταγράφει τις οδηγίες που του δίνονται. Κατόπιν εκτελεί ο ίδιος την εργασία επαναλαμβάνοντας την μερικές φορές κάτω από καθοδήγηση. Στη συνέχεια εκτελεί την εργασία μόνος του και βαθμολογείται από τον αξιολογητή.



Δοκιμασία προσωπικότητας: Είναι γνωστό, ότι τα στοιχεία της προσωπικότητας καθορίζουν τη συμπεριφορά του . Η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η συνεργασία, η φιλοδοξία κ.α είναι στοιχεία τα οποία κάνουν τους ανθρώπους να διαφέρουν μεταξύ τους και συνεπώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας. Η δοκιμασία αυτή, γραπτή ή προφορική, έχει σαν σκοπό να ανακαλύψει εάν ο υποψήφιος μπορεί να ενταχθεί στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καταλάβει.



Δοκιμασία τιμιότητας: Είναι ένα σύνολο από γραπτές ερωτήσεις στις οποίες οι υποψήφιοι απαντούν με ένα «ΝΑΙ» ή ένα «ΟΧΙ». Παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους δεν είναι ικανοποιητική, εντούτοις χρησιμοποιείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και στοχεύουν στην αποτροπή των υποψηφίων να προβούν σε πράξεις κλοπής, αφού όπως είναι γνωστό οι πειρασμοί στα ξενοδοχεία είναι ιδιαίτερα μεγάλοι (οι πελάτες μεταφέρουν αρκετά χρήματα και τιμαλφή). Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι προφανές ότι το κυρίαρχο κριτήριο για την επιλογή και τη υιοθέτηση μιας δοκιμασίας, είναι το αν αυτή μπορεί να αποδώσει διαχρονικά συγκρίσιμα δεδομένα και αν υπάρχει η δυνατότητα μέσα από αυτή να διακρίνονται εύστοχα τα χαρακτηριστικά του υποψήφιου που είναι σχετικά με την αποδοτικότητά του στη θέση εργασίας. Δηλαδή, να εκτιμηθεί ο δείκτης αξιοπιστίας και εγκυρότητας της δοκιμασίας. Πρέπει, τέλος, να επισημανθεί, ότι προκειμένου για την αποτελεσματικότητα των δοκιμασιών, απαραίτητο είναι οι πληροφορίες που αντλούνται από αυτές να συμπληρώνονται και με εκείνες από τη συνέντευξη, από το βιογραφικό και από την αίτηση του υποψήφιου.

2.2.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη είναι το σπουδαιότερο εργαλείο στη διαδικασία επιλογής, παρά το γεγονός ότι οι διάφορες μορφές δοκιμασίας κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος στον τομέα αυτό. Με τη συνέντευξη γίνεται μια επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο ανάμεσα στον υποψήφιο και στον υπεύθυνο και την επιλογή και έχει στόχο να εκτιμηθούν με ακρίβεια οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και προσωπικότητα του υποψηφίου, <<Η γλώσσα του σώματος έχει καθιερωθεί ως μια από τις κυρίαρχες μορφές επικοινωνίας, Παρά τις διαφοροποιήσεις που χαρακτηρίζουν τη γλώσσα του σώματος διαπολιτισμικά, το μεγαλύτερο μέρος αυτής της επικοινωνίας είναι κοινό και κατανοητό. Έτσι υπάρχουν μηνύματα που εκπέμπονται με τις εκφράσεις του προσώπου και τα οποία είναι κατανοητά σε πολλές χώρες του κόσμου>> (Κουνελάκη - Χατζηνικολάου Ε., 2002, σελ. 74).

Η συνέντευξη βοηθά τον υπεύθυνο να δει το σύνολο του ατόμου, να κάνει μια απευθείας αξιολόγηση της συμπεριφοράς του και να συνδυάσει τα στοιχεία της αίτησης με τις δικές του εντυπώσεις και παρατηρήσεις, που θα τον οδηγήσουν στην τελική απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα ή όχι του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση.

Στη διάρκεια της συνέντευξης επιδιώκεται να αποσαφηνιστούν οι όποιες ανακρίβειες, ελλείψεις ή αντιφατικές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από την αίτηση, το βιογραφικό ή από τις διάφορες δοκιμασίες του υποψηφίου.

«Συνεπώς, η συνέντευξη είναι η βασική μέθοδος για να καλύψει τα κενά που παρουσιάζουν οι άλλες τεχνικές, όπως εμφάνιση, τρόποι, αντίδραση στην πίεση, για το λόγο αυτό η συνέντευξη δεν πρέπει να είναι μονόπλευρη, δηλαδή ο υποψήφιος να απαντάει μόνο στις ερωτήσεις, χωρίς ο ίδιος να συμβάλλει στην εξέλιξη της συζήτησης» (Krannich R.C., 1992). « Ο τόνος και η χροιά της φωνής, η ποιότητά της και ο τρόπος που χρησιμοποιείται επηρεάζει την εικόνα που εκπέμπουμε» (Cox D., 1998).

Ανάλογα με τη μέθοδο που ακολουθείται για την άντληση πληροφοριών και σε ότι αφορά στη σύνταξη των ερωτήσεων για τον έλεγχο της συζήτησης, οι συνεντεύξεις επιλογής διακρίνονται σε: μη σχεδιασμένες ή ελεύθερες, σχεδιασμένες ή δομημένες, συνεντεύξεις ανάλυσης συμπεριφοράς.

«Η αξιοπιστία μιας συνέντευξης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι εκείνοι που σχετίζονται με τον αξιολογητή, τον συνεντευξιαζόμενο υποψήφιο και τον τύπο της συνέντευξης. Ο χρόνος που γίνεται η συνέντευξη, ο χώρος που διαδραματίζεται, το πόσοι υποψήφιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει, είναι καθοριστικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν

την ορθότητα της τελικής απόφασης για την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας» (De Cenzo & S.P. Robbins, 1996, σελ. 203).

Οι δομημένες συνεντεύξεις που περιλαμβάνουν συγκεκριμένες ερωτήσεις και με συγκεκριμένη σειρά, έχει διαπιστωθεί ότι παρέχουν περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Η καλή συνέντευξη δεν είναι κάτι που τυχαίνει, αλλά είναι αποτέλεσμα σωστού προγραμματισμού και οργάνωσης όλης της διαδικασίας, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει: **το πότε, που, από ποιους θα γίνει, πόσες και ποιες ερωτήσεις θα υποβληθούν, τον έλεγχο της συνέντευξης σε σχέση με τη διάρκεια της, την παρουσίαση στον υποψήφιο της εργασίας που πρόκειται να κάνει και, τέλος, τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και την αμοιβή του σε περίπτωση πρόσληψής του.** Η ρεαλιστική πληροφόρηση του υποψηφίου για την εργασία δε μειώνει την εικόνα του, για την επιχείρηση, ούτε του δημιουργεί μικρότερες προσδοκίες, αντίθετα τον προετοιμάζει ψυχολογικά και τον βοηθά, ώστε οι προσδοκίες του να είναι πραγματικές.

Το κόστος που προκύπτει από μια λαθεμένη επιλογή ενός υπαλλήλου για τα ξενοδοχεία, είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος της απόρριψης ενός καλού και ικανού υποψηφίου. Τούτο γίνεται κατανοητό αν σκεφθούμε ότι οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων, ιδιαίτερα αυτοί που απασχολούνται στο τμήμα Housekeeping, είναι σημαντικό κομμάτι του ξενοδοχειακού προϊόντος και η μη σωστή επιλογή τους αντανακλά την ποιότητα της προσφοράς της επιχείρησης.

2.3 ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι υποψήφιοι για το τμήμα Housekeeping, που η διαδικασία επιλογής κατέληξε στην τελική επιλογή και πρόσληψή τους, ακολουθούν ένα πρόγραμμα που έχει σχεδιάσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση για την υποδοχή και ένταξή τους στο νέο τους εργασιακό περιβάλλον.

Πρωταρχικός στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Σχετικές έρευνες έχουν καταδείξει, ότι αποχωρήσεις υπαλλήλων τις πρώτες εβδομάδες μετά την πρόσληψή τους είναι πολύ λιγότερες σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διαδικασίες προσαρμογής και ένταξης νέων υπαλλήλων από ότι σε αυτές που δεν ακολουθούν παρόμοιες διαδικασίες.

2.3.1 ΕΝΤΑΞΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι μέθοδοι και τα μέσα που υιοθετούνται για την ένταξη και ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων, καθορίζονται με βάση την πολιτική του κάθε ξενοδοχείου, το μέγεθός του, το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει, τον αριθμό των τμημάτων που έχει και τον αριθμό των νέων υπαλλήλων. Η πλειονότητα των ξενοδοχείων αναθέτουν την ένταξη των νέων υπαλλήλων του Housekeeping στους προϊστάμενους του τμήματος. Ορισμένα άλλα εφαρμόζουν ένα σύστημα αναδόχου, δηλαδή αναθέτουν τους νέους υπαλλήλους σε έμπειρα στελέχη, ενώ ελάχιστα ξενοδοχεία οργανώνουν συστηματικά προγράμματα ενσωμάτωσης νέου προσωπικού.

Ένας σημαντικός σκοπός που επιδιώκεται μέσω του προγράμματος ένταξης νέων υπαλλήλων στο τμήμα Housekeeping, είναι οι νέοι υπάλληλοι να μάθουν γρήγορα και σωστά κάθε τι που αφορά στην εργασία για την οποία προσλήφθηκαν και να γνωρίσουν οτιδήποτε σχετικό με το τμήμα τους. Στην πραγματικότητα πρόκειται για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, από το οποίο η ξενοδοχειακή μονάδα προσδοκά συγκεκριμένα αποτελέσματα – οφέλη – μερικά από τα οποία παρατίθενται στη συνέχεια

- Σύντομη ενσωμάτωση και προσαρμογή του νέου υπαλλήλου στην ομάδα των άλλων συναδέλφων με τους οποίους εργάζεται στο ίδιο τμήμα, αλλά και στην ξενοδοχειακή επιχείρηση γενικότερα.
- Δημιουργία θετικής εικόνας του νέου υπαλλήλου για το ξενοδοχείο.
- Αποδοχή της πολιτικής και της κουλτούρας του ξενοδοχείου.
- Ελαχιστοποίηση των αποχωρήσεων και κατά συνέπεια μείωση δαπανών για εκ νέου προσέλκυση κι επιλογή υποψηφίων.
- Μείωση των απουσιών και του άγχους.
- Μείωση του χρόνου εκμάθησης διαφόρων τεχνικών και δεξιοτήτων.
- Αυξημένο ηθικό και αύξηση της παραγωγικότητας.
- Μείωση των εργατικών ατυχημάτων.

«Οι άμεσοι προϊστάμενοι είναι αυτοί που κατά κύριο λόγο είναι υπεύθυνοι για την ενημέρωση και εκπαίδευση σε συγκεκριμένα εργασιακά θέματα, αλλά ειδικό λόγο και συμμετοχή στην προσαρμογή και ένταξη των νέων υπαλλήλων έχουν και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης» (Brechlin & Rossett, *Orienting New Employees, Training*, Vol. 28, No 4, 1991, σελ. 47).

Οι προϊστάμενοι του τμήματος Housekeeping είναι επιφορτισμένοι με σειρά αρμοδιοτήτων που αφορούν στην υποδοχή και ένταξη των νέων υπαλλήλων. Στην πράξη έχει αποδειχτεί πως οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι δίνουν μεγάλη σημασία

και ακολουθούν τα όσα θα κάνει και θα πει γι'αυτούς ο άμεσος προϊστάμενός τους τις πρώτες ημέρες. Αυτός είναι κι ένας βασικός λόγος που οι επιχειρηματίες εκπαιδεύουν τα στελέχη τους ειδικά σε προγράμματα που αφορούν στην υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων.

Είναι απαραίτητο ο προϊστάμενος να εξηγήσει στους υπαλλήλους του τμήματός του την αναγκαιότητα της νέας πρόσληψης και να ζητήσει τη συνεργασία τους στην διαδικασία ένταξης του νέου υπαλλήλου. «Συχνά η πρόσληψη νέων υπαλλήλων συμβαίνει να δημιουργεί ανησυχία και ανασφάλεια στους ήδη εργαζόμενους, οι οποίοι φοβούνται ότι η παρουσία του νέου υπαλλήλου θα επηρεάσει τις αρμοδιότητές τους και για το ρόλο που αυτός θα παίζει συνολικά στην ομάδα» (Federico R., Six Ways to Solve the Orientation Blues, Human Resource Magazine, May 1991, σελ. 69).

Ανησυχία και ανασφάλεια όμως νιώθουν και οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι, αλλά για εντελώς διαφορετικούς λόγους από τους ήδη εργαζόμενους στο τμήμα. Διατηρούν επιφυλακτική στάση για την κατάσταση που πρόκειται να αντιμετωπίσουν και ανησυχούν για τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους και τον άμεσα ανώτερο στην ιεραρχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING

3. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο όρος εκπαίδευση χρησιμοποιείται και προσδιορίζει ένα ευρύτερο αντικείμενο γνώσεων θεωρητικών και πρακτικών που αφορά σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας στα ξενοδοχεία. Η επιμόρφωση χρησιμοποιείται πολλές φορές σαν ταυτόσημη έννοια με αυτή της εκπαίδευσης, όμως στην πραγματικότητα προϋποθέτει ένα επίπεδο γνώσεων που ήδη έχει αποκτηθεί και περιλαμβάνει τον παραπέρα εμπλουτισμό τους, περισσότερο σε επιστημονικά θέματα. Για το λόγο αυτό αφορά στα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων.

«Η εκπαίδευση έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα και είναι η διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του» (Zalman R.G., The Basics of In – House Skills Training, H.R. Magazine, Feb. 1991, σελ. 75).

3.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η επιβίωση και η ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στις μέρες μας εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία αυτές μπορούν να προσαρμόζονται κάθε φορά στις νέες και διαρκώς μεταβαλλόμενες τεχνολογικές, οικονομικές και καταναλωτικές συνθήκες της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς και στην ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τους παραγωγικούς τους πόρους.

Οι διαδικασίες των εργασιών στον τομέα της φιλοξενίας έχουν γίνει πιο πολύπλοκες και απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες, ενώ το περιεχόμενό τους αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς. Τα ερεθίσματα και οι αφορμές που προέχονται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είτε από το εσωτερικό, δημιουργούν σημαντικές αλλαγές οι οποίες καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων και την προσαρμογή της εργασίας τους στα νέα δεδομένα. Μερικά από αυτά τα ερεθίσματα αφορούν σε:

- Αυξημένες απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών για υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, μεγαλύτερη ποικιλία, εύκολη και γρήγορη εξυπηρέτηση και προσφορά νέων, διαφορετικού περιεχομένου υπηρεσιών.
- Τεχνολογική πρόοδο, η οποία συνεπάγεται νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Αλλαγές στον επιχειρησιακό τρόπο λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας (εξαγορά, συγχώνευση) επιβάλλουν προσαρμογή των υπαλλήλων και στη νέα οργανωτική κουλτούρα, δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο καθηκόντων.
- Διάσταση της απόδοσης και πλημμελής ή αναποτελεσματική αξιοποίηση των εργαζομένων, η οποία οφείλεται είτε στην ανεπάρκειά τους είτε στην εσφαλμένη αντίληψη και στάση τους απέναντι στην εργασία..
- Επανασχεδιασμό της οργανωτικής δομής και λειτουργίας της επιχείρησης, με συνέπεια τη διεύρυνση των καθηκόντων των εργαζομένων και την αύξηση των αρμοδιοτήτων τους.
- Αλλαγή του υφιστάμενου προγράμματος εκπαίδευσης, εξαιτίας της διάστασης που αυτό εμφανίζει μεταξύ των παρεχόμενων γνώσεων και δεξιοτήτων που παρέχει με τις απαιτήσεις και τους επιδιωκόμενους από την επιχείρηση στόχους.

«Μια άλλη παράμετρος που απαιτεί την ανάγκη εκπαίδευσης των υπαλλήλων, είναι η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στον τουριστικό τομέα και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε συνδυασμό με τη μεταβολή των διαφόρων επιστημονικών μεθόδων για την αντιμετώπιση ποικίλων προβλημάτων μέσα στην επιχείρηση, που αυξάνουν όλο και περισσότερο τις ανάγκες

για εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο καλείται να επιλύσει» (Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., 1997, σελ. 320).

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων με θεωρητικές και πρακτικές μεθόδους και αποσκοπεί στην ορθή εκπαίδευση ειδικών καθηκόντων. «Η ανάγκη για ταύτιση ενός νέου εργαζομένου, αλλά και των ήδη απασχολουμένων, με τη φιλοσοφία και τους στόχους μιας ξενοδοχειακής μονάδας, είναι από τους λόγους που καθιστούν επιβεβλημένη την εκπαίδευση προσωπικού» (Boella M.J., 1996 σελ. 98).

«Η απαίτηση για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που θα ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα οδηγήσει σε αύξηση πελατείας, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη προσωπικού άρτια εκπαιδευμένου ώστε να είναι σε θέση αυτό να τις προσφέρει» (Brookfield S.D., 1986, σελ. 78).

Ο Παγκάκης επισημαίνει ότι: «Εκπαιδευμένο προσωπικό σημαίνει κατάλληλο προσωπικό, κατάλληλο προσωπικό σημαίνει επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων, που είναι οι βασικοί συντελεστές της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας» (Παγκάκης Γ., 1998, σελ. 160).

3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ HOUSEKEEPING

Ο καθορισμός του περιεχομένου, η συχνότητα και η αναγκαιότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι απόφαση που λαμβάνεται από τη διοίκηση μετά από την αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων, όταν διαπιστώνονται αδυναμίες και προβλήματα. Για το βαθμό της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βγαίνουν συμπεράσματα κι εκτιμήσεις, από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι που ήδη έχουν εκπαιδευτεί ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους. Με τον τρόπο αυτό οι αξιολογήσεις των υπαλλήλων μπορούν να αποτελέσουν κριτήριο αξιολόγησης και για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Ο προγραμματισμός των ξενοδοχείων σε ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το είδος και τις μεθόδους εκπαίδευσης που εφαρμόζεται, αφού με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητά τους, καθορίζεται η πολιτική της επιχείρησης για την εξέλιξη ή την αντικατάσταση των στελεχών της.

«Ενέργειες, επίσης, που αφορούν στη βελτίωση του ηθικού, στην κουλτούρα της επιχείρησης, στη δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, στη διοίκηση ολικής ποιότητας κ.α. σχετίζονται άμεσα με την εν γένει εκπαιδευτική δραστηριότητα και

διαδικασία μέσα στην επιχείρηση» (Fischer C.D., et al., Human Resources Management, 1996, σελ. 356).

Κανένας επιχειρησιακός σχεδιασμός δεν μπορεί να αποδώσει εάν δεν υποστηρίζεται από το ανθρώπινο δυναμικό με θετική στάση και πίστη σε αυτόν. Από το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που η διοίκηση προωθεί και ενθαρρύνει με κίνητρα, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία ή η αποτυχία της πολιτικής της επιχείρησης. Τούτο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το προσωπικό του τμήματος Housekeeping, η εργασία του οποίου βρίσκεται κάτω από την επίβλεψη των πελατών. Οι υπάλληλοι αυτοί δεν ελέγχονται μόνο από τους διοικητικούς προϊστάμενους τους, αλλά πρώτα και κυρίως από όλους τους πελάτες που εξυπηρετούν κι είναι πολύ σημαντικό να τους έχει παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση για το πως θα συμπεριφερθούν σε κάθε περίπτωση. Μία ατημέλητη καμαριέρα δημιουργεί μια πολύ άσχημη εικόνα για τη φήμη του ξενοδοχείου.

«Για να έχει τα επιδιωκόμενα – συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή: α) να μάθει ο εργαζόμενος, β) να μεταφέρει και αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπισθεί σοβαρά, ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Ως τέτοια χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση, δηλαδή να καθοριστούν οι εισροές, οι διεργασίες που απαιτούνται και οι εκροές που αναμένονται» (Chris Argyris, Teaching Smart People How to Learn, Harvard Business Review, May – June, 1991, σελ. 100).

3.2.1 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας

Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση για να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό και ολοκληρωμένο σχέδιο εκπαιδευτικής διαδικασίας, είναι απαραίτητο να καθορίσει τα στάδια αυτής της διαδικασίας. Τα στάδια αυτά αφορούν σε:

α.) προσδιορισμό αναγκών

β.) σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων

γ.) στις μεθόδους εκπαίδευσης

δ.) στην αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης

ε.) στη μέτρηση της αποδοτικότητας.

α) στον προσδιορισμό αναγκών

Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών προκειμένου να καταλήξει η διοίκηση στο είδος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στα τμήματα που πρέπει να εφαρμοστούν, στον

αριθμό και την κατηγορία των υπαλλήλων που θα τα παρακολουθήσουν και στη διάρκειά τους.. Ο συνηθέστερος τρόπος αυτής της συλλογής είναι τα ερωτηματολόγια πελατών, οι έρευνες δεδομένων ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων, οι περιγραφές θέσεων εργασίας κ.α. Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται οι παραπάνω πληροφορίες είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι άμεσοι προϊστάμενοι του κάθε υπάλληλου, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και σύμβουλοι επιχειρήσεων.

β) στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το κρισιμότερο στάδιο της διαδικασίας εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία είναι ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκείνων που είναι πραγματικά αναγκαία για την επιχείρηση με τρόπο τέτοιο, ώστε να διασφαλίζεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Με βάση τις πληροφορίες και τις εκπαιδευτικές ανάγκες που ανέκυψαν κατά το προηγούμενο στάδιο θα πρέπει να δημιουργηθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Με βάση αυτούς τους στόχους πρέπει να γίνει και η κατάλληλη επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης των υπαλλήλων (μέσα στο ξενοδοχείο, εκτός ξενοδοχείου), των εκπαιδευτών (άμεσοι προϊστάμενοι, εξωτερικοί εισηγητές), το εκπαιδευτικό υλικό που θα απαιτηθεί και, τέλος, ο χρόνος διάρκειας του προγράμματος.

Σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να εφαρμόζονται οι βασικές αρχές μάθησης και αυτό είναι μέλημα των υπευθύνων για το σχεδιασμό της στα ξενοδοχεία. «Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες – γνώσεις, να αντιληφθούν την αξία τους και να τις εφαρμόσουν στην εργασία τους» (Sherman A. et al., 1998, σελ. 221).

γ) στις μεθόδους εκπαίδευσης

Η εκπαιδευτική διαδικασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σχεδιάζεται για δύο ομάδες εργαζομένων:

1. για όλους όσους εκτελούν εργασία μη εποπτική, δηλαδή για τους υπαλλήλους βάσης
2. για αυτούς οι οποίοι ασκούν σε κάποιο βαθμό εποπτεία και διοίκηση.

Τα προγράμματα που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους διακρίνονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το χώρο που υλοποιούνται: στην εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση ή στην εκπαίδευση εκτός του εργασιακού χώρου.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζονται μέσα στο χώρο του ξενοδοχείου απευθύνονται στην πλειονότητά τους στους υπαλλήλους βάσης, Τα προγράμματα

εκπαίδευσης που σχεδιάζονται για τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων, μπορούν να διενεργούνται κι εκτός του εργασιακού χώρου, αφού πολλές φορές περιλαμβάνουν θεωρητική κατάρτιση ή ποιοτικές μεθόδους εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση που πραγματοποιείται μέσα στον εργασιακό χώρο μπορεί να υλοποιείται με διαφορετικές μορφές. Μερικές από τις περισσότερο δημοφιλείς στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι: **α.) η εκπαίδευση υπό καθοδήγηση, β) οι ομιλίες, γ) οι συζητήσεις, δ) η μελέτη περίπτωσης, ε) η επίδειξη, στ) η εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης**

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι η εκπαίδευση στον τρόπο διεξαγωγής των καθηκόντων των υπαλλήλων ορόφων (εξειδίκευση), είναι μια διαδικασία που αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποφεύγουν εξαιτίας του υψηλού κόστους, αλλά και του χρόνου που απαιτείται από τους υπαλλήλους που αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν άτομα ανειδίκευτα (όπως τις περισσότερες φορές συμβαίνει με τους υπαλλήλους βάσης του Housekeeping), αντί να απασχολούνται σε άλλες παραγωγικές λειτουργίες της επιχείρησης.

Κατά τη διεξαγωγή των προγραμμάτων που εφαρμόζονται στους υπαλλήλους ορόφων και προκειμένου να εξασφαλισθεί η αποδοτικότητά τους, οι υπάλληλοι πρέπει να διδάσκονται την εκτέλεση όμοιων λειτουργιών με όμοιο τρόπο και με την ίδια σειρά, τόσο για τα δωμάτια όσο και για τους κοινόχρηστους χώρους. Τούτο επειδή η δημιουργία έντονης συνήθειας στον τρόπο εργασίας των θέσεων αυτών των υπαλλήλων, μειώνει και την άσκοπη απώλεια χρόνου και τα λάθη (π.χ. παράλειψη τοποθέτησης πετσετών ή amenities στο μπάνιο). Παρόλα αυτά, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, ορισμένοι υπάλληλοι να διαφοροποιούν συνειδητά τη συστημένη από τον υπεύθυνο εκπαίδευσης ρουτίνα εργασίας, προκειμένου να μειώσουν την ανία που προέρχεται από τη συνεχή επανάληψη των ίδιων διαδικασιών και κινήσεων. Τέτοιες διαφοροποιήσεις και αλλαγές πρέπει να επιτρέπονται από τους υπεύθυνους, όταν το τελικό αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό και δεν επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα του υπαλλήλου.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζονται για τα στελέχη των ξενοδοχείων που θα ασκήσουν εποπτική εργασία δεν περιλαμβάνουν μόνο εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων όπως αυτά για τους υπαλλήλους βάσης. Τα προγράμματα εκπαίδευσης για τα διοικητικά στελέχη χρησιμεύουν στην ανάπτυξη εποπτικών τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Πρόκειται για διεύρυνση γνώσεων που θα οξύνει την κρίση τους, ώστε να αξιολογούν καταστάσεις και να επιλύουν προβλήματα κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων τους κι επιπλέον θα ενισχύσει την

προσωπικότητά τους και την ικανότητα της επικοινωνίας που θα τους βοηθήσει να γίνουν αποτελεσματικότεροι.

Αρκετά από αυτά τα προγράμματα διενεργούνται μέσα στον εργασιακό χώρο. Οι δε μέθοδοι που εφαρμόζονται μεταξύ άλλων είναι και: α) προσωπική καθοδήγηση, β) εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, γ) συμμετοχή σε επιτροπές, δ) επιτελική διοίκηση.

Μέθοδοι που επιλέγονται είναι: σεμινάρια – ημερίδες – συνέδρια – διαλέξεις, μελέτες περίπτωσης, διοικητικά παιχνίδια, προτυποποίηση συμπεριφοράς και πανεπιστημιακά προγράμματα.

3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαιδευτική διαδικασία που υιοθετείται από την ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να αξιολογείται μετά την ολοκλήρωση της. <<Η εκπαίδευση, τόσο η ενδοεπιχειρησιακή όσο και η εξωεπιχειρησιακή κοστίζει αρκετά. Το ερώτημα που γεννάται είναι, αν αυτά τα χρήματα που ξοδεύονται αποδίδουν. Δηλαδή, αν τα οφέλη που αποκομίζει η επιχείρηση είναι μεγαλύτερα από το κόστος. Κάθε επιχείρηση λοιπόν πρέπει να υπολογίζει ένα δείκτη αποδοτικότητας του κόστους της εκπαίδευσης κάνοντας κάποιες μετρήσεις.>> (Dixon N. New Routes to Evaluation, Training and Development, Vol. 50, No 5, May 1996, σελ. 84).

Επομένως, η συλλογή και ανάλυση των στοιχείων και των πληροφοριών που έχουν σχέση με την εκπλήρωση των επιδιώξεων του προγράμματος εκπαίδευσης, αποτελούν την αξιολόγηση της. Η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να βεβαιωθεί για τα θετικά αποτελέσματα των μεθόδων εκπαίδευσης που χρηματοδότησε. <<Από πλευράς της επιχείρησης, ο τελικός σκοπός που επιδιώκεται με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητας της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής.>> (Κανελλόπουλος Χ. και Παπαλεξανδρή Ν., 1990, σελ.232)

Ο συνηθέστερος και αποτελεσματικότερος τρόπος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται μέσω ερωτηματολογίων που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων, όπως είναι:

- **ο βαθμός ικανοποίησης** των εκπαιδευόμενων από το περιεχόμενο του προγράμματος, από τη χρονική διάρκεια του, από τους εκπαιδευτές, από τους χώρους εκπαίδευσης, από το εκπαιδευτικό υλικό που χρησιμοποιήθηκε.

- **το επίπεδο και η ένταση μάθησης** του προγράμματος. Δηλαδή το επίπεδο της ποιοτικής και ποσοτικής αποκτηθείσας γνώσης.
- **η αλλαγή της συμπεριφοράς** των εκπαιδευομένων. Δηλαδή σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο μπορούν να εφαρμοσθούν στον επιχειρησιακό χώρο οι αποκτηθείσες γνώσεις.
- **η αποτελεσματικότητα** του προγράμματος. Δηλαδή το βαθμό επίδρασης της εκπαίδευσης στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, στο κόστος της παραγωγής, στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων.

Λίγες επιχειρήσεις προβαίνουν σε συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να διαπιστώσουν την αποτελεσματικότητά τους στην εκπαίδευση του προσωπικού. Μερικοί βασικοί λόγοι είναι:

- Η έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένων αξιολογητών που θα υποστηρίξουν ένα τέτοιο σύστημα.
- Η απροθυμία τόσο των εκπαιδευτών όσο και των εκπαιδευομένων να αξιολογηθούν.
- Η άγνοια από τη πλευρά της διοίκησης να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΟΥ HOYSEKEEPING

4.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να υλοποιηθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης απαιτείται μια σειρά εργασιών η οποία θα πραγματοποιηθεί από όλους τους υπαλλήλους σε προκαθορισμένο χρόνο και με συγκεκριμένο τρόπο.

Η υλοποίηση αυτών των εργασιών εκλαμβάνεται ως απόδοση των εργαζομένων και είναι το αντικείμενο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση αυτή υπολογίζεται με το πόσο καλά ή όχι ο κάθε υπάλληλος εκτελεί τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί με βάση κάποια κριτήρια τα οποία έχουν εκ των προτέρων καθοριστεί. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα θα πρέπει να καθαρίζει στο ωράριό της 15 δωμάτια με συγκεκριμένο και προκαθορισμένο τρόπο καθαρισμού και το αποτέλεσμα της εργασίας της θα μετρηθεί, τόσο σε σχέση με τα κριτήρια όσο και σε σχέση με την απόδοση των άλλων συναδέλφων της καμαριέρων, την απόδοση των οποίων είναι σε θέση να εκτιμήσει και η ίδια. <<Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και της αξιολόγησής τους, στο πλαίσιο των στόχων και των αναγκών της επιχείρησης, και, αφετέρου της ενημέρωσης των εργαζομένων –

αξιολογούμενων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσής τους.>> (Lee Ch., Performance Appraisal, Training, Vol. 33, 1996, σελ. 49).

4.1 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων για να πληρεί τους στόχους για τους οποίους εφαρμόζεται θα πρέπει να διέπεται από συγκεκριμένες, ενιαίες και κοινές για όλους τους αξιολογούμενους, αρχές και κριτήρια. Επίσης έχει αξία και είναι αποτελεσματικό μόνο αν εφαρμόζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι βασικές αρχές και τα κριτήρια που πρέπει να συνθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στο τμήμα του Housekeeping, αναφέρονται παρακάτω:

- Να είναι αντικειμενικό
- Να είναι σαφές και κατανοητό
- Να είναι απλό
- Να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης
- Να είναι ευέλικτο
- Να είναι αποδεκτό τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης που συντάσσονται με βάση τις παραπάνω αρχές, παρέχουν στη διοίκηση πληροφορίες πολύτιμες για την αξία και τη συμβολή των εργαζομένων στην επιτυχία των αποτελεσμάτων της ξενοδοχειακής μονάδας. Επιπλέον συντελούν στην αύξηση της αποδοτικότητας και κυρίως στη σωστή λήψη αποφάσεων για θέματα που αφορούν στις ιεραρχικές μεταβολές των εργαζομένων και στην αναθεώρηση του συστήματος αμοιβών και άλλων παροχών.

Η αξιολόγηση γίνεται από μια ομάδα ειδικευμένων στελεχών της επιχείρησης, συνήθως προϊστάμενους, διευθυντικά στελέχη και στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση που αποδέχεται την αναγκαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να επιλέγει ένα σύστημα τέτοιο, ώστε να εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα. Ταυτόχρονα αυτό θα πρέπει να είναι απλό, σύντομο και πλήρως αποδεκτό από τους υπαλλήλους οι οποίοι θα αξιολογηθούν. Η ειλικρινής διάθεση από την πλευρά των προϊσταμένων να βοηθήσουν τους

αξιολογούμενους να ξεπεράσουν τις όποιες αδυναμίες και ελλείψεις προκύψουν κατά την αξιολόγηση, θα εκτιμηθεί θετικά από αυτούς.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι αξιολογήσεις απόδοσης των υπαλλήλων του τμήματος Housekeeping είναι αποσπασματικές και γίνονται από τους προϊστάμενους με άτυπες μεθόδους, οι οποίες δεν είναι αποδεκτές από τους εργαζόμενους. Για να έχουν οι αξιολογήσεις αυτές ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και να αποφέρουν αποτελέσματα, θα πρέπει τα ξενοδοχεία να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Στην πράξη εφαρμόζονται πολλές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων και κάθε ξενοδοχείο ακολουθεί αυτή που κρίνει ότι είναι περισσότερο αποτελεσματική. Η πλειοψηφία των μεθόδων αξιολόγησης χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

Κατηγορία Πρώτη

Αφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου για να είναι αποδοτικός σε ικανοποιητικά επίπεδα. Τα πρότυπα αξιολόγησης αυτών των μεθόδων είναι δύσκολο να μετρηθούν πχ. επικοινωνία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργασία, πρωτοβουλία, ευγένεια κ.α. Στις μεθόδους αυτές υπάρχει δυνατότητα μέτρησης για το ποιος είναι ο αξιολογούμενος, αλλά δε μπορεί να μετρηθεί τι πραγματικά κάνει και πως συμπεριφέρεται. Για το λόγο αυτό στην αξιολόγηση των υπαλλήλων υπάρχει μεγάλος βαθμός υποκειμενικότητας.

Αυτές οι μέθοδοι είναι:

- Κλίμακες βαθμολογίας
- Σύστημα μονάδων
- Αναγκαστική επιλογή
- Σύγκριση κατά ζεύγος

Κατηγορία Δεύτερη

Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται οι μέθοδοι εκείνες που αξιολογούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Η συμπεριφορά και η επίδραση που αυτή έχει στην απόδοση είναι θεμελιώδες κριτήριο για την διαδικασία της αξιολόγησης. Η διοίκηση είναι απαραίτητο να επισημάνει ακριβώς τα χαρακτηριστικά εκείνα της συμπεριφοράς που επηρεάζουν την εργασία του κάθε υπαλλήλου. Οι υπάλληλοι μπορούν να αξιολογούνται για ικανοποιητική απόδοση σημαντικών συμπεριφορών τους στη θέση εργασίας, μόνο αφού αυτές έχουν ορισθεί προηγουμένως. Είναι οι

πλέον αντικειμενικές και κατάλληλες μέθοδοι για θέσεις παροχής υπηρεσιών, όπου η συμπεριφορά των υπαλλήλων παίζει καθοριστικό ρόλο. Αυτές διακρίνονται σε:

- Μεθόδους κρίσιμων περιστατικών
- Καταλόγου ελέγχου
- Κλίμακα συμπεριφοράς

Κατηγορία Τρίτη

Η Τρίτη κατηγορία έχει σχέση με τις μεθόδους εκείνες, των οποίων τα κριτήρια των προτύπων αξιολόγησης είναι μετρήσιμα (π.χ. επίπεδα παραγωγικότητας). Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα και μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο υπάλληλος. Οι μέθοδοι αυτές ονομάζονται και μέθοδοι σχετικές με τους αντικειμενικούς στόχους και είναι σαφώς αντικειμενικότερες από τις προηγούμενες. Ο αξιολογούμενος γνωρίζει εκ των προτέρων τα κριτήρια και μπορεί να υπολογίζει πόσο αποδοτικός είναι. Τέτοιες μέθοδοι είναι:

- Η μέτρηση της παραγωγικότητας
- Η αξιολόγηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους

4.3 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Κατά την εφαρμογή και πρακτική της αξιολόγησης απόδοσης των υπαλλήλων έχουν εντοπιστεί και καταγραφεί σειρά σφαλμάτων ή προκαταλήψεων σε βάρος των εργαζομένων από τους αξιολογητές, που έχουν αρνητική επίπτωση τόσο στους υπαλλήλους και την αποτελεσματικότητά τους, όσο και στην αποτελεσματική λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Τα σφάλματα είναι συνυφασμένα με την ανθρώπινη φύση και η αξιολόγηση ως νοητική διεργασία δε μπορεί να είναι πλήρως αντικειμενική. «Όμως, για να κρίνει ο προϊστάμενος την απόδοση των υφισταμένων του χρειάζεται πληροφορίες, δηλαδή γνώση, τις οποίες καταχωρεί και κωδικοποιεί στη μνήμη του για να τις ανακαλέσει όταν θα έρθει η ώρα να τους κρίνει» (Illgen D.R. et al., 1993, σελ 325).

Η αποτυχία των συστημάτων αξιολόγησης εντοπίζεται σε δύο βασικές αιτίες:

- Στην ανειλικρινή ή πρόχειρη προσέγγιση της αξιολόγησης από τον προϊστάμενο
- Σε λανθασμένες μεθόδους αξιολόγησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

5. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ζωτικής σημασίας στοιχείο για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι εργαζόμενοι και η αποδοτικότητά τους. Τούτο είναι κατανοητό αν αναλογιστούμε, ότι στο χώρο των ξενοδοχείων ο αυτοματισμός υπάρχει σε περιορισμένη κλίμακα και το μεγαλύτερο μέρος των παρεχόμενων υπηρεσιών πραγματοποιείται με προσωπική επαφή των υπαλλήλων και των πελατών.

Το εργασιακό καθεστώς όμως των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία παρουσιάζει αρκετά προβλήματα. Το ποσοστό ανακύκλωσής τους είναι αυξημένο σε αντίθεση με την παραγωγικότητά τους που είναι χαμηλή. Πολύ μεγάλο είναι και το ποσοστό εκείνων των υπαλλήλων οι οποίοι δείχνουν ελάχιστο ή και καθόλου ενδιαφέρον για την εργασία τους και δεν είναι πρόθυμοι να αναλάβουν αυξημένες ευθύνες. Με άλλα λόγια η στάση τους απέναντι στην εργασία που κάνουν πολύ συχνά δεν είναι συμβατή με την ανάγκη εξυπηρέτησης των πελατών. Οι B. Berelson και G. Steiner (από τον Μουραντά, 2001, σελ. 250), ορίζουν την έννοια του κινήτρου σαν μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί, κινεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά τους προς τους στόχους.

5.1 ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Ένας από τους βασικότερους συντελεστές για την αποτελεσματικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι αυτός που αφορά στις αμοιβές των υπαλλήλων

Η αμοιβή των υπαλλήλων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως άλλωστε και σε κάθε είδους επιχείρηση, αποτελεί καθοριστική παράμετρο, τόσο για την προσέλκυση αξιόλογων υπαλλήλων και την παραμονή τους στην επιχείρηση, όσο και για το υψηλό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο αποδοτικότητάς τους. παραπάνω καθοριστικά για την επιχείρηση χαρακτηριστικά, είναι οι αμοιβές που παρέχονται από τις διοικήσεις των ξενοδοχείων. Ως καταβαλλόμενη από τα ξενοδοχεία αμοιβή, θεωρείται κάθε είδους πληρωμή προς τους υπαλλήλους σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής τους για την επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή περιλαμβάνει δύο μεταβλητές: την άμεση οικονομική παροχή και την έμμεση οικονομική παροχή

α) άμεση οικονομική παροχή: αποτελείται από τη βασική αποζημίωση (το μισθό) και από τα κίνητρα που είναι η επιπλέον ανταμοιβή που δίδεται από την επιχείρηση για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι (π.χ. βραβεία, προμήθειες, συμμετοχή στα κέρδη κ.α.).

β) έμμεση οικονομική παροχή: αφορά στα οφέλη ή πρόσθετες παροχές που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι τα οποία δεν έχουν άμεση σχέση με την απόδοσή τους.

5.1.1 Τρόποι υπολογισμού αμοιβής

Σε όλα τα ξενοδοχεία της έρευνας οι υπάλληλοι του τμήματος Housekeeping αμείβονται με μισθό, το ύψος του οποίου καθορίζεται με βάση όσα προβλέπονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Επίσης ο μισθός περιλαμβάνει δυο μεταβλητές, την άμεση οικονομική αμοιβή (βασικός μισθός) και την έμμεση οικονομική αμοιβή, η οποία αφορά σε ασφάλειες ζωής, προγράμματα υγείας, παροχή σίτισης, παροχή στολής.

Επίσης, σε όλα τα ξενοδοχεία της έρευνας εφαρμόζουν ξεχωριστό τρόπο αμοιβής από αυτό των υπαλλήλων βάσης για τους υπαλλήλους των διοικητικών θέσεων του τμήματος, και ειδικότερα τους ανώτερους στην ιεραρχία. Οι επικρατέστερες βάσεις υπολογισμού είναι: **ο χρόνος, η απόδοση παραγωγικότητας και η γνώση και δεξιότητες.**

5.1.2 Αμοιβές διοικητικών στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αμείβονται με διαφορετικό σύστημα αμοιβής από αυτό των άλλων εργαζομένων. Το ύψος και η σύνθεση του πακέτου αμοιβής των διοικητικών στελεχών των ξενοδοχείων κυμαίνεται με βάση το μέγεθος της επιχείρησης, τον τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου (ιδιοκτησία, σύμβαση management, franchise), χρόνος λειτουργίας(εποχιακής ή διαρκούς), την κατηγορία κλπ.

5.2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Οι επιχειρήσεις όπως είναι γνωστό λειτουργούν με βάση την λογική και τα οφέλη της παραγωγικότητας που πηγάζουν από την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών ανήκουν στους μετόχους ή τους ιδιοκτήτες με μορφή αυξημένων μερισμάτων, αμοιβών και άλλων παροχών. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προκειμένου να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους να επιτύχουν τους παρέχουν κίνητρα και βραβεία.

Τα κίνητρα αυτά διακρίνονται σε οικονομικά και επιβραβεύσεις. Τα οικονομικά κίνητρα προσδιορίζονται με χρηματική αποζημίωση που καταβάλλει η επιχείρηση στους εργαζομένους. Οι επιβραβεύσεις γίνονται μέσω της ηθικής επιβράβευσης, όπου μερικοί τρόποι επιβραβεύσεων αφορούν σε άδειες με αποδοχές, πληρωμένες διακοπές, κ.α.

5.2.1 Αποτελεσματικότητα Συστημάτων Κινήτρων

Η επιλογή των συστημάτων κινήτρων θεωρείται επιτυχημένη και αποτελεσματική, όταν από την εφαρμογή τους διαπιστώνεται:

- ➔ Δημιουργούν στους εργαζόμενους κουλτούρα, η οποία είναι προσανατολισμένη στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.
- ➔ Προσδιορίζουν με σαφήνεια τη σχέση μεταξύ απόδοσης των υπαλλήλων και αμοιβής τους.
- ➔ Συντελούν στην προσέλκυση υπαλλήλων ικανών με φιλοδοξίες για διάκριση μέσω της εργασίας και της απόδοσης τους.
- ➔ Συμβάλλουν στην παραμονή υπαλλήλων και στελεχών με αξιόλογα προσόντα και ικανότητες.

Η δημιουργία σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους εργαζομένους και η δέσμευση που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι ότι θα ανταπεξέλθουν στα προκαθορισμένα κριτήρια είναι ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα συστημάτων κινήτρων.

5.2.2 Είδη συστημάτων κινήτρων

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η επιλογή ο σχεδιασμός των συστημάτων κινήτρων που εφαρμόζονται είναι απόρροια πολλών παραγόντων, και μερικοί από αυτούς είναι: **η χρήση της τεχνολογίας, το είδος και η φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι στόχοι που έχει θέσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση.**

Τα περισσότερο δημοφιλή συστήματα κινήτρων που επιλέγουν και εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για τους υπαλλήλους του housekeeping είναι:

- Ατομικά βραβεία
- Ομαδικά βραβεία
- Προμήθειες
- Αμοιβή με κομμάτι
- Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο
- Πρόσθετες παροχές
- Εφάπαξ αύξηση στο μισθό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

6. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τη βάση της έρευνας αποτελεί το αντικείμενο διερεύνησης που συνδέεται με τη θεωρία της εργασίας, όπου στη προκειμένη περίπτωση είναι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του housekeeping των υψηλών κατηγοριών ξενοδοχείων(

όπως αναφέρεται και στο εισαγωγικό κεφάλαιο της θεωρίας). Επίσης παρουσιάζεται η διερεύνηση των παραμέτρων εκείνων που συνθέτουν την ελληνική πραγματικότητα με το συγκεκριμένο θέμα και ειδικότερα της πραγματικότητας των ξενοδοχείων που αποτελούν τον πληθυσμό της έρευνας της παρούσας εργασίας. Δηλαδή εξετάζεται κατά πόσο η ανάλυση της βιβλιογραφίας συγκλίνει ή αποκλίνει με τα δεδομένα του πληθυσμού της έρευνας. Όπως θα δούμε παρακάτω παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, ο πληθυσμός του αντικειμένου διερεύνησης, και η ανάλυση των ερωτήσεων συνέντευξης που τέθηκαν σε άξονες και συνδέονται με τη βιβλιογραφία της θεωρίας, για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Στο τέλος της έρευνας παρατίθενται συμπεράσματα, επισημάνσεις και προτάσεις.

6.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το είδος της έρευνας που ακολουθήθηκε είναι ποιοτική με ερωτηματολόγιο ανοικτών ερωτήσεων. Είναι γνωστό ότι η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην ουσιαστικότερη και βαθύτερη κατανόηση των μη εμφανών παραγόντων που επηρεάζουν τις συμπεριφορές. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε μια από τις τεχνικές της ποιοτικής έρευνας, οι προσωπικές συνεντεύξεις σε βάθος. Η τεχνική αυτή που επιλέχθηκε έγινε με χρήση ερωτηματολογίου ανοικτών ερωτήσεων, με στόχο να μην υπάρχει περιορισμός από τους ερωτώμενους στο εύρος των πιθανών απαντήσεων. Συγκεκριμένα έγιναν συνεντεύξεις βάθους με ελεύθερες συζητήσεις μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου σχετικά με τις εμπειρίες και τις απόψεις τους για την πολιτική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος Housekeeping των ξενοδοχείων. Για να επιτευχθεί το κριτήριο της αντικειμενικότητας επιλέχθηκαν ανοικτές ερωτήσεις, με σκοπό να δώσουν όσο το δυνατό περισσότερο ευκαιρία στους ερωτώμενους να εκφράσουν αντικειμενικά την άποψη τους, να την αναπτύξουν και να την αιτιολογήσουν. (Βιτουλαδίτη Ου.2000).

Η ποιοτική έρευνα εμφανίζει ορισμένα πλεονεκτήματα (Kelly, σελ.42, 1980) που πολύ δύσκολα μπορούν να αγνοηθούν, όπως:

→ Αντιστοιχεί με τη φύση του αντικειμένου που εξετάζεται.

→ Περιγράφει πληρέστερα τις διάφορες μεταβολές της συμπεριφοράς ανθρώπινου δυναμικού διαχρονικά.

Εμφανίζεται όμως και ένα μειονέκτημα του συγκεκριμένου είδους έρευνας όταν εμπλέκονται περισσότερα από ένα άτομα κατά τη διεξαγωγή της συνέντευξης. Η παρουσία τρίτου ατόμου μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τον ερωτώμενο, έτσι ώστε να μη μπορεί να αναπτύσσει άνετα τις απόψεις του. Στην παρούσα έρευνα

παρευρίσκονταν τρίτα πρόσωπα, δηλαδή οι βοηθοί των γενικών προϊστάμενων του τμήματος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης για να δώσουν περαιτέρω πληροφορίες χωρίς όμως να επηρεάσουν αρνητικά τον άμεσα ερωτώμενο.

Σε ότι αφορά το περιεχόμενο της έρευνας, οι συνεντεύξεις διενεργήθηκαν με διευθυντικά στελέχη του τμήματος Housekeeping πεντάστερων υψηλών κατηγοριών (resort) ξενοδοχεία του νομού Ηρακλείου. Επομένως αυτές οι απαντήσεις αντιπροσωπεύουν τις απόψεις της διοίκησης ανθρώπινο δυναμικού στο τμήμα HSK των ξενοδοχείων.

6.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αφού ελήφθησαν όλα τα παραπάνω στοιχεία για τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, αποφασίστηκε τον πληθυσμό του δείγματος να αποτελέσουν παραθεριστικά ξενοδοχεία πολυτελείας. Τα ξενοδοχεία επιλέχθηκαν με βάση την τοποθεσία τους, το είδος και τον όγκο της πελατείας που απευθύνονται, του τρόπου λειτουργίας τους αλλά και μέσω της οργανωτικής τους δομής. Επιπλέον για λόγους οικονομία κόστους και χρόνου, επιλέχθηκαν τρία παραθεριστικά (resort) ξενοδοχεία πολυτελείας που εδρεύουν στο νομό Ηρακλείου. Η επιλογή της ίδιας κατηγορίας των ξενοδοχείων αποσκοπεί στη σύγκριση τους μέσω της έρευνας, δηλαδή αν κάποιες από τις λειτουργίες διοίκησης του τμήματος Housekeeping διαφέρουν μεταξύ τους παρόλο που είναι και τα τρία πολυτελείας (5*). Με βάση τα προαναφερθέντα στοιχεία τα resort ξενοδοχεία πολυτελείας που επιλέχθηκαν είναι:

- 1. CANDIA MARIS HOTEL *******
- 2. CAPSIS (OUT OF THE BLUE) HOTEL *******
- 3. AMIRADES HOTEL*******

6.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΞΟΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε με στόχο να διερευνηθούν και να αναλυθούν στοιχεία που αφορούν σε πέντε βασικούς άξονες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού του Housekeeping των ξενοδοχείων της έρευνας. Οι άξονες επιλέχθηκαν με βάση τη βιβλιογραφία που έχει παρατεθεί στο θεωρητικό μέρος της εργασίας. Συγκεκριμένα οι άξονες που θα αναλυθούν είναι:

- **Οργανωτική δομή**
- **Πρόσληψη**

- **Εκπαίδευση**
- **Αξιολόγηση**
- **Πολιτική αμοιβών-κινήτρων**

Για κάθε άξονα προσδιορίστηκαν συγκεκριμένοι παράμετροι και επιμέρους στοιχεία αυτών των παραμέτρων, με τον τρόπο που αυτά αναδείχθηκαν μέσα από τις συνεντεύξεις που έγιναν, για την ανάλυση των ευρημάτων. Οι παράμετροι που αφορούν σε κάθε ένα από τους άξονες καθώς και τα στοιχεία τους θα παρατεθούν στη συνέχεια.

6.3.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Η βιβλιογραφική παράθεση του θεωρητικού μέρους της εργασίας αναφέρει πως η οργανωτική δομή αποτελεί τη βάση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η οργάνωση θεωρείται βασικό στοιχείο για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης και προσδιορίζει την ιεραρχία των θέσεων εργασίας. Επίσης παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ των ατόμων τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, και το χρόνο εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Σύμφωνα με το κεφάλαιο αυτό της θεωρίας ερωτήθηκαν τα εξής:

- Περιοχές ευθύνης (άμεσες και έμμεσες)
- Βασικά καθήκοντα θέσεων υπαλλήλων(ημερήσιο πρόγραμμα υπαλλήλων)
- Οργανόγραμμα

Όπως θα δούμε παρακάτω εξετάζονται οι απαντήσεις των παραπάνω θεμάτων από του ερωτώμενους.

6.3.1.1 Περιοχές ευθύνης

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική παράθεση της θεωρίας αναφέρονται οι τομείς δραστηριότητας(περιοχές ευθύνης) του τμήματος housekeeping και χωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες. Όπως διαπιστώθηκε τα τρία ξενοδοχεία του πληθυσμού της έρευνας συγκλίνουν με τα περισσότερα σημεία αναφοράς της βιβλιογραφίας. Οι άμεσες περιοχές ευθύνης των τριών ξενοδοχείων είναι οι ίδιες με αυτές που αναφέρονται στη βιβλιογραφία, καθώς αφορούν τις περιοχές των δωματίων, των κοινόχρηστων χώρων, των επισιτιστικών τμημάτων και του lost and found. Οι έμμεσες περιοχές ευθύνης των ξενοδοχείων του πληθυσμού της έρευνας είναι ίδιες με όλες αυτές που προαναφέρθηκαν στη βιβλιογραφία της παρούσας εργασίας. Διαπιστώθηκαν κάποιες διαφορές του τρόπου λειτουργίας σε μια από τις έμμεσες περιοχές ευθύνης των τριών ξενοδοχείων όπου είναι το τμήμα του πλυντηρίου.

Όπως αναφέρει και η βιβλιογραφία στο τμήμα laundry υπάρχει και εξωτερικός συνεργάτης ονομάζοντας το υποτμήμα του τμήματος housekeeping. Εξωτερικό τμήμα laundry διαθέτουν και τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας διαφέροντας όμως το ένα ξενοδοχείο στο τρόπο χρήσης αυτού τμήματος. Δηλαδή το ένα από τα τρία ξενοδοχεία χρησιμοποιεί το εξωτερικό τμήμα για περισσευόμενο ιματισμό που δεν προλαβαίνει να αναλάβει το εσωτερικό τμήμα, όπου με αυτό τον τρόπο αυτό το κάνει να διαφέρει στο τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης του από τα άλλα δύο ξενοδοχεία της έρευνας. Τα άλλα δύο ξενοδοχεία της έρευνας έχουν την ίδια οργανωτική δομή στο εξωτερικό τμήμα του πλυντηρίου τους αναλαμβάνοντας ένα μέρος του ιματισμού του ξενοδοχείου και των πελατών. Η οργανωτική δομή του εσωτερικού τμήματος και των τριών ξενοδοχείων του πληθυσμού συμπίπτει με τη βιβλιογραφική αναφορά δηλαδή αναλαμβάνει τον ιματισμό το τμήμα της λινόθηκης με του πλυντηρίου που βρίσκεται στις εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής μονάδας.

6.3.1.2 Βασικά καθήκοντα θέσεων του housekeeping (ημερήσιο πρόγραμμα υπαλλήλων)

Στην βιβλιογραφική παράθεση της εργασίας αναφέρονται αναλυτικά τα καθήκοντα των θέσεων των υπαλλήλων του housekeeping. Διαπιστώθηκε ότι η βιβλιογραφία της εργασίας συγκλίνει απόλυτα με τα τρία ξενοδοχεία του πληθυσμού της έρευνας, της κάθε θέσης υπαλλήλου ξεχωριστά. Όπως και στην αναφορά της θεωρίας τα καθήκοντα της θέσης του γενικού προϊστάμενου των τριών ξενοδοχείων αποτελούν τη βάση της λειτουργίας του τμήματος και συγκεκριμένα την οργάνωση και τον προγραμματισμό αυτού. Ο βοηθός του γενικού προϊστάμενου ορόφων σύμφωνα με τη θεωρία, αποτελεί το δεξί χέρι του γενικού προϊστάμενου και αναλαμβάνει επίσης βασικά καθήκοντα που συντελούν τη βάση της λειτουργίας του τμήματος, όπως ένα από αυτά είναι τα προγράμματα των ημερήσιων, εβδομαδιαίων, και μηνιαίων προγραμμάτων εργασίας του τμήματος. Από την έρευνα παρατηρούμε ότι και τα τρία ξενοδοχεία έχουν τα ίδια καθήκοντα εργασίας του βοηθού γενικού προϊστάμενου με τη θεωρία. Στο παράρτημα 1, όπως προαναφέρθηκε βλέπουμε ένα πρόγραμμα εργασίας για το προσωπικό του τμήματος από το βοηθό γενικού προϊστάμενου ορόφων, του ενός από τα τρία ξενοδοχεία του πληθυσμού της έρευνας. Ο προϊστάμενος ορόφων είδαμε από τη βιβλιογραφία ότι ο ρόλος του είναι περισσότερο να ελέγχει και να εποπτεύει τις εργασίες των ορόφων(δωματίων) του προσωπικού του τμήματος housekeeping όπου το ίδιο συμβαίνει και στα τρία ξενοδοχεία του πληθυσμού της έρευνας. Τα καθήκοντα που έχουν οι υπόλοιποι προϊστάμενοι των κοινόχρηστων χώρων, του πλυντηρίου, και της λινόθηκης του τμήματος

housekeeping όπως προαναφέρθηκαν στη βιβλιογραφία είναι ο έλεγχος και η εποπτεία των υπαλλήλων στις περιοχές ευθύνης τους, και όπως παρατηρήθηκε συμβαίνει στα ξενοδοχεία της έρευνας. Τα υπόλοιπα καθήκοντα θέσεων όπως είδαμε στη βιβλιογραφία είναι ο καθαρισμός των χώρων του ξενοδοχείου στη θέση της καθαρίστριας, ο καθαρισμός κοινόχρηστων χώρων και ο χειρισμός μηχανημάτων για καθαριστικές χρήσεις που αναλαμβάνει ο καθαριστής, ο χειρισμός πλυντηρίου των υπαλλήλων του πλυντηρίου, η τακτοποίηση της λινόθηκης του λινόθηκάριου, η τακτοποίηση και ο καθαρισμός των δωματίων των καμαριέρων, και γενικός καθαρισμός των ορόφων του καθαριστή ορόφων. Τέλος διαπιστώθηκε στην έρευνα ότι τα καθήκοντα των προαναφερθέντων θέσεων της βιβλιογραφίας εφαρμόζονται και στα τρία ξενοδοχεία του πληθυσμού της έρευνας.

6.3.1.3 Οργανόγραμμα

Με βάση τη βιβλιογραφία η οργανωτική δομή της επιχείρησης απεικονίζεται με το οργανόγραμμα που δείχνει, το διαχωρισμό της εργασίας στα συστατικά της, την ιεραρχία και ροή εντολών, τη φύση της εκτελούμενης εργασίας, τη ταξινόμηση σε ομάδες συστατικών με βάση τη λειτουργία, και τέλος τα επίπεδα διοίκησης με βάση τα διαδοχικά στρώματα. Η οργανωτική δομή μπορεί να διακρίνεται σε ευρύ και στενό οργανόγραμμα. Στα τρία ξενοδοχεία του πληθυσμού διακρίθηκε το ευρύ οργανόγραμμα, λόγω του μεγέθους τους, της μορφής και της φύσης τους και τους στόχους τους, όπου τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία επιλέγουν το δικό τους τρόπο οργάνωσης για το τμήμα του housekeeping. Ο ευρύς τρόπος οργάνωσης όπως αναφέρει η βιβλιογραφία παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι τα πλεονεκτήματα του ευρύ τρόπου οργάνωσης που παρουσιάστηκαν συμπίπτουν με τη βιβλιογραφική αναφορά. Από τα μειονεκτήματα σε μεγαλύτερο βαθμό έντασης παρουσιάστηκε ένα από αυτά, δηλαδή η τάση για υπερφορτωμένους προϊσταμένους. Επίσης μια μικρή διαφορά που διαπιστώθηκε μεταξύ των ξενοδοχείων του πληθυσμού είναι ότι στο οργανόγραμμα του ενός ξενοδοχείου η γενική προϊσταμένη έχει μια βοηθό, ενώ τα άλλα δύο ξενοδοχεία έχουν δύο βοηθούς προϊσταμένης.

6.3.2 ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Σύμφωνα με τις προτάσεις της βιβλιογραφικής έρευνας η πρόσληψη των υπαλλήλων του Housekeeping είναι μια διαδικασία, η οποία για να είναι επιτυχής και να ανταποκρίνεται στους στόχους της ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες παραμέτρους οι οποίες παρατέθηκαν στο κεφάλαιο 2. Οι παράμετροι στους οποίους δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση είναι :

1. Η υποβολή αίτησης και λόγοι πρόσληψης
2. Η συνέντευξη επιλογής και τεχνικές λήψης
3. Οι δοκιμασίες (tests)
4. Τα κριτήρια επιλογής των υπαλλήλων
5. Ένταξη νεοπροσληθέντων του τμήματος

Ορισμένες απαντήσεις των ερωτώμενων στη διαδικασία πρόσληψης στα ξενοδοχεία της έρευνας αποκλίνουν από τη διαδικασία που αναφέρεται στη θεωρητική προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία για πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα Housekeeping, όπως ανέλυσαν οι υπεύθυνοι γίνεται σε συνεργασία με το τμήμα ανθρώπινων πόρων, που λειτουργεί και στα τρία ξενοδοχεία της έρευνας.

6.3.2.1 Υποβολή αίτησης και λόγοι πρόσληψης

Τα βασικά στοιχεία της αίτησης πρόσληψης, σύμφωνα με την βιβλιογραφική έρευνα, είναι η συγκεκριμένη μορφή φόρμας σωστά δομημένης που περιλαμβάνει με τρόπο συστηματικό ερωτήματα, τα οποία αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά της προ πλήρωση θέσης και παρέχει στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία του υποψήφιου.

Ο τρόπος που ακολουθείται για τη συλλογή αιτήσεων στα ξενοδοχεία της έρευνας είναι ο ίδιος που παρουσιάζει η βιβλιογραφική έρευνα. Συγκεκριμένα ο υποψήφιος υπάλληλος συμπληρώνει μια έντυπη αίτηση με τα στοιχεία του και απαντά σε μια σειρά ερωτήσεων που ο αριθμός τους και το περιεχόμενο διαφέρει ανάλογα με τη θέση. Η υποβολή βιογραφικού σημειώματος δεν θεωρείται απαραίτητη για τα ξενοδοχεία ή απαιτείται μόνο για τους υποψηφίους που πρόκειται να προσληφθούν σε διοικητικές θέσεις.

Η αντίληψη του ερευνητή, ως προς τον τρόπο και τη σημασία που προσδίδουν οι διοικήσεις στην αίτηση πρόσληψης είναι ότι αυτή αντιμετωπίζεται μάλλον επιπόλαια, αφού κανένας από τους συνομιλητές δεν δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο συμπλήρωσης της και στην ανάλυση των στοιχείων που περιλαμβάνονται σε αυτή. Το γεγονός δε ότι δύο από τα τρία ξενοδοχεία έχουν μια έντυπη και σχεδιασμένη φόρμα εργασίας πρόσληψης επιβεβαιώνει τη παραπάνω αντίληψη.

Η συχνότητα πρόσληψης των τριών ξενοδοχείων γίνεται στην αρχή της σεζόν και κατά τη διάρκεια ανάλογα με τις ανάγκες, αν φύγουν κάποια άτομα, λόγω οικονομικής κρίσης, ή γίνεται και δανεισμός από άλλο ξενοδοχείο όταν υπάρχει ανάγκη. Οι λόγοι που κυρίως προσλαμβάνουν παραπάνω προσωπικό τα ξενοδοχεία της έρευνας είναι κυρίως λόγω φόρτου εργασίας, εξαιτίας απολύσεων

κάποιων υπαλλήλων λόγω μη ικανοποιητικής απόδοσης τους, και τέλος λόγω αποχώρησης τους.

6.3.2.2 Συνέντευξη επιλογής και τεχνικές λήψης της

Σε ότι αφορά σε αυτή τη μεταβλητή της διαδικασίας πρόσληψης, από τη βιβλιογραφική έρευνα είναι φανερό ότι προσδίδεται ιδιαίτερη σημασία, τόσο σε αυτή την ίδια τη συνέντευξη σαν καθοριστικό εργαλείο επιλογής υποψήφιων υπαλλήλων, όσο και στις ακολουθούμενες τεχνικές που πρέπει να τηρηθούν, ώστε αυτή να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Συγκεκριμένα, υποστηρίζεται ότι το άτομο που θα κάνει τη συνέντευξη πρέπει να διαθέτει απαιτούμενη εμπειρία για να καταλήξει σε αντικειμενική και σωστή επιλογή και επιπλέον να ακολουθεί βασικές τεχνικές για τη λήψη των συνεντεύξεων. Μεταξύ των αξόνων που προαναφέρθηκαν, διαπιστώθηκε από την έρευνα ότι η συνέντευξη και οι τεχνικές λήψης της, των τριών ξενοδοχείων αφορά:

- **Τον αριθμό των συνεντεύξεων στις οποίες επιβάλλεται ο υποψήφιος υπάλληλος,**
- **Την επιλογή του ατόμου που κάνει τη συνέντευξη και**
- **Τις ακολουθούμενες τεχνικές.**

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι και στα τρία ξενοδοχεία ο αριθμός των συνεντεύξεων φτάνει μέχρι τρεις λόγω της μεγάλης δυναμικότητας τους και κατηγορίας τους. Στα δύο από τα τρία ξενοδοχεία μετά από αίτηση(συμπλήρωση) των ενδιαφερομένων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους επιλέγονται οι επικρατέστεροι για διάφορες θέσεις και ο τρόπος που κάνουν τις συνεντεύξεις και η διαδικασία που ακολουθούν αναφέρεται στη βιβλιογραφία. Γίνεται μια συνέντευξη από τον διευθυντή, μία από τη γενική προϊσταμένη του τμήματος και μία από την assistant executive housekeeper. Στο ένα όμως από τα τρία ξενοδοχεία παρόλη τη δυναμικότητα του διαπιστώθηκε ότι διαφέρει τόσο στην επιλογή των ατόμων που διεξάγουν τις συνεντεύξεις όσο και στον αριθμό των συνεντεύξεων. Δηλαδή δεν προβλέπεται η θέση του διευθυντή και της δεύτερης προϊσταμένης αλλά γίνονται μία συνέντευξη , από τον προσωπάρχη και την γενική προϊσταμένη που πραγματοποιείται από κοινού. Στη περίπτωση αυτή η συνέντευξη διενεργείται χωρίς καμία συστηματική μέθοδο και σχεδιασμό τεχνικών διεξαγωγής της.

6.3.2.3 Δοκιμασίες(test)

Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της διαδικασίας πρόσληψης που όλοι οι συγγραφείς υποστηρίζουν και που αναλύεται διεξοδικά στο κεφάλαιο 2 της παρούσας εργασίας είναι αυτή που αφορά σε μια μεγάλη γκάμα δοκιμασιών στην οποία υποβάλλονται οι υποψήφιοι υπάλληλοι προκειμένου η επιλογή τους να είναι η ορθότερη σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε κανένα από τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας δεν εφαρμόζεται η παράμετρος <<δοκιμασίες>>, και σε καμία από τις αναφερόμενες στη βιβλιογραφική μορφή. Δηλαδή οι υποψήφιοι δεν υποβάλλονται σε δοκιμασίες(test), όπως: δοκιμασία νοημοσύνης, γνώσεων για την εργασία, εκτέλεσης εργασίας, μαθησιακής ικανότητας και τέλος δοκιμασία προσωπικότητας.

6.3.2.4 Τα κριτήρια επιλογής των υπαλλήλων

Η παράμετρος αυτή είναι από τις βασικότερες της διαδικασίας πρόσληψης υπαλλήλων και έχει ιδιαίτερη σημασία για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως υποστηρίζεται και στη σχετική βιβλιογραφία και αναφέρεται στο κεφάλαιο 2 της παρούσας εργασίας. ο αριθμός των κριτηρίων που λαμβάνονται υπόψη από τη διοίκηση των τριών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων κατά τη διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων στο τμήμα housekeeping, δεν συμπίπτει και στα τρία ενώ αυτά εμφανίζουν διαφορετικό βαθμό έντασης για κάθε επιχείρηση. Συγκεκριμένα τα κριτήρια που τέθηκαν υπόψη των στελεχών ήταν τα ακόλουθα:

- **η εμπειρία**
- **τα ακαδημαϊκά προσόντα**
- **η γλωσσομάθεια**
- **ανειδίκευτοι υπάλληλοι**
- **η ηλικία**
- **το φύλο**

Τα κριτήρια αυτά ποικίλουν ανάλογα με τη θέση, την χρονική περίοδο και τις ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν. Στο σχετικό ερώτημα ζητήθηκε να δοθεί ο βαθμός σημαντικότητας που σε κάθε ένα από τα κριτήρια της ερώτησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας στο συγκεκριμένο ουσιαστικό ερώτημα έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον διότι οι απαντήσεις των στελεχών εμφανίζουν μια ποικιλομορφία απόψεων, σε ότι αφορά αυτά τα ίδια τα κριτήρια. Για την παρακάτω κατάταξη ελήφθη υπόψη και ο βαθμός έντασης.

α.) τα ακαδημαϊκά προσόντα και η εμπειρία : Το κριτήριο αυτό εμφανίζεται με τον υψηλότερο βαθμό έντασης στα ξενοδοχεία της έρευνας, δηλαδή τα ακαδημαϊκά προσόντα και η εμπειρία πρέπει να συμπεριλαμβάνονται ανάλογα με τη θέση που πρόκειται να καταβάλει ο υποψήφιος υπάλληλος. Όπως για τη θέση των γενικών και βοηθών προϊσταμένων βασική προϋπόθεση αποτελεί η κατοχή ενός πτυχίου τουριστικής σχολής.

β.) η γλωσσομάθεια: Είναι προσόν που ζητείται και από τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας για τις περισσότερες θέσεις του τμήματος αλλά αποτελεί απαραίτητο κριτήριο πρόσληψης για τους υπαλλήλους του τμήματος και στον αριθμό των γλωσσών που δίνεται έμφαση και στον αριθμό των γλωσσών που έχουν την ικανότητα να μιλούν. Αυτές οι θέσεις είναι κυρίως των προϊσταμένων και των καμαριέρων του τμήματος housekeeping.

γ.) ανειδίκευτοι υπάλληλοι: Στην έρευνα διαπιστώθηκε ότι τα ξενοδοχεία του πληθυσμού προτιμούν το συγκεκριμένο κριτήριο επιλογής για τους υπαλλήλους βάσης, δηλαδή ανειδίκευτους υπαλλήλους για τη στελέχωση του τμήματος. Η εξήγηση που δόθηκε είναι ότι οι ίδιοι προσπαθούν να <<μυήσουν>> τους υπαλλήλους τους με δικό τους τρόπο στην εργασία και στα ιδιαίτερα καθήκοντα της θέσης της οποίας πρόκειται να προσληφθούν. Από τα ξενοδοχεία της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι βάσης (καμαριέρες, καθαρίστριες, λινοθηκάριοι), στις περισσότερες περιπτώσεις συμβαίνει να είναι άτομα με μειωμένα προσόντα και χαμηλό μορφωτικό επίπεδο. Όπως αναφέρουν και τα βιβλιογραφικά στοιχεία σε κάθε επιχείρηση δεν πρέπει να υπάρχουν καλοί και κακοί υπάλληλοι αλλά κατάλληλα και μη κατάλληλα άτομα. Από τους ερωτώμενους επισημάνθηκε, ότι δεν είναι αρκετό μόνο να εξελιχθούν σε κατάλληλους υπάλληλους αλλά είναι επίσης απαραίτητο να μυηθούν σε διαφορετικά πρότυπα συνθηκών ζωής. Σημειώθηκε επίσης ότι η συγκεκριμένη εργασία είναι η πρώτη τους επαφή με ανθρώπους που ανήκουν σε διαφορετικές κοινωνικές διαστρωματώσεις. Για το λόγο αυτό κατά τη διάρκεια προσαρμογής τους είναι απαραίτητο να εκπαιδευτούν σε βασικές αρχές όπως προσωπική υγιεινή, ευπρεπή εμφάνιση, και κυρίως να μάθουν πράγματα σχετικά με τον τρόπο που θα συμπεριφέρονται στους πελάτες. Δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός, τονίζουν αρκετά από τα διοικητικά στελέχη με τα οποία έγινε η συνέντευξη, ότι ο νέος υπάλληλος είναι ένα

εξωτερικό στοιχείο για το ξενοδοχείο και πρέπει να εξοικειωθεί με ολόκληρη την επιχείρηση.

γ.) η ηλικία: Είναι το τέταρτο από πλευράς έντασης κριτήριο , το οποίο θεωρείται σημαντικό για τα ξενοδοχεία της έρευνας τα οποία θεωρούν ότι οι πλέον παραγωγικές ηλικίες για τους υπαλλήλους του τμήματος housekeeping είναι από 20 έως 45 ετών.

δ.) το φύλο: Το κριτήριο αυτό θεωρείται αδιάφορο για τα δύο από τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας εκτός από το ένα ξενοδοχείο που προτιμά στη θέση του βαλέ να προσλαμβάνει μόνο άντρες αφού η φύση της εργασίας απαιτεί μυική δύναμη. Επίσης τα ξενοδοχεία της έρευνας επιδιώκουν στις περισσότερες θέσεις η στελέχωση να γίνεται από άνδρες αφενός επειδή είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στην καριέρα τους, αφετέρου διότι οι γυναίκες απουσιάζουν συχνότερα από την εργασία τους (εξ' αιτίας πιθανής εγκυμοσύνης, μητρότητας, οικογενειακών προβλημάτων). Αντίθετα για συγκεκριμένες θέσεις του τμήματος όπως της καμαριέρας προτιμούνται οι γυναίκες ενώ ένας μικρός αριθμός ανδρών προσλαμβάνεται για να καλύψει τις βοηθητικές θέσεις των housemen.

Από την έρευνα αναδείχθηκαν δύο κριτήρια όπου δεν υπήρξε αναφορά στην σχετική ερώτηση που τέθηκε στην έρευνα και αφορούσαν την επιλογή του τμήματος τα οποία δεν επισημαίνονται ούτε στη σχετική βιβλιογραφία. Τα κριτήρια αυτά είναι:

1.) οικογενειακή κατάσταση των γυναικών υπαλλήλων και

2.) η προσωπικότητα

Αναλυτικότερα:

1.) Σε ότι αφορά στην οικογενειακή κατάσταση των γυναικών υπαλλήλων, τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας διατύπωσαν την άποψη ότι επιλέγουν γυναίκες οι οποίες είναι ανύπανδρες ή διαζευγμένες ή μητέρες που δεν έχουν μικρά παιδιά. Ο λόγος είναι προφανής και αφορά στον περιορισμό των απουσιών και γενικά στην αποφυγή των προνομίων που η πολιτεία παρέχει στις εγκύους γυναίκες και στις μητέρες ανήλικων παιδιών.

2.) Σε ότι αφορά στη προσωπικότητα και σε παρατήρηση που έγινε για περισσότερες διευκρινήσεις, τόσο του κριτηρίου(προσωπικότητα) όσο και του τρόπου που τούτο ορίζεται, δεν δόθηκε ικανοποιητική και τεκμηριωμένη απάντηση. Η επικρατούσα άποψη από τους συνομιλητές που το έθεσαν, ως

κριτήριο επιλογής ήταν συγκεκριμένες, υποκειμενικές απόψεις σχετικά με τη συμπεριφορά την εμφάνιση και επικοινωνιακή ικανότητα των υποψήφιων υπαλλήλων του ξενοδοχείου. Οι συνομιλητές που έθεσαν την προσωπικότητα, ως βασικό κριτήριο, συμφώνησαν όλοι με την επισήμανση ότι δεν ήταν δυνατό τούτο να διαπιστωθεί με τον τρόπο που περιγράφεται κατά τη διαδικασία πρόσληψης, αλλά μόνο μετά την πρόσληψη του υπαλλήλου. Η άποψη του κριτηρίου προσωπικότητας των ξενοδοχείων τη έρευνας που προτάθηκε έχει σχέση με τη μη εφαρμογή της παραμέτρου των δοκιμασιών, ως στοιχείο της διαδικασίας πρόσληψης και ως εκ τούτου δημιουργεί ουσιαστικό κενό στην αποτελεσματική επιλογή των υπαλλήλων στο τμήμα. Είναι πασιφανές και καταγράφεται από όλους τους συγγραφείς, ότι τα στοιχεία προσωπικότητας καθορίζουν τη συμπεριφορά του κάθε ανθρώπου, η ψυχραιμία, η κοινωνικότητα, η διάθεση για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η συνεργασιμότητα, η φιλοδοξία κ.α. Ο εντοπισμός και η εξωτερίκευση όλων των παραπάνω στοιχείων απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και συγκεκριμένες μεθόδους προκειμένου να διαπιστωθεί εάν κάποιος υποψήφιος διαθέτει τα απαιτούμενα στοιχεία για τη συγκεκριμένη θέση. Η βιβλιογραφική έρευνα, όπως παρατέθηκε στο κεφάλαιο για τη πρόσληψη, κατέδειξε ότι μια σειρά δοκιμασιών, η οποία θα επικεντρώνεται στην ανάδειξη της προσωπικότητας των υποψήφιων υπαλλήλων κρίνεται αναγκαία για την επιλογή του κατάλληλου εργατικού δυναμικού. Σε επικύρωση της παραπάνω βιβλιογραφικής έρευνας είναι και οι επισημάνσεις που έγιναν από τους συνομιλητές των εν λόγω ξενοδοχείων. Σαν γενικό συμπέρασμα είναι ότι: Τα ξενοδοχεία της έρευνας ακολουθούν δικό τους τρόπο ανάδειξης κριτηρίων σε ότι αφορά στους υπαλλήλους που προσλαμβάνουν στις θέσεις του τμήματος. Κατά συνέπεια προέκυψε σε ερευνητικό επίπεδο και διαφορετικός βαθμός έντασης για κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια. Αναλυτικά και σε αντιδιαστολή με ότι ισχύει στη βιβλιογραφική έρευνα που παρατέθηκε (κεφάλαιο 2) **η εμπειρία**, αν και δεν απορρίπτεται σαν κριτήριο για την πρόσληψη εντούτοις δεν κατέχει κυρίαρχη θέση όχι τόσο για τους υπαλλήλους βάσης όσο των διοικητικών στελεχών για την τελική επιλογή τους. Τούτο έχει σαν αποτέλεσμα να μεγαλώνει τόσο ο χρόνος προσαρμογής των νέων υπαλλήλων βάσης στο εργασιακό τους περιβάλλον όσο και ο χρόνος που αυτοί θα αρχίσουν να είναι αποδοτικοί για την επιχείρηση.

6.3.2.5 Ένταξη νεοπροσληθέντων υπαλλήλων

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας παρατηρείται ότι ο τρόπος ένταξης που ακολουθείται από τα τρία ξενοδοχεία είναι ο ίδιος και συμπίπτει με την σχετική βιβλιογραφία του κεφαλαίου 2. Δηλαδή ακολουθείται συγκεκριμένη τακτική για την γρήγορη και ευκολότερη προσαρμογή τους στο εργασιακό περιβάλλον μέσω εκπαίδευσης τους και εποπτείας τους. Μετά την απόφαση της πρόσληψης τους εκπαιδεύονται 3 ή 4 μέρες με έναν παλιό υπάλληλο εκπαιδευμένο για να κάνει αυτή τη δουλειά. Μετά από αυτές τις μέρες ο καινούριος υπάλληλος και μετά από καθοδήγηση της προϊσταμένης αφήνεται με λίγο φόρτο εργασίας για 2 ημέρες μόνος του στον τομέα της εργασίας του. Κατόπιν αυτής της διαδικασίας αξιολογείται και διορθώνεται από την executive housekeeper.

6.3.3 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελεί μια διαρκή διαδικασία για τους υπαλλήλους που εργάζονται στο τομέα του housekeeping. Από την ανάλυση της βιβλιογραφικής έρευνας που έγινε στο αντίστοιχο κεφάλαιο της εκπαίδευσης στην παρούσα εργασία, καταδείχθηκε η αναγκαιότητα και η σημασία της εφαρμογής προγραμμάτων εκπαίδευσης, ιδιαίτερα στο τμήμα του housekeeping. **Η εκπαίδευση**, ως άξονας της παρούσας έρευνας, παρουσιάζει πολύ υψηλό βαθμό ένταξης στα ξενοδοχεία της έρευνας αφού θεωρούν την εκπαίδευση βασικό άξονα για την αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού τους.

Σύμφωνα με τις προτάσεις της βιβλιογραφικής έρευνας η διαδικασία εκπαίδευσης των υπαλλήλων στον τομέα του housekeeping αποτελεί ένα βασικό άξονα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κυρίαρχοι παράμετροι αυτού του άξονα είναι:

- 1. Οι μέθοδοι και το περιεχόμενο προγραμμάτων εκπαίδευσης υπαλλήλων του τομέα του housekeeping**
- 2. Η αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης.** Αυτοί οι παράμετροι της εκπαίδευσης αναλύονται παρακάτω.

6.3.3.1 Οι μέθοδοι και το περιεχόμενο προγραμμάτων εκπαίδευσης υπαλλήλων του τομέα housekeeping

Το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των ξενοδοχείων της έρευνας διαπιστώθηκε ότι είναι το ίδιο. Στην αρχή της σεζόν γίνεται το θεωρητικό πρόγραμμα και στα μέσα της σεζόν το πρακτικό. Όσες καμαριέρες έρχονται στα μέσα της σεζόν

δεν περνάνε από το θεωρητικό μέρος. Μια σημαντική σημείωση είναι ότι στα προγράμματα αυτά οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων δεν αμείβονται. Από τη βιβλιογραφική έρευνα, όπως αυτή αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο, ως σημαντικές μεθόδους για την εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων οι είναι οι εξής:

- **Η εκπαίδευση υπό καθοδήγηση**
- **Οι συζητήσεις**
- **Η μελέτη περίπτωσης**
- **Η επίδειξη**
- **Η εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης**

Οι διαφορές που παρατηρήθηκαν και στη συνέχεια θα καταγραφούν είναι ο αριθμός και η συνδυαστική τακτική αυτών των μεθόδων που κάθε ξενοδοχείο επιλέγει. Επίσης από την έρευνα επισημάνθηκαν διαφορές ως προς τον βαθμό έντασης των μεθόδων εκπαίδευσης που επιλέγουν τα ξενοδοχεία για τους υπαλλήλους του τμήματος housekeeping. Μια ακόμα γενική παρατήρηση που εκτιμάται ότι είναι σημαντική έχει να κάνει με το γεγονός ότι από τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας των δύο ξενοδοχείων τα διοικητικά στελέχη τους δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από τους υπαλλήλους που εργάζονται στο τμήμα. Η εξήγηση που έδωσαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων είναι ότι στους υπαλλήλους διαθέτουν περιορισμένα εκπαιδευτικά προσόντα και μικρή ή καθόλου επαγγελματική εξειδίκευση. Για τους λόγους αυτούς εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης προσαρμοσμένα στις ανάγκες αυτών των υπαλλήλων με απώτερο στόχο να τους εντάξουν στη κουλτούρα και στην πολιτική της επιχείρησης. **Η μέθοδος που παρουσιάζεται με μεγαλύτερο βαθμό έντασης στα τρία ξενοδοχεία είναι η <<εκπαίδευση υπό καθοδήγηση>>.** Προγράμματα εκπαίδευσης σχεδιάζονται ειδικά για το τμήμα του housekeeping του ενός ξενοδοχείου της έρευνας, τα οποία απευθύνονται συγκεκριμένα στις καμαριέρες στις καθαρίστριες και στους housemen. Επίσης παρόμοια προγράμματα σχεδιάζονται και για ανώτερες θέσεις.

Και στα τρία ξενοδοχεία της έρευνας ακολουθούν την ίδια πολιτική εκπαίδευσης. Δηλαδή η πρόσληψη των νεοπροσληφθέντων που πρόκειται να αναλάβουν τα νέα καθήκοντα γίνεται μέσα στον εργασιακό χώρο που πρόκειται να αναλάβουν τα νέα καθήκοντα. Για παράδειγμα, όπως ανέφεραν κατά τη συνέντευξη, οι υπεύθυνοι του housekeeping, η νέα καμαριέρα μαθαίνει το τεχνικό κομμάτι της εργασίας της την ώρα που την εκτελεί. Την ευθύνη της καθοδήγησης της και εκπαίδευσης της αναλαμβάνει ή ο άμεσα προϊστάμενος της ή μια παλιά και έμπειρη συνάδελφος της. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι στα ξενοδοχεία τόσο στις διοικητικές θέσεις όσο και στις θέσεις βάσεις των υπαλλήλων ακολουθούν τη διαδικασία εκπαίδευσης

νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων, τη μέθοδο <<εκπαίδευσης υπό καθοδήγηση>> με την ίδια διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει συγκεκριμένα στάδια τα οποία είναι:

- 1.) **Πρώτο στάδιο:** Κατά το πρώτο στάδιο εκπαίδευσης οι υπάλληλοι τοποθετούνται δίπλα στον αρχαιότερο υπάλληλο και παρακολουθούν ως παρατηρητές τον τρόπο και τις τεχνικές που ακολουθεί αυτός κατά την υλοποίηση της εργασίας.
- 2.) **Δεύτερο στάδιο:** σε αυτό το στάδιο ο εκπαιδευόμενος σταδιακά αναλαμβάνει να φέρει σε πέρας, με την βοήθεια του εκπαιδευτή του ένα μέρος της εργασίας του πρώτου σταδίου.
- 3.) **Στην τρίτη φάση** της εκπαίδευσης ο νέος υπάλληλος αναλαμβάνει όλο και περισσότερες αρμοδιότητες, πάντα με την επίβλεψη του εκπαιδευτή του, μέχρι να είναι έτοιμος να αναλάβει ολόκληρο το έργο και τα καθήκοντα της θέσης του.

Η δεύτερη, ως προς τον βαθμό έντασης, μέθοδος που εφαρμόζουν και τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας είναι οι συζητήσεις. Η μέθοδος αυτή ακολουθείται είτε μόνη της είτε παράλληλα και με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους. Οι υπεύθυνοι εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο σε καθημερινή βάση αφού όπως τόνισαν συζητούν διάφορα προβλήματα των υπαλλήλων του τμήματος τους πριν από την έναρξη της πρωινής βάρδιας. Η υπεύθυνη του τμήματος του ενός ξενοδοχείου απάντησε ότι εκτός από προγραμματισμένες συζητήσεις γίνονται και έκτακτες συζητήσεις κάθε φορά που κάποιος υπάλληλος προβάλλει ένα θέμα που τον απασχόλησε κατά την εργασία του. **Η έρευνα κατέδειξε ότι τρίτη στη σειρά μέθοδος που υιοθετείται από τους υπεύθυνους του housekeeping για τους νέους υπαλλήλους είναι η επίδειξη.**

Τα ξενοδοχεία της έρευνας χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο στους νέους υπαλλήλους που προσλαμβάνουν. Το ένα ξενοδοχείο της έρευνας η υπεύθυνη του τμήματος ανέφερε ότι την εφαρμόζει σε συνδυασμό και με την συζήτηση ή την εκπαίδευση υπό καθοδήγηση. Η διαδικασία αυτής της εφαρμογής, όπως περιγράφηκε, αφορά στις δραστηριότητες για τις οποίες απαιτείται από τον υπάλληλο η ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων, όπως είναι το στρώσιμο των κρεβατιών, η διαδικασία άφιξης, η χρήση τεχνικών μέσων κ.α.

Η εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης είναι μία μέθοδος εκπαίδευσης που ακολουθούν και τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας. Ο λόγος που δεν συμπεριλαμβάνεται ως πρώτη στον υψηλό βαθμό έντασης με τον οποίο συναντάται στα ξενοδοχεία είναι επειδή για τους υπαλλήλους που εκπαιδεύουν στα πλαίσια της

πρακτικής τους άσκησης οι επιχειρήσεις επιδοτούνται από την πολιτεία. Όμως πάρα ταύτα, μέσω της πρακτικής άσκησης, οι μεν σπουδαστές έχουν τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με τον μελλοντικό επαγγελματικό τους χώρο, τα δε ξενοδοχεία αξιοποιούν τις νέες ιδέες και γνώσεις των φοιτητών και επιπλέον ανοίγουν διαύλους άντλησης μελλοντικών στελεχών τους.

6.3.3.2 Αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης

Σε ότι αφορά στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στην βιβλιογραφική έρευνα καταγράφεται ότι είναι μια εξόχως σημαντική παράμετρος της διαδικασίας της εκπαίδευσης που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για το προσωπικό του τμήματος housekeeping. **Ως κυρίαρχα σημεία των συστημάτων αξιολόγησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης, καταγράφονται:**

- **Ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευόμενων**
- **Το επίπεδο έντασης και η ένταση μάθησης**
- **Η αλλαγή της συμπεριφοράς στην εργασία του**
- **Η αποτελεσματικότητα**

Η έρευνα κατέδειξε ότι για την παράμετρο της αξιολόγησης ο βαθμός έντασης εμφανίζεται πολύ χαμηλός. **Δύο από τα τρία ξενοδοχεία του δείγματος ,τα οποία σχεδιάζουν συστήματα αξιολόγησης για τα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζουν και αυτά όχι με συστηματική μέθοδο.**

Συγκεκριμένα στα δύο αυτά ξενοδοχεία τα σημεία για τα οποία εκδηλώνεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων, είναι **ο βαθμός ικανοποίησης των εκπαιδευόμενων και πλημμελώς η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων.** Η μέθοδος αξιολόγησης στα εν λόγω ξενοδοχεία γίνεται με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων τα οποία απαντούν οι συμμετέχοντες υπάλληλοι του housekeeping. **Τα συμπεράσματα που εξάγονται από αυτή την ανάλυση αφορούν το βαθμό ικανοποίησης των συμμετεχόντων από τα προγράμματα εκπαίδευσης και στην επίδραση που αυτά έχουν στην αποδοτικότητα τους.**

Επίσης από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι και τα τρία ξενοδοχεία δεν προβαίνουν σε συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξαιτίας ορισμένων ανασταλτικών παραγόντων. Μερικοί από τους βασικούς λόγους που

επικαλέσθηκαν οι ερωτώμενοι κατά τις συνεντεύξεις για την έλλειψη της διαδικασίας αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι οι εξής:

-η έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένων αξιολογητών που θα υποστηρίξουν ένα τέτοιο σύστημα

-η απροθυμία τόσο των εκπαιδευτών όσο και των εκπαιδευόμενων να αξιολογηθούν

-η άγνοια από την πλευρά της διοίκησης να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης.

Μία άλλη άποψη που διατυπώθηκε στις συνεντεύξεις για τους λόγους που δεν θεωρείται απαραίτητη η σημαντικότητα αυτής της παραμέτρου στην εκπαιδευτική διαδικασία, είναι η αντίληψη που επικρατεί από του ερωτώμενους, ότι οποιαδήποτε εκπαίδευση και με οποιαδήποτε μέθοδο αυτή εφαρμόζεται είναι καλή και επομένως δε χρειάζεται παραπάνω αξιολόγηση.

6.3.4 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων όπως η βιβλιογραφική έρευνα κατέδειξε είναι ένας από τους βασικούς άξονες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλει στη δημιουργία ενός σχεδίου που αποσκοπεί, τόσο στην ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων όσο και στην οργανωτική ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. **Ως βασικές μεταβλητές της αξιολόγησης των υπαλλήλων του housekeeping από την βιβλιογραφική έρευνα εντοπίστηκαν:**

1.) Οι στόχοι αξιολόγησης

2.) Οι μέθοδοι αξιολόγησης

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι τα ξενοδοχεία συμμερίζονται κάποιες απόψεις της βιβλιογραφίας σχετικά με τη σημασία και την αναγκαιότητα που όλοι οι συγγραφείς καταγράφουν για τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων. Διαπιστώνεται δηλαδή ότι τα ξενοδοχεία καθιερώνουν τη διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων και υπάρχει μια συνεχής και συνεπής εικόνα της απόδοσης του προσωπικού, η οποία είναι απαραίτητη για τους ίδιους τους εργαζομένους αλλά και τη διοίκηση.

6.3.4.1 Στόχοι αξιολόγησης

Και στα τρία ξενοδοχεία της έρευνας, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων αφορά τον τρόπο με τον οποίο είναι δυνατό να βελτιωθεί η συνολική παραγωγικότητα της επιχείρησης, στο μέτρο φυσικά που αυτή εξαρτάται από τους εργαζομένους. Από τις απαντήσεις των γενικών προϊσταμένων του τμήματος

housekeeping αυτών των ξενοδοχείων προέκυψε ότι κατά την άποψη του είναι απαραίτητη η διαδικασία της αξιολόγησης. Αναλυτικότερα η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων πρέπει να είναι επικεντρωμένη και να εκπληρώνει τους παρακάτω στόχους:

- ➔ Να διερευνηθεί πόσοι και ποιοι εργαζόμενοι εκτελούν σωστά τα καθήκοντα τους και πόσοι και ποιοι δεν ανταποκρίνονται ή ανταποκρίνονται πλημμελώς σε αυτά.
- ➔ Να συντελεί στην υποκίνηση των εργαζομένων και στη διατήρηση υψηλού επιπέδου της επίδοσης τους, διότι αποτελεί μέρος της επιβράβευσης τους.
- ➔ Να βελτιώνεται ο τρόπος εκτέλεσης και τα χρονοδιαγράμματα των διαφόρων εργασιών π.χ. μείωση του χρόνου καθαρισμού δωματίων.
- ➔ Να δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να διατυπώνουν τις απόψεις και τυχόν παράπονα τους από τη συνεργασία με τους προϊσταμένους τους. Τούτο έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ υφισταμένων και προϊστάμενων.
- ➔ Να εντοπίζει προβλήματα διαπροσωπικών σχέσεων, τα οποία επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

Από όλα όσα παραπάνω ανέφεραν οι ερωτώμενοι των συγκεκριμένων ξενοδοχείων είναι προδήλως εμφανής η αναγκαιότητα και τα ωφελήματα που προσδοκούν από την αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων του τμήματος housekeeping.

6.3.4.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

Από τα ευρήματα της έρευνας αυτό που κυρίως προκύπτει είναι ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων παρουσιάζεται με υψηλό βαθμό έντασης για τα ξενοδοχεία του δείγματος. Από την βιβλιογραφική έρευνα προκύπτει, ότι οι μέθοδοι που εφαρμόζονται για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι οι εξής:

1. Αυτές που χρησιμοποιούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων, και αφορούν πρότυπα αξιολόγησης σχετικά με τη συμπεριφορά και τις επιδράσεις που αυτή έχει στην απόδοση τους, όπως: επικοινωνία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργασία, ευγένεια, πρωτοβουλία, αντιμετώπιση κρίσιμων περιστατικών.
2. Αυτές που τα κριτήρια των προτύπων αξιολόγησης σχετίζονται με τους αντικειμενικούς στόχους. Η εφαρμογή της απαιτεί τη συνεργασία προϊσταμένου και υφισταμένων, οι οποίοι θέτουν στόχους που σχετίζονται με την πολιτική της

επιχείρησης και από κοινού δεσμεύονται για την υλοποίηση τους μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Επίσης καθορίζουν από κοινού τα πρότυπα απόδοσης που πρέπει να είναι μετρήσιμα και εφικτά και καθορίζονται συγκεκριμένοι έλεγχοι προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων.

Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις των ερωτώμενων των τριών ξενοδοχείων της έρευνα αυτά που παρουσιάζονται με υψηλό βαθμό έντασης από τα πρότυπα αξιολόγησης σχετικά με τη συμπεριφορά και τις επιδράσεις που αυτή έχει στην απόδοση τους όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία είναι τα κρίσιμα περιστατικά. Τα περιστατικά αυτά βασίζονται σε γεγονότα αντιπροσωπευτικά για την απόδοση του υπαλλήλου. Στο τέλος τη σεζόν η προϊσταμένη με ειδικό έντυπο αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο χωριστά και με την δική του παρουσία. Ύστερα από αυτό γίνεται συζήτηση και αναφορά αυτών των περιστατικών της πορείας του. Για τις περιπτώσεις αυτές, η αξιολόγηση αυτή υπογράφεται από τον προϊστάμενο και στέλνεται στον υπεύθυνο ανθρώπινων πόρων.

Με μέτριο βαθμό έντασης εμφανίζεται η μέθοδος αξιολόγησης που γίνεται με βάση τους αντικειμενικούς στόχους αφού τα δύο από τα τρία ξενοδοχεία την εφαρμόζουν. Η εφαρμογή αυτή απαιτεί όπως υπογραμμίζουν οι ερωτώμενοι τη συνεργασία προϊσταμένου και υφισταμένου που θέτουν στόχους που σχετίζονται με τη πολιτική της επιχείρησης και από κοινού δεσμεύονται για την υλοποίηση τους μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να αφορούν τη μείωση των λειτουργικών δαπανών, στο μηδενισμό παραπόνων των πελατών κ.α. όπως αναφέρει και η βιβλιογραφία από τη συνεργασία των προϊσταμένων και υφισταμένων θέτουν αντικειμενικούς στόχους για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που σχετίζονται με τη πολιτική της επιχείρησης. Στα δύο ξενοδοχεία του πληθυσμού οι γενικές προϊσταμένες από τη σχέση του προσωπικού και από τη ποιότητα της συνεργασίας τους πραγματοποιούν και καθορίζουν συγκεκριμένους ελέγχους προόδου επίτευξης των αποτελεσμάτων, όπως αναφέρουν και οι συγγραφείς της βιβλιογραφίας.

Η εκτίμηση της έρευνας όπως αυτή διαμορφώθηκε από τις συνεντεύξεις για τον πλημμελή ή αποτελεσματικό τρόπο με τον οποίο τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας επιλέγουν μεθόδους αξιολόγησης των υπαλλήλων του housekeeping αφορά σε συγκεκριμένους παράγοντες όπως:

- Το γεγονός ότι για την εφαρμογή της απαιτείται η ύπαρξη της ομάδας αξιολογητών για το σκοπό αυτό.
- Το υψηλό κόστος υλοποίησης ενός συστήματος αξιολόγησης
- Και τέλος η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης προυποθέτει χρόνο με αποτέλεσμα να λειτουργούν σε βάρος της ποιότητας της εργασίας,

επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων που επιδρά αρνητικά στην απόδοση τους.

6.3.5 Πολιτική αμοιβών και κινήτρων

Ο τελευταίος από τους βασικούς άξονες που ανέδειξε η παρούσα βιβλιογραφία ως σημαντικό για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του housekeeping, είναι αυτός που αφορά στις αμοιβές και τα στα κίνητρα που τα ξενοδοχεία παρέχουν στους υπαλλήλους του housekeeping. Από τα ξενοδοχεία της έρευνας παρά το γεγονός ότι προσδίδουν μεγάλη σημασία στην πολιτική αμοιβών και κινήτρων, εν τούτοις πολύ λίγα στοιχεία υιοθετούν από τη βιβλιογραφία, ώστε να επιτυγχάνεται μέσω αυτών η αύξηση της παραγωγικότητας των υπηρεσιών από τους υπαλλήλους.

Από τη βιβλιογραφική έρευνα αναδεικνύεται ο ένας από τους βασικούς παράγοντες της πολιτικής αμοιβών και κινήτρων για τους υπαλλήλους του τμήματος housekeeping:

1. Τρόποι υπολογισμού αμοιβών και κινήτρων

Η παραπάνω παράμετρος εμφανίζεται και στα τρία ξενοδοχεία της έρευνας με τον ίδιο βαθμό έντασης στον τρόπο εφαρμογής της.

6.3.5.1 Τρόποι υπολογισμού αμοιβής των υπαλλήλων.

Οι τρόποι υπολογισμού του συστήματος αμοιβών που εφαρμόζουν για τους υπαλλήλους του τμήματος housekeeping είναι δύο και βασίζονται κυρίως σε ποσοτικά κριτήρια: ο ένας αφορά στις καμαριέρες και το βοηθητικό προσωπικό του τμήματος και ο δεύτερος τα διοικητικά στελέχη του τμήματος και εφαρμόζονται ως εξής:

- 1. Για τις καμαριέρες και το βοηθητικό προσωπικό του housekeeping (housemen) των δύο ξενοδοχείων αυτή υπολογίζεται με βάση την απόδοση και την παραγωγικότητα. Οι ερωτώμενοι των ξενοδοχείων εξήγησαν ότι η ωριαία ή ημερήσια αποζημίωση μιας καμαριέρας διαιρείται με τον αριθμό δωματίων που εκτιμάται από τη διοίκηση ότι αυτή μπορεί να ετοιμάσει. (π.χ. 15 δωμάτια το οκτάωρο). Για το ένα ξενοδοχείο της έρευνας οι καμαριέρες και το βοηθητικό προσωπικό (housemen), βασίζονται σε ποιοτικά κριτήρια της παρεχόμενης εργασίας, και αμείβονται ως εξής:**

Οι καμαριέρες ετοιμάζουν ένα αριθμό δωματίων στο ωράριο τους, το ύψος του οποίου προσδιορίζεται με βάση τα πρότυπα που η διοίκηση έχει καθορίσει σε

σχέση με το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας, που αφορά την καθαριότητα των δωματίων. Για κάθε δωμάτιο που η καμαριέρα θα ετοιμάσει πέρα από το πρότυπο (απουσία καμαριέρων, έκτακτες αφίξεις ή αναχωρήσεις) πληρώνεται ένα συγκεκριμένο χρηματικό ποσό.

2. Για τα διοικητικά στελέχη του τμήματος η γενική προϊσταμένη του ενός ξενοδοχείου εξήγησε ότι αμείβονται με κλειστή συμφωνία, 26 ημέρες το μήνα, με 4 ρεπό, και οι βοηθοί των διοικητικών στελεχών με συλλογική σύμβαση μέχρι 4 ρεπό. Τα άλλα δύο ξενοδοχεία απάντησαν ότι τα διοικητικά στελέχη και οι άλλες βοηθητικές θέσεις τους αμείβονται με βάση το χρόνο απασχόλησης του, δηλαδή οκτώωρο, ο οποίος μπορεί να επιμηκυνθεί (υπερωρίες), όταν κρίνεται απαραίτητο από τη διοίκηση.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι στα σχετικά ερωτήματα των αμοιβών-κινήτρων οι προϊστάμενοι του τμήματος των ξενοδοχείων του πληθυσμού απάντησαν «η προφορική επιβράβευση από τον προϊστάμενο του τμήματος των αποδοτικότερων υπαλλήλων είναι το καλύτερο κίνητρο για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να βελτιώσουν την ποιότητα της «η προφορική επιβράβευση από τον προϊστάμενο του τμήματος των αποδοτικότερων υπαλλήλων είναι το καλύτερο κίνητρο για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας τους». Από τις συνεντεύξεις και από την παρατήρηση προέκυψε, σχετικά με τον τρόπο που οι διοικήσεις των ξενοδοχείων του δείγματος, υπολογίζουν την αμοιβή των εργαζομένων του τμήματος, ότι αυτές περιορίζονται σε όσα οι συλλογικές συμβάσεις επιβάλλουν, το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του ενδιαφέροντος από τη μεριά των υπαλλήλων για βελτίωση απόδοσης και παραγωγικότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα ευρήματα της έρευνας σε σχέση με τους τεθέντες άξονες από τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στο έκτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. επίσης παρατίθενται προτάσεις οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις προς την κατεύθυνση της οργάνωσης και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

Όσον αφορά την οργανωτική δομή του housekeeping των ξενοδοχείων της έρευνας, τα ευρήματα της έδειξαν ότι η διάρθρωση σε κάθε ένα από τα τρία ξενοδοχεία του πληθυσμού, εξαρτάται από την πολιτική της επιχείρησης. Παρά το γεγονός ότι ανήκουν σε υψηλή κατηγορία και τα τρία ξενοδοχεία, εντούτοις περιορίζουν τους τομείς οργάνωσης του τμήματος, για τη μείωση δαπανών του προσωπικού ενσωματώνοντας τα καθήκοντα σε ανώτερα διοικητικά στελέχη. Αυτή η πολιτική έχει ως αποτέλεσμα <<υπερφορτωμένους>> προϊσταμένους που δυσκολεύονται στην οργάνωση των εργασιών.

-ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού από την έρευνα αναδείχθηκε ότι οι διοικήσεις των ξενοδοχείων δεν ακολουθούν διαδικασίες πρόσληψης υπαλλήλων του τμήματος οι οποίες θα τους βοηθήσει να επιλέξουν τα ικανότερα στελέχη που θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα του τμήματος. Τα κριτήρια επιλογής, κυρίως των υπαλλήλων βάσης, επιλέγονται με γνώμονα την οικονομικότερη επιλογή των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι αυτοί είναι ανειδίκευτοι και μη δεκτικοί σε οποιαδήποτε είδους εκπαιδευτικά διαδικασία. Επίσης εξαιτίας της πολιτικής μείωσης δαπανών για εργατικό δυναμικό η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού του τμήματος περιορίζεται σε αποσπασματικές εκπαιδευτικές πρακτικές, κυρίως των υπαλλήλων βάσης με βασικό στόχο την γρήγορη αύξηση παραγωγικότητας. Επιπλέον παρατηρήθηκε απουσία συγκεκριμένων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων στο τμήμα, εφαρμόζοντας άτυπα συστήματα αξιολόγησης με αποσπασματικό τρόπο χωρίς ενιαίες αρχές και κριτήρια. Η μερική αξιολόγηση που εφαρμόζεται έχει επιπτώσεις στην εκτέλεση των εργασιών και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Σε ότι αφορά τις διάφορες πολιτικές υποκίνησης και αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού η έρευνα έδειξε ότι ελάχιστα ασχολούνται με τη σχέση που υπάρχει μεταξύ αμοιβής και αποδοτικότητας των εργαζομένων και για το λόγο αυτό δεν εφαρμόζουν κανένα σύστημα αμοιβής, εκτός από τις συμφωνίες και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Παρακάτω θα παρατεθούν κάποιες προτάσεις οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύση στη διοίκηση και την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων.

Συγκεκριμένα όσον αφορά τη διάρθρωση του τμήματος housekeeping αυτή πρέπει να γίνεται σύμφωνα με το μέγεθος και όχι με την πολιτική της επιχείρησης, για την αποφυγή πολλών αρμοδιοτήτων και καθηκόντων σε μικρό αριθμό ατόμων, γεγονός που θα ενισχύσει τη διάθεση και την ικανότητα των εργαζομένων να επιδοθούν στα όρια των καθηκόντων της θέσης τους. Όσον αφορά τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος των ξενοδοχείων οι προτάσεις μας είναι:

- η επιλογή των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται με κριτήριο την καταλληλότητα για την θέση που πρόκειται να καταλάβουν. Αυτό σημαίνει ότι αρχικά θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένη περιγραφή καθηκόντων της θέσης καθώς επίσης να αναπτυχθούν μηχανισμοί οι οποίοι θα μπορούν να διαγνώσουν τα ουσιαστικά προσόντα κάθε υπαλλήλου. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να επιλέγουν το κατάλληλο άτομο για τη κατάλληλη θέση.

- οι διοικήσεις των ξενοδοχείων πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματικά και ολοκληρωμένα σχέδια για την εκπαιδευτική διαδικασία με συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους όπου θα εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Για την υλοποίηση τους απαιτούνται οικονομικοί πόροι προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις και επιπλέον να διασφαλίσουν την επένδυση που έχουν κάνει σε εργατικό δυναμικό στο τμήμα του housekeeping, αφού μόνο με κατάλληλη εκπαίδευση εξασφαλίζεται η μέγιστη αποδοτικότητα του.

- η συστηματική οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης από τα ξενοδοχεία για περαιτέρω εκπαίδευση και εξειδίκευση του στελεχιακού δυναμικού τους.

- η προσαρμογή των υφισταμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης στις ιδιαίτερες απαιτήσεις που η κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει, ώστε να εκλείψει το φαινόμενο της διάστασης που υπάρχει μεταξύ των παρεχόμενων γνώσεων και των αναγκών του ξενοδοχείου.

- οι διοικήσεις των ξενοδοχείων πρέπει να ασχοληθούν σοβαρά με τις αξιολογήσεις των εργαζομένων και να αναθέσουν σε κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη τη σύνταξη προγραμμάτων αξιολόγησης. Επίσης τα συστήματα

αξιολόγησης θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητες της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης, ώστε να είναι αποτελεσματικά και να συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον οι αρχές και τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι γνωστά σε όλους τους υπαλλήλους, ώστε να έχουν προσωπική εικόνα τόσο για τη δική τους απόδοση όσο και των συναδέλφων τους. Τέλος ο καθορισμός προτύπων απόδοσης είναι μια κορυφαία διαδικασία που επιβάλλεται να εφαρμόσουν οι διοικήσεις των ξενοδοχείων για την επιτυχία αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- 1.) Ποιες οι περιοχές ευθύνης του housekeeping; (άμεσες και έμμεσες παροχές υπηρεσιών)
 - α.) υπάρχει εξωτερικό τμήμα laundry;
 - β.) αν ναι ποια η οργανωτική δομή του;
 - γ.) αν όχι πως γίνεται η διαχείριση των λινών και του laundry;
- 2.) Ποιο είναι το οργανόγραμμα του τμήματος;
- 3.) Υπάρχει τμήμα ανθρώπινου πόρων; Αν ναι πότε συνεργάζεται με το τμήμα του housekeeping;
- 4.) Με ποιους τρόπους γίνεται η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα και ποια μέθοδο ακολουθείται στη διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού;
- 5.) Ποιά κριτήρια εφαρμόζετε για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στο HSK για κάθε θέση (έμπειροι υπάλληλοι, πτυχιούχοι, ανειδίκευτοι, ηλικία, φύλο, γλωσσομαθείς), και ποια χαρακτηριστικά θεωρείται απαραίτητα για κάθε θέση;
- 6.) Με ποια συχνότητα γίνονται προσλήψεις νέων υπαλλήλων στο τμήμα;
- 7.) Ποιό είναι το ημερήσιο πρόγραμμα εργασίας των υπαλλήλων; (προϊστάμενος, βοηθός προϊστάμενου, επόπτες, καμαριέρες, καθαρίστριες, housemen, λινόθήκη, πλυντήριο)

8.) Ο χρόνος διεκπαιρέωσης της κάθε δραστηριότητας είναι μετρήσιμος και γνωστός σε όλους τους υπαλλήλους; (καθαρισμός δωματίων μετά από αναχώρηση, καθαρισμός δωματίου πελάτη).

9.) Με ποιο τρόπο καθορίζεται ο όγκος εργασίας των παρακάτω υπαλλήλων ώστε αυτοί να θεωρούνται ότι είναι αποδοτικοί;

10.) Για ποια από τις παρακάτω υπηρεσίες εκφράζουν συχνά παράπονα οι πελάτες;

- Γενικά για την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων του HSK
- Για τον καθαρισμό δωματίων
- Για την ώρα καθαρισμού των δωματίων
- Για την ώρα καθαρισμού κοινόχρηστων χώρων

11.) Για ποιους κυρίως λόγους προβαίνετε σε προσλήψεις στο HSK;

- Λόγω φόρτου εργασίας
- Εξαιτίας απολύσεων κάποιων υπαλλήλων και γιατί αποχώρησαν;
- Εξαιτίας αποχώρησης κάποιων υπαλλήλων;

12.) Με ποια διαδικασία εντάσσονται στον εργασιακό χώρο οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι στο τμήμα;

13.) Οι υπάλληλοι αμείβονται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;

14.) Ποιές εκπαιδευτικές μεθόδους εφαρμόζετε;

- Εκπαίδευση υπό καθοδήγηση
- Ομιλίες- Συζητήσεις
- Μελέτη περίπτωσης
- Επίδειξη
- Εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης


15.) Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του προσωπικού;

16.) Με τι τρόπο και κάθε πότε αξιολογούνται οι υπάλληλοι για να βελτιώσουν τη θέση τους ιεραρχικά;

17.) Κάθε πότε γίνονται συναντήσεις των υπαλλήλων και με ποιες αφορμές;

18.) Επιβραβεύονται και με ποιο τρόπο οι αποδοτικότεροι υπάλληλοι του ΗSK, και με ποιο τρόπο αμείβονται; (συλλογικές συμβάσεις, bonus, άλλο;)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



CAPSIS
Conference Centers
& Resort Hotels

WEEKLY SHIFT PROGRAMM

FOR: _____

DEP/MENT : _____

DATES NAMES	MON	TUE	WED	THU	FRI	SAT	SUN
Απογευμα	12	13	14	15	16	17	18
ROOMS / PAX IN TOTAL							
ROOMS / PAX SECTION							
1+2 Ανδρα	αnox	αnox	αnox	αnox	R(ανω)	αnox	αnox
2+3 Ανταρτα	αnox	αnox	αnox	αnox	αnox	αnox	αnox
1+2 Οδών	αnox	αnox	αnox	R(ανω)	αnox	αnox	αnox
- 4 Πύργου Ρωσών	αnox	αnox	αnox	αnox	αnox	αnox	R(ανω)
5							
6							
7							
8							
1+ Νικηφόρου	Nuxt.	R	αnox	Nuxt.	Nuxt.	Nuxt.	Nuxt.
- 10 Οδών	Nuxt.	Nuxt.	Nuxt.	αnox	αnox	R	αnox
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

DEP/MENT MANAGER:

DIVISION MANAGER:

MANAGER APPROVAL:

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ., («Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών», Πάτρα 2000.
2. Βιτουλαδίτη Ου. «Εγχειρίδιο Μελέτης του Βιβλίου Marketing in Travel and Tourism», Πάτρα 2000.
3. Ζευγαρίδη Σ, Σταματιάδη Γ. «Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού», Αθήνα 1997.
4. Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν. «Αξιοποίηση Προσωπικού», Αθήνα, 1990.
5. Κανελλόπουλος Χ., «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες», Αθήνα, 1990.
6. Κανελλόπουλος Χ., «Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, 2002.
7. Κουνενάκη-Χατζηνικολάου Ε «Αναζήτηση Απασχόλησης», Αθήνα, 2002.
8. Μπουραντάς Δ. «Μάνατζμεντ», Αθήνα, 2001.
9. Ντόντη Α., «Υπηρεσία Ορόφων», Αθήνα, 2001.
10. Ντόντη Α., «Λειτουργία Υποδοχής», Αθήνα, 2003.
11. Παγκάκης Γ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, 1998.
12. Παπανίκος Γ., & Ποζιός Γ. «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Αθήνα, 1997.
13. Σαλεσιώτης Μ. «Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις», Αθήνα, 1999.
14. Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ. «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, 1998.
15. Χατζηπαντέλη Π., «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, 1999.
16. Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, 2001.

Ξενόγλωσση

1. Baretje R., "Donnees du F.M.F", C.H.E.T, Col. "Les Cahiers du Tourisme", D no 6, Aix-en-Provence, 1981.
2. Boella M.J. "Human Resource Management in the Hotel and Catering Industry", London, 1988.
3. Boella M.J., "Human Resource in the Hospitality Industry", Cheltenham, 1996.
4. Brechlin J. & Rossett A., Orienting New Employees, Training, Vol.28, No4, 1991.

5. Brookfield S.D., *Understanding and Facilitating Adult Learning*, Open University Press, Milton Keynes, 1986.
6. Campbell M., *Recruitment difficulties and skills shortages: An analysis of labor market information in Yorkshire and Humberside*, *Regional Studies*, Vol. 3, 1993.
7. Argyris C., "Teaching Smart People How to Learn", *Harvard Business Review*, May-June, 1991.
8. Cox D.A., "Human Resource Management", N.Y., 1998.
9. De Cenzo D.A., "Human Resource Management", N.Y, 1994.
10. De Cenzo & S.P Robbins, "Human Resource Management", N.Y., 1996.
11. Dixon N. *New Routes to Evaluation Training and Development*, Vol.50, No5, May 1996.
12. Federico R., "Six Ways to Solve the Orientation Blues", *Human Resource Magazine*, Feb. 1991.
13. Fisher C. et al., "Human Resource Management", Geneva, 1996.
14. Green R.T., "global Quality, A synthesis of the World's Best Management Methods" Conn, 1993.
15. Hendy C., Jones A., Arthur M., *Skill Supply Training and Development in the Small to Medium Enterprise*", *International Small Business Journal*, Vol. 10, 1991.
16. Illgen D. R., "Performance Appraisal Process Research in the 1980's: What has it Contribute to Appraisals in Use?" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol.54, 1993.
17. James P., "Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας", Europe, 1998.
18. Jenks M.J., *The personnel Management Sourcebook*, Alexander Hamilton Institute, Αθήνα, 1996..
19. Kelly J. R., "Leisure and Quality: Beyond the Quantitative Barrier in Research, in Goodale, T. L. & Witt, P. A. (editors) "Recreation and Leisure: Issues in an Era of Change", Venture, 1980.
20. Krannich R.C., *Interview for success*, Impact Publications, London, 1992.
21. Lee Ch., *Performance Apraissal Training*, vol.33, 1996.
22. Mullins L. J., "Management and Organizational Behavior", Essex,2002.
23. Michon F., "Patage du travail et Flexibilite, Paris,1985.
24. National Economic Development Office and the Training Commission, *Young People in the Labor Market, A Challenge for the 1990s*, London,1988.
25. Pigors P. and Myers C. *Personnel Administration*,1981.
- 26 Sherman A., "Managing Human Resources", Ohio, 1998.
27. Sisson K., (1994), "Personnel Management", Blackwell.

28. Townsend R., "Further up the organization", London, 1985.
29. Zalman R. G., "The Basics of In-House Skills Training", Human Resource Magazine, Feb. 1991.