

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

**ΤΜΗΜΑ**  
**ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ Α' ΚΑΙ Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΚΑΙ Η  
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΜΕ Τ' ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ  
ΜΟΝΑΔΑΣ.



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ**  
**ΜΑΥΡΟΓΙΑΝΝΗ ΕΛΕΝΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ**  
**ΓΙΑΝΝΟΥΛΙΔΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ**  
**ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2013**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αποσκοπεί αρχικά στην καταγραφή των μεταβλητών και των παραμέτρων εκείνων που αναδεικνύουν τη συμβολή του τμήματος Housekeeping της ξενοδοχειακής μονάδας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον άνθρωπο και το περιβάλλον, αλλά και των τρόπων με τους οποίους συμβάλλει στην βιώσιμη τουριστική ανάπτυξη της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Επίσης αποσκοπεί στη διερεύνηση των πρακτικών και των μεθόδων εκείνων οι οποίοι θα συμβάλλουν στη βελτίωση των όρων της παροχής αυτών των υπηρεσιών.

Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος (θεωρητικό), το οποίο αποτελείται από 9 κεφάλαια αναφέρονται οι διάφορες πτυχές του μάνατζμεντ όπως αυτό ασκείται από το Housekeeping και στη συμβολή του στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στον άνθρωπο και το περιβάλλον, αλλά και στο ρόλο που διαδραματίζει στην βιώσιμη ανάπτυξη της τουριστικής μονάδας. Στο δεύτερο μέρος (ερευνητικό), το οποίο αποτελείται από 2 κεφάλαια γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, η ανάλυση των ευρημάτων και η παράθεση συμπερασμάτων και προτάσεων για το εξεταζόμενο θέμα.

Η έρευνα που ακολουθήθηκε είναι πρωτογενής κι επιλέχθηκε η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας, η οποία αποσκοπεί στην ουσιαστικότερη και βαθύτερη κατανόηση των μη εμφανών παραγόντων που επηρεάζουν τις συμπεριφορές.

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν ξενοδοχεία πολυτελείας του Ηρακλείου αλλά και ένα κατάλυμα του Αγίου Νικολάου.

Για την ελαχιστοποίηση της υποκειμενικότητας της έρευνας, εφαρμόστηκαν τα βασικά κριτήρια που προτείνει ο Decrop, προκειμένου η ποιοτική έρευνα να είναι επιστημονικά τεκμηριωμένη. Επιλέχθηκε η τεχνική της προσωπικής συνέντευξης σε βάθος με χρήση ερωτηματολογίου ανοικτών ερωτήσεων, με στόχο να μην υπάρχει περιορισμός από τους ερωτώμενους στο εύρος των πιθανών απαντήσεων.

Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν και σχολιάστηκαν οι άξονες και οι μεταβλητές που αφορούν στην οργάνωση του τμήματος Housekeeping και στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που το στελεχώνει, καθώς επίσης και οι μεταβλητές που σχετίζονται με τη συμβολή του Housekeeping στο περιβάλλον, τον άνθρωπο και την βιώσιμη ανάπτυξη της ξενοδοχειακής μονάδας.

Το βασικό συμπέρασμα που συνάγεται είναι ότι, το Housekeeping, ως το πιο νευραλγικό τμήμα της ξενοδοχειακής μονάδας, παρέχει υπηρεσίες στον άνθρωπο και το περιβάλλον και συμβάλλει στην βιώσιμη ανάπτυξη της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Προκειμένου όμως για την ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρει, επιβάλλεται να υιοθετηθεί, τόσο από το συγκεκριμένο τμήμα, όσο και από τους ξενοδόχους και τις διοικήσεις τους, ένα μοντέλο διοίκησης προσανατολισμένο στην ολική ποιότητα.

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

Περίληψη	2
----------	---

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή**

1.1	Σκοπός και Στόχοι της Εργασίας	10
1.2	Περιγραφή της Μεθοδολογίας της Έρευνας	10
1.3	Συνοπτική Παρουσίαση των Κεφαλαίων	10

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εισαγωγή**

2.1	Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων	12
2.2	Είδη ξενοδοχειακών μονάδων	12
2.2.1	Λειτουργική μορφή	13
2.2.2	Προδιαγραφές	15
2.2.3	Βιβλία Α' και Β' κατηγορίας	16
2.3	Εξέλιξη ξενοδοχειακών μονάδων	17
2.4	Προσδιορισμός των όρων οργάνωση και λειτουργία	18

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εννοιολογικό Περιεχόμενο του Housekeeping και η Σημασία του ως Ιδιαίτερου Τμήματος μιας Ξενοδοχειακής Μονάδας**

19

3.1	Τι είναι housekeeping και ποιος ο ρόλος του	19
3.2	Οργανωτική Δομή του Τμήματος Housekeeping της Ξενοδοχειακής Μονάδας	19
3.2.1	Επιμέρους ενέργειες της οργάνωσης του τμήματος	20
3.2.2	Σχεδιασμός δομής του τμήματος	20
3.3	Τομείς Δραστηριότητας του Τμήματος Housekeeping	20
3.4	Περιγραφή Καθηκόντων Θέσης (Job Description)	22

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Λειτουργίες τμήματος Housekeeping** 25

4.1	Τρόπος καθαρισμού δωματίων	25
4.2	Σειρά εργασιών της καμαριέρας	26
4.2.1	Εξοπλισμός της καμαριέρας	27
4.3	Καθήκοντα υπεύθυνου ορόφων	29
4.3.1	Διανομή κλειδιών στις καμαριέρες	29
4.3.2	Πρόγραμμα για τους VALETS	29
4.3.3	Προετοιμασία αναφοράς δωματίων για τον housekeeper	29
4.3.4	Έλεγχος προόδου εργασίας των καμαριέρων	30
4.3.5	Έλεγχος δωματίων	30
4.3.6	Ετοιμασία αναφοράς	31
4.3.7	Εφοδιασμός δωματίων	32
4.3.8	Συγκέντρωση κλειδιών	32
4.4	Καθαρισμός κοινόχρηστων χώρων	32
4.4.1	Αίθουσες αναμονής	33
4.4.2	Ανελκυστήρες	34
4.4.3	Εστιατόρια	34
4.4.4	Αίθουσες συνεδριών	34
4.5	Γενικές πληροφορίες εύρυθμης λειτουργίας όφεις	35
4.6	Απογευματινή υπηρεσία δωματίων (TURN DOWN SERVICE)	36
4.6.1	Διαδικασία TURN DOWN SERVICE	36

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Οργανόγραμμα τμήματος**

<b>5.1</b>	<b>Οργανόγραμμα προσωπικού housekeeping</b>	<b>37</b>
<b>5.1.1</b>	<b>Πλεονεκτήματα οργανογράμματος</b>	<b>39</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Μειονεκτήματα οργανογράμματος</b>	<b>40</b>
<b>5.2</b>	<b>Αναλυτική περιγραφή καθηκόντων των θέσεων</b>	<b>40</b>

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η επικοινωνία και η συνεργασία με τ'άλλα τμήματα του ξενοδοχείου**

<b>6.1</b>	<b>Εισαγωγή</b>	<b>49</b>
<b>6.2</b>	<b>HSK και FRONT OFFICE</b>	<b>50</b>
<b>6.3</b>	<b>HSK και F&amp;B</b>	<b>50</b>
<b>6.4</b>	<b>HSK και τεχνικό τμήμα</b>	<b>50</b>
<b>6.5</b>	<b>HSK και τμήμα προμηθειών</b>	<b>50</b>
<b>6.6</b>	<b>HSK και τμήμα ανθρώπινων πόρων</b>	<b>51</b>
<b>6.7</b>	<b>HSK και τμήμα πλυντηρίου</b>	<b>52</b>
<b>6.8</b>	<b>HSK και τμήμα γυμναστηρίου και spa</b>	<b>52</b>
<b>6.9</b>	<b>HSK και τμήμα ασφάλειας</b>	<b>52</b>

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος housekeeping**

		<b>53</b>
<b>7.1</b>	<b>Σύνθεση και καθήκοντα προσωπικού</b>	<b>53</b>
<b>7.2</b>	<b>Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού</b>	<b>54</b>
<b>7.3</b>	<b>Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού</b>	<b>56</b>
<b>7.4</b>	<b>Ένταξη υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον</b>	<b>56</b>
<b>7.5</b>	<b>Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού</b>	<b>58</b>
<b>7.6</b>	<b>Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού</b>	<b>60</b>

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Management και housekeeping σε καταλύματα Α' και Β' κατηγορίας**

**61**

8.1	Οι συντελεστές management	61
8.2	Management παραπόνων	62
8.2.1	Στόχοι του management παραπόνων	62
8.2.2	Διαχείριση παραπόνων	64
8.3	Management ολικής ποιότητας	66
8.4	Διοικητικά στελέχη-Μάνατζερ HSK	67
8.4.1	Απαιτήσεις-Ιδιαιτερότητες-Προσωπικότητα Μάνατζερ	68

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Παρουσίαση Τουριστικών Μονάδων**

9.1	Το ξενοδοχείο Blue palace resort and spa	71
9.2	Το ξενοδοχείο Lato boutique	74

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Μεθοδολογία Έρευνας**

10.1	Αντικείμενο Προς Διερεύνηση	76
10.2	Πληθυσμός της Έρευνας	77
10.3	Τεχνική Συλλογής Δεδομένων	77
10.4	Τρόπος Προσέγγισης Ερωτώμενων	80
10.5	Δομή του Ερωτηματολογίου	80

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Συμπεράσματα – Προτάσεις**

11.1	Συμπεράσματα	82
11.2	Προτάσεις	84

	Βιβλιογραφία	87
	Παράρτημα – Παρουσίαση	89
	Ερωτηματολόγιο	90
	Παράδειγμα Lost & found book	92
	Παράδειγμα Συνοδευτικό έντυπο ευρεθέντος αντικειμένου	93
	Οργανόγραμμα I	94
	Οργανόγραμμα II	95

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στο σημείο αυτό οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στο ξενοδοχειακό συγκρότημα << BLUE PALACE RESORT & SPA >> και <<LATO BOUTIQUE HOTEL>>, αλλά και στα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων για την πραγματική διάθεση εξυπηρέτησης και την πολύτιμη βοήθεια τους στη φάση συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που μου προσέφεραν για όλα όσα χρειαζόμουν και που αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.



**ΜΕΡΟΣ Ι**

**( ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ )**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

### **1.1 ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.**

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να καταδείξει πόσο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το τμήμα Housekeeping σε ένα τουριστικό κατάλυμα, όσο μεγάλο και να είναι το κόστος για τον επιχειρηματία. Το ξενοδοχείο, ως μέσο διαφήμισης μπορεί να χρησιμοποιήσει το φυσικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται, τον σχεδιασμό και την αρχιτεκτονική του. Είναι σαφές πως αυτά τα στοιχεία από μόνα τους είναι ικανά να προσελκύσουν έναν πελάτη, αυτό όμως που θα τον κρατήσει, είναι η καθαριότητα. Η πιο σίγουρη και αποδοτική επένδυση σε κάθε ξενοδοχείο, είναι να κρατάει σε υψηλό επίπεδο το Housekeeping.

Έτσι λοιπόν μετά την επισήμανση της σπουδαιότητας ενός σημαντικού τμήματος της μονάδας ως προς την εικόνα της, η εργασία αποσκοπεί στους παρακάτω στόχους:

- Διερεύνηση των μεταβλητών που σχετίζονται για την άριστη λειτουργία και οργάνωση του τμήματος Housekeeping.
- Διερεύνηση ως προς το τρόπο λειτουργίας του Housekeeping σε ξενοδοχειακά καταλύματα Α' και Β' κατηγορίας και η σύγκριση τους.
- Διερεύνηση για τη συνεργασία και τη μεγαλύτερη δυνατή ανταλλαγή πληροφοριών που απαιτείται μεταξύ της Οροφοκομίας και των υπόλοιπων τμημάτων του ξενοδοχείου.

### **1.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.**

Η συγγραφή αυτής της πτυχιακής εργασίας είναι εμπνευσμένη από κάποιες γνώσεις πάνω σε αυτό το θέμα από παραδόσεις σχετικών συγγραμμάτων που αποσκοπούσαν στην επιμόρφωση μου, αλλά και από πηγές βιβλιογραφίας που περιλαμβάνει θέματα σχετικά με την υπηρεσία ορόφων (Housekeeping), με την διοίκηση ξενοδοχείων (Management), με την διοίκηση ολικής ποιότητας, καθώς και με θέματα συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking).

Όσον αφορά το πρακτικό-ερευνητικό μέρος της εργασίας, για τη συλλογή των στοιχείων και να υπάρχει ένα μέτρο σύγκρισης, χρησιμοποιήθηκε η πρωτογενής ποιοτική έρευνα μέσα από προσωπική συνέντευξη και χρήση ερωτηματολογίου.

### **1.3 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος (θεωρητικό), το οποίο αποτελείται από 9 κεφάλαια στα οποία γίνεται μια γενική προσέγγιση ως προς τα ξενοδοχειακά καταλύματα Α' και Β' κατηγορίας, επίσης αναφέρονται οι διάφορες πτυχές του μάνατζμεντ για τη σωστή λειτουργία και οργάνωση όπως αυτό ασκείται από

το Housekeeping και ο ρόλος που διαδραματίζει στην βιώσιμη ανάπτυξη της τουριστικής μονάδας. Στο δεύτερο μέρος (ερευνητικό), το οποίο αποτελείται από 2 κεφάλαια γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, τα αποτελέσματα των ευρημάτων και η παράθεση συμπερασμάτων και προτάσεων για το εξεταζόμενο θέμα.

Στο πρώτο κεφάλαιο (το παρόν κεφάλαιο), αναφέρονται οι σκοποί και οι στόχοι της εργασίας, περιγράφεται συνοπτικά η μεθοδολογία της έρευνας και γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση των κεφαλαίων που θα ακολουθήσουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο τονίζεται η έννοια του όρου ξενοδοχειακό κατάλυμα, καθώς αναλύεται ως προς τη λειτουργική μορφή του και τις προδιαγραφές του. Επίσης σ' αυτό το κεφάλαιο διευκρινίζονται οι γενικοί όροι της οργάνωσης και λειτουργίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται μια εικόνα του τμήματος Housekeeping και του ρόλου του και γίνεται μια παρουσίαση της οργανωτικής δομής του τμήματος και των πεδίων δράσης του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται αναλυτικά ο τρόπος λειτουργίας του τμήματος, τα καθήκοντα του υπεύθυνου ορόφων, γίνεται αναφορά στον καθαρισμό των κοινόχρηστων χώρων καθώς ακόμα δίνετε έμφαση στην απογευματινή υπηρεσία δωματίων.

Στο πέμπτο και έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται αναλυτικά το οργανόγραμμα του Housekeeping και αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας του τμήματος (job description). Επίσης περιγράφεται η συνεργασία του Housekeeping με τα βασικά τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται θέματα σχετικά με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και συγκεκριμένα θέματα όπως η προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση και πολιτικές αμοιβών και κινήτρων ανθρώπινου δυναμικού.

Στο όγδοο κεφάλαιο αναπτύσσονται οι αρχές διοίκησης ολικής ποιότητας, ο τρόπος που εφαρμόζονται μέσω των λειτουργιών του Housekeeping και πώς συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο ένατο κεφάλαιο παρουσιάζεται ένα τουριστικό κατάλυμα Α' κατηγορίας και ένα Β' κατηγορίας που αποτελεί και το πληθυσμό που διεξάγεται η παρούσα εργασία.

Στο δέκατο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται το αντικείμενο προς διερεύνηση με βάση τους στόχους, ο πληθυσμός της έρευνας και η αιτιολόγηση επιλογής του, περιγράφονται οι τεχνικές συλλογής των δεδομένων και ο τρόπος προσέγγισης των ερωτώμενων και καταλήγει με την παρουσίαση της δομής του ερωτηματολογίου.

Στο ενδέκατο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα, οι προτάσεις και οι μελλοντικές προτεραιότητες της έρευνας.

## **Κεφάλαιο 2: Εισαγωγή**

### **2.1 Εννοιολογική προσέγγιση των ξενοδοχείων**

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες οι οποίες πωλούν φιλοξενία. Ο νόμος ορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί μέσα ή έξω από πόλεις και προσφέρει κατάλυμα με ή χωρίς διατροφή. Ακριβέστερα, ξενοδοχείο είναι η επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα, υποδέχεται τουρίστες και παρέχει σε αυτούς διαμονή και άλλες συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες, όπως εστίαση, ψυχαγωγία, αναψυχή, άθληση. Τα ξενοδοχεία τα διαχωρίζουμε ως εξής: Πολυτελείας, Α', Β', Γ', Δ', και Ε'. Με την μετάβαση στα αστερία, τα ξενοδοχεία Πολυτελείας αντιστοιχούν σε 5\*\*\*\*\*, τα Α' κατ. σε 4\*\*\*\*, τα Β' κατ. σε 3\*\*\*, τα Γ' κατ. σε 2\*\* /92\* = Τουριστική) και τα Δ' κατ. και

Ε' κατ. σε 1\*.

## 2.2. ΕΙΔΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Τα ξενοδοχεία συνεχώς εξελίσσονται για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών τους. Έτσι από τις απλές ατομικές επιχειρήσεις περάσαμε στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Τα ξενοδοχεία έχουν χωριστεί σε διάφορες κατηγορίες. Ο κυριότερος και ο πιο εμφανής διαχωρισμός γίνεται στα ξενοδοχεία «κλασσικού τύπου», τα «μοτέλ» και τα επιπλωμένα διαμερίσματα.

Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου είναι αυτά τα οποία έχουν κοινούς χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης αναψυχής και έχουν τουλάχιστον 10 υπνοδωμάτια. Αυτά μπορεί να βρίσκονται σε περιοχές εντός ή εκτός πόλεως ή οικισμού με εγκεκριμένο σχέδιο. Εντός οικισμών οροθετημένων χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου εντός των Ζωνών Οικιστικού Ελέγχου (ΖΟΕ) ή εκτός σχεδίου και να διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, τα οποία θα αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας χωρίζονται σε επιμέρους κατηγορίες: τα ξενοδοχεία πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ και Ε τάξης.

Τα ξενοδοχεία τύπου motel βρίσκονται εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή εντός σχεδίου, εντός οικισμών και εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τους. Κυρίως σε οδικά δίκτυα με μεγάλη κυκλοφορία αυτοκινήτων. Τα motel μπορεί να αποτελούνται από ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα, τα οποία αποτελούν όμως ένα ενιαίο σύνολο μέσα σε ένα οικόπεδο. Τα motel αποβλέπουν κυρίως στην εξυπηρέτηση ατόμων που διακινούνται με αυτοκίνητο και γι' αυτό απαραίτητη προϋπόθεση για να χαρακτηριστεί ένα ξενοδοχείο motel είναι να υπάρχει εκτεταμένος χώρος στάθμευσης και πρατήριο υγρών καυσίμων χωρίς βέβαια αυτό να είναι απαραίτητο. Τα motel διακρίνονται σε δυο τάξεις την Α και την Β. Τα ξενοδοχεία τύπου motel οικοδομούνται σύμφωνα με τους ειδικούς όρους δόμησης τουριστικών εγκαταστάσεων της εκάστοτε πολεοδομικής νομοθεσίας.

Τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων διαθέτουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και έχει ως κύριο χαρακτηριστικό ότι περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων, με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων μπορεί να βρίσκονται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως, εντός πόλεως ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο, εντός οικισμών οροθετημένων χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου και να διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα μικρά κτίρια ή συγκροτήματα τα οποία αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο μέσα σε ένα οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων χωρίζονται σε Α, Β, Γ, Δ τάξεις και σε πολυτελείας, ανάλογα με την αρχιτεκτονική τους σύνθεση, τον περιβάλλοντα χώρο και τις κτιριακές εγκαταστάσεις. Η Δ τάξη αφορά μόνο μετατροπές χωρίς επέκταση.

Από τις 30/06/03 σύμφωνα με νομοσχέδιο της κυβέρνησης τα ξενοδοχεία θα κατατάσσονται σε κατηγορίες αστερών, επομένως το σύστημα των κατηγοριών Α, Β, Γ, Δ και Ε καταργείται. Η κατάταξη των ξενοδοχείων με το σύστημα των αστερών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες που αφορούν τόσο τις παρεχόμενες υπηρεσίες όσο και τις τεχνικές εγκαταστάσεις. Οι παράγοντες αυτοί βαθμολογούνται με μόρια, και η κατάταξη γίνεται ανάλογα με τα μόρια που συλλέγει κάθε ξενοδοχείο. Με βάση το σχέδιο Π.Δ. οι λειτουργικές μορφές των κύριων ξενοδοχειακών μονάδων ορίζονται ως εξής:

Σε ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, τα οποία κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες

αστέρων, από ένα αστέρα έως πέντε αστέρες.

Σε ξενοδοχεία τύπου Motel, αυτά κατατάσσονται σε κατηγορίες τριών και τεσσάρων αστέρων.

Σε ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, τα οποία κατατάσσονται στις κατηγορίες των πέντε έως ένα αστέρα.

Σε ξενοδοχεία μικτού τύπου δηλαδή ξενοδοχεία κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων κατατάσσονται σε κατηγορίες τεσσάρων και πέντε αστέρων.

### 2.2.1 Λειτουργική μορφή

Ειδικότερα, τη διαδικασία βαθμολόγησης για την κατατάξη σε κατηγορίες από 1 έως 5 αστέρων θα περάσουν τα ξενοδοχεία βάσει της λειτουργικής τους μορφής (ξενοδοχείο κλασσικού τύπου, ξενοδοχείο τύπου μοτέλ, ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων, ξενοδοχείο κλασσικού τύπου και τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων), ενώ υπάρχει και διαχωρισμός μεταξύ των παραθεριστικών μονάδων και των μονάδων πόλεως.

A. Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου: Είναι ξενοδοχείο που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Το ξενοδοχείο κλασσικού τύπου είναι δυνατόν να βρίσκεται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκριμένο σχέδιο, εντός οριοθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ (εφόσον η ΖΟΕ προβλέπει την συγκεκριμένη χρήση) ή εκτός σχεδίου και να διατάσσεται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο.

Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου κατατάσσονται και στις 5 κατηγορίες αστέρων. Στην κατηγορία 1 αστέρος κατατάσσονται μόνο ξενοδοχεία προερχόμενα από μετατροπές υφιστάμενων κτιρίων και όχι ξενοδοχεία τα οποία ανεγείρονται εξ υπαρχής. Εάν υφιστάμενο κτίριο μετατραπεί σε ξενοδοχείο κλασσικού τύπου κατηγορίας 1 αστέρος δεν μπορεί να επεκταθεί με προσθήκη δωματίων και κλινών, μπορεί όμως να υποστεί προσθήκες που αποβλέπουν στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών (προσθήκη λουτρών σε απλά δωμάτια, αύξηση κοινόχρηστων χώρων κ.λπ.)

B. Ξενοδοχείο τύπου Μοτέλ: Είναι ξενοδοχείο που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους και είναι δυνατόν να βρίσκεται εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ (εφόσον προβλέπεται η συγκεκριμένη χρήση) ή εκτός σχεδίου εκτός οικισμών και γενικά εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τέτοιων περιοχών αλλά απαραίτητως επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν σημαντική κίνηση αυτοκινήτων (εθνικό - επαρχιακό δίκτυο). Διατάσσεται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Υποχρεωτικά διαθέτει εκτεταμένο χώρο εστίασης και αναψυχής που απευθύνεται και σε διερχόμενους πελάτες. Επιτρέπεται επίσης να διαθέτει σταθμό βενζίνης. Τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ κατατάσσονται σε 2 κατηγορίες 4 και 3 αστέρων.

Γ. Ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων: Είναι ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κυρίως χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Είναι δυνατόν να βρίσκεται σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης (εντός πόλεων ή οικισμών με εγκριμένο σχέδιο) εντός οριοθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ (εφόσον από την ΖΟΕ προβλέπεται η συγκεκριμένη χρήση) ή εκτός σχεδίου και να διατάσσεται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκρότημα κτιρίων που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο.

Τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων κατατάσσονται και στις 5 κατηγορίες. Στην κατηγορία 1 αστέρος κατατάσσονται μόνο ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων προερχόμενα από μετατροπές υφιστάμενων κτιρίων και όχι ξενοδοχεία τα οποία ανεγείρονται εξ υπαρχής. Εάν υφιστάμενο κτίριο μετατραπεί σε ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων και κλινών μπορεί όμως να υποστεί προσθήκες που αποβλέπουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (αύξηση κοινόχρηστων χώρων κ.λπ.).

Δ. Ξενοδοχείο κλασικού τύπου και τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων (μικτού τύπου): Το ξενοδοχείο κλασικού τύπου και τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων (ξενοδοχείο μικτού τύπου) διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους καθώς και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κυρίως χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο.

Κύριο χαρακτηριστικό της λειτουργικής αυτής μορφής ξενοδοχείου είναι το ελάχιστο μέγεθος που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών. Το ξενοδοχείο μικτού τύπου είναι δυνατόν να βρίσκεται μόνο εκτός σχεδίου πόλης αλλά εντός ΖΟΕ (εφόσον από την ΖΟΕ προβλέπεται η συγκεκριμένη χρήση) ή εκτός σχεδίου και διατάσσεται υποχρεωτικά σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων που αποτελούν όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο γήπεδο. Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου κατατάσσονται στις κατηγορίες 5 και 4 αστέρων.

### **2.2.2 Προδιαγραφές**

Οι προδιαγραφές που ορίζονται στο Προεδρικό Διάταγμα διακρίνονται σε τεχνικές και λειτουργικές και είναι υποχρεωτικές, ενώ τα βαθμολογούμενα κριτήρια είναι προαιρετικά αλλά συμμετέχουν στην τελική κατάταξη των ξενοδοχείων. Οι τεχνικές προδιαγραφές, οι λειτουργικές προδιαγραφές και τα βαθμολογούμενα κριτήρια των ξενοδοχείων κλασικού τύπου καθώς και των ξενοδοχείων τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων διαφέρουν ανάλογα με το κατά πόσον το προς κατάταξη ξενοδοχείο είναι ξενοδοχείο πόλης ή ξενοδοχείο παραθερισμού.

Οι τεχνικές προδιαγραφές ορίζονται ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία αστέρων και είναι υποχρεωτικές όταν καταταγεί ανάλογα το κατάλυμα.

Κατ' εξαίρεση εάν υποβληθεί αίτηση για κατάταξη ξενοδοχείου σε κατηγορία της οποίας δεν πληροί το σύνολο των τεχνικών προδιαγραφών, επιτρέπεται η κατάταξή του στην κατηγορία αυτή υπό τις ακόλουθες προϋποθέσεις:

α) Να πληρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές της κατηγορίας στην οποία ζητείται η κατάταξη σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους.

β) Να πληρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές των υποδοματίων ή διαμερισμάτων της κατηγορίας στην οποία ζητείται η κατάταξη τουλάχιστον σε ποσοστό 50% της συνολικής δυναμικότητας του ξενοδοχείου.

γ) Να πληρούνται οι λειτουργικές προδιαγραφές της κατηγορίας στην οποία ζητείται η κατάταξη.

δ) Να καλύπτεται η βάση των βαθμολογούμενων κριτηρίων της αμέσως ανώτερης κατηγορίας από την κατηγορία στην οποία ζητείται η κατάταξη. Εάν η κατάταξη ζητείται σε κατηγορία 5 αστέρων ή προκειμένου για τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ σε κατηγορία 4 αστέρων, τότε πρέπει το προς κατάταξη ξενοδοχείο να καλύπτει τη βάση της κατηγορίας αυτής προσαυξημένη κατά 20%.

Οι λειτουργικές προδιαγραφές ορίζονται ανά λειτουργική μορφή και είναι υποχρεωτικές για τη λειτουργική μορφή και κατηγορία που πρόκειται να καταταγεί το κατάλυμα. Τα βαθμολογούμενα κριτήρια ορίζονται ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία και βαθμολογούνται με αριθμό μορίων οριζόμενο ανά κριτήριο, είναι δε υποχρεωτικό το προς κατάταξη κατάλυμα να πληροί τουλάχιστον τον συνολικό αριθμό μορίων που συνιστάται στο Π.Δ. βάσει της κατηγορίας στην οποία πρόκειται να καταταγεί. Έτσι, το προς κατάταξη ξενοδοχείο θα πρέπει από την εφαρμογή των βαθμολογούμενων κριτηρίων να συγκεντρώνει ένα ελάχιστο αριθμό μορίων που αποτελεί τη βάση της κατηγορίας στην οποία πρόκειται να καταταγεί. Η βάση ορίζεται ανά λειτουργική μορφή (χωριστά για τα ξενοδοχεία πόλης και τα παραθεριστικά όπου αυτό απαιτείται) και ανά κατηγορία όπως παρατίθεται στον σχετικό πίνακα.

Όσον αφορά στις υποχρεωτικές τεχνικές προδιαγραφές αποτελούνται από μέγιστες επιτρεπόμενες δυναμικότητες ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία, προδιαγραφές καταλληλότητας οικοπέδου για οικοπέδα ενός σχεδίου ή εντός οικισμού και για οικοπέδα εκτός σχεδίου και κτιριοδομικές προδιαγραφές για λειτουργική μορφή και κατηγορία.

Η κατάταξη ξενοδοχείου σε συγκεκριμένη λειτουργική μορφή και κατηγορία αστέρων πραγματοποιείται εφόσον:

α) Πληρούνται οι τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές της αντίστοιχης λειτουργικής μορφής και κατηγορίας που ορίζονται στο Προεδρικό Διάταγμα.

β) Το ξενοδοχείο συγκεντρώνει τον ελάχιστο αριθμό μορίων που αποτελεί τη βάση της κατηγορίας αυτής προκειμένου για τη συγκεκριμένη λειτουργική μορφή από τα βαθμολογούμενα κριτήρια που ορίζονται.

Στην περίπτωση που ξενοδοχείο πληροί μεν τις τεχνικές και τις λειτουργικές προδιαγραφές της κατηγορίας στην οποία ζητείται η κατάταξη αλλά δεν καλύπτει τη βάση των βαθμολογούμενων κριτηρίων της κατηγορίας αυτής, τότε κατατάσσεται στην κατηγορία στην οποία αντιστοιχεί ο αριθμός μορίων που συγκεντρώνει από τα βαθμολογούμενα κριτήρια.

Επιτρέπεται ξενοδοχείο ευρισκόμενο εντός σχεδίου πόλης ή εντός ορίων οικισμού να θεωρηθεί μετά από αίτηση του επιχειρηματία - ξενοδόχου ως παραθεριστικό και να



καταταγεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τα κριτήρια των ξενοδοχείων παραθερισμού.

### **2.2.3. ΒΙΒΛΙΑ Α & Β ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ**

Όσον αφορά τα ξενοδοχεία που υποχρεούνται να τηρούν βιβλία πρώτης κατηγορίας πρέπει να τηρούν βιβλίο εσόδων ή εναλλακτικά βιβλίο εσόδων – εξόδων. Ο επιτηδευματίας που τηρεί βιβλία δεύτερης κατηγορίας πρέπει υποχρεωτικά να τηρεί με το διπλογραφικό σύστημα το ημερολόγιο, το γενικό καθολικό, το αναλυτικό καθολικό και το βιβλίο απογραφών και ισολογισμών και το βιβλίο εσόδων – εξόδων. Ανεξάρτητα όμως από την κατηγορία βιβλίων που τηρεί μια ξενοδοχειακή μονάδα πρέπει να τηρεί βιβλίο ημερήσιας κίνησης διανυκτερευόντων πελατών, σε αυτό καταχωρείται το όνομα του πελάτη η ημερομηνία αφίξεως και αναχωρήσεως του και ο αριθμός δωματίου του. Ακόμα, δελτίο παροχής υπηρεσιών εβδομαδιαίως λογαριασμός. Στο δελτίο αναγράφονται τα στοιχεία του εκδότη και τον αύξοντα αριθμό εκδόσεως, επίσης το ονοματεπώνυμο και η διεύθυνση του πελάτη και το ποσό των εξόδων του στο ξενοδοχείο. Τα βιβλία και στοιχεία που αναφέρονται πρέπει να θεωρηθούν στην αρμόδια Δ.Ο.Υ. της επιχείρησης, εκτός από τα αναλυτικά καθολικά, σε αντίθετη περίπτωση δεν έχουν καμία ισχύ.

Δεν γίνεται περαιτέρω ανάλυση στα βιβλία Α και Β κατηγορίας γιατί οι κατηγορίες αυτές βιβλίων δεν έχουν εφαρμογή Δ.Λ.Π.

### **2.3. Εξέλιξη ξενοδοχειακών μονάδων**

Το αίσθημα της φιλοξενίας που χαρακτηρίζει τους ανθρώπους και η ανάγκη για μετακίνηση και διαμονή σε μια άλλη πόλη ή και χώρα έχουν ως αποτέλεσμα την δημιουργία των ξενοδοχείων.

Για παράδειγμα στην αρχαία Ελλάδα το αίσθημα της φιλοξενίας ήταν τόσο έντονο ώστε είχε θεοποιηθεί. Η άρνηση φιλοξενίας σε κάποιον θεωρούνταν αμάρτημα. Γι' αυτό και οι αρχαίοι Έλληνες είχαν διαρρυθμίσει τα σπίτια τους με τέτοιο τρόπο ώστε να έχουν την δυνατότητα να φιλοξενούν περαστικούς, επισκέπτες και προσκεκλημένους. Με την πάροδο του χρόνου όμως η μετακίνηση των ανθρώπων έγινε μεγαλύτερη. Αυτό ήταν αποτέλεσμα της ανάπτυξης του εμπορίου και της βελτίωσης των μέσων επικοινωνίας. Επομένως, δεν ήταν δυνατόν να καλυφθεί η όλο και αυξανόμενη κίνηση με την φιλοξενία. Έτσι, δημιουργήθηκαν τα δημόσια καταγώγια, τα οποία αποτελούν την πρώτη μορφή ξενοδοχείων.

Παράλληλα με τα δημόσια καταγώγια δημιουργήθηκαν και ιδιωτικοί χώροι φιλοξενίας με κερδοσκοπικό χαρακτήρα, τα πανδοχεία. Τα πρώτα πανδοχεία παρείχαν μόνο στέγη στους ξένους αργότερα παρείχαν και τροφή. Οι ιδιοκτήτες πανδοχείων συνήθως είχαν ταπεινή καταγωγή και έκτιζαν τα πανδοχεία τους κοντά σε διασταυρώσεις μεγάλων δρόμων. Την ίδια περίοδο εμφανίζονται και τα καπηλεία,

τα οποία ήταν ακόμα πιο άθλια από τα πανδοχεία και οι ιδιοκτήτες τους ήταν άτομα<sup>9</sup> κατωτάτης κοινωνικής υποστάθμης. Τα δημόσια καταγώγια, τα πανδοχεία και τα καπηλειά αποτελούν τα πρώτα ξενοδοχεία μιας τόσο μακρινής εποχής. Όταν τα δημόσια καταγώγια και γενικότερα η δημόσια φιλοξενία αρχίζουν να σβήνουν, αρχίζουν να κτίζονται ειδικά κτίρια τα οποία χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά για την φιλοξενία των ξένων.

Ήδη από την περίοδο της Ρωμαϊκής Αυτοκρατορίας, η Ρώμη είχε δημιουργήσει ειδικά άσυλα στα οποία μπορούσαν να γίνουν δεκτοί όσοι είχαν ειδική άδεια ή ήταν δημόσιοι υπάλληλοι. Αργότερα αυτά τα άσυλα μετατράπηκαν σε μια μορφή ξενοδοχείων λόγω των συνεχών διαμαχών μεταξύ των ρωμαίων και άλλων λαών, καθώς και του εμπορίου που συνεχώς γίνονταν όλο και πιο έντονο. Η μεγάλη ανατροπή στα ξενοδοχειακά κτίρια ήρθε κατά την Βυζαντινή εποχή. Κατά την περίοδο αυτή ο χριστιανισμός προωθεί τις φιλανθρωπίες. Την εποχή των διωγμών οι χριστιανοί έβρισκαν καταφύγιο στα καταγώγια, τα οποία με την πάροδο του χρόνου μετατρέπονται σε ξενώνες. Οι ιδιοκτήτες των ξενώνων ήταν μορφωμένοι και με κοινωνική κατάρτιση. Οι ξενώνες είχαν μια πολύ καλή κατάσταση σε αντίθεση με τα καπηλειά και τα πανδοχεία, άλλωστε αυτοί χορηγούνταν από τον Βασιλιά.

Μετά την παρακμή του Βυζαντίου και με την κατάκτηση της Ελλάδας από τους Τούρκους, η Ελλάδα ήταν αδύνατον να ακολουθήσει την ανάπτυξη του ξενοδοχειακού τομέα. Κατά την περίοδο αυτή λειτουργούσαν μόνο τα Χάνια και αυτά παρείχαν μόνο στέγη και τροφή για λίγες ώρες. Το πρώτο ξενοδοχείο στην Ελλάδα κτίστηκε το 1828 με την ονομασία «Ξενοδοχείον του Λονδίνου» για την φιλοξενία των ξένων επισήμων. Μέχρι τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο είχαν κτιστεί αρκετά ξενοδοχεία κυρίως στην Αθήνα λίγα από τα αυτά όμως πληρούσαν τις προδιαγραφές της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης, όπως αυτή ήταν γνωστή στην υπόλοιπη Ευρώπη. Μετά το τέλος του Β΄ Παγκοσμίου πολέμου όμως στην Ελλάδα ιδρύθηκαν πολλά ξενοδοχεία, αυτό ήταν αναγκαίο για να μπορέσει η χώρα να ανταποκριθεί στις ανάγκες που προκάλεσε η τουριστική προβολή.

Ως ξενοδοχείο χαρακτηρίζεται κάθε κερδοσκοπική επιχείρηση η οποία πληρεί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να παρέχει στέγη έναντι αμοιβής. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η εξέλιξη του ξενοδοχείου. Αυτή είναι μια πιο σύνθετη οικονομική μονάδα, η οποία παρέχει εκτός από στέγη, τροφή και διάφορες υπηρεσίες. Έχοντας κι αυτή ως κύριο στόχο το κέρδος. Τέλος, υπάρχουν και οι αλυσίδες ξενοδοχείων, ξενοδοχεία τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικές πόλεις, κράτη ή και Ηπείρους, που ανήκουν στην ίδια επιχείρηση. Πλέον και στην Ελλάδα υπάρχουν αξιόλογα ξενοδοχεία τα οποία πληρούν τις προδιαγραφές της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης.

#### **2.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΟΡΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.**

Οι ξενοδοχειακές μονάδες οργανώνουν το έργο τους σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα, κ.λπ. ) όπως και μεταξύ των πόρων της κοινωνικής οργάνωσης ώστε να υπάρξει εκείνο το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα, θα κατευθύνονται αποτελεσματικά προς την υλοποίηση των στόχων.

Το Housekeeping, ως το βασικό τμήμα φιλοξενίας της ξενοδοχειακής μονάδας, είναι σε θέση, μέσω των λειτουργιών του, να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες. Υπάρχει ένα σλόγκαν που λέει (Τάνια Καπίκη-Πιβεροπούλου, 1998, σελ. 15) “Ο πελάτης έχει πάντα δίκιο” και οι περισσότεροι συμφωνούν μ’ αυτό. Ορισμένοι όμως τους αποκρούουν

λέγοντας "Ο πελάτης δεν έχει πάντα δίκιο, αλλά είναι πάντα πελάτης". Σ' αυτό εμπεριέχεται η βασική πρόκληση για τον επαγγελματία μιας επιχείρησης: να προσφέρει φιλοξενία η οποία ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών και να θεωρεί τους πελάτες ως φιλοξενούμενους. Τούτο μπορεί να γίνει εφικτό μέσα από τη σωστή οργάνωση και λειτουργία όλων των τμημάτων, ώστε να συμβάλουν στην άριστη παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που αποσκοπούν να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των **πελατών τους**.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ HOUSEKEEPING.**

### **3.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ HOUSEKEEPING ΚΑΙ ΠΟΙΟΣ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ.**

Τα τμήματα ορόφων παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη σημερινή ξενοδοχειακή βιομηχανία.. Η καλή λειτουργία και η εικόνα ενός ξενοδοχείου εξαρτώνται ως ένα μεγάλο βαθμό από την καθαριότητα και την άνεση των κοινόχρηστων χώρων και κυρίως των δωματίων του. Οι ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις αναγνωρίζοντας τη σπουδαιότητα παρουσίασης μιας καλής εικόνας στον πελάτη, φροντίζουν να διατηρούν ένα ειδικό τμήμα επιφορτισμένο με την καθαριότητα και την συντήρηση των χώρων του ξενοδοχείου, το οποίο ονομάζεται Υπηρεσία Ορόφων ή Οροφοκομία (Housekeeping Department).

Οι άνθρωποι που ασχολούνται με την οροφοκομία εξυπηρετούν τα δωμάτια των πελατών, διατηρούν και εξυπηρετούν τα κοινόχρηστα και ειδικά δωμάτια. Το κυριότερο προϊόν κάθε ξενοδοχειακής μονάδας, είναι το υπνοδωμάτιο, το οποίο αποτελεί και την καρδιά του ξενοδοχείου. Από την παρουσίαση αυτού του προϊόντος, έχει κερδίσει ή χάσει έναν πελάτη, σαν πιθανό επαναλαμβανόμενο πελάτη. Επιπλέον το τμήμα ορόφων είναι μέρος του συνόλου των υπαλλήλων που καλωσορίζουν τους πελάτες και ο σκοπός τους είναι να εξασφαλίζουν στους πελάτες μια ευχάριστη διαμονή, σε ένα καθαρό, ήσυχο και άνετο περιβάλλον και να δείχνουν ενδιαφέρον και φροντίδα όταν κάτι δε πάει καλά με τη διαμονή του πελάτη και να ενεργούν γρήγορα προκειμένου να διορθώσουν την κατάσταση.

Η συμβολή του τμήματος των ορόφων είναι πολύ μεγάλη, γιατί σαν τμήματα αμέσου επαφής με τον πελάτη δημιουργεί το αίσθημα ικανοποίησης έτσι ώστε να του γεννηθεί η επιθυμία να ξαναγυρίσει στο ίδιο καθαρό και φιλόξενο περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, ο ρόλος του τμήματος ορόφων είναι να επιθεωρεί τα διαθέσιμα δωμάτια, να καθαρίζει τα κατειλημμένα και κενά δωμάτια και να ενημερώνει την υποδοχή για την κατάσταση των δωματίων. Σε ορισμένα καταλύματα η Οροφοκομία θεωρείται ανεξάρτητο τμήμα, συχνά δε έχει περισσότερο προσωπικό από οποιονδήποτε άλλο τομέα εκμετάλλευσης του ξενοδοχείου. Υπεύθυνη του τμήματος είναι η προϊσταμένη ορόφων, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό μπορεί να αποτελείται από τη βοηθό προϊσταμένης, τις επόπτριες και τις καμαριέρες. Αν το ξενοδοχείο διαθέτει δικό του πλυντήριο, στελεχώνεται και από το ανάλογο προσωπικό, το οποίο φροντίζει τα λινά της επιχείρησης. Το Housekeeping θεωρείται ένα τμήμα υποστήριξης για το ξενοδοχείο, το οποίο δε δημιουργεί απευθείας έσοδα στην επιχείρηση, αλλά υποστηρίζει τα κερδοφόρα κέντρα του ξενοδοχείου.

Οι μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναγνώρισαν γρήγορα την αξία των ορόφων και των άλλων υπαλλήλων εξυπηρέτησης. Η καλή ξενοδοχειακή διοίκηση δεν αντιμετωπίζει την οροφοκομία ως μια μειωτική ή χειρονακτική υπηρεσία. Αντιθέτως, όλο το διευθυντικό προσωπικό λειτουργίας στα ποιοτικά ξενοδοχεία, έχει εργαστεί κάποια στιγμή στους ορόφους, κατανοώντας έτσι την αξία των ανθρώπων αυτών που εκτελούν αυτές τις λειτουργίες σε καθημερινή βάση.

### **3.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING.**

Οργάνωση είναι η διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει το τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα σε έναν οργανισμό.

Αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στην εκχώρηση εξουσίας και στον σωστό συντονισμό των δραστηριοτήτων που έχουν διαφορετικά τμήματα μεταξύ τους, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται σωστά και αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης και να υπάρχουν λιγότερες συγκρούσεις μέσα σε αυτήν. Για την οργάνωση του τμήματος housekeeping δεν υπάρχει ένας μοναδικός και ιδανικός τρόπος. Το πως πραγματοποιείται η αλυσίδα των εργασιών, εξαρτάται από τη φύση και το μέγεθος του τμήματος. Δείχνει το σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας που συνδέει τις διάφορες ομάδες και ανθρώπους για την επίτευξη των διάφορων εργασιών και δραστηριοτήτων ώστε να είναι σωστά συντονισμένες για να υλοποιήσουν τον στόχο της επιχείρησης.

Για την επιλογή της οργανωτικής δομής υπάρχει ένα πλήθος παραγόντων που επηρεάζεται από την ιεραρχική τους σχέση και αφορούν τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται η διοικητική αρχή στο τμήμα, όπως:

- Το ύψος του οργανογράμματος, δηλαδή ο βαθμός των βαθμίδων της ιεραρχίας.
- Το πλάτος του οργανογράμματος, δηλαδή ο βαθμός ειδίκευσης του προσωπικού.
- Το ύψος της διοίκησης.
- Οι μέθοδοι εκτίμησης των εργαζομένων, που μπορεί να εξαρτώνται από την αποδοτικότητά τους.
- Η συγκέντρωση και αποκέντρωση της εξουσίας, που εξαρτάται από τα δικαιώματα που έχουν οι χαμηλότερες βαθμίδες.
- Ο προσανατολισμός των εργαζομένων στους σκοπούς ή στις διαδικασίες.
- Η σημασία εφαρμογής των κανονισμών σε αντιδιαστολή με την εκάστοτε απαιτούμενη μεθόδευση για την εξυπηρέτηση της πελατείας.
- Η σημασία των ελέγχων σε αντιδιαστολή με τη διάθεση των εργαζομένων να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους.
- Ο τρόπος αντιμετώπισης των εργατικών διενέξεων, που μπορεί να ανατίθενται στους προϊσταμένους ή να επιλύονται μέσα από την επικοινωνία των εργατικών ομάδων.

### **3.2.1 Επιμέρους ενέργειες της οργάνωσης του τμήματος.**

- Καθορίζει βασικές δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν ώστε οι δραστηριότητες να έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα για τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησης.
- Ομαδοποιούνται σωστά οι δραστηριότητες αυτές, δημιουργούνται τα αναγκαία τμήματα και οι αναγκαίες διευθύνσεις.

Δίνεται η απαραίτητη εξουσία σε κάθε στέλεχος και εργαζόμενο.

### **3.2.2 Σχεδιασμός δομής του τμήματος.**

Για τον σχεδιασμό της δομής του τμήματος ορόφων θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας κάποιους από τους παρακάτω παράγοντες.

A) Ο σχεδιασμός της δομής θα πρέπει να σχεδιάζεται με βάση τους σκοπούς της και στόχους της.

B) Να οριστεί η ιεραρχία των τμημάτων ανάλογα με τις γνώσεις και τις ικανότητες κάθε στελέχους.

Γ) Οργάνωση αρμοδιοτήτων και εκχώρηση ευθυνών.

Δ) Την στρατηγική της.

Ε) Τον αριθμό των θέσεων εργασίας που θα ομαδοποιηθούν κάτω από κάθε θέση των υπεύθυνων των τμημάτων.

### 3.3 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING

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.

#### *A. Άμεση παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη*

- **ΟΡΟΦΟΙ (ΔΩΜΑΤΙΑ):** καθαριότητα κι επιμέλεια των δωματίων των πελατών και συγκεκριμένα καθαρισμός των επιφανειών, αλλαγή λινών και χνουδάτων του μπάνιου, παροχή κι αντικατάσταση χρηστικών ειδών (amenities), τακτοποίηση των προσωπικών αντικειμένων του πελάτη, εφοδιασμός ή αντικατάσταση εντύπων ενημέρωσης και προώθησης, αναφορά τυχόν βλαβών και ζημιών κι εξασφάλιση αποκατάστασής τους (σε συνεργασία με το τμήμα συντήρησης).
- **ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΙ ΧΩΡΟΙ:** καθαριότητα κι επιμέλεια των κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου με την έννοια της καθαριότητάς τους, της ευταξίας και της εξασφάλισης της λειτουργικότητάς τους.
- **ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΟΛΕΣΘΕΝΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ (LOST & FOUND ITEMS):** πρόκειται για την υπηρεσία εντοπισμού (συλλογής), φύλαξης (αποθήκευσης) και παράδοσης, πάσης φύσεως ξεχασμένων αντικειμένων από τους πελάτες και τους επισκέπτες του ξενοδοχείου, με συγκεκριμένες διαδικασίες.

#### *B. 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. κόντεμα παντελονιού, ράψιμο κουμπιών ιματισμού πελατών – σε αυτή την περίπτωση η υπηρεσία θεωρείται άμεση – φροντίδα και διαχείριση του άχρηστου ιματισμού και της μεταποίησής 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 Λινοθήκη η οποία είναι υπεύθυνη για τη διακίνησή τους. Σε κάθε άλλη περίπτωση αποτελούν χωριστό 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 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 συγκεκριμένων διαδικασιών και αρχείων.

- **ΑΓΟΡΕΣ / ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ:** προμήθεια όλων των ειδών που διαχειρίζεται το τμήμα μετά από έρευνα αγοράς και τήρησης όλων των διαδικασιών αγοράς προϊόντων και πρώτων υλών που ορίζει η διοίκηση του ξενοδοχείου.
- **ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ:** πρόκειται για τη σύνταξη προϋπολογισμού του τμήματος με βάση τις ανάγκες και τα κονδύλια που διαθέτει η διοίκηση για το Housekeeping.
- **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ 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 τήρησή τους.

### 3.4 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΘΕΣΗΣ (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).

Η περιγραφή εργασίας είναι γραπτές οδηγίες οι οποίες περιλαμβάνουν τους στόχους,το σκοπό, τις απαιτήσεις της εργασίας από τον εργαζόμενο και τις ικανότητες που απαιτούνται για την διεξαγωγή της. Επίσης περιγράφει το προφίλ των χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει κάποιος για την εκτέλεση της εργασίας σε επίπεδο εμπειρίας, μόρφωσης και εκπαίδευσης.

<<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 προπηρεσίας που πρέπει να έχει εκείνος που προσλαμβάνεται>> (Παπανίκος Γ., Ποζιός Γ., 1997,σελ.161).

Ο σχεδιασμός και ανάλυση θέσεων εργασίας περιλαμβάνει:

- Προσδιορισμό των αρχών σχεδίασης και ανάπτυξης πληροφοριακού συστήματος για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.
- Πληροφορίες τις οποίες αντλούν οι προϊστάμενοι και η διεύθυνση προσωπικού από το πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Περιγραφή εργασίας. Περιεχόμενο και χρήση του περιεχομένου. Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών σχετικών με την ανάλυση εργασίας.
- Αποδοτικότητα και παράγοντες ανθρώπινης συμπεριφοράς κατά το σχεδιασμό της εργασίας.
- Τεχνικές επανασχεδιασμού της εργασίας στα πλαίσια της βελτίωσης της

στάθμης του εργασιακού περιβάλλοντος.

<<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).

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.

Επίσης πρέπει να αναφέρουμε πως η ανάλυση εργασίας συμβάλει:

- Στον καθορισμό εφικτών προτύπων εργασίας.
- Στην ανακάλυψη στοιχείων της εργασίας τα οποία συμβάλλουν ή παρεμποδίζουν τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.
- Στον προγραμματισμό αναγκών προσωπικού.
- Στην εξεύρεση του «κατάλληλου ανθρώπου για την κατάλληλη θέση».
- Στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Στην ανάπτυξη σχεδίων για την τόνωση του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης.
- Στην αξιολόγηση των επιπτώσεων ενδεχομένων περιβαλλοντικών προκλήσεων στην κάθε ατομική εργασία.
- Στην απάλειψη μη αναγκαίων προσόντων τα οποία είναι δυνατόν να προκαλέσουν θεσμικά προβλήματα στην επιχείρηση.
- Στην τοποθέτηση των εργαζομένων σε θέσεις στις οποίες χρησιμοποιούν τα προσόντα τους «βέλτιστα».
- Στην δίκαιη ανταμοιβή του ανθρωπίνου δυναμικού.

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).

Διακρίνουμε τέσσερις κατηγορίες θέσεων εργασίας του τμήματος οροφοκομίας, που στο παρακάτω κεφάλαιο θα περιγράψουμε αναλυτικά τα καθήκοντά τους, κι αυτά είναι:

- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α': Προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινόχρηστων χώρων.
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β': Προϊστάμενος πλυντηρίων και λινόθηκης.
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ': Οροφοκόμος (βαλές), Καμαριέρα, Βοηθός ορόφων, Βοηθός λινόθηκης.
- ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ': Εργάτες πλυντηρίου, Σιδερώτρια, Καθαριστής ορόφων, Καθαρίστρια κοινόχρηστων χώρων, Κηπουρός, Φυτολόγος.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε αναλυτικά στο οργανόγραμμα ξενοδοχειακών μονάδων και συγκεκριμένα σε ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα του Housekeeping, με αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Λειτουργίες τμήματος Housekeeping.**

Όπως κατ' επανάληψη έχει αναφερθεί, το κύριο προϊόν που προσφέρουν τα ξενοδοχεία, είναι το καθαρό δωμάτιο. Ο σκοπός μας δεν είναι να δώσουμε τη συνταγή 'πώς να καθαρίσετε σύμφωνα με τις βασικές οδηγίες που δίνουν οι κατασκευαστές των προϊόντων καθαρισμού', αλλά να εξετάσουμε τις τεχνικές της καθαριότητας. Επίσης τι περιλαμβάνεται στα καθήκοντα του τμήματος Housekeeping και ποιες είναι οι δικαιοδοσίες (αρμοδιότητα και υπευθυνότητα) του προσωπικού. Οι καμαριέρες όταν καθαρίζουν τα δωμάτια σε κάθε ξενοδοχείο, πρέπει να ακολουθούν προκαθορισμένους κανόνες και συγκεκριμένους τρόπους ενέργειας. Ορισμένοι απ' αυτούς τους κανόνες που πρέπει να ακολουθούν είναι:

1. Οι εργαζόμενοι στους ορόφους (καμαριέρες, valets) πρέπει να χρησιμοποιούν μόνο τους ανελκυστήρες υπηρεσίας.
2. Δεν επιτρέπεται να ανοίγουν τα δωμάτια των πελατών αν δεν υπάρχει λόγος. Ο Housekeeper ή η Reception, πρέπει να γνωρίζουν που βρίσκεται το κλειδί κάθε δωματίου ανά πάσα στιγμή (πελάτης, θυρωρείο, καμαριέρα).
3. Δεν επιτρέπεται να χρησιμοποιούν την τηλεφωνική συσκευή των πελατών. Σε μερικές μικρές μονάδες όμως, όταν είναι ανάγκη να ειδοποιηθεί ο housekeeper για την κατάσταση ενός δωματίου, τότε μπορεί να χρησιμοποιηθεί το τηλέφωνο το δωματίου. Συνήθως όμως, οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους, για να αναφέρουν την κατάσταση των δωματίων και οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες διαθέτουν τηλέφωνα εσωτερικής επικοινωνίας ή γουόκι τόκι ή ηλεκτρονικούς πίνακες.
4. Δεν επιτρέπεται να χρησιμοποιούν το W.C. των δωματίων.
5. Δεν επιτρέπεται να καπνίζουν την ώρα της δουλειάς μέσα στα δωμάτια ή W.C. Αυτό επιτρέπεται μόνο την ώρα του διαλείμματος και σε ειδικούς χώρους για κάπνισμα.
6. Δεν επιτρέπεται ακόμα, να χρησιμοποιούν για καθαρισμό ή ξεσκόνισμα τις πετσέτες ή τα λινά.

### **4.1. Τρόπος Καθαρισμού Δωματίων**

Τα συστήματα και οι τεχνικές καθαρισμού, διαφέρουν σε κάθε ξενοδοχείο. Μερικές αλυσίδες ξενοδοχείων, καθιερώνουν πραγματική ομοιομορφία στη διεξαγωγή καθαρισμού. Στις περισσότερες όμως επιχειρήσεις, οι καμαριέρες ξεκινούν αρχικά από τα office, που διαθέτουν ατομικές ντουλάπες για τη φύλαξη των προσωπικών τους αντικειμένων, αφού πρώτα αλλάξουν φορώντας τη στολή εργασίας τους. Κατόπιν πηγαίνουν στο γραφείο του housekeeping, υπογράφουν και παίρνουν οδηγίες για τα δωμάτια τους. Παραλαμβάνουν το καροτσάκι εργασίας και το χαρτί εργασίας και πηγαίνουν στους ορόφους τους. Εκεί συναντούν τον υπεύθυνο ορόφου (αν υπάρχει), ο οποίος τους δίνει τα κλειδιά και συγκεκριμένες οδηγίες για κάθε δωμάτιο. Μία τέτοια διαδικασία, δίνει στις καμαριέρες την αίσθηση ότι ανήκουν σε μία ομάδα και ότι είναι σημαντικά μέλη στην ξενοδοχειακή οργάνωση. Επίσης τους δημιουργεί την εντύπωση, ότι μέρος της επιτυχίας του ξενοδοχείου, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό, από την αποτελεσματική εκτέλεση της δικής τους εργασίας.

Κατά την εκτέλεση εργασίας, το προσωπικό του housekeeping, πρέπει να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να μην ενοχληθούν οι πελάτες, ακόμα και όταν δεν έχουν κρεμάσει την ταμπέλα 'μην ενοχλείτε', ή δεν έχουν κλειδώσει την πόρτα τους. Είναι φανερό, πως ποτέ δεν ενοχλούν όταν η πόρτα είναι κλειδωμένη ή όταν υπάρχει η ταμπέλα 'μην ενοχλείτε'. Αν όμως πλησιάζει η ώρα που οι καμαριέρες θα τελειώσουν

την υπηρεσία τους και ακόμα δεν έχουν τακτοποιηθεί ορισμένα δωμάτια εξαιτίας των πελατών, τότε ερωτώνται τηλεφωνικά από τον βοηθό του housekeeper οι πελάτες.

Τα τρόλει εργασίας των καμαριέρων αποθηκεύονται στη λινοθήκη ή στα office των ορόφων. Από εκεί προμηθεύονται επίσης τα λινά και τις διάφορες αναγκαίες προμήθειες για τα δωμάτια. Σ' αυτές τις προμήθειες περιλαμβάνονται: χαρτιά υγιείας, χαρτομάντιλα, σταχτοδοχεία, σπέρτα, το μενού για το room service, ενημερωτικά έντυπα για το ξενοδοχείο, έντυπα με χρήσιμα τηλέφωνα, είδη αλληλογραφίας, νάιλον καπελάκια για το ντους και άλλα παρόμοια είδη. Οι προμήθειες για τα δωμάτια συνήθως τοποθετούνται στο χαμηλότερο ράφι των καροτσιών, ώστε να αποθαρρύνουν τους πελάτες να τα παίρνουν για σουβενίρ.

Τα καροτσάκια τοποθετούνται πάντα μπροστά από το δωμάτιο που εργάζεται η καμαριέρα, ποτέ όμως μέσα σε αυτό.

Οι καμαριέρες αφού χτυπήσουν την πόρτα του δωματίου, αμέσως ανακοινώνουν την ιδιότητά τους και ρωτούν τον πελάτη αν θέλει να τακτοποιηθεί το δωμάτιό του εκείνη τη στιγμή και αν όχι, ποια ώρα επιθυμεί. Στην τελευταία περίπτωση σημειώνουν την ώρα στο έντυπο εργασίας. Αρχικά η καμαριέρα ανοίγει τα παράθυρα για να αεριστεί το δωμάτιο. Αν η κατασκευή των παραθύρων δεν επιτρέπει το άνοιγμά τους, όπως συμβαίνει στα ξενοδοχεία που βρίσκονται κοντά σε αεροδρόμια, τότε τα δωμάτια αερίζονται τεχνικά. Το πρώτο που ετοιμάζεται είναι το στρώσιμο των κρεβατιών, ώστε αν μπει ο πελάτης στο δωμάτιο, αυτό να φαίνεται σχεδόν τακτοποιημένο. Ο τρόπος που στρώνονται τα κρεβάτια, εξαρτάται από τις προτιμήσεις του housekeeper. Κάθε φορά δε, που η καμαριέρα στρώνει ένα κρεβάτι αλλάζει και τα σεντόνια. Ο καλύτερος τρόπος για το στρώσιμο των κρεβατιών, είναι να ετοιμάζονται από τη μία πλευρά και μετά από την άλλη (κυκλικά). Με αυτήν την τακτική εξοικονομείται κόπος και χρόνος εξίσου πολύτιμα για την πορεία της εργασίας.

Κατόπιν το δωμάτιο σκουπίζεται με την ηλεκτρική σκούπα και ξεσκονίζονται τα έπιπλα. Επίσης αντικαθίστανται οι προμήθειες του δωματίου και του μπάνιου, αν υπάρχει ανάγκη. Η καθημερινή αντικατάστασή τους, εξαρτάται από το επίπεδο της πολυτέλειας που επιθυμείται να διατηρηθεί και από τον προϋπολογισμό του ξενοδοχείου. Στα δωμάτια που οι πελάτες αναχώρησαν και ετοιμάζονται για νέους πελάτες, απαιτείται μεγαλύτερη προσοχή. Η ανεύρεση χαμένων αντικειμένων, είναι μια αρκετά σημαντική υπηρεσία για τις καμαριέρες που ετοιμάζουν δωμάτια πελατών που αναχωρούν. Οποιοδήποτε αντικείμενο ξεχασμένο, ανεξάρτητα από την αξία του, το παραδίνουν στον υπεύθυνο ορόφου, ο οποίος το μεταφέρει στο ειδικό γραφείο του housekeeping. (Εκεί καταχωρείται στο ειδικό βιβλίο απολεσθέντων αντικειμένων).

Στα παραπάνω δωμάτια (αναχωρήσεις), αντικαθίστανται τα ταπέτα του λουτρού, όλος ο λινός ιματισμός του δωματίου και του μπάνιου, ακόμα και τα καλύμματα των κρεβατιών, αν θέλουν καθαρίσμα. Επίσης αντικαθίσταται η γραφική ύλη, τα έπιπλα τοποθετούνται στην αρχική τους θέση στο δωμάτιο, χρησιμοποιείτε αποσμητικό χώρου, ελέγχονται τα φώτα αν λειτουργούν και ο διακόπτης του air condition και ακόμα ρυθμίζεται ο θερμοστάτης στην καθορισμένη θερμοκρασία.

#### **4.2. ΣΕΙΡΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΚΑΜΑΡΙΕΡΑΣ**

Συνήθως υπάρχει ένα μικρό, εύχρηστο φυλλάδιο που υπαγορεύει στις καμαριέρες την ακριβή διαδικασία της εργασίας τους, σχετικά με το καθαρισμό των δωματίων και των λουτρών.

Στολή

Πρέπει να φοράει τη συγκεκριμένη στολή που επέλεξε το ξενοδοχείο. Να φορά μαύρα παπούτσια με χαμηλό τακούνι.

Εμφάνιση

Η στολή πρέπει να είναι καθαρή και σιδερωμένη. Κοσμήματα δεν επιτρέπονται, εκτός από ελάχιστα. Επιτρέπεται η χρήση αρωμάτων, αλλά πάντοτε πρέπει να είναι διακριτικά. Δεν επιτρέπεται το έντονο μακιγιάζ και τα μαλλιά πρέπει να είναι καλοχτενισμένα.

Οδηγίες

Αναφέρει στον επόπτη ορόφου ή στο γραφείο του housekeeping τα ακόλουθα:

1. Ζημιές που τυχόν έχουν γίνει στον εξοπλισμό του δωματίου.
2. Χρήματα, κοσμήματα που πιθανόν να έχουν ξεχαστεί από τους πελάτες.
3. Την παρουσία κατοικίδιων ζώων μέσα στα δωμάτια.
4. Τυχόν ασθένειες των πελατών.
5. Τους αριθμούς των δωματίων που δεν ετοιμάστηκαν εξαιτίας των πελατών.
6. Τα σχόλια των πελατών σχετικά με την εξυπηρέτησή τους.
7. Νούμερα δωματίων από τα οποία αναχώρησαν οι πελάτες και έχουν ετοιμαστεί.
8. Τις βλάβες που παρατηρήθηκαν σε δωμάτια.
9. Παραδίδει τυχόν ξεχασμένες αποσκευές που βρέθηκαν στα δωμάτια.

#### **4.2.1. ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΜΑΡΙΕΡΑΣ**

Καθήκον της καμαριέρας είναι η παροχή υπηρεσιών στους χώρους των ξενοδοχείων. Αυτά περιλαμβάνουν: καθαρισμό των δωματίων, διαδρόμων και λοιπών χώρων, καθαρισμό και απολύμανση των τουαλετών, αλλαγή των λευκών ειδών (σεντόνια, πετσέτες) στα δωμάτια, εξασφάλιση όλων των απαραίτητων αναλώσιμων του δωματίου, ανάλογα με τις παροχές του ξενοδοχείου (σαπούνια, σαμπουάν, αφρόλουτρα, προγράμματα για πολιτιστικές εκδηλώσεις, χάρτες της πόλης, φρούτα, ποτά).

Τα εργαλεία / εξοπλισμός που χρησιμοποιεί είναι:

**Α.ΚΑΡΟΤΣΙ ΚΑΜΑΡΙΕΡΑΣ**

Το οποίο περιέχει:

- Καθαρό ιματισμό δωματίου σε ράφια
- Χρηστικά είδη πελάτη (amenities): σαμπουάν, αφρόλουτρο, μαλακτική μαλλιών, γαλάκτωμα σώματος, σκουφάκι μπάνιου, πλαστική θήκη με βαμβάκια, σετ ραπτικής, μπατονέτες. Επίσης κόκαλο παπουτσιών, χτένα, παντόφλες, σουβέρ, καπάκια ποτηριών, οικολογικά στυλό. Όλα αυτά βρίσκονται, ανάλογα τον τύπο καροτσιού, είτε σε ειδικές θήκες στην επάνω μεριά του καροτσιού, είτε σε αυτοσχέδιες θήκες.
- Έντυπα, μέσα στην πλαστική τσάντα – φάκελο με θήκες
- Χαρτί υγείας
- Χαρτομάντιλα
- Τσάντες laundry (χάρτινες και υφασμάτινες)
- Σακουλάκια υγείας
- Πάτοι καλαθιών
- Εντομοαπωθητική συσκευή - ταμπλέτες
- Σάκος για βρώμικα λινά ο οποίος είναι προσαρμοσμένος στην πλαστική πλαϊνή υποδοχή
- Σακούλα σκουπιδιών, η οποία είναι προσαρμοσμένη στην πλαϊνή υποδοχή (με καπάκι).

Το καρότσι της καμαριέρας πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή καθαρό και τακτοποιημένο. Αυτό πρακτικά σημαίνει:

- Τακτικό ξεσκόνισμα στα ράφια, τα συρτάρια (αν υπάρχουν) και γενικότερα σε όλες τις επιφάνειες
- Αποφυγή εναπόθεσης «άχρηστων» για την καθημερινή εργασία της καμαριέρας αντικειμένων
- Αποφυγή υπερβολικού «στοκαρίσματος» λινών και όλων των απαραίτητων για

την εργασία της καμαριέρας αντικειμένων

- Αποφυγή υπερφόρτωσης των σάκων ακάθαρτου ιματισμού. Εκτός από το γεγονός ότι αποτελεί μια πολύ άσχημη εικόνα, είναι κι επικίνδυνο αφού πολλές φορές εμποδίζει την ορατότητα κατά τη μετακίνησή του
  - Αποφυγή μεταφοράς τροφίμων (οποιασδήποτε μορφής)
  - Τακτική αντικατάσταση των σάκων βρώμικου ιματισμού (υπάρχουν πάντα ανταλλακτικοί σάκοι στη Λινοθήκη τους οποίους μπορείτε να προμηθευέστε
  - Καθημερινό έλεγχο ώστε να υπάρχει αρκετός αέρας στις ρόδες (για όσα καρότσια έχουν ρόδες με λάστιχα αέρα), προκειμένου να μετακινείται ευκολότερα
- Κατά τη διάρκεια χρήσης του καροτσιού από την καμαριέρα, αυτό «σταθμεύεται» έξω από το δωμάτιο το οποίο καθαρίζει, σε τέτοιο σημείο ούτως ώστε να γίνεται απρόσκοπτα η διέλευση στους διαδρόμους αλλά και με τέτοιο τρόπο που να είναι προσβάσιμο το περιεχόμενό του από την καμαριέρα. Η πιο ενδεδειγμένη θέση είναι μπροστά από την ανοικτή πόρτα του δωματίου που καθαρίζεται, κατά μήκος του διαδρόμου και με πλάτη γυρισμένη προς το διάδρομο.

## Β.ΚΑΛΑΘΙ ΥΛΙΚΩΝ

Πρόκειται για το καλάθι που προμηθεύει η εταιρεία καθαριστικών και το οποίο φιλοξενεί μπουκάλια για τα απορρυπαντικά και συγκεκριμένα:

- Υγρό σαπούνι γενικού καθαρισμού (R2)
- Απολυμαντικό – Καθαριστικό (R1)
- Αφαλατικό (sanicid)
- Υγρό για τζάμια και γυάλινες επιφάνειες (Spring glass)
- Αποσμητικό χώρου
- Σφουγγάρι μπάνιου
- Σφουγγάρι για σκεύη
- Διάφορα πανιά μικροϊνών
- Σφουγγαράκι – γόμα για λεκέδες στους τοίχους
- Βουρτσάκι για τη λεκάνη
- Γάντια

Κάθε τέλος της βάρδιας, το καλάθι υλικών πλένεται, γεμίζονται τα μπουκάλια με τα αντίστοιχα απορρυπαντικά, πλένονται τα πανιά μικροϊνών και απλώνονται σε αεριζόμενο σημείο στο οφίς.

## Γ.ΚΑΡΟΤΣΙ ΒΡΩΜΙΚΟΥ ΙΜΑΤΙΣΜΟΥ

Πρόκειται για ένα τροχήλατο καρότσι, ελαφρύ, με πάνινο σάκο προκειμένου για τη συλλογή και την ευκολότερη μεταφορά του ακάθαρτου ιματισμού των δωματίων. Εναλλακτικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν σάκοι άπλυτων.

## Δ.ΛΟΙΠΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΜΑΡΙΕΡΑΣ

- Σφουγγαρίστρα και κουβάς με στύπτη
- Σκούπα συμβατική
- Φαράσι
- Σκούπα ηλεκτρική (ανταλλακτική σακούλα)
- Σκάλα
- Σάκοι απορριμμάτων
- Υαλοκαθαριστήρας, Γουνάκι τζαμιών
- Σπάτουλα και Ξυστράκι (με ξυραφάκι)

## Ε. ΟΦΙΣ

Τα οφίς είναι αποθηκευτικοί – βοηθητικοί χώροι στους ορόφους και τα blocks του ξενοδοχείου.

Χρησιμοποιούνται τόσο από τις καμαριέρες όσο και από προσωπικό του Room Service & Mini Bar, όσο και από τη Συντήρηση.

Υπάρχουν ράφια περιμετρικά στα οφίς πάνω στα οποία τοποθετείται κατά κύριο λόγο ο καθαρός ιματισμός των δωματίων και συγκεκριμένα όλα τα είδη λινών και χνουδάτων σε ποσότητες τέτοιες οι οποίες να καλύπτουν τις ανάγκες συγκεκριμένου αριθμού δωματίων

Εκτός από τον καθαρό ιματισμό, τα ράφια φιλοξενούν όλα τα είδη που περιέχονται στο καρότσι της καμαριέρας, σε μεγαλύτερες φυσικά ποσότητες (χρηστικά είδη πελατών (amenities), έντυπα, υλικά καθαρισμού, εργαλεία καθαρισμού, και άλλα συναφή που περιγράφηκαν αναλυτικότερα παραπάνω). Επίσης υπάρχουν κάποιες ποσότητες από εφεδρικά ποτήρια μπάνιου, ποτήρια σωλήνες, ποτήρια κρασιού, σταχτοδοχεία, αχιβάδες, μπουκάλια νερού και κρασιού, ανθοδοχεία.

Τα οφίς είναι επίσης χώρος αποθήκευσης των καροτσιών καμαριέρας, των καροτσιών βρώμικου ιματισμού, και λοιπού εξοπλισμού της καμαριέρας όπως ηλεκτρική σκούπα, σφουγγαρίστρα, κουβά και άλλα συναφή. Επιπλέον, σε κάθε οφίς απαραίτητο είναι να υπάρχει μια επαρκής ποσότητα extra beds και baby cots. Τέλος, τα οφίς είναι ο χώρος συγκέντρωσης του βρώμικου ιματισμού των δωματίων προκειμένου να γίνει η διαλογή και η μεταφορά του στα πλυντήρια.

Ένας χώρος (συνήθως μια ραφιέρα) που έχει συγκεκριμένα οριστεί για κάθε οφίς χρησιμοποιείται ως σταθμός συγκέντρωσης των βρώμικων σκευών των δωματίων, τα οποία συλλέγονται από το προσωπικό του room service.

Τέλος, σε όλα τα οφίς υπάρχουν ηλεκτρικοί σταθμοί (πίνακες) οι οποίοι (πρέπει να) είναι επισκέψιμοι από την τεχνική υπηρεσία καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου.

#### 4.3. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΟΡΟΦΩΝ

Παρ' όλο που η οργάνωση διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, εξ αιτίας της διαρρύθμισης και της διάταξης των δωματίων, εντούτοις οι τρόποι που θα αναφερθούν, αποκαλύπτουν ποιες είναι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του υπευθύνου ορόφου, με πόσους ανθρώπους επικοινωνεί και τι πρέπει να παρατηρεί και να προσέχει κατά την διάρκεια της υπηρεσίας του. Επίσης είναι απαραίτητο να τονιστεί, πως η συγκεκριμένη τακτική δεν ακολουθείτε από όλα τα ξενοδοχεία και ότι το προσωπικό στα τμήματα Housekeeping, μπορεί να οργανωθεί με ένα εντελώς διαφορετικό πλάνο και με εντελώς διαφορετικές υπευθυνότητες. Η σειρά εργασιών για υπεύθυνους ορόφων ακολουθεί παρακάτω.

##### 4.3.1. Διανομή κλειδιών στις καμαριέρες

ο Παραλαμβάνουν τα κλειδιά ή τα passpartout, από το γραφείο του housekeeper πριν τον ερχομό του υπόλοιπου προσωπικού.

ο Παραδίδουν στις καμαριέρες τα κλειδιά των δωματίων, οι οποίες πρέπει να τα επιστρέψουν μετά το τέλος της δουλειάς τους (οι valets δεν παραλαμβάνουν ποτέ κλειδιά).

ο Ελέγχουν σχολαστικά την εμφάνιση κάθε καμαριέρας, ώστε να σιγουρευτούν πως η στολή της είναι καθαρή, τα παπούτσια της γυαλισμένα, τα μαλλιά της καλοχτενισμένα, με διακριτικό μακιγιάζ και με λίγα ή καθόλου κοσμήματα.

##### 4.3.2. Πρόγραμμα για τους VALETS

Ενώ οι καμαριέρες αναλαμβάνουν την φροντίδα των δωματίων, οι valets διεκπαιρεύουν τη δική τους εργασία η οποία περιλαμβάνει: το καθημερινό σκούπισμα των ανελκυστήρων πελατών. το σκούπισμα των δωματίων που ήταν για αρκετές μέρες κενά και πρόκειται να ενοικιαστού (σήμερα), και των δωματίων που έχει προκαθοριστεί να σκουπίζουν καθημερινά.

Σφουγγαρίζουν καθημερινά τις σκάλες που χρησιμοποιούν οι πελάτες και τις πλένουν μια φορά την εβδομάδα. ο Καθαρίζουν τα κρύσταλλα στους διαδρόμους των ορόφων, τις επιφάνειες των λαμπτήρων και των ρολογιών τοίχου, τους καθρέπτες κ.α.

#### **4.3.3. Προετοιμασία αναφοράς δωματίων για τον housekeeper**

Όταν οι καμαριέρες παραδώσουν στους επόπτες το έντυπο ημερήσιας εργασίας, αμέσως αυτοί ετοιμάζουν την δική τους αναφορά για τον housekeeper, σημειώνοντας αναλυτικά τις παρατηρήσεις για κάθε δωμάτιο. Συντάσσουν την αναφορά τους σε τρία αντίτυπα, από τα οποία ένα παραδίδεται στην γραμματεία του Housekeeping, ένα στον προϊστάμενο Housekeeper και ένα παραμένει στο στέλεχος.

#### **4.3.4. Έλεγχος προόδου εργασίας των καμαριέρων**

ο Ελέγχουν τα τρόλλεϋ τω καμαριέρων, για να διαπιστώσουν αν είναι εφοδιασμένα με τις απαραίτητες προμήθειες για τα δωμάτια και αν έχουν επαρκή αριθμό λινών.

ο Ελέγχουν τις εγκαταστάσεις ασφαλείας (πυρκαγιάς, έξοδος κινδύνου κλπ.), τις σκάλες πελατών και τους ανελκυστήρες υπηρεσίας, ελέγχοντας αν είναι καθαρά, αν είναι σωστά τοποθετημένα τα διάφορα αντικείμενα διακόσμησης που ίσως υπάρχουν (γλάστρες κλπ.).

ο Ελέγχουν αν είναι ελεύθερος ο χώρος που συγκεντρώνονται τα σκουπίδια.

ο Ορίζουν καθημερινά μια διαφορετική καμεριέρα για τον καθαρισμό των τουαλετών στα οφφίς.

#### **4.3.5. Έλεγχος δωματίων**

ο Ενημερώνονται από την αναφορά δωματίων που παίρνουν από τον housekeeper, ποια δωμάτια είναι αναχωρήσεις και ποια είναι έτοιμα. Ελέγχουν πρώτα τα έτοιμα δωμάτια και μετά κάθε ένα που ετοιμάζεται.

ο Ακολουθείτε η παρακάτω σειρά ενεργειών για τον έλεγχο έτοιμου δωματίου, που όμως δεν έχει χρησιμοποιηθεί για αρκετές ημέρες.

i) Έλεγχος λουτρού• Πάτωμα – Εξετάζεται αν είναι καθαρό και αν τα πλακάκια είναι σε καλή κατάσταση (δεν είναι βγαλμένα ή σπασμένα).

• Οι τοίχοι – Εξετάζεται αν είναι καθαροί ή αν υπάρχει κάποιο ρήγμα στα πλακάκια ή αν κάποιο έχει βγει. Ελέγχεται αν οι επιφάνειες τους είναι καθαρές.

• Νικελένια εξαρτήματα – Ελέγχονται αν είναι γυαλισμένα.

• Βρύσες και ντουζ – Ελέγχεται αν η ροή του νερού είναι κανονική.

• Σαπούνια – Εξετάζεται αν τα σαπούνια δεν είναι χρησιμοποιημένα ή σπασμένα

• Είδη υγιεινής – Ελέγχεται αν η λεκάνη της τουαλέτας, η μπανιέρα και ο νιπτήρας είναι σχολαστικά καθαρά, δεν έχουν ρωγμές και οι βρύσες δεν είναι χαλασμένες.

• Πίεση νερού – Ελέγχεται η πίεση του νερού ανοίγοντας τις βρύσες και δοκιμάζεται και το καζανάκι.

• Το κάλυμα της τουαλέτας – Ελέγχεται αν είναι καθαρό και απολυμασμένο

• Η πόρτα του μπάνιου – Βεβαιώνεται ότι είναι καθαρή και ότι ανοίγει και κλείνει κανονικά

• Προμήθειες – Ελέγχονται οι προμήθειες (πετσέτες, χαρτί υγείας, σαπούνια) και διαπιστώνεται αν υπάρχουν οι απαιτούμενες από τις προδιαγραφές του ξενοδοχείου.

ii) Έλεγχος δωματίου

- Ελέγχεται το χαλί και η μοκέτα αν είναι σωστά σκουπισμένα, χωρίς λεκέδες ή σημάδια. Ελέγχονται ακόμα όλες οι γωνίες του δωματίου, κάτω από τα κρεβάτια, τη ντουλάπα, το γραφείο και τις καρέκλες, για σκόνη και λεκέδες.
- Μετακινούνται τα έπιπλα και ελέγχεται ο χώρος κάτω απ' αυτά.
- Εξετάζονται τα παράθυρα, τα πρεβάζια τους και τα παραθυρόφυλλα για να διαπιστωθεί η καθαριότητα και η καλή λειτουργία τους. Ελέγχεται η καθαριότητα των κουρτινών.
- Ελέγχονται τα έπιπλα και διαπιστώνεται ότι δεν υπάρχουν λεκέδες στην επιφάνεια τους.

#### iii) Έλεγχος δωματίου μετά από γενικό καθαρισμό

- Ελέγχονται τα λουτρά για τα ίδια πράγματα όπως παραπάνω (έλεγχος λουτρού).
- Ελέγχονται τα κρεβάτια για να διαπιστωθεί αν τα σεντόνια έχουν αλλαχτεί και είναι σωστά στρωμένα. Ανασηκώνονται τα καλύμματα και οι κουβέρτες για να διαπιστωθεί αυτό.
- Ελέγχονται τα χαλιά, τα παράθυρα και οι κουρτίνες με τον ίδιο τρόπο όπως αναφέρθηκε παραπάνω (έλεγχος δωματίου).
- Ελέγχονται οι τοίχοι και οι οροφές του δωματίου, για να διαπιστωθεί αν είναι καθαροί ή αν έχουν ρωγμές. Συγχρόνως ελέγχονται οι πίνακες που κρέμονται στους τοίχους αν είναι καθαροί και αν είναι στη σωστή τους θέση.
- Ελέγχονται τα πορτατίφ του δωματίου, για να βεβαιωθεί αν είναι καθαρά, αν λειτουργούν, αν τα διακοσμητικά καπέλα τους είναι σε καλή κατάσταση και αν οι λαμπτήρες τους έχουν την κατάλληλη απόδοση.
- Ελέγχονται οι τοίχοι, η οροφή και το πάτωμα αν είναι καθαρά, αν η ντουλάπα είναι καθαρή και έχει τον απαιτούμενο αριθμό κρεμαστών.
- Ελέγχεται η επιφάνεια του γραφείου αν είναι καθαρή. Ανοίγονται τα συρτάρια για να διαπιστωθεί πως είναι καθαρά, πως υπάρχουν στο τελευταίο συρτάρι κάρτες 'μην ενοχλείται'. (Τα μεταλλικά εξαρτήματα όλων των επίπλων – όπως τα χερούλια των συρταριών, τα πόμολα κ.α. – πρέπει να ελέγχονται όταν επιθεωρούνται τα αντίστοιχα έπιπλα.). Βεβαιώνεται πως πάνω στο γραφείο υπάρχει ο κατάλληλος εξοπλισμός όπως: σταχτοδοχείο, σπύρτα, σημειωματάριο, μολύβι, το menu για πρωινό και η κάρτα που συμπληρώνει ο πελάτης όταν επιθυμεί να του σερβίρουν το πρωινό στο δωμάτιο.
- Ελέγχεται το τηλέφωνο αν λειτουργεί και αν υπάρχει τηλεφωνικός κατάλογος. Διαπιστώνεται η σωστή λειτουργία του ραδιόφωνου και του κλιματισμού.
- Ελέγχεται το καλάθι των αχρήστων που βρίσκεται πίσω από το γραφείο.
- Ελέγχονται όλες οι καρέκλες και οι μπαγκαζιέρες, ώστε να είναι βέβαιο πως οι επιφάνειες τους δεν είναι φθαρμένες και δεν έχουν λεκέδες, καθώς επίσης πως τα μπράτσα και τα πόδια των καθισμάτων δεν είναι σπασμένα ή ραγισμένα.
- Ελέγχονται οι κλειδαριές της πόρτας αν λειτουργούν σωστά. Ελέγχονται προσεκτικά τα δωμάτια για ξεχασμένα αντικείμενα, που διέφυγαν την προσοχή της καμαριέρας.

#### iv) Έλεγχος νοικιασμένου δωματίου

Ελέγχεται ακριβώς με τον ίδιο τρόπο, όπως ένα δωμάτιο αναχώρησης, εκτός από τα προσωπικά αντικείμενα των πελατών, τα οποία δεν πρέπει να μετακινηθούν από την θέση τους. Αν ο πελάτης βρίσκεται μέσα στο δωμάτιο που πρόκειται να ελεγχθεί, του εξηγούν ευγενικά πως δεν μπόρεσαν να το ελέγξουν πριν από την είσοδό του σ' αυτό.

#### v) Σαλόνι δωματίου

Ελέγχεται ακριβώς όπως και ένα δωμάτιο αναχώρησης, μόνο που σ' αυτό δεν υπάρχουν κρεβάτια. Επιπλέον ελέγχονται αν τα μαξιλάρια των επίπλων είναι καθαρά και δεν υπάρχουν αντικείμενα κάτω απ' αυτά.

Η τελευταία σχεδόν φροντίδα των εποπτών ορόφων, είναι να ελέγξουν τα δωμάτια που είχαν την ταμπέλα 'μην ενοχλείτε', αφού προηγουμένως ενημερωθούν από τις



καμαριέρες πως τα τακτοποίησαν. Αν ωστόσο μέχρι τότε, οι πελάτες δεν έχουν αφαιρέσει την ταμπέλα από την πόρτα του δωματίου τους, τότε οι επόπτες επικοινωνούν τηλεφωνικά με τον πελάτη και τον ρωτούν αν επιθυμεί να του τακτοποιήσουν το δωμάτιο.

#### **4.3.6. Ετοιμασία αναφοράς**

1. Οι επόπτες ορόφων, στη διάρκεια ελέγχου των δωματίων σημειώνουν κάθε φθορά ή βλάβη που συναντούν. Όταν τελειώσουν τον έλεγχο των δωματίων, ετοιμάζουν μία αναφορά για κάθε τομέα. (Καθαριστές χαλιών, ηλεκτρολόγους, υδραυλικούς κ.τ.λ.). Στην αναφορά αυτή, σημειώνονται και όλες οι παρατηρήσεις που έχουν αναφερθεί από τις καμαριέρες.

2. Αν υπάρχει μία φθορά που χρειάζεται να αντιμετωπιστεί αμέσως, το αναφέρουν στο αρμόδιο τμήμα που θα κάνει την επιδιόρθωση και παρακολουθούν για την πραγματοποίησή της. Για τις φθορές που επισημαίνουν οι καμαριέρες και γι' αυτές που ανακαλύπτουν οι ίδιοι κατά τη διάρκεια του ελέγχου, ενημερώνουν αμέσως τον housekeeper. Σε περίπτωση που φθορές οι οποίες έχουν αναφερθεί και δεν αποκαταστάθηκαν, αναλαμβάνουν να εξακριβώσουν τους λόγους που δεν πραγματοποιήθηκαν.

3. Συντάσσουν τις αναφορές αυτές σε τρία αντίτυπα και τις διανέμουν ως εξής: α) ένα αντίτυπο στο τμήμα που θα επισκευάσει τη βλάβη, β) ένα στον housekeeper, γ) ένα που κρατιέται μέχρι να πραγματοποιηθεί η εργασία και κατόπιν στέλνεται στο γραφείο του housekeeping.

4. Κατά την διάρκεια που επιθεωρούν τους ορόφους, προσέχουν και για άτομα που τυχόν περιφέρονται στους διαδρόμους, χωρίς να είναι δικαιολογημένη η παρουσία τους εκεί και επιλαμβάνονται του θέματος.

5. Πιθανές ασθένειες πελατών, αναφέρονται από τους επόπτες στον προϊστάμενο του τμήματος.

#### **4.3.7. Εφοδιασμός δωματίων,**

Ένα σοβαρό μέλημα των εποπτών, είναι και ο καθημερινός εφοδιασμός των δωματίων. Σημειώνουν, γι' αυτό το σκοπό, σ' ένα έντυπο, τα λινά που θα χρειαστούν για την επόμενη μέρα και το δίνουν στη λινοθήκη. Η νυχτερινή βάρδια της λινοθήκης, ετοιμάζει την παραγγελία για το επόμενο πρωί. Η αντικατάσταση των σαπουνιών στα λουτρά των δωματίων, ελέγχεται από τους επόπτες, οι οποίοι εξετάζουν την ποσότητα που παίρνουν καθημερινά οι καμαριέρες, σε σχέση με τον αριθμό των δωματίων που ετοιμάζουν. Συγκεντρώνουν τα χρησιμοποιημένα σαπούνια που τους παραδίνουν οι καμαριέρες και στο τέλος της εβδομάδας τα παραδίνουν στην λινοθήκη.

#### **4.3.8. Συγκέντρωση κλειδιών**

Λίγο πριν τελειώσει το ωράριο εργασίας τους, οι επόπτες συγκεντρώνουν όλα τα κλειδιά που χρησιμοποιούν οι καμαριέρες και τα παραδίνουν για φύλαξη στο γραφείο του housekeeper.

Από τις παραπάνω λεπτομερείς ενέργειες ελέγχου που κάνουν οι υπεύθυνοι ορόφων, είναι φανερό πως τίποτα δεν γίνεται χωρίς την συνεχή επαγρύπνησή τους. Παρόλα αυτά όμως, είναι πιθανόν οι υπεύθυνοι ορόφου να μην παρατηρήσουν ορισμένες ασήμαντες παραλήψεις, επειδή δεν είναι δυνατόν καθημερινά να ελέγχεται κάθε λεπτομέρεια σε ένα σύνολο δωματίων. Σε αυτό, συμβάλλει και το γεγονός, πως μερικές καμαριέρες έχουν την φήμη πως η εργασία τους είναι εξαιρετικής ποιότητας, με συνέπεια ο υπεύθυνος ορόφου να μην τις ελέγχει τακτικά, δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στην εργασία καμαριερών που είναι λιγότερο ικανοποιητική. Ένας άλλος λόγος που πολλές

φορές δωμάτια, που δεν είναι ικανοποιητικά καθαρά ή δεν έχουν δεχτεί τις φροντίδες του τμήματος συντήρησης, εντούτοις νοικιάζονται, είναι πως ο υπεύθυνος ορόφου έκανε ελλιπή έλεγχο λόγω φόρτου εργασίας. Ο πιο δοκιμασμένος και αποτελεσματικός τρόπος ελέγχου των δωματίων, είναι να ακολουθείται η αντίστροφη φορά των δεικτών του ρολογιού, ενώ ταυτόχρονα καλύπτεται οπτικά όλη η περιοχή από την οροφή μέχρι το πάτωμα.

#### **4.4 ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ.**

Οι κοινόχρηστοι χώροι (προθάλαμοι, αίθουσες αναμονής, διάδρομοι και τραπεζαρίες ) είναι αυτοί που σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες παρουσιάζουν την μεγαλύτερη κίνηση από κάθε άλλο χώρο και παρατηρούνται πολύ περισσότερο όσον αφορά την καθαριότητα από τους πελάτες και τους επισκέπτες. Για το λόγο αυτό, πρέπει πάντα να διατηρούνται καθαροί, γιατί σε αντίθετη περίπτωση δημιουργείται στο κοινό η εντύπωση πως ολόκληρη μονάδα χωλαίνει από ανεπαρκείς εργασίες καθαριότητας και συντήρησης του housekeeping. Ιδιαίτερη προσοχή στον τομέα των κοινόχρηστων χώρων, δίνεται στα ξενοδοχεία, όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που τους χρησιμοποιούν, δεν ανήκουν στους διαμένοντες πελάτες του ξενοδοχείου, αλλά είναι διερχόμενοι, που είτε συμμετέχουν σε συνέδρια είτε γευματίζουν στα εστιατόρια.

Έχει αναφερθεί ήδη, πως υπάρχει σημαντικός αριθμός εργαζομένων που στα κύρια καθήκοντά τους, είναι ο καθαρισμός, η συντήρηση και η επισκευή ολόκληρου του ξενοδοχείου. Όμως κάθε χώρος παρουσιάζει συγκεκριμένα προβλήματα, όσον αφορά τον καθαρισμό και την επιλογή των μέσων καθαρισμού του, καθώς επίσης και για την συγκεκριμένη επίπλωση και εξοπλισμό. Συνήθως αυτούς τους μεγάλους χώρους απασχολούνται περισσότερο άντρες ( valets ) από ότι γυναίκες, εξαιτίας της δυσκίνητης επίπλωσης που υπάρχει στους χώρους αυτούς.

##### **4.4.1. Αίθουσες αναμονής**

Οι αίθουσες αναμονής είναι οι χώροι που απαιτούν συνεχή επαγρύπνηση, όχι μόνο εξ' αιτίας της αυξημένης κίνησης διερχομένων επισκεπτών που παρουσιάζουν, αλλά και επειδή η εμφάνιση αυτών των χώρων είναι ιδιαίτερα σημαντική, όταν η διοίκηση του ξενοδοχείου ενδιαφέρεται να δημιουργούνται ευχάριστες εντυπώσεις στους νεοαφιχθέντες πελάτες. Σοβαρά ίσως προβλήματα, μπορεί να δημιουργήσει στο τμήμα του Housekeeping ο χειμώνας, λόγω της βροχής ή του χιονιού. Στις περιπτώσεις αυτές, τοποθετούνται στις εισόδους ψάθες ή χαλιά, τα οποία όταν υπάρχει μεγάλη κίνηση περαστικών, πρέπει να καθαρίζονται πολλές φορές την ημέρα και να προστατεύονται με διάφορα καλύμματα. Μία άλλη επαναλαμβανόμενη εργασία για το προσωπικό που εργάζεται στους χώρους αναμονής, είναι το ξεσκόνισμα των επίπλων και το καθάρισμα των σταχτοδοχείων.

Οι παραπάνω δραστηριότητες, είναι αυτές που συνήθως πραγματοποιούνται κατά την διάρκεια της ημέρας στις αίθουσες αναμονής. Ο γενικός καθαρισμός, η συντήρηση και η επισκευή, γίνονται αργά την νύχτα, όταν ελάχιστοι πελάτες υπάρχουν στους χώρους αυτούς. Αναλυτικά, οι εργασίες που προγραμματίζονται για την νυχτερινή βάρδια του προσωπικού είναι:

- ο Σκούπισμα και στεγνό καθάρισμα των χαλιών, αν χρειάζεται
- ο Σκούπισμα και γυάλισμα των πατωμάτων
- ο Ξεσκόνισμα των επίπλων
- ο Άδειασμα και πλύσιμο των σταχτοδοχείων και των καλαθιών των αχρήστων
- ο Υγρό καθάρισμα όλων των γυαλιστερών πλαστικών επιφανειών
- ο Καθάρισμα των ταχυδρομικών θυρίδων
- ο Καθάρισμα των δακτυλικών αποτυπωμάτων από τις πόρτες

ο Καθάρισμα όλων των μεταλλικών εξαρτημάτων που υπάρχουν στις πόρτες (χερούλια, κλειδαριές).

Οι κυλιόμενες σκάλες που υπάρχουν στα μεγάλα και πολυσύχναστα ξενοδοχεία, καθαρίζονται την νύχτα. Αφαιρούνται τυχόν λεκέδες από τα σκαλοπάτια και κατόπιν πλένονται, ξεσκονίζονται οι κουπαστές και γυαλίζονται τα γυάλινα τοιχώματα τους. Επίσης πλένονται και γυαλίζονται όλες οι τζαμένιες πόρτες.

Οι εργασίες που πραγματοποιούνται περιοδικά (εβδομαδιαία) σε κοινόχρηστους χώρους, αίθουσες αναμονής, θάλαμοι ανελκυστήρων, κ.α. είναι:

- ο Πλύσιμο των κοινόχρηστων τηλεφωνικών θαλάμων
- ο Γυάλισμα των ξύλινων επιφανειών με ειδικό λάδι λεμονιού
- ο Ξεσκόνισμα παραθύρων

Επιπλέον, οι εργασίες που πραγματοποιούνται μία φορά το μήνα είναι:

- ο Καθάρισμα κουρτινών και κουρτινόξυλων
- ο Επάλειψη, με ειδικό κερί, των βάσεων των λαμπατέρ καθώς και όλων των διακοσμητικών αντικειμένων, ώστε να μην δημιουργούνται εστίες σκόνης
- ο Πλύσιμο και γυάλισμα των μεταλλικών επιφανειών (γραφείων βιβλιοθηκών, καθισμάτων κλπ.).

#### **4.4.2. Ανελκυστήρες**

Όπως οι χώροι αναμονής, έτσι και οι ανελκυστήρες, είναι από τους χώρους που χρησιμοποιούνται συνεχώς. Αν είναι αυτόματοι, όπως συμβαίνει να είναι οι περισσότεροι σήμερα, το προσωπικό του ξενοδοχείου ελάχιστα απασχολείται με αυτούς. Ένα υλικό, που όλο και περισσότερο χρησιμοποιείται για την εσωτερική κάλυψη των πλευρών και της οροφής των ανελκυστήρων, είναι η μοκέτα.

Το είδος αυτό της επένδυσης ενδείκνυται, γιατί δεν λερώνει εύκολα και η φροντίδα καθαρισμού της μπορεί να γίνει τη νύχτα. Η μοκέτα όμως που καλύπτει την επιφάνεια του δαπέδου στους ανελκυστήρες, είναι πραγματικά η μόνη επιφάνεια που δύσκολα διατηρείται καθαρή. Για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά αυτό το πρόβλημα, τα ξενοδοχεία διαθέτουν extra τεμάχια μοκέτας για τα δάπεδα των ανελκυστήρων, ώστε να αλλάζονται εύκολα και να πλένονται.

#### **4.4.3. Εστιατόρια**

Οι αίθουσες που χρησιμοποιούνται για σερβίρισμα φαγητών στους πελάτες, συνήθως έχουν άμεση ανάγκη από τις υπηρεσίες του housekeeping. Οι σερβιτόροι και οι βοηθοί τους, έχουν σαν κύρια εργασία να καθαρίζουν τα τραπέζια, να αλλάζουν τα τραπεζομάντιλα και να τηρούν τους κανόνες σερβιρίσματος κατά την διάρκεια των γευμάτων. Συνεπώς, το προσωπικό των εστιατορίων είναι πολύ απασχολημένο για να ασχοληθεί με τον καθαρισμό και την συντήρηση των πατωμάτων.

Για την διατήρηση των χαλιών για πολλά χρόνια, τον ευκολότερο και αποτελεσματικότερο καθαρισμό τους, βοηθά σημαντικά η συλλογή των υπολειμμάτων τροφής, που συχνά ρίχνονται στο πάτωμα, πριν πατηθούν και γίνουν μόνιμοι λεκέδες στο χαλί. Οι λεκέδες εξάλλου που γίνονται από ποτά ή σάλτσες, πρέπει να καθαρίζονται αμέσως. Αν ανατεθεί σ' έναν ή δύο βοηθούς του εστιατορίου η φροντίδα των χαλιών, σαν συγκεκριμένο μέρος των καθηκόντων τους, τότε είναι σίγουρο πως θα επιμηκυνθεί η διάρκεια χρήσης των χαλιών. Υλικά καθαρισμού για λεκέδες, διατίθενται σε ποικιλία από τους κατασκευαστές χαλιών, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα με την εμφάνιση λεκέδων.

Τον γενικό καθαρισμό των εστιατορίων, αναλαμβάνουν οι καθαρίστριες του housekeeping. Όπως στους άλλους κοινόχρηστους χώρους, έτσι και στις αίθουσες των εστιατορίων, η καθαριότητα γίνεται πριν την έναρξη του σερβιρίσματος του πρωινού

και περιλαμβάνει τις παρακάτω διαδικασίες:

- ο Μετακίνηση των τραπεζιών και καθισμάτων
- ο Καθάρισμα των καθισμάτων, από ψίχουλα, με ειδική βούρτσα
- ο Καθαρισμός της ταπετσαρίας των καθισμάτων
- ο Ξεσκόνισμα των τραπεζιών και των παραθύρων
- ο Πλύσιμο των πλαστικών επιφανειών με ειδικό καθαριστικό υγρό
- ο Ξεσκόνισμα του γραφείου του προϊσταμένου (maitre)
- ο Καθάρισμα των τηλεφωνικών συσκευών
- ο Γυάλισμα, με κατάλληλο προϊόν, των ξύλινων καθισμάτων
- ο Καθάρισμα των λεκέδων που ίσως υπάρχουν στους τοίχους.

Η ηλεκτρική σκούπα με τα διάφορα εξαρτήματά της, χρησιμοποιείται για τον καθαρισμό του χώρου, των διακοσμητικών αντικειμένων ή των μικρών επίπλων.

#### **4.4.4. Αίθουσες συνεδρίων**

Ένα ακόμα τμήμα του ξενοδοχείου που χρειάζεται καθημερινό καθαρισμό, είναι οι αίθουσες συνεδρίων και συνεστιάσεων. Το housekeeping συνήθως είναι υπεύθυνο για την καθαριότητα αυτών των αιθουσών και επιπλέον μέσα στα καθήκοντά του, είναι η κατάλληλη διαμόρφωσή τους, έτσι ώστε να καλύπτονται πλήρως οι ανάγκες των κάθε τύπου εκδηλώσεων.

Τα τελευταία χρόνια, παρουσιάζεται μια αυξημένη ζήτηση για συναντήσεις επιχειρησιακής μορφής, που σχεδόν πάντα συνοδεύονται από γεύματα (γεύματα εργασίας). Τέτοιες συναντήσεις οργανώνονται κύρια σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Πολλές φορές, είναι δυνατόν όλοι οι κοινόχρηστοι χώροι να μετατρέπονται κατάλληλα για να εξυπηρετούν επιχειρησιακές συναντήσεις, σεμινάρια συμπόσια ή συνέδρια που μπορεί να διαρκούν μία, δύο ή και τρεις εβδομάδες. Πολύ συχνά οι μετέχοντες στις παραπάνω συναντήσεις, χρησιμοποιούν τα δωμάτια και τα εστιατόρια του ξενοδοχείου. Με την απασχόληση αυτών των χώρων και των εστιατορίων του ξενοδοχείου, κατά τις περιόδους που η πληρότητα είναι χαμηλή, επιτυγχάνεται ισομερείς κατανομή εργασίας του προσωπικού και συγχρόνως πάγια εισροή εισοδημάτων

#### **4.5 ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΕΥΡΥΘΜΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΟΦΙΣ**

- Η χωροταξική διάταξη των οφίς είναι ορισμένη και δεν πρέπει να τροποποιείται για κανένα λόγο. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι χώροι χρήσης κάθε τμήματος οι οποίοι ορίζονται αρχικά, θα πρέπει να διατηρούνται σε όλη τη διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, η ραφιέρα που έχει οριστεί για εξοπλισμό του room service, θα πρέπει να έχει μόνο τέτοιο εξοπλισμό, το ράφι για τα μονά σεντόνια θα πρέπει να έχει μόνο από αυτά κ.ο.κ.

Η τήρηση της παραπάνω οδηγίας βοηθάει όλους μας να είμαστε πιο αποτελεσματικοί στην εργασία μας, αφού δε θα χρειάζεται να σπαταλήσουμε επιπλέον χρόνο προκειμένου να ψάχνουμε υλικά, αντικείμενα ή οτιδήποτε χρειαστούμε για την καθημερινή μας εργασία. Επιπλέον, μπορούμε ευκολότερα να διαγνώσουμε τις καθημερινές μας ανάγκες σε λινά και λοιπό εξοπλισμό, με αποτέλεσμα να αποφεύγουμε την αλόγιστη σπατάλη χρόνου ανεφοδιασμού αλλά και των υλικών αυτών καθυστερήσεων.

- Για την καθαριότητα και την τακτοποίηση του οφίς υπεύθυνη είναι η καμαριέρα ή οι καμαριέρες του εκάστοτε πόστου. Καθαριότητα στη συγκεκριμένη περίπτωση σημαίνει: καθαρισμός του wc (όπου υπάρχει), τακτοποίηση των ραφιών και έγκαιρη παραγγελία για τον εφοδιασμό του με λινά και υλικά από τους valets. Επίσης σκούπισμα και σφουγγάρισμα καθημερινό καθώς και φροντίδα (πλύσιμο – στέγνωμα) του λοιπού εξοπλισμού (π.χ. σφουγγαρίστρας και κουβά).

- Τέλος, βασική μέριμνά μας είναι η διασφάλιση της διαχείρισης της ενέργειας και του νερού. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι «κλείνουμε» πάντα τα φώτα κατά την έξοδό μας από το οφίς και ότι είμαστε σίγουροι ότι δεν έχει ξεχαστεί κάποια βρύση νερού «ανοικτή».

#### **4.6 ΑΠΟΓΕΥΜΑΤΙΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (TURN DOWN SERVICE)**

Το turn down service προβλέπεται μόνο στους τύπους δωματίου και σε πελάτες που ορίζει κάθε φορά η διεύθυνση. Σε γενικές γραμμές όμως, απογευματινή υπηρεσία δωματίων προβλέπεται στις βίλες, στις σουίτες, στις sport suites, σε δωμάτια πελατών vip , σε δωμάτια μεμονωμένων Ελλήνων πελατών.

Η ώρα έναρξης της απογευματινής υπηρεσίας δωματίων (πρέπει να) είναι στις 18:00 και η ώρα λήξης της στις 21:00. Εντούτοις, πολύ συχνά υπάρχει κάποια απόκλιση τόσο στην ώρα έναρξης όσο και στην ώρα λήξης, κυρίως επειδή προσπαθούμε να είμαστε ευέλικτοι στις προτιμήσεις και τις επιθυμίες των πελατών μας.

Σε περίπτωση ένδειξης «Μην ενοχλείτε», ενημερώνεται η προϊστάμενη ορόφων βάρδιας. Σε περίπτωση συνεχούς ένδειξης «Μην ενοχλείτε», ενημερώνεται η προϊσταμένη ορόφων βάρδιας (ή η Guest Relation σε περίπτωση απουσίας προϊσταμένης), που αναλαμβάνει να επικοινωνήσει τηλεφωνικά με τον πελάτη, για να συνεννοηθούν σχετικά με το πότε επιθυμεί να καθαριστεί το δωμάτιό του κι αν χρειάζεται κάτι άλλο. Εάν δεν υπάρξει απάντηση, ανοίγεται το δωμάτιο.

##### **4.6.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ TURN DOWN SERVICE**

1. Ελέγχεται αν υπάρχουν δίσκοι φαγητού για απομάκρυνση κι ενημερώνεται η υπηρεσία Room Service, καθώς κι εάν χρειάζονται ανανέωση οι προσφορές δωματίου.
2. Αδειάζονται όλα τα σταχτοδοχεία (και της βεράντας).
3. Αδειάζονται όλα τα καλαθάκια (δωματίου και μπάνιου).
4. Στρώνεται το κρεβάτι “νυχτικό”:
  - Μαζεύεται το κουβερλί (ή ριχτάρι) και τοποθετείται στη θέση που υπάρχει κατάλληλος χώρος στο δωμάτιο
  - Μαζεύονται τα διακοσμητικά μαξιλάρια (όπου υπάρχουν)
  - Δημιουργούνται “ανοίγματα” με το σεντόνι σε σχήμα “Λ” (όταν πρόκειται για δίκλινο) ή άνοιγμα μόνο από την μία πλευρά (όταν πρόκειται για μονόκλινο).
  - Τοποθετούνται τα μαξιλάρια ώστε να είναι έτοιμα για χρήση ύπνου.
5. Τοποθετείται το νυχτικό ή η πιζάμα του πελάτη / των σε σχήμα βεντάλιας πάνω στο κρεβάτι.
6. Στρώνεται πατάκι (ένα σε κάθε πλευρά του κρεβατιού) πάνω στο οποίο τοποθετούνται παντόφλες (αν οι παντόφλες δεν έχουν χρησιμοποιηθεί, τότε τις βγάζουμε από τη συσκευασία).
7. Τοποθετούμε το δερματόδετο κουτί στο μέσο κάτω μέρος του κρεβατιού. Μέσα στο κουτί τοποθετούμε: laundry lists & laundry bags.
8. Αλλάζονται τα χνουδάτα του μπάνιου (εάν έχουν χρησιμοποιηθεί)
9. Συμπληρώνονται amenities
10. Τραβιούνται οι κουρτίνες συσκώτισης.
11. Ανάβονται τα πορτατίφ των κομοδίνων.
12. Ανοίγεται η tv στο μουσικό κανάλι (ή σε οποιοδήποτε κανάλι καθοριστεί),
13. τοποθετείται το TVC έξω από τη δερματόδετη θήκη.
14. Βεβαιωνόμαστε φεύγοντας ότι οι μπαλκονόπορτες είναι κλειστές κι ασφαλισμένες

**Προκειμένου για τις βίλες και τις sports suites:**

17. Κλείνουμε τις ομπρέλες

18. Τακτοποιούμε τα έπιπλα στη σωστή διάταξη

19. Ανάβουμε τις οπτικές ίνες ή τα φώτα πισίνας (όπου υπάρχουν)

20. Βάζουμε φαναράκι με κερί στην πισίνα (όπου προβλέπεται)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ

### 5.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ HOUSEKEEPING

Το οργανόγραμμα αποτελεί την γραφική απεικόνιση μιας επιχείρησης με το οποίο περιγράφονται οι σχέσεις εξουσίας που υπάρχουν μεταξύ των εργαζομένων. Είναι ο καταστατικός χάρτης (δομή μιας επιχείρησης) μιας επιχείρησης που δείχνει πως πρέπει να κινείται μέσα στην επιχείρηση το προσωπικό. Γενικά θα λέγαμε ότι το οργανόγραμμα βοηθάει να κατανοεί ο καθένας την θέση του μέσα σε μία επιχείρηση. Αναλαμβάνει ο καθένας τις ευθύνες και της αρμοδιότητες σε κάθε τμήμα ξεχωριστά. Ένας φημισμένος housekeeper έγινε διεθνώς γνωστός. Όταν ανέτρεψε το καθιερωμένο οργανόγραμμα της επιχείρησης τοποθετώντας στην κορυφή της πυραμίδας τον πελάτη. Μ' αυτόν τον τρόπο έκανε τη θέση της καμαριέρας να αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία, αφού το κύριο μέλημά της είναι να εξυπηρετεί και να διευκολύνει τον πελάτη. Οι καμαριέρες αυτού του ξενοδοχείου ύστερα από αυτό, είδαν την εργασία τους μέσα από νέο πρίσμα, που είχε σαν αποτέλεσμα την αύξηση της ποιότητας και της αποδοτικότητας τους.

Το οργανόγραμμα αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της με τον σωστότερο και αποδοτικότερο τρόπο, αλλά είναι και ένα εργαλείο για την βελτίωση μιας επιχείρησης.

Όσον αφορά στο οργανόγραμμα του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού μας, έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

- Συγκεκριμένη απεικόνιση της οργανωτικής δομής του τμήματος διαθέτουν μόνο τα μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία (3 από τα 9) του πληθυσμού. Η απεικόνιση αυτή είναι αναρτημένη σε εμφανές σημείο του γραφείου της διεύθυνσης του Housekeeping και είναι προσβάσιμη σε όλο το προσωπικό του τμήματος.

Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε μεταξύ άλλων: «Η ιεραρχία και γενικότερα ο βαθμός ευθύνης της κάθε θέσης αποτελεί σημαντικό μέλημα για την εταιρεία μας. Το οργανόγραμμα, τόσο του τμήματος, όσο και ολόκληρης της μονάδας, αποτελεί το βασικότερο τρόπο πληροφόρησης κι επικοινωνίας της βασικής αυτής μας θέσης. Γι' αυτό το λόγο είναι αναρτημένο σε εμφανές σημείο του κάθε τμήματος προκειμένου να είναι αναγνώσιμο από όλους τους υπαλλήλους». Στα υπόλοιπα ξενοδοχεία δεν υπάρχει κάποια απεικόνιση, εντούτοις, το οργανόγραμμα είναι γνωστό στο προσωπικό του τμήματος μέσω προφορικής ενημέρωσης ή γίνεται γνωστό μέσα από τις καθημερινές διαδικασίες όπου εξελίσσονται οι σχέσεις εξουσίας, δικαιοδοσίας και ευθύνης του καθενός. Ως προς αυτό, μεταξύ άλλων επισήμαναν: «Δε νομίζω ότι χρειάζεται γραπτή απεικόνιση του οργανογράμματος

του τμήματος. Εξάλλου, η θέση του κάθε υπαλλήλου είναι σαφώς καθορισμένη μέσω των αρμοδιοτήτων του όπως επίσης και ο προϊστάμενος στον οποίο αναφέρεται».

- Σε όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού της έρευνας υπάρχει ο υπεύθυνος του τμήματος, με διαφορετικό τίτλο ανάλογα με το ξενοδοχείο και μπορεί να λέγεται είτε Γενικός Προϊστάμενος, είτε Executive Housekeeper.  
Διαφορές παρατηρήθηκαν όσον αφορά στη κατανομή των αμέσως επόμενων σε ιεραρχία θέσεων του οργανογράμματος. Στα ξενοδοχεία μεγάλης δυναμικότητας (3 από τα 9), ισχύει με ελάχιστες παραλλαγές το οργανόγραμμα όπως αυτό απεικονίζεται στο Παράρτημα Ι στο τέλος της εργασίας. Στα υπόλοιπα ξενοδοχεία, το οργανόγραμμα όσον αφορά στις θέσεις βοηθών του Γενικού Προϊστάμενου, εμφανίζεται πιο συρρικνωμένο, με την έννοια του αριθμού των ατόμων που απασχολούνται σε αυτές τις θέσεις και των αρμοδιοτήτων τους. Έτσι, στη θέση της Assistant Executive Housekeeper, Floor Supervisor και Public Areas Supervisor, γίνεται η θέση ενός ή δύο ατόμων τα οποία συγκεντρώνουν όλες τις αρμοδιότητες των θέσεων που υποκαθιστούν.
- Ενδιαφέρον παρουσιάζει το οργανόγραμμα ενός ξενοδοχείου του πληθυσμού, το οποίο είναι μικρής δυναμικότητας (80 δωματίων). Σε αυτό το ξενοδοχείο, το τμήμα Housekeeping αποτελεί μέρος ενός ενιαίου τμήματος Housekeeping το οποίο ενσωματώνει τρία ξενοδοχεία., ενώ οι αρμοδιότητες του υπευθύνου του τμήματος συμπυκνώνονται και συγκεντρώνονται στη θέση ενός ατόμου με τον τίτλο «Βοηθός Προϊσταμένου Ορόφων».
- Στις υπόλοιπες θέσεις (θέσεις υπαλλήλων βάσης) του οργανογράμματος, δεν παρατηρήθηκαν διαφορές μεταξύ των ξενοδοχείων του πληθυσμού, εκτός από τον αριθμό των ατόμων που απασχολούνται σε κάθε θέση. Έτσι, τα μεγαλύτερης δυναμικότητας ξενοδοχεία που ανήκουν σε πολυεθνικές ξενοδοχειακές αλυσίδες (3 από τα 9), απασχολούν περισσότερα άτομα σε κάθε θέση, με ευδιάκριτο διαχωρισμό στα καθήκοντά τους, σε αντίθεση με τα μικρότερης δυναμικότητας ξενοδοχεία τα οποία χρησιμοποιούν λιγότερα άτομα για την πλήρωση κάθε θέσης με διευρυμένα καθήκοντα.

Οι διαφοροποιήσεις αυτές στο οργανόγραμμα των ξενοδοχείων οφείλονται αφενός στο μέγεθος (δυναμικότητα) της κάθε μονάδας, αφετέρου στην πολιτική της σε σχέση με το κόστος αμοιβών προσωπικού και ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες.



### 5.1.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- A) Χωρίζει τις δραστηριότητες σε διάφορα τμήματα.
- B) Εκχωρεί ευθύνες.
- Γ) Δείχνει την εικόνα και την λειτουργία της επιχείρησης.
- Δ) Δείχνει ποιός είναι υπεύθυνος που.
- Ε) Ξέρει ο καθένας σε πιο τμήμα ανήκει και ποιες υποχρεώσεις έχει.
- Στ) Βοηθάει να φανούν πια τμήματα και ποιες θέσεις θέλουν βελτίωση.
- Ζ) Εξασφαλίζει την καλύτερη και ομαλότερη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών, των εργαζομένων ώστε να μην υπάρχουν διαμάχες μέσα στην εταιρία.
- Η) Ορίζει την στρατηγική της επιχείρησης.
- Θ) Ορίζει την μέθοδο επίτευξης των στόχων.
- Ι) Βοηθάει στην καταχώρηση ευθυνών σε περίπτωση αποτυχίας.
- ΙΑ) Όταν αποχωρεί ένας εργαζόμενος υπάρχει άμεση αντικατάστασή του.
- ΙΒ) Γίνεται πιο εύκολα η αξιολόγηση των τμημάτων και των εργαζομένων.

### 5.1.2 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

- A) Το ένα τμήμα εξαρτάται από το άλλο έτσι αν δεν λειτουργήσει κάτι σωστά στο ένα τμήμα καθυστερούν και τα υπόλοιπα τμήματα
- B) Δεν δείχνει πάντα πιο τμήμα είναι πιο πίσω από το άλλο.
- Γ) Επίσης δεν δείχνει πιο τμήμα δέχεται τη μεγαλύτερη πίεση και θέλει άμεση βοήθεια.
- Δ) Δεν εξασφαλίζει πάντα τις καλύτερες σχέσεις μεταξύ όλων των εργαζομένων.
- Ε) Μπορεί να προδώσει σχέδια και στόχους της επιχείρησης σε ανταγωνιστές.
- ΣΤ) Χρειάζεται συνέχεια βελτίωση και αλλαγές πράγμα το οποίο δεν είναι πάντα εφικτό.
- Ι) Μπορεί να προκαλέσει σύγχυση μεταξύ των εργαζομένων σε περίοδο κρίσης στην οποία υπάρχει ο κίνδυνος απολύσεων και εργαζόμενοι σε πιο χαμηλές θέσης θεωρούν ότι βρίσκονται σε πιο δύσκολη θέση σε σχέση με άλλους σε άλλες θέσεις.

Στο Παράρτημα 1, στο τέλος της εργασίας, παρατίθενται ένα οργανόγραμμα του τμήματος housekeeping σε μια ξενοδοχειακή μονάδα Α' κατηγορίας και ένα οργανόγραμμα Β' κατηγορίας.

## 5.2 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ.

HOUSEKEEPING MANAGER Ή EXECUTIVE HOUSEKEEPER (ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΟΡΟΦΩΝ)

**Τομέας εργασίας:** Housekeeping

**Αναφέρεται:** Γενικό Διευθυντή

**Ωρες 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 μίας 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 κι έλεγχος των δεικτών παραγωγικότητας
- Έλεγχος δωματίων και κοινοχρήστων χώρων

*ASSISTANT EXECUTIVE HOUSEKEEPER (ΒΟΗΘΟΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΟΡΟΦΩΝ)*

**Τομέας εργασίας:** Housekeeping

**Αναφέρεται:** Housekeeping Manager

**Ωρες 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 και του προσωπικού που ασχολείται με αυτές
- Υπεύθυνος για τη διαδικασία “Lost & Found”
- Έλεγχος δωματίων και κοινόχρηστων χώρων

**FLOOR SUPERVISOR (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ 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 την 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 διεκπεραίωσή τους σε συνεργασία με το Τεχνικό τμήμα

**PUBLIC AREAS SUPERVISOR (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ)**

**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 κοινοχρήστων χώρων από άποψη καθαριότητας, ευταξίας
- Εποπτεία των εργασιών των καθαριστριών και των Public Areas Housemen
- Αναφορά βλαβών και ζημιών και φροντίδα για τη διεκπεραίωσή τους σε συνεργασία με το Τεχνικό τμήμα
- Εφοδιασμός του προσωπικού με τα κατάλληλα υλικά καθαρισμού

**LAUNDRY SUPERVISOR (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ)**

**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 κι ελέγχει την καθημερινή παραγωγή δηλαδή το πλύσιμο των λινών του ξενοδοχείου
- Εποπτεύει και παρεμβαίνει όποτε χρειαστεί στη γραμμή παραγωγής
- Εποπτεύει το πλύσιμο του ιματισμού των πελατών
- Φροντίζει για τις χρεώσεις των πηρεσιών laundry πελατών στο λογαριασμό των δωματίων τους

**LINEN ROOM SUPERVISOR (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΙΝΟΘΗΚΗΣ)**

**Τομέας εργασίας:** Housekeeping

**Αναφέρεται:** Executive Housekeeper

**Ώρες Εργασίας:** 5 μέρες

**Αποδοχές:** Βασικός Μισθός, επιδόματα

**Ηλικία:** 30 έως 45 ετών

**Στοιχεία Προσωπικότητας:**

**Στοιχεία Συμπεριφοράς:** Ήρεμος, οργανωτικός, ευρηματικός

**Γνώσεις:** Πτυχίο Τουριστικής Σχολής

**Βασικά Καθήκοντα Θέσης:**

- 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 την τροφοδοσία των ορόφων με επαρκή ποσότητα λινών
- Προτείνει την αντικατάσταση φθαρμένων λινών

**HOUSEWOMAN (ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ)**

**Τομέας εργασίας:** Housekeeping

**Αναφέρεται:** Public Area Supervisor

**Ώρες Εργασίας:** 5 μέρες

**Αποδοχές:** Βασικός μισθός, Επιδόματα

**Ηλικία:** 20 έως 40

**Στοιχεία Προσωπικότητας:** Διακριτική εμφάνιση

**Στοιχεία Συμπεριφοράς:** Εύστροφη, διακριτική, εργατική

**Γνώσεις:** Βασική εκπαίδευση

**Βασικά Καθήκοντα Θέσης:**

- Καθαρισμός και τακτοποίηση κοινοχρήστων χώρων
- Καθαρισμός κοινόχρηστων wc
- Καθαρισμός αποδυτηρίων προσωπικού
- Καθαρισμός εστιατορίου προσωπικού
- Εφοδιασμός amenities στις κοινόχρηστες τουαλέτες

**HOUSEMAN (ΚΑΘΑΡΙΣΤΗΣ)**

**Τομέας εργασίας:** Housekeeping

**Αναφέρεται:** Public Area Supervisor

**Ώρες Εργασίας:** 5 μέρες

**Αποδοχές:** Βασικός μισθός, Επιδόματα

**Ηλικία:** 20 έως 45

**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 κι απομάκρυνση των σκουπιδιών των κοινοχρήστων χώρων

LAUNDRY STAFF (ΕΡΓΑΤΕΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ)

**Τομέας εργασίας:** Housekeeping (Laundry)

**Αναφέρεται:** Laundry Supervisor

**Ώρες Εργασίας:** 5 μέρες

**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 οφίς των ορόφων με καθαρό ιματισμό
- Τοποθέτηση στα ράφια της λινόθήκης 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 καθαριότητα Λινόθήκης
- Φροντίδα και διαχείριση των στολών προσωπικού
- Ράψιμο, μαντάρισμα (χειρονακτικά ή μηχανικά)
- Διαλογή ιματισμού (κατάλληλου – μη κατάλληλου)

#### 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 κοινοχρήστων χώρων ορόφων
- Καθαρισμός τζαμιών
- Πλύσιμο μοκετών δωματίων
- Βοηθά την καμαριέρα στη μεταφορά επίπλων και γενικότερα αντικειμένων με όγκο
- Απομάκρυνση βρώμικων λινών
- Απομάκρυνση σκουπιδιών
- Τοποθέτηση και απομάκρυνση extra beds & baby cots
- Διαμόρφωση δωματίου και διαρύθμιση επίπλων σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών
- Κρέμασμα κουρτινών
- Εφοδιασμός των οφίς των ορόφων με τα απαραίτητα υλικά καθαρισμού για τον ίδιο και τις καμαριέρες.

*MAID (KAMAPIEPA)*

**Τομέας εργασίας:** Housekeeping

**Αναφέρεται:** Floor Supervisor

**Ωρες 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 ή ζημιών στον Floor Supervisor
- Εκπλήρωση επιθυμιών πελατών (requests)



Άς παρουσιάσουμε παρακάτω, πιο αναλυτικά τη σειρά των εργασιών που εκτελεί η καμαριέρα, αλλά και τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί για να φέρει εις πέρας αυτό το τόσο σημαντικό έργο που εκτελεί - τη καθαριότητα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΑ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

**Επικοινωνία** είναι η ανταλλαγή μηνυμάτων, που μπορεί να είναι προφορική, γραπτή ή οπτική. Η προφορική επικοινωνία αφορά σε μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική, τηλεφωνική ή φωνητική ηλεκτρονική επαφή. Η γραπτή επικοινωνία αφορά σε μετάδοση μηνυμάτων με αλληλογραφία, ανακοινώσεις, ηλεκτρονική αλληλογραφία, φαξ. Η οπτική επικοινωνία στον κόσμο των ξενοδοχείων αφορά κυρίως στα μηνύματα που μεταδίδονται με προσωπική επικοινωνία και αφορά ιδίως σε κινήσεις, μορφασμούς, εκφράσεις και στάσεις του σώματος και αποτελεί μεγάλης σημασίας τύπο επικοινωνίας.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται στην οριζόντια και την κάθετη. Οριζόντια είναι η επικοινωνία που αναπτύσσεται ανάμεσα σε εργαζομένους διαφορετικών τμημάτων. Βέβαια η επικοινωνία οφείλει να ακολουθεί τις γραμμές του οργανογράμματος. Έτσι ο υπάλληλος λογιστηρίου, όταν επιθυμεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο υποδοχής, θα έπρεπε να μεταφέρει το μήνυμά του στον προϊστάμενο λογιστηρίου, αυτός στον προϊστάμενο της υποδοχής και εκείνος με τη σειρά του στον υπάλληλο υποδοχής. Η κάθετη επικοινωνία μπορεί να ακολουθεί τη φορά από πάνω προς τα κάτω, οπότε αφορά σε εντολές, παρατηρήσεις ή ανακοινώσεις της ηγεσίας προς το κατώτερο προσωπικό, ή από κάτω προς τα πάνω, οπότε αφορά σε πληροφορίες ή παράπονα του κατώτερου προσωπικού προς τα ανώτερα κλιμάκια. Η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω πρέπει να συνοδεύεται από επαναπληροφόρηση, δηλαδή από επιστροφή του αποτελέσματος της πληροφόρησης. Δηλαδή στην περίπτωση που ο προϊστάμενος ορόφων δώσει εντολή σε μια καμαριέρα για την τακτοποίηση ενός δωματίου, όταν η καμαριέρα αποπερατώσει την εργασία αυτή, πρέπει να ενημερώσει τον προϊστάμενο της.

Η ειδίκευση εργασίας οδήγησε στη δημιουργία λειτουργικών τμημάτων, με αποτέλεσμα να παρουσιαστεί η ανάγκη συντονισμού και συνεργασίας τους, δεδομένου ότι τα τμήματα έρχονται σε επαφή για να δώσουν πληροφορίες, πρώτες ύλες, χρήματα ή έργο το ένα στο άλλο. Σε κάθε τμήμα υπάρχει ένα πλέγμα καθηκόντων που καλύπτονται από ένα σύνολο εργαζομένων, οι οποίοι επίσης πρέπει να συντονίζονται και να συνεργάζονται κατά περίπτωση.

Τα τμήματα του ξενοδοχείου οφείλουν να συνεργάζονται με βασικό γνώμονα τους στόχους της επιχείρησης. Η διαφορά της ειδίκευσης του καθενός όμως οδηγεί σε έλλειψη κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων τους, αλλά και σε σύγκρουση των καθηκόντων τους. Συγκρούσεις συμβαίνουν κάθε φορά μεταξύ δύο (ή περισσότερων) πλευρών, όταν για κάποιο λόγο η συμπεριφορά (πράξεις ή παραλείψεις, εκφραζόμενες απόψεις, επιλογές, ανταγωνισμοί) της μιας παρεμβάλλεται (ή εμποδίζει) στη διαδρομή της άλλης.

Μέσα σ'ένα οργανισμό (ή μια ομάδα) οι συγκρούσεις συνήθως δεν είναι παρά η διαφωνία ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες πλευρές, σε δύο ή περισσότερες θέσεις για το ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος προκειμένου ο οργανισμός (ή η ομάδα) να επιτύχει αποτελεσματικότερα τους στόχους του. Ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για τις δραστηριότητες της ομάδας του. Μπορεί ακόμα ο ίδιος να εργάζεται κοντά σε άλλους προϊσταμένους που κι εκείνη με τη σειρά τους είναι υπεύθυνοι για τις δικές τους τις ομάδες. Η ευθύνη τους αυτή μπορεί επίσης να τους φέρει κι αυτούς σε μεταξύ τους συγκρούσεις «πονοκεφαλιάζοντας» κατ' αλληλουχία και το δικό τους προϊστάμενο.

Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι:

- Διαφορές στην προσωπικότητα.

- Διαφορές στο χαρακτήρα.
- Απογοήτευση.
- Έλλειψη κατανόησης ανεξάρτητα από τους λόγους.
- Έλλειψη επικοινωνίας.
- Έλλειψη συνεργασίας ανεξάρτητα από τους λόγους.
- Η αίσθηση της αδικίας.
- Μη τήρηση κανόνων-διαδικασιών ανεξάρτητα από τους λόγους.
- Οργανωτικές δυσλειτουργίες (π.χ. επικάλυψη αρμοδιοτήτων).

Το κάθε τμήμα επίσης έχει τη δική του κουλτούρα, τη δική του διάλεκτο και το δικό του σύστημα αξιών. Η επικοινωνία και ο συντονισμός των τμημάτων συχνά αντιμετωπίζει την απροθυμία των εργαζομένων σε αυτά να συνεργαστούν. Ο συντονισμός έχει ως σκοπό να εναρμονίσει όλες τις πράξεις προς το γενικό συμφέρον της επιχείρησης, δηλαδή να βάλει σε τάξη τις πράξεις αυτές, ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί αποδοτικά. Ο συντονισμός αποτελεί θέμα προτεραιότητας στα ξενοδοχεία και επιτυγχάνεται με πάγιες διαδικασίες, πάντα υπό τον έλεγχο των διευθυντών των τμημάτων. Όταν διαμορφώνεται μια κατάσταση που ξεφεύγει της προγραμματισμένης, ο συντονισμός συνδέεται περισσότερο με την έννοια της συνεργατικότητας.

Το Housekeeping είναι το τμήμα εκείνο, που με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, συνεργάζεται με όλα τα υπόλοιπα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας. Η συνεργασία αυτή, ανεξάρτητα του τρόπου με τον οποίο εξελίσσεται και πραγματώνεται καθημερινά στο εκάστοτε ξενοδοχείο, είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την υπόσταση και την εξέλιξη της λειτουργίας της μονάδας. Το Housekeeping αποτελεί το πιο νευραλγικό τμήμα του ξενοδοχείου, ακριβώς επειδή η βασική περιοχή ευθύνης του είναι η καθαριότητα του δωματίου, του βασικότερου δηλαδή προϊόντος προς πώληση του ξενοδοχείου.

Παρακάτω θα περιγράψουμε τους τρόπους με τους οποίους συνεργάζεται το Housekeeping με τα άλλα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

### **6.1 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΥΠΟΔΟΧΗ (HOUSEKEEPING ΚΑΙ FRONT OFFICE)**

Το Housekeeping με το Front Office συνεργάζονται με έναν τρόπο συνεχή κι αδιάλειπτο καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Συνήθως, στις περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες, το Front Desk δεν επιτρέπεται να διαθέσει δωμάτιο σε πελάτη εάν πρώτα δεν το έχει δώσει καθαρό το Housekeeping. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το δωμάτιο θα πρέπει να έχει πρωτίστως καθαριστεί από την καμαριέρα, να έχει ελεγχθεί από τον προϊστάμενο ορόφων και τέλος να δοθεί ως έτοιμο από τον τελευταίο. Κάθε ξενοδοχείο έχει το δικό του τρόπο και σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων του. Στην προκειμένη περίπτωση η επικοινωνία των δύο τμημάτων συντελείται μέσω ηλεκτρονικού συστήματος, μέσω συγκεκριμένων reports αλλά και τηλεφωνικά.

Επίσης, η συνεργασία των δύο τμημάτων είναι απαραίτητη και για το χειρισμό των request των πελατών, τα περισσότερα από τα οποία αφορούν σε θέματα που σχετίζονται με τη διαμονή τους.

Τέλος, το Housekeeping, προμηθεύει το τμήμα του Front Office με τη στολή εργασίας των υπαλλήλων του και είναι υπεύθυνο για τη συντήρησή της (πλύσιμο, σιδέρωμα) (Kappa M. M., et al, 1997).



## **6.2 HOUSEKEEPING ΚΑΙ F & B**

Η σχέση μεταξύ Housekeeping και του F & B τμήματος αφορά κυρίως στην παροχή λινών και στολών για το προσωπικό του τελευταίου, καθώς επίσης και στον καθαρισμό των αιθουσών, εστιατορίων και bars. Επίσης συνεργάζονται με το Room Service και το Mini Bar, προκειμένου για την απομάκρυνση των χρησιμοποιημένων δίσκων και τη συμπλήρωση των ειδών του mini bar.

## **6.3 HOUSEKEEPING ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ**

Το Housekeeping και το Τεχνικό τμήμα είναι τα δύο τμήματα του ξενοδοχείου τα οποία μπορούν να αποτρέψουν τη *μη ικανοποίηση* του πελάτη. Βασική προτεραιότητα και των δύο τμημάτων είναι η ομαλή λειτουργία των ηλεκτρικών, ηλεκτρονικών, υδραυλικών και άλλων συστημάτων που πλαισιώνουν τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου. Το Housekeeping εντοπίζει διάφορες βλάβες ή ζημιές, τις αναφέρει και το Τεχνικό Τμήμα φροντίζει για την αποκατάστασή τους, πριν αυτές προκαλέσουν κάποιο πρόβλημα στη διαμονή του πελάτη.

Επίσης, σε περιόδους χαμηλής πληρότητας, συνεργάζονται προκειμένου για την ανακαίνιση ή για τη γενικότερη συντήρηση δωματίων και κοινοχρήστων χώρων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η προσπάθεια και των δύο τμημάτων επικεντρώνεται στην ελαχιστοποίηση της ενόχλησης που θα μπορούσαν να προκαλέσουν οι διάφορες εργασίες στους πελάτες.

Τέλος, το Housekeeping προμηθεύει τις στολές του προσωπικού του Τεχνικού Τμήματος (Kappa M. M., et al, 1997).

## **6.4 HOUSEKEEPING ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ**

Το Τμήμα Προμηθειών είναι υπεύθυνο για τις αγορές αγαθών και προϊόντων για όλα τα τμήματα, όταν αυτό υφίσταται ως οργανωμένο τμήμα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Πολλά ξενοδοχεία δε διαθέτουν τέτοιο τμήμα και τις αγορές αναλαμβάνει το κάθε τμήμα μεμονωμένα. Όταν πρόκειται για οργανωμένο τμήμα, συμπεριλαμβάνει συνήθως σαν υποτμήματα τις Αγορές, την Παραλαβή, την Κεντρική Αποθήκη. Οι βασικές του λειτουργίες είναι η έρευνα αγοράς, η προμήθεια των αγαθών σύμφωνα με τις παραγγελίες που δέχεται από τα τμήματα, και η διακίνηση των προϊόντων αυτών μέσω τις Κεντρικής Αποθήκης.

Όσον αφορά στις αγορές αγαθών για το Housekeeping, το τμήμα Προμηθειών είναι υπεύθυνο για την εύρεση των προμηθευτών και των συγκεκριμένων προδιαγραφών προϊόντων, η απόφαση όμως για την τελική επιλογή είναι αποκλειστικά του Housekeeping.

## **6.5 HOUSEKEEPING ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Το τμήμα Ανθρωπίνων πόρων είναι το τμήμα εκείνο το οποίο συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας για ζητήματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Συγκεκριμένα, αναλαμβάνει, σε συνεργασία πάντα με τους υπεύθυνους τμημάτων την επιλογή, πρόσληψη, μισθοδοσία, απόλυση προσωπικού. Επίσης, χορηγεί βεβαιώσεις και διεκπεραιώνει γραφειοκρατικές διαδικασίες για υποθέσεις του προσωπικού. Τέλος, είναι ο εκπρόσωπος των εργαζομένων του ξενοδοχείου για νομικά θέματα και θέματα που σχετίζονται με την επιθεώρηση εργασίας.

Ο προϊστάμενος απευθύνεται στο τμήμα αυτό, πχ. για να γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες, σε περίπτωση που χρειάζεται να προσληφθούν άτομα στην υπηρεσία ορόφων. Ανεξάρτητα όμως με το ποιο τμήμα συνδέεται η υπηρεσία ορόφων κάθε φορά, αλλά και όλα μεταξύ τους τα τμήματα, οι εργασίες τους θα πρέπει να είναι συντονισμένες, γιατί το κάθε ένα χρειάζεται τη συνεργασία του άλλου, για να λειτουργήσει ο μηχανισμός του ξενοδοχείου ομαλά και χωρίς προβλήματα

## **6.6 HOUSEKEEPING ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ.**

Η συνεργασία του Housekeeping με αυτό το τμήμα είναι πολύ σημαντική, αφού για να υπάρχουν πάντα καθαρά λινά στις λινόθήκες, θα πρέπει να υπάρχει σωστή ενημέρωση από το ένα και έγκαιρη παράδοση από το άλλο τμήμα.

Αν τελικά αποφασιστεί η εγκατάσταση πλυντηρίου μέσα στο ξενοδοχείο, θα πρέπει να παρθούν ορισμένες αποφάσεις, απαραίτητες για να καθοριστεί η σχέση του με το τμήμα του Housekeeping. Το αν θα λειτουργεί σαν αυτόνομο τμήμα ή θα είναι υπό την εποπτεία του Housekeeper, είναι μια από αυτές τις αποφάσεις. (Συνήθως, σαν ξεχωριστό τμήμα με δικό του προϊστάμενο, λειτουργεί στα μεγάλα ξενοδοχεία. Αν συμβαίνει αυτό, τότε είναι απαραίτητο οι δύο προϊστάμενοι να συνεργάζονται αρμονικά.)

Ο υπεύθυνος του πλυντηρίου, όποιος κι αν είναι αυτός τελικά, θα πρέπει να ελέγχει κατά κύριο λόγο το κόστος λειτουργίας του τμήματος και να προσπαθεί να καλύπτει τις ανάγκες των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου, λαμβάνοντας υπόψη ότι πολύ συχνά εμφανίζονται έκτακτες ανάγκες.

Σε περίπτωση τώρα που τον καθαρισμό των λινών αναλάβει μια εξωτερική επιχείρηση, ο υπεύθυνος του πλυντηρίου θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός με τη συμφωνία που θα γίνει και τους όρους του συμβολαίου, για να αποφύγει προβλήματα που ίσως προκύψουν στην πορεία.

Κάποια σημεία στα οποία θα πρέπει να δώσει προσοχή και να ξεκαθαρίσει, είναι τα εξής:

- ποιες ημέρες και πόσες φορές την ημέρα θα γίνεται παράδοση και παραλαβή του ματισμού, καθώς και τι είδους εξοπλισμός θα χρησιμοποιείται για αυτό,
- τι εξυπηρέτηση θα υπάρχει από το πλυντήριο τα σαββατοκύριακα και τις αργίες,
- ο τρόπος και ο χρόνος πληρωμής,
- τι είδους επιδιορθώσεις μπορεί να αναλάβει το πλυντήριο (διευκρινίσεις για επιδιορθώσεις σε σεντόνια, πετσέτες),
- αν αναλαμβάνεται η αφαίρεση ειδικών λεκέδων,
- ο τρόπος εξασφάλισης της καλής ποιότητας των προμηθειών που χρησιμοποιεί το πλυντήριο (απορρυπαντικά κλπ.),

□ από ποιο σημείο και έπειτα είναι υπεύθυνο το πλυντήριο για τα λινά· από τη στιγμή που εισέρχονται σ' αυτό, ή μόλις παραδοθούν από το ξενοδοχείο (αν υποθέσουμε ότι το πρώτο καλύπτει την ασφάλεια των λινών),

□ η περίπτωση μηχανικών βλαβών

Επιπλέον, θα πρέπει να καθοριστεί κάποιο σύστημα καταμέτρησης των λινών. Κατά την παράδοση του καθαρού ιματισμού, είναι απαραίτητο να αναγράφονται πάνω σε κάθε δέμα διάφορα στοιχεία: ημερομηνία και ώρα παραλαβής, είδος ιματισμού και αριθμός τεμαχίων. Αν η πληρωμή γίνεται ανά μονάδα βάρους, τότε το βάρος είναι ένα ακόμα στοιχείο που θα πρέπει να εμφανίζεται πάνω στο δέμα.

Έλλειψη λινών ή οποιαδήποτε παράβαση του συμβολαίου, μπορεί να αντιμετωπιστεί, αρκεί να διαπιστωθεί έγκαιρα.

Όποια εγκατάσταση πλυντηρίου όμως κι αν επιλεγεί τελικά, το πιο σημαντικό είναι να υπάρχουν **πάντα** διαθέσιμα λινά, για να καλύπτονται έκτακτες περιστάσεις, διαφορετικά και η απόδοση των εργαζομένων μειώνεται, και προβλήματα λειτουργίας παρουσιάζονται.

## **6.7 HOUSEKEEPING ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΟΥ ΚΑΙ SPA.**

Σε ξενοδοχεία Α' κατηγορίας συναντάμε αυτή τη λειτουργία, όπου το τμήμα γυμναστηρίου καθώς και το τμήμα του spa συνεργάζεται με το housekeeping, ώστε να υπάρχει ένα ευχάριστο και καθαρό περιβάλλον για τους πελάτες του ξενοδοχείου όταν επισκέπτονται αυτά τα τμήματα. Το γυμναστήριο και το spa χρησιμοποιεί συνέχεια καθαρές πετσέτες παντόφλες και μπουρνούζια τα οποία φροντίζει να είναι καθαρά και έτοιμα το housekeeping.

## **6.8 HOUSEKEEPING ΚΑΙ ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ.**

Ο προϊστάμενος του τμήματος, χρειάζεται να συναντάει κατά διαστήματα τους επόπτες ορόφων και να τους ενημερώνει για το τι μπορούν να κάνουν για να βοηθήσουν, ώστε πελάτες και υπάλληλοι στο ξενοδοχείο να είναι διαρκώς ασφαλείς.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ HOUSEKEEPING**

### **7.1 Σύνθεση και Καθήκοντα προσωπικού.**

Η ποιότητα του προσωπικού που απασχολείται σε μια επιχείρηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την καλή λειτουργία και την αύξηση της αποδοτικότητάς της. Για τη διατήρηση του επιπέδου παροχής υπηρεσιών στις ξενοδοχειακές μονάδες, απαιτείται η απασχόληση αρκετών υπαλλήλων στο τμήμα του housekeeping. Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας, έτσι ώστε να ενισχύεται το ηθικό και η δραστηριότητα των εργαζομένων και παράλληλα υφιστάμενοι και προϊστάμενοι να συνεργάζονται αρμονικά.

#### **Σύνθεση προσωπικού Housekeeping**

-Επικεφαλής στο τμήμα του housekeeping είναι ο Housekeeper. (Βλ. αναλυτική αναφορά, σελ.)

-Δεύτερος στην αλυσίδα της ιεραρχίας, βρίσκεται ο βοηθός housekeeper, εκτελεστικό στέλεχος της ομάδας και ακολουθεί, οι βοηθοί housekeeper, οποίοι είναι έμπειροι στο να συντονίζουν την εργασία στους ορόφους, να εκπαιδεύουν τους νέους υπαλλήλους, αλλά όλοι τους κύρια επικουρούν τον housekeeper.

Παρόλο που η οργάνωση διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, εξαιτίας της διαρρύθμισης και της διάταξης των δωματίων, εντούτοις οι τρόποι ενέργειας που θα αναφερθούν, αποκαλύπτουν ποιες είναι οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του υπευθύνου ορόφου, με πόσους ανθρώπους επικοινωνεί και τι πρέπει να παρατηρεί και να προσέχει κατά τη διάρκεια της υπηρεσίας του.

Επίσης είναι απαραίτητο να τονιστεί, πως η συγκεκριμένη τακτική δεν ακολουθείται από όλα τα ξενοδοχεία και ότι το προσωπικό στα τμήματα housekeeping, μπορεί να οργανωθεί με ένα εντελώς διαφορετικό πλάνο και με εντελώς διαφορετικές υπευθυνότητες.

-Το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού του housekeeping αποτελούν οι καμαριέρες και οι βοηθοί τους, οι οποίες αναφέρονται για την εργασία τους στους επόμενους ορόφους. Οι καμαριέρες πρέπει να καλύπτουν έναν ορισμένο αριθμό δωματίων καθημερινά, συνήθως 14 με 16 δωμάτια σε ξενοδοχεία Α' και Β' τάξης. Ο αριθμός αυτός είναι ακόλουθος του παρακάτω συλλογισμού: Χρόνος καθαρισμού □ 30 λεπτά για κάθε δωμάτιο, άρα  $14 * 30' = 420'$  ή 7 ώρες . Σε ξενοδοχεία πολυτελείας οι καμαριέρες καθαρίζουν 9-10 δωμάτια τη μέρα.

-Το housekeeping, απασχολεί και ικανό αριθμό καθαριστριών για τους κοινόχρηστους χώρους, που βρίσκονται κάτω από την εποπτεία ενός βοηθού housekeeper. Ενώ οι καμαριέρες αναλαμβάνουν τη φροντίδα των δωματίων, οι βοηθοί τους διεκπεραιώνουν δική τους εργασία, η οποία περιλαμβάνει:

A. Καθημερινό σκούπισμα των ανελκυστήρων πελατών.

B. Σκούπισμα των δωματίων που είναι για αρκετές μέρες κενά και πρόκειται να ενοικιαστούν, καθώς και το σκούπισμα των προκαθορισμένων δωματίων για τον καθένα.

Γ. Σφουγγαρίζουν καθημερινά τις σκάλες που χρησιμοποιούν οι πελάτες και τις πλένουν μια φορά τη βδομάδα.

Δ. Καθαρίζουν τα κρύσταλλα στους διαδρόμους των ορόφων, τις επιφάνειες των

λαμπτήρων και των ρολογιών τοίχου, τους καθρέπτες κ.τ.λ.

-Συχνά, στη δύναμη του τμήματος, υπάρχει η γραμματέας του housekeeper, που είναι υπεύθυνη για την τήρηση αρχείου και για τη λειτουργία του γραφείου χαμένων αντικειμένων.

-Η υπεύθυνη του εργαστηρίου ραπτικής, είναι αρμόδια για τα άτομα που έχουν αναλάβει το ράψιμο των κουρτινών και τον καθαρισμό των λινών.

-Ο επικεφαλής των βοηθών είναι ο βοηθός housekeeper, ο οποίος είναι υπεύθυνος για το προσωπικό που έχει σαν έργο του το καθάρισμα και την μεταφορά χαλιών, το πλύσιμο των παραθύρων, το στερέωμα των κουρτινών, τη μετακίνηση των επίπλων, τη διανομή των λινών και την ταξινόμηση τους στις αποθήκες οροφών κ.τ.λ. Η αρμοδιότητα όλων αυτών των υπαλλήλων, πρέπει να καθοριστεί με ακρίβεια.

### **Καθήκοντα Προσωπικού Housekeeping**

- 1) Να είναι συνεπές στο ωράριο εργασίας.
- 2) Να φοράει τη στολή του, η οποία πρέπει να είναι καθαρή και σε άριστη κατάσταση.
- 3) Να εκτελεί τη δουλειά του ευσυνείδητα, χωρίς χρονοτριβές και διαμαρτυρίες.
- 4) Να εξυπηρετεί τον πελάτη σωστά και γρήγορα.
- 5) Να προμηθεύεται τον ιματισμό και τα υλικά καθαριότητας .
- 6) Να καθαρίζει όλους τους χώρους, σύμφωνα με τους κανόνες.
- 7) Να τακτοποιεί τα αντικείμενα των πελατών.
- 8) Να μη δοκιμάζει ή χρησιμοποιεί τα πράγματα τους.
- 9) Να ενημερώνει την προϊσταμένη για φθορά, έλλειψη και βλάβη.
- 10) Να παραλαμβάνει από τους πελάτες τα ακάθαρτα ρούχα και να παραδίδει τα καθαρά.
- 11) Να μην αφήνει ημιτελείς δουλειές και να σέβεται την ησυχία και τον ύπνο των πελατών.

Όταν καθοριστούν οι εργασίες του housekeeping, το επόμενο στάδιο είναι ο καθορισμός του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται σε κάθε θέση. Για την πρόσληψη του αναγκαίου αριθμού υπαλλήλων, είναι απαραίτητο ο housekeeper, να γνωρίζει τη σχετική πληρότητα του ξενοδοχείου, για να αποφασίσει τι ποσοστό του εργατικού δυναμικού θα χρειαστεί.

Π.χ. για να υπολογίσει ο housekeeper πόσες καμαριέρες θα χρειαστεί την επόμενη μέρα ή βδομάδα, είναι απαραίτητο να γνωρίζει τι πληρότητα έχει το ξενοδοχείο. Η πρόβλεψη αυτή συνήθως γίνεται από τον υποδιευθυντή, ο οποίος σε συνεργασία με το γραφείο κρατήσεων υπολογίζει πόσα δωμάτια θα ενοικιαστούν για την επόμενη μέρα, βδομάδα, μήνα, ίσως και ολόκληρη τη σεζόν. Το ποσοστό κάλυψης δωματίων υπολογίζεται, αφού ληφθούν υπόψη ορισμένες προϋποθέσεις όπως:

1. Ο αριθμός κρατήσεων.
2. Η κάλυψη του προηγούμενου χρόνου την ίδια εποχή.
3. Οι εκδηλώσεις ή ειδικά γεγονότα που πραγματοποιούνται στην περιοχή, καθώς και το ποσοστό επίδρασης στην υπερκάλυψη των άλλων ξενοδοχείων της περιοχής.
4. Οι καιρικές συνθήκες ή ξαφνικές δυσμενείς καιρικές συνθήκες, που εμποδίζουν την απογείωση και την προσγείωση αεροπλάνων.

Μια κατάσταση με την προβλεπόμενη κίνηση για την επόμενη μέρα, στέλνεται καθημερινά από την υποδοχή στο γραφείο του housekeeper, μεταξύ 12 με 2μ.μ ώστε να υπάρχει χρόνος να υπολογιστεί, πριν από τις 3μ.μ που τελειώνει το ωράριο, το πλάνο εργασίας για την επόμενη μέρα.

Σε ένα μικρό ξενοδοχείο, τα καθήκοντα του housekeeping εκτελούνται συνήθως από ένα άτομο της οικογένειας του ιδιοκτήτη. Σε πιο μεγάλα ξενοδοχεία, χρειάζεται επιπλέον βοήθεια υπαλλήλου με μειωμένο ίσως ωράριο.



Σε ξενοδοχεία με δυναμικότητα άνω των 200 κρεβατιών είναι απαραίτητο να υπάρχει housekeeper. Σε πολλές επιχειρήσεις, το τμήμα του πλυντηρίου και της συντήρησης, είναι στην υπευθυνότητα του housekeeping. Οι αρμοδιότητες του housekeeper, επηρεάζεται από το μέγεθος και τις ιδιομορφίες του ξενοδοχείου.

## **7.2 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 στην 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 την παραλάβη του φακέλου υποψηφιότητας. Την ευθύνη για την επιλογή υπαλλήλων στο τμήμα Housekeeping έχουν ο διευθυντής ή προϊστάμενος του τμήματος και το τμήμα Ανθρωπίνων 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 μια 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 προϋπηρεσία του υποψηφίου.
- Τελική απόφαση επιλογής.

Ο υποψήφιος ενδέχεται να απορριφθεί σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια. Σε κάθε περίπτωση αυτό που πρέπει να εξασφαλιστεί, ώστε να έχουν οι υποψήφιοι ίση μεταχείριση και επομένως να επιλεγεί ο καταλληλότερος, είναι η συνεργασία που απαιτείται να αναπτυχθεί μεταξύ των δύο πλευρών (διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και στελεχών διοίκησης).

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. Αφού έχουν αξιολογηθεί οι φάκελοι με τα βιογραφικά σημειώματα, καλούνται σε συνέντευξη όσοι υποψήφιοι θεωρούνται καταλληλότεροι για τη θέση, προκειμένου να γίνει η τελική επιλογή στον επικρατέστερο με βάση τα κριτήρια και τα προσόντα.

### **7.3 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 νεοπροσληθέντων 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.

## **7.4 ΈΝΤΑΞΗ 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.

Είναι σημαντικό για την ξενοδοχειακή επιχείρηση να γίνει σαφές στους νέους υπαλλήλους, ότι θα πρέπει να υιοθετήσουν την εργασιακή πολιτική της το συντομότερο δυνατό. Παράλληλα πρέπει να τους επισημανθεί ότι όποιες αλλαγές ή διαφορετικές συμπεριφορές, στο βαθμό που δεν αλλοιώνουν τη φυσιογνωμία και τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης, είναι αποδεκτές. Έτσι οι νέοι υπάλληλοι έχουν την ευκαιρία να αντιληφθούν σύντομα, αν το νέο εργασιακό περιβάλλον τους ταιριάζει ή όχι (οπότε και θα αποχωρήσουν), καθώς και ποιες προσπάθειες πρέπει να καταβάλουν για να ενταχθούν αποτελεσματικά σε αυτό.

Ένας άλλος εξίσου 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.

Κατά το σχεδιασμό αυτού του προγράμματος προσαρμογής νέων υπαλλήλων, πρέπει να ληφθεί υπόψη το μορφωτικό κι επαγγελματικό επίπεδο του υπαλλήλου. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα ειδικευμένη και μια άλλη που εργάζεται για πρώτη φορά σε ξενοδοχείο δεν μπορεί να ακολουθούν την ίδια διαδικασία προσαρμογής

«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.

Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι όταν τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων πλησιάζουν τους υπαλλήλους, συζητούν μαζί τους, ακούνε τη γνώμη τους και τις απόψεις του, αυτό επηρεάζει θετικά την εργασία τους, επειδή ταυτίζονται περισσότερο με την επιχείρηση και επιπλέον αναπτύσσουν ομαδικό πνεύμα. Στα ξενοδοχεία που είναι μονάδες πολυεθνικών ξενοδοχειακών αλυσίδων, όπου πρακτικά δεν είναι δυνατή η παρουσία των ανώτατων διοικητικών στελεχών, στη διαδικασία υποδοχής κι ένταξης των νέων υπαλλήλων, μεταξύ των άλλων, προβάλλονται σε video, μαγνητοσκοπημένα μηνύματα.

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. Ένας σοβαρός λόγος για τον οποίο αισθάνονται ανασφαλείς οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι είναι επειδή φοβούνται τη σύγκριση για το βαθμό απόδοσής τους στην εργασία με αυτόν των άλλων συναδέλφων τους.

## **7.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Εκπαίδευση λέμε την οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των πελατών είναι η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην παροχή υπηρεσιών. Το άριστο αποτέλεσμα προέρχεται μόνο με την καθημερινή και συνεχή εκπαίδευση, όπου και σήμερα αποτελεί μια από τις σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης του προσωπικού επειδή:

1. Η οργάνωση των σύγχρονων τουριστικών επιχειρήσεων απαιτεί προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις.
2. Αναπτύχθηκαν νέα αντικείμενα στις απαιτούμενες γνώσεις όπως: ξένες γλώσσες, κοστολόγιο υπηρεσιών, ακριβής προγραμματισμός εργασιών, προβολή-διαφήμιση, γνώσεις υπολογιστών.
3. Οι παλιοί αλλά και οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται (απόκτηση νέων δεξιοτήτων/απόκτηση εμπειριών).

«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 εκπαίδευση του προσωπικού πρέπει να ξεκινάει από την κορυφή της ιεραρχίας μιας επιχείρησης και να καταλήγει στη βάση της. Πρώτα εκπαιδεύονται οι προϊστάμενοι των τμημάτων που με την σειρά τους εκπαιδεύουν τους υφισταμένους τους.

Η εκπαίδευση κι επιμόρφωση των υπαλλήλων, ως δραστηριότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, έχει σχέση με πολλές από τις κύριες λειτουργίες του, όπως με την προσέλκυση κι επιλογή υποψηφίων, την αξιολόγηση του προσωπικού και τις αμοιβές. Τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης, έχουν το πλεονέκτημα της επιλογής υπαλλήλων όταν η αγορά εργασίας είναι περιορισμένη, με λιγότερα τυπικά προσόντα αφού υπάρχει η δυνατότητα να τους εκπαιδεύσουν. Το ίδιο πλεονέκτημα ισχύει και όταν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά τυπικά προσόντα, των οποίων η επιλογή θα μειώσει την ανάγκη για προγράμματα εκπαίδευσης κι επομένως την μείωση των δαπανών.

## **7.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:**

- 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

### **ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Κατηγορία πρώτη: αφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου (π.χ. επικοινωνία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα, ευγένεια, πρωτοβουλία κ.α.) για να είναι αποδοτικός σε ικανοποιητικά επίπεδα

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

Κατηγορία δεύτερη: Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται οι μέθοδοι εκείνες που αξιολογούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων.

- Μεθόδους κρίσιμων περιστατικών
- Καταλόγου ελέγχου
- Κλίμακα συμπεριφοράς

Κατηγορία Τρίτη: Η κατηγορία αυτή 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 52 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

#### ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

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 8 : MANAGEMENT ΚΑΙ HOUSEKEEPING. ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ Α' ΚΑΙ Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ.**

Ορισμός Management: η αποτελεσματική διοίκηση σε συνδυασμό με την ορθή διαχείριση και την κατάλληλη διεύθυνση μέσα σε μία σύγχρονη επιχείρηση δημιουργούν το πλαίσιο που ονομάζεται management.

Λειτουργίες και ικανότητες: Σύμφωνα με τις αναλύσεις των περισσότερων μελετητών των επιχειρήσεων και οργανισμών, οι διαχειριστικές λειτουργίες είναι τέσσερις:

- Ο προγραμματισμός
- Η οργάνωση
- Η διεύθυνση και
- Ο έλεγχος.

### **8.1 Οι συντελεστές του Μάνατζμεντ.**

Μέχρι εδώ το μάνατζμεντ, έχει ορισθεί ως ένα σύστημα λειτουργιών. Αυτές όμως οι λειτουργίες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης τεσσάρων βασικών συντελεστών: α) γνώσεων, β) ικανοτήτων, γ) φιλοσοφίας ή κουλτούρας, δ) συστημάτων.

Η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του μάνατζμεντ απαιτεί, όπως και κάθε άλλη ανθρώπινη δραστηριότητα, τη γνώση. Σήμερα υπάρχει ένα αρκετά ικανοποιητικό εννοιολογικό και θεωρητικό υπόβαθρο σχετικά με τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Χωρίς αυτό η ύπαρξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ είναι αδύνατη.

Εκτός των γνώσεων, το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη λειτουργία απαιτεί μια σειρά ικανοτήτων, που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ατόμου να εφαρμόζει, να ασκεί τις λειτουργίες του μάνατζμεντ στην πράξη, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που διαθέτει.

Όμως το μάνατζμεντ ως ανθρώπινη δραστηριότητα αποτελεί συμπεριφορά που προσδιορίζεται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές, προδιαθέσεις, νοοτροπίες κ.λπ. που συνθέτουν την κουλτούρα ή φιλοσοφία του ατόμου που το ασκεί αλλά και της κοινωνικής οργάνωσης μέσα στο οποίο αυτό ασκείται.

Τέλος, η άσκηση της λειτουργίας του μάνατζμεντ απαιτεί την ύπαρξη και χρήση συστημάτων μάνατζμεντ («εργαλείων»), όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών, ελέγχου κ.λπ.

Οι συντελεστές του μάνατζμεντ είναι εξίσου σημαντικοί αφού αρκεί μόνο η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκησή του. Επίσης είναι φανερό ότι μεταξύ των τεσσάρων αυτών συντελεστών υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης με την έννοια ότι ο καθένας επιδρά στην ύπαρξη ή τη μορφή του άλλου.

### **8.2 MANAGEMENT ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

Τα παράπονα των πελατών στις ξενοδοχειακές και γενικότερα στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι ένα ανεπιθύμητο φαινόμενο με δυσάρεστα αποτελέσματα. Ταυτόχρονα, όμως, δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν τυχόν λανθασμένους χειρισμούς αλλά και να βελτιώσουν την ποιότητα.

#### **ΠΗΓΕΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ**

- Οι τιμές
- Η ταχύτητα εξυπηρέτησης



- Η καθαριότητα
- Η συμπεριφορά των υπαλλήλων
- Η ποιότητα εξυπηρέτησης
- Ο τρόπος πληρωμής (π.χ. πιστωτική κάρτα, ταξιδιωτική επιταγή)
- Η διαθεσιμότητα υπηρεσιών

#### **ΑΙΤΙΕΣ ΚΑΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

- Η έλλειψη προτύπων
- Η ελλιπής οργάνωση και ο κακός καταμερισμός εργασιών
- Η ουσιαστική έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης και απόδοσης των εργαζομένων
- Η μη σωστή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Οι αναποτελεσματικές διοικητικές παροχές
- Η μη αναγνώριση της καλής απόδοσης
- Ο μη επαρκής αριθμός εργαζομένων
- Η παντελής (σχεδόν) έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Η ανταμοιβή της πλειονότητας των εργαζομένων όχι με βάση την πραγματική τους απόδοση (αλλά με βάση την ειδικότητα, την προϋπηρεσία κ.α.)
- Η σχετικά χαμηλή ποιότητα του εργατικού δυναμικού
- Η ουσιαστική έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Η έλλειψη ελέγχου του βαθμού ικανοποίησης των πελατών
- Η σύγχρονη έκφραση της εργασιακής ηθικής των Ελλήνων (η εργασία είναι δεινό και άρα πρέπει να την αποφεύγουν)
- Οι αξίες και προτεραιότητες των εργαζομένων δε ταυτίζονται με τους στόχους της επιχείρησης και επιδιώκουν πρώτα ην προσωπική τους ικανοποίηση σε βάρος των επιδιώξεων της επιχείρησης
- Προβλήματα ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας
- Το κακό ενδοεπιχειρησιακό κλίμα
- Η έλλειψη αντίληψης του έργου που πρέπει να επιτελεστεί

Στη δημιουργία παραπόνων συμβάλλουν και ιδιαιτερότητες που πηγάζουν από τη φύση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον τουριστικό τομέα, όπως:

- Αδυναμία ελέγχου της ποιότητας των υπηρεσιών λόγω της ταυτόχρονης παραγωγής και κατανάλωσης.
- Κατά την αγορά του προϊόντος ο τουρίστας δημιουργεί μια αναμενόμενη αντίληψη για τον τόπο διακοπών και τις τουριστικές υπηρεσίες, η οποία δεν ταυτίζεται πάντα με την πραγματικότητα.
- Η προσωποπαγής παροχή των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό.
- Κατά τη διαδικασία της παροχής υπηρεσιών μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά γεγονότα που δεν εξαρτώνται από την τουριστική επιχείρηση, αλλά από άλλους γενικότερους παράγοντες.
- Στην παροχή υπηρεσιών και ειδικότερα σε θέματα διασκέδασης θα πρέπει να υπάρχουν η συμμετοχή και η διάθεση των τουριστών. Η επιχείρηση απλώς προσφέρει τις προϋποθέσεις, η διασκέδαση όμως και η αναψυχή εξαρτώνται από τον ίδιο τον πελάτη

Τα παράπονα των πελατών λειτουργούν εις βάρος της επιχείρησης, γιατί η επαφή με δυσαρεστημένους πελάτες είναι άβολη και στενάχωρη, τα λάθη των επιχειρήσεων ή των υπαλλήλων δημιουργούν αρνητικό κλίμα στην επιχείρηση αλλά και στις εργασιακές σχέσεις, ενώ η ενασχόληση με τα παράπονα των πελατών δημιουργεί επιπρόσθετες απαιτήσεις και προκαλεί ανάλωση εργασιακού χρόνου

### 8.2.1.ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ MANAGEMENT ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

- **Η ικανοποίηση του πελάτη:** δεν θα πρέπει να ξεχνάμε ότι ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων είναι ο ικανοποιημένος πελάτης, γιατί αυτός είναι όχι μόνο ένας μόνιμος και σταθερός πελάτης, αλλά και ένας διαφημιστής της επιχείρησης.
- **Η αποφυγή απώλειας ενός πελάτη:** η σωστή μεταχείριση των παραπόνων επιφέρει θετικά αποτελέσματα, γιατί ο πελάτης δείχνει κατανόηση σε πιθανά λάθη και αισθάνεται δικαιωμένος όταν η επιχείρηση αναγνωρίζει το λάθος της και προβαίνει στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Με τους κατάλληλους χειρισμούς ο πελάτης βλέπει ότι οι παρατηρήσεις του λαμβάνονται υπόψη και ταυτόχρονα ότι από ένας ανώνυμος πελάτης μεταμορφώνεται σε έναν ξεχωριστό πελάτη, γεγονός που οδηγεί σε μια ιδιαίτερη σχέση και επαφή με την επιχείρηση.
- **Η μεταμόρφωση ενός δυσαρεστημένου πελάτη σε πιστό πελάτη:** με τις κατάλληλες ενέργειες η επιχείρηση θα πρέπει να δείξει στον πελάτη αφενός τη λύπη της για το (αρνητικό) συμβάν και αφετέρου την ευγνωμοσύνη της προς τον πελάτη για τις υποδείξεις του και ότι σκοπός της επιχείρησης είναι η ικανοποίησή του και η άψογη παροχή υπηρεσιών. Ταυτόχρονα η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί και στις κατάλληλες ενέργειες για την άμεση επίλυση του προβλήματος. Αυτό μπορεί να σημαίνει την άμεση επιδιόρθωση της βλάβης (π.χ. στην περίπτωση μη καλής λειτουργίας του κλιματισμού), την αλλαγή της υπηρεσίας ή του αγαθού (π.χ. την αντικατάσταση του τρύπιου ιματισμού), τη βελτίωση της υπηρεσίας (π.χ. επανάληψη του καθαρισμού του μπάνιου).
- **Η μείωση της αρνητικής διαφήμισης:** έρευνες έχουν δείξει ότι δυσαρεστημένοι πελάτες μεταφέρουν σε πολύ περισσότερους τις – αρνητικές – εντυπώσεις τους απ’ ότι οι πελάτες χωρίς προβλήματα κατά τη διάρκεια των διακοπών. Συνέπεια της αρνητικής διαφήμισης είναι η απώλεια πιθανών μελλοντικών πελατών και για το λόγο αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να προβεί στις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για την ικανοποίηση του πελάτη.
- **Η άντληση πληροφοριών:** τα παράπονα πελατών λειτουργούν ως μέσο ελέγχου της ποιότητας των υπηρεσιών. Η αξία των πληροφοριών είναι σημαντική γιατί προέρχονται από τους αποδέκτες των υπηρεσιών (τους πιο κατάλληλες κριτές), είναι επίκαιρα (γιατί οι περισσότεροι επισημαίνουν τα προβλήματα άμεσα ή σε σύντομο χρονικό διάστημα, δεν κοστίζουν (γιατί τροφοδοτούνται από τους ίδιους τους πελάτες), είναι εντοπισμός συγκεκριμένων προβλημάτων (και όχι γενικών διαπιστώσεων) και οδηγούν στη πρόληψη επανάληψης των ίδιων λαθών
- **Η βελτίωση των υπηρεσιών:** η άντληση των πληροφοριών και οι αναφορές παραπόνων θα πρέπει οπωσδήποτε να οδηγούν σε ενέργειες που θα αποσκοπούν όχι μόνο στην πρόσκαιρη επίλυση του προβλήματος, αλλά και στη συνεχή βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Δε θα πρέπει οι αναφορές να μένουν στα συρτάρια κάποιων γραφείων ή στο μυαλό του διευθυντή, αλλά να προωθούνται και ενέργειες με στόχο τη μη επανάληψη του ίδιου φαινομένου.
- **Η άμυνα απέναντι σε άδικους ισχυρισμούς:** υπερβαίνοντας έναν παλιό κανόνα της αγοράς, ότι «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο», μια σωστότερη αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών προβαίνει στη διάκριση μεταξύ δικαιολογημένων και

αδικαιολόγητων παραπόνων. Αδικαιολόγητα μπορούν να θεωρηθούν τα παράπονα των πελατών που πηγάζουν από υπέρμετρες απαιτήσεις ή από εσκεμμένη παραποίηση των γεγονότων με σκοπό την αποζημίωση. Στον τουριστικό τομέα δυστυχώς παρατηρείται τόσο το φαινόμενο εξαπάτησης των τουριστών όσο και το φαινόμενο οι τουρίστες μετά το τέλος των διακοπών να προβαίνουν σε απαιτήσεις εναντίον των ταξιδιωτικών πρακτόρων με σκοπό τη λήψη αποζημίωσης.

Το πρόβλημα που συναντάται πάρα πολύ συχνά είναι αφηρημένες διατυπώσεις σε ταξιδιωτικούς καταλόγους και διαφημιστικά τουριστικών επιχειρήσεων, τα οποία δίνουν πολύ συχνά λαβή για παράπονα, όπως διατυπώσεις του στυλ «φανταστικές διακοπές», «παραδεισένια τοπία», «άψογη εξυπηρέτηση» κλπ.

Γενικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις για να προφυλαχθούν θα πρέπει να εξετάζουν πολύ προσεκτικά τα παράπονα των πελατών και ειδικότερα την υπόσταση των παραπόνων και να μη λαμβάνουν πάντα τις αναφορές παραπόνων ως απόλυτα αληθείς. Επίσης, θα πρέπει να υποδεικνύουν και την ανάλογη ευαισθησία στα παράπονα αυτά.

## **8.2.2.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ**

### **Σ Τ Α Δ Ι Α**

#### **1. Υποκίνηση παραλαβής παραπόνων**

Έρευνες έχουν δείξει ότι ο αριθμός των παραπόνων που διατυπώνονται στη διεύθυνση της επιχείρησης ή στο ανάλογο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών αντιπροσωπεύουν μόνο ένα μικρό μέρος των πραγματικά δυσαρεστημένων πελατών και ότι ένα γραπτό παράπονο αντιστοιχεί σε 6 έως 50 μη διατυπωμένα παράπονα (Bruhn 1992, Hansen, Jeschke, 1995).

Οι λόγοι που συμβάλλουν στη μη αναφορά παραπόνων είναι οι εξής:

- Ένα μέρος των δυσαρεστημένων πελατών (σε μεγάλο βαθμό) δε διαμαρτύρεται γιατί έχει ήδη αποφασίσει να αλλάξει την εταιρεία ή το προϊόν.
- Πελάτες δε διαμαρτύρονται όταν πιστεύουν ότι η όλη διαδικασία υποβολής παραπόνων και επικοινωνίας δεν αντισταθμίζεται από την πιθανή αποζημίωση, ιδίως όταν πρόκειται για στοιχεία που δεν αφορούν σε υλικές απώλειες και κατά συνέπεια επιστροφή μέρους της τιμής.
- Ένα μέρος των πελατών που αρχικά σκόπευε να προβεί σε διαμαρτυρία στη συνέχεια δεν το πραγματοποιεί, γιατί με τη πάροδο του χρόνου μειώνεται η ένταση της δυσαρέσκειας. Ωστόσο, η μη διατύπωση των παραπόνων λόγω της χρονικής παρέλευσης ή του δισταγμού για την εμπλοκή στη διαδικασία παραπόνων μπορεί να επηρεάσει τη λήψη απόφασης στο επόμενο ταξίδι
- Επειδή οι πελάτες πιστεύουν ότι «δεν ωφελεί»
- Επειδή οι πελάτες πιστεύουν ότι το να εκφράσεις ένα παράπονο απαιτεί κόπο για να εντοπιστεί ο αρμόδιος, να γραφτεί επιστολή, να εξηγηθεί το πρόβλημα, να εμπλακούν σε γραφειοκρατία, δίκη κλπ.
- Οι άνθρωποι δεν επιθυμούν να διαπληκτίζονται και να δημιουργούν εχθρούς.

Η επιχείρηση θα πρέπει να καταβάλει προσπάθειες ώστε οι πελάτες να έχουν τη δυνατότητα να γνωστοποιούν τα παράπονά τους. Τέτοιες δυνατότητες είναι η διακίνηση ερωτηματολογίων, η επισύναψη μαζί με άλλα ταξιδιωτικά έγγραφα κι ενός δελτίου παρατηρήσεων, το βιβλίο παραπόνων, τηλεφωνική γραμμή για λήψη παραπόνων, τμήμα guest relations.

#### **2. Παραλαβή παραπόνων**

Τα παράπονα λαμβάνονται προφορικά ή γραπτά. Βασικός κανόνας κατά τη λήψη παραπόνων είναι να διατηρείται ήρεμη και ήπια συμπεριφορά, ώστε να μην

επιδεινώνεται η κατάσταση. Επίσης κατά τη λήψη παραπόνων θα πρέπει να τηρούνται οι επόμενες οδηγίες:

- Οι συζητήσεις δε θα πρέπει να γίνονται μπροστά σε άλλους πελάτες
- Αφήστε τον πελάτη να ολοκληρώσει χωρίς να τον διακόπτετε
- Θέστε ερωτήσεις ελέγχου για να κάνετε τις διαπιστώσεις σας
- Κρατάτε σημειώσεις παρουσία του πελάτη
- Διατυπώστε μια ουδέτερη συγνώμη (π.χ. «λυπούμαστε πολύ γι' αυτό που συνέβη»)
- Μη βγάζετε γρήγορα συμπεράσματα, μην αποδέχεστε γρήγορα και ανεπιφύλακτα την υπαιτιότητα της επιχείρησης.
- Μην κατηγορείτε τους υπαλλήλους ή την εταιρεία, αλλά πείτε στον πελάτη ποια μέτρα θα λάβετε για να τον εξυπηρετήσετε.
- Ρωτήστε τον πελάτη αν συμφωνεί με την πρόταση που του κάνετε για τη διευθέτηση του προβλήματος.
- Ευχαριστήστε τον πελάτη για την επισήμανση ενός προβλήματος και οπωσδήποτε τηρήστε την υπόσχεσή σας για άμεση προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος.

### **3. Επεξεργασία – διαχείριση παραπόνων**

Μετά την παραλαβή παραπόνων, διαμαρτυριών ή καταγγελιών, οι κινήσεις της επιχείρησης εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, ανάλογα με το είδος και το μέγεθος των παραπόνων αλλά και των απαιτήσεων που τυχόν διατυπώνει ο πελάτης. Σε περιπτώσεις χωρίς μεγάλη σοβαρότητα μπορεί να αρκεί ένα τηλεφώνημα ή μια απολογητική επιστολή. Σε μερικές περιπτώσεις, η αποστολή και κάποιου δώρου είναι ένα συνηθισμένο φαινόμενο.

Άλλο σύνηθες μέτρο είναι η αποστολή κάποιου εκπωτικού κουπονιού, κάποιας δωροεπιταγής ή κάποιας δωρεάν παροχής (π.χ. δωρεάν διανυκτέρευση σε κάποιο ξενοδοχείο, γεύμα για δύο άτομα ε ένα εστιατόριο, δωρεάν παροχή εκδρομής κλπ)

Σε σοβαρότερες περιπτώσεις, εκεί όπου ο πελάτης απαιτεί την επιστροφή ενός μεγάλου μέρους ή και του συνόλου των χρημάτων του, η επιχείρηση θα πρέπει να εξετάσει πιο προσεκτικά το αίτημα για να πράξει ανάλογα. Συχνά συνηθίζεται να καταβάλλεται ένα μέρος από το ποσό που ζητά ο πελάτης και μάλιστα αποστέλλεται άμεσα επιταγή μαζί με την απαντητική επιστολή, για να υπάρξει μεγαλύτερη πιθανότητα αποδοχής. Αν ο πελάτης δε δεχτεί το συμβιβασμό και απειλείται να οδηγηθεί η υπόθεση σε δικαστήρια, η επιχείρηση θα πρέπει να δεχθεί την εκδίκαση της υπόθεσης αν διαπιστώσει ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να κερδίσει τη δίκη.

Ιδιαίτερη προσοχή απαιτούν τα παράπονα που προέρχονται α) από ομάδες ταξιδιωτών (δηλαδή πρόκειται για ένα γενικότερο πρόβλημα κι όχι για ένα μεμονωμένο περιστατικό), β) από οργανώσεις, συνδέσμους καταναλωτών, γ) από άτομα που προτίθενται να δημιουργήσουν μεγάλο θόρυβο δημοσιοποιώντας ο πρόβλημα στα ΜΜΕ και, τέλος, δ) από βασικούς (τακτικούς) και σημαντικούς για την επιχείρηση πελάτες.

### **4. Αξιολόγηση παραπόνων**

Μια βασική εργασία του management παραπόνων είναι η στατιστική επεξεργασία των εισερχόμενων παραπόνων. Η στατιστική τήρηση έχει ως σκοπό να διαπιστωθεί αν σε συγκεκριμένους τομείς εμφανίζεται μεγάλος αριθμός παραπόνων. Π.χ. σε ένα ξενοδοχείο τα παράπονα μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με α τμήματα και μετά να χριστούν σε υποκατηγορίες.

Επίσης μια ποιοτική αξιολόγηση των παραπόνων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Θα μπορούσε κάποιο παράπονο να είναι μεμονωμένο, αλλά η σημαντικότητά του σημαντική (π.χ. κλοπή ρούχων από δωμάτιο ξενοδοχείου).

Ολοκληρώνοντας την αξιολόγηση θα πρέπει τα στοιχεία να αποτελέσουν αντικείμενο

μελέτης για η λήψη μέρων προς αποφυγή επανάληψης παραπόνων στα ίδια θέματα

### **5. Έλεγχος αποτελεσμάτων**

Το τελευταίο στάδιο στη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων είναι ο έλεγχος των αποτελεσμάτων. Ο έλεγχος αυτός έχει 3 άξονες:

Πρώτον, τη διαπίστωση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών και ειδικότερα κατά πόσο επιλύονται τα προβλήματα, πόσο γρήγορα, κατά πόσο οι λύσεις είναι ικανοποιητικές, ποιες οι αντιδράσεις των πελατών κλπ.

Δεύτερον, την εξέταση της αποτελεσματικότητας των τηρούμενων διαδικασιών διαχείρισης παραπόνων και του κατά πόσο αυτές εκπληρώνουν το σκοπό τους και ιδιαίτερα κατά πόσο συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων και στη μείωση των παραπόνων.

Και, τρίτον, την οικονομικότητα της διαχείρισης, δηλαδή ποιο είναι το κόστος της διαχείρισης και ικανοποίησης παραπόνων των πελατών σε σχέση με την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων, δηλαδή μεγάλη αποδοχή της επιχείρησης, μικρός αριθμός απωλειών πελατών κλπ.

### **8.3 MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Μ.Ο.Π.)**

Το Management Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, στη συγκεκριμένη περίπτωση την ξενοδοχειακή μονάδα, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού – έμψυχου και άψυχου – του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Περιγραφικά το ΜΟΠ μπορεί να οριστεί ως η φιλοσοφία εκείνη του μανατζμεντ που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό.

«Το ΜΟΠ παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και, εξίσου σημαντικό, ανταγωνιστικότητα. Υπογραμμίζει την κατανόηση της μεταβλητότητας, τη σημασία των μετρήσεων και της διάγνωσης, το ρόλο του πελάτη και τη συμμετοχή των εργαζομένων – σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού – στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων» (James P., 2002, σελ. 71).

Η επιτυχημένη εφαρμογή του ΜΟΠ απαιτεί γενικά τη χρήση της γνώσης των ειδικών. Οι ειδικοί αυτοί μπορεί να είναι ελεγκτές ποιοτικών προτύπων για τη θέσπιση κανόνων και μεθόδων εργασίας, ή διαχειριστές αλλαγών, για την πραγματοποίηση της αλλαγής νοοτροπίας στον οργανισμό. Ωστόσο, αν οι ανώτεροι μανατζερ είναι προσηλωμένοι στην υπόθεση της ποιότητας, η εφαρμογή της με τη βοήθεια των ειδικών, όσο δαπανηροί κι αν είναι στην αρχή, θα αποφέρει οφέλη μακροπρόθεσμα. Το συνολικό κόστος κατά πάσα πιθανότητα θα μειωθεί, οι προσδοκίες των εργαζομένων θα ικανοποιηθούν και θα επιτευχθεί ικανοποίηση και μονιμοποίηση των πελατών

Το ΜΟΠ θεωρείται ότι απαιτεί πέντε στοιχεία συστήματος τα οποία είναι:

- Διαδικασία: περιλαμβάνει τις διευθυντικές, διοικητικές και παραγωγικές διαδικασίες
- Τεχνολογία: περιλαμβάνει κάθε αντικείμενο, εξάρτημα ή είδος που είναι απαραίτητο για την εκτέλεση της εργασίας
- Δομή: περιλαμβάνει τις ατομικές ευθύνες, τους επίσημους όρους χωρισμού του οργανισμού σε τμήματα και τα επίσημα ή ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας
- Άνθρωποι: περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και επιμόρφωση, την αλλαγή

νοοτροπίας, τη δημιουργία συλλογικού πνεύματος

- Εργασία: περιλαμβάνει ζητήματα ποιότητας, λειτουργίες θέσεων εργασίας, αλλαγή εργασιακής νοοτροπίας

Ο περιορισμός του ΜΟΠ σε ένα μόνο τμήμα του οργανισμού σημαίνει ότι ο συντονισμός καθηκόντων ανάμεσα στα διάφορα τμήματα ενδέχεται να γίνει δυσκολότερος. Για παράδειγμα, οι διαδικαστικές ανάγκες ενός τμήματος που λειτουργεί με ΜΟΠ θα διαφέρουν από ενός άλλου που ακολουθεί ένα πιο συμβατικό προσανατολισμό μανάτζμεντ. Η επικοινωνία, επομένως, ίσως να γίνει προβληματική. Μπορεί να δημιουργηθεί μία νοοτροπία αντιπαράθεσης (εμείς κι αυτοί), που θα λειτουργεί αντίθετα προς την αντίληψη του ΜΟΠ, η οποία είναι επικεντρωμένη στη συλλογική εργασία. Η τμηματική εφαρμογή του ΜΟΠ δεν πρέπει να γίνει δεκτή ή έστω να εξεταστεί ως ενδεχόμενο, γιατί αυτομάτως αυτοακυρώνεται.

Το ΜΟΠ σημαίνει αύξηση της ανάγκης για συστηματικό προγραμματισμό, συλλογή δεδομένων και αμερόληπτη ανάλυσή τους ώστε να μπορεί εύκολα να διαφοροποιηθεί η επίδοση του κάθε ατόμου. Σημαίνει επίσης η δημιουργία ενός πιο ενοποιημένου οργανισμού, όπου, για παράδειγμα, οι επιμέρους εργαζόμενοι θα πρέπει να ενστερνίζονται τους κανόνες της ομάδας και όχι να ακολουθούν ατομικούς προσανατολισμούς και συλλογιστικές.

Το ΜΟΠ από μόνο του δε προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Ωστόσο, το ΜΟΠ πράγματι προσφέρει μια μέθοδο με την οποία μπορούν να θεσπιστούν σαφή, εξειδικευμένα και εφαρμόσιμα μέτρα για την αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και, πάνω από όλα, της ποιότητας της εργασιακής ζωής στον οργανισμό. Είτε το αποκαλούμε ΜΟΠ, είτε συνεχή βελτίωση, ο στόχος του οργανισμού είναι ο ίδιος: να επιτευχθεί ένα επίπεδο ποιότητας με ένα καθορισμένο οικονομικό κόστος

Το βέβαιο είναι ότι, από τη στιγμή μια επιχείρηση ξεκινάει στο δρόμο της ποιότητας, αποκλείεται πλέον να παραμείνει στατική, ικανοποιημένη από τον εαυτό της ή να θεωρήσει ότι έχει φτάσει στο αποκορύφωμα της ποιότητας. Από τη στιγμή που αρχίζει, η διαδικασία είναι συνεχής και χωρίς τέλος. Η χρονική περίοδος που απαιτείται για να συγκροτηθούν τα βασικά μπορεί να είναι μακρόχρονη, ίσως και δέκα χρόνια (Dale & Plunkett, 1991).

#### **8.4. Διοικητικά στελέχη – Μάνατζερ Housekeeping.**

Η αποτελεσματική διοίκηση των οργανώσεων (επιχειρήσεων και οργανισμών) προϋποθέτει την ύπαρξη διοικητικών στελεχών (managers). Ως διοικητικό στέλεχος – μάνατζερ ορίζεται το στέλεχος εκείνο το οποίο έχει την ευθύνη των αποτελεσμάτων της δουλειάς και άλλων ατόμων πέραν της δικής του. Προκειμένου να ανταποκριθεί σε αυτή την ευθύνη διαθέτει την ανάλογη εξουσία – δικαίωμα να ασκεί διοίκηση πάνω σε άλλους ανθρώπους. Συνεπώς διοικητικό στέλεχος- μάνατζερ είναι το άτομο που λόγω της θέσης που κατέχει στην οργάνωση διοικεί άλλους ανθρώπους ασκώντας όλες τις λειτουργίες του μάνατζμεντ. Σχετικά με τους ρόλους των διοικητικών στελεχών, ο H. Mintzberg τους ορίζει σε τρεις κατηγορίες: διαπροσωπικούς, πληροφοριακούς, και αποφασιστικούς.

Τα κύρια προσόντα που απαιτούνται για μια επιτυχημένη καριέρα διοικητικού στελεχούς είναι:

- Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες: Αυτές αφορούν την καλή γνώση και τη δυνατότητα εφαρμογής της σε ένα εξειδικευμένο πεδίο, ειδικότητα ή επάγγελμα

όπως για παράδειγμα μάρκετινγκ, ηλεκτρονικό εμπόριο, λογιστική, πωλήσεις. Αυτές οι γνώσεις πρέπει να συμπληρώνονται με γενικές γνώσεις που αφορούν την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

- Διοικητικές γνώσεις και ικανότητες: Αυτές αφορούν τη γνώση και την ικανότητα άσκησης των λειτουργιών του μανάτζμεντ. Σύμφωνα με το Katz, στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα είναι ιδιαίτερα σημαντικές οι αποκαλούμενες τεχνικές ικανότητες ενώ στα ανώτερα οι αποκαλούμενες διανοητικές ή αποφασιστικές ικανότητες, αφού το έργο των ανώτερων στελεχών εκτός των άλλων είναι να λαμβάνουν ιδιαίτερα σημαντικές αποφάσεις. Οι ανθρώπινες όμως ικανότητες είναι εξαιρετικά σημαντικές για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και αποτελούν ίσως τον πιο κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της καριέρας του διοικητικού στελέχους.
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: Εκτός των ικανοτήτων, η καριέρα του διοικητικού στελέχους απαιτεί και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία προσδιορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των στελεχών. Τα πιο σημαντικά από αυτά και χωρίς σειρά σπουδαιότητας είναι τα ακόλουθα:
  - Ακεραιότητα- εντιμότητα
  - Ενδιαφέρον για αποτελέσματα και διάθεση για δράση
  - Επιθυμία για ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών
  - Αυτοπεποίθηση
  - Αποδοχή κριτική.
  - Αποδοχή νέων ιδεών, ενδιαφέρον για καινοτομίες
  - Αίσθηση προσωπικής αποστολής- οράματος και σαφείς αξίες
  - Ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.

#### **8.4.1. Απαιτήσεις - Ιδιαιτερότητες – Προσωπικότητα Μανάτζερ.**

Για να γίνει κάποιος επιτυχημένος Housekeeper, θα πρέπει κυρίως να διαθέτει δυναμική προσωπικότητα και ουσιώδεις γνώσεις για τις τεχνικές και τις μεθόδους, που είναι απαραίτητες για την αποδοτική λειτουργία του τμήματος του housekeeping. Το ενδιαφέρον επίσης για τους ανθρώπους, συντελεί σημαντικά στην επιτυχία του. Όμως οι ηγετικές και διοικητικές ικανότητες είναι τα βασικά στοιχεία που πρέπει να διακρίνουν έναν καλό προϊστάμενο.

Έχει αποδειχτεί πολλές φορές ότι οι εργαζόμενοι σ' αυτό το τμήμα νιώθουν μεγάλη ασφάλεια, όταν δε χρειάζεται να αποφασίσουν οι ίδιοι για κάτι. Προτιμούν και εμπιστεύονται απόλυτα κάποιο ισχυρό προϊστάμενο του οποίου η κρίση δεν τίθεται σε αμφισβήτηση από τους υφισταμένους του. Η σωστή ηγεσία αποφεύγει τις ακρότητες που δημιουργούνται είτε από την εφαρμογή μιας ήπιας τακτικής παρακαλώντας τους υπαλλήλους, είτε με πιο 'σκληρές' μεθόδους εξαναγκασμού και καταπίεσης.

Ο ικανός προϊστάμενος θα χρησιμοποιήσει διάφορους τρόπους προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα αλλά και να τη διατηρήσει σε υψηλά επίπεδα, ενώ συγχρόνως θα βρει τρόπους που θα περιορίζουν το μέγεθος της απαιτούμενης εργασίας για την εκπλήρωση του σκοπού του housekeeping, χωρίς όμως να επηρεάζεται αρνητικά η ποιότητα της παραγωγικότητας του τμήματος. Για παράδειγμα, εάν μια καμαριέρα εργάζεται 5 ώρες για να καθαρίσει 10 δωμάτια, να καταφέρει τα ίδια δωμάτια να καθαρίζονται από την ίδια καμαριέρα σε 4 ώρες.

Επίσης, πολλές φορές εμφανίζονται ειδικές περιπτώσεις, που θα πρέπει μέσα σε ελάχιστο χρόνο να αλλάξει μέρος ή και ολόκληρο το πρόγραμμα εργασίας. Όταν π. χ. ξαφνικά γεμίσει το ξενοδοχείο, ενώ η προβλεπόμενη πληρότητα απαιτούσε την παρουσία των 2/3 του προσωπικού, δημιουργείται το πρόβλημα πως θα ετοιμαστούν τα

επιπλέον δωμάτια. Τέτοιες περιπτώσεις δε θα πρέπει να επηρεάζουν τον προϊστάμενο, καθώς θα πρέπει να έχει έτοιμο ένα σχέδιο αντιμετώπισης παρόμοιων καταστάσεων.

Το Housekeeping και το τμήμα συντήρησης απασχολούν τους περισσότερους υπαλλήλους, που συχνά είναι οι λιγότερο εκπαιδευμένοι και με τα λιγότερα προσόντα στο ξενοδοχείο. Γι' αυτό, υπάρχει συνεχώς ανάγκη για πρόσληψη, εκπαίδευση, μεθόδους διοίκησης και δημιουργία κινήτρων. Ο προϊστάμενος διαθέτει τον περισσότερο χρόνο του για το προσωπικό του τμήματός του, εξηγώντας του τη στρατηγική της επιχείρησης, τα καθήκοντά του, θέτοντας προβλήματα και επιλύοντας πολλά από αυτά που καθημερινά παρουσιάζονται. Εκτός από την ανάγκη να διατηρήσει την πειθαρχία μεταξύ των υπαλλήλων και να επιβάλλει την ιεράρχηση των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν μέσα στο ξενοδοχείο, ο housekeeper χρειάζεται να επιδείξει απεριόριστη ανεκτικότητα με τους διαφορετικούς χαρακτήρες που αποτελούν την ομάδα εργαζομένων, αποδεικνύοντάς τους πως η διοίκηση ενδιαφέρεται γι' αυτούς πραγματικά.

Στόχος του housekeeper είναι να κάνουν οι υπάλληλοι αυτό που εκείνος θέλει, όταν θέλει. Ο καλύτερος τρόπος για να το επιτύχει αυτό, είναι με τη σωστή καθοδήγηση και όχι με το να τους αναγκάζει να υπακούσουν.

Ο προϊστάμενος λοιπόν, θα πρέπει να έχει *αυτοπεποίθηση*, να είναι σίγουρος ότι διαθέτει τις *απαιτούμενες γνώσεις*, να έχει ικανότητα και εμπειρία στο να διδάσκει και να παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους του τμήματος. Το να διδάσκει, εκτός του ότι απαιτεί *αφοσίωση* και επιθυμία να βοηθήσει τους άλλους να μάθουν, απαιτεί επίσης και *υπομονή*.

Η *φιλοδοξία* είναι ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο. Αν την καλλιεργήσει σωστά, θα μπορέσει να δημιουργήσει τις κατάλληλες προϋποθέσεις, που θα τον βοηθήσουν να προαχθεί σε άλλα τμήματα, να συμμετέχει πιο ενεργά στη διοίκηση ή απλά να διευρύνει το φάσμα εργασίας στο τμήμα του housekeeping.

Άλλα χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν επιτυχημένο προϊστάμενο είναι η *τιμιότητα*, η *αφοσίωση* και η *ειλικρίνεια*. Τιμιότητα στις σχέσεις του με τη διοίκηση, αφοσίωση στην εργασία του και ειλικρίνεια με το προσωπικό του τμήματός του.

Η αίσθηση του *χιούμορ*, θα τον βοηθήσει ουσιαστικά σε περίπτωση που δημιουργηθούν προβλήματα με τους επικεφαλής άλλων τμημάτων ή ακόμα και με τους πελάτες, προβλήματα που δυστυχώς παρουσιάζονται πολύ συχνά. Η *ανεκτικότητα* και η *σταθερότητα* κρίνονται εξίσου αναγκαίες. Επίσης, η παρουσίαση μιας πρότασης με *πειστικότητα* και η εφαρμογή της από τους υπαλλήλους, θα προωθήσει πολύ την εργασία.

Ο προϊστάμενος, θα πρέπει να αντιλαμβάνεται τις σύγχρονες τάσεις και την τεχνολογία, κι ακόμα να είναι σε θέση να προβλέπει τη μελλοντική τους εξέλιξη. Ακόμα καλύτερα, αν διαθέτει αναλυτική σκέψη, να ερευνά για καινοτομίες στα υλικά που χρησιμοποιεί αλλά και τις σύγχρονες εξελίξεις της διοίκησης.

Ένας τέτοιος πολύπλευρος προϊστάμενος, θα μπορεί να παίρνει σοβαρά υπόψη του αυτές τις εξελίξεις, και να τις εφαρμόζει με τέτοιο τρόπο, ώστε να καταφέρει να μειώσει το κόστος εργασίας στο τμήμα του. Για παράδειγμα, μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης για την επικοινωνία με τις καμαριέρες.

Ο προϊστάμενος έχει το δικαίωμα να τρώει στα εστιατόρια των πελατών και να χρησιμοποιεί τους κοινόχρηστους χώρους. Παρ' όλα αυτά οι περισσότεροι προτιμούν να γευματίζουν με τους υπαλλήλους τους στην τραπεζαρία προσωπικού και επίσης να χρησιμοποιούν τους ανεγκυστίρες υπηρεσίας.

Αν ο Housekeeper διαθέσει έστω λίγα λεπτά από το χρόνο του στους υπαλλήλους του, αυτοί θα τον ανταμείψουν με την εκτίμηση και την αλλαγή στάσης στην εργασία τους. Επίσης, οι συγκεντρώσεις που γίνονται με την ευκαιρία κάποιων ειδικών



περιστάσεων, όπως γενέθλια, ονομαστικές γιορτές, Χριστούγεννα κλπ., βοηθάνε πολύ στη σύσφιγξη των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων, στη δημιουργία κλίματος αμοιβαίου σεβασμού και την αίσθηση ότι ο Housekeeper ανήκει στην οικογένειά τους.

Ο επαγγελματίας Housekeeper, είτε είναι προϊστάμενος σε μεγάλο ξενοδοχείο, είτε σε μικρό, πρέπει να έχει αρκετά προσόντα. Ο βαθμός μόρφωσής του πρέπει να σχετίζεται, από τη μία με το μέγεθος και την κατηγορία του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεται και από την άλλη με την ποιότητα των υπηρεσιών που αυτό προσφέρει.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ Α' ΚΑΙ Β' ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ.**

### **9.1 Το ξενοδοχείο «Blue Palace Resort& Spa»**

Σήμερα, το «Blue Palace Resort& Spa» έχει αποδειχτεί μια κερδοφόρα επένδυση στο τομέα των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων. Οι ιδιοκτήτες του, έχοντας ως στόχο τη συνεχή εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας και προκειμένου να προσελκύσουν σε μεγαλύτερο βαθμό τους εκλεπτυσμένους πελάτες τους, προχώρησαν το έτος 2007 στην επέκταση του ξενοδοχείου.

Για το σκοπό αυτό, αγοράστηκε η διπλανή ιδιοκτησία, εκατέρωθεν της οδού που συνδέει το κεντρικό κτίριο του ξενοδοχείου με την επαρχιακή οδό Ελούντας- Πλάκας, συνολικού εμβαδού, ενώ ταυτόχρονα το ξενοδοχείο επεκτάθηκε και από την δεξιά του μεριά, με την εξαγορά μίας ακόμα ιδιοκτησίας. Σχετικά με την νέα χωροθέτηση της μονάδας, αριστερά της αρχικής εκτάσεως, κατασκευάστηκαν νέα δωμάτια συνοδευόμενα με ιδιωτικές πισίνες καθώς και ιδιωτικός χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων ενώ στη δεξιά μεριά εγκαταστάθηκε ελικοδρόμιο αλλά και 3 νέες βίλλες.

Αναλυτικότερα, για διαμονή στο ξενοδοχείο προσφέρονται σήμερα 251 δωμάτια, εκ των οποίων τα 142 διαθέτουν ιδιωτική πισίνα, ενώ χωρίζονται στα:

- 95 «Superior Bungalows» (40 τμ.)
- 40 «Superior Bungalows» με ιδιωτική πισίνα (40τμ.)
- 49 «Superior Bungalows» με ιδιωτική θερμαινόμενη πισίνα(40τμ.)
- 7 «Classic rooms» (39τμ.)
- 4 «Two-bedroom deluxe» με ιδιωτική θερμαινόμενη πισίνα (79τμ.)
- 8 «Junior suites» (περίπου 58τμ.)
- 5 «Junior suites» με ιδιωτική θερμαινόμενη πισίνα (54τμ.)
- 14 «Mediterranean Maisonette Suites» με ιδιωτική πισίνα (70τμ.)
- 8 «Deluxe suites» με ιδιωτική πισίνα (66-70τμ.)
- 17 «Island Luxury Suites» με ιδιωτική πισίνα (περίπου 72τμ.)
- 4 «Private Villas» με ιδιωτική θερμαινόμενη πισίνα και 2 ή 3 υπνοδωμάτια η καθεμία.

Συνολικά η δυναμικότητα στάθμης του ξενοδοχείου θα ανερχόταν στις 442 κλίνες. Αναλυτικότερα, κατασκευάστηκαν:

ΔΩΜΑΤΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ	ΚΛΙΝΕΣ
ΔΙΚΛΙΝΑ	136	272
ΜΟΝΟΚΛΙΝΑ	15	30
Α.Μ.Κ	20	40
ΣΟΥΙΤΕΣ	9	27
ΒΙΛΛΕΣ	4	16
ΔΙΧΩΡΑ	19	57
ΣΥΝΟΛΟ	203	442

**Πίνακας 5: Δυναμικότητα στάθμης Ξενοδοχείου**

Παράλληλα, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, στα πλαίσια των απαιτούμενων προδιαγραφών πολυτελείας, σε όλα σχεδόν τα ισόγεια δωμάτια, προβλεπόταν η κατασκευή ιδιωτικής πισίνας μπροστά από το καθένα. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι, στις πισίνες επρόκειτο να χρησιμοποιηθεί, μέσω γεώτρησης, θαλασσινό νερό. Η διαδικασία αυτή θα βοηθούσε περισσότερο στην εξάλειψη τυχόν προβλημάτων υγειονομικής μορφής εφόσον μέσω της γεώτρησης επιτυγχάνεται φυσικό φιλτράρισμα του νερού. Ταυτόχρονα βέβαια θα τηρούνταν όλες οι απαραίτητες προδιαγραφές που απαιτούνται σε αυτές τις περιπτώσεις, όπως η ενίσχυση του νερού με ειδικά άλατα, φιλτράρισμα του νερού κατά διαστήματα κ.ο.κ.



**Εικόνα 16: Πανοραμική θέα του ξενοδοχείου «Blue Palace Resort & Spa»**

Πηγή: <http://www.elounda.com/hotels>

Προκειμένου τώρα οι πελάτες του ξενοδοχειακού συγκροτήματος να έχουν τη δυνατότητα να μετακινούνται άνετα από το ένα τμήμα του ξενοδοχείου στο άλλο και χωρίς να αναγκάζονται να διασχίζουν το δρόμο, ζητήθηκε και δόθηκε άδεια για την κατασκευή υπόγειας διάβασης.

Ταυτόχρονα, λόγω των έντονων κλίσεων που παρουσιάζει το ανάγλυφο της περιοχής, εγκαταστάθηκε για την εξυπηρέτηση των πελατών, ένας κεκλιμένος ανελκυστήρας με σκοπό τη εύκολη και γρήγορη μεταφορά των ενδιαφερόμενων από το ξενοδοχείο στη παραλία με ενδιάμεσες στάσεις στα διάφορα επίπεδα του ξενοδοχείου.

Επίσης, λόγω της έκτασης της μονάδας και της έντονης κλίσης, η περιήγηση στους χώρους του ξενοδοχείου δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη, κυρίως για ηλικιωμένα άτομα, για αυτό αγοράστηκαν και τέθηκαν στη διάθεση των πελατών ηλεκτροκίνητα αυτοκίνητα, που είναι φιλικότερα στο περιβάλλον.

Σχετικά τώρα με τις παροχές του ξενοδοχείου, στη διάθεση των πελατών βρίσκονται 5 διαφορετικά είδη εστιατορίων για κάθε είδους προτιμήσεις, με κεντρικό εστιατόριο το «Olea restaurant» στο υψηλότερο επίπεδο του ξενοδοχείου. Επίσης, το συγκρότημα διαθέτει 3 bar, το πρώτο κοντά στο κτίριο υποδοχής και τα άλλα δύο δίπλα στη θάλασσα. Ακόμη, έχουν εγκατασταθεί δύο φωταγωγημένα γήπεδα tennis, γήπεδο γκολφ, χώροι γυμναστικής, παιδική χαρά, καταδυτικό κέντρο, υποδομές για θαλάσσια σπορ, συνεδριακό κέντρο αλλά και διαφόρων ειδών boutique και καταστήματα. Στις υποδομές ανήκει και το «Elounda Spa & Thalassotherapy» καθώς και η κεντρική πισίνα του ξενοδοχείου ενώ τα τελευταία χρόνια κατασκευάστηκε ένα μικρό ιδιωτικό εκκλησάκι.

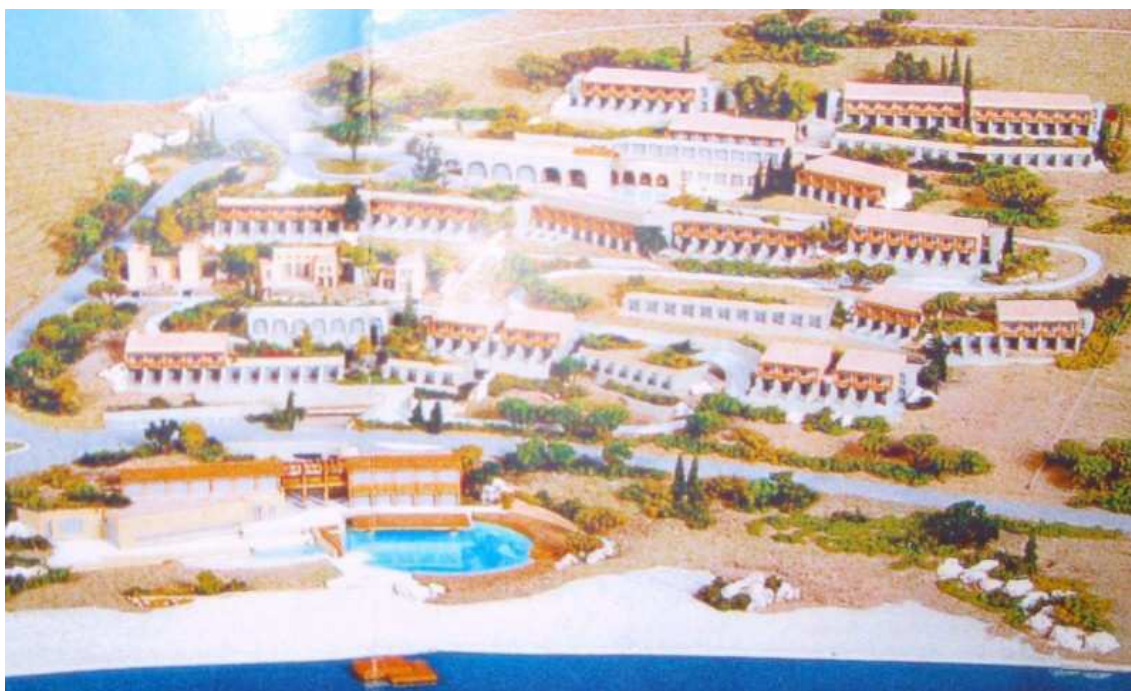


**Εικόνα 22&23: Η κεντρική πισίνα του ξενοδοχείου και το κέντρο θαλασσοθεραπείας του**

**Πηγή: <http://www.bluepalace.gr>**

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι το «BLUE PALACE Resort& Spa» έχει διαφημιστεί στα καλύτερα περιοδικά του κόσμου ενώ έχει βραβευτεί αρκετές φορές για τις υπηρεσίες που προσφέρει. Χαρακτηριστικά το 2007, τιμήθηκε με το «World Travel Award 2007» για το καλύτερο Spa στην Ελλάδα. Το ξενοδοχείο ψηφίστηκε από 167.000 επαγγελματίες του χώρου παγκοσμίως ενώ το 2008 βρέθηκε στη χρυσή λίστα των καλύτερων ξενοδοχείων στον κόσμο του αμερικάνικου περιοδικού «Conde Nast Traveler».

Μια πρώτη εικόνα του ξενοδοχειακού συγκροτήματος, όπως είχε σχεδιαστεί από τον αρμόδιο αρχιτέκτον μηχανικό, φαίνεται στην εικόνα που ακολουθεί, όπου απεικονίζεται η μακέτα του έργου.



**Εικόνα 15: Η μακέτα για το ξενοδοχείο «Blue Palace Resort& Spa»**

**Πηγή: Αργείο του ξενοδοχείου**

## **9.2: Το ξενοδοχείο Lato Boutique Hotel**

Το ξενοδοχείο Lato Boutique ανήκει στη κατηγορία Β' τουριστικών καταλυμάτων, βρίσκεται στο νομό Ηρακλείου και αποτελείται από δύο γειτονικά κτήρια επί της οδού Επιμενίδου. διαθέτει 81 δωμάτια και σουίτες. Στο κεντρικό κτήριο του ξενοδοχείου βρίσκεται η υποδοχή και όλες οι κοινόχρηστες εγκαταστάσεις, καθώς και 48 πλήρως ανακαινισμένα δωμάτια και 8 πολυτελείς σουίτες. Ακριβώς απέναντι από το κεντρικό κτήριο βρίσκεται νεοαποκτηθέν μοντέρνο και πλήρως ανακαινισμένο συγκρότημα 25 δωματίων. Τα δύο κτήρια είναι ενοποιημένα λειτουργικά και ο επισκέπτης απολαμβάνει απολύτως κοινές ανέσεις, υπηρεσίες και διευκολύνσεις διαμονής.

Τα δωμάτια διακρίνονται σε μονόκλινα δωμάτια, junior σουίτα, δίκλινα δωμάτια, executive σουίτα με θέα στη θάλασσα, superior double room, τρίκλινα δωμάτια και τέλος οικογενειακά δωμάτια.

Οι τύποι δωματίων «Standard», «Superior» και «Superior με θέα στη θάλασσα» αφορούν στη θέση του δωματίου σε σχέση με την θέα που προσφέρει. Οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και οι διευκολύνσεις που παρέχουν είναι απολύτως ίδιες για όλους τους τύπους δωματίων.

Τα «Executive δωμάτια» και οι σουίτες «Junior» και «Executive» έχουν ιδιαίτερη διαρρύθμιση, επιπλέον χώρο κι εξοπλισμό, καθώς και μοναδική θέα στο Κρητικό πέλαγος και το Ενετικό κάστρο στο παλιό λιμάνι του Ηρακλείου.

Με κύρια χαρακτηριστικά την άρτια αισθητική των χώρων του και την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών του, το Lato Boutique είναι ένα από τα πλέον γνωστά ξενοδοχεία στο Ηράκλειο Κρήτης. Με διαρκή αναβάθμιση των υποδομών και της ποιότητας του επιτυγχάνει την πλήρη ικανοποίηση των επισκεπτών του.

Το συνεδριακό κέντρο του ξενοδοχείου αποτελείται από προσεκτικά σχεδιασμένες αίθουσες, κατάλληλες για κάθε είδους εκδηλώσεις (συσκέψεις, προώθηση προϊόντων,



κοκτέιλ, χορούς, συνεστιάσεις, εκθέσεις, κ.τ.λ.) καθώς υπάρχει και δυνατότητα εκδηλώσεων από 5 έως 150 ατόμων, προσφέρει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες διοργάνωσης εκδηλώσεων και συνεδρίων καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.



## **-ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ-**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν περιγράφηκε η οργανωτική δομή του τμήματος Housekeeping, καθώς και η συνεργασία του με τα άλλα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας. Τα παραπάνω αναπτύχθηκαν σε ένα θεωρητικό πλαίσιο στη βάση της υπάρχουσας σχετικής βιβλιογραφίας. Ωστόσο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος εφαρμογής τους σε πρακτικό επίπεδο, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται συγκεκριμένες οργανωτικές δομές, πολιτικές και πρακτικές από το τμήμα του Housekeeping μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Αυτήν ακριβώς την πρακτική διάσταση θα εξετάσουμε στα κεφάλαια που ακολουθούν διεξάγοντας εμπειρική έρευνα.

Ειδικότερα, σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, στις ενότητες που ακολουθούν περιγράφεται το αντικείμενο της έρευνας, προσδιορίζεται ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων προς διερεύνηση, αναφέρεται η τεχνική συλλογής των δεδομένων που εφαρμόστηκε καθώς και ο τρόπος προσέγγισης των ερωτώμενων. Τέλος, παρουσιάζεται η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε.

#### **10.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

Στόχος της εμπειρικής έρευνας είναι η εξέταση του τρόπου με τον οποίο τα τμήματα Housekeeping ξενοδοχειακών μονάδων Α' και Β' κατηγορίας οργανώνονται, αναπτύσσουν πολιτικές και πρακτικές, καθώς και συνεργάζονται με τα' άλλα τμήματα προκειμένου να υπάρχει μία σωστή οργάνωση και λειτουργία στη ξενοδοχειακή μονάδα. Ειδικότερα, το υπό διερεύνηση αντικείμενο αναλύεται σε επιμέρους ζητούμενα τα οποία εντάσσονται στους εξής τέσσερις άξονες:

- Οργανωτική δομή και λειτουργίες του τμήματος Housekeeping σε τουριστικά καταλύματα Α' και Β' κατηγορίας.
- Επικοινωνία και συνεργασία του τμήματος Housekeeping με τ' άλλα τμήματα του ξενοδοχείου.

- Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει το τμήμα Housekeeping.
- Μάνατζμεντ και Housekeeping

Θεωρούμε ότι οι άξονες αυτοί οι οποίοι αναπτύχθηκαν θεωρητικά στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, συγκροτούν στο σύνολο τους αλλά και σε συσχετισμό μεταξύ τους, την ουσία του κεντρικού ζητουμένου της παρούσας εργασίας.

## **10.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Μετά από εξέταση των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων του χώρου, αποφασίστηκε τον πληθυσμό της έρευνας να αποτελέσουν ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας. Η επιλογή της συγκεκριμένης κατηγορίας ξενοδοχειακών μονάδων έγινε με βάση το σκεπτικό ότι σε τέτοιου είδους ξενοδοχειακές μονάδες οι όροι λειτουργίας του Housekeeping είναι καλύτερα και πληρέστερα διατυπωμένοι. Επιπλέον, για λόγους οικονομίας χρόνου και κόστους, επιλέχθηκαν προς διερεύνηση τα ξενοδοχεία που εδρεύουν στην πόλη του Ηρακλείου, η οποία συγκεντρώνει πολλές ξενοδοχειακές μονάδες..

Με βάση τα παραπάνω, τα ξενοδοχεία που αποτελούν τον υπό διερεύνηση πληθυσμό, είναι τα ακόλουθα:

- 1. Blue palace resort & spa, Α' Κατηγορίας*
- 2. Lato Hotel, Β' Κατηγορίας*

## **10.3. ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Η διερεύνηση των ζητημάτων που τέθηκαν παραπάνω, απαιτεί τη συστηματική συλλογή και καταγραφή όλων εκείνων των στοιχείων / δεδομένων που σχετίζονται με αυτά. Ως καταλληλότερη τεχνική συλλογής των εν λόγω στοιχείων κρίθηκε η προσωπική συνέντευξη των διευθυντικών στελεχών των τμημάτων Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού μας.

Η τεχνική της συνέντευξης εντάσσεται γενικότερα στο χώρο της «ποιοτικής» έρευνας υπό την έννοια ότι τα δεδομένα που παράγονται είναι ποιοτικά και όχι μετρήσιμα δεδομένα. Αναφορικά με την αναγκαιότητα και τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής



έρευνας σημειώνουμε τα εξής:

«Η ουσία της ποιοτικής έρευνας είναι κατεξοχήν διαγνωστική: καταβάλλεται προσπάθεια για την αποκάλυψη των παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν συγκεκριμένα είδη συμπεριφοράς.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ποιοτική έρευνα έχει σημαντική αξία για τις επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών ή συνδυασμό υπηρεσιών και προϊόντων. Κατά συνέπεια, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερη χρησιμότητα στην έρευνα της τουριστικής αγοράς» (Χρήστου Ε., 1999, σελ.219).

Η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας εξυπηρετεί καλύτερα την σε βάθος μελέτη των εξεταζόμενων ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίες, αν και παρουσιάζουν αρκετές διαφορές, εντούτοις επέτρεψε την παρουσίαση μεγάλου εύρους στοιχείων. Είναι γνωστό ότι η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην ουσιαστικότερη και βαθύτερη κατανόηση των μη εμφανών παραγόντων που επηρεάζουν τις συμπεριφορές.

Σύμφωνα με τον Peterson (1987), η ποιοτική έρευνα προσφέρει ιδιαίτερα οφέλη για στοιχεία, όπως:

- Την εξέταση και τη δημιουργία υποθέσεων σχετικά με συμπεριφορές εργαζομένων και πελατειακών αγορών.
- Τον εντοπισμό ευκαιριών, ως προς τη βελτίωση των προσφερομένων τουριστικών υπηρεσιών.
- Τη μελέτη και δοκιμή της τουριστικής προσφοράς και των ακολουθούμενων στρατηγικών.
- Τον εντοπισμό προβλημάτων και αιτιών.
- Δίνει κατευθύνσεις για τον προσδιορισμό ζητημάτων που χρήζουν περαιτέρω μελέτης κι έρευνας, είτε ποιοτική είναι αυτή, είτε ποσοτική.

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

- Αντιστοιχεί με τη φύση του αντικειμένου που εξετάζει, αφού ο τουρισμός αποτελεί μια κατεξοχήν «ποιοτική» εμπειρία.
- Περιγράφει πληρέστερα τις διάφορες μεταβολές της συμπεριφοράς ανθρώπινου δυναμικού διαχρονικά. Αντίθετα, η ποσοτική έρευνα μπορεί να καταγράψει τις καταστάσεις μόνο για μια δεδομένη χρονική στιγμή και για συγκεκριμένες

κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες, αγνοώντας το γεγονός ότι οι αποκτηθείσες απόψεις μεταβάλλονται σε σχέση με τις εκάστοτε εμπειρίες και την πάροδο του χρόνου.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παραθέσουμε και τα μειονεκτήματα, τα οποία βάση εμπειρίας και βιβλιογραφίας, παρουσιάζει η ποιοτική έρευνα. Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα, όπως θα περιγραφεί παρακάτω.

Το μειονέκτημα της ποιοτικής έρευνας και η κριτική που της έχει ασκηθεί επικεντρώνεται στο γεγονός, ότι δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των κανόνων της στατιστικής και της θεωρίας των πιθανοτήτων. Κατά συνέπεια, η ερμηνεία των δεδομένων εμπεριέχει το υποκειμενικό στοιχείο του ερευνητή. Για το λόγο αυτό θεωρείται απαραίτητο προσόν για την επιλογή διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας η εμπειρία και η σχετικότητα του ερευνητή με το αντικείμενο.

Επιπλέον, στην παρούσα εργασία, για την ελαχιστοποίηση αυτής της βασικής κριτικής (υποκειμενικότητας), εφαρμόστηκε και το παρακάτω σκεπτικό (Decrop, 1999). Σε σχετικό άρθρο του, ο Decrop αντιμετωπίζει το ζήτημα της υποκειμενικότητας θέτοντας τα παρακάτω κριτήρια, προκειμένου για μια επιστημονική τεκμηρίωση της ποιοτικής έρευνας. Συγκεκριμένα ο Decrop προτείνει τέσσερα βασικά κριτήρια, τα οποία ελήφθησαν υπόψη για το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και αφορούν στα εξής:

1. **Εσωτερική εγκυρότητα:** Πόσο αληθή είναι τα δεδομένα που συλλέχθηκαν;
2. **Εξωτερική εγκυρότητα:** Πόσο εφαρμόσιμα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας σε άλλο πληθυσμό;
3. **Αξιοπιστία:** Είναι τα αποτελέσματα συνεχή και γίνεται να αναπαραχθούν;
4. **Αντικειμενικότητα:** Είναι τα αποτελέσματα προϊόν έρευνας ή αποτέλεσμα της προκατάληψης του ερευνητή;

Ειδικότερα, σε ότι αφορά στην **εσωτερική εγκυρότητα**, εκτός από τις συνεντεύξεις η ερευνήτρια επισκέφθηκε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες και είχε πρόσβαση σε όλους τους χώρους του τμήματος Housekeeping σε ώρα εργασίας. Τούτο της επέτρεψε να παρατηρήσει σε μεγάλο βαθμό πόσο αληθή είναι τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις.

Όσον αφορά στην **εξωτερική εγκυρότητα** και κατά πόσο είναι εφαρμόσιμα τα αποτελέσματα της έρευνας σε άλλο πληθυσμό, καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε τα ερωτήματα της συνέντευξης να καλύπτουν μεγάλο εύρος από τα ζητήματα που απασχολούν τις υπό μελέτη ξενοδοχειακές μονάδες. Ο πληθυσμός άλλωστε επιλέχθηκε με τέτοιο τρόπο που να αντιπροσωπεύει ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω της οργανωτικής δομής τους να είναι σε θέση να προσφέρουν ουσιαστική πληροφόρηση.

Η **αξιοπιστία** θα μπορούσε να διαπιστωθεί μέσω μιας μελλοντικής έρευνας από άλλο ερευνητή, με σύγκριση των ευρημάτων, στον ίδιο ή και ακόμη σε διαφορετικό πληθυσμό.

Για να επιτευχθεί το κριτήριο της **αντικειμενικότητας** επιλέχθηκαν ανοικτές ερωτήσεις, με σκοπό να δώσουν όσο το δυνατό περισσότερο την ευκαιρία στους ερωτώμενους να εκφράσουν αντικειμενικά την άποψή του, να την αναπτύξουν και να την αιτιολογήσουν (Βιτουλαδίτη Ου., 2000).

Στην παρούσα έρευνα έγινε επιλογή κι επικέντρωση στην τεχνική της προσωπικής συνέντευξης σε βάθος με χρήση ερωτηματολογίου ανοικτών ερωτήσεων, με στόχο να μην υπάρχει περιορισμός στους ερωτώμενους στο εύρος των πιθανών απαντήσεων. Στην επιλογή των προσωπικών συνεντεύξεων σε βάθος ελήφθησαν υπόψη και τα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα που αναφέρουν οι Aaker & Day (1990), σε σχέση με τον τουρισμό. Συγκεκριμένα αναφέρουν: «Εάν το υπό μελέτη αντικείμενο αφορά σε ευαίσθητα οργανωτικά θέματα, ο ερωτώμενος να μην επηρεάζεται από την παρουσία τρίτου (π.χ. ομαδική συνέντευξη), ώστε να αναπτύσσει πιο άνετα τις απόψεις του. Η απουσία τρίτων εμποδίζει την ανάπτυξη ανταγωνιστικού κλίματος και υπάρχει περισσότερος χρόνος για την απόκτηση λεπτομερέστερων πληροφοριών» (Aaker & Day, 1990, σελ 166-167). Τα παραπάνω στοιχεία αφορούσαν ιδιαίτερα τους σκοπούς αυτής της εργασίας.

#### **10.4. ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ**

Οι συναντήσεις με όλους τους ερωτώμενους έγιναν κατόπιν προγραμματισμένης συνάντησης, στο χώρο της ξενοδοχειακής μονάδας που αποτελεί τον προσωπικό εργασιακό τους χώρο.

Όλοι οι ερωτώμενοι ήταν διευθυντικά στελέχη του τμήματος Housekeeping των ξενοδοχειακών μονάδων του πληθυσμού της έρευνας. Επισημαίνουμε ότι κατά βάση οι απαντήσεις τους αντιπροσωπεύουν τις απόψεις της διοίκησης πάνω στα εξεταζόμενα θέματα..

Μετά από κάθε συνέντευξη ακολούθησε ξενάγηση στους χώρους των περιοχών ευθύνης τους.

## **10.5 ΔΟΜΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Το ερωτηματολόγιο (βλ. Παράρτημα) αποτελείται από 18 ερωτήσεις οι οποίες απαρτίζουν σε μεταξύ τους συσχετισμό τους τρεις βασικούς άξονες του αντικειμένου προς διερεύνηση. Ορισμένες δε, από αυτές τις ερωτήσεις περιλαμβάνουν υποερωτήματα προκειμένου για τη διαμόρφωση μιας πιο ολοκλημμένης εικόνας η οποία θα οδηγήσει σε αντικειμενική διεξαγωγή συμπερασμάτων. Αναλυτικότερα:

- Σε ότι αφορά τον πρώτο άξονα τέθηκαν έξι ερωτήσεις μέσω των οποίων επιχειρείται η περιγραφή της οργανωτικής δομής του τμήματος Housekeeping του πληθυσμού της έρευνας, η ανάδειξη τυχόν διαφοροποιήσεων και το εάν οι διαφοροποιήσεις αυτές οφείλονται σε παράγοντες όπως η δυναμικότητα και η πολιτική της επιχείρησης, ως προς την παραγωγικότητα της κάθε θέσης.
- Σε ότι αφορά το δεύτερο άξονα, τέθηκαν έντεκα ερωτήσεις που έχουν ως στόχο την περιγραφή του τρόπου διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού του τμήματος Housekeeping του πληθυσμού της έρευνας. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν συγκεκριμένα στην προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση και αξιολόγηση.
- Σε ότι αφορά τον τρίτο άξονα, τέθηκαν δύο ερωτήσεις, με σκοπό την ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο συνεργάζονται τα τμήματα μεταξύ τους και συνδέονται με την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **▪ ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιάσουμε συνοπτικά τα ευρήματα της έρευνας σε σχέση με τους τεθέντες άξονες από την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στο 10<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Επίσης, παρατίθενται προτάσεις, οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων.

### **11.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **• ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ**

Όσον αφορά στην οργανωτική δομή των τμημάτων Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι, η οργανωτική διάρθρωση σε κάθε ξενοδοχείο, εξαρτάται από την πολιτική της εκάστοτε επιχείρησης και το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας.

Αρκετά από τα ξενοδοχεία της έρευνας, παρά το γεγονός ότι ανήκουν σε υψηλή κατηγορία, περιορίζουν τους τομείς οργάνωσης του τμήματος, προκειμένου να περιορίσουν τις δαπάνες του προσωπικού. Συγκεκριμένα, καταργούν θέσεις μεσαίων διοικητικών καθηκόντων (π.χ. προϊστάμενους ορόφων) και ενσωματώνουν τα καθήκοντα αυτά στα ανώτερα διοικητικά στελέχη του τμήματος. Αυτή η πολιτική έχει σαν αποτέλεσμα «υπερφορτωμένους» και κουρασμένους προϊστάμενους οι οποίοι δυσκολεύονται να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

#### **• ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Όσον αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος Housekeeping, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι, οι διοικήσεις των ξενοδοχείων δεν ακολουθούν διαδικασίες για την πρόσληψη υπαλλήλων του τμήματος, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να επιλέξουν τα καταλληλότερα και ικανότερα στελέχη που θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα του τμήματος και θα δημιουργήσουν προϋποθέσεις για την πλήρη ικανοποίηση της πελατείας τους από τις υπηρεσίες φιλοξενίας.

Τα κριτήρια επιλογής, κυρίως των υπαλλήλων βάσης, επιλέγονται με γνώμονα την οικονομικότερη επιλογή υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι αυτοί, είναι κυρίως ανειδίκευτοι, αλλοδαποί, χαμηλού μορφωτικού επιπέδου και μη δεκτικοί σε οποιουδήποτε είδους εκπαιδευτική διαδικασία.

Επίσης, εξαιτίας της πολιτικής μείωσης των δαπανών για εργατικό δυναμικό, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού του τμήματος περιορίζεται σε αποσπασματικές εκπαιδευτικές πρακτικές, κυρίως κατάρτισης των υπαλλήλων βάσης, με βασικό στόχο την γρήγορη αύξηση της παραγωγικότητας.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε απουσία συγκεκριμένων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο τμήμα. Αρκετές διοικήσεις εφαρμόζουν άτυπα συστήματα αξιολόγησης, με τρόπο αποσπασματικό χωρίς ενιαίες αρχές και κριτήρια. Η έλλειψη αξιολόγησης των υπαλλήλων έχει επιπτώσεις στην παραγωγικότητά τους, στη βελτίωση του τρόπου εκτέλεσης και των χρονοδιαγραμμάτων των διαφόρων εργασιών και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

- ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΑ ΑΛΛΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.

Σίγουρα κανένα άλλο τμήμα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας δεν έχει τόσο στενή συνεργασία με τα άλλα τμήματα, όσο το τμήμα του Housekeeping. Συνεπώς οι καλές ενδοεργασιακές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων, είναι ζωτικής σημασίας. Όλα τα ξενοδοχεία της έρευνας ανέφεραν πως αυτό είναι το πιο σημαντικό κομμάτι, αφού όλα τα τμήματα συμβάλουν μαζί στην ενδυνάμωση της εικόνας της επιχείρησης. Αν υπάρχει μία ομαλή συνεργασία μεταξύ τους τότε υπάρχει και οργάνωση στην επιχείρηση.

- MANAGEMENT ΚΑΙ HOUSEKEEPING

Σύμφωνα με το Μάνατζμεντ το οποιοδήποτε τμήμα γνωρίζει τη σειρά των εργασιών που πρέπει να ακολουθήσει εξαιτίας της καθοδήγησης από τον μάνατζέρ του, χωρίς να γίνονται λάθη και με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα κλίμα τυπικό αλλά πολύ οργανωμένο, αφού εκτελούνται οδηγίες από ειδικό άτομο που φέρει τη τάξη.

- ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τα ξενοδοχεία πολυτελείας, έχουν μικρότερη αλληλεπίδραση στη πόλη σε σύγκριση με τα χαμηλότερης ποιότητας και αυτό διότι οι υψηλού επιπέδου τουρίστες, οι οποίοι συνήθως τα επισκέπτονται, δύσκολα θα προτιμήσουν να αφήσουν το ξενοδοχείο τους για να επισκεφτούν την ευρύτερη περιοχή.

Αυτό συμβαίνει για δύο βασικούς λόγους. Πρώτον, γιατί το ξενοδοχειακό συγκρότημα, έναντι πλουσιοπάροχης αμοιβής, τους προσφέρει όλα όσα χρειάζονται αλλά και δεύτερον γιατί πολλές φορές, η ευρύτερη περιοχή, όπως για παράδειγμα η περιοχή της Ελούντας ή του Αγίου Νικολάου, μπορεί να μη πληρεί κατά τη γνώμη τους τις προδιαγραφές πολυτελείας που εκείνοι αναζητούν. Άλλωστε, πολλοί από τους «εκλεκτούς» αυτούς πελάτες προτιμούν και απαιτούν περισσότερη ιδιωτικότητα στη διάρκεια των διακοπών τους.

Αντιθέτως στα καταλύματα Β' κατηγορίας οι υπηρεσίες που τους παρέχονται είναι σίγουρα λιγότερες, ώστε να χρειαστεί να επισκεφτούν κι άλλα σημεία για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, που σίγουρα είναι μεγάλο πλεόνασμα για την πόλη διότι θα αφήσουν τα χρήματά τους και θα ενισχύσουν τον τουρισμό της πόλης.

## **11.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Παρακάτω θα παραθέσουμε κάποιες προτάσεις οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στη οργανωτική διάρθρωση του τμήματος Housekeeping, αυτή θα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με το μέγεθος και τις ανάγκες της ξενοδοχειακής μονάδας και όχι με βάση πολιτικές οι οποίες λειτουργούν με γνώμονα τη μείωση του κόστους αμοιβών των υπαλλήλων. Με αυτό τον τρόπο θα αποφεύγεται η συγκέντρωση πολλών αρμοδιοτήτων και καθηκόντων σε μικρό αριθμό ατόμων, γεγονός που με τη σειρά του θα ενισχύσει τη διάθεση και την ικανότητα των εργαζομένων να επιδοθούν στα όρια των καθηκόντων της θέσης τους.

Όσον αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος, οι προτάσεις μας είναι:

- Η επιλογή των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται με κριτήριο την καταλληλότητα για τη θέση που πρόκειται να καταλάβουν. Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι αρχικά θα πρέπει

να υπάρχει συγκεκριμένη περιγραφή των καθηκόντων της κάθε θέσης καθώς επίσης να αναπτυχθούν οι μηχανισμοί εκείνοι οι οποίοι θα μπορούν να διαγνώσουν τα ουσιαστικά τυπικά προσόντα του κάθε υποψήφιου υπάλληλου. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσουν να επιλέγουν τους κατάλληλους ανθρώπους για την κατάλληλη θέση, με ότι αυτό συνεπάγεται για την ανάπτυξη της μονάδας.

- Η λειτουργία τμήματος ανθρωπίνων πόρων με ικανά στελέχη πρέπει να ενταχθεί στην οργάνωση όλων των ξενοδοχείων, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, προκειμένου να αντιμετωπίζονται θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των υπαλλήλων με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο. Έτσι, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα αποκτήσουν ικανά και καταρτισμένα στελέχη και θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.
- Οι διοικήσεις των ξενοδοχείων πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματικά και ολοκληρωμένα σχέδια για την εκπαιδευτική διαδικασία με συγκεκριμένους εκπαιδευτικούς στόχους, οι οποίοι θα εξυπηρετούν τις ανάγκες της επιχείρησης. Για την υλοποίηση τέτοιων σχεδίων απαιτούνται ικανοί οικονομικοί πόροι, τους οποίους επιβάλλεται να διαθέσουν, προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις της ζήτησης κι επιπλέον να διασφαλίσουν την επένδυση που έχουν κάνει σε εργατικό δυναμικό στον τομέα φιλοξενίας, αφού μόνο με διαρκή και κατάλληλη εκπαίδευση εξασφαλίζεται η μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητά του.
- Η συστηματική οργάνωση και υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για περαιτέρω εκπαίδευση, επιμόρφωση και εξειδίκευση του στελεχιακού δυναμικού τους, φαίνεται να είναι ο μόνος τρόπος για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία, τόσο τον έντονο ανταγωνισμό, όσο και άλλους εξωγενείς παράγοντες.
- Η προσαρμογή των υφιστάμενων 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. Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι οι αποκτηθείσες γνώσεις για να είναι ωφέλιμες, θα πρέπει να είναι και άμεσα εφαρμόσιμες και απολύτως σχετικές με τα δεδομένα στον εργασιακό χώρο.
- Οι διοικήσεις των ξενοδοχείων πρέπει να ασχοληθούν σοβαρά με την αξιολόγηση 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 τις ιδιαιτερότητες της κάθε ξενοδοχειακής



επιχείρησης, ώστε να είναι αποτελεσματικά και να συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τέλος, οι αρχές και τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι γνωστά σε όλους τους υπάλληλους, ώστε να έχουν προσωπική εικόνα τόσο για τη δική τους απόδοση όσο και για των συναδέλφων τους. Ο καθορισμός προτύπων απόδοσης είναι μια κορυφαία διαδικασία που επιβάλλεται να εφαρμόσουν οι διοικήσεις των ξενοδοχείων για την επιτυχία ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.

- Η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που καλούνται να επιλύσουν οι διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αφού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της εργασίας. Αυτός είναι ένας σημαντικός λόγος για να συνειδητοποιήσουν οι ξενοδόχοι και οι διοικήσεις τους, ότι θα πρέπει να εφαρμόζουν συστήματα κινήτρων και πολιτικές αμοιβών εάν επιθυμούν να έχουν αποδοτικούς και ικανούς υπάλληλους οι οποίοι θα επιδεικνύουν ζήλο για την εργασία και θα φροντίζουν ώστε η επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και βιώσιμη.

Τέλος, αν οι ανώτεροι μάνατζερ είναι προσηλωμένοι στην υπόθεση της ποιότητας, η εφαρμογή της με τη βοήθεια των ειδικών, όσο δαπανηρή κι αν είναι στην αρχή, θα αποφέρει οφέλη μακροπρόθεσμα. Το συνολικό κόστος κατά πάσα πιθανότητα θα μειωθεί, οι προσδοκίες των εργαζομένων θα ικανοποιηθούν και θα επιτευχθεί ικανοποίηση και μονιμοποίηση των πελατών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

1. Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Σ., 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 Ώναμικού», Αθήνα, 2002.
7. Κουνενάκη-Χατζηνικολάου Ε «Αναζήτηση Απασχόλησης», Αθήνα, 2002.
8. Μπουραντάς Σ. «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.I", 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, Athens, 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.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

(Παρουσιάζονται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την εργασία, οργανογράμματα καθώς και έντυπα που υπάρχουν στα ξενοδοχεία, για χρήση και ενημέρωση των πελατών)

# **1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΜΕ ΑΝΟΙΚΤΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ**

## **ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ**

### **2 ΑΞΟΝΑΣ Α: ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING**

1. Ποιος είναι ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης (σύμβαση management, ιδιοκτησία, franchise, άλλο)?
2. Ποιες οι περιοχές ευθύνης του Housekeeping?
3. Ποιο το οργανόγραμμα του τμήματος – job description (συνοπτικά)
4. Υπάρχει χωριστό τμήμα Laundry?
  - a) Αν ναι, ποια η οργανωτική δομή του?
  - b) Αν όχι, πώς γίνεται η διαχείριση των λινών του ξενοδοχείου και του laundry των πελατών?
5. Ποιοι οι τρόποι διαχείρισης των requests των πελατών που άπτονται των αρμοδιοτήτων του Housekeeping?
6. Ποια η σχέση του Housekeeping με τα υπόλοιπα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας?
  - a) Front Office
  - b) Engineering
  - c) Food & Beverage

### **3 ΑΞΟΝΑΣ Β: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ HOUSEKEEPING**

7. Υπάρχει τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και με ποιες αρμοδιότητες?
8. Με ποιους τρόπους γίνεται η αναζήτηση – προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα?
9. Ποια κριτήρια εφαρμόζετε για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στο Housekeeping – για κάθε θέση (έμπειροι υπάλληλοι, πτυχιούχοι, ανειδίκευτοι, ηλικία, φύλο, γλωσσομαθείς ), και ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε απαραίτητα για κάθε θέση?
10. Ποια μέθοδο ακολουθείτε στη διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού? (περιγραφή εργασίας, συνέντευξη, καθορισμός ιεραρχίας, αρμοδιότητες για κάθε θέση του οργανογράμματος).
11. Πώς γίνεται η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων του τμήματος?

12. Εφαρμόζετε προγράμματα περαιτέρω εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος Housekeeping?
- a) Αν ναι, τι είδους?
  - b) Ποιοι υπάλληλοι συμμετέχουν στα προγράμματα εκπαίδευσης?
  - c) Ποιο είναι το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων?
  - d) Ποιοι είναι οι εκπαιδευτές στα προγράμματα αυτά (ανεξάρτητοι εκπαιδευτές, συνεργασία με εταιρείες συμβούλων, άλλο)?
  - e) Οι υπάλληλοι αμοιβονται κατά τη διάρκεια εκπαίδευσης?
13. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση του προσωπικού?
- a) Με ποιο τρόπο καθορίζετε ο όγκος εργασίας των υπαλλήλων του τμήματος ώστε αυτοί να θεωρούνται ότι είναι αποδοτικοί?
  - b) Ο χρόνος διεκπεραίωσης συγκεκριμένων εργασιών είναι μετρήσιμος και γνωστός στους υπαλλήλους του τμήματος?
14. Υπάρχει σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με την αναμενόμενη ποιότητα στην εργασία και με τι τρόπο τούτο επιτυγχάνεται?
15. Κάθε πότε γίνονται συναντήσεις του προσωπικού και με ποιες αφορμές?
16. Με ποιο τρόπο αμείβονται οι υπάλληλοι του τμήματος Housekeeping? (συλλογικές συμβάσεις εργασίας, bonus, άλλο)
17. Υπάρχει κάποιου είδους πολιτική κινήτρων για το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος και με ποιο τρόπο αυτή εφαρμόζεται?
18. Η συνεργασία του τμήματος με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου είναι εφικτή κι αν ναι πιστεύεται πως παίζει σημαντικό ρόλο για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης?

Ευχαριστούμε για το χρόνο σας!

## LOST & FOUND BOOK (ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ)

Α	ΗΜΕΡ/ΝΙΑ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	ΤΟΠΟΣ ΕΥΡΕΣΗΣ	ΒΡΕΘΗΚΕ ΑΠΟ (ΟΝΟΜΑ)	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	ΗΜΕΡ/ΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ	ΠΑΡΑΔΟΘΗΚΕ (ΟΝΟΜ/ΜΟ)	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΑΡΑΛΗΠΤΗ
1	25/03/11	ΜΑΚΟ T-SHIRT	R. 510	ΟΙΚΟΝΟΜΟΥ				
2	10/07/11	ΑΝΤΡΙΚΑ ΚΑΦΕ ΠΑΠΟΥΤΣΙΑ	R. 612	ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗ	ΖΗΤΗΘΗΚΕ	25/8/11	ΚΥΡΙΑΚΑΚΗ	
3	16/09/11	10 EURO	LOBBY BAR	ΠΟΥΛΑΚΗΣ				

**ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΟ ΕΝΤΥΠΟ ΕΥΡΕΘΕΝΤΟΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ**

**ΛΟΓΟΤΥΠΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**  
**ΟΝΟΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ**

*ΑΠΟΛΕΣΘΕΝΤΑ ΕΙΔΗ*

**ΑΥΞΩΝ ΑΡΙΘΜΟΣ:** \_\_\_\_\_ **ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:** \_\_\_\_\_

**ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ΤΟΠΟΣ:** \_\_\_\_\_

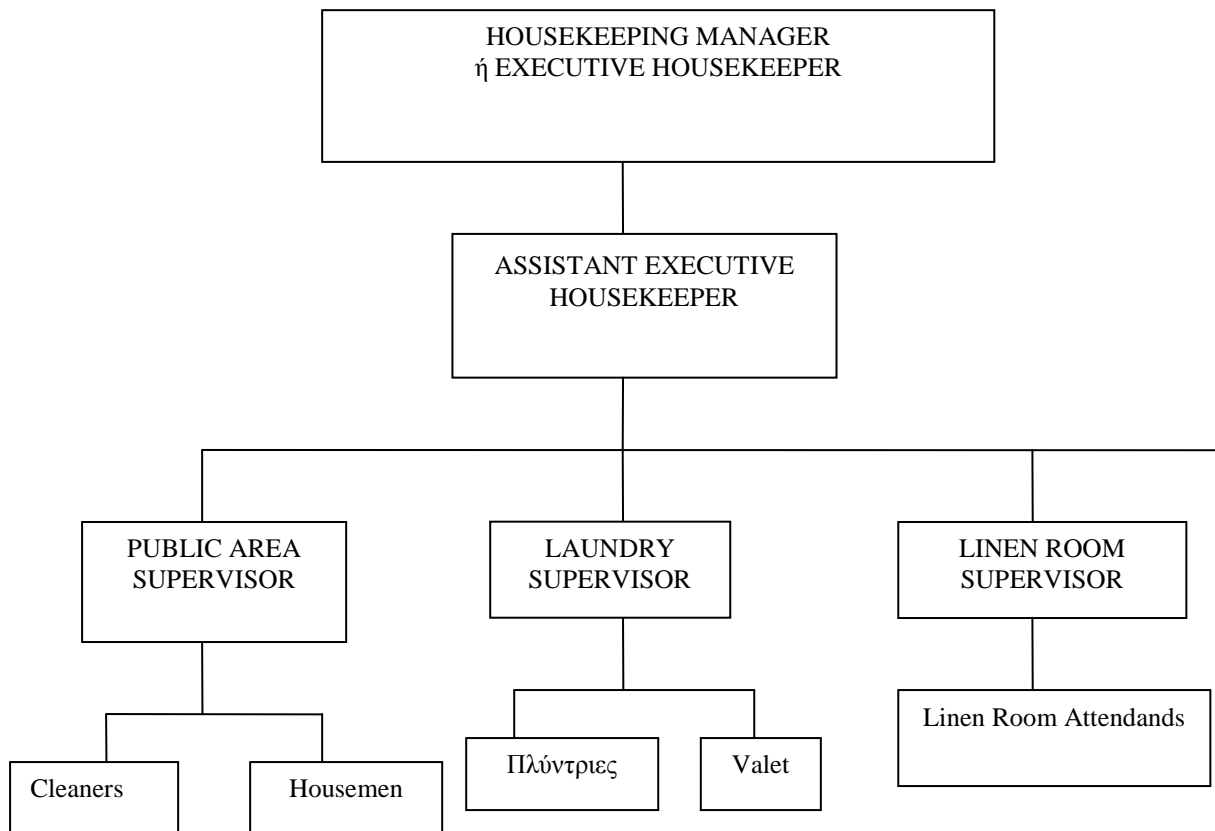
**ΒΡΕΘΗΚΕ ΑΠΟ:** \_\_\_\_\_

**ΥΠΟΓΡΑΦΗ**

\_\_\_\_\_



**Οργανόγραμμα Housekeeping**



**Οργανόγραμμα Housekeeping**

