

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ



**ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ**

Πτυχιακή εργασία
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑΤΟΣ

GRAND HOTEL, MITSIS CLUB HOTELS

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΠΑΞΙΝΟΣ ΚΟΣΜΑΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΤΑΒΕΡΝΑΡΗΣ ΑΝΤΩΝΗΣ (Α.Μ. 3991)

Ηράκλειο 2011

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Για την ολοκλήρωση της πτυχιακής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Παξινό Κοσμά για τις πολύτιμες συμβουλές του.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω κάποιους συναδέλφους για την συνεργασία τους καθώς και τους γονείς μου που με στήριξαν όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την επιλογή αυτής της πτυχιακής εργασίας μου δίνετε η ευκαιρία να παρουσιάσω την Οργανωτική αποτύπωση μίας ξενοδοχειακής μονάδας μέσα από το οργανόγραμμα της. Επίσης γίνεται εκτενή αναφορά στο επιχειρησιακό management, ανάλυση του τουριστικού κλάδου και παρουσίαση των τμημάτων και της οργανωτικής δομής των ξενοδοχειακών μονάδων.

Τέλος μέσα από την παρουσίαση και την ανάλυση προκύπτουν κάποια συμπεράσματα για την λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας και προτείνονται διαφορετικές ιδέες οργάνωσης της.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	σελ. 1
Περίληψη.....	σελ. 2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT.

1.1	Management.....	σελ. 5
1.2	Η Οργάνωση.....	σελ. 7
1.3	Οργανόγραμμα.....	σελ. 8
1.3.1	Είδη οργανογραμμάτων.....	σελ. 9
1.4	Βασικές έννοιες.....	σελ. 12
1.5	Στελέχωση.....	σελ. 13
1.6	Διεύθυνση.....	σελ. 16
1.7	Καθοδήγηση.....	σελ. 17
	Συμπεράσματα.....	σελ. 19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

2.1	Η έννοια της ομάδας.....	σελ. 20
2.1.1	Δίκτυα επικοινωνίας των ομάδων.....	σελ. 21
2.1.2	Κατηγορίες σχημάτων επικοινωνίας.....	σελ. 24
2.1.3	Εμπόδια στην επικοινωνία των ομάδων στην επιχείρηση.....	σελ. 26
	Συμπεράσματα.....	σελ. 26
2.2	Η σημασία του Ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων.....	σελ. 27
2.3	Εργασία και κατευθύνσεις απασχόλησης ξενοδοχείων.....	σελ. 27
2.4	Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων.....	σελ. 29
2.4.1	Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Προσωπικού ξενοδοχείων.....	σελ. 30
2.4.2	Ανάλυση θέσεων εργασίας ξενοδοχείων (job analysis).....	σελ. 32
2.5	Η εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	σελ. 33
	Συμπεράσματα.....	σελ. 34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

3.1	Τα ξενοδοχεία.....	σελ. 35
3.1.1	Δραστηριότητες διοίκησης ξενοδοχείων.....	σελ. 38
3.1.2	Πρότυπα διοίκησης ξενοδοχείων.....	σελ. 40
3.2	Οργάνωση ξενοδοχείων.....	σελ. 41
3.2.1	Μορφές οργάνωσης ξενοδοχείων.....	σελ. 42
3.2.2	Διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού ξενοδοχείων.....	σελ. 44
3.2.3	Οργανόγραμμα ξενοδοχείων.....	σελ. 45
3.3	Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ξενοδοχειακής μονάδας....	σελ. 48
3.4	Τα τμήματα του ξενοδοχείου.....	σελ. 50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΟΜΙΛΟΣ MITSIS

4.1	Το προφίλ της εταιρίας.....	σελ. 59
4.2	Το Grand Hotel.....	σελ. 61
4.3	Φωτογραφίες.....	σελ. 63
4.4	Η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου.....	σελ. 65
4.5	Οργανόγραμμα του Ομίλου και του Grand Hotel.....	σελ. 66
4.6	Γενικά συμπεράσματα.....	σελ. 67
4.7	Προτάσεις.....	σελ. 68
	Επίλογος.....	σελ. 69
	Βιβλιογραφία.....	σελ. 70

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΩΣ ΒΑΣΙΚΟ ΚΟΜΜΑΤΙ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT.

1.1 Management.

Ορισμός: 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

Οι λειτουργίες αυτές έχουν μάλιστα μία λογική, αλλά και χρονική σχέση μεταξύ τους.

Λογική, γιατί η κάθε μία αποτελεί αίτιο της επόμενης αλλά και προκύπτει σαν αποτέλεσμα της προηγούμενης.

Χρονική, γιατί χρειάζεται πρώτα να σχεδιάσεις μία ενέργεια, μετά να οργανώσεις τους συντελεστές

(στη προκειμένη περίπτωση εννοούμε τους εμπλεκόμενους όλους εκείνους της πρότυπης ξενοδοχειακής μονάδας που καλούμαστε να αναλύσουμε στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία), στη συνέχεια να διευθύνεις τις εκτελούμενες εργασίες και τέλος να αξιολογήσεις τα αποτελέσματα, κάτι που θα σε κατευθύνει σε επανεκτίμηση του σχεδιασμού, κι έτσι προδιαγράφεται και

επαληθεύεται η κυκλική ροή της διαχείρισης.

Οι λειτουργίες αυτές είναι αλληλένδετες-διαδοχικές, όμως υποκρύπτουν άλλες δύο συνεχείς, αυτές εκτελούνται σε μία συγκεκριμένη διάρκεια και αποτελούν την ουσία της διαχειριστικής διαδικασίας.

Αυτές είναι η **λήψη αποφάσεων** και η **επικοινωνία**.

Τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται να λαμβάνουν μικρές και μεγάλες αποφάσεις που αφορούν στο συγκεκριμένο πλαίσιο ευθύνης του, αλλά και να κατέχει τις επικοινωνιακές ικανότητες με τις οποίες θα μπορεί να προσαρμόζεται κάθε ενέργεια και κάθε δουλειά και γενικά με όσους σχετίζονται στο ενδοεπιχειρησιακό και έξωεπιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο ανήκει η επιχείρηση.

Ικανότητες: Διανοητικές – Επικοινωνιακές - Τεχνικές

Ανώτερα στελέχη
Μεσαία στελέχη
Κατώτερα στελέχη

Οι ικανότητες των στελεχών.

Τα στελέχη για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των παραπάνω λειτουργιών, επιβάλλεται να διαθέτουν τριών ειδών ικανότητες:

- **Διανοητικές ικανότητες** για τους υπολογισμούς και τις καθημερινές αποφάσεις που καλούνται να λαμβάνουν.
- **Διαπροσωπικές-Επικοινωνιακές ικανότητες** απαραίτητες για τις προβλεπόμενες συναλλαγές τους.
- **Τεχνικές ικανότητες** συναφείς με το αντικείμενο των εκάστοτε εργασιών τους.

Τα ανώτερα στελέχη όπως προκύπτει και από τον πίνακα 1 χρησιμοποιούν περισσότερο τις διανοητικές τους δεξιότητες.

Τα μεσαία στελέχη τις διαπροσωπικές-επικοινωνιακές δεξιότητες και τα κατώτερα στελέχη τις τεχνικές δεξιότητες.

Αξιοσημείωτο να αναφερθεί εδώ, είναι ότι οι διαπροσωπικές επικοινωνίες και ικανότητες συνεννόησης, φαίνεται πως είναι απαραίτητες σε όλες τις βαθμίδες. Οι διαχειριστικές λειτουργίες εφαρμόζονται και ταιριάζουν απόλυτα πάνω στις επιχειρησιακές λειτουργίες, όσο αφορά την ξενοδοχειακή μονάδα που αναλύουμε, με την έννοια επιχειρησιακές λειτουργίες εννοούμε (προμήθειες και εφοδιασμός, εμπορική λειτουργία και πωλήσεις, οικονομικό τμήμα και λογιστήριο, διεύθυνση προσωπικού, τμήμα marketing κλπ.). Προσαρμόζονται μάλιστα στις ιδιαιτερότητες της καθεμιάς επιχειρησιακής λειτουργίας.

Γενική Διεύθυνση

Logistics	Οικονομικό	Προσωπικό	Marketing	Πωλήσεις
-----------	------------	-----------	-----------	----------

Σχήμα 1. Επιχειρησιακές λειτουργίες

1.2 Οργάνωση.

Ίσως η σημαντικότερη διαχειριστική λειτουργία που θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψιν της μία επιχείρηση. Στη παρούσα πτυχιακή εργασία θα πραγματοποιηθεί εκτενείς αναφορά τόσο γενικά για τον όρο οργάνωση όσο και αναλυτικά για την οργάνωση επιχειρήσεων καθώς και συγκεκριμένα της πρότυπης ξενοδοχειακής μονάδας.

Μετά τον προγραμματισμό τα ανώτερα στελέχη επιβάλλεται να προβούν στο κομμάτι της οργάνωσης των εργασιών τους, τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιήσουν και τον ανθρώπινο παράγοντα ούτως ώστε να μπορέσει ο κάθε οργανισμός να ανταποκριθεί στην αποστολή του.

Αν στον προγραμματισμό χρησιμοποιούμε σαν βασικό εργαλείο το χρονοδιάγραμμα, στην οργάνωση έχουμε το οργανόγραμμα.

1.3 Οργανόγραμμα.

Ορισμός Οργανογράμματος: Πρόκειται για μία γραφική αναπαράσταση της δομής της επιχείρησης. Συνήθως έχει ιεραρχική μορφή και συνήθως αναπαρίσταται με πυραμιδοειδή μορφή.

- Στην κορυφή του οργανογράμματος βρίσκουμε την γενική διεύθυνση.
- Ακολουθούν οι διευθυντές των διαφόρων τμημάτων όπως ήδη προαναφέρθηκαν.
- Στην συνέχεια έχουμε την μεσαία στελέχωση-επόπτες βάρδιας, λογιστές, (floor manager ως παράδειγμα ξενοδοχειακής μονάδας που αναλύουμε), επιθεωρητές πωλήσεων, προϊσταμένους εκπαίδευσης προσωπικού κτλ.
- Στη βάση του οργανογράμματος είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, αυτοί είναι εργάτες, βοηθοί λογιστών, γραμματείς (συντηρητές και receptionist ως παράδειγμα ξενοδοχειακής μονάδας που αναλύουμε).

Το οργανόγραμμα όποια μορφή και αν έχει άλλοτε είναι πιο χαλαρή και άλλοτε πιο ευέλικτη. Σε αυτές τις επιχειρήσεις ο τρόπος οργάνωσης στηρίζεται λιγότερο στην ιεραρχία και περισσότερο στον συντονισμό των διάφορων εργασιακών ομάδων, που απολαμβάνουν μία σχετική αυτονομία δράσης ή εκπληρώνουν ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασιών.

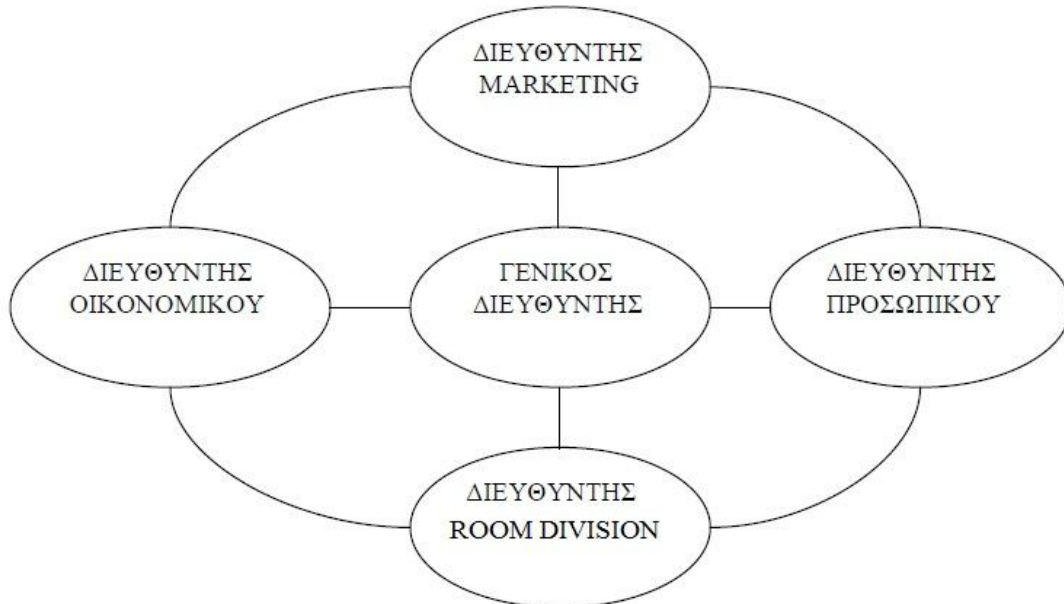
1.3.1 Είδη Οργανογραμμάτων.

Α) Πυραμιδοειδή



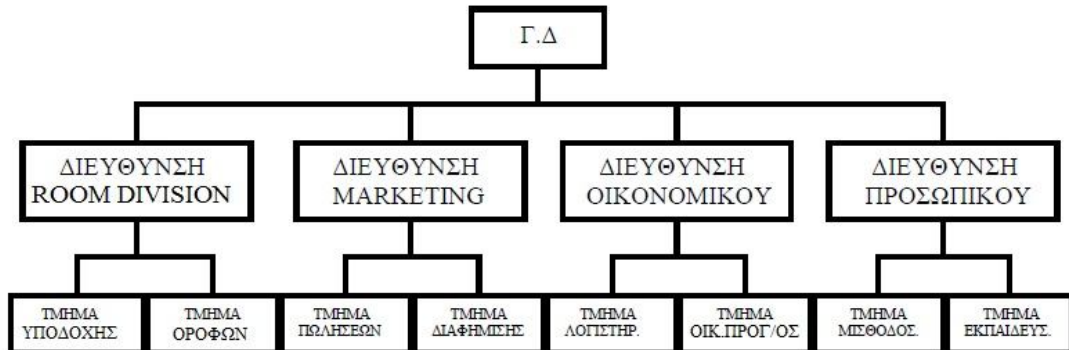
Ο Γενικός Διευθυντής έχει άμεση επαφή και εξουσία στα ανώτερα στελέχη. Η κάθε απόφαση και η κάθε εντολή μεταβιβάζεται προς τα κάτω με την αντίστοιχη εξουσία προς τους υφιστάμενους.

B) Κυκλικά



Ο Γενικός Διευθυντής βρίσκεται στο κέντρο και έχει γύρω του τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Έχει άμεση επαφή μεταξύ τους.

Γ) Οργανογράμματα με μορφή αντιστραμμένου δέντρου



Η Οργάνωση να ξεκινάει από πάνω προς τα κάτω δείχνοντας το κάθε τμήμα της εταιρίας και τα υποτμήματα αυτών αναλυτικά. Δεν υπάρχει άμεση επαφή επικοινωνίας όλων των τμημάτων μαζί. Το κάθε τμήμα έχει διαφορετικό υπεύθυνο.

1.4 Βασικές έννοιες.

Σε πολλές επιχειρήσεις τόσο μάλιστα στον τουριστικό κλάδο και ειδικά στην ξενοδοχειακή μονάδα που γίνεται αναφορά υπάρχουν και κάποιες επιτελικές θέσεις εργασίας που πλαισιώνουν το outsourcing της επιχείρησης δηλαδή εξωτερικοί συνεργάτες που εμπλέκονται στην ξενοδοχειακή μονάδα έμμεσα. Αυτές οι θέσεις αναφέρονται απευθείας στη γενική διεύθυνση παράδειγμα υπεύθυνος δημοσίων σχέσεων, νομικός σύμβουλος (tour operation ως παράδειγμα ξενοδοχειακής μονάδας που αναλύουμε).

Σε κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις επικρατεί η τάση μείωσης των πολλών ιεραρχικών επιπέδων ώστε να αντιμετωπιστεί η αυξανόμενη γραφειοκρατία. Κάτι τέτοιο, από την άλλη μεριά, έρχεται σε αντίθεση με την ανάγκη ύπαρξης πολλών δυνατοτήτων για ανέλιξη των ατόμων στην επιχείρηση.

Για την ομαλή λειτουργία κάθε εταιρίας χρειάζεται να τηρείται **η αρχή της ενότητας της διαχείρισης**. Σύμφωνα με αυτή κάθε εργαζόμενος έχει ένα μόνο προϊστάμενο στον οποίο και αναφέρεται. Ο εργαζόμενος καλύπτει ένα συγκεκριμένο πλαίσιο καθηκόντων που του αναθέτονται από τον αρμόδιο προϊστάμενο του. Αυτό ονομάζεται **περιγραφή θέσης εργασίας του (job description)**, οι οποίες είναι ορθό να παραδίδεται στον ενδιαφερόμενο γραπτώς.

Για την στελέχωση των θέσεων εργασίας ακολουθείται η αρχή του **καταμερισμού των εργασιών**, σύμφωνα με την οποία ο κατάλληλος άνθρωπος καταλαμβάνει την κατάλληλη θέση.

Παράγοντας είναι τα προσόντα του υποψηφίου, δηλαδή οι σχετικές γνώσεις, η προσωπικότητα του καθώς και η επαγγελματική του εμπειρία. Το άτομο που θα επιλεγεί γνωρίζεται με τους συνεργάτες του, ενημερώνετε για το αντικείμενο της εργασίας που καλείται να αναλάβει και πως αυτή συναρτάται συνολικά με τους σκοπούς και στόχους του οργανισμού.

Τέλος εκπαιδεύεται για να ανταποκριθεί καλύτερα στα καθήκοντα του. Μόλις ο υπάλληλος εγκατασταθεί στη καινούρια θέση του ακολουθεί η ανάθεση αρμοδιοτήτων, κάτι που είναι και το πιο σημαντικό κομμάτι της διαχείρισης.

Δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις που πρέπει να ακολουθούνται ώστε να γίνεται σωστά η καθεμιά επιμέρους εργασία. Οι διαδικασίες περιγράφονται συνήθως γραπτά και είναι συνήθως απλές στην επεξήγηση και ευέλικτες, έτσι ώστε να μην οδηγούν στην γραφειοκρατία.

Τέλος δεν θα ήταν ασήμαντο να αναφερθεί ότι μια τάση που εμφανίζεται σε πολλούς κλάδους και επιχειρήσεις, σύμφωνα με την οποία η επιχειρηματική ανάπτυξη δεν γίνεται **καθέτως** με βάση το ιεραρχικό οργανόγραμμα, αλλά **οριζοντίως** μέσω εξωτερικής ανάθεσης εργασιών (outsourcing) και ποικιλότροπων συνεργασιών όπως η αντιπροσωπεία, η υπεργολαβία, το franchise κ.α.

1.5 Στελέχωση.

Η διαδικασία της στελέχωσης εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση είναι ευθύνη του διευθυντή προσωπικού, σε συνεργασία με τους άμεσους προϊσταμένους των τμημάτων.

Η διαδικασία στελέχωσης περιλαμβάνει τα εξής:

- Επιχειρησιακοί στόχοι επιχείρησης και εξειδίκευσή τους ανά τμήμα.
- Ανάλυση εργασιών ώστε να εξυπηρετούν τους επιχειρησιακούς στόχους.
- Περιγραφή θέσεων εργασίας με αναφορά στα επιμέρους καθήκοντα και τους στόχους της καθεμιάς.
- Καταγραφή των ζητούμενων προσόντων για την καθεμιά θέση εργασίας.

- Προκήρυξη των συγκεκριμένων θέσεων για κάλυψη, είτε εσωτερικά (μεταφορά, μετάθεση), είτε εξωτερικά (πρόσληψη).
- Συλλογή και διαλογή των βιογραφικών με κριτήρια τα ζητούμενα προσόντα.
- Συνεντεύξεις του διευθυντή προσωπικού (καλό είναι να παρίσταται και ο άμεσος μελλοντικός προϊστάμενος) με τους υποψηφίους, και μερικές φορές τεστ ικανοτήτων.
- Πρόσληψη ή μετάθεση του επιλεγμένου στελέχους (μερικές φορές μπορεί να γίνει δοκιμαστική πρόσληψη).
- Εγκατάσταση του νέου στελέχους στο χώρο της εργασίας του και γνωριμία με τους συνεργάτες του.
- Ανάθεση αρμοδιοτήτων, αρχική εκπαίδευση και καθοδήγηση του νέου στελέχους.

Ανάλυση των σημαντικότερων χαρακτηριστικών στην διαδικασία στελέχωσης:

A) Περιγραφή εργασίας: Η περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι προϊόν συστηματικής ανάλυσης των επιμέρους εργασιών και περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Ταυτότητα εργασίας (τίτλος, τμήμα, σε ποιόν αναφέρεται, ποιός διευθύνει).
- Περίληψη του αντικειμένου της εργασίας.
- Περιεχόμενο της εργασίας (αρμοδιότητες, καθήκοντα, ευθύνες).
- Όρια εξουσίας.
- Συνθήκες εργασίας, μισθός, επιπρόσθετες απολαβές.

B) Ανάθεση αρμοδιοτήτων: Η ανάθεση αρμοδιοτήτων ή αλλιώς η εξουσιοδότηση είναι το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση.

Αναθέτω αρμοδιότητες σημαίνει ότι καθιστώ τον υφιστάμενο-συνεργάτη γνώστη, υπεύθυνο και τελικά αυτοδιοικούμενο.

Βασικές αρχές για την καλή ανάθεση αρμοδιοτήτων είναι οι εξής:

- Ο καθένας πρέπει να ξέρει με σαφήνεια ποιά είναι τα καθήκοντα του ποιές είναι οι ευθύνες που απορρέουν, καθώς και τι ακριβώς επιδιώκει.
- Η συνεχόμενη εκπαίδευση και η καθοδήγηση του εργαζομένου τον καθιστούν ικανό να ανταπεξέλθει καλύτερα στα καθήκοντα του.
- Πάντα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα ελέγχου απόδοσης που να είναι κοινοποιημένο και συμφωνημένο με τον συνεργάτη.
- Αναφορά σε λιγότερο σπουδαίες εξουσιοδοτήσεις.
- Συγκεκριμενοποίηση του βαθμού ελευθερίας που δίνετε, ώστε ο καθένας να γνωρίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες.
- Να μην εκτίθεται ποτέ κάποιος υπάλληλος μπροστά στους συναδέλφους του. Προτιμότερο το ανώτερο στέλεχος να του μιλήσει ιδιαιτέρως για τα λάθη του και τις παραλήψεις του.
- Σε περίπτωση παρατήρησης να κρίνετε η πράξη και όχι προσωπικά ο υπάλληλος.
- Τέλος δεν θα πρέπει να γίνεται μεγάλη πίεση στους υφισταμένους καθώς και να μην τους εφαρμόζονται περιττές απαγορεύσεις. Πιέσεις και απαγορεύσεις προκαλούν δυσφορία και αντιδράσεις.

1.6 Διεύθυνση.

Αναφορά θα πρέπει να γίνει και στην εξίσου σημαντική διαχειριστική λειτουργία που δεν είναι άλλη από τη διεύθυνση και αυτό γιατί θα μας οδηγήσει στην πλήρη κατανόηση της οργάνωσης της ξενοδοχειακής μονάδας. Η διεύθυνση είναι η λειτουργία που προσφέρει τη δυνατότητα στο στέλεχος να αναδειξεί τις επικοινωνιακές και ηγετικές του ικανότητες. Το στέλεχος καλείται να παρακινήσει την ομάδα του, αλλά και τον καθένα και την καθεμία ξεχωριστά προς την επίτευξη των στόχων του έργου που έχουν αναλάβει.

Παρακίνηση ονομάζουμε την ενεργοποίηση των κινήτρων των εργαζομένων ώστε να αποδώσουν τα αναμενόμενα που έχουν ήδη συμφωνηθεί.

Η επικοινωνία του προϊσταμένου με τους υπαλλήλους περιλαμβάνει τις διαπροσωπικές συναλλαγές, τη διεύθυνση της ομάδας, τη διαχείριση των συγκρούσεων και την κατάλληλη καθοδήγηση.

Η παρακολούθηση και διεύθυνση των εργασιών επιζητεί από τον προϊστάμενο/διευθυντή να επιδεικνύει μαέστρο που διευθύνει την ορχήστρα επιτρέποντας στο καθένα μέλος να εκφράζεται προσωπικά, εναρμονίζοντας παράλληλα τις ατομικές προσπάθειες προς τον συλλογικό σκοπό.

Ο σύγχρονος προϊστάμενος-ηγέτης προσανατολίζει το ενδιαφέρον του προς την ανάγκη πραγματοποίησης του έργου, αλλά παράλληλα και προς την ικανοποίηση των εργαζομένων και την παρακινήσει τους.

Επιτυχία βασισμένη σε αυτό το σκεπτικό έχουν μόνο οι επιχειρήσεις που χτίζουν το μέλλον τους στο ανθρώπινο δυναμικό.

Εργαλεία σημαντικά για την σωστή εκτέλεση και παρακολούθηση των εργασιών είναι η θεσμοθέτηση συγκεκριμένων διαδικασιών που να είναι γνωστές και κατανοητές από όλους τους εμπλεκόμενους καθώς και η εφαρμογή προτύπων απόδοσης σε καθεμία θέση εργασίας ή και σε

εργασιακές ομάδες.

Οι επιχειρήσεις γενικά και ειδικά οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που επιζητούν και λαμβάνουν πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO, αποδεικνύουν στην πράξη ότι ενδιαφέρονται για την τήρηση διαδικασιών και προτύπων απόδοσης, και επιδεικνύουν προς τους τρίτους συναλλασσόμενος ένα υπόδειγμα λειτουργίας που εγγυάται την καλή πίστη και συνεργασία.

Να σημειωθεί ότι οι διαδικασίες και τα ISO όλου του κόσμου από μόνα τους δεν κάνουν απολύτως τίποτα. Σημαντικότεροι είναι εκείνοι οι άνθρωποι που έχουν την ικανότητα να εμπνυχώνουν έναν οργανισμό και εμπνέουν-παρακινούν τους συνεργάτες τους, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε ανθρώπινο επίπεδο.

1.7 Καθοδήγηση.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και πόσο μάλιστα στον χώρο των ξενοδοχείων ο προϊστάμενος έχει πάντα διπλό ρόλο, εκτός από συντονιστής των εργασιών αναλαμβάνει και τον ρόλο του σύμβουλου-καθοδηγητή των υφισταμένων του. Έτσι ο σύγχρονος προϊστάμενος δείχνει τη δουλειά στους καινούριους υπαλλήλους και τους καθοδηγεί βήμα προς βήμα στα νέα τους καθήκοντα. Έτσι χρειάζεται:

- Να τους εξηγεί με κάθε λεπτομέρεια τις αρμοδιότητες που τους αναθέτει, τη φύση και τη σημασία των εργασιών τους, καθώς και τη σχέση της κάθε μιας εργασίας σχέση με τις άλλες και το σύνολο του έργου.
- Να τους συμβουλεύει όποτε χρειάζεται και να παρακολουθεί την αποτελεσματική αξιοποίηση των συμβουλών του.
- Να τους παροτρύνει να διατυπώνουν ιδέες και προτάσεις που θα βοηθήσουν το έργο τους και τη συνολικότερη πορεία της επιχείρησης,

να λαμβάνει υπόψιν τις εποικοδομητικές προτάσεις τους, προωθώντας τις προς τα πάνω, χωρίς να τις οικειοποιείται.

- Να τους υψώνει το ηθικό αναγνωρίζοντας τη συμβολή του καθενός και της ομάδας, έχοντας χιούμορ και άνεση στις σχέσεις του μαζί τους και προωθώντας σε πιο υπεύθυνες δραστηριότητες.
- Να τους βοηθάει με κάθε τρόπο να γίνουν επαγγελματίες. Αν ο προϊστάμενος φτάσει στο επιθυμητό σημείο να γίνει ο επαγγελματικός τους σύμβουλος, τότε θα έχει κερδίσει τον σεβασμό, την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των συνεργατών τους.

Η ικανότητα καθοδήγησης διακρίνει τον προϊστάμενο που ενδιαφέρεται για τους συνεργάτες του από εκείνον που τους ρίχνει απότομα στα δύσκολα και τους αφήνει αβοήθητους.

Βασικές αρχές της καθοδήγησης είναι η εκπαίδευση του υπαλλήλου κατά τη διεργασία και η μίμηση του παραδείγματος του καθοδηγητή, καθώς και η εφαρμογή παιχνιδιού ρόλων. Έτσι η καθοδήγηση ακολουθεί τα εξής στάδια.

- Επεξήγηση (μεταφορά της γνώσης).
- Επίδειξη (εφαρμογή της γνώσης).
- Μίμηση (απόκτηση δεξιοτήτων).
- Σταθεροποίηση (ενίσχυση γνώσης, δεξιοτήτων και κατάλληλης στάσης).

Τα καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν ο καθοδηγητής ενισχύει τη σωστή εκτέλεση και αναγνωρίζει τη προσπάθεια και τα αποτελέσματα του καθοδηγούμενου. Οποσδήποτε εμπειρία και ικανότητα στο συγκεκριμένο αντικείμενο, αναλυτική και επεξηγηματική ικανότητα, συναισθηματική κατανόηση του καθοδηγούμενου, δημιουργικότητα και υπομονή είναι κάποια από τα προσόντα του καθοδηγητή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η εφαρμογή των διαχειριστικών λειτουργιών όλων μαζί ή εφαρμόσιμες μία μία ξεχωριστά δεν είναι ποτέ εύκολη υπόθεση. Χρειάζεται να υπάρχουν πολλές ισορροπίες πάνω στις οποίες να προσαρμόζονται οι απαιτήσεις του οργανισμού που υπηρετούν όλα τα στελέχη ανεξαρτήτως της ιεραρχικής βαθμίδας όπου ανήκουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

2.1 Η έννοια της ομάδας.

Η ομάδα συντίθεται από άτομα και όταν λέμε άτομα εννοούμε τις ψυχολογικοκοινωνικές μονάδες από τη σκοπιά της επικοινωνίας. Κάθε μία έχει τη μοναδικότητα της με τις ξεχωριστές και τις ψυχολογικές ανάγκες που επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τον τρόπο συμπεριφοράς της.

Από κοινωνιολογική άποψη η ομάδα είναι έννοια πρωτογενής και πολύμορφη, μπορεί δε να χαρακτηριστεί ότι αποτελεί σύνολο ατόμων που κυριότερο χαρακτηριστικό έχει τη συνοχή που το διέπει.

Η συνοχή δε αυτή άλλοτε είναι εξωτερική και ασυνείδητη, άλλοτε εσωτερική με πλήρη συνείδηση των μελών της ότι αποτελούν αυτή και συμμετέχουν σε αυτή. Υπό την έννοια αυτή ομάδα είναι και η ξενοδοχειακή μονάδα που αναλύουμε.

Με βάση την αντίληψη αυτή οι εργασιακές ομάδες που συγκροτούνται στα πλαίσια μίας τυπικής και μερικές φορές άτυπης οργάνωσης, είναι ομάδες αποτελούμενες από άτομα με ιδιαίτερη συνοχή και συνδέονται μεταξύ τους με στοιχεία ψυχολογικά και συναισθηματικά.

Η συγκρότηση ατόμων που εργάζονται μαζί και εντάσσονται σε μία ομάδα είναι περισσότερο έντονη γιατί πλην των άλλων ικανοποιεί και την ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε μία ομάδα.

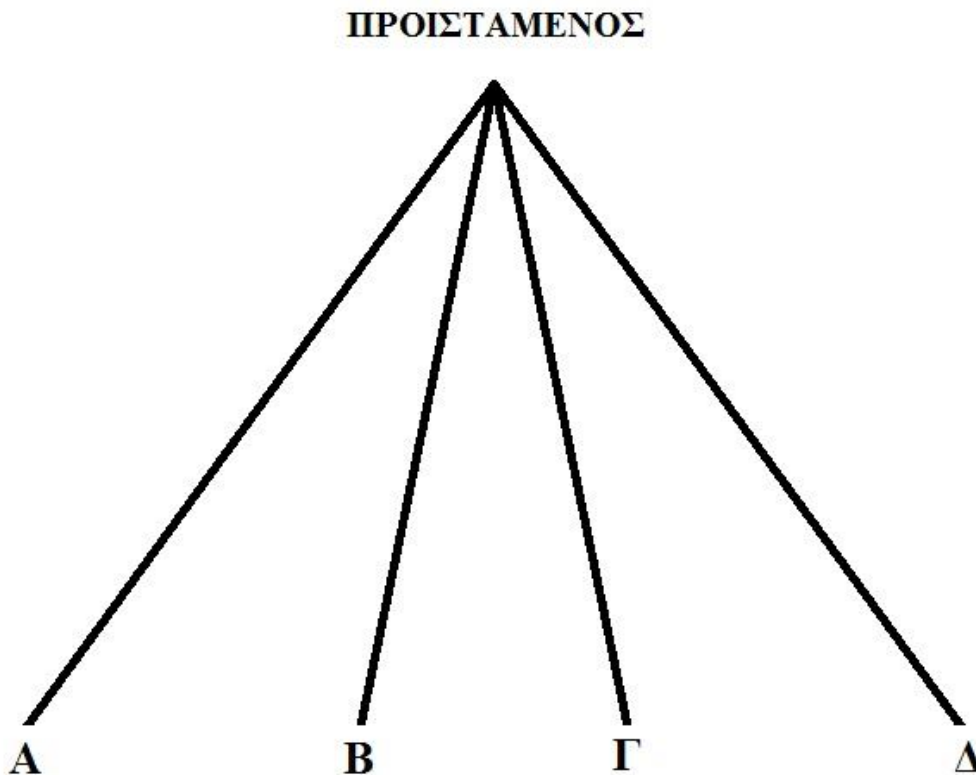
Ανομοιομορφίες όπως, η ηλικία, χρόνος υπηρεσίας, νοοτροπίες, διαφορά αποδοχών, κοινωνική θέση δημιουργεί ιδιαίτερες δυσχέρειες στη διαδικασία της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της διοίκησης και μεταξύ της ομάδας και της διοίκησης.

2.1.1 Δίκτυα επικοινωνίας των ομάδων.

Οι σχέσεις των διαφόρων ομάδων με οποιαδήποτε μορφή και αν εμφανίζονται στην επιχείρηση, εξαρτώνται από το είδος της επικοινωνίας η οποία υπάρχει ή ακόμη, οι σχέσεις των μελών μιας ομάδας εξαρτώνται και επηρεάζονται από το σχήμα επικοινωνίας, εντός του οποίου κινούνται.

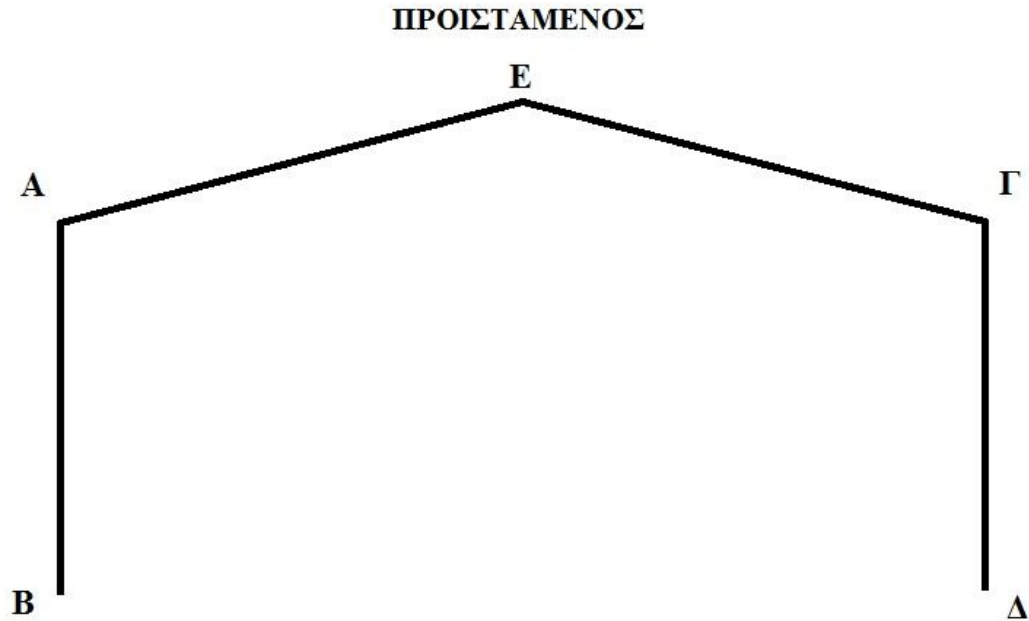
Από αυτό προκύπτει ότι τα σχήματα επικοινωνίας μέσα στη επιχείρησης επηρεάζουν άμεσα την συμπεριφορά των μελών των ομάδων και περισσότερο τα σχήματα αυτά επιδρούν στους τρόπους με τους οποίους επικοινωνούμε. Τα δίκτυα επικοινωνίας αποτελούν την διαρθρωτική άποψη των ομάδων και είναι οι τρόποι με τους οποίους μια ομάδα συνδέεται.

Αν υποθέσουμε ότι κάποιος προϊστάμενος τοποθετείτε με την ακόλουθη σχηματική διάρθρωση σε σχέση με τους υφιστάμενους:



Σχήμα 2

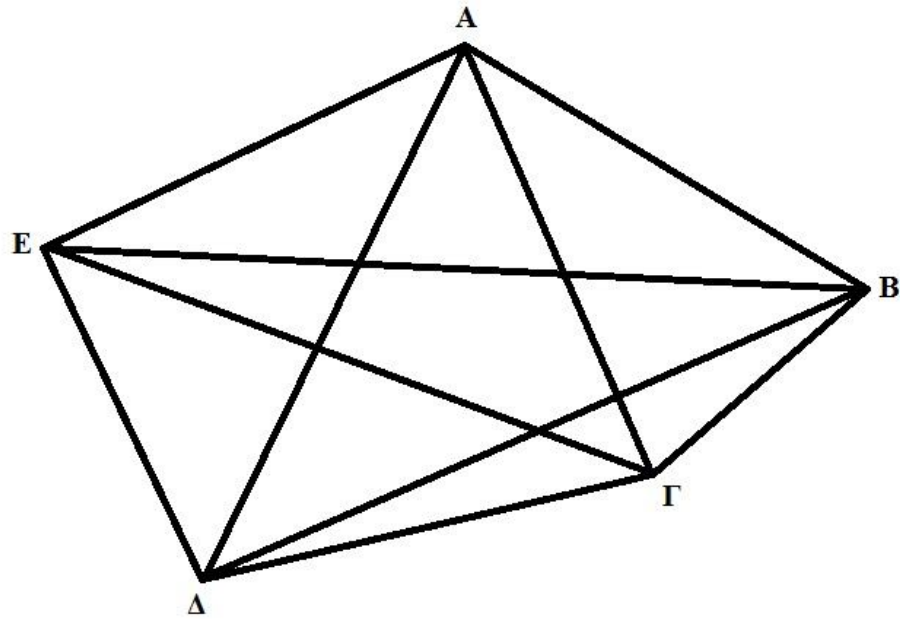
ή επιθυμεί την ακόλουθο διάρθρωση:



Σχήμα 3

Στη πρώτη περίπτωση ο προϊστάμενος επικοινωνεί με διαφορετικό τρόπο από αυτό που επικοινωνεί στη δεύτερη. Στη δεύτερη περίπτωση ο προϊστάμενος επικοινωνεί με τον Β μέσω του Α.

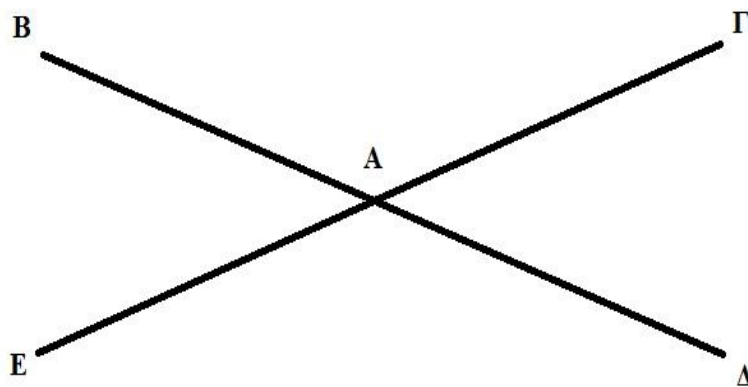
Ας σκεφτούμε την ψυχολογική θέση του υπαλλήλου πχ. του Β όταν βρίσκεται στο πρώτο σχήμα και όταν βρίσκεται στο δεύτερο. Στο δεύτερο σχήμα πρέπει να επικοινωνεί με τον προϊστάμενο μέσω άλλου. Αν μετατρέψουμε το σχήμα όπως εμφανίσαμε παραπάνω:



Σχήμα 4

τότε έχουμε διαφορετική διάρθρωση επικοινωνίας μιας ομάδας πέντε ατόμων που παρέχει τη δυνατότητα σε όλα τα μέλη να επικοινωνούν μεταξύ τους, χωρίς τη μεσολάβηση άλλου (κυκλική διάρθρωση).

Έτσι το σχήμα αυτό μετατρέπεται:



Σχήμα 5

Τότε πάλι έχουμε ομάδα από πέντε άτομα όπου η επικοινωνία μεταξύ του συγκεντρώνετε σε ένα μέλος, μέσο του οποίου διεξάγετε σε σχήμα άστρου.

Τέλος μπορούμε να μετατρέψουμε τα παραπάνω σχήματα, οπότε η επικοινωνία παίρνει διαφορετικούς δρόμους πραγματοποίησης, στα εξής:

- Τα διάφορα μέλη της ομάδας λαμβάνουν διαφορετικές θέσεις και γι' αυτό συμπεριφέρονται διαφορετικά, ανάλογα με τη θέση στην οποία βρίσκονται.
- Η διάφορη δε θέση σημαίνει διαφορετικό βαθμό εξουσίας, ανεξαρτησίας, εξάρτησης, ταχύτητα στην λήψη των αποφάσεων και γενικά διαφορετική κάλυψη των αναγκών των ατόμων που δικαιολογεί τον επηρεασμό της συμπεριφοράς.

2.1.2 Κατηγορίες σχημάτων επικοινωνίας.

Βασιζόμενοι στο ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς του άλλου, τότε οι ακόλουθοι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επηρεαστεί η συμπεριφορά υπάρχουν στα πλαίσια μιας ομάδας:

A. Ο αυταρχικός τύπος (τρόπος) επικοινωνίας.

Όπως σε όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και στην ξενοδοχειακή μονάδα που αναλύουμε ο επικεφαλής μιας ομάδας στο αυταρχικό σχήμα λέει άμεσα ή έμμεσα τι θέλει να κάνουν οι άλλοι. Δε καταβάλει προσπάθεια να πείσει τους υφιστάμενους να αποδεχτούν μια ορισμένη συμπεριφορά, μια θέση, ούτε επιζητεί τη συνεργασία τους στη λήψη της απόφασης. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας εκφράζεται με το σχήμα που έχει τη μορφή άστρου όπου η εξουσία συγκεντρώνετε σε ένα πρόσωπο την

οποία ασκεί απολυταρχικά, η δε επικοινωνία μεταξύ των άλλων μελών της ομάδας, διεξάγεται μέσω του κεντρικού προσώπου.

B. Επικοινωνία της παραδοχής ή της πειθούς.

Το σχήμα αυτό επικοινωνίας ισορροπεί μεταξύ αυταρχικού και του συμμετοχικού. Στο σχήμα αυτό η αλλαγή της συμπεριφοράς της ομάδας συντελείται αφού πεισθούν τα μέλη γι αυτό. Περιέχει στοιχεία αυταρχικότητας αφού η βασική διάρθρωση έχει σχήμα αυταρχικό αλλά ταυτόχρονα προσαρμόζεται και σε ένα δημοκρατικό στυλ καθώς υπάρχει το δικαίωμα επιλογής.

Τέλος ο σκοπός για το οποίο πρέπει να μεταβληθεί η συμπεριφορά των μελών της ομάδας είναι δεδομένος και γνωστός.

Γ. Το συμμετοχικό σχήμα.

Το σχήμα της συμμετοχής ή συμμετοχικό σημαίνει ότι τα μέλη της ομάδας όχι μόνο πείθονται για την ανάγκη διαφοροποίησης ή βελτίωσης συμπεριφοράς αλλά παίρνουν τα ίδια τη απόφαση. Η συμμετοχή του επικεφαλής στο σχήμα αυτό περιορίζεται

α) στη διάγνωση του προβλήματος (τι πρέπει να αλλάξει, γιατί και ποιοι πρέπει να αλλάξουν συμπεριφορά)

β) στη παρακινήσει των μελών της ομάδας να δουν το πρόβλημα με τρόπο ώστε να αποτελεί ευθύνη και αρμοδιότητα και των μελών

γ) στον έλεγχο με τη μορφή της παρακολούθησης της λύσης του προβλήματος.

Η λήψη της απόφασης στο συγκεκριμένο σχήμα αποτελεί έργο όλων των μελών της ομάδας, τα οποία, στην άσκηση της διοίκησης, διαδραματίζουν ρολό συνεργατών, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι καταλύετε η τυπική οργάνωση της ομάδας, η οποία από την άποψη του οργανογράμματος, μπορεί να εκληφθεί σαν αυταρχικό σχήμα, αλλά λειτουργικά περιέχει ανάθεση μέρος της διοίκησης στα πιο κάτω κλιμάκια της ιεραρχικής πυραμίδας.

2.1.3 Εμπόδια στην επικοινωνία των ομάδων στην επιχείρηση.

Προβλήματα μεταξύ ομάδων ενός συγκεκριμένου τμήματος καθώς και προβλήματα μεταξύ διαφόρων τμημάτων που έρχονται σε συνεχή επικοινωνία, είτε απλά για να αναφέρουν κάτι, είτε για να παρθούν αποφάσεις κάτω από πίεση συνθηκών και χρόνου εμφανίζονται σε καθημερινή βάση μέσα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Η μετάδοση των πληροφοριών από ένα πρόσωπο σε άλλο, στα πλαίσια της ομάδας, είτε αυτή εκφράζεται με τη μορφή μιας οργανωτικής διάρθρωσης (πχ διεύθυνση) είτε με τη μορφή μιας επιτροπής, συνήθως επηρεάζεται από ποικίλους παράγοντες.

Αν υποθέσουμε ότι ο Α ομιλεί προς τον Β για κάποιες ανάγκες της επιχείρησης, η μετάδοση των πληροφοριών από τον Α προς τον Β και το αντίθετο επηρεάζεται από φυσικούς και ψυχολογικούς θορύβους αλλά κι από άλλα αίτια που έχουν σχέση με το σχήμα, την κατεύθυνση και το περιεχόμενο της επικοινωνίας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά βάση των παραπάνω σχημάτων επικοινωνίας, δεν είναι εύκολο να ερευνηθεί πιο από αυτά εφαρμόζεται ως πρότυπο στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα, καθώς δεν υπάρχει το απόλυτο σχήμα το οποίο θα προταθεί και θα εφαρμοστεί στη μονάδα μας.

Τέλος η ίδια η έννοια της επικοινωνίας καθιστά δύσκολο το έργο της επιχείρησης, να εφαρμόσει το απόλυτο συγκεκριμένο στυλ επικοινωνίας. Έτσι προκύπτει ότι τελικά στο κομμάτι της επικοινωνίας επιλέγετε μια σύνθεση από τα παραπάνω σχήματα που αναλύθηκαν.

2.2 Η σημασία του Ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχείων

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους καθώς οι τελευταίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών.

Όσο αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας, έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού.

2.3 Εργασία και κατευθύνσεις απασχόλησης ξενοδοχείων

Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από κάποιες ιδιομορφίες όπως για παράδειγμα «διακεκομμένα» ωράρια και εποχική απασχόληση. Η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό δημιουργεί για τους διευθυντές ανθρώπινων πόρων ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς

ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι: πολιτική προσλήψεων, πολιτική πρόσθετων παροχών, πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης και πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Κατά την διαμόρφωσή της επιδρούν κάποιοι παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση.

Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης δεδομένου ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού.

Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση επιλέγει τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και ακολουθούν στη σειρά οι μόνιμοι απασχολούμενοι, οι οποίοι μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές εξαιτίας του όγκου των εργασιών.

Συνηθίζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και αποταμίευσης να υπόκεινται στη συνολική πολιτική της εταιρίας.

Δύναται ακόμη να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που πρέπει να διακρίνονται από ευκαμψία ώστε να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

Οι μισθοί που είναι προκαθορισμένοι είναι εκείνοι των διευθυντών των τμημάτων ενώ οι μισθοί προϊσταμένων εξαρτώνται κατά πολύ από την διαθεσιμότητα των εκπαιδευμένων και με εμπειρία ατόμων. Είναι γνωστό ότι ο μεγαλύτερος όγκος του προσωπικού είναι ανειδίκευτοι άνθρωποι και οι αμοιβές τους εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες

όπως τις νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

2.4 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία αλλά και γενικότερα σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σπουδαίο ρόλο.

Ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η παροχή υπηρεσιών που αφορούν σε διαδικασίες προσέλκυσης, εκπαίδευσης, παρουσιολογίων, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων και πολλά άλλα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υποχρεούται να ασκεί έλεγχο σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης που αφορά στη συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και απουσίες.

Υπεύθυνος για την εισαγωγή και διαμόρφωσή της πολιτικής του τμήματος είναι ο διευθυντής ο οποίος συμβουλευεται τη διοίκηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα όσον αφορά τον χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θέτει στόχους όπως βελτίωση της παραγωγικότητας, επικοινωνία των εργαζομένων, προγράμματα διαδοχής στελεχών, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας, κίνητρα απόδοσης. Στους στόχους συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η

ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις.

2.4.1 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Προσωπικού ξενοδοχείων.

Διακρίνονται οι παρακάτω βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων:

1. Απασχόληση/Πρόσληψη. Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εξεύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων και γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.
2. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας. Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας).
3. Επιμόρφωση προσωπικού. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές.
4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου-θέσης προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.
5. Υγεία και ασφάλεια. Πρόκειται για ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας που προβλέπεται από σχετικούς νόμους. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των

εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.

6. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις. Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και η επιβάλλονται ποινές όταν αυτοί παραβιαστούν.

7. Επικοινωνία των εργαζομένων. Πρόκειται για τις εργατικές σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό.

8. Ασφαλίσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.

9. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης. Επίσης, εφαρμόζονται κανόνες, χρονοδιαγράμματα (π.χ. ωραρίων).

10. Οργανωτικός σχεδιασμός. Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με τη δομή της επιχείρησης (όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα από το τμήμα προσωπικού -με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας-και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση).

11. Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων. Χρήσιμη η λειτουργία αυτή για έρευνα προβλημάτων όπως η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά κ.ά.

2.4.2 Ανάλυση θέσεων εργασίας ξενοδοχείων (job analysis).

Ένα από τα ιδιαίτερα καθήκοντα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν.

Με τον όρο ανάλυση θέσεως εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας ή ενός τμήματος. Σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Σήμερα που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά μεταβάλλεται, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας ή λόγω των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές.

Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και

επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του εργαζόμενου και για τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών.

2.5 Η εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Οι παραπάνω μέθοδοι μπορούν να εφαρμοστούν και στα ξενοδοχεία, άλλες λίγο και άλλες πολύ, οι ξενοδοχοϋπάλληλοι όμως εκπαιδεύονται ουσιαστικά από τον κάθε επόπτη ή προϊστάμενο και κυρίως εντός της θέσης εργασίας.

Εφόσον οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προσφέρουν υπηρεσίες περισσότερο άμεσα στους πελάτες των εγκαταστάσεων της μονάδας, είναι πολύ βασικό το προσωπικό να εκπαιδεύεται κατάλληλα και με μεγάλη προσοχή, καθώς η εργασία του μεγαλύτερου όγκου δεν στηρίζεται σε μηχανικό εξοπλισμό αλλά στις διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

Αναλυτικότερα, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα έγκαιρης ανταμοιβής των εργαζομένων εφόσον εργάζονται σκληρά για να αποδώσουν και η αμοιβή τους θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο μορφωτικό τους επίπεδο και τις ικανότητές τους. Σε συνδυασμό με την αμοιβή θα πρέπει να προσφέρονται πρόσθετες παροχές (π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη), ώστε να δημιουργείται αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους.

Τέλος, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοούν τα συστήματα αμοιβών αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα συστήματα υποκίνησης.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με την ανάλυση των παραπάνω, δεν θα ήταν σκόπιμο να αναφερθεί και να τονιστεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας, είναι η κινητήριος δύναμη της δημιουργίας, ανάπτυξης και εξέλιξης της επιχειρηματικότητας γενικά και ειδικά στον τουριστικό κλάδο και τις ξενοδοχειακές μονάδες. Από τα παραπάνω έγινε κατανοητό το πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας ανθρώπινο δυναμικό και πώς αυτός καθίσταται το κλειδί για τη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και εξασφάλισης της βιωσιμότητας της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Ο τουριστικός κλάδος ανήκει στον τριτογενή τομέα παραγωγής και αφορά όχι την παραγωγή προϊόντων, αλλά την παροχή υπηρεσιών. Αν μη τι άλλο ο τουριστικός κλάδος από μόνος του παρότι παρέχει υπηρεσίες, είναι τόσο δυναμικός στην χώρα μας, που τον καθιστά να χαρακτηρίζεται ως βιομηχανία. Αντιληφτώ γίνεται εάν κοιτάξουμε στα έσοδα που αποφέρει κάθε τουριστική σεζόν ο τουριστικός κλάδος, που είναι και τεράστια αλλά και σημαντικά ανταγωνιστικά, σε σχέση με άλλες χώρες που έχουν τουριστική ανάπτυξη.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στον ρόλο της διοίκησης και της οργάνωσης των ξενοδοχείων.

3.1 Τα ξενοδοχεία.

Τα στοιχεία που συνθέτουν τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων είναι τα εξής:

- A) οι πελάτες – τουρίστες του ξενοδοχείου
- B) οι παρεχόμενες υπηρεσίες που τους προσφέρονται
- Γ) τα σημεία πώλησης- παροχής υπηρεσιών
- Δ) το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται
- E) η δομή οργάνωσης του ξενοδοχείου και
- Z) η φύση της εργασίας.

Σε αυτό το σημείο γίνεται ανάλυση των παραπάνω:

A) Πελάτες. Οι πελάτες επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο

εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών και τις προσωπικές τους πεποιθήσεις.

Επίσης καθορίζουν και το ποια τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργούν για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Επειδή η χρονική περίοδος ταξιδιού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ο αριθμός των πελατών ανά περίοδο.

Τέλος, βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

B) Οι παρεχόμενες υπηρεσίες που τους προσφέρονται. Τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στα ξενοδοχεία δεν έχουν διάρκεια και πρέπει να τονιστεί ότι η παραγωγή και διάθεσή τους προς κατανάλωση – επισκέπτη πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο ταυτόχρονα.

Γ) Τα σημεία πώλησης- παροχής υπηρεσιών. Τα σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών είναι τα ταμεία των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων.

Δ) Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται. Η απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και περιστασιακή. Αποδείξεις ή στατιστικά στοιχεία του αριθμού απασχολούμενων είναι συνήθως δύσκολο να υπάρξουν. Σε κάποια τμήματα υπερτερούν οι άνδρες, ενώ σε κάποια άλλα οι γυναίκες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε αντίθεση με τα παρελθόντα έτη, γίνονται όλο και περισσότερες

προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου εργατικού δυναμικού σε όλες τις θέσεις και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα όπως σε προϊστάμενους ή διευθυντές.

Ε) Η δομή οργάνωσης του ξενοδοχείου. Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η γνώση (θεωρητική και πρακτική) των διοικούντων και η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

Ζ) Η φύση της εργασίας. Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί με άλλα λόγια να αυτοματοποιηθεί, διότι η ποιότητα των παροχών εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι επίσης για κάποιους εργαζομένους το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του.

Κάποια χαρακτηριστικά που συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα συντελούν στην δημιουργία ενός μοναδικού περιβάλλοντος, το οποίο καλούνται να διευθύνουν οι αρμόδιοι.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω:

Όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από ένα ξενοδοχείο, όπως η διαμονή, η σίτιση και άλλες επιλογές αποτελούν σημαντικό κομμάτι των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων των περισσότερων κρατών. Σε συνδυασμό με τα μέσα μεταφοράς, εμπλέκονται ποικίλες

υπηρεσίες όπως εστιατόρια, δυνατότητες αναψυχής κ.ά., που όλα αυτά μαζί συνθέτουν την φιλοξενία ενός τόπου.

Επομένως κρίνεται αναγκαία η σωστή προβολή των προορισμών με σκοπό την προσέλκυση τουριστών-καταναλωτών.

3.1.1 Δραστηριότητες διοίκησης ξενοδοχείων.

Όπως είναι γνωστό, τον βασικότερο ρόλο στη σωστή λειτουργία όλων των οργανισμών, έχει η διοίκηση και η οργάνωση με κύριο στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στα ξενοδοχεία ως βιομηχανίες υπηρεσιών, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά στις τεχνικές και στις μεθόδους διοίκησής τους.

Η διοίκηση είναι η ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας επιβάλλει στους διευθυντές να αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους και να ασκούν εξουσία στην συμπεριφορά και την απόδοση των άλλων ανθρώπων. Δεν είναι μια ξεχωριστή λειτουργία.

Ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να έχει ένα τμήμα διοίκησης όπως τα επιμέρους τμήματα (π.χ. τμήμα υποδοχής, τμήμα ορόφων, τμήμα προσωπικού, κ.τ.λ.), και επιπλέον δεν είναι ομογενοποιημένη.

Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου.

Πρωταρχική δραστηριότητα της διοίκησης σε ένα ξενοδοχείο είναι ο προγραμματισμός της εργασίας. Μέσω του προγραμματισμού, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως οικονομικά μεγέθη, αποδόσεις πωλήσεων κ.ά.. Προκειμένου ο προγραμματισμός να είναι ουσιαστικός, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι

προσδοκά η επιχείρηση και με ποιον τρόπο θα εργαστεί για να το επιτύχει, όπως για παράδειγμα μεθόδους εκτέλεσης εργασιών, χρονικά όρια κ.ά.

Εκτός από έναν καλό προγραμματισμό, κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η οργάνωση. Μέσα στα ξενοδοχεία, οι διάφορες εργασίες θα πρέπει να διανέμονται στους εργαζομένους.

Η οργάνωση αφορά στην κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα όπως η υποδοχή, η διαμονή, η κουζίνα και το εστιατόριο. Με άλλα λόγια, η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα. Είναι επίσης ευθύνη της διοίκησης να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, δηλαδή να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει. Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση.

Ο έλεγχος είναι ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη.

Τέλος, η συντήρηση και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί μέριμνα της διοίκησης, διότι επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και άρα την ικανοποίηση των πελατών – επισκεπτών.

3.1.2 Πρότυπα διοίκησης ξενοδοχείων.

Ο τρόπος διοίκησης και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη, είτε από τον γενικό διευθυντή.

Τέσσερα είναι συνήθως τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές.

- A) το απολυταρχικό,
- B) το αποφασιστικό,
- Γ) το συμβουλευτικό και
- Δ) το δημοκρατικό πρότυπο.

Στο απολυταρχικό πρότυπο οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και σταθερή και το προσωπικό αναμένεται να εκτελέσει τις εντολές πιστά και χωρίς δυσκολίες.

Στο αποφασιστικό πρότυπο, οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν υλοποιηθούν, αναφέρονται στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και διευκρινίζονται διάφορα ερωτήματα.

Στο συμβουλευτικό πρότυπο, η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν παρθούν αποφάσεις, λαμβάνει υπόψη συμβουλές και προτάσεις.

Στο δημοκρατικό πρότυπο, πραγματοποιείται συνήθως συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών.

Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που είναι απαραίτητο είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη και διευθυντή να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί τα παραπάνω σε θεωρητική βάση να είναι κοινώς αποδεκτά αλλά εκείνο που χρειάζεται ουσιαστικά είναι η πρακτική εφαρμογή τους.

3.2 Οργάνωση ξενοδοχείων.

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα από τα διευθύνοντα στελέχη.

Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω μιας σειράς ενεργειών.

Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί λειτουργικά, δηλαδή με βάση την λειτουργία των υπαλλήλων και γεωγραφικά.

Δηλαδή με την γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης.

Για παράδειγμα μια αλυσίδα ξενοδοχείων κατανέμει τις μονάδες της με βάση τη γεωγραφική περιφέρεια με την κάθε μονάδα να διαθέτει τα δικά της επίπεδα επίβλεψης και τη δική της ιεραρχική δομή. Ο καταμερισμός μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το προϊόν, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να καθορίζεται με βάση τον τύπο των ξενοδοχείων, και ανάλογα με τους πελάτες. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχειακό τμήμα πωλήσεων μπορεί να διαθέτει ξεχωριστές μονάδες πώλησης μόνο για συνέδρια, εκδηλώσεις και ειδικούς τύπους δωματίων μόνο για τους συμμετέχοντες σε αυτά.

Τέλος, η μορφή ροής της πληροφορίας μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών. Αποτελεί μια νέα μορφή οργάνωσης και βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Πιο συγκεκριμένα αφορά στο ποιος διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων.

3.2.1 Μορφές οργάνωσης ξενοδοχείων.

Στα ξενοδοχεία μπορούμε να διακρίνουμε δύο μορφές οργάνωσης, την τυπική και την άτυπη.

Η τυπική μορφή οργάνωσης προϋποθέτει μια ομάδα εργαζομένων, που θα είναι ικανοί να συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Είναι σαφής και προσδιορίζεται από κανονισμούς που ρυθμίζουν τις τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Η άτυπη μορφή οργάνωσης οδηγεί στην δημιουργία άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και συνυπάρχει με την τυπική σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δράσης. Αφορά ουσιαστικά κοινές δράσεις δυο ή και περισσότερων εργαζομένων και λειτουργεί ωφέλιμα για τους συμμετέχοντες ως προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους.

Προκειμένου να οργανωθούν οι δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου αποτελεσματικά, το πρώτο βήμα είναι η διευκρίνιση από την διοίκηση των παρακάτω:

- Ποιοι είναι οι στόχοι. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει γενικούς στόχους με κάθε επιμέρους τμήμα να προσδιορίζει τους δικούς του.
- Ποια μορφή εξειδίκευσης θα ακολουθηθεί. Υπάρχουν δυο μορφές εξειδίκευσης.

Η μικρή ή μηδενική ειδίκευση κατά την οποία γίνεται ανάθεση ενός έργου σε έναν μόνο υπάλληλο. Η εξειδίκευση αυτή μπορεί να επιφέρει καλύτερη απόδοση, μπορεί όμως και να οδηγήσει σε στενά εργασιακά πλαίσια μειώνοντας το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών του.

Στην τμηματοποιημένη εξειδίκευση από την άλλη, εμφανίζεται η ανάγκη ομαδοποίησης των εργασιών, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός και ο έλεγχος κάθε ενέργειας. Αφορά ουσιαστικά στην ομαδοποίηση των υπαλλήλων που κάνουν την ίδια εργασία και αποτελεί

την πιο κοινή μέθοδο οργάνωσης.

- Ποιος θα έχει εξουσία και σε τι βαθμό. Πρόκειται για μια αλυσίδα εντολών. Σε κάθε οργάνωση τα μέλη των κατώτερων ομάδων είναι υπόλογοι σε μέλη ιεραρχικά υψηλότερων ομάδων.
- Ποιος θα ασκεί έλεγχο και σε τι βαθμό. Ο βαθμός ελέγχου εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως είναι η ομοιότητα της εργασίας και των αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση, η μόρφωση και ο επαγγελματισμός της ομάδας που τον ασκεί. Σημαντικός παράγοντας επίσης είναι ο όγκος και η συχνότητα αλληλεπίδρασης τους με το προσωπικό που ελέγχεται, η γεωγραφική απόσταση και η πολυπλοκότητα της φύσης της εργασίας που ελέγχεται. Ο χώρος των ξενοδοχείων μπορεί να διαθέτει παγκόσμια έκταση ελέγχου.
- Πώς θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες. Αφορά στον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες εργασίες. Οι εργασίες αυτές προϋποθέτουν ποικίλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων. Για παράδειγμα τρεις τηλεφωνήτριες σε ένα ξενοδοχείο έχουν συγκεντρωμένη αλληλεπίδραση εφόσον εργάζονται στο ίδιο τμήμα ενώ η άφιξη ενός πελάτη αποτελεί διαδοχική αλληλεπίδραση εφόσον επιδρά πρώτα η υποδοχή, στη συνέχεια η οροφοκομεία και κάποια στιγμή το προϊόν αυτό αποτελεί ένα απλό τιμολόγιο για την οικονομική διεύθυνση.
- Πώς θα καταμεριστούν αρμοδιότητες και ευθύνες. Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία η εξουσία καταμερίζεται στα διάφορα στελέχη και προκαλεί συχνά προστριβές μεταξύ τους.
- Η συμμόρφωση με την ακολουθία της ιεραρχίας. Κάθε άτομο είναι υπόλογο σε έναν προϊστάμενο κι ο προϊστάμενος στη συνέχεια είναι υπόλογος σε έναν διευθυντή. Για τον έλεγχο κάποιου εργαζομένου, ο διευθυντής δεν θα πρέπει να παρακάμπτει τον εκάστοτε προϊστάμενο.
- Η εξασφάλιση της ισορροπίας. Η ισορροπία ανάμεσα στις σχέσεις των

ομάδων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να εφαρμοστούν σωστά οι προκαθορισμένες διαδικασίες .

• Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση. Κάθε διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να ορίζει την έκταση των ευθυνών του. Παράδειγμα συγκέντρωσης-αποκέντρωσης στα ξενοδοχεία είναι το μερίδιο ευθύνης και επίπεδο εξουσίας που αποδίδει μια αλυσίδα ξενοδοχείων σε έναν τοπικό διευθυντή ξενοδοχείου.

3.2.2 Διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού ξενοδοχείων.

Η διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού στον ξενοδοχειακό τομέα λαμβάνει υπόψη τα πιο κάτω χαρακτηριστικά που αφορούν κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα:

- Οι άνθρωποι. Τα ξενοδοχεία παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες με βασικότερο παράγοντα τον άνθρωπο. Άρα οι πελάτες έχουν άμεση επαφή με το προσωπικό και όχι με αυτοματοποιημένα συστήματα.
- Το κύρος του προσωπικού. Σε κάποια τμήματα απασχολούνται άτομα που ανήκουν στο κατώτατο επίπεδο της αγοράς εργασίας (π.χ. σερβιτόροι).
- Το στυλ εξυπηρέτησης. Μπορεί να προκληθεί δυσαρέσκεια στους πελάτες από την συμπεριφορά των υπαλλήλων.
- Το μέγεθος του ξενοδοχείου. Οι σχέσεις των υπαλλήλων μικρών ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων διαφέρουν από εκείνες των μεγάλων μονάδων.
- Η «επανάληψη» και το επίπεδο ικανοτήτων του προσωπικού. Η αλλαγή προσωπικού στα ξενοδοχεία και η έλλειψη σωστής εκπαίδευσής τους μπορεί να προκαλέσει προβλήματα.
- Η διεύθυνση της μονάδας. Ο διευθυντής έχει μεγάλη ευθύνη ακόμη και ως προς την απόδοση του προσωπικού που αντικατοπτρίζει την εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες.

- Η ιεραρχία της εξουσίας. Αν τα επίπεδα ιεραρχίας μεταξύ των υπαλλήλων και του διευθυντή είναι λίγα, ο έλεγχος των πιο χαμηλών επιπέδων είναι πιο εύκολος.
- Το επίπεδο του συνδικαλισμού. Όταν το προσωπικό αλλάζει συχνά, τα εργατικά σωματεία δεν ασκούν μεγάλες πιέσεις στα ξενοδοχεία.
- Το ποσοστό απασχόλησης εφήβων και γυναικών. Οι υπάλληλοι αυτοί προσδοκούν συνήθως προσωρινή απασχόληση και ελαστικότητα στα προγράμματα εργασίας τους.

3.2.3 Οργανόγραμμα ξενοδοχείων.

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης γνωστοποιεί τη θέση που κατέχει ο κάθε υπάλληλος όσο αφορά στην ευθύνη, στην εξουσία αλλά και στην επικοινωνία και συνεργασία του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του. Στα ξενοδοχεία τα διάφορα τμήματα ομαδοποιούνται ανάλογα με την εργασία που επιτελείται σε αυτά.

Τα τμήματα μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι:

- Διεύθυνση, τήρηση επιχειρηματικής πολιτικής και εκπλήρωση στόχων,
- Υποδοχή,
- Θυρωρείο,
- Όροφοι, έλεγχος καθαρισμού δωματίων,
- Λινοθήκη,
- Εστιατόριο,
- Κουζίνα,
- Συντήρηση,
- Λογιστήριο, εγγραφές ανοίγματος και κλεισίματος πελατειακών λογαριασμών,
- Έλεγχος, σε όλο το φάσμα των ξενοδοχειακών δραστηριοτήτων,
- Δημόσιες Σχέσεις, εξυπηρέτηση και επίλυση προβλημάτων των πελατών,

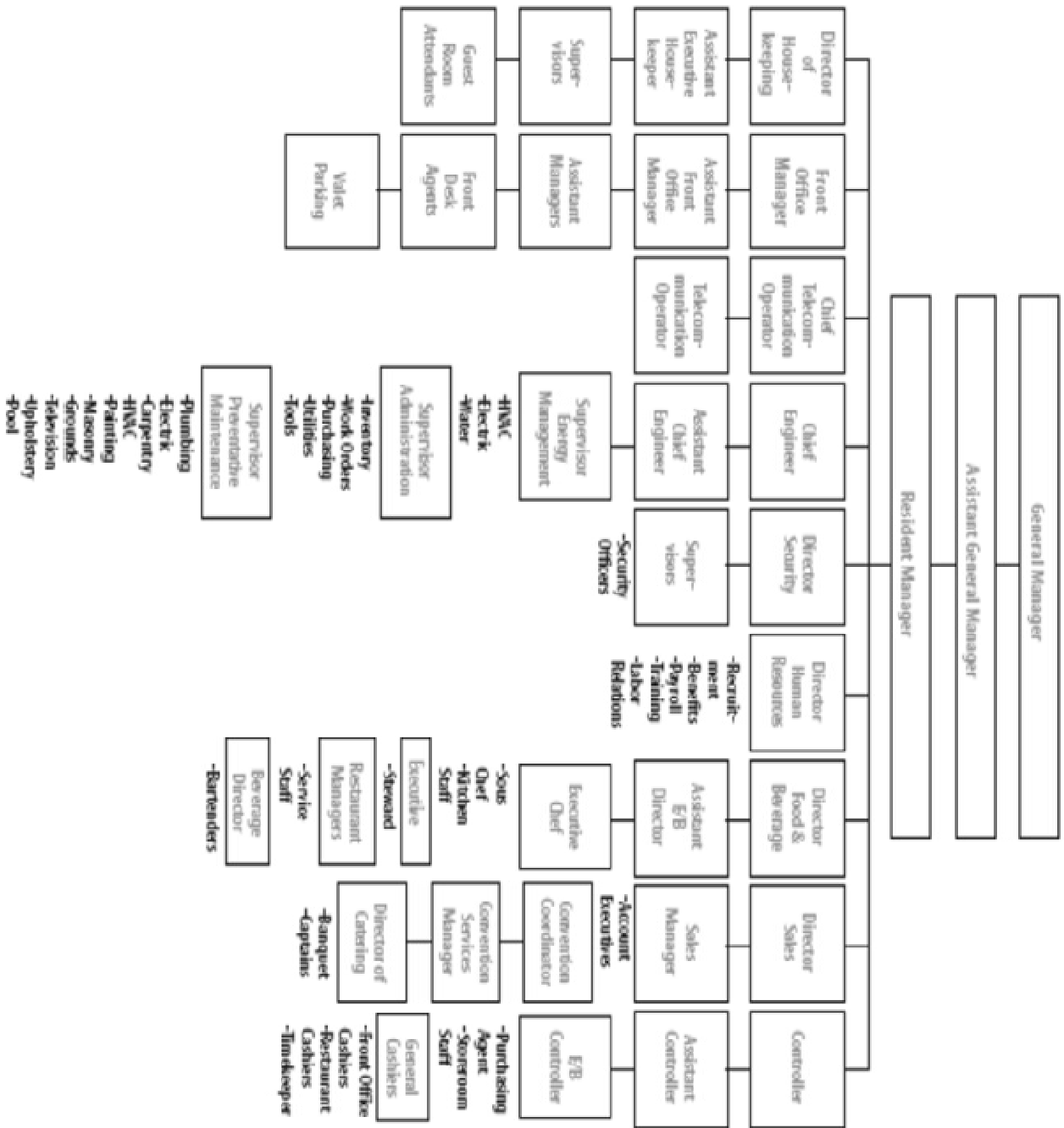
- Νομική Υπηρεσία, κάλυψη όλων των νομικών θεμάτων της επιχείρησης,
- Πωλήσεις, επιμέλεια των συναλλαγών που σχετίζονται με συσκέψεις,
- Προμήθειες, προγραμματισμός αγορών, απογραφές και τέλος
- Ασφάλεια

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών αναφέρονται στον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου και το κάθε τμήμα μπορεί να αποτελείται από μικρότερες οργανωτικές μονάδες.

Τα τμήματα, η κατανομή της εξουσίας καθώς και οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να παρουσιαστούν διαγραμματικά από μια γραφική παράσταση που ονομάζεται οργανόγραμμα.

Το οργανόγραμμα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και επιπλέον κάθε τμήμα μπορεί να συντάξει ξεχωριστά ένα οργανόγραμμα μόνο για το δικό του προσωπικό.

Στην επόμενη σελίδα ακολουθεί ένα πρότυπο οργανογράμματος μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας.



Παράδειγμα οργανογράμματος ξενοδοχειακής μονάδας

3.3 Εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον ξενοδοχειακής μονάδας.

Εσωτερικό Περιβάλλον:

Οικονομικοί πόροι: Αξία χρηματικού κεφαλαίου στη τράπεζα, μετοχές επιχείρησης, δάνεια (βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα).

Τεχνολογικοί πόροι : Εξοπλισμοί εστιατορίων, πλυντήρια, οικιακές συσκευές δωματίων, εξοπλισμός μπαρ, παροχή internet, τηλεφωνία, τηλεοράσεις, air-conditions, εξοπλισμός hall, ηλεκτρονικοί υπολογιστές, πολυμέσα, εξοπλισμός συντήρησης πισίνας, πυρασφάλεια, ανελκυστήρες, ISO.

Φυσικοί πόροι: Κτήμα γης και κτηριακές εγκαταστάσεις που ανήκουν στους ιδιοκτήτες της μονάδας.

Ανθρώπινοι πόροι: Γενικός Διευθυντής, Διευθυντές τμημάτων, εξωτερικοί συνεργάτες, ανώτερα στελέχη, μεσαία στελέχη, επιστάτες, επιτελικοί και εργάτες πρώτης γραμμής που απασχολούνται στη ξενοδοχειακή μονάδα.

Εξωτερικό Περιβάλλον:

Φυσικό περιβάλλον: Θεωρείται ο σημαντικότερος κινητήριος μοχλός για την επιχείρηση καθώς οι τοπικές κλιματολογικές συνθήκες καθώς και η γεωμορφολογία είναι αυτές που συνθέτουν το σκηνικό γενικά για τουριστική ανάπτυξη στην ευρύτερη περιοχή και ειδικά για την αξιοποίηση της επιχείρησης μας σε ξενοδοχειακή. Αυτή η σύνθεση καθορίζει και σε υψηλό ποσοστό το είδος της ζήτησης και της προσφοράς. Από την άλλη μεριά , η επιχειρηματική δραστηριότητα επιβαρύνει το περιβάλλον έμμεσα που σε καμία περίπτωση δεν τίθεται θέμα επιπρόσθετου κόστους ή δυσφήμισης της επιχείρησης μας αλλά δυσφήμισης της τοπικής κοινωνίας καθώς οι τουρίστες από το πέρασμά τους κατά την περίοδο των διακοπών τους αφήνουν πίσω τους πολλά

σκουπίδια.

Το νομικό πλαίσιο: Οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις της πολιτείας όσο αφορά το νομικό πλαίσιο έχουν ευνοϊκούς όρους για τις τουριστικές επιχειρήσεις καθώς σχεδόν κάθε χρόνο δίνονται κρατικές επιδοτήσεις στις επιχειρήσεις με σκοπό την επένδυση. Το φορολογικό καθεστώς δεν είναι τόσο υψηλό.

Τέλος η προστασία του καταναλωτή και η οποία είναι μείζονος σημασίας εξασφαλίζεται από τοπικές, εθνικές και ευρωπαϊκές νομοθετικές διατάξεις.

Η διαθέσιμη τεχνολογία: κρατήσεις on line, συστήματα εξυπηρέτησης πελατών CRM, αξιοποίηση του internet ώστε να γίνει παράκαμψη του tour operation-τουριστικού πράκτορα και συστήματα ασφάλειας ISO.

Αγορά: Η μακρόχρονη και πολύ καλή σχέση που έχει η επιχείρηση με τους προμηθευτές είναι το κλειδί για την καλύτερη αξιολόγηση και ανάλυση της αγοράς, καθώς είναι αυτοί που προσαρμόζονται άμεσα στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών, δημιουργώντας νέα προϊόντα και υπηρεσίες και σύμφωνα πάντα με τις εκτιμήσεις της διοίκησης που παρατηρούν σαν επιχείρηση από την ζήτηση των καταναλωτών – τουριστών.

Πολιτικό – Κοινωνικό – Οικονομικό: Εδώ θα μπορούσαμε να το δούμε ως ένα σύνθετο περιβάλλον καθώς και τα τρία μαζί αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο.

Το κοινωνικό περιβάλλον είναι δεδομένο. Στοιχεία όπως κουλτούρα, πολιτισμός που συνεπάγεται ήλιος, όμορφες παραλίες, αξιοθέατα, αρχαιολογικοί χώροι, ιστορικά μνημεία, ακόμα και η διασκέδαση έχουν σφραγιστεί για τα καλά και έχουν δημιουργήσει ένα σύμβολο προσέλκυσης για τουρισμό τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό. Το πολιτικό περιβάλλον είναι ασταθές καθώς κάθε κυβέρνηση δίνει και διαφορετική σημασία στο κομμάτι της βιομηχανίας του τουρισμού. Ο τουριστικός κλάδος είναι ο σημαντικότερος από

άποψη εσόδων για την Ελλάδα, αλλά παρότι οι τοπικές κοινωνίες ζητούν κίνητρα για επενδύσεις αυτό παρατηρούμε ότι δεν γίνεται εφικτό σε μεγάλο βαθμό από τις εκάστοτε κυβερνήσεις μειώνοντας έτσι αισθητά την τουριστική ανάπτυξη του τόπου. Τέλος όλα αυτά που προαναφέρθηκαν σε σχέση με το οικονομικό περιβάλλον συνθέτουν ένα αβέβαιο μέλλον, καθώς οι διεθνείς κοινότητες μπαίνουν η μία μετά την άλλη στην παγκόσμια οικονομική ύφεση. Έτσι υπάρχει στασιμότητα στο θέμα του τουρισμού και αναμένονται με αγωνία τα αποτελέσματα του το προσεχές καλοκαίρι, τόσο σε διεθνές όσο και σε τοπικές οικονομίες.

3.4 Τα τμήματα του ξενοδοχείου.

1. ΟΚΟΝΟΜΙΚΟ ΤΜΗΜΑ

Επικεφαλής του οικονομικού τμήματος είναι ο Οικονομικός Δ/της ο οποίος και αναφέρεται απευθείας στον Γενικό Δ/ντή.

Το οικονομικό τμήμα είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση οικονομικών θεμάτων όπως ο οικονομικός προγραμματισμός βάση των διαθέσιμων χρηματικών πόρων, είναι αρμόδιο επίσης για τον ετήσιο προϋπολογισμό και την απογραφή στο τέλος της περιόδου, καθορίζει την μισθοδοσία όλου του προσωπικού σε όλους τους βαθμούς ιεραρχίας, ασχολείται με την αξιολόγηση και επένδυση σε τεχνολογικούς και φυσικούς πόρους, προβλέπει τις φθορές και τις αποσβέσεις όλου του εξοπλισμού της μονάδας, καταγράφει όλες τις λογιστικές εργασίες οι οποίες συμβαδίζουν με το νομικό πλαίσιο, αποπληρώνει τα ξένα κεφάλαια και στήνει γενικά τον ετήσιο ισολογισμό από όπου και προκύπτει η βιωσιμότητα της μονάδας. Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι το οικονομικό τμήμα έρχεται σε

συνεχόμενη επικοινωνία και συνεργασία με όλα τα τμήματα σε καθημερινή βάση και λαμβάνονται οι πιο σημαντικές αποφάσεις για τη σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου.

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Επικεφαλής της διεύθυνσης είναι ο Γενικός Δ/ντής ο οποίος αναφέρεται στους μετόχους και ιδιοκτήτες της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο τμήμα Διεύθυνσης πραγματοποιείτε η οργάνωση και ο συντονισμός των λειτουργιών του ξενοδοχείου.

Η ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί σαν μια επιχείρηση της οποίας η διοίκηση βασίζεται στο σύνολο των λειτουργιών της. Η πρώτη λειτουργία η οποία κατευθύνει όλες τις άλλες λειτουργίες του ξενοδοχείου είναι η διοίκηση.

Υπάρχει ένα διοικητικό συμβούλιο το οποίο ελέγχεται από το εποπτικό συμβούλιο και εκλέγετε από την γενική συνέλευση η οποία είναι το ανώτατο όργανο του ξενοδοχείου.

Το διοικητικό συμβούλιο συγκαλεί συνελεύσεις στις οποίες συζητούνται θέματα που απασχολούν την ξενοδοχειακή μονάδα, επίσης τον διοικεί και τον εκπροσωπεί. Ακόμα το διοικητικό συμβούλιο με απόφαση του μπορεί να μεταβιβάσει τις αρμοδιότητες του σε ένα μέλος στον νομικό σύμβουλο ή στον διευθυντή.

Την γενική διεύθυνση του ξενοδοχείου την έχει ο γενικός διευθυντής ο οποίος υλοποιεί τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου και γενικότερα συντονίζει και επιβλέπει την δράση της μονάδας.

Ο Γενικός Διευθυντής εκτός από την εφαρμογή και τον έλεγχο του συστήματος διασφάλισης ποιότητας επιβλέπει και την οικονομική διεύθυνση και το λογιστήριο παράλληλα.

Ο Γενικός Διευθυντής είναι ο κύριος υπεύθυνος για την τήρηση των διοικητικών και λογιστικών βιβλίων όσο αφορά τις κατευθυντήριες

γραμμές και τον έλεγχο των υπάλληλων. Έχει την δικαιοδοσία να προσλαμβάνει και να απολύει προσωπικό, να διαχειρίζεται την περιούσια και να επιβλέπει τις εργασίες του ξενοδοχείου.

Τέλος ο Γενικός Διευθυντής είναι υπεύθυνος για την χάραξη νέων στρατηγικών που θα πραγματοποιηθούν για την περαιτέρω βιωσιμότητα της επιχείρησης και όταν ο Διευθυντής απουσιάζει, ο Υποδιευθυντής ελέγχει, συνδιοικεί και αναλαμβάνει χρέη Διευθυντή.

3. ΤΜΗΜΑ MARKETING

Υπεύθυνος του τμήματος αυτού είναι ο Δ/ντής Marketing.

Το τμήμα marketing είναι η προβολή της μονάδας στον καταναλωτή-τουρίστα που θα έρθει να επισκεφθεί το ξενοδοχείο. Έχει συνεχόμενη επαφή με εξωτερικούς συνεργάτες ή αλλιώς tour operators και με πρακτορεία τουρισμού μέσα από τα οποία θα διαφημιστεί η ξενοδοχειακή μονάδα ως δημοφιλής σε προορισμούς τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού. Σημαντικό στοιχείο στο έργο του τμήματος είναι η εξασφάλιση, μέσω συνεργασίας με πρακτορεία, των ήδη υπαρχουσών αγορών που επισκέφτηκαν στο παρελθόν τη μονάδα μας και αναζήτηση νέων αγορών που έχουν ποιοτικά στοιχεία με σκοπό την αύξηση των εσόδων της μονάδας. Ένα μεγάλο κεφάλαιο διαφήμισης της του ξενοδοχείου είναι το διαδίκτυο όπου καθημερινά τα στελέχη του τμήματος επιδιώκουν την καλύτερη δυνατή προβολή διαχειρίζοντας το site της μονάδας. Σε πολλές μονάδες προωθείται η διοργάνωση εκδηλώσεων και διεξάγονται μεγάλα συνέδρια μέσα από τα οποία επιδιώκετε ακόμα καλύτερη προβολή. Επίσης το τμήμα marketing δημιουργεί το marketing mix δηλαδή το ίδιο το προϊόν που στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι ένα πακέτο παροχής υπηρεσιών, η διαμορφωμένη τιμή του πακέτου βάση ανταγωνισμού και απαίτησης της

αγοράς, η τοποθεσία όπου βρίσκεται η μονάδα και η οποία δίνει αξία στο «προϊόν» και τέλος η προώθηση του όπως προαναφέρθηκε. Από τα παραπάνω φαίνεται πόσο σημαντικό είναι το τμήμα καθώς και πόσο αναγκαία είναι η συνεργασία του τόσο με το οικονομικό τμήμα όσο και με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της μονάδας και τους ιδιοκτήτες-μετόχους.

4. ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το τμήμα προσωπικού αναφέρεται στον Γενικό Διευθυντή της εταιρίας. Επικεφαλής του τμήματος είναι ο Διευθυντής Προσωπικού ο οποίος αναφέρεται κατευθείαν στους μετόχους.

Το τμήμα προσωπικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας έχει ως σκοπό την πρόσληψη, εκπαίδευση και εξέλιξη προσωπικού.

Τα στελέχη του τμήματος αυτού, είναι αρμόδια για την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει τις προβλεπόμενες θέσεις εργασίας της ξενοδοχειακής μονάδας.

Το τμήμα προσωπικού βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία με τον Γενικό Διευθυντή και με το οικονομικό τμήμα από τα οποία και θα πάρει την κατάλληλη πληροφορία για το budget που αναλογεί σε θέματα που έχουν να κάνουν με τον συγκεκριμένο αριθμό προσωπικού, καθώς και τα προβλεπόμενα χρήματα για την ασφάλεια και πληρωμή αυτών. Οι προϊστάμενοι αυτού του τμήματος είναι γνώστες της αγοράς του κλάδου των ξενοδοχείων και γνώστες αξιολόγησης βάση προτύπων για τον καταμερισμό του κατάλληλου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις. Είναι το τμήμα που φροντίζει για την ασφάλεια και την αίσθηση καλών συνθηκών εργασίας και αναγνωρίζει τα δικαιώματα των εργαζομένων.

5. ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του ξενοδοχείου είναι αυτό της συντήρησης και αυτό διότι το έργο που έχει να επωμιστεί έχει να κάνει με την λειτουργικότητα του. Είναι τελείως κατανοητό το πόσο σημαντικό είναι το έργο των ανθρώπων που απασχολούνται σε αυτό το τμήμα, ώστε να γίνει δυνατή και εφικτή, η διατήρηση της λειτουργικότητας του ξενοδοχείου. Για να γίνει αποδοτική και αποτελεσματική η συντήρηση του ξενοδοχείου σε υψηλά επίπεδα θα πρέπει να συνδυαστούν δυναμικά κάποιοι παράγοντες.

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- α) ο χρόνος
- β) το ανθρώπινο δυναμικό
- γ) οι παρούσες συνθήκες.

Ανάλυση χρόνου: Ο παράγοντας χρόνος είναι αυτός πάνω στον οποίο θα προσαρμοστούν και θα εξαρτηθούν οι άλλοι δυο παράγοντες. Τα ανώτερα στελέχη του ξενοδοχείου, θα πρέπει να κάνουν ένα χρονοδιάγραμμα με τις εργασίες οι οποίες θα πρέπει να αναθέσουν στα μεσαία στελέχη και αυτά με τη σειρά τους στους εργάτες που θα αναλάβουν να φέρουν εις πέρας. Έτσι ο χρόνος, θα πρέπει να αξιολογηθεί σωστά και ορθολογικά βασιζόμενος πάντα σε εφαρμογή διαδικασιών προηγούμενων ετών, ώστε να γίνει σωστός προγραμματισμός χρόνου και αποφυγή καίριων λαθών. Ο παράγοντας χρόνος κρίνεται ο σημαντικότερος καθώς είναι φανερό ότι έχει να διαχειριστεί καταστάσεις και διαδικασίες, πριν την έναρξη της τουριστικής σεζόν, δηλαδή να γίνουν εργασίες ώστε να είναι άμεσα έτοιμο να δεχτεί κόσμο το ξενοδοχείο και να διορθώσει τυχόν βλάβες της περασμένης σεζόν καθώς και διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν με το κλείσιμο της τουριστικής σεζόν, ώστε να μην

δημιουργούνται τυχόν παραβλέψεις και προβλήματα τα οποία θα αυξήσουν τα κόστη συντήρησης και θα έχουν απόκλιση, από τις προβλεπόμενες αποσβέσεις εξοπλισμού του ξενοδοχείου καθώς θα εμφανιστεί περισσότερη φθορά αυτών.

Ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού: Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα έχει τον επιστάτη ο οποίος θα πρέπει να έχει δυναμική προσωπικότητα, άψογη επικοινωνιακή ικανότητα και αποτελεσματική μεταδοτικότητα ώστε να κατευθύνονται σωστά οι διαδικασίες του προσωπικού και να έρχονται πάντα τα ορθά αποτελέσματα.

Υδραυλικός, ψυκτικός, συντηρητής πισίνας, ξυλουργός, κλειδαράς, κηπουρός, μηχανικός είναι κάποια από τα επαγγέλματα που εμπλέκονται στις διαδικασίες συντήρησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Αυτοί έχουν σημαντικό έργο να εκτελέσουν και για αυτό ακριβώς τον λόγο θα πρέπει να επεμβαίνουν άμεσα και να είναι επαγγελματίες, εξειδικευμένοι ο καθένας στο αντικείμενο του. Είναι η εικόνα του ξενοδοχείου και θα πρέπει να είναι σοβαροί στην εργασία τους, με σωστή συμπεριφορά και άτομα εμπιστοσύνης προς τους συναδέλφους και προς τους ανωτέρους του επιστάτες.

Ανάλυση συνθηκών: Ανώτερα στελέχη, επιστάτες, εργάτες πρώτης γραμμής είναι υπεύθυνοι σε καθημερινή βάση στο να αντιμετωπίσουν δύσκολες καταστάσεις και απρόβλεπτες συνθήκες. Η επικοινωνία, η σωστή καθοδήγηση και η λήψη αποφάσεων μεταξύ αυτών είτε μεμονωμένα είτε σαν σύνολο ομάδων πρέπει να είναι άμεση, καθαρή και αποτελεσματική πάντα σε σχέση με την χρονική στιγμή που το επιβάλουν οι συνθήκες. Είναι λοιπόν αυτονόητο ότι καθημερινά είναι εφικτό να παρουσιαστούν για παράδειγμα προβλήματα στα μηχανήματα πίεσης νερού της πισίνας, η να χαλάσουν κάποια έπιπλα και να θέλουν άμεση αντικατάσταση.

6. ΤΜΗΜΑ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΑΑΣ

Το τμήμα διανομής και εφοδιασμού του ξενοδοχείου έχει ως σκοπό την κάλυψη όλων των αναγκών σε αναλώσιμα αγαθά. Παραγγελίες γίνονται καθημερινά από το τμήμα εφοδιασμού, είτε επειδή έχουν προβλεφθεί βάση προγραμματισμού, είτε επειδή κρίνεται άμεσα απαραίτητο επειδή το επιβάλλουν οι συνθήκες ή λόγω ελλείψεων. Η συνεργασία με το οικονομικό κυρίως τμήμα είναι επιτακτική. Είναι ένα τμήμα που το υπαλληλικό προσωπικό είναι σε εγρήγορση και οι λήψεις αποφάσεων των προϊσταμένων κρίνονται άμεσες και καίριες. Είναι το τμήμα που αλλάζει τα πλάνα του οικονομικού τμήματος καθώς η πρόβλεψη των παραγγελιών είναι ένας συντελεστής μεταβλητός. Η συνεργασία του τμήματος με αντιπρόσωπους και προμηθευτές είναι χρόνια και με κλίμα εμπιστοσύνης. Υπάρχουν δε και εναλλακτικές επιλογές στην επιλογή προμηθευτών σε περιπτώσεις που το επιβάλλουν οι συνθήκες αλλά με τους προμηθευτές που συνεργάζεται η μονάδα χρόνια το τμήμα εφοδιασμού πετυχαίνει και καλύτερη τιμή αγοράς υλικών, που μειώνουν τα κόστη της επιχείρησης και αυξάνουν την ποιότητα της συνεργασίας.

Αποθήκη

Ο κύριος υπεύθυνος εκεί είναι ο προϊστάμενος της αποθήκης ο οποίος προβαίνει στον έλεγχο σε όλα τα εισερχόμενα είδη στην αποθήκη. Τα αγαθά πριν εισαχθούν στον κύριο χώρο της αποθήκης ελέγχονται από τον υπεύθυνο του τμήματος και στην συνέχεια τοποθετούνται στον κατάλληλο αποθηκευτικό χώρο από τους αποθηκάρους. Επίσης στον χώρο της αποθήκης διενεργείται και η διαδικασία της απογραφής στο τέλος κάθε χρόνου.

7. ΤΜΗΜΑ ΔΩΜΑΤΙΩΝ (ROOMS DIVISION)

Το τμήμα Δωματίων έχει ως κύρια αρμοδιότητα τη διάθεση/ πώληση (δηλ. ενοικίαση) των δωματίων.

Χωρίζεται στα τμήματα:

Υποδοχής: Πώληση δωματίων, υποδοχή πελατών, μεταφορά αποσκευών του πελάτη στο δωμάτιο, τηλεφωνικό κέντρο, παραλαβή μηνυμάτων για τους πελάτες.

Ορόφων : Καθαρισμός δωματίων και κοινόχρηστων χώρων, επιθεώρηση για την άριστη λειτουργία και καθαριότητα των δωματίων. Ο Rooms Division είναι υπεύθυνος για τη σωστή λειτουργία καθαρισμού και αλλαγών των δωματίων και έχει υπό την εποπτεία του την υπεύθυνη ορόφων, Housekeeping Manager καθώς επίσης και για τη λειτουργία της reception, οπότε σ' εκείνον αναφέρεται η υπεύθυνη της reception Front Office Manager.

8. ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΙΣΤΙΣΤΙΚΩΝ (food & beverage)

Το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τις λειτουργίες των εστιατορίων, των μπαρ, της ταβέρνας, του τμήματος δεξιώσεων καθώς και της κουζίνας και του ζαχαροπλαστέιου.

Ο Food & Beverage Manager είναι υπεύθυνος για τη σωστή λειτουργία των κουζινών, των εστιατορίων και των bars. Σ' εκείνον αναφέρονται ο chef, οι maitres και οι bar supervisors του ξενοδοχείου.

9. ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Από το τμήμα αυτό εφαρμόζεται η επιτήρηση και φρούρηση του ξενοδοχείου από εξειδικευμένο προσωπικό (security). Το ξενοδοχείο είτε συνεργάζεται με επιχείρηση παροχής προστασίας και ασφάλειας, είτε προσλαμβάνει προσωπικό και το εκπαιδεύει κατάλληλα για αυτό το αντικείμενο εργασίας. Καθήκοντα των υπαλλήλων είναι να επιβλέπουν σε 24ωρη βάση τις κτιριακές εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και την προστασία των επισκεπτών της ξενοδοχειακής μονάδας.

Τέλος δεν θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε και κάποια άλλα επαγγέλματα που εμπλέκονται σε μία ξενοδοχειακή μονάδα και παρόλο που δεν εντάσσονται σε τμήματα ούτε ανήκουν σε υψηλές βαθμίδες της ιεραρχίας της μονάδας, δεν παύει το έργο τους να μην θεωρείτε σημαντικό.

Αυτά είναι: υπεύθυνοι καταστημάτων του ξενοδοχείου, γυμναστές, ναυαγοςώστες, διασκεδαστές και φροντιστές μικρών παιδιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΟΜΙΛΟΣ MITSIS



4.1 Το προφίλ της εταιρίας.

Η ξενοδοχειακή αλυσίδα Mitsis Hotels A.E. ιδρύθηκε από τον κ. Κωνσταντίνο Μήτση το έτος 1976 και αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος από μία σειρά δραστηριοτήτων του Ομίλου Επιχειρήσεων Μήτση, όπως κλωστοϋφαντουργία, οινοποιία, κατασκευαστική εταιρεία και εκδόσεις.

Μία Αναδρομή

Έχοντας υπ' όψιν τις πολύπλευρες δραστηριότητες του ομίλου, το λογότυπο των Mitsis Hotels αντιπροσωπεύει την πορεία του ιδρυτή του. Ένα σχήμα προσώπου που κοιτάει ευθεία μπροστά και στοχεύει, όπως έκανε ο ίδιος πριν 40 και πλέον χρόνια. Στις 5 Σεπτεμβρίου 1954 ιδρύεται η πρώτη βιομηχανία πλεκτών και σηματοδοτεί την αρχή μιας μεγάλης και επιτυχημένης πορείας. Η μετεξέλιξή της είναι μεγάλη και γρήγορη και οι επιτυχίες διαδέχονται η μία την άλλη.

Κλωστοϋφαντουργία, οινοποιία, κατασκευαστική εταιρεία, μέσα μαζικής ενημέρωσης. Το 1976 λειτουργεί η πρώτη ξενοδοχειακή μονάδα ενώ σήμερα τα ξενοδοχεία αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων του ομίλου.

Σκοπός της εταιρίας είναι η παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας, διατροφής, διασκέδασης και ψυχαγωγίας. Έτσι ο σκοπός της επιχείρησης είναι να δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις συνθήκες της υπάρχουσας αγοράς και να προσπαθεί να ισορροπεί μεταξύ της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του καταναλωτή – τουρίστα και της σύγκρισης / συσχέτισης με τον ανταγωνισμό – όμοιες ξενοδοχειακές μονάδες της αγοράς.

Φιλοσοφία της αποτελεί ο σεβασμός στη φύση και στον άνθρωπο που προσφέρεται μέσα από τις δραστηριότητες και τη λειτουργία της.

Μεγέθη

Η εταιρεία απαριθμεί 20 ξενοδοχεία, City και Resort Hotels 4 και 5* και Delux, συμπεριλαμβανομένων 6 κέντρων SPA και θαλασσοθεραπείας, σε μερικές από τις ομορφότερες περιοχές της Ελλάδος: στα νησιά της Κρήτης, Ρόδου και Κω και στα Καμένα Βούρλα στην κεντρική Ελλάδα, καθώς και στα Ιωάννινα, συνολικής δυναμικότητας 15.000 κλινών. 4 ξενοδοχειακές μονάδες βρίσκονται υπό ανέγερση στη Μύκονο, Κρήτη, Κω και Ρόδο και αναμένονται να λειτουργήσουν μέχρι το 2011. Η εταιρεία απασχολεί 4.000 εργαζομένους, συμβάλλοντας έτσι καθοριστικά στην αγορά εργασίας και στην τουριστική ανάπτυξη της χώρας.

Βραβεία

Στα Mitsis Hotels έχει απονεμηθεί μεγάλος αριθμός βραβείων, από εγχώριους και διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς, ταξιδιωτικές ενώσεις και tour operators, ως επιβράβευση για την υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών τους, τη συνεισφορά τους στην αναβάθμιση του τουρισμού της χώρας καθώς και για το σεβασμό τους προς το φυσικό περιβάλλον.

4.2

To Grand Hotel



Όνομα επιχείρησης: Grand Hotel

Το Grand Hotel προσφέρει 405 πολυτελή δωμάτια για εξαιρετική φιλοξενία και άνεση. Το ξενοδοχείο έχει κατά καιρούς φιλοξενήσει μερικές από τις σημαντικότερες διεθνείς προσωπικότητες όπως η Μάργκαρετ Θάτσερ, ο Χέλμουτ Κολ, ο Γκρέγκορι Πεκ, ο Άντονι Κουίν, ο Κωνσταντίνος Καραμανλής, ο Μίκης Θεοδωράκης και πολλοί άλλοι

Είδος υπηρεσιών: Οι παρακάτω υπηρεσίες είναι διαθέσιμες στο ξενοδοχείο:

- Υπηρεσίες υποδοχής (Μηνύματα, Αχθοφόροι)
- Ανταλλαγή συναλλάγματος /Πιστωτικές κάρτες
- Ενοικίαση αυτοκινήτων
- Επίσκεψη γιατρού (εφόσον ζητηθεί, με επιπλέον χρέωση)
- Υπηρεσίες για παιδιά: baby sitting (με επιπλέον χρέωση και εφόσον ζητηθεί) κρεβατάκια μωρών, καρεκλάκια κ.τ.λ.
- Business services: τηλέφωνο, fax, ταχυδρομικές υπηρεσίες &

φωτοαντιγραφικό

- Ασύρματο Internet
- Internet Corner: για προσωπικούς, επαγγελματικούς ή άλλους λόγους αναψυχής (παιδικά παιχνίδια)
- Πλυντήριο /Καθαριστήριο
- Καταστήματα με αναμνηστικά και μπουτίκ
- Bridge room
- TV room
- Γυμναστήριο & Σάουνα (με επιπλέον χρέωση)
- Parking πελατών
- Room service επιλεγμένες ώρες

Ανάγκες που καλύπτουν: Οτιδήποτε έχει σχέση με προϊόντα τα οποία θα χρησιμοποιήσει ένας τουρίστας εσωτερικός ή εξωτερικός κυρίως για τις καλοκαιρινές του διακοπές.

Αριθμός εργαζομένων: 150

4.3 Φωτογραφίες ξενοδοχείου





4.4 Η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου.

Στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας αναφέρεται ο Γενικός Διευθυντής – General Manager of Operations ο Οικονομικός Διευθυντής και ο Διευθυντής Marketing της εταιρείας.

Στον Γενικό Διευθυντή αναφέρονται οι Διευθυντές - Hotel Director όλων των ξενοδοχείων.

Στον Διευθυντή Marketing αναφέρεται ο Υπεύθυνος Κρατήσεων της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στον Διευθυντή – Hotel Director αναφέρονται ο Υπεύθυνος Επισιτιστικών τμημάτων – Food & Beverage Manager, ο Υπεύθυνος Διαχωρισμού Δωματίων -Rooms Division Manager και ο Υπεύθυνος Συντήρησης. Ο Hotel Director είναι ο “αρχηγός” της ξενοδοχειακής μονάδας.

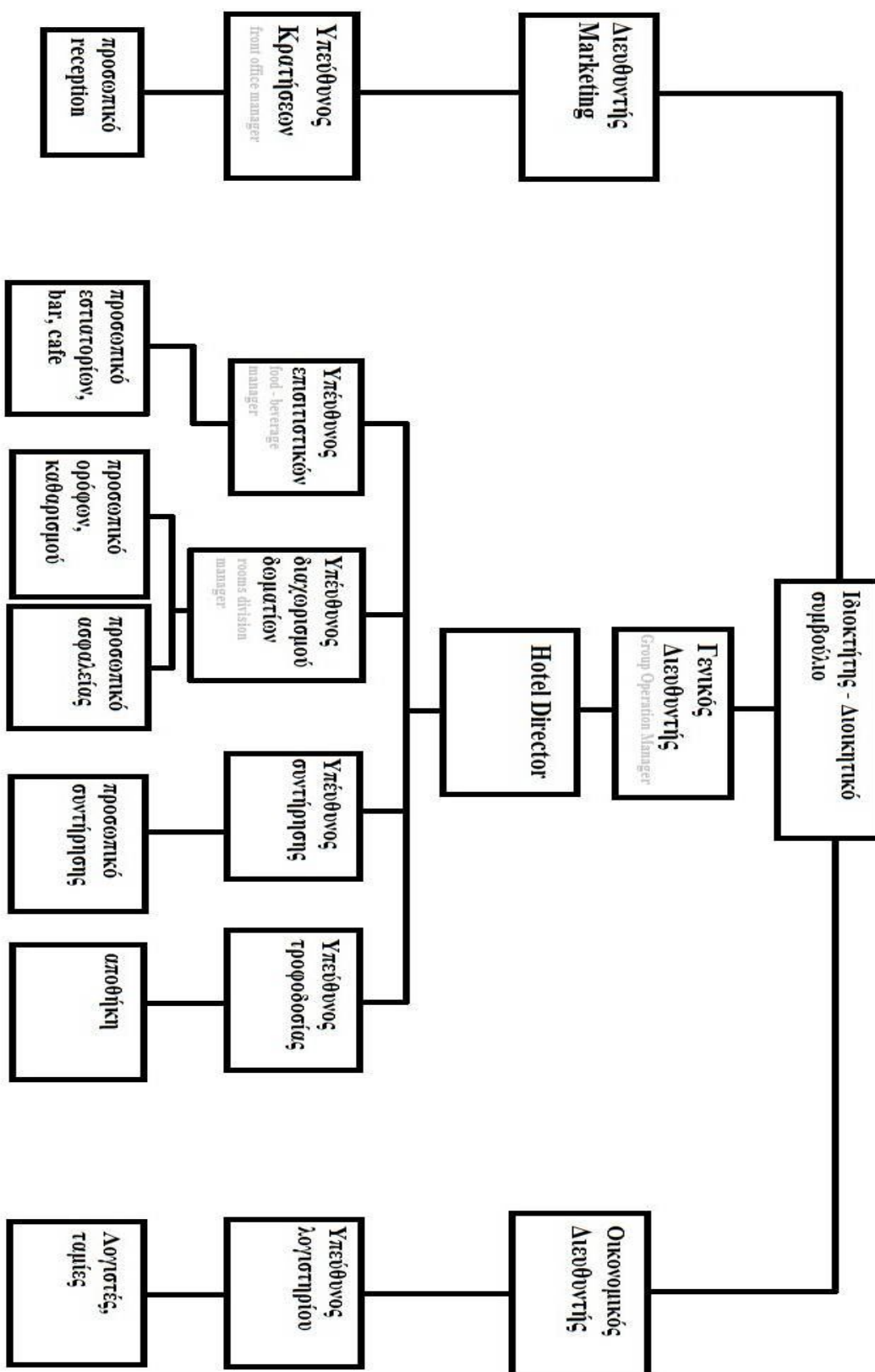
Στις οριζόντιες διαχειρίσεις ανήκουν το τμήμα Υποδοχής το οποίο ασχολείται με όλες τις σχετικές με το προσωπικό εργασίες, το τμήμα Ασφάλειας και το τμήμα Entertainment σχεδιάζοντας και δημιουργώντας όλα τα show και τις δραστηριότητες των τουριστών, περιλαμβανομένων και των παιδικών σταθμών.

Οριζόντια διαχείριση αποτελούν και τα τμήματα Προμηθειών με τον Υπεύθυνο Τροφοδοσίας που στην ουσία είναι σε κάθε ξενοδοχείο ξεχωριστά οι αποθήκες και τα mini market . Επίσης είναι τα Spa που λειτουργούν σε κάθε ξενοδοχείο του ομίλου σαν κέντρα ομορφιάς.

Επίσης ο Υπεύθυνος Συντήρησης φροντίζει για τις επισκευές και συντηρήσεις των ηλεκτρολογικών και υδραυλικών εγκαταστάσεων και πισινών κατά τη διάρκεια λειτουργίας των ξενοδοχείων.

Στον Διευθυντή Οικονομικών αναφέρεται ο Υπεύθυνος του λογιστηρίου της μονάδας.

4.5 Οργανόγραμμα του Ομίλου και του Grand Hotel.



4.6

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το οργανόγραμμα διαμορφώθηκε και αποτυπώθηκε σύμφωνα με πληροφορίες κι ενδείξεις από ανωτέρα στελέχη του ομίλου της ξενοδοχειακής μονάδας.

Αν και σκοπός της εργασίας είναι η οργανωτική αποτύπωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, θεώρησα απαραίτητο να παρουσιαστεί η οργανωτική δομή και ολόκληρου του ομίλου για να γίνει πιο κατανοητή η ιεραρχία αλλά και η σύνθεση των διαφόρων τμημάτων.

Έτσι, από το οργανόγραμμα βλέπουμε ότι Υπεύθυνος κάθε ξενοδοχειακής μονάδας του ομίλου και κατ' επέκταση του Grand Hotel, είναι ο Hotel Director της κάθε μονάδας ξεχωριστά. Ο Hotel Director βλέπουμε ότι αναφέρεται στον Γενικό Διευθυντή ενώ ο Διευθυντής Marketing και ο Οικονομικός Διευθυντής υπάγονται στο Διοικητικό Συμβούλιο.

Πιο συγκεκριμένα βλέπουμε ότι το οργανόγραμμα μας έχει τη μορφή αντιστραμμένου δέντρου πράγμα το οποίο όπως προαναφέραμε έχει σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει άμεση επαφή όλων των τμημάτων μαζί. Αυτό θα μπορούσε να λειτουργήσει μειονεκτικά στην οργάνωση της μονάδας όμως μέσα από το πέρασμα των χρόνων και τις επιτυχίες του ξενοδοχείου δε μπορούμε να το θεωρήσουμε σαν λάθος στη δομή της οργάνωσης του.

Παρατηρήσαμε επίσης ότι δεν υπάρχει Διευθυντής προσωπικού. Το θεωρώ σωστό γιατί υπεύθυνος για το προσωπικό του μπορεί να είναι ο κάθε Υπεύθυνος τμήματος και δε χρειάζεται να υπάρχει ξεχωριστός αρμόδιος.

4.7

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Γενικά δε θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε υπάρχει κάποιο οργανωτικό λάθος στη δομή της ξενοδοχειακής μονάδας.

Μπορούμε όμως να πούμε και να προτείνουμε διαφορετικές ιδέες.

Μια τέτοια πρόταση είναι ότι δεν χρειάζεται να έχει η μονάδα μας και Front office Manager και Room Division Manager. Και οι δύο αυτές θέσεις σχετίζονται με το τμήμα υποδοχής και οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες έχουν μόνο Front office Manager ο οποίος αναλαμβάνει αρμοδιότητες τόσο του τμήματος υποδοχής όσο και του τμήματος ορόφων. Θεωρείτε πολυτέλεια σε μια μονάδα να υπάρχουν και οι δυο υπεύθυνοι.

Μια δεύτερη πρόταση σχετίζεται με την θέση του Υπεύθυνου τροφοδοσίας. Θα μπορούσε να θεωρηθεί περιττή η ύπαρξη ενός τέτοιου υπεύθυνου γιατί αρμόδιος για τον έλεγχο των ελλείψεων και των αναγκών του κάθε τμήματος θα μπορούσε να είναι ο Υπεύθυνος αυτού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Αυτό που θα μπορούσαμε να κρατήσουμε μέσα από την ερευνά ανάλυση και αποτύπωση της οργανωτικής δομής μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι πως δεν μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει κάποιο τέλει οργανόγραμμα που σύμφωνα με αυτό πρέπει να οργανωθεί ένα ξενοδοχείο. Η οργάνωση της δομής των τμημάτων και των υπεύθυνων αυτών είναι σχετική και έχει να κάνει με τις ανάγκες και τους στόχους της κάθε επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κοσμάς Παξινός, *Οργάνωση παραγωγής Τ.Π Οργανωτική*, Καθηγητής Εφαρμογών Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου.
- Βασίλης Μ. Παπαδάκης, *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδ. Ε. Μπένου.
- Θεμιστοκλής Κόντης, *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική.
- Γιώργος Αλεξιάκης, *Η Τέχνη της Διαχείρισης*, Εκδ. Σμίλη.
- Πάττας Σταύρος, *σημειώσεις Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Τ.Ε.Ι. Πειραιά.
- <http://www.mitsishotels.com>