



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

ΤΜΗΜΑ
Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εκπαίδευση ως παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων του ΗSK στις τουριστικές επιχειρήσεις



ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
Κα ΠΟΥΛΑΚΗ ΖΩΗ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ:
ΓΟΝΑΛΑΚΗ ΒΑΣΙΛΙΚΗ
Α.Μ.:5084

ΧΑΝΙΑ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2010

Ευχαριστίες

Αρχικά χρωστάω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον άνθρωπο που τώρα πια δεν είναι κοντά μου αλλά μου δίνει όλη τη δύναμη του από εκεί πάνω γνωρίζοντας πως τώρα θα είναι πολύ υπερήφανος για το παιδί του που ολοκλήρωσε ένα του στόχο. Τον μπαμπά μου. Ύστερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου και τους αδερφούς μου, που είναι κάθε λεπτό στο πλευρό μου και με αγαπάνε τόσο πολύ. Στη συνέχεια οφείλω να ευχαριστήσω πάρα πολύ την επιβλέπουσα καθηγήτρια Ζωή Πουλάκη για τη τόση υπομονή που είχε μαζί μου και την τόση όρεξη της να με βοηθήσει να ολοκληρώσω την εργασία αυτή επιτυχώς. Τέλος, ευχαριστώ τα ξενοδοχεία Minoa Palace Resort & Spa, Porto Plataniass Beach Resort & Spa και Galini Sea View που δεν αρνήθηκαν να συμμετέχουν στην εργασία μου απαντώντας στις ερωτήσεις μου με ευχαρίστηση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	1
Περιεχόμενα.....	2
Περίληψη	4
Σκοπός και Μεθοδολογία Εργασίας.....	5
Εισαγωγή	6

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ □

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Εννοιολογικό Περιεχόμενο Housekeeping

Εισαγωγή	7
1.1 Η Ιστορία	7
1.2 Η Έννοια του HSK.....	7
1.3 Η Σπουδαιότητα του HSK	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Το Οργανόγραμμα του Housekeeping

Εισαγωγή	10
2.1 Η Οργάνωση	10
2.2 Οργανωτική Δομή.....	11
2.3 Οργανόγραμμα	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Περιγραφή Θέσης Εργασίας Housekeeping

Εισαγωγή	14
3.1 Οι Προδιαγραφές και οι Διαδικασίες για τη Θέση Εργασίας του HSK	14
3.2 Job Description in Housekeeping Department.....	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Εισαγωγή	20
4.1 Από το Παραδοσιακό Management στη Δ.Ο.Π	20
4.2 Περιοχές Εστίασης.....	22
4.3 Κεντρικά Σημεία Ενδιαφέροντος	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Εισαγωγή	23
5.1 Ορισμοί Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	23
5.2 Ο Προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων.....	24
5.3 Αναζήτηση-Προσέλκυση των Ανθρώπινων Πόρων.....	24
5.4 Επιλογή των Ανθρώπινων Πόρων	26

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εισαγωγή	30
6.1 Εκπαίδευση Νεοπροσληφθέντων.....	30
6.2 Οργάνωση Εκπαίδευσης.....	31
6.2.1 Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών	32
6.2.1.1 Μέθοδοι Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών	33
6.2.2 Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης	34
6.2.3 Μέθοδοι και Περιεχόμενο Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων	36
6.2.4 Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης	38

6.3 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	38
6.4 Αμοιβές Ανθρώπινου Δυναμικού	40
6.5 Πολιτική Κινήτρων.....	41

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ □□

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: Μεθοδολογία Έρευνας	
Εισαγωγή	43
7.1 Τεχνική της Έρευνας	43
7.2 Πληθυσμός της Έρευνας	44
7.3 Δομή Ερωτηματολογίου	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: Αναλυτική Παρουσίαση των Ευρημάτων της Έρευνας	
Εισαγωγή	46
8.1 Οργανωτική Δομή.....	46
8.1.1 Περιοχές Ευθύνης	46
8.1.2 Οργανόγραμμα	47
8.1.3 Job Description (Περιγραφή Θέσης Εργασίας)	48
8.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο HSK	48
8.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο HSK.....	49
8.3.1 Αναζήτηση-Προσέλκυση	50
8.3.2 Επιλογή-Πρόσληψη	50
8.4 Εκπαίδευση & Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	52
8.4.1 Σχεδιασμός Προγραμμάτων	52
8.4.2 Μέθοδοι και Περιεχόμενοι Προγραμμάτων Εκπαίδευσης.....	54
8.5 Αξιολόγηση	55
8.6 Αμοιβές κατά τη Διάρκεια της Εκπαίδευσης	56
8.7 Συστήματα Κινήτρων	56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο: Συμπεράσματα-Προτάσεις	
Εισαγωγή	58
9.1 Συμπεράσματα	58
9.2 Προτάσεις	60

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ □	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ □□	64
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	66

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αποσκοπεί αρχικά στην καταγραφή των μεταβλητών και των παραμέτρων εκείνων που αναδεικνύουν τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης ως παράγοντας βελτίωσης των εργαζομένων του Housekeeping. Επίσης αποσκοπεί στη διερεύνηση των πρακτικών και των μεθόδων εκείνων οι οποίοι θα συμβάλουν στη βελτίωση των όρων της παροχής αυτών των υπηρεσιών. Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος (θεωρητικό), το οποίο αποτελείται από 6 κεφάλαια αναφέρονται το εννοιολογικό περιεχόμενο του Housekeeping, η σημασία της ολικής ποιότητας στο τμήμα, οι διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος καθώς και όλες οι πτυχές της εκπαίδευσης σε σχέση με τον άνθρωπο και τη τουριστική μονάδα. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας (ερευνητικό), το οποίο αποτελείται από 3 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 και επιλέχθηκε η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας η οποία αποκαλύπτει τους μη εμφανείς παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις συμπεριφορές. Το πληθυσμό της έρευνας αποτελούν 3 πολυτελή ξενοδοχεία της ραγδαία αναπτυσσόμενης τουριστικής περιοχής του Πλατανιά στον Ν. Χανίων. Επιλέχθηκε η τεχνική της προσωπικής συνέντευξης σε βάθος με χρήση ερωτηματολογίου ανοικτών ερωτήσεων, έτσι δε περιορίζεται το εύρος των απαντήσεων και βοηθούν στη συλλογή περισσότερων στοιχείων. Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν και σχολιάστηκαν οι άξονες και οι μεταβλητές που αφορούν στην οργανωτική δομή του τμήματος του Housekeeping, στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τέλος στην Εκπαίδευση και Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το βασικό συμπέρασμα της εργασίας είναι η σημαντικότητα της εκπαίδευσης και της εφαρμογής της με διάφορες μεθόδους για την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων του HSK και κατά συνέπεια όλης της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Βασικός σκοπός της εργασίας αυτής είναι αρχικά να κατανοήσουμε τον ξενοδοχειακό όρο housekeeping (οροφοκομία), να τον αναλύσουμε και στη συνέχεια να διερευνήσουμε τους παράγοντες που συμβάλουν στην εκπαίδευση και πιο συγκεκριμένα, στην παραγωγικότητα των εργαζομένων του housekeeping μίας ξενοδοχειακής μονάδας. Αυτό θα επιτευχθεί με την εξής μεθοδολογία:

ξεκινώντας με το θεωρητικό κομμάτι και αναλύοντας:

- την οργανωτική δομή του τμήματος housekeeping
- τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί το τμήμα housekeeping
- και, κυρίως, τον τρόπο εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος συνεχίζοντας με το ερευνητικό κομμάτι όπου είναι μια συγκριτική μελέτη μεταξύ τριών 5* ξενοδοχειακών μονάδων της περιοχής Πλατανιάς Χανίων για να τεκμηριώσουμε τα παραπάνω.

Τέλος θα συγκρίνουμε τη θεωρία με την έρευνα για να καταλήξουμε στα ανάλογα συμπεράσματα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

«Ξενοδοχείο: κτήριο ή κτηριακό συγκρότημα ειδικά κατασκευασμένο ή διαμορφωμένο για τη παροχή καταλύματος (ή και διατροφής) στο κοινό έναντι αμοιβής, το οποίο είναι οργανωμένο σε επιχειρηματική βάση και κατατάσσεται σε κατηγορίες, ανάλογα με τη ποιότητα της κατασκευής, τις ανέσεις και τις δευτερεύουσες υπηρεσίες που προσφέρει.» (Γ. Μπαμπινιώτης σελ., 1217)

Ο ορισμός του ξενοδοχείου, μας οδηγεί σε διάφορα συμπεράσματα. Αρχικά κατανοώντας τον όρο, συνειδητοποιούμε πόσες υπηρεσίες απαιτούνται για την λειτουργία απλά ενός ξενοδοχείου, ύστερα το πόσο σημαντικό είναι η καλύτερη δυνατή λειτουργία του για το περισσότερο δυνατό κέρδος

Καθώς ο τουρισμός έχει εδραιωθεί ως ένας σημαντικός τομέας της οικονομίας έτσι και οι ξενοδοχειακές μονάδες, που είναι ένα από τα παρακλάδια του τουρισμού, πρέπει να προσαρμόζουν τις υπηρεσίες τους στις ανάγκες των πελατών. Αυτό επιτυγχάνεται με καλή οργάνωση και εγρήγορση στην εξέλιξη, ανάλογα φυσικά το πελατειακό στόχο κάθε παρόμοιας επιχείρησης. Η εκπαίδευση είναι σημαντική για την εξέλιξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ειδικά στα μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία όπου ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγαλύτερος. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας τέτοιας επιχείρησης, σε όλες τις υπηρεσίες που προσφέρει μπορεί να εκπαιδευτεί αντίστοιχα. Σ' αυτήν την εργασία θα ασχοληθούμε με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος της οροφοκομίας (housekeeping) και τα συναφή της.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ HSK

Εισαγωγή

Το ξενοδοχείο αποτελείται από πολλά και διάφορα τμήματα. Το πιο σημαντικό ίσως και το πιο δαπανηρό είναι το τμήμα του housekeeping. Το τμήμα αυτό είναι ζωτικής σημασίας για την άριστη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Έτσι παρακάτω θα το δούμε αναλυτικότερα.

1.1 Η ιστορία

Ο Matt A. Casado συγγραφέας του “Housekeeping Management” είπε ότι η ιστορία των ξενοδοχείων εντοπίζεται πολύ πιο πριν από τα αρχαία “σπίτια ξεκούρασης και ανακούφισης” στη Πομπηία. Τα σύγχρονα ξενοδοχεία και το προσωπικό τους εμφανίστηκαν από τα δημοφιλή πανδοχεία του 14^{ου} αι. της Αγγλίας όπως αυτά που βρέθηκαν στο Chaucer τα “Παραμύθια του Θαμμένου Καλπάσματος”. Τα πανδοχεία πλέον έχουν μετατραπεί σε ξενοδοχεία αλλά οι βασικές αρχές παραμένουν ίδιες: ένα καθαρό και άνετο δωμάτιο, φαγητό, ψυχαγωγία και ένα ευγενικό και πρόθυμο προσωπικό.

1.2 Η Έννοια του HSK

Όπως λέει και ένα παλιό γνωμικό «η καθαριότητα είναι μισή αρχοντιά», πόσο μάλλον όταν η καθαριότητα είναι ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας κέρδους για μια ξενοδοχειακή μονάδα. Όπως όλες οι επιχειρήσεις πουλάνε μια σειρά προϊόντων, έτσι και το ξενοδοχείο πουλάει τη δικιά της σειρά. Αυτή η σειρά υπηρεσιών θεωρείται πως είναι οι χώροι υποδοχής, οι διάδρομοι, τα μπαρ, τα εστιατόρια, τα ζαχαροπλαστεία κ.ά. η κυρίαρχη όμως υπηρεσία του ξενοδοχείου είναι τα δωμάτια. Οι περισσότεροι άνθρωποι όταν διαλέγουν το ξενοδοχείο για τις διακοπές, τους ενδιαφέρει το μέγεθος του δωματίου, οι ανέσεις του ξενοδοχείου, η τοποθεσία και οι κριτικές του. Δεν έχουν όμως συνειδητοποιήσει πόσο σημαντικές είναι οι υπηρεσίες της οροφοκομίας που τους διατηρούν καθαρά τα δωμάτια προσφέροντας και πολλά άλλα. Η δουλειά της

οροφοκομίας, είναι πολύ δύσκολη και απαιτητική και προϋποθέτει πολλά περισσότερα απ' ότι μπορεί κανείς να πιστεύει. Το τμήμα housekeeping ουσιαστικά είναι αυτό που ασχολείται με τη καθαριότητα του ξενοδοχείου. Μπορεί να αποτελείται, ανάλογα φυσικά και με το μέγεθος του ξενοδοχείου, από τον/την Housekeeper, τους βοηθούς του/της housekeeper, τις καμαριέρες, τους καθαριστές και τις καθαρίστριες, τον/την λινόθηκάριο, τον βαλέ και τον προϊστάμενο πλυντηρίου. Το ωράριο εργασίας εξαρτάται από το ξενοδοχείο και το τύπο της πελατείας. Για παράδειγμα οι επιχειρηματίες που έχουν πάει για δουλειά θέλουν άλλες ώρες να μπουν στο δωμάτιο τους για να το καθαρίσουν και άλλες ώρες θέλει η οικογένεια που έχει πάει διακοπές.

<http://www.btinternet.com/~vrota/hotelstaffing.htm>

Όμως η δουλειά του/της housekeeper δεν περιορίζεται απλά στη καθαριότητα όπως είπαμε και παραπάνω.

Ο/Η housekeeper έχει άμεση σχέση με όλο το ξενοδοχειακό περιβάλλον και όχι μόνο με το τομέα του. «Ο/Η housekeeper είναι τα αυτιά και τα μάτια του management» μας λέει η Κα Ντόντη Α. στο βιβλίο της Υπηρεσία Ορόφων και συνεχίζει «Η γνώμη του/της και η συμβουλή του/της, πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη». Ευθύνη βέβαια του/της housekeeper είναι μαζί με τους συνεργάτες του/της, να εκπαιδεύσει το νέο προσωπικό και να το παροτρύνει για να προσφέρει το άριστο για την εξυπηρέτηση των πελατών. Ο/Η housekeeper πρέπει να είναι αεικίνητος και στο μυαλό και στο σώμα δηλαδή να συμβαδίζει με την εξέλιξη της τεχνολογίας και των προϊόντων. Λόγω του ότι ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται μπορούμε να πούμε ότι το τμήμα της οροφοκομίας βρίσκεται συνεχώς σε πρόκληση κι αυτό το κάνει πιο ενδιαφέρον.

1.3 Η σπουδαιότητα του Housekeeping

Σύμφωνα με τον Sudhir Andrews, συγγραφέα του “Hotel housekeeping: training manual” το τμήμα του hsk είναι ζωτικής σημασίας γιατί ελκύει και κρατάει τους φιλοξενούμενους μέσα από τον ρόλο του, δηλ. διατηρώντας την άριστη ποιότητα διακόσμησης, καθαριότητας και υπηρεσιών. Αν έλειπε αυτό το τμήμα, το ξενοδοχείο θα έμοιαζε με καράβι χωρίς καπετάνιο. Το hsk μπορούμε να πούμε ότι είναι ο συνδετικός κρίκος που ενώνει όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Ένα επιφανές housekeeper, πιστεύει πως: «ο πελάτης στην πραγματικότητα διαμορφώνει

ενστικτώδεις εντυπώσεις, καθώς εισέρχεται στο χώρο υποδοχής του ξενοδοχείου που επισκέπτεται για πρώτη φορά. Αυτές οι εντυπώσεις αυξάνονται ή μειώνονται, καθώς ο πελάτης προχωρεί από την υποδοχή στον ανελκυστήρα και στη συνέχεια στο δωμάτιο του, που πλησιάζει με καλές ή κακές εντυπώσεις. Όταν ο πελάτης μπαίνει στο δωμάτιο του, όλες οι προηγούμενες εντυπώσεις αντικαθίστανται αμέσως με μια καινούρια, που του δημιουργείται από το περιβάλλον του δωματίου». (Α. Ντόντη 2001, σελ. 8)



**Στρώσιμο κρεβατιού από καμαριέρες*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΤΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΗSK

Εισαγωγή

Μια επιχείρηση, είτε μικρή είτε μεγάλη, ακολουθεί κάποια βήματα. Αυτά τα βήματα τα ονομάζουμε στρατηγική και οργάνωση. Ο ακρογωνιαίος λοιπόν λίθος της εκτέλεσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους της.

2.1 Η Οργάνωση

Ο όρος οργανώνω σύμφωνα με την ερμηνεία του στο λεξικό σημαίνει «καθορίζω την διάταξη των μερών ενός συνόλου ή τον τρόπο ενεργειών των μερών ενός συνόλου, ώστε να λειτουργεί κανονικά και αποτελεσματικά». Η οργάνωση λοιπόν, είναι η διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα, σ' έναν οργανισμό. Αναφέρεται στην ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, στην εκχώρηση εξουσίας και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού ευρύτερα) και να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις.

Η οργάνωση μπορεί να εξηγηθεί ως το μέσο που επιτρέπει τους άλλους τέσσερις κινητήρες ανάπτυξης της επιχείρησης- την αγορά, την τεχνολογία, τους ανθρώπους, την οικονομία- να υπάρχουν και να επεκτείνονται απεριόριστα με τη μικρότερη προσπάθεια. Χωρίς την οργάνωση οι πλήρης δημιουργικές δυνατότητες των άλλων τεσσάρων στοιχείων, δεν θα μπορούσαν ποτέ να υλοποιηθούν.

Τότε πως η οργάνωση σε μια επιχείρηση αναπτύσσεται πιο αποδοτική, πιο ισχυρή και πιο δημιουργική;

Έρευνες δείχνουν πως η οργάνωση από μόνη της αποτελείται από τρία βασικά δομικά στοιχεία. Αυτά είναι: οι θέσεις εργασίας, οι δραστηριότητες και τα συστήματα. Το κλειδί για την ανάπτυξη της οργάνωσης έγκειται στην κατανόηση του πως καθεμία από αυτές τις υπομονάδες της οργάνωσης αναπτύσσεται και πως αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και αναπτύσσουν ένα σύνολο.

<http://www.gurusoftware.com/gurunet/business/topics/Organization.htm> από Roy Posner. Θα ήταν αδύνατο λοιπόν να οργανωθεί μια επιχείρηση χωρίς να γίνει διάκριση των διαφόρων δραστηριοτήτων της.

2.2 Οργανωτική Δομή

Σύμφωνα με τον Mintzberg το κύριο μέρος της οργάνωσης αποτελείται από πέντε μέρη: **α)** την ανώτατη διοίκηση **β)** το μεσαίο σώμα διοικητικών στελεχών **γ)** το τεχνικό ή λειτουργικό σώμα το οποίο περιλαμβάνει τους απλούς εργαζόμενους που κάνουν τις βασικές - εκτελεστικές εργασίες, **δ)** το τεχνικό σώμα που περιλαμβάνει τους μηχανικούς, ερευνητές και αναλυτές που έχουν την ευθύνη της υποστήριξης **ε)** το διοικητικό προσωπικό που περιλαμβάνει υπαλλήλους διοικητικής υποστήριξης και παρέχουν έμμεσες υπηρεσίες στις βασικές λειτουργίες της οργάνωσης. Με κριτήριο το μείγμα αυτών των μερών ο Mintzberg περιγράφει πέντε μορφές οργάνωσης:

- ♣ **ΑΠΛΗ ΜΟΡΦΗ:** Την απλή δομή τη συναντάται κυρίως σε νέες μικρές οργανώσεις, κυρίως οικογενειακές επιχειρήσεις, όπου η ανώτατη διοίκηση, όπου η ανώτατη διοίκηση (ιδιοκτήτης επιχειρηματίας) κρατάει σχεδόν το σύνολο των δικαιωμάτων λήψης αποφάσεων. Ουσιαστικά έτσι η οργάνωση συνίσταται από την ανώτατη διοίκηση και το τεχνικό μέρος. Η τυπικότητα και η εξειδίκευση είναι ελάχιστη, ο συντονισμός επιτυγχάνεται μέσω της εποπτείας και η τμηματοποίηση είναι λειτουργική. Χαρακτηριστικό της οργάνωσης είναι η προσαρμοστικότητα της, πράγμα που την καθιστά ικανή σε δυναμικά περιβάλλοντα.
- ♣ **ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ:** Τα σημαντικά στοιχεία της οργάνωσης αυτής είναι το τεχνικό μέρος και το διοικητικό προσωπικό. Η εξειδίκευση, η τυπικότητα και η συγκέντρωση της εξουσίας βρίσκονται σε υψηλό βαθμό. Οι εργαζόμενοι έχουν μικρό βαθμό ελευθερίας πρωτοβουλιών και η δυνατότητα καινοτομίας είναι περιορισμένη. Η μορφή αυτή συναντάται κυρίως σε μεγάλου μεγέθους οργανώσεις που λειτουργούν σε σταθερά και προβλέψιμα περιβάλλοντα που επιδιώκουν κυρίως την αποδοτικότητα.
- ♣ **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ:** Αυτή τη μορφή τη συναντάται συνήθως σε οργανώσεις υπηρεσιών και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα όπως πανεπιστήμια και νοσοκομεία. Σημαντικά στοιχεία αυτών των οργανώσεων είναι οι επαγγελματίες – επιστήμονες που ταυτίζονται περισσότερο με το επάγγελμα παρά με την οργάνωση. Επίσης σημαντικό στοιχείο είναι το διοικητικό προσωπικό για την εκτέλεση του μεγάλου όγκου των διοικητικών υποθέσεων ή εργασιών. Στην οργάνωση συνυπάρχει η γραφειοκρατία με την

αυτονομία των επαγγελματιών επιστημόνων οι οποίοι κατέχουν το μεγαλύτερο μέρος της δύναμης. Η αποτελεσματικότητα είναι η βασική επιδίωξη της οργάνωσης.

- ♣ **ΤΟΜΕΑΚΗ ΜΟΡΦΗ:** Αυτή τη μορφή τη συναντάται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις τμηματοποιημένες κατά προϊόν ή τομείς δραστηριοτήτων. Υπάρχει συνήθως υψηλή τυπικότητα σε κάθε τομέα και λίγοι μηχανισμοί συντονισμού ή συνεργασίας ή συνεργασίας μεταξύ των τομέων. Το κέρδος είναι συνήθως βασική επιδίωξη. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι το σώμα των μεσαίων στελεχών.
- ♣ **ΜΟΡΦΗ AD HOC:** τέλος η μορφή ad hoc που σχεδόν ταυτίζεται με την οργανική οργάνωση που έχει προαναφερθεί χαρακτηρίζεται από μικρή τυπικότητα και συγκέντρωση εξουσίας. Το τεχνικό και το λειτουργικό σώμα είναι αρκετά ανεπτυγμένο αφού συνήθως η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι προχωρημένη. Η καινοτομία είναι βασική επιδίωξη και όρος επιβίωσης, αφού το περιβάλλον της οργάνωσης είναι αρκετά πολύπλοκο και δυναμικό.

Από τη σύντομη περιγραφή των παραπάνω μορφών γίνεται φανερή η διάσταση της αρμονίας ή «ταιριάσματος» μεταξύ όλων των στοιχείων της οργάνωσης ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα. Ειδικά σε ότι αφορά τη σχέση μεταξύ οργανωτικών δομών και στρατηγικών προκύπτει ότι η υλοποίηση της κάθε στρατηγικής εξυπηρετείται καλύτερα από διαφορετικό τύπο οργανωτικών δομών ανάλογα του περιεχομένου της.

2.3 Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης ή οργανισμού θα μπορούσε να οριστεί ως η σχηματική απεικόνιση του σκελετού και της αρχιτεκτονικής μιας οργάνωσης, δηλαδή των μερών αυτής, τμημάτων, υπο – τμημάτων, θέσεων εργασίας και των γραμμών εξουσίας που συνδέουν αυτά (παράρτημα □□). Ο βασικός σκοπός του οργανογράμματος είναι να κάνει ορατή τη βασική δομή της οργάνωσης έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή, γνωστή και συνεπώς σεβαστή από τα μέλη και το περιβάλλον της. Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό και το σκοπό, το οργανόγραμμα αποτελεί τη γραπτή και σχηματική παρουσίαση των αποφάσεων που ελήφθησαν στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού. Έτσι λοιπόν το οργανόγραμμα δεν είναι τίποτα άλλο παρά

ένα απλό, αλλά απαραίτητο μέσο για να κάνει επίσημα, συγκεκριμένα και ορατά στους ανθρώπους:

- ♣ Τα κύρια και βοηθητικά τμήματα της επιχείρησης
- ♣ Τις θέσεις εργασίας (όλες τις βασικές) και τους τίτλους αυτών,
- ♣ Τις γραμμές εξουσίας, δηλαδή ποιος είναι προϊστάμενος ή υφιστάμενος ποιού,
- ♣ Τη θέση του κάθε εργαζομένου στην οργανωτική δομή,
- ♣ Τη φύση της εργασίας του κάθε εργαζομένου,
- ♣ Τα επίπεδα ιεραρχίας,
- ♣ Τις βασικές ροές πληροφοριών.

Επειδή σε πολλούς υπάρχει η εντύπωση ότι το οργανόγραμμα είναι αρκετό για να απεικονίσει την οργανωτική πραγματικότητα, χρειάζεται να επισημανθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι σημαντικά και το οργανόγραμμα αδυνατεί να κάνει φανερά.

Τέτοια στοιχεία είναι:

- ◆ Το συγκεκριμένο περιεχόμενο της κάθε εργασίας, δηλαδή τα συγκεκριμένα καθήκοντα, ευθύνες και εξουσίες,
- ◆ Τις άτυπες σχέσεις και ομάδες που, πολλές φορές, είναι εξίσου σημαντικές με τις τυπικές,
- ◆ Τη δύναμη της κάθε θέσης εργασίας και του κατόχου της
- ◆ Τους μηχανισμούς συντονισμού ή ολοκλήρωσης, εκτός από τις γραμμές εξουσίας.

Διευκρινίζεται ότι λόγω των περιορισμένων πληροφοριών του οργανογράμματος ως σχήμα, συνήθως συνοδεύεται από εγχειρίδιο στο οποίο περιγράφονται αναλυτικά:

- ☉ η αποστολή – σκοπός και κύριες υπευθυνότητες της κάθε οργανωτικής μονάδας (Διεύθυνση, Τμήμα)
- ☉ η αποστολή – σκοπός και κύριες υπευθυνότητες των κύριων θέσεων εργασίας
- ☉ οι αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο ή θέση
- ☉ οι βασικές σχέσεις συνεργασίας
- ☉ οι ομάδες συντονισμού – ολοκλήρωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΗSK

Εισαγωγή

Το δεύτερο βασικό μέσο τυπικότητας της οργάνωσης είναι η περιγραφή των θέσεων εργασίας (job description). Με αυτό τον όρο εννοείται η γραπτή παρουσίαση της αποστολής – σκοπού, των υπευθυνοτήτων, των καθηκόντων, της κάθε θέσης εργασίας και των σχέσεων της με τις άλλες. Αυτός ο ορισμός αποδίδει το ελάχιστο περιεχόμενο των θέσεων, αφού σε αρκετές περιπτώσεις, η περιγραφή των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει, επίσης, τις προδιαγραφές (γνώσεις, ικανότητες κλπ.) που πρέπει να ικανοποιεί ο κάτοχος της θέσης (job specifications), τις συνθήκες εργασίας με τις οποίες συνδέεται η θέση, τα πρότυπα μέτρησης των αποτελεσμάτων της. (Μπουράντας, 2002, σελ. 196 – 197)

3.1 Οι Προδιαγραφές και οι Διαδικασίες για τη Θέση Εργασίας του Housekeeping:

- Η κάθε θέση υποδηλώνεται με ένα όνομα π. χ. Room Attendant Houseman
- Η εγγραφή πρέπει να είναι «διοίκηση» ή «όχι – διοίκηση». Αν υπάγεται στο «όχι – διοίκηση» τότε χωρίζονται σε «ειδικευμένος», «ημι-ειδικευμένος» ή «ανειδίκευτος»
- Η μόρφωση που απαιτείται
- Ορισμός εύρους ηλικίας. Προσοχή στη μικρότερη ηλικία αν επιτρέπεται από το νόμο
- Αν η δουλειά απαιτεί χειρισμό του εξοπλισμού όπως η ηλεκτρική σκούπα
- Αν η δουλειά απαιτεί φυσικά χαρακτηριστικά π. χ. ελάχιστο ύψος, σωματική δύναμη κτλ.
- Αν χρειάζονται πνευματικές ικανότητες όπως δυνατή αντίληψη
- Ειδικά για τις θέσεις εργασίας που έχουν επαφή με τους πελάτες, παρατηρούνται η κοινωνικότητα και η εμφάνιση
- Αναφέρεται οποιαδήποτε προϋπηρεσία
- Οποσδήποτε άλλη ειδική ικανότητα όπως αντοχή στην εργασία υπό ζέστη και υγρασία αναφέρεται εδώ

- Περιγραφή μέσα σε λίγες προτάσεις των βασικών δραστηριοτήτων που περιλαμβάνονται στη δουλειά

3.2 Job Description in Housekeeping Department (Περιγραφή Εργασίας Οροφοκομίας)

EXECUTIVE HOUSEKEEPER (ΓΕΝΙΚΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΟΡΟΦΩΝ)

Ο/Η Executive Housekeeper είναι υπεύθυνος/η για την λειτουργία του housekeeping εντός δεδομένης εγκατάστασης. Αυτό δεν σημαίνει ότι θα χειριστεί τις καθημερινές ευθύνες καθαρισμού, αλλά περισσότερο τις εποπτεύει. Πρόκειται για την πρώτη γραμμή άμυνας εάν προκύψει κάποιο πρόβλημα κατά τη λειτουργία του housekeeping και ως εκ τούτου πρέπει να λαμβάνει γνώση για όλα όσα συμβαίνουν σε αυτό το τμήμα ανά πάσα στιγμή. Ο/Η προϊστάμενος ορόφων διαχειρίζεται όλες τις λειτουργίες που σχετίζονται με αυτό το τμήμα. Εκτός από τις διαχειριστικές αρμοδιότητες που έχει, μπορεί επίσης να είναι υπεύθυνος/η για τη διαχείριση του προϋπολογισμού του τμήματος. Αποτελεί μέρος της ομάδας διαχείρισης/διοίκησης (management team) και συνεπώς, πρέπει να μπορεί να παρέχει εκτιμήσεις και ενημερώσεις για τις εξελίξεις των τμημάτων του housekeeping.

Χειρίζεται τις προσλήψεις, απολύσεις, και τα πειθαρχικά μέτρα, εάν καταστεί αναγκαίο. Αξιολογεί και ελέγχει το τμήμα, και υποδεικνύει τα τυχόν σημεία βελτίωσης. Δεδομένου ότι είναι αποκλειστικά υπεύθυνος για την επιτυχία ή την αποτυχία του housekeeping εντός του εν λόγω ξενοδοχείου, θα πρέπει να είναι σε θέση να λογοδοτήσει για όλες τις δραστηριότητες σε κάθε δεδομένη στιγμή.

Ο/Η προϊστάμενος ορόφων οφείλει να διατηρεί καλές σχέσεις με το σύνολο των εργαζομένων εντός της υπηρεσίας τους. Είναι υπεύθυνος για την απόδοσή τους και ως εκ τούτου πρέπει να τους έχει από κοντά. Είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση ότι όλος ο απαραίτητος εξοπλισμός είναι στη θέση του για τους εργαζόμενους, και ότι μπορεί να διασφαλίσει την εκπαίδευση τους όποτε είναι αναγκαία.

ASSISTANT HOUSEKEEPER (ΒΟΗΘΟΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΟΡΟΦΩΝ)

Ουσιαστικά ο/η βοηθός του γενικού προϊσταμένου ορόφων αναλαμβάνει όλες τις αρμοδιότητες του όταν αυτός απουσιάζει όπως για παράδειγμα τη διαμόρφωση του ημερήσιου, εβδομαδιαίου, και μηνιαίου προγράμματος εργασίας του προσωπικού του τμήματος καθώς και την εποπτεία των εργασιών του τμήματος και του προσωπικού που ασχολείται με αυτές. Κατά τη περίοδο παρουσίας του/της Executive Housekeeper, ο/η βοηθός είναι πιο ενεργητικό μέλος όσον αφορά τη χειρονακτική εργασία και εκτελεί ουσιαστικά εντολές του/της Executive Housekeeper χωρίς φυσικά να σταματά ποτέ να επιβλέπει την εργασία των υπαλλήλων.

LINEN ROOM SUPERVISOR (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΙΝΟΘΗΚΗΣ)

Ένα όχι διοικητικό πρόσωπο, υπεύθυνο γενικά για τη καθαριότητα και φύλαξη των λινών. Τα είδη των λινών είναι πολλά, μερικά από τα οποία είναι σεντόνια, πετσέτες, τραπεζομάντηλα κτλ.. Οι αρμοδιότητες του είναι η εύρυθμη λειτουργία της Λινοθήκης, οι απογραφές των λινών, η διαμόρφωση του ημερήσιου προγράμματος του προσωπικού της Λινοθήκης, Φροντίζει για τις παραγγελίες του τμήματος σε αναλώσιμα, είναι υπεύθυνος για τη διακίνηση των λινών από και προς το Πλυντήριο και τέλος είναι υπεύθυνος για την τροφοδοσία των ορόφων με επαρκή ποσότητα λινών. Εκτός από τα λινά είναι και οι στολές των υπαλλήλων που χρειάζονται καθαριότητα κι είναι κι αυτό επίσης αρμοδιότητα του τμήματος της λινοθήκης.

LINEN ROOM ATTENDANT (ΛΙΝΟΘΗΚΑΡΙΟΣ)

Ο λινοθηκάριος είναι ο υπάλληλος της λινοθήκης καθώς κάνει όλη τη χειρονακτική εργασία όπως τη τακτοποίηση και καθαριότητα Λινοθήκης, τη φροντίδα και διαχείριση των στολών προσωπικού, το ράψιμο, μαντάρισμα (χειρονακτικά ή μηχανικά) και τέλος τη διαλογή ιματισμού (κατάλληλου – μη κατάλληλου)

CHAMBERMAID (ΚΑΜΑΡΙΕΡΑ)

Η καμαριέρα ίσως το πιο γνωστό πρόσωπο του housekeeping ασχολείται με τη καθαριότητα των δωματίων και των μπάνιων των πελατών. Επί προσθέτως,

τακτοποιεί τα προσωπικά είδη των πελατών, Εφοδιάζει τα δωμάτια με τα πάσης φύσεως χρηστικά είδη, αναφέρει τις βλάβες ή τις ζημιές στον Floor Supervisor και τέλος φροντίζει για την ικανοποίηση των επιθυμιών (requests).

FLOOR SUPERVISOR (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΟΡΟΦΩΝ)

Ο προϊστάμενος ορόφων είναι αυτός που ελέγχει τι εργασίες έχουν γίνει στα δωμάτια και αν έχουν γίνει σωστά. Ακόμα είναι υπεύθυνος για την τροφοδοσία των ορόφων με τα απαραίτητα λινά, έντυπα, υλικά καθαρισμού κλπ. επιπλέον εποπτεύει την εργασία του Floor houseman και τέλος αναφέρει τυχόν βλάβες και ζημιές και φροντίζει για τη διεκπεραίωσή τους σε συνεργασία με το Τεχνικό τμήμα.

FLOOR HOUSEMAN (ΚΑΘΑΡΙΣΤΗΣ ΟΡΟΦΩΝ)

Ο καθαριστής ορόφων κάνει λίγα από όλα. Όπως, τον καθαρισμό και τακτοποίηση κοινοχρήστων χώρων, των ορόφων, το καθαρισμός τζαμιών, το πλύσιμο μοκετών δωματίων, βοηθά την καμαριέρα στη μεταφορά επίπλων και γενικότερα αντικειμένων με όγκο, την απομάκρυνση βρώμικων λινών, την απομάκρυνση σκουπιδιών, την τοποθέτηση και απομάκρυνση extra beds & baby cots, την διαμόρφωση του δωματίου και τη διαρρύθμιση επίπλων σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών, το κρέμασμα κουρτινών, τον εφοδιασμό των οφίς των ορόφων με τα απαραίτητα υλικά καθαρισμού για τον ίδιο και τις καμαριέρες.

PUBLIC AREA SUPERVISOR (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ)

Ο προϊστάμενος κοινόχρηστων χώρων είναι υπεύθυνος για την καθαριότητα στους κοινόχρηστους χώρους. Εποπτεύει τις εργασίες των καθαριστριών και των Public Areas Housemen. Τέλος, αναφέρει τυχόν βλάβες και ζημιές και φροντίζει για τη διεκπεραίωσή τους σε συνεργασία με το Τεχνικό τμήμα Εφοδιασμός του προσωπικού με τα κατάλληλα υλικά καθαρισμού.

HOUSEWOMAN (ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΑ)

Η καθαρίστρια είναι ίσως ένα από τα πιο γνωστά πρόσωπα του housekeeping. Στην αρμοδιότητα της είναι ο καθαρισμός και η τακτοποίηση των κοινοχρήστων χώρων, ο καθαρισμός κοινοχρήστων WC, ο καθαρισμός αποδυτηρίων προσωπικού, ο καθαρισμός του εστιατορίου του προσωπικού και τέλος ο εφοδιασμός των κοινοχρήστων τουαλετών.

HOUSEMAN (ΚΑΘΑΡΙΣΤΗΣ)

Ο καθαριστής κάνει ουσιαστικά τις πιο "βαριές" εργασίες καθαριότητας. Αυτές οι εργασίες είναι: ο καθαρισμός κοινοχρήστων χώρων, ο χειρισμός εξειδικευμένων μηχανημάτων για πλύσιμο χαλιών και μοκετών, ο χειρισμός μηχανημάτων για γυάλισμα και κρυσταλλοποίηση των δαπέδων, η διαμόρφωση αιθουσών για συγκεκριμένες εκδηλώσεις και τέλος η συλλογή κι απομάκρυνση των σκουπιδιών των κοινοχρήστων χώρων.

LAUNDRY SUPERVISOR (ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ)

Ο προϊστάμενος πλυντηρίου εποπτεύει κι ελέγχει την καθημερινή παραγωγή δηλαδή το πλύσιμο των λινών του ξενοδοχείου. Επίσης, εποπτεύει και παρεμβαίνει όποτε χρειαστεί στη γραμμή παραγωγής. Εποπτεύει το πλύσιμο του ιματισμού των πελατών και φροντίζει για τις χρεώσεις των υπηρεσιών laundry πελατών στο λογαριασμό των δωματίων τους.

LAUNDRY STAFF (ΕΡΓΑΤΕΣ ΠΛΥΝΤΗΡΙΟΥ)

Οι εργάτες του πλυντηρίου κάνουν όλη τη χειρονακτική εργασία. Κάνουν τις ίδιες εργασίες όπως ένα καθαριστήριο δηλαδή τον χειρισμό των πλυντηρίων και στεγνωτηρίων, τον χειρισμό κυλίνδρων, το δίπλωμα των λινών, το σιδέρωμα και τη χρήση μηχανήματος στεγνού καθαρισμού.

VALET (ΒΑΛΕΣ)

Ο βαλες μεταφέρει τα βρώμικα λινά από τους ορόφους στο πλυντήριο, εφοδιάζει τους οφίς των ορόφων με καθαρό ιματισμό και τα τοποθετεί στα ράφια της λινόθήκης του καθαρού ιματισμού.

HEAD GARDENER (ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΚΗΠΟΥΡΟΣ)

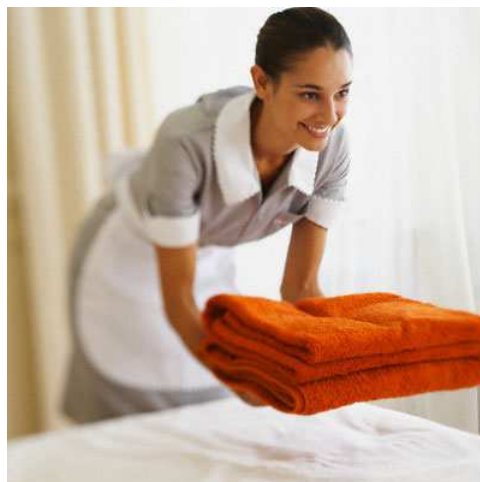
Ο επικεφαλής κηπουρός επιβλέπει τους κηπουρούς στη διατήρηση των κήπων του ξενοδοχείου.

GARDENER (ΚΗΠΟΥΡΟΣ)

Ο κηπουρός κάνει το σκάψιμο, το φύτεμα, το πότισμα σε καθημερινή βάση.

HORTICULTURIST (ΦΥΤΟΚΟΜΟΣ)

Τα μεγάλα ξενοδοχεία συνήθως έχουν φυτοκόμους. Οι φυτοκόμοι είναι αυτοί που επιλέγουν τι λουλούδια ταιριάζουν που. Τα λουλούδια χρησιμοποιούνται ευρέως από το housekeeping για την αισθητική βελτίωση πολλών χώρων του ξενοδοχείου.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^Ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς τομείς όπως παραδείγματος χάριν την διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών, τις συνολικές ποιοτικές υπηρεσίες και δημιουργεί αξία μέσω της εξασφάλισης ποιότητας (Neely και λοιποί, 1995 σελ. 85). Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν πολλοί, μερικές φορές διαφορετικοί, τρόποι να εξηγηθεί η ποιότητα, μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εντούτοις, η γενική ιδέα σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη (Neely και λοιποί, 1995, Sobek & Jimmerson, 2004).

4.1 Από το Παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο

στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.

<http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php>

4.2 Περιοχές Εστίασης

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει σε πολλές και διαφορετικές πτυχές της ποιοτικής διαχείρισης, δεδομένου ότι έχει να κάνει με "τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις ενέργειες μέσω των οποίων η ποιότητα διατηρείται και αναπτύσσεται" (Sobek & Jimmerson, 2004 σελ.17). Προτείνεται ότι η διαδικασία σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να γίνει αντιληπτή ως δύο σχετικές υποδραστηριότητες, μια που έχει σχέση με τη διαχείριση για την ποιότητα και μια άλλη με την ποιοτική διαχείριση (Sullivan & Miller, 2003). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, χρησιμοποιείται στρατηγικά για να αναλύσει τις στρατηγικές πρωτοβουλίες μιας οργάνωσης και των κύριων διαδικασιών που οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να εκτελέσουν προκειμένου να επιτευχθούν αυτές οι πρωτοβουλίες. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επομένως είναι διαφορετική για το ίδιο το προϊόν από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για τη διαδικασία μάρκετινγκ ή/ και την κατασκευή του προϊόντος (Grönroos, 2000).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει την πεποίθηση ότι υπάρχει μια καλά τεκμηριωμένη διαδικασία που έχει να κάνει με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εξετάζεται και για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τις στρατηγικές και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση (de Coninck-Smith, 1991). Στα πλαίσια των υπηρεσιών, οι σχετικές διαδικασίες, περιλαμβάνουν τη διαχείριση πελατών, το σχέδιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων, την διαμόρφωση της διοικητικής προόδου των διαδικασιών και όλες απαιτούν προσεκτική ανάλυση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επεξεργάζεται αφ' ετέρου και έχει να κάνει με άλλες παρόμοιες πτυχές της διαχείρισης όπως το πώς οι υπάλληλοι μαθαίνουν να υιοθετούν τις όποιες νέες διαδικασίες, το πώς αλληλεπιδρούν με τους πελάτες, και πώς στηρίζουν, αναπτύσσονται, ή ακόμα και καταστρέφουν, την επιχειρησιακή φιλοσοφία και πόσο αποτελεσματικά έχουν ενσωματώσει τους στόχους της επιχείρησης (Liker, 2004). Εντούτοις, αν και η κατανόηση είναι η βάση, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι επίσης απαραίτητη για τις καλά σχεδιασμένες μεθόδους αξιολόγησης των διοικητικών διαδικασιών. Αυτές οι μέθοδοι αναφέρονται συχνά (Björke και λοιποί,

2000 - Dahlgaard, 2005) ως ποιοτικοί έλεγχοι ή διαδικασίες ελέγχου και αναθεώρησης και αποτελούνται συνήθως από τις διαδικασίες ελέγχου που εξηγούν και ακολουθούν το βαθμό συνοχής του συστήματος, τις συνδέσεις μεταξύ των διαφορετικών του συστατικών/ διαδικασιών.

4.3 Κεντρικά Σημεία Ενδιαφέροντος

Στα πλαίσια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπάρχουν και κάποιες απλές μεταβλητές που πρέπει να ερευνούνται και που είναι κεντρικές στη διαχείριση για την ποιότητα και την ποιοτική διαχείριση στο πλαίσιο οποιουδήποτε επιχειρηματικού τομέα. Αυτοί είναι:

- Τι προσπαθούμε να επιτύχουμε;
- Πόσο καλά το κάνουμε;
- Πώς θα μπορούσαμε να το κάνουμε καλύτερα;

Και οι τρεις μεταβλητές είναι μεγάλης σπουδαιότητας όταν αξιολογούμε στρατηγικά την υπηρεσία που παρέχουμε, αλλά σύμφωνα με τον Kollberg και λοιποί (2005), η τελευταία αυτών των τριών ερωτήσεων είναι η σημαντικότερη δεδομένου ότι ενδιαφέρεται για τη βελτίωση της ποιότητας. Μια εξήγηση της ποιοτικής αύξησης, από την άποψη της επιχειρηματικής ποιοτικής ανάλυσης δίνεται από τους Dahlgaard και Dahlgaard (2006, p.5) όταν αναφέρουν ότι η επιχειρηματική ανάλυση συνδέεται με μια "... διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που λειτουργεί σε επίπεδο θεσμικής και επιχειρηματικής βάσης". Επομένως, η επιχειρηματική ανάλυση και η αξιολόγηση δεν πρέπει να λειτουργήσουν ενάντια στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας που λειτουργεί μέσα σε ένα οργανισμό αλλά μάλλον ενισχύουν την ποιοτική διαδικασία γενικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Εισαγωγή

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο ανθρώπινο δυναμικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=724

5.1 Ορισμοί Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ), όπως ήταν παλιά ο συνηθέστερος όρος, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η έννοια αυτή κατανοείται καλύτερα με τους παρακάτω ορισμούς:

- ✦ “ Ο όρος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού” (French, 1994 σελ. 4).
- ✦ “ Η διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης” (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003 σελ. 19).

Με απλά λόγια, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ο κλάδος του management που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο

δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους.

5.2 Ο Προγραμματισμός των Ανθρωπίνων Πόρων

Ο προγραμματισμός για τους ανθρώπινους πόρους αποτελεί τη βασικότερη λειτουργία της διοίκησης. Με τον όρο του προγραμματισμού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης αναγκών της επιχείρησης καθώς και της λήψης των κατάλληλων μέτρων για την απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού, που να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης. Επιπλέον με τον όρο «προγραμματισμός» εννοούμε την καλύτερη και αποδοτικότερη χρησιμοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πηγών (ανθρώπινου δυναμικού) και τέλος την καλύτερη διευθέτηση των προβλημάτων που ενδέχεται να προκύψουν από την έλλειψη ή το πλεόνασμα του προσωπικού. Απόρροια των όσων προηγήθηκαν είναι ότι, ο «προγραμματισμός» πρέπει να έχει πλήρη αντίληψη της υφιστάμενης κατάστασης, να έχει την διορατικότητα να προβλέψει την μελλοντική ζήτηση και προσφορά καθώς επίσης να έχει την δυνατότητα να κάνει τις απαραίτητες ενέργειες, για την απόκτηση της καλύτερης προσφοράς, προς όφελος της επιχείρησης, ούτως ώστε να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους σκοπούς και τους στόχους της. (Φαναριώτης,1997). Ο τύπος, το μέγεθος, η τάξη καθώς και το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση, επηρεάζει τον προγραμματισμό και τον τρόπο οργάνωσης του προσωπικού. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, λειτουργούν με συγκεκριμένη δομή που βασίζεται στο καταμερισμό της εργασίας των επιμέρους διευθύνσεων και στην ιεράρχηση των ατόμων που εργάζονται σ' αυτά (Πρινιανάκη, 1995). Στο τμήμα του housekeeping στη κορυφή της ιεραρχίας και αρμόδιος των παραπάνω, ως γνωστών, είναι ο housekeeper ο οποίος μέσα από την εμπειρία του και τις γνώσεις του ξέρει να κρίνει τις καταστάσεις και να πράττει αναλόγως.

5.3 Αναζήτηση – Προσέλκυση των Ανθρωπίνων Πόρων

«Η πολιτική απόκτησης προσωπικού και ιδιαίτερα το στοιχείο που αφορά στην εύρεση κατάλληλου προσωπικού, βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων που αφορούν και στην εκτίμηση τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγοράς εργασίας» (De Cenzo D.A., 1994 σελ.49). Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι ξενοδοχειακές μονάδες εντοπίζουν

και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης.

Απαραίτητη προϋπόθεση για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα εξής: 1) γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό 2) ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας 3) γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό 4) πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών στο μέλλον 5) γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και 6) αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Αν η πηγή προσέλκυσης αφορά το εσωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου, τότε εξετάζονται και κατατάσσονται οι υποψήφιοι, αποτιμάται κάποιος από αυτούς πιο προσεκτικά και προσφέρεται στον καλύτερο ή στον πιο κατάλληλο η θέση. Αν δε μπορεί η θέση να καλυφθεί εσωτερικά από τους ήδη εργαζόμενους, η ξενοδοχειακή μονάδα στρέφεται στην εξωτερική αγορά εργασίας για υποψηφίους. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση προσπαθεί να προβάλλει τον εαυτό της ως εργοδότη στους πλέον υποσχόμενους υποψηφίους, πείθοντάς τους ότι είναι καλός εργοδότης που προσφέρει αξιόλογες υλικές και ηθικές αμοιβές. Κατά κανόνα τα ξενοδοχεία δε συναντούν δυσκολίες στην ανεύρεση υπαλλήλων που αποτελούν το προσωπικό βάσης, όπως για παράδειγμα καμαριέρες, καθαρίστριες όπου δεν απαιτούνται από τους υποψηφίους υψηλός βαθμός δεξιοτήτων και ο τρόπος προσέγγισής τους γίνεται ευκολότερα και με χαμηλότερο κόστος. Η κάλυψη όμως θέσεων για τις οποίες απαιτείται υψηλός βαθμός δεξιοτήτων όπως είναι π.χ. ο/η Executive Housekeeper, ο τρόπος αναζήτησής της είναι περισσότερο πολύπλοκος. Για την κάλυψή της θέσης απαιτείται μεγαλύτερος προϋπολογισμός, ώστε να διαφημιστεί η θέση, από μέσα αναγνωρισμένα και μεγάλης εμβέλειας, αλλά και αρκετός χρόνος για να γίνει ενδελεχής εξέταση των υποψηφίων. Για την αναζήτηση υποψηφίων υπάρχουν πολλοί και διάφοροι μέθοδοι προσέγγισης. Οι επικρατέστεροι είναι οι εξής:

- ★ από στόμα σε στόμα,
- ★ αγγελίες στον τύπο,
- ★ αγγελίες μέσω ραδιοφώνου,

- * προσέγγιση μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας, προσέγγιση μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού (outsourcing)
- * προσέγγιση μέσω γραφείων διασύνδεσης (T.E.E., A.T.E.I., A.E.I.),
- * προσέγγιση μέσω ήδη εργαζομένων,
- * προσέγγιση μέσω βάσης δεδομένων,
- * το ξενοδοχειακό επιμελητήριο και άλλους φορείς

5.4 Επιλογή των Ανθρωπίνων Πόρων

Το τμήμα του Housekeeping μετά την ολοκλήρωση της καταγραφής των αναγκών για την κάθε θέση, και αφού η ξενοδοχειακή επιχείρηση προσελκύσει τους διάφορους υποψήφιους, καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων και ικανοτήτων, οι οποίοι να θέλουν να προσφέρουν στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές σύμφωνα με τη δυνατότητά της αλλά και σύμφωνα με τα όσα ισχύουν στην αγορά. 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. 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. Ο χρόνος ολοκλήρωσης όλης της διαδικασίας έως ότου ληφθεί η απόφαση επιλογής εξαρτάται από το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων και μπορεί να κυμαίνεται από μια μέρα μέχρι μερικούς μήνες. Μια τυπική διαδικασία επιλογής σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες ακολουθεί τις εξής ενέργειες και στάδια:

- **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:** Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ζητούν οι αιτήσεις να είναι πλήρως συμπληρωμένες, να είναι δηλαδή ένα είδος βιογραφικού σημειώματος, επειδή έτσι παρέχουν ένα γρήγορο και συστηματικό τρόπο συγκέντρωσης ποικίλων πληροφοριών για τον υποψήφιο.

Είναι έντυπο της επιχείρησης που αναφέρει όλες τις πληροφορίες που ζητούνται, με κενά για συμπλήρωση (application blank). Πρέπει όμως να έχουν αναπτυχθεί πολύ προσεχτικά και να αναθεωρούνται όσο συχνά είναι αναγκαίο, γιατί εξυπηρετούν πολύ σοβαρούς σκοπούς με το να παρέχουν πληροφορίες για να αποφασισθεί αν ο υποψήφιος διαθέτει έστω το κατώτατο της εμπειρίας, το επίπεδο της εκπαίδευσης του και αποτελούν βάση για εκείνον που θα πάρει τη συνέντευξη καθοδηγώντας τον για το είδος των ερωτήσεων που θα κάνει σχετικά με το υπόβαθρο του υποψηφίου.

- **Διάφορες δοκιμασίες (tests):**

- i. **Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας.** Τα γνωστά IQ (intelligence quotient) test. Είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά τεστ επιλογής. Σχεδιάστηκαν για να δώσουν μια ένδειξη της γενικής διανοητικής ικανότητας. Περιλαμβάνουν πλήθος ερωτήσεων με λεξιλόγιο, αναλογίες συνωνυμίες, συγκρίσεις, αριθμητικά θέματα και γενικές πληροφορίες.
- ii. **Τεστ ενδιαφερόντων.** Απευθύνονται είτε σε άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για τον εντοπισμό των επαγγελματικών ενδιαφερόντων τους, είτε για την ανίχνευση του είδους εργασίας που ταιριάζει καλύτερα σε κάποιον υποψήφιο σε περίπτωση που η επιχείρηση διαθέτει πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας.
- iii. **Τεστ ικανοτήτων.** Ένα τεστ ικανοτήτων ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι του Γλωσσικού, Αριθμητικού Διαγραμματικού Συλλογισμού και Παρατηρητικότητας. Τα τελευταία χρόνια η χρήση τους στους οργανισμούς έχει αυξηθεί. Οι υποψήφιοι που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους αναζητούν οι ίδιοι ευκαιρίες να επιδείξουν τις ικανότητες αυτές και να αναγνωρισθούν από τον εργοδότη. Άλλωστε οι υποψήφιοι αυτοί γνωρίζουν αυτό που κάνουν και ως εκ τούτου ξέρουν αν το κάνουν καλά ή όχι.
- iv. **Τεστ προσωπικότητας.** Πρόκειται για τεστ που δίνουν πληροφορίες για το σύστημα αξιών του ατόμου, τις συναισθηματικές του

αντιδράσεις, την ωριμότητα και τη διάθεση που τον χαρακτηρίζει. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας στοχεύουν στη μέτρηση διαφορετικών προσωπικών χαρακτηριστικών που σχετίζονται με τον εργασιακό χώρο. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας χρησιμοποιούνται περίπου από το 75% των επιχειρήσεων σε χώρες του εξωτερικού. Η χρησιμοποίηση των τεστ προσωπικότητας για την επιλογή προσωπικού εξαρτάται από δύο παράγοντες (Φαναριώτης σελ.161):

- v. α) Από την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή του προσωπικού με την οποία καθορίζεται η ένταξη ή όχι του μέσου αυτού στη διαδικασία επιλογής και
 - vi. β) Από την ύπαρξη ειδικευμένου προσωπικού για τη διεξαγωγή αυτών των τεστ.
 - vii. **Τεστ εκπαίδευσης.** Μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως για εργασίες που απαιτούν λεπτομέρεια και τέχνη. Οι υποψήφιοι καλούνται να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και που μαθαίνουν για πρώτη φορά λίγο πριν την εκτελέσουν.
 - viii. **Τεστ γνώσεων / επιτευγμάτων.** Μετρούν τις ικανότητες, επιδεξιότητες, γνώσεις, που έχει ήδη αποκτήσει ο υποψήφιος, όπως ικανότητα χρήσης ηλεκτρονικού υπολογιστή, χειρισμού μηχανήματος κλπ. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003 σελ.232)
- **Συνέντευξη:** Η συνέντευξη, παραδοσιακά, διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, τόσο πολύ ώστε να είναι σπάνια περίπτωση να υπάρχει κάποιος που έχει προσληφθεί σε εργασία και δεν έχει περάσει έστω και από μια βραχεία συνέντευξη. Είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος επιλογής και περιγράφεται ως «ελεγχόμενη συνομιλία με στόχο». Ειδικότερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η συνέντευξη δίνει τη δυνατότητα να σχηματιστεί εικόνα για την προσωπικότητα του υποψηφίου - τον ευχάριστο ή όχι χαρακτήρα του, την ευχέρεια στην επικοινωνία, την ευγένεια, τους καλούς τρόπους – στοιχεία που είναι απολύτως απαραίτητα στους τομείς επαφής με τους πελάτες. Με την συνέντευξη ο υπεύθυνος επιδιώκει να συγκεντρώσει τις αναγκαίες πληροφορίες που θα τον βοηθήσουν να σχηματίσει κατά το δυνατό πληρέστερη εικόνα για τον υποψήφιο.

Συγκεκριμένα επιδιώκει να γνωρίσει το χαρακτήρα, τα προσόντα, τις ικανότητες, τις αδυναμίες και γενικά την όλη προσωπικότητα του, προκειμένου να διαπιστωθεί αν θα ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία προορίζεται. Κατά καιρούς έχουν προταθεί πολλά σχέδια που βοηθούν στην αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης. Το πιο διαδεδομένο είναι το «Σχέδιο των επτά σημείων» (Seven Point Plan) του British National Institute of Industrial Psychology. Σύμφωνα με αυτό η συνέντευξη πρέπει να αποδώσει τις παρακάτω πληροφορίες:

- Προσωπικά στοιχεία: ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση
- Φυσική κατάσταση: υγεία, λόγος, τρόποι, συμπεριφορά
- Εκπαίδευση, ειδίκευση
- Εργασία και άλλη εμπειρία
- Νοητικές ικανότητες: νοημοσύνη, χειρισμός γραπτού και προφορικού λόγου, μαθηματική ικανότητα
- Κοινωνικός ρόλος: ηγέτης, ικανός, πειστικός, οργανωτικός κ. α.
- Πρωτοβουλία: ανεξάρτητος, εξαρτημένος, ικανότητα να εργάζεται χωρίς επίβλεψη και καθοδήγηση
- Συναισθηματική σταθερότητα: ωριμότητα, αυτοπεποίθηση, ικανότητα να αντιμετωπίζει δυσκολίες. Εμπόδια και πιεστικές καταστάσεις
- Κίνητρα :σκοποί, στόχοι, επιδιώξεις, φιλοδοξίες, κίνητρα δράσης (Κανελλόπουλος, 1982)

Τελική απόφαση – πρόσληψη: 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.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^Ο: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Εισαγωγή

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση για να επιβιώσει και να εξελιχθεί πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών και στις διάφορες αλλαγές, οικονομικές, τεχνολογικές και λοιπά, που παρατηρούνται στο περιβάλλον. Για να γίνει όμως αυτό, η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους του housekeeping στις νέες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, ώστε αυτοί να ανταποκριθούν στις αλλαγές που διαμορφώνονται. Η εκπαίδευση επομένως αποτελεί το όχημα για την υλοποίηση των οργανωτικών αλλαγών μέσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε γίνονται αναγκαίες, μια και ζούμε σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και σε μια εποχή που οι τεχνολογικές και άλλες αλλαγές διαδέχονται η μια την άλλη με γρήγορους ρυθμούς. Η εκπαίδευση λοιπόν των ατόμων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό της οροφοκομίας έχει ως στόχο να βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους. Αποβλέπει επομένως στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων δυνατοτήτων που θα βοηθήσουν τον ξενοδοχειακό οργανισμό και τα άτομα να εκπληρώσουν τους προβλεπόμενους στόχους. Είναι γνωστό ότι η εκπαίδευση είναι μια συνεχής διαδικασία που πραγματοποιείται και ολοκληρώνεται σε όλη τη διάρκεια της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων του Housekeeping. Η αναγκαιότητα της προέρχεται από το γεγονός ότι έχει θετική επίδραση πάνω στην παραγωγικότητα της ξενοδοχειακής επιχείρησης και το ηθικό των υπαλλήλων. Με άλλα λόγια, η εκπαίδευση είναι ένας βασικός παράγον βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση.

6.1 Εκπαίδευση Νεοπροσληφθέντων

Ουσιαστικά όταν λέμε εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων, εννοούμε την ένταξη τους στο τμήμα του housekeeping. Οι μέθοδοι ένταξης εξαρτώνται από την πολιτική του κάθε ξενοδοχείου και γενικά το μέγεθος του, το επίπεδο υπηρεσιών που προσφέρει τον αριθμό των τμημάτων καθώς και των νέων υπαλλήλων. Κατά τη πλειονότητα των ξενοδοχείων, οι προϊσταμένες είναι υπεύθυνες για την εκπαίδευση και την ένταξη των νεοπροσληφθέντων στο τρόπο εργασίας τους. Άλλα πάλι αναθέτουν αυτήν την ευθύνη σε παλιά έμπειρα στελέχη, ενώ ελάχιστα ξενοδοχεία οργανώνουν συστηματικά προγράμματα ενσωμάτωσης νέου προσωπικού.

Οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να κατανοήσουν, ότι θα πρέπει να υιοθετήσουν την εργασιακή πολιτική της ξενοδοχειακής επιχείρησης το συντομότερο δυνατό. Οι νεοπροσληφθέντες έχουν το δικαίωμα για αλλαγές ή διαφορετικές συμπεριφορές, στο βαθμό που δεν αλλοιώνουν τη φυσιογνωμία και τη γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης, είναι αποδεκτές. Έτσι αποκτούν 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.

6.2 Οργάνωση Εκπαίδευσης

Δε θα μπορούσε να λείπει η οργάνωση σ' έναν από τους πιο σημαντικούς τομείς της ξενοδοχειακής επιχείρησης, την εκπαίδευση. Ουσιαστικά, η οργάνωση στην εκπαίδευση προσπαθεί:

- ⊙ Να διατυπώσει και να κοινοποιήσει τη πολιτική και τις αρχές για την εκπαίδευση
- ⊙ Να εξασφαλίσει τους χρηματικούς πόρους που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των προγραμμάτων
- ⊙ Να καθορίσει τις συγκεκριμένες υποχρεώσεις και συνθήκες για όλα τα μέλη του προσωπικού σχετικά με τη συμμετοχή τους στην εκπαίδευση είτε ως εκπαιδευτές είτε ως εκπαιδευόμενοι. (αμοιβές εκπαιδευτών, ωράριο εκπαιδευόμενων, συχνότητα προγραμμάτων).
- ⊙ Να παρακολουθήσει την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εκπαίδευσης και την εξασφάλιση της σχέσης κόστους – όφελος για την επιχείρηση.

Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας, 2003 σελ. 279-280)

- i. Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών
- ii. Σχεδιασμός Προγράμματος Εκπαίδευσης
- iii. Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

6.2.1 Εντοπισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι το πρώτο στάδιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να καθορίσει αν υπάρχει διάσταση μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης, των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου. Αν εντοπιστούν αποκλίσεις, η εκπαίδευση μπορεί να είναι μια από τις μεθόδους αντιμετώπισης του προβλήματος. Για τους εκπαιδευόμενους, εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν σε οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής τους ζωής.

Η έναρξη απασχόλησης: Νεοπροσληφθέντες εργαζόμενοι ορόφων χρειάζονται εκπαίδευση η οποία θα συμπληρώσει το κενό μεταξύ των σημερινών τους γνώσεων και ικανοτήτων και αυτών που απαιτούνται για αποτελεσματική απόδοση στη θέση που πρόκειται να αναβάλουν.

Η αξιολόγηση της απόδοσης: Στην τακτική αξιολόγηση της απόδοσης, η επιταχυνόμενη απόδοση του εργαζόμενου ορόφων συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση. Η σύγκριση συχνά αποκαλύπτει ανεπάρκειες στη κατάρτιση του εργαζόμενου, οι οποίες πρέπει να καλυφθούν με την εκπαίδευση.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας: Οι άνθρωποι που είτε μετατίθενται, είτε λόγω προαγωγής ή αναδιοργάνωσης της λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, αναλαμβάνουν νέα θέση εργασίας, είναι σε όμοια θέση με τους νεοπροσληφθέντες. Η ανάληψη μιας νέας θέσης εργασίας μπορεί να δυσκολεύει τον εργαζόμενο λόγω της έλλειψης των γνώσεων που απαιτεί η νέα θέση. Την έλλειψη αυτή καλείται να καλύψει η εκπαίδευση. Οι εργαζόμενοι ορόφων έχουν ανάγκη για συνεχείς, γενικότερες ανάγκες για εκπαίδευση που εντάσσονται σε μια ευρύτερη διαδικασία ανάπτυξης του εργαζόμενου. Είναι ευθύνη των στελεχών, να καθορίζουν τις ανάγκες εκπαίδευσης, μέσα από τη προσεχτική παρατήρηση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Η προϊσταμένη οροφοκομίας θα πρέπει με τη σειρά της να ερευνά τις εκπαιδευτικές ανάγκες του τμήματος της και να τις καλύπτει είτε με εκπαίδευση από την ίδια είτε μέσω των ειδικών προγραμμάτων.

6.2.1.1 Μέθοδοι Ανάλυσης των Εκπαιδευτικών Αναγκών

Οι μέθοδοι ανάλυσης σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουράντας είναι οι εξής τέσσερις:

1. Ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων του Ανθρώπινου δυναμικού: Η στρατηγική της εκπαίδευσης της ξενοδοχειακής επιχείρησης προσδιορίζεται από τα επιχειρησιακά σχέδια, από τα οποία προέρχεται και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Ο προγραμματισμός πρέπει να προσδιορίζεται από τα είδη δεξιοτήτων που θα απαιτηθούν στο μέλλον από έναν οργανισμό.

2. Εκπαιδευτικοί Έλεγχοι: Ένας εκπαιδευτικός έλεγχος συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες με σκοπό να εφαρμόσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα του ξενοδοχειακού οργανισμού. Συγκεντρώνει πληροφορίες από συνεντεύξεις των διοικητικών στελεχών οι οποίες καταγράφονται από συζητήσεις μεταξύ των ανθρώπων που έχουν λειτουργήσει ως εκπαιδευτές ή με άτομα τα οποία μόλις έχουν ολοκληρώσει μια εκπαίδευση ώστε να διατυπωθεί η γνώμη τους για τις ανάγκες εκπαίδευσης.

3. Ανάλυση Απόδοσης: Η ανάλυση απόδοσης του εργαζομένου ορόφων πρέπει να είναι μια πρωτογενής πηγή πληροφόρησης για τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξής του. Συνήθως γίνεται με συναντήσεις/συνεντεύξεις αξιολόγησης προϊσταμένου και αξιολογούμενου κατά την οποία δίνεται ευκαιρία για τον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης των υπαλλήλων.

4. Ανάλυση Θέσης Εργασίας: Η ανάλυση θέσης εργασίας βοηθά στον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, των προτύπων απόδοσης τα οποία απαιτούνται σε επίπεδα ποιότητας και αποτελεσμάτων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες. Για τον εντοπισμό των αναγκών εκπαίδευσης, η ανάλυση θέσης πρέπει να περιλαμβάνει εκτός των άλλων και τα ακόλουθα:

- Να ανακαλύπτει κάθε πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο κάτοχος της θέσης κατά την διαδικασία εκμάθησης των βασικών δεξιοτήτων.
- Να τονίζει τα αδύνατα σημεία απόδοσης των κατόχων της θέσης που προέρχονται από ελλείψεις σε γνώσεις και δεξιότητες
- Να εντοπίζει τους τομείς όπου οι ενδεχόμενες αλλαγές στις εργασιακές διαδικασίες, μεθόδους και ευθύνες υπαγορεύουν την ανάγκη παροχής εκπαίδευσης

Η ανάλυση της θέσης μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την εξειδίκευση της εκπαίδευσης για μια συγκεκριμένη θέση, προσδιορίζοντας τα ακόλουθα:

Γνώσεις, δηλαδή τι πρέπει να γνωρίζει το άτομο. Αυτές μπορεί να αφορούν το επαγγελματικό, τεχνικό και εμπορικό περιβάλλον, τα μηχανήματα ή τα υλικά που χρησιμοποιούνται, τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τους πελάτες, συναδέλφους και υφισταμένους με τους οποίους τηρούνται επαφές και τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου.

Δεξιότητες, δηλαδή τι πρέπει να μπορεί να κάνει το άτομο έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικό στη θέση του και να αξιοποιεί τις γνώσεις του

Υποκίνηση, δηλαδή ποια είναι η διάθεση που πρέπει να έχει το άτομο ώστε να συμπεριφέρεται και να παρουσιάζεται με έναν τρόπο ανάλογο των απαιτήσεων της θέσης.

Πρότυπα απόδοσης, δηλαδή τι πρέπει να είναι σε θέση να πετύχει ένα άτομο στη θέση.

6.2.2 Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση.

Στόχος και περιεχόμενο προγράμματος εκπαίδευσης: Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορεί να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Πρόκειται για το καθορισμό του τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος από τη στιγμή που θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα. Το περιεχόμενο του προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών αναγκών.

Εκπαιδευόμενοι: συγκεκριμένα θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός εκπαιδευομένων, τα συγκεκριμένα πρόσωπα του τμήματος, σύμφωνα με τις ανάγκες της εκπαίδευσης τους, τις προσωπικές προτιμήσεις τους και τον χρόνο που έχει περάσει από την

τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή εκπαιδευόμενων είναι:

- Να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους
- Να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις – δεξιότητες που αυτοί κατέχουν εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης.
- Να έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση

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

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

Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης: υπάρχουν δύο μέρη όπου μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση 1) στη θέση εργασίας (π.χ. από τη προϊσταμένη στα δωμάτια) και 2) εκτός της θέσης εργασίας, είτε μέσα στο ξενοδοχείο είτε εκτός ξενοδοχείου. Η διάρκεια του προγράμματος, θα πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η πιθανότητα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις νέες ιδέες ή τεχνικές που μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος.

Εκπαιδευτές: Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζει σαν ουσιαστικό μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Το προσωπικό που εμπλέκεται στη παροχή εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

- Καθηγητές σχολών Τουριστικών Επιχειρήσεων.
- Διευθυντές ή στελέχη, που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντας τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση, είτε ευκαιρίες μάθησης εποπτεύοντας την πρόοδο τους.
- Πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, που παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά τα στελέχη στο σχεδιασμό, παροχή και επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Το προσωπικό αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

- Στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν.

6.2.3 Μέθοδοι και Περιεχόμενο Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας αποτελεί βασικό τμήμα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Πιθανότατα, η πιο γνωστή τέτοια μέθοδος είναι η **εκπαίδευση καθοδήγησης στην θέση εργασίας**, κατά την οποία ο εργαζόμενος ορόφων εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλαιότερο κάτοχο αυτής. Ο παλαιότερος κάτοχος συμβουλεύει το νέο πώς να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του, χρησιμοποιεί πραγματικά συμβάντα της εργασίας ως ευκαιρίες για μάθηση και αναθέτει στο νέο εργαζόμενο ορόφων όλο και περισσότερες ευθύνες, μέχρι αυτός να καταλήξει να μπορεί να ανταπεξέλθει μόνος του σε όλες τις απαιτήσεις της εργασίας του. Πολλές εργασίες αποτελούνται από μια συγκεκριμένη πάντα και λογική σειρά ενεργειών και διδάσκονται καλύτερα μέσω της επίδειξης της σειράς αυτής, βήμα προς βήμα. Η επίδειξη προϋποθέτει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας εργασίας στη χρονική τους ακολουθία. Σε κάθε βήμα, ο αρχαιότερος εργαζόμενος ορόφων, επιδεικνύει τι πρέπει να γίνει και ακολούθως εξηγεί πώς πρέπει να γίνει και γιατί. **Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα** είναι μια ευρύτερη διαδικασία, κατά την οποία η προϊσταμένη του τμήματος ορόφων παρέχει καθοδήγηση σε νεότερους εργαζόμενους. Έτσι οι νέοι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο μπορούν να συζητήσουν τις φιλοδοξίες τους και οποιεσδήποτε δυσκολίες αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Παραδείγματα που μπορούν να συζητηθούν με έναν μέντορα είναι: διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που αντιμετωπίζει ο νέος εργαζόμενος, εντοπισμός αναγκαίων βελτιώσεων, ζητήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης, πληροφορίες για τους κανονισμούς, τις αρχές και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Η **πρακτική άσκηση** εφαρμόζεται κυρίως από Ιδρύματα Ανώτατης Εκπαίδευσης όπως το Α.Τ.Ε.Ι. Διοίκησης και Οικονομίας το Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, που συνεργάζεται με επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς. Η πρακτική άσκηση διαρκεί 6 μήνες και παρέχει στους σπουδαστές την ευκαιρία να αποκτήσουν πρακτική εμπειρία στο αντικείμενο που σπουδάζουν. **Κατά την εναλλαγή θέσεων εργασίας** ο

εργαζόμενος ορόφων εναλλάσσεται σε μια σειρά θέσεων με διαφορετικό αντικείμενο, έτσι ώστε, στο τέλος αυτής της εναλλαγής να έχει εξοικειωθεί με ένα ευρύ φάσμα εργασιών. Αρκετές επιχειρήσεις, όταν προσλαμβάνουν προσωπικό, εναλλάσσουν τους νέους εργαζόμενους σε διάφορες θέσεις εργασίας πριν τους τοποθετήσουν στη θέση για την οποία έχουν προσληφθεί. Με αυτό τον τρόπο ο νεοπροσληφθής αντιλαμβάνεται καλύτερα το πώς η δική του εργασία σχετίζεται με άλλες μέσα στη επιχείρηση και ποια προβλήματα μπορούν να δημιουργήσουν δικές τους παραλείψεις ή λάθη στη ροή άλλων εργασιών. Με τον ίδιο τρόπο εκπαιδεύονται και στελέχη για προαγωγή και ανάληψη διοικητικών θέσεων.

Η **εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας** περιλαμβάνει συνήθως **διαλέξεις – σεμινάρια** και **εργαστήρια** στα οποία οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα ενεργητικής συμμετοχής στην εκπαιδευτική διαδικασία. Συχνά χρησιμοποιείται και η **μελέτη περιπτώσεων**, όπου παρουσιάζει στους εκπαιδευόμενους μια ανώνυμη πραγματική ή μια αληθοφανής περίπτωση επιχείρησης, γεγονός συνόλου συνθηκών και να προτείνουν λύσεις ή βελτιώσεις για τα ζητήματα που ανακύπτουν. Σε παρόμοιο στόχο αποσκοπούν και τα επιχειρηματικά παιχνίδια, κατά τα οποία οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε ομάδες και σε κάθε ομάδα δίδονται συγκεκριμένοι επιχειρηματικοί στόχοι που πρέπει να επιτύχουν, λαμβάνοντας υπόψη συγκεκριμένες συνθήκες εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Στην ανάληψη/παίξιμο ρόλου οι συμμετέχοντες καλούνται να υιοθετήσουν το ρόλο προσώπων που υποθετικά εμπλέκονται σ' ένα περιστατικό. Το περιστατικό συνήθως αφορά συναλλαγή μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων που προετοιμάζεται με τη μορφή περιγραφών που γράφονται για κάθε συμμετέχοντα, ώστε αυτός να κατανοήσει τις συνθήκες και γενικά το ρόλο που θα αναλάβει. Με αυτό τον τρόπο οι εκπαιδευόμενοι που υποδύονται ένα ρόλο εφαρμόζουν στην πράξη τις γνώσεις και τις ικανότητες τους στο εκπαιδευτικό περιβάλλον, ενώ παράλληλα δέχονται τις βελτιωτικές παρατηρήσεις και προτάσεις του εκπαιδευτή και των συναδέλφων του. Κατά την **προσομοίωση** εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες παρόμοιες με τις συνθήκες πραγματικής εργασίας που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Η προσομοίωση είναι ιδιαίτερη χρήσιμη μέθοδος για εργασίες όπου λάθος χειρισμοί του εργαζόμενου θα μπορούσαν να έχουν εξαιρετικά σοβαρές αρνητικές επιπτώσεις.

Στις **ομαδικές ασκήσεις και τη δυναμική των ομάδων** ο στόχος είναι να διαμορφώσουν οι εκπαιδευόμενοι τέτοια στάση και συμπεριφορά, ώστε να μπορούν να εργάζονται ομαδικά και να αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εργασία. Η

εκπαίδευση εστιάζεται στην ανάπτυξη της αυτογνωσίας, στην καλύτερη κατανόηση των άλλων και στην ανάπτυξη θετικών στάσεων και αποτελεσματικής συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους. **Η εκπαίδευση υπαίθρου** πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους, συνήθως στη φύση και έχει σκοπό να ενδυναμώσει τους δεσμούς και την εμπιστοσύνη ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, να αναπτύξει τις διαπροσωπικές ικανότητες του ατόμου ή να εξασκήσει το άτομο να λειτουργεί αποδοτικά σε συνθήκες πίεσης και άγχους. Η εκπαίδευση υπαίθρου μπορεί να είναι από απλή και ευχάριστη έως και πολύ σκληρή, στην περίπτωση που αυτό απαιτεί εργασία.

6.2.4 Εφαρμογή και Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Μετά την ολοκλήρωσή της εκπαιδευτικής διαδικασίας που υιοθετεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση ακολουθεί η αξιολόγησή της. Η συλλογή και ανάλυση των στοιχείων και των πληροφοριών που έχουν σχέση με την εκπλήρωση των επιδιώξεων του προγράμματος εκπαίδευσης, αποτελούν την αξιολόγησή τους.

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

6.3 Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σημαντικό στοιχείο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η εργασία της αξιολόγησης των εργαζομένων. Να εκτιμά, δηλαδή, πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, αξιολόγηση εργαζομένου είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Εναλλακτικά χρησιμοποιούνται οι όροι εκτίμηση εργαζομένου, αξιολόγηση απόδοσης, εκτίμηση απόδοσης, ετήσια ανασκόπηση ή ανασκόπηση απόδοσης. Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, όσον αφορά τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, έτσι ώστε να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή σε σύγκριση με επιδόσεις του στο παρελθόν. Εξάλλου, η επαναπληροφόρηση συμβάλει στην αποτροπή από μη επιθυμητές ενέργειες ή συμπεριφορές για τον οργανισμό.

Η αξιολόγηση συμβάλει καθοριστικά στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Κατόπιν, να παρακολουθείται η απόδοσή του και έτσι να διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης κατά την οποία ο προϊστάμενος δίνει συμβουλές στον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει προκειμένου να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Παράλληλα, βάση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του εργαζόμενου, του παρέχει συμβουλές προκειμένου να επιτύχει τις επαγγελματικές του προσδοκίες, σύμφωνα με τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει ο οργανισμός. Επίσης, η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλει στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού από την στιγμή που πέρα από τις δυνατότητές του εντοπίζονται και οι αδυναμίες του.

Η αξιολόγηση του εργαζόμενου είναι βασικό εργαλείο για την σύνδεση του συστήματος αμοιβών του προσωπικού με την απόδοσή τους. Δηλαδή, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από κάποιον ο οποίος δεν εργάζεται με τον ίδιο ζήλο. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση, εκτός ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους για την αφοσίωσή τους στον οργανισμό. Βασική προϋπόθεση βέβαια για την ομαλή λειτουργία του συστήματος αμοιβών είναι να βασίζεται στη δίκαιη αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, ούτως ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι στη διαδικασία της αξιολόγησης ο αξιολογούμενος έχει παθητική ή ενεργή στάση, ανάλογα με το αν τηρείται η παραδοσιακή μέθοδος (όπου ο αξιολογητής έχει επικριτικό χαρακτήρα και η βελτίωση της απόδοσης επιτυγχάνεται με την επιβολή ποινών ή την αλλαγή του προσωπικού) ή η σύγχρονη αντίληψη αξιολόγησης (όπου ο αξιολογητής συμβουλεύει και βοηθάει τον αξιολογούμενο να ενδυναμώσει τις πτυχές εκείνες στις οποίες υστερεί).

Για να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό όμως το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.

- Να είναι ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης (ανάλογο του μεγέθους, της φύσης των δραστηριοτήτων, της σύνθεσης των εργαζομένων, της τεχνολογικής δομής κ.α.)
- Να έχει κοινοποιηθεί στους εργαζόμενους και να είναι αποδεκτό από αυτούς.
- Να είναι αξιόπιστο και να στηρίζεται στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.
- Να εστιάζει στην πηγή του προβλήματος και να εντοπίζει τις περιοχές βελτίωσης.
- Να είναι αποδοτικό και αποτελεσματικό, με την έννοια ότι η σχέση μεταξύ της διαχείρισής του (ανθρωπόωρες, χρήση αρχείων κ.α.) με τα οφέλη του θα είναι επιθυμητή.

6.4 Αμοιβές Ανθρώπινου Δυναμικού

Τόσο η ποσότητα όσο και η ποιότητα της εργασίας, εξαρτώνται από τη δυνατότητα της διοίκησης να επηρεάζει τους εργαζόμενους, ώστε να εργάζονται αποτελεσματικά, αποδίδοντας το μέγιστο έργο, δηλαδή τη μέγιστη παραγωγή. Επιπλέον η διοίκηση οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Ο μισθός είναι μια πηγή υποκίνησης για τους υπαλλήλους, για να εργάζονται αποδοτικά. Αποτελεί το σπουδαιότερο αντάλλαγμα προς των υπάλληλο που πρόκειται να αναλάβει μια θέση εργασίας.

Όπως σε κάθε άλλη επιχείρηση, έτσι και στα ξενοδοχεία οι αμοιβές αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα για την προσέλκυση των εργαζομένων. Κατά την ξενοδοχειακή νοοτροπία, αμοιβή θεωρείται κάθε είδους πληρωμής προς τους υπαλλήλους σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής τους για την για την επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή περιλαμβάνει δύο μεταβλητές: την άμεση οικονομική παροχή και την έμμεση οικονομική παροχή:

1. **άμεση οικονομική παροχή:** αποτελείται από τη βασική αποζημίωση (το μισθό) και από την επιπλέον ανταμοιβή που δίνεται από την επιχείρηση ως κίνητρα για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι (π. χ. βραβεία, προμήθειες, συμμετοχή στα κέρδη κ. α.)
2. **έμμεση οικονομική παροχή:** αφορά στα οφέλη ή πρόσθετες παροχές που δεν έχουν άμεση σχέση με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τέτοια οφέλη είναι: πληρωμές για διακοπές, άδειες, προγράμματα υγείας, κοινωνική ασφάλιση, εκπαίδευση επιδόματα εορτών κ. α.

Το πόσο και πώς πρέπει να αμείβονται οι εργαζόμενοι, υπολογίζεται με βάση κάποιους παράγοντες και έτσι το εκάστοτε ξενοδοχείο καταλήγει στο σύστημα αμοιβής του. Οι επικρατέστεροι παράγοντες υπολογισμού είναι: ο χρόνος, η απόδοση παραγωγικότητας, η γνώση και οι δεξιότητες.

6.5 Πολιτική Κινήτρων

Ο όρος κίνητρο διαπιστώνεται ότι αντιστοιχεί στον αγγλικό όρο *motivation*, που προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* (κινώ). Στην οικονομία και κοινωνιολογία, είναι ένα κίνητρο για κάθε παράγοντα (οικονομικές ή μη οικονομικές) που επιτρέπει ή να κινητοποιεί μια συγκεκριμένη πορεία δράσης, ή μετράει ως λόγος που προτιμήθηκε μία επιλογή για τις εναλλακτικές λύσεις. Πρόκειται για μια προσδοκία που ενθαρρύνει τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Τα ανθρώπινα πλάσματα έχουν στόχους και σκοπούς, η μελέτη των δομών παροχής κινήτρων έχει μεγάλη σημασία για τη μελέτη του συνόλου των οικονομικών δραστηριοτήτων τόσο όσον αφορά την ατομική λήψη αποφάσεων όσο και από την άποψη της συνεργασίας και του ανταγωνισμού εντός μιας μεγαλύτερης δομής (Κάντας & Χατζή, 1998).

Τόσο τα κίνητρα όσο και τα βραβεία αποτελούν ένα υποσύστημα του συστήματος αμοιβών στο οποίο υπάρχει άμεση σχέση πληρωμής και επίτευξης προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων, καθώς και με τα πρότυπα απόδοσης, σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Τα κίνητρα αυτά, στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων διακρίνονται σε:

α) οικονομικά: προσδιορίζονται με χρηματική αποζημίωση που καταβάλει η επιχείρηση στους εργαζόμενους για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν.

β) επιβραβεύσεις: δεν έχουν σύνδεση μεταξύ απόδοσης και κινήτρου, αλλά μέσω αυτών παρέχεται ηθική επιβράβευση στους εργαζόμενους, για καλή απόδοση, πρωτότυπες ιδέες, καλή συμπεριφορά, επίλυση δύσκολων καταστάσεων κλπ. Μερικοί τρόποι επιβραβεύσεων αφορούν σε άδειες με αποδοχές, πληρωμένες διακοπές, επίδοση διπλώματος αναγνώρισης συμπεριφοράς ή συνεισφοράς κ.α.

Ο άνθρωπος είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο για κάθε επιχείρηση και την ίδια στιγμή η λιγότερο αξιοποιημένη πηγή. Είναι η αποθήκη γνώσεων και ικανοτήτων της επιχείρησης, η βάση η οποία κάνει κάθε επιχείρηση ανταγωνιστική. Καλά καθοδηγημένος και με υψηλή παρακίνηση άνθρωπος είναι καθοριστικός παράγοντας

για την ανάπτυξη και την εφαρμογή στρατηγικών, ειδικότερα στον σημερινό ταχύτατα μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο κόσμο. Το χρήμα είναι η σημαντικότερη παρακίνηση για εργασία αλλά από μόνο του δεν είναι σημαντικό παρά μόνο όταν χρησιμοποιείται για να καλύψει ανάγκες. Αντίθετα η σιγουριά, οι προοπτικές προαγωγής, το είδος της εργασίας και η περηφάνια το να εργάζεσαι για τη ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι οι πλέον σημαντικοί παράγοντες (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).



ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εισαγωγή

Στα προηγούμενα κεφάλαια περιγράφηκαν όλα όσα ήταν σχετικά με το θέμα της εργασίας με βάση την βιβλιογραφία. Η έρευνα είναι το κομμάτι που θα ολοκληρώσει την εργασία καθώς παρουσιάζει τον τρόπο εφαρμογής της θεωρίας σε πρακτικό επίπεδο, δηλαδή πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση σε 3 πεντάστερα ξενοδοχεία. Στις ενότητες που ακολουθούν περιγράφεται η τεχνική της έρευνας, ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων προς διερεύνηση και τέλος η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε.

7.1 Τεχνική Έρευνας

Η έρευνα που επιλέχθηκε είναι ποιοτική διότι μ' αυτόν τον τρόπο μπορούμε να συλλέξουμε τα στοιχεία που χρειαζόμαστε. Η ποιοτική έρευνα σύμφωνα με τον Ε. Χρήστου στην "Έρευνα Τουριστικής Αγοράς" 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 επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών ή συνδυασμού υπηρεσιών και προϊόντων. Κατά συνέπεια, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερη χρησιμότητα στην έρευνα της τουριστικής αγοράς.

Συνήθως η ποιοτική έρευνα στοχεύει στη βαθύτερη κατανόηση των συγκαλυμμένων παραγόντων που επηρεάζουν την αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών. Η διαγνωστική φύση της ποιοτικής έρευνας μπορεί να χρησιμεύει πολλαπλά σε μια τουριστική επιχείρηση εξυπηρετώντας συγκεκριμένους σκοπούς (Peterson, 1987) όπως:

- ☞ Τον εντοπισμό των προβλημάτων τα οποία πρέπει να προσδιοριστούν ποσοτικά, δίνοντας έτσι την κατεύθυνση για μελλοντικές ποσοτικές έρευνες.
- ☞ Τον προσδιορισμό ζητημάτων τα οποία χρήζουν περαιτέρω έρευνας μεγαλύτερης κλίμακας

- ☞ Τη πιλοτική δοκιμή ερωτηματολογίων που θα χρησιμοποιηθούν για τη συγκέντρωση ποσοτικών στοιχείων. Τον εντοπισμό ευκαιριών με βάση τις ανάγκες των καταναλωτών για την εξέλιξη νέων τουριστικών προϊόντων, υπηρεσιών και στρατηγικών μάρκετινγκ.
- ☞ Την κατανόηση της διαδικασίας που ακολουθεί ο καταναλωτής για την λήψη αποφάσεων σχετικά με την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών.
- ☞ Την αρχική εξέταση και δοκιμή νέων προϊόντων, υπηρεσιών και στρατηγικών μάρκετινγκ.
- ☞ Την αξιολόγηση του μίγματος επικοινωνίας/προώθησης μιας τουριστικής επιχείρησης.

Η βασική κριτική της ποιοτικής έρευνας επικεντρώνεται στους περιορισμούς της μεθόδου αυτής σχετικά με την επιστημονική τεκμηρίωση. Αυτό αναδεικνύεται από το γεγονός ότι η ποιοτική έρευνα δεν χαρακτηρίζεται από την επιστημονική επάρκεια της ποσοτικής έρευνας δηλαδή τους κανόνες της στατιστικής και της θεωρίας των πιθανοτήτων. Όμως, η αξία της ποιοτικής έρευνας είναι αναμφισβήτητη: χρησιμεύει όχι μόνο για την κατανόηση των κινήτρων που υποκινούν τις πράξεις των καταναλωτών αλλά αποτελεί και ένα θεμελιώδη τρόπο σύνδεσης μεταξύ του καταναλωτή και του ανθρώπου που λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με το μάρκετινγκ (MRS, 1979). Ως καταλληλότερη τεχνική συλλογής των στοιχείων κρίθηκε η προσωπική συνέντευξη των διευθυντικών στελεχών των τμημάτων Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού μας.

7.2 Πληθυσμός της Έρευνας

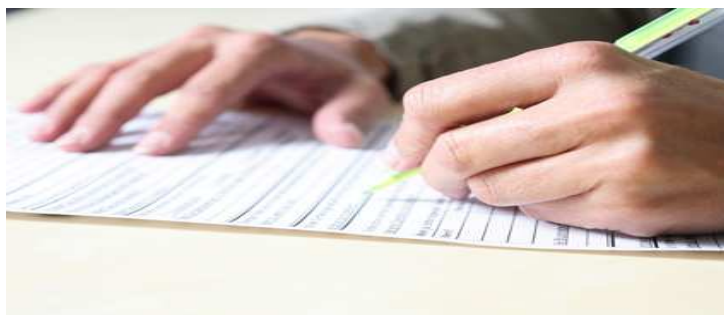
Ο πληθυσμός των ξενοδοχείων αποφασίστηκε να είναι 5αστέρων ξενοδοχειακές μονάδες καθώς η συγκεκριμένη κατηγορία προσφέρει τους όρους λειτουργίας του Housekeeping καλύτερα και πληρέστερα διατυπωμένους. Τα προς διερεύνηση 5* ξενοδοχεία που επιλέχθηκαν βρίσκονται στη περιοχή Πλατανιάς του Ν. Χανίων, μια τουριστικά ακμάζουσα περιοχή. Αυτά είναι:

- ☀ **MINOA PALACE RESORT & SPA**
- ☀ **PORTO PLATANIAS BEACH RESORT & SPA**
- ☀ **GALINI SEA VIEW**

7.3 Δομή Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 13 ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες απαρτίζουν σε μεταξύ τους συσχετισμό τους τέσσερις βασικούς άξονες του αντικείμενου προς διερεύνηση. Ορισμένες δε, από αυτές τις ερωτήσεις περιλαμβάνουν υποερωτήματα προκειμένου για τη διαμόρφωση μιας πιο ολοκληρωμένης εικόνας η οποία θα οδηγήσει σε αντικειμενική διεξαγωγή συμπερασμάτων. Αναλυτικότερα:

- Σε ότι αφορά τον πρώτο άξονα, τέθηκαν τρεις ερωτήσεις μέσω των οποίων επιχειρείται η περιγραφή της οργανωτικής δομής του Housekeeping του πληθυσμού της έρευνας, καθώς και τα κριτήρια δημιουργίας του οργανογράμματος.
- Σε ότι αφορά τον δεύτερο άξονα, τέθηκε μια ερώτηση μέσω της οποίας επιχειρείται η κατανόηση της σπουδαιότητας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση του πληθυσμού της έρευνας.
- Σε ότι αφορά το τρίτο άξονα, τέθηκαν δυο ερωτήσεις που έχουν ως στόχο την περιγραφή του τρόπου διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού του τμήματος Housekeeping του πληθυσμού της έρευνας που αφορούν συγκεκριμένα στην προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη.
- Σε ότι αφορά τον τέταρτο άξονα, τέθηκαν εφτά ερωτήσεις που έχουν ως στόχο την περιγραφή του τρόπου εκπαίδευσης και αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού του τμήματος Housekeeping του πληθυσμού της έρευνας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο: ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναλυτική παρουσίαση των ευρημάτων της έρευνας. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η σύνταξη του ερωτηματολογίου έγινε με στόχο να διερευνηθούν και να αναλυθούν στοιχεία που αφορούν στους τέσσερις βασικούς άξονες του αντικείμενου προς διερεύνηση. Οι άξονες αυτοί επιλέχθηκαν με βάση τη σχετική βιβλιογραφία η οποία αναφέρεται στο αντικείμενο αυτό, και έχει παρατεθεί στο θεωρητικό μέρος αυτής της εργασίας. Συγκεκριμένα, οι άξονες που επιλέχθηκαν και θα αναλυθούν στη συνέχεια είναι:

- Οργανωτική δομή του Housekeeping
- Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Housekeeping
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Housekeeping
- Εκπαίδευση & Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Housekeeping

8.1 Οργανωτική Δομή

Σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές που παραθέτονται στα κεφάλαια 2 και 3 η οργανωτική δομή αποτελεί μια αλυσίδα παραμέτρων δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις εξής:

- ☞ Οι περιοχές ευθύνες του τμήματος
- ☞ Το οργανόγραμμα
- ☞ Οι βασικές περιγραφές των καθηκόντων θέσης

8.1.1 Περιοχές Ευθύνης

Όσον αφορά στις περιοχές ευθύνης, όλα τα ξενοδοχεία είχαν πάνω κάτω τις ίδιες. Δηλαδή:

- ☞ Όροφοι, καθαριότητα και επιμέλεια τους
- ☞ Κοινόχρηστοι Χώροι, καθαριότητα και επιμέλεια τους
- ☞ Πλυντήρια
- ☞ Λινοθήκη

☉ Και ό,τι έχει σχέση με τα προϊόντα-υλικά που χρειάζεται το τμήμα (παραγγελία-αγορές).

Στο ένα από τα τρία ξενοδοχεία όμως οι περιοχές ευθύνης είναι ακόμα περισσότερες, όπως: περιποίηση, καθαριότητα και γενικά διατήρηση κήπων, γενικές βλάβες εξωτερικών και εσωτερικών χώρων (ηλεκτρισμός, θέρμανση κ.τ.λ.). Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παραθέσουμε αποσπάσματα από τις απαντήσεις των ερωτώμενων:

«Δουλειά μας δεν είναι μόνο τα δωμάτια, αλλά και οι κοινόχρηστοι χώροι και οι παραλίες και γενικά ό, τι έχει σχέση με τη καθαριότητα γιατί όσης δυναμικότητας και αν είναι ένα ξενοδοχείο, το πιο σημαντικό κομμάτι του είναι η καθαριότητα για να έχει πελατεία.»

«Τα πάντα περνάνε από τα χέρια μου» λέει χαρακτηριστικά η μια housekeeper συνεχίζοντας *«Όλες τις εργασίες και η περισσότερη καθαριότητα αφορά στο δικό μου τμήμα.»*

Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι το ξενοδοχείο που έδωσε τόσες ευθύνες, πέρα από την καθαριότητα, στην housekeeper είναι και αυτό που την κράτησε από το άνοιγμα του, όταν ήταν ακόμα πολύ μικρής δυναμικότητας. Σύμφωνα με τα παραπάνω καταλήγουμε στο ότι οι ευθύνες του τμήματος του housekeeping, αναλογούν με την εμπειρία, την ικανότητα, τη σχέση που μπορεί να έχει με την επιχείρηση ο/η housekeeper και τη πολιτική του κάθε ξενοδοχείου. Σίγουρα, οι βασικοί τομείς του τμήματός της(καθαριότητα) ποτέ δε θα πάνσουν να υφίστανται.

8.1.2 Οργανόγραμμα

Επειδή το δείγμα προς έρευνα που επιλέχθηκε αποτελείται από ξενοδοχεία ίδιας δυναμικότητας τα οργανογράμματά δεν διαφέρουν μεταξύ τους τόσο, εκτός από το ξενοδοχείο που έχει περισσότερες περιοχές ευθύνης οπότε και παραπάνω διαφορετικό προσωπικό (εργάτες, κηπουρούς). Προφανώς, το εκάστοτε ξενοδοχείο απασχολεί διαφορετικό αριθμό εργαζόμενων του τμήματος. Και ακόμα μια διαφορά που παρατηρήθηκε ήταν στις housekeepers, όπου στο ένα ξενοδοχείο υπήρχαν δύο και στα άλλα δύο ήταν η housekeeper με τον βοηθό της (assistant housekeeper). Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι αυτό έχει να κάνει με τη πολιτική του ξενοδοχείου και τις ανάγκες που θεωρεί η διεύθυνση πως έχει το συγκεκριμένο τμήμα.

Όσων αφορά τώρα τα κριτήρια δημιουργίας ενός οργανογράμματος αναφέρθηκε χαρακτηριστικά μεταξύ άλλων:

«Το πιο σημαντικό κομμάτι όλου του housekeeping είναι η οργάνωση του. Αν δε μπορείς να το οργανώσεις δε μπορεί να βγει η δουλειά. Π.χ. αν βάλουμε μια κοπέλα που δεν έχει ξανακάνει πλυντήρια, να σου βγάλει τη δουλειά μιας ημέρας το πιο πιθανό είναι να τα κάνει θάλασσα!»

«Οι κοπέλες στα πλυντήρια επειδή είναι πιο “ζόρικη” δουλειά έρχονται επίτηδες για τα πλυντήρια και έχουν υποχρεωτικά προϋπηρεσία.»

Ουσιαστικά αυτό που κάνουν είναι να βλέπουν ποιος έχει προϋπηρεσία σε τι, ποιος δεν έχει, και έπειτα να τις δοκιμάζει κι ανάλογα να τις τοποθετεί. Το κομμάτι που είναι πιο δύσκολο κατά τις housekeepers του δείγματος, είναι τα πλυντήρια όπου πρέπει να έχεις προϋπηρεσία οπωσδήποτε.

8.1.3 Job Description (Περιγραφή Θέσης Εργασίας)

Όπως προαναφέρθηκε, επειδή το δείγμα των ξενοδοχείων είναι της ίδιας δυναμικότητας οι διαφορές βρίσκονται σε άμεση σχέση και συνάρτηση με την πολιτική της κάθε επιχείρησης. Στο ξενοδοχείο όπου η housekeeper είχε περισσότερες περιοχές ευθύνης, είχε και περισσότερες αρμοδιότητες. Αυτό που δεν αλλάζει σε κανένα από τα τρία ξενοδοχεία είναι οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων βάσης και περισσότερο των καμαριέρων και καθαριστριών. Όπως λέει χαρακτηριστικά η μια εκ των τριών housekeepers: *«Κάθε θέση έχει της δικές της απαιτήσεις αλλά η μεγαλύτερη απαίτηση για όλες τις θέσεις είναι η εργατικότητα και η όρεξη. Αν δεν σ' αρέσει η δουλειά, αν δε σε γεμίζει, τι κι αν έχεις τελειώσει κάποια σχολή. Η εμπειρία και η όρεξη είναι η μεγαλύτερες σχολές σε κάθε επάγγελμα. Και φυσικά η εξυπνάδα!»*

8.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Housekeeping

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που παρατίθεται στο 4^ο κεφάλαιο η Δ.Ο.Π. αποτελεί μια νέα αντίληψη-φιλοσοφία για την ποιότητα και τον τρόπο διοίκησης της. Η ποιότητα αποτελεί την πιο σημαντική μεταβλητή ανταγωνιστικότητας, αφού σε συνδυασμό με τη τιμή προσδιορίζει την αξία την οποία αγοράζει ο πελάτης. Αυτή η αξία αποτελεί κρίσιμο κριτήριο επιλογής των πελατών μεταξύ δύο ή περισσότερων προϊόντων.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις το θεωρούν αναπόσπαστο κομμάτι του προϊόντος τους. Ειδικά το τμήμα του housekeeping που είναι και το πιο σημαντικό τμήμα τους, πιστεύουν ότι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την αγορά του προϊόντος τους (τα δωμάτια κατά κύριο λόγο). Χαρακτηριστικά αναφέρουν: «*Η ποιότητα είναι το σημαντικότερο στοιχείο σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση και είναι σημαντικός συντελεστής και για την ανάδειξη των οικονομικών συμφερόντων της επιχείρησης αλλά πάντα προς ευχαρίστηση του πελάτη. Άρα η ποιότητα επιβάλλεται να υπάρχει στην οροφοκομία καθώς και η συνεργασία γιατί χωρίς συνεργασία θα καταλήξει σαν τον Πύργο της Βαβέλ!*»

«*Από τους σημαντικότερους συντελεστές της οροφοκομίας γιατί αυτό οδηγεί στη σωστή και ποιοτική λειτουργία του τμήματος. Χωρίς ποιότητα θα κερδίσεις μια, δυο αλλά μετά πόσο θα πουλήσει το προϊόν που πλασάρεις.*»

«*Για να αγοραστεί το προϊόν μας πρέπει να δείξουμε στους πελάτες πως αυτό που τους πουλάμε, αυτό είναι. Τίποτα λιγότερο, τίποτα περισσότερο. Φυσικά συνεχώς προσπαθούμε να το βελτιώσουμε και να το κάνουμε καλύτερο. Όλο αυτό στηρίζεται στη ποιότητα και στη συνεργασία γιατί αν οι καθαρίστριες για παράδειγμα, δεν μπορούν να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν τότε δεν θα μπορούμε να έχουμε ένα σωστό αποτέλεσμα.*». Ουσιαστικά, το να διοικούν με βάση τη ποιότητα και τη συνεργασία είναι κάτι που θα τους προσφέρει χρήματα και καλή φήμη και για τώρα και για το μέλλον και σύμφωνα σ' αυτό βρίσκονται και τα τρία ξενοδοχεία του πληθυσμού.

8.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Housekeeping

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που παρατίθεται στο 5^ο κεφάλαιο, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού περιγράφεται σε επτά στάδια: στον προγραμματισμό, την αναζήτηση και προσέλκυση, την επιλογή, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και τις αμοιβές του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και οι αμοιβές θα παρουσιαστούν αναλυτικότερα στην επόμενη ενότητα. Ο προγραμματισμός δε θα αναλυθεί καθόλου διότι είναι μια διαδικασία η οποία σε όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού διεκπεραιώνεται από τη διεύθυνση σε συνεργασία με το τμήμα.

Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι κανένα από τα ξενοδοχεία του δείγματος δεν υπήρχε τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Τις αρμοδιότητες για τα παραπάνω την έχει η Housekeeper σε συνεργασία φυσικά με την διεύθυνση.

8.3.1 Αναζήτηση-Προσέλκυση

Σύμφωνα και με το αντίστοιχο κεφάλαιο στο θεωρητικό μέρος οι πιο συνηθισμένοι τρόποι αναζήτησης-προσέλκυσης είναι:

- ♫ αγγελίες στον τύπο,
- ♫ αγγελίες μέσω ραδιοφώνου,
- ♫ προσέγγιση μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας, προσέγγιση μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού (outsourcing)
- ♫ προσέγγιση μέσω γραφείων διασύνδεσης (T.E.E., A.T.E.I., A.E.I.),
- ♫ προσέγγιση μέσω ήδη εργαζομένων,
- ♫ προσέγγιση μέσω βάσης δεδομένων,
- ♫ το ξενοδοχειακό επιμελητήριο και άλλους φορείς

Και τα τρία ξενοδοχεία βρέθηκαν να έχουν πάνω κάτω τους ίδιους τρόπους αναζήτησης-προσέλκυσης. Αρχικά όλοι βάζουν αγγελίες είτε στο τύπο είτε στο Internet. Έπειτα θεωρούν πιο ισχυρή πηγή τους ίδιους τους εργαζόμενους τους που προτείνουν γνωστούς συνήθως πολύ αξίους για τη δουλειά. Η βάση δεδομένων είναι πηγή αναζήτησης και για διοικητικά στελέχη. Πρόκειται για αιτήσεις και βιογραφικά που έχουν στα αρχεία τους και τα οποία αναζητούν σε περιόδους αναζήτησης προσωπικού. Ένα εκ των ξενοδοχείων του πληθυσμού αναζητά τους εργαζόμενους του από τον Σύλλογο των Εργαζομένων. Κανένα όμως δεν τους αναζητά μέσω ραδιοφώνου, μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας, μέσω γραφείων διασύνδεσης (γιατί τα ξενοδοχεία αυτά είναι πολύ μακριά από εκπαιδευτικά κέντρα τέτοιου τύπου), μέσω ξενοδοχειακού επιμελητηρίου.

8.3.2 Επιλογή-Πρόσληψη

Οι συνήθειες ενέργειες ή στάδια για μια τυπική διαδικασία επιλογής σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, με βάση τη βιβλιογραφία που αναφέρεται στο 5^ο κεφάλαιο, είναι:

- 🌐 **Προκαταρκτική συνέντευξη:** Αυτό το στάδιο παραλείπεται από όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού.
- 🌐 **Υποβολή αίτησης απασχόλησης:** Η αίτηση απασχόλησης σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι έντυπο της επιχείρησης που αναφέρει όλες τις πληροφορίες που ζητούνται, με κενά για συμπλήρωση (application blank). Ο τρόπος υποβολής της αίτησης είναι σχεδόν ίδιος σε όλα τα ξενοδοχεία.

Συγκεκριμένα, ο υποψήφιος υπάλληλος συμπληρώνει μια έντυπη αίτηση με τα στοιχεία του και απαντά σε μια σειρά ερωτήσεων που ο αριθμός και το περιεχόμενό τους διαφέρουν ανάλογα με τη θέση.

- 🌐 **Διάφορες Δοκιμασίες (tests):** Αν και η εκτενής περιγραφή αυτού του σταδίου στο θεωρητικό μέρος μπορεί να το παρουσιάζει ως από τα πιο σημαντικά κομμάτια της επιλογής, τα ξενοδοχεία της έρευνας από την άλλη δεν ακολουθούν αυτή τη μέθοδο καθόλου. Δεν ακολουθούν καμία δοκιμασία απ' όσες αναφέρονται.
- 🌐 **Συνέντευξη:** Το καθοριστικό στάδιο επιλογής των υποψήφιων εργαζομένων είναι η συνέντευξη, όπως φαίνεται και από την βιβλιογραφία. Τη συνέντευξη στα ξενοδοχεία του πληθυσμού την πραγματοποιούν μια φορά μετά την υποβολή της αίτησης που έχουν αποφασίσει ποιοι υποψήφιοι τους ενδιαφέρουν. Στα δύο ξενοδοχεία της έρευνας, την συνέντευξη πραγματοποιεί αποκλειστικά η Housekeeper. Στο τρίτο, τη συνέντευξη πραγματοποιεί η Housekeeper σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή ή τον Υποδιευθυντή. Χαρακτηριστικά αναφέρθηκε από τη μια εκ των τριών housekeepers: *«Αν δεν κάνω εγώ τη συνέντευξη που είναι το τμήμα μου και είναι οι εργαζόμενοι μου, να δω αν μπορώ να συνεννοηθώ -τις περισσότερες φορές λόγω αλλοδαπής- να τους ψυχολογήσω, ποιος άλλος είναι ικανός;»*
- 🌐 **Τελική Απόφαση-Πρόσληψη:** Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία στη πρόσληψη των εργαζομένων ακολουθούν ένα πρόγραμμα που έχει σχεδιάσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση για την υποδοχή και ένταξη τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Στόχος αυτών των προγραμμάτων της επιχείρησης είναι η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων στην κουλτούρα του ξενοδοχείου. Έτσι και τα ξενοδοχεία του πληθυσμού αφού αποκομίσουν τα απαραίτητα έγγραφα οι νεοπροσληφθέντες, ξεκινούν απευθείας το πρόγραμμα ένταξης τους.

8.4 Εκπαίδευση & Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία που παρατίθεται στο 6^ο κεφάλαιο η εκπαίδευση, το έκτο στάδιο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί το όχημα για την υλοποίηση των οργανωτικών αλλαγών μέσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Βασικός της στόχος είναι να βελτιώνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων του Housekeeping. Ουσιαστικά είναι μια συνεχής διαδικασία που πραγματοποιείται και ολοκληρώνεται σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των εργαζομένων.

Σύμφωνα με την έρευνα η εκπαίδευση θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων του housekeeping. Χαρακτηριστικά αναφέρουν: *«Η δια βίου μάθηση είναι πολύ σημαντική γιατί έτσι εξελίσσεσαι συνεχώς. Ίσως ο πιο σημαντικός παράγοντας της οροφοκομίας γιατί το προσωπικό δε μένει στάσιμο.»*

«Με τη διαρκής εκπαίδευση δε βελτιώνεις μόνο αλλά προλαβαίνεις τα προβλήματα και εύκολα και γρήγορα δίνεις λύσεις προς όφελος του τμήματος.»

«Είναι πάρα πού σημαντική. Έρχονται κορίτσια που δε ξέρουν να πιάνουν τη σκούπα και με την εκπαίδευση γίνονται άριστες στο είδος τους.»

8.4.1 Σχεδιασμός Προγραμμάτων

Για τη μεταβλητή που αφορά στον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, από τη βιβλιογραφική έρευνα αναδείχθηκε, ότι τα σημεία τα οποία θεωρούνται αναγκαίες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης, ώστε αυτά να ανταποκρίνονται στους στόχους της ξενοδοχειακής μονάδας είναι:

- ↗ **Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών στόχων**
- ↗ **Η καταλληλότητα των υπαλλήλων που πρόκειται να εκπαιδευτούν**
- ↗ **Η επιλογή των διδασκόντων**
- ↗ **Ο χώρος και ο χρόνος της εκπαίδευσης**

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η έρευνα εντόπισε τα εξής στοιχεία:

- ↗ **Ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών:** Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού προσδιορίζουν τους στόχους τους μετά από ανάλυση και μελέτη των πραγματικών ενδοεπιχειρησιακών στόχων τους. Οι προϊστάμενοι του τμήματος του Housekeeping εντοπίζουν τις ανάγκες του τμήματος και έτσι

καταρτίζουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους και τα υποβάλλουν στη κεντρική διεύθυνση για έγκριση.

⇒ **Η καταλληλότητα των υπαλλήλων που πρόκειται να εκπαιδευτούν:**

Το δεύτερο στοιχείο που ανέδειξε η βιβλιογραφική έρευνα και αφορά στην αποτελεσματική υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης, ώστε αυτά να υπηρετούν τους στόχους που έχουν τεθεί, είναι η καταλληλότητα των προς εκπαίδευση υπαλλήλων. Σύμφωνα με τους προϊσταμένους των ξενοδοχειακών μονάδων της έρευνας, όλοι οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να παρακολουθήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα ανεξαρτήτου μόρφωσης. *«Σίγουρα οι παρακολούθηση του προγράμματος είναι πιο εύκολη για κάποιον που έχει παραπάνω γνώσεις, αλλά αν θέλουν να δουλέψουν στην επιχείρηση αυτή πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς, αλλιώς δε θα υπάρξει μέλλον.»* μας λέει χαρακτηριστικά η μια housekeeper. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις λοιπόν του δείγματος υποστηρίζουν ότι όλοι πρέπει να παρακολουθούν τα προγράμματα και οι εκπαιδευτές από τη μεριά τους προσπαθούν να τα κάνουν όσο πιο κατανοητά και ευχάριστα γίνεται.

⇒ **Η επιλογή των διδασκόντων:** Η επιλογή των διδασκόντων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βρίσκει σύμφωνα τα δυο ξενοδοχεία εκ των τριών της έρευνας, τα οποία καλούν καθηγητές από σχολές τουριστικών επιχειρήσεων και μάλιστα το ένα, καλεί τους καθηγητές του τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων του Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν δουλέψει πάνω στο τομέα του Housekeeping και ξέρουν πολύ καλά πώς να τον διδάξουν. Το τρίτο ξενοδοχείο του πληθυσμού καλεί ιδιωτική εταιρία που έχει εκπαιδευτεί ειδικά γι' αυτό το πρόγραμμα.

⇒ **Ο χώρος και ο χρόνος της εκπαίδευσης:** Και στα τρία ξενοδοχεία της έρευνας τα προγράμματα εκπαίδευσης πραγματοποιούνται στον χώρο του ξενοδοχείου, σε μια αίθουσα συνεδρίων. Αν και τα τρία συμφωνούν στη περίοδο της εκπαίδευσης, δηλαδή πριν το ξεκίνημα της σεζόν και κατά τα μέσα αυτής, διαφωνούν στο χρόνο που διαρκούν. Στο πρώτο ξενοδοχείο διαρκεί δύο μέρες ανά οχτώ ώρες, στο δεύτερο μιάμιση με δύο ώρες και στο τρίτο επτά με δεκαπέντε μέρες. Συμπερασματικά τα ξενοδοχεία κρίνουν διαφορετικά τις

ανάγκες των εργαζομένων και έτσι διαμορφώνουν και τον χρόνο των προγραμμάτων.

8.4.2 Μέθοδοι και Περιεχόμενο Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Από την έρευνα προέκυψε ότι όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού, εφαρμόζουν μία ή περισσότερες μεθόδους εκπαίδευσης από αυτές που στη βιβλιογραφική έρευνα αναφέρονται για τους υπαλλήλους βάσης του τμήματος Housekeeping. Οι μέθοδοι λοιπόν που χρησιμοποιούν είναι:

- **Η εκπαίδευση με καθοδήγηση:** αυτού του είδους εκπαίδευσης ακολουθούν τα δύο από τα τρία ξενοδοχεία και αφορά στην ένταξη των νεοπροσληφθέντων στο τρόπο εργασίας του τμήματος. Με την εκπαίδευση με καθοδήγηση, εννοούμε την εκπαίδευση από ένα παλαιότερο μέλος του προσωπικού, το πιο έμπειρο. Ο παλαιότερος λοιπόν υπάλληλος μαθαίνει στο νέο πώς να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα και με το πέρασμα της εκπαίδευσης του αναθέτει όλο και περισσότερες ευθύνες.

- **Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα:** αυτού του είδους εκπαίδευσης ακολουθά το ένα ξενοδοχείο και αφορά και αυτή στην εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων. Στην εκπαίδευση μέσω Μέντορα, ο εκπαιδευτής είναι η Housekeeper, όπου τους καθοδηγεί στον τρόπο εργασίας του τμήματος. Η μια εκ των τριών Housekeepers αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Εγώ μαζεύω όλες τις κοπέλες στην αίθουσα προσωπικού και εξηγώ αρχικά τα απορρυπαντικά και τις πετσέτες και μετά μπαίνουμε στα δωμάτια και δείχνω όλη τη διαδικασία και ό, τι απορίες έχουν ρωτούν εμένα! Καμία παλιά δεν έχει δουλειά! Μόνο εγώ!».*

- **Τα Σεμινάρια:** τα σεμινάρια αφορούν όλο το προσωπικό και τα κύρια θέματα τους είναι:

- Η συμπεριφορά τους με τους πελάτες
- Η χρήση του εξοπλισμού του τμήματος
- Ο τρόπος χρήσης των αναλώσιμων και χημικών
- Οι συνήθειες υγιεινής
- Η εμφάνισή τους

➤ Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση για την εξυπηρέτηση των πελατών
Οι συζητήσεις μεταξύ των Housekeepers και των εργαζομένων δεν είναι μέθοδος εκπαίδευσης αλλά είναι απαραίτητες για την ενημέρωση έκτακτων περιστατικών π.χ. άφιξη κάποιου μεγάλου γκρουπ, συνεδρίου ακόμα και όταν παρατηρείται κάποιο φαινόμενο πτώσεως της παραγωγικότητας. Τα δύο εκ των τριών ξενοδοχεία της έρευνας συμφώνησαν ότι αυτές οι συζητήσεις γίνονται είτε το πρωί που πάνε να πάρουν το πλάνο εργασίας τους είτε όταν σχολάσουν, ανάλογα όπως είπαν, με το πόσο σημαντικό είναι το θέμα προς συζήτηση και ποτέ δε διακόπτουν τη βάρδια για να συζητήσουν. Το τρίτο ξενοδοχείο δεν έχει πρόβλημα στο να διακόψει τη βάρδια για να ενημερώσει το προσωπικό του.

8.5 Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, όπως η βιβλιογραφική έρευνα κατέδειξε, είναι ένα από τα βασικά στάδια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και συμβάλλει στη δημιουργία ενός σχεδίου, που αποσκοπεί τόσο στην ατομική ανάπτυξη των εργαζομένων για να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους, όσο και στην οργανωτική ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Όλα λοιπόν τα ξενοδοχεία της έρευνας μια φορά το χρόνο πραγματοποιούν αξιολόγηση στο προσωπικό τους μέσω μιας φόρμας αξιολόγησης. Για την αξιολόγηση είναι υπεύθυνη η Housekeeper η οποία μετά τη συμπλήρωση της παραδίδεται στον διευθυντή όπου και υπογράφεται. Στα δυο ξενοδοχεία της έρευνας η αξιολόγηση πραγματοποιείται στο τέλος της σεζόν για να είναι προετοιμασμένοι για την επόμενη σεζόν. Στο τρίτο ξενοδοχείο το πραγματοποιούν στα μέσα της σεζόν. Κατανοούμε λοιπόν ότι έχει να κάνει και πάλι με τη πολιτική της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης για τα καλύτερα αποτελέσματα. Στη φόρμα αξιολόγησης εξετάζονται διάφορες μεταβλητές όπως: **η προσωπικότητα, οι τεχνικές γνώσεις, παρουσιαστικό, επίκτητες γνώσεις, συνεργασία με συναδέλφους και προϊστάμενους κ.α.** (Παράρτημα □) . Αναφέρεται μεταξύ άλλων: *«Κάθε μέρα παρακολουθούμε την εξέλιξη τους και κάνουμε επιθεώρηση απρόοπτα γιατί δεν αρκεί μόνο να τους κρίνουμε στο τέλος της σεζόν. Πρέπει συνεχώς να παρακολουθείς πως είναι στη δουλειά που τους έχουμε αναθέσει. Με τη φόρμα αξιολόγησης έχουμε και μια ολοκληρωμένη εικόνα που φτάνει στα διευθυντικά στελέχη.»*

8.6 Αμοιβές κατά τη Διάρκεια της Εκπαίδευσης

Τα χρήματα ως γνωστόν είναι η κινητήριος δύναμη. Έτσι και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, για να υπάρχει απόδοση οι υπάλληλοι αμείβονται ανάλογα με τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους. Οι αμοιβή των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για τη διεξαγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος εκτός από όταν το προσωπικό εκπαιδευτεί. Σύμφωνα με τα δύο ξενοδοχεία της έρευνας κατά τη περίοδο των σεμιναρίων οι υπάλληλοι του Housekeeping δε πληρώνονται. Μόνο το ένα εκ των τριών τους πληρώνει διότι θεωρεί ότι μπορεί να μη δουλεύουν σωματικά αλλά δουλεύουν νοητικά. Φυσικά, όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού αμείβουν το προσωπικό του Housekeeping κατά τη δοκιμαστική περίοδο όπου υπόκεινται οι νεοπροσληφθέντες.

8.7 Συστήματα Κινήτρων

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία του 6^{ου} κεφαλαίου τα κίνητρα αποτελούν ένα υποσύστημα του συστήματος των αμοιβών καθώς κινητοποιούν μια συγκεκριμένη πορεία δράσης όπως άλλωστε κάνουν και οι αμοιβές. Στις ξενοδοχειακές μονάδες υπάρχουν δύο είδη κινήτρων:

1. οικονομικά
2. επιβραβεύσεις

Στα ξενοδοχεία της έρευνας τα οικονομικά κίνητρα είναι κάτι πολυτελές, όπως αναφέρεται μεταξύ άλλων: *«Μόνο στις χρυσές εποχές του τουρισμού υπήρχαν τα οικονομικά Bonus.»*

Οι επιβραβεύσεις είναι αυτό το είδος κινήτρων που χρησιμοποιούν και τα τρία ξενοδοχεία της έρευνας και αναφέρουν χαρακτηριστικά: *«Οι προφορικές επιβραβεύσεις πολλές φορές είναι καλύτερες και από τα χρήματα γιατί τότε αισθάνεσαι ηθικά ικανοποιημένος. Πολλές φορές μάλιστα τους λέμε και ψέματα του τύπου: “Οι Αθηναίοι είπαν τα καλύτερα λόγια για σας!”»*

«Καθημερινά πρέπει να τους επιβραβεύω γιατί αλλιώς δε θα έχουν όρεξη και ειδικά όταν δεν έχουν για τους δικούς τους λόγους, τότε πρέπει να τους ανεβάζεις το ηθικό.»

Το ένα ξενοδοχείο του πληθυσμού εφαρμόζει και ένα άλλο είδος κινήτρου που δεν αναφέρεται στη βιβλιογραφία και αυτό είναι, διπλώματα που δίδονται μετά τη παρακολούθηση κάποιου σεμιναρίου. Άλλος ένα είδος κινήτρου που πραγματοποιεί ένα άλλο ξενοδοχείο της έρευνας και δεν αναφέρεται ούτε αυτό στη βιβλιογραφία,

είναι κάποιο party που πραγματοποιείται στο κλείσιμο του ξενοδοχείου στο τέλος της σεζόν και πραγματοποιείται από τη διεύθυνση για όλους τους εργαζόμενους της ξενοδοχειακής μονάδας ανεξαρτήτου τμήματος.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιάσουμε τα συμπεράσματα μας σύμφωνα με τους άξονες που τέθηκαν από τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Επί προσθέτως, θα παραθέσουμε προτάσεις, οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων.

9.1 Συμπεράσματα

♥ *Οργανωτική Δομή*

Όσον αφορά στην οργανωτική δομή του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι το κυρίαρχο στοιχείο όπου εξαρτάται η διάρθρωση της οργανωτικής δομής, είναι η πολιτική της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Όλα τα ξενοδοχεία του δείγματος της έρευνας έχουν περιορισμένο αριθμό προσωπικού σε σχέση με τη δυναμικότητα για λόγους περιορισμού της δαπάνης, καθώς επίσης στο ένα ξενοδοχείο της έρευνας έχουν αναθέσει πολλές ευθύνες στη προϊσταμένη του Housekeeping που δεν αφορούν το τμήμα της (υδραυλικοί, ηλεκτρολόγοι). Επιπλέον κανένα από τα τρία ξενοδοχεία δε περιλαμβάνει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι ζωτικής σημασίας για τη καλή λειτουργία του τμήματος της οροφοκομίας.

♥ *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*

Όσον αφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι και οι τρεις ξενοδοχειακές μονάδες στηρίζουν ένα μεγάλο κομμάτι της παραγωγικότητας της επιχείρησης στην ποιότητα των υπηρεσιών που πουλάνε και στην άριστη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων αλλά και μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων.

♥ *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*

Όσον αφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι και στα τρία ξενοδοχεία αν και μεγάλης δυναμικότητας δεν έχουν τμήμα Ανθρώπινων Πόρων και έτσι όλη η διαδικασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πέφτει πάνω στους ώμους των προϊσταμένων του τμήματος του Housekeeping με αποτέλεσμα να

“υπερφορτώνονται” και να κουράζονται και στο τέλος να μη παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες. Πολύ συνηθισμένη είναι και η παράλειψη κάποιων βασικών σταδίων της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα στάδια 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.

♥ *Εκπαίδευση & Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού*

Όσον αφορά στην Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι η εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για την βελτίωση της παραγωγικότητας του τμήματος του Housekeeping, όμως δε παύει να γίνονται λάθη ως προς τον τρόπο εκπαίδευσης, ο οποίος εξαρτάται από τη πολιτική της εκάστοτε ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αρχικά τα προγράμματα εκπαίδευσης, συγκεκριμένα τα σεμινάρια, είναι δύσκολο να παρακολουθηθούν από άτομα της αλλοδαπής που δεν έχουν την ευχέρεια του Ελληνικού λόγου. Επιπλέον, ενώ στη βιβλιογραφία υπάρχουν ποικίλες μέθοδοι εκπαίδευσης, στην έρευνα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού χρησιμοποιούν τρεις μεθόδους εκ των οποίων οι δύο είναι εκπαιδευτικές πρακτικές, με βασικό στόχο την γρήγορη αύξηση της παραγωγικότητας.

Όσον αφορά τώρα την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι όλα τα ξενοδοχεία αξιολογούν το προσωπικό του τμήματος του Housekeeping σε συχνή βάση με αποτέλεσμα να έχουν, όσο το δυνατό γίνεται, το επιθυμητό προσωπικό.

Σχετικά με τις αμοιβές κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης του προσωπικού του Housekeeping, τα ευρήματα έδειξαν ότι τα δύο ξενοδοχεία της έρευνας πιστεύουν στο ότι το να παρακολουθείς κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι υποχρέωση του κάθε εργαζόμενου και γι' αυτό δε πρέπει να πληρώνονται. Το τρίτο ξενοδοχείο της έρευνας είναι αντίθετο μ' αυτή τη νοοτροπία και έτσι αμείβει τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Η αμοιβή όμως λειτουργεί σαν κίνητρο για τη παρακολούθηση των προγραμμάτων και κάνει τους εργαζόμενους να δουν την εκπαίδευση με πιο όρεξη.

Δεν είναι μόνο όμως η περίοδος της εκπαίδευσης που πρέπει να αμείβονται οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με την έρευνα που αφορά στα συστήματα κίνητρων των εργαζομένων στα ξενοδοχεία του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι μόνο το

δεύτερο κίνητρο εφαρμόζουν που είναι οι προφορικές επιβραβεύσεις. Όμως έχουν δημιουργήσει και άλλα είδη κινήτρων που δεν αναφέρονται στην βιβλιογραφία και αυτά σίγουρα κινητοποιούν τους εργαζόμενους. Όμως τα οικονομικά κίνητρα δεν εφαρμόζονται σε κανένα από τα ξενοδοχεία της έρευνας τα οποία για κάποιους εργαζόμενους είναι πολύ πιο σημαντικά και για όλους απαραίτητα.

9.2 Προτάσεις

Από τα συμπεράσματα προκύπτουν κάποιες προτάσεις οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις και θα βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων.

- Ξεκινώντας με την οργανωτική διάρθρωση του τμήματος του Housekeeping, όλα τα ξενοδοχεία πρέπει να έχουν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, έτσι αποφορτίζουν τις προϊσταμένες από το βάρος των επιπλέον ευθυνών και είναι πιο αποδοτικές στον τομέα τους. Επιπλέον πρέπει να απασχολούν αριθμό προσωπικού ανάλογο με τη δυναμικότητα και τις απαιτήσεις του ξενοδοχείου και όχι να το περιορίζουν για να περιορίσουν έτσι και τις δαπάνες, γιατί μ' αυτόν τον τρόπο οι υπάλληλοι του τμήματος και θα είναι κουρασμένοι από τη ποσότητα της εργασίας που θα πρέπει να βγάλουν εις πέρας και οι αμοιβές δε θα ανταποκρίνονται στην εργασία που προσφέρουν κάνοντας τους να αισθάνονται αδικημένοι και στο τέλος επειδή δε θα είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση θα αναγκάζονται να φεύγουν.
- Όσον αφορά στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, όλες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανεξαρτήτων κατηγοριών, πρέπει να συσχετίζουν την ποιότητα και την συνεργασία με την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Αυτές οι τρεις μεταβλητές (ποιότητα-συνεργασία-παραγωγικότητα) είναι άρρηκτα συνδεδεμένες για την επιτυχία της επιχείρησης.
- Σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα τμήμα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καθώς ασχολείται καθεαυτού με τις ανάγκες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε εργατικό δυναμικό όπου μέσα από διάφορες διαδικασίες προσλαμβάνει το καταλληλότερο προσωπικό. Η επιλογή αυτών των εργαζομένων πρέπει να γίνεται μέσα από μια ποικιλία μεθόδων και όχι να περιορίζονται σε μια ή δύο

μεθόδους. Έτσι τα αποτελέσματα που θα έχει η εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα είναι η πρόσληψη άξιων για την εκάστοτε θέση εργασίας υπαλλήλων.

■ Στην Εκπαίδευση & την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προσέξουμε τα εξής σημεία:

- ☞ Τα εκπαιδευτικά προγράμματα να προσαρμόζονται στο επίπεδο (μορφωτικό, κοινωνικό) του εκπαιδευόμενου προσωπικού και να είναι όσο πιο ευχάριστα γίνεται,
- ☞ Να εφαρμόζονται όσο το δυνατό περισσότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι και να μην αρκούνται σε ελάχιστους εκπαιδευτικούς τρόπους. Έτσι ακόμα και ο υπάλληλος με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο μετατρέπεται σε ένα δυνατό εργαλείο του τμήματος του Housekeeping.
- ☞ Η Αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται σε συχνή βάση και όχι μόνο με τη μέθοδο της φόρμας αξιολόγησης, της οποίας οι μεταβλητές πρέπει να επιλέγονται σωστά για να υπάρχει και άρτια αξιολόγηση, αλλά και με άλλες μεθόδους έτσι ώστε είτε να αλλάζουν όσα και όσοι πρέπει να αλλάξουν, είτε να φεύγουν.
- ☞ Όσο για τις αμοιβές των εργαζομένων του Housekeeping να είναι ανάλογες με την εργασία που προσφέρουν και κατά τη διάρκεια των εκπαιδευτικών προγραμμάτων καλό θα είναι να αμείβονται έστω με ένα ενδεικτικό ποσό.
- ☞ Τέλος, όσον αφορά στα συστήματα κινήτρων πρέπει να εφαρμόζονται και τα δύο κίνητρα που αναφέρονται στη βιβλιογραφία διότι τα οικονομικά κίνητρα κινητοποιούν περισσότερο την όρεξη για εργασία. Αν αυτό είναι δύσκολο για την επιχείρηση, τότε να δημιουργούνται άλλου είδους κίνητρα που να επιβραβεύουν τη προσφορά και την εργατικότητα των υπαλλήλων του Housekeeping.

Βασικός στόχος της εργασίας είναι να παρακινήσει τους ξενοδόχους στην εφαρμογή και δημιουργία περισσότερων και πιο άρτιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων διότι η εκπαίδευση είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του τμήματος του Housekeeping και κατ' επέκταση όλης της ξενοδοχειακής.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ □
**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΟΔΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΙΝΟΑ PALACE**

Όνομα Εργαζομένου:	Αριθμός Αρχείου Προσωπικού:
Τμήμα:	Όνομα Προϊστάμενου:

Μετά τη συμπλήρωση της παρούσας αξιολόγησης από τον Προϊστάμενο, ο αναφερόμενος εργαζόμενος λαμβάνει γνώση της αξιολόγησης του, και από κοινού υπογράφουν τη δεύτερη σελίδα της παρούσας αξιολόγησης.

1. Κακή	2. Μέτρια	3. Καλή	4. Πολύ Καλή	5. Άριστη
---------	-----------	---------	--------------	-----------

A. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ	Αξιολόγηση				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Ευγένεια προς τους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προθυμία προς τους πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σχέση με τους άλλους εργαζόμενους (Συναδελφικότητα)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνέπεια – προσέλευση προς την εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ενδιαφέρον προς την εργασία – προθυμία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ευελιξία – προσαρμογή προς τις αλλαγές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άλλα σχόλια για την προσωπικότητα του εργαζομένου:

B. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ	Αξιολόγηση				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Γνώστης του αντικείμενου της δουλειάς του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προθυμία για νέες γνώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γνώστης της συνολικής λειτουργίας του Ξενοδοχείου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εφαρμόζει τους κανόνες ασφαλείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εργάζεται οργανωμένα/ Ακολουθεί διαδικασίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Γνώση Ξένων Γλωσσών	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άλλα σχόλια για την προσωπικότητα του εργαζομένου:

ΣΥΝΕΧΕΙΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ □

Γ. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΤΙΚΟ	Αξιολόγηση				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
Προσωπική φροντίδα και υγιεινή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσέχει την συμπεριφορά του, όταν βρίσκεται με πελάτες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Προσέχει τη στολή του και φοράει πάντα την κονκάρδα του	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άλλα σχόλια για την προσωπικότητα του εργαζομένου:

Δ. ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ	Ημερομηνία	Υποχρεωτικό?	
Ο Εργαζόμενος παρακολούθησε τα παρακάτω σεμινάρια:		ΝΑΙ	ΟΧΙ
•		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Άλλα σχόλια για την προσωπικότητα του εργαζομένου:

Σύνολο σεμιναρίων που πραγματοποιήθηκαν κατά τη σεζόν:.....

Η συμμετοχή του στα σεμινάρια ήταν:

Άριστη Πολύ Καλή Ικανοποιητική Ανεκτή Κακή

Ε. ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ / ΓΕΝΙΚΑ	Αξιολόγηση				
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
•	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Η παρούσα αξιολόγηση συζητήθηκε με τον εργαζόμενο:

Ημερομηνία:

Υπογραφή Εργαζομένου:

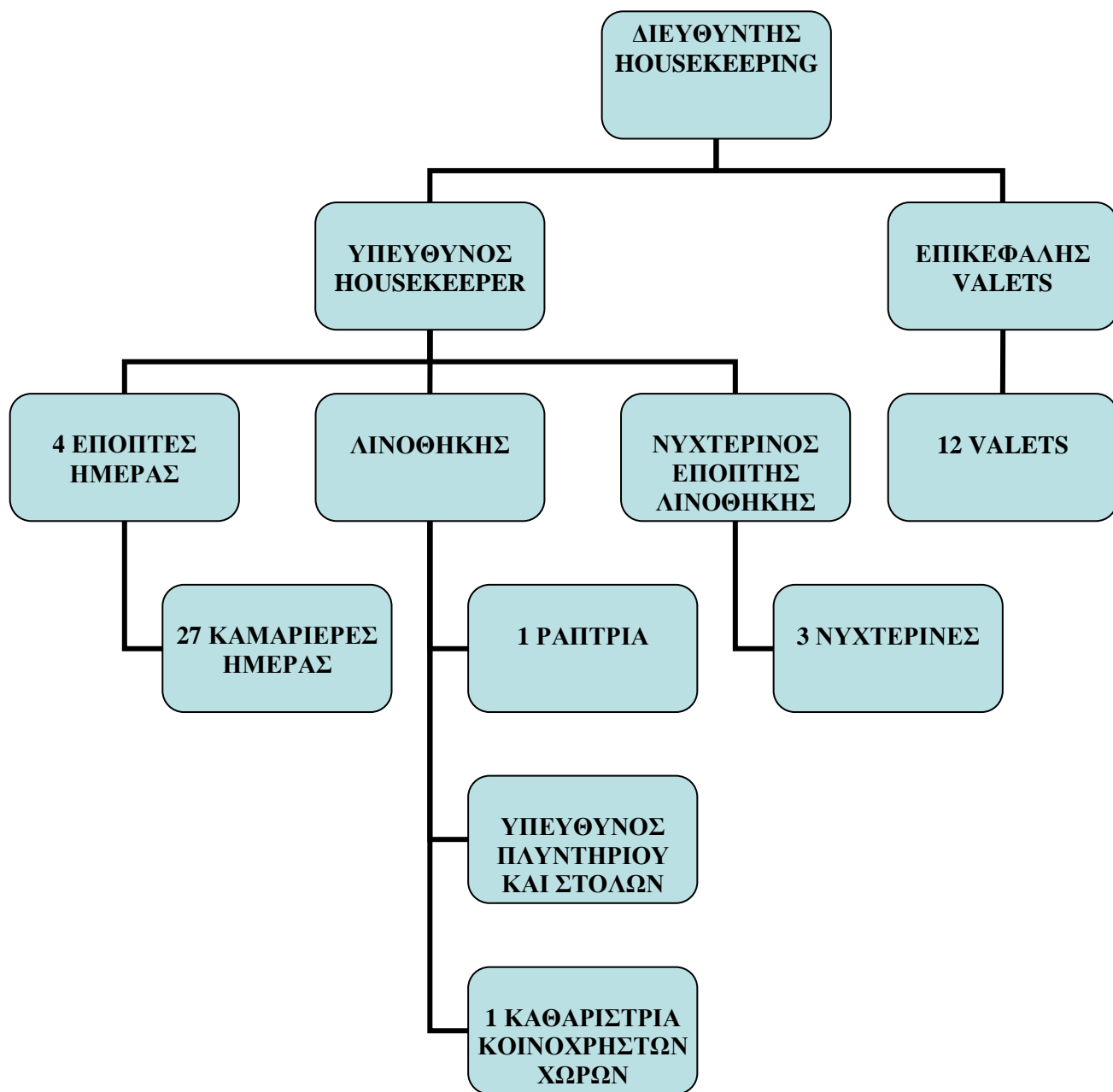
Υπογραφή Διευθυντή:

Υπογραφή Τμηματάρχη:

Σφραγίδα Επιχείρησης:

Ο εργαζόμενος έχει δείξει ζήλο και είναι άξιος για επαναπρόσληψη: **ΝΑΙ** **ΟΧΙ**

**ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ HOUSEKEEPING
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑΣ 400 ΔΩΜΑΤΙΩΝ**



* Υπηρεσία Ορόφων – Άννα Ντόντη σελ. 32

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Άξονας Α) Οργανωτική Δομή του Housekeeping

1. Ποιες οι περιοχές ευθύνης του housekeeping;
2. Ποιο το οργανόγραμμα του τμήματος - job description (συνοπτικά)
3. Με τι κριτήρια δημιουργείται ένα οργανόγραμμα;

Άξονας Β) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο HSK

4. Πιστεύετε ότι η ποιότητα ολικής διοίκησης είναι ένα σημαντικός συντελεστής για τη λειτουργία του τμήματος;

Άξονας Γ) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του HSK

5. Με ποιους τρόπους γίνεται η αναζήτηση – προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού στο housekeeping;
6. Ποια μέθοδο ακολουθείτε στη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού (προκαταρκτική συνέντευξη, υποβολή αίτησης απασχόλησης, δοκιμασίες, συνέντευξη, τελική απόφαση-πρόσληψη);

Άξονας Δ) Εκπαίδευση & Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του HSK

7. Πως γίνεται η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων του τμήματος;
8. Εφαρμόζετε προγράμματα περαιτέρω εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος housekeeping;
 - i. Αν ναι τι είδους;
 - ii. Ποιοι υπάλληλοι συμμετέχουν στα προγράμματα εκπαίδευσης;
 - iii. Ποιο είναι το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων;
 - iv. Ποιοι είναι οι εκπαιδευτές στα προγράμματα αυτά;
 - v. Οι υπάλληλοι αμείβονται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης;
9. Σε ποιες περιόδους γίνεται η εκπαίδευση και τι διάρκεια έχουν;
10. Κάθε πότε γίνονται συναντήσεις του προσωπικού και με ποιες αφορμές;
11. Θεωρείται ότι η εκπαίδευση είναι ένας σημαντικός παράγοντας βελτίωσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων του housekeeping;
12. Ποιές μεθόδους χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του προσωπικού;
13. Εφαρμόζεται κάποιο είδος πολιτικής κινήτρων στο τμήμα κι αν ναι ποια;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- ☞ Κανελλόπουλος Χ. (1991) «*Διοίκηση Προσωπικού: τα ανθρώπινα προβλήματα του management*», Αθήνα.
- ☞ Κανελλόπουλος Χ. (1982) «*Η παραγωγικότητα της εργασίας σε ξενοδοχεία της Ελλάδας*», Αθήνα.
- ☞ Κάντας Α., Χαντζή Α. (1998) «*Ψυχολογία της εργασίας, θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης*», Αθήνα.
- ☞ Κωσταρίδου, Ευκλείδη Α. (1999) «*Ψυχολογία Κινήτρων*», Αθήνα.
- ☞ Λαλούμης Δ. (2002) «*Διοίκηση Ξενοδοχείων*», Αθήνα.
- ☞ Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. (1998) «*Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*», Αθήνα.
- ☞ Μπαμπινιώτης Γ. (2008) «*Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*», Αθήνα.
- ☞ Μπουράντας Δ. (2002) «*Μάνατζμεντ*», Αθήνα.
- ☞ Ντόντη Α. (2001) «*Υπηρεσία Ορόφων*», Αθήνα.
- ☞ Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ. (2003) «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα.
- ☞ Πριτανάκη Ε. (1995) «*Σημειώσεις Διοίκησης Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*», Ηράκλειο Κρήτης.
- ☞ Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ. (1998) «*Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα.
- ☞ Φαναριώτης Π. (1997) «*Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού*», Αθήνα.
- ☞ Χατζηπαντελή Π. (1999) «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Αθήνα.
- ☞ Χρήστου Ε. (1999) «*Έρευνα Τουριστικής Αγοράς*», Αθήνα.
- ☞ Χυτήρης Λ. (2001) «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*», Αθήνα.

Ξενόγλωσση

- ☞ Boella M.J. (1996) “*Human Resource in the Hospitality Industry*”, Cheltenham.
- ☞ Casado Matt A. (2000) “*Housekeeping Management*”

- ☞ Dahlgaard, J., Park Dahlgaard, S. (2005), *“The metrology of TQM, in the best on quality”*, Milwaukee.
- ☞ De Cenzo D.A. (1994) *“Human Resource Management”*, New York.
- ☞ De Coninck-Smith, N. (1991), *“Restructuring for efficiency in the public sector”*, The McKinsey Quarterly, Vol.4.
- ☞ Grönroos, C. (2000) *“Service Management and Marketing”*, Chichester
- ☞ Liker, J.K. (2004), *“The Toyota Way”*, New York.
- ☞ Neely, A., Gregory, M., Platts, K. (1995), "Performance measurement system design", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15
- ☞ Sobek, D.K., Jimmerson, C. (2004), *“A3 Reports: Tool for Process Improvement and Organizational Transformation, Proceedings of the 2004 Industrial Engineering Research Conference, Houston”*, TX
- ☞ Sudhir A., (1985, reprint 2008) *“Hotel Housekeeping, training manual”*, New Delhi.
- ☞ Sullivan, P., Miller, A. (2003), *“The new QAA framework and the EFQM excellence model: a way forward for universities”*, HESDA Briefing paper 106, January

Internet

🌐 “Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού” (πρόσβαση 13-8-2010)
http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=724

🌐 Θεωδόρου Θ. “Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση” (πρόσβαση 25-7-2010)

<http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php>

🌐 Posner R. *“The Great Secret: Organization”* (πρόσβαση 2-8-2010)

<http://www.gurusoftware.com/gurunet/business/topics/Organization.htm>

🌐 *“Hotel Staff, Staff Scheduling Software: Visual Rota, Hotel Staff and Staffing A Hotel”* (πρόσβαση 20-7-2010)

<http://www.btinternet.com/~vrota/hotelstaffing.htm>