

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ
ΤΜΗΜΑΤΩΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΩΝ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

**ΚΟΚΟΛΑΚΗΣ ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ, ΚΑΡΒΕΛΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ, ΜΙΧΑΛΑΚΗΣ
ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ 2022

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους ανθρώπους που μας βοήθησαν ώστε να ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία και να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας στις οικογένειές μας για την ψυχολογική υποστήριξη που μας παρείχαν καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μας.

Επίσης ευχαριστούμε εκ βάθρων τον επιβλέπων καθηγητή μας κο. Παναγιωτόπουλο Γεώργιο ο οποίος μας στήριξε καθόλη τη διάρκεια της πτυχιακής μας εργασίας και μας βοήθησε με τις πολύτιμες συμβουλές του, για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Σας ευχαριστούμε θερμά όλους!

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία μελετά τη Διοίκηση των Επισιτιστικών Μονάδων στον κλάδο των ξενοδοχείων. Το επιθυμητό αποτέλεσμα για όλες τις επιχειρήσεις, όπως είναι φυσικό, είναι η επίτευξη του κέρδους. Για το λόγο αυτό η Διοίκηση των Επισιτιστικών Μονάδων έχουν το ρόλο της οργάνωσης και της σωστής λειτουργίας των τμημάτων της επιχείρησης, επιβλέποντας την ανθρώπινη συμπεριφορά και απόδοση.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα τμήματα που ανήκουν στη Διοίκηση του Food and Beverage (F&B), όπως είναι η οργάνωση της κουζίνας, τα τρόφιμα και η υγιεινή τους, οι εκδηλώσεις που γίνονται σε μια ξενοδοχειακή μονάδα καθώς και η διακόσμηση των εσωτερικών χώρων του εστιατορίου ενός ξενοδοχείου.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τον προγραμματισμό και τις στρατηγικές που ακολουθούνται από τους υπεύθυνους των τμημάτων της διοίκησης του F&B με σκοπό την καλύτερη λειτουργία τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η οργανωτική δομή μιας ξενοδοχειακής μονάδας με τα τμήματα που διαθέτει, καθώς αυτή αποτελεί τη σημαντικότερη λειτουργία της διαχείρισης τους.

Το τέταρτο κεφάλαιο σχετίζεται με την ηγεσία και τους διάφορους τύπους ηγεσίες που συναντάμε στον κλάδο των ξενοδοχείων. Αναλυτικότερα παρουσιάζονται τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση για την παρακίνηση και την εκπαίδευση του προσωπικού με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται κάποια μοντέλα ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών και γίνεται αναφορά στην παρακίνηση των εργαζομένων με σκοπό να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Το έκτο κεφάλαιο αναλύει την έννοια και τη σημασία που έχει η αξιολόγηση του προσωπικού των επισιτιστικών μονάδων και στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποια μοντέλα και μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων.

Το έβδομο κεφάλαιο σχετίζεται με την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στα ξενοδοχεία και παρουσιάζονται κάποια συστήματα μέτρησης της ποιότητας (ISO, SERVQUAL). Επιπλέον αναλύεται η Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) με σκοπό το κέρδος και την ασφάλεια τόσο του πελάτη όσο και ολόκληρης της ξενοδοχειακής μονάδας.

Στο όγδοο και τελευταίο κεφάλαιο της πτυχιακής εργασίας, παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας καθώς και τα γενικά συμπεράσματα.

Περιεχόμενα

Πρόλογος	3
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1	8
1.1 Διοίκηση F&B	8
1.2 Κουζίνα και οργάνωση	9
1.3 Στάδια παραγωγής	10
1.4 Διακόσμηση στους χώρους.....	12
1.5 Τρόφιμα και υγιεινή.....	13
1.6 Εστιατόριο	14
1.7 Κουζίνα - Μπαρ - Εκδηλώσεις.....	15
Κεφάλαιο 2	18
2.1 Προγραμματισμός.....	18
2.2 Στρατηγικές.....	19
2.3 Επιμέρους λειτουργίες και στρατηγικές	20
2.4 Επιλογή στρατηγικής	22
Κεφάλαιο 3	23
3.1 Οργάνωση	23
3.2 Τμηματοποίηση.....	24
3.3 Δομή ενός ξενοδοχείου	25
3.4 Τμήματα ενός ξενοδοχείου	28
Κεφάλαιο 4	30
4.1 Ηγεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο.....	30
4.2 Παρακίνηση Υπαλλήλων.....	36
4.3 Εκπαίδευση Υπαλλήλων.....	41
4.4 Συμμετοχή εργαζομένων.....	43
Κεφάλαιο 5	44
5.1 Ιεράρχηση αναγκών (Maslow).....	44
5.2 Υγιεινή και υποκίνηση (Herzberg).....	46
5.3 Κάλυψη αναγκών	47
5.4 Θεωρία της Ισότητας	48
5.5 Θεωρία προσδοκιών.....	48
5.6 Παρακίνηση: Μοντέλα	49
Κεφάλαιο 6	65

6.1 Αξιολογήσεις προσωπικού.....	65
6.2 Η σημασία της αξιολόγησης	66
6.3 Μοντέλα και μέθοδοι αξιολόγησης	67
Κεφάλαιο 7	69
7.1 Ποιότητα υπηρεσιών.....	69
7.2 SERVQUAL	70
7.3 Συστήματα που πιστοποιούν την ποιότητα.....	70
7.4 Πρότυπα ISO	71
7.5 HACCP	72
7.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ανώτατη Διοίκηση.....	73
7.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ανθρώπινο Δυναμικό.....	74
Κεφάλαιο 8	75
8.1 Έρευνα: Σημασία και μεθοδολογία	76
8.2 Ερωτηματολόγιο	77
8.3 Στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίων.....	81
Συμπεράσματα	101
Βιβλιογραφία	103

Εισαγωγή

Στον 21ο αιώνα με την εξέλιξη της επιστήμης και της τεχνολογίας διάφορα επαγγέλματα αρχίζουν και αναδιαμορφώνονται. Η Ελλάδα είναι μια χώρα που βασίζεται στον τομέα του τουρισμού και για το λόγο αυτό τα επαγγέλματα που σχετίζονται με τον τουρισμό απαιτούν συνεχή επιμόρφωση και εξειδίκευση.

Στα χρόνια που διανύουμε, οι επισιτιστικές επιχειρήσεις και τα επισιτιστικά τμήματα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αποτελούν σημαντικό μέρος στην οικονομία του τουρισμού. Πρόκειται για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και για αυτό το λόγο η ανάπτυξη και ο ανταγωνισμός τους αποτελούν σημαντικό παράγοντα στην αποτελεσματική διαχείρισή τους. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν ανεβάσει πολύ τον πήχη ανάπτυξης του επισιτισμού και για αυτό καλούνται να παρέχουν νέες και πιο ανεπτυγμένες υπηρεσίες έχοντας πάντα έναν ενεργό ρόλο (Beracha, Hardin and Skiba, 2017).

Ο ανθρώπινος παράγοντας θεωρείται σημαντικός για την επιτυχία ενός οργανισμού για αυτό η ποιότητα της εργασίας, οι ευνοϊκές συνθήκες και το «χαλαρό» κλίμα είναι δείκτες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης. Από την πλευρά της η διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων της, έτσι ώστε να μη χαθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ τους κάτι που θα επηρεάσει και το συμφέρον της επιχείρησης. Όταν παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους γιατί δε συμφωνούν με τους τρόπους λειτουργίας της επιχείρησης από την διοίκηση, η παραγωγικότητά τους πολλές φορές χάνεται. Για αυτό είναι σημαντικό να ληφθούν μέτρα και λύσεις έτσι ώστε να γίνουν αντιληπτοί οι λόγοι και οι παράγοντες που δημιουργούν αυτήν την δυσχερή κατάσταση (Jackson, 2008).

Κεφάλαιο 1

1.1 Διοίκηση F&B

Η διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων ενός ξενοδοχείου έχει να κάνει με τον τρόπο λειτουργιών και υπηρεσιών σχετικά με την παραγωγή και την κατανάλωση τροφίμων και ποτών. Ο διεθνής όρος που χρησιμοποιείται για την διαχείριση των παραπάνω είναι “Food and Beverage Management”.

Σήμερα η έννοια του Food and Beverage ενός ξενοδοχείου αποτελεί σημαντικό κομμάτι στην επιχειρηματική δραστηριότητα και στην επιτυχία του οργανισμού. Έτσι κρίνεται αναγκαίο να υπάρχουν εξειδικευμένα στελέχη σε αυτόν τον τομέα καθώς και ένα οργανόγραμμα με περιγραφή καθηκόντων στην κάθε ειδικότητα. Ο τρόπος αυτός θα επιφέρει μια ομαλή λειτουργία στην επιχείρηση, η σύγχυση των εργαζομένων θα αποφευχθεί και η αποδοτικότητα του τμήματος Food and Beverage θα είναι μεγαλύτερη (Tchouamou Njoya and Nikitas, 2019).

Ανάλογα με το μέγεθος του εκάστοτε ξενοδοχείου, τα τμήματα του Food and Beverage μπορεί να περιλαμβάνουν την κουζίνα, την αποθήκη, το εστιατόριο, το room service, το μπαρ, το τμήμα των εκδηλώσεων κ.α..

Η ύπαρξη ενός ανθρώπου που θα μπορέσει να διαχειριστεί τα όσα λέχθηκαν παραπάνω είναι πολύ σημαντική. Η ομαλή λειτουργία και η σωστή οργάνωση των τμημάτων εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου (εστιατόριο, κουζίνα, μπαρ, αποθήκες τροφίμων), γίνονται από τον Food and Beverage Manager, ο οποίος θα πάρει τις σωστές αποφάσεις στον τομέα της διαχείρισης και θα ακολουθήσει κάποιες βασικές αρχές και στάδια (Alexander, Yach and Mensah, 2011).

Αρχικά ο σχεδιασμός των στόχων αποτελεί βασική προϋπόθεση για μια επιτυχημένη επισιτιστική επιχείρηση. Η ικανότητά του να αντλεί σωστές και ολοκληρωμένες πληροφορίες θα τον κάνει ικανό να σχεδιάσει αποτελεσματικά τους στόχους του. Επιπλέον θα πρέπει να είναι ευέλικτος καθώς και σε θέση να συνεργάζεται και να επικοινωνεί άνετα με τους υφιστάμενούς του.

Η οργάνωση των διαθέσιμων πόρων θα πρέπει να συνδυαστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η ιεραρχία του προσωπικού και η απόδοση συγκεκριμένων καθηκόντων έτσι ώστε να μην υπάρξει κάποια σύγχυση. Συγκεκριμένος αριθμός ατόμων κάτω από την επίβλεψη κάθε τμηματάρχη θα επιφέρει και την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (Bender Stringam, 2008).

1.2 Κουζίνα και οργάνωση

Κάθε σωστό εστιατόριο χρειάζεται και έναν σεφ που θα την οργανώσει όχι μόνο διατροφικά αλλά και διοικητικά. Ένα οργανόγραμμα βασισμένο πάνω στις ανάγκες του χώρου των απαιτήσεων που μπορεί να καλύψει και στον πελάτη, έχει θέσει τις βασικές αρχές για την εύρυθμη λειτουργία και των χώρων που το επικουρούν. Το προσωπικό κουζίνας είναι το λοιπό προσωπικό που ασχολείται με τον καθαρισμό της κουζίνας και των σκευών της και όλου του εξοπλισμού. Διανέμει, καθαρίζει, αποθηκεύει όλο τον κουζιnikό εξοπλισμό και όταν κριθεί αναγκαίο παρέχει υπηρεσίες βοηθητικές προς τους ανώτερους. Σε κάποιες περιπτώσεις το υπόλοιπο προσωπικό μπορεί να ασχοληθεί με την κρύα κουζίνα και την παρασκευή της (Lee et al., 2013).

Κρίσιμης σημασίας σε όλα τα ανωτέρω αποτελεί μια ιεραρχία που ακολουθείται, σωστή κατανομή εργασιών σε βαθμό τέτοιο ώστε όλοι να εξυπηρετούνται και ταυτόχρονα να παραμένουν αποδοτικοί όπως και η κατανομή ρόλων, αποτελούν όλα κομμάτι λειτουργίας της αλυσίδας για την κουζίνα και τους βοηθητικούς χώρους. Η εύρυθμη λειτουργία τους μπορεί να συμβάλει στην κερδοφορία και δημοφιλία της επιχείρησης που δραστηριοποιείται στο χώρο του επισιτισμού και της διατροφής εν γένει.

Ο αρχιμάγειρας αποτελεί το μεγαλύτερο από τους κρίκους καθώς οργανώνει και στελεχώνει την κουζίνα, φτιάχνει τον κατάλογο και συμμετέχει εν μέρει μέχρι και στην κοστολόγηση του πιάτου αφού αυτή είναι η ουσιαστική δουλειά του γιατί εκτελεί ή επιβλέπει τη διαδικασία παραγωγής των πιάτων (Nelson, 1990).

Ο βοηθός σεφ είναι κάτι σαν τον υπαρχηγό της κουζίνας που βοηθά επικουρικά στον προγραμματισμό του μενού, την απογραφή και τη διαχείριση των προμηθειών. Όταν ο σεφ απουσιάζει ο βοηθός σεφ εκτελεί κατά τις εντολές και αντικαθιστά τον σεφ.

Ο μάγειρας Α' είναι κατά κάποιον τρόπο επικεφαλής συνήθως κάποιου τμήματος ειδικευμένος σε κάποια ειδικότητα όπως τα ψάρια λόγου χάριν. Ο ίδιος με τη σειρά του πλαισιώνεται από κάποιον ο οποίος μπορεί να είναι λιγότερο έμπειρος και τον χρησιμοποιεί σαν βοηθό.

Έπειτα υπάρχει ο σεφ ζαχαροπλαστικής, ο οποίος είναι ο προϊστάμενος όλων των αντίστοιχων ειδών και του τμήματος. Κατά περιπτώσεις μπορεί να ασχοληθεί και με την παρασκευή ψωμιού και ζυμαρικών ειδών.

Ο οινοχόος ο γνωστός “sommelier”, συνεργάζεται με όλους (Tchouamou Njoya and Nikitas, 2019).

1.3 Στάδια παραγωγής

Η διεύθυνση των τμημάτων επισιτιστικού ενδιαφέροντος είναι από τα πιο κρίσιμα ενός ξενοδοχείου τόσο για το ίδιο, όσο και για τον τουρισμό εν γένει. Τα στάδια παραγωγής καθορίζονται από τη διεύθυνση και τίθενται σε εφαρμογή μετά από τη μελέτη των αναγκών και των τάσεων της εποχής. Στους παραδοσιακούς ρόλους του επισιτισμού προστίθενται νέοι κλάδοι, περισσότερα στάδια παραγωγής με πιο διεξοδική ανάλυση και εκτιμήσεις με σκοπό την αμεσότερη εξυπηρέτηση των πελατών όσο και καλύτερη. Επί της ουσίας τα στάδια παραγωγής σχετίζονται με όλες τις δραστηριότητες παραγωγής, πώλησης φαγητού και ποτού σε μία επιχείρηση ξενοδοχείου. Ένα από τα στάδια παραγωγής είναι και η εύρυθμη λειτουργία του τμήματος Food & Beverage, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί τμήμα της διεύθυνσης επισιτισμού. Με τη σειρά τους τα επιμέρους τμήματα είναι εκείνα των εστιατορίων, της κουζίνας, των αποθηκών, του τμήματος προμηθειών και ούτω καθεξής.

Όλων των ανωτέρω λεχθέντων, τα στάδια παραγωγής απαιτούν τη σωστή λειτουργία όλων των τμημάτων με σκοπό ο ένας κρίκος της αλυσίδας να κρατά τον επόμενο. Αυτό είναι κρίσιμο διότι πρέπει να ακολουθείται μία συγκεκριμένη ροή στα στάδια παραγωγής. Αρχικά, η διεύθυνση ορίζει υπεύθυνους τμημάτων οι οποίοι φροντίζουν ξεχωριστά το τμήμα τους και συνεπικουρικά το ένα το άλλο. Πιο συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος του τμήματος προμηθειών φροντίζει να υπάρχει επάρκεια και πληρότητα από όλες τις προμήθειες, συντονίζει τις απαραίτητες παραγγελίες και ερευνά για την αμεσότερη κάλυψη των ελλείψεων (Alexander, Yach and Mensah, 2011).

Στην αποθήκη όπου και βρίσκονται οι προμήθειες, ο υπεύθυνος οφείλει να ελέγχει τακτικά για την εύρυθμη λειτουργία των ψυγείων, των ραφιών και όλων των χώρων εν γένει. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η ύπαρξη και χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή στο χώρο ώστε να ελαχιστοποιείται το ανθρώπινο λάθος. Ο υπεύθυνος αποθήκης εξετάζει επίσης και φροντίζει για τις απαραίτητες απολυμάνσεις και την υγιεινή του χώρου. Η επιλογή των προμηθευτών είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η επικοινωνία μεταξύ τους σε ένα αρμονικό πλαίσιο είναι κρίσιμη, ιδιαίτερα κατά τις περιόδους υψηλής ζήτησης και κίνησης.

Η διατμηματική συνεργασία είναι η πιο κρίσιμη από όλες. Απαιτεί την άμεση επικοινωνία όλων των υπευθύνων για την άμεση κάλυψη των αναγκών, η οποία με τη σειρά της βοηθά και στην ευρύτερη εικόνα μίας μονάδας. Οι μέθοδοι που ακολουθούνται για την αγορά προϊόντων σχετίζεται άμεσα με την συνεργασία των υπευθύνων με τους προμηθευτές και αντίστροφα. Οι τρόποι που γίνονται οι προμήθειες που χρησιμοποιούνται στη μονάδα, η αντίδραση στις ελλείψεις, ή ακόμη και οι ενδεχόμενες ανάγκες που μπορεί να προκύψουν είναι και αυτά μέσα στο πρόγραμμα των υπευθύνων. Επίσης ένας υπεύθυνος οφείλει να κοιτάζει και την αγορά και να εξετάσει κατά πόσο μπορεί να αγοράσει στην καλύτερη ποιότητα με την πιο ανταγωνιστική τιμή, ώστε να μη ζημιώνεται η επιχείρηση (Beracha, Hardin and Skiba, 2017).

Τέλος με την παραγγελία των προμηθειών, γίνεται μία αξιολόγηση των προϊόντων που είναι προς αποθήκευση και αυτών που δεν είναι. Η παραλαβή τους οφείλει να γίνεται με τρόπο διακριτικό ώστε να μην προκαλείται ενόχληση προς τους πελάτες. Ακόμη οι υπεύθυνοι παραλαβής έχουν υπ' ευθύνη τους την αξιολόγηση των εμπορευμάτων, τη σύγκριση τιμών και την απογραφή τους και υπολογίζει την τιμή της ανακύκλωσης του συνολικού αποθέματος, με σκοπό να υπάρξει διάθεση φρέσκων προϊόντων όταν αναφερόμαστε στο φαγητό και των προς αντικατάσταση όταν αναφερόμαστε σε άλλα είδη (Cuomo et al., 2011).

1.4 Διακόσμηση στους χώρους

Ένας από τους παράγοντες που προσελκύει πελάτες ένα ξενοδοχείο, ή οι επιμέρους χώροι του, εν προκειμένω οι χώροι εκδηλώσεων και εστίασης, έχει αποδειχθεί ότι είναι η διακόσμησή του. Η άνετη ατμόσφαιρα, ο διακριτικός φωτισμός που δεν κουράζει τα μάτια, η μουσική που χαλαρώνει αλλά δεν σε κάνει να αισθάνεσαι κουρασμένος μετά από κάποια στιγμή είναι όλα στοιχεία που συμβάλλουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση και άνεση του πελάτη και φυσικά στην αύξηση του πελατολογίου. Τα ξενοδοχεία πλέον σήμερα, εισέρχονται ολοένα και πιο έντονα στη λογική του να αισθάνεται ο πελάτης σα να είναι στο σπίτι του, γι αυτό και ολοένα και πιο έντονα οι σύγχρονες ανακαινίσεις εστιάζουν αρχιτεκτονικά σε πιο απλά και μινιμαλιστικά σχέδια και οι υπηρεσίες του ξενοδοχείου προσφέρουν σε λογικές τιμές υπηρεσίες που φέρνουν τον πελάτη πιο κοντά στην οικειότητα. Χρηστικά καθίσματα, κατάλληλη μουσική και καλή εξυπηρέτηση συντείνουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον (Alexander, Yach and Mensah, 2011).

Πλέον κάθε σχεδιασμός και διακόσμηση έχει από πίσω της μια ιστορία, έχει ένα μήνυμα να μεταδώσει μέσα από τις λεπτομέρειές του και «ζητά» από τον πελάτη να το παρατηρήσει εικαστικά και σχεδιαστικά όσο και αρχιτεκτονικά.

Ο φωτισμός στους χώρους ενός ξενοδοχείου και στους χώρους υψηλής ζήτησης όπως το μπαρ και το εστιατόριο πρέπει να είναι απαλός ώστε να κάνει τους πελάτες να αισθάνονται άνετα και οικεία και όσο το δυνατόν συμβατός με το φως της μέρας. Ο φωτισμός είναι ένα μέρος της διακόσμησης που συνταιριάζει απόλυτα με τα χρώματα που επικρατούν. Το χρώμα οφείλει να ταιριάζει με το ύφος του ξενοδοχείου, με το περιβάλλον του δωματίου, του εστιατορίου, της κουζίνας και να αποπνέει και αυτό με τη σειρά του το αίσθημα της άνεσης (Alexander, Yach and Mensah, 2011).

1.5 Τρόφιμα και υγιεινή

Ο χώρος που φυλάσσονται τα τρόφιμα ενός ξενοδοχείου και πιο συγκεκριμένα του εστιατορίου αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τον υπεύθυνο του αντίστοιχου τμήματος όπως προαναφέρθηκε ανωτέρω. Η συντήρηση και η υγιεινή των τροφίμων περιλαμβάνει μία διαδικασία από εξοπλισμούς για την καταπολέμηση των ανεπιθύμητων εντόμων, μολύνσεων, τρωκτικών και ρύπων εν γένει. Πριν και μετά την οποιαδήποτε διαδικασία παραγωγής οι χώροι πρέπει όλοι να καθαρίζονται και να απολυμαίνονται κάτι που συνήθως γίνεται με προϊόντα αφρισμού χαμηλής πίεσης σε συνδυασμό πάντοτε με τα κατάλληλα καθαριστικά και απολυμαντικά.

Προαπαιτούμενο των ανωτέρω είναι όχι η κτήση αυτών, αλλά η σωστή χρήση τους από τους υπαλλήλους και υπευθύνους προκειμένου να επέλθει ένα θετικό μακροπρόθεσμα αποτέλεσμα (Alexander, Yach and Mensah, 2011).

Η προσέγγιση των κανόνων υγιεινής οφείλει να είναι μεθοδευμένη προς και για όλο το προσωπικό και οι υπάλληλοι να ωθούνται προς την κατεύθυνση διατήρησης όλων των κανόνων υγιεινής για την απρόσκοπτη τέλεση όλων των αρμοδιοτήτων, δίχως αρνητικά αποτελέσματα. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται από τη διαδικασία εισόδου στο χώρο των τροφίμων και χώρων τέτοιων πάσης φύσεως, διατήρηση απολυμασμένων ανοιχτών επιφανειών, έλεγχος υγιεινής στα ίδια τα προϊόντα και επεμβάσεις κατάλληλες και άμεσες όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο και αναγκαίο από τη διεύθυνση σε περιπτώσεις μολύνσεων. Η ικανοποίηση του πελάτη παίζει σημαντικό ρόλο στις δραστηριότητες του τομέα Food and Beverage ενός ξενοδοχείου. Συμπερασματικά, πέρα από τις βασικές δραστηριότητές του, όπως προαναφέρθηκε (π.χ. αισθητική και διακόσμηση εσωτερικών χώρων, καλή εξυπηρέτηση του προσωπικού, καθαριότητα κ.α.), μια σημαντική παράμετρος που θεωρείται βασική είναι η ασφάλεια και η υγιεινή των τροφίμων. Ένα ξενοδοχείο πρέπει να ικανοποιήσει στο έπακρο τις απαιτήσεις του πελάτη για ασφαλή διατροφή, αν δεν θέλει να έχει μείωση στις υπηρεσίες που προσφέρει. Η ασφάλεια των τροφίμων, η ποιότητα και η συνέπεια οδηγούν την επιχείρηση σε μακροπρόθεσμα οφέλη κάτι που είναι πολύ σημαντικό για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου (Alexander, Yach and Mensah, 2011).

Για να καταστεί αυτό δυνατό, τα ξενοδοχεία πρέπει να έχουν εγκατεστημένο και να εφαρμόζουν ένα σύστημα διαχείρισης και ασφάλειας τροφίμων, το οποίο θα περιέχει όλες τις διεργασίες που επηρεάζουν την ασφάλεια των τροφίμων. Για να λειτουργήσει ένα τέτοιο σύστημα είναι σημαντικό να υπάρχει συνεχή ενημέρωση της επιχείρησης σε θέματα ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων, σύγχρονη τεχνογνωσία, προσωπικό κατάλληλα καταρτισμένο και εκπαιδευμένο καθώς και συμμόρφωση στους εκάστοτε κανόνες (Ευρωπαϊκή και Εθνική Νομοθεσία).

Τα γεύματα σε δομές μαζικής εστίασης, σύμφωνα με στατιστικές, είναι υψηλής επικινδυνότητας και συνεπώς θα πρέπει να μειωθεί το ρίσκο για ασθένεια ενός πελάτη από κάποιο τρόφιμο που προετοιμάστηκε σε μια τέτοια δομή (Alexander, Yach and Mensah, 2011).

1.6 Εστιατόριο

Βασική πηγή εσόδων ενός ξενοδοχείου αποτελεί και το εστιατόριο. Για τη σωστή και ομαλή λειτουργία αυτού του χώρου βασικοί παράγοντες αποτελούν η σωστή διοίκηση και οργάνωση του τμήματος αυτού καθώς και η σωστή αντιμετώπιση των εργαζόμενου απέναντι στον πελάτη.

Το εστιατόριο κατά των Issa and Jayawardena (2003), ανήκει στο τμήμα τροφίμων και ποτών και στοχεύει στην παραγωγή και στη διάθεση αγαθών με σκοπό την κάλυψη αναγκών εστίασης έτσι ώστε να επιτευχθεί κέρδος.

Σύμφωνα με τις απόψεις των Davis, et al (2013) κάθε ξενοδοχείο μπορεί να διαθέτει έναν αλλά και περισσότερους χώρους για την διάθεση πρωινού, γεύματος και δείπνου. Η χρήση τους μπορεί να γίνει είτε από τους πελάτες του ξενοδοχείου είτε από εξωτερικούς πελάτες. Σε κάποια ξενοδοχεία γίνεται διαχωρισμός των χώρων του εστιατορίου. Ο χώρος που εξυπηρετεί εσωτερικούς πελάτες είναι άλλος και ονομάζεται τραπεζαρία ενώ ο χώρος που εξυπηρετεί εξωτερικούς πελάτες λέγεται breakfast room. Σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι υπάρχει συγκεκριμένο ωράριο λειτουργίας του εστιατορίου ανάλογα με το γεύμα που σερβίρεται.

Όσον αφορά το εστιατόριο σαν χώρος, αυτός θα πρέπει να είναι καθαρός, ήσυχος και να μην επηρεάζεται από διάφορες οσμές που προέρχονται από την κουζίνα. Τα τραπέζια θα πρέπει να είναι καθαρά και εξοπλισμένα, το φαγητό και το μενού των καταλόγων πλήρως ενημερωμένο και τέλος ο μπουφές να είναι ελκυστικός και καθαρός (Lee et al., 2013).

1.7 Κουζίνα – Μπαρ – Εκδηλώσεις

Η κουζίνα αποτελεί το χώρο του μαγειρείου στον οποίο πραγματοποιείται η επεξεργασία καθώς και η παραγωγή όλων των φαγητών που προσφέρονται στους πελάτες. Οφείλει να πληροί όλες τις απαραίτητες προϋποθέσεις προκειμένου να είναι αποδοτικό καθώς και να δίνει ιδιαίτερη σημασία στο σχεδιασμό του χώρου ώστε να είναι λειτουργικός και εργονομικός. Από το χώρο αυτόν κανονίζεται από πριν ο τρόπος διανομής του φαγητού, του σερβιρίσματος με σκοπό να βελτιστοποιηθεί η ταχύτητα της ανταπόκρισης της κουζίνας με το χώρο του εστιατορίου. Αναλόγως του τύπου του εστιατορίου, επιλέγεται και ο χώρος που θα εγκατασταθεί, όπου δηλαδή μπορεί να προσφέρεται άμεση επαφή του πελάτη με την κουζίνα, διαφορετικά οι πελάτες είναι στη σάλα και διατηρούν οπτική επαφή με την κουζίνα.

Η κουζίνα διατηρεί τον κεντρικό χώρο για τη διαδικασία της παραγωγής και τη βοηθούν επικουρικά τα επιμέρους τμήματα. Αυτά είναι: το τμήμα κρύας κουζίνας, το τμήμα ψαρικών και κρεάτων, το οποίο κατά κανόνα βρίσκεται για εύλογους λόγους κοντά στα ψυγεία, το τμήμα ζαχαροπλαστικής, το τμήμα λαχανικών και φρούτων και τέλος το τμήμα του μπουφέ.

Το τμήμα αυτό απαιτεί ιδιαίτερο σχεδιασμό καθώς είναι το τμήμα που συμβάλλει στο μεγαλύτερο μέρος των εξόδων ενός ξενοδοχείου για αυτό θέλει προσοχή ώστε να παραμένει ενεργό και αποδοτικό, αλλά να βγάζει και το μέρος των εξόδων του από τις λειτουργικές του εργασίες (Moon et al., 2015).

Το μπαρ είναι το μέρος που προσφέρονται αλκοολούχα ποτά συνήθως με τη συνοδεία μεζέδων και ξηρών καρπών. Δεν απαιτείται η χρήση της κουζίνας καθώς τα προϊόντα που προσφέρει είναι επεξεργασμένα. Για πρώτη φορά εμφανίστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες προσφέροντας αλκοόλ με το όνομα American Bar, ωστόσο πλέον το γνωστό

σε όλους μας μπαρ αποτελεί ξεχωριστό τμήμα των ξενοδοχείων προσφέροντας και αναψυκτικά και χυμούς μετεξελισσόμενο σε Hotel Bar. Η διαφοροποίηση και διευκόλυνση από το κανονικό μπαρ είναι το μπαρ του ξενοδοχείου που έχει τη δυνατότητα της μη αποπληρωμής της ίδια ημέρας αλλά με παράλληλη χρέωση του δωματίου στον πελάτη.

Τα μπαρ των ξενοδοχείων διακρίνονται σε μπαρ πελατών που αποτελεί το χώρο του κυρίως μπαρ, τα μπαρ στην ταράτσα τα λεγόμενα Roof garden bar, τα μπαρ πισίνας, εστιατορίου, νυχτερινής διασκέδασης, υπηρεσίας και διάφορα άλλα. Το μπαρ πελατών εξυπηρετεί σε καθημερινή βάση όχι μόνο τους ενοίκους του ξενοδοχείου αλλά και εξωτερικούς πελάτες. Το ωράριο του συνήθως καθορίζεται από τη ζήτηση και η δυναμική του είναι ανάλογη του μεγέθους του ξενοδοχείου. Λόγω της ζήτησης προς τα ξενοδοχεία από εξωτερικούς πελάτες, τα μπαρ έχουν τοποθετηθεί συνήθως στο ισόγειο και κοντά στη ρεσεψιόν του ξενοδοχείου (Tchouamou Njoya and Nikitas, 2019).

Από την άλλη τα μπαρ στην ταράτσα βρίσκονται συνήθως στον τελευταίο όροφο του ξενοδοχείου το οποίο εξυπηρετείται με τη βοήθεια ανελκυστήρα. Τα μπαρ αυτά είναι που έκαναν δημοφιλή τα ξενοδοχεία, ανάλογα με τις υπηρεσίες που προσέφεραν και την απρόσκοπτη θέα προς τις πόλεις, αποτελώντας ταυτόχρονη διαφήμιση.

Τα μπαρ πισίνας βρίσκονται και στον ομώνυμο χώρο του ξενοδοχείου και προσφέρουν υπηρεσίες στους πελάτες που κάνουν χρήση της πισίνας. Η κύρια διαφορά του με τα υπόλοιπα είναι ότι το συγκεκριμένο μπαρ προσφέρει κυρίως αναψυκτικά και όχι αλκοολούχα ποτά κατά κύριο λόγο.

Υπάρχουν βέβαια και τα μπαρ παραλίας για τα ξενοδοχεία που βρίσκονται κοντά σε θάλασσα όπου μπορεί ένας πελάτης να παραθερίσει. Έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με αυτό της πισίνας εκτός του ότι βρίσκεται εγγύς της θάλασσας.

Τα μπαρ νυχτερινής διασκέδασης προσφέρουν κυρίως υπηρεσίες που αφορούν αλκοολούχα ποτά, παίζουν δυνατή μουσική, συνήθως με κάποιον Dj και λειτουργούν τις νυχτερινές ώρες (Nelson, 1990).

Τα μπαρ υπηρεσίας είναι τα μόνα που δεν έχουν άμεση συσχέτιση με τον πελάτη αφού λειτουργούν επικουρικά προς τα υπόλοιπα και λειτουργούν μόνο για τις ανάγκες του πελάτη σε όλο το ξενοδοχείο, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο ή ζητηθεί.

Τέλος, υπάρχουν και άλλα είδη μπαρ που εξυπηρετούν μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες που διαθέτουν μπαρ στο τέννις, στο bowling και τα ψυγεία των δωματίων που διαθέτουν μία γκάμα αλκοολούχων ποτών και εξυπηρετούν τις άμεσες ανάγκες των πελατών.

Οι εκδηλώσεις λειτουργούν με την υποστήριξη του τμήματος εκδηλώσεων το οποίο είναι υπεύθυνο για την προώθηση της υπηρεσίας αυτής όταν προσφέρεται από το ξενοδοχείο. Διαχειρίζεται, διοργανώνει και φέρνει εις πέρας παντός είδους εκδηλώσεις που προσφέρουν κατά κύριο λόγο τον ίδιο το χώρο, τις αίθουσες, την τεχνική και υλική υποστήριξη και τέλος τα επισιτιστικά. Πολύ έμφαση πρέπει να δίνεται στο μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί το τμήμα για την προώθηση του ξενοδοχείου και ως χώρου εκδηλώσεων. Πραγματοποιεί έρευνα αγοράς, προσεγγίζει πελάτες και προωθεί ορθά τις υπηρεσίες του και ανταγωνιστικά έναντι των πελατών του. Σε αυτά συμβάλλει η καλή σχέση με τους επιχειρηματίες της περιοχής με συλλόγους και οργανώσεις που ξέρει ότι μπορεί να κάνουν δυναμική χρήση του χώρου.

Το τμήμα εκδηλώσεων καθορίζει τις τιμές ενοικίασης των αιθουσών, είναι σε συνεργασία με το τεχνικό τμήμα για την ενδεχόμενη τέλεση συνεδρίων και σεμιναρίων και σε άμεση επίσης συνεργασία με το τμήμα της κουζίνας με σκοπό να προσφέρει παράλληλα ανταγωνιστικά πακέτα επισιτιστικών μαζί με τα προαναφερθέντα και εν γένει ότι θα φανεί ελκυστικό στον πελάτη (Alexander, Yach and Mensah, 2011).

Κεφάλαιο 2

2.1 Προγραμματισμός

Όταν μιλάμε για προγραμματισμό στη διοίκηση του F&B ορίζουμε ως έννοια τη διαδικασία που ακολουθείται, επικουρούμενη από το σύστημα ενεργειών των υπεύθυνων των τμημάτων για την καλύτερη λειτουργία και συνεργασία τους. Οι υπεύθυνοι καθορίζουν τους στόχους που έχουν τα τμήματα, οι οποίοι στόχοι είναι τοποθετημένοι έτσι για την καλύτερη ανάπτυξη και προώθηση του ξενοδοχείου. Εντός των στόχων γίνεται μία πρόβλεψη όλων των πιθανών μεταβλητών τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, καθώς και τα προαπαιτούμενα μέσα για την υλοποίησή τους. Πιο συγκεκριμένα, στο σημείο αυτό αναφερόμαστε στο τι ακριβώς θα γίνει και για ποιο λόγο, ποιος είναι ο πιθανότερος ορίζοντας υλοποίησης των στόχων αυτών και ποιοι είναι αυτοί που θα τους φέρουν εις πέρας μέσω συγκεκριμένων ενεργειών, δηλαδή οι στόχοι είναι πάντοτε ορισμένοι και καθορισμένοι.

Για την υλοποίηση των στόχων αυτών το ξενοδοχείο χρειάζεται να επενδύσει σε ένα κεφάλαιο, άρα θα πρέπει να γίνει απόσβεση του κεφαλαίου αυτού γι' αυτό και γίνεται καθορισμός συγκεκριμένων στρατηγικών απόσβεσης με σκοπό την επίτευξη κέρδους για την επιχείρηση, οι οποίες στρατηγικές αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Ο προγραμματισμός σε μία επιχείρηση, εν προκειμένω σε μία ξενοδοχειακή μονάδα διακρίνεται σε δύο είδη. Αρχικά ο στρατηγικός προγραμματισμός, ο οποίος αναφέρεται στη διαδικασία εκείνη η οργάνωση που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση διαμορφώνει το είδος της αποστολής της, όπως και τους μακροπρόθεσμους στόχους της. Έπειτα έχουμε τον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό, ο οποίος αναφέρεται στη θέσπιση συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών ενεργειών και την ανάλυση των μέσων που χρειάζονται για την περάτωση των ενεργειών αυτών, ώστε να καταστούν μετρήσιμοι και να μπορέσουν να αναλυθούν σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

Στις βασικές έννοιες του προγραμματισμού συγκαταλέγονται η αποστολή και το όραμα. Η αποστολή από τη μία κάνει αναφορά στο σκοπό της επιχείρησης και το λόγο ύπαρξής της, δηλαδή η ίδια αποτελεί το γενικό στρατηγικό προσδιορισμό της και είναι από τις πιο κρίσιμες έννοιες για το λόγο αυτό. Ο επιχειρηματικός σκοπός οφείλει να είναι συγκεκριμένος αφού είναι το σημείο αναφοράς της επιχείρησης και με βάση αυτόν

κινείται για την υλοποίηση των στρατηγικών της. Από την άλλη, έχουμε την έννοια του οράματος, το οποίο είναι αυτό που δίνει ψυχή στην προαναφερθείσα αποστολή και είναι αυτό που απευθύνεται συγκεκριμένα στο μυαλό και την καρδιά των ανθρώπων της οργάνωσης δίνοντας συγκεκριμένη διαδρομή για την μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Άλλωστε βασικός σκοπός της επιχείρησης είναι η γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στην υφιστάμενη θέση της και την επιθυμητή. (Covey και Merrill, 1998)

2.2 Στρατηγικές

Οι στρατηγικές καθορίζονται από τους υπεύθυνους των τμημάτων και είναι μέρος του συνολικού προγραμματισμού μίας επιχείρησης όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω. Η ανάπτυξη των στρατηγικών καθορίζεται βάσει των απαντήσεων που δίνουν οι υπεύθυνοι σχετικά με το σημείο που βρίσκεται η επιχείρηση και το που θέλει να φτάσει.

Συγκεκριμενοποιεί τις δραστηριότητες και τους κλάδους που θέλει να επεκταθεί και τον τρόπο που θα τοποθετηθεί η επιχείρηση στην αγορά, όπως επίσης και ποιες ανάγκες συγκεκριμένα θέλει ιδανικά να εξυπηρετήσει. Τέλος, ο καθορισμός των στρατηγικών καθορίζει τα αποτελέσματα που θέλει η επιχείρηση να έχει σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αλλά και τον τρόπο που θα χρησιμοποιήσει για να φτάσει στο στόχο της.

Πιο συγκεκριμένα, κατά την ανάλυση των στρατηγικών που αναπτύσσονται, κάθε επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της σε κάθε περίπτωση τις ιδιαίτερες εσωτερικές και εξωτερικές συνθήκες για να μπορέσει να καθορίσει την αποστολή της, τους στόχους της με αντικειμενικά και αυστηρά κριτήρια όπως επίσης και τον τρόπο αξιολόγησης αυτών για την υλοποίησή τους. Έχει ιδιαίτερη σημασία η χρήση της στρατηγικής κατά τον προγραμματισμό μίας επιχείρησης αφού τα μέσα που χρησιμοποιεί είναι συγκεκριμένα κάθε φορά και αυστηρά οριοθετημένα. Μία στρατηγική βοηθά μία επιχείρηση να θέσει κατευθύνσεις αναλόγως του οράματός της και να υποστηρίξει τη λήψη αποφάσεων οι οποίες θα είναι ομοιόμορφες. Επιπλέον, βοηθά στη συγκέντρωση της προσπάθειας από όλα τα μέλη με σκοπό τον καλύτερο συντονισμό των δραστηριοτήτων, αφού έτσι εξασφαλίζεται η θέση της επιχείρησης και αναπτύσσεται υγιώς ο ανταγωνισμός, διότι κατ' αυτόν τον τρόπο μειώνεται η αβεβαιότητα και προσδίδεται συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων (Landkin και Riley, 1996).

2.3 Επιμέρους λειτουργίες και στρατηγικές

Οι επιμέρους λειτουργίες και στρατηγικές μίας μονάδας ξενοδοχείου οφείλουν να αναφέρονται στη μορφή που αυτή λαμβάνει κάθε φορά και τη συγκεκριμενοποίηση του τομέα και του είδους της, αφού κατ' αυτόν τον τρόπο γίνεται πιο ξεκάθαρη η εικόνα που θέλει να έχει στο μέλλον. Μέσω ενός τέτοιου συγκεκριμένου οράματος η επιχείρηση μπορεί να θέσει τους γενικούς και τους ειδικούς στόχους της αφού καθοδηγείται από τις προς υλοποίηση στρατηγικές. Αυτό που αναφέρεται στο όραμα μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης κυρίως είναι η προσφορά ολοκληρωμένων, όσο το δυνατόν, υπηρεσιών υψηλού επιπέδου στους καταναλωτές / πελάτες της.

Κάθε επιχείρηση έχει μία αποστολή να λειτουργήσει με τρόπο που να τεθούν συγκεκριμένες υποδομές σχετικά με τη μελλοντική εικόνα της, λαμβάνοντας υπόψη τις ενδεχόμενες αλλαγές στον κλάδο και τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Αφού συγκεκριμενοποιήσει τι δυνητικά θέλει να επιτύχει από τον ανταγωνισμό και το μερίδιο της συγκεκριμένης αγοράς, είναι εύκολο να δώσει στους υπεύθυνους των τμημάτων τις σαφείς πληροφορίες για τον τρόπο επίτευξης των στόχων της.

Πιο αναλυτικά, αποστολή των επιμέρους στρατηγικών μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη ανταπόκριση των προσδοκιών των πελατών της, μέσω της παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Επιπλέον, υπάρχει συγκεκριμένη στόχευση κάθε φορά που προσβλέπει στη συνεχή και απρόσκοπτη βελτίωση των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων όλων των στελεχών της και με απώτερο στόχο την παραμονή στην «πρώτη γραμμή».

Στις επιμέρους λειτουργίες και στρατηγικές γίνεται μία ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος σε ένα μικρό και μεγάλο επίπεδο για να γίνει εξεύρεση των πιθανών απειλών από τους ανταγωνιστές της και κατά συνέπεια να λειτουργήσει με την στρατηγική της αναζήτησης ευκαιριών. Μία τέτοιου είδους επιχείρηση, λαμβάνει υπόψη της πολλά δεδομένα που έρχονται από το μακρο-περιβάλλον. Τα δεδομένα αυτά είναι οικονομικά, δηλαδή οι πολιτικές που ακολουθεί μία κυβέρνηση σε σχέση με τον εν λόγω κλάδο, πολιτικά και νομικά, δηλαδή ποιοι είναι οι σχετικοί νόμοι που εδράζονται στον εν λόγω πάλι κλάδο, ποια η φορολογία και τα κίνητρα. Επίσης στα δεδομένα αυτά

αναφέρονται και οι κοινωνικοί και δημογραφικοί παράγοντες, όπως η διανομή του εισοδήματος (άλλες τιμές συνήθως ισχύουν στους γηγενείς και άλλες στους προερχόμενους από άλλες χώρες) όπως επίσης και η ηλικιακή δομή της περιοχής ή της χώρας, άρα έτσι θα μπορέσει να συγκεκριμενοποιήσει και τις στρατηγικές που αναφέρονται σε ποιους απευθύνεται η επιχείρηση. Τέλος, υπάρχει και ο τεχνολογικός παράγοντας κατά πόσο δηλαδή στην παγκοσμιοποιημένη κοινωνία του σήμερα ένα ξενοδοχείο προσφέρει υπηρεσίες που απευθύνονται με τη βοήθεια της τεχνολογίας σε όλους και δεν προκαλείται σύγχυση και καθυστέρηση.

Τέλος, στις επιμέρους στρατηγικές γίνεται μία ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον. Μία ευκαιρία μπορεί να αποτελεί την οποιαδήποτε ευνοϊκή συνθήκη για την επιχείρηση όπως μία πολιτική ή ακόμη και κάποια αλλαγή που διευκολύνει την υλοποίηση των στρατηγικών. Στις απειλές από την άλλη, συγκαταλέγονται οι οποιεσδήποτε ανεπιθύμητες καταστάσεις που μπορεί να οδηγήσουν σε καθυστέρηση της υλοποίησης των στρατηγικών ή και στην ακύρωσή τους σε κάποιες περιπτώσεις.

Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα του σήμερα οφείλει να λάβει υπόψη της την επίτευξη επιμέρους στόχων όπως είναι το μάρκετινγκ και ο τρόπος που αυτό θα αναπτυχθεί, αφού το μάρκετινγκ είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες ανάπτυξης μίας επιχείρησης. Επιπλέον θα πρέπει να γίνει προσεκτική ανάλυση των ανθρώπων που θα επιλεγούν για το δυναμικό της, καθώς οι άνθρωποι ενός ξενοδοχείου είναι και η εικόνα του. Η στρατηγική και ορθή επιλογή των ατόμων, καίριων για την κάθε θέση είναι κρίσιμης και ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη μίας ξενοδοχειακής μονάδας όπως και εν γένει κάθε επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση μία επιχείρηση προκειμένου να θέσει με σαφήνεια τους στόχους και τις στρατηγικές της οφείλει να ελέγξει κατ' απολυτότητα τα πλεονεκτήματα που διαθέτει και τις αδυναμίες της και όλα τα παραπάνω σε συμφωνία πάντοτε με την υφιστάμενη κατάσταση (Bojanic, 1996).

2.4 Επιλογή στρατηγικής

Η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής από την επιχείρηση έχει ορισμένες προϋποθέσεις. Αρχικά η επιχείρηση οφείλει να εστιάσει στα υπάρχοντα ήδη προϊόντα και αγορές για να μπορέσει να αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική διεξόδου στην αγορά. Η επιχείρηση μπορεί σε κάθε περίπτωση να επεκταθεί σε νέες αγορές με τα προϊόντα που διαθέτει, ή ακόμη και να προχωρήσει στην αναζήτηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα την καταστήσουν πιο ελκυστική (πολλά ξενοδοχεία στη Σαντορίνη προσφέρουν θεραπείες μασάζ από πέτρες του παρακείμενου ηφαιστείου).

Μία επιχείρηση οφείλει να χρησιμοποιήσει όποιο μέσο διαθέτει για να αναπτύξει στρατηγικές αρχικά διατήρησης και έπειτα επέκτασης στην αγορά. Ένας τρόπος είναι να καταστήσει τις υπηρεσίες που προσφέρει πιο θελκτικές και να αποκτήσει μεγαλύτερο μερίδιο από την αγορά, ή μέσω της προσέλκυσης πελατών των ανταγωνιστών. Η μεγαλύτερη επιτυχία όμως για μία επιχείρηση είναι η προσέλκυση ατόμων που δεν έχουν ξαναεπισκεφτεί την εν λόγω μονάδα (υπάρχουν μονάδες ή θέρετρα τα οποία λειτουργούν με πολλαπλές επιλογές χρήσεων των υπηρεσιών και των δομών τους και κατ' αυτόν τον τρόπο αποκτούν πελάτες από διάφορα εισοδηματικά κριτήρια). Δεν είναι σε κάθε περίπτωση ατυχής η επιλογή από μία επιχείρηση της παραλλαγής των υπαρχουσών υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρει με σκοπό τη διατήρηση ή την επέκτασή της περαιτέρω στην εν λόγω αγορά (πολλές ξενοδοχειακές μονάδες της βόρειας Ελλάδας έχουν απαραίτητα πλέον προσωπικό που γνωρίζει ρώσικα, λόγω της αύξησης εισροής τους τα τελευταία χρόνια) (Cox, 2018).

Κεφάλαιο 3

3.1 Οργάνωση

Αναφορικά με την οργάνωση μίας ξενοδοχειακής μονάδας αυτή ίσως είναι η πιο σημαντική λειτουργία της διαχείρισης αυτής, η οποία οφείλει να ληφθεί πολύ σοβαρά υπόψη από τη γενική διεύθυνση. Η οργάνωση είναι απότοκο του προγραμματισμού, αφού πραγματοποιείται μετά την πρόσληψη των βασικών στελεχών, τα οποία με τη σειρά τους θα αναλάβουν να κάνουν χρήση του κατάλληλου εξοπλισμού όσο και ανθρώπινου δυναμικού για να μπορέσει η μονάδα να ανταποκριθεί στην αποστολή της. Ο προγραμματισμός χρησιμοποιεί σαν βασικό εργαλείο το χρονοδιάγραμμα, αφού έτσι κινείται βάσει αυτού. Εν προκειμένω, στο κομμάτι της οργάνωσης γίνεται χρήση, όπως είναι εύλογο, του οργανογράμματος. Το οργανόγραμμα επί της ουσίας αφορά μία γραφική αναπαράσταση σχετικά με τον τρόπο που έχει συσταθεί η δομή του ξενοδοχείου και αυτή αναφέρεται συνήθως σε μία ιεραρχικής μορφής δομή.

Στην κορυφή λοιπόν του εκάστοτε οργανογράμματος κατά κανόνα βλέπουμε τη γενική διεύθυνση. Έπειτα ακολουθούν οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων των ξενοδοχείων, αναλόγως του πως αυτά έχουν συσταθεί. Στη συνέχεια ακολουθεί ένα είδος στελέχωσης μεσαίας ιεράρχησης, όπως είναι επόπτες που ασχολούνται με τις βάρδιες, οι λογιστές, οι floor managers, οι επιθεωρητές πωλήσεων κ.ο.κ. Τέλος, στη βάση του εκάστοτε οργανογράμματος συναντάμε τους υπαλλήλους, τους λεγόμενους πρώτης γραμμής υπαλλήλους, όπως είναι οι εργάτες πάσης φύσεως, οι γραμματείς, οι βοηθοί των λογιστών και οι receptionists. Οι έλεγχοι πραγματοποιούνται κατά κανόνα ιεραρχικά και αυτοί. Δηλαδή, ο γενικός διευθυντής επικοινωνεί με τους διευθυντές των τμημάτων για οποιοδήποτε ζήτημα και ακολούθως οι γενικοί διευθυντές με τους μεσαίας ιεράρχησης ανθρώπους. Εκείνοι με τη σειρά τους φροντίζουν για την ομαλότητα της οργάνωσης στους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής.

Σε κάθε περίπτωση και αναλόγως της μορφής του οργανογράμματος, αυτό είναι δομημένο είτε πιο χαλαρά και είτε πιο ευέλικτα, αναλόγως της κίνησης και κυρίως των αποφάσεων της διεύθυνσης. Στις περιπτώσεις αυτές η οργανωτική δομή δεν ακολουθεί ιδιαίτερα την ιεραρχία, αλλά στηρίζεται στον περαιτέρω συντονισμό των ομάδων.

Για την πιο σωστή οργάνωση και λειτουργία μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης η γενική διεύθυνση οφείλει να τηρεί την αρχή της ενότητας της διαχείρισης. Με πιο απλά λόγια, η στελέχωση ενός ξενοδοχείου πρέπει να είναι τέτοια που να επιτρέπει την αναφορά κάθε εργαζόμενου σε ένα συγκεκριμένο προϊστάμενο και αυτό είναι που αναφέρεται στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Επιπλέον, για τη σωστή στελέχωση της επιχείρησης πρέπει να ακολουθείται η αρχή του καταμερισμού των εργασιών, δηλαδή να πραγματοποιείται ο κατάλληλος έλεγχος ώστε η κάθε θέση να στελεχωθεί με άτομα ικανά για το κάθε πόστο, ώστε με την πρέπουσα εκπαίδευση να μπορέσει να ανταποκριθεί βέλτιστα στα καθήκοντά του (Keiser, 1998).

3.2 Τμηματοποίηση

Η τμηματοποίηση όσον αφορά την αγορά των ξενοδοχείων, έχει πλέον σήμερα καταστεί ιδιαίτερως σημαντική λόγω της εκτεταμένης χρήσης του διαδικτύου. Τη δεκαετία περίπου του 50', οι ξενοδόχοι αντιλήφθηκαν πως προσφέροντας στους πελάτες τους στο μέγιστο δυνατό βαθμό αυτά που ζητούσαν και με όσο το δυνατό πιο καινοτόμο και ποιοτικό τρόπο, είχαν δεδομένη την αύξηση των πωλήσεών τους.

Όταν ειδικά εμφανίστηκε στο προσκήνιο το διαδίκτυο, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απέκτησαν πρόσβαση στις δομές της τεχνολογίας και κατ' αυτόν τον τρόπο μπόρεσαν να βρουν τρόπους να προωθήσουν τα προϊόντα, πακέτα και υπηρεσίες τους με άμεσους στόχους στις αγορές. Το διαδίκτυο επέφερε την εξάλειψη της πάντοτε πιο καθυστερημένης γραφειοκρατίας και έφτασε στις μέρες μας να είναι αναπόσπαστο κομμάτι του μάρκετινγκ ως ένα πιο συγκεκριμένα κανάλι διανομής των προς πώληση υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

Αρχικά το παραδοσιακό μάρκετινγκ προήγαγε έναν τρόπο επικοινωνίας μεταξύ του πωλητή και του αγοραστή, διατηρώντας παράλληλα έναν πιο παθητικό ρόλο από την πλευρά του αγοραστή. Με τη χρήση του διαδικτύου, ο πελάτης είναι ενεργά συμμετέχων στην όλη παραγωγική διαδικασία, αφού έχει τη δυνατότητα άμεσης κράτησης, αλλά και ακύρωσης σε περίπτωσης κάποιας ξαφνικής αλλαγής των σχεδίων του.

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη και αυξημένη τουριστικά από άποψη κινήσεως και ταυτόχρονα ψηφιακή εποχή που διανύουμε, δε νοείται ένας σωστός ξενοδόχος και

επαγγελματίας μίας ανάλογης επιχείρησης να μην ασκεί τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες μέσω του διαδικτύου. Πλέον στην κατά αυτόν τον τρόπο διαμορφωμένη εποχή, το διαδικτυακό περιβάλλον είναι ο χώρος που οι ξενοδόχοι, όπως και όλοι οι επιχειρηματίες διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα προκειμένου να μπορέσουν να παραμείνουν βιώσιμοι στην αγορά.

Ένα στρατηγικό κλειδί για μία ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η τιμή, η οποία σε ορισμένες περιπτώσεις αγνοείται από τους ξενοδόχους. Η αμεσότητα που προσδίδεται από το διαδίκτυο είναι ικανή να δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ο κάθε ξενοδόχος έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει την τιμή έως ότου αποκτήσει το πλεονέκτημα αυτό. Κατά αυτόν τον τρόπο ενισχύεται η πιστότητα της επιχείρησης προς τον πελάτη-αγοραστή καθώς και η ικανοποίησή του. Κατ' επέκταση με τις διακυμάνσεις της διαμόρφωσης των τιμών από τον επιχειρηματία μπορεί να καλυφθεί η ζήτηση συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς και να αυξηθούν τα κέρδη του ξενοδοχείου. Ιδιαίτερα όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο η τμηματοποίηση που αναφέρεται στην αγορά βασίζεται κατά κύριο λόγο στην οικονομική κατάσταση που επικρατεί και στο βαθμό που γίνεται χρήση των υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου, όπως βέβαια επίσης και τη συχνότητα αυτής της χρήσης από τους επιχειρηματίες και τους πελάτες (Smith, 1998).

3.3 Δομή ενός ξενοδοχείου

Η δομή ενός ξενοδοχείου αναφέρεται ουσιαστικά στον τρόπο που οργανώνεται ένα ξενοδοχείο. Όταν συμφωνηθεί ο τρόπος ανάπτυξης του οργανογράμματος αποφασίζεται ο τρόπος που θα λειτουργήσει η δομή του.

Αρχικά η δομή του ξενοδοχείου ξεκινά με βασική προϋπόθεση την ύπαρξη ενός διοικητικού συμβουλίου στο οποίο αναφέρεται και ο γενικός διευθυντής σε σχέση με τις γενικές κατευθύνσεις της μονάδας και του τρόπου λειτουργίας της. Ο γενικός διευθυντής είναι αυτός που στην επίσημη ορολογία ονομάζεται Manager of Operations και μαζί με αυτόν στο διοικητικό συμβούλιο αναφέρεται και ο Sales & Marketing Manager αφού όπως προαναφέρθηκε το Μάρκετινγκ είναι αναπόσπαστο πλέον κομμάτι της δομής ενός ξενοδοχείου. Στον γενικό διευθυντή τη δομή ακολουθούν οι διευθυντές των τμημάτων

όπως αυτά έχουν καθοριστεί κατά τη δημιουργία της μονάδας, οι οποίοι αναφέρονται στο γενικό διευθυντή (Ηγουμενάκης, 1998).

Στις διαχειρίσεις της δομής των υπόλοιπων κομματιών του ξενοδοχείου ανήκουν το τμήμα Ανθρωπίνων πόρων όπως βέβαια και το τμήμα ανάπτυξης τα οποία αναφέρονται στους διευθυντές των τμημάτων για τις σχετικές με όλο το προσωπικό διαδικασίες . Έπειτα η δομή αναφέρεται στη δημιουργία ενός τμήματος οικονομικής διεύθυνσης, όπου και εκεί εδράζεται η λειτουργία του λογιστηρίου και φυσικά το τμήμα είναι απαραίτητο σε όλες τις μονάδες της μηχανογράφησης. Σε δεύτερο αλλά ίδιας σημαντικότητας βαθμό ανάπτυξης της δομής οφείλει να υπάρχει το τμήμα ασφάλειας και το τμήμα του Entertainment. Έπειτα δημιουργούνται τα τμήματα προμηθειών και τα τμήματα καθαρισμού και όπου είναι απαραίτητο τα τμήματα περιποίησης κήπων και των περιχώρων. Η οργανωτική δομή του ξενοδοχείου είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο από έναν ιδιοκτήτη ξενοδοχείου για τον καθορισμό των δραστηριοτήτων και των ευθυνών του τμήματος. Αυτή η δομή φέρνει τάξη σε κάθε πτυχή της λειτουργίας του ξενοδοχείου από τη ρεσεψιόν και την υπηρεσία δωματίου στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Οι οργανωτικές δομές του ξενοδοχείου είναι απαραίτητες για τη διασφάλιση της μέγιστης κερδοφορίας από κάθε δωμάτιο, εστιατόριο και μπαρ σε καθημερινή βάση. Το ξενοδοχείο μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά εάν δημιουργεί μια οργανωτική δομή που είναι κατανοητή (Jackson, 2008).

Η οργανωτική δομή ενός ξενοδοχείου είναι άχρηστη χωρίς μια αρχική λίστα των οργανωτικών στόχων. Αυτοί οι στόχοι αφορούν εσωτερικές και εξωτερικές υποθέσεις για το ξενοδοχείο, έτσι ώστε οι στόχοι που θέτει να επιτευχθούν από το κατάλληλο προσωπικό. Ένας εσωτερικός στόχος για ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι εβδομαδιαίες συναντήσεις μεταξύ αρχηγών τμημάτων για την επικοινωνία επιχειρησιακών προβλημάτων. Οι εξωτερικοί στόχοι εντός της οργανωτικής δομής του ξενοδοχείου μπορεί να περιλαμβάνουν στόχους πρόσληψης για εποχικό προσωπικό και μεταβλητές τιμές για τις καθημερινές και τα σαββατοκύριακα. Μπορεί να γίνει συνεργασία με μια εταιρεία συμβούλων ξενοδοχείων, όπως η HVS Hotel Management, για να καθοριστούν βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι από την αρχή.

Ο όρος "εύρος ελέγχου" χρησιμοποιείται για να περιγράψει την αλυσίδα εξουσίας σε μια οργανωτική δομή ξενοδοχείου. Ένα ξενοδοχείο που χρησιμοποιεί ευρύ φάσμα ελέγχου απαιτεί από κάθε τμήμα να αναφέρεται απευθείας στον γενικό διευθυντή. Τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν στενά χρονικά διαστήματα ελέγχου εξουσιοδοτούν τη διαχειριστική αρχή σε βοηθούς διευθυντές, διευθυντές τμημάτων και επόπτες για καθημερινά προβλήματα. Ένα μικρό ξενοδοχείο είναι πιθανό να χρησιμοποιεί ένα μεγάλο εύρος ελέγχου, επειδή ο γενικός διευθυντής μπορεί να βρίσκεται στο χώρο του ξενοδοχείου καθημερινά. Οι εθνικές και διεθνείς αλυσίδες χρησιμοποιούν στενά χρονικά διαστήματα ελέγχου για να αντιμετωπίσουν τα θέματα του ξενοδοχείου αμέσως, καθώς οι ιδιοκτήτες ή οι γενικοί διευθυντές δεν είναι σε θέση να καλύψουν κάθε ξενοδοχείο (Ferguson & Smith, 2014).

Τα τέσσερα τμήματα που αναφέρονται σε μια οργανωτική δομή ξενοδοχείου είναι τα δωμάτια, φαγητό και ποτό, ανθρώπινο δυναμικό και λογιστική. Το τμήμα δωματίων χειρίζεται την εξυπηρέτηση πελατών, συμπεριλαμβανομένων των πλυντηρίων, της καθαριότητας και των κρατήσεων. Η F&B είναι υπεύθυνη για τη λειτουργία της υπηρεσίας δωματίου, του μπαρ και του εστιατορίου. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται να χειριστεί την πρόσληψη υπαλλήλων, την εκπαίδευση και τις παροχές και η λογιστική επιβλέπει το καθολικό του ξενοδοχείου. Στο τμήμα μάρκετινγκ ανατίθεται η ευθύνη πώλησης διαφημιστικού χώρου σε ξενοδοχεία και διεξαγωγής προσφορών.

Το μέγεθος του ξενοδοχείου θα καθορίσει το μέγεθος και τη φύση του οργανογράμματος ροής. Ένα μικρό ξενοδοχείο με μια χούφτα εργαζομένων μπορεί να διαθέτει ένα γράφημα δύο επιπέδων με τον ιδιοκτήτη στην κορυφή και τις γραμμές που συνδέονται με τη συντήρηση, τις κρατήσεις και την καθαριότητα. Ένα ξενοδοχείο αλυσίδων πρέπει να εισαγάγει πρόσθετα επίπεδα διαχείρισης, συμπεριλαμβανομένου ενός διοικητικού συμβουλίου και περιφερειακών διευθυντών, το οποίο επεκτείνει το διάγραμμα ροής σε τουλάχιστον τέσσερα επίπεδα. Ένα οργανωτικό διάγραμμα ροής μπορεί να είναι τόσο γενικό όσο μια απλή επισκόπηση τμήματος ή να επικεντρώνεται σε σχέσεις μεταξύ θέσεων σε όλο το ξενοδοχείο.

Το ξενοδοχείο θα πρέπει να καθορίσει προσεκτικά κάθε τίτλο εργασίας αφού συμπληρώσει το οργανωτικό διάγραμμα ροής του. Κάθε εργασία πρέπει να αναφέρεται αλφαβητικά σε κάθε τμήμα και να περιλαμβάνει μια σύντομη περίληψη των

αρμοδιοτήτων εργασίας. Ένας περιεκτικός κατάλογος αρμοδιοτήτων για κάθε τίτλο θέσης πρέπει να συμπεριληφθεί σε μια δομή οργανισμού. Αυτή η λίστα χρησιμοποιείται από διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού για διαφημίσεις πρόσληψης και αξιολογήσεις υπαλλήλων στο ξενοδοχείο. Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου καταλαβαίνουν τι πρέπει να κάνουν κάθε μέρα εάν έχουν πρόσβαση σε στενά καθορισμένες ευθύνες εργασίας. Όλη η δημιουργία και δράση της δομής αναφέρεται στην κρίσιμης σημασίας δημιουργία των τμημάτων, των οποίων η ανάλυση για τους λόγους ύπαρξης και τους τρόπους λειτουργίας τους γίνεται κατωτέρω στο επόμενο υποκεφάλαιο (Jackson, 2008).

3.4 Τμήματα ενός ξενοδοχείου

Τα τμήματα του ξενοδοχείου δρουν βάσει της οργανωτικής δομής που έχει αναπτύξει μία επιχείρηση και όπως αυτά συνοπτικά αναφέρθηκαν παραπάνω.

Σε μία αρχική ανάλυση των τμημάτων παρατίθεται το τμήμα των δωματίων, το οποίο έχει ως βασική αρμοδιότητά του τη διάθεση ή και την πώληση των υπαρχόντων δωματίων βάσει της διαθεσιμότητας και του τύπου δωματίου που επιθυμεί ο πελάτης με τις αντίστοιχες υπηρεσίες. Στο τμήμα δωματίων ανήκει το τμήμα υποδοχής δωματίων όπου και αναφέρεται στην πώλησή τους, στην υποδοχή των πελατών κατά την άφιξή τους, τη μεταφορά των αποσκευών τους στο δωμάτιο, την ενημέρωση για το τηλεφωνικό κέντρο της μονάδας και την όταν αυτή υπάρχει παραλαβή των μηνυμάτων που αφορά τους πελάτες. Στη συνέχεια υπάρχει το τμήμα ορόφων, το οποίο αναλαμβάνει τη διαχείριση καθαρισμού των δωματίων καθώς και των κοινόχρηστων χώρων με την αντίστοιχη πάντοτε επιθεώρηση με στόχο την απρόσκοπτη λειτουργικότητά τους και την σωστή καθαριότητα.

Στα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργεί το τμήμα των επισιτιστικών του “Food & Beverage”, τα οποία περιλαμβάνουν τη σωστή λειτουργία των εστιατορίων και των μπαρ του ξενοδοχείου, της ταβέρνας όταν και αν αυτή υπάρχει, του τμήματος που είναι υπεύθυνο για τις δεξιώσεις, της κουζίνας και τέλος του ζαχαροπλαστείου όταν και αυτό υπάρχει στο κομμάτι της οργανωτικής δομής.

Στο επόμενο στάδιο της δομής αναφέρεται το τμήμα προσωπικού, το οποίο είναι υπεύθυνο για τις προσλήψεις του εκάστοτε προσωπικού των όρων και προϋποθέσεων

των προσλήψεων, όπως βέβαια και της εξέλιξης του προσωπικού όπως αυτό θα αναπτυχθεί και θα ενσωματωθεί μέσα στην ξενοδοχειακή μονάδα.

Στη συνέχεια υπάρχει το τμήμα μάρκετινγκ το οποίο ασχολείται με την προβολή και την περαιτέρω προώθηση του εκάστοτε ξενοδοχείου ή ευρύτερα μίας μονάδας, πραγματοποιεί έρευνα για την ανάλυση της υφιστάμενης αγοράς και καθορίζει τις τιμολογιακές πολιτικές.

Το οικονομικό τμήμα είναι εκείνο που είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση των οικονομικών θεμάτων του ξενοδοχείου, τις εργασίες του που έχουν σχέση με τα λογιστικά, τις πληρωμές του προσωπικού και τη διαχείριση των τραπεζικών συναλλαγών και φυσικά τις εισπράξεις.

Το τμήμα συντήρησης είναι αυτό που διασφαλίζει τη διατήρηση της λειτουργικότητας του ξενοδοχείου.

Το τμήμα ασφαλείας ασχολείται με τη συνολική επίβλεψη και επιτήρηση του ξενοδοχείου για τη διασφάλιση της σωστής φρούρησής του.

Το τμήμα άθλησης και ψυχαγωγίας είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη των αθλητικών καθώς και ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων.

Το τμήμα όταν και όπου αυτό υπάρχει στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες των καταστημάτων που διαχειρίζεται τις εφημερίδες, τα περιοδικά, το τμήμα δώρων, το κομμωτήριο, κοσμηματοπωλείο και άλλων ειδών υπηρεσίες.

Τέλος, στην κορυφή όλων αυτών βρίσκεται ο γενικός διευθυντής, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη σωστή οργάνωση και τον κατάλληλο συντονισμό όπως βέβαια και την εύρυθμη λειτουργία όλων των ανωτέρω (Kotas και Jayawardena, 1994).

Κεφάλαιο 4

4.1 Ηγεσία στον ξενοδοχειακό κλάδο

Για τους περισσότερους ανθρώπους η έννοια της ηγεσίας σχετίζεται με την ιεραρχία. Κατά τον Μπουραντά (2005), στο τελευταίο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας βρίσκεται ο ηγέτης ο οποίος ασκεί την εξουσία, στο μεσαίο οι γραμμικοί μανάτζερς, ενώ στο κατώτερο οι απλοί υπάλληλοι και οι επόπτες.

Ο Μπουραντάς (2005) ορίζει την ηγεσία ως την διαδικασία κατά την οποία επηρεάζονται οι σκέψεις, τα συναισθήματα και η στάση συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο, έτσι ώστε με εθελοντικό τρόπο και προθυμία να συνεργάζονται και να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό.

Στην περίπτωση της ηγεσίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάνουν λόγο οι Jaworski και Scharmer (2000). Οι ηγέτες του ξενοδοχειακού κλάδου θα πρέπει να είναι σε θέση να ξεπεράσουν προβλήματα τα οποία δεν είναι ορατά από την αρχή και για το λόγο αυτό οφείλουν συνεχώς να αποκτούν νέες ικανότητες για να είναι αποτελεσματικοί, προσαρμοστικοί και γρήγοροι σε ένα περιβάλλον που διαρκώς αλλάζει. Με λίγα λόγια πρέπει να κατανοούν τις νέες καταστάσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν, να αντιλαμβάνονται την μελλοντική πραγματικότητα και να την κάνουν γνωστή σε όσους απαρτίζουν την ομάδα τους.

Η επιλογή του κατάλληλου ηγέτη εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Αρχικά, σημαντικό ρόλο παίζει το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης καθώς αυτό καθορίζει και τον αριθμό των ατόμων που αποτελούν το εργατικό δυναμικό της. Άλλος ένας παράγοντας που ορίζει την επιλογή καταλληλότητας ενός ηγέτη είναι και η τοποθεσία της ξενοδοχειακής μονάδας καθώς και οι πελάτες του, τόσο σε ποσοτικά κριτήρια όσο και σε ποιοτικά. Επίσης οι γνωστικές ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης καθορίζουν και το μοντέλο της ηγεσίας το οποίο θα ασκηθεί. Έτσι για παράδειγμα σε ένα ξενοδοχείο όπου το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων είναι υψηλό, ένα στυλ ηγεσίας με αυταρχικό στυλ δε θα μπορούσε να υλοποιηθεί απόλυτα. Τέλος οι αξίες, οι κανόνες συμπεριφοράς, η ηθική καθώς και διάφορα κοινωνικά πρότυπα, αποτελούν βασικό παράγοντα στον προσδιορισμό του μοντέλου ηγεσίας που θα ασκηθεί διότι ο ηγέτης καθορίζει και καθορίζεται από αυτό.

Σχετικά με το προφίλ και τα χαρακτηριστικά που καλείται να έχει ο ηγέτης σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχουν πραγματοποιηθεί πολλές μελέτες.

Οι Palmer, Walls, Burgess and Stough (2001) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι δε συναντάμε πλέον το κλασσικό μοντέλο οργάνωσης και εξουσίας και αυτό γιατί σε ένα σύγχρονο πια περιβάλλον οι σχέσεις επικοινωνίας, συνεργασίας, σεβασμού και ικανοποίησης ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό συνεχώς εξελίσσονται. Η προσπάθεια που γίνεται σε συλλογικό επίπεδο για όραμα και κίνητρα παίρνουν πλέον την θέση της κλασσικής έννοιας που είχε η ιεραρχία και έτσι ο ηγέτης έχει τον ρόλο του εκπαιδευτή και του συμβούλου και όχι τον ρόλο του διοικητή και του ελεγκτή.

Για τον Torpman (2004), ο ηγέτης σε μια σύγχρονη και συνεχώς μεταβαλλόμενη επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει τις αλλαγές που συμβαίνουν τόσο σε εσωτερικό (ανθρώπινο δυναμικό) όσο και σε εξωτερικό περιβάλλον (εποχικότητα, παγκοσμιοποίηση, άνοδος σε τιμές πρώτων υλών). Για να αντιμετωπίσει όλα τα παραπάνω απαιτείται συνεργασία όλου του εργατικού προσωπικού το οποίο χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία και δυναμική.

Πιο συγκεκριμένα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία αντιμετωπίζει ένα τεράστιο σύνολο προκλήσεων σήμερα. Μερικά από αυτά είναι σχετικά νέα, όπως η σταθερή άνοδος του ψηφιακού εμπορίου, η αυξανόμενη επιρροή των κινητών και των κοινωνικών μέσων μαζικής ενημέρωσης και μια γενική μείωση της εμπιστοσύνης στην επωνυμία. Άλλοι περιλαμβάνουν τις γνωστές προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης, που εντείνονται από τις ευκαιρίες ανάπτυξης της αγοράς, οι ακτιβιστές μέτοχοι πιέζουν για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, μια συνεχιζόμενη έλλειψη εμπιστοσύνης των επισκεπτών σε πολλές ώριμες αγορές και ελλείψεις ταλέντων. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί επιτυχώς από τους Διευθύνοντες Συμβούλους των ξενοδοχειακών εταιρειών να έχουν χαρακτηριστικά που είναι λιγότερο πιθανό να βρεθούν στους ομολόγους τους από άλλους κλάδους, όπου οι επενδυτικοί ορίζοντες είναι συχνά πολύ μεγαλύτεροι και η ανατροφοδότηση κυμαίνεται λιγότερο έντονη.

Εξετάζουμε τι χρειάζεται για την αποτελεσματική διαχείριση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, από την προτεραιότητα του επισκέπτη έως την κατανόηση της πραγματικότητας του να είσαι Διευθύνων Σύμβουλος μιας ξενοδοχειακής εταιρείας.

Στη δουλειά με τους ηγέτες της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, ανακαλύπτουμε ότι οι πιο στρογγυλοί ανώτεροι ηγέτες έχουν εργαστεί σε πολλές λειτουργίες και έχουν διαπολιτισμική εμπειρία. Αυτά τα στελέχη αναγκάζονται συχνά από περιστάσεις να βρουν τρόπους πλοήγησης σε δύσκολα προβλήματα που δεν θα αντιμετώπιζαν σε μια ώριμη αγορά εάν εργαζόνταν αποκλειστικά σε αυτά. Οι διαπολιτισμικές εμπειρίες βοηθούν στην ανάπτυξη επιχειρηματικών ενστίκτων που διαφορετικά θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν (Quintana, Park & Cabrera, 2014).

Οι ξενοδοχειακοί ηγέτες συχνά δεν έχουν ξοδέψει την πλειοψηφία της σταδιοδρομίας τους σε έναν ή περισσότερους τομείς της επιχείρησης, επιτρέποντάς τους να καλλιεργήσουν ανοιχτό μυαλό και δέσμευση για συνεχή μάθηση.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι οργανισμοί πετυχαίνουν ή αποτυγχάνουν στην ικανότητά τους να προσφέρουν μια υψηλής ποιότητας εμπειρία στον επισκέπτη. Οι πιο επιτυχημένοι διευθύνοντες σύμβουλοι της ξενοδοχειακής εταιρείας φέρνουν μια βαθιά κατανόηση της συμπεριφοράς των επισκεπτών, που συχνά καλλιεργείται σε όλη τη σταδιοδρομία τους.

Για έναν πρώην διευθύνοντα σύμβουλο ξενοδοχειακών συγκροτημάτων, η έκθεση στην πρώτη γραμμή ήρθε νωρίς στην καριέρα του κατά τη διάρκεια ενός σταδίου πωλήσεων σε έναν γίγαντα CPG. Ένας πρώην διευθύνοντας σύμβουλος αναφέρει ότι ήταν σε ένα μέρος της πόλης όπου δεν υπήρχε γυαλί στα παράθυρα, κανείς δεν είχε χρήματα και προσπαθούσε να πουλήσει όλα αυτά τα πράγματα υπό την πίεση ενός κεντρικού γραφείου που δεν είχε κατανόηση του περιβάλλοντος στο οποίο δούλευε. Αποσπώνται, δεν καταλαβαίνουν πραγματικά τι συμβαίνει εκεί έξω. «Οι διευθύνοντες σύμβουλοι των ξενοδοχειακών εταιρειών δεν μπορούν να επικεντρωθούν σε ζητήματα μεγάλου υψομέτρου στο βαθμό που χάνουν επαφή με αυτό που θέλει ο επισκέπτης σε πολύ τοπικό επίπεδο» (Simpao, 2018).

Οι διευθύνοντες σύμβουλοι πρέπει επίσης να επικοινωνήσουν αυτήν τη δέσμευση προς τον επισκέπτη σε ολόκληρο τον οργανισμό. «Καθώς κοιτάζω πίσω, υποθέτω ότι πάντα ενδιαφερόμουν πολύ να κατανοήσω τους καλεσμένους μας, διερευνώντας πώς αξιολογούν διαφορετικές επιλογές και πώς τα εμπορικά σήματα ταιριάζουν στο ρεπερτόριό τους επιλογών», δήλωσε ένας διευθύνων σύμβουλος. «Προσπαθώ να ωθήσω

όλους στην επιχείρησή μας να προσφέρουν πληροφορίες για τους επισκέπτες και να τις χρησιμοποιήσω για να ξανασκεφτούμε το παράδειγμα στο οποίο εργαζόμαστε».

Ένας άλλος Διευθύνων Σύμβουλος συμφωνεί ότι οι γνώσεις των επισκεπτών είναι βασικές, αλλά προειδοποιεί ότι οι ίδιοι οι επισκέπτες ενδέχεται να μην είναι πάντα η πιο αξιόπιστη πηγή: «Οι επισκέπτες δεν συμπεριφέρονται ποτέ όπως λένε ότι θα κάνουν. Η γνώση των επισκεπτών είναι κρίσιμη, αλλά αυτό συχνά σημαίνει ότι πρέπει να τους γνωρίζετε τόσο καλά ώστε να μπορείτε να κοιτάξετε πέρα από αυτά που λένε. "»

Το να φτάσετε στην αλήθεια για τον επισκέπτη απαιτεί χρόνο, απαιτεί να κρατήσετε τα πόδια σας στο έδαφος, να ακούσετε προσεκτικά και να ασκήσετε ορθή κρίση, για παράδειγμα, διακρίνοντας τι εννοούν οι επισκέπτες, ανεξάρτητα από το τι πραγματικά λένε (Chiang, Han & C. McConville, 2019).

Όντας Διευθύνων Σύμβουλος - Η πραγματικότητα

Καθορισμός προτεραιοτήτων

Παρά τις βραχυπρόθεσμες πιέσεις που πλήττουν τις περισσότερες εταιρείες φιλοξενίας, αρκετοί διευθύνων σύμβουλοι μίλησαν για την ανάγκη υπομονής από την αρχή της θητείας τους. Η εμπλοκή των ενδιαφερομένων είναι κρίσιμη και η οικοδόμηση ενός μακροπρόθεσμου, βιώσιμου πλεονεκτήματος απόδοσης απαιτεί χρόνο, ιδιαίτερα σε μια επιχείρηση όπου οι άνθρωποι μπορούν να διασκορπιστούν σε διαφορετικές ηπείρους. «Ο χρόνος που πρέπει να επενδύσεις στην ανάπτυξη ιδεών και στην οικοδόμηση συναίνεσης γύρω από τις ιδέες και την κατεύθυνση πριν πραγματικά εκτελέσεις ήταν κάτι που με εξέπληξε», θυμάται ένας ηγέτης. «Πρέπει να είσαι οικοδόμος συναίνεσης, ομαδικός παίκτης και σπουδαίος επικοινωνιακός.»

Λήψη αποφάσεων με ελλιπή δεδομένα

Οι περισσότερες εταιρείες αυτές τις μέρες πλημμυρίζουν με περισσότερα δεδομένα από αυτά που μπορούν να αντιμετωπίσουν και η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν διαφέρει. Συχνά διαθέσιμα σε πραγματικό χρόνο, αυτά τα δεδομένα είναι απίστευτα χρήσιμα, αλλά εξακολουθούν να είναι μόνο ένα μέρος της βάσης αποδεικτικών στοιχείων βάσει των οποίων πρέπει να ληφθούν αποφάσεις. Μία από τις βασικές προκλήσεις για έναν διευθύνοντα σύμβουλο, λέει ένας ηγέτης της βιομηχανίας, είναι η άνετη λήψη αποφάσεων με λιγότερες από τις πλήρεις πληροφορίες. Ωστόσο, ορισμένοι δεν πιστεύουν

ότι δεν πληρώνετε απαραίτητα υψηλό τίμημα για τη λήψη λανθασμένης απόφασης. Όπως κάποιος ανώτερος διευθυντής συμβούλεψε, "Άσκηση της καλύτερης σας κρίσης, αλλά να είστε προετοιμασμένοι να κάνετε λάθος και να προσαρμόσετε την πορεία εάν αυτό είναι απαραίτητο."

Εργασία μέσω άλλων

Ενώ τα στελέχη ξενοδοχείων τείνουν να είναι καλοί στο προβάδισμα, τα στοιχεία από μερικά από τα αποτελέσματα αξιολόγησής μας υποδηλώνουν ότι είναι λιγότερο αποτελεσματικά από τα αντίστοιχα σε άλλες βιομηχανίες όταν εργάζονται μέσω άλλων. Καθώς οι ιεραρχικές εταιρικές δομές υποχωρούν σταδιακά σε πιο ρευστά συνεργατικά περιβάλλοντα, η ικανότητα άσκησης επιρροής σε λειτουργίες και κλάδους, καθώς και εντός ομάδων τμήματος, γίνεται όλο και πιο κρίσιμη. Για έναν πρώην Διευθύνοντα Σύμβουλο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, αυτό είναι το επίκεντρο του τι σημαίνει να ηγείται ενός οργανισμού: «Υπάρχει μια λανθασμένη αντίληψη ότι οι ηγέτες είναι παντοδύναμοι, αλλά η εξουσία για μένα είναι να μπορείς να παίρνεις αποφάσεις μόνος σου, να είσαι ανακριβής και κάντε πράγματα που θέλετε να κάνετε. Αυτό που λέω στους ανθρώπους για τις προσδοκίες τους είναι ότι όσο υψηλότερα πηγαίνετε, τόσο λιγότερη δύναμη έχετε. Όσο πιο ψηλά ανεβαίνετε, τόσο μεγαλύτερη επιρροή έχετε. Αυτό ήταν μια έκπληξη για μένα. "

Δημιουργία της καλύτερης ομάδας

Η ικανότητα των ξενοδοχειακών εταιρειών να αναπτύξουν τους μελλοντικούς τους ηγέτες εξαρτάται από τη σαφή κατανόηση των δυνατοτήτων τους. Είναι σημαντικό για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο να γνωρίζει ακριβώς πού βρίσκεται το ταλέντο της ηγεσίας στον οργανισμό και σε τι είδους εμπειρίες πρέπει να εκτίθενται.

Όλοι οι διευθύνοντες σύμβουλοι αναγνώρισαν την κρίσιμη σημασία της δημιουργίας της σωστής ομάδας το συντομότερο δυνατό. Μερικοί πιστεύουν ότι ένα λάθος που κάνουν πολλοί διευθύνοντες σύμβουλοι περιμένουν πολύ καιρό για να διορθώσουν προβλήματα και να αντικαταστήσουν ταλέντα που δεν θα επιλύσουν. Το να έχετε τα σωστά άτομα στην ομάδα είναι απαραίτητο για τη συνολική επιτυχία της εταιρείας, ειδικά στα υψηλότερα επίπεδα του οργανισμού. «Η ταλαντούχα ομάδα δεν θα επιβιώσει αν δεν σέβονται τον ηγέτη τους», δήλωσε ένας ανώτερος διευθυντής, ο οποίος έχει μια πολύ απλή φιλοσοφία ότι οι καλοί άνθρωποι γενικά θέλουν να εργάζονται για καλούς

ανθρώπους. "Όσο πιο ψηλά πηγαίνετε, τόσο πιο σημαντικό είναι να προσλαμβάνετε ταλαντούχους ανθρώπους κάτω από σας." Επιπλέον, πολλοί ηγέτες τόνισαν τη σημασία της δημιουργίας μιας ομάδας που θα περιλαμβάνει άτομα με διαφορετικές προοπτικές και υπόβαθρα. Επιπλέον, το να περιβάλλετε τον εαυτό σας με ανθρώπους καλής κρίσης είναι κρίσιμος όταν διευθύνετε μια επιχείρηση, κυρίως μια παγκόσμια.

Ένας άλλος ηγέτης αναζητά μια «εσωτερική ανθεκτικότητα» μεταξύ των ανθρώπων που προσλαμβάνει στην ηγετική του ομάδα: «Αν κοιτάζω πολύ ανώτερους ανθρώπους, θέλω να μάθω για το πότε ήταν έντονα αγχωμένοι και συναισθηματικά αναστατωμένοι και δεν είναι πραγματικά ενδιαφερόμενοι για το βιογραφικό τους. Εάν βρίσκεστε σε αυτό το δωμάτιο είναι επειδή έχετε επιτύχει πράγματα, οπότε τώρα πρέπει να σας καταλάβω ως άτομο. "

Ρύθμιση της σωστής κουλτούρας

Ένα μεγάλο μέρος της ευθύνης του Διευθύνοντος Συμβούλου είναι να διαμορφώσει τον πολιτισμό της εταιρείας και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μια επιχείρηση που επικεντρώνεται στη φιλοξενία. Ένα στέλεχος αναφέρεται σε μια «μαγική αλχημεία» που εμφανίζεται όταν υπάρχει μια κουλτούρα ηγετικής συμμετοχής και μια κοινή αίσθηση σκοπού και αξιών που διατρέχουν τον οργανισμό. Λέει ότι αυτό επιτρέπει στην εταιρεία να εκπληρώσει με επιτυχία την υπόσχεσή της για το εμπορικό σήμα. Μιλά επίσης για την ανάγκη μεταχείρισης όλων σε όλα τα επίπεδα εξίσου ισοδύναμα με «ένα από τα σπουδαία μου μαθήματα στη ζωή. Δεν είναι θέμα να κάνεις μια παράσταση. Πρέπει να το πιστέψεις. Πρέπει πραγματικά να σκεφτείτε έτσι. "

Ενώ οι επιτυχημένοι διευθύνοντες σύμβουλοι από όλους τους κλάδους έχουν πολλά κοινά πλεονεκτήματα, οι διευθύνοντες σύμβουλοι που διευθύνουν ξενοδοχειακές εταιρείες μοιράζονται αρκετά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αυτές περιλαμβάνουν στενή σχέση με τον επισκέπτη, ικανότητα δημιουργίας συνεργατικών και παραγωγικών σχέσεων και δικτύων και την ευελιξία να «αποτυγχάνετε γρήγορα» και να αλλάζετε πορεία. Διευθύνοντες σύμβουλοι που μπορούν να εμποτίσουν τον οργανισμό με αφοσίωση στον επισκέπτη, ενώ κατανοούν τις πραγματικότητες του ρόλου, είναι σε θέση να επιτύχουν σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη βιομηχανία (Nielsen, 1990).

4.2 Παρακίνηση Υπαλλήλων

Ο όρος της παρακίνησης (υποκίνησης ή και δραστηριοποίησης) δε σχετίζεται με τη συμπεριφορά αλλά είναι μια πιο περίπλοκη κατάσταση που δημιουργείται στα άτομα, επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και δε μπορεί να παρατηρηθεί αμέσως. Συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες και συμπεριφορές και αποτελεί μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσά τους. Με λίγα λόγια θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η συναισθηματική κατάσταση η οποία παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο. (Ζαλβανός, 1999)

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση για να προβεί στην ανάλυση της παρακίνησης των υπαλλήλων της συναντάει πολλές δυσκολίες και αυτό γιατί πρόκειται για μια εσωτερική διαδικασία που σε κάθε άτομο είναι διαφορετική. Για να γίνει μια τέτοια ανάλυση πρέπει να κριθεί μόνο η συμπεριφορά του ατόμου και όχι ο λόγος που το οδηγεί στη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Το άτομο έχοντας ανάγκες που θέλει να τις ικανοποιήσει μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά την οποία όμως δεν μπορούμε να γνωρίζουμε εξ' αρχής. (Ζαλβανός, 1999)

Αρκετοί είναι αυτοί που πιστεύουν ότι η παρακίνηση ξεκινά από το ίδιο το άτομο ενώ άλλοι θεωρούν ότι πηγάζει από εξωτερικούς παράγοντες. Σύμφωνα με τον Μακρυγιωργάκη (2001), η δραστηριοποίηση σε μια οργάνωση σχετίζεται με δυνάμεις και μέσα και έξω από τα άτομα.

Στην εσωτερική παρακίνηση οι επιθυμίες και οι ανάγκες του ατόμου ξεκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και τις σκέψεις του. Κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά της εσωτερικής δραστηριοποίησης είναι ότι οι ανάγκες και οι επιθυμίες είναι αποκλειστικά του ατόμου και πως αν κάποιος άλλος προσπαθήσουν να το επηρεάσουν, η απόφαση για το τι θέλει αφορά μόνο αυτό. Επίσης οι ανάγκες και οι επιθυμίες του καθενός είναι μοναδικές αφού καθορίζονται από παράγοντες της προσωπικότητάς του. Η εξωτερική παρακίνηση βασίζεται στη θεωρία της εσωτερικής αλλά προχωράει και ένα βήμα παρά πέρα. Περιλαμβάνει δυνάμεις οι οποίες προέρχονται από το ίδιο το άτομο και οι οποίες επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι οι προϊστάμενοί του καθώς και από θέματα σχετικά με την εργασία του όπως ο μισθός, οι συνθήκες και η πολιτική της επιχείρησης. (Μακρυγιωργάκης, 2001).

Η οικονομική κρίση οδήγησε σε αυξημένο ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων. Εξαιτίας αυτού, οι περισσότεροι διευθυντές άρχισαν να αναζητούν έναν τρόπο αύξησης της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων. Η παραγωγικότητα της εργασίας είναι ένας από τους κορυφαίους δείκτες της οικονομικής απόδοσης μιας εταιρείας. Η ανάλυση της παραγωγικότητας καθορίζει έτσι την αποτελεσματικότητα του εταιρικού εργατικού δυναμικού και των ωρών εργασίας (Tu & Lu, 2012).

Το πιο σημαντικό καθήκον κατά την ανάλυση και τον προγραμματισμό της παραγωγικότητας είναι ο εντοπισμός και η εκμετάλλευση αποθεματικών για ανάπτυξη. Για να γίνει αυτό πρέπει να προσδιοριστούν ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας. Ένας τρόπος για να το κάνουμε αυτό είναι να αυξήσουμε τα κίνητρα των εργαζομένων. Ο όρος κίνητρο αναφέρεται σε μια διαδικασία ενθάρρυνσης του εαυτού μας και των άλλων για δράση, επίτευξη προσωπικών στόχων ή επιχειρηματικών στόχων. Ο πρωταρχικός σκοπός των μεθόδων παρακίνησης είναι να αποκομίσει το μέγιστο όφελος από τη χρήση του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, το οποίο βελτιώνει τη συνολική απόδοση και την κερδοφορία μιας εταιρείας. Η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων είναι μια πολύπλοκη και συνεπής διαδικασία. Κατά τη δημιουργία ενός συστήματος κινήτρων, πρέπει να λάβουμε υπόψη αυτούς τους παράγοντες: τεχνικό, οργανωτικό, κοινωνικό και οικονομικό.

Υλικό κίνητρο: Κίνδυνοι και ευκαιρίες

Πολλοί διευθυντές θεωρούν το υλικό κίνητρο ως το καλύτερο κίνητρο. Είναι αλήθεια σε κάποιο βαθμό, διότι ο ανταγωνιστικός μισθός είναι θεμελιώδες στοιχείο της διατήρησης προσωπικού. Ωστόσο, η απλή αξιοποίηση του υλικού κινήτρου των εργαζομένων δεν φέρνει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Είναι ένα σχετικά περίπλοκο όργανο επιρροής, το οποίο πρέπει να χρησιμοποιείται πολύ προσεκτικά, αποτελεσματικά και επιδέξια. Το υλικό κίνητρο των εργαζομένων βασίζεται σε ένα σύστημα οικονομικών ανταμοιβών. Υπάρχουν διάφοροι τύποι κινήτρων, που έχουν αντίκτυπο στην αύξηση της παραγωγικότητας στην εργασία:

- Αύξηση μισθού
- Μπόνους και πρόσθετο επίδομα
- Πληρωμένες διακοπές
- Αναρρωτική άδεια επί πληρωμή

- Επιπρόσθετη επιβάρυνση για ταμείο συντάξεων και πρόνοιας
- Άλλα οφέλη

Όταν χρησιμοποιείτε τα χρήματα (μισθός, μπόνους, κυρώσεις, κ.λπ.) ως ο μόνος τρόπος για να παρακινήσετε τους νέους υπαλλήλους, μπορείτε να φτάσετε σε ένα αποδεκτό επίπεδο συμμόρφωσης με τα πρότυπα. Ωστόσο, δεν είναι εφικτό να επιτύχουμε εξαιρετικά αποτελέσματα. Ο μισθός κάποιου δεν πρέπει να ξεετάζεται καθώς είναι απόμερος κίνητρο και είναι σαν ένα "καρότο και ραβδί" που καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων των εργαζομένων (τι μπορεί και τι δεν μπορεί να κάνει, τι θα υποστηριχθεί). Τα οικονομικά κίνητρα έχουν τα όριά τους, όπως κάποιος που «επιβραβεύει» τους υπαλλήλους για σωστή εργασία και «τιμωρεί» για παραβιάσεις των κανόνων και απαιτήσεων. Το πρόβλημα είναι ότι μόνο τα πρότυπα απόδοσης δεν εγγυώνται θετικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι σε ένα ευρωπαϊκό εργοστάσιο αυτοκινήτων της Ford οργάνωσαν μια ασυνήθιστη απεργία λειτουργώντας αυστηρά σύμφωνα με τα πρότυπα, τους κανονισμούς και τίποτα περισσότερο. Η απόδοση μειώθηκε κατά 25%.

Ένα κίνητρο που περιλαμβάνει διέγερση της εργασίας είναι ζωτικής σημασίας. Πρώτα απ' όλα πρέπει να ασχοληθούμε με τη διατήρηση και τον έλεγχο των εργασιακών προτύπων και μόνο στη συνέχεια να τονωθεί η επίτευξη αποτελεσμάτων. Μια αύξηση ανταμοιβής που σχετίζεται με δείκτες απόδοσης (το αποτέλεσμα, ο όγκος της εκτελεσμένης εργασίας και η ευθύνη) είναι μια λύση βραχυπρόθεσμου. Ένας υπάλληλος μπορεί να συνηθίσει γρήγορα έναν υψηλότερο μισθό για το ίδιο ποσό εργασίας και ο αντίκτυπος του υψηλότερου μισθού στα κίνητρα κάποιου θα μειωθεί. Έτσι, χρησιμοποιώντας μόνο οικονομικά κίνητρα, η μέγιστη αποτελεσματικότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί. Για να επιτευχθούν νέα ύψη, πρέπει κανείς να αξιοποιήσει το εγγενές κίνητρο των υπαλλήλων του. Προκύπτει από την κατανόηση κοινών στόχων και αξιών, έχοντας μια εμπνευσμένη και συνεργατική ατμόσφαιρα, ενθαρρύνοντας την εργασία και σεβασμό στον διευθυντή, αυτά δεν σχετίζονται με το υλικό κίνητρο.

Μη υλικό κίνητρο: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να παροτρύνουμε τους εργαζομένους άσκοπα: εταιρικές εκδηλώσεις, εκπαίδευση, επιδοτούμενα κουπόνια, προώθηση ή νέα κατάσταση στον

οργανισμό, δώρα, επιστολή ευχαριστίας, πιστοποιητικό αξίας, κοινωνικές εισφορές, προσκλήσεις σε μεγάλες διακοπές, εκπτώσεις κλπ. Το ερώτημα είναι μόνο για ποια επιλογή βασίζεται πάνω σε τι να αποφασίσει. Για να αποφευχθούν δυσάρεστες καταστάσεις κατά την επιλογή του τρόπου εκτίμησης, ο διευθυντής πρέπει να φανταστεί πώς θα αντιδρούσαν οι εργαζόμενοι στην επιλεγμένη μέθοδο. Είναι καλύτερα να ρωτήσετε τους ίδιους τους υπαλλήλους, τι έχει η κινητήρια δύναμη για αυτούς. Μπορούν καλύτερα να εκφράσουν ποια «ανταμοιβή» θα οδηγούσε σε πιο αποτελεσματική εργασία, τι θα ήθελαν να αναγνωρίσουν για τα πλεονεκτήματα και τα επιτεύγματά τους.

Μια ιδανική επιλογή συστήματος κινητοποίησης είναι η ταυτότητα των στόχων ενός οργανισμού ή τμήματος με τους στόχους των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Λέο Τολστόι, καμία δραστηριότητα δεν μπορεί να είναι χρήσιμη, εκτός εάν βασίζεται στο ενδιαφέρον κάποιου. Πιο συγκεκριμένα, κατά την εκτέλεση μιας εργασίας, ο εργαζόμενος φτάνει στο αποτέλεσμα όχι μόνο για τον οργανισμό αλλά και για τον εαυτό του. Ας υποθέσουμε ότι στόχος ενός εργαζομένου είναι να μάθει Αγγλικά.

Εκπληρώνοντας ορισμένες προϋποθέσεις στην εργασία ή επιτυγχάνοντας ορισμένα αποτελέσματα ο εργαζόμενος μπορεί να έχει την ευκαιρία να παρακολουθήσει μαθήματα αγγλικής γλώσσας για λογαριασμό της εταιρείας ή να λάβει μερική συνεισφορά στην περαιτέρω εκπαίδευση. Με αυτόν τον τρόπο η οργάνωση βοηθά να εκπληρώσει το όνειρο των εργαζομένων. Εάν ένας υπάλληλος θέλει να περάσει περισσότερο χρόνο με την οικογένειά του, αφήστε τον, αλλά υπό μία προϋπόθεση, ότι θα εκτελέσει τη δουλειά του καλά ή θα λύσει ένα σημαντικό πρόβλημα στον οργανισμό. Ίσως τότε μπορεί να απογειώνεται δύο φορές το μήνα και να περνά περισσότερο χρόνο μόνος του ή με την οικογένειά του. Δεν έχει σημασία ότι τα συμφέροντα των εργαζομένων είναι εκτός εργασίας. Συνήθως, είναι η περίπτωση των πιο παραγωγικών υπαλλήλων με δυναμικό ανάπτυξης (Shao, Cardona, Ng & Trau, 2017).

Είναι σημαντικό για τους διευθυντές να κατανοήσουν τα ενδιαφέροντα και τις προτεραιότητες των υπαλλήλων τους, από τι οδηγούν και τι θέλουν να επιτύχουν.

Προσδιορίστε το κύριο εσωτερικό κίνητρο ενός υπαλλήλου και λάβετε υπόψη το κατά τη δημιουργία του συστήματος κινητοποίησης. Με παρόμοιο τρόπο, ένας διευθυντής μπορεί να ενθαρρύνει τις προσπάθειες των εργαζομένων να επιτύχουν αποτελέσματα με

ελάχιστο κόστος. Ένα «δώρο» δεν είναι τόσο σημαντικό όσο η αναγνώριση. Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε τι και πότε να «δώσω», π.χ. Άφησε ένα ευχαριστήριο σημείωμα σε ένα τραπέζι, ευέλικτες ώρες εργασίας, επιπλέον ημέρες εκτός, προοπτικές αναθέσεις, ευκαιρίες κατάρτισης, ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας, συγχαρητήρια για την ονομασία ή δώρα γενεθλίων. Όταν χρησιμοποιείτε σωστά αυτές τις τεχνικές, μπορείτε να αποκτήσετε πίστη στους εργαζομένους και να εξασφαλίσετε υψηλό επίπεδο κινήτρου. Είναι απαραίτητο η επιλεγμένη μέθοδος να είναι πραγματικά σημαντική για τον υπάλληλο και να μην τη χρησιμοποιεί μόνο για κάτι που πρέπει να «ελέγχει» σε μια εργασία από τη λίστα υποχρεώσεων του διαχειριστή.

Σε ορισμένους οργανισμούς, η ομαδική εργασία υποστηρίζεται, αλλά η έμφαση δίνεται αποκλειστικά στην επιτυχία της ομάδας, ανεξάρτητα από τη συμβολή των μεμονωμένων μελών της ομάδας. Αντίθετα σε άλλους, βασίζονται μόνο στα προσωπικά επιτεύγματα και έτσι δημιουργούν μια ανταγωνιστική ατμόσφαιρα που οδηγεί σε ανθυγιεινές αντιπαλότητες. Με βάση τα παραπάνω, καταλαβαίνουμε ότι είναι απαραίτητο να διατηρηθεί η ισορροπία μεταξύ ατομικού και συλλογικού κινήτρου σε συμφωνία με τους στόχους του και ενός οργανισμού. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η στάση του ίδιου του σκηνοθέτη από μόνη της θα μπορούσε είτε να είναι ένα κίνητρο είτε ένα υποκινητικό στοιχείο. Σύμφωνα με έρευνες, ο αποφασιστικός παράγοντας για την αποχώρηση από τη δουλειά είναι η αδυναμία δημιουργίας θετικής σχέσης εργασίας μεταξύ υπαλλήλου και διευθυντή. Υπερβολικές απαιτήσεις, άδικη εκτίμηση ή τιμωρία, οικονομική ανεντιμότητα, ανεκπλήρωτες υποσχέσεις, εσφαλμένες συμπεριφορές. Μερικά μόνο παραδείγματα από τη λίστα των καταγγελιών που συσσωρεύτηκαν από υπαλλήλους σε διευθυντές που βρισκόταν στο δρόμο. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι πιο σημαντικοί για τους εργαζομένους από τους μισθούς, τα μπόνους, τις ανταμοιβές και τα δώρα. Σύμφωνα με αποσπάσματα από το βιβλίο «Μυστικά ηγεσίας του Γ. Πάουελ»: «Ένα σημάδι ενός καλού ηγέτη είναι η ετοιμότητα της υπομονάδας» (Hur, Moon & Ko, 2016).

4.3 Εκπαίδευση Υπαλλήλων

Καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης παίζει και η σωστή κατάρτιση που καλούνται να έχουν οι υπάλληλοί της. Παρέχουν πιο άμεσες υπηρεσίες στους πελάτες και έτσι πρέπει να καταρτίζονται κατάλληλα και με πολύ προσοχή καθώς η απασχόλησή τους βασίζεται κυρίως στις διαπροσωπικές τους επαφές .

Οι διαχειριστές (μάντζερς) του ανάλογου τμήματος ενός ξενοδοχείου είναι υπεύθυνοι για την κατάρτιση των υπαλλήλων τους και χρησιμοποιούν διαφορετικές τακτικές καθώς η εκπαίδευση είναι διαφορετική από τμήμα σε τμήμα.

Για παράδειγμα κατά τον Αθανασίου (2004), οι εργαζόμενοι της υποδοχής καλούνται να έχουν γνώσεις διπλωματίας, ξένων γλωσσών αλλά και κατάρτιση πάνω σε τεχνολογικά ζητήματα όπως είναι η χρήση Η/Υ και σχετικών τουριστικών προγραμμάτων. Το εργατικό δυναμικό των ορόφων θα πρέπει να καταρτίζεται πάνω σε ζητήματα που έχουν σχέση με την καθαριότητα έτσι ώστε να αποκτήσει κατάλληλες δεξιότητες και τεχνικές ικανότητες που θα αφήσουν τον πελάτη πλήρως ικανοποιημένο. Ενώ οι υπάλληλοι που εργάζονται στο τμήμα των κρατήσεων και ασχολούνται με τα χρηματοοικονομικά ζητήματα είναι σημαντικό να έχουν γνώσεις λογιστικής, να είναι παρατηρητικοί, έντιμοι και να αποφεύγουν να κάνουν λάθη τα οποία μπορεί να ζημιώσουν την επιχείρηση καθώς και να την δυσφημίσουν.

Για τη μέθοδο της εκπαίδευσης που θα ακολουθηθεί κρίνεται απαραίτητη η καταλληλότητα του ανθρώπου που θα έχει το ρόλο του εκπαιδευτή. Για το πρακτικό κομμάτι της εργασίας μια καλή τακτική εκπαίδευσης είναι ο καταρτιζόμενος να ασκείται πάνω σε αληθινές συνθήκες εργασίας με κανονικά συστήματα για να μην έρθει αντιμέτωπος αργότερα με προβλήματα προσαρμοστικότητας. Μειονέκτημα αυτής της τακτικής αποτελεί το γεγονός ότι με τα σημερινά δεδομένα η ροή και οι συνθήκες εργασίας καθώς και η οργάνωση της διδασκαλίας δεν είναι τα ιδανικά.

Άλλη μια μέθοδος εκπαίδευσης που ακολουθούν οι εκπαιδευτές είναι η τακτική της εναλλαγής στις θέσεις εργασίας όπου δύο υπάλληλοι εναλλάσσονται σε παρόμοιες θέσεις. Έτσι αναπτύσσεται το πνεύμα της συνεργασίας και κατανοούνται οι δυσκολίες που έχει να αντιμετωπίσει η κάθε θέση. Από την άλλη μεριά όμως είναι πολύ πιθανό η απόδοση υπαλλήλου και τμήματος να πέσουν μέχρι ο καθένας να μπει στη λογική του

νέου του αντικειμένου. Σε περιόδους αιχμής η συγκεκριμένη τακτική δεν αποτελεί καλή επιλογή (Αρβανίτης, 2004).

Όταν το σύνολο των υπαλλήλων που πρέπει να καταρτιστούν είναι μεγάλο, ακολουθείται η τακτική της παραδοσιακής διδασκαλίας σε μια αίθουσα. Στα εποχιακά ξενοδοχεία αυτό πραγματοποιείται στην αρχή της σεζόν καθώς υπάρχουν πολλοί νέοι εργαζόμενοι και είναι διαθέσιμοι πολλοί χώροι με σκοπό να χρησιμοποιηθούν ως αίθουσες διδασκαλίας. Σημαντική τακτική εξίσου αποτελούν και τα σεμινάρια που οργανώνονται είτε από τα στελέχη των ξενοδοχείων είτε από εκπαιδευτές ειδικούς πάνω στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Ρόλο εκπαιδευτή μπορούν να διατελέσουν επίσης και τα στελέχη επιχειρήσεων προμηθευτών που είναι γνώστες ζητημάτων που σχετίζονται με το εμπόριό τους.

Η τακτική της μελέτης περίπτωσης είναι η πιο διαδεδομένη τακτική. Οι καταρτιζόμενοι επιλέγουν να αναλύσουν και να επιλύσουν ένα ζήτημα οργάνωσης το οποίο μπορεί να είναι απλό ή σύνθετο, αληθινό ή φανταστικό έτσι ώστε να κατανοήσουν πιο σφαιρικά το επιχειρησιακό περιβάλλον. Η μελέτη περίπτωσης χρησιμεύει περισσότερο στην κατάρτιση των στελεχών για την απόκτηση διοικητικών ικανοτήτων.

Άλλη μια τακτική εκπαίδευσης αποτελεί η τακτική που σχετίζεται με τα επιχειρηματικά παιχνίδια. Εδώ η εκπαίδευση γίνεται με διασκεδαστικό τρόπο αρκεί οι εκπαιδευτές να έχουν προγραμματίσει κατάλληλα τον τρόπο που θα πραγματοποιηθεί. Πιο συγκεκριμένα οι καταρτιζόμενοι χωρίζονται σε ομάδες των 5-6 ατόμων και η κάθε ομάδα αναλαμβάνει μια εταιρία η οποία έχει ως στόχο να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με την συγκεκριμένη τακτική καταρτίζονται συνήθως τα ηγετικά μέλη ενός ξενοδοχείου καθώς αναπτύσσονται δεξιότητες που κρίνουν το άτομο ικανό να επιλύσει διάφορα ζητήματα που θα προκύψουν.

Η τακτική της υπόδησης ρόλων έχει να κάνει με την ανάπτυξη νέων δυνατοτήτων καθώς όσοι συμμετέχουν αναλαμβάνουν έναν σημαντικό ρόλο. Υπάρχουν 4 επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο γίνεται η κατανομή των ρόλων που θα αναλάβουν κάποιο ζήτημα, στο δεύτερο επίπεδο εντοπίζονται οι εθελοντές που θα έχουν συγκεκριμένους ρόλους ενώ οι υπόλοιποι θα παρατηρούν σχολιάζοντας. Στο προτελευταίο επίπεδο οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν τις σκέψεις τους ενώ στο τέταρτο και τελευταίο επίπεδο τους ζητείται να

κάνουν σύνδεση μεταξύ ρόλου και δράσης. Αυτή η τακτική αναπτύσσει τις δεξιότητες των διαπροσωπικών σχέσεων.

Η μέθοδος τακτικής των προσομοιώσεων γίνεται με τη χρήση τεχνολογίας και πιο συγκεκριμένα του διαδικτύου. Με την μέθοδο αυτή δημιουργείται ένα ρεαλιστικό περιβάλλον εργασίας καθώς οι συμμετέχοντες τοποθετούνται σε θέσεις ίδιες με αυτές του πραγματικού χώρου εργασίας και ταυτόχρονα μαθαίνουν να λαμβάνουν διοικητικές αποφάσεις. Η συγκεκριμένη δράση βοηθάει άτομα με γνώσεις τεχνολογίας στο να εξελίξουν τους στρατηγικούς τους σχεδιασμούς και τις σκέψεις τακτικής.

Τέλος, η μέθοδος τακτικής της διαμόρφωσης συμπεριφοράς έχει ως στόχο να διαμορφώσει συμπεριφορές σχετικές με τους κανόνες πειθαρχίας, με τις αξιολογήσεις των αποτελεσμάτων καθώς και με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Αποτελεί την βασικότερη τακτική εκπαίδευσης αφού μέσω αυτής υλοποιούνται αρχές της μάθησης και οι εκπαιδευόμενοι αποκτούν έναν πιο ενεργό ρόλο στη διαδικασία. (Λιβέρης, 2008)

4.4 Συμμετοχή εργαζομένων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση ενός ξενοδοχείου αποτελεί έναν σύγχρονο εργασιακό θεσμό που παρουσιάζει διαφορές από χώρα σε χώρα ανάλογα με το θεσμικό πλαίσιο που επικρατεί. Αυτό το πλαίσιο είναι ρυθμιστής των δικαιωμάτων καθώς και των υποχρεώσεων που έχουν οι εργαζόμενοι ενός ξενοδοχείου.

Η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί ελεύθερο θεσμό και σχετίζεται αρχικά με την κοινή ανάληψη ευθυνών που καλούνται να πάρουν οι συμμετέχοντες έτσι ώστε η ξενοδοχειακή επιχείρηση να αποφέρει υψηλότερες αποδόσεις και με τη θεμελίωση των σχέσεων εργοδότη και εργαζομένων έτσι ώστε να επιδιώκουν κοινούς στόχους και συμφέροντα. Η μορφή της συμμετοχής που θα έχουν ποικίλλει, για παράδειγμα ο προϊστάμενος ενός ξενοδοχείου θα λάβει υπόψη του τις ιδέες των υφισταμένων του και οι ευθύνες που θα αναθέσει θα βασίζονται κατά κάποιο τρόπο πάνω σε αυτές τις ιδέες. Στις ομαδικές συνεδριάσεις οι εργαζόμενοι με τις απόψεις τους μπορούν να παρεμβαίνουν σε διοικητικά θέματα και μετά από τυπικές διαδικασίες να ασκούν ακόμη και έλεγχο πάνω σε ζητήματα που αφορούν την εργασία τους.

Αναφορικά με όλα τα παραπάνω, είναι φανερό ότι οι σύγχρονες και μοντέρνες συνθήκες εργασίας σε ένα ξενοδοχειακό περιβάλλον, οδηγούνται χωρίς αμφιβολία στην επιλογή της συμμετοχικής διοίκησης και αυτό γιατί η σημασία που έχει τόσο στο ψυχολογικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο των εργασιακών σχέσεων είναι μεγάλη. (Νικολάου-Σμοκοβίτη, 1990)

Κεφάλαιο 5

5.1 Ιεράρχηση αναγκών (Maslow)

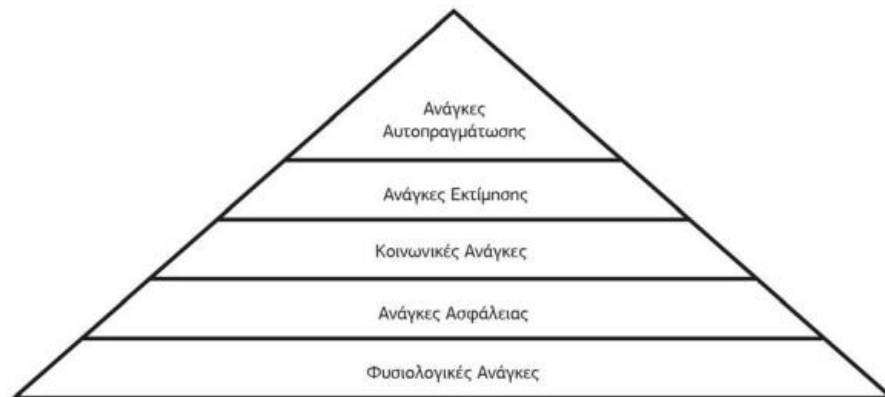
Κατά τον ανθρωπιστή και ψυχολόγο **Abraham Maslow**, οι δράσεις των ανθρώπων υποκινούνται από διάφορα κίνητρα, που σκοπό έχουν την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών. Ο ίδιος ιεράρχησε τις ανθρώπινες ανάγκες για πρώτη φορά σε έρευνά του που δημοσιεύθηκε το 1943. Με αυτή την ιεράρχηση υπέδειξε ότι οι άνθρωποι ικανοποιούν αρχικά τις βασικές τους ανάγκες και μετά προχωρούν στις πιο σύνθετες.

Η συγκεκριμένη ιεράρχηση έχει τη μορφή πυραμίδας (Εικόνα 1.) και στα κατώτερα επίπεδα συναντάμε την ομάδα με τις βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες, ενώ οι πιο σύνθετες βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας. Η βάση της πυραμίδας περιέχει τις φυσικές ανάγκες, όπως είναι η ανάγκη της τροφής, του νερού, του ύπνου και της θέρμανσης. Όταν ικανοποιηθούν αυτές, ο άνθρωπος κινείται προς το επόμενο επίπεδο αναγκών που είναι η ανάγκη της ασφάλειας και της προστασίας.

Η πορεία προς την κορυφή της πυραμίδας, περιέχει ανάγκες που χαρακτηρίζονται ψυχολογικές και κοινωνικές. Η αγάπη, η φιλία και η οικειότητα είναι σημαντικές ανάγκες για τον άνθρωπο ωστόσο προχωρώντας, οι ανάγκες της προσωπικής και κοινωνικής αποδοχής καθώς και τα αισθήματα της επιτυχίας, έχουν προτεραιότητα. (Frame, 1996)

Κατά τον **Maslow**, υπάρχουν πέντε διαφορετικά επίπεδα στην ιεράρχηση των αναγκών. Στο πρώτο επίπεδο βρίσκονται οι φυσικές ανάγκες, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιβίωση του ανθρώπου (νερό, τροφή, ύπνος, αέρας) και αποτελούν τις βασικότερες

ανάγκες στην ιεραρχία της πυραμίδας, που αν δεν ικανοποιηθούν πρώτες οι υπόλοιπες ανάγκες καθίστανται δευτερευούσης σημασίας. Στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας, οι οποίες είναι σημαντικές για την επιβίωση του ανθρώπου αλλά όχι τόσο «απαιτητικές» όσο οι βιολογικές ανάγκες. Οι κοινωνικές ανάγκες βρίσκονται στο τρίτο επίπεδο της πυραμίδας. Αυτές περιλαμβάνουν το αίσθημα της κοινωνικής αποδοχής, της αγάπης και της οικειότητας. Είναι λιγότερο βασικές από τις φυσικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας και σχετίζονται με τις σχέσεις φιλίας, τις ρομαντικές και τις οικογενειακές σχέσεις οι οποίες υποβοηθούν στην εκπλήρωση της ανάγκης για αποδοχή και συντροφικότητα (συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες). Στο τέταρτο επίπεδο συναντάμε τις ανάγκες της αυτοεκτίμησης καθώς μετά από την ικανοποίηση των τριών πρώτων επιπέδων, οι συγκεκριμένες ανάγκες κρίνονται ολοένα και πιο σημαντικές. Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης σχετίζονται με την προσωπική αξία του ατόμου, την κοινωνική αναγνώριση και το αίσθημα της επιτυχίας. Στο πέμπτο και τελευταίο επίπεδο βρίσκουμε τις ανάγκες της αυτοπραγμάτωσης. Πρόκειται για το υψηλότερο επίπεδο της πυραμίδας και οδηγεί στην αυτοαντίληψη του ατόμου σχετικά με τις προσωπικές δυνατότητες, στις προτεραιότητες της προσωπικής ανάπτυξης και στην εκπλήρωση των ικανοτήτων του ατόμου. (Frame, 1996)



Εικόνα 1. Ιεράρχηση αναγκών κατά τον **Maslow**

Όταν οι ανθρώπινες ανάγκες ικανοποιούνται στον εργασιακό χώρο τότε οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν ικανότητες που ικανοποιούν τους στόχους της επιχείρησης. Ο συσχετισμός που φαίνεται παρακάτω (Σχήμα 1.) δείχνει τις ανθρώπινες ανάγκες και τις δυνατότητες που υπάρχουν έτσι ώστε να καλυφθούν αυτές μέσα στον εργασιακό χώρο. Έτσι κάθε εργαζόμενος θα καταβάλει τόσες προσπάθειες για να επιτύχει τους εργασιακούς του σκοπούς όσες ικανοποιήσεις υποκινητικών παραγόντων πάρει από την εργασία του. Επιπλέον για την ορθή λειτουργία του συστήματος παρακίνησης, οι υποκινητικοί παράγοντες πρέπει να ενεργοποιούνται με σειρά, ο ένας μετά τον άλλον. Για παράδειγμα όταν προσφέρονται ικανοποιητικές αμοιβές, οι εργαζόμενοι θα δείχνουν σεβασμό και έτσι θα διαμορφωθεί ένα θετικό περιβάλλον εργασίας.

Ανθρώπινες ανάγκες	Υποκινητικοί παράγοντες
Φυσικές ανάγκες	Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια
Ανάγκες ασφάλειας	Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων Καλές συνθήκες εργασίας Ασφάλεια πως δεν θα απολυθούν Συμπράσταση σε ατομικά προβλήματα
Κοινωνικές ανάγκες	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες Συμπράσταση σε ατομικά προβλήματα
Ανάγκες για κοινωνική θέση & εκτίμηση	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες Προαγωγή και ανάπτυξη στο πλαίσιο της δουλειάς Ενδιαφέρουσα εργασία Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των Εργαζομένων
Ανάγκες αυτο-ολοκλήρωσης	Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά

Σχήμα 1. Ιεράρχηση αναγκών κατά τον **Maslow**

5.2 Υγιεινή και υποκίνηση (Herzberg)

Σύμφωνα με την έρευνα του **Frederick Herzberg** για το τι ευχαριστεί και τι δυσαρεστεί τους εργαζομένους στην εργασία τους, τα αποτελέσματα οδήγησαν σε τρία συμπεράσματα.

Αρχικά τα ευρήματα έδειξαν ότι κάποιοι παράγοντες ευθύνονται για την υγιεινή απασχόληση χωρίς όμως να αποτελούν κίνητρα που θα βελτιώσουν την απόδοση των υπαλλήλων και που είναι απαραίτητοι στη συντήρηση του φυσιολογικού επιπέδου αποδοτικότητας. Αυτοί οι παράγοντες ονομάστηκαν «παράγοντες υγιεινής εργασίας» ή «παράγοντες συντήρησης». Οι βασικότεροι είναι οι μισθοί, η ασφάλεια της εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, η κοινωνική θέση, η πολιτική της επιχείρησης, οι κανονισμοί και οι εργασιακές σχέσεις.

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, μια άλλη ομάδα συνθηκών αποτελούν τα κίνητρα της εργασιακής επίδοσης και ονομάζονται «παράγοντες υποκίνησης». Αυτοί είναι η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης, τα εργασιακά επιτεύγματα, η ανάθεση ευθυνών και η εξέλιξη.

Το τρίτο συμπέρασμα της έρευνας έδειξε ότι όσοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους, προσπαθούν συνεχώς να φέρνουν καλύτερα αποτελέσματα ενώ όσοι δεν είναι στρέφουν το εργασιακό περιβάλλον εναντίον τους. Έτσι οι εργασιακές σχέσεις είναι ένας φαύλος κύκλος όπου αναπαράγεται το ίδιο αποτέλεσμα. (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959)

5.3 Κάλυψη αναγκών

Κατά τον **McClelland**, υπάρχουν τρεις βασικές ανάγκες. Αυτές είναι:

- **Η ανάγκη για επίτευξη:** Πρόκειται για την ανάγκη που έχει το άτομο να φέρνει εις πέρας τους στόχους του και να αριστεύει. Κάποιος που έχει την ανάγκη της επίτευξης δεν αφήνει τα πράγματα στην τύχη και συνεχώς αναζητά καταστάσεις όπου θα έχει προσωπική ευθύνη.
- **Η ανάγκη για εξουσία:** Όταν το άτομο συμπεριφέρεται με διαφορετικό τρόπο από αυτόν που θα συμπεριφερόταν κανονικά με σκοπό να επηρεάσει τους γύρω του. Το άτομο με ανάγκη για εξουσία είναι ανταγωνιστικό και αναζητάει έντονες καταστάσεις όπου θα έχει επιρροή και εξουσία.

- **Η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών:** Είναι η ανάγκη για δημιουργία φιλικών και διαπροσωπικών σχέσεων. Τα άτομα που επιθυμούν να δημιουργήσουν κοινωνικούς δεσμούς έχουν το αίσθημα της συνεργασίας και επιδιώκουν εργασιακές σχέσεις με αμοιβαία κατανόηση.

5.4 Θεωρία της Ισότητας

Στη θεωρία της ισότητας του **John Stacey Adams**, οι άνθρωποι επιθυμούν την ύπαρξη δικαιοσύνης στις συναλλαγές τους με άλλους ανθρώπους ή με οργανώσεις. Στον χώρο εργασίας το αίσθημα της ισότητας δημιουργείται μέσα από διαδικασίες και υπολογισμούς καθώς το άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές (η προσπάθεια, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και η διάθεση του ατόμου στον εργασιακό του χώρο) και τις εκροές (όσα λαμβάνει από την εργασία του, αμοιβές, προαγωγές, επιπλέον παροχές) της εργασίας του σε σχέση με τις αντίστοιχες των συναδέλφων του, των φίλων του κλπ. Όταν το άτομο παρατηρήσει ότι δεν υπάρχει ισότητα στο χώρο εργασίας του, τότε είναι πιθανό να προβεί σε ενέργειες που θα αλλάξουν τις εισροές και τις εκροές, τα πρότυπα σύγκρισης ακόμα και να παραιτηθεί με σκοπό να αλλάξει εργασία. (Χατζηπαντελή, 1999)

5.5 Θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τον **Victor Vroom** το 1964, ο οποίος δεν προσπάθησε να περιγράψει τι παρακινεί τους εργαζομένους όπως περιέγραψαν στις θεωρίες τους ο **Maslow** και ο **Herzberg**, αλλά την διαδικασία που παρακινεί τους εργαζομένους. Στη θεωρία του αναφέρει ότι το άτομο ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο καθώς οι πράξεις του είναι εκείνες που θα το οδηγήσουν σε συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι και θα τον ανταμείψουν ελκυστικά. Βασίζεται στην πολυπλοκότητα της διαδικασίας που χαρακτηρίζει την παρακίνηση και είναι συνάρτηση της έντασης ότι η βελτιωμένη απόδοση θα επιφέρει αύξηση των ανταμοιβών. Όταν όμως το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του δεν έχει σχέση με την προσπάθεια, τότε η διάθεση για καταβολή περισσότερης προσπάθειας από την πλευρά του εργαζομένου δεν είναι εφικτή. Έτσι η

θεωρία των προσδοκιών βασίζεται στην ανάγκη της σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση. (Χατζηπαντελή, 1999)

5.6 Παρακίνηση: Μοντέλα

Η έννοια της παρακίνησης αφορά τις διεργασίες που επεξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών του ατόμου έτσι ώστε να καταφέρει να επιτύχει τους στόχους του. Η ένταση αφορά το πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο να πετύχει τους στόχους του, η κατεύθυνση σχετίζεται με την πορεία της κατεύθυνσης που διοχετεύεται η προσπάθειά του και η επιμονή με το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί για να καταφέρει να το επιτύχει.

Οι θεωρίες που σχετίζονται με τη φύση της παρακίνησης είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (**Maslow**), η θεωρία των δύο παραγόντων (**Herzberg**), η θεωρία των αναγκών (**McClelland**), ενώ οι θεωρίες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις διαδικασίες της παρακίνησης είναι η θεωρία της δικαιοσύνης (**Adams**) και η θεωρία των προσδοκιών (**Vroom**) (Robbins και Judge, 2011).

Η ιεράρχηση των αναγκών

Η ιεράρχηση των αναγκών του **Maslow** αφορά μία θεωρία ψυχολογίας, που περιλαμβάνει ένα μοντέλο που χωρίζεται σε 5 επίπεδα και αφορά τις ανθρώπινες ανάγκες, και που συχνά τα απεικονίζει ως ιεραρχικά επίπεδα εντός της πυραμίδας. Οι ανάγκες που είναι πιο χαμηλά στην ιεραρχία πρέπει να ικανοποιηθούν πριν τα άτομα να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις ιεραρχικά υψηλότερες ανάγκες. Από το κάτω μέρος της πυραμίδας μέχρι το πάνω, οι ανάγκες είναι: φυσιολογική, ασφάλεια, αγάπη και ιδιοκτησία, εκτίμηση και αυτοπραγματοποίηση.

Ανάγκες ανεπάρκειας έναντι αναγκών ανάπτυξης

Αυτό το μοντέλο πέντε σταδίων μπορεί να χωριστεί σε ανάγκες ανεπάρκειας και ανάγκες ανάπτυξης. Τα πρώτα τέσσερα επίπεδα αναφέρονται συχνά ως ανάγκες ανεπάρκειας, και το ανώτερο επίπεδο είναι γνωστό ως ανάπτυξη ή ανάγκη.

Οι ανάγκες για ανεπάρκεια προκύπτουν λόγω της στέρησης και λέγεται ότι δίνουν κίνητρο στους ανθρώπους κυρίως όταν δεν είναι ικανοποιημένοι. Επίσης, το κίνητρο για να ικανοποιηθούν τέτοιες ανάγκες θα γίνει πιο ισχυρό όσο μεγαλώνει η διάρκεια που

τους αρνείται. Παραδείγματος χάρη, όσο περισσότερο ένα άτομο είναι χωρίς φαγητό, τόσο πιο πεινασμένο θα γίνει. Ο **Maslow** (1943) δήλωσε αρχικά ότι τα άτομα πρέπει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ελλείμματος χαμηλότερου επιπέδου προτού προχωρήσουν για να καλύψουν τις ανάγκες ανάπτυξης υψηλότερου επιπέδου. Ωστόσο, πιο μετά τόνισε ότι η ικανοποίηση των αναγκών δεν κατηγοριοποιείται «όλα ή τίποτα», παραδεχόμενος ότι οι πιο παλιές δηλώσεις του μπορεί να έδωσαν «την ψευδή εντύπωση ότι μια ανάγκη πρέπει να ικανοποιηθεί σε ολοκληρωτικό βαθμό, πριν κάνει την εμφάνιση της η επόμενη». Όταν μια ανάγκη για έλλειμμα ικανοποιηθεί "λίγο πολύ" θα εξαφανιστεί, και οι δραστηριότητές μας συνήθως θα κατευθύνονται προς την κάλυψη του επόμενου συνόλου αναγκών που δεν έχουμε ακόμη ικανοποιήσει. Αυτά γίνονται στη συνέχεια εμφανείς ανάγκες μας. Ωστόσο, οι ανάγκες ανάπτυξης συνεχίζουν να γίνονται αισθητές και μπορεί ακόμη και να γίνουν πιο δυνατές μόλις δεσμευτούν.

Η ανάγκη για ανάπτυξη δεν προέρχεται από την έλλειψη, αλλά από την προσωπική μας επιθυμία να μεγαλώσουμε ως άτομα. Μόλις καλυφθούν αυτές οι ανάγκες ανάπτυξης, μπορεί να επιτευχθεί το υψηλότερο επίπεδο που ονομάζεται αυτοπραγματοποίηση. Ο καθένας είναι ικανός και πρόθυμος να φτάσει το επίπεδο της αυτοπραγματοποίησης. Δυστυχώς, οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου συχνά δεν ικανοποιούνται με αποτέλεσμα όλη η πρόοδος να παρεμποδιστεί. Οι εμπειρίες ζωής όπως το διαζύγιο και η ανεργία μπορεί να κυμαίνονται μεταξύ των επιπέδων. Επομένως, δεν μπορούν όλοι να εισέλθουν στην ιεραρχία μονοκατευθυντικά, αλλά θα μπορούν να κινηθούν μεταξύ διαφορετικών τύπων αναγκών. (Abulof, 2017).

Η αρχική ιεραρχία των αναγκών πέντε σταδίων μοντέλο περιλαμβάνει:

Ο **Maslow** είπε ότι οι άνθρωποι έχουν το κίνητρο να εκπληρώσουν ορισμένες ανάγκες, και ορισμένες ανάγκες υπερσχύουν των άλλων. Η βασικότερη ανάγκη είναι αυτή της φυσικής επιβίωσης, η οποία θα είναι και το πρώτο πράγμα που διεγείρει τη συμπεριφορά μας. Μόλις φτάσει σε αυτό το επίπεδο, το επόμενο είναι αυτό που θα μας παρακινήσει και ούτω καθεξής.

1. Φυσιολογικές ανάγκες: Δηλαδή, αυτές είναι οι βιολογικές ανάγκες της ανθρώπινης επιβίωσης, όπως αέρας, τροφή, ποτό, στέγη, ρούχα, ζεστασιά, σεξ, ύπνος. Εάν δεν πληρούνται αυτές οι απαιτήσεις, το ανθρώπινο σώμα δεν θα είναι σε θέση να εκτελεί τις βέλτιστες λειτουργίες του. Ο **Maslow** πίστευε ότι οι κανονικές ανάγκες είναι και οι πιο

σημαντικές, επειδή όλες οι άλλες ανάγκες είναι δευτερεύουσες έως ότου ικανοποιηθούν αυτές.

2. Απαιτήσεις ασφάλειας: Μόλις καλυφθούν οι κανονικές ανάγκες ενός ατόμου, οι ανάγκες ασφάλειας γίνονται εμφανείς. Οι άνθρωποι θέλουν να βιώσουν την τάξη, την προβλεψιμότητα και τον έλεγχο στη ζωή. Οι οικογένειες και η κοινωνία (όπως η αστυνομία, τα σχολεία, οι επιχειρήσεις και τα ιατρικά ιδρύματα) μπορούν να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Για παράδειγμα, συναισθηματική ασφάλεια, οικονομική ασφάλεια (όπως απασχόληση, κοινωνική ασφάλιση), νόμος και τάξη, ελευθερία από φόβο, κοινωνική σταθερότητα, περιουσία, υγεία και ευημερία (όπως ασφάλιση ατυχήματος).

3. Η ανάγκη για αγάπη και συμμετοχή: Μετά την ικανοποίηση των φυσιολογικών αναγκών και της ασφάλειας, το τρίτο επίπεδο των ανθρώπων είναι κοινωνικό, συμπεριλαμβανομένης της αίσθησης της συμμετοχής. Η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις εμπνέει τη συμπεριφορά. Παραδείγματα περιλαμβάνουν φιλία, οικειότητα, εμπιστοσύνη και αποδοχή, αποδοχή και παροχή αγάπης, συνεργασία με μέλη της ομάδας (οικογένεια, φίλοι, εργασία).

4. Οι ανάγκες αυτοεκτίμησης: Είναι το τέταρτο στρώμα στο σύστημα του **Maslow** που χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: **(i)** Αυτοεκτίμηση, αξιοπρέπεια, επίτευγμα, κυριαρχία, ανεξαρτησία) και **(ii)** Επιθυμία για φήμη ή σεβασμό για τους άλλους (π.χ. κατάσταση, κύρος)). Ο **Maslow** είπε ότι ο σεβασμός και η φήμη είναι πιο σημαντικοί για τα παιδιά και τους νέους και πρέπει να προηγούνται της πραγματικής αυτοεκτίμησης ή αξιοπρέπειας.

5. Η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση: Είναι το υψηλότερο επίπεδο στο σύστημα **Maslow**. Αναφέρεται στην ικανότητα των ατόμων να συνειδητοποιήσουν τις δυνατότητές τους και να αναζητήσουν προσωπική ανάπτυξη και την καλύτερη εμπειρία. Ο **Maslow** περιέγραψε αυτό το επίπεδο ως επιθυμία να επιτύχει ό,τι μπορεί να κάνει και να γίνει η μεγαλύτερη επιθυμία. Τα άτομα μπορούν να αντιληφθούν ή να δώσουν προσοχή σε αυτήν την ανάγκη πολύ συγκεκριμένα. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να έχει έντονη επιθυμία να είναι ο ιδανικός γονέας. Από την άλλη πλευρά, η επιθυμία μπορεί να εκφραστεί σε χρηματοοικονομικά, ακαδημαϊκή ή επαγγελματική πορεία. Για άλλους, μπορεί να εκφραστεί με πιο δημιουργικό τρόπο, όπως μέσα από πίνακες ή και εφευρέσεις. Ο **Maslow** υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες χωρίζονται σε επίπεδα:

«Είναι αλήθεια ότι οι άνθρωποι ζουν με ψωμί, αλλά όχι μόνο με αυτό. Αλλά όταν υπάρχει αρκετό ψωμί και ένας άνθρωπος είναι χορτάτος, τότε τι συμβαίνει με την ανθρώπινη επιθυμία; Άλλες και "υψηλότερες" ανάγκες εμφανίζονται αμέσως και αυτές οι ανάγκες αντικαθιστούν τη σωματική πείνα και κυριαρχούν στο σώμα. Και όταν πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις, θα εμφανίζονται νέες ή ακόμα και "υψηλότερες" συνθήκες και ούτω καθεξής. Αυτή είναι η βασική ανθρώπινη ανάγκη που οργανώνουμε σε μια σχετική ιεραρχία. (Maslow, 1943, σελ. 375).

Για δεκαετίες, ο **Maslow** συνέχισε να βελτιώνει τη θεωρία του με βάση την έννοια της ιεραρχίας των αναγκών (Maslow, 1943, 1962, 1987). Όσον αφορά την ιεραρχική δομή του, ο **Maslow** (1987) πρότεινε ότι η τάξη στην ιεραρχική δομή "δεν είναι τόσο άκαμπτη όσο υπονοεί η προηγούμενη περιγραφή του". Ο **Maslow** επεσήμανε ότι ανάλογα με το εξωτερικό περιβάλλον ή τις ατομικές διαφορές, το εύρος της ζήτησης μπορεί να είναι ευέλικτο. Για παράδειγμα, επεσήμανε ότι για μερικούς ανθρώπους, η ανάγκη για αυτοεκτίμηση είναι σημαντικότερη από την ανάγκη για αγάπη. Για άλλους, η ανάγκη της δημιουργικής ικανοποίησης μπορεί να αντικαταστήσει ακόμη και τις βασικότερες ανάγκες. Ο **Maslow** (1987) επεσήμανε επίσης ότι οι περισσότερες συμπεριφορές έχουν πολλαπλά κίνητρα ότι "οποιαδήποτε συμπεριφορά καθορίζεται συχνά από πολλές ή όλες τις βασικές ανάγκες ταυτόχρονα.

Η διευρυμένη ιεραρχία των αναγκών

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το μοντέλο πέντε σταδίων του **Maslow** (1943, 1954) έχει επεκταθεί ώστε να περιλαμβάνει γνωστικές και αισθητικές ανάγκες (Maslow, 1970a) και μεταγενέστερες ανάγκες υπερβατικότητας (Maslow, 1970b).

Καταγράφονται οι αλλαγές στο μοντέλο των 5 σταδίων, συμπεριλαμβανομένου του μοντέλου 7 σταδίων και του μοντέλου 8 σταδίων. Και τα δύο ξεκίνησαν να αναπτύσσονται στις δεκαετίες του 1960 και του 1970.

1. Βιολογικές και φυσιολογικές ανάγκες: Αέρας, τροφή, ποτό, στέγη, ζεστασιά, σεξ, ύπνος κλπ.

2. Απαιτήσεις ασφάλειας: Προστασία από στοιχεία, ασφάλεια, τάξη, νόμος, σταθερότητα, ελευθερία από φόβο.

- 3. Οι ανάγκες της αγάπης και της περιουσίας:** Φιλία, οικειότητα, εμπιστοσύνη και αποδοχή, λήψη και παροχή αγάπης, συνεργασία συμμετέχοντας σε μια ομάδα (οικογένεια, φίλοι, εργασία).
- 4. Εκτιμήστε τις ανάγκες:** Τις οποίες ο **Maslow** ταξινόμησε σε δύο κατηγορίες: **(i)** Εκτίμηση για τον εαυτό του (αξιοπρέπεια, επίτευγμα, κυριαρχία, ανεξαρτησία) και **(ii)** Επιθυμία για φήμη ή σεβασμό από άλλους (π.χ. κατάσταση, κύρος).
- 5. Γνωστικές ανάγκες:** Γνώση και κατανόηση, περιέργεια, εξερεύνηση, ανάγκη για νόημα και προβλεψιμότητα.
- 6. Αισθητικές ανάγκες:** Εκτίμηση και αναζήτηση ομορφιάς, ισορροπίας, φόρμας κλπ.
- 7. Ανάγκες αυτοπραγματοποίησης:** Πραγματοποίηση προσωπικού δυναμικού, αυτοεκπλήρωση, αναζήτηση προσωπικής ανάπτυξης και κορυφαίων εμπειριών. Μια επιθυμία «να γίνει ό, τι μπορεί να γίνει κανείς» (Maslow, 1987).
- 8. Οι ανάγκες υπέρβασης:** Ένα άτομο παρακινείται από αξίες που υπερβαίνουν τον εαυτό του (όπως μυστικές εμπειρίες και ορισμένες εμπειρίες που σχετίζονται με τη φύση, αισθητικές εμπειρίες, σεξουαλικές εμπειρίες, εξυπηρέτηση σε άλλους, επιστημονικές επιδιώξεις, θρησκευτικές πεποιθήσεις κλπ.) (Harvard, 2010).

Η θεωρία των δύο παραγόντων

Το μοντέλο κινήτρου του **Herzberg** ή η θεωρία δύο παραγόντων πιστεύει ότι οι οργανισμοί μπορούν να προσαρμοστούν σε δύο παράγοντες για να επηρεάσουν τα κίνητρα στο χώρο εργασίας.

Αυτοί οι παράγοντες είναι:

Κίνητρα: Τα οποία μπορούν να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να εργαστούν σκληρότερα.

Παράγοντες υγιεινής: Αυτοί δεν θα ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να εργαστούν σκληρότερα, αλλά θα τους προκαλέσουν να μην κινηθούν εάν δεν είναι παρόντες.

Τι είναι όμως η θεωρία των δύο παραγόντων;

Η θεωρία του κινήτρου του **Herzberg** προσπαθεί να φτάσει στη ρίζα του κινήτρου στο χώρο εργασίας. Μπορείτε να αξιοποιήσετε αυτήν τη θεωρία για να σας βοηθήσουμε να έχετε την καλύτερη απόδοση από την ομάδα σας αναφέρει.

Οι δύο παράγοντες που εντοπίστηκαν από τον **Herzberg** είναι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής:

1. Παράγοντες παρακίνησης

Η παρουσία κινήτρων αναγκάζει τους υπαλλήλους να εργαστούν σκληρότερα.

Βρίσκονται εντός της ίδιας της πραγματικής εργασίας.

2. Παράγοντες υγιεινής

Η απουσία παραγόντων υγιεινής θα κάνει τους υπαλλήλους να εργάζονται λιγότερο σκληρά. Οι παράγοντες υγιεινής δεν υπάρχουν στην ίδια την πραγματική εργασία αλλά περιβάλλουν την εργασία.

Ο αντίκτυπος των παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής συνοψίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα. Λάβετε υπόψη ότι συχνά θα βλέπετε τα κίνητρα που αναφέρονται ως παράγοντες ικανοποίησης και παράγοντες υγιεινής που αναφέρονται ως παράγοντες δυσαρέσκειας.

Οι παρακινητικοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

Επίτευγμα: Μια εργασία πρέπει να δώσει στον υπάλληλο μια αίσθηση επίτευξης. Αυτό θα προσφέρει μια υπερήφανη αίσθηση ότι έχει κάνει κάτι δύσκολο αλλά χρήσιμο.

Αναγνώριση: Μια δουλειά πρέπει να παρέχει στον υπάλληλο επαίνους και αναγνώριση των επιτυχιών του. Αυτή η αναγνώριση πρέπει να προέρχεται τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και από τους συναδέλφους τους.

Η ίδια η εργασία: Η ίδια η δουλειά πρέπει να είναι ενδιαφέρουσα, ποικίλη και να παρέχει αρκετή πρόκληση για να παραμείνουν οι εργαζόμενοι παρακινημένοι.

Ευθύνη: Οι εργαζόμενοι πρέπει να «κατέχουν» την εργασία τους. Πρέπει να θεωρηθούν υπεύθυνοι για αυτήν την ολοκλήρωση και να μην αισθάνονται σαν να είναι μικροδιαχειριζόμενοι.

Πρόοδος: Πρέπει να υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγής για τον εργαζόμενο.

Ανάπτυξη: Η εργασία θα πρέπει να δίνει στους υπαλλήλους την ευκαιρία να μάθουν νέες δεξιότητες. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε στη δουλειά είτε μέσω πιο επίσημης εκπαίδευσης.

Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν:

Εταιρικές πολιτικές: Πρέπει να είναι δίκαιες και σαφείς για κάθε εργαζόμενο. Πρέπει επίσης να είναι ισοδύναμα με αυτά των ανταγωνιστών.

Εποπτεία: Η εποπτεία πρέπει να είναι δίκαιη και κατάλληλη. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αυτονομία.

Σχέσεις: Δεν πρέπει να υπάρχει ανεκτικότητα για εκφοβισμό. Πρέπει να υπάρχει μια υγιής, φιλική και κατάλληλη σχέση μεταξύ εργαζομένων, ανωτέρων και υφισταμένων.

Συνθήκες εργασίας: Ο εξοπλισμός και το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να είναι ασφαλή, κατάλληλα για σκοπούς και υγιεινή.

Μισθός: Η δομή των αμοιβών πρέπει να είναι δίκαιη και λογική. Θα πρέπει επίσης να είναι ανταγωνιστική με άλλους οργανισμούς του ίδιου κλάδου.

Κατάσταση: Ο οργανισμός πρέπει να διατηρεί την κατάσταση όλων των υπαλλήλων εντός του οργανισμού. Η εκτέλεση ουσιαστικής εργασίας μπορεί να προσφέρει μια αίσθηση της κατάστασης.

Ασφάλεια: Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι ασφαλής και ότι δεν βρίσκονται υπό τη συνεχή απειλή απολύσεων (Martin, 2000).

Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερα κριτήρια που μπορεί να βρεθεί ένας οργανισμός ή ομάδα όταν πρόκειται για τη θεωρία των δύο παραγόντων.

1. Υψηλή υγιεινή και υψηλά κίνητρα

Αυτή είναι η ιδανική κατάσταση και αυτή για την οποία πρέπει να αγωνίζεται κάθε διευθυντής. Εδώ, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα και έχουν πολύ λίγα παράπονα.

2. Υψηλή υγιεινή και χαμηλά κίνητρα

Σε αυτήν την περίπτωση, οι εργαζόμενοι έχουν λίγα παράπονα αλλά δεν έχουν μεγάλο κίνητρο. Ένα παράδειγμα αυτής της κατάστασης είναι όπου οι μισθοί και οι συνθήκες εργασίας είναι ανταγωνιστικές, αλλά η εργασία δεν είναι πολύ ενδιαφέρουσα. Οι εργαζόμενοι είναι απλά εκεί για να εισπράξουν το μισθό τους.

3. Χαμηλή υγιεινή και υψηλά κίνητρα

Σε αυτήν την περίπτωση, οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλο κίνητρο, αλλά έχουν πολλά παράπονα. Ένα τυπικό παράδειγμα αυτής της κατάστασης είναι όπου η εργασία είναι συναρπαστική και πραγματικά ενδιαφέρουσα, αλλά οι αμοιβές και οι όροι είναι πίσω από τους ανταγωνιστές του ίδιου κλάδου.

4. Χαμηλή υγιεινή και χαμηλά κίνητρα

Πρόκειται προφανώς για μια κακή κατάσταση για να βρεθεί ένας οργανισμός ή μια ομάδα. Εδώ, οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι μέχρι το τέλος.

Υπάρχει μια διαδικασία δύο βημάτων για να χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο των δύο παραγόντων για να αυξήσουμε τα κίνητρα της ομάδας μας. Εξάλειψη του άγχους για την υγιεινή της εργασίας. Να ενισχύσουμε την ικανοποίηση από την εργασία.

1. Εξάλειψη του άγχους εργασιακής υγιεινής

Το πρώτο βήμα για την ενίσχυση των κινήτρων της ομάδας μας είναι να διασφαλίσουμε ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν προκαλούν δυσαρέσκεια. Κάθε άτομο θα εξετάσει τους παράγοντες υγιεινής μέσω του δικού του μοναδικού πλαισίου αναφοράς. Εξαιτίας αυτού, είναι σημαντικό να υπάρχει συνεργασία με κάθε μέλος της ομάδας μας για να κατανοήσουμε τη συγκεκριμένη προοπτική.

Μερικά κοινά βήματα για την αφαίρεση των στρεσογόνων παραγόντων είναι:

Να διορθώσουμε τις ασήμαντες και γραφειοκρατικές πολιτικές των εταιρειών.

Να βεβαιωθούμε ότι κάθε μέλος της ομάδας αισθάνεται υποστηριζόμενο χωρίς να αισθάνεται μικροδιαχείριση. Μπορούμε να το κάνουμε αυτό χρησιμοποιώντας ηγεσία υπηρέτη ή δημοκρατικό στυλ ηγεσίας. Να βεβαιωθούμε ότι η καθημερινή εργασιακή κουλτούρα είναι υποστηρικτική, χωρίς εκφοβισμό, χωρίς κλίκες. Όλοι αντιμετωπίστηκαν με ίσο σεβασμό. Να βεβαιωθούμε ότι οι μισθοί είναι ανταγωνιστικοί στον κλάδο. Να

βεβαιωθούμε ότι δεν υπάρχουν σημαντικές μισθολογικές ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων που κάνουν παρόμοιες εργασίες. Για να αυξήσουμε την ικανοποίηση από την εργασία και την κατάσταση, πρέπει να στοχεύσουμε στη δημιουργία θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε κάθε μέλος της ομάδας να βρει τη δουλειά του σημαντική.

2. Ενίσχυση της ικανοποίησης από την εργασία

Μόλις αφαιρέσετε τους άγχους υγιεινής, το επόμενο βήμα είναι να ενισχύσουμε την εργασιακή ικανοποίηση κάθε μέλους της ομάδας. Μπορούμε να το κάνουμε αυτό βελτιώνοντας το πραγματικό περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Και πάλι, απαιτείται μια μοναδική προσέγγιση για κάθε εργαζόμενο. Τρεις τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθεί αυτό είναι:

Εμπλουτισμός εργασίας

Εμπλουτισμός εργασίας σημαίνει εμπλουτισμός της εργασίας ενός μέλους της ομάδας, δίνοντάς τους πιο δύσκολες ή πολύπλοκες εργασίες για εκτέλεση. Αυτές οι πιο περίπλοκες εργασίες θα πρέπει να κάνουν τη δουλειά πιο ενδιαφέρουσα.

Επέκταση της δουλειάς

Διεύρυνση εργασίας σημαίνει να δοθεί σε ένα μέλος μιας ομάδας μεγαλύτερη ποικιλία εργασιών για εκτέλεση. Αυτή η ποικιλία μπορεί επίσης να κάνει μια εργασία πιο ενδιαφέρουσα. Να σημειώσουμε ότι με τη διεύρυνση της εργασίας αυξάνεται η ποικιλία των εργασιών, αλλά όχι η δυσκολία αυτών των εργασιών. Εάν η δυσκολία αυξανόταν τότε αυτό θα ήταν ο εμπλουτισμός της εργασίας.

Ενδυνάμωση εργαζομένων

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων σημαίνει τον καθορισμό της αυξανόμενης ευθύνης σε κάθε μέλος της ομάδας. Αυτό μπορεί να γίνει αυξάνοντας αργά το ποσό ευθύνης που αναθέτετε σε έναν υπάλληλο.

Περιορισμοί της θεωρίας

Μερικές κοινές κριτικές για τη θεωρία κινήτρων του **Herzberg** περιλαμβάνουν:

Η θεωρία ισχύει μόνο για τους εργαζόμενους με άσπρο γιακά. Δεν λαμβάνει υπόψη την κατάσταση ή την αντίληψη ενός ατόμου. Προσπαθήσαμε να το αντιμετωπίσουμε παραπάνω εφαρμόζοντας τη θεωρία σε ατομικό επίπεδο. Η θεωρία επικεντρώνεται στη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτό δεν μεταφράζεται απαραίτητα σε αυξημένη παραγωγικότητα. Δεν υπάρχει αντικειμενικός τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων στη θεωρία. Η θεωρία δύο παραγόντων υπόκειται σε προκατάληψη. Για παράδειγμα, όταν ένας υπάλληλος είναι ικανοποιημένος, θα πιστώσει για αυτήν την ικανοποίηση. Αντίθετα, όταν είναι δυσαρεστημένοι θα κατηγορούν εξωτερικούς παράγοντες (Richter, 2010).

Η θεωρία των αναγκών

Η θεωρία των αναγκών του **McClelland** είναι μια τέτοια θεωρία που εξηγεί αυτήν την κινητήρια διαδικασία αναλύοντας ποιες είναι οι ανάγκες, και πως ικανοποιούνται. Ο **David McClelland**, αμερικανός ψυχολόγος ήταν υπεύθυνος για την θεωρία των αναγκών ή αλλιώς τη θεωρία κινήτρων επίτευξης, η οποία περιστρέφεται γύρω από τρεις σημαντικές πτυχές, δηλαδή το επίτευγμα, τη δύναμη και τη συνεργασία. Αυτή η θεωρία παρουσιάστηκε στη δεκαετία του 1960 και ο **McClelland** επεσήμανε ότι ανεξάρτητα από την ηλικία, το φύλο, τη φυλή ή τον πολιτισμό μας, όλοι έχουμε μία από αυτές τις ανάγκες και το χρησιμοποιούμε ως οδηγό. Αυτή η θεωρία ονομάζεται επίσης «κεκτημένες ανάγκες» επειδή ο **McClelland** είπε ότι οι συγκεκριμένες ανάγκες ενός ατόμου αποκτώνται και διαμορφώνονται με την πάροδο του χρόνου μέσω εμπειριών ζωής. Ο ψυχολόγος **David McClelland** υποστήριξε τη θεωρία των αναγκών, επίσης δημοφιλής ως Three Needs Theory. Αυτή η θεωρία παρακίνησης δηλώνει ότι οι ανάγκες για επίτευξη, δύναμη και σχέση επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά ενός ατόμου, η οποία είναι χρήσιμη για κατανόηση από ένα διευθυντικό πλαίσιο. Αυτή η θεωρία μπορεί να θεωρηθεί επέκταση της ιεραρχίας αναγκών του **Maslow**. Σύμφωνα με τον **McClelland**, κάθε άτομο έχει αυτούς τους τρεις τύπους κινήτρων ανεξάρτητα από τη δημογραφία, τον πολιτισμό ή τον πλούτο του. Αυτοί οι τύποι κινήτρων βασίζονται σε πραγματικές εμπειρίες και τις απόψεις του ήθους τους (Steverink, Lindenberg, Spiegel & Nieboer, 2019).

Ανάγκη για επίτευγμα

Η ανάγκη για επίτευγμα όπως υποδηλώνει το ίδιο το όνομα είναι η επιθυμία να επιτευχθεί κάτι σε αυτό που κάνετε. Εάν είστε δικηγόρος, είναι ανάγκη να κερδίσετε υποθέσεις και να αναγνωρισθείτε, εάν είστε ζωγράφος είναι η ανάγκη να ζωγραφίσετε μια διάσημη ζωγραφική. Η ανάγκη να οδηγήσει ένα άτομο στη δουλειά και ακόμη να αγωνιστεί για τους στόχους που θέλει να πετύχει. Άτομα με ανάγκες υψηλών επιδόσεων είναι εκείνα που θα εργάζονται πάντα σκληρά για να ξεπεράσουν. Θέλουν να αποφύγουν καταστάσεις ιδιαίτερα χαμηλού κινδύνου που έχουν χαμηλές ανταμοιβές και είναι δύσκολο να επιτευχθούν καταστάσεις υψηλού κινδύνου. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν αποφύγει καταστάσεις χαμηλού κινδύνου, επειδή δεν έχουν πραγματικές προκλήσεις και κατανοούν ότι αυτό το επίτευγμα δεν είναι πραγματικό. Αποφεύγουν επίσης καταστάσεις υψηλού κινδύνου, επειδή συνειδητοποιούν και καταλαβαίνουν ότι αφορούν περισσότερο την τύχη από τις προσπάθειες κάποιου. Όσο περισσότερο επιτυγχάνουν, τόσο υψηλότερο είναι το κίνητρό τους και τόσο υψηλότερη είναι η απόδοσή τους.

Αυτοί οι άνθρωποι βρίσκουν καινοτόμους έξυπνους τρόπους για την επίτευξη στόχων και θεωρούν την επίτευξή τους καλύτερη ανταμοιβή από τους οικονομικούς. Λαμβάνουν υπολογισμένη απόφαση και εκτιμούν πάντα τα σχόλια και συνήθως δουλεύουν μόνα τους. Τα άτομα που παρακινούνται από τις ανάγκες επίτευξης έχουν συνήθως έντονη επιθυμία να θέσουν δύσκολους στόχους και να τους επιτύχουν. Η προτίμησή τους είναι να εργάζονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον προσανατολισμένο στα αποτελέσματα και να εκτιμούν πάντα τυχόν σχόλια για την εργασία τους. Τα άτομα που βασίζονται σε επιτεύγματα αναλαμβάνουν υπολογισμένους κινδύνους για να επιτύχουν τους στόχους τους και μπορεί να παρακάμψουν τις καταστάσεις υψηλού κινδύνου και χαμηλού κινδύνου. Συχνά προτιμούν να εργάζονται μόνοι. Αυτός ο τύπος προσωπικότητας πιστεύει σε μια ιεραρχική δομή που προέρχεται κυρίως από επιτεύγματα που βασίζονται στην εργασία.

Ανάγκη για δύναμη

Η ανάγκη για εξουσία είναι η επιθυμία μέσα σε ένα άτομο να διατηρεί τον έλεγχο και την εξουσία πάνω σε ένα άλλο άτομο και να επηρεάζει και να αλλάζει την απόφασή του σύμφωνα με τις δικές του ανάγκες ή επιθυμίες. Η ανάγκη ενίσχυσης της αυτοεκτίμησης

και της φήμης τους οδηγεί αυτούς τους ανθρώπους και επιθυμούν να γίνουν αποδεκτές και να εφαρμοστούν οι απόψεις και οι ιδέες τους έναντι των απόψεων και των ιδεών έναντι των άλλων. Αυτοί οι άνθρωποι είναι ισχυροί ηγέτες και μπορούν να ταιριάζουν καλύτερα στις κορυφαίες θέσεις. Ανήκουν είτε σε ομάδες προσωπικού είτε σε θεσμικά κίνητρα. Εάν είναι ένα προσωπικό κίνητρο δύναμης, θα έχουν την ανάγκη να ελέγχουν τους άλλους και ένα θεσμικό κίνητρο δύναμης επιδιώκει να οδηγήσει και να συντονίσει μια ομάδα προς το τέλος. Τα άτομα που παρακινούνται από την ανάγκη για εξουσία έχουν την επιθυμία να ελέγχουν και να επηρεάζουν τους άλλους. Ο ανταγωνισμός τους παρακινεί και τους αρέσει να κερδίζουν επιχειρήματα. Η κατάσταση και η αναγνώριση είναι κάτι που επιδιώκουν και δεν τους αρέσει να βρίσκονται στην χαμένη πλευρά. Είναι αυτοπειθαρχικοί και περιμένουν το ίδιο από τους συνομηλίκους και τις ομάδες τους. Δεν τους πειράζει να παίζουν ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, όπου για να κερδίσει ένα άτομο, ένα άλλο πρέπει να χάσει και η συνεργασία δεν είναι επιλογή. Αυτός ο κινητήριο τύπος συνοδεύεται από ανάγκες για προσωπικό κύρος και καλύτερη προσωπική κατάσταση.

Ανάγκη για συνεργασία

Η ανάγκη συνεργασίας είναι ότι τα άτομα προωθούν τη δημιουργία διαπροσωπικών και κοινωνικών σχέσεων με άλλους ή συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων. Επιδιώκουν να εργαστούν σε ομάδες για να οικοδομήσουν φιλικές και μόνιμες σχέσεις και επιθυμούν να τους αρέσουν οι άλλοι. Τείνουν να συνεργάζονται με άλλους για να ανταγωνίζονται μαζί τους, και συνήθως αποφεύγουν καταστάσεις υψηλού κινδύνου και αβεβαιότητες. Οι άνθρωποι που ενθαρρύνονται από την ανάγκη συνεργασίας προτιμούν να είναι μέλη της ομάδας. Τους αρέσει να περνούν χρόνο να κοινωνικοποιούν και να διατηρούν σχέσεις, και επιθυμούν να αγαπούν και να γίνονται αποδεκτοί. Αυτοί οι άνθρωποι παραμένουν στα βασικά χωρίς να αισθάνονται την ανάγκη αλλαγής, κυρίως επειδή φοβούνται την απόρριψη. Οι άνθρωποι σε αυτήν την ομάδα τείνουν να συμμορφώνονται με τους πολιτιστικούς κανόνες του χώρου εργασίας και συνήθως δεν τους αλλάζουν επειδή φοβούνται την απόρριψη. Η συνεργασία είναι η κορυφαία προτεραιότητα του ανταγωνισμού. Δεν είναι τυχοδιώκτες, και μπορούν να παίζουν αποτελεσματικά ρόλους

με βάση κοινωνικές αλληλεπιδράσεις, όπως εξυπηρέτηση πελατών και άλλες τοποθεσίες αλληλεπίδρασης πελατών (Mendell, 2006).

Χρησιμοποιώντας τη θεωρία

Η θεωρία του **McClelland** μπορεί να εφαρμοστεί στη διαχείριση της ομάδας της εταιρείας προσδιορίζοντας και κατηγοριοποιώντας κάθε μέλος της ομάδας σε τρεις απαιτήσεις. Η γνώση των χαρακτηριστικών τους μπορεί σίγουρα να τους βοηθήσει να διαχειριστούν τις προσδοκίες και να διατηρήσουν την ομάδα σε ομαλά επίπεδα.

Η ακόλουθη διαδικασία δύο βημάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εφαρμογή της θεωρίας του **McClelland**:

Βήμα 1: Προσδιορίστε τις κινητήριες ανάγκες της ομάδας

Η εξέταση της ομάδας για να προσδιοριστεί ποια από τις τρεις ανάγκες αποτελεί κίνητρο για κάθε άτομο. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι προηγούμενες ενέργειες μπορούν να βοηθήσουν σε αυτήν τη διαδικασία. Για παράδειγμα, κάποιος που αναλαμβάνει πάντα την ομάδα όταν έχει ανατεθεί ένα έργο. Εκείνος που μιλά στις συναντήσεις για να ενθαρρύνει τους ανθρώπους και αναθέτει αρμοδιότητες προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Κάποιος που θέλει να ελέγχει τα τελικά παραδοτέα, αυτό το μέλος της ομάδας πιθανότατα οδηγείται από δύναμη. Ένα άλλο μέλος της ομάδας που δεν μιλάει κατά τη διάρκεια συναντήσεων και είναι ευτυχισμένο να συμφωνεί με τις σκέψεις της ομάδας, είναι καλό στη διαχείριση των συγκρούσεων και μπορεί να φαίνεται άβολο ενώ κάποιος μιλάει για την ανάληψη καθηκόντων υψηλού κινδύνου και υψηλού επιπέδου. Αυτό το μέλος της ομάδας πιθανότατα οδηγείται από συνεργασία.

Βήμα 2: Προσέγγιση ομάδας ανάλογα με τον τύπο των αναγκών τους

Με βάση τις κινητήριες ανάγκες των μελών της ομάδας, να αλλάξουμε το στυλ ηγεσίας μας για να αναθέσουμε έργα ανάλογα με τον τύπο της ανάγκης κάθε μεμονωμένου μέλους της ομάδας. Τα προκλητικά έργα θα αποτελούσαν σίγουρα μέρος ενός χαρτοφυλακίου εργασίας κάποιου που απολαμβάνει τη δύναμη. Αυτές οι πληροφορίες είναι ζωτικής σημασίας για να επηρεαστούν κατά τον καθορισμό σχετικών στόχων για το

άτομο, την παρακολούθηση, την παροχή σχολίων, τη σύσταση του προγράμματος μάθησης κλπ. Εάν ένας συγκεκριμένος τύπος ανάγκης δεν ταιριάζει με τη θέση του ατόμου, μπορεί να ενημερωθεί για τον ίδιο ώστε να μπορούν είτε να εργαστούν προς τη σωστή κατεύθυνση είτε να αποδεχθούν τη μοίρα τους (Moussa, 2016).

Η θεωρία της δικαιοσύνης

Η θεωρία δικαιοσύνης και ισότητας του **Adams** ζητά να επιτευχθεί μια δίκαιη ισορροπία μεταξύ των εισροών ενός εργαζομένου (σκληρή δουλειά, επίπεδο δεξιοτήτων, αποδοχή, ενθουσιασμός και ούτω καθεξής) και των εξόδων ενός εργαζομένου (μισθός, παροχές, άδεια όπως αναγνώριση κλπ.). Σύμφωνα με τη θεωρία, η εύρεση αυτής της δίκαιης ισορροπίας χρησιμεύει για να εξασφαλίσει ότι μια ισχυρή και παραγωγική σχέση επιτυγχάνεται με τον εργαζόμενο, με το συνολικό αποτέλεσμα να είναι ικανοποιημένοι.

Κατανόηση της θεωρίας

Η θεωρία δικαιοσύνης και ισότητας του **Adams** πήρε το όνομά της από τον **John Stacey Adams**, έναν εργασιακό και συμπεριφορικό ψυχολόγο, ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία του για τα κίνητρα εργασίας το 1963. Μοιάζει με πολλές από τις πιο διαδεδομένες θεωρίες κινήτρου (όπως η ιεραρχία των αναγκών του **Maslow** και η θεωρία δύο παραγόντων του **Herzberg**). Η θεωρία ισότητας του **Adams** αναγνωρίζει ότι οι λεπτοί και μεταβλητοί παράγοντες επηρεάζουν την εκτίμηση και την αντίληψη ενός εργαζομένου για τη σχέση τους με την εργασία και τον εργοδότη τους.

Η θεωρία βασίζεται στην πεποίθηση ότι εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η εισροή τους είναι μεγαλύτερη από τη δική τους παραγωγή, αποθαρρύνονται από τη δουλειά και τον εργοδότη τους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αναμένεται να αντιδράσουν με διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της αποτροπής (συνήθως ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διαφορά μεταξύ εισόδου και παραγωγής), μειωμένη προσπάθεια, δυσαρέσκεια ή, σε πιο ακραίες περιπτώσεις, μπορεί ακόμη και να είναι χασομική.

Πώς να εφαρμόσουμε τη θεωρία του Adams

Είναι επίσης σημαντικό να λάβετε υπόψη τους παράγοντες της θεωρίας ισότητας του **Adams** όταν προσπαθούμε να βελτιώσουμε την ικανοποίηση από την εργασία ενός εργαζόμενου, το επίπεδο κινήτρων κλπ. και τι μπορεί να γίνει για την προώθηση υψηλότερων επιπέδων του καθενός. Για να το κάνουμε αυτό, πρέπει να λάβουμε υπόψη την ισορροπία ή την ανισορροπία που υπάρχει σήμερα μεταξύ των εισροών και των εκροών του εργαζομένου, ως εξής:

Προσπάθεια.

Αφοσίωση.

Σκληρή δουλειά.

Δέσμευση.

Επιδεξιότητα.

Ικανότητα.

Ικανότητα προσαρμογής.

Ευκαμψία.

Αποδοχή άλλων.

Προσδιορισμός.

Ενθουσιασμός.

Εμπιστευτείτε τους προϊσταμένους.

Υποστήριξη συναδέλφων.

Προσωπική θυσία.

Οικονομικές ανταμοιβές (όπως μισθός, παροχές, προνόμια).

Άυλα που συνήθως περιλαμβάνουν: Αναγνώριση, φήμη, ευθύνη, αίσθημα επιτυχίας, έπαινος, κίνητρο, αίσθηση προόδου / ανάπτυξης, ασφάλεια εργασίας.

Ενώ προφανώς πολλά από αυτά τα σημεία δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να συγκριθούν τέλεια, η θεωρία υποστηρίζει ότι οι διευθυντές πρέπει να επιδιώξουν να βρουν μια δίκαιη ισορροπία μεταξύ των εισροών που δίνει ένας εργαζόμενος και των

αποτελεσμάτων που λαμβάνονται. Και σύμφωνα με τη θεωρία, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι όταν αντιλαμβάνονται ότι είναι ισορροπημένοι (Vismara, 2016).

Η θεωρία των προσδοκιών

Η θεωρία προσδοκίας του **Vroom**

Υποθέτει ότι η συμπεριφορά προκύπτει από συνειδητές επιλογές μεταξύ εναλλακτικών λύσεων των οποίων σκοπός είναι να μεγιστοποιήσει την ευχαρίστηση και να ελαχιστοποιήσει τον πόνο. Ο **Victor Vroom**, μαζί με τον **Edward Lawler** και τον **Lyman Porter**, πρότειναν ότι οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπινων συμπεριφορών και των εργασιακών τους στόχων είναι πιο περίπλοκη από ότι φανταζόντουσαν. Ο **Vroom** αντιλαμβάνεται ότι η απόδοση των εργαζομένων βασίζεται σε μεμονωμένα στοιχεία, δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρία και ικανότητες. Θεωρητικά, αν και τα άτομα μπορεί να έχουν διαφορετικά σύνολα στόχων, μπορεί να έχουν κίνητρο να πιστεύουν:

Υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, η καλή απόδοση θα φέρει ιδανικές αποδόσεις, οι ανταμοιβές θα καλύψουν σημαντικές ανάγκες, η επιθυμία κάλυψης των αναγκών είναι αρκετά ισχυρή ώστε να αξίζει τον κόπο.

Η θεωρία βασίζεται στις ακόλουθες πεποιθήσεις:

Σθένος

Η δύναμη αναφέρεται στον συναισθηματικό προσανατολισμό (ανταμοιβή) που διατηρούν οι άνθρωποι σε σχέση με το αποτέλεσμα. Το βάθος της επιθυμίας του εργαζόμενου για εξωτερικά (χρήματα, προαγωγή, διακοπές, παροχές ή εγγενή αποζημίωση, ικανοποίηση). Η διοίκηση πρέπει να μάθει την αξία των εργαζομένων.

Προσδοκία

Οι εργαζόμενοι έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και επίπεδα εμπιστοσύνης για τη δουλειά τους. Η διοίκηση πρέπει να ανακαλύψει ποιοι πόροι, εκπαίδευση ή επίβλεψη χρειάζονται οι εργαζόμενοι.

Οργανοποίηση

Οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με το αν θα πάρουν πραγματικά αυτό που θέλουν, ακόμη και αν ο διευθυντής έχει συμφωνήσει. Η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει την εκπλήρωση των υποσχέσεων και να ενημερώσει τους υπαλλήλους για αυτό. Ο **Vroom** συνιστά ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων, η οργάνωση και οι οργανωτικές πεποιθήσεις αλληλεπιδρούν ψυχολογικά, παρέχοντας έτσι στους εργαζομένους κίνητρα να ενεργούν με τρόπο που φέρνει ευτυχία και να αποφεύγει τον πόνο. (Newbold, Gold & Bianchi-Berthouze, 2020).

Κεφάλαιο 6

6.1 Αξιολογήσεις προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την απόδοσή του και στην επίτευξη των στόχων που του είχαν ανατεθεί. Η αξιολόγηση συχνά θεωρείται μια δυσάρεστη διαδικασία καθώς δαπανάται χρόνος και προσπάθεια για να επιτευχθεί και δημιουργεί πολλές φορές εντάσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Σε γενικές γραμμές όμως αν εκτελεστεί σωστά, έχει μεγάλη σημασία στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 2001).

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένας τρόπος να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων, να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης, να ενδυναμώσει τις σχέσεις των υπαλλήλων και να εξελίξει τις προοπτικές καριέρας όταν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού.

Ο υπάλληλος μιας επισιτιστικής μονάδας πρέπει να αξιολογείται με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί για να τους εκπληρώσει. Εν συνεχεία πρέπει να παρακολουθείται η απόδοσή του και μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το ανάλογο έντυπο αξιολόγησής του. Αυτό πραγματοποιείται σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του και αφού συζητήσουν για τους μακροπρόθεσμους στόχους και τα σχέδια της επιχείρησης, θα

τον συμβουλεύσει σχετικά με τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς.

Με βάση τις δεξιότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου, ο προϊστάμενος θα κάνει προτάσεις βελτίωσης των αδυναμιών του με σκοπό να αναπτύξει την παραγωγικότητά του και θα συζητήσει μαζί του τυχόν προοπτικές καριέρας που μπορεί να του προσφέρει η επιχείρηση. Έτσι μετά από συνεργασία θα δημιουργήσουν από κοινού ένα σχέδιο προγραμματισμού καριέρας του εργαζομένου, αναλαμβάνοντας ο προϊστάμενος και το ρόλο του συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας.

6.2 Η σημασία της αξιολόγησης

Σε γενικές γραμμές η αξιολόγηση αναφέρεται σε δραστηριότητες που αναπτύσσονται με σκοπό να μετρήσουν την εργασιακή απόδοση του προσωπικού καθώς και σε διαδικασίες έτσι ώστε να επιτύχουν μελλοντικές βελτιώσεις της απόδοσης. Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση των εργαζομένων εξετάζεται στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης διαχείρισης της οργανωσιακής απόδοσης, με χρήση στρατηγικών σχεδίων ώστε να επιτευχθούν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (Dessler, 2011).

Σχετικά με τις επισιτιστικές μονάδες, η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια σύγκριση του έργου που παράγεται σε σχέση με το πρότυπο έργο και αφορά τις διαδικασίες καταγραφής της απόδοσης και των προσόντων των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει, με στόχο την αποτελεσματικότερη διοίκηση του προσωπικού. Μέσα από την αξιολόγηση μπορούν να αντληθούν σημαντικά στοιχεία για την τοποθέτηση, την προαγωγή, την αμοιβή των εργαζομένων καθώς και άλλων θεμάτων.

Στις μικρές επισιτιστικές μονάδες, όταν ο προϊστάμενος γνωρίζει καλά όλους τους υπαλλήλους του, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει άτυπα χωρίς ειδικά συστήματα και διαδικασίες. Στις μεγάλες επισιτιστικές μονάδες όμως η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τυποποιημένες μεθόδους και με καθορισμένες και συστηματικές διαδικασίες (Λαλούμης, 2014).

6.3 Μοντέλα και μέθοδοι αξιολόγησης

Τα τελευταία χρόνια έχουν δημιουργηθεί πολλές τεχνικές αξιολόγησης του προσωπικού, οι οποίες εμπίπτουν συνήθως σε δύο πιο γενικές κατηγορίες θεωρητικών μοντέλων, τα σχετικά και τα απόλυτα. Το σχετικό σύστημα αξιολόγησης καθορίζει τις θέσεις των εργαζομένων συγκρίνοντάς τες μεταξύ τους ενώ το απόλυτο σύστημα η ατομική απόδοση εργασίας αξιολογείται βάση συγκεκριμένου προτύπου. Σύμφωνα με τους **Wanger** και **Goffin** (1997), το σχετικό σύστημα αξιολόγησης είναι ανώτερο του απόλυτου συστήματος.

Πολλές επιχειρήσεις και γνωστοί οργανισμοί χρησιμοποιούν τις πρακτικές του σχετικού συστήματος αξιολόγησης με τη μορφή Σταθερών Διανεμητικών Συστημάτων (Forced Distribution System - FDS), τα οποία δημιουργήθηκαν με σκοπό να αντιμετωπίσουν τυχόν προβλήματα επιείκειας των αξιολογητών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Με το σύστημα αυτό οι προϊστάμενοι μπορούν εύκολα να διακρίνουν τις χαμηλές και τις υψηλές αποδόσεις του προσωπικού είτε από την διαλογή των αποτελεσμάτων σε προκαθορισμένες κατηγορίες επίδοσης με βάση συγκεκριμένα πρότυπα διανομής είτε μέσω κατάταξης αυτών βάσει των ατομικών και σχετικών επιδόσεων. Η πρώτη μέθοδος ονομάζεται κατάταξη βάσει κριτηρίου αναφοράς και η δεύτερη κατάταξη βάσει κανόνα αναφοράς. Τα συστήματα FDS είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά εργαλεία καθώς είναι ικανά να επιτύχουν μια οργανωσιακή κουλτούρα που σχετίζεται με την απόδοση (Guralnik et.al, 2004).

Ανεξάρτητα από τη χρήση του συστήματος, η διαδικασία της αξιολόγησης περιλαμβάνει: την παρατήρηση, η οποία έχει να κάνει με τις γνώσεις εκείνου που αξιολογεί σχετικά με την απόδοση του προσωπικού κάτω από διαφορετικές συνθήκες εργασίας, την ανατροφοδότηση, που αφορά στο κατά πόσο ο αξιολογητής είναι πρόθυμος να ακούσει τους υφισταμένους του και να συζητήσει μαζί τους θέματα σχετικά με την απόδοσή τους και το σχεδιασμό, ο οποίος καθορίζει τη βελτίωση των στόχων και των κριτηρίων της μελλοντικής απόδοσης.

Το εργασιακό περιβάλλον όπου γίνεται η αξιολόγηση αποτελεί μέρος ενός κοινωνικού συστήματος και για το λόγο αυτό περιέχει και στοιχεία αντιληπτής και πραγματικής δικαιοσύνης καθώς και ακρίβειας. Οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης περιλαμβάνουν επίσης την τεχνική της αξιολογικής έκθεσης, όπου γίνεται η καταγραφή σχετικών προτάσεων με τις δυνάμεις και αδυναμίες της απόδοσης του εργαζομένου, με την κλίμακα διαβάθμισης, όπου η αξιολόγηση βασίζεται στην πρωτοβουλία, την αξιοπιστία και τη συνεργασία, τη μέθοδο checklist όπου ο αξιολογητής απαντάει σε ερωτήσεις για την συμπεριφορά του εργαζομένου, τη μέθοδο του κρίσιμου γεγονότος, όπου μέσα από περιστατικά στο χώρο εργασίας αξιολογείται η εργασιακή συμπεριφορά, τη μέθοδο κατάταξης όπου συγκρίνονται οι αποδόσεις δύο ή και περισσότερων υπαλλήλων και τέλος τη μέθοδο διαχείρισης με στόχους (Management by Objective - MBO), στην οποία βασίζεται η μετατροπή των οργανωσιακών στόχων σε ατομικούς στόχους απόδοσης. Η πιο γνωστή τεχνική MBO είναι η μέθοδος αξιολόγησης των 360 μοιρών όπου οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υπαλλήλους και οι υπάλληλοι αξιολογούν ο ένας τον άλλον και η τελική αξιολόγηση προκύπτει με τον μέσο όρο του υπολογισμού των συνολικών αξιολογήσεων (Obisi, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 Ποιότητα υπηρεσιών

Σε μια επισιτιστική μονάδα η έννοια της ποιότητας μπορεί να οριστεί ως η εκπλήρωση των προσδοκιών που έχει ο πελάτης. Το τι μπορεί όμως να αντιλαμβάνεται ως ποιότητα διαφέρει και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως είναι μεταξύ άλλων η σχέση των προσδοκιών του και η εικόνα που έχει σχηματίσει για αυτό που τελικά λαμβάνει. Από την πλευρά του πελάτη η ποιότητα αποτελεί την εκπλήρωση όσο το δυνατόν περισσότερων αναγκών και προσδοκιών του, με βάση αυτό που πληρώνει για τις ανάλογες υπηρεσίες που θέλει να έχει.

Η ικανοποίηση του πελάτη θα πραγματοποιηθεί μόνο αν αυτό που έλαβε ήταν και αυτό που περίμενε εξ αρχής, ενώ σε αντίθετη περίπτωση θα δυσαρεστηθεί όταν οι προσδοκίες του ήταν περισσότερες από αυτές που εξέλαβε. Οι επισιτιστικές μονάδες οφείλουν να προσφέρουν υψηλή ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες τους και για το λόγο αυτό θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους σημαντικές παραμέτρους άυλων και υλικών αγαθών.

Οι δύο βασικές κατηγορίες που πρέπει να δώσει βάση μια μονάδα επισιτισμού είναι η τεχνική ποιότητα και η λειτουργική. Στην πρώτη κατηγορία εμπεριέχεται κάθε τι έμπρακτο σε συνδυασμό με τις τεχνικές γνώσεις του προσωπικού με σκοπό να λειτουργήσει αποτελεσματικά ο χειρισμός των τεχνικών εργαλείων (ηλεκτρονικά συστήματα κρατήσεων και συστημάτων υποδοχής). Στη λειτουργική ποιότητα περιλαμβάνονται όλα τα άυλα αγαθά, όπως για παράδειγμα οι συμπεριφορές και οι δεξιότητες του προσωπικού (Χυτήρης, 1996).

Συνεπώς η ποιότητα έχει να κάνει με την ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που όταν προσφερθεί στον πελάτη θα ικανοποιήσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του. Η ποιότητα δεν κρίνεται από τη συνολική εμπειρία που θα αποκομίσει ο πελάτης από τη στιγμή της άφιξής του μέχρι και τη στιγμή της αναχώρησής του από το ξενοδοχείο.

7.2 SERVQUAL

Το όνομα SERVQUAL προέρχεται από τα πρώτα γράμματα των λέξεων service (υπηρεσία) και quality (ποιότητα) και αποτελεί ένα σύστημα μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται μέσω της ικανοποίησης των προσδοκιών του πελάτη.

Το μοντέλο αρχικά επιχειρεί να εδραιώσει το κενό που συνήθως δημιουργείται ανάμεσα στις προσδοκίες και την ικανοποίηση του πελάτη για τις υπηρεσίες που του προσφέρονται. Έτσι με τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των κενών αυτών, δημιουργείται ένας χρήσιμος οδηγός για το που πρέπει να εστιάσει η διοίκηση των επιχειρήσεων έτσι ώστε να βελτιώσουν τις προσδοκίες των πελατών τους. Ο οδηγός αυτός βασίζεται στις απόψεις των πελατών για την επιχείρηση, στην αξιολόγηση των βασικών πόρων και στη σύγκριση των απόψεων για το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι και οι πελάτες για την επιχείρηση. Πιο αναλυτικά περιέχει πληροφορίες σχετικά με τις προοπτικές που έχουν οι πελάτες από την προσφερόμενη υπηρεσία, την απόδοση της επιχείρησης από την πλευρά των πελατών, σχόλια και προτάσεις των πελατών κ.α. (Brady, Cronin and Brand, 2002).

7.3 Συστήματα που πιστοποιούν την ποιότητα

Η έννοια της ποιότητας έχει μεγάλη σημασία για τις υπηρεσίες και τα προϊόντα και έχει άμεση σχέση με το βαθμό της ικανοποίησης των καταναλωτών. Για τη διασφάλιση αυτής της ποιότητας έχουν σχεδιαστεί συστηματικές δραστηριότητες (πρότυπα) που γίνονται στα πλαίσια ενός συστήματος ποιότητας και αναλύονται με σκοπό να δημιουργηθεί το αίσθημα της εμπιστοσύνης στις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Τα πρότυπα που χρησιμοποιούνται σαν οδηγός για τη διασφάλιση της ποιότητας των επιχειρήσεων είναι τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 και ισοδυναμούν με τη σειρά προτύπων της Ευρωπαϊκής Ένωσης EN 29000 και των Αμερικάνικων προτύπων της σειράς ANSI. Η δημιουργία των προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας δεν αποτελεί μια ξαφνική εφεύρεση του Διεθνούς Οργανισμού Πιστοποίησης αλλά είναι μια διαχρονική εξέλιξη παλαιότερων συστημάτων ποιότητας.

7.4 Πρότυπα ISO

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO - International Standards Organization) για τη διαχείριση της ποιότητας, δημιούργησε μια σειρά προτύπων έτσι ώστε να υπάρξει μια κοινή πορεία και η οποία θα λειτουργεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις των εθνικών φορέων πιστοποίησης των επιχειρήσεων. Ένα από τα πρότυπα διαχείρισης της ποιότητας αποτελεί και το πρότυπο της σειράς ISO 9001:2000. Πρόκειται για το πιο διαδεδομένο πρότυπο σήμερα και έχει ως στόχο τη διαχείριση της ποιότητας μέσω διεργασιών θεώρησης της παραγωγής και εστιάζει στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη καθώς και σε βελτιώσεις μέσα από αντικειμενικές μετρήσεις των αποτελεσμάτων της ποιότητας.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9001:2000 προϋποθέτουν κάποιες απαιτήσεις για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε μια επιχείρηση και συνοψίζει:

- το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
- την Τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας
- τη Διαχείριση των Πόρων
- την Υλοποίηση του Προϊόντος
- τη Μέτρηση, την Ανάλυση και τη Βελτίωση

Τα στάδια της ανάπτυξης και της εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι:

- Η Διαγνωστική Μελέτη, η οποία καθορίζει τις περιοχές της διερεύνησης με βάση τη οργανωτική δομή της επιχείρησης, αποτυπώνει τις δραστηριότητες και τις τυποποιήσεις που υπάρχουν ήδη
- Ο Σχεδιασμός Συστήματος, ο οποίος καθορίζει ποιες δραστηριότητες θα ενταχθούν στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, εκτιμά τις διαδικασίες που χρειάζονται σε κάθε δραστηριότητα και προετοιμάζει τον κατάλογο των διαδικασιών

- Η Προετοιμασία Τεκμηρίωσης, όπου γίνεται η συγγραφή του Εγχειριδίου Ποιότητας, της περιγραφής των διαδικασιών, των οδηγιών εργασίας καθώς και ο σχεδιασμός των εντύπων του συστήματος
- Η Εφαρμογή του Συστήματος, όπου γίνεται η εκπαίδευση του προσωπικού, καθορίζεται το πότε θα γίνει η εφαρμογή των διαδικασιών στα τμήματα της επιχείρησης, και εκτελείται μια δοκιμαστική λειτουργία της εφαρμογής
- Η Επιθεώρηση του Συστήματος, όπου γίνεται μια επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης από ομάδα επιθεωρητών του φορέα πιστοποίησης με σκοπό να γίνουν οι διορθωτικές ενέργειες που απαιτούνται για να καλυφθούν οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000

Έτσι μετά την επιθεώρηση αφού αποδειχθεί ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της επιχείρησης καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου, ο φορέας θα εκδώσει το σχετικό έγγραφο πιστοποίησης που θα καταχωρεί την επιχείρηση στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του (Αρβανιτόγιαννης, 2000).

7.5 HACCP

Τα τρόφιμα και τα ποτά που καταναλώνουν οι πελάτες μιας επισιτιστικής μονάδας, οφείλουν να διακρίνονται για την ποιότητά τους και σε αυτό συμβάλει το πρότυπο HACCP (Hazard Analysis of Critical Control Point - Ανάλυση Κινδύνου στα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου). Το συγκεκριμένο πρότυπο αποτελεί ένα σύνολο διεργασιών που γίνεται στον τομέα των τροφίμων και έχει ως στόχο να προλάβει τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν, εκτελώντας συνεχώς ελέγχους σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Περιλαμβάνει κανόνες εφαρμογής ορθής αγροτικής, κτηνιατρικής, υγιεινής και βιομηχανικής πρακτικής.

Η ασφάλεια των τροφίμων δεν εξαρτάται μόνο από τη βιομηχανία αλλά από την εκτροφή των ζώων που μπορεί να περιέχει κινδύνους οι οποίοι θα δημιουργήσουν προβλήματα και στην ποιότητα του τελικού προϊόντος και συνεπώς στην υγεία του πελάτη που θα καταναλώσει. Έτσι κάθε επιχείρηση οφείλει να κάνει εντατικούς ελέγχους στην ποιότητα

των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί. Ωστόσο υπάρχουν και κάποιες δυνητικές πηγές μόλυνσης όπως το εργασιακό περιβάλλον, ο αέρας, ο εξοπλισμός που πρέπει να ελέγχονται επίσης. Συνεπώς η ορθή βιομηχανική και υγιεινή πρακτική είναι απαραίτητο να ακολουθούνται αυστηρά (Αγγελούδης, 2004).

7.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ανώτατη Διοίκηση

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αναπτύχθηκε πιο έντονα τη δεκαετία του '80 στην Ευρώπη και αποτελεί μια καινούργια φιλοσοφία του μάνατζμεντ αφού επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης που βασίζεται στην επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Αποσκοπεί στη διαρκή ικανοποίηση των απαιτήσεων των καταναλωτών, ελαχιστοποιώντας όσο το δυνατόν γίνεται το κόστος και ενεργοποιώντας την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων της επιχείρησης.

Η ΔΟΠ εφαρμόζει μια σειρά από διαδικασίες οι οποίες έχουν σκοπό να δημιουργήσουν μια οργανωτική τεχνική όπου θα συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης για να πετύχουν την συνεχόμενη αύξηση της αξίας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Για να καταστεί αυτό δυνατό και να υπάρξει πλήρης συμμετοχή όλου του προσωπικού θα πρέπει να υπάρχει ο κατάλληλος συντονισμός έτσι ώστε η προσπάθεια αυτή να έχει επιτυχία. Έτσι είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός ολοκληρωμένου και ανοιχτού πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που θα μπορεί να εφαρμοστεί με ευκολία σε κάθε εξωτερική αλλαγή και να συντονίζεται με τη συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης (Τσιότρας, 1995).

7.7 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Ανθρώπινο Δυναμικό

Στις επισιτιστικές μονάδες σπουδαίο ρόλο για τη βελτίωση της ποιότητας παίζει και η στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σε θέματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της και σχετίζονται με την εκπαίδευση, την ηγεσία, την επικοινωνία και τη συνεργασία. Την ευθύνη για όλα τα παραπάνω έχει η διοίκηση της επιχείρησης και το προσωπικό της αφού το τελευταίο είναι υπεύθυνο για την ικανοποίηση των πελατών με τις υπηρεσίες που προσφέρει.

Επειδή το μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού των επισιτιστικών μονάδων συνήθως είναι ανειδίκευτο και δε διαθέτει την κατάλληλη εμπειρία και γνώση, η διοίκηση του F&B θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στο θέμα της πρόσληψης του προσωπικού της. Η επιχείρηση οφείλει να πάρει τα κατάλληλα μέτρα για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της με στόχο τον εμπλουτισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων του. Πέρα από τις βασικές γνώσεις για την εκπαίδευση του προσωπικού της, θα πρέπει να γνωρίζει τη θέση και τις αρμοδιότητες του κάθε εργαζομένου. Έτσι μια διοίκηση ικανή, θα μπορεί να κατευθύνει και να εκπαιδεύει το υπόλοιπο προσωπικό με σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα, προσφέροντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας (Ηγουμενάκης, 2000).

Από την πλευρά των εργαζομένων, κρίνεται σημαντικό να δεσμεύονται προς την επιχείρηση στην οποία εργάζονται κάτι που θα αυξήσει το αποτέλεσμα της εκπαίδευσης που θα λάβουν με σκοπό να μείνουν όσο το δυνατό περισσότερο γίνεται στην επιχείρηση που εργάζονται. Έτσι δημιουργείται στο προσωπικό το αίσθημα ότι η επιχείρηση νοιάζεται και επενδύει σε αυτό, αυξάνοντας το ηθικό του με σκοπό την εύκολη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 8

8.1 Έρευνα: Σημασία και μεθοδολογία

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία πολύ δύσκολη περίοδο για την χώρα μας λόγω της πρωτοφανούς κατάστασης της πανδημίας του Covid – 19'. Για τις ανάγκες της έρευνας έπρεπε να συνταχθεί και να μοιραστεί ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου σε 50 ξενοδοχεία της Ελλάδος με σκοπό να πραγματοποιηθεί πρωτογενής ποσοτική έρευνα. Σε κάποια ξενοδοχεία εντός Αττικής που πραγματοποιήθηκε η διανομή των ερωτηματολογίων, με την παρουσία των φοιτητών – εκπονητών, τηρήθηκαν όλα τα μέτρα ασφαλείας και από τις 2 πλευρές, προκειμένου να εξασφαλιστεί η υγεία και των φοιτητών αλλά και του προσωπικού των ξενοδοχείων.

Τα ερωτηματολόγια ιδανικά έπρεπε να συμπληρωθούν από υπεύθυνους ξενοδοχείου, οι οποίοι θα είχαν πλήρη γνώση για την λειτουργία της μονάδας, αλλά μερικά συμπληρώθηκαν από υπεύθυνους βάρδιας, με πολυετή εμπειρία και προϋπηρεσία στην εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα, λόγω απουσίας των διευθυντών ή είτε μεγάλου φόρτου εργασίας αυτών.

Τα περισσότερα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε αρχείο word, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μαζί με το αντίστοιχο κείμενο που το συνόδευε και εξηγούσε τους ακαδημαϊκούς του σκοπούς, και παράλληλα εξασφάλιζε την ανωνυμία και την ασφάλεια των προσωπικών τους δεδομένων, και με σκοπό να σιγουρευτεί το ποσοστό του δείγματος που χρειαζόταν για την παρούσα πτυχιακή εργασία, εστάλη σε περίπου 150 ξενοδοχεία, με αποτέλεσμα να γυρίσουν συμπληρωμένα 45 ερωτηματολόγια.

Φυσικά υπήρχαν και ερωτηματολόγια τα οποία ήταν συμπληρωμένα κατά το ήμισυ και απορρίφθηκαν, καθώς τα ημιτελή δεδομένα δεν μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στο ερευνητικό κομμάτι της πτυχιακής ή υπήρχαν και περιπτώσεις που ελήφθησαν αρνητικές απαντήσεις μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου για την συμπλήρωση του.

Το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία, με τη λογική ότι έπρεπε να υπάρχει ένα φάσμα από όλα τα είδη ξενοδοχειακών μονάδων για να υπάρχει μία πλήρης εικόνα όσον αφορά τα αποτελέσματα μας.

Για την σωστή εξαγωγή και ταξινόμηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε σαν βασικό εργαλείο το excel, και χρησιμοποιήθηκαν διαγράμματα, για να οπτικοποιηθούν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν σε ποσοστά.

Το ερωτηματολόγιο ασχολείται κυρίως με την γενική λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων, όπως την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τον τρόπο πρόσληψης των δυνητικών υπαλλήλων αλλά και τα τμήματα των επισιτιστικών τμημάτων που απαρτίζουν μία ξενοδοχειακή μονάδα, ανεξαρτήτως μεγέθους και φυσικής τοποθεσίας ώστε να διαπιστωθεί όσο είναι δυνατόν, σε τι βαθμό και από ποιον τομέα εξαρτάται το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Μέσω αυτής της πρωτογενούς έρευνας που διεξάχθηκε, στα συμπεράσματα ίσως είναι εφικτό να συγκριθεί η θεωρία με την πράξη, σύμφωνα με τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν για να δούμε αν συνάδουν εν τέλει και εφαρμόζονται σε μία πραγματική ξενοδοχειακή μονάδα.

8.2 Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε καθαρά για ακαδημαϊκούς σκοπούς για το ερευνητικό κομμάτι, της πτυχιακής εργασίας με θέμα «Οργάνωση και Διοίκηση των Επισιτιστικών Τμημάτων». Για λόγους ασφαλείας δεν θα ζητηθούν επιπλέον προσωπικά στοιχεία και τα δεδομένα που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για την εκπόνηση της πτυχιακής εργασίας για το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουριστικών Μονάδων, και δεν πρόκειται να επεξεργαστούν ή να παραποιηθούν για κανέναν άλλο λόγο.

1. Το ξενοδοχείο σας ανήκει σε κατηγορία:

- 1*
- 2**
- 3***
- 4****
- 5*****

2. Το ξενοδοχείο σας βρίσκεται εντός Αττικής;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

3. Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων;

- 0 – 50
- 51 – 150
- 151 και άνω

4. Ανήκετε σε κάποια αλυσίδα στον ξενοδοχειακό κλάδο;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

5. Ποιο είναι το είδος της ξενοδοχειακής μονάδας;

- ΠΟΛΗΣ
- ΠΑΡΑΘΕΡΙΣΜΟΣ

6. Ποιος είναι ο αριθμός των απασχολούμενων;

- 1-20
- 21-50
- 51-100
- 101 και άνω

7. Γνωρίζετε τι είναι η ΔΟΠ;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

8. Εφαρμόζονται συστήματα ΔΟΠ στο ξενοδοχείο σας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

9. Το προσωπικό το προσλαμβάνετε με συνέντευξη;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

10. Πιστεύετε ότι το μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού είναι σημαντικό;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

11. Συνεργάζεστε με κάποιο πανεπιστήμιο / κολλέγιο για να κάνουν πρακτική οι φοιτητές;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

12. Θα προσλαμβάνετε κάποιον απόφοιτο πανεπιστημίου;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

13. Πιστεύετε ότι τα επισιτιστικά συστήματα παίζουν μεγάλο ρόλο στην λειτουργία ενός ξενοδοχείου;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

14. Πιστεύετε ότι το ξενοδοχείο σας παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες όσον αφορά τα τμήματα F&B;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

15. Πιστεύετε ότι θα μπορούσατε να βελτιώσετε τον τομέα των επισιτιστικών τμημάτων του ξενοδοχείου σας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

16. Θεωρείτε ότι με βάση τις υπηρεσίες που προσφέρετε, έχετε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

17. Το τμήμα επισιτιστικών τμημάτων, έχει κύρια σημασία για το ξενοδοχείο;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

18. Η αποθήκη σας είναι ιδιόκτητη ή ενοικιαζόμενη;

- ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ
- ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΗ

19. Έχετε απόθεμα ασφαλείας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

20. Πιστεύετε ότι η πελατεία του ξενοδοχείου σας προέρχεται και από τα επισιτιστικά συστήματα που διαθέτετε;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο που διαθέσατε για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.

8.3 Στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίων

1^η Ερώτηση



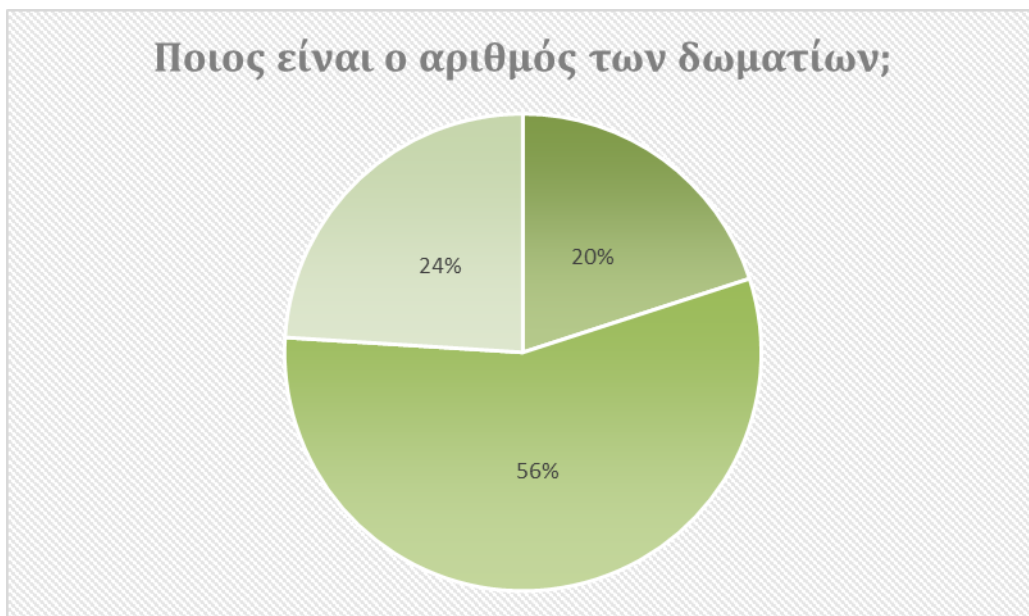
Όπως βλέπουμε το 6% των συμμετεχόντων αφορά ξενοδοχεία κατηγορίας 5 αστέρων, το 12% του πλήθους 4 αστέρων, το 10% 3 αστέρων, με τα ξενοδοχεία 2 αστέρων και 1 αστεριού να ανέρχονται σε ποσοστό 52% και 20% αντίστοιχα.

2^η Ερώτηση



Λίγο παραπάνω από το μισό δείγμα, το 52%, δηλαδή τα 26 ξενοδοχεία βρίσκονται εκτός Αττικής και τα υπόλοιπα 24 (48%), βρίσκονται εντός.

3^η Ερώτηση



Όπως γίνεται αντιληπτό και από το γράφημα, το 24% του δείγματος αφορά ξενοδοχεία με 151 κλίνες και άνω, το 20% με 51 – 150 αντίστοιχα και τέλος τα 28 ξενοδοχεία, δηλαδή το 56% του δείγματος ήταν αυτά που είχαν από 0 έως 50 δωμάτια.

4^η Ερώτηση



Το 36%, δηλαδή τα 18 από τα 50 ξενοδοχεία, ανήκει σε κάποια αλυσίδα, ενώ τα υπόλοιπα 32, δηλαδή το 64% αφορά ιδιόκτητα ξενοδοχεία και επιχειρήσεις.

5^η Ερώτηση



Το 34% του δείγματος αφορά ξενοδοχεία Πόλης, δηλαδή Αστικά και το υπόλοιπο 66% ξενοδοχεία Παραθερισμού.

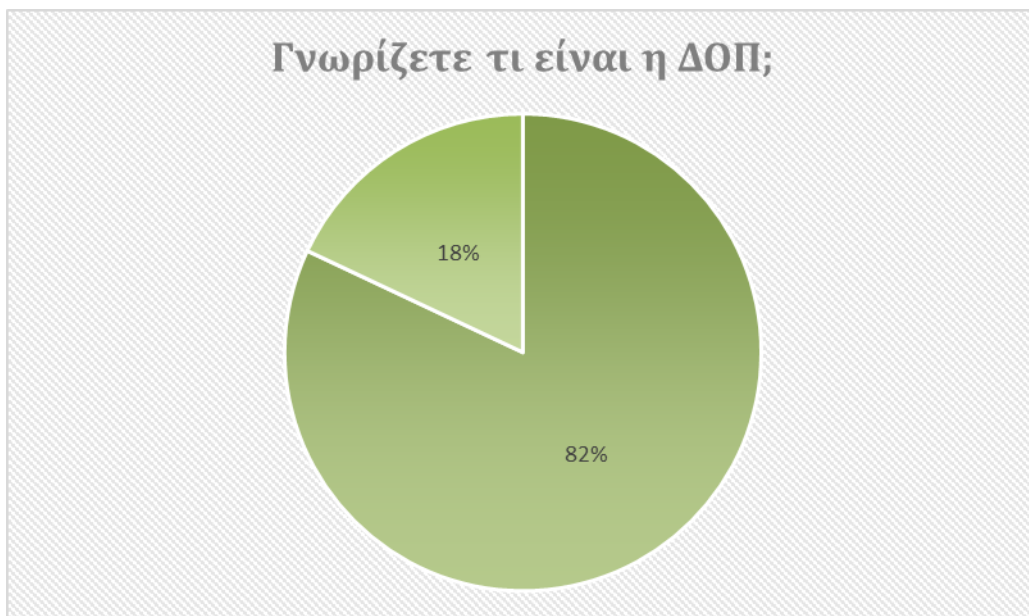
6^η Ερώτηση



Το 60% του δείγματος, δηλαδή τα 30 ξενοδοχεία, έχουν από 0 - 20 υπαλλήλους, το 38% με 21 έως και 50 άτομα, ενώ μόλις ένα 2% απασχολεί 51 – 100 άτομα.

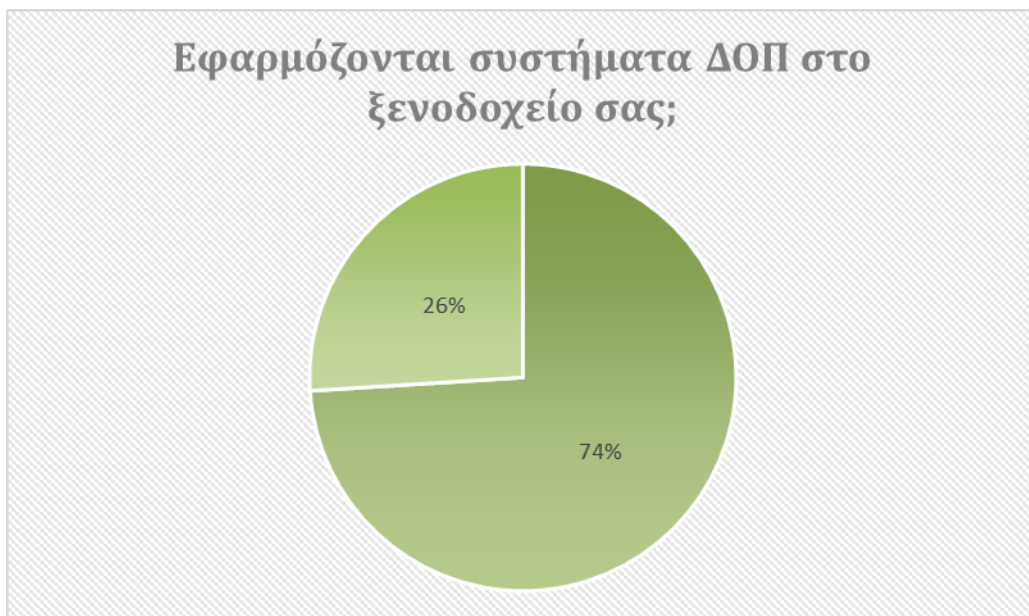
Αντιπροσωπευτικό δείγμα για ξενοδοχεία με 101 άτομα και πάνω στο προσωπικό δεν υπήρξε στα απαντημένα ερωτηματολόγια.

7^η Ερώτηση



Όπως βλέπουμε και παραπάνω, τα 9 από τα 50 ξενοδοχεία, δηλαδή το 18% δεν ξέρουν την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εφαρμόζεται στον τομέα αυτόν με το 82%, δηλαδή σχεδόν τα 4 / 5 του δείγματος να γνωρίζουν την συγκεκριμένη έννοια.

8^η Ερώτηση



Τα 13 ξενοδοχεία, δεν εφαρμόζουν την ΔΟΠ στα ξενοδοχεία τους, με το υπόλοιπο 74% να απαντάει θετικά αναφέροντας πως την εφαρμόζει.

9^η Ερώτηση



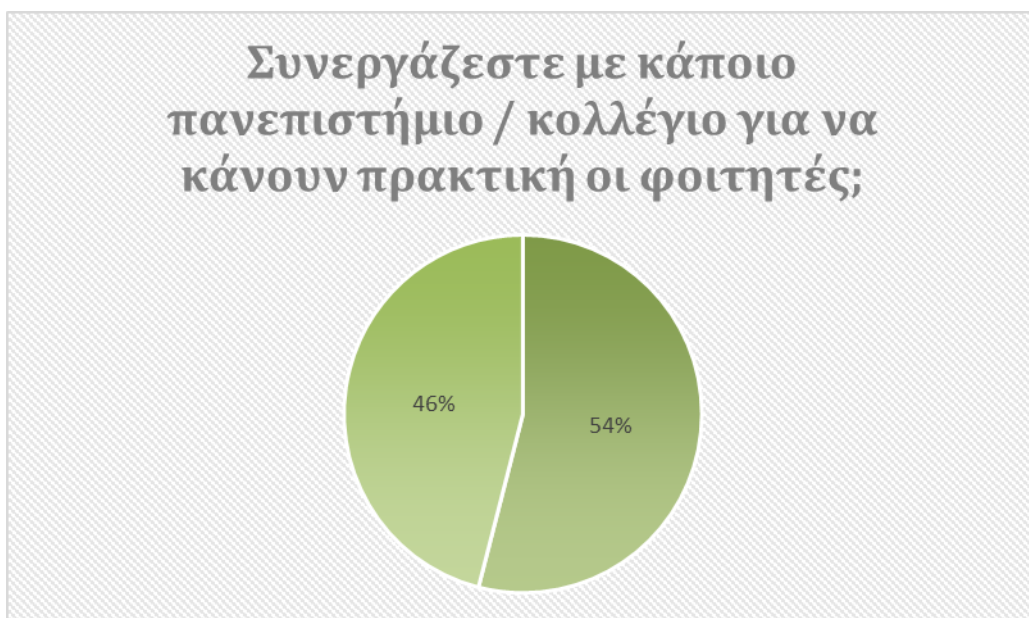
Τα 19 ξενοδοχεία, όπως συμπληρώσανε και στα ερωτηματολόγια που εστάλησαν, αναφέρανε ότι οι προσλήψεις γίνονται χωρίς τη διαδικασία της συνέντευξης, με το υπόλοιπο 62% να πράττει βάση των κανονικών συνθηκών και να προσλαμβάνει το υπαλληλικό προσωπικό με όλες τις νόμιμες διαδικασίες.

10^η Ερώτηση



Τα 21 από τα 50 ξενοδοχεία πιστεύουν ότι το μορφωτικό επίπεδο δεν είναι σημαντικό για να μπορέσει κάποιος να εργαστεί στον ξενοδοχειακό τομέα, με το υπόλοιπο 58%, δηλαδή τα 29 ξενοδοχεία να έχουν αντίθετη γνώμη.

11^η Ερώτηση



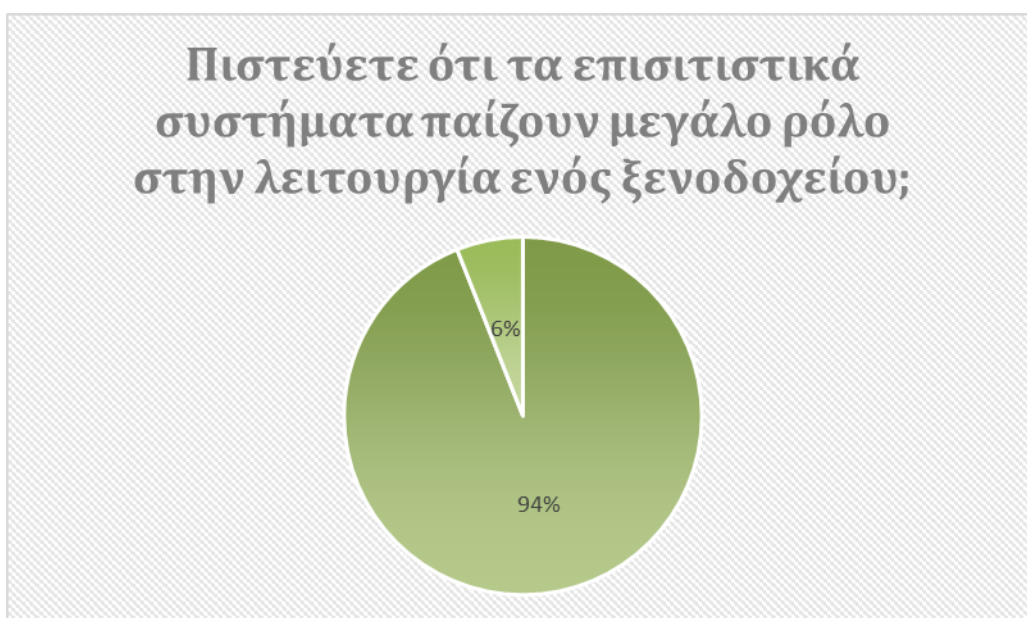
Τα 27 ξενοδοχεία διαθέτουν συνεργασίες με κολλέγια και πανεπιστήμια προκειμένου να πραγματοποιούν θέσεις πρακτικής για τους φοιτητές, με το υπόλοιπο 46% να μην έχει προβεί σε κάποια αντίστοιχη κίνηση.

12^η Ερώτηση



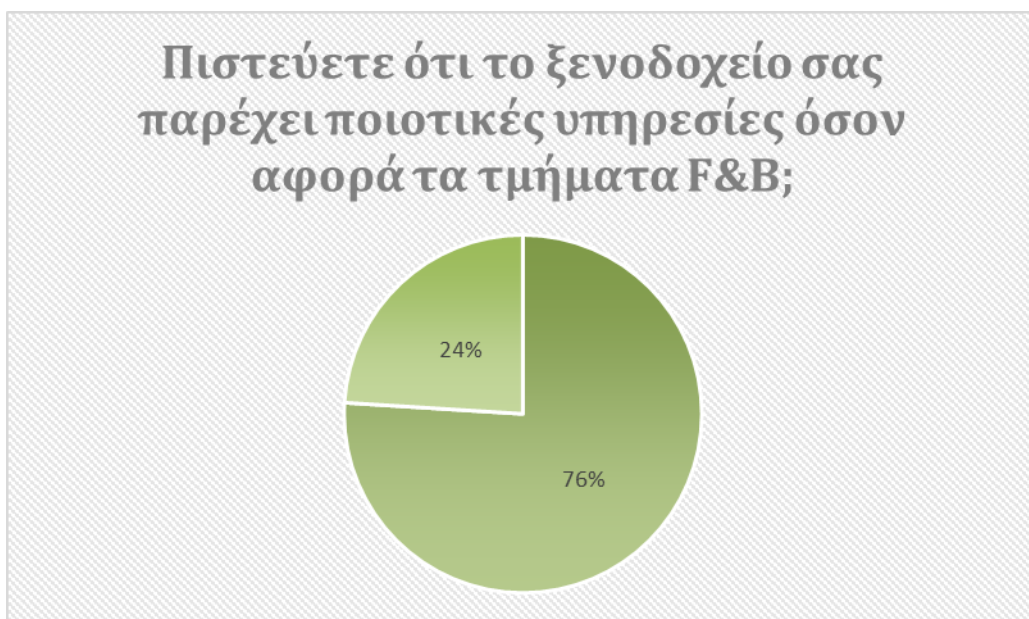
Το 36% του δείγματος, απάντησε αρνητικά στην πιθανότητα συνεργασίας με κάποιον απόφοιτο πανεπιστημίου, με το υπόλοιπα 32 ξενοδοχεία, σχεδόν τα 3 / 5 του δείγματος απαντούν θετικά σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο.

13^η Ερώτηση



Τα 47 ξενοδοχεία απαντήσανε θετικά όσον αφορά τα επισιτιστικά συστήματα και τη σημασία τους στην λειτουργία των ξενοδοχείων, με το υπόλοιπο 6% να απαντάει αρνητικά και να μην τα θεωρεί ιδιαίτερης σημασίας.

14^η Ερώτηση



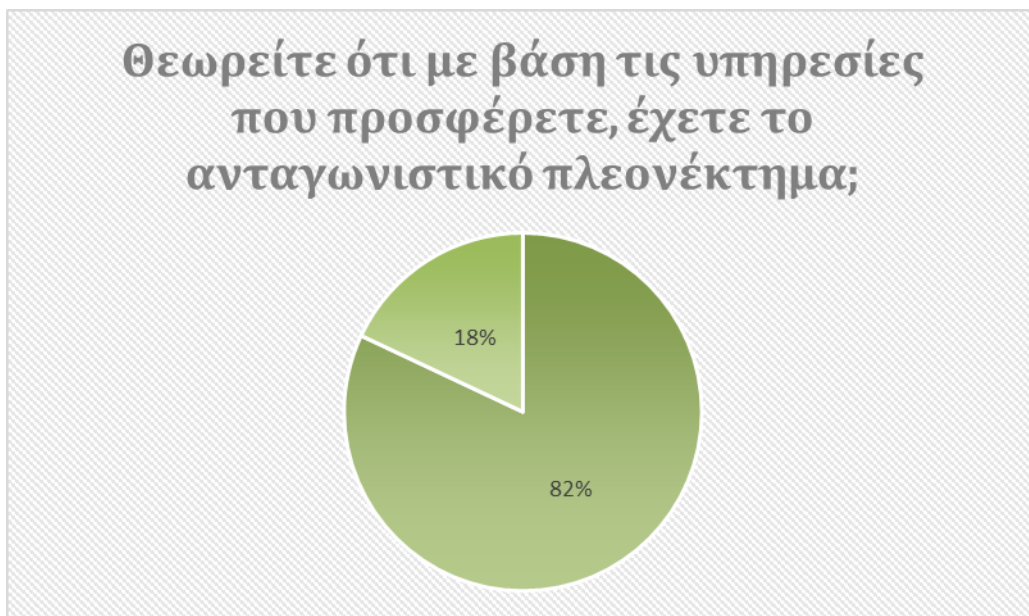
Σχεδόν τα 4 / 5 του δείγματος απαντήσανε θετικά όσον αφορά τις ποιοτικές υπηρεσίες των επισιτιστικών τμημάτων που παρέχει το ξενοδοχείο τους, με το υπόλοιπο 24%, δηλαδή 12 ξενοδοχεία, να είναι αρνητικά σχετικά με την ποιότητα των παροχών τους.

15^η Ερώτηση



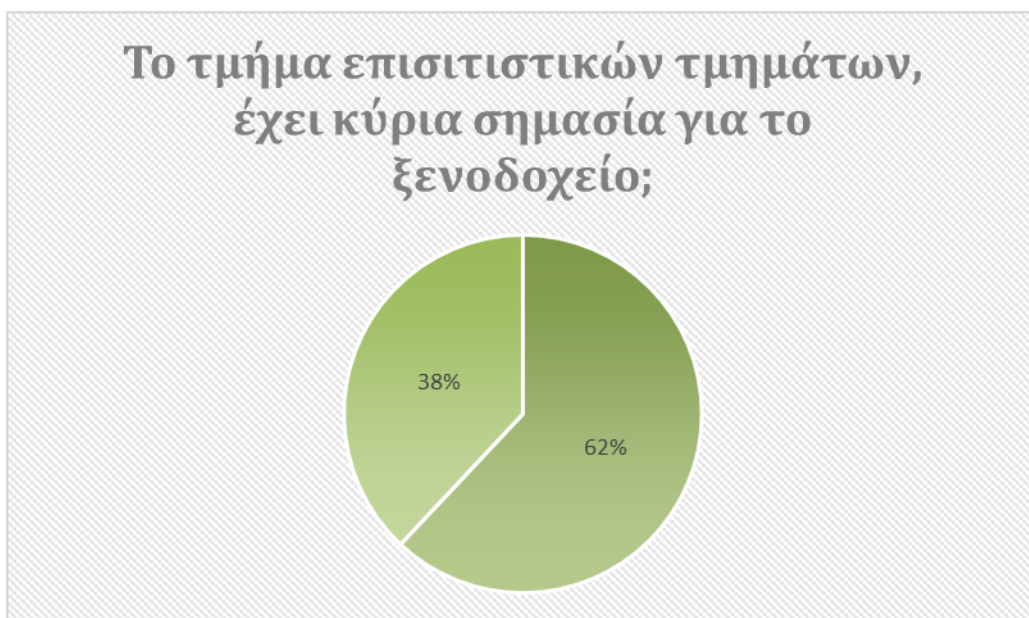
Τα 16 από τα 50 ξενοδοχεία απαντήσανε αρνητικά όσον αφορά την βελτίωση του τομέα στα επισιτιστικά τμήματα τους, με τα υπόλοιπα 34, δηλαδή το 68%, να απαντάει θετικά ως προς τα περιθώρια βελτίωσης τους.

16^η Ερώτηση



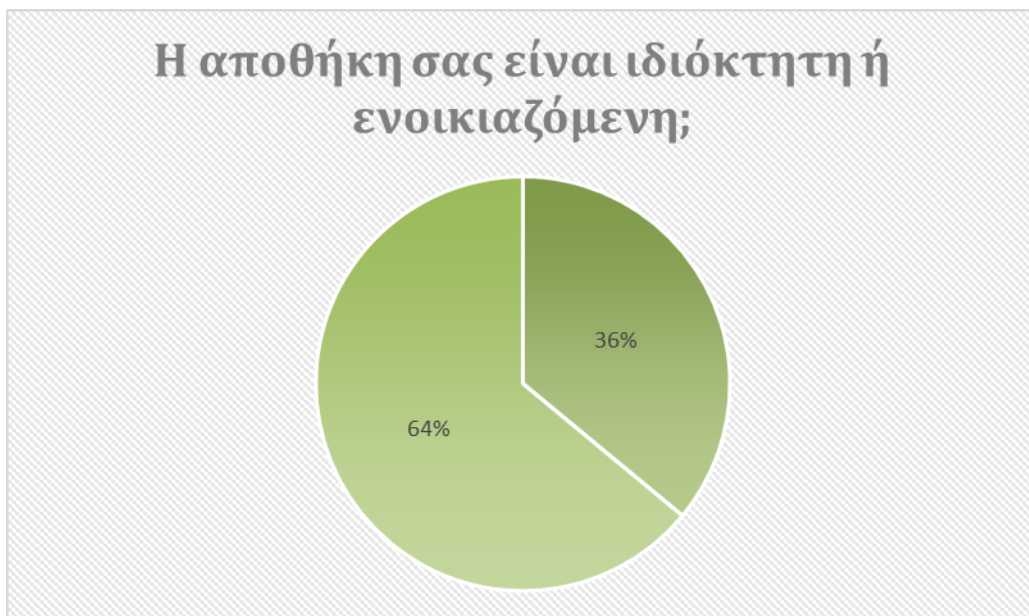
Τα 41 από τα 50 ξενοδοχεία θεωρούν ότι έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά τις προσφερόμενες υπηρεσίες τους, με το υπόλοιπο 18% να διαφωνεί.

17^η Ερώτηση



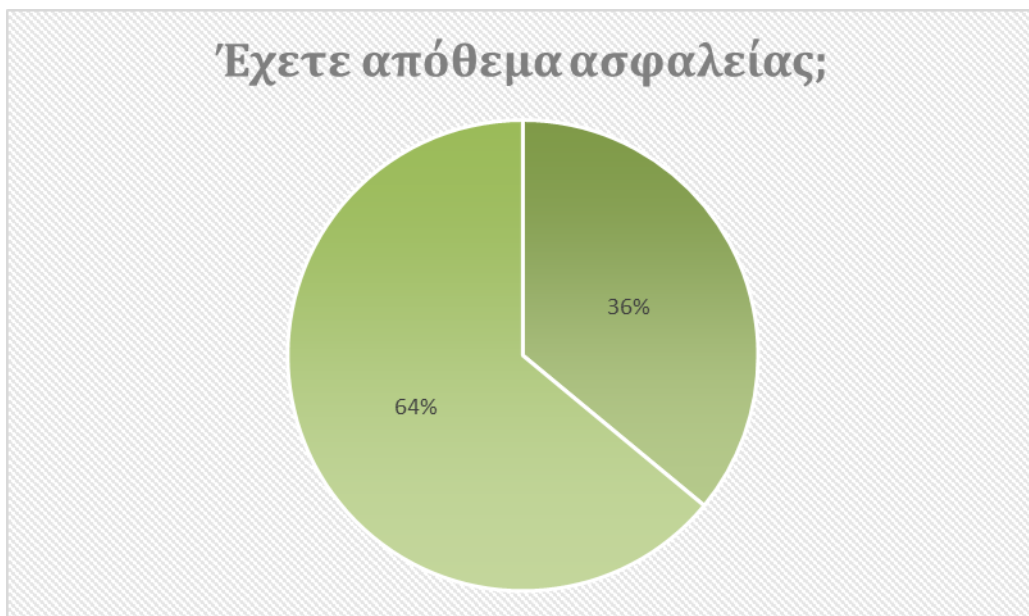
Στην παρούσα ερώτηση που αφορά τα επισιτιστικά τμήματα και τη σημασία τους στο ξενοδοχείο, τα 19 ξενοδοχεία απάντησαν αρνητικά, ότι δηλαδή δεν είναι μεγάλης σημασίας για τα ξενοδοχεία τους, και το υπόλοιπο 62%, δηλαδή τα 31 από τα 50, απάντησαν θετικά.

18^η Ερώτηση



Τα 18 από τα 50 ξενοδοχεία διαθέτουν ενοικιαζόμενη αποθήκη, με το υπόλοιπο 64%, δηλαδή σχεδόν τα 3/5 του δείγματος να έχουν ιδιόκτητη αποθήκη.

19^η Ερώτηση



Το 36% των ξενοδοχείων δεν διαθέτει απόθεμα ασφαλείας, για περιόδους κρίσης ή έκτακτης ανάγκης, με το υπόλοιπο 64% να δηλώνει πως είναι εξοπλισμένο για παρόμοιες περιπτώσεις.

20^η Ερώτηση



Τα 4 / 5 του δείγματος, δηλαδή τα 40 από τα 50 ξενοδοχεία, υποστηρίζουν ότι η πελατεία τους οφείλεται στις υπηρεσίες F&B που διαθέτει το ξενοδοχείο τους, με τα υπόλοιπα 10 ξενοδοχεία να αποδίδουν (μάλλον), αλλού τους λόγους προτίμησης των πελατών τους, απαντώντας αρνητικά στο ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε.

Συμπεράσματα

Μία ξενοδοχειακή μονάδα, ανεξαρτήτως είδους, κλινών και αστέρων, είναι ένας ζωντανός οργανισμός που χρειάζεται συνεργασία μεταξύ των τμημάτων για να μπορέσει να λειτουργήσει ομαλά και να προσφέρει την σωστή και ποιοτική παροχή υπηρεσιών που έχουν προκύψει την σημερινή εποχή.

Λόγω της έξαρσης του Διαδικτύου, της τεχνολογίας αλλά και της τεχνογνωσίας, ο πήχης σε συνδυασμό με τις ανάγκες των πελατών έχει ανέβει.

Έτσι λοιπόν η εφαρμογή των σωστών συστημάτων ποιότητας και η έμφαση στα Επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχειακών μονάδων είναι ένας βασικός παράγοντας προκειμένου να εξασφαλιστούν όλες αυτές οι ποιοτικές παροχές που μπορούν να προσφερθούν.

Η σωστή στρατηγική και η εφαρμογή των τακτικών του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εργαλεία και πρακτικές που μπορούν να συνθέσουν μία πολυσύνθετη και ποιοτική ξενοδοχειακή μονάδα.

Βάση της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη για τις ανάγκες της παρούσας πτυχιακής εργασίας, φάνηκε από τις απαντήσεις ότι η θεωρία δεν συνάδει πάντα με την πράξη. Στο δείγμα των ξενοδοχείων υπήρχε ποικιλία και έγινε εφικτό μέχρι ενός βαθμού, η κατανόηση της λειτουργίας των ξενοδοχείων την σήμερα ημέρα.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία που εξετάστηκαν με την μορφή ερωτηματολογίου, δεν εφαρμόζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας με τον σωστό τρόπο, κάποια μάλιστα δεν ξέρουν την σημασία της και δεν έχουν κάποιο απόθεμα ασφαλείας για περιόδους κρίσης (όπως αυτή της πανδημίας που υπήρχε σοβαρή έλλειψη προϊόντων στα περισσότερα σούπερ μάρκετ).

Η σωστή εκπαίδευση του προσωπικού αλλά και η προσέλκυση του ιδανικού υπαλλήλου είναι ένα βασικό στοιχείο στην διαδικασία πρόσληψης στις ξενοδοχειακές μονάδες, καθώς είναι υψίστης σημασίας να τοποθετηθεί το σωστό άτομο στην σωστή θέση (το ίδιο ισχύει σε όλες τις επιχειρήσεις, απλά ο ξενοδοχειακός τομέας λόγω της παροχής υπηρεσιών και της συνεχόμενης τριβής με τον δυνητικό πελάτη, το καθιστά πιο σημαντικό).

Δυστυχώς δεν δίνεται η ίδια σημασία σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες και δεν επικρατεί η ίδια σχολαστικότητα. Μεγάλη σημασία δίνεται στο αν το ξενοδοχείο είναι

ιδιόκτητο ή ανήκει σε κάποια αλυσίδα (τύπου franchise). Συνήθως τα ξενοδοχεία που ανήκουν σε κάποια αλυσίδα είναι πιο οργανωμένα όσον αφορά την παροχή στις βασικές υπηρεσίες και είναι υποχρεωμένα να εφαρμόζουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για όλα τα τμήματά τους, αν και δεν σημαίνει απαραίτητα ότι και το αποτέλεσμα είναι σωστό.

Η διαφορά μπορεί να έρθει ακόμα και από κάποιο μικρό ξενοδοχείο παραθερισμού. Με τις σωστές πάγιες τακτικές, τους κατάλληλους ανθρώπους, ανεξαρτήτως εκπαιδευτικού υποβάθρου ή εμπειρίας, μπορεί να γίνει το καλύτερο ξενοδοχείο και να έχει το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με τον όρο όμως ότι θα εφαρμοστούν σωστά ή προσαρμοσμένα, ανάλογα με τις ανάγκες και το μέγεθος της κάθε μονάδας, και είναι αυτές που μπορούν να βοηθήσουν στην εξασφάλιση της βιωσιμότητας του.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

Αγγελούδης, Χ., 2004. Ασφάλεια τροφίμων και HACCP σε χώρους μαζικής εστίασης και ξενοδοχειακές μονάδες. Βασικές αρχές ανάπτυξης και εφαρμογής. *Hotel and Restaurant*. 77 (10).

Αθανασίου, Λ., 2004. Τουριστική Εκπαίδευση και κατάρτιση-Εξελίξεις, Προβλήματα, Ανάγκες και Πολιτική, Αθήνα: ΙΤΕΠ.

Αρβανίτης Κώστας, [2004], Εστιατόριο Οργάνωση, Λειτουργία, Τεχνική, Έλεγχος, Κοστολόγηση, Προδιαγραφές Υγιεινής και Ποιότητας, Προπομπός, Αθήνα.

Αρβανιτόγιαννης, Ι.Σ., 2000. ISO9000 & ISO14000. Αθήνα: University Studio Press.

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ, Λύτρας Ν, (1998), Εισαγωγή στον Τουρισμό, Αθήνα: Interbooks

Ηγουμενάκης, Ν., 2000. Τουρισμός και ανάπτυξη. Αθήνα: Interbooks.

Κανελλόπουλος, Χ., 2001. Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Σταμούλη.

Λαλούμης, Δ., 2014. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων. Αθήνα: χ.ε.

Λιβέρης, Π., 2008. Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Έλλην.

Μακρυγιωργάκης, Μ., 2001. Η Ανθρώπινη Πλευρά του Management, Αθήνα: Παπαζήσης.

Μπουραντάς, Δ., 2005. Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας , Αθήνα: Κριτική.

Νικολάου – Σμοκοβίτη, Λ. , 1990. Νέοι θεσμοί στις εργασιακές σχέσεις συμμετοχή και αυτοδιοίκηση, Αθήνα: Παπαζήσης.

Τσιότρας, Γ.Δ., 1995. Βελτίωση Ποιότητας, Αθήνα: Μπένος.

Χατζηπαντελή, Π., 1999. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ., 1996. Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση

Abulof, U. (2017). Introduction: Why We Need Maslow in the Twenty-First Century. *Society*, 54(6), 508-509.

Alexander, E., Yach, D. and Mensah, G., 2011. Major multinational food and beverage companies and informal sector contributions to global food consumption: implications for nutrition policy. *Globalization and Health*, 7(1), p.26.

Bender Stringam, B., 2008. A comparison of vacation ownership amenities with hotel and resort hotel amenities. *Journal of Retail & Leisure Property*, 7(3), pp.186-203.

Beracha, E., Hardin, W. and Skiba, H., 2017. Real Estate Market Segmentation: Hotels as Exemplar. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, 56(2), pp.252-273.

Bojanic, D. C., 1996. Consumer Perceptions of Price, Value and Satisfaction in the Hotel Industry: An Exploratory Study. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 4 (1), pp. 5-22.

Brady, M., Cronin, J. and Brand, R., 2002. Performance-only measurement of service quality: a replication and extension. *Journal of Business Research*, 55(1), pp.17-31.

Chiang, H., Han, T., & C. McConville, D. (2019). A multilevel study of brand-specific transformational leadership: employee and customer effects. *Journal Of Brand Management*, 27(3), 312-327.

Covey, S. & Merrill, R., 1998. *New ways to get organized at work. USA: Weekend.*

Cox, C., 2018. A simulation approach to hotel revenue management training. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17(5), pp.356-364.

Cuomo, R., Savarese, M., Sarnelli, G., Nicolai, E., Aragri, A., Cirillo, C., Vozzella, L., Zito, F., Verlezza, V., Efficie, E. and Buyckx, M., 2011. The role of a pre-load beverage on gastric volume and food intake: comparison between non-caloric carbonated and non-carbonated beverage. *Nutrition Journal*, 10(1).

Dessler, G., 2011. *Human Resource Management.*, 12th ed. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Ferguson, M., & Smith, S. (2014). The changing landscape of hotel revenue management and the role of the hotel revenue manager. *Journal Of Revenue And Pricing Management*, 13(3), 224-232. doi: 10.1057/rpm.2014.11

Frame, D., 1996. Maslow's hierarchy of needs revisited. *Interchange*, 27(1), pp.13-22.

Guralnik, O., Rozmarin, E., & So, A., 2004. Forced distribution: is it right for you? *Human Resource Development Quarterly*. 15(3), pp. 339-45.

Harvard, P. (2010). Maslow, Mazes, Minotaurs; Updating Employee Needs and Behavior Patterns in a Knowledge-Based Global Economy. *Journal Of The Knowledge Economy*, 1(2), 117-127.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Hur, W., Moon, T., & Ko, S. (2016). How Employees' Perceptions of CSR Increase Employee Creativity: Mediating Mechanisms of Compassion at Work and Intrinsic Motivation. *Journal Of Business Ethics*, 153(3), 629-644.

Jackson, L., 2008. An examination and application of current lodging valuation practices. *Journal of Retail & Leisure Property*, 7(3), pp.234-247.

Jackson, L., 2008. The structure and performance of US hotel real estate investment trusts. *Journal of Retail & Leisure Property*, 7(4), pp.275-290.

Jaworski, J. and Scharmer, C., 2000. *Leadership In The New Economy*. Beverly, Mass.: Generon Consulting.

Keiser, J.D., 1998. Hospitality and Tourism: A Rhetorical Analysis and Conceptual Framework for Identifying Industry Meanings. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 22 (2), pp. 115-128.

Kotas, R. & Jayawardena, C., 1994. *Profitable Food and Beverage Management*, New York: Hodder Arnold H&S.

Ladkin, A. & Riley, M., 1996. Mobility and Structure in career paths of UK hotel managers: A labour market hybrid of the bureaucratic model?. *Tourism Management*, 17 (6), pp. 443-452.

Lee, J., Lee, J., Mun, H., Lee, K. and Kim, J., 2013. The Relationship between Musculoskeletal Symptoms and Work-related Risk Factors in Hotel Workers. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 25(1).

Mendell, H. (2006). Two Traces of Two-Step Eudoxan Proportion Theory in Aristotle: a Tale of Definitions in Aristotle, with a Moral. *Archive For History Of Exact Sciences*, 61(1), 3-37.

Moon, H., Lee, S., Lee, H., Lee, K. and Kim, J., 2015. The association between shift work and depression in hotel workers. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 27(1).

Moussa, S. (2016). A two-step item response theory procedure for a better measurement of marketing constructs. *Journal Of Marketing Analytics*, 4(1), 28-50.

Nelson, J., 1990. State monopolies and alcoholic beverage consumption. *Journal of Regulatory Economics*, 2(1), pp.83-98.

Newbold, J., Gold, N., & Bianchi-Berthouze, N. (2020). Movement sonification expectancy model: leveraging musical expectancy theory to create movement-altering sonifications. *Journal On Multimodal User Interfaces*, 14(2), 153-166.

Nielsen, R. (1990). Dialogic leadership as ethics action (praxis) method. *Journal Of Business Ethics*, 9(10).

Obisi, C., 2011. Employee Performance Appraisal and Its Implication for Individual and Organizational Growth. *Australian Journal of Business and Management Research*. 1(9), pp. 92-97.

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. and Stough, C., 2001. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), pp.5-10.

Quintana, T., Park, S., & Cabrera, Y. (2014). Assessing the Effects of Leadership Styles on Employees' Outcomes in International Luxury Hotels. *Journal Of Business Ethics*, 129(2), 469-489.

Robbins, S. P. and Judge, T.A., (2011). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Shao, B., Cardona, P., Ng, I., & Trau, R. (2017). Are prosocially motivated employees more committed to their organization? The roles of supervisors' prosocial motivation and perceived corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal Of Management*, 34(4), 951-974.

Simpao, K. (2018). Labour Productivity Measurement and Control Standards for Hotel. *Journal Of Service Science Research*, 10(1), 25-76.

Smith, R., 1998. Can you Bribe your Way to Customer Loyalty?. Frequency Marketing Strategies, New York: Strategic Research Institute.

Steverink, N., Lindenberg, S., Spiegel, T., & Nieboer, A. (2019). The Associations of Different Social Needs with Psychological Strengths and Subjective Well-Being: An Empirical Investigation Based on Social Production Function Theory. *Journal Of Happiness Studies*, 21(3), 799-824.

Tchouamou Njoya, E. and Nikitas, A., 2019. Assessing agriculture–tourism linkages in Senegal: A structure path analysis. *GeoJournal*.

Tu, Y., & Lu, X. (2012). Erratum to: How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *Journal Of Business Ethics*, 116(2), 457-457.

Topman, J. 2004. The differentiating function of modern form of leadership. *Management Decision*, 42 (7), pp. 892-906.

Vismara, S. (2016). Equity retention and social network theory in equity crowdfunding. *Small Business Economics*, 46(4), 579-590.

Wanger, S.H., Goffin, R.D., 1997. Differences in accuracy of absolute and comparative appraisal methods. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 70(2), pp. 95-103.