

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ, ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΤΗΝ
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΜΕΛΕΤΕΣ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ**

**ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΚΑΤΣΙΩΝΗ ΜΑΡΙΑ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ**

ΠΑΤΡΑ, 19/10/2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΜΕΡΟΣ Α΄	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο . ΣΤΟΧΟΙ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ & ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	5
1.1 ΣΤΟΧΟΙ	5
1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΟΥΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	5
1.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΣΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	6
1.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο . ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	8
2.1 ΓΕΝΙΚΑ	8
2.2 Η ΣΕΙΡΑ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΙΩΝ.....	9
2.3 ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	9
2.3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	9
2.3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	10
2.4 ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΟ ΩΡΑΡΙΟ	11
2.5 ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ.....	11
2.6 ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	11
2.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	12
2.7.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	12
2.7.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ DVD.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο . ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΝΕΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ.....	16
3.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	16
3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ.....	16
3.3 ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ-ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ.....	17
3.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΝΕΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο . ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	20
4.1 ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	20
4.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	21
4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	22
4.4 ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο . Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	24
5.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	24
5.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ.....	24
5.3 ΑΡΧΕΣ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	25
5.4 ΑΛΛΑ ΩΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ.....	26
5.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ.....	29
5.6 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΠΙΘΑΝΗΣ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο . ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	31
6.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	31

6.2 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΝΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	31
6.3 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΥΝΔΙΚΑΤΟ.....	32
6.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	33
6.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ.....	34
6.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο . ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ & ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ...	36
7.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	36
7.2 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	37
7.3 ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ.....	37
ΜΕΡΟΣ Β΄	
ΣΥΜΒΑΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	39
ΜΕΡΟΣ Γ΄	
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ROYAL HOTEL.....	49
ΟΡΓΑΝΩΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	50
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....	51
ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	60
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	62
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	64
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	69

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα ξενοδοχεία, η κατάλληλη κι αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και γι ' αυτή την ίδια την επιβίωση τους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε ξενοδοχείο, οποιασδήποτε κατηγορίας και μεγέθους, θα πρέπει να γίνονται εκείνες οι διαδικασίες, από συγκεκριμένα άτομα, που (α) να εξασφαλίζουν ικανούς εργαζομένους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης και (β) να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητες αποτελεσματικά.

Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού, σε ένα ξενοδοχείο, είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση κι αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα κι όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων του ξενοδοχείου να είναι σε θέση (βοηθούμενοι από το τμήμα προσωπικού) να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, διευθύνουν, ελέγχουν κι αξιολογούν τους υφισταμένους τους.

Με άλλα λόγια τα άτομα αυτά θα πρέπει να θεωρούν ως ευθύνη τους τις παρακάτω δραστηριότητες.

- Επιλογή – Υποψηφίων
- Εισαγωγή - Υποδοχή νέων υπαλλήλων
- Εκπαίδευση υφισταμένων
- Αμοιβή

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

ΣΤΟΧΟΙ, ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

1.1 ΣΤΟΧΟΙ

Για να είναι επιτυχημένη η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να θέτει και να πετυχαίνει τους δύο παρακάτω γενικούς στόχους:

- α) Συμβολή στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του ξενοδοχείου
- β) Εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του ξενοδοχείου (από πλευράς προσωπικού) βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Ο δεύτερος, αναλυτικότερα, σημαίνει την εξασφάλιση εισροών εργατικού δυναμικού στο ξενοδοχείο, ικανών από πλευράς αριθμού και ικανοτήτων, να καλύψουν έγκαιρα και με επιτυχία τις ανάγκες σε προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Φυσικά το βάρος για την επιτυχία των στόχων πέφτει στο τμήμα προσωπικού και τον υπεύθυνο προσωπάρχη, ή αυτόν που εκτελεί χρέη προσωπάρχη.

1.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΟΥΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Επιγραμματικά είναι οι εξής:

- α) Καθορισμός πολιτικής στα θέματα προσωπικού (σε συνεργασία με τη διεύθυνση).
- β) Προγραμματισμός - πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.
- γ) Κατάστρωση αναλύσεων εργασίας, περιγραφή εργασίας, προσδιορισμών προσόντων, καθορισμός ορίων αμοιβών.
- δ) Μεθόδευση προσέλκυσης υποψηφίων για την κάθε θέση.
- ε) Επιλογή των καταλληλότερων
- στ) Εκπαίδευση - ενσωμάτωση στο ξενοδοχείο
- ζ) Αξιολόγηση επίδοσης των εργαζομένων και οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης όταν κρίνεται αναγκαίο.

Αυτές οι δραστηριότητες στοχεύουν στην εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών ανθρώπινου δυναμικού, για την κάλυψη των αναγκών του ξενοδοχείου (β' στόχος)

Παράλληλα θα πρέπει να αναπτύσσονται και οι παρακάτω δραστηριότητες:

- η) Βελτίωση συνθηκών εργασίας, υγιεινής, ασφάλειας
- θ) Πολιτική μισθών, επιλογή-χρήση κινήτρων
- ι) Αποκατάσταση αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ διεύθυνσης και εργαζομένων.
- ια) Μέριμνα για μεταφορά, κατοικία, διατροφή προσωπικού.
- ιβ) Προαγωγές, απολύσεις, εσωτερικές μεταθέσεις.
- ιγ) Εργασιακές σχέσεις με εκπροσώπους των εργαζομένων, ΟΑΕΔ, επόπτη

εργασίας.

ιδ) Τήρηση γραφειοκρατικών διαδικασιών άλλοτε υπαγορευόμενων από τη νομοθεσία (καταστάσεις μισθοδοσίας, καταστάσεις ρεπό, ένσημα, κλπ) και άλλοτε για εσωτερική χρήση (αρχείο εργαζομένων, φύλλα αξιολόγησης, κλπ).

ιε) Συμβουλές στους τμηματάρχες πάνω στα θέματα προσωπικού.

1.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ακολουθητέα πολιτική στα θέματα προσωπικού επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, που είναι:

(α) Οι ιδιομορφίες της συγκεκριμένης αγοράς εργασίας.

Αλλού υπάρχει πολύ εργατικό δυναμικό έτοιμο να προσφέρει τις υπηρεσίες του, αλλού αυτό είναι εξειδικευμένο, αλλού όχι, αλλού επαρκεί και αλλού θα πρέπει να αναζητηθεί σε άλλες περιοχές. Αλλού συνηθίζεται να "κλέβει" προσωπικό το ένα ξενοδοχείο από το άλλο, αλλού όχι, κλπ.

(β) Το μέγεθος της επιχείρησης.

Μεγάλα ξενοδοχεία ακολουθούν πιο γραφειοκρατικές και απρόσωπες διαδικασίες στα θέματα του προσωπικού, προκειμένου να εξασφαλίζεται η απαραίτητη ομοιομορφία στα θέματα αυτά (αμοιβές, παροχές κλπ). Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο σε ξενοδοχεία-αλυσίδες.

(γ) Η νομοθεσία θέτει περιορισμούς. Δεν γίνεται π.χ. να μειωθεί ο μισθός ενός εργαζομένου έστω και αν έπεσε η απόδοση του, υπάρχουν κατώτατα όρια μισθών και ημερομισθίων, καθορίζεται το κάτω από ποιες συνθήκες μπορεί να γίνει μια απόλυση κλπ.

(δ) Αν η επιχείρηση έχει επιθετικούς στόχους, π. χ. γρήγορη αύξηση του μεριδίου της στην αγορά, διατήρηση ηγετικής θέσης, κλπ. ανάλογη θα πρέπει να είναι και η πολιτική της στα θέματα προσωπικού, π.χ. πρόσληψη "έτοιμων" καταξιωμένων στελεχών, πολιτική κινήτρων, κλπ. Η πολιτική που αποφασίζεται από τη διοίκηση, πέρα από το τμήμα προσωπικού, θα πρέπει να γνωστοποιείται στους προϊσταμένους των τμημάτων και σε γενικές γραμμές, και στους εργαζομένους.

1.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προκειμένου να προγραμματιστούν οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό το τμήμα του προσωπικού θα πρέπει:

(α) Να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες κατά ειδικότητα. Τη βάση για τη πρόβλεψη αυτή αποτελούν οι εκάστοτε καταρτιζόμενοι προϋπολογισμοί. Αυτό είναι φυσικό γιατί ο προϋπολογισμός δείχνει το ύψος και την κατανομή της ζήτησης των υπηρεσιών του ξενοδοχείου μέσα στο χρόνο και βέβαια ο αριθμός των εργαζομένων θα πρέπει να παρακολουθεί τις διακυμάνσεις της ζήτησης αυτής.

Πιο συγκεκριμένα ο Armstrong¹ πιστεύει ότι η πρόβλεψη αυτή μπορεί να γίνει με τους εξής τρεις τρόπους:

I. Εμπειρία της διοίκησης. Προκειμένου για μεγάλες μονάδες η διοίκηση θα ζητήσει με τη σειρά της την εμπειρία των τμηματάρχων και στη συνέχεια θα αθροίσει τις επιμέρους προβλέψεις.

II. Στατιστικοί δείκτες. Έχει άμεση σχέση με τον προϋπολογισμό. Συγκεκριμένα υπολογίζονται οι ανάγκες με βάση δείκτες όπως: έσοδα/κόστος προσωπικού.

Αν δηλ. θέλουμε το κόστος προσωπικού να είναι το 30% των εσόδων και ο προϋπολογισμός προβλέπει έσοδα 300 εκ. € τότε ο κόπος προσωπικού θα πρέπει να είναι 90 εκ. € και αυτό φυσικά έχει άμεση σχέση με την ποιότητα και την σύνθεση του προσωπικού. Άλλοι τέτοιοι δείκτες είναι, δωμάτια/καμαριέρα, κουβέρ/σερβιτόρο/έσοδα τμήματος Α/προσωπικό τμήματος Α κλπ.

III. Αναλυτική μελέτη των επιμέρους εργασιών, υπολογισμός εργατο-ωρών (άρα και εργαζομένων) που απαιτούνται για την εκτέλεση τους (ξεκίνημα δηλ. από μηδενική βάση χωρίς να ληφθεί υπ' όψη η δεδομένη σύνθεση προσωπικού).

(β) Στη συνέχεια το τμήμα προσωπικού απογράφει το υπάρχον εργατικό δυναμικό και τις δυνατότητες του και παράλληλα προβλέπει:

I. Τον αριθμό των εργαζομένων που προβλέπεται να αποχωρήσει μέχρι το διάστημα για το οποίο γίνεται η πρόβλεψη (επόμενο εξάμηνο, έτος), κατά ειδικότητα.

II. Την ανάπτυξη των ικανοτήτων των απομένοντα δυναμικού π.χ. πέντε βοηθοί τραπεζοκόμοι θα είναι ικανοί για τραπεζονόμοι, κλπ.

(γ) Η διαφορά του α από το β θα δώσει τις ανάγκες εργατικού δυναμικού για το μελετώμενο χρονικό διάστημα. Δεν απομένει παρά να αναληφθεί δράση για έγκαιρη προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ενσωμάτωση στο ξενοδοχείο.

¹ Armstrong M., Baron A., (2007)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

2.1 ΓΕΝΙΚΑ

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις-επαφές μαζί του. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στα άτομα εκείνα που έρχονται συχνά σε επαφή με τον πελάτη. Φαίνεται λογικό να υποστηριχθεί ότι ο μεγαλύτερος βαθμός μίας τέτοιας ανάπτυξης θα επιτευχθεί στα άτομα εκείνα που είναι προσανατολισμένα προς την εξυπηρέτηση του πελάτη (δηλαδή έχουν και δείχνουν μια ειδική στάση-ευαισθησία στην ικανοποίηση του). Άρα η επιλογή και πρόσληψη τέτοιων υποψηφίων θα εξασφαλίσει πιθανώς την καλύτερη δυνατή προσφορά των αναμενόμενων, από τον πελάτη, υπηρεσιών.

Κακές επιλογές έχουν αρνητικές επιπτώσεις στο ξενοδοχείο, συγκεκριμένα:

- Το ξενοδοχείο να μην μπορέσει να πετύχει τους στόχους του (αύξηση παραγωγικότητας, αύξηση ποσοστού ικανοποιημένων πελατών, κλπ).

- Να επαναλαμβάνεται συνέχεια η διαδικασία, ανεύρεσης υποψηφίων, επιλογή, εκπαίδευση, πράγμα δαπανηρό.

- Λόγω νομοθετικών δεσμεύσεων πιθανώς να αναγκαστεί το ξενοδοχείο να κρατήσει τους ακατάλληλους υπαλλήλους για μεγάλο χρονικό διάστημα με όλες τις δυσμενείς επιπτώσεις.

Το συμπέρασμα που βγαίνει από τα παραπάνω είναι ότι κυρίαρχο κριτήριο στη σκέψη του προσωπάρχη ή τμηματάρχη κατά την επιλογή του προσωπικού θα πρέπει να είναι το: "θα συνεισφέρει ο συγκεκριμένος υποψήφιος και κατά πόσο στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου;" Εξάλλου αυτό αποτελεί και ένα από τους δύο γενικούς στόχους του τμήματος προσωπικού.

Έχει αποδειχτεί από έρευνες ότι όσο περισσότερες και σαφέστερες πληροφορίες δίνονται στους υποψήφιους σχετικά με τη δουλειά, τόσο λιγότερες αποχωρήσεις υπάρχουν στη συνέχεια. Επίσης είναι χάσιμο χρόνου και χρήματος.

- το να αρχίσει η διαδικασία ανεύρεσης και επιλογής χωρίς να έχουν συνταχθεί περιγραφές εργασίας, προσδιορισμοί προσόντων (πηγαίνοντας δηλ. στα τυφλά) και

- όταν δεν δίνουμε στους υποψηφίους να καταλάβουν το αν και κατά πόσο είναι κατάλληλοι για τη δουλειά, με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται πολλοί ακατάλληλοι υποψήφιοι.

Τέλος συνίσταται η ενημέρωση του υπάρχοντος προσωπικού για τις κενές θέσεις.

2.2 Η ΣΕΙΡΑ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ

Τα κενά που θα πρέπει να καλυφθούν εντοπίζονται κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού. Η δράση που θα ακολουθήσει περιλαμβάνει κατά σειρά τις παρακάτω ενέργειες:

(α) Μελέτη της περιγραφής εργασίας και του προσδιορισμού προσόντων και βελτίωσή τους αν κρίνεται αναγκαίο.

(β) Επιλογή της πηγής ή πηγών που θα χρησιμοποιηθούν για την ανεύρεση του προσωπικού.

(γ) Επιλογή της χρονικής στιγμής που θα ανατρέξουμε στη πηγή αυτή.

(δ) Συλλογή και μελέτη των αιτήσεων των υποψηφίων, επαφές με τα πρόσωπα που αναφέρονται στις "συστάσεις" τους.

(ε) Συνέντευξη και ενδεχόμενα τεστ.

(στ) Επιλογή των καταλληλότερων, συμφωνία μαζί τους πάνω στην περιγραφή εργασίας, αμοιβή κλπ. Αν υπάρξει συμφωνία, τότε γίνεται πρόσληψη.

(ζ) Εκπαίδευση (αν χρειάζεται) διαδικασία εισαγωγής - ενσωμάτωσης στο τμήμα.

Συχνά αυτός που επιλέγει βρίσκεται μπροστά στο δίλημμα να επιλέξει μεταξύ κάποιου που έχει μεν τα προσόντα για τη συγκεκριμένη δουλειά, δεν έχει όμως δυνατότητα για περαιτέρω ανάπτυξη και προαγωγή και κάποιον ο οποίος έχει περισσότερα προσόντα απ' ό τι απαιτεί η συγκεκριμένη δουλειά και σίγουρα μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα ζητήσει προαγωγή ή θα πάει σε άλλο ξενοδοχείο σε ανώτερη θέση. Προφανώς για την απόφαση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα συγκεκριμένα δεδομένα (ύπαρξη ή μη δυνατοτήτων προαγωγής, ύπαρξη άλλων υποψηφίων κλπ.)

2.3 ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι πηγές ανεύρεσης προσωπικού διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές.

2.3.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

(α) Ανακοίνωση της θέσης.

Η κενή θέση εργασίας αναγράφεται στον πίνακα ανακοινώσεων με σκοπό να ενημερωθούν όλοι οι υπάλληλοι και κάποιος να εκδηλώσουν ενδιαφέρον.

(β) Προαγωγή. Προάγεται κάποιος από το ίδιο ή και άλλο τμήμα.

Οι δύο παραπάνω πηγές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, και πάντα υπό την προϋπόθεση ότι γίνεται αντικειμενική επιλογή και όχι συμβιβασμός στο θέμα προσόντων(δηλ. να επιλέγει κάποιος επειδή είναι συμπαθής χωρίς όμως να έχει τα προσόντα).

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού γενικά

- Η διεύθυνση έχει σαφή γνώση των προσόντων και δυνατοτήτων του υπαλλήλου.

Αντίθετα με κάποιο νεοπροσλαμβανόμενο και μετά από μόνο μια συνέντευξη δεν μπορεί

να υπάρχει η ίδια σαφήνεια.

Απλοποιείται η ανεύρεση προσωπικού γιατί τα κενά περιορίζονται σε θέσεις ανειδίκευτης εργασίας.

- Το ξενοδοχείο έχει μικρότερο κόστος ενσωμάτωσης και προσαρμογής, καθώς και μικρότερες πιθανότητες αποχώρησης του υπαλλήλου.

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Ο εργαζόμενος μπορεί να τύχει "κακής μεταχείρισης" από τον τωρινό του προϊστάμενο αν δεν πάρει τελικά τη θέση και παραμένει στο τμήμα.

- Μπορεί να υπάρξει απογοήτευση (δίκαιη ή άδικη) άλλων υποψηφίων συναδέλφων που θεωρούν τους εαυτούς τους καλύτερους.

- Το δέλεαρ της προαγωγής μπορεί να υποκινήσει ορισμένους λανθασμένα και να τους οδηγήσει σε αντίσυναδελφική συμπεριφορά.

- Δεν έρχονται "καινούριες ιδέες" στο ξενοδοχείο.

(γ) Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού

Αυτές έχουν γίνει σε προηγούμενο χρόνο αλλά σε περίοδο που οι κατάλληλοι υποψήφιοι ήταν περισσότεροι απ'όσους χρειαζόμαστε. Είναι μια φτωγή και γρήγορη πηγή, υπό την προϋπόθεση ότι οι υποψήφιοι εξακολουθούν να ενδιαφέρονται.

(δ) Γνωστοί υπαλλήλων μας

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι ο νεοπροσληφθείς γίνεται ευκολότερα αποδεκτός στην ομάδα. Επίσης είναι φτηνό και γρήγορο. Το μειονέκτημα είναι ότι ο νεοπροσληφθείς έχει μια μορφή υποχρέωσης σ'αυτόν που τον πρότεινε με αποτέλεσμα να ακολουθεί συχνά τις τυχόν κακές του συνήθειες, έστω και αν είναι αντίθετες με τις δικές του ή τις κατευθύνσεις της διεύθυνσης.

(ε) Υπάλληλοι μας στο παρελθόν

Αυτοί που έφυγαν στο παρελθόν αναζητώντας κάτι καλύτερο, πιθανόν να είναι διατεθειμένοι να γυρίσουν αν είμαστε σε θέση να τους το προσφέρουμε τώρα.

2.3.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

(α) Αγγελίες στον τύπο έχουν τη μορφή του "Ζητείται..." ή μπορεί για σπουδαιότερες θέσεις να είναι ειδικά σχεδιασμένες σε πλαίσιο. Σε δύο σημεία χρειάζεται προσοχή:

I. Σε ποια έντυπα θα μπει η αγγελία (τοπικής ή πανελλήνιας κυκλοφορίας, επαγγελματικής η ποικίλης ύλης)

II. Στη σύνταξη της αγγελίας, που θα πρέπει να δίνει στους υποψηφίους να καταλάβουν τι ακριβώς ζητάμε (για να μην εμφανιστούν υποψήφιοι χωρίς καμία πιθανότητα, λόγω έλλειψης ουσιαστικών προσόντων). Τα παρακάτω σημεία μπορούν να αποτελέσουν το σκελετό σύνταξης αγγελίας:

-Ποιοι είμαστε (τίτλος του ξενοδοχείου, τοποθεσία, τάξη, δυναμικότητα, εποχικότητα, κλπ),

-Τι ζητάμε (τίτλος της κενής θέσης και άλλα στοιχεία από την περιγραφή εργασίας που κρίνονται απαραίτητα π.χ. μερικά καθήκοντα),

- Τα βασικά προσόντα που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι (και που αν δεν τα έχουν να καθίστανται σαφές ότι αποκλείονται),

- Τι προσφέρουμε (μισθός, ωράριο, συνθήκες εργασίας, κλπ στοιχεία που πιστεύουμε ότι μπορεί να προσελκύσουν έναν υποψήφιο),

- Διαδικασία επιλογής (με ποιόν και πως θα γίνει η επαφή, βιογραφικά σημειώματα, πιστοποιητικά προϋπηρεσίας κλπ).

(β) ΟΑΕΔ

Είναι γνωστό ότι στον ΟΑΕΔ τηρούνται λίστες ανέργων κατά ειδικότητα. Προβλήματα μπορούν να προκύψουν όταν ο άνεργος προτιμά κατά βάθος το επίδομα ανεργίας από το να δουλεύει.

(γ) Επαγγελματικά σωματεία

Σωματεία όπως ξενοδοχοϋπαλλήλων, μαγείρων, αποφοίτων σχολών, κλπ. Επίσης έχουν λίστες με άνεργα μέλη τους.

(δ) Ξενοδοχειακές σχολές Α.Τ.Ε.Ι.

Συνίσταται η επαφή με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του κλάδου και για το σκοπό προσέλκυσης προσωπικού. Στο εξωτερικό, μερικούς μήνες πριν την αποφοίτηση, οργανώνονται επαφές και συνεντεύξεις εργοδοτών-σπουδαστών για να διευκολυνθούν σε θέματα εργασίας αμφότεροι. Ένα πρόβλημα που συνήθως υπάρχει είναι ότι οι σπουδαστές συμφωνούν να δουλέψουν μόλις αποφοιτήσουν αλλά μετά δεν προσέρχονται.

2.4 ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΜΕΙΩΜΕΝΟ ΩΡΑΡΙΟ

Είναι ένας τρόπος κάλυψης εργατικών αναγκών που (κακώς) ελάχιστα χρησιμοποιείται. Σίγουρα στα ξενοδοχεία υπάρχουν πολλές στιγμές με μεγάλο φόρτο εργασίας που ο τρόπος αυτός θα μπορούσε να αποδειχτεί χρησιμότερος π. χ. σερβίρισμα πρωινού, σερβίρισμα δείπνου, πολλές αφιξοναχωρήσεις την τάδε ημέρα της εβδομάδας κτλ.

Το πλεονέκτημα είναι ότι πετυχαίνουμε να αυξομειώνουμε το εργατικό κόστος ανάλογα με τις τιμές και κατ' επέκταση ανάλογα με τα έσοδα.

2.5 ΑΤΟΜΑ ΜΕ ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Μπορούν να προσφέρουν πολλά αρκεί να ταιριάζει η δουλειά που θα τους προσφερθεί. Σ' αυτό θα βοηθήσει πολύ η ανάλυση και η περιγραφή κάθε εργασίας, καθώς και ο προσδιορισμός των προσόντων της συγκεκριμένης ομάδας ατόμων, απ' όπου θα προκύψει ότι για μια μεγάλη σειρά εργασιών μπορούν να ανταποκριθούν επιτυχώς. Π.χ. σαν τηλεφωνήτρια μπορεί να εργαστεί μια κοπέλα με πρόβλημα στα πόδια, σαν κηπουρός κάποιος με πρόβλημα στην ακοή, κλπ.

Θα πρέπει να προστεθεί ότι πέρα από το κοινωνικοηθικό μέρος μιας τέτοιας ενέργειας, η ικανοποίηση που αισθάνεται ένας ανάπηρος από τη δυνατότητα εργασίας που του δίνεται είναι μεγάλη και αποτελεί ισχυρό κίνητρο που ωθεί την απόδοση του υψηλότερα από πολλών άλλων αρτιμελών συναδέλφων του.

2.6 Ο ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας οπωσδήποτε επηρεάζουν, αλλά το σίγουρο είναι ότι οι ενέργειες στελέχωσης θα πρέπει να γίνουν έγκαιρα. Όσο δε πιο ψηλά ιεραρχικά (και κατά τεκμήριο πιο εξειδικευμένη) είναι η θέση, τόσο πιο νωρίς θα πρέπει να αρχίσει η έρευνα. Χωρίς να αποτελούν άκαμπτους κανόνες, οι παρακάτω χρόνοι

θεωρούνται "λογικοί" για το ξεκίνημα των ενεργειών:

- Για ανειδίκευτους και χαμηλής εξειδίκευσης άτομα (καθαρίστριες, εργάτες αποθήκης, πλύστες σκευών, κλπ) 1-1 ½ μήνα πριν την ημερομηνία πρόσληψης.

-Για μέσης εξειδίκευσης άτομα (μάγειρας, τραπεζοκόμος α', ρεσεψιονίστ, κλπ) 2-4 μήνες πριν την ημερομηνία πρόσληψης.

-Για διευθυντικά στελέχη και άτομα υψηλής εξειδίκευσης 4-6 μήνες πριν την ημερομηνία πρόσληψης.

2.7 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Στα ξενοδοχεία με καλή οργάνωση και ικανή διοίκηση ο κάθε υποψήφιος, εκτός από το βιογραφικό (του) που υποβάλλει, συμπληρώνει και ειδικό έντυπο αίτησης, για εργασία.

Με βάση τα έντυπα αυτά, το τμήμα προσωπικού δημιουργεί αρχείο υποψηφίων για κάλυψη τωρινών και μελλοντικών αναγκών-με συγκεκριμένες για όλους πληροφορίες, που πιθανόν να μην αναφέρονται στο βιογραφικό τους σημείωμα.

Μετά την πρώτη επιλογή των υποψηφίων, με βάση το έντυπο αίτησης και το βιογραφικό τους, οι υπεύθυνοι επί των προσλήψεων, συνήθως ο προσωπάρχης ή και το στέλεχος (του οποίου το τμήμα ή τη διεύθυνση θα απασχοληθεί ο υποψήφιος) επιλέγουν τους ενδεχόμενους υπαλλήλους τους με μια από τις 2 μεθόδους επιλογής που χρησιμοποιούνται. Η μια μέθοδος, που είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές και ευπροσάρμοστες τεχνικές, είναι η προσωπική συνέντευξη. Η άλλη μέθοδος είναι η μέθοδος επιλογής με τη χρήση DVD.

2.7.1 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η τεχνική της λήψης συνέντευξης από τους υποψηφίους, που για πολλούς αποτελεί αναντικατάστατο εργαλείο επιλογής, βοηθά στην τελική αξιολόγηση των υποψηφίων για το ποιος είναι ο καταλληλότερος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Οι συνεντεύξεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν με σκοπό να αποκτηθούν πληροφορίες μη διαθέσιμες σε κάθε άλλο μέσο όπως εμφάνιση, τρόποι, αντίδραση στην πίεση. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν και να επιτρέψουν σ'έναν αριθμό ανθρώπων να δουν και να σχηματίσουν γνώμη πάνω σ'ένα συγκεκριμένο υποψήφιο ή να καθορίσουν αν ο υποψήφιος δεν θα είναι ικανός να παρουσιάζει την ίδια εικόνα σε μεταγενέστερες συνεντεύξεις. Ένα άτομο μπορεί να δώσει την σωστή απάντηση, στο σωστό τρόπο και να πει τα σωστά πράγματα σε μια συνέντευξη αλλά να μην μπορεί να τα εφαρμόσει αργότερα. Η συνέχιση της συνέντευξης καθορίζει αν ο ενδεχόμενος υπάλληλος πράγματι ενδιαφέρεται για την εργασία και τον οργανισμό.

Η συνέντευξη επιτρέπει σε δύο άτομα να συναντηθούν με σκοπό να εξερευνήσουν τις πιθανότητες εργασίας. Καμία άλλη τεχνική δεν προσφέρει την ευκαμψία και την βαθύτητα της συνέντευξης. Δυστυχώς η συνέντευξη είναι μια από τις πιο μερδεδεμένες και δύσκολες τεχνικές. Δεν υπάρχει κάποιος μηχανολογικός τρόπος για την συνέντευξη. Η λήψη μίας συνέντευξης προϋποθέτει συγκέντρωση, οξύτητα αισθήσεων, χρόνο, ευαισθησία και εκπαίδευση. Δεν υπάρχει κάποιο είδος ή τύπος κατάλληλος για την καλή συνέντευξη,

αλλά όταν ένα άτομο αναπτύσσει προσόντα συνέντευξης αυτή η ατομική αξία είναι προσόν σ'έναν οργανισμό. Μια πετυχημένη συνέντευξη προϋποθέτει:

(α) Προηγούμενη μελέτη των αιτήσεων και βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν υποβάλει οι υποψήφιοι.

(β) Προηγούμενη μελέτη της περιγραφής εργασίας και του προσδιορισμού προσόντων.

(γ) Προετοιμασία των ερωτήσεων που θα ελέγξουν τα προσόντα αυτά.

(δ) Στην περίπτωση που οι εξετάζοντες είναι περισσότεροι του ενός θα πρέπει να γίνει συνεννόηση μεταξύ τους για τις περιοχές που θα εξετασθεί ο καθένας (π.χ. ο ένας για τις σπουδές και ο άλλος για την προϋπηρεσία).

(ε) Πληροφόρηση του υποψηφίου για το λόγο και το είδος της συνέντευξης, τα χαρτιά και όλες τις άλλες σχετικές πληροφορίες που μπορεί να χρειαστεί.

(στ) Κατάλληλο χώρο, περιβάλλον που θα γίνει η συνέντευξη

(ζ) Καθορισμός ραντεβού στους υποψηφίους με ρυθμό ένας κάθε 20-30 λεπτά (είναι η πιο συνηθισμένη διάρκεια συνέντευξης και ένα κενό τρίλεπτο μεταξύ δύο διαδοχικών συνεντεύξεων για να συμπληρώσει τις σημειώσεις του ο εξεταστής). Φυσικά η διάρκεια της συνέντευξης εξαρτάται και από τη θέση. Πλήρωση θέσεων υψηλής εξειδίκευσης συνιστούν μακρόχρονες και λεπτομερέστερες συνεντεύξεις.

(η) Συνθήκες μυστικότητας για την συνέντευξη. Μερικές συμβουλές για την συνέντευξη:

(1) Να είστε ο εαυτός σας

(2) Αφήστε τον υποψήφιο να ηρεμήσει πριν τη συνέντευξη

(3) Ιεραρχήστε τις ερωτήσεις σας όσο είναι δυνατόν

(4) Κάντε ερωτήσεις που να μην απαντώνται με ένα «ναι» ή με ένα «όχι», αλλά που να περιέχουν στην απάντηση επεξηγήσεις και περιγραφές.

(5) Προσπαθήστε να παίρνετε τις απαντήσεις και ακριβείς απαντήσεις στις ερωτήσεις σας.

(6) Ακούστε τον εξεταζόμενο προσεκτικά, χωρίς υπεροψία, τυχόν διορθώσεις θα πρέπει να γίνονται με τακτ.

(7) Δώστε στον εξεταζόμενο αρκετό χρόνο να σκεφτεί την ερώτηση προτού απαντήσει.

(8) Να είστε καλός ακροατής και όχι ομιλητής

(9) Μη διακόπτετε τον εξεταζόμενο. Πάντοτε αφήστε το άτομο να τελειώσει ότι έχει αρχίσει.

(10) Χρησιμοποιήστε συχνά τις λέξεις «γιατί» και «πως».

(11) Αφήστε τον υποψήφιο να τελειώσει μια απάντηση προτού ρωτήσετε κάτι άλλο.

(12) Χρησιμοποιήστε σωστή και απλή γλώσσα.

Πέρα από την παραπάνω τεχνική που χαρακτηρίζεται σαν «φιλική» υπάρχει και η τεχνική «στρες». Σύμφωνα μ'αυτή ο εξεταστής υιοθετεί ένα επιθετικό στυλ ερωτήσεων και προσπαθεί να φέρει σε δύσκολη θέση τον υποψήφιο. Οι οπαδοί της τεχνικής αυτής υποστηρίζουν ότι έτσι ο υποψήφιος δείχνει καλύτερα τον πραγματικό του εαυτό. Οι αντιτιθέμενοι υποστηρίζουν ότι αυτό δεν βοηθά στην αποκατάσταση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ εξεταζόντος και υποψηφίου.

Όπως προαναφέρθηκε οι εξετάζοντες μπορεί να είναι περισσότεροι του ενός. Στην περίπτωση αυτή και αφού έχουν χωριστεί οι περιοχές που θα υποβάλει ερωτήσεις ο

καθένας έχουμε το πλεονέκτημα ότι το συμπέρασμα για τον υποψήφιο (σαν αποτέλεσμα γνώμης πολλών) θα είναι πιο αντικειμενικό. Είναι όμως αρνητικό για την πορεία και το «κλίμα» της συνέντευξης να ερωτούν όλοι για όλα, χωρίς κάποια σειρά.

Δεν θα πρέπει να ξεφεύγει της προσοχής μας ότι για ειδικότητες με καθαρά τεχνικό χαρακτήρα (π.χ. μάγειρας, υδραυλικός κλπ), η συνέντευξη δεν είναι αρκετή για να διαμορφώσουμε σαφή γνώμη.

Επίσης ότι ο μέσος διευθυντής ή προσωπάρχης δεν είναι σε θέση να κρίνει κάποια στοιχεία του χαρακτήρα, π.χ. φιλικότητα, συνεργασιμότητα, κλπ. Γιατί απαιτούνται γνώσεις ψυχολογίας.

2.7.2. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ DVD

Στους υποψηφίους που πρόκειται να απασχοληθούν σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σε θέσεις εργασίας όπου απαιτείται συχνή επαφή με τον πελάτη (Υποδοχή, Εστιατόρια, Μπαρ κλπ) παρουσιάζονται, μέσω DVD, εργασιακές καταστάσεις-καθημερινές περιπτώσεις τρόπου εξυπηρέτησης πελατών. Οι υποψήφιοι καλούνται να απαντήσουν ή να σχολιάσουν για τον ορθό ή όχι τρόπο συμπεριφοράς του υπαλλήλου. Συνήθως για την ταχύτερη αξιολόγηση των υποψηφίων εμφανίζονται στην οθόνη τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις (τι θα έπρεπε να κάνει ο υπάλληλος) και καλείται ο υποψήφιος να επιλέξει τη σωστή.

Η χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου, αν και σχετικά ακριβή και κάπως χρονοβόρα, είναι κατάλληλη για επιλογή από ένα μεγάλο αριθμό υποψηφίων, καθώς και για τη γρήγορη βαθμολόγηση τους.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι:

(α) Ο υποψήφιος βρίσκεται να ακούει και να βλέπει πραγματικές εργασιακές καταστάσεις. Τέτοια δυνατότητα δεν παρέχεται από τη χρησιμοποίηση άλλων μεθόδων.

(β) Δίνεται η δυνατότητα σ' αυτόν που κάνει την επιλογή να αξιολογήσει σωστά και γρήγορα τις ικανότητες του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε παρόμοιες καταστάσεις (αριθμός σωστών απαντήσεων)

(γ) Δείχνεται ο βαθμός ευαισθησίας ή ο προσανατολισμός του υποψηφίου στην παροχή υπηρεσιών

(δ) Δίνεται η δυνατότητα στον υποψήφιο να διαπιστώσει ο ίδιος αν το αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχοϋπαλλήλου (σε συγκεκριμένες θέσεις είναι κατάλληλο γι' αυτόν).

Για την καλύτερη αξιοπιστία αυτής της μεθόδου είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν:

(α) Οι εργασίες που απαιτούν προσωπική και συχνή επαφή του εργαζόμενου με τον πελάτη και να αναλυθούν στα κατάλληλα λειτουργικά στοιχεία τους (ανάλυση θέσεων εργασίας)

(β) Να αναπτυχθεί το κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, στις θέσεις αυτές. Το κριτήριο αυτό είναι πελάτης-σχέσεις και μετριέται στις ακόλουθες διαστάσεις εργασιακής απόδοσης:

(1) Ευγένεια στον πελάτη,

(2) βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες του πελάτη,

(3) πώληση υπηρεσιών,

(4) συνεργασία με άλλους εργαζόμενους,

- (5) εμπιστοσύνη στην ευθύτητα του πελάτη,
- (6) λογική κρίση στις δημιουργούμενες καταστάσεις

Βέβαια για κάθε μία από αυτές τις διαστάσεις θα πρέπει να καθοριστούν στοιχεία απόδοσης-συνήθως σε όρους συμπεριφοράς.

Ο στόχος της επιλογής προσωπικού είναι πρόσληψη ικανών, σε κάποιο λογικό κόστος. Η αξία των ικανών εργαζομένων είναι ανυπολόγιστη. Οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν τον κύριο παράγοντα στην ικανοποίηση του πελάτη. Κατάλληλη πρόσληψη και εκπαίδευση αποτελούν τη μια απάντηση στο ερώτημα, πώς να ενθαρρύνουμε τον πελάτη να έρθει ξανά και ξανά.

Από τη στιγμή που προσλαμβάνεται ο υποψήφιος/α το βασικό ταλέντο αυτού/αυτής θα πρέπει να ενδυναμωθεί με κατάλληλα προγράμματα εισαγωγής και τοποθέτησης, προγράμματα εκπαίδευσης και με συστηματική και συνεπή άσκηση διοίκησης. Αλλά μια καλή εμπειρία για τον πελάτη ξεκινά με την απόφαση πρόσληψης. Η μέθοδος επιλογής με τη χρήση DVD είναι ένας τρόπος για καλύτερες αποφάσεις σε θέματα πρόσληψης προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΝΕΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ

Εισαγωγή, είναι η διαδικασία υποδοχής-ενημέρωσης και τοποθέτησης ενός νέου υπαλλήλου στην επιχείρηση, με σκοπό τη γρήγορη ένταξη του ως μέλος της ομάδας των εργαζομένων (στο τμήμα ή σε όλη την επιχείρηση), ώστε να γίνει ικανός για υψηλή απόδοση όσο το δυνατό γρηγορότερα.

Η διαδικασία αυτή αρχικά είναι ευθύνη του τμήματος προσωπικού είτε του προσωπάρχη είτε του υπεύθυνου εκπαίδευσης- στο βαθμό του πρέπει να παρασχεθούν γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση και το τμήμα που θα απασχοληθεί ο νέος υπάλληλος και την ενημέρωση του για τους χώρους και τις εγκαταστάσεις. Στη συνέχεια και όσον αφορά τις τεχνικές λεπτομέρειες εκτέλεσης του έργου στο οποίο ο υποψήφιος θα απασχοληθεί, καταλληλότερος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του, ο οποίος και αναλαμβάνει αυτή την ενημέρωση.

3.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Οι σκοποί της διαδικασίας εισαγωγής-ενσωμάτωσης είναι δύο:

- Να δώσει πληροφορίες στο νέο υπάλληλο σχετικά με την επιχείρηση και τη συγκεκριμένη δουλειά. Αυτές θα τον βοηθήσουν να μπει σύντομα στη διαδικασία της παραγωγής χωρίς «τριβές».

- Να βοηθήσει το νέο υπάλληλο ψυχολογικά στο αναπόφευκτο «σοκ» από την ένταξη του σε νέες ομάδες, συστήματα παραγωγής, κανόνες και διαδικασίες. Να τον βοηθήσει να αποβάλλει συναισθήματα φόβου, αβεβαιότητα, άγχος.

Λογικό είναι, διαφορετικής προέλευσης νεοπροσλαμβανόμενοι να χρειάζονται και διαφορετική μεταχείριση.

Συγκεκριμένα:

(α) Αυτοί που έχουν ήδη προϋπηρεσία στην ειδικότητα σε άλλα ξενοδοχεία, εστιατόρια. Αυτοί συνήθως χρειάζονται μικρό μόνο διάστημα για να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

(β) Αυτοί που έχουν προϋπηρεσία, αλλά σε άλλη ειδικότητα ή ακόμη και σε άλλο κλάδο. Χρειάζονται μεγαλύτερο διάστημα από τους προηγούμενους.

(γ) Αυτοί που δουλεύουν για πρώτη φορά στη ζωή τους. Τα άτομα αυτά δεν έχουν καμία εμπειρία από εργασιακούς χώρους και φυσικά το περιβάλλον που καλούνται να ενσωματωθούν είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που έχουν συνηθίσει (σχολείο, οικογένεια, φίλοι). Εδώ απαιτείται μεγάλη προσοχή, γιατί οι πρώτες εμπειρίες και βιώματα έχουν σοβαρές επιπτώσεις και μπορεί να «σημαδέψουν» όλη την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Στα ξενοδοχεία θα πρέπει να προσέξει κανείς ιδιαίτερα:

- Για νέους που θα χρειαστεί να έλθουν σε επαφή με πελάτες. Θα πρέπει ο προϊστάμενος να βεβαιωθεί ότι είναι σε θέση να συμπεριφερθούν «σωστά». Αυτό γίνεται ακόμη σπουδαιότερο αν υπολογίσει κανείς ότι σ' ένα ξενοδοχείο συχνά δεν υπάρχει

αμεσότητα εποπτείας π.χ. ο γκρουμ που συνοδεύει τον πελάτη στο δωμάτιο, η καμαριέρα που καθαρίζει, είναι δύσκολο να εποπτευτούν από τον προϊστάμενο υποδοχής ο πρώτος και από την προϊσταμένη ορόφων η δεύτερη.

- Το προϊόν που προσφέρεται εκτός από το συγκεκριμένο, το χειροπιαστό (δωμάτιο, φαγητό, ποτό) έχει και αφηρημένες διαστάσεις εξίσου όμως σημαντικές π.χ. ατμόσφαιρα, φιλοξενία, φιλικότητα, κομψότητα, κοσμοπολίτικο περιβάλλον. Στον υπάλληλο που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, πέρα από την επαγγελματική του κατάρτιση θα πρέπει να του εξηγηθούν και αλλά πράγματα όπως το ντύσιμο του, η ατομική του καθαριότητα, η περιποίηση του εαυτού του, έτσι που να μην αποτελεί παραφωνία με το περιβάλλον.

- Ο προϊστάμενος θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι γνωρίζουν τα περί υγιεινής, ειδικά στα τμήματα κουζίνας, εστιατορίου, ορόφων, πλυντηρίων, όπου η μεταφορά μικροβίων από και προς τους πελάτες είναι πιθανή. Ο προσωπάρχης θα ελέγξει με τη σειρά του αν έχουν γίνει οι απαραίτητες ιατρικές εξετάσεις-εμβόλια.

-Θα πρέπει να εξηγηθούν ορισμένες ξένες λέξεις της ορολογίας του ξενοδοχείου που αλλιώς θα είναι σε κάποιο νέο ακατανόητες,

3.3 ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΚΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ – ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗΣ

Α στάδιο: Σ' αυτό καταβάλλεται προσπάθεια να ελαττωθεί το άγχος, ο φόβος, η αβεβαιότητα. Δίνονται πληροφορίες όπως το πότε και που θα τρώει, αν και που θα διαμένει, τι στολή θα φορά, που είναι τα αποδυτήρια και ποιο θα είναι το ντουλάπι του, κανονισμός προσωπικού, διαδικασία μισθοδοσίας, διαδικασία προσέλευσης – αποχώρησης από τη δουλειά, κλπ. Οι πληροφορίες αυτές δίνονται συνήθως από το τμήμα προσωπικού.

Επίσης ενέργειες που αποσκοπούν εξοικείωση με το χώρο και τα εργαλεία της δουλειάς. Από τον προϊστάμενο του τμήματος γίνεται ξενάγηση στο τμήμα, παρουσίαση στο λοιπό προσωπικό, εξηγείται η χρήση ορισμένων βασικών μηχανημάτων, οι κανόνες ασφαλείας, πυρασφαλείας, πρώτων βοηθειών. Το στάδιο αυτό ανάλογα με την ειδικότητα και το μέγεθος του τμήματος διαρκεί το πολύ δύο ημέρες. Στο διάστημα αυτό δεν αναμένουμε από τον εργαζόμενο να αποδώσει. Καλό είναι να ανατεθεί σε κάποιο παλαιότερο υπάλληλο του τμήματος η υποχρέωση να βοηθήσει τον καινούργιο.

Β στάδιο: Αυτό αποσκοπεί στην ένταξη και προσαρμογή του εργαζόμενου στην ομάδα και στην παραγωγική διαδικασία. Γίνεται από τον προϊστάμενο ανασκόπηση της περιγραφής εργασίας, η σύνδεση με τα υπόλοιπα μέλη του τμήματος, η σταδιακή εκχώρηση ευθυνών. Ο προϊστάμενος οφείλει να παρακολουθεί διακριτικά μεν αλλά προσεκτικά τα πρώτα αυτά βήματα.

Γ στάδιο: Στο τέλος της α' εβδομάδας ο προϊστάμενος θα πρέπει να καλέσει το νέο υπάλληλο και να συζητήσει μαζί του. Γίνονται ερωτήσεις για τυχόν δυσκολίες και δίνονται συμβουλές για λάθη που έγιναν. Δεν θα πρέπει να είναι μονόλογος εκ μέρους του προϊσταμένου, αλλά να παροτρυνθεί ο υπάλληλος να εκφράσει απόψεις, προβλήματα, δυσκολίες, που θα πρέπει να επιλυθούν στο στάδιο αυτό και το συντομότερο δυνατόν.

Δ στάδιο: Αξιολόγηση του νεοπροσληφθέντα. Το στάδιο αυτό δεν ανήκει στην εισαγωγή-ενσωμάτωση καθότι λαμβάνει χώρα 2-4 εβδομάδες από την πρόσληψη, αναφέρεται όμως εδώ γιατί αποτελεί λογική συνέχεια των προηγούμενων. Ο προϊστάμενος είναι τώρα σε θέση να αποφανθεί για την καταλληλότητα του εργαζομένου. Ο προϊστάμενος ή και ο προσωπάρχης κάνουν μια ακόμη ανασκόπηση με τον εργαζόμενο για το διάστημα αυτό και εξηγούνται οι προϋποθέσεις βελτίωσης. Αν όμως ο υπάλληλος δεν

κρίνεται κατάλληλος, η συνεργασία θα πρέπει να τερματίζεται στο στάδιο αυτό.

3.4 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΝΕΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Οι τεχνικές πληροφορίες που θέλει να ξέρει ο νέος υπάλληλος, είναι:
- γενικές πληροφορίες γύρω από το ξενοδοχείο (π.χ. ποιοι οι ιδιοκτήτες, πόσες, ποιες, και που οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ποιοι οι χώροι εκμετάλλευσης, πόσος ο αριθμός των εργαζομένων κλπ).

- ποιες υπηρεσίες παρέχονται,
- ποιοι είναι οι πελάτες,
- ποιοι είναι οι συνάδελφοι του,
- ποιοι είναι οι διευθυντές, προϊστάμενοι,
- πόσα και ποια εκπαιδευτικά προγράμματα υπάρχουν,
- ποια τα μεταφορικά μέσα του προσωπικού,
- παρέχεται ή όχι τροφή,
- ποιες άλλες υπηρεσίες και οφέλη παρέχονται στο προσωπικό,
- διάρκεια αδειών και τρόποι παροχής τους.

Πληροφορίες γύρω από το τμήμα στο οποίο θα εργαστεί.

- τι παράγει και τι υπηρεσίες προσφέρει,
- ποιες είναι οι εργασίες που γίνονται σ' αυτό,
- ποια είναι η οργάνωση του,
- ποιοι είναι οι επιβλέποντες στο τμήμα,
- ποιοι κανονισμοί υπάρχουν,
- ποια είναι η δική του εργασία (τι ακριβώς θα κάνει),
- ποιες μηχανές θα χειρίζεται,
- ποιοι οι χώροι ευθύνης του,
- πώς σχετίζεται το δικό του έργο με το έργο των συναδέλφων του στο τμήμα.

Πληροφορίες γύρω από τις ώρες απασχόλησης και την πληρωμή.

- ωράριο εργασίας – βάρδιες εργασίας,
- ρυθμός παραγωγής, αριθμός πελατών προς εξυπηρέτηση,
- συστήματα αμοιβής,
- πότε πληρώνεται και που,
- ποια πριμ δίνονται,
- υπερωρίες,
- επιδόματα.

Πληροφορίες γύρω από πρότυπα.

- πρότυπα ποσότητας παραγωγής
- πρότυπα ποιότητας παραγωγής, υπηρεσίες,
- πρότυπα ασφαλείας,
- πρότυποι χρόνοι,
- πρότυπα συμπεριφοράς,
- πρότυποι χρόνοι παρουσίας και διαλειμμάτων.

Πληροφορίες όμως δε χρειάζεται μόνο ο νέος υπάλληλος αλλά και ο άμεσος προϊστάμενος του, γι αυτόν. Έτσι για να είναι σε θέση να τον βοηθήσει και να αναπτύξει μια γρήγορη και εποικοδομητική συνεργασία μαζί του, ο άμεσος προϊστάμενος πρέπει να ενημερωθεί (από το νέο υπάλληλο) σε διάφορα σημεία, όπως:

- προηγούμενη πείρα του σε ξενοδοχείο ή άλλη επιχείρηση,
- τύπος και φύση προηγούμενης εργασίας,
- εξουσία και ευθύνες του στην προηγούμενη θέση εργασίας,
- οικογενειακή του κατάσταση
- λόγοι προτίμησης και επιθυμίας του να απασχοληθεί σε αυτό το ξενοδοχείο,
- σχέση του με το ξενοδοχείο,
- που διαμένει και πως έρχεται στη δουλειά του,
- πως περνάει τις ελεύθερες ώρες του,
- προσδοκίες και άμεσοι στόχοι του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4.1 ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Είναι γενικά παραδεκτό ότι η εκπαίδευση ωφελεί και τον εργαζόμενο και την επιχείρηση:

(α) Τον εργαζόμενο γιατί:

- αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας και αυτοπεποίθησης με βάση το σκεπτικό: «Αφού η επιχείρηση υποβάλλεται σε έξοδα για να με εκπαιδεύσει δεν σκοπεύει να με διώξει. Και εγώ όμως κατέχω καλύτερα τη δουλειά μου μετά την εκπαίδευση, έτσι και αν ακόμη με διώξει ευκολότερα θα βρω άλλη».

- ο εργαζόμενος που είναι απόλυτος γνωστής του αντικειμένου του τυχαίνει εκτίμησης και σεβασμού, στο εργασιακό τουλάχιστον περιβάλλον, πράγμα που αποτελεί ικανοποίηση ψυχολογικών αναγκών (ΕΓΩ) του εργαζόμενου,

(β) Την επιχείρηση γιατί:

- Επιταχύνεται η εκμάθηση της εργασίας και αυξάνεται η παραγωγικότητα. Αν περιμένουμε να μάθει ο εργαζόμενος τη δουλειά από τους συναδέλφους του, αυτό και περισσότερο θα διαρκέσει και οι γνώσεις ίσως να μην μεταφερθούν σωστά.

- Μειώνονται τα παράπονα των πελατών, τα ατυχήματα και οι ζημιές

- Αυξάνει την επαγγελματικότητα και μειώνονται οι απουσίες. Στατιστικές δείχνουν ότι οι ειδικευμένοι υπάλληλοι αποχωρούν σε μικρότερο ποσοστό απ'ότι οι ανειδίκευτοι στην ίδια χρονική περίοδο.

Καλύπτονται ευκολότερα οι ανάγκες σε προσωπικό. Ο εκπαιδευόμενος εργαζόμενος είναι σε θέση να καταλάβει την κενή (ή μελλοντική κενή) θέση του προϊσταμένου του.

4.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Πρώτα θα πρέπει να εξεταστεί αν και κατά πόσο χρειάζεται εκπαίδευση κάποιος εργαζόμενος (ή εργαζόμενοι) στο ξενοδοχείο, δηλ. να γίνει ο εντοπισμός των αναγκών για εκπαίδευση.

Η ανάγκη για εκπαίδευση είναι πρόδηλη όταν υπάρχει διάσταση ανάμεσα στην περιγραφή εργασίας, περιγραφή προσόντων και την πραγματικότητα (υπό την προϋπόθεση ότι η περιγραφή εργασίας και ο προσδιορισμός των προσώπων είναι ρεαλιστικά συνταγμένα).

Άλλες κλασικές περιπτώσεις που η εκπαίδευση θεωρείται αναγκαία είναι όταν:

- έχουμε νεοπροσληφθέντες πρόκειται να εφαρμοστεί νέα τεχνολογία και μέθοδοι εργασίας (πχ. Χρήσης computer, αλλαγή από αγγλικό service σε μπουφέ, κλπ)

- δημιουργούνται νέα τμήματα στο ξενοδοχείο

Πέρα από τις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν και άλλες ενδείξεις που μπορούν να θεωρηθούν αρκετές (ιδιαίτερα αν συνδυάζονται μεταξύ τους) για να καταστήσουν την ανάγκη για εκπαίδευση επιτακτική.

Αυτές είναι: (8)

- Κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών (διαπιστούμενη απ' ευθείας από τη διεύθυνση ή προκύπτουσα από τα παράπονα των πελατών)

- Χαμηλή παραγωγικότητα

- Υψηλό κόστος

Πολλές αποχωρήσεις προσωπικού (ίσως χρειάζονται εκπαίδευση οι προϊστάμενοι τους)

- Πολλές απουσίες

- Πολλά ατυχήματα και ζημιές

- Πολλά παράπονα εκ μέρους των εργαζομένων

- Πολλές παραβάσεις του εσωτερικού κανονισμού

- Πολλές διαφωνίες και διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων.

Μετά τον εντοπισμό των αναγκών, το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης. Ποιοι θα εκπαιδευτούν, για πόσο χρονικό διάστημα, με ποιο τρόπο, με ποιο κόστος, με τι στόχους (στο τέλος της εκπαίδευσης να είναι ικανοί να...)

Ακολουθεί η οργάνωση της εκπαίδευσης. Σημαίνει σύνταξη του προγράμματος, επιλογή και διευθέτηση του χώρου, καθορισμό ευθύνης και εξουσίας των εκπαιδευτών, εναρμόνιση με τη λειτουργία του ξενοδοχείου από πλευράς ωραρίων, χώρων, κλπ.

Εκτός των αντικειμενικών δυσκολιών (χρόνος, χώροι, ικανοί εκπαιδευτές κλπ), συχνά υπάρχει και αρνητική διάθεση εκ μέρους των εργαζομένων. Οι παλιοί το θεωρούν υποτιμητικό και ένδειξη ότι μέχρι τώρα δεν έκαναν τη δουλειά τους σωστά. Το θέμα χρειάζεται λεπτό χειρισμό, εξήγηση των λόγων που συνιστούν την εκπαίδευση καθώς και των ωφελειών που θα προκύψουν από αυτήν.

4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Περίληπτικά οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σ' ένα ξενοδοχείο είναι:

(α) στη θέση εργασίας

Συνίσταται όταν ένας ή πολύ λίγοι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν ένα πρακτικό αντικείμενο. Απαραίτητη προϋπόθεση ο προϊστάμενος-εκπαιδευτής να είναι κατάλληλος. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει ασκούμενος σε πραγματικές συνθήκες και μηχανήματα, άρα δεν θα αντιμετωπίσει πρόσθετα προβλήματα προσαρμογής μετά την εκπαίδευση. Το μειονέκτημα είναι ότι λόγω της σύγχρονης ροής της εργασίας, οι συνθήκες και η οργάνωση διδασκαλίας δεν είναι ιδεώδεις.

(β) Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας. Είναι παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου. Σύμφωνα μ' αυτή, δύο εργαζόμενοι εναλλάσσονται σε παρεμφερείς θέσεις π. χ. ο βοηθός μάγειρου με το βοηθό ζαχαροπλάστη, ο τραπεζοκόμος του εστιατορίου μ' αυτόν του μπαρ, ο ρεσεψιονίστ με τον μαινκουραντιέ. Η μέθοδος αυτή πέρα από τις γενικότερες ωφέλειες της εκπαίδευσης, βοηθά το εν γένει πνεύμα συνεργασίας με το να μπορέσει να κατανοήσει ο ένας τις δυσκολίες της δουλειάς του άλλου.

Το μειονέκτημα είναι ότι η απόδοση του τμήματος και του εργαζομένου μπορεί να πέσει, μέχρι ο εναλλαχθείς στη θέση να «μπει στο πνεύμα» του νέου αντικειμένου, γι αυτό και δεν συνίσταται σε περιόδους αιχμής.

Ένας συνδυασμός της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας και της εναλλαγής σ' αυτή είναι η τοποθέτηση υπαλλήλων μας για κάποιο χρονικό διάστημα σε άλλα κατά τεκμήριο πιο οργανωμένα ξενοδοχεία.

(γ) Παραδοσιακή διδασκαλία σε τάξη

Συνίσταται όταν ο αριθμός των εκπαιδευμένων είναι μεγάλος. Στα εποχιακά ξενοδοχεία αυτό συμβαίνει στην αρχή της σαιζόν που υπάρχουν πολλοί νεοπροσλαμβανόμενοι. Την περίοδο αυτή όμως είναι διαθέσιμοι και χώροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν τάξεις.

(δ) Σεμινάρια

Τα οποία οργανώνονται και εκτελούνται από στελέχη του ξενοδοχείου ή και εκπαιδευτές εκτός ξενοδοχείου προσκαλούμενους ειδικά γι 'αυτό. Το ρόλο των εκπαιδευτών μπορούν να παίζουν και στελέχη εταιριών προμηθευτών σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο εμπορίας τους (αρνιά Ν. Ζηλανδίας: αποθήκευση, τεμαχισμός, τρόποι παρασκευής, κλπ, απορρυπαντικά τάδε: καθαρισμός δαπέδων, ειδών υγιεινής, κλπ.).

4.4 ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Ο σκοπός της εκπαίδευσης είναι να ευαισθητοποιηθεί το προσωπικό απέναντι στις ανάγκες, τις απόψεις και τη συμπεριφορά του πελάτη, οι επιδεξιότητες και οι ικανότητες οι οποίες χρειάζονται να αναπτυχθούν περιλαμβάνουν:

(α) Παρατήρηση και προσοχή στη λεπτομέρεια.

(β) Χρησιμοποίηση και αναγνώριση των στάσεων και των άλλων μη λεκτικών σημάτων.

(γ) Προσεκτική-ευγενική ακρόαση και αντίδραση

(δ) θετικότητα, που απαιτείται για να υπερνικήσει την παθητικότητα που ίσως αναπτύχθηκε από προηγούμενη εκπαίδευση

(ε) Περιοδική εξέταση της αλληλεπίδρασης προσωπικού-πελατών ώστε να ελέγχεται η υπερβολική θετικότητα και η παθητικότητα.

(στ) Τεχνικές πωλήσεων.

Προβολή ταινιών, παίξιμο ρόλων, κλειστά συστήματα τηλεόρασης καταγραφής της συμπεριφοράς του πελάτη και των εργαζομένων (για τη μετέπειτα ανάλυση τους) καθώς και άλλα λόγια μέσα και μέθοδοι, βοηθούν στην καλύτερη ανάπτυξη των πιο πάνω ικανοτήτων.

Οι παρακάτω προτάσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους εκπαιδευτές, σαν κανόνες, για μια καλύτερη εκπαίδευση:

(1) Αρνητικά σημεία που πρέπει να αποφεύγονται

(α) Μη δημιουργείτε ένα τέτοιο περιβάλλον όπου οι άνθρωποι αισθάνονται αμήχανα από τη συμπεριφορά τους.

(β) Μην καταπνίγετε την ατομικότητα

(γ) Μην κάνετε πλύση εγκεφάλου στους εργαζόμενους για σειρά τυποποιημένων και υποχρεωτικών αντιδράσεων (πρέπει να αποφεύγεται το σύνδρομο της προσποιητής ευγένειας- καλημέρα σας).

(δ) Μην ξεχνάτε να επανεξετάζετε το σκοπό και τις μεθόδους εκπαίδευσης και καθώς και τη νέα (αποκτηθείσα) συμπεριφορά των εργαζομένων. Η επαναπληροφόρηση είναι απαραίτητη.

(ε) Μην ξεχνάτε να επανεξετάζετε, επίσης και τις αντιδράσεις των πελατών.

(στ) Μην προσπαθείτε για πάρα πολλά πράγματα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

(2) Θετικά σημεία που πρέπει να ακολουθούνται:

(α) Δώστε, να καταλάβουν οι εργαζόμενοι τι προσπαθείτε να επιτύχετε με το συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, αλλιώς θα υποθέσουν ότι αυτό είναι μια ακόμη εκπαίδευση πάνω σε θέματα κοινωνικής ετικέτας και ότι τα έχουν ακούσει ξανά.

(β) Ενθαρρύνετε την αυθόρμητη αντίδραση.

(γ) Κάνετε ευχάριστη και εύκολη την εκπαίδευση, αλλά δώστε να καταλάβουν τη σοβαρότητα των μηνυμάτων.

(δ) Φροντίστε για κάποιο βαθμό εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας, για να τονιστεί το παίξιμο ρόλου. Πολλά εμπορικά καταστήματα στην Ευρώπη και Αμερική ανοίγουν μια ώρα αργότερα μια φορά την εβδομάδα για να διευκολύνουν την εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Επιπλέον από την εκπαίδευση δύο άλλα στοιχεία προσωπικής εργασίας απαιτούν προσοχή. Πρώτον, χρειάζεται μεγαλύτερη προσοχή στην εκτίμηση της προσωπικότητας των υποψηφίων κατά την επιλογή τους, ώστε η εκπαίδευση να αρχίσει από ένα σχετικά καλό επίπεδο.

Δεύτερον, η μέθοδος μέτρησης και ανταμοιβής της απόδοσης του εργαζομένου χρειάζεται, ίσως, τροποποίηση ώστε να ενισχυθεί ο νέος τρόπος συμπεριφοράς στην κάθε θέση εργασίας.

Τα παραπάνω αποτελούν απλώς ενδείξεις σημείων για την απαιτούμενη, σήμερα, εκπαίδευση του προσωπικού στα ξενοδοχεία. Αλλά δεν είναι εύκολη η αλλαγή της παραδοσιακής συμπεριφοράς του. Όμως οι απαιτήσεις του πελάτη καθώς και οι προσδοκίες του, που αλλάζουν διαχρονικά, απαιτούν και δικαιολογούν αυτή την προσπάθεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Η ΑΜΟΙΒΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 ΓΕΝΙΚΑ

Έχει ήδη λεχθεί ότι ένα ξενοδοχείο είναι επιχείρηση έντασης εργασίας. Η αμοιβή της εργασίας συνιστά την υψηλότερη δαπάνη, απορροφώντας το 28-35% των συνολικών εσόδων. Πέρα όμως από τις σπουδαιότερες οικονομικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει στο τελικό αποτέλεσμα του ξενοδοχείου υπάρχει και δεύτερος εξίσου σημαντικός λόγος που υπαγορεύει τον προσεκτικό χειρισμό του θέματος των αμοιβών. Αυτός είναι η άμεση σχέση που υπάρχει μεταξύ αμοιβής και υποκίνησης. Ο βαθμός βέβαια που υποκινείται από το χρήμα ο κάθε υπάλληλος είναι διαφορετικός και εξαρτάται από το χαρακτήρα του, τη γενική οικονομική του κατάσταση και τις άμεσες υλικές του ανάγκες. Παρ'όλες όμως τις διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, η αμοιβή δεν παύει να αποτελεί, για τους περισσότερους τουλάχιστον, ένα σημαντικό κίνητρο (ή αντίθετά αντικίνητρο) για την απόδοση τους.

5.2 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΗΣ ΑΜΟΙΒΗΣ

(α) Η νομοθεσία

Είναι πλέον απαραίτητος παράγοντας. Η εργατική νομοθεσία, οι εθνικές συλλογικές συμβάσεις και πιο συγκεκριμένα η συλλογική σύμβαση ξενοδοχοϋπαλλήλων, καθορίζουν με σαφήνεια, ανάμεσα στα άλλα, και το ύψος των κατώτερων αμοιβών ανά κατηγορία ξενοδοχοϋπαλλήλων.

(β) Οι επικρατούσες αμοιβές στο κλάδο και την ειδικότητα.

Κάθε διευθυντής ή προσωπάρχης είναι αναγκασμένος να λάβει υπ'όψη του τις αμοιβές που δίνουν οι συνάδελφοι του στο προσωπικό τους. Φυσικά αυτό δεν είναι άσχετο με την προσφορά και τη ζήτηση της συγκεκριμένης ειδικότητας στην αγορά εργασίας. Π.χ. είναι γνωστό ότι οι μάγειροι α' εξακολουθούν επί σειρά ετών να αμείβονται με μισθούς ανώτερους από τους καθορισμένους στις συλλογικές συμβάσεις (λόγω μικρής προσφοράς και μεγάλης ζήτησης της ειδικότητας αυτής). Άρα θα ήταν λάθος να προσπαθήσει κανείς να προσελκύσει άτομα της ειδικότητας αυτής με τους καθορισμένους από τις συλλογικές συμβάσεις μισθούς.

(γ) Η διάρκεια της απασχόλησης.

Λόγω της εποχικότητας που εμφανίζει μεγάλο τμήμα του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, οι απασχολούμενοι σε εποχιακές μονάδες αμείβονται ελαφρώς υψηλότερα από συνάδελφους τους με ετήσια απασχόληση (και πέρα από τη νομοθετική πρόβλεψη για καταβολή ενός 10% επιπλέον στο βασικό μισθό για τους εποχιακά απασχολούμενους). Η διάκριση στην αμοιβή μπορεί να υπάρχει και στο ίδιο ξενοδοχείο που λόγω αιχμής κατά το 7μηνο Απριλίου-Οκτωβρίου προσλαμβάνει επιπλέον υπαλλήλους και που συχνά τους αμείβει υψηλότερα απ' ό,τι τους υπαλλήλους της ίδιας ειδικότητας, 12μηνης όμως απασχόλησης.

(δ) Συνδικαλιστική δύναμη του σωματείου.

Ευνόητο είναι ότι τα σωματεία με μεγάλη δύναμη μπορούν να πετύχουν ευνοϊκότερες αμοιβές για τα μέλη τους. Στη Ρόδο π. χ. το τοπικό σωματείο υπογράφει τη δική του συλλογική σύμβαση με τους ξενοδόχους και δεν χρειάζεται την πανελλήνια. Σε αρκετές όμως περιπτώσεις έχει συσταθεί αυτοτελές σωματείο εργαζομένων μέσα στο ξενοδοχείο (προϋπόθεση: οι εργαζόμενοι να υπερβαίνουν τους 100).

(ε) Η ικανότητα πληρωμής από τον εργοδότη.

Είναι ένας βασικός λόγος που επηρεάζει ανάλογα τις αμοιβές, άσχετα με το τι συμβαίνει στην αγορά εργασίας. Έτσι, μια επιχείρηση που οι πωλήσεις τις δεν πηγαίνουν αρκετά καλά, δίνει μικρότερους μισθούς από μια άλλη εταιρία του αυτού κλάδου, που έχει καλές πωλήσεις.

Επίσης, επιχειρήσεις που διακινούν είδη σε μικρό περιθώριο κέρδους ή είδη κοινής ωφελείας, σπάνια πληρώνουν μεγάλους μισθούς.

(στ) Το κόστος της ζωής.

Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πάντα υπόψη τους το κόστος της ζωής και ανάλογα μεγαλύτερους μισθούς ή νέες συλλογικές συμβάσεις. Οι αυξήσεις του επιπέδου των τιμών δίνουν στους υπαλλήλους το δικαίωμα να ζητούν νέους μισθούς, υψηλότερους. Οι εργοδότες όμως, δεν λαμβάνουν και πολύ υπόψη τους το κόστος της ζωής, γιατί προτιμούν να βασίζονται τους μισθούς τους στην απόδοση των εργαζομένων, βάζοντας τις ανάγκες τους σε δεύτερη μοίρα.

(ζ) Η παραγωγικότητα.

Είναι το κύριο μέρος πάνω στο οποίο βασίζονται η αποδοτικότητα της επιχείρησης και το βιοτικό επίπεδο της χώρας. Η παραγωγικότητα οφείλεται σε πολλούς παράγοντες και εκτιμάται πολύ στην πολιτική των αμοιβών. Έτσι η υψηλή παραγωγικότητα περνά με καθήλωση του επιπέδου των μισθών. Πρέπει να σημειωθεί ότι η μηχανοποίηση της εργασίας αυξάνει κατά ένα βαθμό την παραγωγικότητα.

(η) Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας καθορίζουν κατά ένα τρόπο και την αμοιβή. Οι εργασίες κατατάσσονται ανάλογα με το βαθμό δεξιοτήτων που απαιτούν, με την προσπάθεια που χρειάζονται και με την ευθύνη που δίνουν σ' αυτόν που την κατέχει.

Οι παράγοντες αυτοί δεν έχουν σημασία αν δεν είναι συνδυασμένοι. Κάθε ένας μεμονωμένος δεν μεταβάλλει σχεδόν τίποτα από την αμοιβή. Ο συνδυασμός τους καθορίζει ανάλογα και τις αμοιβές της κάθε εργασίας.

5.3 ΑΡΧΕΣ ΣΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ

Με βάση τις απόψεις του συγγραφέα Dale Beach μπορούν να διατυπωθούν οι εξής αρχές:

-ο καθορισμός συστήματος αμοιβής να είναι βασισμένος σε στοιχεία όπως η απαιτούμενη δεξιότητα, προσπάθειες, ευθύνη και συνθήκες εργασίας

-Η αμοιβή θα πρέπει να προσδιορίζεται με βάση το έργο και όχι τα πρόσωπα που το εκτελούν. Εξαιρέσεις μπορεί να συμβούν στο ανώτερο επίπεδο της ιεραρχίας.

-Το επίπεδο των αμοιβών πρέπει να εναρμονίζεται με το επικρατούν στην αγορά εργασίας και τις ομοειδείς επιχειρήσεις.

-Ίση αμοιβή για ίση εργασία, ανεξάρτητα από το ποιος την εκτελεί

-Οι υπάλληλοι και το σωματείο να ενημερώνονται για το σύστημα καθορισμού των αμοιβών, επίσης ο καθένας για τη θέση του μέσα σ' αυτό το σύστημα. Δεν πρέπει να

υπάρχει μυστικότητα.

Τα λάθη που παρατηρούνται συνηθέστερα, κατά τη γνώμη του γράφοντος, στα ξενοδοχεία είναι ευθύνη των παρακάτω αρχών και πιο συγκεκριμένα:

-Κακή εκτίμηση των δεξιοτήτων, ευθύνης κ.λ.π. που απαιτεί η δουλειά με αποτέλεσμα συχνά να πληρώνονται υψηλότερα εργασίες ευκολότερες από άλλες και αντίστροφα.

-Αμοιβές με βάση το συγκεκριμένο πρόσωπο και όχι το έργο.

-Υψηλότεροι μισθοί σε υφισταμένους απ' ότι σε προϊσταμένους π.χ. να παίρνει ο σεφ μεγαλύτερο μισθό απ' ότι ο F&B Manager.

-Προαγωγές, άρα περισσότερες ευθύνες, που δεν συνοδεύονται από την ανάλογη αύξηση.

-Ίση αμοιβή σε υπαλλήλους της ίδιας ειδικότητας που δηλώνουν διακεκομμένο ωράριο, μ' αυτούς που δουλεύουν συνεχώς.

5.4 ΑΛΛΑ ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Στα άλλα οφέλη και στις συμπληρωματικές παροχές περιλαμβάνονται: τα σχέδια συνταξιοδότησης, τα σχέδια απόκτησης μετοχών από τους υπαλλήλους, οι παροχές υπαλλήλων, οι επιπλέον παροχές και έκτακτες απολαβές και τα φιλοδωρήματα.

(1) Σχέδια συνταξιοδότησης

Αρχικά υπάρχουν λίγα συστήματα συνταξιοδότησης. Στην Ελλάδα υπάρχει μόνο ένας φορέας συνταξιοδότησης που σ' αυτόν δίνονται οι εισφορές σε όλη τη διάρκεια της εργασίας και μετά τη συμπλήρωση ορίου ηλικίας και χρόνων υπηρεσίας το άτομο συνταξιοδοτείται.

Τα συστήματα συνταξιοδότησης αρχικά είχαν σχεδιαστεί κυρίως για να παρέχουν μέτρα προστασίας για τις χήρες και τα ορφανά. Μια και η διάρκεια ζωής παλιά ήταν περίπου 55 χρόνια, λίγοι υπάλληλοι ζούσαν αρκετά χρόνια, ώστε να απολαμβάνουν τα οφέλη της συνταξιοδότησης λόγω γήρατος. Η διάρκεια ζωής έχει αυξηθεί σήμερα κατά πολύ. Ένας άντρας που συνταξιοδοτήθηκε κανονικά έχει επί πλέον 13 χρόνια μπροστά του, ενώ μια γυναίκα που συνταξιοδοτήθηκε τον ίδιο χρόνο έχει 17 χρόνια ακόμη μπροστά της.

Ανεξάρτητα απ' αυτό, ξενοδοχεία και εστιατόρια αλλάζουν συχνά χέρια και οι ιδιοκτήτες τους σκέφτονται πολύ λίγο τα σχέδια συνταξιοδότησης υπαλλήλων. Μερικά από το μεγαλύτερα ξενοδοχειακά συγκροτήματα έχουν δημιουργήσει σχέδια μοιρασμού των κερδών με συμπληρωματικά οφέλη κοινωνικής ασφάλισης κατά τη συνταξιοδότηση.

(2) Σχέδια απόκτησης μετοχών της εταιρίας από τους υπαλλήλους.

Η Αμερικανική κυβέρνηση ενθαρρύνει την κατανομή των μετοχών της εταιρίας στους υπαλλήλους της, δίνοντας τους πλεονεκτήματα στους όρους για να το κάνουν αυτό. Για εταιρίες που υπάρχει στενή συνεργασία του προσωπικού της και ειδικά γι' αυτές που κατέχονται από διοικητικούς υπαλλήλους, έχει πολλά πλεονεκτήματα.

Ένα σχέδιο απόκτησης μετοχών της εταιρίας από τους υπαλλήλους είναι να συσσωρεύει τα χρήματα που είναι απαλλαγμένα από φόρους. Δεν πληρώνει φόρο στις συνεισφορές που λαμβάνει όλα τα χρόνια που δεν πληρώνει φόρο στο μέρισμα, στο επιτόκιο, ή σε άλλο εισόδημα που λαμβάνει σαν αποτελέσματα των κρατήσεων και των επενδύσεων από τα χρήματα που συνεισφέρονται. Όταν ένας υπάλληλος που αποσύρεται πουλάει τις μετοχές του, που προηγουμένως ήταν αφορολόγητες, η ανατίμηση είναι φορολογήσιμη, αλλά μακροπρόθεσμα το κεφάλαιο κερδίζεται.

Το σχέδιο απόκτησης μετοχών της εταιρίας από τους υπαλλήλους δεν συμπεριλαμβάνει υπαλλήλους σωματείου και τέτοιοι υπάλληλοι καλύπτονται από μία συλλογική συμφωνία και είναι αποδεδειγμένο ότι τα οφέλη της σύνταξης ήταν το αντικείμενο της συμφωνίας που έγινε με καλή πίστη. Ένα άλλο πλεονέκτημα του συστήματος αυτού, για τους τωρινούς ιδιοκτήτες και τους υπαλλήλους που εργάζονται για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι ότι αυτοί οι υπάλληλοι που τελειώνουν με λιγότερο από 10 χρόνια υπηρεσίας, συνήθως χάνουν μέρος από το κέρδος τους στο τραστ, αυτοί με λιγότερο από 4 χρόνια υπηρεσίας χάνουν όλο το μερίδιο τους. Κάθε χρόνο η εταιρία συνεισφέρει σ' ένα τραστ, το οποίο συνεχίζει ν' αγοράζει τις μετοχές της εταιρίας σε μια συμφωνημένη τιμή από ειδικούς ή από το χρηματιστήριο αξιών.

(3) Παροχές υπαλλήλων

Οτιδήποτε λαμβάνει υπάλληλος σε μισθούς είναι μια φυσική παροχή, ότι όμως το άτομο λαμβάνει σε υλικά αγαθά, υπηρεσίες και άλλα οφέλη, είναι μια διαφορετικής φύσης παροχή. Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε μαγειριά και τραπεζαρίες συνήθως λαμβάνουν γεύματα κατά την ώρα της εργασίας τους. Μερικά ιδρύματα έχουν εξαλείψει αυτή τη συνήθεια, μια κατ'άκριτο τέτοιο θεωρείται δεδομένο. Ο υπάλληλος δεν θεωρεί ότι αυτό υπολογίζεται στο μισθό και στα οφέλη. Σε υπαλλήλους που εργάζονται σε πολυσύχναστα μέρη, συνήθως προμηθεύουν στέγη και φαγητό σε μειωμένες τιμές. Αλλά, επιπλέον παροχές για υπαλλήλους συνηθισμένων ξενοδοχείων και εστιατορίων περιλαμβάνουν στολές για την ώρα εργασίας. Πολλά ξενοδοχεία προμηθεύουν ειδικά κοστούμια για τους υπαλλήλους που δουλεύουν στη ρεσεψιόν. Σχεδόν κάθε ξενοδοχείο προμηθεύει στολές για τις καμαριέρες και τις καθαρίστριες. Τα γκαρσόνια σε ορισμένα κέντρα προμηθεύονται μόνοι τους τις στολές τους, το κόστος αυτό δεν μπορεί να μετατεθεί στον υπάλληλο αν έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση της ωριαίας αποζημίωσης κάτω από το μικρότερο μισθό.

Σ' άλλα κέντρα τους προμηθεύουν τις στολές, τους, παρέχεται υγιεινή και ιατρική ασφάλιση. Σε ορισμένες περιπτώσεις η οδοντιατρική περίθαλψη είναι επιπλέον παροχή. Με τον καιρό ο αριθμός των επιπλέον παροχών τείνει ν' αυξάνεται.

(4) Επιπλέον παροχές, έκτακτες απολαβές.

Αλυσίδες ξενοδοχείων συνήθως προσφέρουν ελεύθερα δωμάτια στους υπαλλήλους που βρίσκονται σε διακοπές και έχουν πληρωμένα όλα τους τα έξοδα. Αυτά ισχύουν βέβαια μόνο για τα ανώτατα στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων. Όταν ένας πραγματικά ανώτερος υπάλληλος ταξιδεύει, μια γραμματέας δίπλα του κρατάει τα απαραίτητα έγγραφα, το χαρτοφύλακα κ.ά. Για τον πολύασχολο ανώτερο υπάλληλο που δεν μπορεί να πηγαίνει στο σπίτι, υπάρχει ένα διαμέρισμα που παραχωρείται από την εταιρία. Επίσης, μερικές εταιρίες παρέχουν ασφάλεια αυτοκινήτου για την οικογένεια.

Μπορεί επίσης να υπάρχει ένα ομαδικό νομικό σχέδιο, που είναι έτοιμο για τους ανώτερους υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν νομικά προβλήματα.

Οι έκτακτες απολαβές για τεχνοκράτες υπαλλήλους ξενοδοχείων, εστιατορίων και κλαμπ είναι πολλές. Οι διευθυντές και οι σύζυγοι τους μπορούν να παρακολουθούν συνέδρια στο ξενοδοχείο και εκδηλώσεις με όλα τα έξοδα πληρωμένα από την εταιρία. Οι διευθυντές ξενοδοχείων συχνά έχουν λογαριασμούς για έξοδα παραστάσεως.

Το προσωπικό της διεύθυνσης τυπικά τρώει σε πρώτη κατηγορία εστιατόρια με έξοδα της εταιρίας.

Οι επιπλέον παροχές είναι συνήθως καλύτερες από τους μισθούς και τα ημερομίσθια γιατί δεν χρειάζεται να πληρώνει φόρους. Να μερικές από τις επιπλέον παροχές, που είναι αφορολόγητες, σύμφωνα με πολλά ξενοδοχεία, εστιατόρια και

επιχειρήσεις

1) Όλα τα έξοδα αυτοκινήτου.

2) Ασφάλεια ζωής πληρωμένη εξ ολοκλήρου από την εταιρία.

3) Ταξίδι διακοπών που μπορεί να συνδυαστεί με δουλειά, έτσι ώστε να είναι αφαιρέσιμο από το φόρο.

4) Αποζημίωση για ιατρικά έξοδα συμπεριλαμβανομένων και φαρμάκων.

5) Δάνεια με μικρό τόκο ή χωρίς τόκο. Αυτές είναι σημαντικά μεγάλες απόλαβες για έναν ανώτερο υπάλληλο.

(5) Φιλοδωρήματα

Συχνά συμβαίνει οι άνθρωποι που είναι πιο ειδικευμένοι ή αυτοί που κάνουν τις λιγότερο επιθυμητές εργασίες να πληρώνονται λιγότερο απ' ό,τι οι υπάλληλοι που παίρνουν φιλοδωρήματα. Μερικοί εργοδότες πληρώνουν όσο λιγότερα μπορούν, αλλά και όσο είναι υποχρεωμένοι να πληρώνουν, ενώ άλλοι επιχειρούν να πληρώσουν όσο νομίζουν ότι μπορούν να διαθέσουν. Η πληρωμή μισθών είναι ένα πολυσυζητημένο θέμα και στον ξενοδοχειακό κλάδο προκαλεί διαφωνίες και αντιδικίες. Παράγοντες όπως φιλοδωρήματα, η χρέωση ή μη ποσοστού υπηρεσιών και η παροχή στέγης και τροφής, πρέπει να ληφθούν υπόψη. Σε μια μόνο επιχείρηση μπορούν να βρεθούν διάφοροι συνδυασμοί παροχών που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Άλλοι έχουν στέγαση και εισπράττουν φιλοδωρήματα, άλλοι ζουν έξω και δεν φιλοδωρούνται, σε άλλους παρέχεται δωρεάν τροφή και σ' άλλους όχι. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, άλλα υποκαταστήματα ενθαρρύνουν τα φιλοδωρήματα, ενώ άλλα κάνουν τα πάντα για να τα εξαλείψουν, χρεώνοντας ποσοστό υπηρεσιών.

Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι το σύστημα πληρωμών στα ξενοδοχεία παρουσιάζει ιδιαίτερα προβλήματα γιατί αποτελείται από:

-Βασικό μισθό, χορηγούμενη στέγαση και διατροφή

-Φιλοδωρήματα και ποσοστά υπηρεσιών, παράνομες πράξεις και μικρο-απάτες.

Ύπαρξη υψηλών φιλοδωρημάτων δίνει τη δυνατότητα στο προσωπάριχη να συμπιέζει τους μισθούς προς τα κάτω.

5.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Τα είδη αμοιβών των εργαζομένων που υπάρχουν σε ένα ξενοδοχείο χωρίζονται σε:

Α) Οικονομικές αμοιβές, που αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).

Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.

Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο και

Β) Μη οικονομικές αμοιβές, που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων, το περιεχόμενο εργασίας τους, τις προοπτικές καριέρας, τις συνθήκες εργασίας και τις σχέσεις με τους συναδέλφους του.

Παρακάτω αναφέρονται οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό αμοιβών:

Εξωτερικό περιβάλλον

Κυβερνητική πολιτική

Συνδικάτα

Αγορά εργασίας μέσω προσφοράς και ζήτησης

Επίπεδα αμοιβών

Εσωτερικό περιβάλλον

Οργανωσιακή κουλτούρα

Οργανωσιακή στρατηγική

Οργανωτικός κύλος ζωής

Απαιτήσεις σωματείων

Οικονομικές δυνατότητες

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθειας. Επακόλουθα οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του.

Ειδικότερα, σκοπός της αμοιβής βάση απόδοσης είναι η υποκίνηση και η επίτευξη αφοσίωσης, ώστε να αποδώσει καλύτερα ο εργαζόμενος! Επίσης ως κίνητρο αμοιβή βάση απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθούν και οι πρόσθετες παροχές και να αποδοθούν στο εργαζόμενο μέσω άμεσης ή έμμεσης αμοιβής.

5.6 ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΠΙΘΑΝΗΣ ΔΥΣΑΡΕΣΚΕΙΑΣ

Σύμφωνα με τις αποδόσεις των εργαζομένων, όπως προαναφέραμε υπάρχει και ανάλογη ανταμοιβή! Τί γίνεται όμως στην περίπτωση που κάποιος εργαζόμενος για οποιοδήποτε λόγο, δεν είναι ευχαριστημένος από την αμοιβή του;

Σύμφωνα με τον Maslow κριτήριο παρακίνησης του ανθρώπου είναι η ανικανοποίητη ανάγκη. Βάση ψυχολογικής ανάπτυξης ξεκινάει από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών του και φτάνει στις περισσότερες κοινωνικές.

Υπάρχουν πέντε τύποι (5) διαφορετικών αναγκών²:

1. Φυσιολογικές/Βιολογικές Ανάγκες: Σε αυτή την κατηγορία βρίσκονται οι βασικές ανάγκες του ανθρώπου που είναι απαραίτητες για την επιβίωση του, όπως η ανάγκη για νερό, τροφή, αέρα και ύπνο.
2. Ανάγκες Ασφάλειας: Αν και δεν έχουν τόση βαρύτητα όσο οι φυσιολογικές/βιολογικές ανάγκες, είναι εξίσου σημαντικές, καθώς εδώ υπάγονται οι ανάγκες του ανθρώπου για ασφάλεια και προστασία. Μερικές από αυτές είναι η ανάγκη για σταθερή εργασία, φροντίδα υγείας, ικανοποιητικό επίπεδο στεγής κτλ.
3. Κοινωνικές Ανάγκες/Ανάγκες Κοινωνικής Αποδοχής: Είναι οι ανάγκες που ικανοποιούν το αίσθημα του ανήκειν ενός ανθρώπου, π.χ. ανάγκη για αγάπη, φιλία, αποδοχή και συμμετοχή σε κοινωνικές/θρησκευτικές ομάδες.
4. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης: Αυτές οι ανάγκες καθίστανται όλο και πιο σημαντικές για τον άνθρωπο. Περιλαμβάνουν όλα όσα έχουν να κάνουν με την αυτοεκτίμηση, την προσωπική αξία, την κοινωνική αναγνώση και το αίσθημα επιτυχίας. Και
5. Ανάγκες Αυτοπραγμάτωσης: βρίσκεται στο υψηλότερο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow. Ουσιαστικά είναι η πραγματοποίηση των πνευματικών, ψυχικών και σωματικών δυνατοτήτων του ανθρώπου, καθώς και η αίσθηση πληρότητας! Αυτό συναπάγεται την ανάγκη του ανθρώπου να φτάσει στο μέγιστο δυνατό του οδηγώντας τον στην αυτοαντίληψη των προσωπικών δυνατοτήτων του σχετικά με την προσωπική ανάπτυξη και το έντονο ενδιαφέρον του, για εκπλήρωση των ικανοτήτων του.

Καθοδηγούμενος ο εργαζόμενος από τις ανάγκες του, του γεννιέται η επιθυμία για μεγαλύτερη αμοιβή. Έχοντας αυτό ως στόχο αυξάνει αρχικά την απόδοσή του. Στην περίπτωση που αυτό δεν οδηγήσει στην ικανοποίηση της ανάγκης του προχωράει σε απεργίες, παράπονα στους συναδέλφους ή/και στους ανωτέρους του και αρχίζει να αναζητά μια νέα εργασία με μεγαλύτερη αμοιβή.

Πολλοί εργαζόμενοι είτε εξαιτίας χαμηλής ελκυστικότητας εργασία, είτε από την λάθος αντιμετώπιση τους από τους ανωτέρους τους, μένουν δυσαρεστημένοι από την αμοιβή τους, οδηγώντας έτσι τόσο τους ίδιους όσο και την εκάστοτε επιχείρηση σε μια σειρά δυσάρεστων αποτελεσμάτων, διότι όντας δυσαρεστημένοι από την εργασία τους, έχοντας τάσεις αποχώρησης, πραγματοποιούν παρατεταμένες απουσίες, με αποτέλεσμα να υπολειμθεί όλη η επιχείρηση.

² Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business, (2013)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

6.1 ΓΕΝΙΚΑ

Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να περιγράψει τη διαδικασία των συνεχών σχέσεων μεταξύ μίας ορισμένης ομάδας εργαζομένων και του Μάνατζμεντ. Άλλος σκοπός είναι να δείξει πως μπορεί κανείς να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του μάνατζερ και να αντιμετωπίσει σωστά τα προβλήματα που προκύπτουν από τη διαδικασία των σχέσεων εργασίας. Ειδικότερα θα εξετάσουμε τα παραπάνω στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπου η χρησιμοποίηση υπαλληλικού δυναμικού είναι περισσότερο άδηλη.

6.2 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΝΩΣΕΩΝ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΟΫΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Στην Ελλάδα στους χρόνους της Τουρκοκρατίας αλλά και αργότερα, τα χάνια ή τα πανδοχεία βρίσκονταν στους δρόμους προς τα αστικά και εμπορικά κέντρα. Αλλά και από τους αρχαίους χρόνους παρουσιάζεται η ανάγκη για την ανέγερση "καταγωγίων", όπως ονομάζονται για τη φιλοξενία στις γιορτές.

Στη Βυζαντινή εποχή τον ρόλο των πανδοχείων έπαιζαν τα μοναστήρια τα οποία ίδρυσαν ιδιαίτερα διαμερίσματα για τους ξένους, τους ξενώνες ή αρχονταρίκια. Ο θεσμός αυτός εξακολουθεί να ισχύει και σήμερα στο Άγιο Όρος. Σήμερα η εξέλιξη είναι ταχύτατη, και παρακολουθεί τη συνεχώς αυξανόμενη τουριστική κίνηση. Τα ξενοδοχεία είναι εξοπλισμένα με τα πιο σύγχρονα μέσα.

Από τη δεκαετία του '50 μέχρι σήμερα, όταν δηλαδή η νέα αυτή βιομηχανία άρχισε την άνοδο της, προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της, σε προσωπικό στους διάφορους τομείς του τουρισμού δεν δόθηκε ευκαιρία για τη βασική προετοιμασία του εργατικού δυναμικού στον τομέα.

Ο νέος που δεν είχε την ευκαιρία να σπουδάσει και δεν κατόρθωσε να μάθει μια τέχνη έβρισκε στον τουρισμό και κυρίως στο τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων την ιδανική θέση για να καλύψει το χαμένο χρόνο του.

Η πρώτη ένωση των εργαζομένων στα τουριστικά επαγγέλματα ιδρύθηκε το 1921 με την επωνυμία "Πανελλήνια Ομοσπονδία εργατών επισιτισμού και υπαλλήλων τουριστικών επαγγελμάτων".

6.3 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΥΝΔΙΚΑΤΟ

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία γενικά ανθεί σ' ολόκληρο τον κόσμο, με αποτέλεσμα ο αριθμός των εργαζόμενων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και στα εστιατόρια συνεχώς αυξάνεται ενώ παράλληλα οργανώνονται συνδικαλιστικές ενώσεις στις οποίες παρακινούνται οι εργαζόμενοι να συνδεθούν.

Οι λόγοι που οι εργαζόμενοι μπαίνουν σε ένα σωματείο είναι:

(α) Αυξάνεται η διαπραγματευτική του δύναμη αφού ο εργαζόμενος αντιπροσωπεύεται στις διαπραγματεύσεις σαν ομάδα /σύνολο απέναντι στον εργοδότη.

(β) Η συμμετοχή του εργαζόμενου στο σωματείο, τον υποβοηθάει να ανυψώσει την επαγγελματική κατάρτιση και ειδίκευση του.

(γ) Προστατεύονται και προάγονται τα οικονομικά, επαγγελματικά, ηθικά και κοινωνικά συμφέροντα των μελών του σωματείου.

(δ) Η ιδιαιτερότητα και η πολυπλοκότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο κλάδος των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

(ε) Η σημαντική θέση που κατέχει η ξενοδοχειακή βιομηχανία στην οικονομία της χώρας, αποτελεί ένα σοβαρό λόγο παρακίνησης των εργαζομένων για συμμετοχή στο σωματείο.

Παρά τα σημαντικά πλεονεκτήματα που έχουν οι εργαζόμενοι που είναι μέλη του σωματείου, ένα μέρος μόνο των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανήκει στις συνδικάτα, από τα 4 εκατομμύρια άτομα που εργάζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κατ'εστιατόρια στις Η.Π.Α. ο αριθμός των συνδικαλισμένων εργαζομένων αντιπροσωπεύει λιγότερο από το 15% του συνόλου των εργαζομένων.

Οι λόγοι για απόρριψη των συνδικαλιστικών οργανώσεων από τους εργαζομένους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι οι έξης:

(α) Οι υψηλές εισπράξεις, ειδικά μεταξύ των υπαλλήλων των εστιατορίων και των ειδικών προνομίων που απολαμβάνουν.

(β) Η έλλειψη ενός ισχυρού συνδικαλιστή ηγέτη.

(γ) Στα μικρά ξενοδοχεία και εστιατόρια απασχολούνται άτομα που δεν διαθέτουν την κατάλληλη ειδίκευση και γνώση άρα έχουν χαμηλή επαγγελματική συνείδηση και η παρακίνηση αυτών των υπαλλήλων για συμμετοχή στο σωματείο είναι δύσκολη.

(δ) Υπάρχει πληθώρα νέων κυρίως ατόμων στο επάγγελμα και ακόμη μετατόπιση εργαζομένων από άλλα επαγγέλματα προς τα ξενοδοχεία.

(ε) Υπάρχει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό ξενοδοχοϋπαλλήλων οι οποίοι εργάζονται στα ξενοδοχεία έχοντας την εργασία αυτή ως παραεπάγγελμα.

(στ) Η παρακίνηση των εργαζομένων για συμμετοχή στο συνδικάτο δυσκολεύεται κυρίως στην Ελλάδα εξαιτίας των έντονων πολιτικών διενέξεων που συμβαίνουν σε ένα σωματείο.

(ζ) Ένα ποσοστό περίπου 30% των υπαλλήλων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και στα εστιατόρια είναι έφηβοι, οι οποίοι εργάζονται περιστασιακά και εύκολα αντικαθίστανται. Επίσης ένα ποσοστό περίπου 70% των υπαλλήλων είναι γυναίκες οι οποίες δεν δείχνουν σημαντικό ενδιαφέρον για τα σωματεία.

6.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί ένα σωματείο και κερδίσει διαπραγματευτικά δικαιώματα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, αμέσως το Μάνατζμεντ διαπιστώνει ότι ένα μέρος από την ευελιξία του να χειρίζεται τις σχέσεις με τους υπαλλήλους έχει σημαντικά περιοριστεί.

Κατά καιρούς, αυτή η απώλεια της ευελιξίας από το μάνατζμεντ, μπορεί ν' αδυνατίσει την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης και να οδηγήσει το Μάνατζμεντ στην υιοθέτηση "σκληρής γραμμής" έναντι του σωματείου.

Η σκληρή στάση του Μάνατζμεντ στις ελεύθερες επιχειρήσεις και ο απότομος ατομικισμός είναι η ανταμοιβή για την επιτυχή διοίκηση επί πολλά χρόνια. Οι ιδιοκτήτες και οι διαχειριστές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και των εστιατορίων έγιναν μόνοι τους επιτυχημένοι επειδή ανέλαβαν με αυτοθυσία προσωπικούς κινδύνους. Από το γεγονός ότι είναι δική τους επιχείρηση και αναλαμβάνουν οι ίδιοι το κίνδυνο, μπορούν να εκμισθώνουν οποιονδήποτε θελήσουν να διοικεί την επιχείρηση τους.

Οι ιδιοκτήτες δεν πρόκειται να πουν σ' αυτούς τι να κάνουν ή να μην κάνουν. Οι επί πολλά χρόνια επιτυχείς διοικητές ξενοδοχείων τείνουν να είναι αυταρχικοί. Ο ιδιοκτήτης ή ο Μάνατζερ θεωρείται σαν ο μεγάλος προστάτης με τους υπαλλήλους σαν μέλη μιας μεγάλης οικογένειας. Οι υπάλληλοι ανταμείβονται και τιμωρούνται σαν μέλη της οικογένειας. Καθώς ο πατέρας ιδιοκτήτης/ Μάνατζερ έκανε πληρωμές, προαγωγές, αναλάμβανε φροντίδες για λογαριασμό του ξενοδοχείου και προνοούσε για τη σύνταξη των ηλικιωμένων και πιστών εργατών.

Η θέση του Μάνατζμεντ έναντι των σωματείων περιλαμβάνει τα ακόλουθα σημεία:

(1) Η δύναμη των εργατικών ενώσεων έχει υψηλό εργατικό κόστος, όχι μόνο στους μισθούς, αλλά κόστος από το χάσιμο χρόνου εργασίας, από απεργίες, διευθέτηση παραπόνων, και άλλων δραστηριοτήτων του συνδικάτου.

(2) Επειδή το συνδικάτο δίνει μεγάλη έμφαση στην αύξηση μισθών, οι συνδικαλιστές πρέπει να πιέσουν το Μάνατζμεντ για υψηλότερους μισθούς.

(3) Οι συλλογικές συμβάσεις συνήθως επεμβαίνουν δραστικά με τη δύναμη τους και δεν επιτρέπουν στους υπαλλήλους να κάνουν επιπλέον άλλη εργασία που δεν είναι της ειδικότητάς τους.

(4) Η συλλογική σύμβαση μπορεί να κλονίσει την πίστη μεταξύ του συνδικάτου και της επιχείρησης,

(5) Ο Συνδικαλισμός ενθαρρύνει τον ανταγωνισμό προς το Μάνατζμεντ και τους ανθρώπους να εκφράζουν την εχθρότητα τους προς το Μάνατζμεντ.

(6) Το Μάνατζμεντ πρέπει να διαθέτει πολύ χρόνο για πράξεις όπως απολύσεις, προαγωγές κλπ.

(7) Οι συλλογικές συμβάσεις αποκλείουν την ελεύθερη διαπραγμάτευση του κάθε υπαλλήλου με τη διοίκηση για θέματα που αφορούν το μισθό του και άλλα κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας του.

(8) Οι συνδικαλιστές στις επιχειρήσεις εξυπηρετούν τα δικά τους συμφέροντα και όχι των μελών του συνδικάτου. Το συνδικάτο κυριαρχείται και κατευθύνεται από τη Μαφία και μερικές φορές καταφεύγουν στη βία για να επιτύχουν κέρδη. Επίσης οι ηγέτες του σωματείου δεν είναι εκλεγμένοι με δημοκρατικές διαδικασίες και επομένως δεν αντανακλούν τις επιθυμίες των μελών του Συνδικάτου.

6.5 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ

Κεντρικό σημείο των εργασιακών σχέσεων είναι οι συλλογικές συμβάσεις που εκφράζουν τη σύγχρονη οικονομική και πολιτική πραγματικότητα των αναπτυγμένων δυτικών χωρών.

Κάτω από τον όρο "συλλογική διαπραγμάτευση" περιλαμβάνονται οι σχέσεις μεταξύ συνδικαλιστικών ενώσεων (που αντιπροσωπεύουν τους εργαζομένους) και εργοδοτών (ή των αντιπροσώπων τους). Περιλαμβάνει τη διαδικασία της σωματειακής οργάνωσης των υπαλλήλων, τη διαπραγμάτευση, τη διοίκηση και την ερμηνεία των συλλογικών συμφωνιών (που καλύπτουν τις αμοιβές, τις ώρες εργασίας και τις άλλες συνθήκες απασχόλησης) την ομόφωνη υποχρέωση και οικονομική δραστηριότητα και τις διαδικασίες διευθέτησης φιλονικιών.

Υπάρχουν δύο μορφές διαπραγμάτευσης, η ατομική διαπραγμάτευση όπου η αντιπροσώπευση του εργαζομένου απέναντι στη διοίκηση της επιχείρησης γίνεται με ατομικό τρόπο και αντίστοιχα η συλλογική διαπραγμάτευση.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη συλλογική, αντί για την ατομική βούληση των εργαζομένων γιατί αυτή αποτελεί τη βασική κινητήρια δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Για το λόγο αυτόν άλλωστε, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις θεωρούνται ως το βασικότερο στοιχείο των εργασιακών σχέσεων στις χώρες εκείνες βέβαια, όπου υπάρχει πραγματική ελευθερία άσκησης του συνδικαλιστικού δικαιώματος.

6.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΕΩΝ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Αποτέλεσμα των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι η υπογραφή μίας συμφωνίας με την οποία ρυθμίζονται μια σειρά από θέματα που απασχολούν τους εργαζομένους αλλά και ορισμένοι όροι που θα βελτιώσουν τις συνθήκες άσκησης αποτελεσματικού Μάνατζμεντ.

Η συμφωνία περιλαμβάνει τα εξής θέματα:

(1) Οι κενές θέσεις προσωπικού στα ξενοδοχεία θα καλύπτονται από αποφοίτους της Σχολής τουριστικών επαγγελμάτων.

(2) Σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εποχιακής λειτουργίας ο εργοδότης υποχρεούται να επαναπροσλαμβάνει συνολικά τον ίδιο αριθμό εργαζομένων που είχε κατά μέσο όρο τις δύο προηγούμενες περιόδους εργασίας. Η επαναπρόσληψη θα γίνεται σταδιακά ως εξής:

(α) με τη συμπλήρωση 20% της πληρότητας, θα επαναπροσλαμβάνεται το 1/3 των εργαζομένων.

(β) με τη συμπλήρωση 50% της πληρότητας, θα επαναπροσλαμβάνονται τα 2/3 τουλάχιστον των εργαζομένων.

(γ) με τη συμπλήρωση 80% της πληρότητας, θα επαναπροσλαμβάνονται το σύνολο του προσωπικού.

Επίσης ο εργοδότης υποχρεούται να επαναπροσλαμβάνει τα μέλη των διοικήσεων των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

(3) Οι εργαζόμενοι κατά τις νυκτερινές ώρες, δικαιούνται να εργάζονται χωρίς διακοπή.

(4) Τόσο σ' αυτούς που διανυκτερεύουν στα ξενοδοχεία, όσο και σ' αυτούς που παραμένουν σ' αυτά λόγω διακοπής εργασίας ο εργοδότης οφείλει να παρέχει καθαρούς χώρους για την ανάπαυσή τους.

(5) Η καθιέρωση του βιβλιαρίου εργασίας ξενοδοχοϋπαλλήλων

(6) Η καθιέρωση της πενθήμερης εβδομάδας εργασίας

(7) Κάθε εργαζόμενος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δικαιούται άδεια και επομένως επιδόματος αδείας που είναι ίσο με τις αποδοχές αδείας.

(8) Η αμφίεση που πρέπει να διαθέτει το προσωπικό του ξενοδοχείου να είναι ανάλογη προς την εργασία που εκτελεί εκτός από τις μπλούζες καθαριότητας οι οποίες παρέχονται από την επιχείρηση.

(9) Το προσωπικό στα ξενοδοχεία αναλαμβάνει εργασία ακριβώς κατά την ώρα που έχει οριστεί από τη Διεύθυνση αφού υπογράψει το σχετικό βιβλίο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ MANAGEMENT

7.1 ΓΕΝΙΚΑ

Τα προβλήματα των εργαζομένων, όπως τ' αντιμετωπίζει το Μάνατζμεντ είναι πολλά. Με το πέρασμα του χρόνου έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές, για τη λύση αυτών των προβλημάτων. Στις παραγράφους αυτές θα μιλήσουμε για την έννοια, τα είδη και τον χειρισμό των παραπόνων.

Πριν ασχοληθούμε με τις τεχνικές χειρισμού παραπόνων, πρέπει να ορίσουμε την - έννοια και την τυπολογία των παραπόνων. Μπορούμε να πούμε ότι παράπονο είναι οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του πως δεν είναι σωστό, πως είναι άδικο, πως δεν είναι έντιμο, μέσα βέβαια στην περιοχή του ενδιαφέροντος του. Και πρέπει, καλώς ή κακώς, το παράπονο ν' αντιμετωπιστεί γι ' αποφυγή κακών συνεπειών. Μερικά παράπονα στηρίζονται σε πραγματικές καταστάσεις και μπορούν να καθοριστούν επακριβώς. Αλλά, όμως, στηρίζονται σε μερικά αισθήματα, που είναι δύσκολο να εκφραστούν με πραγματικά γεγονότα.

Υπάρχουν δυο είδη παραπόνων, τα οποία και οφείλει να γνωρίζει το Management. Αυτά είναι:

(α) Τα μη εκφραζόμενα, που προέρχονται από την αποτυχία ανάθεσης στον υπάλληλο εργασίας, η οποία να τον ικανοποιεί και που αναγνωρίζονται εύκολα από πράξεις, όπως: η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες, η βραδύτητα σε προσέλευση στην εργασία, το ευερέθιστο, η πτώση της παραγωγής του, ή σε περίπτωση εκπαιδευόμενου η αποτυχία ν' αυξήσει την παραγωγή του, σε σχέση με την εκπαίδευση και την πρόοδο του.

(β) Τα εκφραζόμενα, που αναγνωρίζονται από τις ανοικτές διαμαρτυρίες είτε προς το Μάνατζμεντ ή τους συναδέλφους υπαλλήλους ή προς άλλα άτομα. Εκδήλωση τέτοιων παραπόνων περιλαμβάνει επίσης τις κατ' ιδίαν συζητήσεις (κουτσομπολιό), τον φθόνο, την κριτική, την αμέλεια κατά τη χρησιμοποίηση υλικών και εργαλείων, την έλλειψη τάξης στον τόπο εργασίας, την ελάττωση της απόδοσης, την οκνηρία και την χαμηλή ποιότητα εργασίας.

7.2 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Μια σειρά από παράπονα των ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι τα εξής:

- (1) Η εγωιστική στάση του Μάνατζμεντ απέναντι στους υπαλλήλους.
- (2) Το πρόβλημα των υπερωριών.
- (3) Η φιλοσυγγένεια (δηλαδή προσλήψεις υπαλλήλων που έχουν συγγένεια με τα ανώτατα στελέχη του Μάνατζμεντ).
- (4) Ο μεροληπτικός τρόπος διανομής των φιλοδωρημάτων.
- (5) Έλλειψη απαραίτητων οργάνων για την εργασία που κάνουν.
- (6) Έλλειψη απαραίτητης εκπαίδευσης.
- (7) Αποτυχία της κάρτας προσέλευσης στην εργασία και αποχώρησης απ' αυτήν.
- (8) Φτωχά τα φαγητά για τους υπαλλήλους και απρόσιτη η χρήση της τραπεζαρίας.
- (9) Το Μάνατζμεντ δείχνει αδιαφορία για τους υπαλλήλους.
- (10) Αναξιοπρεπής μεταχείριση των υπαλλήλων από το Μάνατζμεντ.
- (11) Η εργασία είναι δυσανάλογη με τον αριθμό των απασχολούμενων ξενοδοχοϋπαλλήλων.
- (12) Απροθυμία πρόσληψης ηλικιωμένων ξενοδοχοϋπαλλήλων
- (13) Έλεγχος των συνθηκών εργασίας του προσωπικού και των μέσων μεταφοράς.

7.3 ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Η διευθέτηση των παραπόνων των υπαλλήλων ακολουθεί ορισμένα στάδια.

Βήμα 1: Το παράπονο του υπαλλήλου συζητείται με τον επόπτη

Βήμα 2: Ο αντιπρόσωπος του σωματίου και ο υπάλληλος συζητούν το παράπονο με τον προϊστάμενο του τμήματος

Βήμα 3: Μετέχει στη συζήτηση και ο αντιπρόσωπος της επιχείρησης

Βήμα 4: Διαιτησία

Το Μάνατζμεντ φροντίζει απ' την πλευρά του να υπάρχουν όσο το δυνατό λιγότερα παράπονα απ' τους εργαζομένους εξαλείφοντας τις πιθανές αιτίες δημιουργίας παραπόνων.

Ο στόχος του Μάνατζμεντ μπορεί να πραγματοποιηθεί με τους ακόλουθους τρόπους:

(α) Την υιοθέτηση πολιτικής ανοιχτής θύρας, ώστε ο διοικων να είναι προσιτός στον κάθε εργαζόμενο για να ερευνήσει κάθε παράπονο

(β) Πρόσληψη ενός ειδικού που θα συμβουλέψει το Μάνατζμεντ πάνω σε θέματα διευθέτησης παραπόνων.

(γ) Η εκλογή συμβουλίων προσωπικού η οποία θα πρέπει να καταστεί υποχρεωτική σε επιχειρήσεις που απασχολούν ένα οπωσδήποτε σοβαρό αριθμό μισθωτών.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΣΥΜΒΑΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Άρθρο 1

Πεδίο εφαρμογής

Με τις διατάξεις της παρούσας καθορίζονται οι αποδοχές, συνθήκες και λοιποί όροι εργασίας όλων εκείνων που εργάζονται με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας σε ξενοδοχεία ύπνου και φαγητού, ξενώνες, οικοτροφεία, επιχειρήσεις επιπλωμένων διαμερισμάτων, επιχειρήσεις θερέτρων, τουριστικούς οικισμούς (bangalows), τουριστικά περίπτερα, κέντρα παραθερισμού και ξενοδοχειακά καταλύματα (μοτέλ & camping), τα οποία λειτουργούν στα αστικά κέντρα, στις θερινές διαμονές και τους αρχαιολογικούς χώρους.

Άρθρο 2

Κατάταξη σε κατηγορίες

Οι μισθωτοί τους οποίους αφορά η παρούσα αποκαλούνται ξενοδοχουπάλληλοι και κατατάσσονται σύμφωνα με την ειδικότητα τους ανεξαρτήτως φύλλου, στις εξής κατηγορίες:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α΄: Υπάλληλος υποδοχής (ρεσεψιονίστ), θυρωρός Α΄, Νυχτοθυρωρός Α΄, Μαιτρ, Υπομαίτρ ή Κάπταιν, Μπουφетζής, Προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινοχρήστων χώρων, Ελεγκτής ή Ταμπλίστας, Μάγειρας Α΄, Υπεύθυνος τμήματος ζαχαροπλαστικής (αρχιτεχνίτης) και Αποθηκάριος.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β΄: Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινόθηκης, Βοηθός υποδοχής, Θυρωρός β΄ Σερβιτόρος τραπεζαρίας - σαλόνι ορόφων (θαλαμηπόλος), Μπάρμαν ή Μπαρμπέιντ, Ασημοκέρης, Τηλεφωνητής, Μαιν Κουράντ, Μάγειρας Β΄, Τεχνίτης ζαχαροπλάστης, Φύλακας, Κόπτης Κρεάτων και βοηθός προϊσταμένου/ης ορόφων.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ΄: Βοηθός σερβιτόρου, Οροφοκόμος (βαλές), θυρωρός υπηρεσίας, Βοηθός θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή λινόθηκης, Γκρούμ, Ντόρμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινόθηκάριος, Βοιπηριέρης, Μάγειρας Γ΄, Βοηθός τεχνίτη ζαχαροπλάστη και Καμαριέρα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ΄: Πλύντρια, Σιδερώτρια, Καθαρίστρια κοινοχρήστων χώρων, Μοδίστρα, Μανταρίστρια, Λαντζέρης, Λουτρονόμος, Προϊστάμενος και βοηθός ιατρών, Ντισκ Τζόκευ, Ναυαγοσώστης και Εργάτης (αποθήκης, καθαριότητας ακτών, πισίνας, εργάτης γενικών καθηκόντων).

Άρθρο 3

Βασικοί μηνιαίοι μισθοί και ημερομίσθια

1. Οι βασικοί μηνιαίοι μισθοί των εργαζομένων που αφορά η παρούσα ρύθμιση όπως έχουν διαμορφωθεί την 1/1/2014 μέχρι 31/12/2015 θα έχει ισχύ η νέα Συλλογική Σύμβαση Εργασίας των Ξενοδοχοϋπαλλήλων. Για το 2014 οι βασικοί μισθοί (χωρίς τις προβλεπόμενες προσαυξήσεις των επιδομάτων) διαμορφώνονται ως εξής, ανάλογα με την ειδικότητα:

Α'Κατηγορία:837,41€

Β'Κατηγορία:819,75€

Γ'Κατηγορία:803,48€

Δ' Κατηγορία:767,91€

2. Οι βασικοί μηνιαίοι μισθοί των εργαζομένων που αφορά η παρούσα ρύθμιση όπως έχουν διαμορφωθεί την 31/12/2014, αυξάνονται από 1/1/2015 κατά ποσοστό 0,5% και διαμορφώνονται ως εξής:

Α'Κατηγορία:841,59€

Β'Κατηγορία:823,84€

Γ'Κατηγορία:807,49€

Δ' Κατηγορία:771,74€

Για το 2015, προβλέπεται μικρή αύξηση 1% στους παραπάνω μισθούς

3. Οι βασικοί μηνιαίοι μισθοί των εργαζομένων που αφορά η παρούσα ρύθμιση όπως έχουν διαμορφωθεί την 31/12/2015, αυξάνονται από 1/1/2016 κατά ποσοστό 1%, διαμορφώνονται ως εξής:

Α'Κατηγορία:850,00€

Β'Κατηγορία:832,07€

Γ'Κατηγορία:815,56€

Δ' Κατηγορία:779,45€

Κατά το ίδιο προαναφερθέν ποσοστό κάθε χρόνο (2014, 2015, 2016 αντίστοιχα), αυξάνεται και το ημερομίσθιο των εκτάκτως προσλαμβανομένων.

1. Από 01/01/14- 31/12/14 το ημερομίσθιο προσαυξάνεται:

· Σερβιτόροι **à** 60,08€

· Βοηθοί σερβιτόρων **à** 53,04€

2. Από 01/01/15- 31/12/15 το ημερομίσθιο προσαυξάνεται:

- Σερβιτόροι **à** 60,38€
 - Βοηθοί σερβιτόρων **à** 53,30€
3. Από 01/01/16- 31/12/16 το ημερομίσθιο προσαυξάνεται:
- Σερβιτόροι **à** 60,98€
 - Βοηθοί σερβιτόρων **à** 53,83€

Το παραπάνω ημερομίσθιο καταβάσλεται στους δικαιούχους για απασχόληση τους μέχρι 8ώρες και συμπεριλαμβάνονται σε αυτό οι προσαυξήσεις για τυχόν εργασία τις Κυριακές, τις αργίες ή εργασία κατά τις νυχτερινές ώρες.

Η ισχύ της παρούσας αρχίζει από 01/01/2014.

Άρθρο 4

Επίδομα προυπηρεσίας

Διαμορφώνεται σε 4,00€ για κάθε ένα (1) έτος υπηρεσίας ή προυπηρεσίας σε άλλη ξεοδοχειακή επιχείρηση.

Για άτομα που προσλαμβάνονται ως σερβιτόροι, βοηθοί σερβιτόροι, μπάρμαν και μπουφετζήδες ανεξαρτήτου φύλλου και με την προϋπόθεση ότι είναι απόφοιτοι Σχολής Τουριστικών Επαγγελμαμάτων, αναγνωρίζεται και προσμετράται η νόμιμη προυπηρεσία που πραγματοποίησαν σε οποιαδήποτε επισιτιστική επιχείτηση.

Επίδομα οικογενειακών βαρών

Σε όλους τους έγγαμους μισθοτούς της παρούσας ανεξαρτήτου φύλλου χορηγείται επίδομα οικογενειακών βαρών σε ποσοστό 10% το οποίο υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών (βασικός και προυπηρεσ'ία).

Επίδομα γάμου

Από 26.03.2014 η Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας μεταξύ των Σ.Ε.Β., Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., Σ.Ε.Τ.Ε., Ε.Σ.Ε.Ε. και Γ.Σ.Ε.Ε., δεν περιέχει μισθολογικούς όρους, με αποτέλεσμα, να υφίσταται μόνο ένα κατώτατο όριο μισθού – ημερομισθίου, χωρίς να περιλαμβάνεται σε αυτό επίδομα γάμου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω ισχύουν τα εξής:

A. Υπάρχει υποχρέωση καταβολής του επιδόματος γάμου:

α) Στην περίπτωση που οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται από ισχύουσες κλαδικές, ομοιοεπαγγελματικές ή επιχειρησιακές ΣΣΕ οι οποίες προβλέπουν επίδομα γάμου.

β) Σε περίπτωση που μια ΣΣΕ εφαρμόζεται με όρο ατομικής σύμβασης εργασίας. Σε αυτή

την περίπτωση το επίδομα γάμου συνεχίζει να καταβάλλεται και μπορεί να περικοπεί με συμφωνία για τροποποίηση της ατομικής σύμβασης.

B. ΔΕΝ υπάρχει υποχρέωση καταβολής του επιδόματος γάμου:

α) Στην περίπτωση που δεν υπάρχει δέσμευση από ισχύουσες κλαδικές, ομοιοεπαγγελματικές ή επιχειρησιακές ΣΣΕ, και ο μισθωτός αμείβεται με βάση τα νόμιμα κατώτατα όρια μισθών και ημερομισθίων.

β) Κατά το χρονικό διάστημα της μετενέργειας μιας ΣΣΕ. Κατά το χρονικό διάστημα αυτό, δεν υπάρχει υποχρέωση να καταβάλλεται το επίδομα γάμου και συνεπώς μπορεί να περικοπεί μονομερώς από τον εργοδότη.

Οι εργοδότες, έχουν τη δυνατότητα να εξακολουθήσουν να καταβάλλουν το επίδομα γάμου, εφόσον το επιθυμούν.

Τέλος, σε κάθε νέα ΣΣΕ που συνάπτεται είναι δυνατό να προβλεφθεί επίδομα γάμου, καθώς τα μέρη είναι ελεύθερα να συμφωνούν οποιουδήποτε όρους

Επίδομα τουριστικής εκπαίδευσης

Για τους πτυχιούχους Ανωτέρων Τουριστικών Σχολών σε ποσοστό 15%. Για τους πτυχιούχους Μέσων Τουριστικών Σχολών, τους αποφοίτους Σχολών Μετεκπαίδευσης και τους αποφοίτους μεταδευτεροβάθμιας Επαγγελματικής Κατάρτισης ΙΕΚ που εντάσσονται στον ΟΕΕΚ και έχουν συμμετάσχει επιτυχώς στις εξετάσεις πιστοποίησης της Επαγγελματικής κατάρτισης σε ποσοστό 10%. Για τους αποφοίτους της Ταχύρυθμης εκπαίδευσης σε ποσοστό 6%.

Επίδομα εποχιακής απασχόλησης

Ποσοστό 10% το οποίο υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών των παραπάνω άρθρων 3 και 4 (βασικός μισθός συν προϋπηρεσία), στους εργαζόμενους εποχιακά και για κάθε μήνα απασχόλησής τους το παραπάνω επίδομα που δεν συμψηφίζεται με τυχόν υψηλότερες αποδοχές αλλά προστίθενται σε αυτές, καταβάλλεται στους δικαιούχους στο τέλος του μήνα.

Επίδομα στολής

Χορηγείται σε όλους τους εργαζόμενους που περιλαμβάνονται στη ρύθμιση αυτή, επίδομα σε ποσοστό 10% ή παρέχεται αυτούσια στολή κατά την κρίση της επιχείρησης υπό την προϋπόθεση ότι απαιτείται από την επιχείρηση η υπηρεσία με στολή. Το επίδομα αυτό υπολογίζεται στο άθροισμα των αποδοχών 3 και 4 (βασικός μισθός συν προϋπηρεσία).

ε. Επίδομα ανθυγιεινής εργασίας: Χορηγείται σε ποσοστό 5% το οποίο υπολογίζεται στις αποδοχές του άρθρου 3 βασικός μισθός, στους παρακάτω εργαζόμενους ανεξαρτήτως

φύλου:

1. Καθαριστές κοινοχρήστων χώρων
2. Καμαριέρες, εφόσον ελλείψει καθαριστριών εκτελούν και τις εργασίες των μη κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου
3. λουτρονόμοι, προιστάμενοι και βοηθοί γιατρών

Επίσης επίδομα ανθυγιεινής εργασίας χορηγείται σε όλο το προσωπικό κουζίνας σε ποσοστό 10% επί των άνω βασικών μηνιαίων μισθών.

Επίδομα τροφής

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εκείνες μέσα στις οποίες λειτουργεί εστιατόριο, υποχρεούνται (σε όσους από το προσωπικό που αφορά η παρούσα επιθυμούν) να παρέχουν τροφή, εκπιπτόμενου στην περίπτωση αυτή ποσοστού 2% από το βασικό μηνιαίο μισθό. Εάν ξενοδοχειακή επιχείρηση μέσα στην οποία λειτουργεί εστιατόριο, δεν παρέχει τροφή σε εργαζόμενο που επιθυμεί και το έχει ζητήσει εγγράφως, τότε υποχρεούται να καταβάλλει σε αυτόν ποσοστό 2% επί των άνω βασικών μηνιαίων μισθών (άρθρου 3), απαλλασσόμενη έτσι της επιχείρησης από την υποχρέωση παροχής τροφής.

Διευκρινίζεται, εφόσον αφορά τη χορήγηση τροφής και εβδομαδιαίο διαιτολόγιο ότι ισχύουν τα οριζόμενα με την 28/83 απόφαση Δ.Δ.Δ. Αθηνών που κηρύχθηκε εκτελεστή με την 16543/83 Απόφαση του Υπουργού Εργασίας.

Επίδομα διαμονής

Για όσους εργαζόμενους που αφορά η παρούσα σύμβαση, απασχολούνται σε ξενοδοχεία που βρίσκονται εκτός πόλεων και κομποπόλεων και επιθυμούν την διαμονή τους στο ξενοδοχείο, δικαιούται ο εργοδότης να εκπίπτει ποσοστό 7% επί των βασικών μισθών του άρθρου 3.

Επίδομα μεταφοράς

Οι εργοδότες που οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τους λειτουργούν σε απόσταση μεγαλύτερη των 5 χιλιομέτρων από το κέντρο του Ηρακλείου, υποχρεούνται να μεταφέρουν τους εργαζόμενους που απασχολούν και καταλαμβάνονται από την παρούσα με δικά τους μεταφορικά μέσα. Διαφορετικά οι εργοδότες υποχρεούνται να καταβάλλουν το αντίτιμο του εισιτηρίου του ΚΤΕΛ.

Άρθρο 5

Διάφορες παροχές και λοιπές διατάξεις

Πέραν των συνολικών μηνιαίων αποδοχών, όπως αυτές καθορίζονται από τα άρθρα 3, 4 και 5 χορηγούνται στους μισθωτούς που αφορά η παρούσα, οι ποσοστιαίες προσαυξήσεις που προβλέπονται από τις κείμενες διατάξεις για τυχόν απασχόλησή τους τις Κυριακές και εξαιρετέες εορτές, που προβλέπει ο Νόμος και η παρούσα, καθώς και τις νυχτερινές ώρες. Όλες οι παραπάνω προσαυξήσεις υπολογίζονται επί των συνολικών νομίμων αποδοχών

(βασικός μισθός συν επιδόματα).

Λύση της εργασιακής σχέσης πριν τη λήψη άδειας

Τις αποδοχές και το επίδομα αδείας δικαιούνται οι μισθωτοί ακόμα και σε περίπτωση λύσης της εργασιακής τους σχέσης. Έτσι, αν η εργασιακή σχέση λυθεί με οποιοδήποτε τρόπο πριν ο μισθωτός λάβει την κανονική του άδεια, ο μισθωτός δικαιούται τις αποδοχές και το επίδομα αδείας, με τις παρακάτω διακρίσεις:

Κατά το πρώτο ημερολογιακό έτος:

Ο μισθωτός δικαιούται αποδοχές αδείας 2 ημερομίσθιων για κάθε μήνα απασχόλησης, και 2 ημερομίσθια για κάθε μήνα απασχόλησης ως επίδομα αδείας, έως τη συμπλήρωση ποσού που αντιστοιχεί σε μισό μισθό ή σε 13 ημερομίσθια.

Κατά το δεύτερο ημερολογιακό έτος:

Ο εργαζόμενος δικαιούται 2 ημερομίσθια ανά μήνα απασχόλησης για αποδοχές αδείας και 2 ημερομίσθια ανά μήνα απασχόλησης ως επίδομα αδείας, έως τη συμπλήρωση ποσού που αντιστοιχεί σε μισό μισθό ή σε 13 ημερομίσθια.

Κατά το τρίτο ημερολογιακό έτος και εφεξής:

Εδώ ο εργαζόμενος θα δικαιούται να λάβει πλήρεις αποδοχές και επίδομα αδείας, δηλαδή τα ποσά που του καταβάλλονταν αν λάμβανε την άδειά του κατά το χρονικό σημείο της λύσης της εργασιακής του σχέσης.

Σύμφωνα με τη νομολογία ο μισθωτός δικαιούται να λάβει τις αποδοχές και το επίδομα αδείας κατά τον χρόνο λύσης της εργασιακής του σχέσης, καθώς αυτό το χρονικό σημείο αποτελεί δήλη ημέρα πληρωμής.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι οι αποδοχές και το επίδομα αδείας υπόκεινται σε κρατήσεις, και συγκεκριμένα σε εισφορές του ΙΚΑ, κατά τον ίδιο τρόπο που υπόκεινται και οι λοιπές αποδοχές των εργαζόμενων.

Αντίθετα, δεν υπόκειται στις παραπάνω κρατήσεις η αποζημίωση αδείας που λαμβάνουν οι μισθωτοί σε περίπτωση λύσης της εργασιακής τους σχέσης κατά τα ανωτέρω και η προσαύξηση 100% των αποδοχών αδείας σε περίπτωση που εργοδότης από πταίσμα δεν χορήγησε την άδεια εντός του ημερολογιακού έτους.

Άρθρο 6

Χορήγηση αναλυτικών σημειωμάτων μισθοδοσίας

Στους μισθωτούς της παρούσας χορηγείται από τον εργοδότη εκκαθαριστικό ή αναλυτικό σημείωμα μισθοδοσίας για τις κατά μήνα αποδοχές τους και για τις αντίστοιχες κρατήσεις.

Άρθρο 7

Καθορισμός ημερών και ωρών εργασίας

Οι ημέρες της εβδομαδιαίας εργασίας των μισθωτών της παρούσης καθορίζονται σε πέντε (5) με σαράντα (40) ώρες δουλειάς. Οι κάθε είδους αποδοχές που προβλέπονται καταβάλλονται στους δικαιούχους για απασχόληση σαράντα (40) ωρών σε πέντε (5) εργάσιμες ημέρες.

Οι ημέρες εβδομαδιαίας ανάπαυσης των εργαζομένων με πενθήμερο πρέπει να είναι συνεχόμενες.

Οι επιχειρήσεις που αναφέρονται στην παρούσα, επιτρέπεται να απασχολήσουν τους μισθωτούς, πέραν του ανωτάτου ορίου της ημερήσιας και εβδομαδιαίας εργασίας και μέχρι μια (1) ώρα ημερησίως, χωρίς να καταβάλλουν πρόσθετη αμοιβή εξαιτίας αυτής της υπέρβασης, υπό την προϋπόθεση ότι ο μέσος όρος των ωρών εβδομαδιαίας εργασίας υπολογιζόμενος επί περιόδου οκτώ (8) το πολύ εβδομάδων, δεν υπερβαίνει τον αριθμό των σαράντα (40) ωρών εργασίας.

Όταν ο εργαζόμενος κληθεί εκτάκτως, πέραν του ωραρίου του για συγκεκριμένη εργασία, θα αμοιβεται για αυτό το χρόνο εργασίας του (υπερωρίες).

Επαναπρόσληψη εποχιακά απασχολούμενων

Οι μη συνεχούς λειτουργίας επιχειρήσεις (εποχιακές) και αυτές θεωρείται ότι είναι εκείνες οι οποίες λειτουργούν μέχρι 9 μήνες το χρόνο, υποχρεούνται να επαναπροσλαμβάνουν το ίδιο προσωπικό που απασχόλησαν κατά την προηγούμενη περίοδο. Προϋπόθεση γι' αυτό το καθιερωμένο δικαίωμα του εργαζόμενου αποτελεί η έγγραφη ειδοποίηση προς τον εργοδότη του μέχρι τέλους Ιανουαρίου ότι επιθυμεί να απασχοληθεί κατά την προσεχή περίοδο.

Ο μισθωτός που θα κληθεί από την επιχείρηση να αναλάβει υπηρεσία και δεν την αναλάβει αδικαιολόγητα εντός πενθημέρου χάνει κάθε δικαίωμα επαναπρόσληψης και αποζημίωσης. Η πρόσληψη και τα απορρέοντα από αυτήν δικαιώματα και υποχρεώσεις αρχίζουν από τη στιγμή που ο εργαζόμενος αναλαμβάνει εργασία.

Τα παραπάνω ισχύουν σε συνδυασμό με τις διατάξεις του άρθρου 8 του Ν 1346/83. Διευκρινίζεται ότι για την εξεύρεση του ποσοστού πληρότητας των ξενοδοχείων δεν λαμβάνεται υπόψη η τυχόν έκτακτη αυξημένη πληρότητα.

Προϋποθέσεις απολυσης εποχιακά απασχολούμενων

Τόσο κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχειρήσεως όσο και κατά τη νεκρή περίοδο αυτής, απόλυση εργασθέντος κατά την προηγούμενη περίοδο χωρεί μόνο κατόπιν καταβολής της νομίμου αποζημιώσεως. Δεν επιτρέπεται κατά τη νεκρή περίοδο καταγγελία, διά προειδοποίησης εκτός για δικαιολογημένη αιτία.

Η αποζημίωση υπολογίζεται βάση των κατά μέσο όρο αποδοχών της αμέσως προηγούμενης περιόδου εργασίας.

Στην καταγγελία θα υπολογίζεται ως χρόνος εργασίας ολόκληρος ο χρόνος που διανύθηκε από την πρόσληψη στο αυτό ξενοδοχείο. Οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία υποχρεούνται να παραμείνουν στην εργασία και μετά τη λήξη της εποχιακής περιόδου, εφόσον η επιχείρηση έχει ανάγκη των υπηρεσιών τους, της σειράς και του αριθμού καθοριζομένου από τον εργοδότη.

Άρθρο 8

Άδειες

Αναλογία αδείας εποχιακώς απασχολουμένων

Οι εργαζόμενοι που υπάγονται στην παρούσα, οι οποίοι απασχολούνται εποχιακά, εφόσον έχουν συμπληρώσει συνολικά 10ετία στον ίδιο εργοδότη ή 12ετία σε οποιοδήποτε εργοδότη, λαμβάνουν αναλογία άδειας 2,5 ημερών για κάθε μήνα εργασίας κατά την ίδια περίοδο εποχιακής απασχόλησης καθώς και επίδομα άδειας 2,5 ημερών ομοίως για κάθε μήνα εργασίας κατά την ίδια περίοδο εποχιακής απασχόλησης και μέχρι μισό μηνιαίο μισθό

κατά την ίδια περίοδο εποχιακής απασχόλησης καθώς και επίδομα άδειας 2,5 ημερών ομοίως για κάθε μήνα εργασίας κατά την ίδια περίοδο εποχιακής απασχόλησης και μέχρι μισό μηνιαίο μισθό.

Συνδικαλιστική άδεια

Ο Πρόεδρος και ο Γ. Γραμματέας του Συνδέσμου δικαιούνται τον μήνα, συνδικαλιστική άδεια τόσων ημερών όσων ορίζει ο Ν. 1264/82, εκ των οποίων οι τρεις (3) ημέρες για τον Πρόεδρο και δύο(2) ημέρες για τον Γ. Γραμματέα αντίστοιχα, αμείβονται και ασφαλίζονται πλήρως από τον εργοδότη.

Άρθρο 9

1. Τυχόν ανώτερες από τις προβλεπόμενες στην παρούσα αποδοχές με βάση Νόμου, Υπουργικές Αποφάσεις, Διοικητικές Αποφάσεις, ΣΣΕ ή Δ.Α. ή άλλης φύσεως συλλογικές ρυθμίσεις, εσωτερικούς κανονισμούς, επιχειρησιακή πρακτική ή ατομικές συμβάσεις εργασίας, εξακολουθούν να καταβάλλονται.

2. Κατά τα λοιπά εξακολουθούν να ισχύουν οι όροι της από 23 Ιουλίου 2010 Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας καθώς και των προηγούμενων συλλογικών συμβάσεων εργασίας, Διαιτητικών Αποφάσεων και Ιδιωτικών συμφωνητικών, εφόσον δεν καταργούνται ή δεν τροποποιούνται με την παρούσα.

Άρθρο 10

Έναρξη ισχύος

Η ισχύς της παρούσας αρχίζει από 01/01/14

ΜΕΡΟΣ Γ΄

Παρουσίαση ξενοδοχείου Royal Hotel

Το Royal Hotel βρίσκεται στο νομό Θεσσαλονίκης, στο δήμο Μίκρας και στα ανατολικά προάστια της Θεσσαλονίκης. Βρίσκεται σε στρατηγικό σημείο καθώς προσφέρει εύκολη πρόσβαση στην Χερσόνησο της Χαλκιδικής αλλά και στην πόλη της Θεσσαλονίκης. Μέσω της Εγνατίας Οδού μπορεί κανείς εύκολα να επισκεφτεί πολλά από τα αξιοθέατα της Μακεδονίας, όπως η Βεργίνα και ο τάφος του Φιλίππου Β΄, το Βήμα του Αποστόλου Παύλου στην Βέροια, τα Μετέωρα Θεσσαλονίκης, την πόλη της Καβάλας κ.τ.λ..

Είναι ένα ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων και χτίστηκε το 2004. Η δυναμικότητά του είναι εξήντα δωμάτια και εκατόν εικοσιτέσσερις κλίνες.

Βρίσκεται πολύ κοντά στο αεροδρόμιο «Μακεδονία», το Καζίνο Θεσσαλονίκης και το μεγάλο εμπορικό «Κόσμος». Εξυπηρετεί τόσο επιχειρηματίες που διέρχονται από την Θεσσαλονίκη χρησιμοποιώντας το αεροδρόμιο αλλά και τουρίστες που έρχονται για να επισκεφτούν την Χαλκιδική, συνδυάζοντας μία εκδρομή στην πόλη κάνοντας τα ψώνια τους.

Στο ξενοδοχείο υπάρχει εστιατόριο που σερβίρει a la carte ένα fusion μεσογειακής με ευρωπαϊκή κουζίνα. Βρίσκεται δίπλα στο Pool Bar και έχει θέα στο Θερμαϊκό και την πόλη της Θεσσαλονίκης. Επίσης, υπάρχει lounge bar, στο οποίο μπορεί κανείς να απολαύσει αφενήματα αλλά και ποτά, απολαμβάνοντας την υπέροχη θέα.

Τα δωμάτια του βρίσκονται σε τρεις αυτόνομους ορόφους και είναι κλασικά δίκλινα δωμάτια 25 τετραγωνικών και 6 σουίτες 50 τετραγωνικών μέτρων. Σε όλα τα δωμάτια διατίθεται δωρεάν ασύρματη σύνδεση στο διαδίκτυο, μίνι μπαρ, κλιματισμός, τηλεόραση τελευταίας τεχνολογίας. Τα μπάνια είναι όλα εξοπλισμένα με μπανιέρα και διακοσμημένα με γρανίτη.

Η υποδοχή του ξενοδοχείου παρέχει υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, ενοικιάσεως αυτοκινήτου, φροντίδα μεταφοράς από και προς το αεροδρόμιο, πληροφοριών και ακόμη υπάρχει υπηρεσία πλυντηρίου.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ



ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ



ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ – OPERATION MANAGER



FRONT OFFICE

BACK OFFICE

F&B

HOUSEKEEPING

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Στο παραπάνω ξενοδοχείο υπεύθυνος για τη Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού είναι ο Operation Manager.

Τα βήματα που ακολουθούνται για την προσέλκυση και επιλογή των υποψηφίων είναι τα παρακάτω:

- Συλλογή βιογραφικών
- Διαλογή βιογραφικών
- Συνεντεύξεις
- Επιλογή με βάση τη συνέντευξη
- Δοκιμαστική περίοδος συνεργασίας 2 μηνών.
-

Αναλυτικότερα, ανάλογα με τη δυνατότητα του ξενοδοχείου για προσλήψεις και ανάλογα με την πληρότητα του ζητούνται άτομα είτε μέσω αγγελιών στον τύπο, είτε μέσω ιστοσελίδας, είτε μέσω γνωστών. Συλλέγονται τα βιογραφικά και το επόμενο βήμα, αυτό της διαλογής τους.

Σύμφωνα με αυτό οι αρμόδιοι αναλύουν τα προσόντα του κάθε υποψηφίου και ανάλογα με τα προσόντα τους και με το κατά πόσο αυτά συμβαδίζουν με τις ανάγκες του εκάστοτε πόστου του ξενοδοχείου.

Ακολουθούν οι συνεντεύξεις. Είναι από τα πιο σημαντικά κομμάτια επιλογής υποψηφίων, καθώς μέσω αυτής της συνάντησης βλέπει κανείς αν συνάδουν τα βιογραφικά με τα λεγόμενα των υποψηφίων.

Η συνέντευξη, επίσης παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιλογή των υποψηφίων, γιατί εκτός από την παρουσίαση του βιογραφικού, μπορεί ο αρμόδιος φορέας να συνομιλήσει με τον υποψήφιο εργαζόμενο, να ανταλλάξει προτάσεις και απόψεις, ώστε να καταλήξει στο αν θα είναι κατάλληλος ώστε να αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες σε καταστάσεις κινδύνων και κρίσεων.

Εφόσον ο υποψήφιος περάσει το στάδιο της συνέντευξης και προσληφθεί, έχει περιθώριο δύο (2) μηνών, μετά από κατάλληλη εκπαίδευση και σωστή καθοδήγηση, να αποδείξει πως είναι κατάλληλος για να ανταποκριθεί σε κάθε ζήτημα που θα προκύψει με επιτυχία.

ΕΡΕΥΝΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ³

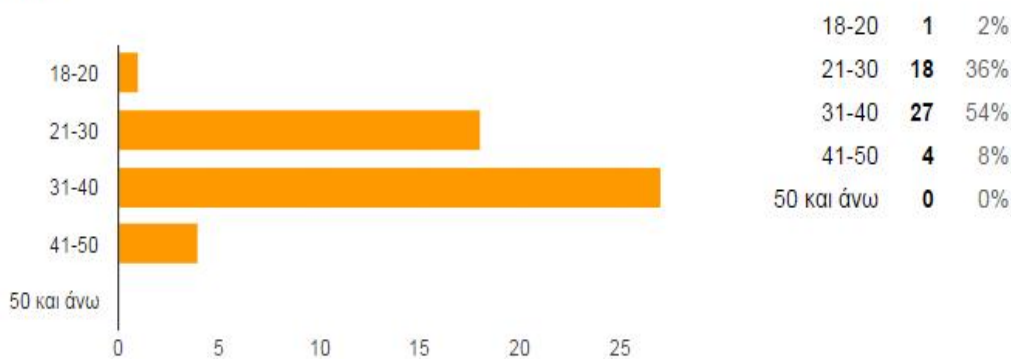
Στο παραπάνω ξενοδοχείο πληρούνται οι κανόνες που διέπουν την Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρητικά. Πρακτικά, όμως είναι δυσκολότερο κανείς να δει αν όντως οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες έχουν καλές επαγγελματικές σχέσεις και αν το περιβάλλον που εργάζονται οι πρώτοι είναι λειτουργικό σε τέτοιο βαθμό, ώστε η παραγωγικότητά τους να κρίνεται ικανοποιητική. Γι αυτό το λόγο πραγματοποίησα έρευνα σχετικά με το δυναμικό του ξενοδοχείου, το μορφωτικό τους επίπεδο και την ικανοποίησή του όσον αφορά το χώρο εργασίας τους καθώς και τον προϊστάμενο τους και παρακάτω παραθέτω τα αποτελέσματα.

ΦΥΛΟ



Διάγραμμα 1.1 Βασικά στοιχεία ερωτηθέντων

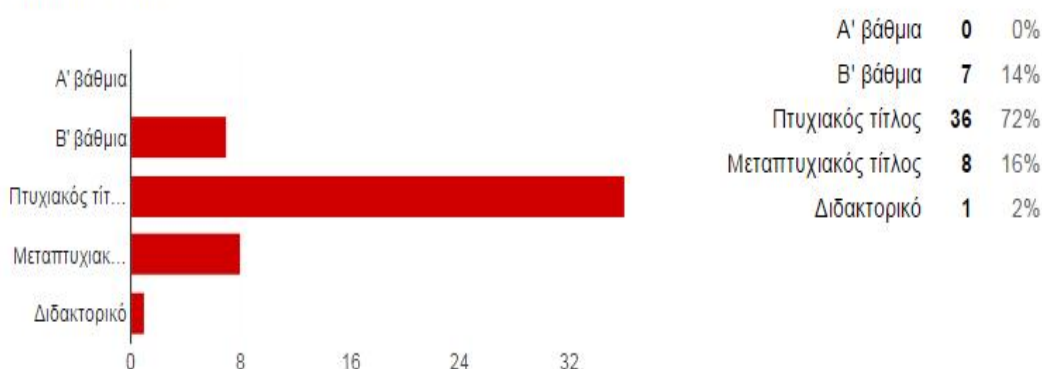
ΗΛΙΚΙΑ



Διάγραμμα 1.2 Βασικά στοιχεία ερωτηθέντων

Στο ξενοδοχείο εργάζονται περισσότερες γυναίκες, όπως βλέπουμε από το γράφημα, οι ηλικίες των οποίων κυμαίνονται από είκοσι ένα (21) έως σαράντα (40) ετών.

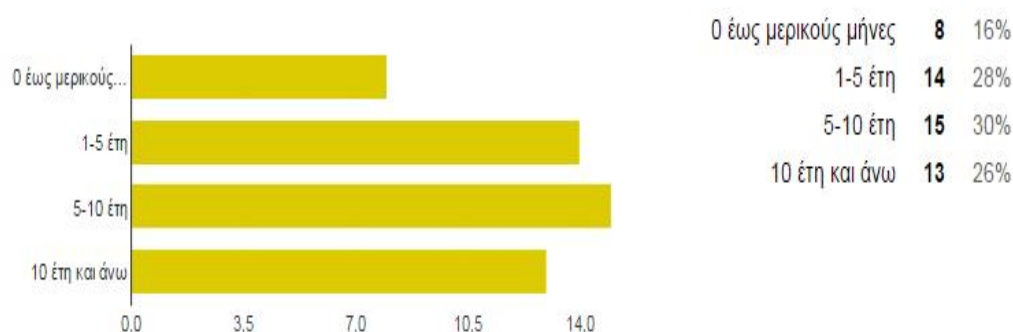
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



Διάγραμμα 1.3 Βασικά στοιχεία ερωτηματοθόνων

Η εκπαίδευση των εργαζομένων, όπως παρατηρούμε ανέρχεται σε ποσοστό 72% σε πτυχιακό τίτλο, ενώ οι εργαζόμενοι με μεταπτυχιακό και β' βάρθμια εκπαίδευση, βρίσκονται σε κατώτερη κλίμακα.

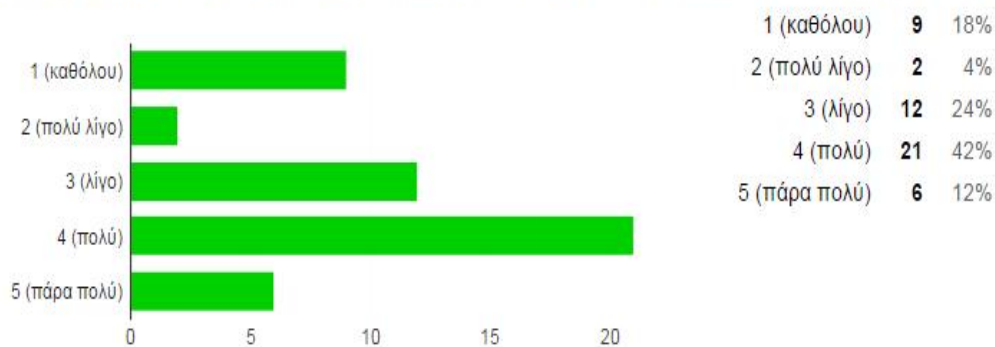
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ



Διάγραμμα 1.4 Βασικά στοιχεία ερωτηματοθόνων

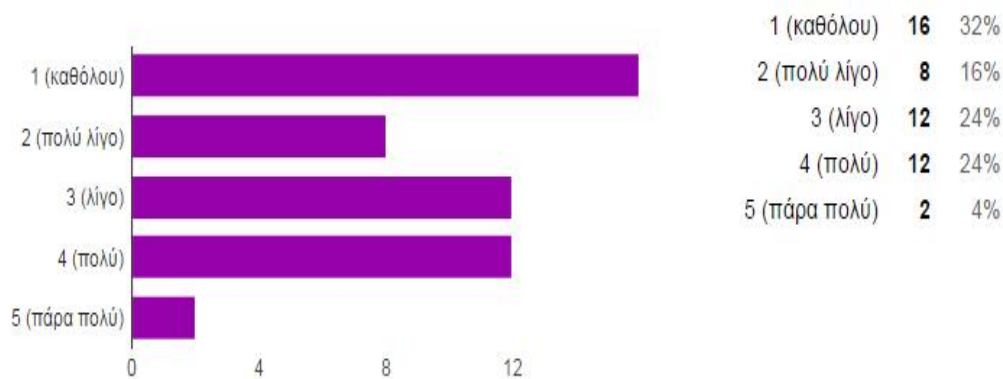
Η προϋπηρεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή των εργαζομένων., Επίσης βλέπουμε πως η ηλικία παίζει σημαντικό ρόλο στην προϋπηρεσία, καθώς κατά πλεονότητα ηοι εργαζόμενοι έχουν από 5-10 έτη προϋπηρεσία στο χώρο.

ΣΤΕΓΑΣΗ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.5 Βασικά στοιχεία ερωτηματολογίου

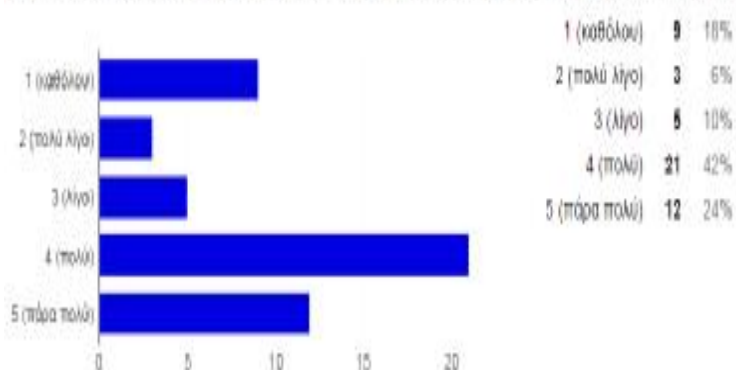
ΣΤΟΛΗ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.6 Βασικά στοιχεία ερωτηματολογίου

Παραπάνω βλέπουμε τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την Στέγαση και την Στολή των υπαλλήλων του ξενοδοχείου. Κάποια ξενοδοχεία παρέχουν στους εργαζομένους τους στέγαση και στολή, ανάλογα με το πόστο, ή το αν είναι εποχικοί υπάλληλοι. Από την στέγαση ένα μεγάλο ποσοστό είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένο, σε αντίθεση με την στολή που τα ποσοστά είναι σχεδόν ίδια στο ότι είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι ή όχι από τις ενδυματολογικές επιλογές του κάθε τμήματος.

ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.7 Βασικά στοιχεία ερωτηματολογίου

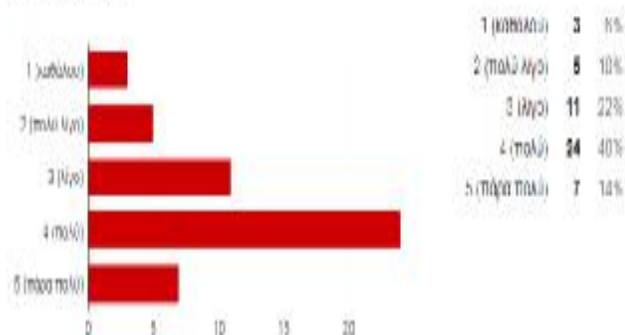
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΦΑΓΗΤΟΥ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.8 Βασικά στοιχεία ερωτηματολογίου

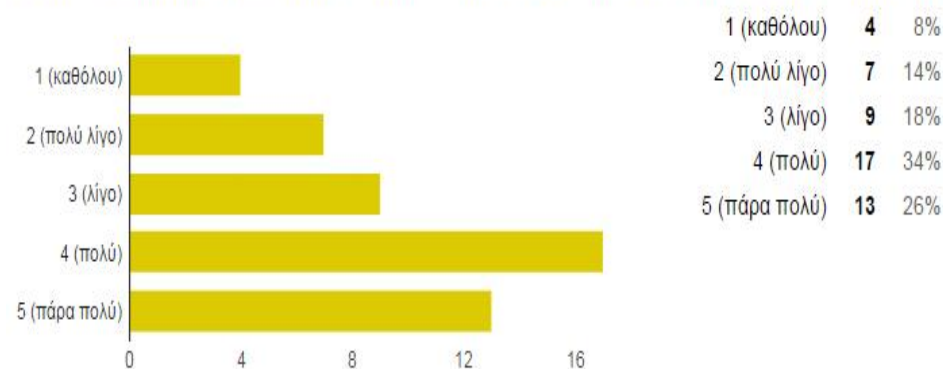
Στην ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι με το φαγητό και τις συνθήκες στους χώρους εστίασης των εργαζομένων, οι ίδιοι απάντησαν σε ποσοστό (42%) πως το εστιατόριο ήταν πολύ καθαρό και πως η ποιότητα του φαγητού ήταν κατά πλειοψηφία καλή. Παρόλα αυτά ένα μικρό μεν, αλλά σημαντικό ποσοστό δεν έχει μείνει ικανοποιημένο από την σίτιση του ξενοδοχείου.

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΑΠΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.9 Βασικά στοιχεία ερωτηματοθθέντων

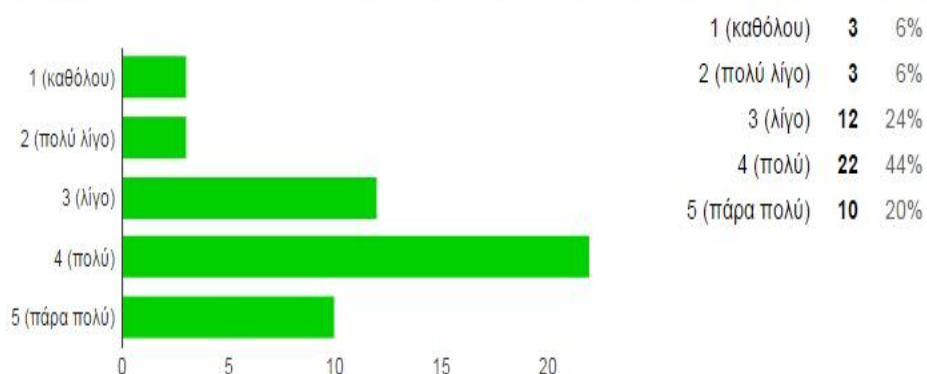
ΚΑΛΩΣΟΡΙΣΜΑ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.10 Βασικά στοιχεία ερωτηματοθθέντων

Η επόμενη ερώτηση είχε ως στόχο να προσεγγίσει τους υπαλλήλους με τέτοιο τρόπο, ώστε να μάθω καλύτερα τις σχέσεις που διέπουν προσωπικό και διοίκηση! Η συνεργασία μεταξύ των δυο είναι πολύ επικοδομική και άκρως ευχάριστη καθώς μόλις ένα 10% δεν είναι ευχαριστημένο από την εξυπηρέτηση και τις υπηρεσίες του τμήματος προσωπικού. Θεωρούν πολύ σημαντικό το καλωσόρισμα από την διοίκηση του ξενοδοχείου και στο συγκεκριμένο σε ποσοστό 34% και 26% είναι πολύ ευχαριστημένοι με την υποδοχή τους στο ξενοδοχείο.

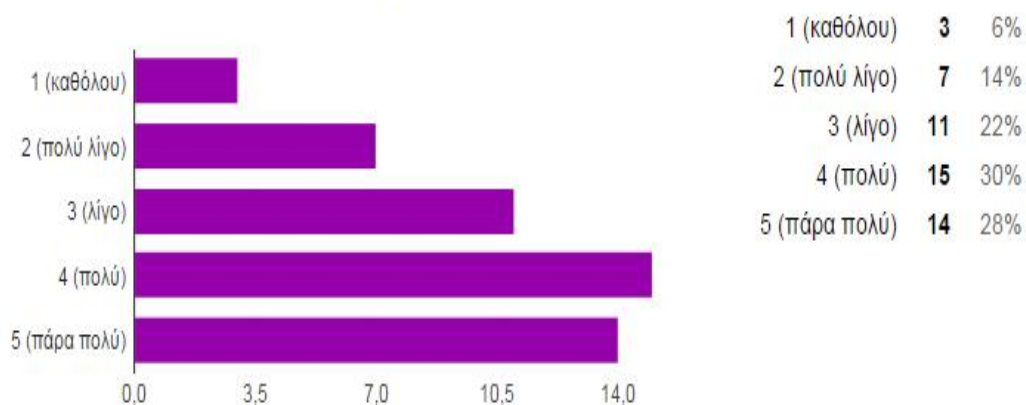
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.1.1 Ικανοποίηση εργαζομένων όσον αφορά την εκπαίδευσή τους στο χώρο εργασίας

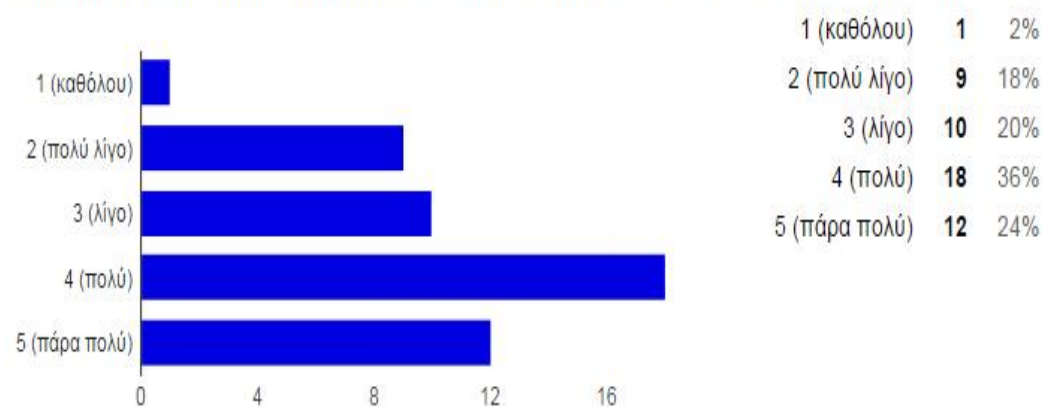
Το επόμενο βήμα ήταν να μάθω αν σύμφωνα με τα λεγόμενα των υπευθύνων διοίκησης προσωπικού η εκπαίδευση ήταν επαρκής και αν οι υπάλληλοι έμειναν ικανοποιημένοι από αυτό καλύπτοντας όλες τις απορίες και τα κενά τους. Οι περισσότεροι θεώρησαν επαρκή την εκπαίδευση και την καθοδήγηση του προϊσταμένου τους, και έμειναν σχετικά ευχαριστημένοι από τον τρόπο που ενημερώθηκαν και εκπαιδεύτηκαν πάνω στο αντικείμενο που θα εργάζονταν.

ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.1.2 Ικανοποίηση εργαζομένων όσον αφορά την επεξήγηση δραστηριοτήτων τους

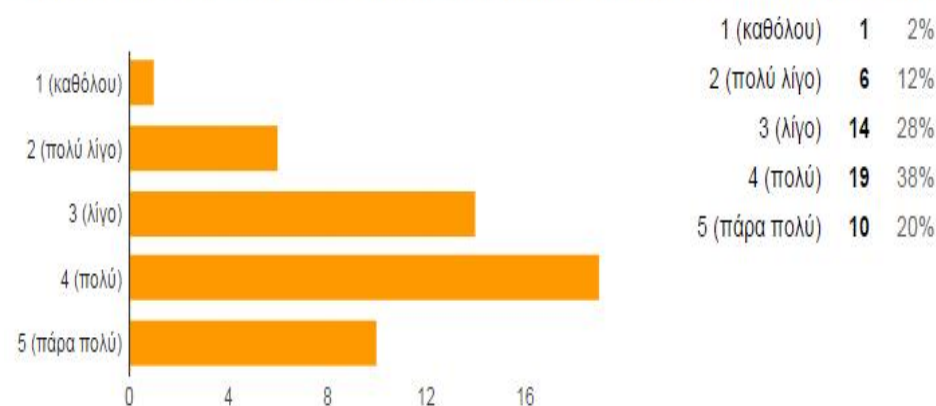
ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.1.3 Ικανοποίηση εργαζομένων όσον αφορά την επεξήγηση απαιτήσεων του χώρου εργασίας τους

Στα πλαίσια της αξιολόγησης του προϊσταμένου τους, ρωτήθηκαν για το βαθμό που ο εκπαιδευτής τους ήταν αναλυτικός και συνεργάσιμος στον τομέα της επεξήγησης των αρμοδιοτήτων και των απαιτήσεων του κάθε πόστου και της κάθε εργασίας για την οποία ήταν ο κάθε υπάλληλος υπεύθυνος. Πολλοί από τους εργαζόμενους είχαν μικρά θέματα στις επεξηγήσεις. Παρόλα αυτά οι περισσότεροι δεν αντιμετώπισαν ιδιαίτερο πρόβλημα με τα καθήκοντά τους. Σε ποσοστό αρκετά μεγάλο, ήταν σαφείς οι αρμοδιότητες και οι απαιτήσεις του ξενοδοχείου προς τον κάθε υπάλληλο.

ΕΠΑΡΚΗ ΥΛΙΚΑ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ [ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ]



Διάγραμμα 1.1.4 Ικανοποίηση εργαζομένων όσον αφορά τα υλικά που χορηγούνται για επίτευξη στόχων

Τέλος, πάνω από τους μισούς εργαζόμενους θεωρούσε πως τα υλικά που χρησιμοποιούσαν στο αντίστοιχο πόστο τους ήταν επαρκή, ώστε να παράγουν έργο και να αποδίδουν σωστά και στον εκτιμώμενο χρόνο.

Τελικό συμπέρασμα της έρευνας μου είναι πως το ξενοδοχείο Royal Hotel πληρεί τις προϋποθέσεις για ένα ευχάριστο και φιλικό περιβάλλον, με ηγέτες που καθοδηγούν, στηρίζουν και παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους με τέτοιο τρόπο ώστε να αποδίδουν καλύτερα, αποφέροντας κέρδη στην επιχείρηση.

³ Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, καθώς και η δημιουργία του έγιναν μέσω του Google Docs.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην παρούσα εργασία μελετήσαμε την περίπτωση ενός ξενοδοχείου, προκειμένου να δούμε με ποιό τρόπο αυτό διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό του. Ο τουριστικός τομέας που χαρακτηρίζεται σήμερα από έντονο ανταγωνισμό πρέπει να δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στους Ανθρώπινους Πόρους. Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την επίτευξη του οράματος ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Τόσο τα προϊόντα όσο και οι παρεχόμενες υπηρεσίες διαφέρουν σε μικρό βαθμό και εν τέλει, αυτό που θα προσελκύσει τους πελάτες είναι ο τρόπος εξυπηρέτησης.

Η κρίσιμη αγορά, είναι αυτή των ιδεών, της γνώσης, της δημιουργίας και των καινοτομιών, γι' αυτό και ο εργαζόμενος πρέπει να διαθέτει φνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά προκειμένου να αποδώσει τα απαιτούμενα σε τέτοιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Αν και η διαδικασία προσέλκυσης διαφέρει ανά επιχείρηση, ορισμένα βήματα ακολουθούνται από όλες όσες θέλουν να στελεχωθούν αποτελεσματικά και με κατάλληλο προσωπικό.

Κατά τη διαδικασία επιλογής ενός εργαζόμενου επιχείρησης, πρέπει να λάβει υπόψη της, εάν ο υποψήφιος είναι ικανός να ανταποκριθεί όχι στους βραχυπρόθεσμους, αλλά στους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρίας.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι σημαντικό, δεδομένου του ότι η διαπίστωση γίνεται μετά από αρκετούς μήνες. Παράλληλα, πέραν από οικονομικό (ποσά που δαπανήθηκαν για την εκπαίδευση του υποψηφίου), το κόστος είναι και ψυχολογικό.

Η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος εκπαίδευσης καθιστά μια επιχείρηση ικανή να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εποχής, καθώς ένας καλά καταρτισμένος εργαζόμενος είναι πιο σίγουρος για τις ενέργειές του, πιο ικανός να παράξει έργο χωρίς επίβλεψη, οπότε μειώνεται και η σπατάλη άσκοπου χρόνου για ελέγχους από τους ανωτέρους του.

Η εταιρία οφείλει να έχει ένα καλοσχεδιασμένο σύστημα αμοιβής, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες των εργαζομένων κρατώντας τους έτσι σε εγρήγορση.

Επιχειρήσεις οι οποίες αφογκράζονται τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων τους, αποκτούν μεγάλο πλεονέκτημα έναντι άλλων. Οι συνθήκες εργασίες θα πρέπει να είναι τέτοιες, ώστε να απρακινούνται και όχι να αποθαρρύνονται οι εργαζόμενοι για να αποφέρουν κέρδος.

Συμπερασματικά, σε μια επιχείρηση που έχει κερδίσει πλεονέκτημα συγκριτικά με ανταγωνιστικές της επιχειρήσεις και έχει διακριθεί ανάμεσα τους, έχει βασιστεί επάνω στους εργαζομένους της και την απόδοσή τους. Έχουν υλοποιηθεί οι στόχοι της και έχει εξασφαλίσει πορεία εξέλιξης και ανάπτυξης.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτό που επιδρά θετικά ή αρνητικά επάνω στους εργαζομένους, ώστε οι δεύτεροι να αποδώσουν σωστά και να ανυψωθεί η επιχείρηση.

Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα πολύενδιαφέρον για μελέτη θέμα. Λόγω των τελευταίων γεγονότων και της οικονομικής κατάστασης της χώρας μας, πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν εντάξει τον συγκεκριμένο τομέα στη λειτουργία τους.

Μελλοντικά, θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μια ποιά λεπτομερής έρευνα μεταξύ κι άλλων επιχειρήσεων που θα αποσκοπεί:

- Στην ανεύρεση λόγων που οι επιχειρήσεις παραλείπουν αυτό το τμήμα από τη σύστασή τους.
- Θετικές και αρνητικές επιπτώσεις τόσο στους εργαζόμενους και στην επιχείρηση, όσο και στις ανταγωνίστριες αυτής και,
- Τέλος σε τί ποσοστό οι κανόνες που διέπουν τη συγκρότηση του τμήματος Δ.Α.Π. εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χατζηπαντελή Π. (1999) «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα
- Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., (1997), «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Β, 2η έκδοση, Interbooks, Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδόσεις Icon, Αθήνα
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Αθήνα
- Κανελλόπουλος Χ. (1982) «Η παραγωγικότητα της εργασίας σε ξενοδοχεία της Ελλάδας», Αθήνα

Διεθνής Βιβλιογραφία

- Deer M., Jag L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340
- Ingram A., MacLean H., (1993), «Human resources management: review of current texts and student guide», *International Hospitality Management*, Vol. 12, No 3, pp. 230-245

- Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», International Journal of Hospitality Management, Vol. 1, No 3, pp.133-143
- Paraskevas A., (2000), «Management selection practices in Greece: are hospitality recruiters any different? », Hospitality Management, pp. 240-259
- Riley M., (1996), «Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry», 2η έκδοση, Butterworth – Heinemann, Oxford
- Armstrong M., Baron A., (2007), «Managing Performance-Performance management in action», Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, London
- Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business, (2013) William Kremer and Claudia Hammond, BBC WS, "The psychologist Abraham Maslow's theory of human motivation is 70 years old but continues to have a strong influence on the world of business"

Ηλεκτρονικές Πηγές

- www.ergasiaka.net
- www.e-forologia.gr
- www.eurobank-bs.gr/2014/11/13/to-epidoma-gamou-meta-ke-tin-egsse-2014/#_ftnref2
- www.eurobank-bs.gr/2014/08/12/test/
- www.ebooks.edu.gr
- <http://mythagogia.blogspot.gr>
- www.hrm-in-greece.blogspot.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΡΟΤΥΠΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Στην (...) σήμερα (...) οι συμβαλλόμενοι:

A. Η (...) εταιρία με την επωνυμία (...) που εδρεύει (...) και εκπροσωπείται νόμιμα από τον/την κο/κα (...), ΑΔΤ(...), η οποία στο εξής και για συντομία θα αποκαλείται «Εργοδότης» και

B. Ο/Η (...) που διαμένει (...), ΑΔΤ (...), ο/η οποία/ος για συντομία θα αποκαλείται ως «Εργαζόμενος» συμφωνούν και συναποδέχονται τα παρακάτω.

Ο πρώτος των συμβαλλομένων προσλαμβάνει το δεύτερο των συμβαλλομένων για να απασχοληθεί στο ξενοδοχείο (...) υπό τους ακόλουθους όρους και συμφωνίες:

1- Ο «Εργοδότης» σήμερα (...) προσλαμβάνει τον «Εργαζόμενο» με σύμβαση εξαρτημένης εργασίας ορισμένου χρόνου, μέχρι την (...), με την ιδιότητα (...) του ξενοδοχείου.

2- Ο τόπος παροχής εργασίας ορίζεται η έδρα του «Εργοδότη» (...)

3- Ο «Εργαζόμενος» θα εργάζεται (...) ώρες εβδομαδιαίως.

4- Οι συνολικές μικτές αποδοχές του «Εργαζομένου» καθορίζονται σε €..., μηνιαίως που θα καταβάλλονται σε προσωπικό τραπεζικό λογαριασμό που διατηρεί ο «Εργαζόμενος» στην Ελλάδα. Ρητά συμφωνείτε ότι οι συνολικές αποδοχές του «Εργαζόμενου» όπως καθορίζονται τώρα και όποιες τυχόν συμφωνηθούν στο μέλλον, περιλαμβάνουν και καλύπτουν όλες κάθε είδους και φύσης νόμιμες αποδοχές του «Εργαζομένου» και όλα γενικά τα εισοδήματα και προσαυξήσεις χωρίς καμία εξαίρεση κάθε είδους φύσης ονομασίας, είδους ή αιτίας που επιβάλλονται σε Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α., ή με οποιοδήποτε άλλο νόμιμο τρόπο είτε ισχύουν σήμερα, είτε τυχόν επιβληθούν στο μέλλον.

5- Ο «Εργοδότης» υποχρεούται να παρακρατεί:

a. Τις εργατικές ασφαλιστικές εισφορές που βαραίνουν τον «Εργαζόμενο» και να τις αποδίδει, ομού με τις αντίστοιχες εργοδοτικές, στον οικείο φορέα κοινωνικής ασφάλισης.

b. Ο φόρος μισθωτικών υπηρεσιών και κάθε άλλη υποχρέωση που βαραίνει τον «Εργαζόμενο» παρακρατείται από τις μηνιαίες αποδοχές και αποδίδεται απευθείας από τον «Εργοδότη» στο δημόσιο.

6- Η διάρκεια, η συχνότητα και ο τρόπος που χορηγείται η άδεια αναψυχής, καθορίζονται από το Ν.539/1945, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει σήμερα και σύμφωνα με την εσωτερική πολιτική της εταιρίας.

7- Η τροποποίηση οποιουδήποτε από τους όρους της παρούσας σύμβασης, συντελείται και αποδεικνύεται μόνο με έγγραφο που συνυπογράφουν ο «Εργοδότης» και ο «Εργαζόμενος», αποκλεισμένου κάθε άλλου αποδεικτικού μέσου.

8- Οποιαδήποτε διαφορά που ανακύπτει από την εφαρμογή, εκτέλεση ή ερμηνεία της παρούσας σύμβασης, θα επιλύεται με βάση την αρχή της καλής πίστης και των συναλλακτικών ηθών. Σε αντίθετη περίπτωση, αποκλειστικά αρμόδια θα είναι η επιθεώρηση εργασίας, τα δικαστήρια της πόλης και εφαρμοστέο το εργατικό δίκαιο.

(ΠΟΛΗ),.....

Ο ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ

(υπογραφή, σφραγίδα)

Ο ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ

(υπογραφή)

ΦΥΛΛΟ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

(ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ)

Όνοματεπώνυμο:

Ιδιότητα:

Διεύθυνση:

Τηλέφωνο:

E-mail:

Παρακαλούμε διατυπώστε με συντομία και σαφήνεια το πρόβλημα που αντιμετωπίσατε ή το παράπονό σας.

1 Άλλες παρατηρήσεις – σχόλια

Ημερομηνία:...../...../.....

Υπογραφή

Αριθμός.....

ΦΥΛΛΟ ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΑΣ

ΠΡΟΣ.....
.....
.....

ΣΤΟΙΧΕΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....
.....
.....

.....
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ.....
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ
ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΟΜΕΝΟΥ.....

.....
Δ/ΝΣΗ.....ΧΩΡΑ.....
.....

.....
ΥΠΗΚΟΟΤΗΤΑ.....ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ.....
.....

...
ΔΙΑΜΑΡΤΥΡΙΑ.....
.....
.....
.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΦΥΛΟ

- ΑΝΔΡΑΣ
- ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ

- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 50 και άνω

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

- Α' βάθμια
- Β' βάθμια
- Πτυχιακός τίτλος
- Μεταπτυχιακός τίτλος
- Διδακτορικό

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ

- 0 έως μερικούς μήνες
- 1-5 έτη
- 5-10 έτη
- 10 έτη και άνω

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ

	1 (καθόλου)	2 (πολύ λίγο)	3 (λίγο)	4 (πολύ)	5 (πάρα πολύ)
ΣΤΕΓΑΣΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΣΤΟΛΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΦΑΓΗΤΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ & ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΑΠΟ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΚΑΛΩΣΟΡΙΣΜΑ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΣΑΣ

	1 (καθόλου)	2 (πολύ λίγο)	3 (λίγο)	4 (πολύ)	5 (πάρα πολύ)
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ΕΠΑΡΚΗ ΥΛΙΚΑ ΓΙΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ΤΑ ΣΧΟΛΙΑ ΣΑΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ