

Οργάνωση Ξενοδοχείου, Ηγεσία & Οικονομική Διοίκηση

Δρ. Δημήτρης Μπελιάς
Επίκουρος Καθηγητής
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
dbelias@pe.uth.gr



ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

- Με την ολοκλήρωση της εβδομάδας μελέτης οι φοιτήτριες και οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:
 - ❖ Γνωρίζουν τα τμήματα ενός ξενοδοχείου.
 - ❖ Κατανοούν τις λειτουργίες και τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης.
 - ❖ Κατανοούν και αναλύουν τη δόμηση των οργανογραμμάτων και να αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους ως εργαλείο της διοίκησης ενός ξενοδοχείου.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ I

Η οργάνωση του ξενοδοχείου είναι διαδικασία η οποία καθορίζει:

- ❖ Τον επίσημο ρόλο των εργαζομένων στην επιχείρηση.
- ❖ Τους κανόνες και τους όρους βάσει των οποίων πραγματοποιείται η κάθε δραστηριότητα.
- ❖ Τον συντονισμό και τη διαχείριση των λειτουργιών του ανάλογα με την ποσότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών-προϊόντων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ II

- Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από τη μορφή, το μέγεθος, την κατηγορία, την παραγωγή και τον τύπο της πελατείας του.

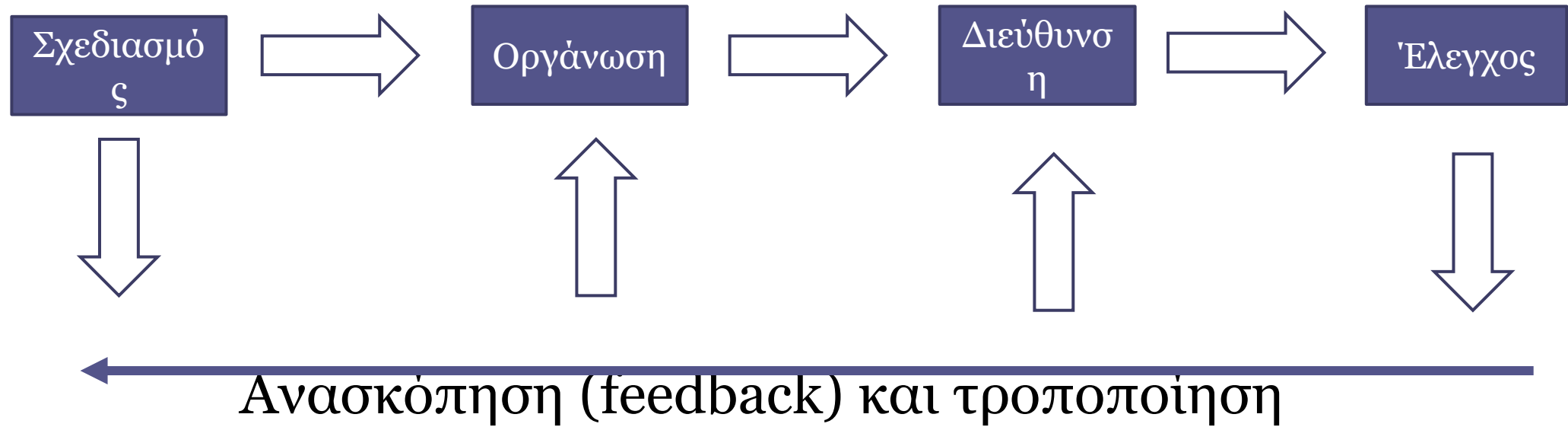
ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ - ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

- ❖ Διοικητική ιεραρχία.
- ❖ Λειτουργίες των τμημάτων.
- ❖ Κέντρα κόστους και εσόδων.
- ❖ Περιοχές επαφής με τον πελάτη.

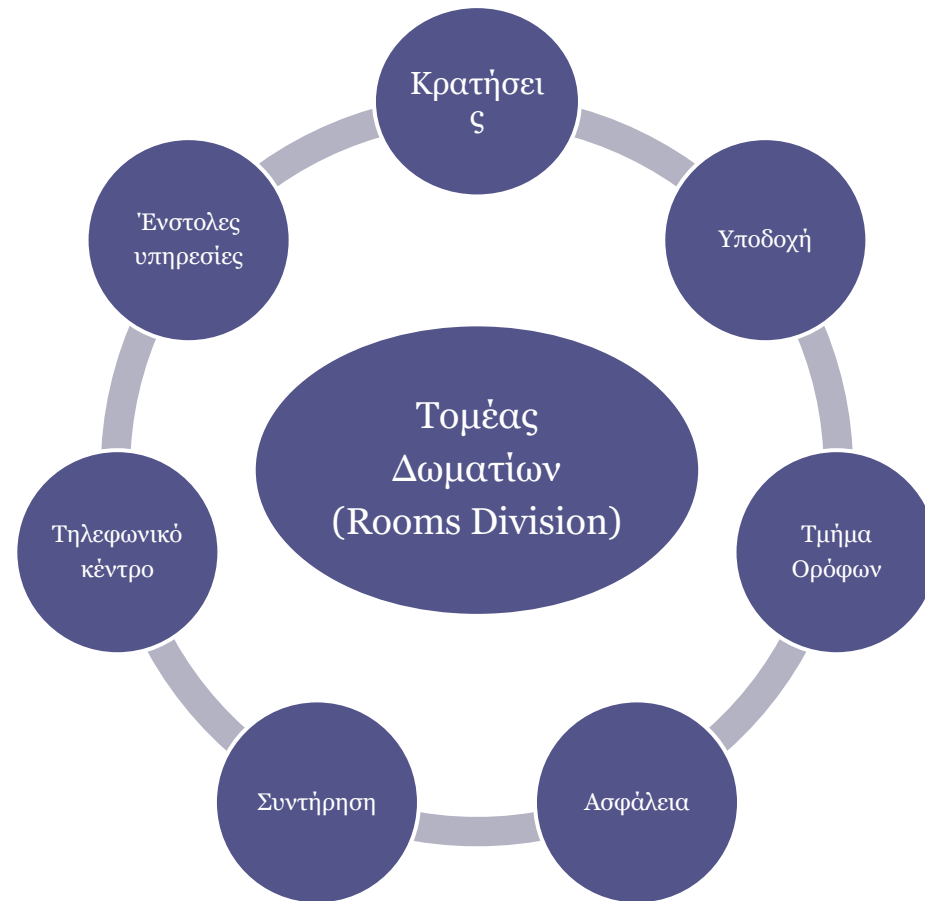
Hotel Management I

- ❖ Προγραμματισμός – Σχεδιασμός (Planning).
- ❖ Οργάνωση (Organizing).
- ❖ Διεύθυνση (Leading).
- ❖ Έλεγχος (Control).
- ❖ Συντονισμός – Ανάδραση (Co-ordination – feedback).

Hotel Management II



Τομέας Δωματίων (Rooms Division) I



Τομέας Δωματίων (Rooms Division) II

- ❖ Αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό εσόδων στο ξενοδοχείο (σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα).
- ❖ Κύρια ευθύνη:
 - Παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.
 - Άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη.

Τομέας Επισιτισμού - Προμηθειών (Food & Beverage Division) I



Τομέας Επισιτισμού-Προμηθειών (Food & Beverage Division) II

- Κύρια ευθύνη η ουσιαστική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων
 - έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Τομέας Επισιτισμού - Προμηθειών (Food & Beverage Division) III

Οι κυριότεροι πόροι της ξενοδοχειακής επιχείρησης:

- ❖ Ανθρώπινο δυναμικό (Men)
- ❖ Μηχανήματα (Machinery)
- ❖ Προμήθειες (Materials)
- ❖ Μέθοδοι – υγιεινή και ασφάλεια (Methods)
- ❖ Οικονομικοί πόροι (Money)
- ❖ Χρόνος (Minutes)

Τομέας Μάρκετινγκ και Πωλήσεων (Sales & Marketing Division)

- Κυριότερες ευθύνες:
 - ❖ Σχεδιασμός των πωλήσεων του ξενοδοχείου.
 - ❖ Καθορισμός και εφαρμογή πολιτικών.
 - ❖ Επιλογή συνεργατών και καθορισμός των όρων συνεργασίας.
 - ❖ Κατανομή του επιθυμητού ποσοστού πωλήσεων ανά πηγή πωλήσεων/συνεργατών.
 - ❖ Διοίκηση προσωπικού πωλήσεων.
 - ❖ Εκπαίδευση προσωπικού πωλήσεων.
 - ❖ Δημόσιες σχέσεις με τους πελάτες.
 - ❖ Διαφήμιση του ξενοδοχείου.
 - ❖ Σύνταξη ετήσιου προϋπολογισμού ανά τμήμα.

Οικονομικός Τομέας (Accounting Division) I

- Κύρια ευθύνη:
 - Κατάρτιση ετήσιου προϋπολογισμού

- Περιλαμβάνει:
 - ❖ Λογιστήριο
 - ❖ Κεντρικό Ταμείο
 - ❖ Έλεγχο

Οικονομικός Τομέας (Accounting Division) II

Δραστηριότητες:

- ❖ Μισθοδοσία
- ❖ Εισπράξεις
- ❖ Πληρωμή οφειλόμενων ποσών.
- ❖ Συνεργασίες με τράπεζες.
- ❖ Έλεγχος και συγκέντρωση λειτουργικών και οικονομικών στοιχείων ξενοδοχείου.

Τομέας Συντήρησης (Maintenance Division)

- ❖ Διατήρηση καλής εσωτερικής και εξωτερικής εμφάνισης ξενοδοχείου.
- ❖ Λειτουργικότητα εγκαταστάσεων.
- ❖ Καθαρισμός πισίνας και ακτής.
- ❖ Εξωραϊσμός περιβάλλοντος χώρου ξενοδοχείου.

Τομέας Ασφάλειας (Security Division)

- Επιτήρηση του ξενοδοχείου και διασφάλιση πελατών, υπαλλήλων και επισκεπτών.

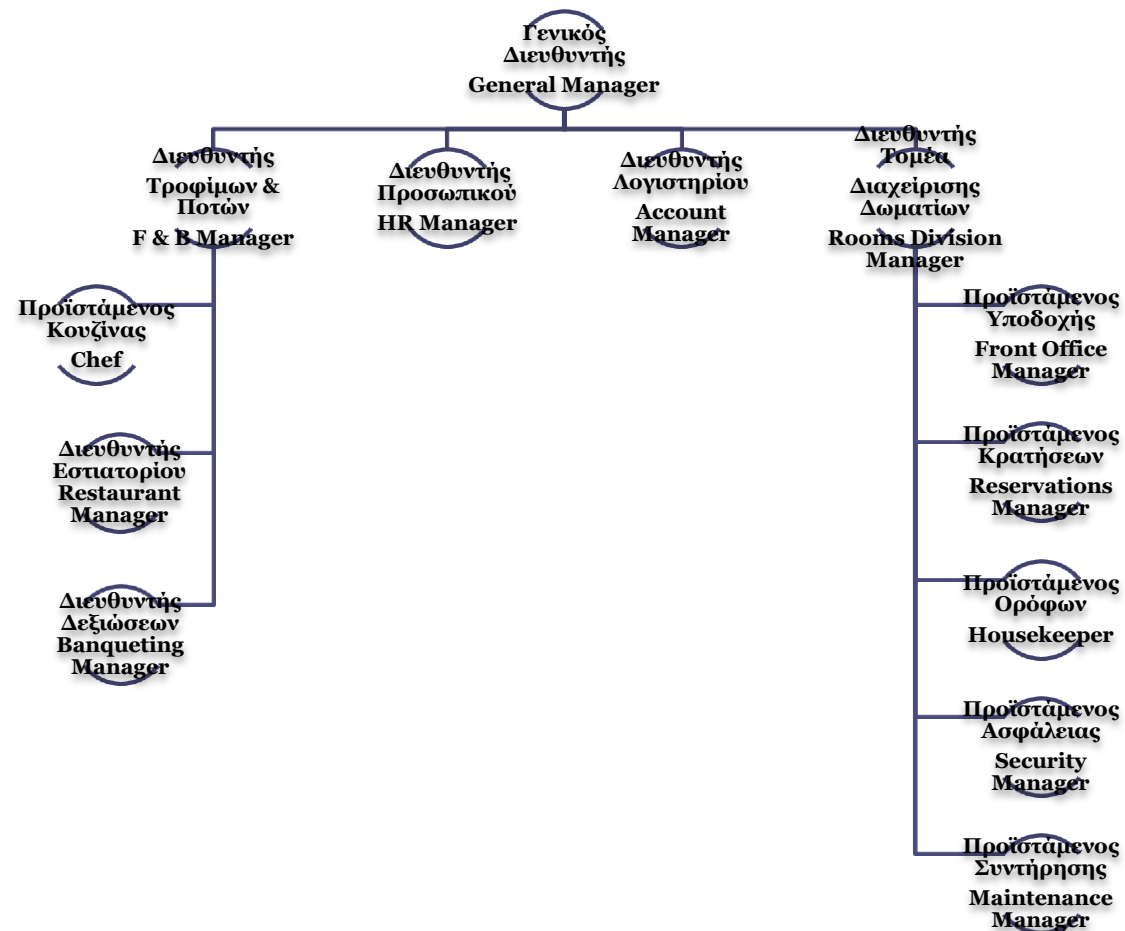
Τομέας Προσωπικού (Human Resources Division)

- ❖ Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού.
- ❖ Εκπαίδευση προσωπικού.
- ❖ Δημιουργία μισθοδοτικών καταστάσεων προσωπικού.
- ❖ Πληρωμή εισφορών σε ασφαλιστικά ταμεία.
- ❖ Δημιουργία εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας ξενοδοχείου.
- ❖ Έλεγχος της τήρησης των κανόνων καλής συμπεριφοράς και εργασιακών σχέσεων.
- ❖ Καταγγελία συμβάσεων, απόλυση προσωπικού, καταβολή αποζημιώσεων.
- ❖ Εκπροσώπηση των εργαζομένων για νομικά θέματα και θέματα που σχετίζονται με την επιθεώρηση εργασίας.

Άλλοι τομείς

- Κυριότερα είδη ψυχαγωγίας και άθλησης:
 - ❖ Γυμναστήριο, ποδόσφαιρο 5X5, μπάσκετ, βόλεϊ, τένις.
 - ❖ Αίθουσες προβολής ταινιών.
 - ❖ Night shows.
 - ❖ Βραδιές καζίνο.
 - ❖ BBQ nights.
 - ❖ Ελληνικές βραδιές με χορούς.
 - ❖ Karaoke nights.
 - ❖ Happy hours.
 - ❖ Διαγωνισμοί, παιχνίδια.
 - ❖ Special parties.

Οργανόγραμμα μεγάλου μεγέθους ξενοδοχείου



ΗΓΕΣΙΑ - ΙΣΧΥΣ

Με την ολοκλήρωση οι φοιτήτριες και οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- ❖ Γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν έναν ηγέτη.
- ❖ Κατανοούν τα στυλ ηγεσίας που συναντώνται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.
- ❖ Παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

ΕΝΝΟΙΑ - ΟΡΙΣΜΟΣ

- Η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.
 - *(Μπουραντάς, 2015)*

ΗΓΕΣΙΑ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ

(Διαφορετικές Έννοιες)

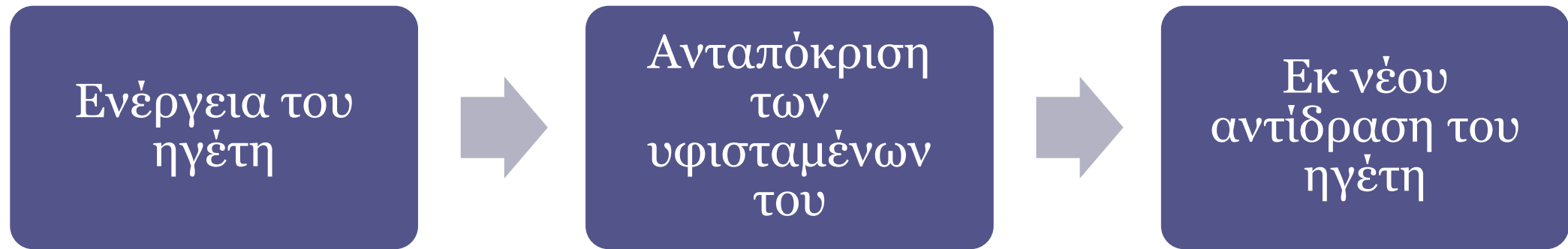
ΗΓΕΣΙΑ (LEADERSHIP)	ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)
<p>Η ηγεσία μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα άσκησης επιρροής στους άλλους (είτε είναι, για παράδειγμα, συνεργάτες είτε υφιστάμενοι), έτσι ώστε όλοι μαζί να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους.</p>	<p>Η διοίκηση αναφέρεται στην εκτέλεση των λειτουργιών του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης/ηγεσίας και του ελέγχου προκειμένου να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα.</p>
<p>Η ηγεσία αναφέρεται στο ΠΩΣ το στέλεχος εκτελεί τις λειτουργίες αυτές σε σχέση με τους συνεργάτες και υφισταμένους του.</p>	<p>Η διοίκηση αναφέρεται στο ΤΙ πρέπει να κάνει ένα στέλεχος.</p>

Διαφορές Ηγεσία & Μάνατζμεντ (Kotter)

(Μπουραντάς, 2015, σελ.373)

Κύρια Ζητήματα	Προσεγγίσεις Διοίκησης	Προσεγγίσεις Ηγεσίας
Τι πρέπει να γίνει	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σχεδιασμός, προϋπολογισμός, στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. ▪ Ενέργειες επίτευξης στόχων, διάθεση πόρων. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σύλληψη μακροχρόνιου οράματος. ▪ Ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξή του.
Με ποιους και πώς πρέπει να γίνει	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σχεδιασμός δομών, προγράμματα δράσης. ▪ Ενημέρωση για τους στόχους, ανάθεση αρμοδιοτήτων. ▪ Οδηγίες – διαδικασίες. ▪ Παρακολούθηση διαδικασιών. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος. ▪ Επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσης επιρροής με τους συνεργάτες.
Έλεγχος αποτελεσμάτων	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων. ▪ Εντοπισμός αποκλίσεων – διορθωτικές ενέργειες. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Παρακίνηση και έμπνευση ατόμων μέσα από την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών και συναισθημάτων.
Αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τάξη – προβλεψιμότητα. ▪ Επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συνήθως ριζικές αλλαγές. ▪ Προϋποθέσεις για πολύ χρήσιμες αλλαγές.

ΗΓΕΣΙΑ - ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ



ΔΥΝΑΜΗ

- ❖ Η πιθανότητα που έχει ο άνθρωπος να είναι σε θέση να “περάσει” τις δικές του επιθυμίες μέσα από μια κοινωνική σχέση παρά την αντίσταση (Max Weber).
- ❖ Η ικανότητα επίδρασης ή ελέγχου του οτιδήποτε έχει αξία για τους άλλους (Robbins).
- ❖ Η δύναμη απαιτεί δύο ή περισσότερα άτομα – ένα που την ασκεί και ένα που την υφίσταται.
- ❖ Δύναμη είναι η δυνατότητα ενός ανθρώπου να επιβάλλει τις επιθυμίες του στους άλλους επηρεάζοντας τη συμπεριφορά τους.
 - (Μπουραντάς, 2015)

ΒΑΣΙΚΑ ΕΙΔΗ ΔΥΝΑΜΗΣ

Επιβραβευτική δύναμη <i>(reward power)</i>	Καταναγκαστική ή δύναμη <i>(coercive power)</i>	Νόμιμη δύναμη <i>(legitimate power)</i>	Χαρισματική δύναμη <i>(charismatic power)</i>	Δύναμη ειδικευσης <i>(expert power)</i>
<p>Το άτομο Α ελέγχει τις επιβραβεύσεις (π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή), τις οποίες επιθυμεί το άτομο Β.</p>	<p>Το άτομο Α επιβάλλει κάποιο είδος τιμωρίας (π.χ. επίπληξη) στο άτομο Β, το οποίο θα πρέπει να τη θεωρεί σημαντική, αλλά και το άτομο Α πρέπει να μπορεί να την εκτελέσει.</p>	<p>Το άτομο Α διαθέτει νόμιμη δύναμη πάνω στο άτομο Β, αν το άτομο Α θεωρείται πως έχει το δικαίωμα να επηρεάσει το άτομο Β.</p>	<p>Το άτομο Α έχει χαρισματική δύναμη στο άτομο Β ανάλογη με τον θαυμασμό του ατόμου Β για τα χαρακτηριστικά και τη φήμη του ατόμου Α.</p>	<p>Το άτομο Α έχει δύναμη ειδικευσης στο άτομο Β στον βαθμό που το άτομο Α έχει τη γνώση και την εξειδίκευση για ένα θέμα ή πρόβλημα.</p>

ΔΥΝΑΜΗ - ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Ανώτατο διοικητικό επίπεδο	Μεσαίο διοικητικό επίπεδο	Κατώτερο διοικητικό επίπεδο
Κυριαρχεί η χαρισματική και η νόμιμη δύναμη.	Κυριαρχεί η νόμιμη, η δύναμη επιβράβευσης και η δύναμη του ειδικού.	Πιο συνήθης η δύναμη ειδίκευσης, επιβράβευσης αλλά και η καταναγκαστική και η νόμιμη δύναμη.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το αυτοκρατορικό ή εξουσιαστικό ή δικτατορικό (autocratic)	Το γραφειοκρατικό (bureaucratic)	Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό (democratic)	Το χαλαρό (laissez faire)
<p>Το στέλεχος διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης.</p>	<p>Το στέλεχος διοικεί τυπικά με βάση το βιβλίο (by the book), ενώ δίνει έμφαση στην εκτέλεση έργου και συμπεριφέρεται με βάση κανόνες, πολιτικές και συγκεκριμένες διαδικασίες.</p>	<p>Το στέλεχος επιζητά τη συμμετοχή των υφισταμένων του σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν.</p>	<p>Το στέλεχος μεταβιβάζει εξουσία και το δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζομένους, τους δίνει λίγες οδηγίες και τους επιτρέπει να έχουν ελευθερία.</p>
<p>Λαμβάνει αποφάσεις χωρίς να ζητήσει τη γνώμη των υφισταμένων του, οι οποίοι πρέπει να υπακούν στις εντολές του.</p>	<p>Για να λύσει προβλήματα που δεν αντιμετωπίζονται από υφιστάμενους κανόνες βασίζεται στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια.</p>	<p>Συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων και εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.</p>	<p>Το χαλαρό στιλ ενδείκνυται για άτομα με μεγάλο βαθμό παρακίνησης, π.χ. συμβούλους ή εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό.</p>
<p>Το στιλ αυτό ενδείκνυται για νέους εργαζομένους που πρέπει γρήγορα να μάθουν το έργο, για προσωρινούς υπαλλήλους, δύσκολους να διοικηθούν και που δεν ανταποκρίνονται σε άλλα ηγετικά στιλ.</p>	<p>Το στιλ αυτό είναι κατάλληλο για ανθρώπους που πρέπει να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες, που απασχολούνται σε επικίνδυνα έργα, σε ειδικές συνθήκες ή χειρίζονται επικίνδυνο εξοπλισμό.</p>	<p>Το δημοκρατικό στιλ είναι κατάλληλο για εργαζομένους με εμπειρία, δεξιότητες, που επιδιώκουν αλλαγές στον χώρο εργασίας και που έχουν κοινά προβλήματα και θέλουν να κάνουν γνωστά τα παράπονά τους.</p>	

ΠΕΤΥΧΗΜΕΝΟΣ ΗΓΕΤΗΣ

- ❖ Η επιτυχία του ηγέτη ως προς την παρακίνηση των υφισταμένων του για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων εξαρτάται από τον ίδιο αλλά και τους υφισταμένους του (έχουν φιλοδοξίες, αξίες, ανάγκες).
- ❖ Το πώς ο ηγέτης θα καταφέρει να πείσει τους υφισταμένους του είναι κάτι που διαφέρει από ηγέτη σε ηγέτη και από τη μια κατάσταση στην άλλη.
- ❖ Αυτές οι διαφορές προσδιορίζουν το προσωπικό ηγετικό στυλ του.
- ❖ Αυτό είναι προϊόν των στάσεών του απέναντι στον άνθρωπο, της εξουσίας που έχει και χρησιμοποιεί, του ενδιαφέροντος του για την παραγωγή/το έργο ή τις ανθρώπινες σχέσεις.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Προσέγγιση σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (<i>leaders` trait approach</i>)	Προσέγγιση σύμφωνα με τη συμπεριφορά του ηγέτη (<i>leaders` behavioral approach</i>)	Προσέγγιση σύμφωνα με τις ενδεχόμενες (καταστάσεις) (<i>contingency approach</i>)	Νεότερες προσεγγίσεις ηγεσίας
<p>Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, ο ηγέτης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, φυσικά, κοινωνικά ή προσωπικότητας (π.χ. ψηλός, όμορφος, μορφωμένος).</p>	<p>Η προσέγγιση αυτή προσπαθεί να καθορίσει ποιος τύπος συμπεριφοράς του ηγέτη οδηγεί στην υψηλή απόδοση και στην εργασιακή ικανοποίηση.</p>	<p>Σύμφωνα με την προσέγγιση αυτήν, η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από τρεις κύριους παράγοντες: α) τον ίδιο, β) τους υφισταμένους του και γ) την επικρατούσα κάθε φορά κατάσταση.</p>	<p>Η μεταλλακτική (transformational) και χαρισματική (charismatic) ηγεσία, η συναλλακτική (transactional), η αυθεντική (authentic), η εξυπηρετική (servanthood) και η θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence).</p>
<p>Η προσέγγιση αυτή δεν γίνεται συνελπώς αποδεκτή λόγω του ότι δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τις ιδιαίτερες καταστάσεις που ισχύουν κάθε φορά, ούτε θέματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης ηγεσίας.</p>	<p>Οι σχετικές έρευνες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: αυτήν που εξετάζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες που απορρέουν από τις διοικητικές λειτουργίες (π.χ. πώς επιλύονται οι συγκρούσεις) και αυτήν που προσπαθεί να αναγνωρίσει την αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.</p>	<p>Επειδή οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν διαχρονικά όπως και οι σχέσεις μεταξύ τους, χρειάζεται διαφορετική ηγεσία κάθε φορά.</p>	

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η μεταλλακτική και χαρισματική ηγεσία (transformational & charismatic leadership)	Η θεωρία της συναλλακτικής ηγεσίας (transactional leadership)	Η θεωρία της αυθεντικής ηγεσίας (authentic leadership)	Η υπηρετική ηγεσία (servanthood leadership)	Θεωρία της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence)
<p>Η μεταλλακτική ηγεσία αναφέρεται στην περίπτωση κατά την οποία οι ηγέτες παρακινούν με εξαιρετικό τρόπο τους υφισταμένους τους δίνοντας έμφαση στις αξίες και στα ιδανικά και εμπνέοντάς τους να σκεφτούν τα προβλήματα με νέους τρόπους.</p>	<p>Εστιάζει στην αλληλεπίδραση του ηγέτη με όλους τους υφισταμένους του αλλά σε δυαδικό επίπεδο (ο ηγέτης με καθέναν υφιστάμενό του χωριστά).</p>	<p>Θεμελιώνεται πάνω στην έννοια της αυθεντικότητας, η οποία σχετίζεται με το γνώθι σαυτόν και την ικανότητα ενός ατόμου να έχει τον έλεγχο της ζωής του παραμένοντας πιστό στις αξίες του, διατηρώντας τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του, παρά τις οποιεσδήποτε εξωτερικές πιέσεις.</p>	<p>Αναφέρεται σε μια φιλοσοφία και ένα σύνολο από πρακτικές οι οποίες στοχεύουν στον εξευγενισμό και εμπλουτισμό της ζωής των ανθρώπων, στη βελτίωση των οργανισμών και εντέλει στη δημιουργία ενός δικαιότερου κόσμου.</p>	<p>Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως ένας τύπος κοινωνικής νοημοσύνης, η οποία επιτρέπει στα άτομα να αντιλαμβάνονται και να διαχωρίζουν τα συναισθήματά τους και τα συναισθήματα των άλλων αλλά και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για να καθοδηγούν τις σκέψεις και τις πράξεις τους.</p>
<p>Το χάρισμα είναι ένα χαρακτηριστικό της προσωπικότητας το οποίο δίνει σε ένα άτομο ασυνήθιστες/ξεχωριστές δυνάμεις, οι οποίες συντελούν στο να θεωρηθεί το άτομο αυτό ηγέτης.</p>	<p>Η καλή σχέση ηγέτη και υφισταμένων συντελεί στη μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και αφοσίωση, μειώνει την πιθανότητα αποχώρησης, ενισχύει τη δέσμευση στον οργανισμό και γενικά δημιουργεί ευνοϊκές προϋποθέσεις για προαγωγή και ανάπτυξη.</p>	<p>Το ενδιαφέρον για τη λεγόμενη αυθεντική ηγεσία, ειδικά στις μέρες μας, αυξάνεται λόγω των μεγάλων αναταραχών σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και της ανάγκης των ανθρώπων για αληθινούς ηγέτες.</p>	<p>Η υπηρετική ηγεσία συνελπώς δίνει έμφαση στην εξυπηρέτηση των άλλων, σε μια ολοκληρωμένη αντίληψη της εργασίας, στην ανάπτυξη αισθήματος κοινότητας και στην κοινή χρήση της δύναμης κατά τη λήψη αποφάσεων.</p>	<p>Η συναισθηματική νοημοσύνη προσεγγίζεται μέσα από τρία βασικά υποδείγματα: α) το υπόδειγμα των Mayer-Salovey (1997), β) το υπόδειγμα του Goleman (1995), και γ) το υπόδειγμα Bar-On (1997).</p>

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Με την ολοκλήρωση οι φοιτήτριες και οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- ❖ Κατανοούν τη συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην αποδοτικότητα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.
- ❖ Αναγνωρίζουν καλές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Κατανοούν και αναλύουν τις ιδιαιτερότητες της υποκίνησης στον ξενοδοχειακό τομέα.
- ❖ Αναγνωρίζουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
- ❖ Γνωρίζουν διαφορετικές τυπολογίες επαγγελματικής κινητικότητας στον τουρισμό και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

- Η ξενοδοχειακή βιομηχανία, είναι μια βιομηχανία έντασης εργασίας και η επιτυχία των επιχειρήσεων του κλάδου που λειτουργούν σε περιβάλλον ανταγωνιστικής αγοράς εξαρτάται αφενός μεν από την ποιότητα του εργατικού δυναμικού τους, αφετέρου δε από την ικανότητα των διοικητικών στελεχών να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων τους.

Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Σπουδαιότητα

- ❖ Οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί οι οποίοι θα «βάλουν» σε λειτουργία τους υλικούς πόρους και θα τους μετατρέψουν σε προϊόντα.
- ❖ Το γεγονός αυτό δείχνει τη σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων στη λειτουργία του οργανισμού.

Ως βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος...

- ❖ ...η επιδίωξη της υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
- ❖ ...η οποία βασίζεται σε μια εξελιγμένη προσέγγιση για τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.
- ❖ ...που εξαρτάται από τη διάθεση των εργοδοτών
- ❖ ...να υιοθετήσουν στρατηγικές υψηλού κόστους, και
- ❖ ...απασχόλησής υψηλής ειδίκευσης.

Εφαρμογές καλών πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων

- ❖ Με τον όρο καλές πρακτικές εννοούμε τη χρησιμοποίηση μιας σειράς τεχνικών και πρακτικών που επιδιώκουν «υψηλή δέσμευση» και ευελιξία, η οποία έχει θετικό αντίκτυπο στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.
- ❖ Συνήθως στη βιβλιογραφία αναφέρεται ένα ευρύ φάσμα καλών πρακτικών που σχετίζεται με όλες τις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Κάποιοι σημαντικοί ερευνητές προτείνουν πέντε καλές πρακτικές, των οποίων η ανάπτυξη θα ενισχύσει σημαντικά τη συμβολή της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων της οργανωσιακής απόδοσης.

Καλές πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Εκπαίδευση και ανάπτυξη	Ομαδική εργασία	Αξιολόγηση απόδοσης	Αποτελεσματικές στρατηγικές ανταμοιβών	Επικοινωνία
Αποσκοπεί στην παροχή των απαραίτητων δεξιοτήτων και γνώσεων στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων.	Οι αποτελεσματικές ομάδες θα πρέπει να διαθέτουν αυτογνωσία και ικανότητες για αυτοδιαχείριση.	Επιτρέπει τη μέτρηση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης και θεωρείται ως βέλτιστη πρακτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.	Μέσω της χρησιμοποίησης υλικών απολαβών και πρόσθετων παροχών με δίκαιο τρόπο, έχει ως αποτέλεσμα την πρόσκληση «υψηλής δέσμευσης» και ευελιξίας.	Η αύξηση της πολυπλοκότητας των οργανώσεων καθιστά απαραίτητη την αμφίδρομη επικοινωνία.
Η μελέτη των παραγόντων που επιδρούν στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί μια από τις βασικές προϋποθέσεις επιτυχίας τους.		Παρέχει τους κατάλληλους δείκτες για τους εργαζόμενους, που τους επιτρέπει να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους όσον αφορά όχι μόνο τους οργανωτικούς στόχους αλλά και τις προσωπικές τους επιδείξεις.	Είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την αξιολόγηση των επιδόσεων, δεδομένου ότι, εάν το επίπεδο απόδοσης δεν είναι γνωστό, τότε οι ανταμοιβές είναι αναιτιολόγητες.	Εξασφαλίζεται έτσι η ομαλή λειτουργία και η παροχή των κατάλληλων πληροφοριών που αφορούν στη συμπεριφορά, στις υποχρεώσεις και στην εκτέλεση των καθηκόντων όλων των εργαζομένων.

Καλές Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων: Άλλες προτάσεις

- ❖ Διαχείριση της διαφορετικότητας.
- ❖ Καλές εργασιακές συνθήκες.
- ❖ Δίκαιο σύστημα ανταμοιβών.
- ❖ Εξασφάλιση της απασχόλησης.

Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων

- ❖ Η θεωρία της ιεράρχησης αναγκών – A. MASLOW.
- ❖ Η θεωρία υγιεινής- παρακίνησης - F. HERZBERG.
- ❖ Η θεωρία ERG του ALDERFER.
- ❖ Η θεωρία της δικαιοσύνης – (Equity theory).
- ❖ Η θεωρία των προσδοκιών – (V. VROOM).
- ❖ Το υπόδειγμα των PORTER & LAWLER.
- ❖ Η θεωρία των επιτευγμάτων – (McCLELLAND).

Παρακίνηση και κίνητρα στον ξενοδοχειακό τομέα

Αμοιβή - Χρήματα	Ασφάλεια	Αναγνώριση	Ανταγωνισμός	Επίτευξη	Κύρος
Είναι το πιο προφανές και το σημαντικότερο κίνητρο στον χώρο εργασίας.	Αποτελεί σημαντικό παράγοντα στη ζωή κάθε ανθρώπου.	Η αναγνώριση του έργου από τους προϊσταμένους και από τους συναδέλφους του που ο κάθε εργαζόμενος φέρνει σε πέρας αποτελεί σημαντικό παράγοντα	Στον χώρο εργασίας το κίνητρο αυτό εμφανίζεται με την προσπάθεια του εργαζόμενου να κυριαρχήσει στο έργο που παράγει.	Η ανάγκη για επίτευξη εξηγεί το πώς οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικά στην πρόκληση εκτέλεσης συγκεκριμένου έργου.	Το κίνητρο του κύρους μπορεί να συσχετιστεί με το κίνητρο της επίτευξης, αλλά όχι σε όλες τις περιπτώσεις.

Κίνητρα στην Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία

- ❖ Αμοιβή
- ❖ Ασφάλεια
- ❖ Επανατροφοδότηση
- ❖ Αναγνώριση
- ❖ Συμμετοχή εργαζομένων
- ❖ Κάθετος εμπλουτισμός εργασίας
- ❖ Οριζόντιος εμπλουτισμός εργασίας
- ❖ Σχηματισμός κύκλων ποιότητας
- ❖ Ενημέρωση των εργαζομένων
- ❖ Εναλλαγή εργαζόμενων σε διαφορετικές θέσεις

Άλλης μορφής κίνητρα για τους εργαζόμενους στον ξενοδοχειακό τομέα

- ❖ Παροχή μπόνους όταν η τουριστική περίοδος είναι θετική.
- ❖ Ηθικά και ουσιαστικά βραβεία, τα οποία χορηγούνται με αντικειμενικά κριτήρια.
- ❖ Εργασία σε κανονικές βάρδιες (οκτάωρο) και σε πενθήμερη βάση.
- ❖ Χρησιμοποίηση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου από τους ίδιους τους εργαζόμενους.
- ❖ Παροχή ασφάλισης και πληρωμή των αναλογούντων ενσήμων σε μηνιαία βάση.
- ❖ Αύξηση της αμοιβής.
- ❖ Παροχή ποιοτικών γευμάτων.
- ❖ Παροχή κατάλληλων συνθηκών εργασίας.
- ❖ Παροχή κατάλληλου καταλύματος.

Κίνητρα - Συμπέρασμα

- ❖ Τα κίνητρα και οι γενικά όλες οι μέθοδοι παρακίνησης, τις οποίες εφαρμόζει ένα στέλεχος της ξενοδοχειακής βιομηχανίας έχουν διαφορετική βαρύτητα για τους υφισταμένους του.
- ❖ Τα κίνητρα θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα επιλεγμένα και πριν χρησιμοποιηθούν θα πρέπει να τύχουν της δέουσας διερεύνησης.

Οι αναλύσεις της κινητικότητας διακρίνονται σε τρεις ομάδες...

Δυνατότητες πραγματοποίησης καριέρας στον τουριστικό τομέα.

Μοντέλα κινητικότητας των διευθυντών στον ξενοδοχειακό τομέα.

Χαρακτηριστικά και συμπεριφορά της τουριστικής αγοράς.

Κινητικότητα και τουρισμός στην Ελλάδα

- ❖ Η τουριστική ανάπτυξη επέφερε σημαντικές αλλαγές στις περιοχές όπου η κύρια και συχνά αποκλειστική απασχόληση των κατοίκων ήταν ο πρωτογενής τομέας.
- ❖ Η ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα προκάλεσε έντονες μορφές κινητικότητας που οδήγησαν στον μετασχηματισμό των επαγγελματικών και κοινωνικών δομών.
- ❖ Οι επιπτώσεις που επιφέρει η τουριστική ανάπτυξη σε κάθε περιοχή συνδέονται άμεσα με το στάδιο ανάπτυξης που αυτή βρίσκεται και τον βαθμό διαφοροποίησης της τοπικής κοινωνικής και παραγωγικής δομής εξαιτίας του τουρισμού.

Τυπολογίες επαγγελματικής κινητικότητας στον τουρισμό

Ως προς τον κλάδο
οικονομικής
δραστηριότητας.

Ως προς το είδος
των τουριστικών
επιχειρήσεων.

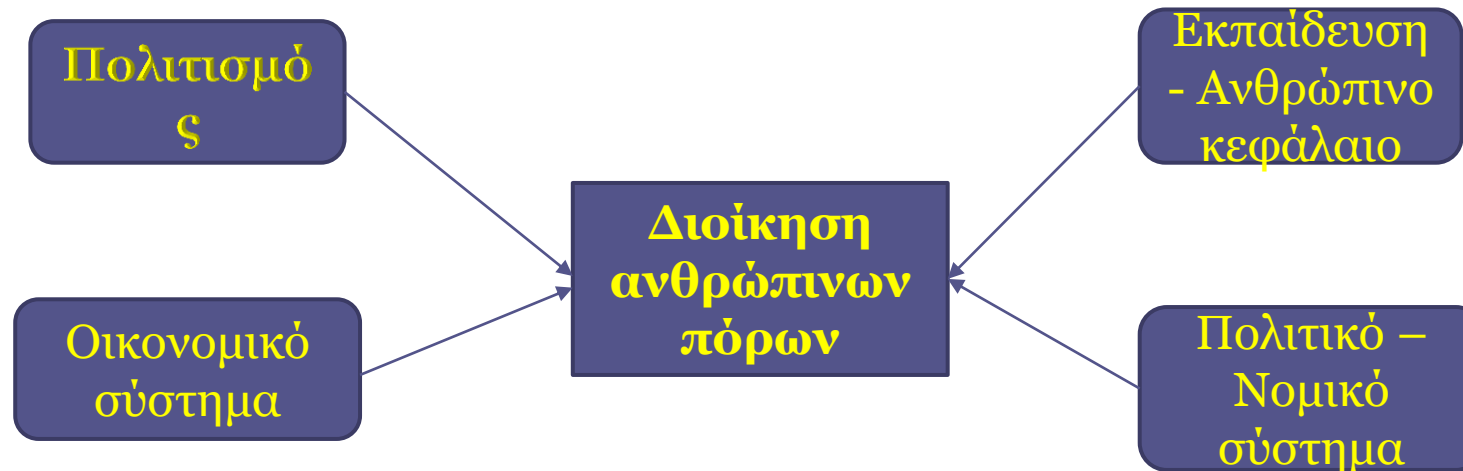
Ενδογενεακής
κινητικότητας ως
προς τη θέση
εργασίας στον
τουρισμό.

Ενδογενεακής
κινητικότητας ως
προς τη θέση
εργασίας κατά το
στάδιο της
μετάβασης στον
τουριστικό τομέα.

Κινητικότητα και τουρισμός στην Ελλάδα: Συμπεράσματα

- ❖ Ο τουρισμός λειτούργησε ως καταλύτης για τον πλήρη μετασχηματισμό της επαγγελματική δομής.
- ❖ Προκάλεσε τη ριζική αποδιάρθρωση κάθε άλλης οικονομικής δραστηριότητας και κατέστησε τις τουριστικές δραστηριότητες σε μονοκαλλιέργεια.
- ❖ Η κινητικότητα που σημειώνεται στο σύνολό της θε πρέπει να χαρακτηριστεί ως δομική.
- ❖ Οι μετακινήσεις των ατόμων συνδέονται άμεσα με τις διαρθρωτικές αλλαγές που επέφερε ο τουρισμός δημιουργώντας ευκαιρίες απασχόλησης που οδήγησαν στην ολοκληρωτική εγκατάλειψη κάθε άλλης οικονομικής δραστηριότητας.

Παράγοντες που επηρεάζουν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στη διεθνή αγορά (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004, σελ. 275)



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ❖ Τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναδειχθεί ο σημαντικός ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα (ανθρώπινων πόρων) στην αποτελεσματική λειτουργία των διαφόρων οργανισμών-επιχειρήσεων.
- ❖ Το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που θα δώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση – ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως οι επιχειρήσεις στον κλάδο του τουρισμού.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

- ❖ Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον πιο σημαντικό πόρο (κεφάλαιο) για τους οργανισμούς – επιχειρήσεις.
- ❖ Η σπουδαιότητα των ανθρώπινων πόρων έχει τονιστεί από πολλές έρευνες.
- ❖ Η εμπειρία στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στις επόμενες δεκαετίες, αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού.

(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016).

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

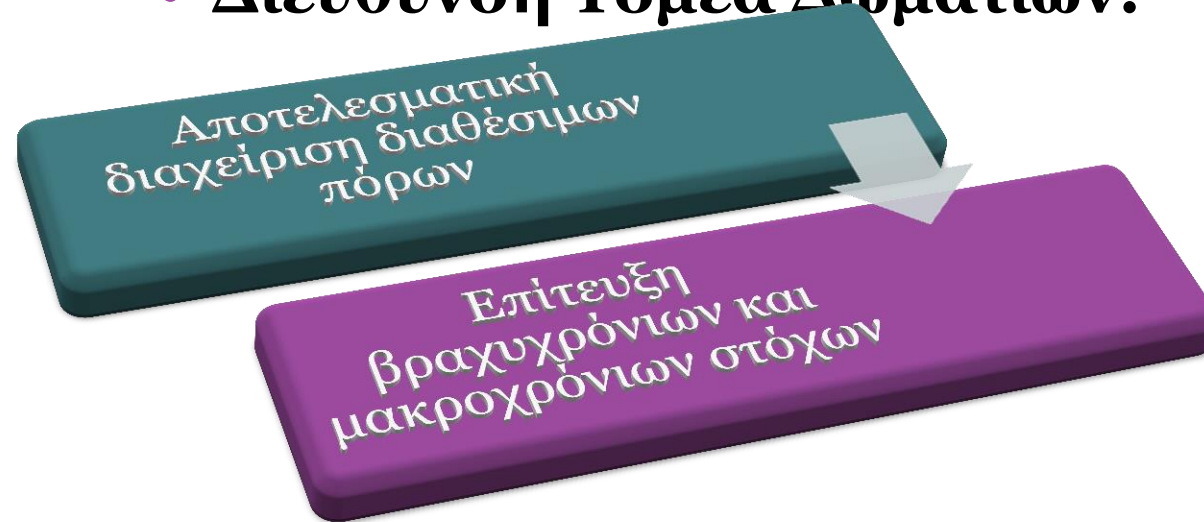
Με την ολοκλήρωση οι φοιτήτριες και οι φοιτητές θα είναι σε θέση να:

- ❖ Χρησιμοποιούν στατιστικούς-λειτουργικούς δείκτες για τον έλεγχο των λειτουργιών της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
- ❖ Γνωρίζουν τις βασικές λειτουργίες του σχεδιασμού διαχείρισης των λειτουργιών του τομέα δωματίων και να αναλύουν/χρησιμοποιούν σχετικά στοιχεία και δείκτες.
- ❖ Γνωρίζουν τη μέθοδο του Yield Management και τα βασικά στοιχεία της.
- ❖ Αντιλαμβάνονται τις δυνατότητες του προϋπολογισμού ως μέσου ελέγχου των ξενοδοχείων, με έμφαση σε περιόδους κρίσης.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

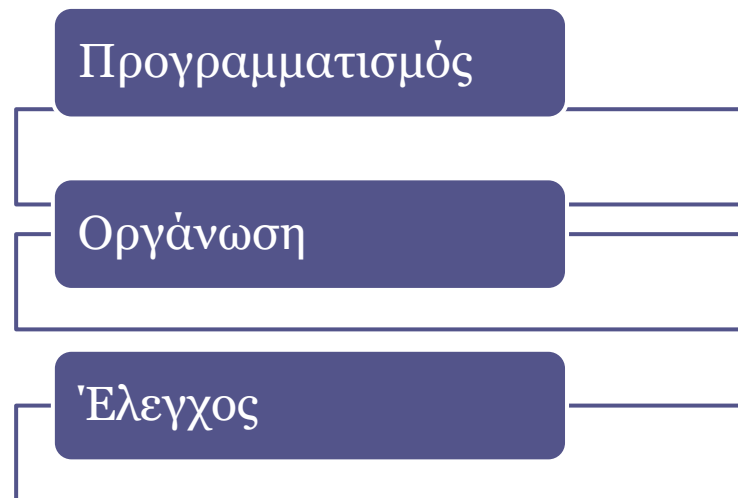
- ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- **Διεύθυνση Τομέα Δωματίων:**



Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΕΙΣΑΓΩΓΗ
- **Λειτουργίες Διεύθυνσης Τομέα Δωματίων:**



Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Operating Ratios)

- ❖ Δείκτες πληρότητας.
- ❖ Δείκτες εσόδων.
- ❖ Δείκτες κόστους.
- ❖ Δείκτες κερδών.
- ❖ Δείκτες αποχώρησης και απουσιών των εργαζομένων.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ - ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
(Rooms Division)
 - (Operating Ratios)

- ❖ Αφορούν την οργάνωση και πορεία της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
- ❖ Βοηθούν στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών του τομέα δωματίων.
- ❖ Αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την αποτύπωση της επιτυχημένης ή μη πορείας της επιχείρησης (σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή).

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες πληρότητας)

- ❖ Μέτρηση της πώλησης δωματίων του ξενοδοχείου σε πελάτες σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
- ❖ Μέτρηση εσόδων από τα δωμάτια.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες πληρότητας)
Ποσοστό πληρότητας

$$\frac{\text{Αριθμός νοικιασμένων δωματίων}}{\text{Αριθμός διαθέσιμων δωματίων}} \times 100 = \%$$

- Τρόπος μέτρησης της επιτυχίας των πωλήσεων ανεξάρτητα από το μέγεθος και τον συνολικό αριθμό δωματίων.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες πληρότητας)

Ποσοστό διπλής πληρότητας

Αριθμός κατειλημμένων δωματίων όπου
Διέμειναν περισσότεροι από ένας πελάτες

x 100 =

%

Αριθμός διαθέσιμων δωματίων

- ❖ Χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό της σύνθεσης των ατόμων που νοικιάζουν τα δωμάτια, την ανάλυση των μέσων ημερήσιων τιμών, την πρόβλεψη των εσόδων από τρόφιμα και ποτά και τον υπολογισμό των αναγκαίων καθαρών λινών.
- ❖ Χρησιμεύει στον καθορισμό της αναλογίας μεταξύ μονόκλινων και μεγαλύτερων δωματίων και στον προσδιορισμό του απαιτούμενου προσωπικού.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες πληρότητας)
- Πελάτες ανά ενοικιαζόμενο δωμάτιο

$$\frac{\text{Αριθμός πελατών}}{\text{Αριθμός νοικιασμένων δωματίων}} = (x)$$

πελάτες

- ❖ Μίσθωση σε όρους του μέσου αριθμού ατόμων που μισθώνουν κάθε ενοικιαζόμενο δωμάτιο.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες πληρότητας)

Ποσοστό πληρότητας κλινών

$$\frac{\text{Αριθμός κατειλημμένων δωματίων}}{\text{Αριθμός διαθέσιμων δωματίων}} \times 100 = \%$$

- ❖ Απεικονίζει την εικόνα της πραγματικής ολικής πληρότητας του ξενοδοχείου.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες εσόδων)
Μέση τιμή δωματίων

$$\frac{\text{Έσοδα από ενοικίαση δωματίων}}{\text{Αριθμός νοικιασμένων δωματίων}} = \text{ευρώ}$$

- ❖ Απεικονίζει τη μέση τιμή των νοικιασμένων δωματίων σε σχέση με την επιθυμητή ή ιδανική τιμή για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες εσόδων)

Μέση τιμή πώλησης δωματίων ανά ημέρα σε ετήσια βάση

Ετήσια μικτά έσοδα από ενοικίαση δωματίων

=

ευρώ

Ετήσιος αριθμός νοικιασμένων δωματίων

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες εσόδων)

Μέση τιμή πώλησης δωματίων ανά μήνα του προηγούμενου έτους

Μηνιαία μικτά έσοδα από ενοικίαση δωματίων

=

ευρώ

Μηνιαίος αριθμός νοικιασμένων δωματίων

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες εσόδων)

Μέση τιμή ανά διαθέσιμο δωμάτιο

Προβλεπόμενα έσοδα δωματίων

=

ευρώ

Αριθμός νοικιασμένων δωματίων

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες εσόδων)

Μέση τιμή ανά διαθέσιμο δωμάτιο
Μηνιαία έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο

Μηνιαία μικτά έσοδα από δωμάτια

=

ευρώ

Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου x 30

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες εσόδων)

Μέση τιμή ανά διαθέσιμο δωμάτιο

Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο κατά το προηγούμενο έτος

Ετήσια μικτά έσοδα (έτος X)

=

ευρώ

Αριθμός δωματίων ξενοδοχείου x 365

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες εσόδων)
Μέση τιμή ανά πελάτη

$$\frac{\text{Καθαρά έσοδα δωματίων}}{\text{Αριθμός πελατών}} = \text{ευρώ}$$

- ❖ Απεικονίζει το εισόδημα που πραγματοποιείται από την ενοικίαση των δωματίων, σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, με βάση τη μέση τιμή χρέωσης ανά πελάτη.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

- (Δείκτες κόστους)

- Δείκτες κόστους εργαζομένων

- ❖ Προσδιορίζουν το κόστος των εργαζομένων ως ποσοστό επί των συνολικών εσόδων και εξόδων του ξενοδοχείου ή για κάθε τμήμα ξεχωριστά ως ποσοστό επί των εσόδων του.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - [\(Δείκτες κερδών\)](#)

- ❖ Αφορούν στη μέτρηση των κερδών του τμήματος υποδοχής από την πώληση δωματίων.
- ❖ Έλεγχος προϋπολογισμού ξενοδοχείου.
- ❖ Λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
- (Δείκτες αποχώρησης εργαζομένων από το ξενοδοχείο)

Οικειοθελής
αποχώρηση ή απόλυση



Δημιουργία σοβαρών
προβλημάτων

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ – ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ
 - (Δείκτες απουσιών εργαζομένων από το ξενοδοχείο)
- ❖ Βοηθά στον προσδιορισμό των απολεσθεισών ημερών εργασίας για συγκεκριμένη χρονική περίοδο, σε οποιοδήποτε τμήμα του ξενοδοχείου.

Στατιστική ανάλυση και έλεγχος των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- Τήρηση στατιστικών στοιχείων διαχείρισης ξενοδοχείου
- ❖ Rooms Division Manager.
- ❖ Front Office Manager.

Σχεδιασμός διαχείρισης των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- ❖ Καθορισμός της πολιτικής τιμών των δωματίων.
- ❖ Πρόβλεψη της διαθεσιμότητας δωματίων.
- ❖ Πρόβλεψη για τα έσοδα των δωματίων.
- ❖ Πρόβλεψη του προϋπολογισμού των εξόδων.

Σχεδιασμός διαχείρισης των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- Πολιτική τιμών δωματίων

- ❖ Εμπορική τιμή για τακτικούς πελάτες.
- ❖ Τιμές γκρουπ για ομαδικές κρατήσεις.
- ❖ Τιμή φιλοξενίας για διάφορους λόγους.
- ❖ Τιμές κινήτρου (αρχηγοί γκρουπ, tour operators).
- ❖ Τιμές αεροπορικών εταιρειών.
- ❖ Οικογενειακή τιμή για γονείς με παιδιά.
- ❖ Τιμή πακέτου περιλαμβανομένων και άλλων δραστηριοτήτων και υπηρεσιών.

Σχεδιασμός διαχείρισης των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- Διαθεσιμότητα δωματίων
- Για ακριβή πρόβλεψη απαιτούνται:
 - ❖ Διαρκής τήρηση αρχείων.
 - ❖ Ακριβείς μέθοδοι μέτρησης
 - ❖ Πολυετής πείρα

Σχεδιασμός διαχείρισης των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- Έσοδα δωματίων

Προϊστάμενος υποδοχής:

- ❖ Υπεύθυνος κατάρτισης ετήσιου προϋπολογισμού.
- ❖ Περιλαμβάνει όλες τις πηγές εσόδων και εξόδων.

Σχεδιασμός διαχείρισης των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- Έσοδα δωματίων

Revenue Management

(Τεχνική βελτιστοποίησης εσόδων)

- ❖ Στατιστικά στοιχεία προηγούμενων ετών.
- ❖ Ειδικά γεγονότα.
- ❖ Απρόβλεπτη μείωση της διαθεσιμότητας δωματίων.
- ❖ Κατηγορίες πελατών.
- ❖ Ρυθμός ζήτησης κράτησης δωματίου.
- ❖ Διαφοροποίηση τιμών.
- ❖ Ελάχιστη διάρκεια παραμονής.

Σχεδιασμός διαχείρισης των λειτουργιών του τομέα δωματίων (Rooms Division)

- Προϋπολογισμός εξόδων

- ❖ Πληθωρισμός
- ❖ Επίπεδο τιμών
- ❖ Αυξήσεις εργατικών/ασφαλιστικών εξόδων

Διαχείριση Απόδοσης (Yield Management)

- Η μέθοδος του Yield Management

$$Y.M (\%) = \frac{\text{Πραγματοποιημένα έσοδα δωματίων}}{\text{Μέγιστο ύψος εσόδων από δωμάτια}}$$

Διαχείριση Απόδοσης (Yield Management)

- Η μέθοδος του Yield Management
 - Βασικά σημεία:
 - ❖ Τμηματοποίηση της αγοράς
 - ❖ Διαχείριση τιμών
 - ❖ Πρόβλεψη της ζήτησης
 - ❖ Διαχείριση της διαθεσιμότητας
 - ❖ Διαπραγμάτευση των κρατήσεων

Διαχείριση Απόδοσης (Yield Management)

- Η μέθοδος του Yield Management

- Δείκτες:

- ❖ Ετήσια πληρότητα του ξενοδοχείου (προηγούμενου έτους ή ετών).
- ❖ Μηνιαία πληρότητα του ξενοδοχείου για το προηγούμενο έτος.
- ❖ Μέση τιμή πώλησης δωματίων ανά ημέρα, υπολογισμένη σε ετήσια βάση.
- ❖ Μέση τιμή πώλησης δωματίων ανά ημέρα, για κάθε μήνα ξεχωριστά.
- ❖ Μηνιαία έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο του ξενοδοχείου.
- ❖ Έσοδα ανά διαθέσιμο δωμάτιο κατά προηγούμενο έτος.

Διαχείριση Απόδοσης (Yield Management)

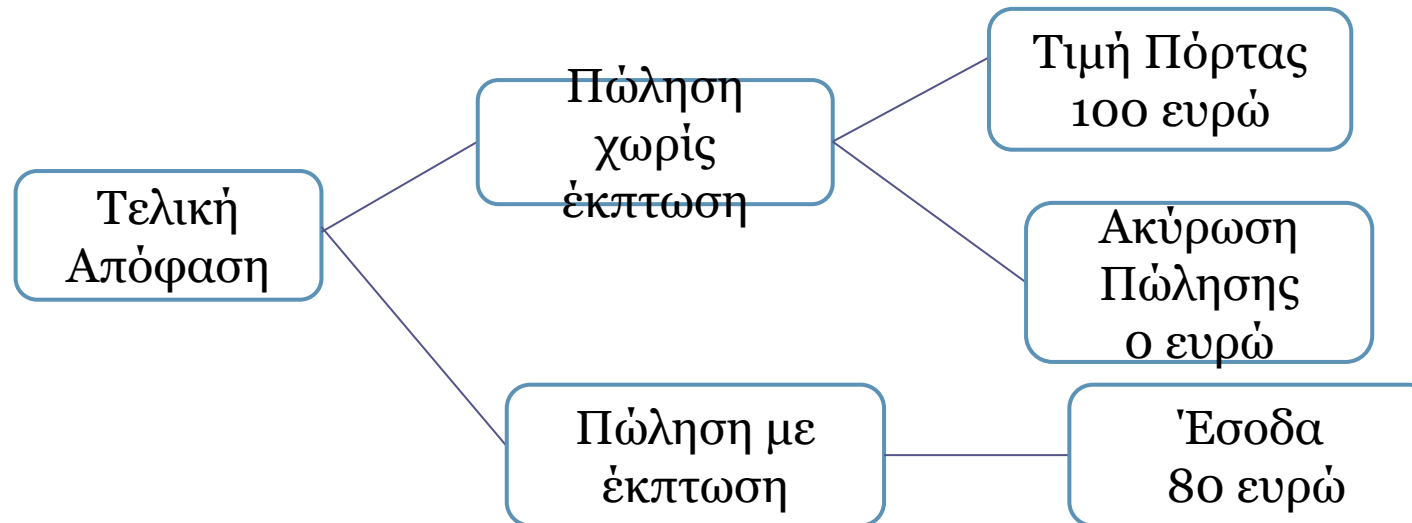
- Η εφαρμογή του Yield Management
- Αποτελεσματική εφαρμογή επιτυγχάνεται όταν υπάρχουν (Kimes, 1997):
 - ❖ Σταθερή δυναμικότητα του ξενοδοχείου.
 - ❖ Υψηλό σταθερό κόστος.
 - ❖ Χαμηλό μεταβλητό κόστος.
 - ❖ Διαφοροποίηση της ζήτησης σε ξεχωριστά μερίδια αγοράς.
 - ❖ Υψηλή διακύμανση της ζήτησης.
 - ❖ Ομοιογενές προϊόν.
 - ❖ Χαμηλό οριακό κόστος πωλήσεων.
 - ❖ Υψηλό οριακό κόστος παραγωγής.

Διαχείριση Απόδοσης (Yield Management)

- Η εφαρμογή του Yield Management
- Απαιτείται η επιτυχής εκτέλεση των εξής λειτουργιών (Kimes, 1997):
 - ❖ Τμηματοποίηση της αγοράς.
 - ❖ Τήρηση και επεξεργασία των ιστορικών στοιχείων των πελατών σε συνδυασμό με τα χαρακτηριστικά της κάθε κράτησης.
 - ❖ Γνώση των τιμών που επικρατούν στην αγορά, προκειμένου να υπάρξει καλύτερη διαχείριση στις προσφερόμενες τιμές.
 - ❖ Χρήση των συστημάτων πληροφορικής και δικτύων.

Διαχείριση Απόδοσης (Yield Management)

- Εκπτώσεις – Price segmentation



Διαχείριση Απόδοσης (Yield Management)

- Στρατηγικές απόδοσης

Όταν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη της προσφοράς:

- ❖ Περιορισμός της διάθεσης χαμηλών τιμών και πακέτων για τους περαστικούς πελάτες.
- ❖ Απαίτηση από τους πελάτες ελάχιστου αριθμού ημερών διαμονής.
- ❖ Κάλυψη της πληρότητας του ξενοδοχείου με πελάτες που μπορούν να πληρώσουν τις υψηλότερες τιμές.

Διαχείριση Απόδοσης (Yield Management)

- Στρατηγικές απόδοσης

Όταν η προσφορά είναι μεγαλύτερη της ζήτησης:

- ❖ Προσφορά στους τουριστικούς πράκτορες ειδικών τιμών προώθησης.
- ❖ Προσέλκυση συγκεκριμένων ομάδων πελατών, που είναι χαρακτηριστικά ευαίσθητοι στις τιμές.
- ❖ Προώθηση περιορισμένου αριθμού φθηνών πακέτων στην τοπική αγορά.

Διαχείριση Απόδοσης (Yield Management)

ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ - ΠΠΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΔΕΠΠ

- Στρατηγικές απόδοσης
 - Αποτελέσματα
- ❖ Αύξηση των εσόδων χωρίς παράλληλη μείωση των πωλήσεων.
- ❖ Αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών.
- ❖ Δημιουργία θετικού κλίματος στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- ❖ Αύξηση της κερδοφορίας και της μακροπρόθεσμης αξίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Βιβλιογραφία

- Davidson, M.C., McPhail, R. & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: Past, Present and the Future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(4), pp. 498-516.
- Θεοχάρης, Ν. (2016). Διοίκηση Τομέα Δωματίων Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Προπομπός.
- Παπαγιάννης, Δ. (2004). Στυλ Ηγεσίας και Κίνητρα στην Ελληνική Ξενοδοχειακή Βιομηχανία. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Tsai, C. W. (2008). Leadership style and employee's job satisfaction in international tourist hotels. In *Advances in Culture, Tourism and Hospitality Research*, (pp. 293-332). Emerald Group Publishing Limited.
- Τσάρτας, Π. & Λύτρας, Π. (2017). Τουρισμός, Τουριστική Ανάπτυξη: Συμβολές Ελλήνων Επιστημόνων. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Χυτήρης, Λ.Σ. & Άννινος, Λ.Ν. (2015). Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών. Εκδόσεις Κάλλιπος.

Ευχαριστώ για την προσοχή σας !!

