



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ**

της

ΚΑΤΣΙΚΑΝΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑΣ του ΙΩΑΝΝΗ

Επιβλέπων Καθηγητής : Βασιλειάδης Χρήστος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
(με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων)

Ιανουάριος 2019

(Ιανουάριος 2019)

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κ. Βασιλειάδη Χρήστο για τη συμβολή και καθοδήγηση του ώστε να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου εργασία. Η βοήθεια του ήταν σημαντική και για την ολοκλήρωση της εργασίας αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA.

Επίσης, θα ήθελα να αφιερώσω αυτή την εργασία στην οικογένεια μου, η οποία με στήριξε από την αρχή στις μεταπτυχιακές μου σπουδές και ήταν πάντα δίπλα μου και στις εύκολες αλλά και στις δύσκολες στιγμές. Τέλος, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τους φίλους μου που έχουν σημαντικό ρόλο στη ζωή μου και με στήριξαν ψυχολογικά αυτά τα δύο χρόνια σπουδών, και κυρίως για την υπομονή τους όσο προσπαθούσα να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου.

Σας ευχαριστώ όλους!

ΚΑΤΣΙΚΑΝΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

Ιανουάριος 2019

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Όπως είναι γνωστό, ο τουρισμός αποτελεί πλέον μια από τις πιο σημαντικές για όλες τις χώρες στον κόσμο, πηγές εισοδήματος. Ολοένα και περισσότερα άτομα επιλέγουν να εργαστούν σε αυτό τον κλάδο, σε διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις αλλά κυρίως σε ξενοδοχειακές μονάδες. Ωστόσο, ο τουριστικός τομέας είναι ένας δύσκολος τομέας εργασίας και αρκετοί εργαζόμενοι δεν μένουν ικανοποιημένοι ή φεύγουν από αυτόν, διότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν κάνουν αρκετές προσπάθειες ώστε να τους εξελίξουν ή να τους διατηρήσουν.

Σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας, μέσω της θεωρητικής προσέγγισης, είναι να βρεθούν οι παράγοντες που οδηγούν τελικά στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών των ξενοδοχειακών μονάδων με τη βοήθεια της διοίκησης. Έτσι, οι εργαζόμενοι που θα αισθάνονται σημαντικοί μέσα στην επιχείρηση, ενεργά μέλη και βαθιά δεσμευμένοι με αυτήν, θα είναι ικανοποιημένοι και θα αποδίδουν καλύτερα. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, την καλύτερη εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών (τελικών πελατών), οι οποίοι με τη σειρά τους θα παραμένουν ευχαριστημένοι, δεν θα απομακρύνονται από την επιχείρηση και θα την ξανά προτιμούν. Όλο αυτό βοηθάει στην τελική θετική αναγνώριση των ξενοδοχειακών μονάδων, αλλά και στην αύξηση των κερδών τους.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο	3
1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	3
Ορισμός και έννοιες του εσωτερικού μάρκετινγκ.....	3
Πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ.....	6
Ένα Μοντέλο εσωτερικού μάρκετινγκ.....	8
2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ.....	10
Εσωτερικά προγράμματα μάρκετινγκ.....	10
Συμβολή των προγραμμάτων στους εσωτερικούς πελάτες.....	13
3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο – ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	17
1. TRAINING.....	17
Organizational Training.....	19
2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	22
Maslow: Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών.....	22
Herzberg: Η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής.....	24
Douglas Mc Gregor: Η θεωρία χ και ψ.....	26
Porter & Lawler: Μοντέλο Παρακίνησης.....	26
3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	28
Άγχος.....	29
Burnout.....	29
Κοινωνικοποίηση.....	29
Job autonomy.....	30
Absenteeism.....	30
Employee turnover.....	31
4. ENGAGEMENT & COMMITMENT ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	31
Employee Engagement.....	32
Organizational Commitment.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο – ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ.....	38
Η δημιουργία συνείδησης εξυπηρέτησης.....	38

Μέτρηση ποιότητας των υπηρεσιών.....	39
Στάσεις και Συμπεριφορά των Πελατών.....	41
Αιτίες παροχής χαμηλής Εξυπηρέτησης Πελατών.....	42
Αντιμετώπιση παραπόνων.....	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ HILTON HOTELS & RESORTS....	44
Πληροφορίες για το Hilton Hotels & Resorts.....	44
Ο δρόμος προς την επιτυχία.....	45
Εταιρική κουλτούρα που ενδυναμώνει τους εσωτερικούς πελάτες.....	46
Πρόγραμμα Thrive@Hilton.....	47
SuccessFactors.....	48
Βελτίωση των εργασιακών συνθηκών των υπαλλήλων.....	50
Διακρίσεις και Βραβεία.....	52
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στον τομέα των υπηρεσιών και ειδικότερα στον τουριστικό και ξενοδοχειακό τομέα, το προσωπικό (εσωτερικοί πελάτες) αποτελεί το κεντρικό πρόσωπο της επιχείρησης και είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι του προσφερόμενου προϊόντος, λόγω αυτής της άμεσης επαφής που έχει με τον πελάτη. Η διοίκηση πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους, τα οποία μπορεί να είναι: ικανοποιητικές αμοιβές, καλό εργασιακό περιβάλλον, προοπτικές εξέλιξης κτλ, με σκοπό την εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού της.

Σήμερα, η παρακίνηση αποτελεί το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Παράλληλα, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές για την αύξηση ικανοποίησης του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες και καλλιεργώντας το ομαδικό πνεύμα στον εργασιακό χώρο, η τουριστική επιχείρηση έχει την δυνατότητα να επιτύχει ακόμη καλύτερα αποτελέσματα και να επιτύχει στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό το σκοπό της, δηλαδή την αύξηση του κέρδους.

Τόσο η ποσοτική βελτίωση (αύξηση κερδών για την επιχείρηση) της τουριστικής επιχείρησης όσο και η ποιοτική βελτίωση (καλύτερες προσφερόμενες υπηρεσίες, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι), θα πρέπει να αποτελούν ένα διαρκές στοίχημα για την ίδια την επιχείρηση και τούτο διότι η ποσοτική βελτίωση συνεπάγεται της ποιοτικής και αντίστροφα, καθιστώντας την επιχείρηση βιώσιμη μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό επιχειρησιακό περιβάλλον όπως αυτού του τουριστικού κλάδου.

Η συγκεκριμένη βιβλιογραφική έρευνα έγινε με στόχο να εντοπιστούν οι κυριότεροι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών στα ξενοδοχεία, και πώς τελικά η εσωτερική ικανοποίηση έχει αποτελέσματα στην τελική εξυπηρέτηση των εξωτερικών πελατών.

Η μεθοδολογία της εργασίας που παρουσιάζεται στα επόμενα κεφάλαια, ακολουθήθηκε με βάση τους στόχους της μελέτης. Πρόκειται για μια ποιοτική έρευνα με βιβλιογραφική ανασκόπηση σε άρθρα και δημοσιεύσεις που έχουν ασχοληθεί με το θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Επίσης, στο τέλος, παρατίθεται και μια μελέτη περίπτωσης σχετικά με τον ξενοδοχειακό κλάδο του Hilton που δείχνει στην πράξη τα όσα θεωρητικά δεδομένα έχουν συλλεχθεί και αναλυθεί στο προηγούμενο μέρος της εργασίας.

Στο 1^ο κεφάλαιο αυτής της εργασίας γίνεται λόγος για το εσωτερικό μάρκετινγκ (τι σημαίνει, πού χρησιμοποιείται κτλ), και τους εσωτερικούς πελάτες γενικά αλλά και ειδικά στις ξενοδοχειακές μονάδες. Στο 2^ο κεφάλαιο παρατίθενται με τη σειρά οι σημαντικότεροι παράγοντες που προκύπτουν από τη διοίκηση μέσα στα ξενοδοχεία και συμβάλλουν τελικώς στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Εκτός από την σημαντικότητα και την προσφορά τους, αναλύονται και κάποια μοντέλα ή εργαλεία που είναι συσχετισμένα επιστημονικά και παγκοσμίως με τον κάθε παράγοντα. Στο 3^ο κεφάλαιο, υπάρχει το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών και πώς αυτοί εξυπηρετούν τους τελικούς πελάτες ώστε να μένουν ευχαριστημένοι και να προσφέρουν κέρδος στις επιχειρήσεις. Τέλος, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, στο 4^ο κεφάλαιο υπάρχει μια μελέτη περίπτωσης των ξενοδοχείων Hilton Hotels & Resorts, στην οποία φαίνεται πως η επιτυχία και φήμη του Hilton οφείλεται κυρίως στο ικανοποιημένο εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον και αυτό φαίνεται σαν αποτέλεσμα στην τελική εξυπηρέτηση των πελατών.

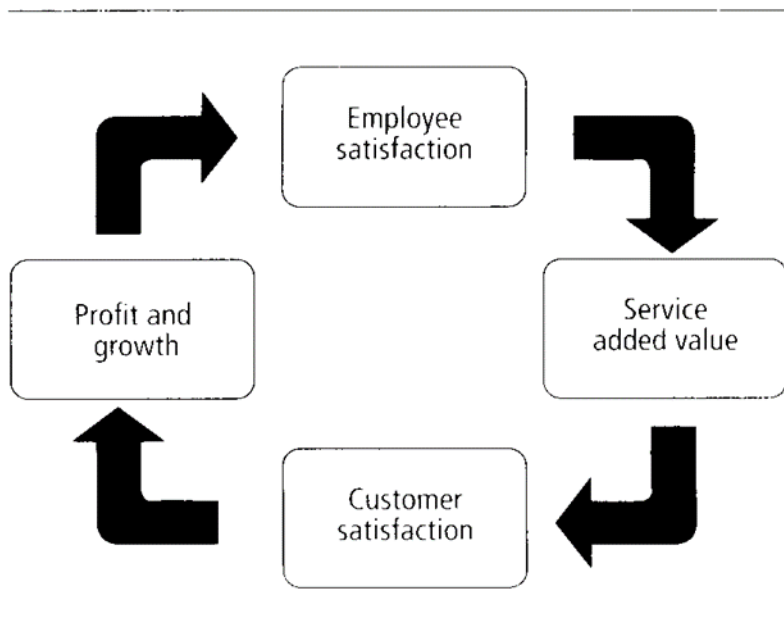
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ορισμός και έννοιες του εσωτερικού μάρκετινγκ

Το Internal Marketing ορίζεται ως: «*Η εφαρμογή των αρχών και πρακτικών του μάρκετινγκ στις συναλλαγές ενός οργανισμού με τους υπαλλήλους της.*» Από την άποψη αυτή, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως «πελάτες» με τους οποίους ο εργοδότης / ο οργανισμός έχει συναλλαγές. Χωρίς ενεργές και συνεχείς εσωτερικές προσπάθειες μάρκετινγκ, οι διαδραστικές επιπτώσεις του μάρκετινγκ θα είναι οι εσωτερικοί πελάτες να υποβαθμιστούν, η ποιότητα της υπηρεσίας να υποφέρει και οι εργαζόμενοι να αρχίσουν να παρουσιάζουν ελαττώματα με αρνητικές επιπτώσεις στην κερδοφορία. Αυτό επιβεβαιώνει εκ νέου την ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ και, υπό αυτή την έννοια, αποτελεί προϋπόθεση για επιτυχημένο εξωτερικό μάρκετινγκ. Με την ικανοποίηση των αναγκών των εσωτερικών πελατών του, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και ο οργανισμός στο σύνολό του μπορεί να είναι σε καλύτερη θέση να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών του.

Επίσης, η εσωτερική ιδέα μάρκετινγκ εξαρτάται από την υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι και η ικανοποίηση του πελάτη είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι. Ως αποτέλεσμα της ολοένα αυξανόμενης ιδέας του εσωτερικού πελάτη καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η εσωτερική ικανοποίηση των πελατών, εκτός από την εξωτερική ικανοποίηση των πελατών, είναι πιθανό να έχει αντίκτυπο και στα κέρδη και την ανάπτυξη του οργανισμού. Επιπλέον, όσο υψηλότερος είναι ο βαθμός εσωτερικής ικανοποίησης του πελάτη, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να υπάρξει ικανοποίηση του πελάτη και, συνεπώς, διατήρηση του πελάτη. (Bradley R. Barnes , Martin T. Fox & D. S. Morris, 2004)



Σχήμα 1. Σύνδεση Customer-Employee Satisfaction

Πολλοί υποστηρίζουν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι πράγματι πιο σημαντικό από το εξωτερικό. Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι το κλειδί για την καλύτερη εξυπηρέτηση και τονίζει ότι αποτελεί προϋπόθεση για το εξωτερικό μάρκετινγκ. Πολλοί μελετητές έχουν βρει στοιχεία που υποστηρίζουν την άποψη ότι μια εσωτερική προσανατολισμένη στο μάρκετινγκ οργανωτική κουλτούρα αποτελεί σημαντικό στοιχείο μιας επιτυχημένης επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, και ότι η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων μπορεί να βελτιωθεί παράλληλα με τις οργανωτικές επιδόσεις.

Η έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ προέρχεται από τους Sasser και Arbeit (1976). Το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να χωριστεί σε πέντε βασικά στοιχεία:

- **Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως εσωτερικοί πελάτες**
- **Προτροπή των εργαζομένων για προσανατολισμό στον πελάτη**
- **Προοπτική με γνώμονα τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού**
- **Εσωτερική αλλαγή**
- **Στρατηγικά εργαλεία**

Επίσης, οι Ahmed και Rafiq (2003) ισχυρίστηκαν ότι τα πέντε βασικά στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι:

- (1) Κίνητρα και ικανοποίηση των εργαζομένων**
- (2) Προσανατολισμός προς τον πελάτη και ικανοποίηση του**
- (3) Συντονισμός και ευθυγράμμιση μεταξύ των λειτουργιών**
- (4) Προσέγγιση τύπου μάρκετινγκ ως προς τα παραπάνω**
- (5) Εφαρμογή συγκεκριμένων εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών**

(Yung-Ming Shiu & Tsu-Wei Yu, 2010)

Έτσι προτείνεται ο ακόλουθος ορισμός: Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι μια προγραμματισμένη προσπάθεια χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση που μοιάζει με μάρκετινγκ (4), στο να ξεπεραστεί η οργανωτική αντίσταση στην αλλαγή και να ευθυγραμμιστεί, να κινητοποιηθεί και να λειτουργήσει διαλειτουργικά ώστε να συντονίζεται και να ενσωματώνει (3), υπαλλήλους προς την αποτελεσματική υλοποίηση εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών (5), για τον προσανατολισμό και την ικανοποίηση του πελάτη (2) μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας κινήτρων και ικανοποίησης των εργαζομένων (1). (Οι αριθμοί σε παρένθεση υποδεικνύουν τα κριτήρια που αναφέρονται παραπάνω.)

Αυτός ο ορισμός πληροί τις πέντε απαιτούμενες συνιστώσες του Internal Marketing που έχουν τεθεί, με το σκεπτικό αυτό να δίνει έμφαση στην επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών στρατηγικών με γνώμονα τον πελάτη, χάρη στη διαχείριση και τον συντονισμό των διαλειτουργικών προσπαθειών στο πλαίσιο μιας διαδικασίας κινητοποίησης και ικανοποίησης των υπαλλήλων. (Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, 2000)

Ειδικά οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη προσοχή στο εσωτερικό μάρκετινγκ, επειδή οι πάροχοι υπηρεσιών (εσωτερικοί πελάτες) πρέπει να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρούν με τους πελάτες κατά τη διάρκεια των διαδικασιών εξυπηρέτησης, και είναι απαραίτητο να κατανοήσουν οι οργανισμοί παροχής υπηρεσιών τις απαιτήσεις των πελατών.

Ο Kotler (1991) όρισε το εσωτερικό μάρκετινγκ ως μια μέθοδο που οι οργανώσεις χρησιμοποιούν με επιτυχία για να μισθώνουν, διατηρούν και παρακινούν τους υπαλλήλους ώστε να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στους πελάτες. Ομοίως, το

εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να αλλάξει τις συμπεριφορές των εργαζομένων. Για παράδειγμα, το εσωτερικό μάρκετινγκ μπορεί να βελτιώσει την οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων, την ανάμειξη των καθηκόντων, τα κίνητρα και την ικανοποίηση από την εργασία. Το εσωτερικό μάρκετινγκ τονίζει ότι οι οργανισμοί μπορούν να διατηρήσουν την κινητοποίηση, τον συντονισμό και τη διαχείριση των υπαλλήλων, συνεχίζοντας παράλληλα τη βελτίωση των υπηρεσιών ώστε να εξυπηρετούν τους εξωτερικούς πελάτες.

Πρακτικές εσωτερικού μάρκετινγκ

Το εσωτερικό μάρκετινγκ έχει καθοριστεί με διάφορους τρόπους, αλλά γενικά περιλαμβάνει τρεις πρακτικές:

- 1. προγράμματα κατάρτισης υπηρεσιών,**
- 2. τα κίνητρα απόδοσης και**
- 3. ένα όραμα για την αριστεία των υπηρεσιών.**

Το εσωτερικό μάρκετινγκ θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, παρέχοντας εκπαίδευση σε υπαλλήλους. Οι εξωτερικοί πελάτες των οργανισμών εκτιμούν συνήθως την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας από οργανώσεις που βασίζονται στην εμπειρία τους από την αλληλεπίδρασή τους με τους παρόχους υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοί να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους εάν εργάζονται ώστε να έχουν τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματικότερη αλληλεπίδραση με τους πελάτες.

Τα **προγράμματα κατάρτισης** σε υπηρεσίες βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνονται από τους πελάτες. Για παράδειγμα, διαπιστώθηκε ότι όταν προσφέρονται περισσότερα προγράμματα κατάρτισης σε υπαλλήλους, βελτιώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών από τους εργαζομένους. Ομοίως, υπάρχουν αποδείξεις για μια σύνδεση μεταξύ της εκπαίδευσης των εργαζομένων και τελικά την ικανοποίηση των πελατών. Οι επιχειρήσεις κατάλαβαν ότι ήταν χρήσιμα τα εκπαιδευτικά προγράμματα παροχής υπηρεσιών στη διευκόλυνση της ικανοποίησης των πελατών. Έτσι, οι οργανώσεις που προσφέρουν διάφορες υπηρεσίες εκπαίδευσης των εργαζομένων πρέπει να ζητήσουν από τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε προγράμματα κατάρτισης που μπορεί να οδηγήσουν σε υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών για τους πελάτες.

Οι οργανώσεις μπορούν εύκολα να προσφέρουν υπηρεσιακές υποσχέσεις, αλλά οι υποσχέσεις δεν μπορούν εύκολα να γίνουν αντιληπτές αν οι εργαζόμενοι δεν ανταμείβονται κατάλληλα. Να δοθούν **κίνητρα** - για παράδειγμα, τα μπόνους, οι στρατηγικές ανταμοιβές, οι έπαινοι, η πρόοδος - που είναι πιθανό να ωθήσουν τους υπαλλήλους να συμμορφωθούν με τους οργανωτικούς στόχους. Να ενθαρρυνθούν οι υπάλληλοι επικοινωνίας με την υπηρεσία για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και το εσωτερικό μάρκετινγκ να χρησιμοποιεί συστήματα επιβράβευσης που συνδέουν τις ανταμοιβές ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο πρόθυμοι να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με αποτέλεσμα την αριστεία των υπηρεσιών που λαμβάνουν οι πελάτες.

Οι άνθρωποι που παρέχουν υπηρεσίες θέλουν επίσης να μάθουν πώς το έργο τους ταιριάζει στο ευρύτερο σχέδιο της οργάνωσης των επιχειρήσεων και πώς η εργασία τους συμβάλλει στην επιχείρηση. Θέλουν να καταλάβουν και να πιστεύουν στην αποστολή για την οποία εργάζονται. Αν οι οργανώσεις θέλουν να προσελκύσουν, να αναπτύξουν, να κινητοποιήσουν και να διατηρήσουν εξαιρετικούς υπαλλήλους, πρέπει να παρέχουν εργαζομένους με ένα σαφές **όραμα υπηρεσίας** που αξίζει να επιδιωχθεί. Με την προσφορά και την επικοινωνία των οργανωτικών οραμάτων στους εργαζομένους με πάθος, οι οργανώσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν εσωτερικές πρακτικές μάρκετινγκ για την ταχεία εγκαθίδρυση της οργανωτικής υπηρεσιακής κουλτούρας. Όταν διαμορφώνεται η κουλτούρα εξυπηρέτησης, οι εργαζόμενοι κατανοούν ότι η ανώτερη εξυπηρέτηση των πελατών αναμένεται από αυτούς, και είναι πιο πιθανό να παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση. Προσφέροντας και επικοινωνώντας οργανωτικά οράματα, ένας οργανισμός αυξάνει την προσοχή των εργαζομένων στην ποιότητα των υπηρεσιών και βελτιώνει την αποδοτικότητα τους, ενισχύοντας έτσι την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες. (Yafang Tsai & Ta-Wei Tang, 2008)

Ένα μοντέλο εσωτερικού μάρκετινγκ



Σχήμα 2 : A model of Internal Marketing

Στο επίκεντρο αυτού του πλαισίου είναι ο προσανατολισμός προς τον πελάτη που επιτυγχάνεται μέσω μιας προσέγγισης που μοιάζει με το μάρκετινγκ για τα κίνητρα των εργαζομένων και τον διαλειτουργικό συντονισμό. Η κεντρική θέση του προσανατολισμού προς τον πελάτη αντανακλά την σημασία στη βιβλιογραφία και τον κεντρικό ρόλο της στην επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη και ως εκ τούτου στους οργανωτικούς στόχους. Στην πραγματικότητα, ο διαλειτουργικός συντονισμός αποτελεί ουσιαστική πτυχή του προσανατολισμού προς την αγορά.

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Ο ορισμός του Internal Marketing και το παραπάνω μοντέλο υποδηλώνουν έναν αριθμό διοικητικών επιπτώσεων για την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, τον προσανατολισμό στον πελάτη και τον ρόλο του εσωτερικού μάρκετινγκ στην εφαρμογή στρατηγικών.

Πρώτον, τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να δώσουν πολύ μεγαλύτερη προσοχή στην επικοινωνία (και άλλων οργανωτικών) στρατηγικών και στόχων στους υπαλλήλους ότι κατανοούν το ρόλο και τη σημασία τους στην εφαρμογή τους και στην επίτευξη στόχων μάρκετινγκ και οργάνωσης. Γενικά προκύπτει ότι η συχνότητα, η ποιότητα και η

ακρίβεια της προς τα κάτω επικοινωνίας μετριάξει την ασάφεια των ρόλων των εργαζομένων και ως εκ τούτου αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία. Οι διαχειριστές πρέπει να βρουν τους κατάλληλους μηχανισμούς επικοινωνίας για τις συγκεκριμένες οργανώσεις τους και τους υπαλλήλους τους. Η υποστηρικτική ανώτερη διοίκηση είναι θεμελιώδης για την επιτυχία του Internal Marketing, καθώς δείχνει σε όλους τους εργαζομένους τη σημασία των πρωτοβουλιών και έτσι διευκολύνει τον διαλειτουργικό συντονισμό.

Δεύτερον, οι διαχειριστές μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, αντιμετωπίζοντας τις «θέσεις εργασίας» ως «προϊόντα», δηλαδή, το σχεδιασμό θέσεων εργασίας με χαρακτηριστικά που οι υποψήφιοι υπάλληλοι δίνουν και παίρνουν αξία, αντί να επικεντρώνονται μόνο στις απαιτήσεις που έχει η δουλειά. Η αντιμετώπιση των θέσεων εργασίας ως προϊόντων αναγκάζει τους διαχειριστές να αφιερώνουν την ίδια φροντίδα σε θέσεις εργασίας όπως αυτήν που αφιερώνουν σε προϊόντα που πωλούν στους εξωτερικούς πελάτες. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος προσέλκυσης και διατήρησης του καλύτερου προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι το μάρκετινγκ, οι διευθυντές και οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων πρέπει να εμπλακούν περισσότερο σε ό,τι αφορά τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, ιδίως όταν πρόκειται για επαφή με πελάτες.

Τρίτον, εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί, προσανατολισμένοι στον πελάτη και τις πωλήσεις, απαιτούν πρακτικές πρόσληψης που προσελκύουν και επιλέγουν εργαζόμενους με τις απαιτούμενες συμπεριφορές. Η αλλαγή των στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων είναι πιο δύσκολη και δαπανηρή μόλις αυτοί προσληφθούν. Για παράδειγμα, η ενδυνάμωση δεν ταιριάζει σε όλους λόγω της επιπλέον ευθύνης που συνεπάγεται αναπόφευκτα. Παρέχοντας στους υπαλλήλους το σωστό τύπο και το επίπεδο κατάρτισης για να εκτελέσουν την εργασία τους είναι επίσης κάτι πολύ σημαντικό. Ερευνητικά στοιχεία δείχνουν ότι η ασάφεια των ρόλων μπορεί επίσης να μειωθεί (και να αυξηθεί η ικανοποίηση από την εργασία) με την κατάρτιση των εργαζομένων καταλλήλως έναντι των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν στην επιλογή τους. Η κατάλληλη εκπαίδευση σημαίνει επίσης ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των απαιτητικών πελατών.

Τέταρτον, όσον αφορά το μάρκετινγκ υπηρεσιών ειδικότερα, επισημαίνεται η σημασία του να διαχειρίζονται σωστά τις αλληλεπιδράσεις των υπαλλήλων που είναι σε επαφή με πελάτες, με την κατάρτιση των εργαζομένων σχετικά με την εξυπηρέτηση του πελάτη και την «νοοτροπία των πωλήσεων». Οι διαχειριστές χρειάζονται επίσης να υιοθετήσουν

ένα συμμετοχικό στυλ διαχείρισης και να επιτρέψουν ένα βαθμό διακριτικής ευχέρειας (εξαρτώμενη από τη στρατηγική εξυπηρέτησης του οργανισμού) στην πρώτη γραμμή, έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών και να επωφελούνται των ευκαιριών του διαδραστικού μάρκετινγκ. Η πρόκληση για τα στελέχη είναι να βρουν ένα μηχανισμό για τον έλεγχο των συμπεριφορών των εργαζομένων σε αυτές τις περιπτώσεις χωρίς να καταπνίγουν την ευελιξία που χρειάζονται οι υπάλληλοι επαφής για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών. (Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, 2000)

2. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

Εσωτερικά προγράμματα μάρκετινγκ

Το Εσωτερικό μάρκετινγκ προτείνει οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να εστιάσουν την προσπάθεια στην ταυτοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και την ανάπτυξη προγραμμάτων για την ικανοποίησή τους ως τρόπος για να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι θα καταβάλουν καλύτερο έργο παροχής υπηρεσιών στους καταναλωτές. Με την εστίαση στις ανάγκες του εργαζομένου, οι επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον που να ενισχύει την αλληλεπίδραση υπαλλήλου-πελάτη. Αυτό δεν απαιτεί μεγάλες δαπάνες των πόρων, απαιτεί μόνο μια αλλαγή στη στάση. Εκθέτοντας μια ανησυχία για τους εργαζόμενους και προσπαθώντας να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσουν ένα κατάλληλο περιβάλλον στο οποίο να απασχολούνται, η αλληλεπίδραση να βελτιώνεται και οι πελάτες να ικανοποιούνται.

Ένας ερευνητής υποστήριξε ότι τα εσωτερικά προγράμματα μάρκετινγκ έχουν δύο επίπεδα: *ένα στρατηγικό επίπεδο εσωτερικού μάρκετινγκ και ένα τακτικό επίπεδο.*

Σε **στρατηγικό επίπεδο**, ο στόχος του εσωτερικού προγράμματος μάρκετινγκ αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων και την αύξηση της συνείδησης των πελατών μέσω:

- (1) **μεθόδων διαχείρισης** (υιοθέτηση στυλ υποστηρικτικής ηγεσίας)
- (2) **πολιτική προσωπικού** (σχεδιασμός κατάλληλων περιγραφών θέσεων εργασίας, διαδικασίες πρόσληψης και σχεδιασμός σταδιοδρομίας)
- (3) **εσωτερική κατάρτιση** (με έμφαση στον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ο πελάτης) και,

(4) **διαδικασίες σχεδιασμού** (βοηθώντας τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να αποδεχθούν νέες υπηρεσίες και μελλοντικές δράσεις)

Πιο συγκεκριμένα οι **τακτικές εσωτερικές δραστηριότητες μάρκετινγκ** περιλαμβάνουν:

- **εσωτερική κατάρτιση** (διεξαγωγή ανεπίσημων, περιοδικών συνεδριών κατάρτισης),
- **εσωτερική διαδραστική επικοινωνία** (καθιέρωση άτυπης, αυθόρμητης επικοινωνίας),
- **εσωτερική μαζική επικοινωνία** (αποστολή περιοδικών επιστολών ειδήσεων ή ενημερώσεων),
- **έρευνα αγοράς** (προσδιορισμός των αναγκών των εργαζομένων), και
- **την κατάτμηση της αγοράς** (προσφέροντας προγράμματα ή οφέλη που ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες των εργαζομένων

(Patriya Tansuhaj , Donna Randall & Jim McCullough, 1991)

Ένα ολοκληρωμένο εσωτερικό πρόγραμμα μάρκετινγκ ασχολείται με τις προσλήψεις των εργαζομένων , την κατάρτιση τους, τα κίνητρα που τους δίνονται, την επικοινωνία και την διατήρηση τους :

- **Προσλήψεις και κατάρτιση**

Οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό οργανωτικό πόρο. Εξειδικευμένοι αιτούντες προσελκύονται στην επιχείρηση μέσω της χρήσης συγκεκριμένων περιγραφών θέσεων εργασίας και αποτελεσματικών διαδικασιών πρόσληψης. Προσεκτική επιλογή του προσωπικού επαφής σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών αποτελεί ουσιαστικό συνοδευτικό στοιχείο για την πρόσληψη. Μετά την πρόσληψη, συνήθως οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο τους παρέχει μια άποψη της συνολικής οργάνωσης, έτσι ώστε να μπορούν να εντοπίσουν τη σημασία τους στην οργάνωση. Η εκπαίδευση είναι επαγγελματική και περιλαμβάνει διαχειριστές μάρκετινγκ, χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη ανώτερων στελεχών.

- **Κίνητρα**

Το κίνητρο εργασίας είναι αυτό που ενεργοποιεί, κατευθύνει και διατηρεί τις δράσεις και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων. Ένας εργαζόμενος έχει ως κίνητρα να αποδίδει καλά λόγω ορισμένων υποκειμενικών συντελεστών όπως την ανταμοιβή ή την αίσθηση ότι το άτομο αναμένει να λάβει ή να βιώσουν ως αποτέλεσμα της εκτέλεσης καλά. Τα ατομικά κίνητρα, σε μεγάλο βαθμό, καθορίζουν την προσπάθεια εργασίας. Επιπλέον, αποτελεσματικός έλεγχος σε συστήματα έντασης εργασίας απαιτεί διαχειριστικές δεξιότητες στις διαπροσωπικές σχέσεις καθώς και στη χρήση στρατηγικών παροχής κινήτρων.

Οι στρατηγικές κινήτρου αυξάνουν το επίπεδο των εργαζομένων και τους οδηγούν στο να εκτελέσουν ένα υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης. Οι περισσότεροι υπάλληλοι στις θέσεις εργασίας υψηλού επιπέδου επαφών είναι ικανοί και θέλουν να παράσχουν αυτό που πιστεύουν ότι ζητά ένας καλός πελάτης αλλά αισθάνονται ότι η διαχείριση συχνά απογοητεύει τις επιθυμίες τους ώστε να το πράξουν. Οι διευθυντές των επιχειρήσεων πρέπει να πιστεύουν στις οργανώσεις τους, να είναι σε θέση να επικοινωνούν τον ενθουσιασμό τους προς τους υφισταμένους τους, και να διευκολύνουν την απόδοση των εργαζομένων. Το κίνητρα που χρειάζονται οι υπάλληλοι μπορούν να ενισχυθούν με τα κατάλληλα προγράμματα κινήτρων, τεχνικές ομαδικής οικοδόμησης, συνεδριάσεις προσωπικού, εκδρομές προσωπικού, ομάδες εργασίας, σεμινάρια και με εργαστήρια.

- **Επικοινωνία**

Οι διαχειριστές μάρκετινγκ που εφαρμόζουν το εσωτερικό μάρκετινγκ επιδιώκουν τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, με διαδραστικά κανάλια επικοινωνίας και με τη δημιουργία ενός ανοιχτού κλίματος πληροφόρησης. Σε μια υπηρεσία, η εσωτερική επικοινωνία με τους υπαλλήλους μπορεί να είναι πιο σημαντική από οποιαδήποτε εξωτερική επικοινωνία με τους πελάτες. Για τον εντοπισμό των αναγκών και των επιθυμιών των εργαζομένων, οι διαχειριστές εκτελούν περιοδικά εσωτερικές έρευνες. Ανατροφοδότηση σε υπαλλήλους, έρευνες που παρέχονται σε αυθαίρετο χρόνο και κατάλληλες τροποποιήσεις στην οργάνωση πραγματοποιούνται. Η διοίκηση συναντιέται επίσης με υπαλλήλους όλων των επιπέδων του οργανισμού και διεξάγει ομαδικές συζητήσεις και προσωπικές συνεντεύξεις.

- **Διατήρηση**

Για τη διατήρηση των εργαζομένων, οι διαχειριστές μάρκετινγκ πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι μισθοί είναι ανταγωνιστικοί και τα συστήματα μόνους είναι ελκυστικά.

Συμβολή των προγραμμάτων στους εσωτερικούς πελάτες

Διευθυντικές φιλοσοφίες και ενέργειες γενικότερα έχουν ισχυρή επιρροή στη στάση των εργαζομένων και τη συμπεριφορά. Έτσι, δεν προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι ένα ισχυρό εσωτερικό πρόγραμμα μάρκετινγκ μπορεί να βελτιώσει τις εργασιακές συμπεριφορές των εργαζομένων. Έτσι οι εσωτερικές δραστηριότητες μάρκετινγκ της διοίκησης μπορούν συμβάλλουν στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία, τη συμμετοχή στην εργασία, την οργανωτική δέσμευση και την συμπεριφορά των υπαλλήλων :

➤ Ικανοποίηση από την εργασία

Η ικανοποίηση από την εργασία, δηλαδή τα συναισθήματα που έχει ένας εργαζόμενος για τη δουλειά του, έχει πέντε διαστάσεις:

- α) ικανοποίηση από το ίδιο το έργο,*
- β) ικανοποίηση με αμοιβή,*
- γ) ικανοποίηση από τις προοπτικές προώθησης,*
- δ) ικανοποίηση από την εποπτεία και*
- ε) ικανοποίηση με τους συναδέλφους.*

Μέσω της διοίκησης των εξωτερικών ανταμοιβών (όπως μισθούς, περιθωριακά οφέλη και προαγωγές), οι διευθυντές μπορούν να βελτιώσουν τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Με ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού σε δημόσια επαφή, η επιχείρηση αναβαθμίζει τις δυνατότητές της για ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της.

➤ Συμμετοχή στην εργασία

Η εμπλοκή της εργασίας αφορά τον βαθμό απορρόφησης στην εργασία. Είναι ο βαθμός την οποία ένα άτομο εντοπίζει ψυχολογικά το έργο του και το βαθμό στον οποίο η απόδοση επηρεάζει την αυτοεκτίμηση. Για τα άτομα που έχουν ισχυρή συμμετοχή στην εργασία, η συνολική κατάσταση της εργασίας του ατόμου είναι σημαντικό μέρος της ζωής του. Εάν ο εργαζόμενος δεν ενδιαφέρεται για μια θέση εργασίας, τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να χρειαστεί να αλλάξουν χαρακτηριστικά της εργασίας για να

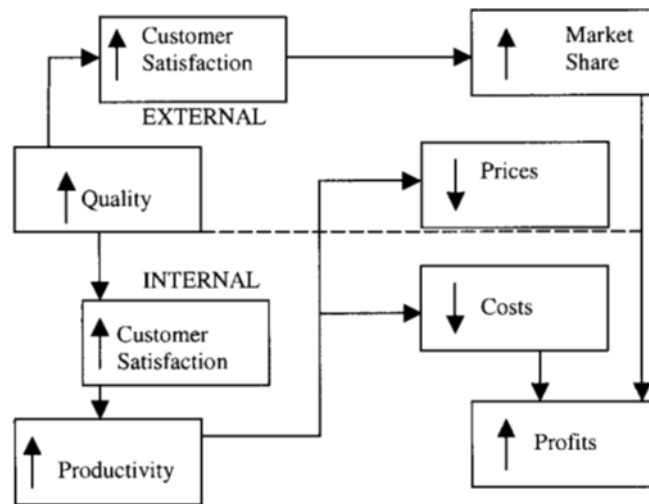
ενισχύσουν τη συμμετοχή της εργασίας ή να τοποθετήσουν τον υπάλληλο σε θέση πιο κατάλληλη για τις επιθυμίες και τις δεξιότητες του εργαζομένου. Εάν οι διαχειριστές υπηρεσιών μπορούν να βελτιώσουν τη συμμετοχή της εργασίας των εργαζομένων, το αποτέλεσμα μειωμένου κύκλου εργασιών μπορεί να αναμένεται.

➤ **Οργανωτική δέσμευση**

Η οργανωτική δέσμευση μπορεί να είναι εξαιρετικά λειτουργική στον κλάδο των υπηρεσιών. Η οργανωτική δέσμευση αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το άτομο έχει έντονη επιθυμία να παραμείνει μέλος του οργανισμού, είναι πρόθυμος να ασκήσει υψηλά επίπεδα της προσπάθειας για την οργάνωση και πιστεύει και αποδέχεται τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Τουλάχιστον πέντε πιθανά αποτελέσματα οργανωτικής δέσμευσης έχουν προσδιοριστεί, μεταξύ άλλων βελτιωμένη απόδοση εργασίας, αυξημένη θητεία με την οργάνωση, χαμηλότερη απουσία, χαμηλότερη καθυστέρηση και μικρότερο κύκλο εργασιών.

➤ **Συμπεριφορά υπαλλήλων**

Ο υπάλληλος επισημαίνει ή ορίζει την υπηρεσία στον πελάτη. Η συνάντηση υπηρεσίας είναι αμφίδρομη αλληλεπίδραση μεταξύ του πελάτη και του υπαλλήλου του οργανισμού εξυπηρέτησης. Είναι στη φύση αυτής της αλληλεπίδρασης και ιδιαίτερα στη συμπεριφορά του εργαζομένου, η οποία καθορίζει την ικανοποίηση του πελάτη από την υπηρεσία. Οι εργαζόμενοι με θετική στάση απέναντι στην οργάνωση θα αντανακλούν υψηλότερα επίπεδα εργασίας και επιδόσεις κατά τη διεξαγωγή αυτών των εξωτερικών εμπορικών δραστηριοτήτων. Ως εκ τούτου, η συμπεριφορά των εργαζομένων έμμεσα επηρεάζει την ανταπόκριση του πελάτη στον οργανισμό παροχής υπηρεσιών μέσω εξωτερικών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ. (Patriya Tansuhaj, Donna Randall, Jim McCullough, 1988)



Σχήμα 3 : Σχέση Internal-External Marketing

3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Στις μέρες μας, σε κάθε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα απαραίτητη είναι η λειτουργία τμήματος προσωπικού το οποίο να είναι κατάλληλα οργανωμένο και επαρκώς επανδρωμένο με προσωπικό, εξειδικευμένο σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Η υπηρεσία προσωπικού ασχολείται με την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση προσωπικού, την πρόσληψη, την ανάπτυξη καθώς επίσης και την καλύτερη και ομαλή προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού της. Το τμήμα προσωπικού ασχολείται επίσης και με την εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο πρέπει να ανανεώνει συνεχώς τις γνώσεις του, την αξιολόγηση του προσωπικού, να φροντίζει για την ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων, πρέπει να διευθετεί προβλήματα και να δίνει διπλωματικές λύσεις, να κάνει γνωστά τα αιτήματα των εργαζομένων στη διοίκηση κ.τ.λ. Στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες η ύπαρξη τμήματος προσωπικού αποδεικνύεται πολυέξοδη και για το λόγο αυτό υπεύθυνος για θέματα προσωπικού είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996)

Οι εργαζόμενοι : Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων όπου οι υπηρεσίες είναι προσωποποιημένες πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων διότι όπως λέγεται είναι ο καθρέπτης της επιχείρησης.

Εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και αυτό μπορεί να σημαίνει, άσχημες συνθήκες εργασίας, μειωμένες αμοιβές, αφιλόξενο εργασιακό περιβάλλον ή ατελείωτες ώρες εργασίας δεν αποδίδουν αποτελεσματικά στην εργασία

τους και αδιαφορούν για το αν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαγράφει μια καλή πορεία. Αντίθετα, ικανοποιημένοι από την εργασία τους εργαζόμενοι, προσπαθούν πάντα να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και να αυξήσουν την απόδοσή τους, ενώ παράλληλα, ενδιαφέρονται για την επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Συνεπώς για να έχουμε ικανοποιημένους εργαζόμενους, πρέπει να φροντίζουμε για την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται με την συνεχή ενημέρωση των εργαζομένων από μέρους της διοίκησης, για αποφάσεις που ενδέχεται να πάρει καθώς επίσης και για τις μελλοντικές κινήσεις της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται από το μάνατζμεντ σαν συνεργάτες, να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κοινή προσπάθεια για την επίτευξη κοινών στόχων.

Οι πελάτες : Ο κυριότερος λόγος ύπαρξης μιας τουριστικής επιχείρησης είναι η διατήρηση καθώς και η αύξηση της πελατείας της. Για το λόγο αυτό κάθε τουριστική επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τις επιθυμίες ,τις ανάγκες καθώς επίσης και τα καταναλωτικά πρότυπα που υπάρχουν κατά διαστήματα. Με αυτό τον τρόπο, το μάνατζμεντ της επιχείρησης θα μπορέσει να λειτουργήσει ανάλογα, με σκοπό να παράγει τόσο προϊόντα όσο και υπηρεσίες οι οποίες να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. (Ανδριώτης, Κ., 2002)

Σύμφωνα με την **Πρινιανάκη (1995)**, μια τουριστική επιχείρηση μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ωφεληθεί στα εξής σημεία:

- *Την ελαχιστοποίηση της αντικατάστασης των εργαζομένων-μονιμοποίηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού*
- *Ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών*
- *Ικανοποιημένοι πελάτες*
- *Καλή φήμη της μονάδας*
- *Περισσότερα κέρδη για την επιχείρηση*
- *Δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος- μείωση προβλημάτων προσωπικού και διοίκησης*
- *Επίτευξη των στόχων της γενικής διοίκησης*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει σχέση με την ευχαρίστηση ή τη δυσαρέσκεια του εργαζομένου για την εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι το καθαρό αποτέλεσμα των διάφορων θετικών ή αρνητικών προδιαθέσεων που έχει ο κάθε εργαζόμενος σε κάποια περίοδο χρόνου. Επίσης, συνίσταται: «στις θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις που έχουν οι άνθρωποι στην εργασία τους». Γίνεται έτσι κατανοητό, πως η ικανοποίηση που αντλεί το άτομο από την εργασία του, αποτελεί στην ουσία μια συμπεριφορά ή στάση η οποία συνδέεται με άλλες σημαντικές συμπεριφορές ή στάσεις στο χώρο εργασίας. Η εργασιακή ικανοποίηση από τη μεριά των εργαζόμενων φαίνεται να συνδέεται με τους εξής κυριότερους παράγοντες:

1. TRAINING

Ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι μια βιομηχανία υπηρεσιών με ένταση εργασίας που εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα των εργαζομένων υψηλής ποιότητας να παραδίδουν, να λειτουργούν και να διαχειρίζονται τον τουρισμό για την επιβίωσή τους και για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, η επίτευξη της ποιότητας των υπηρεσιών και η αριστεία, καθιστώντας έτσι τους πελάτες ικανοποιημένους και πιστούς, εξαρτάται από την συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων. Η εκπαίδευση είναι μια από τις σημαντικότερες επενδύσεις γιατί ενισχύει τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων: το ανθρώπινο δυναμικό.

Μια άποψη που βασίζεται σε πόρους της επιχείρησης, δείχνει ότι οι επενδύσεις στην ανάπτυξη, συντήρηση και επικαιροποίηση των κατάλληλων δεξιοτήτων των εργαζομένων, είναι ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστική βιωσιμότητα του οργανισμού. Διαφορετικές από φυσικές και οικονομικές επενδύσεις, όπως οι επενδύσεις στην κατάρτιση, φέρνουν ένα ξεχωριστό πλεονέκτημα στους οργανισμούς, διότι ενισχύουν την κατάρτιση απόδοση της οργάνωσης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αύξησης των δεξιοτήτων, των κινήτρων και του γνώση των εργαζομένων. Έτσι, το πνευματικό κεφάλαιο των οργανισμών αυξάνεται.

Επιπλέον, υποστηρίζεται ότι η κατάρτιση εντός των οργανώσεων δημιουργεί έναν πόρο που είναι πιο πολύτιμο από οποιονδήποτε άλλο, δηλαδή το αφοσιωμένο προσωπικό. Ωστόσο, αν και η βιβλιογραφία της κατάρτισης δείχνει ότι η οργανωτική κατάρτιση και οργανωτική δέσμευση συνδέονται σημαντικά μεταξύ τους, δεν φαίνεται ωστόσο να πείθουν τους διαχειριστές να επενδύουν επαρκώς στην κατάρτιση, ιδίως στην ξενοδοχειακή βιομηχανία όπου τα ποσοστά κύκλου εργασιών των εργαζομένων είναι υψηλά. (Cagri Bulut and Osman Culha, 2010)

Η εκπαίδευση έχει θεωρηθεί ως μια πορεία προς την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, τη συνέπεια στην απόδοση και την ικανοποίηση των θέσεων εργασίας, καθώς και στη δέσμευση προς τον οργανισμό. Γενικά, οι ερευνητές δέχονται ότι η εκπαίδευση αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη διάρκεια της απασχόλησης. Η εκπαίδευση είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο της εσωτερικής ποιότητας των υπηρεσιών.

Η εσωτερική ποιότητα των υπηρεσιών στο χώρο εργασίας συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Υψηλή ικανοποίηση των εργαζομένων βρίσκεται να συνδέεται στενά με τα υψηλά ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων. Έτσι, οι θετικές σχέσεις μεταξύ κατάρτισης, ικανοποίησης από την εργασία και η πρόθεση να παραμείνουν έχουν καθιερωθεί στη γενική πειθαρχία της διοίκησης. Πολλά ξενοδοχεία έχουν πλήρη επίγνωση της ανάγκης για εκπαίδευση, ενώ μερικά έχουν λάβει μέτρα να βελτιώσουν την ποιότητα των προγραμμάτων κατάρτισης. Ωστόσο, η εκπαίδευση στη ξενοδοχειακή βιομηχανία χρειάζεται πάντα ενημέρωση και βελτίωση. Οι διαχειριστές ξενοδοχείων πρέπει να γνωρίζουν τι θέλουν ή περιμένουν οι εργαζόμενοι και πώς πρέπει να γίνει η εκπαίδευση του ξενοδοχείου για να βελτιωθεί το πρόγραμμα κατάρτισης.

Η κατάρτιση έχει συνδεθεί για να βελτιώσει την αυτοεκτίμηση, να μειώσει τον κύκλο εργασιών, να βελτιώσει το προϊόν και την συνέπεια στην υπηρεσία, την υψηλότερη ικανοποίηση των επισκεπτών, τη μείωση του κόστους των επιχειρήσεων, τη χρήση της νέας τεχνολογίας, τη μεγαλύτερη ικανότητα ικανοποίησης των αναγκών μιας αγοράς-στόχου, να βελτιωθεί η στάση και να υπάρχει περισσότερη ομαδική εργασία, μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και μεγαλύτερη οργανωτική δέσμευση.

Ένα σχέδιο εκπαίδευσης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του, τον εκπαιδευτικό χώρο, τον εκπαιδευτή, τους στόχους κατάρτισης (τι πρέπει να μάθει), εκπαιδευτικές μεθόδους, εκπαιδευτικά εργαλεία και στρατηγικές αξιολόγησης. Στρατηγικές κατάρτισης που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της κατάρτισης περιλαμβάνουν τη χρήση γραπτών

περιγραφών θέσεων εργασίας, που απασχολούν οι εκπαιδευμένοι εκπαιδευτές, χρησιμοποιώντας εγχειρίδια κατάρτισης και βίντεο ως εργαλεία υποστήριξης, συνδυάζοντας hands-on εκπαίδευση εκτός από την παραδοσιακή εκπαίδευση στην τάξη και την παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους μέσω αξιολογήσεων. (Chun-Fang Chiang , Ki-Joon Back PhD & Deborah D. Canter PhD, RD, LD, 2005)

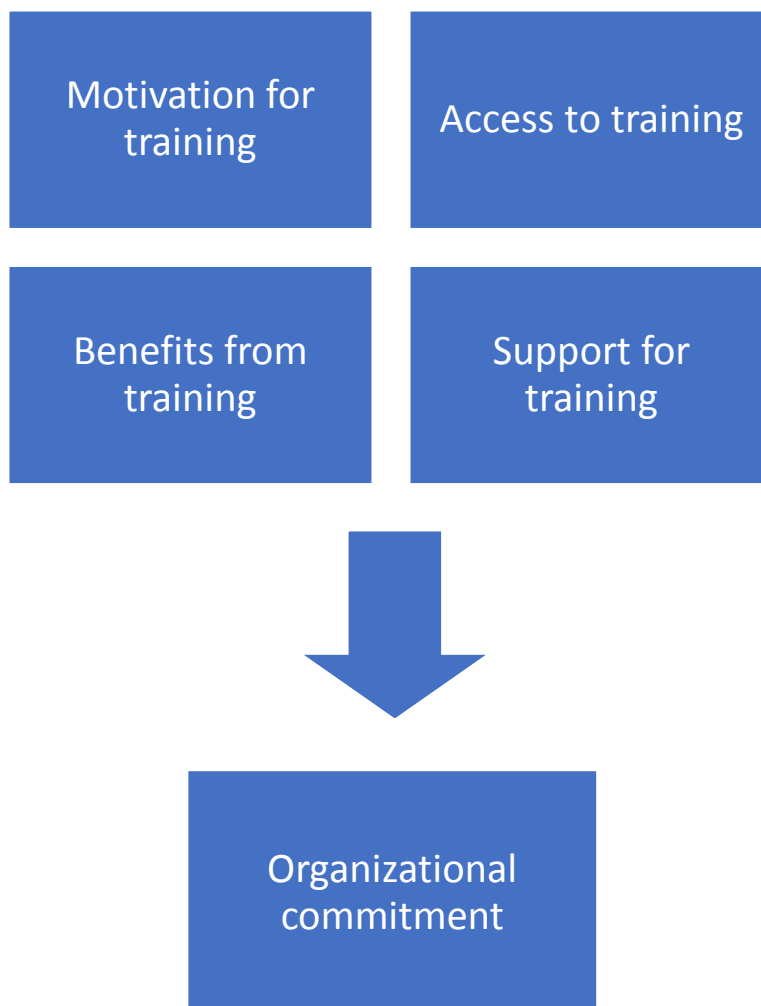
Organizational Training

Η κατάρτιση των εργαζομένων βρίσκεται στο επίκεντρο της σύγχρονης πρακτικής διαχείρισης σε κάθε οργάνωση. Έτσι, η οργανωτική εκπαίδευση γίνεται το βασικό στοιχείο του HR, μαζί με τις άλλες δραστηριότητες του HR, όπως η πρόσληψη, η επιλογή και ανταμοιβή. Ο επιτυχημένος σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού για το μέλλον είναι δυνατός μόνο μέσω βιώσιμης ανάπτυξης της κατάρτισης, πράγμα που σημαίνει ότι η οργανωτική κατάρτιση είναι μία από τις πιο σημαντικές πτυχές της οργανωτικής στρατηγικής. Η οργανωτική κατάρτιση αναφέρεται στις συστηματικές δραστηριότητες για την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων ώστε να μπορούν να εκτελούν καθήκοντα που σχετίζονται με την εργασία, να εκπληρώνουν συγκεκριμένα καθήκοντα και να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ποιότητας του HR για το μέλλον.

Οι εργαζόμενοι θεωρούσαν την εκπαίδευση ως λειτουργική με μια πολυδιάστατη δομή των κινήτρων, της πρόσβασης, των οφελών και της υποστήριξης. Οι περισσότεροι διευθυντές οργανισμών θεωρούν την οργανωτική κατάρτιση ως μακροπρόθεσμη επένδυση ή μια χαμένη δαπάνη, οπότε δεν διαθέτουν επαρκή προϋπολογισμό κατάρτισης για το HR. Επιπλέον, ένα κοινό είναι ότι οι προϋπολογισμοί κατάρτισης σε οργανισμούς είτε μειώνονται είτε εξαφανίζονται τελείως σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Μάλιστα, το αντίθετο πρέπει να συμβεί: οργανώσεις που επενδύουν περισσότερο σε ανθρώπινους πόρους έχουν ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι στους ανταγωνιστές.

Καθώς η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι εντατική στην εργασία, οι διαχειριστές ξενοδοχείων έχουν την υποχρέωση να δημιουργούν και να διατηρούν καλύτερα εκπαιδευτικά προγράμματα από ό, τι η διοίκηση σε άλλους τομείς. Για να μπορέσουν να βελτιώσουν την κατάρτιση ως κίνητρο των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους του να συμμετάσχουν σε κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται για τη συμμετοχή τους σε προγράμματα κατάρτισης, η αίσθηση αφοσίωσής τους τείνει να είναι υψηλότερη. Τα κίνητρα των εργαζομένων θα είναι μεγαλύτερα όταν υπάρχει

περισσότερη υποστήριξη σε εκπαίδευση. Συνεπώς, η οργανωτική εκπαίδευση θα πρέπει να θεωρείται ως προηγούμενο για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων προς την οργάνωση προκειμένου να χρησιμοποιήσει την οργανωτική κατάρτιση ως κίνητρο της οργανωτικής δέσμευσης. (Cagri Bulut and Osman Culha, 2010)



Σχήμα 4 : Οι επιδράσεις του training στην οργανωτική δέσμευση

Οι διαχειριστές ξενοδοχείων θα πρέπει επίσης να εξετάσουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης. Προκειμένου να παρέχουν αποτελεσματικότητα της κατάρτισης, προτείνονται ότι οι πέντε ακόλουθοι παράγοντες πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- (1) η διαθεσιμότητα,
- (2) η πρόσβαση,
- (3) η χρήση,

(4) η απόδοση και

(5) η βιωσιμότητα.

Πρώτον, για την αποτελεσματικότητα κάθε οργανωτικής κατάρτισης, τα προγράμματα και τα ετήσια προγράμματα κατάρτισης θα πρέπει να είναι διαθέσιμα σε όλους τους εργαζομένους. Επίσης πρέπει να υπάρχουν λεπτομέρειες της συχνότητας και της διάρκειας όλων των δραστηριοτήτων κατάρτισης με επεξηγήσεις για το θέμα και τα οφέλη από κάθε προγραμματισμένη εκπαίδευση δραστηριότητα.

Δεύτερον, μετά την παράδοση του σχεδίου κατάρτισης σε όλα τα μέλη της οργάνωσης, οι τρόποι πρόσβασης πρέπει να παρουσιάζονται ρητά και να δηλώνεται η φιλοσοφία της ισότητας ευκαιριών.

Τρίτον, τα οφέλη και για τα δύο μέρη θα πρέπει να εξεταστούν και να αναφερθούν όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρα. Τελικά, όλα τα οφέλη της οργανωτικής κατάρτισης πρέπει επιστρέφουν στην οργάνωση από τους εκπαιδευόμενους. Κατά συνέπεια, τα αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης προσφέρουν πολλά οφέλη στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων την ανάπτυξη, την αυξημένη παραγωγικότητα και τη βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων. Εξάλλου, οι εργαζόμενοι θα έχουν μεγαλύτερη επιθυμία να παραμείνουν εντός της οργάνωσης, να έχουν ισχυρότερη συναισθηματική σύνδεση, μεγαλύτερη ταύτιση με την οργάνωση και μεγαλύτερη συμμετοχή σε όλες τις πτυχές της δουλειάς τους. Οι οργανώσεις ενδέχεται επίσης να βρουν λιγότερες απουσίες και μείωση του κύκλου εργασιών των υπαλλήλων.

Τέταρτον, τα αποτελέσματα των προγραμμάτων κατάρτισης πρέπει να αξιολογούνται μέσω του πελάτη με έρευνες, αξιολογήσεις από ομότιμους και αξιολογήσεις ανώτερων υπαλλήλων. Εάν οι διαχειριστές HR μπορούν να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης με δοκιμές πριν και μετά, θα έχουν ανατροφοδότηση σχετικά με προηγούμενα προγράμματα και τις πιθανότητες βελτίωσης των μελλοντικών προγραμμάτων.

Τέλος, η οργανωτική εκπαίδευση πρέπει να είναι βιώσιμη. Με την επιφύλαξη των πραγματικών αναγκών κατάρτισης, θα είναι αναποτελεσματικά τα προγράμματα κατάρτισης αν δεν μπορούν να συνεχιστούν. Όπου απαιτείται εκπαίδευση, πρέπει οι οργανώσεις να επωφεληθούν από την αυξημένη δέσμευση των εργαζομένων ως αποτέλεσμα αυτής της εκπαίδευσης καθώς και από τις βελτιώσεις που αποτελούσαν τον κύριο σκοπό της κατάρτισης. (Cagri Bulut and Osman Culha, 2010)

2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σύμφωνα με τους ψυχολόγους, οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν τους κατάλληλους τρόπους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Η παρακίνηση είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί αμέσως αλλά επηρεάζει την συμπεριφορά τους (Μ. Ζαβλανός, 1998).

Η συμπεριφορά των ατόμων έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών τους. Ανάλογα με τον τρόπο που συμπεριφέρεται κάποιος, μπορούμε να αντιληφθούμε και τα κίνητρά του. Όταν αντιληφθούμε τις επιθυμίες ή τις ανάγκες του μπορούμε εύκολα να παρακινήσουμε το άτομο δίνοντάς του τα κατάλληλα κίνητρα. Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανότητά τους και την διάθεσή τους να αποδώσουν. Οι επιχειρηματίες και τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να εξασφαλίσουν την υψηλότερη δυνατή διάθεση των εργαζομένων για προσπάθεια και απόδοση, πρέπει να δημιουργήσουν τα κατάλληλα κίνητρα.

➤ Maslow: Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίχθηκε ο Maslow ήταν αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την παραδοχή το βασικό κίνητρο που παρακινεί τους ανθρώπους για δράση ή υλοποίηση έργου, είναι η επιθυμία να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.

Ο Maslow υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες και είναι οι εξής: *οι φυσιολογικές (βιολογικές) ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης/αυτοεκτίμησης και οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.* (Μ. Ζαβλανός 1998).

1. Φυσιολογικές είναι οι ανάγκες για τροφή, νερό, αέρα, ένδυση, σεξ.
2. Ανάγκες ασφάλειας είναι ανάγκες εξασφάλισης της σωματικής ακεραιότητας και υγείας, μόνιμης απασχόλησης, στέγης.
3. Κοινωνικές ανάγκες είναι οι ανάγκες επικοινωνίας, ανάπτυξης φιλικών σχέσεων, αγάπης και στοργής με άλλους ανθρώπους.
4. Ανάγκες αναγνώρισης, είναι ανάγκες για αναγνώριση από τους άλλους, απόκτηση κύρους, αυτοεκτίμησης και φήμης.
5. Ανάγκες ολοκλήρωσης είναι οι ανάγκες πραγματοποίησης προσδοκιών, επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοποίησης όλων των προσόντων και δυνατοτήτων – να νιώθει κανείς πλήρης.

Maslow Pyramid

Η ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ



Σχήμα 5 : Πυραμίδα του Maslow

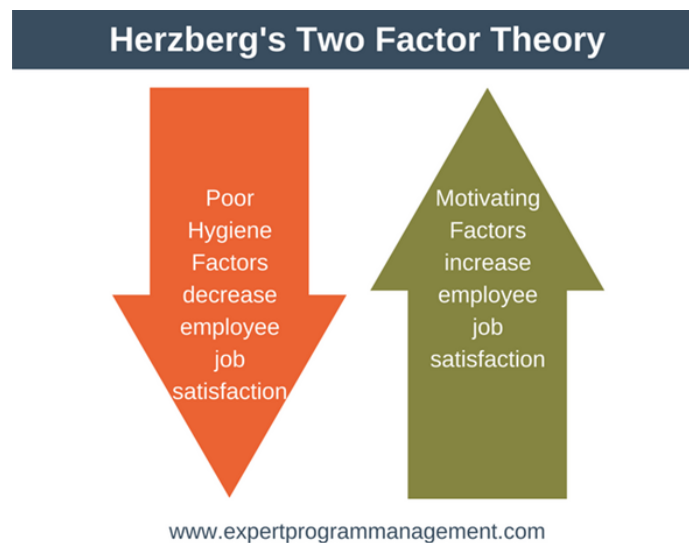
Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι αλληλοεξαρτώμενες. Αυτό σημαίνει ότι μόλις μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, στη θέση της προκύπτει μια άλλη χωρίς όμως να εννοούμε, ότι οποιαδήποτε ανάγκη μπορεί κάποτε να ικανοποιηθεί εντελώς. Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι οι πρώτες ανάγκες που δημιουργούνται στον άνθρωπο. Έτσι λοιπόν εάν δεν ικανοποιηθεί η ανάγκη για τροφή και ένδυση δεν είναι δυνατόν να αισθανθεί την ανάγκη για την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων. Εφόσον ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες δημιουργείται η ανάγκη για την εξασφάλιση της σωματικής ακεραιότητας που είναι εξίσου σημαντική για τον άνθρωπο. Εδώ αξίζει να σημειωθεί, ότι από την στιγμή που μια ανάγκη έχει ικανοποιηθεί, παύει να αποτελεί κίνητρο συμπεριφοράς. Η επόμενη κατηγορία είναι αυτή των κοινωνικών αναγκών. Η ανάγκη για επαφή, την δημιουργία φιλικών και κοινωνικών σχέσεων είναι ανάγκες οι οποίες εμφανίζονται αμέσως μετά τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας. Ο άνθρωπος από την φύση του, είναι ένας οργανισμός που αποζητά την επαφή με άλλους ανθρώπους και έχει την ανάγκη να είναι ένα αποδεκτό μέλος μιας ομάδας. Στην προτελευταία βαθμίδα κατατάσσεται η ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση και αυτοσεβασμό. Ένας εργαζόμενος θέλει να αναγνωριστεί η προσφορά του στην εργασία, από συναδέλφους και προϊσταμένους με σκοπό να αναπτύξει το αίσθημα της αυτοπεποίθησης και του γοήτρου. Η αυτοπραγμάτωση καταλαμβάνει την τελευταία βαθμίδα στην πυραμίδα του Maslow και αφορά ικανοποίηση αναγκών του ατόμου για ολοκλήρωση και αυτό επιτυγχάνεται με την πλήρη εκμετάλλευση όλων των ικανοτήτων του (Μ.Ζαβλανός, 1998).

➤ Herzberg. Η θεωρία παρακίνησης και υγιεινής

Η θεωρία που ανέπτυξε ο Herzberg ονομάζεται θεωρία των δύο παραγόντων παρακίνησης και υγιεινής. Η συγκεκριμένη μέθοδος εφαρμόστηκε από διευθυντές οι οποίοι ήθελαν να δημιουργήσουν κίνητρα στην εργασία των εργαζομένων τους. Με λίγα λόγια μπορούμε να αναφέρουμε ότι ο Herzberg διέκρινε ότι οι εργαζόμενοι χωρίζονται σε δύο ομάδες.

Η πρώτη ομάδα αναφέρεται στους εργαζόμενους οι οποίοι είναι δυσαρεστημένοι από την εργασία τους και αυτό πηγάζει από δυσαρέσκεια στο εργασιακό περιβάλλον. Ο Herzberg την ονόμασε παράγοντες υγιεινής.

Η δεύτερη ομάδα αναφέρεται στους εργαζόμενους οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και αυτό πηγάζει από την ίδια την εκτέλεση της εργασίας τους. Ο Herzberg την ονόμασε κίνητρα γιατί είναι αποτελεσματικά στην παρακίνηση των εργαζομένων για αυξημένη παραγωγικότητα. (Μ. Ζαβλανός 1998)



Σχήμα 6 : Θεωρία του Herzberg

Οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας και κρατούν την δυσαρέσκεια σε χαμηλά επίπεδα. Οι παράγοντες υγιεινής είναι οι εξής:

1) η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης : πρέπει να είναι καθαρή και δίκαιη για τον κάθε εργαζόμενο. Πρέπει επίσης να είναι ισότιμη με αυτή των ανταγωνιστών

2) **οι εργασιακές σχέσεις** : πρέπει να υπάρχει μια υγιής σχέση μεταξύ συναδέλφων, ανωτέρων και συνεργαζόμενων μελών

3) **η κοινωνική θέση** : εφαρμόζοντας μια δουλειά με νόημα στον εργαζόμενο, του προσδίδει status

4) **η εποπτεία** : πρέπει να είναι δίκαιη και κατάλληλη. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει όση αυτονομία του αρμόζει και χρειάζεται στην δουλειά του.

5) **η ασφάλεια** : πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να αισθάνεται ασφαλής μέσα στον οργανισμό που βρίσκεται και να μην νιώθει απειλή από το περιβάλλον.

6) **οι συνθήκες εργασίας** : πρέπει να είναι ασφαλείς, υγιείς και να εφαρμόζουν στον σκοπό της επιχείρησης

7) **ο μισθός** : πρέπει να είναι λογικός και δίκαιος. Επίσης, να είναι ανταγωνιστικός σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου.

Η δεύτερη κατηγορία αναγκών είναι τα **κίνητρα** τα οποία αναφέρονται στις εσωτερικές συνθήκες τις εργασίας και έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας και αποκαλούνται παράγοντες ικανοποίησης. Οι παράγοντες ικανοποίησης είναι:

1) **η ίδια η εργασία** : πρέπει να είναι ενδιαφέρουσα, να ποικίλλει και να προσφέρει κίνητρα στους εργαζομένους ώστε να παρακινούνται διαρκώς.

2) **η αναγνώριση** : πρέπει να παρέχεται από όλο τον οργανισμό αναγνώριση στον εργαζόμενο για τις επιτυχίες του.

3) **η επιτυχία** : πρέπει να παρέχεται στον εργαζόμενο η αίσθηση της επιτυχίας, ότι κατάφερε να εκτελέσει κάτι δύσκολο αλλά ταυτόχρονα άξιο.

4) **η υπευθυνότητα** : ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του και να μην αισθάνεται ότι τον υποκινούν συνεχώς άλλοι.

5) **η πιθανή εξέλιξη** : πρέπει να παρέχονται προοπτικές νέων γνώσεων και εξέλιξης στον εργαζόμενο, είτε μέσα στο χώρο εργασίας είτε με επιπλέον εκπαίδευση. (<https://expertprogrammanagement.com/2018/04/herzbergs-two-factor-theory/>)

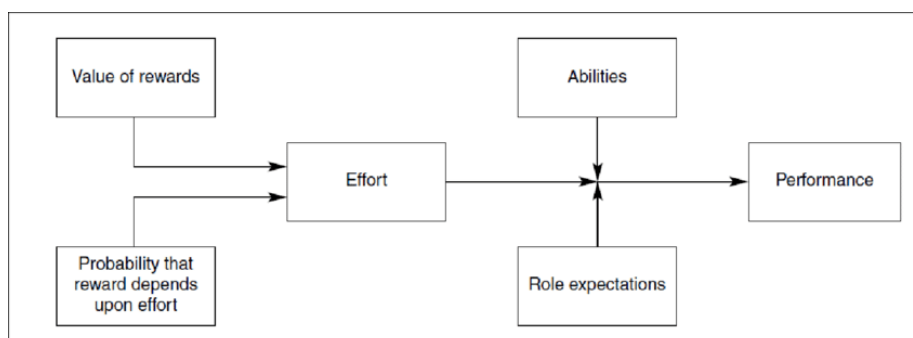
Η θεωρία των δύο παραγόντων προβλέπει ότι οι βελτιώσεις στην δημιουργία των κινήτρων θα γίνουν εμφανείς όταν η προσοχή της διοίκησης επικεντρωθεί στην ίδια την εργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την μερική απαλλαγή των εργαζομένων από την

πλήξη και την ρουτίνα. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και έχει σαν σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση του εργαζομένου από την εργασία του και παράλληλα να αυξήσει την επίδοσή του (Μ. Ζαβλανός, 1998).

➤ Douglas Mc Gregor. Η θεωρία χ και ψ

Ο Douglas Mc Gregor διατύπωσε δύο θεωρίες αντίθετες μεταξύ τους, τη θεωρία χ και τη θεωρία ψ. Στη θεωρία χ ανήκουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν θέλουν να έχουν καμία υπευθυνότητα, αρκούνται απλά και μόνο στην ψυχρή εκτέλεση της εργασίας είναι τεμπέληδες και προτιμούν να τους κατευθύνουν. Οι διευθυντές που ασπάζονται την θεωρία αυτή πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα υπό την απειλή της τιμωρίας. (Χολέβας, 1995). Ο Douglas Mc Gregor διαφωνεί με την συγκεκριμένη θεωρία γιατί πιστεύει ότι με τις σημερινές συνθήκες δηλαδή τη βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων είναι μάλλον δύσκολο να καταφέρει ένας διευθυντής να παρακινήσει το προσωπικό του με τον τρόπο αυτό. Για το λόγο αυτό ο Douglas Mc Gregor ανέπτυξε τη θεωρία ψ. Η θεωρία ψ λέει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι τεμπέληδες αλλά είναι πρόθυμοι να εργαστούν και έχουν την δυνατότητα να αναλάβουν κάποιες υπευθυνότητες από τις οποίες παρακινούνται κιόλας. Έτσι η διοίκηση το μόνο που έχει να κάνει είναι να δώσει στους εργαζομένους τα κατάλληλα κίνητρα για να του βοηθήσει να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί.

➤ Porter & Lawler : Μοντέλο Παρακίνησης



Σχήμα 7 : Porter & Lawler model of motivation

Οι Porter and Lawler (1968) διαίρεσαν τις επιρροές στην ικανοποίηση της θέσης εργασίας σε εσωτερικούς ικανοποιητικούς παράγοντες που σχετίζονται με το ίδιο το

έργο, όπως: αίσθημα επίτευξης, αίσθημα ανεξαρτησίας, αυτοεκτίμηση, αίσθημα ελέγχου και άλλα παρόμοια συναισθήματα που προέρχονται από την εργασία, και όχι οι εξωτερικοί ικανοποιητικοί παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με την ίδια τη δουλειά, όπως: αφεντικό, καλές σχέσεις με συναδέλφους, καλό περιβάλλον εργασίας, υψηλό μισθό, καλή ευημερία και υπηρεσίες κοινής ωφέλειας.

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι διαφοροποιούνται σε ένα πλήθος απασχόλησης με χαρακτηριστικά πέρα από τα δημογραφικά στοιχεία, είναι ζωτικής σημασίας οι ξενοδόχοι να προσπαθούν με συνέπεια να προσδιορίσουν ποιοι παράγοντες ικανοποίησης είναι σημαντικό να διατηρηθούν από την εργασία των εργαζομένων και πώς το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης διαφέρει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της ατομικής απασχόλησης. Οι ξενοδόχοι πρέπει να παρέχουν ευκαιρίες για καριέρα, για ανάπτυξη και για την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, των ευκαιριών για την προώθηση της γνώσης και για τα κίνητρα που προκαλούν τους εργαζομένους να προχωρήσουν από τις σημερινές θέσεις. Αυτές οι ευκαιρίες όχι μόνο θα ενίσχυαν την απόδοση των εργαζομένων, αλλά θα προωθούσαν επίσης σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων γραμμών και διαχείρισης, οι οποίες αντιπροσωπεύουν έναν πολύτιμο ρόλο στη διατήρηση των εργαζομένων.

Είναι επίσης επιτακτική ανάγκη η διοίκηση να εφαρμόσει ποικιλία των προγραμμάτων βελτίωσης των εργαζομένων που βοηθούν τους εργαζομένους (σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους) διατηρώντας παράλληλα θετικές αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους τους. Το κακό ηθικό των εργαζομένων μπορεί να βλάψει μια οργάνωση και τους εργαζομένους με την ενθάρρυνση της αποφυγής της εργασίας. Οι εργαζόμενοι που εργάστηκαν στο ξενοδοχείο για ένα σύντομο χρονικό διάστημα μπορεί να έχουν διαφορετικές αντιλήψεις για το έργο που απαιτείται από το έργο που επιτελείται. Οι ξενοδόχοι πρέπει να παρέχουν ένα περιβάλλον εργασίας που να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ανοίγονται, να επικοινωνούν με τη διοίκηση αλλά και μαζί με τους άλλους συναδέλφους τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το πέρασμα του χρόνου συζητώντας θέματα ανησυχίας για τους υπαλλήλους της πρώτης γραμμής: δεν περιορίζονται σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία αλλά και ατομικά κοινωνικά ζητήματα. Οι ξενοδόχοι θα μπορούσαν να ωφεληθούν από τη γνώση των κοινωνικών αναγκών και των αναγκών των εργαζομένων και των υπαλλήλων τους, -με ανάπτυξη προγραμμάτων που καλύπτουν αυτές τις ανάγκες, με αποτέλεσμα να προκύψουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για το ξενοδοχείο. (Chang Lee , Kelly Way, 2010)

3. ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το θέμα ενός βιώσιμου εργατικού δυναμικού έχει καταστεί θεμελιώδες ζήτημα στη σημερινή ξενοδοχειακή βιομηχανία. Καθώς οι εργαζόμενοι έχουν γίνει το πιο πολύτιμο πλεονέκτημα των ξενοδοχειακών εταιρειών, η επιτυχία της εταιρείας θα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οικοδόμηση ενός περιβάλλοντος εργασίας που προσελκύει, ικανοποιεί και υπερβαίνει τις προσδοκίες των εργαζομένων. Το πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι σχετικά με το περιβάλλον εργασίας τους μπορεί να διαφέρει λόγω των ατομικών χαρακτηριστικών, και αυτές οι διαφορές μπορεί να καθορίσουν το επίπεδο για την ικανοποίηση με το περιβάλλον εργασίας και τις προθέσεις των εργαζομένων να παραμένουν στο ξενοδοχείο. (Chang Lee , Kelly Way, 2010)

Η καλύτερη απόδοση των εργαζομένων αποφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες και αφοσίωση. Επιπλέον, οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής στον κλάδο της φιλοξενίας φαίνεται να υποφέρουν από άγχος που σχετίζεται με την εργασία. Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με μεμονωμένους παράγοντες στην βιομηχανία φιλοξενίας έχει εντοπίσει το μισθό, τα οφέλη και τα συζυγικά θέματα ως υπεύθυνα στον κύκλο εργασιών των εργαζομένων. Δεύτερον, σε οργανωτικό επίπεδο, η οργανωτική υποστήριξη και η κοινωνικοποίηση έχουν προσδιοριστεί ως καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν ατομική συμπεριφορά.

Τα διαχειρίσιμα επίπεδα άγχους στην εργασία πρέπει να έχουν σε έναν ορισμένο αριθμό θετικές επιπτώσεις στις ατομικές και / ή οργανωτικές συμπεριφορές. Οι σημαντικότερες εμπειρικές μελέτες στον τομέα αυτό ισχυρίστηκαν ότι το άγχος περιλάμβανε τρεις πτυχές της σύγκρουσης ρόλων και ασάφειας: φόρτο εργασίας, γεωγραφικό πλάτος απόφασης, και ψυχολογικό στρες. (Jen-Te Yang, 2010)

Άλλοι ερευνητές προσδιόρισαν πέντε πηγές του άγχους εργασίας που υφίστανται οι υπάλληλοι των front-office: «Αντιμετώπιση με πολιτική γραφείου, διφορούμενες καταστάσεις, ανεπαρκής καθοδήγηση από ανώτερους, υποπροβολή και έλλειψη προσωπικού ». Αυτή η εμπειρική μελέτη υπονοούσε ότι αυτοί οι πέντε παράγοντες άγχους πρέπει να εξαλείφονται για να διεγείρουν μεμονωμένες προσαρμοστικές συμπεριφορές.

Άγχος

Όλοι οι εργαζόμενοι, από τα ανώτερα στελέχη έως το προσωπικό της πρώτης γραμμής, μπορούν να πάσχουν από άγχος εργασίας. Οι διαχειριστές του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζουν μια μεγάλη πρόκληση στην προσπάθεια βελτίωσης της εργασίας των εργαζομένων, τους στρεσογόνους παράγοντες όσον αφορά τη ασάφεια των ρόλων, τη σύγκρουση ρόλων, την υπερφόρτωση ρόλων και τη σύγκρουση μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Αυτοί οι παράγοντες άγχους μπορούν να οδηγήσουν σε τέτοιες προσωπικές αντιδράσεις όπως η καύση εργαζομένων, η δυσαρέσκεια εργασίας και σε προθέσεις να εγκαταλείψουν οι εργαζόμενοι έναν οργανισμό.

Σχετική έρευνα επιβεβαίωσε τη συσχέτιση ποικίλων αγχωτικών εργασιακών προβλημάτων, μεταξύ άλλων αβεβαιότητα ρόλων και σύγκρουση ρόλων, με χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία, αυξημένη ένταση και άγχος που σχετίζεται με την εργασία, λιγότερη συναισθηματική δέσμευση, χαμηλότερη συμμετοχή στην εργασία και κακή απόδοση στην εργασία, με αποτέλεσμα να παραιτηθούν.

Burnout

Η καύση μπορεί να προκληθεί από αθέμιτα συστήματα αμοιβών, ανισορροπία μεταξύ της αμοιβής και τις προσπάθειες που σχετίζονται με την εργασία, την έλλειψη οργανωτικής υποστήριξης, από την πρόοδο της καριέρας και την αναγνώριση από ανώτερους. Επιπλέον, οι frontline υπάλληλοι φιλοξενίας αντιμετωπίζουν μερικές φορές δύσκολες αλληλεπιδράσεις με απαιτητικούς πελάτες, και τέτοιες εμπειρίες μπορούν επίσης να οδηγήσουν σε συναισθηματική εξάντληση και / ή ψυχολογική εξάντληση. Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν αναφέρει ότι η έκλυση έχει ως αποτέλεσμα επιπλέον - αρνητικές επιπτώσεις στα άτομα, συμπεριλαμβανομένης της μειωμένης ικανοποίησης και χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Το Burnout επηρεάζει επίσης τον οργανισμό και τη διαχείριση, προκαλώντας δυσπιστία και αποθάρρυνση των εργαζομένων στην ομαδική δουλειά.

Κοινωνικοποίηση

Η κοινωνικοποίηση στοχεύει να ανακουφίσει το συναίσθημα της συναισθηματικής ευπάθειας (π.χ. αβεβαιότητα της εργασίας, άγχος) με την ενίσχυση των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ των συναδέλφων και να επιταχύνουν τη μάθηση των νέων και την προσαρμογή τους σε ένα νέο περιβάλλον. Η μεγαλύτερη κοινωνικοποίηση συσχετίστηκε με υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων, η οποία

οδήγησε σε μεγαλύτερη ατομική δέσμευση στον οργανισμό και χαμηλότερα επίπεδα πρόθεσης κύκλου εργασιών.

Job autonomy

Μια μελέτη της φύσης και της αποτελεσματικότητας των οργανωτικών κλιμάκων διαπίστωσε ότι το άγχος του ρόλου ήταν σημαντικό και συνδεόταν θετικά με την αυτονομία της εργασίας, αλλά όχι με τη συνολική ικανοποίηση στη δουλειά. Έτσι, οι αγχωτικές καταστάσεις οδήγησαν στη στασιμότητα του εργαζομένου σε μεμονωμένες σταδιοδρομίες.

Absenteeism

Η φύση της δουλειάς, το άγχος και οι συνθήκες εργασίας πολλές φορές επηρεάζουν την απουσία του ατόμου. Η συμπτωματική σημασία της απουσίας φαίνεται να αντικατοπτρίζει περιορισμένη ικανοποίηση από την εργασία και ως εκ τούτου σχετίζεται με αυξημένο επίπεδο κύκλου εργασιών των εργαζομένων. (Jen-Te Yang 2010)

Ως αποτέλεσμα διαπιστώνουμε ότι η ασάφεια του ρόλου μειώνει στην εργασία την ικανοποίηση των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής και έτσι επιτάχυνε τις προθέσεις για κύκλο εργασιών. Επειδή το άγχος του ρόλου εμποδίζει την ικανοποίηση από την εργασία, πρέπει απομακρύνεται όσο γίνεται από το χώρο εργασίας. Καθώς συσσωρεύεται αρνητικό άγχος, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν το σοκ της πραγματικότητας, επηρεάζοντας περαιτέρω τα οργανωτικά αποτελέσματα με επακόλουθες επιπτώσεις στην απουσία, την πρόθεση να εγκαταλείψουν, τις διαπροσωπικές δυσκολίες και τις κακές επιδόσεις.

Ως η μεγαλύτερη συνεισφορά στη δομική εξίσωση για ικανοποίηση, η κοινωνικοποίηση ήταν πράγματι σημαντική και θετική που σχετίζεται με αυτό το βασικό στοιχείο. Η κοινωνικοποίηση μπορεί να προχωρήσει μέσα από προγράμματα κατάρτισης, την ανάπτυξη προγραμμάτων καθοδήγησης και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών με ρεαλιστικές προεπισκοπήσεις των θέσεων εργασίας. Επίσης η καύση των εργαζομένων έπαιξε κρίσιμη σημασία στην ανάπτυξη της ικανοποίησης από την εργασία, υπονοώντας ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι καταδικασμένη αν δεν διορθωθεί η εξάντληση καλά. Πράγματι, η εναλλαγή των θέσεων εργασίας είναι μια αποτελεσματική προσέγγιση να διαφοροποιήσουν τις δεξιότητες και να μειώσουν τα συναισθήματα της εξάντλησης.

Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι ισχυρή συνεισφορά στη συναισθηματική δέσμευση των ατόμων στους σημερινούς οργανισμούς τους. Η

συναισθηματική δέσμευση και η ικανοποίηση από την εργασία εμφανίζονται ως οι κυριότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανακούφιση της αναποτελεσματικότητας (δηλ. πρόθεση κύκλου εργασιών των υπαλλήλων).

Employee turnover

Προηγούμενη έρευνα σχετικά με τους παράγοντες ικανοποίησης στην εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας, δείχνει ότι ενώ τα χρήματα είναι ένας κοινός παράγοντας, υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους μια εγκατάσταση μπορεί να χάσει προσωπικό. Μεγάλο μέρος της συζήτησης σε προηγούμενες έρευνες επικεντρώθηκε στο αν η οργανωτική δέσμευση ή η ικανοποίηση από την εργασία έχει τη μεγαλύτερη επιρροή στον κύκλο εργασιών των υπαλλήλων.

Οι συγγραφείς διαπίστωσαν ότι ο συνδυασμός δημογραφικών, ανθρώπινων κεφαλαίων, τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά και τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχείου συνέβαλαν στο employee turnover. Οι προηγούμενες έρευνες έχουν επίσης τονίσει προσωπικούς παράγοντες στους οποίους επικεντρώνονται μεμονωμένα χαρακτηριστικά. Επιπλέον, ένα τεράστιο ποσό της έρευνας σχετικά με το ζήτημα της ικανοποίησης από την εργασία έχει τεκμηριωθεί με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά. Έχουν βρεθεί επίσης διαφορές σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και θητεία. Οι μεταβλητές που επιλέγονται για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία πρέπει να αντιπροσωπεύουν στο σύνολο πτυχές του περιβάλλοντος εργασίας: οι ανθρώπινες σχέσεις, η ίδια η εργασία, τα προσωπικά συναισθήματα και την ιδιότητα μέλους του οργανισμού. (Chang Lee , Kelly Way, 2010)

4. ENGAGEMENT & COMMITMENT ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Εκτός από την οικονομική αποζημίωση, πολλές πτυχές, όπως η κοινωνική εμπλοκή και οι συναισθηματικοί παράγοντες, είναι καθοριστικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην αφοσίωση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο. Αυτή η δέσμευση στη διαχείριση και, το σημαντικότερο, στη δέσμευση σε ομάδες εργασίας, επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση από την εργασία και την αφοσίωση των εργαζομένων.

Ο σεβασμός για τη διαχείριση και η υπερηφάνεια για την εταιρεία είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο. Επίσης, τα θετικά οφέλη της κοινωνικής συμμετοχής στο χώρο εργασίας ασκούν μεγαλύτερη επίπτωση στην

αφοσίωση των εργαζομένων από τις χρηματικές ανταμοιβές. Ενημέρωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη και κινητοποίηση εργαζομένων, οι οποίοι αποτελούν βασικά μέλη μιας εσωτερικής αγοράς, είναι σημαντικά για την αύξηση της ικανοποίησης, μειώνοντας τον κύκλο εργασιών. Παραδοσιακά, οι ερευνητές του ανθρώπινου δυναμικού θεώρησαν την πίστη ως μια απλή και ολοκληρωμένη ιδέα. Ωστόσο, από την οπτική γωνία του μάρκετινγκ, η πίστη είναι μια σύνθετη άποψη της συμπεριφοράς που έχει επεκταθεί από την εμπιστοσύνη των πελατών στον εργαζόμενο.

Employee Engagement

Η δέσμευση είναι: μέτρο της ενέργειας και του πάθους που έχουν οι εργαζόμενοι για τις οργανώσεις τους. Engaged employees είναι τα άτομα που λαμβάνουν μέτρα για τη βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων για τις οργανώσεις. Παραμένουν, ασπόμε, και προσπαθούν να μείνουν και δεσμεύονται για την οργάνωση, λένε θετικά πράγματα για τον χώρο εργασίας τους και προσπαθούν να επιτύχουν περισσότερα πέρα από την εκπλήρωση της εξαιρετικής δουλειάς.

Με άλλα λόγια, όσο περισσότερο απασχολείται ο εργαζόμενος, τόσο πιθανότερο είναι να είναι αυτός που θα πει θετικά πράγματα για τον οργανισμό, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη ενός θετικού εμπορικού σήματος. Επίσης, θέλουν να παραμείνουν εντός της οργάνωσης, έτσι ελαχιστοποιείται ο κύκλος εργασιών, και ασκούν τακτικά ένα ανώτερο επίπεδο προσπάθειας, δυνητικά επηρεάζοντας τέτοιες μεταβλητές όπως η ποιότητα των υπηρεσιών, η ικανοποίηση των πελατών, η παραγωγικότητα, οι πωλήσεις, κερδοφορία, κ.λπ.

Η εμπλοκή των εργαζομένων περιλαμβάνει:

- *την εμπιστοσύνη και την ακεραιότητα* - το βαθμό στον οποίο η ηγεσία του οργανισμού έχει αντιληφθεί τη φροντίδα των εργαζομένων, ακούει και απαντά στις απόψεις τους, είναι αξιόπιστη
- *τη φύση της εργασίας* - έκταση της συμμετοχής των εργαζομένων και αυτονομία
- *τη σχέση μεταξύ ατομικής και εταιρικής απόδοσης* - την έκταση που οι εργαζόμενοι κατανοούν τους στόχους της εταιρείας, τα τρέχοντα επίπεδα, τις επιδόσεις και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να συμβάλουν καλύτερα σε αυτές
- *ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας* - το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες για την "ανάπτυξη και προώθηση της σταδιοδρομίας" ή για μια σαφώς καθορισμένη σταδιοδρομία

- *υπερηφάνεια για την εταιρεία* - το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αποκομίζουν αυτοπεποίθηση από την εργασία τους
- *συνεργάτες / μέλη της ομάδας* - στάσεις και προοπτικές των συναδέλφων προς την κατεύθυνση για τις δουλειές τους και την εταιρεία
- *ανάπτυξη των εργαζομένων* - ο βαθμός στον οποίο καταβάλλονται προσπάθειες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και
- *προσωπική σχέση με τον διευθυντή κάποιου* - το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος εκτιμά αυτή τη σχέση

(Julia Christensen Hughes, Evelina Rog, 2008)

Πως θα επιτευχθεί το πετυχημένο employee engagement

Η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει βασική κινητήρια δύναμη για την επιχειρηματική επιτυχία, αλλά αν δεν συνοδεύεται από υποστήριξη και καλή πολιτική άγχους, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι αντιπαραγωγικά. Θα ακούτε συχνά ανθρώπους να λένε ότι "λίγο άγχος είναι καλό για σας". Το επιχείρημα είναι ότι χρειαζόμαστε λίγο άγχος για να νιώσουμε αφοσιωμένοι και παρακινημένοι: αν δεν ανησυχούμε για το έργο μας, σαφώς δεν μας ενδιαφέρει αρκετά.

Αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις στην αφοσίωση του προσωπικού. Η εμπλοκή του προσωπικού είναι βασική κινητήρια δύναμη της επιχειρηματικής απόδοσης. Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα στις θέσεις εργασίας τους και είναι λιγότερο πιθανό να φύγουν και οι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα δέσμευσης τείνουν να ξεπεράσουν τον δείκτη χρηματιστηριακής αγοράς, να αυξήσουν τις αποδόσεις των μεριδιούχων και να επιδείξουν υψηλότερα περιθώρια κέρδους.

Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με έρευνα για βιώσιμη δέσμευση, η εμπλοκή των εργαζομένων και η ψυχολογική ευημερία στην πραγματικότητα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για να προβλέψουν την απόδοση των ανθρώπων:

- Οι εργαζόμενοι με υψηλή ευεξία και υψηλή αφοσίωση είναι οι πιο παραγωγικοί και πιο ευτυχείς εργαζόμενοι.
- Οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα εμπλοκής αλλά χαμηλής ευημερίας συχνά «καίγονται» ή εγκαταλείπουν τη δουλειά τους.
- Οι εργαζόμενοι με χαμηλή αφοσίωση αλλά υψηλά επίπεδα ευημερίας είναι πιθανό να παραμείνουν αλλά να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι στο έργο τους.

- Οι εργαζόμενοι με χαμηλή αφοσίωση και χαμηλή ευημερία τείνουν να συμβάλλουν στο ελάχιστο, και επίσης να είναι απρόθυμοι να φύγουν.

Για να ευδοκιμήσουν οι επιχειρήσεις, πρέπει να κοιτάζουν πέρα από την εμπλοκή του προσωπικού και να εξετάσουν τον συναισθηματικό τόνο αυτής της δέσμευσης. Δεν αρκεί απλά να γνωρίζουν πόσο αφοσιωμένοι είναι οι άνθρωποι, πρέπει επίσης να γνωρίζουν τη φύση αυτής της δέσμευσης. Για να διαχειριστούν επιτυχώς την αφοσίωση των εργαζομένων, πρέπει να μετρήσουν την ποιότητα της εργασίας, όχι μόνο την ποσότητα. Εν ολίγοις, πρέπει να εργαστούν πιο έξυπνα, όχι μόνο πιο σκληρά.

Έτσι, παράλληλα με την προώθηση της δέσμευσης του προσωπικού, εδώ είναι μερικά πράγματα που πρέπει να ενθαρρύνουν τις επιχειρήσεις τους για να διασφαλίσουν την αφοσίωση του προσωπικού.

1. **Να διαχειριστούν προσεκτικά τους πόρους - τόσο ψυχολογικούς όσο και πρακτικούς.**
2. **Δημιουργία σχέσεων και προώθηση της συνεργασίας.**
3. **Διδασκαλία των στελεχών για την ψυχολογία της απόδοσης.**
4. **Δημιουργία υποστηρικτικής κουλτούρας**
5. **Αντιμετώπιση όλων προσωπικά, όχι γραφειοκρατικά**

(<https://engageemployee.com/how-to-achieve-sustainable-employee-engagement/>)

Organizational commitment

Η οργανωτική δέσμευση δείχνει τη δέσμευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με το **μοντέλο τριών παραγόντων των Meyer και Allen (1991)**, η οργανωτική δέσμευση αποτελείται από τρία συστατικά, δηλαδή συναισθηματική, συνέχισης και κανονιστική δέσμευση.

Συναισθηματική δέσμευση είναι "ο βαθμός στον οποίο ένας υπάλληλος ταυτίζεται με μια συγκεκριμένη οργάνωση και τους στόχους της και επιθυμεί να διατηρήσει την ιδιότητα του μέλους". Η *δέσμευση συνέχισης* είναι "η αντιληπτή οικονομική αξία της παραμονής σε μια οργάνωση σε σύγκριση με την αποχώρηση". Τέλος, η κανονιστική δέσμευση είναι "η υποχρέωση παραμονής στην οργάνωση για ηθικούς λόγους."



Σχήμα 8 : Μοντέλο 3 παραγόντων Meyer & Allen

Εμπιστοσύνη-στάση-αφοσίωση των εργαζομένων και οργανωτική δέσμευση

Υπάρχει σύνδεση σχετικά με τη σχέση εμπιστοσύνης και δέσμευσης σε διάφορους κλάδους. Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, την εμπιστοσύνη και τις τρεις διαστάσεις της οργανωτικής δέσμευσης, της καλής θέλησης, η εμπιστοσύνη προωθεί τη συναισθηματική δέσμευση, η εμπιστοσύνη στην αξιοπιστία ενισχύει τη συνέχεια, η δέσμευση και η ηθική εμπιστοσύνη ενισχύουν την κανονιστική δέσμευση.

Το μοντέλο τριών παραγόντων της οργανωτικής δέσμευσης έχει διάφορους βαθμούς επίδρασης στη στάση και στη συμπεριφορά για την αφοσίωση των υπαλλήλων του ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα, η συναισθηματική, κανονιστική, και η συνεχής δέσμευση ασκούν θετικά αποτελέσματα στην αφοσίωση των εργαζομένων. Αυτό το αποτέλεσμα δείχνει ότι ένα υψηλό επίπεδο αντίληψης της συμμετοχής, της υποχρέωσης και του κόστους αλλαγής είναι αποτελεσματικοί παράγοντες που καθοδηγούν τη στάση των υπαλλήλων έναντι της διατήρησης στις σχέσεις τους με τους σημερινούς εργοδότες τους.

Επιπλέον, η συναισθηματική και η δέσμευση συνέχισης επηρεάζουν σημαντικά την αφοσίωση των εργαζομένων στη συμπεριφορά. Αντίθετα, η κανονιστική δέσμευση δεν έχει τέτοιο χαρακτήρα στο αποτέλεσμα. Αυτή η παρατήρηση δείχνει ότι οι εργαζόμενοι με θετική στοργή και υψηλή αντίληψη του κόστους αλλαγής, τείνουν να παραμένουν πιστοί στις δικές τους τρέχουσες εργασίες.

Δεύτερον, η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων του ξενοδοχείου είναι μια βασική προϋπόθεση που καθορίζει σημαντικά την αφοσίωση στη συμπεριφορά. Ωστόσο, η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι ο αληθινός και τελικός στόχος των εργοδοτών, και συνεπώς πολύτιμη για την ενίσχυση της απόδοσης των υπηρεσιών των επιχειρήσεων και την προώθηση των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, για τη διατήρηση της συμπεριφοράς, η προώθηση της θετικής στάσης και της αφοσίωσης των εργαζομένων απέναντι στους εργοδότες τους θα πρέπει να αποτελεί σημαντική προϋπόθεση.

Τρίτον, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στο ξενοδοχείο έχει θετικά και εμφανή αποτελέσματα την ικανοποίηση των εργαζομένων και την συναισθηματική, κανονιστική και συνεχής δέσμευση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η οικοδόμηση σταθερών θεμελίων αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο διατήρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Ένας αυξημένος βαθμός εμπιστοσύνης των εργαζομένων οδηγεί σε μια ενισχυμένη αίσθηση προσκόλλησης και ευθύνης προς την επιχείρηση.

Η εμπιστοσύνη είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή για την ανάπτυξη των συναισθηματικών προτιμήσεων των εργαζομένων για τον ηγέτη τους, μειώνοντας το αρνητικό κίνητρο του οι υπάλληλοι να επιλέγουν άλλες εργασίες ενώ βρίσκονται σε σταθερή κατάσταση εργασίας, και - αυξάνοντας το κόστος ψυχολογικής και φυσικής μεταγωγής για τους υπαλλήλους της αφήνοντας τη δουλειά τους, αυξάνοντας έτσι τη δυνατότητα συνέχισης συμπεριφοράς για την εξυπηρέτηση του ξενοδοχείου. Σε αντίθεση με την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά μόνο την αφοσίωση και τη συνέχιση της δέσμευσης και δείχνει αμελητέα επίδραση στην κανονιστική δέσμευση.

Όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, δημιουργούν θετικά συναισθήματα και ευνοϊκές αντιλήψεις για τους εργοδότες τους και έτσι όλο και περισσότερο είναι πιθανό να διατηρήσουν τη δουλειά τους λόγω του υψηλού κόστους μεταγωγής. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα ικανοποίησης αναπόφευκτα δεν διαθέτουν υψηλή κανονιστική δέσμευση. Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση δεν είναι επαρκής προϋπόθεση για την υποχρέωση των εργαζομένων να παραμείνουν με τους εργοδότες τους.

Ως εσωτερικοί πελάτες, οι υπάλληλοι έχουν την ίδια σημασία με τους εξωτερικούς πελάτες · ως εκ τούτου, ειδικευμένοι και πιστοί οι εργαζόμενοι πρέπει επίσης να θεωρούνται ως πραγματικές πηγές κέρδους. Με τον μετασχηματισμό από τον

παραδοσιακό προσανατολισμό των πελατών προς τον προσανατολισμό των εργαζομένων και την εδραίωση εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ των εργαζομένων, οι εργοδότες μπορούν να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα εργασίας, όπως η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στα ξενοδοχεία.

Επιπρόσθετα, τα οικονομικά μέσα αποτελούν ζωτικό παράγοντα που εμποδίζει τους εργαζομένους από τη μετάβαση σε άλλους εργοδότες ή βιομηχανίες. Ως εργασία εντατικής και σχετικά χαμηλής τεχνολογίας βιομηχανία, τα ξενοδοχεία πληρώνουν συνήθως χαμηλότερους μισθούς τους υπαλλήλους τους σε σχέση με άλλους κλάδους. Τα ανταγωνιστικά κίνητρα πληρωμής παραμένουν αποτελεσματική μέθοδος προώθησης δέσμευσης συνέχισης των εργαζομένων και διατήρηση τους.

Επίσης, τα κορυφαία στελέχη στον τομέα των ξενοδοχείων πρέπει να επικεντρωθούν στη βελτίωση του επιπέδου αφοσίωσης των υπαλλήλων τους με την καθιέρωση σταθερών ψυχολογικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Έτσι, ικανοποιώντας τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων, επίσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη μείωση του κύκλου εργασιών των εργαζομένων. Η σημαντικότητα της οργανωτικής δέσμευσης ως ψυχολογικού παράγοντα έχει επιπτώσεις στην ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων, και ιδιαίτερα της συμπεριφοράς στην πίστη.

Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές ξενοδοχείων πρέπει να επικεντρωθούν όχι μόνο στην αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στο χρηματικό επίπεδο αλλά και τη συναισθηματική διαχείριση σε ψυχολογικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις πρέπει να σέβονται και να φροντίζουν για τους υπαλλήλους τους και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα ιδιοκτησίας, για να ενισχύσουν τη συναισθηματική δέσμευσή τους προς την οργάνωση.

Αντιστρόφως, τα ξενοδοχεία θα πρέπει επίσης να βασίζονται στις αξίες, τις πεποιθήσεις, την αυτοπεποίθηση, και στις ανεξάρτητες προσωπικότητες των υπαλλήλων τους για να ενισχύσουν την κανονιστική τους δέσμευση. Αυτά τα μέτρα μπορούν αποτελεσματικά να αυξήσουν την προσωπική αίσθηση της ταυτότητας των εργαζομένων και τελικά να προωθήσουν τη συμπεριφορά τους στην αφοσίωση στην οργάνωση. (Tang Yaoa,b, Qi Qiu, Yigang Weia, 2019)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΣΤΙΣ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Εξυπηρέτηση είναι το σύνολο των ενεργειών και των προσωπικών επαφών που κάνει ο εργαζόμενος ώστε να είναι χρήσιμος, είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία, ο πελάτης μάς ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές και μας δίνει τη δυνατότητα να τον κερδίσουμε για πάντα. (Ψαρόπουλος, 2013). Η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια συνολική προσέγγιση που μπορεί να καθορίζεται από ένα ξεκάθαρο σχέδιο. Για την ακρίβεια πρέπει να είναι η πιο ξεκάθαρη και καλοσχεδιασμένη στρατηγική της επιχείρησης με βάση την οποία θα δημιουργούνται και τα υπόλοιπα κομμάτια της επιχείρησης. Όταν κάποιο από αυτά δεν συνεισφέρει στην εξυπηρέτηση πελατών, δεν συνεισφέρει και συνολικά στην επιχείρηση.

Η εξυπηρέτηση πελατών ξεκινάει όμως με την σωστή εξυπηρέτηση του ίδιου του προσωπικού. Η απόδοση των υπαλλήλων στην εξυπηρέτηση των πελατών είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον τρόπο που η διοίκηση υποστηρίζει και αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους αυτούς.

Η δημιουργία συνείδησης εξυπηρέτησης

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι, έχουν μία λανθασμένη αντίληψη για την έννοια και τον τρόπο εξυπηρέτησης, καθώς συμπεριφέρονται, πολλές φορές, με αγένεια και αδιαφορία προς τους υπόλοιπους (πελάτες και συναδέλφους).

Αν δεν αντιμετωπίσουν τους πελάτες τους με συνείδηση εξυπηρέτησης και δεν τους κάνουν να νιώσουν ευχαριστημένοι από την μεταξύ τους επικοινωνία και συναλλαγή, είναι αδύνατο να γίνουν πιστοί σε αυτούς πελάτες. Ο τρόπος που μιλάνε στο τηλέφωνο, η υποδοχή των πελατών στο χώρο, ο τρόπος επικοινωνίας, η επίλυση των προβλημάτων αποτελούν τα ουσιαστικά μέσα για να τους κερδίσουν. Εκτός όμως από τους πελάτες, τα ξενοδοχεία πρέπει να κάνουν τους συνεργάτες τους να νιώσουν σπουδαίοι, να νιώσουν ότι η δουλειά τους είναι σημαντική για την υλοποίηση των προσωπικών τους στόχων όσο και των σκοπών της επιχείρησης. Ακόμα η συνείδηση εξυπηρέτησης αποκτάται όταν οι εργαζόμενοι κάνουν παρατηρήσεις και προτάσεις βελτίωσης της εργασίας τους και βέβαια οι προτάσεις αυτές υλοποιούνται.

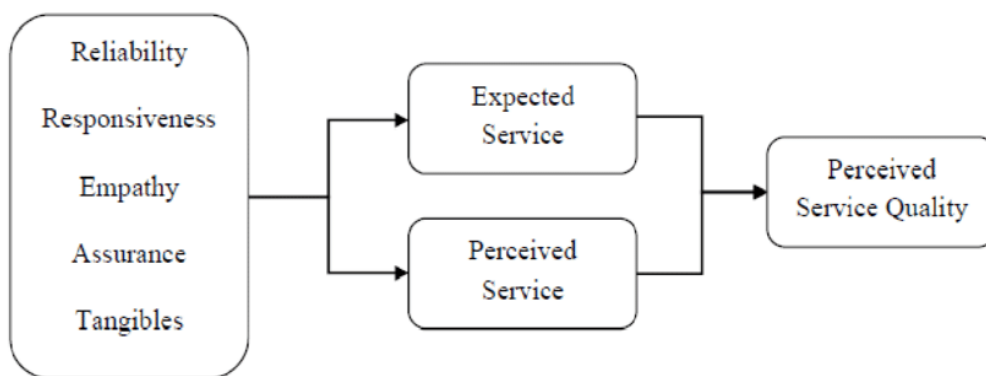
Συμπερασματικά :

- Η συνείδηση εξυπηρέτησης είναι πρώτα απ' όλα τρόπος σκέψης και κατόπιν γίνεται τρόπος εργασίας.
- Η συνείδηση εξυπηρέτησης πρέπει να χρησιμοποιείται στην καθημερινή εργασία.
- Η συνείδηση εξυπηρέτησης είναι σήμερα απαραίτητο εφόδιο για κάθε εργαζόμενο.
- Η συνείδηση εξυπηρέτησης πρέπει συνεχώς να ελέγχεται και να επαναπροσδιορίζεται (σε περιπτώσεις αποκλίσεων). (Ράπη Βασιλική, Vellum)

Μέτρηση Ποιότητας Υπηρεσιών

Η ποιότητα του συστήματος επιλογής των εργαζομένων έχει προσδιοριστεί ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη διατήρηση καλών εργαζομένων και τη μείωση του δαπανηρού κύκλου εργασιών των υπαλλήλων. Η βελτίωση της ποιότητας της ηγετικής διαχείρισης θεωρήθηκε επίσης ως ένα κλειδί για τη βελτίωση του προβλήματος του κύκλου εργασιών και έδειξε ότι η οικονομική κατάσταση έχει σημασία όταν πρόκειται για την αποτελεσματικότητα των πρακτικών στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Προσδιόρισαν την ανάλυση εργασίας ως την πιο αποτελεσματική πρακτική κατά τη διάρκεια των ετών άνθησης και το σχεδιασμό διαδοχής ως το πιο αποτελεσματικό κατά τη διάρκεια περιόδων ύφεσης. Πολλές οργανώσεις συλλέγουν τα δεδομένα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων με την πάροδο του χρόνου, αλλά σπάνια αξιοποιούν τον πλούτο των δεδομένων που συλλέγονται για να βοηθήσουν στην πρόβλεψη και τη διαχείριση των εργαζομένων. Η κατάρτιση, ο εμπλουτισμός της εργασίας ή η αλλαγή θέσεων εργασίας, και συστήματα ανταμοιβής είναι βασικές πρακτικές για τη διατήρηση ποιοτικών εργαζομένων. (Youngsoo Choi & Duncan R. Dickson , 2009)

Ο Parasuraman et al., (1988) ανέπτυξε το SERVQUAL Scale. Το SERVQUAL Scale είναι ένα εργαλείο έρευνας το οποίο μετράει την ποιότητα υπηρεσίας σε οποιονδήποτε υπηρεσιακό κλάδο και την χωρίζει σε 5 διαστάσεις οι οποίες είναι: tangibles, reliability, assurance, responsiveness και empathy.



Σχήμα 9: SERVQUAL MODEL – Parasuraman et.al, 1988

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης

Η ποιοτική εξυπηρέτηση έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά, όπως: ταχύτητα, ορθότητα, αξιοπιστία, ευκαιρία, δέσμευση, εμπειρία εξυπηρέτησης. Συγκεκριμένα, οι καθοριστικοί παράγοντες στην ποιότητα υπηρεσιών είναι οι δέκα παρακάτω.

1. Αξιοπιστία (Reliability) : περιλαμβάνει συνοχή της απόδοσης και αξιοπιστία. Η επιχείρηση αποδίδει τη σωστή υπηρεσία από την πρώτη στιγμή. Επίσης η επιχείρηση τηρεί τις υποσχέσεις της. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνει: ακρίβεια πληρωμών, σωστή καταγραφή στοιχείων και απόδοση της εξυπηρέτησης την προκαθορισμένη ώρα.

2. Ανταπόκριση (Responsiveness) : αφορά την προθυμία ή την ετοιμότητα των εργαζομένων να παρέχουν εξυπηρέτηση. Περιλαμβάνει την επικαιρότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών: ταχυδρόμηση ενός λάθους της συναλλαγής έγκαιρα, καλώντας πίσω τον πελάτη γρήγορα, παρέχοντας ταχεία εξυπηρέτηση.

3. Ικανότητα (Competence) : σημαίνει κατοχή των απαραίτητων ικανοτήτων και γνώση για την απόδοση υπηρεσίας. Περιλαμβάνει: γνώση και ικανότητα του προσωπικού που έρχεται σε επαφή, γνώση και ικανότητα υποστηρικτικού προσωπικού διαχείρισης και ερευνητική ικανότητα της επιχείρησης.

4. Πρόσβαση (Access) : περιλαμβάνει την ικανότητα προσέγγισης και την περίπτωση επαφής. Αυτό σημαίνει ότι η υπηρεσία είναι εύκολα προσβάσιμη από το τηλέφωνο(οι γραμμές δεν είναι κατειλημμένες), δεν είναι εκτεταμένο το χρονικό διάστημα για τη λήψη της υπηρεσίας και οι ώρες λειτουργίας είναι προσιτές.

5. Ευγένεια (Courtesy) : περιλαμβάνει το σεβασμό, την μελέτη και τη φιλικότητα του προσωπικού μέσω του οποίου γίνεται η επικοινωνία (ρεσεψιονίστ, χειριστής τηλεφώνων). Έχουμε την ξεκάθαρη και κόσμια εμφάνιση του προσωπικού που έρχεται δημόσια σε επαφή.

6. Επικοινωνία (Communication) : σημαίνει τη διατήρηση των πελατών ενήμερων στην γλώσσα που μπορούν να καταλάβουν. Επίσης περιλαμβάνει το προσεκτικό άκουσμα των πελατών. Αυτό συνεπάγεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόσει τη γλώσσα της για τους διαφορετικούς καταναλωτές. Εδώ έχουμε και την επεξήγηση της ίδιας της υπηρεσίας, του πόσο η υπηρεσία θα κοστίζει και την εξασφάλιση του πελάτη ότι το πρόβλημα του θα αντιμετωπιστεί.

7. Αξιοπιστία (Credibility) : περιλαμβάνει τις έννοιες της αξιοπιστίας και της τιμότητας . Πράγματα που συνεισφέρουν στην αξιοπιστία είναι το όνομα, η αξιοπιστία της εταιρίας και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του προσωπικού για επικοινωνία.

8. Ασφάλεια (Security) : είναι η ελευθερία από τον κίνδυνο, το ρίσκο ή την αμφιβολία. Περιλαμβάνει τη φυσική ασφάλεια και την εμπιστευτικότητα.

9. Κατανόηση (Understanding the customer) : του πελάτη, αναμειγνύεται με την προσπάθεια κατανόησης των αναγκών του. Περιλαμβάνει την εκμάθηση συγκεκριμένων απαιτήσεων των πελατών, την παροχή εξατομικευμένης προσοχής και την αναγνώριση των τακτικών πελατών.

10. Απτότητα (Tangibles) : περιλαμβάνει τη φυσική μαρτυρία της υπηρεσίας : φυσικές διευκολύνσεις, παρουσία του προσωπικού, εργαλεία ή εξοπλισμός που χρησιμοποιούνται για την παροχή της υπηρεσίας. (Berry, Parasuraman and Zeithaml, 1985)

Στάσεις και Συμπεριφορά των Πελατών

Γίνεται αντιληπτό ότι η ποιότητα της υπηρεσίας είναι μια στάση που αντικατοπτρίζει κρίση για τη συνολική αριστεία μιας υπηρεσίας. Η στάση σχετίζεται, αλλά δεν ισοδυναμεί με την ικανοποίηση με την υπηρεσία. Σε αντίθεση με την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία μπορεί να είναι πολύ μεταβλητή από συναλλαγή σε συναλλαγή, η αντιληπτή ποιότητα δεν είναι συναλλαγή-αλλά είναι μια γενική στάση απέναντι την αριστεία των υπηρεσιών.

Ωστόσο, και οι δύο πελάτες από την ικανοποίηση των συναλλαγών και την υψηλή αξιολόγηση της συνολικής ποιότητας της υπηρεσίας ενθαρρύνουν την επανάληψη της αγοράς και την αφοσίωση στην υπηρεσία. (Patriya Tansuhaj, Donna Randall, Jim McCullough, 1988)

Αιτίες παροχής χαμηλής Εξυπηρέτησης πελατών

Τρεις είναι οι βασικές αιτίες που συμβάλλουν στην τραγικότητα του φαινομένου αυτού, δηλαδή να πληρώνουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (σε χρήμα και σε είδος) για να αποκτήσουν έναν πελάτη και μετά να τον δυσαρεστήσουν (και πιθανόν να τον χάσουν) από την παροχή χαμηλής ποιοτικής εξυπηρέτησης.

1. Οι ανεκπαιδευτοι εργαζόμενοι.

Η εκπαίδευση ενός εργαζομένου δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην εκμάθηση του ορθού τρόπου εργασίας, πρέπει να επεκτείνεται στον κατάλληλο τρόπο επικοινωνίας (χαμόγελο, χαιρετισμός, ομιλία, γλώσσα του σώματος κ.α.), στην παροχή σωστών και ολοκληρωμένων πληροφοριών για τη χρήση ενός αγαθού, στην ικανοποίηση των αποριών του πελάτη κ.α.

2. Η έλλειψη ανταμοιβής πελατών (υλική και ηθική)

Η ανταμοιβή που περιμένει ένας πελάτης δεν έχει πάντα σχέση με το χρήμα ή με την παροχή επιπλέον, δωρεάν, μονάδων προϊόντων/υπηρεσιών. Έχει σχέση με το να πάρει ακριβώς αυτό που ζητάει, στο χρόνο που το επιθυμεί και βέβαια στην περίπτωση που είναι απογοητευμένος ή έχει παράπονα να βρει κάποιον που να τον ακούσει, να τον κατανοήσει και τελικά να υλοποιήσει, προς το συμφέρον της επιχείρησης, τις αντιρρήσεις - παράπονα.

3. Οι πελάτες δεν νιώθουν ότι βρίσκονται σε ανθρώπινο περιβάλλον.

Αρκετοί από τους εργαζόμενους «βλέπουν» τους πελάτες ως χρήμα, δηλαδή ως το μέσο που θα τους βοηθήσει να ικανοποιήσουν τις βιοποριστικές τους ανάγκες. Δεν βλέπουν ή δεν θέλουν να δουν ότι οι πελάτες είναι άνθρωποι με αισθήματα και θέλουν να αποκτήσουν ένα αγαθό για να ικανοποιήσουν τη δική τους ανάγκη, όπως ακριβώς την φαντάζονται αυτοί.

Αντιμετώπιση παραπόνων

Τα αίτια των παραπόνων συνήθως αφορούν σε τρεις τομείς: στο προσωπικό της επιχείρησης, στην ίδια την επιχείρηση και στους πελάτες της. Αν η επιχείρηση τα ακούσει με προσοχή, πιθανότατα να εντοπίσει ευκαιρίες για εκπαίδευση του προσωπικού της, τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της και την καλύτερη επικοινωνία των πελατών της.

Αρκετές φορές συμβαίνει οι πελάτες του ξενοδοχείου να δυσαρεστούνται, είτε από κάποιο μέλος του προσωπικού είτε από κάποια κατάσταση. Τότε προστρέχουν στην υποδοχή για να εκφράσουν παράπονα ή να ζητήσουν την συνδρομή κάποιου υπαλλήλου για την επίλυση κάποιου προβλήματος τους.

Οι υπάλληλοι της υποδοχής αν και τις περισσότερες φορές δεν είναι αυτοί οι αίτιοι για τη δημιουργία της δυσαρέσκειας των πελατών, πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή και να επινοούν αποτελεσματικούς τρόπους για την αντιμετώπιση τους. Η ποιοτική εξυπηρέτηση, η καλή συμπεριφορά των υπαλλήλων και η άμεση αντιμετώπιση των παραπόνων είναι πρώτιστης σημασίας για την ικανοποίηση των πελατών ενός ξενοδοχείου. Είναι τα μέσα που θα διαφοροποιήσουν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση στον ανταγωνισμό, θα της δημιουργήσουν πιστή πελατεία και θα αυξήσουν την παραγωγικότητα της.

Αν μια επιχείρηση αποτύχει να ενθαρρύνει τους πελάτες της να εκφράσουν τα παράπονά τους, τότε θα έχει καταφέρει να λιγοστέψει τις πληροφορίες της για τα προβλήματα και τις ελλείψεις που έχει. Θα συνεχίσει να χάνει πελάτες για τους ίδιους άγνωστους λόγους. Θα έχει βοηθήσει τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι άκουσαν το παράπονο του πελάτη, άρα ξέρουν και τις αδυναμίες της επιχείρησης και τον πρόσθεσαν στη λίστα των πελατών τους.

Τα παράπονα ωστόσο, δεν πρέπει να θεωρούνται επικίνδυνα, αλλά ως μια ένδειξη ότι κάτι δεν πάει καλά στην επιχείρηση και ταυτόχρονα, σαν μια ευκαιρία για τη βελτίωση των υπηρεσιών τους. Η επιτυχημένη αντιμετώπιση ενός παραπόνου οδηγεί σε ένα μεγαλύτερο δέσιμο του πελάτη με την επιχείρηση. Όταν η ξενοδοχειακή επιχείρηση καταφέρει να ικανοποιήσει τον πελάτη της, τα συναισθήματα του αλλάζουν από αρνητικά σε θετικά. Εκεί ακριβώς βρίσκεται η μεγάλη ευκαιρία. Ο ικανοποιημένος πελάτης είναι ο πελάτης του αύριο. Όταν δει ότι τα ζητήματα που τον απασχολούν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, κα αποκτήσει το συναίσθημα ότι «βρίσκεται σε καλά χέρια» μέσα σε αυτήν τη ξενοδοχειακή επιχείρηση. (Ράπτη Βασιλική, Vellum)

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : HILTON HOTELS & RESORTS



Πληροφορίες για το Hilton Hotels & Resorts

Το Hilton Hotels & Resorts (πρώην Hilton Hotels) είναι μια παγκόσμια μάρκα ξενοδοχείων και θέρετρων πλήρους εξυπηρέτησης και η ναυαρχίδα της αμερικανικής πολυεθνικής φιλοξενίας Hilton. Η αρχική εταιρεία ιδρύθηκε από τον **Conrad Hilton** στις 31 Μαΐου του 1919. (https://en.wikipedia.org/wiki/Hilton_Hotels_%26_Resorts)

Το Hilton Hotels & Resorts είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπορικά σήματα ξενοδοχείων στον κόσμο. Η μάρκα απευθύνεται τόσο σε ταξιδιώτες επιχειρηματίες όσο και σε ταξιδιώτες αναψυχής με τοποθεσίες σε μεγάλα κέντρα πόλεων, κοντά σε αεροδρόμια, συνεδριακά κέντρα και δημοφιλείς προορισμούς διακοπών σε όλο τον κόσμο. Είναι μια κορυφαία εταιρεία παγκόσμιας φιλοξενίας με ένα χαρτοφυλάκιο 16 παγκόσμιων εμπορικών σημάτων που περιλαμβάνει περισσότερα από 5.500 ακίνητα με περίπου 895.000 δωμάτια σε 109 χώρες και εδάφη. Τα ακίνητα είτε ανήκουν, είτε διαχειρίζονται, είτε εκχωρούνται σε ανεξάρτητους φορείς από το Hilton.

Αφιερωμένο στην εκπλήρωση της αποστολής του να είναι η πιο φιλόξενη εταιρεία παγκοσμίως, το Hilton κέρδισε μια θέση στον κατάλογο των καλύτερων χώρων εργασίας του 2018 και καλωσόρισε πάνω από 3 δισεκατομμύρια επισκέπτες στην ιστορία του σχεδόν 100 ετών. Μέσω του βραβευμένου προγράμματος επιβράβευσης πελατών Hilton Honors, σχεδόν 82 εκατομμύρια μέλη που κάνουν κράτηση απευθείας με το Hilton έχουν πρόσβαση σε άμεσα οφέλη, όπως ψηφιακό check-in με επιλογή δωματίου, ψηφιακό κλειδί και συνδεδεμένο δωμάτιο.

Ο δρόμος προς την επιτυχία

Η προώθηση των δικών της εργαζομένων, που αναφέρονται ως "μέλη της ομάδας", βρίσκεται στον πυρήνα της φιλοσοφίας του Hilton και από τότε ιδρύει την εταιρεία φιλοξενίας Conrad Hilton το 1919.

Μετά την εξαγορά της Hilton το 2007 από την εταιρεία Blackstone Group, προσέλαβε τον **Christopher J. Nassetta** για να γίνει ο νέος πρόεδρος και διευθύνων σύμβουλος της Hilton. Η εταιρεία φιλοξενίας δεν έβλεπε το πλήρες δυναμικό της, δήλωσε ο Nassetta στην Fortune, οπότε έσπρωξε ακόμη περισσότερο τις εσωτερικές προσλήψεις όταν ήρθε για να οδηγήσει το νέο Hilton Worldwide.

"Υπήρξε μια εκπληκτική συλλογή περιουσιακών στοιχείων, αλλά χρειαζόμασταν έναν τρόπο εμπνεύσεως ανθρώπων", δήλωσε, αναγνωρίζοντας την έλλειψη προγραμμάτων αναγνώρισης. Δημιούργησε μια Εβδομάδα Εκτίμησης Μέλους της Ομάδας, στην οποία επισκέπτεται ξενοδοχεία για να ανταμείψει και να ευχαριστήσει τους υπαλλήλους για το έργο τους. Άρχισε επίσης να φιλοξενεί τριήμερες δημοτικές αίθουσες για να παρέχει ενημερώσεις για την επιχείρηση και να καλεί τα μέλη της ομάδας με υψηλές επιδόσεις.

"Η στρατολόγηση από το εσωτερικό είναι μια ισχυρή προκατάληψη μας", λέει επίσης ο **Matt Schuyler**, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού του Hilton. «Πιστεύουμε ότι εάν δώσουμε στα μέλη της ομάδας μας ένα πρώτο πλάνο στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, θα μένουν μαζί μας περισσότερο επειδή έχουν μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση».

Στην πραγματικότητα, οι υποψήφιοι που ζητούν συνέντευξη για την πρώτη τους δουλειά στην εταιρεία, ακόμη και εκείνοι σε ωριαίο επίπεδο, ερωτώνται για τους μακροπρόθεσμους στόχους της σταδιοδρομίας τους. Τα υπάρχοντα μέλη της ομάδας, εν τω μεταξύ, αποκομίζουν πλεονέκτημα στις ανοικτές θέσεις επειδή το τμήμα ανθρωπίνων πόρων τις τοποθετεί αποκλειστικά στο εσωτερικό χώρο της καριέρας της εταιρείας για αρκετές εβδομάδες πριν από την πρόσληψη εξωτερικά.

Αλλά η πρόοδος στο Hilton δεν αφορά μόνο τα μισθολογικά κέρδη και τις προσφορές. Η εκπλήρωση των προσωπικών στόχων κατά μήκος του τρόπου μπορεί επίσης να είναι μια απροσδόκητη εμπειρία.

Δίνοντας στα μέλη της ομάδας την ευκαιρία για πολύπλευρη επιτυχία είναι ακριβώς αυτό που θέλει ο Nassetta. «Θέλουμε να δείξουμε στους ανθρώπους ότι έχουν ένα μονοπάτι εδώ», λέει. (<http://fortune.com/2016/03/03/hilton-100-best-companies-to-work-for/>)

Το **όραμα** του ήταν το εξής : "Θέλω, ότι κάθε μέλος της ομάδας που ασχολείται με την επιχείρησή μας, το οποίο είναι πάνω από μισό εκατομμύριο μέλη που εξυπηρετούν τους επισκέπτες μας, [να έχει] ένα κοινό όραμα, κοινή αποστολή, αξίες και βασικές στρατηγικές προτεραιότητες, ώστε να καταλάβουν γιατί υπάρχουμε ... όταν επικοινωνούμε με αυτή τη μεγάλη ομάδα ανθρώπων, υπάρχουν προκλήσεις. Αλλά αν είστε πειθαρχημένοι γι 'αυτό και εάν εστιάζετε πραγματικά σε πολλαπλές μορφές επικοινωνίας και είστε συνεπείς για το πώς επικοινωνείτε, μπορείτε να έχετε αυτό το είδος ευθυγράμμισης με την εταιρία." (<https://experiencematters.blog/2010/07/26/hilton-ceo-talks-employee-engagement/>)

Ξεκίνησε την επικοινωνία του οράματός του με πιο επίσημο τρόπο, με το ντεμπούτο της εκστρατείας «**Heart of Hilton**» της εταιρείας, που αποσκοπούσε να μεταδώσει ότι τα μέλη της ομάδας είναι το πιο αξιόλογο μέρος του Hilton. Στον πυρήνα της εκστρατείας είναι η εβδομάδα αξιολόγησης των μελών της ομάδας, τον Μάιο, όπου οι ομάδες πωλήσεων και μάρκετινγκ σε κάθε ιδιοκτησία λαμβάνουν προϋπολογισμό για τη διοργάνωση εκδηλώσεων για να γιορτάσουν τους υπαλλήλους και να εμπνεύσουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη. (<http://fortune.com/2016/03/03/hilton-100-best-companies-to-work-for/>)

Εταιρική κουλτούρα που ενδυναμώνει τους εσωτερικούς πελάτες

Ο Nassetta είχε τέσσερις προτεραιότητες: ευθυγράμμιση του πολιτισμού και της οργάνωσης, βελτίωση των βασικών επιδόσεων, ενίσχυση και επέκταση των εμπορικών σημάτων και, στη συνέχεια, επιτάχυνση της ανάπτυξης.

Κεντρικό ρόλο στην επίτευξη αλλαγών σε όλους αυτούς τους τομείς - και η επανάσταση που σκέφτεται ο Nassetta ότι θα στηρίξει και θα αναπτύξει την επιχειρηματική πορεία – ήταν η δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας που όλοι οι υπάλληλοι της Hilton Worldwide θα ακολουθήσουν.

Το κλειδί, λέει, είναι να καθιερωθούν «οι τέσσερις γωνίες - η αποστολή, το όραμα, οι αξίες, οι βασικές προτεραιότητες» και «να διανεμηθεί η ηγεσία σε ολόκληρο τον οργανισμό».

Αυτό το πάθος για την επιχείρηση - από τη διαχείριση και το franchising έως το branding και τη λειτουργία - ενημερώνει πολλές από τις αρχές που ο Nassetta προσπάθησε να ενσταλάξει στους συναδέλφους του, εμπνευσμένους επίσης από τον Conrad Hilton.

Το "υψηλό" όραμα του Nassetta αναφέρεται, προέρχεται από το όραμα του Hilton: «*To fill the earth with the light and warmth of hospitality –by delivering exceptional experiences – every hotel, every guest, every time.*»

"Αυτό σημαίνει να προσφέρουμε εξαιρετικές εμπειρίες επισκεπτών", λέει ο Nassetta, προσθέτοντας ότι αυτό ισχύει όχι μόνο για τους συναδέλφους που πραγματικά συναντούν τους επισκέπτες, αλλά και για όλους όσους επιστρέφουν στο σπίτι ή στο εταιρικό γραφείο.

"Δεν εξυπηρετούν πελάτες καθημερινά, αλλά χωρίς να συγκεντρωθούν όλοι γύρω από αυτό το όραμα, μπορούν να ξεχάσουν εύκολα την επιχείρηση στην οποία βρίσκονται. Είμαστε στην υπηρεσία της εξυπηρέτησης πελατών. Δεν με νοιάζει πραγματικά τι κάνεις στον οργανισμό, δεν με νοιάζει αν είσαι ο διευθύνων σύμβουλος, ο οικονόμος ή οποιοσδήποτε ενδιαμέσος, γι 'αυτό είμαστε εδώ, έτσι ώστε οι άνθρωποι να επικεντρωθούν σε αυτό και να σιγουρευτούν, νομίζω ότι είναι τόσο σημαντικό όσο οτιδήποτε ", λέει ο Nassetta.

Ακολουθώς, λέει ότι η ομάδα πρέπει να γνωρίζει τις "αξίες συμπεριφοράς" του Hilton Worldwide και να κατανοεί τις "στρατηγικές προτεραιότητες". Είναι σίγουρος ότι αυτή η κουλτούρα θα βοηθήσει τώρα να προσελκύσει τους ταλαντούχους διεθνείς ξενοδοχειακούς γίγαντες, όπως το Hilton Worldwide, που τόσο απεγνωσμένα χρειάζονται. (<https://skift.com/2014/05/04/hilton-ceo-talks-about-building-company-culture-that-empowers-employees/>)

Πρόγραμμα THRIVE@HILTON



Η Hilton επεκτείνει το "πλαίσιο των ανθρώπων" με την κυκλοφορία του **Thrive@Hilton**, το οποίο στοχεύει στη μετατροπή του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται να εργαστούν. Το Thrive@Hilton οδηγεί περισσότερο σε συνειδητή ηγεσία, ώστε τα μέλη

της ομάδας να μπορούν να επωφεληθούν από εργαλεία και τεχνικές για τη διαχείριση της ψηφιακής υπερφόρτωσης, τη διατήρηση της απόδοσης και, το σημαντικότερο, τον αυθεντικό τους εαυτό.

Μέσα από το Thrive @ Hilton, είναι σε θέση να αναλάβουν αυτή τη δέσμευση σε ένα νέο επίπεδο επενδύοντας ακόμα περισσότερο στο να βοηθάνε τα μέλη της ομάδας τους να είναι τα καλύτερα κάθε μέρα - σε σώμα, μυαλό και πνεύμα.

Το Hilton προσφέρει προγράμματα για να βοηθήσει το μέλος της ομάδας να ευδοκιμήσει προσωπικά και επαγγελματικά με παγκόσμιες ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας και παγκόσμια εκπαίδευση. Τα κορυφαία οφέλη στη βιομηχανία περιλαμβάνουν: γονική άδεια, βοήθεια για υιοθεσία, υποστήριξη GED και μειωμένη διαμονή στα ακίνητα του Hilton σε όλο τον κόσμο. Σύμφωνα με το πλαίσιο Thrive@Hilton, η εταιρεία σχεδιάζει και δημιουργεί καινοτόμες εταιρικές θέσεις γραφείου και ενδυμασία για τα μέλη της ομάδας που εργάζονται σε σωματικά απαιτητικές θέσεις εργασίας.

Τα μέλη της ομάδας λαμβάνουν επίσης αποκλειστικά προνόμια ταξιδιού και υπάρχει ποικιλία εθελοντικών προγραμμάτων που υποστηρίζουν την αποστολή ευθύνης της εταιρικής ευθύνης του Hilton, **Travel with Purpose**.

"Μας τιμά που ονομαστήκαμε και πάλι ένα από τα καλύτερα μέρη για να εργαστούμε στον κόσμο", δήλωσε ο **Matthew W. Schuyler**, επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού για το Hilton. "Τα μέλη της ομάδας μας είναι η καρδιά του Hilton. Σήμερα γιορτάζουμε τη σκληρή δουλειά και τη συμβολή τους. Δημιουργώντας ένα εξαιρετικό μέρος για να εργαστούμε για όλους, γνωρίζουμε ότι τα μέλη της ομάδας μας θα συνεχίσουν να ευδοκιμούν τώρα και στο μέλλον». (<http://newsroom.hilton.com/corporate/news/greatest-places-to-work>)

SuccessFactors

Ως κορυφαία εταιρεία παγκόσμιας φιλοξενίας, η Hilton εξαρτάται από τους σχεδόν 500.000 εργαζομένους της για να προσφέρει κορυφαία εμπειρία φιλοξενίας σε εκατομμύρια πελάτες, έτσι η εταιρεία χρειαζόταν μια ενιαία, ενοποιημένη άποψη του εργατικού της δυναμικού. Ο πρωταρχικός στόχος ήταν να δημιουργηθεί μια σταθερή παγκόσμια πλατφόρμα διαχείρισης ταλέντων. Μετά την εξερεύνηση αρκετών λύσεων SaaS, το Hilton επέλεξε SuccessFactors για την ευελιξία και την απλότητα του.

Δημιουργία της άμεσης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και αμοιβής

Με το SuccessFactors, το προσωπικό της Human Resources (HR) της Hilton στέλνει ηλεκτρονικές φόρμες διαχείρισης απόδοσης και στη συνέχεια χρησιμοποιεί πίνακες ελέγχου για την παρακολούθηση της ολοκλήρωσης και την αποστολή υπενθυμίσεων στους διαχειριστές. Φορτώνουν τις αξιολογήσεις από το SuccessFactors στο PeopleSoft για να ορίσουν τις αυξήσεις των μισθών των εργαζομένων. "Με την αυτοματοποίηση και την ενίσχυση της διαδικασίας διαχείρισης των επιδόσεων, η SuccessFactors μας βοηθά να αποδείξουμε στο παγκόσμιο εργατικό μας δυναμικό ότι το Hilton είναι πραγματικά ένας οργανισμός αμοιβής για απόδοση", λέει ο **David Mallett**, Διευθύνων Σύμβουλος της Workforce Analytics, Metrics & Support στο Hilton Worldwide.

Το SuccessFactors παρέχει ολοκληρωμένες πληροφορίες που υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων σε όλη την εταιρεία. Με εύκολη πρόσβαση σε ένα διαισθητικό ταμπλό που εμφανίζει τυπικές μετρήσεις HR, τα στελέχη διαθέτουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κάνουν απτές βελτιώσεις. Ταυτόχρονα, οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν εύκολα να δουν την κατανομή των αυξήσεων αξίας σε κάθε ιδιοκτησία του Hilton, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να καθοδηγήσουν τους διαχειριστές σχετικά με τον τρόπο υποκίνησης καλύτερων επιδόσεων, ενώ παραμένουν στον προϋπολογισμό αποζημίωσης.

Ο Mallett το συνοψίζει με αυτόν τον τρόπο. "Χάρη στους επιτυχείς συντελεστές, έχουμε τελικά μια σαφή σχέση μεταξύ των αξιολογήσεων απόδοσης των υπαλλήλων μας και των τύπων αυξήσεων αξίας που δικαιολογούν. Αυτό μας βοηθά να προσφέρουμε μια καλύτερη εμπειρία φιλοξενίας παγκοσμίως. "

Η ενεργοποίηση των εργαζομένων είναι το επιχειρηματικό αποτέλεσμα

Τώρα που η Hilton είναι ζωντανή σε SuccessFactors, η εταιρεία διαθέτει μια πολύ προσιτή πλατφόρμα που διευκολύνει την εκτέλεση κρίσιμων λειτουργιών HR, όπως διαχείριση απόδοσης, προγραμματισμός αποζημίωσης και προγραμματισμός διαδοχής. Αφού ξεκίνησε τη δραματικά ενισχυμένη διαδικασία διαχείρισης απόδοσης σε 60.000 υπαλλήλους σε όλο τον κόσμο, το Hilton ανέφερε ποσοστό συμμετοχής 95% και αύξηση κατά 37% της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη διαδικασία.

Η παροχή γρήγορης πρόσβασης σε όλες τις σωστές πληροφορίες είναι αυτό που οδηγεί τα αποτελέσματα. Η αναλύτρια της βιομηχανίας, **Christa Degnan Manning**, Ανώτερη Αντιπρόεδρος της Έρευνας στην HfS Research, λέει ότι "όλοι μιλούν για τα

αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Αλλά στην τεχνολογία HR, την επιχειρηματική έκβαση επιτρέπει το εργατικό δυναμικό. Αυτό προέρχεται από την καλύτερη ενσωμάτωση και την απλούστερη εμπειρία των χρηστών για να εστιάσετε τους ανθρώπους πίσω στις ανθρώπινες δραστηριότητες και να αφήσετε το λογισμικό να κάνει όλη την αυτοματοποίηση, τη διαχείριση και την ανάλυση". (<https://news.sap.com/2014/05/hilton-makes-customers-happier-rewarding-top-performers/>)

Βελτίωση των εργασιακών συνθηκών των υπαλλήλων

Παρόλο που πολλές εταιρείες παρακολουθούν με αγάπη τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων του γραφείου, οι ανάγκες των εργαζομένων στις υπηρεσίες αγνοούνται. Η Hilton Hotels & Resorts προσπαθεί να αποκαταστήσει αυτήν την ανισορροπία με ένα φιλόδοξο πρόγραμμα για να ξεδιπλώσει τους χώρους των υπαλλήλων της, ελπίζοντας ότι θα βελτιώσει την εμπειρία τους και, με τη σειρά τους, θα μειώσει τον κύκλο εργασιών, θα βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πελατών και θα οδηγήσει σε κερδοφορία.

Τα Hilton Hotels σχεδιάζουν να αναβαθμίσουν τους χώρους των υπαλλήλων για να κάνουν το εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων πιο ελκυστικό, αναφέρουν οι Quartz. Η εστίαση στον χώρο εργασίας των ωρομίσθιων εργαζομένων είναι μια κάπως ασυνήθιστη κίνηση, αλλά οι αναβαθμίσεις αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου σχεδίου για τη βελτίωση της συνολικής εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων. Η γενική επισκευή των χώρων των εργαζομένων αποτελεί επέκταση του γενικού σχεδίου της Hilton για βελτίωση της εμπλοκής των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει την παροχή γονικής άδειας έως και 10 εβδομάδων για μητέρες γέννησης και δύο εβδομάδων για άλλους γονείς.

Ο επικεφαλής της Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού του Hilton Matt Schuyler περιέγραψε το κίνητρο πίσω από τις αλλαγές που έγιναν στο Skift: "Η αποστολή μας είναι να είμαστε η πιο φιλόξενη εταιρεία στον κόσμο και δεν μπορούμε να το κάνουμε χωρίς μεγάλους ανθρώπους και δεν μπορούμε να αποκτήσουμε σπουδαίους ανθρώπους χωρίς να είμαστε ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον. "

Καθώς οι εργοδότες συνειδητοποιούν ότι οι χώροι εργασίας είναι σημαντικοί για την εμπλοκή των ωριαίων εργαζομένων, δίνεται μεγαλύτερη προσοχή σε αυτούς τους φυσικούς χώρους. Οι εργοδότες επικεντρώνονται στην ανύψωση της εμπειρίας των

εργαζομένων, η οποία συνεπάγεται συνδυασμό των πολιτιστικών, φυσικών και τεχνολογικών πτυχών του εργασιακού περιβάλλοντος.

Μόλις πρόσφατα, ωστόσο, περισσότεροι εργοδότες επανεξετάζουν την προσέγγισή τους για τους ωρομίσθιους και τους μερικώς απασχολούμενους εργαζομένους, λόγω της έλλειψης ταλέντων σε πολλές βιομηχανίες. Εκείνοι που βελτιώνουν την εμπειρία των εργαζομένων τους αρχίζουν να αποκομίζουν τα οφέλη. Για το λόγο αυτό, πολλοί - ιδιαίτερα οι μεγάλοι λιανοπωλητές - βελτιώνουν τις προσφορές τους και εστιάζουν την προσοχή τους στην ανάπτυξη των εργαζομένων ώστε να πείσουν τους εργαζομένους να παραμείνουν στις επιχειρήσεις τους. (<https://www.hrdiver.com/news/hilton-hotels-to-upgrade-staff-spaces-to-improve-the-employee-experience/520422/>)

Η στρατηγική για την καλή απασχόληση

Η Hilton δεν είναι η μοναδική ξενοδοχειακή εταιρεία που συνδέει την ευτυχία των εργαζομένων με την εμπειρία του πελάτη. Η Hyatt, υπό τον Διευθύνοντα Σύμβουλο Mark Hoplamazian, έχει επίσης πραγματοποιήσει επενδύσεις, όπως επανασχεδιασμό των μπροστινών τραπεζιών, για να διευκολύνει τη ζωή τόσο των εργαζομένων όσο και των επισκεπτών.

Η Hilton και η Hyatt αποτελούν μέρος του αυξανόμενου κύματος εταιρειών που αναγνωρίζουν ότι τα χρήματα που ξοδεύονται στους εργαζόμενους πρέπει να θεωρούνται λιγότερο ως δαπάνη που πρέπει να εξαιρεθεί, αλλά μάλλον μια επένδυση που μπορεί να μειώσει το κόστος και να βελτιώσει τα έσοδα.

Ο κύκλος εργασιών σε όλα τα ακίνητα στις ΗΠΑ μειώθηκε κατά 6% το 2017, εξοικονομώντας περίπου 30 εκατομμύρια δολάρια ετησίως. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται εκτιμώμενοι και, ενώ βρίσκονται σε διακοπές, μπορούν να παρατηρούν και να μαθαίνουν από άλλες ιδιότητες του συστήματος. Το Hilton κερδίζει χρήματα για τις δευτερεύουσες αγορές τους, όπως τα γεύματα και τα ποτά, και οδηγεί στην ένταξη στο πρόγραμμα ανταμοιβών του Hilton, τα μέλη της οικογένειας των οποίων υποχρεούνται να συμμετάσχουν.

Επίσης, "δημιουργεί μια πίστη που δεν θα μπορούσαμε να απολαύσουμε αλλιώς", λέει ο Schuyler. «Οι φίλοι και οι οικογένειες λένε “Ποτέ δεν μπορείς να σταματήσεις από το Hilton” ». (<https://qz.com/work/1233750/hilton-hotels-has-new-upgrades-strictly-for-service-workers/>)

Διακρίσεις και Βραβεία



Το Hilton επιλέχθηκε ως μια από τις “2016 Fortune 100 Best Companies to Work for”, από την παγκόσμια ερευνητική και συμβουλευτική εταιρεία Great Place to Work και το περιοδικό Fortune.

Ο Koray Genckul, ανώτερος διευθυντής των ανθρώπινων πόρων στο Hilton Worldwide Middle East & Africa, αναφέρει ότι αυτή η θέση που έλαβε το Hilton οφείλεται στην ομάδα των επαγγελματιών που εργάζονται εκεί, οι οποίοι όλο και περισσότερο υποκινούνται από τις ισχυρές προοπτικές σταδιοδρομίας και το θετικό εργασιακό περιβάλλον που διαδραματίζει ρόλο στο Hilton Worldwide.

Είπε επίσης ότι το Hilton εντάχθηκε στις 10 πρώτες εταιρείες των Emirates και μοιράστηκε ότι αυτό συμβαίνει διότι: «Έχουμε 97 χρόνια εμπειρίας στη διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων σε όλο τον κόσμο - με παρουσία στα ΗΑΕ για περισσότερα από 40 χρόνια. Συνδυάζουμε τις τοπικές μας γνώσεις με την παγκόσμια εμπειρία μας για την παροχή προγραμμάτων μάθησης και ανάπτυξης, όπως η πρόσβαση στο Πανεπιστήμιο Hilton Worldwide, ένα διαδικτυακό πόρο που προσφέρει πάνω από 2.500 ευκαιρίες μάθησης σε e-learning, webinars, eBooks και άρθρα. »

Πρόσθεσε: «Δεν θέλουμε μόνο να προσλάβουμε το καλύτερο ταλέντο ηγεσίας στη βιομηχανία, αλλά και την επιτυχία μας στην προώθηση των ταλέντων μέσα στην οργάνωσή μας μέσω προγραμμάτων κατάρτισης, για την ανάπτυξη των ηγετών του αύριο. Το γρήγορο πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών μας, "Elevator", στοχεύει στην προετοιμασία των καλύτερων πτυχιούχων στην κορυφή, συγκεντρώνοντας ένα πρακτικό και μοναδικό συνδυασμό δεξιοτήτων διαχείρισης επιχειρήσεων, ξενοδοχείων και ανθρώπων. »

Ο Genckul δήλωσε επίσης στην Hotelier Middle East ότι οι επιλογές είναι πάντοτε ανοιχτές για τους υπαλλήλους που εργάζονται στα ΗΑΕ. Το Hilton προσφέρει στα μέλη

της ομάδας παγκόσμιες ευκαιρίες σταδιοδρομίας μέσω της διεθνούς παρουσίας του Hilton Worldwide, για να διασφαλίσει ότι θα απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι εμπειρίες σε όλο το χαρτοφυλάκιο της επωνυμίας.

Τέλος, η διατήρηση της τεχνολογίας έχει εξασφαλίσει ότι το προσωπικό παραμένει ευχαριστημένο. Η αλυσίδα βρίσκεται στο παλμό της ψηφιακής καινοτομίας, με τις ψηφιακές δυνατότητες check-in και επιλογής δωματίων. Καθώς η βιομηχανία προχωράει και προσαρμόζεται στον κόσμο σήμερα, αυτή η πρωτοποριακή προσέγγιση προσελκύει και διατηρεί τα καλύτερα ταλέντα στον κλάδο. (<http://www.hoteliernmiddleeast.com/26827-hilton-reveals-its-employee-satisfaction-secret/>)

Η Hilton έλαβε περαιτέρω αναγνώριση για τον εξαιρετικό χώρο εργασίας της, κερδίζοντας την 33η κατάταξη στις “Fortune 100 Best Companies to Work For” του 2018. Αυτό σηματοδοτεί ότι για τρίτη συνεχή χρονιά το Hilton συμπεριλήφθηκε στον κατάλογο των Ηνωμένων Πολιτειών και ενισχύει περαιτέρω τη φήμη της εταιρείας παγκοσμίως ως το καλύτερο εργασιακό χώρο του Top 10 στον κόσμο από το Great Place to Work. Τα μέλη της ομάδας από την πιο φιλόξενη εταιρεία του κόσμου λένε ότι ο πολιτισμός, τα οφέλη και τα προνόμια ταξιδιού του Hilton, το καθιστούν το καλύτερο μέρος για μια καριέρα στον κλάδο της φιλοξενίας.

Η λίστα 2018 Fortune 100 Best Companies to Work For βασίζεται στις απαντήσεις της έρευνας από περισσότερους από 310.000 εργαζόμενους που αξιολογούν την κουλτούρα του χώρου εργασίας τους σε 50-plus στοιχεία. Αυτές περιλαμβάνουν την εμπιστοσύνη στα διευθυντικά στελέχη, την αποζημίωση, τη δικαιοσύνη, την κατεύθυνση και τα χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας που συνδέονται με την καινοτομία. Η κατάταξη συγκέντρωσε μια σειρά από εμπειρίες των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των γυναικών, των ανθρώπων του χρώματος, των ατόμων LGBTQ, των έμπειρων μελών της ομάδας και των εργαζομένων με αναπηρία.

"Τα μέλη της ομάδας μας αποτελούν την καρδιά της επιχείρησής μας και αποτέλεσαν την κινητήρια δύναμη της ανάπτυξης και της επιτυχίας μας σε ολόκληρο τον κόσμο για σχεδόν 100 χρόνια", δήλωσε ο Christopher J. Nassetta,.

Ως πρωτοπόροι της φιλοξενίας, είναι αφοσιωμένοι στη δημιουργία εξαιρετικών εμπειριών για κάθε άτομο και αυτό ξεκινά με τα μέλη της ομάδας, που κάνουν όλη την επιτυχία δυνατή. (<http://newsroom.hilton.com/corporate/news/greatest-places-to-work>)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις, η διεύρυνση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων αποτελεί συχνά τη βάση των πρακτικών managers στην διαδικασία της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού. Επιπλέον, επιχειρησιακές στρατηγικές μανάτζμεντ, όπως η παροχή bonus, ή το μοίρασμα των κερδών ή ακόμη και στο επίπεδο των συνθηκών εργασίας, προσφορά παροχών, όπως η ευελιξία ωραρίου, εκπαίδευση, κ.α. πραγματοποιούνται στις σύγχρονες εταιρίες, με σκοπό την εξέλιξη και παρακίνηση των εργαζομένων στο κομμάτι της εργασίας.

Ένας τρόπος για να κάνουν οι υπεύθυνοι την εργασία περισσότερο ικανοποιητική είναι να δώσουν στους εργαζόμενους περισσότερες ευθύνες και να τους δημιουργήσουν το αίσθημα ότι τα αποτελέσματα της εργασίας είναι δικά τους επιτεύγματα και τους ανήκουν. Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να διακατέχονται από άγχος και την αίσθηση ότι δεν αποδίδουν ή δεν προσφέρουν αρκετά στο χώρο εργασίας τους.

Παράλληλα ένας άλλος τρόπος για να κάνουν την εργασία περισσότερο ικανοποιητική είναι να δώσουν στον εργαζόμενο το δικαίωμα να λέει την γνώμη του, να προτείνει τρόπους για την καλύτερευση του τρόπου εκτέλεσης της εργασία του καθώς επίσης να έχει το δικαίωμα να παίρνει μέρος στις αποφάσεις που τον αφορούν. Ουσιαστικά, να νιώθει ενεργό μέλος μέσα στην επιχείρηση στην οποία βρίσκεται και να νιώθει «δεσμευμένος» με αυτήν και την κουλτούρα της.

Επίσης, τα προγράμματα κατάρτισης είναι σημαντικά στο πλαίσιο της εργασίας στις ξενοδοχειακές μονάδες. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει συνεχώς να εξελίσσονται, να αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες σχετικά με τα εργαλεία και την κουλτούρα της επιχείρησης αλλά και να αναπτύσσονται πνευματικά ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να νιώθουν περισσότερο ευχαριστημένοι και πλήρεις με τα εργασιακά τους καθήκοντα. Έτσι, οι πελάτες θα βιώνουν καλύτερη εμπειρία από τους εργαζόμενους και τα ξενοδοχεία και η εξυπηρέτηση θα είναι ισότιμη ή και καλύτερη με αυτή των προσδοκιών τους.

Είναι γεγονός ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό δείκτη για το πώς το άτομο διαχειρίζεται τις καταστάσεις, σε ένα σημαντικό τομέα της ζωής του. Η μη ικανοποίηση από την εργασία συχνά αποτελεί ένδειξη προβλημάτων στην ατομική ή επαγγελματική ζωή.

Για μια επιχείρηση αντίστοιχα, είναι πολύ σημαντικό να έχει ικανοποιημένους συνεργάτες ώστε να διατηρεί την ομαλή λειτουργία της. Ένα θέμα που πρέπει όμως να επισημανθεί, είναι η καλλιέργεια απατηλών προσδοκιών των εργαζομένων από τη μεριά της διοίκησης. Οι τυχόν δεσμεύσεις της επιχείρησης για παροχές είτε υλικές είτε ηθικές στους εργαζομένους πρέπει να είναι συγκρατημένες, ώστε να μην οδηγούν σε υπερβολικές προσδοκίες των υπαλλήλων. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε αντίθετα αποτελέσματα, όπως μείωση της παραγωγικότητας και αποχωρήσεις.

Η παρακίνηση και η εφαρμογή της μέσω των διαφόρων δοκιμασμένων πρακτικών της, η συνεχής εκπαίδευση και πολύ περισσότερο η εξειδίκευση στον τρόπο παροχής υπηρεσιών του τουριστικού τομέα, το καλό εργασιακό περιβάλλον από πλευράς υποδομών και η συνεργασία με το προσωπικό της τουριστικής επιχείρησης, αποτελούν αναμφισβήτητα τα κλειδιά για την πρόοδο και την συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι παραγωγικοί και οικονομικοί στόχοι μιας τουριστικής επιχείρησης (αύξηση παραγωγικότητας, αποδοτικότητα, μεριδίων αγοράς, βιωσιμότητας, βαθμού ικανοποίησης πελατών), καθώς επίσης οι κοινωνικοί και ηθικοί στόχοι της, δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς την παρουσία του ανθρώπινου παράγοντα.

Για να αλλάξουν τα καθιερωμένα στον χώρο του τουρισμού, πρέπει να ξεκινήσουμε από την διαφοροποίηση της εκπαίδευσης του μελλοντικού προσωπικού και κυρίως των διοικητικών στελεχών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η νοοτροπία των στελεχών του τουριστικού κλάδου, πρέπει να αλλάξει ριζικά, καθώς τα πάντα γύρω μας αλλάζουν, οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και το πιο υγιές για τις επιχειρήσεις θα ήταν η εναρμόνισή τους με τις εξελίξεις αυτές.

Συνοψίζοντας λοιπόν, για την υλοποίηση των παραπάνω προτάσεων θα πρέπει να υπάρξει εξειδικευμένη εκπαίδευση των απασχολούμενων στον τουρισμό και ειδικότερα των διοικητικών στελεχών, επαρκής ενημέρωση για τις διεθνείς εξελίξεις στον τουριστικό τομέα ή ακόμη εκπαίδευση σε συνεργασία με χώρες οι οποίες έχουν καθιερώσει την χρήση πολιτικών για την παρακίνηση του προσωπικού που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και την εσωτερική τους ικανοποίηση.

ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας το θέμα της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών στις ξενοδοχειακές μονάδες έχει εξεταστεί μόνο θεωρητικά. Δεν έχει γίνει κάποια προσωπική έρευνα, ούτε πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση ώστε να αποδειχθεί ή να απορριφθεί κάτι. Εξετάστηκε μόνο η μελέτη περίπτωσης του Hilton Hotels & Resorts προκειμένου να γίνει πιο ξεκάθαρη η εφαρμογή του θεωρητικού πεδίου στην πράξη.

Το θέμα της εργασιακής ικανοποίησης χρειάζεται περαιτέρω και διαρκής μελέτη και έρευνα, καθώς συνεχώς προκύπτουν νέες ανάγκες στα ξενοδοχεία και οι παράγοντες μπορεί να αλλάζουν. Ο τουριστικός τομέας αναπτύσσεται διαρκώς και είναι σημαντικό να φροντίζει για το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτόν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ανδριώτης, Κ., (2002): *Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ., (1998) : *Μάνατζμεντ* , εκδόσεις Έλλην, Αθήνα
- Λαλούμης, Δ., Ρούπας, Β., (1996): *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Πρινιανάκη, Ε., (1995): *Σημειώσεις στην Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*
- Ράπτη Βασιλική, *Σημειώσεις Εξυπηρέτηση Πελατών*, International Diploma in Travel & Tourism, Vellum
- Ράπτη Βασιλική, *Σημειώσεις Διαχείριση Παραπόνων*, International Diploma in Travel & Tourism, Vellum
- Χολεβάς Ι., (1995) *Οργάνωση και διοίκηση :αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bradley R. Barnes , Martin T. Fox & D. S. Morris, (2004), *Exploring the Linkage between Internal Marketing, Relationship Marketing and Service Quality: a Case Study of a Consulting Organization*, Total Quality Management & Business Excellence, 15:5-6, 593-601
- Cagri Bulut and Osman Culha, (2010), *The effects of organizational training on organizational commitment*, International Journal of Training and Development 14:4
- Chang Lee , Kelly Way, (2010), *Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention*, International Journal of Hospitality Management 29, 344–353
- Chun-Fang Chiang , Ki-Joon Back PhD & Deborah D. Canter PhD, RD, LD (2005), *The Impact of Employee Training on Job Satisfaction and Intention to Stay in the Hotel Industry*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 4:2, 99-118

- Jen-Te Yang, (2010), *Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry*, International Journal of Hospitality Management 29, 609–619
- John P.Meyer, Natalie J.Allen, (1991), *A three-component conceptualization of organizational commitment*, Human Resource Management Review, Volume 1, Issue 1, 61-89
- Julia Christensen Hughes, Evelina Rog, (2008), *"Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations"*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20 Issue: 7, pp.743-757
- Lyman W. Porter, Edward E. Lawler, (1968), *Managerial Attitudes and Performance*, Richard D. Irwin
- Mohammed Rafiq, Pervaiz K. Ahmed, (2000), *"Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension"*, Journal of Services Marketing, Vol. 14 Issue: 6, pp.449-462
- Parasuraman A., Zeithalm V., Berry L., (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research (SERVQUAL)*, Journal of Marketing, Volume 49, 41-50
- Parasuraman A., Zeithalm V., Berry L., (1988) *,SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality*, Journal of retailing, Volume 64, Number 1
- Patriya Tansuhaj, Donna Randall, Jim McCullough, (1988), *"A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions"*, Journal of Services Marketing, Vol. 2 Issue: 1, pp.31-38
- Patriya Tansuhaj , Donna Randall, Jim McCullough (1991), *Applying the Internal Marketing Concept Within Large Organizations*, Journal of Professional Services Marketing, 6:2, 193-202
- Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq, (2003) *"Internal marketing issues and challenges"*, European Journal of Marketing, Vol. 37 Issue: 9
- Tang Yao, Qi Qiu, Yigang Wei, (2019), *Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees*, International Journal of Hospitality Management 76, 1–8
- Yafang Tsai & Ta-Wei Tang (2008), *How to improve service quality: Internal marketing as a determining factor*, Total Quality Management, 19:11, 1117-1126

- Youngsoo Choi & Duncan R. Dickson, (2009), *A Case Study into the Benefits of Management Training Programs: Impacts on Hotel Employee Turnover and Satisfaction Level*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 9:1, 103-116
- Yung-Ming Shiu & Tsu-Wei Yu (2010), *Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organisational performance in non-life insurance*, The Service Industries Journal, 30:6, 793-809
- W. Earl Sasser , Stephen P. Arbeit, (1976), *Selling jobs in the service sector*, Business Horizons, 1976, vol. 19, issue 3

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <https://expertprogrammanagement.com/2018/04/herzbergs-two-factor-theory/>
- <https://engageemployee.com/how-to-achieve-sustainable-employee-engagement/>
- https://en.wikipedia.org/wiki/Hilton_Hotels_%26_Resorts
- <http://fortune.com/2016/03/03/hilton-100-best-companies-to-work-for/>
- <https://experiencematters.blog/2010/07/26/hilton-ceo-talks-employee-engagement/>
- <https://skift.com/2014/05/04/hilton-ceo-talks-about-building-company-culture-that-empowers-employees/>
- <http://newsroom.hilton.com/corporate/news/greatest-places-to-work>
- <https://news.sap.com/2014/05/hilton-makes-customers-happier-rewarding-top-performers/>
- <https://www.hrdiver.com/news/hilton-hotels-to-upgrade-staff-spaces-to-improve-the-employee-experience/520422/>
- <https://qz.com/work/1233750/hilton-hotels-has-new-upgrades-strictly-for-service-workers/>
- <http://www.hoteliermiddleeast.com/26827-hilton-reveals-its-employee-satisfaction-secret/>