

Τ.Ε.Ι. ΗΠΕΙΡΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

## *Total Quality Management.*



*Εισαγωγή στην Ξενοδοχειακή  
επιχείρηση Thermae Sylla Spa*

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ:  
ΤΡΙΑΝΤΗ  
ΠΑΝΑΤΙΩΤΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:  
ΙΩΑΝΝΗΣ  
ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ

## Πρόλογος

Το *Thermae Sylla Spa* αποτελεί σημείο αναφοράς για την πόλη της Αιδηψού. Χτίστηκε το 1897, δημιουργώντας έναν νέο τύπο παροχής υπηρεσιών στον χώρο των ξενοδοχείων στην Ελλάδα.

Το 1999 ανακαινίζεται παίρνοντας μια νέα μορφή, συνεχίζοντας έτσι αυτή την πορεία του και λειτουργώντας μέχρι σήμερα ως ένα από τα πιο σύγχρονα εξειδικευμένα ΣΠΑ στον κόσμο, συνδυάζοντας την υπερσύγχρονη τεχνολογία με το αρίστης ποιότητας ιαματικό νερό.

Στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας και περισσότερο, η ποιότητα παροχής υπηρεσιών έχει αναδειχθεί στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι ως ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κερδοφορίας. Η πτυχιακή αυτή εργασία αποσκοπεί αφενός στην ανάλυση της διοίκησης ποιότητας υπηρεσιών στη ξενοδοχειακή επιχείρηση *Thermae Sylla Spa* ως ένα στρατηγικό ζήτημα που πρέπει να αφορά την όλη επιχειρηματική οργάνωση και διοίκηση, και αφετέρου, στην παρουσίαση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις με ποιοτικό μάνατζμεντ προσανατολίζονται και οδηγούνται μέσα σε ένα περιβάλλον περισσότερο ποιοτικό που έχει σαν άμεσο και έμμεσο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη. Η έννοια του προσανατολισμού προς τον πελάτη πρέπει να εμπνέει όλες τις λειτουργίες της τουριστικής επιχείρησης, αφού η επιτυχία της θα εξαρτηθεί τελικά από την ικανότητα εκτίμησης και κατανόησης μιας πραγματικής ανάγκης των πελατών.

Με γνώμονα τα παραπάνω το θεωρητικό πλαίσιο εισαγωγής του *Total Quality Management* στο *Thermae Sylla Spa* γίνεται ευκολότερα κατανοητό από τον αναγνώστη.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	5
---------------	---

### Κεφάλαιο πρώτο

Οργάνωση και Τμηματοποίηση του <i>Thermae Sylla Spa</i>	
Οργάνωση υπηρεσιών του ξενοδοχείου.....	8
✧ Τμήμα Διεύθυνσης.....	8
✧ Τμήμα Υποδοχής.....	11
✧ Τμήμα Ορόφων.....	14
✧ Τμήμα Συντήρησης.....	16
✧ Τμήμα Ασφάλειας.....	17
✧ Τμήμα Προσωπικού.....	17
✧ Τμήμα Λογιστηρίου.....	18
✧ Τμήμα Τροφοδοσίας και ποτών.....	19
✧ Τμήμα Υπηρεσιών Spa.....	21
Τμηματοποίηση Ξενοδοχείου.....	24
✧ Τμηματοποίηση με απλή αρίθμηση.....	24
✧ Τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες των τμημάτων.....	24
✧ Τμηματοποίηση κατά περιοχές επαφής με τον πελάτη.....	25
✧ Τμηματοποίηση κατά περιοχή.....	26
✧ Τμηματοποίηση κατά κατηγορία καταναλωτών.....	26

### Κεφάλαιο δεύτερο

Στρατηγική εισαγωγής του T.Q.M. <i>Thermae Sylla Spa</i>	
Στρατηγική εισαγωγής.....	29
✧ Επισκόπηση ολικής ποιότητας.....	31
✧ Επισκόπηση πελατών.....	32
✧ Αποτελέσματα της επισκόπησης πελατών....	32
✧ Επισκόπηση υπαλλήλων.....	33

Αποτελέσματα της επισκόπησης υπαλλήλων.....	33
Οργανώνοντας με TQM.....	34
Α Σύμβουλοι ποιότητας.....	35
Α Η αρχική προβολή.....	36
Α Η ομάδα εργασίας.....	37
Α Κύκλοι ποιότητας δύο ημερών .....	38
Α Μονοήμεροι κύκλοι ποιότητας.....	39
Α Επίλυση προβλημάτων και επανατροφοδότηση.....	40
Α Κόστος ποιότητας.....	42
Α Επιβραβεύσεις ποιότητας .....	43
Α Υποστήριξη για την συνέχεια.....	44
Επιτεύγματα.....	45

### **Κεφάλαιο τρίτο**

Κύκλοι ποιότητας.....	48
Α Ορισμός.....	48
Α Δομή της οργάνωσης .....	48
Α Η λειτουργία ενός κύκλου ποιότητας.....	49
Α Οφέλη των κύκλων ποιότητας .....	51
Α Τα βασικά εργαλεία των κύκλων ποιότητας.....	52

### **Κεφάλαιο τέταρτο**

Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή για την εισαγωγή του T.Q.M.	
Το μέγεθος της οργάνωσης.....	60
Σκοποί.....	64
Α Αντικειμενικοί σκοποί του ξενοδοχείου.....	64
Α Η αρχή της διοίκησης με στόχους .....	65
Α Σκοποί της οργάνωσης.....	65
Α Πλεονεκτήματα των σκοπών.....	66
Α Μειονεκτήματα των σκοπών.....	67
Α Μετατόπιση σκοπού.....	68
Α Τύποι σκοπών .....	69
Τεχνολογία.....	70

ΔΠλεονεκτήματα της τεχνολογικής προόδου.....	72
ΔΜειονεκτήματα της τεχνολογικής προόδου.....	74
Αυτοματισμός .....	75
ΔΑντίκτυπος στην ξενοδοχειακή επιχείρηση από τον αυτοματισμό.....	76
Περιβάλλον.....	77
ΔΟικονομικό.....	77
ΔΚοινωνικό .....	77
ΔΠολιτικό.....	78
ΔΤεχνολογικό.....	78
ΔΦυσικό.....	79
ΔΕπιχειρησιακό& Πολιτιστικό.....	79
<b>Παράρτημα</b>	
ΔΕισαγωγή .....	82
ΔΟρισμός της ποιότητας και στρατηγικές εξασφάλισης ποιότητας.....	83
ΔΔιοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).....	94
ΔΕφαρμογή της ΔΟΠ στον τουρισμό.....	100
ΔΓενικοί στόχοι της ΔΟΠ στις τουριστικές μονάδες.....	101
Επίλογος.....	105
Βιβλιογραφία.....	108

## Εισαγωγή

Η πτυχιακή αυτή εργασία περιλαμβάνει την θεωρητική στρατηγική εισαγωγής της διοίκησης ολικής ποιότητας στο *Thermae Sylla Spa*. Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας δεν βασίζεται στην καλύτερη πώληση και μόνο ενός ξενοδοχειακού προϊόντος, που προσφέρει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, στην περίπτωσή μας το *Thermae Sylla Spa*. Αντίθετα, βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών των πελατών και πώς αυτές μπορούν να καλυφθούν βάσει διοίκησης ολικής ποιότητας με την συμμετοχή ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού του ξενοδοχείου.

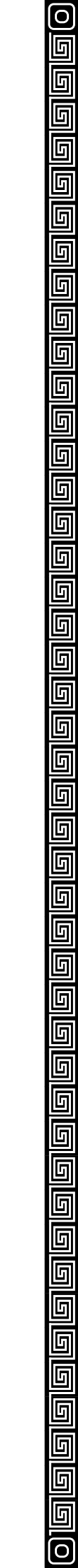
Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα γνωρίσουμε έναν νέο τρόπο διοίκησης για το *Thermae Sylla Spa* καθώς και τους τρόπους επίτευξής της.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο θα γνωρίσουμε την λειτουργική οργάνωση του ξενοδοχείου, την διάρθρωση των τμημάτων του ξενοδοχείου από το λογιστήριο μέχρι την κουζίνα και τις λινοθήκες του ξενοδοχείου, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να καθοριστεί η τμηματοποίησή του.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στην στρατηγική εισαγωγής της διοίκησης ολικής ποιότητας στο ξενοδοχείο, τους αντικειμενικούς και λειτουργικούς σκοπούς σύμφωνα με τους οποίους θα πρέπει να ενεργήσει το *Thermae Sylla Spa* για της εισαγωγή της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται τον κύκλο ποιότητας, καθώς και τους τρόπους και τα εργαλεία που αποτελούν έναν κύκλο ποιότητας. Ειδικότερα μελετάται η λειτουργία ενός κύκλου ποιότητας, τα γενικά οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας και τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη ενός κύκλου ποιότητας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται μια γενικότερη προσέγγιση των παραγόντων που επηρεάζουν την οργανωτική δομή του *Thermae Sylla Spa*, όπως αυτά



αναφέρονται το μέγεθος της οργάνωσης, οι αντικειμενικοί σκοποί του ξενοδοχείου, η τεχνολογία, ο αυτοματισμός και το περιβάλλον. Όπως επίσης και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που δημιουργούν οι παράγοντες αυτοί.

Στο παράρτημα παρουσιάζονται ο ορισμός και οι προϋποθέσεις επίτευξης της ποιότητας, μέσα από τη κεντρική θεώρηση ότι η ποιότητα αποτελεί ένα στρατηγικό ζήτημα που διαπερνά όλες τις επιχειρηματικές λειτουργίες. Στη συνέχεια πραγματοποιείται μία ανάλυση της φιλοσοφίας Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τα συστατικά της στοιχεία, οι μέθοδοι και τι συνεπάγεται η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ξενοδοχειακής εξυπηρέτησης.



*ΟΡΓΑΝΩΣΗ  
ΚΑΙ  
ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ  
ΤΟΥ  
THERMAE SYLLA SPA*



ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ  
*Thermae Sylla Spa*

Η εξέλιξη των αναγκών και των απαιτήσεων των τουριστών κατέστησε αναγκαία τη δημιουργία νέων κλάδων εκμετάλλευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πρόκειμένου τα ξενοδοχεία να ανταποκριθούν στη μεγάλη αυτή ποικιλία των νέων απαιτήσεων ήταν απαραίτητο να προχωρήσουν σε μια ριζική αναδιάρθρωση της οργανωτικής τους δομής. Μ' αυτό τον τρόπο, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, έχοντας οργανώσει και προκαθορίσει τις εργασίες του κάθε τμήματος, καθιστούν ευκολότερη την επίτευξη της ποιότητας.

Η οργάνωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης *Thermae Sylla Spa*, αφορά τα εξής τμήματα:

- α) Διεύθυνσης
- β) Υποδοχής
- γ) Ορόφων
- δ) Συντήρησης
- ε) Ασφάλειας
- στ) Προσωπικού
- ζ) Λογιστηρίου
- η) Τροφοδοσίας και ποτών
- θ) Τμήμα υπηρεσιών *Spa*

**Α) ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ**

Το μέγεθος του ξενοδοχείου είναι αυτό που καθορίζει και τον αριθμό των διοικητικών στελεχών. Το τμήμα της διεύθυνσης, διαρθρώνεται ως εξής:

**1) ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

Βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας της διεύθυνσης του ξενοδοχείου. Τα προσόντα που θα πρέπει να διαθέτει είναι οργανωτικές ικανότητες, καλή πληροφόρηση για

τις τιμές που επικρατούν στην αγορά και σωστή αξιολόγηση τους, ειδικές γνώσεις μάρκετινγκ, μάνατζμεντ και δημοσίων σχέσεων, ικανότητα επικοινωνίας, εμπειρία, γνώση ξένων γλωσσών κ.α.

Μεταξύ άλλων τα καθήκοντα του είναι η επίβλεψη του προσωπικού, η οργάνωση των υπηρεσιών, ο υπολογισμός των εξόδων, η επιλογή της πελατείας του ξενοδοχείου, όπως επίσης να προβαίνει στη μίσθωση δωματίων σε τουριστικά γραφεία κ.α.

## **2) ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

Τα προσόντα του υποδιευθυντή είναι όμοια με αυτά του διευθυντή. Η διαφορά τους με τον γενικό διευθυντή είναι ότι είναι υπεύθυνοι για την ημερήσια εργασία και την άμεση λύση προβλημάτων. Ελέγχει και εποπτεύει το προσωπικό και τις λειτουργίες του ξενοδοχείου με την επιτόπου παρουσία του. Άλλα καθήκοντα του είναι η καθημερινή αναφορά στον διευθυντή για τη λειτουργία των τμημάτων, η συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων για την επίλυση των διαφόρων προβλημάτων και τέλος, η αντικατάσταση του γενικού διευθυντή σε περίπτωση απουσίας του.

## **3) ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ**

Απαραίτητα προσόντα για τη γραμματέα του τμήματος διεύθυνσης είναι η γνώση δακτυλογραφίας, αλληλογραφίας, ξένων γλωσσών, δημοσίων σχέσεων, επικοινωνία μέσω διαδικτύου(e-mail) καθώς και παρακολούθηση της επισκεψιμότητας της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου και συνεχή ενημέρωση του site, για οτιδήποτε καινούριο προσφέρει το ξενοδοχείο. Τα καθήκοντα της είναι η ενημέρωση του γενικού διευθυντή για τα ραντεβού του, δακτυλογράφηση εξερχόμενης και παραλαβή εισερχόμενης αλληλογραφίας, καθώς και η τήρηση αρχείου αλληλογραφίας.

#### 4) ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Το τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο για την εικόνα που παρουσιάζει το ξενοδοχείο στην αγορά. Τα προσόντα του προσωπικού που πλακισιώνει το τμήμα των Δ.Σ. είναι υψηλό επίπεδο γνώσεων, ενημέρωση των νέων εξελίξεων στην τουριστική διακίνηση, πολλές γνώριμες, διοικητικές και οργανωτικές ικανότητες, ικανότητα επικοινωνίας, δυνατότητα πρόβλεψης των επιθυμιών των πελατών . Ο ρόλος του είναι, να δημιουργήσει κλίμα καλής συνεργασίας με οργανισμούς, εταιρείες, υπηρεσίες, ταξιδιωτικά γραφεία και τους πελάτες του ξενοδοχείου.

α) Η φροντίδα για τη διαφημιστική προβολή της ομάδας

β) Η οργάνωση και επίβλεψη των εκδηλώσεων που λαμβάνουν χώρα στο ξενοδοχείο (συνέδρια, δεξιώσεις κ.α.).

γ) Η υποδοχή, η ξενάγηση των VIPs στους χώρους του ξενοδοχείου.

δ) Η συνεχής ενημέρωση και επαφή με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

ε) Η προώθηση των πωλήσεων σε πελάτες που δεν είναι δυνατόν να ενημερωθούν από διαφημιστικά φυλλάδια.

#### 5) ΝΟΜΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Ο υπεύθυνος της νομικής υπηρεσίας είναι πάντα δικηγόρος. Στα καθήκοντα του συγκαταλέγονται η σύνταξη συμβολαίων μεταξύ ξενοδοχείου και προσωπικού, οι νομικές διαφορές μεταξύ ξενοδοχείου και τρίτων, η φροντίδα των απαραίτητων εγγράφων για τη σύνταξη δανειοδοτήσεων του ξενοδοχείου.

## Β) ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΔΟΧΗΣ







Το τμήμα αυτό ασχολείται:

- α) Με τις κρατήσεις και διάθεση δωματίων,
  - β) Με τη διεκπεραίωση των αφίξεων και αναχωρήσεων των πελατών και
  - γ) Με την παροχή εξυπηρετήσεων στους πελάτες.
- Τα υποτμήματα της υποδοχής είναι τα εξής:

### **I. ΚΥΡΙΩΣ ΥΠΟΔΟΧΗ (RECEPTION) - ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ**

Οι κύριες ασχολίες του τμήματος αυτού είναι η καταμέτρηση και διάθεση, αλλαγή δωματίων, σύμφωνα με τους περιορισμούς ή τις προτιμήσεις των πελατών. Επίσης, ενημερώνει την υπεύθυνη ορόφων για τις ειδικές παραγγελίες των πελατών, καθώς και για την επιδιόρθωση βλαβών στα δωμάτια. Επιβεβαιώνει αφίξεις και αναχωρήσεις και ενημερώνει το τηλεφωνείο, για τα ονόματα και τα δωμάτια των νέων πελατών. Τέλος, δίνει πληροφορίες στον υπεύθυνο κρατήσεων για την τήρηση στατιστικών στοιχείων και δίνει εντολές στο προσωπικό για υπηρεσίες - προσφορές σε VIP πελάτες.

Τα έντυπα που απαιτείται να χρησιμοποιηθούν κατά τις διεργασίες του τμήματος αυτού είναι τα εξής:

-  Κάρτα άφιξης – Registration card
-  Δελτίο ενοικίασης – information card
-  Δελτίο αοτυνομίας
-  Πλάνο κρατήσεων
-  Δελτίο αλλαγής δωματίου
-  Δελτίο αναχώρησης

## II. ΘΥΡΩΡΕΙΟ – ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Σκοπός της λειτουργίας του τμήματος αυτού είναι η υποδοχή και εξυπηρέτηση των πελατών κατά την άφιξη και αναχώρηση τους. Ο θυρωρός εισόδου είναι αυτός που χαιρετά τον πελάτη, φροντίζει να βρει ταξί και τον βοηθά στις αποσκευές. Το προσωπικό της υπηρεσίας θυρωρείου συνοδεύει με τα κλειδιά τους πελάτες στα δωμάτια τους, μεταφέροντας τις αποσκευές και ελέγχει την ασφάλεια των δωματίων, ειδοποιώντας τους πελάτες ότι υπάρχει θυρίδα στο ξένο φύλαξη των τιμαλφών, χρημάτων κλπ. Η υπηρεσία παρακολουθεί και ελέγχει την είσοδο και έξοδο των πελατών και κάθε προσώπου, καθώς και την είσοδο και έξοδο των αποσκευών και των εμπορευμάτων. Στα μεγάλα ξενοδοχεία υπάρχει υπηρεσία θυρωρείου σε κάθε όροφο.

## III. ΤΑΜΕΙΟ

Κύρια αποστολή του ταμείου είναι η τήρηση των λογαριασμών των πελατών, η συνεχής ενημέρωσή τους και τέλος η εισπραξη τους. Επίσης, έχει την ευθύνη για τις συναλλαγές σε συνάλλαγμα, τον έλεγχο των ταμειακών καταστάσεων, τις θυρίδες διαφύλαξης τιμαλφών και χρημάτων, την εισπραξη χρηματικών ποσών μέσω τραπεζικών λογαριασμών σε περίπτωση εξόφλησης μέσω πιστωτικών καρτών ή επιταγών, την καταχώρηση διαφόρων χρεώσεων στο λογαριασμό του πελάτη, όπως: εκπτώσεις, χρηματικά βοηθήματα κ.α., την καταμέτρηση των μετρητών του ταμείου, και τέλος τον έλεγχο των μεγάλων ποσών - οφειλών των πελατών. Από την καλή λειτουργία του ταμείου, εξαρτάται η έγκαιρη εξόφληση των λογαριασμών των πελατών, η αποφυγή ταμειακών ελλειμμάτων, καθώς και η εισπραξη όλων των λογαριασμών.

#### **IV. ΤΗΛΕΦΩΝΕΙΟ**

Το τηλεφωνικό κέντρο είναι εξοπλισμένο με τηλεφωνικούς πίνακες, έτσι ώστε οι πελάτες να τηλεφωνούν απ' το δωμάτιο τους και να χρεώνονται με τον μετρητή που υπάρχει. Άλλες αρμοδιότητες του τηλεφωνικού κέντρου είναι η καταγραφή των μηνυμάτων των πελατών που αναζητήθηκαν και δεν βρέθηκαν, η καταχώρηση των μονάδων των πελατών σε έντυπα που στέλνονται στη Main Courante, για χρέωση, η αποστολή και η λήψη fax, telex ή e-mail, τηλεγραφημάτων και οι αφυπνίσεις.

#### **V. ΝΥΚΤΟΘΥΡΩΡΟΣ**

Τα καθήκοντα του νυκτοθυρωρού είναι ακριβώς τα ίδια με αυτά του υπεύθυνου του θυρωρείου. Επιπροσθέτως έχει τα καθήκοντα του υπευθύνου υποδοχής για όλες τις αφίξεις και τις αναχωρήσει στη βάρδια του.

#### **VI. ΕΛΕΥΚΤΗΣ ΝΥΚΤΟΣ**

Οι αρμοδιότητες του ελεγκτή νυκτός είναι οι ακόλουθες:

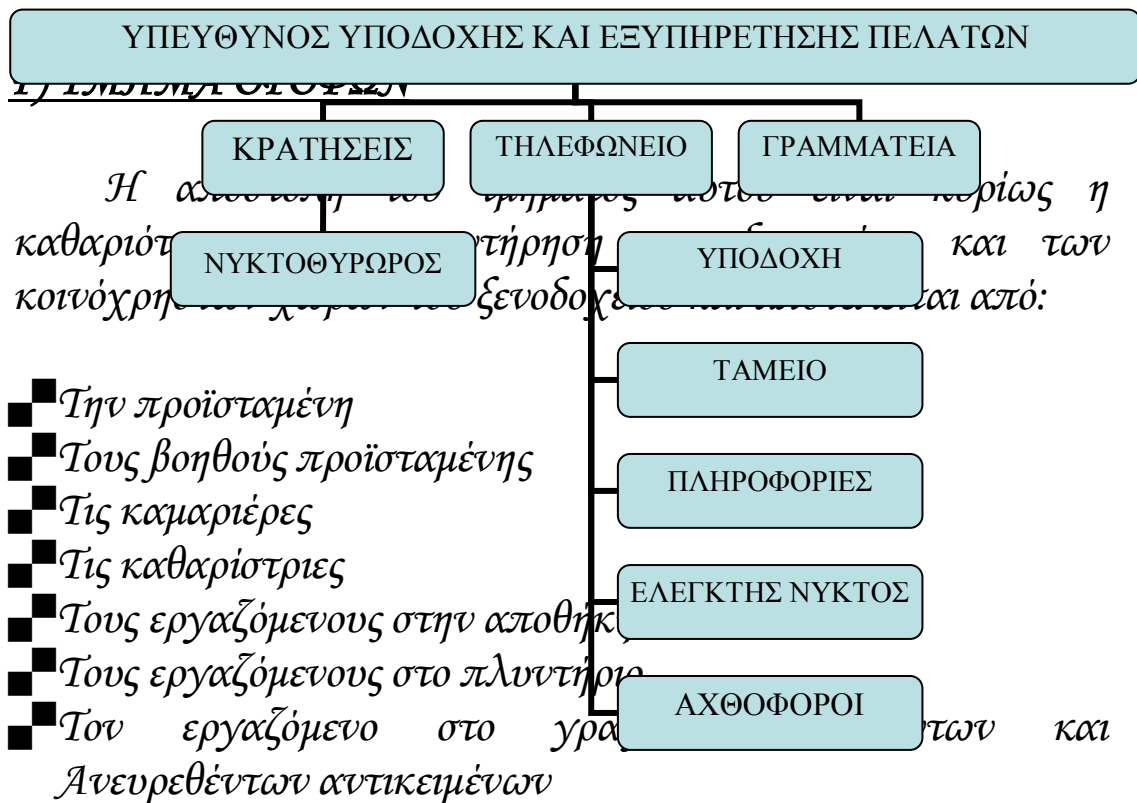
- ⌚ Συγκέντρωση των εισπράξεων από όλα τα τμήματα
- ⌚ Μηδενισμός των ταμειακών μηχανών
- ⌚ Έλεγχος και συμφωνία των συγκεντρωτικών καταστάσεων με τις κορδέλες των μηχανών
- ⌚ Ανάληψη καθηκόντων ταμεία κατά τη διάρκεια της νύκτας
- ⌚ Τήρηση του βιβλίου εσόδων δωματίων

## VII. ΑΧΘΟΦΟΡΟΙ

Τα κύρια καθήκοντα των αχθοφόρων είναι τα ακόλουθα:

- ☐ Μεταφορά των αποσκευών του πελάτη
- ☐ Έλεγχος και υπόδειξη του τρόπου λειτουργίας των συσκευών του δωματίου στους πελάτες κατά την άφιξη τους
- ☐ Ετοιμασία του πίνακα ανακοινώσεων
- ☐ Καθαριότητα του σαλονιού υποδοχής.

### ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ\*



Η προϊσταμένη έχει την ευθύνη του σχεδίου εργασίας, το οποίο πρέπει να ακολουθείται πιστό και πρέπει να είναι προϊόν ορθολογικής κατανομής έργου για τις καμαριέρες, καθαρίστριες κλπ. Η προϊσταμένη ορόφων διενεργεί αιφνιδιαστικούς, μη περιοδικούς ελέγχους στους ορόφους για να παρακολουθήσει την εργασία από τις καμαριέρες. Ακόμη, εποπτεύει και

\* πηγή: Σπανός 1998

επιμελείται την καθαριότητα και προσδιορίζει το ρυθμό αναλώσεως τους. Επίσης, ελέγχει τις λινοθήκες των ορόφων και επιμελείται για τυχόν απώλειες ή καταστροφές.

Οι καμαριέρες βάσει του εντύπου, το οποίο συντάσσει η προϊσταμένη αφού κάνουν έλεγχο σε όλα τα δωμάτια και αφού τα τακτοποιήσουν, πρέπει να συμπληρώσουν το ένδικο έντυπο MAID'S REPORT (αναφορά καμαριέρας) που το παραδίδουν στην προϊσταμένη για να συμπληρώσει τη δική της αναφορά (HOUSEKEEPER'S REPORT).

Το γραφείο απολεσθέντων και ανευρεθέντων αντικειμένων, παραλαμβάνει οτιδήποτε βρεθεί και συμπληρώνει ειδικό έντυπο, αντίγραφο του οποίου αποστέλλεται στην υποδοχή. Τα ανευρεθέντα αντικείμενα μετά την πάροδο χρονικής διάρκειας ενός έτους και στην περίπτωση που δεν ζητηθούν στο διάστημα αυτό, τότε αυτοδίκαια επιστρέφονται στα άτομα που τα βρήκαν και τα παρέδωσαν.

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΟΡΟΦΩΝ			
			Γραφείο απολεσθέντων
Βοηθοί προϊσταμένης ορόφων			
Υπεύθυνη καμαριέρων	Υπεύθυνος πλυντηρίου σιδερωτηρίου	Υπεύθυνος αποθήκης λιμών	Υπεύθυνος κοινοχρήστων χώρων
Καμαριέρες	Εργαζόμενοι πλυντηρίου	Εργαζόμενοι στην αποθήκη	Εργαζόμενοι
	Σιδερωτήριο		

\*

\* πηγή : Λογιστήριο Thermae Sylla Spa



## Α) ΤΜΗΜΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

### Ι) ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Είναι η υπηρεσία που ασχολείται με τη φροντίδα και την τακτοποίηση του κύριου κλάδου κάθε ξενοδοχειακής εκμετάλλευσης, του κλάδου υπνοδωμάτια. Η υπηρεσία αυτή απαρτίζεται από τους θαλαμηπόλους και έχει ως υπεύθυνη την προϊσταμένη ορόφων. Οι γυναίκες θαλαμηπόλοι φροντίζουν το δωμάτιο και οι άντρες κάνουν τις βαριές δουλειές (καθαρισμός χαλιών, παραθύρων, γύρισμα στρωμάτων κλπ.).

Η υπηρεσία ορόφων είναι συνδεδεμένη με διάφορα συστήματα με το γραφείο υποδοχής και με το τμήμα τεχνικής συντήρησης. Από το πρώτο ειδοποιείται τότε το δωμάτιο είναι ελεύθερο για να γίνει η συντήρηση του και τότε είναι τακτοποιημένο και από το δεύτερο ενημερώνεται το τμήμα αυτό για τις βλάβες που πρέπει να διορθωθούν.

### ΙΙ) ΤΜΗΜΑ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ

Η υπηρεσία αυτή απαρτίζεται από ένα μεγάλο αριθμό τεχνικών ειδικευμένων σε όλους τους κλάδους, ηλεκτρολόγους, υδραυλικούς, ψυκτικούς, θερμοστές κ.α. Διευθύνεται από τον υπεύθυνο μηχανικό. Για ορισμένες περιοδικές συντηρήσεις είναι δυνατή η συνεργασία με εξωξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπως π.χ. για τη συντήρηση των ανελκυστήρων. Στα μικρά ξενοδοχεία, υπάρχει συνήθως ένας συντηρητής που αναλαμβάνει όλες τις επιδιορθώσεις βλαβών.

### Ε) ΤΜΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ

Η ασφάλεια του ξενοδοχείου διακρίνεται σε εξωτερική και εσωτερική. Με τον όρο εξωτερική ασφάλεια, εννοούμε την προστασία

των κτιρίων, των ορόφων των σταθμευμένων αυτοκινήτων στο parking, της πισίνας από βανδαλισμούς. Το ξενοδοχείο εκτός από τους εξωτερικούς κλέφτες, κινδυνεύει πολλές φορές και από εσωτερικούς, που ανήκουν στο προσωπικό ή στην πελατεία. Για τους παραπάνω λόγους προσλαμβάνονται ειδικοί υπάλληλοι για να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό και εξωτερικό κίνδυνο. Στην περίπτωση πυρκαγιάς υπάρχει ομάδα πυρασφάλειας, σήμερα δε εναντίον των πυρκαγιών, έχουμε και τους ανιχνευτές πυρκαγιών. Επίσης, για την ασφάλεια του ξενοδοχείου σε μεγάλες μονάδες υφίσταται το τμήμα των ντετέκτιβ, υπάρχει δε ειδική μέριμνα για τη φύλαξη τιμαλφών των πελατών της επιχείρησης.

### ΣΤ) ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το τμήμα προσωπικού έχει προϊστάμενο τον διευθυντή προσωπικού (προσωπάρχη), ο οποίος για την σωστότερη διεύθυνση των προβλημάτων, χρησιμοποιεί και βοηθούς.

Καθήκοντα του τμήματος αυτού είναι ο καθορισμός των απαραίτητων προσόντων για την κάθε θέση και η πρόσληψη των ατόμων που συγκεντρώνουν τα προσόντα αυτό. Μετά την υπογραφή της σύμβασης εργασίας από το νέο υπάλληλο, ο διευθυντής προσωπικού είναι αυτός που πρέπει να αναλάβει την άφιξη -υποδοχή του στην επιχείρηση, καθώς και την επίβλεψη της εκπαίδευσής του, φροντίζοντας ταυτόχρονα να του χορηγήσει το σχετικό έγγραφο υποχρεώσεων, όπου αναφέρονται οι διάφορες εργασίες που γίνονται στην επιχείρηση και πως κατανέμονται μεταξύ των διαφόρων υπαλλήλων της ιεραρχίας.

Τέλος, ο διευθυντής προσωπικού, είναι αυτός που γνωρίζοντας καλά τις ανθρώπινες σχέσεις, θα υποκινήσει τους εργαζόμενους για αύξηση της παραγωγικότητας τους μέσα από συστήματα αμοιβών και κινήτρων, θα φροντίσει για την καλή επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού και θα προτείνει στη διεύθυνση τις τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για την επιμόρφωση των εργαζομένων κάθε βαθμίδας.

## Ζ) ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Οι εργασίες του τμήματος αυτού, κάτω από τη διεύθυνση του υπεύθυνου του λογιστηρίου, χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες:

Έσοδα, έξοδα, μισθοδοσία και έκθεση στατιστικών στοιχείων. Στην πρώτη περίπτωση, το λογιστήριο παίρνει τις ημερήσιες εισπράξεις των κάδων, όπως βγαίνουν από τους λογαριασμούς και ενημερώνει τα λογιστικά βιβλία. Στο τέλος του μήνα προσδιορίζονται

οι μηνιαίες συνολικές εισπράξεις κατά τμήματα και καταχωρούνται εκτός των λογιστικών βιβλίων, στις μηνιαίες οικονομικές καταστάσεις.

Η δεύτερη κατηγορία της λογιστικής εργασίας, περιλαμβάνει τον χειρισμό των εξόδων. Όλες οι αγορές του ξενοδοχείου θα πρέπει να βεβαιώνονται, να καταγράφονται και να πληρώνονται. Τη διαδικασία αυτή της παραλαβής, βεβαίωσης και καταχώρησης των εξόδων, κάνει το λογιστήριο ενημερώνοντας τους γενικούς λογαριασμούς.

Η τρίτη κατηγορία της λογιστικής εργασίας είναι η προετοιμασία και πληρωμή των μισθών και η ημερομίσθια. Αυτή η εργασία είναι συνήθως μηνιαία. Υποχρέωση του λογιστηρίου είναι η εκπλήρωση της ευθύνης του ξενοδοχείου κάθε μήνα απέναντι στα ασφαλιστικά ταμεία και στην εφορία και η καταχώρηση της δαπάνης στα βιβλία.

Όταν τελειώσει η ενημέρωση των γενικών λογαριασμών, δουλειά του γραφείου είναι να φτιάξει τις στατιστικές εκθέσεις για την ενημέρωση της διεύθυνσης. Οι εκθέσεις αυτές περιέχουν συγκρίσεις, οι οποίες γίνονται συνήθως μεταξύ μηνός του τρέχοντος έτους και του προηγούμενου έτους και μεταξύ των αποτελεσμάτων της φετινής περιόδου, με την περσινή της ίδιας ημερομηνίας. Οι εκθέσεις αυτές είναι απαραίτητες για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης.

## Η) ΤΜΗΜΑ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΙΟΤΩΝ

## I. ΤΜΗΜΑ ΜΑΓΕΙΡΕΙΟΥ

Υπεύθυνος του τμήματος του μαγειρείου είναι ο διευθυντής. Εκτός από αυτόν στη διεύθυνση του τμήματος αυτού συμβάλλουν ο δεύτερος μάγειρας και οι επιμέρους προϊστάμενοι, όπως είναι: ο υπεύθυνος για τα ορεκτικά, για τον καθαρισμό των πιάτων, ο ζαχαροπλάστης, ο ειδικός για το κόψιμο των κρεάτων, ο διαιτολόγος, ο αποθηκάριος της κουζίνας, η προϊσταμένη του υπηρετικού προσωπικού για τον καθαρισμό του μαγειρείου κ.α.

## II. ΤΜΗΜΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟΥ

Ιεραρχικά το προσωπικό του εστιατορίου απαρτίζεται από τον διευθυντή, ο οποίος έχει την ευθύνη για την οργάνωση του, από τον τραπεζοκόμο (ΜΑΙΤΡΕΣ D'HOTEL), ο οποίος έχει την ευθύνη να οδηγεί τους πελάτες στις θέσεις τους. Για το σερβίρισμα χρησιμοποιούνται οι τραπεζοκόμοι - σερβιτόροι και οι βοηθοί τους. Για το σερβίρισμα των ποτών υπεύθυνος είναι ο οινοχόος. Στα μεγάλα ξενοδοχεία, όπως το T.H.S.S οι λογαριασμοί του εστιατορίου εκδίδονται από τα ταμεία του εστιατορίου.

## IV. ΚΑΦΕΤΕΡΙΑ

Είναι ένας χώρος του ξενοδοχείου όπου οι πελάτες αλλά και οι επισκέπτες μπορούν ν' απολαύσουν το ποτό τους, καθώς επίσης και διάφορα μικρά εδέσματα, όπως π.χ. κέικ και διάφορα γλυκά κατά τη διάρκεια της ημέρας και αργά το βράδυ. Υπεύθυνος για την εποπτεία του τμήματος αυτού είναι ο προϊστάμενος και στο service χρησιμοποιούνται οι σερβιτόροι. Οι λογαριασμοί εκδίδονται από τον ταμεία της καφετέριας.

## V. ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΕΡΒΙΡΙΣΜΑΤΟΣ ΟΡΟΦΩΝ (Room service)-ΣΑΛΟΝΙΟΥ.

Στα μεγάλα ξενοδοχεία υπάρχει η υπηρεσία σερβιρίσματος τροφών και ποτών στα δωμάτια από τους σερβιτόρους ορόφων. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει επιβάρυνση στην αξία των προσφερομένων. Κατά την διάρκεια που δεν σερβίρονται φαγητά και ποτά στο εστιατόριο και στο μπαρ, οι πελάτες μπορούν να τα παραγγείλουν στο σαλόνι.

## **VI. ΜΠΑΡ**

Υπάρχουν πολλών ειδών *bar* όπως το *bar* της σάλας, το κεντρικό *bar* (σε εμφανή σημείο του ξενοδοχείου), το *bar* των *cocktails*, το *pool bar*, το *bar* διακομής, απ' όπου γίνεται το σερβίρισμα των ορόφων, του εστιατορίου και του σαλονιού κ.α. Το προσωπικό του *bar* απαρτίζεται από τον *barman*, ο οποίος προμηθεύεται από την κάβα και διατηρεί στοκ ποτών, αλλά δημιουργεί και μια ζεστή ατμόσφαιρα στο *bar*, ώστε να έλκει την πελατεία και να παροτρύνει στην κατανάλωση ποτών, καθώς και από τους βοηθούς του, οι οποίοι είναι άτομα εξειδικευμένα και διαθέτουν ταχύτητα αλλά και δεξιότητες στο σερβίρισμα.

## **VII. ΜΠΟΥΦΕΣ ΚΑΙ ΜΠΑΡΜΠΕΚΙΟΥ**

Σε πολλά εξοχικά ξενοδοχεία, όταν το επιτρέπει ο καιρός οργανώνεται σ' εξωτερικούς χώρους και προσφέρεται ένα ασυνήθιστο γεύμα, όπως ο *μπουφές* και το *μπάρμπεκιου*. Στην περίπτωση αυτή, οι πελάτες αυτοσερβίρονται, βοηθούμενοι από λίγους σερβιτόρους στην εκλογή των φαγητών και στο σερβίρισμα των ποτών. Ο *μπουφές* έχει γίνει δημοφιλής και στα ξενοδοχεία των πόλεων γιατί προσφέρει ένα γρήγορο και οικονομικό φαγητό, μ' ένα μικρό ποσοστό υπηρεσιών. Στο *T.H.S.S.*, συγκεκριμένα κάθε Κυριακή, οργανώνεται *μπάρμπεκιου* στον προαύλιο χώρο την πισίνας, με ενδεικτική τιμή κατά άτομο, το συγκεκριμένο *event* προσφέρει στους πελάτες του έναν υπέροχο γευστικό *μπουφέ* και επίσης και ζωντανή μουσική, δημιουργείται μια ευχάριστη ατμόσφαιρα για όλους.

## Θ) ΤΜΗΜΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ SPA\*

### ✧ Λασποθεραπεία - Λασπόλουτρο

Ιαματικά λασπόλουτρα από μίγμα λάσπης πλούσιας σε μεταλλικά στοιχεία, κατάλληλα προετοιμασμένης και μακροχρόνια ωριμασμένης, σε συνδυασμό με το ιαματικό νερό *Thermae Sylla Spa*, εφαρμόζονται σε όλο το σώμα, μέσα σε ειδικές μπανιέρες ή με τοπικές επαλείψεις, ανάλογα με τις ανάγκες των επισκεπτών.

### ✧ Εισπνοθεραπεία

Οι ευεργετικές ιδιότητες της εισπνοθεραπείας για την πρόληψη και θεραπεία αναπνευστικών και ωτορρινολαρυγγολογικών παθήσεων είναι ένα προνόμιο που απολαμβάνουν οι επισκέπτες του *Thermae Sylla Spa*. Σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους απελευθερώνονται υδρατμοί ιονισμένου νερού με διάφορες προσθήκες (εκχυλίσματα ευκαλύπτου, χαμομηλιού κ.ά.). Αποτελεί ιδιαίτερα ευεργετική θεραπεία για καπνιστές.

### ✧ Λουτροθεραπεία

Γίνεται σε ειδικούς ατομικούς λουτήρες με ιαματικό νερό *Thermae Sylla Spa*, πολλές φορές με χρήση CO<sub>2</sub> και με δυνατότητα υδρομασάζ. Ενδείκνυται για θεραπεία, πρόληψη και αισθητική.

### ✧ Φυσιοθεραπεία

Είναι επιστημονικά αποδεδειγμένο ότι ο συνδυασμός της λουτροθεραπείας με τη φυσιοθεραπεία αυξάνει θεαματικά τα αποτελέσματα της θεραπείας. Υπό την επίβλεψη ιατρών και φυσιοθεραπευτών, οι επισκέπτες του *Thermae Sylla Spa* απολαμβάνουν ολοκληρωμένα προγράμματα φυσιοθεραπείας, όπως κινητική επανάκτηση, φυσιοκινησιοθεραπεία, ηλεκτροθεραπεία, φωτόλουτρα, ηλεκτρικά υπέρυθρα, για παθολογικές θεραπείες ή για απλή σωματική και ψυχική χαλάρωση και ανακένωση. Πολύτιμη θεραπεία για διάφορες παθήσεις των οστών.

### ✧ Μασαζοθεραπεία

Συμπλήρωμα απαραίτητο στις θερμικές θεραπείες, η

\* πηγή: Υδροθεραπευτήριο *Thermae Sylla Spa*

μασαζοθεραπεία μετριάζει ή και εξαφρανίζει την παροδική κούραση που προκαλείται από τις επαλείψεις με λάσπη και από τα μπάνια. Ανάλογα με το πρόγραμμα, που καταρτίζουν οι ειδικοί του *Thermae Sylla Spa*, προτείνονται ενέργειες όπως: Χαλαρωτικό μασάζ, θεραπευτικό μασάζ - ολικό ή τοπικό, μασάζ αδυνατισματος και ρεφλεξολογία.

✧ **Ντους μασάζ φιλής βροχής**

Μια ιαματική φιλή βροχή από ειδικούς εκτοξευτήρες θεραπεύει τους πόνους των μυών, τινάζει τους μύες και διώχνει το στρες.

✧ **ΚραχενofenΞΪhaybath**

Ιδανική θεραπεία για πόνους αυχένα (αυχενικό σύνδρομο), πόνους μέσης και πλάτης.

✧ **Φυκιοθεραπεία Θαλασσοθεραπεία**

Πρόκειται για μια πολύ αποτελεσματική θεραπεία αναζωογόνησης για τη χαλάρωση, την κυτταρίτιδα και τα περιττά κιλά.

✧ **Εκτόξευση νερού με πίεση**

Αποτελεί συμπληρωματική θεραπεία της θαλασσοθεραπείας και γίνεται με μασάζ από ειδικούς εκτοξευτήρες θαλασσινού νερού.

✧ **Ατμόλουτρο βοτάνων**

Το "Ατμόλουτρο Βοτάνων" είναι ένας χώρος παρόμοιος με σάουνα. Η ζέστη που επικρατεί ελευθερώνει ατμούς αιθέριων ελαίων από διάφορα θεραπευτικά βότανα, γνωστά για τις ευεργετικές, χαλαρωτικές και θεραπευτικές τους ιδιότητες. Αυτά τα αιθέρια έλαια είναι ωφέλιμα είτε με την εισπνοή τους, είτε με την απορρόφησή τους από το δέρμα.

✧ **Ηφαιστειακά ατμόλουτρα**

Τα "Ηφαιστειακά Ατμόλουτρα" αποτελούν μία από τις πιο ευεργετικές και αναζωογονητικές υπηρεσίες του *Thermae Sylla Spa* χάρη στη χρήση ηφαιστειακών πετρωμάτων της ευρύτερης περιοχής. Στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους των "Ηφαιστειακών Ατμόλουτρων" αναδύονται υδρατμοί από αυτές τις ηφαιστειακές πέτρες οι οποίες "βαπτίζονται" μέσα στο ιαματικό νερό του *Thermae Sylla Spa*.

### ✧ *Oriental Rasul*

Αποτελεί μια μυθική μαγεία ενός αρχαίου ανατολίτικου μυστικού για τη φροντίδα του δέρματος. Ο συνδυασμός του πήλινγκ (peeling) σε ολόκληρο το σώμα με διαφορετικές φυσικές λάσπες, εισπνοών από ευχάριστους ατμούς βοτάνων και της "ζεστής βροχής" που πέφτει από τη θολωτή και έναστρη οροφή του Rasul, σβήνει όλες τις ταλαιπωρίες και τις ενοχλήσεις από το δέρμα, το οποίο ξαναβρίσκει την ελαστικότητα και τη φρεσκάδα του και εσείς μια τέλεια εμφάνιση και αίσθηση νεότητας και ζωντάνιας.

### ✧ *Λουτρό Κλεοπάτρας*

Ακόμη και σήμερα η Κλεοπάτρα είναι το σύμβολο της κομψότητας και της φυσικής ομορφιάς. Οι αρχαίες μυστικές συνταγές για τη φροντίδα του σώματός της αποδεικνύουν την αξία των φυσικών προϊόντων στη διατήρηση μιας υγιούς και όμορφης επιδερμίδας.

### ✧ *Αισθητική προσώπου*

## ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μετά τον καθορισμό των επιδιωκόμενων εφικτών στόχων της ξενοδοχειακής επιχείρησης προσδιορίζεται το έργο που θα εκτελεσθεί. Το έργο αυτό θα πρέπει να ανακαλυφθεί σε ενότητες, για κάθε μία από τις οποίες απαιτούνται τυποποιημένες και επαναληπτικές ενέργειες. Οι ενότητες αυτές αποτελούν οργανωτικές μονάδες. Επομένως, η τμηματοποίηση αποβλέπει στην κατανομή του συνολικού έργου με τη διάσπαση του σε μικρότερα τμήματα. Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, επιτρέπει την επέκταση της οργανωτικής δομής.

Με τον όρο τμήμα, εννοούμε μία συγκεκριμένη περιοχή της επιχείρησης επί της οποίας ο manager ασκεί εξουσία προς εκτέλεση εξειδικευμένων δραστηριοτήτων. Ένα τμήμα αποκτά



υπόσταση από την στιγμή που μια ομάδα εξειδικευμένων δραστηριοτήτων τίθεται κάτω από την εποπτεία ενός manager. Τμηματοποίηση εννοούμε τη διαδικασία δημιουργίας τμημάτων (οργανωτικών μονάδων). Τα είδη της τμηματοποίησης στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι τα εξής:

#### **(α) Τμηματοποίηση με απλή αρίθμηση**

Σύμφωνα με αυτήν οι ξενοδοχοϋπάλληλοι ταξινομούνται κατά τμήματα εκμετάλλευσης. Η μέθοδος αυτή δεν χρησιμοποιείται πια γιατί: (α) Η εξειδίκευση συνέβαλε στην εγκατάλειψη αυτής της απλής μεθόδου τμηματοποίησης και (β) Η τμηματοποίηση με απλή αρίθμηση είναι χρήσιμη μόνο στα κατώτερα επίπεδα της οργανωτικής δομής.

#### **(β) Τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες των τμημάτων**

Η τμηματοποίηση κατά λειτουργία είναι η πιο συνηθισμένη μορφή τμηματοποίησης ανά τον κόσμο. Επιτυγχάνεται μέσω της ομαδοποίησης ομοίων δραστηριοτήτων που συνιστούν μια λειτουργική ενότητα. Μέσα απ' αυτή τη μέθοδο εξασφαλίζεται η ύπαρξη εξειδίκευσης από την οποία εξαρτάται η αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού καθώς και το ότι οι βασικές λειτουργίες της επιχείρησης διοικούνται και κατευθύνονται από ανώτατα στελέχη.

#### **(γ) Τμηματοποίηση κατά περιοχές επαφής με τον πελάτη**

Με βάση αυτό το κριτήριο το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων, τα τμήματα στα οποία ο πελάτης έρχεται σ' επαφή με το προσωπικό και εκείνα που ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν, για παράδειγμα, τα τμήματα: εστιατορίου, μπαρ υποδοχής, ενώ στη δεύτερη τα τμήματα λογιστηρίου, προσωπικού, συντήρησης.

**Τμηματοποίηση με βάση τον βαθμό επαφής του πελάτη με το προσωπικό του ξενοδοχείου.**

Τμήματα επαφής  
με τον πελάτη  
FRONT OF THE  
HOUSE  
Υποδοχή  
Δωμάτια  
Χώροι Spa  
Πισίνα  
Σαλόνι υποδοχής  
Εστιατόριο  
Μπαρ  
Αίθουσες  
εκδηλώσεων  
Πληροφορίες  
Τηλεφωνείο

Τμήματα μη  
επαφής με τον  
πελάτη  
BACK OF THE  
HOUSE  
Λογιστήριο  
Τμήμα  
προσωπικού  
Κουζίνα  
Τμήμα  
Διαφήμισης  
Συντήρηση  
Πλυντήριο  
Λιθοθήκη  
Μπουφές

#### **(δ) Τμηματοποίηση κατά περιοχή**

Η τμηματοποίηση κατά περιοχή είναι ένα είδος οργάνωσης που χρησιμοποιείται στις μεγάλες επιχειρήσεις των οποίων η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι διασπαρμένη γεωγραφικά, και είναι δυνατόν να συνυπάρξει με κάποιο άλλο είδος τμηματοποίησης, όπως η τμηματοποίηση κατά λειτουργία. Οι λόγοι που οδηγούν στην χρησιμοποίηση αυτής της μεθόδου είναι συνήθως οι εξής: α. Η εκμετάλλευση τοπικών συνθηκών β. Η ετοιμότητα για έγκαιρη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων γ. Η δυνατότητα αναπτύξεως των *manager*.

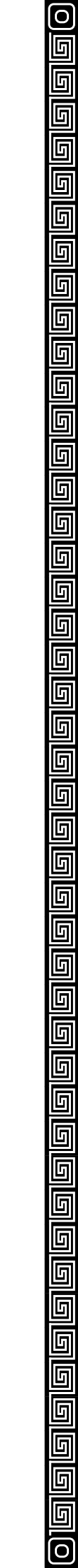
#### **(ε) Τμηματοποίηση κατά κατηγορία πελατών**

Η ιδέα της τμηματοποίησης κατά κατηγορία πελατών γεννιέται από το γενικό ενδιαφέρον της ξενοδοχειακής επιχείρησης για την εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο πελάτης αποτελεί το κεντρικό σημείο προσανατολισμού της επιχείρησης κατά τον σχεδιασμό της οργάνωσης. Το θετικό αυτής της μεθόδου είναι ότι οι πωλήσεις μπορούν να προωθηθούν καλύτερα όταν οι καταναλωτές ταξινομηθούν κατά ηλικία, φύλο, εισόδημα κ.α. Ο κίνδυνος που υποθάλλει όμως είναι η ενδεχόμενη δυσχέρεια συντονισμού τμημάτων οργανωμένων μ' αυτή τη μέθοδο και τμημάτων οργανωμένων με βάση άλλες μεθόδους.

*Τμηματοποίηση ξενοδοχείου με βάση τις λειτουργίες που επιτελούνται σ' αυτό*

*Διευθυντής*

<i>Δωμάτια</i>	<i>Λογιστήριο</i>	<i>Τρόφιμα ποτά</i>	<i>Μάρκετινγκ</i>
<i>Υποδοχή</i>	<i>Έλεγχος</i>	<i>Αγορές</i>	<i>Διαφήμιση</i>
<i>Κρατήσεις</i>	<i>Μισθοδοσία</i>	<i>Αποθήκευση</i>	<i>Προβολή</i>
<i>Ταμείο</i>	<i>Στατιστικές</i>	<i>Παρασκευή</i>	<i>Δημόσιες</i>
<i>Καθαρισμός</i>		<i>Διάθεση</i>	<i>Σχέσεις</i>
<i>χώρων</i>			
<i>Πλυντήριο</i>			
<i>Ταχυδρομείο</i>			
<i>Τηλεφωνείο</i>			



*ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ  
ΤΟΥ Τ.Ο.Μ.  
ΣΤΟ  
THERMAE  
SYLLA SPA*

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

Η στρατηγική αυτή πρέπει να έχει τρεις (3) αντικειμενικούς στόχους:

- I. Πρώτη για τους πελάτες
- II. Πρώτη για τους εργαζόμενους
- III. Πρώτη μέσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις SPA

Η οικονομική έκθεση του *Thermae Sylla Spa* και η θέση του ανάμεσα σε όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες spa, ήταν αναγνωρισμένες και άρα αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί μόνο αν πραγματοποιηθούν οι αντικειμενικοί στόχοι που αφορούσαν τους πελάτες και τους εργαζόμενους. Για να πετύχουν τις αναγκαίες αλλαγές έπρεπε να πετύχουν μια μεγάλη ιδεολογική αλλαγή μέσα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης και σε όλο το εργατικό δυναμικό.

Μια στρατηγική με το όνομα «*The way ahead*», που πρέπει να δημιουργηθεί και να έχει πέντε *key elements*:

Το TQM θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ως η κεντρική ιδέα για όλα μαζί τα στοιχεία έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

Βελτίωση : η συντονισμένη προσπάθεια για να δοθεί η ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναπτύξουν το δυναμικό τους και σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και για το όφελος της μονάδας.

Αποτελεσματική επικοινωνία: μία μεγάλη αναφορά για τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός επικοινωνεί προφορικά και γραπτά με πελάτες και εργαζόμενους.

Ρόλος στην κοινότητα: Ένας πιο ενεργητικός ρόλος στην υποστήριξη γεγονότων και εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα μέσα στον χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Αιδηψού καθώς και χορηγία σε *events* καλλιτεχνικού ή αθλητικού ενδιαφέροντος π.χ. δουλεία με τις τέχνες, τοπικούς συνδέσμους και την κοινότητα στο σύνολο της.

Πληροφοριακή τεχνολογία: υπολογιστές και άλλα συστήματα έτσι ώστε να επωφεληθούμε στο μέγιστο από τις νέες εξελίξεις.

Αυτά τα πέντε σημεία απαιτείται να γίνουν εντολές και κάθε περιφερειακός διευθυντής να δεχθεί την δέσμευση ώστε να αναπτύξει αυτά τα σημεία –κλειδιά. Η συμφωνία περιλαμβάνει επίσης ότι ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου και οι περιφερειακοί διευθυντές θα είναι υπεύθυνοι για την διοίκηση και την επίβλεψη της εξελικτικής αυτής διαδικασίας. Πριν το πρόγραμμα μπει σε εφαρμογή θα πρέπει να επισημανθεί μια σειρά από αρχές του TQM.

Αυτές οι αρχές αποτελούν το σκελετό για την πληροφόρηση όλων των υπαλλήλων και παραθέτονται παρακάτω:

- Το TQM δεν σχετίζεται μόνο - με τα προϊόντα ή την ποιότητα των υπηρεσιών, αντίθετα περικλείει όλες τις πτυχές των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.
- Το TQM είναι μια μακροχρόνια και συνεχής διαδικασία χωρίς ημερομηνία λήξης. Δεν είναι ένα βραχυχρόνιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αλλά μία συγκεκριμένη επιχειρηματική στρατηγική. Αναγνωρίζει ότι η βελτίωση της ποιότητας δεν σταματά ποτέ και ότι πρέπει να υπάρχει συσχετισμός μεταξύ των συνεχώς αυξανόμενων απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών.
- Το TQM εμπλέκει όλους τους υπαλλήλους στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.
- Το TQM παρουσιάζει μια πτυχή πειθαρχημένης ομαδικής εργασίας για την επίλυση προβλημάτων.
- Το TQM αναφέρεται στην πρόληψη και περικλείει την ιδέα της συνεχούς βελτίωσης.
- Το TQM υποστηρίζει και ενισχύει τις αρχές της ξενοδοχειακής επιχείρησης, το επίπεδο των υπηρεσιών και τους μακροπρόθεσμους στόχους.

- Το TQM βρίσκεται στο επίκεντρο της μακροπρόθεσμης διαδικασίας και της επίτευξης ενός σκοπού, της αναγνώρισης δηλαδή των πελατών ότι η εταιρεία παρέχει άριστο επίπεδο υπηρεσιών, διαμονής και επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Το TQM ευθαρρύνει κάθε υπάλληλο ώστε να παρέχει άριστες υπηρεσίες στους εξωτερικούς πελάτες, καθώς και στους συναδέλφους τους, στους εσωτερικούς πελάτες.
- Το TQM «επιτυγχάνει την πρώτη φορά, κάθε φορά, επί παντός επιστητού».

Γενικά η εταιρεία οφείλει να θεσπίσει κάποιους κανόνες και τρόπους ώστε να αλλάξει ριζικά την κουλτούρα της επιχείρησης και τον τρόπο λειτουργίας της. Αυτή η διαδικασία αλλαγών απαιτεί προσεγμένο σχεδιασμό.

### **ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Το σημείο αναφοράς στη διαδικασία ολικής ποιότητας είναι η θεμελίωση της παρούσας θέσης στον χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Για το σκοπό αυτό, δύο εκτεταμένες επισκοπήσεις πρέπει να πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα( π.χ. για ένα μήνα). Το πρώτο τμήμα της επισκόπησης σχετίζεται με τους πελάτες και δομείται από τη συλλογή πληροφοριών αναφορικά με τις βασικές περιοχές των εξωτερικών πελατών. Το δεύτερο τμήμα αφορά τους υπαλλήλους και δομείται έτσι ώστε να είναι δυνατή η εις βάθος συλλογή πληροφοριών σχετικά με την εικόνα που είχαν οι υπάλληλοι για την επιχείρηση. Για την επίτευξη αυτών των δύο διαδικασιών, το πρόβλημα θα ήταν ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου να ενημερωθεί λεπτομερώς για τις επισκοπήσεις, εξηγώντας του τη σημασία της επισκόπησης και ζητώντας τη συνεργασία του.

Στα πλαίσια της επισκόπησης θα πρέπει να πραγματοποιηθούν επίσης ομαδικές συζητήσεις με πελάτες και υπαλλήλους για να προσδιορίσουν ακριβώς ορισμένες λεπτομέρειες σε ζητήματα που ίσως προκύψουν. Συζητήσεις



πελατών σε ομάδες λίγων ατόμων μπορούν να πραγματοποιηθούν στην επιχείρηση σε διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου και μια ομάδα πελατών να παρακολουθήσει τις συζητήσεις αυτές σε αντιδιαστολή. Επιπροσθέτως ολιγομελής ομάδες υπαλλήλων συγκροτήθηκαν προκειμένου να γίνουν συζητήσεις σε διάφορα τμήματα, όπου επίσης θα κλιθούν σε αντιδιαστολή να παρακολουθήσουν ομάδες υπαλλήλων, ώστε να υπάρχει και η αντίθετη άποψη. Τα δεδομένα τα οποία θα συλλεχθούν από τις επισκοπήσεις και από τις ομαδικές συζητήσεις θα είναι σημαντικά για την επιχείρηση και είναι ικανά να καταστήσουν δυνατή την αναγνώριση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και την ανάγκη προσαρμοστικότητας ως προς την κατανομή των προτεραιοτήτων. Οι πληροφορίες επανατροφοδοτούν σε ένα μεγάλο βαθμό τον μάνατζερ.

### **ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Η επισκόπηση που αφορά ένα τυχαίο δείγμα πελατών και δομείται έτσι ώστε να συλλέξει πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις και τις αντιλήψεις τους σε μία ευρεία κλίμακα δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένων:

- ◆ Την εικόνα της εταιρείας
- ◆ Το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών
- ◆ Στάση του προσωπικού
- ◆ Τη διαστύρωση των απαιτήσεων των πελατών

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ**

Το αποτέλεσμα της επισκόπησης μπορεί να μας δείξει εάν η πλειοψηφία των πελατών ήταν ικανοποιημένη ή δυσαρεστημένη με το ξενοδοχείο. Ωστόσο, θα πρέπει να παραδεχτούμε ότι χρειάζεται ακόμη αρκετή δουλειά προκειμένου να επιτευχθεί το απαιτούμενο επίπεδο παροχής υπηρεσιών ως προς τους πελάτες. Και πάντα να λαμβάνεται υπόψη, ότι όσο ικανοποιητικό και αν είναι το αποτέλεσμα

της επισκόπησης των πελατών να μην επαναπαύεται η διεύθυνση σε αυτό., πάντα να προσπαθεί για το καλύτερο.

### **ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Η επισκόπηση αφορούσε ένα δείγμα υπαλλήλων ή και όλους τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων της εταιρείας και δημιουργείται έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η συλλογή πληροφοριών σχετικά με:

- ◆ Τις απόψεις τους για την εταιρεία
- ◆ Το είδος της διοίκησης
- ◆ Την επικοινωνία
- ◆ Την αντίληψη των υπαλλήλων για τις απαιτήσεις των πελατών
- ◆ Την κατανόηση της συμμετοχής τους στην ποιότητα

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Το αποτέλεσμα της επισκόπησης των υπαλλήλων δίνουν μια πολύτιμη ένδειξη για τις αντιλήψεις των πελατών, σχετικά με το ξενοδοχείο σε όλο το εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών. Αφότου λάβει τέλος η επισκόπηση θα συγκροτηθούν ομαδικές ενημερώσεις. Είναι προφανές ότι ίσως κάποιοι να μην δεχθούν θερμά τις αλλαγές που αποφέρει η εισαγωγή του ΤQΜ στο ξενοδοχείο. Άλλοι ίσως να ευθουσιαστούν ή ακόμα και να τους αφήσει παγερά αδιάφορους η διαδικασία αυτή. Το θέμα είναι όλοι οι υπάλληλοι να κατανοήσουν το πόσο καλό θα ήταν για το ξενοδοχείο και κατά προέκταση και για αυτούς τους ίδιους η εισαγωγή διοίκησης ποιότητας.

Οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τη δόμηση του περιεχομένου του υλικού εκπαίδευσης για την ολική ποιότητα. Η επισκόπηση του Τ.Q.Μ. χρησιμοποιείτε σε τακτική βάση για την καταγραφή της προόδου της ολικής ποιότητας.

## ΟΡΓΑΝΩΝΟΝΤΑΣ ΜΕ Τ.Ο.Μ.

Έχοντας καθιερωθεί σ' αυτό το σημείο, οι οργανωτικοί και οι σχετικοί με την ανεύρεση πηγών υπαιτιγμοί για την επίτευξη των στόχων, πρέπει να επανεξεταστούν.

Πολλές επιλογές ίσως τεθούν υπό θεώρηση, συμπεριλαμβανομένων και προσωπικών θέσεων του μάνατζερ, ο οποίος προφανώς είναι ο μόνος που θα υποδείξει σχέδια, προσαρμοσμένα στους δικούς του λειτουργικούς τομείς, με τον δικό του τρόπο, και με το δικό του χρονοδιάγραμμα.

*TQM- Its Implementation and Integration into Strategy  
Organization Chart*

Regional quality Coordinator

*Quality Development*

*Quality Support Management*

*Quality Administrative*

*Special Projects Assistant*

*Quality coordination Department*

Ωστόσο, η άποψη που προκύπτει ότι για την εξασφάλιση της επιτυχίας της διαδικασίας αυτής είναι να παρουσιαστεί το TQM με συνέπεια και ομοιομορφία μέσα από την οργάνωση. Για την υποστήριξη αυτού του σκοπού θα παρθεί μια σημαντική απόφαση για τη δημιουργία ενός τμήματος συντονισμού ποιότητας, το οποίο θα είναι υπεύθυνο για την εισαγωγή και το συντονισμό της όλης διαδικασίας. Ένας προχωρημένος μάνατζερ είναι απαραίτητο να διοριστεί ως τοπικός συντονιστής ποιότητας, ο οποίος θα αναφέρεται απευθείας στον διευθυντή, ο οποίος έχει την ολική ευθύνη των εντολών για το TQM. Για τη βοήθεια του καλό θα ήταν να διοριστεί ένας μάνατζερ υποστήριξης ποιότητας, δύο βοηθοί εξέλιξης της ποιότητας, ένας βοηθός ειδικών σχεδίων, και ένας βοηθός διοίκησης ποιότητας. Μόνο το προσωπικό με ανώτερες ικανότητες, το οποίο θα δείξει ενθουσιασμό και δέσμευση στην ποιότητα, πρέπει να διοριστεί σ' αυτή την ομάδα.

Αυτή η ομάδα των έξι, θα παρέχει υποστήριξη της διαδικασίας και θα έχει την ευθύνη για τον συντονισμό των ομάδων εργασίας, τη δόμηση των σχεδίων εκπαίδευσης και την παραβολή στρατηγικών πληροφοριών. Επιπροσθέτως η ομάδα συνεχώς θα αναθεωρεί το περιεχόμενο, τη δομή και τη σημασία των ομάδων εργασίας.

## **ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Ακολουθώντας το σχηματισμό των συντονιστικών ομάδων, διορίζονται 12 πλήρους απασχόλησης σύμβουλοι ποιότητας, οι οποίοι κατέχουν και μπορούν να χρησιμοποιούν τις τέσσερις βασικές λειτουργίες. Οι ευθύνες τους συμπεριλαμβάνουν τον σχηματισμό και την εφαρμογή των σχεδίων κατά τμήματα, την παροχή εκπαίδευσης, συμβουλών και βοήθειας στον λειτουργικό μάνατζερ, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εκπαίδευσης. Επιπροσθέτως διευκολύνουν την καθιέρωση των Ομάδων Ποιότητας. Αν και εργάζονται υπό την ενημέρωση του συντονιστή ποιότητας, οι σύμβουλοι ποιότητας είναι υπεύθυνοι ως προς τον διευθυντή των τμημάτων σχετικά με τις εφαρμογές. Οι σύμβουλοι ποιότητας, επιλέγονται από μεσαίες βαθμίδες διοικήσεως και από μια ποικιλία δραστηριοτήτων. Το πιο σημαντικό προσόν ήταν ο ενθουσιασμός για ποιότητα. Αυτό το βοήθημα αύξησε κατά το μέγιστο τη δέσμευση της διεύθυνσης του ξενοδοχείου για την εξασφάλιση παρουσίας της διαδικασίας με ομοιομορφία και συνέπεια μέσα από το σύνολο των δραστηριοτήτων.

Αφότου καθιερώθηκε αυτή η ομάδα, όλα τα μέλη πρέπει να παρακολουθήσουν παράλληλα εκτεταμένη εκπαίδευση στους ακόλουθους τομείς:

- ◆ Ιστορία και παρελθόν του T.Q.M.
- ◆ Απόψεις και φιλοσοφίες
- ◆ Ικανότητες παρουσίασης

- ◆ Μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων των ομάδων ποιότητας
- ◆ Διοικητική εκπαίδευση
- ◆ Καθιέρωση ικανοτήτων

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης η ομάδα θα πρέπει να εξετάσει εις βάθος στην εξέλιξη του υλικού των ομάδων εργασίας. Το ξενοδοχείο τώρα είναι έτοιμο να πραγματοποιήσει το πρόγραμμα T.Q.M. Πώς θα μπορούσε να το πραγματοποιήσει αυτό και να επιτύχει την ενεργό συμμετοχή όλων των υπαλλήλων της;

### **Η ΑΡΧΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗ**

Τους ακόλουθους μήνες η απόφαση για την παρουσίαση του TQM στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, θα παρουσιαστεί με λεπτομερή θεώρηση του τρόπου με τον οποίο θα αναγγελόταν η αρχή της διαδικασίας. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για την πραγματοποίηση αυτού του σκοπού, αλλά τελικά καλύτερο θα ήταν το ξεκίνημα να συμβαδίζει σε μία κλίμακα ανάλογα με τη σημασία και τη δέσμευση που καθορίζονται από τον διευθυντή και τους μάνατζερ. Αφότου πάρθηκε αυτή η απόφαση, έπρεπε να εξεταστούν οι πιθανότητες να συμβαδίζουν τα ωράρια των υπαλλήλων από όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Ο διευθυντής μαζί με τον μάνατζερ θα πάρουν μέρος στις πρώτες ομάδες εργασίας. Το ίδιο περιεχόμενο και η ίδια δομή της ομάδας εργασίας θα πρέπει να εφαρμοστεί καταρρακτωδώς σε όλα τα επίπεδα του προσωπικού μέσα στον οργανισμό.

Η απόφαση θα έχει να κάνει με το ότι οι ομάδες εργασίας θα συνεδριάζουν σε χώρους που θα διαμορφωθούν εντός του ξενοδοχείου. Η ίδια προσέγγιση ακολουθηθείτε σε κατηγορίες των υπαλλήλων και δεν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ του μάνατζερ και των άλλων επιπέδων του προσωπικού, αναφορικά με τις παρεχόμενες διευκολύνσεις.

Ο συντονισμός των εργασιών και των χρονοδιαγραμμάτων πραγματοποιούνται από το τμήμα συντονισμού ποιότητας. Κατά την επαφή με το αντικείμενο ποιότητας απαιτούνται πολύ υψηλά πρότυπα αναφορικά με τις υπηρεσίες, την οργάνωση, τις τοπικές ρυθμίσεις σε συσχετισμό με αυτά που θα περίμενε κάποιος, ο οποίος παρακολουθεί τη συνεδρίαση ενός κύκλου ποιότητας. Το γενικό σχέδιο είναι οι υπάλληλοι της εταιρείας να παρακολουθήσουν τους κύκλους ποιότητας στο διάστημα δύο μηνών.

## **Η ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Οι ομάδες εργασίας θα έχουν ένα κεντρικό θέμα και θα μεταδίδουν κεντρικά μηνύματα, τα οποία εξασφαλίζουν την ύπαρξη κατανόησης μεταξύ όλων των τμημάτων και λειτουργιών. Ωστόσο, τα περιεχόμενα σχεδιάζονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες ανάγκες εξειδικευμένων τμημάτων και οι μάνατζερ παραγωγής έχουν πλήρη συμμετοχή σ' αυτή τη διαδικασία. Η λειτουργία της ομάδας εργασίας συνίστατο στην εισαγωγή τυπικών δεδομένων, συζητήσεις και ένα μεγάλο αριθμό συνδικαλιστικών διαδικασιών και επανατροφοδοσία. Το περιληπτικό φυλλάδιο της ομάδας εργασίας θα μοιραστεί σ' όλους. Οι συζητήσεις των ομάδων εργασίας που ξεκινούν συχνά από τον διευθυντή και έχουν σκοπό την υπογράμμιση των ημερήσιων σκοπών. Στην περίπτωση που δεν μπορούν να τις παρακολουθήσουν, χρησιμοποιούνται βίντεο παρουσίασης του διευθυντή.

Υπάρχουν ορισμένα αξιοσημείωτα και πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά των ομάδων εργασίας. Το πρώτο είναι ότι πρέπει να καθοδηγούνται από τον μάνατζερ. Μολονότι πιθανότατα να υπάρχουν διαθέσιμες συμβουλές ειδικών, στα πλαίσια της λειτουργίας του σχεδίου για τη χρήση των συμβούλων ποιότητας, τον κύριο όγκο του υλικού του

παρουσιάζουν οι μάνατζερ παραγωγής, οι οποίοι καθοδηγούν και τις συζητήσεις. Το δεύτερο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ότι οι ομάδες εργασίας ξεκινούν τη διαδικασία ολικής ποιότητας και τα θέματα και προβλήματα που αναγνωρίζονται τα χρησιμοποιεί ο μάνατζερ, προκειμένου να σκεφτούν λύσεις και αν ήταν δυνατό και να πάρουν δραστικά μέτρα. Όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να δώσουν μια απάντηση στο ερώτημα: τι ήταν αυτό που τους εμπόδιζε ώστε να παρέχουν 100% ποιοτικό σέρβις σε οτιδήποτε και αν έκαναν.

Υπάρχουν δύο είδη κύκλων ποιότητας μιας μέρας και κύκλοι ποιότητας δύο ημερών.

### **ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΔΥΟ ΗΜΕΡΩΝ**

Οι κύκλοι ποιότητας δύο ημερών σχεδιάζονται για τα διοικητικά επίπεδα. Τα βασικά σημεία που κάλυπταν ήταν τα εξής:

- I. Οι ιδέες του T.Q.M.
- II. Οι κίνδυνοι και οι ευκαιρίες που αντιμετωπίζει το ξενοδοχείο
- III. Το διοικητικό στίλ και η προσωπική απόδοση ποιότητας
- IV. Αναγνώριση των θεμάτων ποιότητας
- V. Ο ρόλος των ομάδων ποιότητας
- VI. Κατανόηση των εργαλείων και των τεχνικών που πρέπει να χρησιμοποιηθούν
- VII. Αναγνώριση του κόστους του σχεδίου ποιότητας
- VIII. Δοκιμαστική διαδικασία

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο διοικητικό στίλ και στο ρόλο του οποίου παίζουν οι διοικητικοί στο να ευθαρρύνουν τη λειτουργία ενός περιβάλλοντος, στο οποίο όλοι μπορούν να συνεισφέρουν στη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας. Ακολουθείται δραστικά το σχέδιο, το οποίο παρουσιάζει τους διοικητικούς ως πρότυπα.

## ΜΟΝΟΗΜΕΡΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι διήμεροι κύκλοι ποιότητας σταματούν για τα κατώτερα της διοικητικής εποπτείας επίπεδα. Ο λόγος είναι να μην δοθεί λιγότερη έμφαση στο κόστος του σχεδίου ποιότητας και στο διοικητικό στίλ. Ωστόσο, οι ίδιες ιδέες και φιλοσοφίες αναπτύχθηκαν.

Τα βασικά στοιχεία των μονοήμερων κύκλων ποιότητας είναι τα παρακάτω:

- I. Οι ιδέες του T.Q.M.
- II. Κίνδυνοι και ευκαιρίες που αντιμετωπίζει το ξενοδοχείο
- III. Ιδέες του είδους «πετυχαίνοντας το σωστό πρώτη φορά και κάθε φορά»
- IV. Προσωπική απόδοση ποιότητας
- V. Δοκιμαστική διαδικασία

Ιδιαίτερη προσοχή είναι απαραίτητο να δοθεί στη σύλληψη του T.Q.M. για το πως τα άτομα θα μπορούσαν να εμπλακούν στη διαδικασία και για τη σημασία των εσωτερικών πελατών και για τις ενέργειες υποστήριξης της διοίκησης.

Κατά το ξεκίνημα της ομάδας εργασίας, δίνεται σ' όλους ένας φάκελος, ο οποίος περιέχει ένα στυλό και ένα αντίγραφο των αρχών της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για συγκεκριμένες λειτουργίες καλό θα ήταν να συγκροτηθούν συντονισμένοι κύκλοι ποιότητας για εξωτερικούς πελάτες και προσωπικό εταιρείας.

Οι κύκλοι ποιότητας για να έχουν μεγάλα ποσοστά συμμετοχής απαιτείται η δημιουργία ενός φόρουμ στο οποίο οι συμμετέχοντες θα ευθαρρυνθούν να μιλήσουν ανοιχτά και ειλικρινά σχετικά με θέματα που τους απασχολούν. Στο τέλος του κύκλου ποιότητας δίνονται αναμνηστικά σ' όλους (π.χ. μικρές κουνκάρδες, καρφίτσες με το λογότυπο του ξενοδοχείου). Η αντίδραση από τους συμμετέχοντες θα είναι ενθουσιώδης και οι υπάλληλοι θα το θεωρήσουν ως διασκεδαστικό, ίσως ακόμα και επιβραβευτικό.



## ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ & ΕΠΙΧΑΝΑΤΡΟΦΟΛΟΓΗΣΗ

Κατά το ξεκίνημα των ομάδων εργασίας, ο μάνατζερ θα δεσμευτεί στα μέλη των ομάδων, ότι όλα τα θέματα και προβλήματα που θα προκύψουν, θα τίθεντο υπό σκέψη και ότι θα τους ενημερώσουν για τις ενέργειες που θα πραγματοποιηθούν. Σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται να μην ληφθεί κανένα μέτρο, αλλά το πιο σημαντικό, ότι θα ενημερωθούν για κάτι τέτοιο, καθώς και για τους λόγους που οδηγούν στην απόφαση αυτή. Είναι σημαντικό για την επιτυχία της διαδικασίας ο μάνατζερ να τιμήσει αυτή τη δέσμευση. Οι συμμετέχοντες στους κύκλους ποιότητας κλίνονται να ενταχθούν σε μικρές ομάδες δράσης, προκειμένου να βοηθήσουν για την ανεύρεση λύσεων σε προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Καθιερώνονται, λοιπόν, τρεις τύποι Ομάδων Ενεργειών Ποιότητας:

I) Λειτουργικές ομάδες ποιότητας: Αυτές οι ομάδες συγκροτήθηκαν από τον μάνατζερ και αφορούν θέματα που θα μπορούσαν να επιλυθούν σε τμηματικό επίπεδο. Σε ακόλουθες συζητήσεις που θα γίνουν, ο μάνατζερ θα αποφασίσει να επαυρθώσουν για την ομάδα, η οποία συνήθως αποτελείται από περίπου τρία άτομα. Οι ομάδες θα διαλυθούν μόλις ολοκληρωθεί η δουλειά για την επίλυση των προβλημάτων.

II) Συνλειτουργικές ομάδες ποιότητας: Αυτές οι ομάδες λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο των λειτουργικών ομάδων σε τμηματικό επίπεδο εκτός από το γεγονός ότι δημιουργούνται από άτομα από διαφορετικές ειδικότητες.

III) Ομάδες αποστολών: Οι ομάδες αυτές ασχολούνται με θέματα πολιτικής και συγκροτούνται από τον διευθυντή και τον μάνατζερ. Και πάλι, όταν ολοκληρωθούν οι εργασίες τους για την επίλυση των θεμάτων- προβλημάτων, η ομάδα ξανά αποσυντίθεται.

Οι υπάλληλοι θα αναλάβουν ηγετικό ρόλο στις ομάδες ποιότητας με την κατάλληλη εκπαίδευση σε τεχνική επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για τη βοήθεια στην ανεύρεση λύσεων στα προβλήματα που δημιουργούνται. Τα εργαλεία και οι τεχνικές επίλυσης προβλημάτων που θα χρησιμοποιηθούν είναι:

- 1) Brainstorming
- 2) Pareto
- 3) Διάγραμμα fishbone
- 4) Six- word Διάγραμμα

Ως κανόνας για τις ομάδες είναι να συνεντρίζονται μία ώρα κάθε εβδομάδα. Όταν το πρόβλημα παρουσιαστεί, η ομάδα καταθέτει την έρευνα της στο διοικητικό γκρουπ και με την επίλυση του προβλήματος εν κατακλείδι, η ομάδα διαλύεται. Υπάρχει ελαστικότητα σ' αυτό το θέμα, και θεωρείται ως η πλέον κατάλληλη. Οι ομάδες θα πάρουν μέρος σε συγκεκριμένους σκοπούς επιλέγονται από τη διοίκηση με συστάσεις, οι οποίες προορίζονται για το μάνατζερ που συγκροτεί τις ομάδες αυτών.

Οι σύμβουλοι ποιότητας θα πρέπει επίσης να είναι διαθέσιμοι για την παροχή περαιτέρω πληροφοριών και εκπαίδευσης σε εργαλεία και τεχνικές για την βοήθεια στην επίλυση προβλημάτων.

Μέχρι το σημείο αυτό, όλοι οι υπάλληλοι θα κατέχουν κάποια εκπαίδευση πάνω στο T.Q.M.. Το ξενοδοχείο σαν επιχείρηση θα είναι επίσης ευχαριστημένο με το πρόγραμμα T.Q.M.. Η καταμέτρηση και η διατήρηση της προόδου θα είναι τώρα τα θέματα - κλειδιά.

## ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα ποιοτικά κόστη είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος καταγραφής της προόδου και παρέχει συγκέντρωση των δραστηριοτήτων για τη βελτίωση της ποιότητας. Υπάρχει μια ευκαιρία για όλους τους οργανισμούς να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη πετυχαίνοντας εξ αρχής το απαιτούμενο επίπεδο παραγωγής. Εφόσον πραγματοποιηθεί ένας σημαντικός βαθμός ερευνητικής εργασίας για την ποσοτική καταμέτρηση του «κόστους έλλειψης ποιότητας» στην εταιρεία. Έρευνες που έγιναν παγκοσμίως έδειξαν ότι το κόστος ποιότητας θα μπορούσε να καλύψει μεταξύ 20 - 40% του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να γίνει είναι να εξακριβωθεί η αλήθεια του επιχειρήματος αυτού του *Thermae Sylla Spa*. Τρήγορα γίνεται αντιληπτό ότι η γενική ιδέα είναι εφαρμόσιμη γι' αυτούς, όπως και για κάθε άλλη επιχείρηση, υπάρχουν όμως ορισμένες σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Οι διαφοροποιήσεις αυτές πρωταρχικά συνδέονται με σημαντικά στοιχεία του κόστους, τα οποία βρίσκονται έξω από τον κυρίως έλεγχο της εταιρείας, παραδείγματος χάριν κόστη σχετιζόμενα με την αγορά και τη διανομή αερίου από το Εθνικό Σύστημα Μεταφορών. Με την ποσοτική καταμέτρηση των λειτουργικών κοστών, τα οποία θα επηρεάσουν τη διαδικασία ολικής ποιότητας, αυτόματα αποκλείονται τα κόστη τα οποία είναι έξω από τον έλεγχο τους. Τα κόστη τα οποία θα μπορούσαν να επηρεαστούν, ονομάζονται Κόστη Ποιοτικής Εστίασης. Πραγματοποιούνται τότε εργασίες για την ανάπτυξη και επαλήθευση μεθόδων προσδιορισμού της ποσότητας και καταμέτρηση αυτών των στοιχείων στα πλαίσια του συνόλου Κ.Π.Ε.

Ως αποτέλεσμα των εργασιών αυτών, δρομολογούνται οικονομικοί στόχοι για την πραγματοποίηση οικονομικών, οι οποίοι θα προσαρτηθούν στο επιχειρησιακό σχέδιο.

## ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΙΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για τη διατήρηση της υψηλής θέσης του προγράμματος T.Q.M., η καθιέρωση ενός προγράμματος απόδοσης βραβείων ποιότητας θεωρείται απαραίτητη.

Ο κύριος σκοπός του σχεδίου είναι η δημοσιότητα και η αναγνώριση των υπαλλήλων, οι οποίοι θα εκδηλώσουν επίμονα υψηλά επίπεδα δέσμευσης ως προς την ποιότητα. Προκειμένου να καθιερωθεί αυτός ο θεσμός, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφύγει την γραφειοκρατία και έτσι οι προτεινόμενοι επιλέγονται με απλό τρόπο. Οποιοσδήποτε προέρχεται από την πρώτη γραμμή της παραγωγής και της εμποτείας, η οποίες είναι οι πλέον κατάλληλοι να προτείνουν κάποιον για βραβείο ποιότητας. Υπάρχουν: καθοδηγητικές γραμμές για τις προτάσεις αυτές μέσα από τις οποίες μπορεί να αναγνωρισθεί μια κλίμακα δραστηριοτήτων. Φυσικά θα υπάρχουν νικητές και από τις δύο πλευρές, από τους διοικητικούς και από τους υπαλλήλους, συμπεριλαμβανομένων αχθοφόρων, τηλεφωνικού προσωπικού και υπαλλήλους μεταφορών. Τέλος, καλό θα ήταν να δοθούν βραβεία και στις μικρές ομάδες (δύο ή τριών ατόμων), οι οποίες συγκροτήθηκαν για να φέρουν εις πέρας συγκεκριμένα σχέδια. Το περιεχόμενο των επάθλων καθώς και ο τρόπος διανομής τους εξαρτάτε από της κρίση της διοίκησης. Το ενδιαφέρον το οποίο θα προκαλέσει η δραστηριότητα αυτή είναι εξαιρετικά μεγάλο και βοηθά την επιχείρηση να αναγνωρίσει τα επιτεύγματα προόδου.

## *ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΧΕΙΑ*

Το Τ.Ο.Μ. παρουσιάζεται στην πλειοψηφία των δημοσιεύσεων θα προκύψουν, για τους υπαλλήλους π.χ. περιοδικά για ξενοδοχεία, διοικητικά δελτία και προγράμματα καθημερινών νέων. Δημιουργούνται με αυτόν τον τρόπο, τακτικές αναφορές στην πρόοδο που θα έχει σημειωθεί και στη δουλειά των ομάδων ποιότητας.

Η υποστήριξη για τη συνέχεια του σχεδίου είναι βασικό να δοθεί από τον διευθυντή, καθώς και από τους παλαιότερους και πιο πεπειραμένους διοικητικούς υπαλλήλους. Η υποστήριξη αυτή θα παρουσιαστεί με τη μορφή δημιουργίας νέων ομάδων εργασιών και την προαγωγή της ιδέας του Τ.Ο.Μ. με τη διαδικασία των επισκέψεων σε διάφορα ξενοδοχεία ή τμήματα αυτών.

Οι ενδείξεις είναι ότι η υποστήριξη και ο ενθουσιασμός διαδίδονται σ' όλους τους τομείς της ξενοδοχειακής επιχείρησης και αυτό έχει αντανάκλαση πάνω στις πρωτοβουλίες που πάρθηκαν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής του σχεδίου. Σ' αυτό το στάδιο ο διευθυντής του ξενοδοχείου είναι σε θέση να γνωρίζει καλά ότι έχει εξαιρετική σημασία η συνέχιση της προσπάθειας από τους διοικητικούς υπαλλήλους να συνεχίσουν με τον ίδιο ζήλο και δέσμευση στο Τ.Ο.Μ..

## ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ

Το αρχικό σχέδιο για την εφαρμογή του προγράμματος είναι ότι το Τ.Ο.Μ. θα χρησιμεύσει περισσότερο για την ανάδειξη της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια αυτής της προόδου θα παρουσιαστούν ορισμένα αξιοσημείωτα επιτεύγματα όπως:

- Η καθιέρωση της τοπικής διοικητικής επιτροπής ως Συμβούλιο Ποιότητας, μιας Συντονιστικής Επιτροπής Ποιότητας και Συμβούλων Ποιότητας.
- Η πραγματοποίηση μιας συνολικής επισκόπησης ποιότητας, η οποία σχετίζεται με πελάτες και υπαλλήλους.
- Η δημιουργία νέων προγραμμάτων που αφορούν όλους τους υπαλλήλους.
- Η παρουσίαση του θεσμού των Βραβείων Ποιότητας.
- Η σχεδίαση και η εξέλιξη των κύκλων ποιότητας ώστε να αφορούν όλους τους υπαλλήλους.
- Η λειτουργία ομάδων Τ.Ο.Μ. για όλους τους υπαλλήλους.
- Προκειμένου να αποκτηθεί η γνώση της λειτουργίας του Τ.Ο.Μ., είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, η ανάμειξη όλου του προσωπικού στη διαδικασία.
- Η δημιουργία πολυάριθμων κύκλων ποιότητας και τυπικού μηχανισμού αναφοράς θεμάτων - προβλημάτων και η επανατροφοδότηση των πληροφοριών.
- Η δημιουργία μιας Υπηρεσίας Πληροφοριών για τους υπαλλήλους.
- Η δημιουργία ενημερωτικών συνεδριών των ομάδων.
- Αναγνώριση και ποσοτική καταμέτρηση του «κόστους λόγω έλλειψης ποιότητας».
- Στην ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων με πρότυπα τους \ τον μάνατζερ.

Οι δείκτες απόδοσης θα ακολουθήσουν την βελτίωση σε ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και στην εικόνα του ξενοδοχείου.

Η δημιουργία ενός κλίματος, μέσα στο οποίο οι άνθρωποι αισθάνονται ικανοί να παρουσιάσουν καινούργιες προτάσεις και να αναφέρουν προβλήματα που προέκυπταν.

Κατόπιν *Thermae Sylla Spa* θα πρέπει να επικεντρώσει το ενδιαφέρον της την επίτευξη της επόμενης φάσης του προγράμματος *T.Q.M.*. Εφόσον έχει δημιουργήσει το απαιτούμενο κλίμα αντίληψης και ενθουσιασμού, ορισμένα πρώιμα οφέλη αρχίζουν να εμφανίζονται. Η διατήρηση, λοιπόν, της ισχύος του *T.Q.M.* μέσα περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί στο ξενοδοχείο, απαιτεί τώρα περισσότερη δέσμευση και ενθουσιασμό. Η διεύθυνση δεν θα πρέπει να καθουχαστεί στο πρώτο αυτό στάδιο εισαγωγής του *T.Q.M.*, με μεγάλη προσπάθεια και επιμονή για ποιότητα και συνεχή βελτίωση, το ξενοδοχείο θα μπορεί 100% να διοικείτε από Ολική Ποιότητα.



*ΚΥΚΛΟΙ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*



## Κύκλος ποιότητας

### Ορισμός

Κύκλος ποιότητας είναι μια μικρή ομάδα εργαζομένων, οι οποίοι ανήκουν συνήθως στον ίδιο εργασιακό χώρο, που συναντώνται εθελουτικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα, με σκοπό τον προσδιορισμό και την επίλυση των προβλημάτων που αφορούν και επιδρούν στην εργασία τους, καθώς και την εφαρμογή των λύσεων που επιλέγουν.

Η έννοια του κύκλου ποιότητας, που βασίζεται στη μεθοδολογία στατιστικών δεδομένων, αναπτύχθηκε από τον W.E. Deming, έναν ειδικό στον ποιοτικό έλεγχο και τον έλεγχο παραγωγής.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε την εισαγωγή μονοήμερων και διήμερων κύκλων ποιότητας στο *Thermae Sylla Spa*, σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε την γενική σημασία και λειτουργία ενός κύκλου ποιότητας.

### Η δομή της οργάνωσης ενός κύκλου ποιότητας

Μπορούμε να καθορίσουμε τέσσερα στοιχεία στην οργάνωση ενός κύκλου ποιότητας:

- I. **Μελέτη** : είναι το βασικότερο στοιχείο των κύκλων ποιότητας. Έχοντας διδαχθεί τις βασικές τεχνικές για την λύση των προβλημάτων και τον έλεγχο της ποιότητας, έχουν αποκτήσει την δυνατότητα να εντοπίζουν και στη συνέχεια να λύνουν τα σχετικά με τη εργασία τους προβλήματα.
- II. **Ηγέτες**: είναι συνήθως οι άμεσοι επόπτες της διαδικασίας. Έχουν εκπαιδευτεί για να καθοδηγούν έναν κύκλο και έχουν ευθύνη για την επιτυχία του. Ο ρόλος του ηγέτη συνιστάται κατά πρώτον στην ευθάρρυνση των εθελοντών για την σύσταση της ομάδας και κατά δεύτερον στην σωστή ανάπτυξη των κοινοτήτων των μελών του κύκλου και στην διατήρηση της συνοχής του.

- III. *Συντονιστής*: είναι ένα διοικητικό στέλεχος, υπεύθυνο για το σύνολο του προγράμματος των κύκλων ποιότητας που εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Ο ρόλος του είναι να συντονίζει τις συναυτήσεις, την κατάρτιση και τις δραστηριότητες των ηγετών και των μελών και να αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στους κύκλους από την επιχείρηση αλλά και ανάμεσα στους κύκλους.
- IV. *Διοίκηση*: Απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία των κύκλων ποιότητας είναι η δέσμευση και η υποστήριξη της διοίκησης. Η διοίκηση πρέπει να διατηρεί τα προνόμια της, ιδιαίτερα όσον αφορά την αποδοχή και όχι των προτάσεων που κάνουν οι κύκλοι ποιότητας. Παρόλα αυτά, όμως, η διοίκηση μπορεί να διαλύει έναν κύκλο ποιότητας αν αγνοήσει μια σωστή πρόταση που υποδεικνύεται απ' αυτόν.

### **Η λειτουργία των κύκλων ποιότητας**

Η πρόσκληση συμμετοχής ενός υπαλλήλου του ξενοδοχείου σε κάποιον κύκλο ποιότητας προέρχεται από δύο λόγους. Πρώτον, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σ' αυτές τις ομάδες παίρνουν μια χρηματική ανταμοιβή (bonus), που συνήθως είναι ένα ποσοστό των χρημάτων που εξοικονομήθηκαν σαν αποτέλεσμα των προτάσεων των κύκλων ποιότητας που υλοποιήθηκαν με επιτυχία. Δεύτερον, οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να παίρνουν μέρος στους κύκλους ποιότητας αν αυτή η συμμετοχή συμβάλει στην προαγωγή τους. Έχει παρατηρηθεί σε επιχειρήσεις που εφαρμόσαν τους κύκλους αυτούς να έχουν ωφεληθεί από τις προτάσεις των εργαζομένων τους.

Παρόλα αυτά, έχουν αναφερθεί και περιπτώσεις επιχειρήσεων, στις οποίες τα προγράμματα αυτά κρίθηκαν ανεπιτυχή.

Για να στεφθεί με επιτυχία ένας κύκλος ποιότητας πρέπει να υποστηρίζεται τόσο από την διοίκηση, όσο και από τις ομάδες των εργαζομένων του *Thermae Sylla Spa*. Η διοίκηση, ίσως να μην είναι πρόθυμη να υποστηρίξει τέτοιου είδους προγράμματα και να δώσει δύναμη στους εργαζομένους να εντοπίζουν προβλήματα και να δίνουν λύσεις. Σε αυτή την περίπτωση, τα μέλη του κύκλου ποιότητας θα καταλάβουν γρήγορα ότι οι απόψεις τους δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και η συμμετοχή τους στην ομάδα δεν θα είναι αποτελεσματική.

Ο αριθμός κάθε ομάδας κυμαίνεται από 3-15, οι ιδανικοί αριθμοί θεωρείται ότι είναι 6-7. Εάν προκύψουν πάνω από 15 εθελοντές για έναν συγκεκριμένο κύκλο, τότε η συμμετοχή σε αυτόν γίνεται εκ περιτροπής ή σχηματίζουν υποομάδες.

Ιδεώδες θα ήταν οι κύκλοι ποιότητας να συνεδριάζουν μια φορά την εβδομάδα εντός του ωραρίου εργασίας. Βέβαια, στην πραγματικότητα, λόγω της δημιουργίας πιθανών προβλημάτων στην λειτουργία του ξενοδοχείου π.χ. πρόβλημα ωραρίου, κόστος παραγωγής ή φόρτος εργασίας, μπορούν να συνεδριάζουν μία φορά το δεκαπενθήμερο. Ο χρόνος συνάντησης δεν πρέπει να υπερβαίνει τη μια ώρα και θα πρέπει να ορίζεται αρκετές μέρες πριν, ώστε αυτό να μην αποτελεί αρνητικό παράγοντα για την λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος, ο ιδανικότερος τρόπος είναι στον χώρο εργασίας.

Το κυριότερο αντικείμενο των κύκλων ποιότητας είναι η μείωση του κόστους και η βελτίωση της ποιότητας. Για να καταστεί αυτό δυνατό, θα πρέπει τα μέλη της ομάδας να ασχολούνται αποκλειστικά με τα παραπάνω ζητήματα και να μην αναλώνονται σε άσκοπες συζητήσεις για θέματα που αφορούν έμμεσα στη λειτουργία της συγκεκριμένης ομάδας, όπως παράπονα και συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο. Άλλες προτάσεις για προβλήματα προέρχονται από τη διοίκηση, από το πρόσωπο εξασφάλισης της ποιότητας, από το

τμήμα συντήρησης ή από διάφορα μέλη του προσωπικού του *Thermae Sylla Spa*.

### **Οφέλη των κύκλων ποιότητας.**

Η εφαρμογή των κύκλων ποιότητας δεν αποφέρει μόνο την αύξηση του οικονομικού αποτελέσματος στη ξενοδοχειακή επιχείρηση *Thermae Sylla Spa* αλλά και την ποιοτική της βελτίωση. Αυτός σημαίνει ότι δημιουργείται κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας, βελτιώνει ποιοτικά το παραγόμενο έργο και έτσι αυξάνονται τα κίνητρα συμμετοχής των εργαζομένων στην επίτευξη των συγκεκριμένων σκοπών.

Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη των κύκλων ποιότητας εντοπίζονται στους παρακάτω τομείς:

Α) Κόστος: Η μείωση του κόστους παραγωγής επιτυγχάνεται έμμεσα με ορθότερη λειτουργία και συνεργασία των διάφορων τμημάτων του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να αναφερθεί η αναγνώριση της αξίας υπολειμμάτων από τους εργαζομένους (ειδικά στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση), η μείωση του χρόνου παραγωγής εξ αιτίας της σωστής συνεργασίας, καθώς και η μείωση του αριθμού των ατυχημάτων λόγω πειθαρχημένης συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας.

Θα ήταν πρόπον η διοίκηση του ξενοδοχείου να μην ανταμείβει χρηματικά τα μέλη των κύκλων ποιότητας, διότι αυτό θα δημιουργήσει πρόβλημα στην συνεργασία τους με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, οι οποίοι θα νιώσουν περισσότερο αδικημένοι.

Προτάσεις εναλλακτικών τρόπων ανταμοιβής θα μπορούσαν να είναι:

⌘ Η ηθική αναγνώριση του έργου των κύκλων ποιότητας, καθώς και η αξιοποίηση των προτάσεων τους στο μέτρο που αυτό είναι δυνατόν.

⌘ *Επιδοτούμενα προγράμματα σεμιναρίων*

⌘ *Μερική συμμετοχή των κύκλων ποιότητας στην διοίκηση, όπως για παράδειγμα η συμμετοχή τους στην διαχείριση και διανομή των κερδών με σκοπό την βελτίωση των εργασιακών συνθηκών.*

⌘ *Επισκέψεις σε άλλες τουριστικές επιχειρήσεις που εφαρμόζονται κύκλοι ποιότητας.*

*Β) Ομάδα: Με την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας ενισχύεται η διαδικασία της επικοινωνίας όχι μόνο στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου τμήματος του ξενοδοχείου, αλλά και μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, καθώς και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Η βελτίωση αυτή συνιστάται στη δημιουργία εργασιακής συνείδησης και κλίματος συνεργασίας.*

*Γ) Άτομο- Μέλος: Το κάθε μέλος των κύκλων ποιότητας, διαμορφώνει μέσα από την λειτουργία τους ατομικές ικανότητες και κριτικό πνεύμα. Επιπλέον έρχονται σε επαφή με τις τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας που αφορούν τον ξενοδοχειακό κλάδο που αντιπροσωπεύουν, έτσι ώστε η εργασία τους να γίνεται απλούστερη και πιο αποδοτική.*

*Δ) Επόπτης: Μέσα από την δραστηριότητα του στους κύκλους ποιότητας αποκτά επιπλέον εκπαίδευση, αυξάνει το κύρος της θέσης του, όπως επίσης η ίδια η κατάσταση της αρμοδιότητας του τον αναγκάζει να βελτιώνει τις ατομικές του ικανότητες.*

### **Τα βασικά εργαλεία των κύκλων ποιότητας**

Ο λόγος ύπαρξης των κύκλων ποιότητας είναι η επίλυση των προβλημάτων της λειτουργίας του *Thermae Sylla Spa*. Η σωστή λειτουργία των κύκλων ποιότητας, στηρίζεται στις συχνές συναυτήσεις των μελών τους. Η διευθέτηση των προβλημάτων δεν πρέπει να βασίζεται μόνο στην έκφραση απόψεων αλλά και στην συγκέντρωση και ανάλυση δεδομένων. Ο σωστός χειρισμός αυτών των δεδομένων προϋποθέτει του συνδυασμό εμπειρίας και γνώσεων από τα μέλη των κύκλων ποιότητας. Στην πραγματικότητα όμως τα

άτομα που απαρτίζουν τις ομάδες αυτές έχουν χαμηλό επίπεδο εξειδίκευσης και μόρφωσης. Το γεγονός αυτό κάνει απαραίτητη την χρήση ορισμένων τεχνικών, οι οποίες σχηματίστηκαν μέσα από μια σειρά δοκιμών και σφαλμάτων. Οι τεχνικές αυτές είναι γνωστές ως « 7 βασικά εργαλεία» και είναι οι εξής:

- ◇ Brainstorming
- ◇ Συγκέντρωση δεδομένων
- ◇ Ανάλυση Pareto
- ◇ Ανάλυση αιτίας- αποτελέσματος
- ◇ Τεχνικές ελέγχου
- ◇ Διαγράμματα

#### 1) Brainstorming

Το Brainstorming είναι μια ομαδική διαδικασία σχεδιασμένη έτσι ώστε να χαλαρώνει και να ενεργοποιεί την ομάδα με τρόπο που η συνεργασία των μελών της να είναι ολοκληρωτική και να γίνεται δυνατή η εστίαση σε ένα και μόνο σκοπό. Το Brainstorming χρειάζεται έναν ευαίσθητοποιημένο και με ικανότητες αρχηγό και μέλη, τα οποία αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια ομάδα και να μπορούν να συμμετέχουν στις διαδικασίες με σιγουριά.

Οι άνθρωποι πρέπει να αισθάνονται άνετα μέσα στην ομάδα και να μπορούν να εκφράσουν άνετα την γνώμη τους. Πρέπει, λοιπόν να εκφράζονται ελεύθερα και να μην φοβούνται τους άλλους ή τις επιπτώσεις που θα έχει η συμπεριφορά τους στη θέση που κατέχουν στην επιχείρηση.

Το κλασικό brainstorming εμπεριέχει την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης προσέγγισης με κανόνες, οι οποίοι είναι σχεδιασμένοι με τρόπο ώστε να υπερνικούνται ορισμένα προβλήματα και φραγμοί οι οποίοι λειτουργούν ανασταλτικά στη δημιουργικότητα και την φαντασία.

Αυτή η τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε τομείς όπως:

- ❖ Προβλήματα ποιότητας, εκτίμηση αποδοτικότητας και επίλυση προβλημάτων εξέλιξης.
- ❖ Καθορισμό εκπαιδευτικών αναγκών
- ❖ Καθορισμό κινδύνων στο χώρο εργασίας
- ❖ Δημιουργία θεμάτων προς συζήτηση

*Προτάσεις για τη διαδικασία του brainstorming*

- ❖ Κυκλικός σχεδιασμός της εργασίας
- ❖ Θα πρέπει τα μέλη να γνωρίζονται μεταξύ τους και να μπορούν να είναι ήρεμα. Καλό θα ήταν να προσφέρεται καφές. Γνώση του χρόνου που έχει ο καθένας στην διάθεση του.
- ❖ Θα πρέπει να υπάρχει ροή ιδεών και ανεβασμένο κλίμα.
- ❖ Δεν προσπαθεί κανείς να αναδειχθεί μέσα από τη διαδικασία.
- ❖ Γρήγορη καταγραφή των ιδεών, οι οποίες θα είναι στην διάθεση όλων .
- ❖ Χρήση αστείων ώστε να γίνεται ανάλαφρη η ατμόσφαιρα.

*Κανόνες*

1. Δεν επιτρέπεται κριτικός σχολιασμός
2. Επιτρέπονται οι επιπλέον ιδέες
3. Όσο περισσότερη δραστηριότητα υπάρχει τόσο το καλύτερο
4. Το ζητούμενο είναι η ποιότητα

*Πλεονεκτήματα*

- Παραγωγή πολλών νέων και πρωτότυπων ιδεών
- Διαφοροποιεί την κριτική διαδικασία και ενθαρρύνει τη συμμετοχή
- Προωθεί τη δημιουργικότητα και είναι θα μπορούσαμε να πούμε διασκεδαστικό.

### *Μειονεκτήματα*

- Δεν είναι χρήσιμο σε περιπτώσεις που απαιτούν επανεξέταση
- Πολλές από τις ιδέες είναι επιφανειακές
- Λειτουργεί καλύτερα με απλά ή συγκεκριμένα προβλήματα
- Συχνά περιορίζει την ατομική αναγνώριση για μία ιδέα

### *2) Συγκέντρωση δεδομένων*

*Η διαδικασία συγκέντρωσης δεδομένων δεν είναι απλή υπόθεση. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στις πηγές άντλησης τους ( οι οποίες πρέπει να είναι σίγουρες και αξιόπιστες), στην ποσότητα τους καθώς και στα άτομα που ασχολούνται με την διαδικασία αυτή.*

*Η πιο γνωστή τεχνική συγκέντρωσης δεδομένων στα πλαίσια των κύκλων ποιότητας είναι αυτή του «φύλλου ελέγχου». Σύμφωνα μ' αυτή τα δεδομένα συγκεντρώνονται και καταγράφονται στην αριστερή πλευρά του «φύλλου ελέγχου», ενώ η χρονική περίοδος της συγκέντρωσης καταγράφεται σε στήλες κατά μήκος του «φύλλου ελέγχου». Επίσης, στο φύλλο ελέγχου καταγράφεται η συχνότητα εμφάνισης κάθε περιστατικού.*

### *3) Ανάλυση Pareto*

*Η παρουσίαση των δεδομένων στο φύλλο ελέγχου γίνεται με τη μορφή αριθμών και στατιστικών στοιχείων, γεγονός το οποίο καθιστά την ανάλυση τόσο κουραστική. Αντίθετα, η παρουσίαση τους γίνεται πιο παραστατική μέσω των διαγραμμάτων.*

*Σ' αυτό το σημείο η φόρμα του ραβδογράμματος του Pareto βρίσκει εφαρμογή.*



Ο Pareto ήταν ένας Ιταλοαμερικάνος υπότροφος που ανακάλυψε ότι το 80% περίπου του πλούτου βρισκόταν στα χέρια του 20% του πληθυσμού. Το ίδιο χρονικό διάστημα ο Lorentz ανακάλυψε ότι η σχέση αυτή έχει εφαρμογή σε πολλές καταστάσεις. Αν δεχθούμε ότι μια σχέση ισχύει, τότε σ' ένα ραβδόγραμμα όπου κάθε ράβδος αντιπροσωπεύει ένα πρόβλημα, μια ή δύο ράβδοι θα είναι πολύ μεγαλύτερες από τις υπόλοιπες. Συνήθως η μεγαλύτερη στήλη τοποθετείται στην αριστερή πλευρά του διαγράμματος και κλιμακωτά φτάνουμε στην μικρότερη. Μέσω της μεθόδου αυτής εντοπίζουμε τα κυριότερα προβλήματα( δηλαδή τις μεγαλύτερες ράβδους)

#### 4)Ανάλυση αιτίας- αποτελέσματος

Όταν το κυρίως πρόβλημα επιλεγεί μέσω της ανάλυσης Pareto, το επόμενο στάδιο είναι η κατάταξη των πιο πιθανών αιτιών. Για να επιτευχθεί αυτό, ο κύκλος θα πρέπει να συντάξει ένα διάγραμμα ταξινομήσης- κατάταξης αιτιών. Το διάγραμμα αυτό συντάσσεται με χρήση της διαδικασίας *brainstorming* που περιγράφηκε νωρίτερα, αλλά τώρα αντί να γίνει καταγραφή των ιδεών και των προτάσεων γίνεται προσπάθεια να συγκροτηθούν ομάδες παρόμοιων ή συσχετιζόμενων προτάσεων. Το διάγραμμα κατάταξης ιδεών κάνει κάτι τέτοιο εφικτό.

Το πρόβλημα ή το αποτέλεσμα γράφεται σε ένα κουτί στη δεξιά πλευρά ενός μεγάλου φύλλου χαρτιού, τοποθετημένο έτσι ώστε να μπορεί να είναι ορατό από όλους. Ένα βέλος σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να δείχνει προς το κουτί. Τα μέλη του κύκλου ποιότητας διαλέγουν τότε ποιες είναι οι κατάλληλες επικεφαλίδες κάτω από τις οποίες θα καταγραφούν οι πιθανές αιτίες. Συνήθως αυτές είναι οι παρακάτω:

- ◇ Ανθρώπινο δυναμικό
- ◇ Μηχανήματα

◇ Μέθοδοι εργασίας

◇ Πρώτες ύλες

◇ Συνεργάτες

◇ Περιβάλλον κ.ο.κ.

Αυτές οι επικεφαλίδες αποτελούν το τέλος άλλων επιπλέον τόξων που δείχνουν πάνω στο κυρίως τόξο σχεδιάσκει στο χαρτί. Κατόπιν τα μέλη της ομάδας ξεκινούν τη διαδικασία του *brainstorming*, ώστε να αναγνωρίσουν τις πιο πιθανές αιτίες.

Οι προτάσεις αυτές καταγράφονται από κάποιο μέλος του κύκλου που έχει οριστεί αρχηγός της συγκεκριμένης διαδικασίας. Κάθε μέλος πρέπει να κάνει την πρότασή του ξεκάθαρα, ώστε να οδηγήσει τον αρχηγό του *brainstorming* στη σωστή διατύπωσή του. Τα ακόλουθα στάδια είναι η εκτίμηση των προτάσεων και η ιεράρχηση τους κατά σειρά προτεραιότητας, η οποία γίνεται με ψηφοφορία των μελών.

##### 5)Τεχνικές ελέγχου

Ανάλογα με τη φύση της αιτίας επιλέγεται η κατάλληλη τεχνική ελέγχου. Συνήθως γίνεται ένα είδος εσωτερικού ελέγχου ώστε να επιβεβαιωθεί η εγκυρότητα της άποψής τους. Αν αποδειχθεί σωστή, αξιολογείται το κόστος και το κέρδος των βελτιώσεων που επιτεύχθηκαν πριν παρουσιάσουν τη δουλειά τους στη διοίκηση. Εάν όμως αποδειχθεί εσφαλμένη, επιστρέφουν στο διάγραμμα αιτίας- αποτελέσματος και εντοπίζουν τη δεύτερη κατά σειρά πιο πιθανή αιτία, η οποία αξιολογείται και επιβεβαιώνεται με τον ίδιο τρόπο. Άλλες τεχνικές ελέγχου συμπεριλαμβάνουν ιστογράμματα, πολικά διαγράμματα κ.α. Τα μέλη του κύκλου πρέπει να γνωρίζουν όλες τις τεχνικές ώστε να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε περίπτωση.

## 6) Διαγράμματα

Τα διαγράμματα απεικονίζουν γραφικά τη συμπεριφορά μεταβλητών μέσα στο χρόνο. Σύμφωνα με αυτά ελέγχεται η πρόοδος μιας διαδικασίας. Τα είδη των διαγραμμάτων είναι:

**Κυκλικά γραφήματα:** παρουσιάζεται το ποσοστό συμμετοχής ενός στοιχείου σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

**Διαγράμματα διασποράς:** παρουσιάζουν τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών.

**Διαγράμματα ροής:** απεικονίζουν σχηματικά μια συγκεκριμένη διαδικασία.

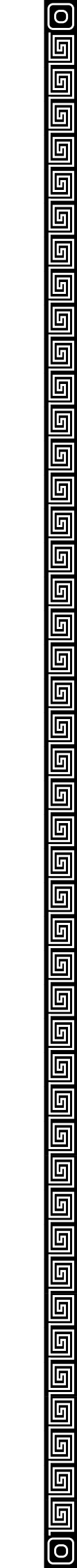
**Γραμμικά διαγράμματα:** Παρουσιάζουν την μεταβολή των μεταβλητών μέσα στο χρόνο και έχει την μορφή μιας τεθλασμένης γραμμής.

**Ιστογράμματα:** Παρουσιάζουν συγκριτικά μεγέθη κάποιων ποσών ή μεταβλητών μετρούμενα σε κοινή μονάδα, ή το πώς ένα ποσό μεταβάλλεται στο χρόνο.

## 7) Παρουσιάσεις

Σκοπός των παρουσιάσεων είναι η εφαρμογή των ιδεών του κύκλου. Γίνεται σε άνετους και με οπτικοακουστικά εξοπλισμένους χώρους. Το κοινό στις παρουσιάσεις αυτές δεν είναι απαραίτητα μόνο η διοίκηση, αλλά και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι, τα σωματεία ή μέλη κύκλων άλλων επιχειρήσεων. Αφού γίνει η παρουσίαση των προβλημάτων που έχει εντοπίσει η ομάδα, ακολουθεί η υπόδειξη λύσεων.

και εμμογή για εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση.



*ΠΑΡΑΤΟΝΤΕΣ  
ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ  
ΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ  
ΔΟΜΗ ΓΙΑ  
ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ  
ΤΟΥ Τ.Ο.Μ.*

## *Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή*

### *1) Το μέγεθος της οργάνωσης*

*Το πρόβλημα του μεγέθους της οργάνωσης είναι ένα από τα κυριότερα που αντιμετωπίζει το Thermae Sylla Spa. Ως φυσική απόρροια του προβλήματος αντιμετωπίζεται το ερώτημα του πόσα άτομα έχει κάτω απ' αυτόν ο μάνατζερ, έτσι ώστε το επιχειρησιακό σύστημα να λειτουργεί επιτυχάνοντας τους στόχους που θέτονται και να ελαττώνονται τα διάφορα προβλήματα.*

*Ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων, το σχήμα της δομής είναι υψηλό(μικρές μονάδες ελέγχου) και ευρύ(μεγάλες μονάδες με μεγάλο εύρος ελέγχου).*

*Στα πλαίσια αυτής της οργανωτικής δομής της διοίκησης του ξενοδοχείου πρωταρχικός παράγοντας για τον καθορισμό του σχήματος είναι να καταλάβει ο μάνατζερ ποιους ακριβώς θεωρεί ότι υπάγονται άμεσα και ολοκληρωτικά σ' αυτόν. Ο ρόλος του μάνατζερ στην επιχείρηση είναι διττός. Αφ' ενός διοικεί ή απλά επιβλέπει κάποιους υπαλλήλους, χωρίς να είναι υπεύθυνος γι' αυτούς και αφ' ετέρου κάνοντας μια πιο διευρυμένη χρήση των αρμοδιοτήτων του, μπορεί να επιβλέπει, να είναι υπεύθυνος και ταυτόχρονα οι υπάλληλοι να αναφέρονται σ' αυτόν πριν ανέβουν στην ιεραρχία.*

*Ακόμη θα πρέπει να διασαφηνιστεί η σχέση μεταξύ του στενού εύρους ελέγχου και του στενού ελέγχου, το κατά πόσο δηλαδή οι έννοιες αυτές είναι ταυτόσημες. Ένας μάνατζερ επιβλέπει λίγους υπαλλήλους, έτσι ώστε να έχει το στενό και άμεσο έλεγχο της υποθετικά κρίσιμης και επικίνδυνης ή σημαντικής δουλειάς του, ή μήπως η επιλογή του αυτή να ελέγχει λίγα άτομα έγινε έτσι ώστε να μπορεί να ασχολείται και με άλλα πράγματα μέσα στην επιχείρηση όπως σχεδιασμό, εξωτερικές υποθέσεις κτλ.*

Το ξενοδοχείο εφόσον έχει θέσει υψηλά εργασιακά στάνταρ και αξιόπιστους- ακριβείς μηχανισμούς συντονισμού της εργασίας, το μέγεθος των μονάδων οργάνωσης τείνει να μεγαλώνει. Καθώς η δομή έτσι όπως μορφοποιείται από την τεχνολογία, γίνεται πιο αυτοματοποιημένη και επιτυγχάνεται καλύτερη και ακριβέστερη συνεργασία λόγω αυξημένης τεχνογνωσίας(θα πρέπει να επισημανθεί εδώ ότι απαιτείται εκπαίδευση για να εξασφαλίσουμε ότι οι υπάλληλοι μας έχουν τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να μεγαλώνει η αποδοτικότητα τους, καθώς και η αποτελεσματικότητά τους), έχουμε δύο ειδών κέρδη στην ξενοδοχειακή επιχείρηση:

- 1) Ο υπεύθυνος και ο επιβλέπων μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να ασχολείται και με άλλα πράγματα π.χ. νέες ιδέες, σχεδιασμό, καλύτερη οργάνωση, πιο έξυπνο και αποδοτικό έλεγχο.
- 2) Μπορεί να αυξηθεί σημαντικά το μέγεθος της συγκεκριμένης οργάνωσης έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να ανταπεξέλθει σε αυξημένες απαιτήσεις ποιότητας και ποσότητας των πελατών.

Στα πλαίσια της τεχνολογικής γνώσης του προσωπικού, η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στις ικανότητες των στελεχών της, έτσι ώστε να αποφευχθούν έξοδα για εκπαίδευση. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται σωστή και ακριβής επιλογή στην πρόσληψη νέων υπαλλήλων. Δηλαδή, να γίνεται σαφές τι είδους γνώσεις προτιμούνται, να ελέγχονται οι πιθανοί υπάλληλοι αν τις κατέχουν και να προσλαμβάνονται οι ικανότεροι, οι οποίοι με τη σειρά τους θα χρειάζονται πολύ λιγότερη εκπαίδευση. Έτσι, λοιπόν, αυστηρότερα κριτήρια επιλογής, όπου είναι εφικτό, οδηγούν σε καλύτερο συντονισμό και περισσότερη αυτοματοποίηση στην εργασία και επίλυση προβλημάτων, και στην επινώση λύσεων- προτάσεων και εν συνεχεία, σε αύξηση του μεγέθους της μονάδας οργάνωσης.

Το πρόβλημα που μένει άλυτο είναι η αίσθηση του «κατώτερου» υπάλληλου στο ξενοδοχείο, όπως ο έλεγχος που ασκείται σε αυτόν είναι στενός. Η αυτοματοποίηση των διαδικασιών λειτουργίας και παραγωγής, σημαίνει την απομάκρυνση του μάνατζερ ως κάποιο βαθμό, δεν σημαίνει όμως την έλλειψη ελέγχου στους εργαζομένους. Πολλές φορές μάλιστα λόγω της ολοκληρωτικής δομής των μονάδων οργάνωσης, όπου γίνεται έλεγχος μέσω νόμων, κανονισμών, και δικαστικών διατάξεων ως αντιστάθμισμα με την ανθρώπινη απομάκρυνση, δίνεται η αίσθηση ότι δημιουργείται ένα πιο «ασφυκτικό» και απρόσωπο κλίμα.

Το μέγεθος της οργάνωσης έχει να κάνει και με το συγκεκριμένο τομέα του *Thermae Sylla Spa*. Συνήθως τα μεγαλύτερα τμήματα τα βρίσκουμε στους τομείς άμεσης παραγωγής, όπου η αυτοματοποίηση είναι μεγάλη και η αλληλεξάρτηση και η εξειδίκευση είναι μικρή. Η αλληλοεπικοινωνία στις πρώτες γραμμές εξυπηρέτησης πελατών ακολουθεί τυπικούς κανόνες και πρότυπα, οπότε είναι πιο γρήγορα, γεγονός που συνεπάγεται η αύξηση του μεγέθους της οργάνωσης εκεί.

Αντιθέτως, οι τομείς εξειδίκευσης, όπως λογιστήριο, μηχανοργάνωσης, τείνουν να έχουν μικρά τμήματα και να αντιστοιχούν λιγότεροι υπάλληλοι ανά μάνατζερ. Αποτέλεσμα όλων αυτών των παραγόντων είναι το σχήμα της ιεραρχίας να μοιάζει με κώνο, κορυφή του οποίου είναι ο μάνατζερ.

Τα μικρότερα προβλήματα που παρουσιάζονται στο ξενοδοχείο επιλύονται σε κάποιο ενδιάμεσο επίπεδο της οργανωτικής δομής, ενώ τα πιο σύνθετα είναι αυτά με τα οποία θα ασχοληθεί ο μάνατζερ, ο οποίος έχει μεγαλύτερη ευθύνη και του οποίου οι αποφάσεις καθορίζουν την εικόνα (εξωτερική/εσωτερική) του ξενοδοχείου. Αυτός πρέπει να αποφασίσει αν πρέπει να κλείσει κάποιο τμήμα του ξενοδοχείου διότι δεν συμφέρει να η λειτουργία του, κάτι που δεν μπορεί να αποφασίσει ο βοηθός λογιστή, ο οποίος ξέρει τι συμβαίνει από

οικονομικής άποψης, αλλά δεν μπορεί να γνωρίζει τι συμβαίνει από πλευράς μάρκετινγκ, πράγματα που γνωρίζει και τα δύο ο μάνατζερ, στην κορυφή της πυραμίδας.

Καθώς η οργάνωση μεγαλώνει, ταυτόχρονα μεγαλώνει και το μέγεθος των μονάδων της. Όταν προστίθενται νέοι υπάλληλοι δημιουργούνται και νέα τμήματα και τοποθετούνται νέοι μάνατζερ για να επιβλέπουν τους υπαλλήλους και ο άλλοι μάνατζερ για να επιβλέπουν τους κατώτερους μάνατζερ. Και καθώς οι διάφορες θέσεις της οργάνωσης εξειδικεύονται περισσότερο, τόσο περισσότερο διευκολύνεται και η επίβλεψη και μπορεί να μεγαλώσει ο αριθμός των «κατώτερων». Π.χ. διαφορετικά επιβλέπονται 10 μάγειροι που φτιάχνουν 1 φαγητό και διαφορετικά 10 μάγειρες που ο ένας φτιάχνει παστίτσιο, ο άλλος μουσακά, ο άλλος ροσμπίφ κτλ.

Ένας άλλος παράγοντας που αποδεικνύει ότι όσο μεγαλώνει η οργάνωση τόσο μεγαλώνουν και οι μονάδες της είναι ότι στις μεγαλύτερες οργανώσεις έχουμε μεγαλύτερο βαθμό αυτοματοποίησης και πιστής τήρησης των κανόνων. Όπως αναφέρεται και παραπάνω, πιστή τήρηση των κανονισμών και αυτοματοποίηση των εργασιών και μεθόδων επίλυσεων των διάφορων υποθέσεων, οδηγεί σε μεγαλύτερες μονάδες στη συγκεκριμένη οργάνωση. Όταν ο έλεγχος δεν γίνεται άμεσα από τους μάνατζερ, αλλά από τους νόμους και διαδικασίες, τότε θα έχουμε και μεγαλύτερα μεγέθη τμημάτων. Τελική συνέπεια είναι η αύξηση των επιπέδων στην ιεραρχία.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι όσο θα μεγαλώνει η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχουμε και μεγαλύτερες μονάδες αλλά και περισσότερα επίπεδα ιεραρχίας.



## 2) Σκοποί

### 2.1) Ο ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης πρέπει να υπάρχουν σε όλους τους τομείς όπου η επιτυχία της δράσης και του αποτελέσματος επιδρούν στην μακροζωία και την πρόοδο του *Thermae Sylla Spa*. Υπάρχουν πολλοί τομείς όπου οι αντικειμενικοί σκοποί από πλευράς λειτουργίας-αποτελέσματος πρέπει να καθορίζονται, π.χ. στο θέμα της επιβολής της επιχείρησης στην αγορά, στα θέματα της πρωτοτυπίας και της εξυπηρέτησης πελατών, της αποδοτικότητας, της λειτουργίας της διοικήσεως της επιχειρήσεως, ανάπτυξης της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού, της πολιτικής της επιχείρησης απέναντι στους εργαζομένους και στο περιβάλλον της γενικότερα.

Βέβαια, εκείνο που πάνω απ' όλα θα μπορούσε να υποστηρίξει κανείς είναι πως ο πρωταρχικός σκοπός του ξενοδοχείου είναι να πραγματοποιεί κέρδη. Αυτό το θέμα σχετίζεται με την εξυπηρέτηση του κοινού και τις δυνατότητες αξιοποίησεως των εργαζομένων. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει την πραγματοποίηση κερδών προσφέροντας αντίστοιχα υπηρεσίες στο κοινό με τον καλύτερο τρόπο, προσφέροντας δηλαδή, εκείνα τα «ξενοδοχειακά προϊόντα», για τα οποία υπάρχει ζήτηση. Όταν το ξενοδοχείο επιχείρηση ζητήσει την πραγματοποίηση ουσιαστικών κερδών, αποβλέπει και στην ικανοποίηση του προσωπικού της, πρέπει να βελτιώσει τους μισθούς των εργαζομένων, εξασφαλίζοντας και ενισχύοντας με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό της με αποτελεσματικά μέτρα και με τη βοήθεια φυσικά της διοίκησης της επιχείρησης.

## 2.2) Η ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

Η αρχή αυτή εφαρμόζεται στην περίπτωση που το *Thermae Sylla Sra* επιθυμεί να πετύχει κάποιον γενικό στόχο της. Για την πραγματοποίηση του στόχου αυτού πρέπει να συνεργαστούν όλες οι διευθύνσεις και τα τμήματα του ξενοδοχείου, ανάλογα το αντικείμενό τους. Έτσι, ο συγκεκριμένος – γενικός στόχος υποδιαιρείται σε μικρότερους που αναθέτονται όπως είδαμε στα αρμόδια τμήματα του ξενοδοχείου. Αν λοιπόν κάθε μικρότερος στόχος επιτευχθεί, τότε η συνισταμένη τους οδηγεί στην πραγματοποίηση του παραπάνω γενικού στόχου. Η επιτυχία κάθε μικρότερου στόχου και συνεπώς η συμβολή του κάθε φορέα της επιχείρησης στην πραγματοποίηση του γενικού στόχου της, είναι δυνατόν να μετρηθεί.

Είναι φανερό, πως η επιτυχία στόχων του ξενοδοχείου θα οδηγήσει στη πραγματοποίηση του γενικού στόχου, πράγμα που επιβεβαιώνει πόσο σπουδαία σημασία έχει η αρχή διοίκησης με στόχους, ως μέθοδος της διοίκησης για την επιχείρηση.

## 2.3) ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Σαν σκοπός της οργάνωσης ορίζεται κάποιο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, στο οποίο οι οργανώσεις προσπαθούν να φτάσουν. Με τον προσδιορισμό των σκοπών καθορίζεται και η πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί σε μια οργάνωση. Οι σκοποί της οργάνωσης μπορούν να οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα για την ίδια και τα μέλη της, μπορεί όμως να έχουν και αρνητικές συνέπειες στην απόδοση και αποτελεσματικότητα της. Η έννοια των οργανωτικών σκοπών είναι ανάμεσα στις πιο σημαντικές έννοιες που αντιμετωπίζονται στη μελέτη των οργανώσεων. Κάποιοι αναλυτές επιμένουν ότι οι σκοποί είναι

απαραίτητοι για την κατανόηση των οργανώσεων, ενώ κάποιοι άλλοι διερωτώνται αν οι σκοποί εκτελούν κάποια αποστολή εκτός από το να δικαιολογούν περασμένες ενέργειες.

### 2.3.1) ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΚΟΠΟΥ

Γενικά μπορούμε να ορίσουμε πέντε πλεονεκτήματα των σκοπών, που εξυπηρετούν δηλαδή θετικά πέντε λειτουργίες της οργάνωσης:

- 1) Οι σκοποί προσδιορίζουν την πορεία που πρέπει να ακολουθήσουν οι μάνατζερ στην προσπάθεια τους να απαιτήσουν και να χρησιμοποιήσουν οργανωτικές πηγές.
- 2) Οι σκοποί συχνά χρησιμοποιούνται ως βάση για την σχεδίαση και οργάνωση.
- 3) Οι σκοποί χρησιμοποιούνται ως ένα κριτήριο για την αξιολόγηση των οργανώσεων. Η αποτελεσματικότητα και η απόδοση της οργάνωσης θα φανεί από την πραγματοποιήση ή μη των σκοπών.
- 4) Οι σκοποί αποτελούν μια πηγή νομιμότητας για την οργάνωση στη συγκέντρωση του αναγκαίου και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού.
- 5) Οι σκοποί αυτοί μπορεί να είναι λειτουργικοί και για άτομα- μέλη της οργάνωσης.

Σε ατομικό επίπεδο οι σκοποί:

- A) Προσδιορίζουν την πορεία που κάποιος πρέπει να ακολουθήσει στη δουλειά του.
- B) Επεξηγούν τους λόγους για τους οποίους το άτομο εργάζεται.
- Γ) Δείχνουν το δρόμο για την εκπλήρωση του προσωπικού σκοπού.
- Δ) Παρέχουν προσωπική ασφάλεια.
- Ε) Μπορούν να προσδιορίσουν γενικά την πνευματική, κοινωνική κατάσταση και θέση των υπαλλήλων.

### 2.3.2) ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ

Εκτός όμως από τα πλεονεκτήματα που εξετάσαμε παραπάνω, μπορούμε να προσδιορίσουμε μερικά μειονεκτήματα των σκοπών τόσο στην οργάνωση, όσο και στα άτομα – μέλη της ομάδας:

- 1) Τα άτομα που χρησιμοποιούνται για την εκπλήρωση των οργανωτικών σκοπών είναι δυνατόν να γίνονται αυτά τα ίδια σκοποί. Αυτό συνήθως ονομάζεται αντιστροφή των μέσων σε σκοπούς.
- 2) Το δεύτερο μειονέκτημα έχει σχέση με τη έννοια της μέτρησης. Ο Ετζιόνι είπε ότι η μέτρηση αναφέρεται σε ότι μπορεί να μετρηθεί. Δοθέντος ότι το αποτέλεσμα των σκοπών πρέπει να μετριέται, και επειδή το αποτέλεσμα των ποιοτικών σκοπών (π.χ. το ανέβασμα του ηθικού των υπαλλήλων), δεν μπορεί να μετρηθεί απ' ευθείας, γι' αυτό και το σημείο αυτό αποτελεί αδυναμία για τους μάνατζερ.
- 3) Σκοποί που δεν προσδιορίζονται με σαφήνεια δεν καθορίζουν με ακρίβεια την αναγκαία πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί, ενώ από την άλλη πλευρά, σκοποί απόλυτα συγκεκριμένοι περιορίζουν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία στη συμπεριφορά.

Σε ατομικό επίπεδο προκύπτουν τα παρακάτω προβλήματα στην συμπεριφορά των υπαλλήλων :

- ❖ Εφόσον δεν έχει σχεδιαστεί με ακρίβεια το σύστημα μισθοδοσίας, τότε δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί η επίτευξη των σκοπών στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό και οι εργαζόμενοι θα επιδιώξουν αυτές τις δραστηριότητες ή εργασίες που θα αποφέρουν μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με τις προσωπικές- δικές τους ανάγκες και σκοπούς.
- ❖ Μειονέκτημα επίσης αποτελεί και η δυσκολία στον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης της σχετικής απόδοσης και οργάνωσης.

- ❖ Μερικοί από τους προσωπικούς σκοπούς μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τους σκοπούς της οργάνωσης.

## 2.4) ΜΕΤΑΤΟΠΙΣΗ ΣΚΟΠΟΥ

Όταν υπάρχει μια απόκλιση χωρίς πρόθεση από την διοίκηση της οργάνωσης του ξενοδοχείου πέρα από τους αρχικούς σκοπούς προκύπτει μετατόπιση του σκοπού της. Η απλούστατη μορφή μετατόπισης σκοπού είναι η αντιστροφή του μέσου σε σκοπό, που όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, προκύπτει όταν κανόνες ή ειδικοί σκοποί και μέσα που είχαν στόχο να διευκολύνουν την επίτευξη του σκοπού, γίνονται οι ίδιοι σκοποί της οργάνωσης.

Η μετατόπιση σκοπών προκύπτει συχνά από τις συγκρούσεις μεταξύ προσωπικών αναγκών και σκοπών από τη μια μεριά, και διοικητικών αναγκών, όπως αυτοί που προσδιορίστηκαν από την οργάνωση από την άλλη μεριά. Π.χ. γιατί θα πρέπει ένας υπάλληλος του ξενοδοχείου να εντείνει την προσπάθειά του στην εργασία για να αυξηθεί η παραγωγή εφόσον δεν υπάρχουν οι προσωπικές ανταμοιβές που να συνδέονται με αυτήν την προσπάθεια;

Η φύση της σύγκρουσης μεταξύ των ατομικών και οργανωτικών σκοπών διατυπώθηκε από τον Argyns. Ο Argyns ισχυρίζεται ότι καθώς τα άτομα μεγαλώνουν και ωριμάζουν συγκεντρώνονται σε ορισμένους προσωπικούς σκοπούς. Από παθητικά άτομα γίνονται ενεργητικά και από καταστάσεις εξάρτησης στην ανεξαρτησία. Για την ενοποίηση ατομικών και οργανωτικών σκοπών, υπάρχουν οι παρακάτω προτάσεις:

- I. Οι μάνατζερ θα προσπαθήσουν με τη βοήθεια διάφορων μέσων να μετατοπίσουν τους προσωπικούς σκοπούς των υπαλλήλων, πλησιέστερα προς τους σκοπούς της οργάνωσης.

- II. Ένας δεύτερος τρόπος είναι η διοίκηση να τροποποιήσει τους οργανωτικούς σκοπούς, έτσι που να είναι περισσότερο συνεπείς με τους προσωπικούς σκοπούς των υπαλλήλων.
- III. Ο τελευταίος και ίσως ο πιο ολοκληρωμένος τρόπος για την επίτευξη των συγκρούσεων, είναι το μοντέλο της ανταλλαγής. Στο μοντέλο αυτό, τα άτομα και οι οργανώσεις συμβιβάζονται με τους σκοπούς που είναι περισσότερο σπουδαίοι και ικανοποιούν περισσότερο και τα δύο μέρη.

## 2.5) ΤΥΠΟΙ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ

Ένας γενικός διαχωρισμός μεταξύ των διάφορων τύπων των σκοπών της οργάνωσης είναι ο επίσημος, ενεργητικός και ο λειτουργικός σκοπός.

- ❖ Γενικοί ή επίσημοι σκοποί. Οι γενικοί ή επίσημοι σκοποί είναι προτάσεις στόχων που γίνονται από την διοίκηση και που αναφέρονται στην γενική αποστολή της οργάνωσης. Αυτός ο τύπος των σκοπών είναι πολύ γενικός. Χαρακτηριστικό τους, επίσης, είναι ότι τείνουν να αναπτύξουν στα άτομα φιλόδοξες τάσεις.
- ❖ Συγκεκριμένοι ή ενεργητικοί σκοποί. Οι συγκεκριμένοι σκοποί δείχνουν τις ειδικές προθέσεις της οργάνωσης. Δείχνουν, δηλαδή, το τι προσπαθεί να κάνει η οργάνωση τώρα. Οι γενικοί σκοποί γίνονται ενεργητικοί ή όχι, ανάλογα με τη σαφήνεια που διακρίνει τις πραγματικές προθέσεις της οργάνωσης.
- ❖ Λειτουργικοί σκοποί. Λειτουργικοί σκοποί είναι οι σκοποί που έχουν τεθεί με κριτήριο την αξιολόγηση του βαθμού με τον οποίο οι σκοποί πραγματοποιούνται. Ένας συγκεκριμένος σκοπός είναι λειτουργικός, όταν η

διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει με ακρίβεια πως και πότε ο σκοπός θα μετρηθεί. Ένας σκοπός όπως «το να μεγιστοποιηθεί το όφελος», δεν μπορεί να θεωρηθεί λειτουργικός. Ο σκοπός όμως « να κατασκευαστούν 100 κλίνες σε ένα χρόνο και να ενοικιασθούν το επόμενο» στο ξενοδοχείο είναι λειτουργικός.

### 3)Τεχνολογία

Όταν αναφερόμαστε στην τεχνολογία, έχουμε στο μυαλό μας μηχανισμούς, ηλεκτρονικό εξοπλισμό, παροχή δικτυακών μέσων, σχέδιο γραμμής παραγωγής, με βασικό σκοπό την πραγματοποίηση πολλαπλών- ταυτόχρονων εφαρμογών. Η τεχνολογία μπορεί να θεωρηθεί ως μια μεταβλητή της οργανωτικής δομής, γιατί απ' ευθείας και συνεχώς επηρεάζει ή σχηματίζει τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στον οργανισμό. Η μηχανή, ανεξάρτητα από το είδος ή την μορφή της, είναι συχνά ένας πολύ ακριβός και πολύ σημαντικός παράγοντας της παραγωγής. Κάτω λοιπόν από αυτούς τους όρους ανακλύπουν η μηχανική παρουσία και η δύναμη, η δράση του αυτοματισμού και η μεγιστοποίηση της υλικής παραγωγής. Τα δεδομένα αυτά συνηγορούν στο γεγονός ότι η τεχνολογία υπήρξε ο πρωταρχικός παράγοντας, ο οποίος συντέλεσε στη θεαματική οικονομική πρόοδο παρέχοντας ένα σύνολο μέσων, τεχνικών εφοδίων.

Μια οικονομία γενικότερα και μια τουριστική επιχείρηση ειδικότερα για να είναι υγιής απαιτεί συγχρονισμό προσπαθειών, μεγάλες παραγωγικές δυνατότητες και επιπλέον για να διατηρηθεί υγιής απαιτεί την ανεύρεση νέων μεθόδων και διαδικασιών.

Παράδειγμα, η συνεχή βελτίωση και πρόοδος που συναντάται στους χώρους των Spa, απαιτεί νέα εκσυγχρονισμένα μηχανήματα, νέες εξειδικευμένες μέθοδοι παροχής ιαματικών

και θεραπευτικών υπηρεσιών, οι οποίες με την σειρά τους απαιτούν την εισαγωγή νέων μηχανημάτων καθώς και προσωπικού που είναι σε θέση να εργασθεί σε αυτά. Γενικότερα, οι διάφορες οικονομικές μονάδες χρησιμοποιώντας το σύνολο των τεχνικών μέσων, προσφορά της τεχνολογίας, αναπτύσσουν τις κατάλληλες παραγωγικές τάσεις και υιοθετούν καινούργιες οργανωτικές μεθόδους, έχοντας σαν αποτέλεσμα την αύξηση του δείκτη παραγωγικότητας και την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των οικονομικών μονάδων.

Η διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης σε μία τουριστική επιχείρηση και γενικότερα, δεν στηρίζεται αποκλειστικά στην ύπαρξη κεφαλαίων και φυσικού πλούτου, αλλά και στην συμβολή της σύγχρονης τεχνολογίας. Αυτός είναι ο λόγος που βασίζεται η χαμηλή απόδοση των επενδύσεων στις υποανάπτυκτες χώρες. Λόγω, κυρίως της ελλείψεως τεχνικών, οργανωτικών και γενικώς σύγχρονων οικονομικών και διοικητικών μεθόδων ανάπτυξης και παραγωγής. Γι' αυτό και η σύγχρονη τεχνολογία παράλληλα με τη σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση θεωρούνται ο τέταρτος παραγωγικός συντελεστής.

Όσο απωθείται ο τεχνολογικός και οργανωτικός παράγοντας και παράλληλα δίνεται περισσότερη προσοχή στο κεφάλαιο, το αποτέλεσμα δεν είναι άλλο από την σπατάλη μη αναανεώσιμου πλούτου και γενικά αποτυχία στόχου και σκοπό. Συνεπώς, με τις κατάλληλες επενδύσεις και σωστό συνδυασμό κεφαλαίου και τεχνολογικών δυνατοτήτων είναι δυνατή η ορθολογική διάρθρωση της παραγωγής. Η ορθή αξιοποίηση των κεφαλαίων και της τεχνολογίας από οποιαδήποτε πηγή στην ανάπτυξη προϋποθέτουν μακροχρόνια διαδικασία αφομοιώσεως και εκμεταλλεύσεως των ήδη υπάρχων τεχνολογικών- οικονομικών γνώσεων.

Βέβαια η ύπαρξη τεχνολογικής βάσης, δεν εξασφαλίζει από μόνη της την επιτυχία της διαδικασίας της οικονομικής ανάπτυξης. Η συστηματική εκπαίδευση του ανθρώπινου



δυναμικού που θα διαθέσει το *Thermae Sylla Spa* στις νέες μεθόδους παραγωγής που θα προκύπτουν, προωθεί την οικονομική ανάπτυξη για τους εξής λόγους:

- ✓ Γίνεται πιο εύκολη η προσαρμογή του εργατικού δυναμικού στη σύγχρονη τεχνολογία, καθώς επίσης και στις συνθήκες που κάθε φορά διαμορφώνονται.
- ✓ Επιλέγεται η πιο αποτελεσματική στρατηγική κατά την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και την κλιμάκωση των στόχων.
- ✓ Επιτυγχάνεται η αυτοδύναμη αναπτυξιακή διαδικασία. Από τα παραπάνω συνεπάγεται ο ουσιαστικώς ρόλος της τεχνικής εκπαίδευσης και η εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού στην εισαγωγή νέων τεχνολογικών μεθόδων.

### 3.1) ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ

Η εξέλιξη της τεχνολογίας όπως είναι φυσικό επέφερε ορισμένες ευμενής, αλλά και δυσμενής επιδράσεις τόσο στην οικονομία όσο και στην κοινωνία. Ορισμένες γενικές επιδράσεις ορίζουν :

#### Αύξηση της παραγωγικότητας

Το πρώτο αποτέλεσμα της τεχνολογίας είναι η ποσοτική αύξηση της παραγωγής. Σε κάθε μονάδα του συντελεστή παραγωγής αντιστοιχεί, λόγω της χρησιμοποίησής νεότερων τεχνικών μέσων και μεθόδων, συνεχώς μεγαλύτερο προϊόν. Την αναλογικά αυξημένη παραγωγή διευκολύνουν οι εξής παράγοντες: πρώτον αύξηση του μέσου μεγέθους των οικονομικών μονάδων, δεύτερον η προτυποποίηση των προϊόντων, τρίτων η τεχνική εξειδίκευση.

Η άνοδος της υλικής στάθμης της ζωής-Δημογραφικοί επηρεασμοί

Η τεχνολογική πρόοδος έχει επιδράσεις επί της φυσικής κινήσεως του πληθυσμού, καθώς και επί των μετατοπίσεων στο χώρο. Έτσι, παρατηρείται μεγάλη μετακίνηση του πληθυσμού στα αστικά κέντρα, όπου υπάρχουν μεγάλες βιομηχανίες και παρέχονται καλύτεροι όροι εργασίας και ζωής.

#### Μείωση του κόπου

Η τεχνολογία είχε ευμενή επίδραση στον ανθρώπινο μόχθο γιατί απάλλαξε τον άνθρωπο από τις βαριές και κοπιαστικές εργασίες. Τα μέσα που βοήθησαν στην μείωση του κόπου είναι: η αντικατάσταση των βαρύτερων και μονότονων εργασιών από τις μηχανές, η ελάττωση του χρόνου εργασίας, η μεθοδική προσαρμογή του εργαζομένου προς την μηχανή.

#### Ελάττωση της εξαρτήσεως από τη φύση

Η μείωση αυτή της εξαρτήσεως παρατηρείται ως προς τρεις παράγοντες:

- I. Την έκταση του χώρου εντός του οποίου αναπτύσσεται η οικονομική δραστηριότητα.
- II. Τη φύση των υλών τις οποίες χρησιμοποιούν οι αναπτυσσόμενοι παραγωγικοί κλάδοι.
- III. Την επίδραση των κλιματολογικών συνθηκών.
- IV. Επέκταση των ανέσεων
- V. Τελειότερη και ευρύτερη δράση

Η τεχνολογία, επιτυγχάνεται αφ' ενός την ποιοτική ανωτερότητα των προηγούμενων αγαθών και αφ' ετέρου την εκτέλεση εργασιών, οι οποίες λόγω της φύσεως τους, θα ήταν αδύνατον να γίνουν μόνο από τον άνθρωπο.

Διάδοση των επιτευγμάτων του πολιτισμού.

Η τεχνολογία επεκτείνει πολύπλευρα την πολιτιστική ανάπτυξη και την οικονομική πρόοδο. Συντελεί, ακόμα και στη διαμόρφωση τάσεων εξομείωσης του τρόπου ζωής των διάφορων λαών. Τα σύγχρονα συγκοινωνιακά μέσα βοηθούν στη διάδοση των επιτευγμάτων του πολιτισμού, γιατί με αυτά εκμηδενίστηκαν οι αποστάσεις και έγινε έτσι πολύ ευκολότερη η επικοινωνία των λαών.

### 3.2) ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΡΟΟΔΟΥ

Η γρήγορη και επιταχυνόμενη ανάπτυξη της τεχνολογίας και της επιστήμης ταυτόχρονα με τις νέες ευκαιρίες που δημιουργεί για τους ανθρώπους και την κοινωνία, δημιουργεί επίσης και μια σειρά νέων προβλημάτων. Συγκεκριμένα:

#### Τεχνολογική ανεργία

Τεχνολογική ανεργία εννοούμε τον εκτοπισμό εργατών που προκαλείται από την εισαγωγή μηχανών στις οικονομικές μονάδες. Πολλές φορές όμως η σύγχρονη τεχνική παραγωγή δημιουργεί ειδικά επαγγέλματα που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και παραγωγή του προϊόντος ή υπηρεσίας.

#### Αστυφιλία

Η εισροή των αγροτών στα αστικά κέντρα οφείλεται στις προόδους της τεχνολογίας ( εκμηχάνιση της γεωργίας και επέκταση των άλλων τομέων της παραγωγής), η οποία επηρεάζει πιο γρήγορα τη ζωή και την οικονομία των πόλεων και διευρύνει τις διαφορές μεταξύ αυτών και της περιφέρειας ως προς το βιοτικό επίπεδο.

#### Μονοτονία

Η συνεχής επανάληψη των κινήσεων που απαιτεί ο χειρισμός μιας μηχανής έχει ως αποτέλεσμα τη μονοτονία, η οποία όμως μπορεί να αντιμετωπιστεί με τη διαρκή εναλλαγή θέσεων, με τη δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας και με άλλες ρυθμίσεις από πλευράς διοίκησης της επιχείρησης ώστε η εργασία να γίνει πιο ευχάριστη και το εργατικό δυναμικό πιο παραγωγικό.

#### Αύξηση των ανικανοποίητων αναγκών

Ο τεχνικός εξοπλισμός συντελεί στη δημιουργία νέων αναγκών. Η παραγωγή νέων αγαθών υποκινεί την επιθυμία για την απόκτηση τους και συγχρόνως δημιουργεί νέες ανάγκες.

### Αβεβαιότητα των εργαζομένων ως προς την θέση τους Ποιοτική υποβάθμιση της ανθρώπινης ζωής

Οι όροι διαβίωσης του ανθρώπου βελτιώνονται, χάρη στις προόδους της τεχνολογίας, αλλά η ανθρώπινη ζωή υφίσταται υποβάθμιση από τις συνέπειες και τις παρενέργειες της τεχνικής και των σύγχρονων συστημάτων, όπως είναι η μόλυνση του περιβάλλοντος, η πληθυσμιακή, οικιστική και συγκοινωνιακή συμμόρφωση.

### Πλήγματα σε βάρος των φυσικών πόρων

Πολλές φορές τα τεχνικά μέσα δεν χρησιμοποιούνται ορθά κατά την εκμετάλλευση των φυσικών πόρων, προξενώντας μ' αυτόν τον τρόπο βλάβες και ζημιά της μελλοντικής αποδόσεως τους για την οικονομία.

### Διεύρυνση των διαφορών μεταξύ πλούσιων και φτωχών

Τα τεχνικά μέσα βρίσκονται θεωρητικά στη διάθεση όλων, αλλά στην πραγματικότητα χρησιμοποιούνται άνισα. Όσο περισσότερο είναι μια χώρα ανεπτυγμένη, τόσο ευκολότερα προσαρμόζεται ως προς την τεχνική πρόοδο. Αντιθέτως, οι υποανάπτυκτες χώρες αδυνατούν λόγω ελλείψεως χρημάτων να οργανώσουν κάποιο αποδοτικό σύστημα εκπαίδευσης.

## **4) Αυτοματισμός**

Στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες, λόγω του γρήγορου ρυθμού της τεχνολογικής προόδου, δημιουργείται συχνά πρόβλημα ελλείψεως τεχνολογικών και οικονομικών διοικητικών στελεχών ανώτατου επιπέδου. Και ενώ πολλές φορές σε αυτές η ζήτηση καταλλήλως εκπαιδευμένων ανθρώπων υπερτερεί της προσφοράς, λόγω της ανεβασμένης οικονομικής στάθμης και του δυναμισμού της τεχνολογίας, είναι δύσκολη για τις υποανάπτυκτες χώρες η ελεύθερη αναζήτηση στελεχών ανώτατου επιπέδου, που θα βοηθούσε να

μικρύνουν το χάσμα που τους χωρίζει από τις προηγμένες χώρες.

Αποτέλεσμα της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας είναι η αυτοματοποίηση, η παραγωγή δηλαδή αγαθών ή υπηρεσιών χωρίς χειρωνακτική ρύθμιση. Τμήμα της αυτοματοποίησης είναι και η λεγόμενη «λειτουργική τεχνολογία», η οποία παίζει διάφορους ρόλους στις ενέργειες ενός οργανισμού. Η λειτουργική τεχνολογία δεν μετατρέπει μόνο τις εισροές σε εκροές, αλλά αυτοματοποιεί την διαδικασία, αντικαθιστά την ανθρώπινη εργασία και βοηθά στη διασφάλιση των δεδομένων στις εκροές (προϊόντα ή υπηρεσίες) του οργανισμού. Αυτοί οι ρόλοι βέβαια μπορούν να διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό. Σε μερικούς οργανισμούς σαν αυτούς της προσφοράς υπηρεσιών, όπως και η περίπτωση της ξενοδοχειακής μονάδας *Thermae Sylla Spa*, μπορεί να υπάρχει ελάχιστη αυτοματοποίηση των λειτουργιών, οι οποίες παραμένουν κυρίως χειρωνακτικές. Από τη άλλη, όμως, σε συγκεκριμένα τμήματα του ξενοδοχείου, η τεχνολογία είναι τέτοια που οδηγεί στην αυτοματοποίηση των λειτουργιών.

Αυτοί οι πολλαπλοί ρόλοι που η λειτουργική τεχνολογία παίζει, της αυτοματοποίησης των λειτουργιών και της τυποποίησης των εκροών μπορούν να θεωρηθούν ως οι διαστάσεις της τεχνολογίας.

#### 4.1) ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟ.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι ο αυτοματισμός φέρνει επιπτώσεις τόσο γενικής, όσο και ειδικής φύσεως. Επιπτώσεις γενικής & ειδικής φύσεως μπορούν να οριστούν οι εξής:

- 1) Η αισθητή άνοδος της παραγωγικότητας. Η στάθμη της παραγωγικότητας ανεβαίνει με την χρήση αυτόματων

μηχανισμών λόγω της υπέρμετρης αύξησης της ποσότητας της παραγωγής και άμεσης εξυπηρέτησης πελατών στον ίδιο χρόνο.

- 2) Η γρήγορη μετατόπιση των δραστηριοτήτων κατά τμήματα του ξενοδοχείου. Η απελευθέρωση εργασίας και η άνοδος των εισοδημάτων από αυτοματοποίηση, κυρίως του δευτερογενούς τομέα προωθούν τις υπηρεσίες σε βαθμό ώστε να επέρχεται η διεύρυνση του τριτογενούς τομέα παραγωγής.
- 3) Η αύξηση των αναγκών σε υπαλλήλους και τεχνικούς. Με την χρήση αυτόματων μηχανισμών.

## 5) Το περιβάλλον

### 5.1) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στοιχεία του οικονομικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν κάθε επιχείρηση, κατά συνέπεια και το *Thermae Sylla Spa*, είναι κατά βάση:

- I. το κεφάλαιο
- II. η εργασία
- III. η οικονομική σταθερότητα
- IV. οι πελάτες

### 5.2) ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι κοινωνικοί παράγοντες περιλαμβάνουν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση και τα οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων σε αυτή. Έτσι εκτός από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών το άτομο, επιζητά την αναγνώριση της συμβολής του, τον σεβασμό από τους άλλους ανθρώπους κ.ο.κ. η παραγωγικότητα του

υπαλλήλου, λοιπόν, θα εξαρτηθεί από το εάν η θέση του και τα καθήκοντά του στο ξενοδοχείο ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.

### 5.3) ΠΟΛΙΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η εσωτερική και διεθνής πολιτική σταθερότητα έχουν ευνοϊκή επίδραση στον προγραμματισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εκτός όμως από την πολιτική σταθερότητα την επιχειρηματική δράση επηρεάζει η οικονομική, δημοσιονομική και πιστωτική πολιτική του κράτους. Αυτή η πολιτική επηρεάζει την νομική προσωπικότητα της ξενοδοχειακής επιχείρησης την έγκριση ή όχι των μεθόδων ή των υπηρεσιών της, τον βαθμό προστασίας των εργαζομένων, των πελατών και του περιβάλλοντος, καθώς και τις συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά.

### 5.4) ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι τεχνολογικές συνθήκες αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση των προγραμμάτων του *Thermae Sylva Spa*. Η γρήγορη τεχνολογική εξέλιξη επιβάλλει την συστηματικότερη εξέταση των δυναμικών παραγόντων, που επηρεάζουν την ανάπτυξη ή την πτώχευση της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Κάθε τουριστική επιχείρηση, άρα, που θέλει να επιζήσει σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται πρέπει να βαδίζει παράλληλα με την τεχνολογία που έχει εφαρμογή στα «προϊόντα» και τις υπηρεσίες της και στον τρόπο λειτουργίας της. Αντίθετα, διακινδυνεύει την καταστροφή της καθώς οι ανταγωνιστές της επωφελούνται από τις νέες τεχνολογίες.

## 5.5) ΦΥΣΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει σημαντικά η αντίληψη μας για το φυσικό περιβάλλον. Η ταχεία εκβιομηχάνιση χωρίς ορθολογικό χωροταξικό σχεδιασμό, η υπερβολική συγκέντρωση πληθυσμού στα μεγάλα αστικά κέντρα και ο αλλοπρόσαλλος τρόπος ανάπτυξης του τουρισμού, φανερώνει περιφρόνηση και υποβάθμιση του φυσικού μας περιβάλλοντος.

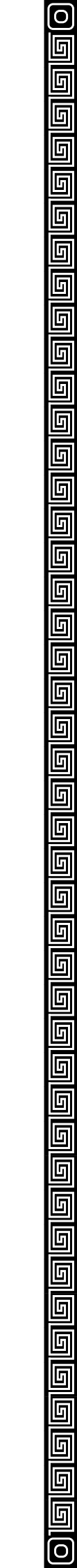
Συνεπώς, αποτελεί κοινωνική ευθύνη για κάθε σύγχρονη επιχείρηση να αντιμετωπίζει το φυσικό περιβάλλον όχι μόνο σαν πηγή φυσικών πόρων (πρώτες ύλες ή ενέργεια), αλλά και σαν μια δεξαμενή με περιορισμένη ικανότητα απορρόφησης απόβλητων και διαφόρων ειδών ρύπανσης. Στην περίπτωση του *Thermae Sylla Spa*, που οι υπηρεσίες *Spa* του βασίζονται αποκλειστικά στην πηγές ιαματικού νερού που υπάρχουν στον υπόγειο χώρο του ξενοδοχείου, θα πρέπει να τηρεί τα μέγιστα απέναντι στους κανόνες υγιεινής και προστασίας περιβάλλοντος όπως αυτοί ορίζονται από τον ΣΕΤΕ, τον ΕΟΤ και το ΕΣΥΤ.

Αυτή η αντίληψη, ίσως να απαιτεί αλλαγές στον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων της παραγωγής, όπως π.χ. στη σχεδίαση νέων υπηρεσιών και παραγωγικών διαδικασιών ή στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης.

## 5.6) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ- ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Κάθε οργανισμός και συνεπώς κάθε τουριστική επιχείρηση, έχει το δικό της «πολιτιστικό περιβάλλον», όπως θα μπορούσαμε να αποδώσουμε στα ελληνικά με τον όρο κουλτούρα. Το πολιτιστικό αυτό περιβάλλον μπορεί να μετρηθεί, να αξιολογηθεί και να συγκριθεί με άλλα άλλων επιχειρήσεων, όπως π.χ. ανταγωνιστών και να μεταβληθεί με τον επιθυμητό τρόπο.





*Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο μοντέλο κουλτούρας που να εγγυάται την επιτυχία μιας τουριστικής επιχείρησης, μπορεί ως τόσο με την έρευνα να επισημανθούν ορισμένα κοινά πολιτιστικά χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στις επιτυχημένες τουριστικές μονάδες.*

*Μπορούμε να ορίσουμε την κουλτούρα ως το σύστημα των αξιών και των πιστεύω που διέπει μια επιχείρηση, εκείνο δηλαδή που καθορίζει τον τρόπο των ενεργειών της, τόσο μέσα στην οργάνωση όσο και προς τα έξω, όπως για παράδειγμα αν η επιχείρηση κατευθύνει τις δραστηριότητες της με ευκαιριακό ή με έναν προσχεδιασμένο τρόπο ή αν ενθαρρύνει τα στελέχη της προς καινοτόμους τρόπους δράσης ή ακόμα αν θέλει πιστά τον παραδοσιακό τρόπο συμπεριφοράς.*



# *ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ*

## 1.Εισαγωγή

Η ελληνική ερμηνεία του όρου είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Ολική σημαίνει κάθε συντελεστής της επιχείρησης, μεμονωμένα και συνολικά, συμμετέχουν στην παραγωγή του τελικού αποτελέσματος για τον πελάτη.

Ποιότητα δεν είναι μια έννοια ταυτόσημη με την πολυτέλεια. Θα μπορούσε να οριστεί ως « τήρηση των προδιαγραφών». Ο ορισμός αυτός και μόνο τη μεταβάλλει σε μετρίσιμο μέγεθος. Και αυτό γιατί γνωρίζουμε πότε τηρούμε τις προδιαγραφές και πότε όχι. Παράλληλα, απαραίτητη προϋπόθεση για την μέτρηση και εφαρμογή της ποιότητας είναι να έχει για όλους την ίδια σημασία. Διοίκηση σημαίνει ότι η Ολική Ποιότητα για να επιτευχθεί χρειάζεται η συμμετοχή ανθρώπινου δυναμικού, συστημάτων, εργαλείων και υλικών υποστήριξης. Η παραπάνω ερμηνεία δεν είναι η μοναδική που έχει δοθεί για την Δ.Ο.Π.. Οι ορισμοί που κατά καιρούς έχουν δοθεί είναι πολλοί. Όλοι όμως συγκλίνουν στο γεγονός ότι η ποιότητα είναι η ιδιότητα που έχει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία να ικανοποιεί της ανάγκες των πελατών χωρίς να θεωρείται απαραίτητα πολυτελές ή ακριβό.

Βέβαια, η υλική ποιότητα δεν θα πρέπει να εξετάζεται μόνο από την άποψη της ικανοποίησης που προσφέρει ένα προϊόν στον πελάτη, αλλά θα πρέπει να εξετάζεται σε όλα τα στάδια του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτά τα στάδια είναι:

- ✓ ο σχεδιασμός
- ✓ η παραγωγή
- ✓ η συντήρηση
- ✓ το μάρκετινγκ
- ✓ οι πωλήσεις
- ✓ η οικονομική διαχείριση
- ✓ η μεταπολιτική εξυπηρέτηση

Ολική ποιότητα σημαίνει ποιότητα ζωής αυτό σημαίνει ότι εκτός από την ικανοποίηση των εργαζομένων, η βελτίωση των

συνθηκών εργασίας, η προστασία του περιβάλλοντος, η αποφυγή σπατάλης στη χρήση ενέργειας και υλικών, η συνεχής πρωτοτυπία και ανακάλυψη της επιχείρησης, η διατήρηση ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ εργαζομένων, πελατών και προμηθευτών και την πρόληψη των πιθανών ελαττωμάτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

## 2. Ορισμός της ποιότητας και στρατηγικές εξασφάλισης ποιότητας

### 2.1. Η έννοια «ποιότητα»

Υφίστανται αρκετοί ορισμοί της ποιότητας. Το *British Standards Institution* ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητά της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λαθάνουσες ανάγκες» (BSI, 1983). Ωστόσο, οι εν λόγω ανάγκες χρήζουν επακριβή ορισμού από την κάθε επιχείρηση, ανάγκες που εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους που θέτει. Ο Garvin συμπεραίνει ότι «ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες, και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις». Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της.

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει: «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες». Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους

όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται και αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας.

Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου, με άμεση αναφορά στο προϊόν και στις υπηρεσίες, σε μία έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία<sup>1</sup>.

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η επένδυση στην ποιότητα αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με θεαματικά αποτελέσματα στα πεδία της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας.

## **2.2. Η ποιότητα ως στρατηγικό ζήτημα**

### **2.2.1. Η βελτίωση συνεπάγεται πάντα καλύτερη ποιότητα**

Οι Jones & Lockwood υποστηρίζουν ότι η ποιότητα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα βασικό πεδίο αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών λειτουργιών και όχι ως ένα συνακόλουθο ή συνεπαγόμενο αποτέλεσμα διαφόρων άλλων διαδικασιών. Με άλλα λόγια, συνιστούν την υιοθέτηση μίας προ-ενεργητικής προσέγγισης για την ποιότητα και αυτό θεωρείται ως ένα είδος ακρογωνιαίου λίθου που υποστηρίζει τα άλλα συστατικά στοιχεία του συστήματος παραγωγής και εξυπηρέτησης.

---

<sup>1</sup> Tenner and De Toro, 1992

Οι ίδιοι συγγραφείς υιοθετούν τον ορισμό της ποιότητας του *British Standards Institution (BSI)*, σύμφωνα με τον οποίο, η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας που υποστηρίζουν την ικανότητα της να ικανοποιήσει μία δεδομένη ανάγκη». Αυτός ο ορισμός αναδεικνύει το πρόβλημα. Φαίνεται να είναι πλήρης, πλην όμως στην πραγματικότητα είναι ασαφής. Η ποιότητα μίας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος καθορίζεται εν πολλοίς από το βαθμό στον οποίο οι ανάγκες της πελατείας έχουν εντοπιστεί και ενσωματωθεί στην υπηρεσία και από την έκταση στην οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες αυτές έχουν ικανοποιηθεί. Οι ίδιοι οι πελάτες αποτελούν μέρος της εμπειρίας εξυπηρέτησης και μεταφέρουν στο προϊόν ένα σύνολο προσδοκιών και αντιλήψεων οι οποίες δεν είναι ελεγχόμενες από την επιχείρηση. Εντούτοις, αυτές οι προσδοκίες θα πρέπει να εντοπιστούν. Ένας πιο χρήσιμος ορισμός της ποιότητας δίνεται από τον *Wyckoff*: «Ποιότητα είναι ο βαθμός υπεροχής<sup>1</sup> εξαιρετικής επίδοσης που επιδιώκεται και ο έλεγχος της μεταβλητότητας στην επίτευξη αυτής της υπεροχής στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της πελατείας». Ο ορισμός του *Wyckoff* προσδίδει μία πιο θετική διάσταση και είναι χρήσιμος διότι εμπεριέχει δύο σημαντικές ιδέες:

Η πρώτη ιδέα αναφέρεται στην έννοια του σχεδιασμού της ποιότητας στα προϊόντα. Ο σχεδιασμός ποιότητας αναφέρεται στο πρότυπο με βάση το οποίο το μάνατζμεντ ενισχύει και παρακολουθεί ένα προϊόν. Πρόκειται πιθανότατα για το πιο κρίσιμο στοιχείο σε μία στρατηγική ποιότητας. Ως εκ τούτου, ο σχεδιασμός ποιότητας είναι το σημείο αφετηρίας για το κατάλληλο μάνατζμεντ ποιότητας.

Η δεύτερη ιδέα αναφέρεται στην καταλληλότητα<sup>2</sup> ικανότητα ή την έκταση στην οποία το προϊόν ικανοποιεί τις συνολικές ανάγκες του πελάτη. Στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, η πραγματική ανάγκη για ξεκούραση, διαμονή ή εστίαση είναι

συχνά δευτερεύουσα προς τις περιφερειακές ανάγκες, οι οποίες αποτελούν κατά κανόνα τη βάση της ικανοποίησης του πελάτη. Πιθανότατα οι τουρίστες να έχουν ορισμένες βασικές προσδοκίες σχετικά με τα πρότυπα άνεσης και καθαριότητας σε ένα ξενοδοχείο. Δεν εκπλήσσονται ούτε ικανοποιούνται ιδιαίτερα όταν διαπιστώνουν την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών. Απλά δεν μένουν δυσαρεστημένοι. Για να δημιουργηθεί ουσιαστική ικανοποίηση, η εξυπηρέτηση θα πρέπει να πάει ακόμη πιο πέρα για την ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών. Αυτό συνεπάγεται ότι το προϊόν θα πρέπει να συγκλίνει προς την έννοια της ολικής ποιότητας.

### 2.2.2. Στρατηγικές επιπτώσεις της ποιότητας εξυπηρέτησης

Αποδεχόμενοι το συλλογισμό ότι η ποιότητα είναι ένα στρατηγικό ζήτημα – εφόσον αποφέρει φήμη υπεροχής και μακροχρόνια οικονομικά αποτελέσματα – μπορούμε να αποποιηθούμε την αντίληψη ότι η ποιότητα είναι περισσότερο ένα συστατικό στοιχείο της συνολικής θεώρησης και επιχειρηματικού πνεύματος. Για την επίτευξη αυτής της θεώρησης, «απαιτούνται ηγέτες και όχι απλά μάνατζερ, και οι πραγματικοί ηγέτες έχουν ένα όραμα για την επιχείρηση, μεταφέρουν το όραμά τους στην επιχείρηση και καθοδηγούν δίνοντας το παράδειγμα, έχουν επιχειρηματικό πνεύμα, έχουν μία έμμονη ιδέα για εξαιρετική ποιότητα» \*.

Η επίπτωση αυτής της αντίληψης είναι ότι οποιαδήποτε διαδικασία σχεδιάζεται για τη βελτίωση της ποιότητας ως ξεχωριστή ή απομονωμένη προσπάθεια, προφανώς είναι καταδικασμένη στην αποτυχία. Ως εκ τούτου, ενώ η ποιότητα μπορεί να θεωρείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως ένα

---

\* Berry et al., 1989.

στρατηγικό ζήτημα, η ποιότητα δεν θα επιτευχθεί χωρίς την ανάλογη εταιρική κουλτούρα. Με την παραδοχή ότι η ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ένας ζωτικός παράγοντας που θα επηρεάσει την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμοστούν και να πετύχουν είναι, το «πάθος»\*. Τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για ένα ή δύο λόγους: έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα.

Η ποιότητα ως ένα στρατηγικό ζήτημα δεν αναφέρεται απλά στην ανάπτυξη προγραμμάτων ασφάλειας ποιότητας ή στην εφαρμογή τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Πρόκειται για την ανάπτυξη και επικοινωνία ενός οράματος για ολική ποιότητα της εξυπηρέτησης και της αναγνώρισης ότι η επίτευξη της κατάλληλης ποιότητας αποτελεί ευθύνη όλων.

Συμπερασματικά, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι:

η ύπαρξη κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος, το κατάλληλο είδος μάνατζμεντ (συμμετοχικό και επίπεδο), η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στην εξυπηρέτηση, η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού με εξουσιοδότηση για άμεση και επιτόπια αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας, η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τους απαραίτητους πόρους και κίνητρα, η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μάνατζμεντ.

### 2.2.3. Προβλήματα ελέγχου ποιότητας – Θεωρία ελλείμματος

Τα χάσματα ανάμεσα στο προφανές και το υφιστάμενο σύστημα εξυπηρέτησης είναι στο επίκεντρο ενδιαφέροντος των τεχνικών ελέγχου ποιότητας. Τα τελευταία χρόνια οι

---

\* Peters, 1987



θεωρητικοί του μάρκετινγκ ανέπτυξαν ορισμένα μοντέλα για να περιγράφουν την ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αυτά μπορούν να συνοψιστούν σε ένα απλό μοντέλο που καθορίζει τα πέντε βασικά πεδία, στα οποία μπορούν να προκύψουν προβλήματα ποιότητας, όπως παρουσιάζονται στον επόμενο πίνακα.

Πίνακας 1: Το «Μοντέλο των Πέντε Έλλειμμάτων» Παροχής Εξυπηρέτησης\*

Έλλειμμα	Ονομασία	Περιεχόμενο
1 <sup>ο</sup>	Τοποθέτησης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και οι ίδιες οι προσδοκίες των πελατών.
2 <sup>ο</sup>	Εξειδίκευσης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και η πραγματική εξειδίκευση εξυπηρέτησης
3 <sup>ο</sup>	Παροχής εξυπηρέτησης	Εξειδίκευση της προτεινόμενης εξυπηρέτησης και η πραγματικά παρεχόμενη.
4 <sup>ο</sup>	Επικοινωνίας (προβολής)	Πραγματικά παρεχόμενη εξυπηρέτηση και μεταδιδόμενη εξωτερικά προς τους πελάτες (μέσω της προβολής και διαφήμισης)
5 <sup>ο</sup>	Αντίληψης	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης και προσδοκώμενη από τον πελάτη εξυπηρέτηση.

\* πηγή: προσαρμοσμένο από Brogowicz, A. A., Delene, L. M. and Lyth, D.M. (1990) «A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», *International Journal of Service Industries Management*, Vol. 1 (1), σσ.27-45.

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, έχουν εντοπιστεί πέντε πεδία-κλειδιά, στα οποία θα πρέπει να επικεντρώνεται το μάνατζμεντ της ποιότητας εξυπηρέτησης.

Τοποθέτηση (Προσδοκίες πελατείας - Αντιλήψεις μάνατζμεντ): η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή από το μάνατζμεντ.

Εξειδίκευση (Αντιλήψεις μάνατζμεντ - Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης): σε μερικές περιπτώσεις το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μάνατζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες της πελατείας. Έτσι, για παράδειγμα, το μάνατζμεντ μπορεί να αποφασίσει ότι μία καθυστέρηση πέντε λεπτών στην υποδοχή για τη διαδικασία καταγραφής στην άφιξη είναι λογική. Στην πράξη, οι κουρασμένοι από μία καθυστερημένη πτήση πελάτες θα την θεωρήσουν υπερβολική.

Πάροχης εξυπηρέτησης (Προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης - Πάροχη εξυπηρέτησης): το μάνατζμεντ μπορεί να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες της πελατείας, πλην όμως έχει αποτύχει στο σχεδιασμό και στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής για την καταλληλότερη ανταπόκριση.

Επικοινωνίας (Πάροχη εξυπηρέτησης - Εξωτερική επικοινωνία): τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν μερικές φορές να επηρεάσουν τις προσδοκίες της πελατείας. Συνεπώς, πρέπει να αποφεύγεται η χρήση διαφημιστικών σλόγκαν και μηνυμάτων επικοινωνίας – αφού πρόκειται για μία δέσμευση ή υπόσχεση - στα οποία η επιχείρηση δεν μπορεί να ανταποκριθεί σε όρους επιπέδου εξυπηρέτησης.

Αντίληψης (Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση - Παρασχεθείσα εξυπηρέτηση): εάν οι προσδοκίες της πελατείας συνάδουν με την εμπειρία εξυπηρέτησης, προφανώς το επίπεδο εξυπηρέτησης θα γίνει ευνοϊκά αντιληπτό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα ξενοδοχεία διατηρούν

συστήματα αρχείων για τους πελάτες. Ένας πελάτης επιστρέφοντας σε ένα ξενοδοχείο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, θα μείνει ευχάριστα έκπληκτος εάν διαπιστώσει ότι θυμούνται τις προτιμήσεις του. Αυτό στην πράξη σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση ξεπερνά τις προσδοκίες του.

Τα συστήματα ελέγχου ποιότητας κανονικά σχεδιάζονται με επίκεντρο ενδιαφέροντος τα δυνητικά ελλείμματα μεταξύ σχεδιασμένης και πραγματικής εξυπηρέτησης. Ένα πραγματικό πνεύμα εξυπηρέτησης εξαρτάται από την κατάλληλη κατάρτιση του συνόλου του προσωπικού για την πλήρη κατανόηση του επιπέδου εξυπηρέτησης που θα πρέπει να υποστηρίξουν. Επιπρόσθετα, η μέτρηση του ελέγχου ποιότητας συνεπάγεται μία συστηματική συλλογή αξιόπιστων στοιχείων και την εφαρμογή της κατάλληλης τεχνικής, έτσι ώστε τα όποια συμπεράσματα προκύψουν να είναι τεκμηριωμένα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες έχουν την τάση να συγκεντρώνουν στοιχεία με μεθόδους οι οποίες είναι αναξιόπιστες στατιστικά και γενικά ατεκμηρίωτες. Ένα παράδειγμα κακής πρακτικής είναι η πανταχού παρούσα κάρτα σχολίων για τον πελάτη που τοποθετείται στα υπνοδωμάτια.

Τα πέντε ελλείμματα-χάσματα υποδεικνύουν σε ποια πεδία θα πρέπει να κατευθυνθεί η προσπάθεια της διοίκησης για την εξασφάλιση ποιότητας εξυπηρέτησης. Κατά κανόνα, δίνεται έμφαση στην εξασφάλιση μίας αντιστοιχίας ανάμεσα στις ανάγκες των πελατών και στα συστήματα παροχής υπηρεσίας που αναπτύσσονται για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Το τελευταίο έλλειμμα είναι το μόνο από τα πέντε στο οποίο η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει περιορισμένο ή ελάχιστο άμεσο έλεγχο. Μπορεί να γίνει αντικείμενο παρακολούθησης με ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών ή με έρευνες αγοράς.

Λογική συνέχεια των παραπάνω αποτελεί η εξέταση του τρόπου με τον οποίο η ποιότητα μπορεί να σχεδιαστεί μέσα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα.

### 2.3. Σχεδιασμός στρατηγικής ποιότητας

Το κρίσιμο ζήτημα στο σχεδιασμό και στην οργάνωση-διοίκηση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία μπορεί να παρουσιαστεί συνοπτικά ως ακολούθως:

Βασική απόφαση	Εναλλακτικές στρατηγικές
Εξασφάλιση/Επίτευξη ποιότητας	Επιθεώρηση Ποιότητας Έλεγχος Ποιότητας Ασφάλεια Ποιότητας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρεις πρώτες στρατηγικές:

Επιθεώρηση ποιότητας (Quality Inspection),  
Έλεγχος ποιότητας (Quality Control),  
Ασφάλεια ποιότητας (Quality Assurance).

Αυτή ήταν και η ιστορική εξέλιξη της προσέγγισης του ζητήματος ποιότητας. Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '80 και '90 αναπτύχθηκε η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία εξετάζεται στην επόμενη ενότητα.

#### 2.3.1. Επιθεώρηση Ποιότητας:

Ο πιο απλός τρόπος διοίκησης της ποιότητας είναι η επιθεώρηση του προϊόντος προτού πωληθεί στον πελάτη.

Συνεπώς είναι απαραίτητες οι προδιαγραφές προϊόντος. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος, για παράδειγμα μετά την παρασκευή του τελικού πιάτου προς σερβίρισμα. Ως εκ τούτου, δεν είναι ευδεδειγμένη προς εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις διότι συνεπάγεται υπερβολικά έξοδα αντικατάστασης του μη σωστά παρασκευασμένου πιάτου. Είναι ένα απλό σύστημα που εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις, αλλά δεν μας επιτρέπει να εξασφαλίσουμε υψηλή ποιότητα. Επιπλέον, η εν λόγω στρατηγική δεν είναι συμβατή με τις μη απτές πτυχές του συνολικού πακέτου εξυπηρέτησης.

### 2.3.2. Έλεγχος Ποιότητας:

Ο έλεγχος ποιότητας, ως στρατηγική, είναι πιο προχωρημένη από την επιθεώρηση ποιότητας, διότι η ποιότητα σχεδιάζεται μέσα σε προδιαγραφές προϊόντος και ελέγχεται στο εσωτερικό του συστήματος παραγωγής. Άρα στοχεύει στον εντοπισμό των ατελειών και στον περιορισμό του κόστους προϊόντος. Πλην όμως, το ενδιαφέρον της στρατηγικής εστιάζεται περισσότερο στο προϊόν παρά στη συνολική «εμπειρία διαμονής και εστίασης». Στα πλαίσια αυτής της στρατηγικής, δίνεται περισσότερη έμφαση στην ποιότητα προμηθειών, στις σχέσεις με τον προμηθευτή και στον έλεγχο των αγορών, στο σχεδιασμό και τη λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής και, τέλος, στα σαφώς καθορισμένα στάδια και στις χρονικές στιγμές πραγματοποίησης του ελέγχου της ποιότητας.

Το πλεονέκτημα είναι ότι η ποιότητα του τελικού προϊόντος βελτιώνεται και τα λάθη στη διαδικασία παραγωγής εντοπίζονται και διορθώνονται πριν την εξυπηρέτηση του πελάτη. Με τη βοήθεια των εγχειριδίων προδιαγραφών μπορούμε να πετύχουμε πιο ενεργό εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά ακόμη και σε αυτή την περίπτωση, το στοιχείο του ελέγχου λειτουργεί αρνητικά, δημιουργώντας ένα

κλίμα δυσπιστίας. Το όλο σύστημα απαιτεί πολύ χρόνο για να εφαρμοστεί, δεν προσφέρεται για την αντιμετώπιση των άϋλων πτυχών της εξυπηρέτησης του πελάτη. Το τελευταίο στοιχείο είναι και το βασικό μειονέκτημά του. Ο πελάτης γίνεται ακόμη αντιληπτός ως ένα εξωγενές στοιχείο προς την επιχείρηση και όχι ως μία εισροή του συστήματος. Λογική απόρροια των παραπάνω είναι να δίνεται έμφαση στην αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών.

### 2.3.3. Ασφάλεια Ποιότητας:

Η στρατηγική της Ασφάλειας Ποιότητας (Α.Π.) βασίζεται στην προσέγγιση του ελέγχου ποιότητας, πλην όμως εισαγάγει από την πρώτη στιγμή την ιδέα «να ενεργήσουμε με ορθό τρόπο από την πρώτη φορά, ευθύς εξαρχής». Ο στόχος της Α.Π. είναι η οργάνωση στο εσωτερικό της επιχείρησης διαδικασιών που να συνάδουν και να είναι σε απόλυτη αρμονία με τις προδιαγραφές και ταυτόχρονα μία εντατική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με το λεπτομερή σχεδιασμό (blueprinting) των επιχειρηματικών λειτουργιών, έχοντας ως στοιχείο-κλειδί την ποιότητα.

Η στρατηγική Α.Π. εστιάζει το ενδιαφέρον στην πελατεία και η ποιότητα είναι πλέον προσανατολισμένη προς την εκροή και όχι στη διαδικασία ή στην εισροή του συστήματος. Η προσέγγιση πλέον της ποιότητας κινείται πέραν των διαστάσεων της ποιότητας του προϊόντος. Η έννοια «να ενεργήσουμε σωστά από τη πρώτη φορά» σημαίνει ουσιαστικά ότι το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται πλέον ο ακρογωνιαίος λίθος στην αναζήτηση και επίτευξη της ποιότητας. Οι πελάτες και οι προμηθευτές καθίστανται αναπόσπαστο μέρος της αλυσίδας ποιότητας με απώτερη επιδίωξη την καλύτερη κατανόηση και συνεργασία. Το ανθρώπινο δυναμικό καθίσταται πλέον ένα ζωτικό μέρος του συστήματος ποιότητας. Απαιτούμε λοιπόν να έχει την ικανότητα να αντιμετωπίζει τα προβλήματα. Ένα

επιπρόσθετο χαρακτηριστικό της Α.Π. είναι η ιδέα της ομαδικής εργασίας στην επίλυση προβλημάτων που εκτελείται από ομάδες προόδου, που είναι γνωστές ως «κύκλοι ποιότητας». Πρόκειται για ομάδες που περιλαμβάνουν μικρό αριθμό ατόμων - ο ιδανικός είναι εννέα - μέσα σε ένα τμήμα και οι οποίες εκτελούν παρόμοια εργασία. Η ομάδα συναντάται σε τακτική βάση - σε ώρα εργασίας - για τον προσδιορισμό, εκτέλεση και παρακολούθηση της προόδου των ενεργειών που ανέλαβαν για την επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάστηκαν μέσα στο χώρο εργασίας και στον τομέα ευθύνης τους. Το πιο σημαντικό είναι ότι η ομάδα περιλαμβάνει υπαλλήλους που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία - δεξιότητες και δεν έχουν επιλεγεί με κριτήριο την ιεραρχία. Η στρατηγική Α.Π. συναντάται συνήθως σε αλυσίδες εστίασης - όπως τα *fast food* McDonald's - λόγω τυποποίησης του προϊόντος και της ικανότητάς τους να αναπτύσσουν ιδιαίτερα λεπτομερείς και τυποποιημένες προδιαγραφές και λειτουργικές διαδικασίες.

### **3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)**

Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι η στρατηγική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι εξ ολοκλήρου προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Σύμφωνα με τον Oakland(1989), η ΔΟΠ ορίζεται ως «ένας τρόπος οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο». Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη συνεχή ανταλλαγή πληροφορήσης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό ευθαρρύνεται να εμπλακεί στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσίας. Μία πολύ γνωστή πτυχή αυτής της ιδέας είναι οι κύκλοι ποιότητας. Θα πρέπει να προετοιμάζονται για προσαρμογή στην έννοια της εξουσιοδότησης, ομάδες εργασίας που συναντώνται, συζητάνε

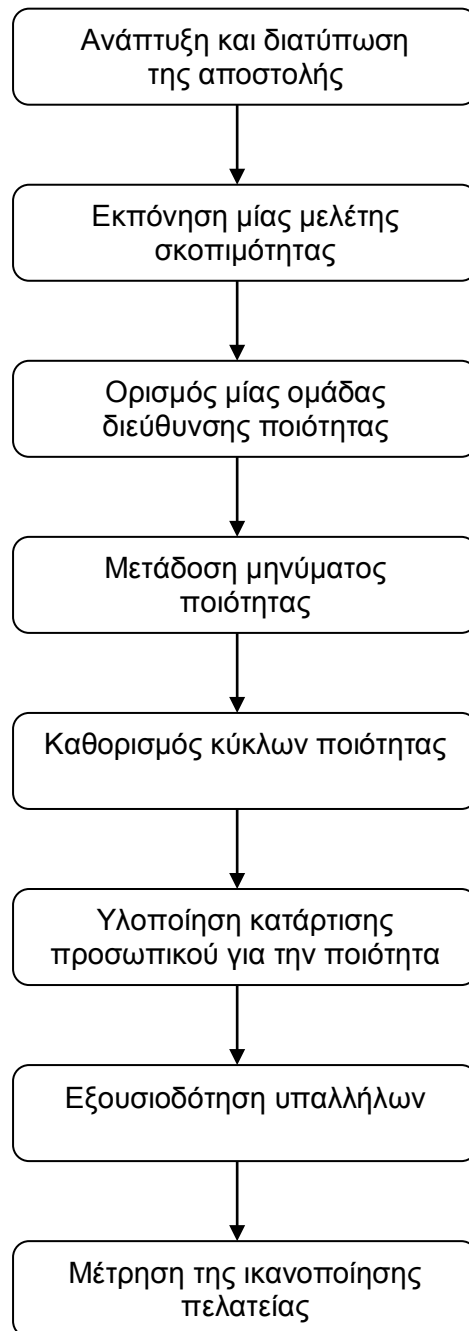
και επιλύουν ορισμένα προβλήματα παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Το κύριο πρόβλημα εφαρμογής του ελέγχου ποιότητας είναι το είδος μάννατζμεντ που επικρατεί στα ξενοδοχεία.

### 3.1. Γενική θεώρηση

Η νέα προσέγγιση ή φιλοσοφία, αλλά και στρατηγική στο μάννατζμεντ έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, που είναι τελικά ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης. Ονομάζεται ΔΟΠ και στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως, του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού. Η ευσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Ο Jones έχει προτείνει ότι η στρατηγική ΔΟΠ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνεπάγεται ένα αριθμό βημάτων-κλειδιών, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακας Έσχεδιάγραμμα.



Πίνακας 2: Ένα μοντέλο Δ.Ο.Π για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις\*



Με βάση τα παραπάνω, εκτιμούμε ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τη ΔΟΠ από τις άλλες στρατηγικές ποιότητας

\* Πηγή: Jones, P. and Merricks, P. (1997), *The Management of Foodservice Operations*, London: Cassell, p.132

είναι: η ολιστική προσέγγιση και η εμπλοκή του συνόλου της επιχείρησης, τα ανώτατα στελέχη παίζουν ένα ρόλο-κλειδί στην καθοδήγηση της ποιότητας και στην επικοινωνία του μηνύματος ποιότητας,

η ποιότητα είναι η ηγεσία επίδοσης στην ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατείας, η εξουσιοδότηση των υπαλλήλων με ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων: συμμετοχή στη λήψη και παρακολούθηση εφαρμογής αποφάσεων.

Με σκοπό την επίτευξη εγγυημένης ποιότητας σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου ο καθένας είναι πελάτης, η συνεχής βελτίωση ποιότητας είναι κεντρικό σημείο στην αποτελεσματική ΔΟΠ<sup>\*</sup>. Άρα, η ΔΟΠ είναι κάτι το συνεχές, το άεναο. Οι τεχνικές ομάδες εργασίας, όπως οι κύκλοι ποιότητας είναι σημαντικά εργαλεία όταν εφαρμόζεται η ΔΟΠ.

Υπογραμμίζεται ότι η υιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης της πελατείας δεν σχετίζεται ούτε με την κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης ούτε με την εξωτερική πιστοποίηση, όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO.

### **3.2 Συστατικά στοιχεία της ΔΟΠ**

Πάροχη υπηρεσιών στα ξενοδοχεία σημαίνει ότι η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από του τραπεζοκόμο ή του υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και ακόμη περισσότερο να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού τους με τους πελάτες τους. Η καλή εντύπωση εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, που αναλαμβάνει πλήρως - μετά από κατάλληλη κατάρτιση σε

---

\* Witt and Muhlemann, 1994: 416-424

μεθόδους και τεχνικές - την ικανοποίηση των πελατών. Η «στιγμή της αλήθειας» για την επιχείρηση ταυτίζεται με την χρονική στιγμή που ο υπάλληλός της θα βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για το θόρυβο, τη χαλασμένη κλειδαριά ή το σκληρό κρεβάτι. Ο σωστός χειρισμός του προβλήματος και ακόμα περισσότερο η πρόληψή του, δημιουργούν αρχικά αποδοχή και σε μεταγενέστερο χρόνο, ένα πελάτη ενεργό διαφημιστή του ξενοδοχείου.

Οι λειτουργίες και η οργάνωση της επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της πελατείας. Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικά πεδία:

στο σύστημα, δηλαδή, στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη.  
στο πάθος και τη δέσμευση, δηλαδή στην συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από όλο το ανθρώπινο δυναμικό (στελέχη και υπάλληλοι).

Πιστεύεται ότι το σύνολο των καθημερινών προβλημάτων πρέπει να επιλύονται αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο του προσωπικού, δηλαδή από τους υπαλλήλους που έρχονται σε άμεση επαφή με την πελατεία. Η προσέγγιση αυτή, όμως πρέπει να είναι συστηματική. Μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους της ολικής ποιότητας για την ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η μέθοδος αυτή, εφαρμοσμένη από επιτυχημένες διεθνείς αλυσίδες, παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τα κίνητρα και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή και το πάθος ώστε να επιλύουν προβλήματα με πρακτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ομάδων ή κύκλων ποιότητας. Η συνεισφορά της τεχνικής των κύκλων ποιότητας στη ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα σημαντική. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι μία από τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας. Αποτελεί ένα εργαλείο της ΔΟΠ, με το οποίο ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να αναλάβει την επιτυχή εκτέλεση της

εργασίας του και να εξασφαλίσει τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης προς την πελατεία.

Η έννοια πελάτης επεκτείνεται και στο λεγόμενο «εσωτερικό πελάτη», του συνάδελφο που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών των υπαλλήλων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπου «πελάτης» της κουζίνας είναι ο τραπεζοκόμος και πελάτης του τραπεζοκόμου ο «εξωτερικός» πελάτης της επιχείρησης. Η ορθή ανταπόκριση κάθε κρίκου της αλυσίδας αυτής, από τον προμηθευτή τροφίμων μέχρι τον ταμιά, στις απαιτήσεις του πελάτη, εξασφαλίζει ότι η τελική εξυπηρέτηση θα υπερβεί τις προσδοκίες της πελατείας. Το μυστικό της ολικής ποιότητας είναι τα κίνητρα, που δεν είναι πάντα υλικά, όπως για παράδειγμα κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για αλλαγή νοοτροπίας και κίνητρα στον πελάτη για επιλογή του ξενοδοχείου.

Η βελτίωση της ποιότητας δεν διακρίνεται από περιορισμούς, είναι άεναη. Η επιτυχία εξαρτάται από τη συνέπεια στην εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας, που μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος γίνεται τρόπος ζωής\*. Ως εκ τούτου, απαιτείται συνεισφορά όλου του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης, όπως καταδεικνύει και η επιτυχημένη εμπειρία της βρετανικής αλυσίδας *Scott's Hotels*. Σύμφωνα με την προσέγγιση της εν λόγω αλυσίδας, οι τρεις όροι που συνθέτουν τη στρατηγική ΔΟΠ σημαίνουν τα ακόλουθα\*:

**Διοίκηση:** αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλο το ανθρώπινο δυναμικό εμπλέκεται στη λειτουργία της επιχείρησης, αγκαλιάζει μία φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψης επικεντρωμένη στην πελατεία και στοχεύει στο να καταστήσει τις διαμορφούμενες καταστάσεις εφικτές παρά να δημιουργήσει προσκόμματα, εμπόδια και αντιστάσεις στην

---

\* Teare, 1993

\* Teare, et al., 1994

αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι τα στελέχη πρέπει να μάθουν να αφήσουν τα πράγματα που παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη στους υπαλλήλους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.

**Ολική:** σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μία επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά, μέσω της ομαδικής εργασίας, στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών).

**Ποιότητα:** είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και ακόμη καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση της πελατείας υπερβαίνει τις προσδοκίες της.

Ο στρατηγικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των εσόδων και η βελτίωση των κερδών με αυξημένη αποτελεσματικότητα και περιορισμό των εξόδων που δεν αντιπροσωπεύουν άμεσα ή έμμεσα οφέλη για την πελατεία. Η προσπάθεια αυτή, συνδυασμένη με την ολική ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μάνατζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

#### **4) Εφαρμογή της ΔΟΠ στον τουρισμό**

Η πολυεπίπεδη έλλειψη ποιότητας που αντιμετωπίζει η χώρα μας στο οικονομικό, παραγωγικό, κοινωνικό καθώς και διοικητικό επίπεδο είναι αυτή πάνω στην οποία στηρίζεται η αποτυχία της Ελληνικής οικονομίας. Είναι αυτή ακριβώς η έλλειψη ποιότητας που χαρακτηρίζει σε μεγάλο βαθμό την τουριστική διεργασία στη χώρα μας, μειώνοντας την ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού τουρισμού και μάλιστα σε δύσκολες οικονομικές στιγμές.

Στον χώρο του Ελληνικού τουρισμού η διοίκηση ολικής ποιότητας μπορεί:

- Να συμβάλει στο στρατηγικό σχεδιασμό της τουριστικής μας πολιτικής, που κάθε άλλο παρά από ποιοτικούς στόχους χαρακτηρίζεται.
- Να δώσει εργαλεία επίλυσης των χρόνιων και περιστασιακών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις
- Να αλλάξει το πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων στον τουρισμό, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και να συνδεθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων με την αμοιβή.
- Να βελτιώσει τις διαδικασίες παραγωγής μέσω της τεχνικής του στατιστικού ελέγχου, ώστε ο αποδέκτης τουριστικών υπηρεσιών να έχει εξασφαλισμένη την ικανοποίησή του.
- Να αναβαθμίσει τον ρόλο του μάνατζερ των τουριστικών και ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που πρέπει να εστιάζεται στην ολική ποιότητα των τμημάτων και των διευθύνσεων.

##### 5) Γενικοί στόχοι της ΔΟΠ στις τουριστικές μονάδες

Το TQM έχει σαν επίκεντρο του πελάτη που είναι τελικά ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης. Ο νέος αυτός τρόπος σκέψης διοίκησης στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση, με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η ευρωπαϊκή ένωση υποστήριξε ενεργά το 1989 την ίδρυση του EFQM. Ο πανευρωπαϊκός οργανισμός, έχει σαν στόχο την ενίσχυση των επιχειρήσεων της Ευρώπης στη

προσπάθεια για καθιέρωση υψηλών κριτηρίων ποιότητας σε όλες τις λειτουργίες τους.

Ταυτόχρονα στοχεύει στη συνεχή μείωση όλων εκείνων των στοιχείων κόστους που οφείλονται αποκλειστικά σε άγνοια, λάθη και έλλειψη προγραμματισμού ή σωστής αξιοποίησης των δυνατοτήτων της επιχείρησης.

Η τουριστική βιομηχανία έχει εξ ορισμού σαν επίκεντρο του πελάτη. Οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις του πελάτη καθώς επίσης ο βαθμός στον οποίο αυτές ικανοποιούνται καθορίζουν κατά ένα μεγάλο μέρος :

Την κερδοφορία της επιχείρησης.

- 1) Την σταθερότητα παλαιών πελατών.
- 2) Την απόκτηση νέων πελατών.
- 3) Την συγκρότηση κόστους σε χαμηλά επίπεδα.
- 4) Την ανταγωνιστικότητα της τουριστικής επιχείρησης.

Για μια τουριστική μονάδα, το προσφερόμενο προϊόν είναι οι υπηρεσίες, ένα προϊόν που δεν μπορεί κανείς να το πάρει πίσω ή να το διορθώσει όταν διαπιστώσει ότι είναι ελαττωματικό. Μικρά -ίσως για πολλούς- ασήμαντα για πράγματα, καθημερινές υπηρεσίες, όπως η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης, η κακή λειτουργία του τμήματος κρατήσεων κ.α. είναι καταστάσεις που δεν μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν. Οι τουριστικές επιχειρήσεις δίνουν καθημερινά εξετάσεις, όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών τους, από τις αδιάκοπες και ποικίλες συναλλαγές του προσωπικού με τους πελάτες.

Η σωστή εφαρμογή του TQM τελικά εξαρτάται κατά ένα πολύ μεγάλο μέρος από την δέσμευση του ίδιου του υπαλλήλου, ο οποίος παίρνει στα χέρια του τις σχέσεις της μονάδας με τους πελάτες και γενικότερα με τον κοινωνικό περίγυρο.

Αδιάφορα με το τι υποστηρίζουν οι διαφημιστικές καμπάνιες και οι υποσχέσεις, η στιγμή της αλήθειας για την τουριστική επιχείρηση έρχεται όταν ο υπάλληλος βρεθεί

αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για κάτι. Ο δυσαρεστημένος πελάτης θα θελήσει να μεταφέρει στον περίγυρό του την δυσάρεστη εμπειρία του αν δεν αντιμετωπιστεί εκείνη την στιγμή ικανοποιητικά από τον υπάλληλο.

Αντίθετα, ο ορθός χειρισμός του προβλήματος και ακόμη περισσότερο η πρόληψη του, δημιουργούν αποδοχή αρχικά και σε επόμενη φάση έναν πελάτη – διαφημιστή της τουριστικής μονάδας. Σε μια μονάδα που λειτουργεί με γνώμονα την ποιότητα, το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών της μπορεί να προέρχεται μόνο από πελάτες ικανοποιημένους που επιστρέφουν ή την συστήνουν σε φίλους και γνωστούς τους.

Έτσι, κατατάσσοντας τους πελάτες μιας τουριστικής επιχείρησης σε τυχαίους ή περαστικούς και μόνιμους, θα μπορούσαμε να βγάλουμε τα εξής συμπεράσματα:

Οι μόνιμοι πελάτες δεν είναι απλοί πελάτες, αλλά είναι συνέταιροι που δεν αποκτούν κέρδη, αλλά προσφέρουν μόνο την συμβολή τους στη ανάπτυξη της επιχείρησης. Είναι το είδος των πελατών που επιθυμεί κάθε επιχειρηματίας και που πρέπει να κερδίσει εφαρμόζοντας τις αρχές της ολικής ποιότητας.

Η ζημία από την απώλεια ενός τέτοιου πελάτη, θα πρέπει να υπολογίσει σαν το γινόμενο του συνολικού ποσού που θα δαπανήσει σε μια επίσκεψη επί τον αριθμό των γνωστών του που δεν θα προτιμήσουν την μονάδα σαν αποτέλεσμα της δικής του δυσαρέσκειας, συν το κόστος απόκτησης ενός νέου εξίσου μόνιμου πελάτη.

Η ποιότητα κερδίζεται σε δύο κυρίως χώρους:

- 1ο. Στο σύστημα ,δηλαδή στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών
  - 2ο. Στην δέσμευση, δηλαδή στην συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από τα στελέχη και το προσωπικό
- Η ποιότητα διοικείται και δεν μπορεί να βασιστεί μόνο



στην καλή θέληση ευαισθητοποιημένων στελεχών.

Το προσωπικό με την εποπτεία και την ηγεσία της διοίκησης του να βελτιώνει μεθοδικά και συνεχώς το επίπεδο της ποιότητας και αναμειγνύεται προσωπικά στο να κερδηθεί και διατηρηθεί η εμπιστοσύνη του πελάτη.

Η γενική αντίληψη που έχει επικρατήσει είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των καθημερινών προβλημάτων πρέπει να επιλύονται αποτελεσματικά στο πρώτο επίπεδο του προσωπικού, δηλαδή εκείνων που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Η προσέγγιση αυτή πρέπει να είναι συστηματική.

Μια από τις πιο επιτυχημένες μεθόδους της ολικής ποιότητας για την ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Η μέθοδος αυτή εφαρμοσμένη από διεθνή επιτυχημένες μονάδες δίνει το προσωπικό το κίνητρο και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή αυτό, ώστε να επιλύσουν προβλήματα με εργαστηριακή προσέγγιση και πρακτικό τρόπο.

Το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας σε μια τουριστική μονάδα, μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαιτερότητες και σε κάθε πρόβλημα το οποίο θεωρείται πλέον, όχι δυσχέρεια αλλά ευκαιρία για βελτίωση.

Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας ξεκινά με το να διατυπώσει ένα όραμα και να κατανοήσει την αποστολή τη δικής της και της επιχείρησης.

Τα στελέχη μιας ξενοδοχειακής μονάδας διατυπώνουν την αποστολή τους με τον ακόλουθο τρόπο:

- 1) Να εντυπωσιάζουν τους πελάτες τους
- 2) Να έχουν υπαλλήλους που επιδιώκουν με προσωπική δέσμευση της τελειότητα
- 3) Να αναγνωρίσουν και να αμείβουν την συμμετοχή όλων.

## Επίλογος

Το ζήτημα του σχεδιασμού, οργάνωσης και διοίκησης ποιότητας στα ξενοδοχεία είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας. Αναλύθηκε το ζήτημα της ποιότητας στο *Thermae Sylla Spa*, εξετάζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιτυχίας ενός προγράμματος ποιότητας και επισημαίνοντας τις επιπτώσεις που συνεπάγεται στην όλη επιχειρηματική λειτουργία.

Το χάσμα μεταξύ της «ιδανικής» εμπειρίας εξυπηρέτησης και της «πραγματικής» εξυπηρέτησης που λαμβάνει ο πελάτης αναλύθηκε ως ένα στρατηγικό θέμα και παρουσιάστηκαν η ευδεδειγμένη στρατηγική και οι αναγκαίες δράσεις για συνεχή βελτίωση ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι τρεις στρατηγικές ποιότητας που προϋπήρχαν της ΔΟΠ έχουν μειονεκτήματα όταν εφαρμόζονται στις υπηρεσίες, διότι δεν αποτελούν μία σφαιρική προσέγγιση. Αυτή η σοβαρή αδυναμία αντιμετωπίζεται κατάλληλα από τη φιλοσοφία της στρατηγικής της ΔΟΠ, ιδιαίτερα επιβεβλημένη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

### Οφείλουμε να υπογραμμίσουμε ότι:

Οι στόχοι εισαγωγής ποιότητας στο *Thermae Sylla Spa* \ ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζονται πρώτα και μετά να προσδιορίζεται το κατάλληλο σύστημα επίτευξης της ποιοτικής εξυπηρέτησης.

Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη το κόστος εισαγωγής ενός συστήματος ποιότητας. Γενικά αποφέρει σημαντικές εξοικονομήσεις σε χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και σπατάλες, οι οποίες πρέπει να συσχετιστούν με το κόστος λειτουργίας του συστήματος.

Οφείλουμε να αποτιμήσουμε τις μη εμφανείς επιβαρύνσεις ποιότητας. Πρόκειται για επιβαρύνσεις και ζημιές ποιότητας

που απορρέουν από την πρόληψη, την αξιολόγηση και την αποτυχία\*.

Πάνω από όλα όμως απαιτείται η ανάλογη επιχειρηματική κουλτούρα και πνεύμα λειτουργίας. Η κατάλληλη κουλτούρα συνεπάγεται πρωτίστως μία δέσμευση της εταιρείας στη φιλοσοφία, τις δομές, τις διαδικασίες και την πρακτική της ΔΟΠ. Σημαίνει επίσης δέσμευση στις αρχές ικανοποίησης της πελατείας, προσαρμογής, βελτίωσης, καινοτομίας και εμπλοκής του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Τέλος, υπογραμμίζεται ότι το ζήτημα που ενέχει βαρύνουσα σημασία δεν είναι τόσο η εξωτερική αναγνώριση μέσω ενός από τα υφιστάμενα συστήματα πιστοποίησης – όπως για παράδειγμα το πρότυπο ISO -, αλλά ένα πνεύμα, μία επιχειρηματική κουλτούρα που συνεπάγεται πάθος, δέσμευση και εμμονή για εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση.

Συγκεκριμένα, το *Thermae Sylla Spa* θα πρέπει να θέσει ως σκοπό την καταξίωση στα μάτια των πελατών και των υπαλλήλων του. Η επίτευξη αυτού του σκοπού απαιτεί δέσμευση και ευθουσιασμό από όλους τους υπαλλήλους και συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της απόδοσής τους.

Κάθε άτομο το οποίο εργάζεται για το ξενοδοχείο, ανεξάρτητα από τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που πραγματοποιεί, πρέπει να είναι υπεύθυνο για την ποιότητα:

- Με την αναγνώριση των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών
- Διατηρώντας τις συμφωνημένες απαιτήσεις των πελατών και στο μέλλον
- Προωθώντας μέσω της επικοινωνίας με τους πελάτες, την εικόνα του ξενοδοχείου, ως ξενοδοχείο με υψηλά ποιοτικά δεδομένα

---

\* Giatakis et al., 2001.

Προκειμένου να δημιουργηθεί ένα κλίμα, το οποίο θα ευθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εργαζόμενων του ξενοδοχείου, ο μάνατζερ θα πρέπει:

- Να ευθαρρύνει τη συμμετοχή και ένα ανοιχτό στιλ διοίκησης και επικοινωνίας
- Εξέλιξη στην ομαδική εργασία και δημιουργία ευκαιριών για ατομική συμμετοχή
- Τέλος, ευθάρρυνση του προσωπικού στον εντοπισμό των προβλημάτων και ανεύρεση τρόπων για την βελτίωση των εργασιακών πρακτικών.

Μέσα από αυτές τις αρχές θα επιτευχθεί συνεχή εξέλιξη στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται άμεσα και έμμεσα στους πελάτες.

Η δημιουργία αυτής της πτυχιακής εργασίας έφερε αντιμέτωπη μια τουριστική επιχείρηση πέντε αστέρων με την ποιότητα κάτι που ίσως να θεωρείται δεδομένο σε μια τέτοιου είδους επιχείρηση μα όχι και απόλυτα εφαρμόσιμο ή εφικτό.

Δυσκολίες πάντα θα υπάρχουν στην εφαρμογή ενός νέου τρόπου διοίκησης και πόσο μάλλον διοίκησης ολικής ποιότητας, το θέμα είναι κατά πόσο η διοίκηση είναι σε θέση και διάθεση να τις αντιμετωπίσει.

Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την υπεύθυνη λογιστηρίου του *Thermae Sylva Spa* για την πολύτιμη βοήθεια της καθώς και τον μάνατζερ του ξενοδοχείου, για τις πληροφορίες που μου δόθηκαν. Και γενικά σε όλους όσους με βοήθησαν στην δημιουργία της πτυχιακής μου εργασίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Οργάνωση και Διοίκηση (Ζευγαρίδης, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 1978)
- ❖ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Gower μετ. Ν.Σαρρής, εκδ. Έλλην, 1997)
- ❖ Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (P. James, εκδ. Κλειδαριθμος, 1998)
- ❖ Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)- Νέες ιδέες (Κ. Τζωρτζάκης – Α. Τζωρτζάκη, εκδ. Rosili, 1999)
- ❖ Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων (Χυτήρης, εκδ. Interbooks 1991)
- ❖ Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων (Παπανίκος – Πόζιος, Aias Educational Consulting 1993)
- ❖ Οργάνωση και Διοίκηση- Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών (Ζευγαρίδης Π. – Κουφίδου – Ευροτύρη Στ. εκδ. αφοι Κυριακίδη Θεσσαλονίκη 1980)
- ❖ Οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων I, (Θεοδωράτος Ε. εκδ. Σταμούλη Αθήνα 1999)
- ❖ Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες (Κανελόπουλος Χ. εκδ. International Publishing, Αθήνα 1990)
- ❖ Πληροφορίες επίσης δόθηκαν από το λογιστήριο του Thermae Sylla Spa και από το site του Ξενοδοχείου.
- ❖ Μάνατζμεντ (Patrick Montana- Bruce H. Charnon, εκδ. Κλειδάριθμος 1993)
- ❖ Οργάνωση και Διοίκηση (Κ. Τζωρτζάκης- Α. Τζωρτζάκη).
- ❖ Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Αερβιτσιώτης, Κ. εκδ. Interbooks, Αθήνα 2002).
- ❖ Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (James, P. εκδ. Κλειδάριθμος 1998)
- ❖ Υπηρεσίες Ποιότητας: Πώς Παράγονται και Παρέχονται. (Σπανός, Α. εκδ. Γαλαξίος, 1998)

- ☞ Jones, P. and Merricks, P. (1997), *The Management of Foodservice Operations*. (3<sup>rd</sup> edn), London: Cassell.
- ☞ Juran, J. (1984), *Quality Control Handbook* (3<sup>rd</sup> edn), New York: McGraw-Hill.
- ☞ Peters, T. (1987), *Thriving on Chaos*, London: Macmillan.
- ☞ Pun K.F. (2002), "Development of an Integrated Total Quality Management and Performance Measurement System for Self-assessment: A Method", *Total Quality Management* Vol. 13 (6), pp.759-777.
- ☞ Teare, R. (1993), «Designing a Contemporary Hotel Service Culture», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 4 (2), pp.63-73.
- ☞ Teare, R. (1996), «Consumer Strategies for Assessing and Evaluating Hotels», in Teare, R. and Boer, A. (eds), *Strategic Hospitality Management: Theory and Practice for the 1990s*, London: Cassell, pp.120-143.
- ☞ Teare, R., Mazanec, J., Crawford, S. and Calver, S. (1994), *Marketing in Hospitality and Tourism: A Consumer Focus*, London: Cassell, pp.81-95.
- ☞ Brogowicz, A.A., Delene, L.M. and Lyth, D.M. (1990) «A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications», *International Journal of Service Industries Management*, Vol. 1.
- ☞ Tenner, A. R. and De Toro, I. J. (1992), *Total Quality Management: Three Steps to Continuous Improvement*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- ☞ Wyckoff, D.D., (1984) «New Tools for Achieving Service Quality», *Cornell HRA Quarterly*, Nov., pp.78-93
- ☞ British Standards Institute, BSI 4778 (1983), *BSI Handbook* 22, London: HMSO.
- ☞ Giatakis, G., Enkawa, T. and Washitani, K. (2001), "Hidden Quality Costs and the Distinction Between

Quality Cost and Quality Loss”, *Total Quality Management*, Vol. 12 (2), pp.179-190.

❧Oakland, J.S. (1989), *Total Quality Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

❧Jones, P. and Lockwood, A. (1989), *The Management of Hotel Operations*, London: Cassell, pp.149-167.

❧Berry, L., Bennett, R. and Brown, C.W. (1989), *Service Quality: A Profit Strategy for Financial Institutions*, Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin, pp.2-7.

❧Witt, C.A. and Muhlemann, A. P. (1994), «The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines», *Tourism Management*, Vol. 15 (6), pp.416-424.\*

❧[www.thermaesylla.gr](http://www.thermaesylla.gr)

❧[www.math.uoa.gr](http://www.math.uoa.gr)

❧[www.demokritos.gr](http://www.demokritos.gr)

---

\* Η ξενόγλωσση βιβλιογραφία βασίζεται σε αναζητήσεις μέσω internet και σε παραπομπές των Ελληνικών βιβλίων που χρησιμοποιήθηκαν για την εργασία.