

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ**

ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ CASE STUDY:
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΣΙΛΗΣ ΜΠΑΛΑΣΚΑΣ
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΗΛΙΑΝΑ ΔΗΜΟΠΟΥΛΟΥ
Α.Μ 6633**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2009

ΘΕΡΜΕΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*ΣΤΟΝ ΚΥΡΙΟ ΒΑΣΙΛΗ ΜΠΑΛΑΣΚΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ, ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ,
ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΟΙΚΟΔΟΜΗΤΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΤΗΝ ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT	6
1.2 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	10
1.2.1 ΟΙ ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	10
1.2.2 ΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	13
1.2.3 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΟΥ MANAGEMENT	14
1.2.4 ΟΙ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT	16
1.3 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΕΠΟΧΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	23
1.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ	23
1.3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	24
1.3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	25
1.3.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	27
2.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	28
2.3 ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	30
2.4 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	31
2.5 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	32
2.6 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ	37
2.7 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000	38
2.8 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	
3.1 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ	47

3.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	49
3.2.1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ	49
3.2.2 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ	50
3.2.3 Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	52
3.2.4 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ	53
3.2.5 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	54
3.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	56
3.3.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ.....	56
3.3.2 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ/ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	58
3.3.3 ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	63
3.3.4 Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΟΥ	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
4.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	70
4.2 Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	72
4.3 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	73
4.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	76
4.5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	77
4.6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	84

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η υποστήριξη προς τον πελάτη, ο προσανατολισμός στον πελάτη και η ικανοποίηση του πελάτη αποτελούν τους μείζονες αντικειμενικούς στόχους ενός προσανατολισμένου στην ποιότητα οργανισμού. Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στον επιχειρηματικό κλάδο και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας. Πρόκειται για ένα θέμα που έχει εισέλθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια κλειδί» στην οργάνωση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριος άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης – διοίκησης των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων είναι η παροχή μιας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Η ποιότητα εξυπηρέτησης και το ανθρώπινο δυναμικό συνθέτουν τη βάση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων, ιδιαίτερα σε συνθήκες υπερπροσφοράς, έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

Η ποιότητα αποτελεί το κεντρικό κομμάτι στο σχεδιάγραμμα για τις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις. Σε αυτό το μοντέλο η ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των 3 βασικών κομματιών που το απαρτίζουν: α) εργαζόμενοι, β) επενδύσεις και γ) πελάτες. Από τη φύση της λοιπόν η ποιότητα μας κάνει να τη θεωρούμε βασική αλλά και το πιο πολύπλοκο κομμάτι από τα υπόλοιπα που απαρτίζουν το σχεδιάγραμμα.

Οι περισσότεροι μάνατζερ κατανοούν ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί οι επιχειρήσεις να υποβληθούν σε ουσιώδη μεταμόρφωση ή αλλαγή πορείας ώστε να μη λειτουργούν σύμφωνα με τα καθιερωμένα σχήματα. Πολλοί διαπιστώνουν ότι αφού μεταπηδήσουν στη διοίκηση ολικής ποιότητας οι επιχειρήσεις υιοθετούν ένα διαφορετικό στυλ διοίκησης εστιάζουν περισσότερο σε βελτιώσεις διεργασιών, παράγουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλότερο κόστος, ικανοποιούν τους πελάτες τους, είναι πιο καινοτόμες και κερδίζουν μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς.

Στην εργασία μας θα αναλύσουμε στο 1 κεφάλαιο, την ιστορική εξέλιξη του μάνατζμεντ που άρχισε να εφαρμόζεται από πολύ παλιά και συνεχίζεται μέχρι σήμερα και τις διάφορες θεωρίες και τις απόψεις των θεμελιωτών του μάνατζμεντ. Στο 2 κεφάλαιο θα δούμε πόσο σημαντικό είναι το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας στην οργάνωση των επιχειρήσεων και κάποια γενικά στοιχεία του. Στο 3 κεφάλαιο θα αναλύσουμε τις λειτουργίες και την οργάνωση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων και στο 4 κεφάλαιο θα δούμε το μάνατζμεντ

ολικής ποιότητας στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις και μια μελέτη περίπτωσης, στην οποία διαπιστώνουμε ότι με τη σωστή διαχείριση του ξενοδοχείου και το κατάλληλο προσωπικό επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Τέλος, πιστεύω ότι την ευθύνη για τη βελτίωση του προϊόντος των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων και κατά συνέπεια την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας την έχουμε όλοι. Η πολιτεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι επιχειρηματίες, τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Ενδείξεις για την εφαρμογή βασικών αρχών οργανώσεως και διοικήσεως των επιχειρήσεων βρίσκουμε σε όλους τους πολιτισμούς. Στη Μινωική κοινωνία (2800-1400 π.Χ.) συναντούμε τον καταμερισμό των έργων και της εργασίας. Αν μάλιστα δεχθούμε τη θεωρία του Wace με λίγη φαντασία, μπορούμε να αναζητήσουμε τις πρώτες αρχές για την οργάνωση του μάρκετινγκ των εξαγωγών στις Μυκήνες. Στο Α' Πανελλήνιο Εξαγωγικό Συνέδριο (17-18 Μαΐου 1976) ο πρόεδρος έλεγε « Η δυσκολία τοποθετήσεως ενός προϊόντος στο εξωτερικό και η ανάγκη μεθοδεύσεως των εξαγωγών, σ' όλα τα στάδια, έχει μια ιστορία τουλάχιστον 3.500 ετών! Γιατί η είσοδος ενός προϊόντος σε μια ξένη αγορά δεν φαίνεται να είναι ευκολότερη σήμερα από όσο ήταν... στην ακμή του Μυκηναϊκού πολιτισμού. Η σύγκριση δεν αποτελεί σχήμα λόγου, γιατί, όπως θα δούμε, το θέμα της οργανώσεως των εξαγωγών είναι τόσο παλιό όσο, τουλάχιστον, και ο Μυκηναϊκός πολιτισμός.» Αυτό φαίνεται σαφώς από τις έρευνες που έκανε ο διάσημος Άγγλος ιστορικός Wace.

Από τις έρευνες του Wace επισημαίνεται στις Μυκήνες πρώιμα μια τάση προς την βιομηχανοποίηση της τέχνης και τυποποίηση των προϊόντων, που έτσι διαδίδονται καλύτερα στις αγορές του εξωτερικού. Σε κάθε είδους δημιουργία τους παρουσιαζόταν η συμμετρία και το αγωνιστικό στοιχείο. Βλέπουμε, λοιπόν, ότι οι βασικές αρχές του marketing δεν ήταν άγνωστες π.χ. στις Μυκήνες του 15^{ου} αιώνα.

Ποιες όμως είναι αυτές οι βασικές αρχές που απασχολούσαν τους Μυκηναίους;

A. Ερευνα της αγοράς για τη διαπίστωση των προτιμήσεων των πελατών.

B. Μετατροπή των επιτεύξεων της επιστημονικής έρευνας, σε προϊόντα βιομηχανικής παραγωγής, ώστε να έχουν χαμηλό κόστος.

Γ. Τυποποίηση των προϊόντων, ώστε να διαδίδονται καλύτερα στις ξένες αγορές.

Δ. Σημειώστε ιδιαίτερα και το αγωνιστικό στοιχείο για το οποίο μιλά ο Wace. Δηλαδή, επιθετική εμπορική πολιτική.

Στον κώδικα του Χαμουραμί (1958 π.χ.) υπάρχουν διατάξεις που καθορίζουν ελάχιστο όριο μισθού (ο εργάτης έπρεπε να πληρώνεται με ορισμένη ποσότητα σιταριού κάθε χρόνο). Για καταμερισμό της εργασίας μιλάνε οι Κινέζοι (1644 π.χ.), όπου η κατεργασία των ειδών της πορσελάνης διαιρείται σε 60 τμηματικές εργασίες. Στην Αίγυπτο κατασκευάζουν τις πυραμίδες βασισμένοι σε κάποια μορφή οργανώσεως.

Αναφέρεται ακόμα ότι γύρω στα 400 π.χ. οι Κινέζοι κατάλαβαν τη σπατάλη που γίνεται με τη συχνή αποχώρηση των εργατών και πήραν μέτρα για να την περιορίσουν. Οι Ασσύριοι εφάρμοσαν μεθόδους πληρωμής μισθών ανάλογα με την απόδοση, έτσι που οι υφάντριες των εργαστηρίων της πληρώνονταν με τρόφιμα ανάλογα με την ποσότητα του παραγομένου υφάσματος.

Στα έργα των αρχαίων Ελλήνων συγγραφέων υπάρχουν αναφορές για επιστημονικές παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως. Ακόμα όμως και στον Όμηρο βλέπουμε τον Οδυσσέα να παίρνει αποφάσεις ορθολογικές, στα δε αξιώματα και τους αφορισμούς των σοφών υπάρχουν πλήθος από αλήθειες οργανωτικής φύσεως.

Εξ' άλλου ο Πυθαγόρας (580-500 π.Χ.) με τη διδασκαλία του περί αρμονίας («καθ' αρμονίαν συνίστανται τα όλα») και με την εφεύρεση του πίνακος (άβακος) που είναι πρόδρομος των δυαδικών συστημάτων αριθμώσεως και των ηλεκτρονικών υπολογιστών, ο Πρωταγόρας (480-410 π.Χ.) με το αξίωμα «άνθρωπος μέτρον χρημάτων απάντων», ο Σωκράτης (470-399 π.Χ.) με τη διδασκαλία του περί ηγεσίας και περί καταμερισμού των έργων και, σαν επιστέγασμα όλων, οι Πλάτων, Ξενοφών και Αριστοτέλης αποτελούν μερικά μόνο δείγματα του αναλυτικού επιστημονικού πνεύματος των αρχαίων Ελλήνων, που πρώτοι κατάλαβαν και μελέτησαν τους βασικούς κανόνες οργανώσεως και διοικήσεως.

Ο Ξενοφών (427-335 π.Χ.) στην «Κύρου παιδεία» αναπτύσσει ολόκληρη θεωρία διοικήσεως, που αν τη δει κανείς κάτω από το πρίσμα των σημερινών αντιλήψεων μένει κατάπληκτος. Το ίδιο συμβαίνει και με τον «Οικονομικό», όπου μιλά για αμοιβή εργασίας, για τάξη και για διοικητική ικανότητα. Ακόμα και στα «Απομνημονεύματα», όπως είδαμε σε άλλη θέση ασχολείται με θέματα ηγεσίας και διοικήσεως. Στα έργα αυτά εξηγεί πως ο άνθρωπος δεν μπορεί να τα κάνει όλα μόνος του και συνιστά να υποδιαιρείται κάθε εργασία σε κομμάτια έτσι ώστε πολλοί εργάτες να συνεργάζονται και καθένας να απασχολείται πάντα με την ίδια

εργασία έτσι που να αποκτά σιγά σιγά μεγαλύτερη εμπειρία σ' αυτή. Αποδεικνύει μάλιστα ότι με τον καταμερισμό των έργων σε ειδικότητες αυξάνει σημαντικά η κατασκευή των υποδημάτων (κοθόρνων), στο διάλογο δε του Ιστομάχου με τη σύζυγο του τονίζει την ωραιότητα της τάξεως και το ρόλο της στο σπίτι.

Ο Αριστοτέλης (384-322 π.Χ.) μιλά για την υποκατάσταση των συντελεστών της παραγωγής, για το ρολό των εργαλείων, για τη επιλογή της μορφής και του τόπου εγκαταστάσεως των επιχειρήσεων, για τις ανθρώπινες σχέσεις και την εξειδίκευση. Με θέματα καταμερισμού των έργων, και την τοποθέτηση των πιο ικανών στις κατάλληλες θέσεις ασχολήθηκε επίσης ο Πλάτων (429-347 π.Χ.) στην «Πολιτεία» του.

Στα χρόνια που ακολούθησαν δεν φαίνεται να υπάρχουν μαρτυρίες για αξιόλογες ιδέες γύρω από θέματα οργανώσεως και διοικήσεως. Στους Βυζαντινούς χρόνους, όπως νωρίτερα στους Ρωμαϊκούς, βρίσκουμε περιγραφές για διάφορες εκδηλώσεις που, με τα σημερινά μέτρα, ανήκουν στο χώρο διοικήσεως, οργανώσεως, δημοσίων σχέσεων, συντονισμού, ελέγχου, μάρκετινγκ. Βέβαια η οργάνωση του Ρωμαϊκού κράτους και αργότερα του Βυζαντίου είναι ένα θαυμάσιο παράδειγμα οργανώσεως της δημόσιας διοικήσεως, με τα μέτρα της εποχής εκείνης, παρ' ότι πολλοί θεσμοί έλκουν την καταγωγή τους από τους χρόνους εκείνους.

Επιστημονική όμως ανάλυση των οργανωτικών ή διοικητικών φαινομένων θα παρουσιασθεί μόνο αργότερα. Δειλά στην αρχή, με το έργο του Da Vinci, πιο θαρραλέα ύστερα, μέσα στον 19^ο αιώνα. Ο Leonardo Da Vinci (1452-1519) ασχολήθηκε ιδιαίτερα με τη μέτρηση των κινήσεων των εργαζομένων, με τη βοήθεια ενός δυναμομετρικού εργαλείου που επινόησε. Πρόσφατες έρευνες για το έργο του εκπληκτικού αυτού και πολύπλευρου σοφού απέδειξαν ότι σε πολλά σημεία η ερευνά του προχώρησε σε βάθος αντάξιο του πατέρα της οργανωτικής Taylor, που εμφανίστηκε στο προσκήνιο τετρακόσια χρόνια αργότερα.

Φτάσαμε έτσι στο 17^ο αιώνα με τις εργασίες του Γάλλου μηχανικού και οικονομολόγου S.De Vauban (1633-1707) σχετικές με τη σπουδαιότητα της ορθολογικής οργανώσεως εργασίας, που απέδειξαν ότι μικρότερος αριθμός εργατών, όταν τους επιβλέπει κανείς καλά αποδίδουν περισσότερο ωφέλιμο έργο από μεγαλύτερο αριθμό εργατών που τους αφήνουμε στη διάθεση τους. Ακολουθούν οι εργασίες του Γάλλου μηχανικού Amontons (1663-1705), για τη μελέτη του χρόνου, το B. Belidor (1693-1761), για τις χρονομετρήσεις αναλυτικών ενεργειών, του J. Perronet (1739-1794) για τη σημασία της εν σειρά παραγωγής (εργοστάσιο καρφιών), του Coulomb, που με υπόμνημα του (1798) παρουσιάζει το θέμα του ανώτατου ορίου αποδοτικής

εργασίας (7-8 ώρες), ενώ προηγήθηκαν οι εργασίες του Fourier (1772-1837) για την ανάγκη εναλλαγής και καταμερισμού των έργων και των Camus (1722) και Lavoisier για τη μέτρηση της κοπώσεως των εργατών.

Στον τεχνικό τομέα ή προσθαφαιρετική μηχανή του Blaise Pascal (1642) τελειοποιήθηκε αργότερα από τον G.W. Von Leibnitz (1673), για να οδηγήσει στους σύγχρονους ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Στην ίδια ομάδα πρέπει να κατατάξουμε την εργασία που σχεδόν διακόσια χρόνια αργότερα παρουσίασε ο Charles Babbage, επιστήμων μαθηματικός του περασμένου αιώνα, γνωστός σήμερα κυρίως διότι η μελέτη του για την κατασκευή της «μηχανής διαφορών» (difference engine) θεωρείται πρόδρομος των υπολογιστών. Ο Babbage ενδιαφέρθηκε πολύ για την αντιμετώπιση προβλημάτων της παραγωγής και υπογράμμισε, από τη μια μεριά τη σημασία της κατανομής της εργασίας για την απόκτηση εξειδίκευσης και από την άλλη μεριά τη σκοπιμότητα της αντικαταστάσεως των χειρωνακτικών εργασιών με αυτόματες μηχανές.

Ο 19^{ος} αιώνας άρχισε με μια αξιόλογη εργασία του Robert Owen, ο οποίος υπήρξε για πολλά χρόνια (1800-1828) ένας επιτυχημένος διευθυντής βαμβακλωστηρίου στη Σκότια. Ο Owen αναφέρει τους εργαζόμενους σαν «ζωντανές μηχανές» (vital machines) μαζί με τις άψυχες μηχανές (inanimate machines) του εργοστασίου. Οι μελέτες του Owen προηγήθηκαν 100 χρόνια από τις αντίστοιχες μελέτες του George Elton Mayo.

Οι ανακαλύψεις του 18^{ου} αιώνα άνοιξαν νέες αγορές καταναλώσεως. Χάρη στην ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας η οικονομική εκμετάλλευση των νέων ηπείρων δημιούργησε νέα πεδία δράσεως. Στα τέλη όμως του 19 ου αιώνα το πρόβλημα δεν ήταν τόσο απλό. Η παραγωγή έφτασε τη ζήτηση και σύντομα την υπερέβη. Έτσι εμφανίστηκαν τα προβλήματα αναζητήσεως νέων αγορών καταναλώσεως. Με τη συνεχή ανάπτυξη η βιομηχανία άρχισε να μεγαλώνει κατά τρόπο ακανόνιστο. Οι επιχειρήσεις προχωρούσαν στην παραγωγή με μεγάλη αταξία. Η στάση των εργοδοτών έναντι των εργατών ήταν πολύ κακή. Οι εργάτες δεν ένιωθαν κανένα δεσμό απέναντι στους εργοδότες, το δε αίσθημα της ευθύνης έναντι της εργασίας ήταν σχεδόν ανύπαρκτο. Προπαρασκευή, προγραμματισμός και σύστημα εργασίας και ελέγχου ήταν σχεδόν έννοιες ανύπαρκτες. Στην πρωτοβουλία του εργάτη είχε αφεθεί η επίλυση πολλών μικρών προβλημάτων, κυρίως τεχνικής φύσεως, που απαιτούσαν όμως ειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες.

Αυτή ήταν η κατάσταση όταν κόντευε να δύσει ο 19^{ος} αιώνας και να ανατείλει ο 20^{ος}. Ήταν η μοίρα του Taylor και των συνεργατών του να αντιμετωπίσουν την κατάσταση αυτή και να βάλουν τα θεμέλια της επιστημονικής οργανώσεως και διοικήσεως.

1.2 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

▪ ROBERT OWEN (1771-1858)

Ο Owen πίστευε ότι η βιομηχανική Επανάσταση δεν είχε μόνο τεχνολογικό αλλά και κοινωνιολογικό χαρακτήρα και αντί να απελευθερώνει τους εργάτες, το νέο οικονομικό σύστημα δημιούργησε δουλεία. Στο εργοστάσιο του στη Σκωτία η παραγωγικότητα αυξανόταν καθώς φρόντισε οι εργαζόμενοι να δουλεύουν σε ευέλικτα ωράρια και βελτίωσε τις συνθήκες εργασίας γενικότερα. Ο Owen θεωρείται ως ένας από τους πρώτους που αντιλήφθηκε την κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων.

1.2.1 ΟΙ ΚΛΑΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

▪ ADAM SMITH (1723-1790)

Ο Smith έχει θεωρηθεί ο πρόδρομος της πρώτης κλασικής σχολής του επιστημονικού μάνατζμεντ. Ήταν υπέρ του καταμερισμού της εργασίας, παρατήρησε ότι υπήρχαν 3 πλεονεκτήματα με τον καταμερισμό της εργασίας για την επιχείρηση:

- α) Η εξοικονόμηση χρόνου που χανόταν με την αλλαγή από τη μια εργασία στην άλλη,
- β) Με την επανάληψη της εργασίας αναπτυσσόταν η δεξιότητα,
- γ) Οι εργαζόμενοι εξειδίκευσαν τις προσπάθειες τους και επινόησαν μηχανές και εργαλεία με αποτέλεσμα την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας .

Ο Adam Smith το 1776 διατύπωσε τα ακόλουθα: “Η καλύτερη μέθοδος για να κάνεις μια δύσκολη εργασία είναι όταν την ίδια τη διχοτομήσεις σε μικρά κομμάτια για να γίνεται περισσότερο κατανοητή.”¹

▪ FREDERICK TAYLOR (1856-1915)

Ο Taylor υπήρξε θεμελιωτής της οργάνωσης και της διοίκησης των επιχειρήσεων. Με τα συγγράμματα του «Shop management» και «Principles of Scientific management», που δημοσιεύτηκαν το 1910 και 1911 στις ΗΠΑ, αναδείχθηκε ως ο πατέρας της εν λόγω.

¹ Βλ. Βασικές αρχές μάνατζμεντ, ANDREW J. DUBRIN, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», τέταρτη έκδοση, επιμέλεια: Νίκος Σαρρής, Αθήνα 1999, σελ 99.

Ο Taylor πίστευε ότι η οικονομική ευημερία μπορούσε να πραγματοποιηθεί με τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η οποία θα ερχόταν σαν αποτέλεσμα της αύξησης της απόδοσής τους. Πίστευε ότι η μεγιστοποίηση της απόδοσης θα μπορούσε να επιτευχθεί από έναν ειδικό, τον επιστήμονα του μανάτζμεντ. Θεώρησε ότι η μέγιστη απόδοση μπορούσε να επιτευχθεί με τον ανασχεδιασμό της εργασίας και την αλλαγή της στάσης των εργαζομένων για τη δουλειά.

Θεωρούσε ότι αν υπήρχε συνεργασία της διεύθυνσης και των εργαζομένων θα υπήρχε κοινωνική πρόοδος και βελτίωση των συνθηκών των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι δεν είχαν σωστή ημερήσια εργασία για ένα σωστό ημερομίσθιο δούλευαν με αυθαίρετους κανόνες. Έκανε χρήση των μελετών χρόνου και κινήσεων και εφάρμοσε ένα σύστημα γνωστό σαν πληρωμή με το κομμάτι με την οποία οι εργάτες πληρωνόταν ανάλογα με την ποσότητα που παρήγαγαν με αυτόν τον τρόπο κατόρθωσε να βελτιώσει θεαματικά την απόδοση των εργαζομένων. Οι απόψεις του όσο αφορά τη διοίκηση έμειναν στην ιστορία με το όνομα «Τεϋλορισμός».

Οι γενικές αρχές του τεϋλορισμού είναι οι εξής:

1. Η ανάπτυξη ενός συστήματος αυστηρών προδιαγραφών
2. Η προσαρμοστικότητα εργαλείων και μηχανών
3. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση
4. Η εκπαίδευση του προσωπικού
5. Η επιβράβευση των αποδοτικότερων εργατών
6. Ο καταμερισμός εργασίας
7. Η εξειδίκευση της εργασίας

▪ **FRANK GILBRETH (1868-1924) & LILIAN (1878-1927)**

Ο Frank και η Lillian Gilbreth ήταν σύγχρονοι και συχνά ανταγωνιστές του Taylor και των υποστηρικτών του. Ο Frank κατέταξε τις κινήσεις που γινόταν σε μια εργασία σε δεκαεπτά κατηγορίες και χρησιμοποίησε αυτήν την κατάταξη στην ανάλυση των ενεργειών των εργατών. Καθιέρωσε τον όρο therblig (με αναγραμματισμό του ονόματός του), για να περιγράψει αυτές τις δεκαεπτά ενέργειες. Στη συνέχεια παρατηρούσε και μερικές φορές κινηματογραφούσε, ένα εργάτη ενώ εκτελούσε μια δουλειά και ανέλυε τα therblig. Αφού είχε κατανοήσει όλες τις ενέργειες, προσπαθούσε να βελτιώσει την απόδοση κάθε μιας και να

μειώσει τον αριθμό των ενεργειών που απαιτούνταν για την ολοκλήρωση της δουλειάς μία διαδικασία που ονομάστηκε απλοποίηση της εργασίας.

Ωστόσο η γυναίκα του Lillian ήταν ψυχολόγος και ενδιαφέρθηκε για τους ανθρώπους. Υποστήριζε ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ ήταν ένα εργαλείο που έπρεπε να χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της θέσης τόσο των εργαζομένων όσο και των καταναλωτών, και όχι μόνο των καταναλωτών.²

▪ **HENRY FAYOL (1841-1925)**

Ο Fayol θεωρείται ο πατέρας της θεωρίας Διαχείρισης. Έδωσε έμφαση στο μάνατζμεντ ολόκληρου του οργανισμού και όρισε τις διευθυντικές λειτουργίες, που πίστευε ότι το μάνατζμεντ μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες. Κατέληξε λοιπόν σε 14 αρχές του μάνατζμεντ:

1. **Ανάλυση της εργασίας** που οδηγεί σε εξειδίκευση.
2. **Εξουσιοδότηση** είναι η παροχή του δικαιώματος άσκησης εξουσίας μέσα στην επιχείρηση και είναι στενά συνδεδεμένη και με την ηθική.
3. **Πειθαρχία** είναι η επιβολή τιμωρίας όταν απαιτείται.
4. **Ενότητα διοίκησης**. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο .
5. **Ενότητα κατεύθυνσης**. Ολόκληρος ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα κοινό στόχο και να προσπαθεί να τον προωθή σε όλες του τις δραστηριότητες.
6. **Ατομική υπακοή**. Σημαίνει ότι οι στόχοι της επιχείρησης έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους.
7. **Ανταμοιβή**. Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται για την εργασία του, σύμφωνα με κανόνες που εφαρμόζονται για όλους.
8. **Συγκεντρωτισμός**. Η ευθύνη και η λήψη αποφάσεων επικεντρώνεται στα στελέχη.
9. **Διοικητική κλίμακα**. Τα στελέχη της επιχείρησης είναι τοποθετημένα σε μια διοικητική κλίμακα που είναι βαθμωτή ή ιεραρχική.
10. **Τάξη**. Οι πόροι μιας επιχείρησης πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο, αυτή η τάξη εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.
11. **Ισότητα**. Οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια.

² Βλ. Μάνατζμεντ, Δεύτερη Αμερικανική Έκδοση, Patrick J. Montana και Bruce H. Charnow, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1993, σελ.32.

12. Σταθερότητα προσωπικού. Οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν τα στελέχη τους για να είναι επιτυχημένες.

13. Πρωτοβουλία. Θα πρέπει η διοίκηση να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων.

14. Αίσθημα ενότητας. Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

▪ **MAX WEBER (1864-1920)**

Ο Weber θεωρείται ο “πατέρας της Γραφειοκρατίας” και διαμόρφωσε τη θεωρία του βασιζόμενος στις άμεσες εμπειρίες του από την ταχύτητα ανερχόμενη από την γερμανική οικονομία. Σύμφωνα με τον Weber, ένας οργανισμός που βασίζεται σε ορθολογικό τρόπο εξουσιοδότησης, είναι αρκετά αποδοτικός και ικανός να προσαρμοστεί σε αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ο Weber ισχυρίζεται πως δεν τηρούμε τους γραφειοκρατικούς κανονισμούς επειδή πιστεύουμε ότι συμπίπτουν με τον ηθικό μας κώδικα, ούτε καν επειδή φοβόμαστε κάποιον αρμόδιο επόπτη, αλλά γιατί τους βλέπουμε σαν αντικειμενικά μέσα για την επιτυχία των σκοπών της οργάνωσης. Όταν μέσα στο αεροπλάνο ανάβει το σήμα «Μην καπνίζεται», συμμορφωνόμαστε με το σήμα έστω κι αν επιθυμούμε να καπνίσουμε. Ο κανονισμός ελέγχει τη συμπεριφορά μας, όχι γιατί το κάπνισμα είναι ανήθικο ή βλάπτει την υγεία, αλλά γιατί παραδεχόμαστε πως, σε ορισμένες περιστάσεις, το κάπνισμα μπορεί να καταστεί επικίνδυνο για τη γενική ασφάλεια του αεροπλάνου.

Μέσα στις απρόσωπες γραφειοκρατίες γράφει ο Weber, «η απόδοση του καθενός είναι μαθηματικά υπολογισμένη, το κάθε άτομο αποτελεί ένα μικρό γρανάζι του μηχανισμού και, συνειδητοποιώντας το, η μοναδική του έγνοια είναι να μπορέσει να γίνει ένα μεγαλύτερο γρανάζι»

Η θεωρία του επηρέασε βαθιά την εξέλιξη της μελέτης των οργανώσεων. Οι οργανώσεις παρουσιάζονταν σαν ψυχρές έρημοι, στερούμενοι κουλτούρας και συναισθηματισμού και αυτό ακριβώς το χαρακτηριστικό έμοιαζε να είναι το μυστικό της επιτυχίας τους.³

1.2.2 ΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

▪ **HUGO MUNSTERBERG (1863-1916)**

³ Βλ. Δράση και σύστημα, Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, Εκδόσεις «Θεμέλιο», Επιμέλεια: Ιωάννα Τσιβάκου, Ιανουάριος 1995, σελ. 194.

Ο Munsterberg έγινε γνωστός ως ο πατέρας της βιομηχανικής ψυχολογίας. Υποστήριζε ότι οι ψυχολόγοι μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το επιστημονικό μάνατζμεντ έτσι ώστε να καθορίσουν τρόπους που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στο να βρεθούν τα άτομα που ταιριάζουν σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

▪ **ELTON MAYO(1880-1949)**

Ο Mayo μετά από τη δουλειά του στο κλωστοϋφαντουργείο, έγινε τακτικό μέλος της Σχολής της Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου του Harvard. Το 1927 μαζί με τους συνεργάτες του πραγματοποίησαν έρευνες για τις ανθρώπινες σχέσεις στο μάνατζμεντ.

Συμπέραναν λοιπόν ότι παράγοντες διαφορετικοί από τις φυσικές συνθήκες εργασίας μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγή. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και η ψυχολογία κάθε ατόμου, ύστερα από πρόσθετες έρευνες αυτοί οι παράγοντες πήραν την ονομασία παράγοντες ανθρώπινων σχέσεων.

▪ **CHESTER BARNARD (1886-1961)**

Ο Barnard σύμφωνα με την θεωρία αποδοχής της εξουσίας που διατύπωσε οι εργαζόμενοι διαπιστώνουν αν μια εντολή από τους ανώτερους είναι νόμιμη και αποδεκτή. Με την ερευνά του προσπάθησε να αποδείξει ότι μόνο οι εντολές που γίνονται αποδεκτές σύμφωνα με τους ατομικούς στόχους και τα προσωπικά ενδιαφέροντα θα εκτελεστούν. Κατά συνέπεια, η αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ εξαρτάται από την αποδοχή της νομιμότητας της από τον εργαζόμενο. Στην πραγματικότητα, ο Barnard έδωσε ένα νέο ορισμό της πηγής της εξουσίας του μάνατζερ – η εξουσία αυτή δεν προέρχεται από τη θέση που κατέχει αλλά από την αποδοχή του από τους εργαζομένους.

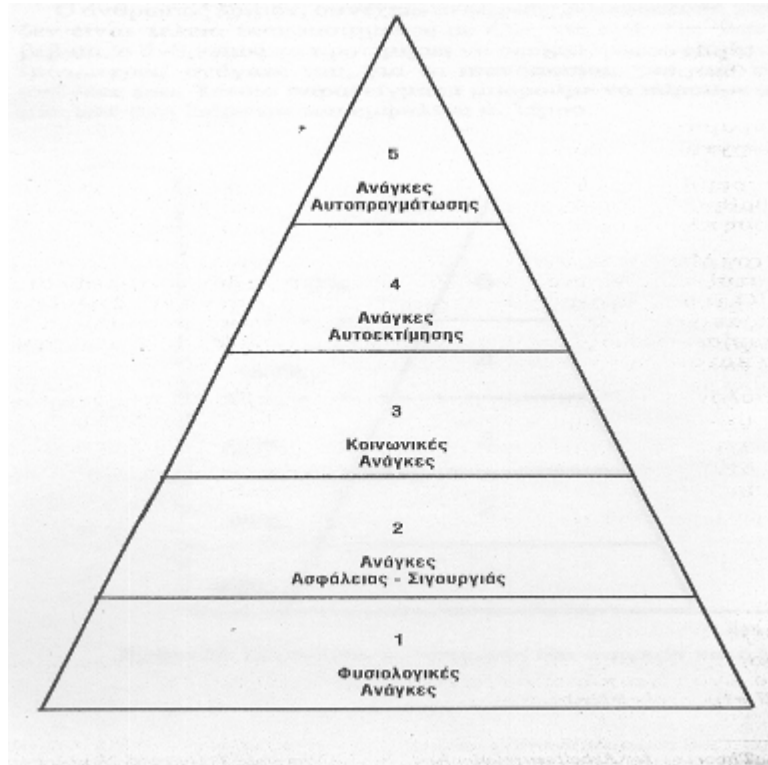
1.2.3 ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΟΥ MANAGEMENT

▪ **ABRAHAM MASLOW (1908-1970)**

Ο Maslow ήταν ακαδημαϊκός, μάνατζερ εργοστασίου και ψυχολόγος κατά τη διάρκεια της καριέρας του. Διατύπωσε τη «**θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών**», που αυτή η ιεραρχία τόνισε ότι οι άνθρωποι έχουν ανάγκες που δεν μπορούν να ικανοποιηθούν απλώς και μόνο οικονομικά. Κατά τον Maslow οι ανάγκες του ατόμου κατατάσσονται σε:

1. Φυσιολογικές(οι βιολογικές ανάγκες όπως είναι τροφή, ύπνος, ένδυση. κ.α)

2. Ασφάλειας-σιγουριάς(οι ανάγκες ασφάλειας από σωματικούς κινδύνους)
3. κοινωνικές(οι ανάγκες το άτομο να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να έχει φίλους)
4. Αυτοεκτίμησης(η ανάγκη αυτοεκτίμησης, επιτυχίας και αναγνώρισης της επιτυχίας)
5. Αυτοπραγμάτωσης(η ανάγκη να φθάσει να γίνει κάποιος).



Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

«Ο Maslow γράφει: Οι ανθρωπινές ανάγκες κλιμακώνονται κατά σειράς προτεραιότητας. Δηλαδή μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά από την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των αναγκών. Ο άνθρωπος είναι ένα όν που συνεχώς αναζητά και επιθυμεί κάτι. Επίσης καμία ανάγκη ή κίνητρο δεν μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα. Κάθε κίνητρο σχετίζεται με το βαθμό της ικανοποίησης ή μη κάποιου άλλου κινήτρου ή παρόρμησης.

Η θεωρία του Maslow βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις υποθέσεις.

1. Οι άνθρωποι είναι όντα που έχουν ανάγκες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους. Μόνο ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου, ενώ ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν ενεργούν ως κίνητρα.
2. Οι ανάγκες του ατόμου ταξινομούνται σε μία σειρά ιεραρχικής σπουδαιότητας από τις πιο βασικές (π.χ. τροφή, στέγη), μέχρι τις πιο πολύπλοκες (π. χ. αυτογνωσία, επιτυχία).

3. Το άτομο προχωρεί στην επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας ή από τη βασική στην πιο πολύπλοκη ανάγκη μόνο και όταν σχετικά τουλάχιστον ικανοποιηθεί ή ανάγκη της κατώτερης βαθμίδας. Ο κάθε εργαζόμενος π.χ. θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει πρώτα την ανάγκη για ασφαλείς συνθήκες εργασίας, προτού προχωρήσει στην ικανοποίηση της ανάγκης για επιτυχία.»⁴

▪ DOYGLAS McGREGOR (1906-1964)

Ο McGregor ανέπτυξε τη **θεωρία X** και τη **θεωρία Ψ** για να περιγράψει τα δύο παραδείγματα του τρόπου συμπεριφοράς των εργαζομένων, ονόμασε θεωρία X την άποψη του Taylor και θεωρία Ψ την άποψη του Mayo.

Η θεωρία X αναφέρει ότι στους ανθρώπους δεν αρέσει να εργάζονται και αν μπορούσαν θα το απέφευγαν, οι άνθρωποι πρέπει να καθοδηγηθούν και να ελέγχουν, ο μέσος άνθρωπος αποφεύγει τις ευθύνες και πολλοί λίγοι άνθρωποι είναι δημιουργικοί και οι περιορισμένες πνευματικές ικανότητες των εργαζομένων αξιοποιούνται κατάλληλα με το σύγχρονο σχεδιασμό εργασίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία Ψ οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν τη δουλειά από τη φύση του, ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να αναλαμβάνει ευθύνες, οι πιο πολλοί άνθρωποι είναι δημιουργικοί και οι ατομικές ικανότητες του εργαζομένου δεν αξιοποιούνται στο σύγχρονο βιομηχανικό περιβάλλον.

1.2.4 ΟΙ ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΟΥ MANAGEMENT

➤ JOSEPH JYRAN

Ο Αμερικανός καθηγητής πανεπιστημίου και μηχανικός Juran ορίζει την ποιότητα ως «**καταλληλότητα προς χρήση**». Από τον ορισμό του φαίνεται ότι στρέφεται στο πελάτη και πιστεύει ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Υποστηρίζει ότι «η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία».

Σύμφωνα με το Juran, η «καταλληλότητα προς χρήση» σχετίζεται με τις εξής 5 κατηγορίες χαρακτηριστικών της ποιότητας:

1. **τεχνολογικά χαρακτηριστικά**(π. χ ισχύς)
2. **ψυχολογικά χαρακτηριστικά** (π. χ εμφάνιση)
3. **σχετικά με το χρόνο χαρακτηριστικά** (π. χ αξιοπιστία)

⁴ Βλ. Οργανωτική Συμπεριφορά, Μύρων Μ. Ζαβλάνος, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα 1999, σελ.76.

4. συμβατικά χαρακτηριστικά (π. χ εγγυήσεις)

5. ηθικά-δεοντολογικά χαρακτηριστικά (π. χ ευγένεια των πωλητών).

Ο σχεδιασμός της ποιότητας αποτελεί μέρος της τριλογίας της ποιότητας:

- a) **Σχεδιασμός**, που αναφέρεται στον σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας και τον καθορισμό των προδιαγραφών.
- b) **Έλεγχος**, που βοηθάει στον εντοπισμό και στην αντιμετώπιση των αιτιών μεταβλητότητας μιας διαδικασίας.
- c) **Βελτίωση**, πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε συγκεκριμένα έργα και να αποσαφηνιστούν οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες του καθενός.

Ο χάρτης σχεδιασμού της ποιότητας του Juran αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

- Προσδιορισμός των πελατών
- Πλήρης καταγραφή και αποσαφήνιση των αναγκών των πελατών
- Μετάφραση των αναγκών στη γλώσσα της παραγωγικής διαδικασίας
- Ανάπτυξη ενός προϊόντος που ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών
- Βελτίωση χαρακτηριστικών του προϊόντος ώστε να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της επιχείρησης
- Προσθήκες και βελτιώσεις της διαδικασίας παραγωγής
- Δοκιμή της διαδικασίας σε πραγματικές συνθήκες
- Πραγματική εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής.

Ο Juran έγραψε το βιβλίο με τίτλο «εγχειρίδιο ελέγχου της ποιότητας» στο οποίο τονίζει πόσο σημαντική είναι η δέσμευση και πλήρης συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης για το σχεδιασμό και τη βελτίωση της ποιότητας, και την εφαρμογή των μεθόδων και αρχών της Στατιστικής.

➤ EDWARD DEMING

Ο Deming ήταν στατιστικολόγος που κλήθηκε στην Ιαπωνία μετά τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο για να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της Ιαπωνικής βιομηχανίας. Πίστευε ότι η βάση για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί η υιοθέτηση τόσο από τη διοίκηση όσο και από το προσωπικό των παρακάτω 14 αρχών:

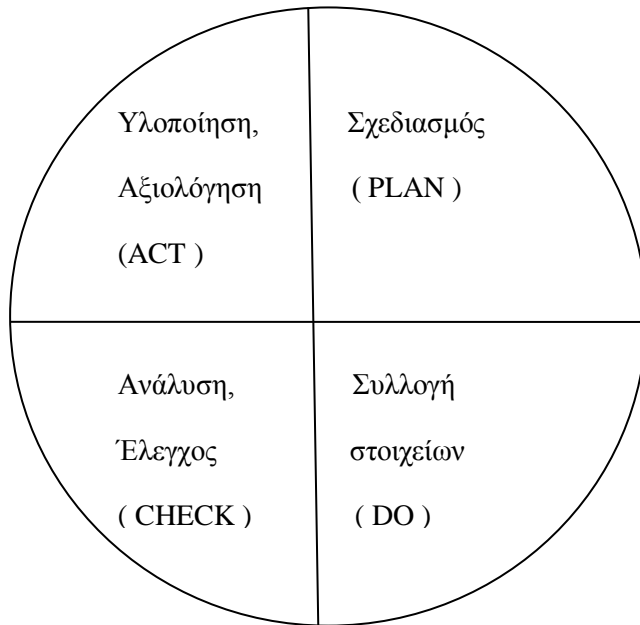
- 1) Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για την βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.
- 2) Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά σφάλματα, ελαττώματα, κλπ.

- 3) Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να ελέγχεται σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.
- 4) Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή. Στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους και όχι μόνο του κόστους προμηθειών.
- 5) Συνεχής έρευνα όσον αφορά τα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
- 6) Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ποιότητα στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζομένους.
- 7) Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζομένους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
- 8) Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνσης της αμφίδρομης επικοινωνίας.
- 9) Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας .
- 10) Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
- 11) Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.
- 12) Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.
- 13) Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
- 14) Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Για να γίνει δυνατή η εισαγωγή των ποιοτικών βελτιώσεων στην επιχείρηση ο Deming προτείνει ένα σχέδιο 7 σημείων:

1. Αυστηρή εφαρμογή των παραπάνω 14 αρχών.
2. Αίσθημα αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης της διοίκησης και μετάδοση του σε όλο το προσωπικό.
3. Αποσαφήνιση και παρουσίαση από τη διοίκηση στους εργαζομένους για τους οποίους η αλλαγή στη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού είναι απαραίτητη.

4. Διαχωρισμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού σε φάσεις, και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών. Ορθολογική οργάνωση και λειτουργική σύνδεση των επιμέρους φάσεων για τη διασφάλιση της επίτευξης του κοινού επιδιωκόμενου σκοπού.
5. Εφαρμογή του κύκλου Deming



6. Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.
7. Οργανωτική δομή πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα.

Ο Deming υποστηρίζει ότι το αμερικάνικο μάνατζμεντ πάσχει από ορισμένες θανάσιμες ασθένειες, που είναι:

- ✓ Έλλειψη εμμονής στην επίτευξη στόχων.
- ✓ Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
- ✓ Ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης.
- ✓ Συνεχείς αλλαγές διοίκησης.
- ✓ Διοίκηση με βάση τα προφανή στοιχεία, χωρίς εμβάθυνση σε σημαντικές αλλά όχι προφανείς λεπτομέρειες.

➤ GARVIN

Ο David Garvin ήταν καθηγητής στο Harvard Business School. Εισήγαγε την έννοια **των 5 βάσεων της ποιότητας**, που είναι οι εξής:

- Το υπερβατό στοιχείο
- Το προϊόν
- Ο χρήστης

- Η κατασκευή
- Η αξία

Το 1987 ανέπτυξε την έννοια των 8 διαστάσεων που επηρέασαν σημαντικά τη θεωρία του μάνατζμεντ. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

<u>ΔΙΑΣΤΑΣΗ</u>	<u>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</u>
1 Απόδοση	Πρωταρχικό χαρακτηριστικό λειτουργίας(π.χ ταχύτητα)
2 Χαρακτηριστικά	Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Προϊόντος
3 Αξιοπιστία	Φύση και συχνότητα παρουσιαζόμενων προβλημάτων
4 Συμμόρφωση	Ποσοστό συμμόρφωσης προϊόντος προς τις αρχικές Προδιαγραφές
5 Διάρκεια ζωής	Χρόνος ζωής σε σχέση με τη συχνότητα συντήρησης
6 Υποστήριξη	Τεχνική υποστήριξη (κόστος, αξιοπιστία, ταχύτητα)
7 Αισθητική	Εμφάνιση (στυλ, χρώμα, σχεδίαση, μέγεθος)
8 Αντιλαμβανόμενη ποιότητα	Φήμη και αποδοχή του προϊόντος

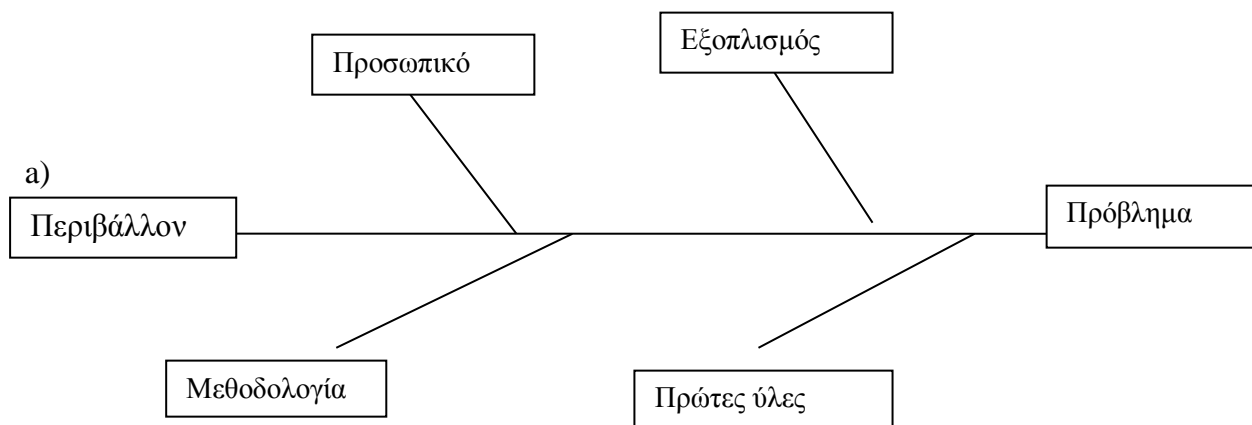
Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι για να εξαχθεί έστω και μία στοιχειώδης σημασία της ποιότητας απαιτούνται πολλές διαστάσεις.

➤ **ISHIKAWA**

Ο Kaoru Ishikawa καθηγητής πανεπιστημίου στο Τόκιο ήταν ο πρώτος που εργάστηκε στην εφαρμογή προώθηση των «κύκλων ποιότητας». Η συνεισφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας είναι σημαντική κυρίως για τη χρησιμοποίηση στατιστικών εργαλείων για την εφαρμογή του Στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας. Τα εργαλεία αυτά κατατάσσονται σε ομάδες.

1 ΟΜΑΔΑ:

- α) διαγράμματα αιτίου-αποτελέσματος -διαγράμματα Ishikawa - δένδρογραμμα ή ψαροκόκαλο
- β) ανάλυση Pareto
- γ) διαστρωμάτωση
- δ) ιστογράμματα
- ε) διαγράμματα ελέγχου
- ς) διαγράμματα διασποράς
- ζ) φύλλα ελέγχου.



2 ΟΜΑΔΑ:

Περιλαμβάνει εργαλεία που χρησιμοποιούνται μόνο από στελέχη, όπως είναι ο στατιστικός έλεγχος υποθέσεων, τα σχέδια δειγματοληψίας κ. α.

3 ΟΜΑΔΑ :

Αυτή η ομάδα μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο από συμβούλους και εξειδικευμένα στελέχη, περιλαμβάνει πειραματικές σχεδιάσεις (μέθοδοι Taguchi) και τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας.

Ο Ishikawa έδωσε ιδιαίτερη σημασία στον άνθρωπο παρά στη στατιστική. Στόχος του ήταν να συμμετάσχουν όλοι στην ανάπτυξη της ποιότητας, και όχι μόνο τα στελέχη που ήταν υπεύθυνα γι' αυτήν. Πίστευε ότι στη Δύση δε δίνεται προσοχή στη συνεισφορά που ο καθένας σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει στην ποιότητα και γι' αυτό το λόγο η δυτική θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας δεν είχε αντίκτυπο.

Επέμενε ότι τα παράπονα των πελατών αποτελούν ευκαιρίες που δεν πρέπει να χάνονται. Θεωρούσε ότι όλοι σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι στις στατιστικές τεχνικές, από τα ανώτερα στελέχη έως τους πιο απλούς εργαζομένους. Η συμμετοχή όλων στην επιχείρηση σημαίνει ότι τα στελέχη έχουν δεσμευτεί στο μάνατζμεντ ποιότητας και ότι η συνεισφορά του καθενός μικρή ή μεγάλη, στην επίλυση προβλημάτων είναι σημαντική.

➤ FEIGENBAUM

Ο Armand Feigenbaum ανέπτυξε την έννοια του «**Ελέγχου της ολικής ποιότητας**» και της «**ποιότητας από την πηγή**». Πίστευε ότι με την ποιότητα πρέπει να ασχολούνται όλοι μέσα στον οργανισμό και κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση να σταματήσει τη γραμμή παραγωγής οποιαδήποτε στιγμή διαπιστώσει ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα με την ποιότητα.

Επίσης πρότεινε ότι το κόστος ποιότητας πρέπει να κατηγοριοποιηθεί και προσδιόρισε 3 κατηγορίες: 1. το κόστος αποτυχίας

2. το κόστος αξιολόγησης

3. το κόστος πρόληψης

Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία στην προσέγγισή του, είναι η υπόδειξη ότι εάν προσεχθούν ιδιαίτερα οι ενέργειες που συμβάλλουν στην πρόληψη(δηλ. στην αποφυγή χαμηλής ποιότητας), είναι δυνατόν να επιτευχθεί ουσιαστική μείωση στο κόστος αποτυχίας και στο κόστος αξιολόγησης.⁵

➤ TAGUCHI

Ο Genichi Taguchi (διευθυντής της Ιαπωνικής Ακαδημίας) θεωρεί την ποιότητα ενός προϊόντος ως **«την πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από την στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση».**

Θεωρεί ως απώλειες: καθυστερήσεις παραγωγής, λάθη, επιδιορθώσεις, επικαλύψεις καθηκόντων, κακή επικοινωνία, κόστος στον πελάτη λόγω κακής απόδοσης προϊόντος, χαμηλή αξιοπιστία προϊόντος. Η ποιότητα δεν είναι απλά συμμόρφωση σε συγκεκριμένες προδιαγραφές αλλά η επίτευξη του στόχου που για τον οποίο προορίζεται το προϊόν.

Όταν ένα προϊόν αποκλίνει από το στόχο του προκαλεί απώλεια στο κοινωνικό σύνολο. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόκλιση του προϊόντος από το στόχο του, τόσο μεγαλύτερη είναι και απώλεια που προκαλεί.

Η απόδοση ενός προϊόντος σύμφωνα με τον Taguchi επηρεάζεται από παράγοντες 2 κατηγοριών: 1) Τους **ελεγχόμενους παράγοντες** ή **παράγοντες σχεδιασμού** που ρυθμίζονται κατά τη φάση του σχεδιασμού παραγωγής,

2) τους **μη ελεγχόμενους παράγοντες** ή **παράγοντες θορύβου** αφορούν το περιβάλλον της παραγωγικής διαδικασίας και δύσκολα ρυθμίζονται.

Οι **ελεγχόμενοι παράγοντες** διαχωρίζονται ως εξής:

- Στους **παράγοντες ελέγχου του στόχου** που επηρεάζουν τα μέσα επίπεδα της απόδοσης του προϊόντος.
- Στους **παράγοντες ελέγχου της μεταβλητότητας** που επηρεάζουν τη μεταβλητότητα της απόδοσης.

⁵ Βλ. Management, Μια σύγχρονη άποψη, Εκδόσεις «ΖΗΤΗ», Εμμανουήλ Στειακάκης, Νικόλαος Κατζός, Θεσσαλονίκη 2002, σελ.256.

- Στους **παράγοντες κόστους** που δεν επηρεάζουν ούτε τη μέση απόδοση ούτε τη μεταβλητότητα και μπορούν να ρυθμιστούν ανάλογα με τις οικονομικές απαιτήσεις της παραγωγικής διαδικασίας.

Στόχος στην προσέγγιση Taguchi είναι να μειωθεί η μεταβλητότητα με την τροποποίηση των παραγόντων ελέγχου της μεταβλητότητας, ενώ η απαιτούμενη μέση απόδοση θα διατηρείται μέσω της κατάλληλης ρύθμισης των παραγόντων ελέγχου του στόχου.

1.3 ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΕΠΟΧΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ

Ο Garvin υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη του μάνατζμεντ ποιότητας ξεκίνησε με την επιθεώρηση, ότι αποτέλεσμα της Βιομηχανικής Επανάστασης ήταν η εμφάνιση ειδικών που «επιθεωρούσαν» την ποιότητα των προϊόντων. Η θέση αυτή φαίνεται εύλογη, αλλά είναι εσφαλμένη. Το επιστημονικό μάνατζμεντ εμφανίστηκε ως απόκριση σε επιδράσεις του περιβάλλοντος τόσο εντός όσο και εκτός των οργανισμών. Το επιστημονικό μάνατζμεντ ποιότητας αποτέλεσε το βάθρο για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ ποιότητας μέσω της επιθεώρησης.

Κάνοντας μία χρονική αναδρομή στην εποχή που οι μόνοι παραγωγοί εμπορευμάτων ήταν οι τεχνίτες. Εξετάζοντας τις τεχνικές τους, μπορούμε να δούμε ότι σε κάθε στάδιο της κατασκευής του προϊόντος πραγματοποιούσαν επιθεωρήσεις. Αυτές δε συνέβαιναν μόνο στο τέλος ενός συγκεκριμένου σταδίου, αλλά σε κάθε τμήμα της κατασκευής, δηλαδή κάθε συστατικό μέρος ελεγχόταν συνεχώς ώστε να εξασφαλιστεί ότι είναι σωστό προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια. Όταν εμφανιζόταν κάποιο πρόβλημα ο τεχνίτης απέρριπτε το συγκεκριμένο κομμάτι. Άρα οι τεχνίτες εκτελούσαν μια διαδικασία με αυτό που επιχειρούμε να κάνουμε σήμερα, το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας μέσω της επιθεώρησης. Ωστόσο οι διαφορές που υπάρχουν είναι ο αριθμός των κομματιών που παρήγαγαν και ότι είχαν ατομιστικό προσανατολισμό. Επειδή οι παλαιοί τεχνίτες παρήγαν τα προϊόντα τους με το χέρι, δεν είχαν μεγάλη παραγωγή, αργούσαν να πραγματοποιήσουν αλλαγές, ήταν στραμμένοι στη διεργασία και όχι στη κατανάλωση. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας η κατάσταση άλλαξε. Η εισαγωγή της τεχνολογίας οδήγησε στη στρατηγική της τυποποίησης, όμως αυτό αποδείχθηκε προβληματικό, γιατί γενικά οι τεχνίτες δεν μπορούσαν να παράγουν κάθε φορά προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Τα προϊόντα τους αντανakλούσαν σε γενικές γραμμές τις προδιαγραφές, όμως οι προδιαγραφές αυτές ήταν καθορισμένες χωρίς μεγάλη συνέπεια. Άρα, η τυποποίηση και η εργασία του τεχνίτη βρισκόταν στα δύο άκρα αντίθετα του

φάσματος και δεν μπορούσαν να προσεγγίσουν μεταξύ τους. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο γεννήθηκε το επιστημονικό μάνατζμεντ.

Το επιστημονικό μάνατζμεντ απαιτούσε κάθε εργασία να αναλυθεί σε επιμέρους έργα έως το ελάχιστο διαχειρίσιμο συστατικό μέρος. Το πρόβλημα που δημιουργήθηκε ήταν ότι έπαψε να υπάρχει ευθύνη ως το πραγματικό αποτέλεσμα της εργασίας αφού ο εργαζόμενος παρήγαγε το αντικείμενο σύμφωνα με την προδιαγραφή της διεργασίας, δεν χρειαζόταν επιθεώρηση. Έτσι η επιθεώρηση τελειωμένων προϊόντων έγινε κανόνας. Το πρόβλημα που υπήρχε ήταν ότι ο εξοπλισμός ήταν στατικός και τα ελαττώματα που εμφανιζόταν εντοπιζόταν μόνο στο τέλος του μάντα παραγωγής όπου και γινόταν επιθεώρηση.

Καθώς οι οικονομίες άλλαζαν οι καταναλωτές γίνονταν πιο ανταγωνιστικοί και πιο απαιτητικοί, μια στρατηγική σημαντική που υιοθετήθηκε ήταν η μείωση της τιμής που πλήρωνε ο καταναλωτής. Αυτό επέβαλλε χαμηλότερο κόστος εισροών και παραγωγής. Για να επιτευχθεί αυτό, η έμφαση δόθηκε στο να γίνει αποδοτικότερη η γραμμή παραγωγής, να μειωθούν τα μεταβλητά στοιχεία κόστους και να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες τόσο όσο επέτρεπε η τεχνολογία.

Όπως αρμόζει στην προσέγγιση του επιστημονικού μάνατζμεντ, η έμφαση δόθηκε στην απλούστευση του έργου του επιθεωρητή και φάνηκε ξεκάθαρα ότι οι δυνατότητες επιθεώρησης περιοριζόταν όχι από τις ικανότητες του ατόμου, αλλά από τις δυνατότητες του χρησιμοποιούμενου εργαλείου.

1.3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διαχείριση της ποιότητας μέσω του ελέγχου σημαίνει την επεξεργασία δεδομένων που προέρχονται από τη διεργασία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Αφού τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παράγονται σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη, ο αποτελεσματικός έλεγχος της κατασκευαστικής διαδικασίας θα έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεπή και τυποποιημένη παραγωγή που θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις. Συνεπώς θα υπάρχει λιγότερη σπατάλη, περισσότερη αποδοτικότητα και μεγαλύτερα κέρδη.

Η επιθεώρηση δεν αποτελούσε τον άριστο τρόπο εξασφάλισης μη ελαττωματικών παρτίδων προϊόντων. Ο Shewhart αναγνώρισε ότι οι αρχές και οι μέθοδοι της ανάλυσης των πιθανοτήτων και της στατιστικής μπορούσαν να εφαρμοστούν σε προβλήματα ποιότητας στη μεταποίηση. Αναγνώρισε ότι οι παραγωγικές διεργασίες της μεταποίησης ήταν μεταβλητές στη φύση τους και ότι η διακύμανση εμφανιζόταν σε όλα τα στάδια της διεργασίας αλλά και ως προς το χρόνο. Αυτό σήμαινε ότι η απόλυτη τυποποίηση των προϊόντων ήταν ανέφικτη,

αλλά ότι ήταν δυνατή η συνεχής παραγωγή προϊόντων με μια δεδομένη ανοχή. Τα μεμονωμένα τεμάχια προϊόντων μπορούσαν να διαφέρουν, ακόμα και αν προερχόταν από μια ενιαία διεργασία, από το ίδιο μηχάνημα και τον ίδιο εργαζόμενο που ακολουθούσε μια απλή προδιαγραφή.

Η βασική διαφορά ανάμεσα στην επιθεώρηση και στον έλεγχο ήταν το που εστιαζόταν. Στην εποχή της επιθεώρησης, η έμφαση δινόταν στο προϊόν. Ενώ στην εποχή του ελέγχου ποιότητας ή έμφαση δινόταν στην διεργασία παραγωγής. Την ίδια εποχή στο ίδιο εργοστάσιο αναπτυσσόταν μια άλλη έννοια, η δειγματοληψία. Οι εργασίες αυτές ίσως να είχαν καίρια και ίσως άκαιρη επίπτωση στην εφαρμογή του ελέγχου ποιότητας.

Αρχικά η δειγματοληψία παρείχε τη βάση για επιθεώρηση στο τέλος της γραμμής παραγωγής και όχι για συνεχή παρακολούθηση. Αυτό περιόριζε τη χρήση των διαγραμμάτων ως μεθόδου για τη διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας. Ήταν άχρηστα τα πλεονεκτήματα των διαγραμμάτων, δηλ. η πρόληψη της εσωτερικής σπατάλης και τη δυνατότητα για συνεχή διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας σε όλα τα σημεία παραγωγής και όχι απλώς στο τέλος της. Δυστυχώς, η δειγματοληψία έδωσε επίσης στους μάνατζερ ένα μέσο για να εξασκήσουν το «επιστημονικό μάνατζμεντ», δηλαδή να εκπαιδεύσουν λίγους εργαζόμενους, τους οποίους οι μάνατζερ μπορούσαν να εμπιστεύονται, προκειμένου αυτοί να καθορίζουν την αποδοτικότητα μιας γραμμής παραγωγής.

Η δειγματοληψία όμως είχε και τα περιορισμένα πλεονεκτήματά της. Μπορούσε να αποτελέσει έναν αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο για να αναλυθεί μια παρτίδα προϊόντων και να αποφασιστεί αν μπορούσε ή όχι να παραδοθεί στον πελάτη. Η δειγματοληψία μπορούσε να βοηθήσει στους τομείς όπου υπήρχε απαίτηση για καταστροφικές δοκιμές, όπως στα σκοινιά ορειβασίας.

1.3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα άρχισε να γίνεται κάτι περισσότερο από ένα μέλημα των ειδικών. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν χωρίς την ανάληψη δέσμευσης από τους ανθρώπους που εργαζόταν στην παραγωγή. Αυτό διεύρυνε το σημείο εστίασης της επανάστασης της ποιότητας. Το μάνατζμεντ αποφάσισε ότι η ποιότητα μπορούσε να διασφαλιστεί στον τόπο παραγωγής.

Σύμφωνα με τα πρότυπα BS EN ISO 9000 διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να υπάρξει επαρκής βαθμός εμπιστοσύνης ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δεδομένες απαιτήσεις

ποιότητας. Επομένως η διασφάλιση ποιότητας πρέπει να χρησιμοποιεί διαχωριστικούς ελέγχους ποιότητας. Αφορά την ανάπτυξη ενός εσωτερικού συστήματος που παράγει με την πάροδο του χρόνου δεδομένα από τα οποία προκύπτει ότι το προϊόν που παράγεται συμφωνούσε με τις προδιαγραφές και ότι τα σφάλματα ανιχνεύθηκαν και απομακρύνθηκαν από το σύστημα. Αυτό έπειτα αποτέλεσε τη βάση για τον κύκλο βελτίωσης του συστήματος παραγωγής που βλέπουμε σήμερα. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας εφαρμόζονται σε πολλά τμήματα ενός οργανισμού, όπως στο μάρκετινγκ, τα οικονομικά, την παραγωγή και τις προμήθειες.⁶

1.3.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Atkinson είπε ότι μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι η δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο. Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας επηρεάζει τον καθένα μέσα σε έναν οργανισμό και για να γίνει ο οργανισμός ανταγωνιστικός και επιτυχής πρέπει οι αρχές και οι πρακτικές του μάνατζμεντ να γίνουν αποδεκτές από τον καθέναν.

Παρέχει ένα μέσο το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να πραγματοποιήσουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και ανταγωνιστικότητα. Η επιτυχημένη εφαρμογή του όμως απαιτεί τη χρήση ειδικών για να αποφέρει οφέλη μακροπρόθεσμα. Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί:

- 1.** Αξίες, κανόνες και αρχές που πρέπει να γίνονται αποδεκτές από όλους.
- 2.** Σαφή στρατηγικό επιχειρηματικό προσανατολισμό, πολιτική και στόχους ποιότητας με πρακτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες.
- 3.** Επεξεργασμένες απαιτήσεις προς τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- 4.** Αποδεδειγμένη κυριότητα όλων των διαδικασιών και όλων των προβλημάτων.

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αποτελεσματικό επιχειρηματικό μάνατζμεντ, τη γνώση και χρήση ειδικών εργαλείων και τεχνικών που επιτρέπουν την πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων.

⁶ Βλ. Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, Paul James, Εκδόσεις «Κλειδάριθμος» 1998, σελ.70.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΑ ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το **μánaτζμεντ ολικής ποιότητας** είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους, στην επιχείρηση.

Το μánaτζμεντ ολικής ποιότητας επίσης:

- ✓ Βασίζεται σε ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους.
- ✓ Απαιτεί ομαδική προσπάθεια.
- ✓ Οι δραστηριότητες, τα μέσα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι εργαλεία για την ικανοποίηση των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων.
- ✓ Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος.
- ✓ Η πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης του πελάτη ενδυναμώνεται με την απαραίτητη εξουσία ώστε να μπορεί να πάρει τις κατάλληλες αποφάσεις και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες για την ικανοποίηση του πελάτη.
- ✓ Η δύναμη και η συγκέντρωση της γνώσης δεν είναι μονοπώλιο ενός στρώματος διοίκησης, αλλά όλων των επιπέδων διοίκησης και των εργαζομένων στα επίπεδα παραγωγής και εξυπηρέτησης.
- ✓ Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για το αποτέλεσμα ανεξάρτητα από το επίπεδο ιεραρχίας που έχουν.

Το μánaτζμεντ ολικής ποιότητας θεωρείται Επιστήμη και Τέχνη. Επιστήμη: γιατί διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί επιστημονικές προσεγγίσεις και Τέχνη: γιατί επιτρέπει σε αυτούς που το ασκούν εκτεταμένες δυνατότητες ευελιξίας, καινοτομίας και πρωτοβουλίας.

Το μánaτζμεντ ολικής ποιότητας έχει σημασία τόσο για τον πελάτη όσο και για την επιχείρηση.

Η σημασία του μánaτζμεντ ολικής ποιότητα για τον πελάτη είναι:

- ✓ Η ποιότητα είναι σημαντικός παράγοντας, ενώ έχει τη διάθεση να πληρώσει περισσότερο γι' αυτήν.
- ✓ Ο δυσαρεστημένος πελάτης διώχνει πολλούς άλλους.
- ✓ Οι απαιτήσεις του πελάτη, ο χρόνος παράδοσης και η τιμή πώλησης αποτελούν μαγικό τρίγωνο.

- ✓ Οι ικανοποιημένοι πελάτες οδηγούν σε καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, καλύτερη εικόνα και λαμπρότερο μέλλον.

Η σημασία του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας για την επιχείρηση είναι:

- ✓ Καθαρό κέρδος και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- ✓ Απουσία περιττών ελέγχων, επανακετεργασιών, καθυστερήσεων, παρεξηγήσεων και ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον.
- ✓ Όταν υπάρχει σε μια εταιρεία κακή ποιότητα αυτή χάνει μεγάλο μέρος από τα καθαρά της κέρδη και προσβάλλονται τα παρακάτω στοιχεία της:
 - Η Φήμη της: η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών ακολουθεί και χαρακτηρίζει πάντα το όνομα της εταιρείας. Κάτω από αυτό το πρίσμα με την καλή ποιότητα η εταιρεία κερδίζει και ένα είδος αυτόματης διαφήμισης που έχει τη δυνατότητα να καλύψει τα καινούργια προϊόντα της, τους εργαζομένους της, τους προμηθευτές της και γενικότερα ολόκληρη την κοινωνία.
 - Το κόστος και το μερίδιο της αγοράς: Κάθε προσπάθεια για βελτίωση ποιότητας μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο μερίδιο αγοράς και μειωμένο κόστος παραγωγής των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
 - Η υπευθυνότητα για το προϊόν: Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο περιλαμβάνει αντίστοιχες νομικές διατάξεις που καθιστούν υπεύθυνους για τα χαρακτηριστικά του παραγόμενου αντικειμένου όλους όσους αποτελούν την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης, καθορίζοντας βαριές ποινές για όλες τις περιπτώσεις μη συμμόρφωσης με δεδομένες προδιαγραφές και πρότυπα.
 - Η διεθνής εικόνα: με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και με τις διεθνείς συμβάσεις η αγορά στην οποία απευθύνονται οι εταιρείες τείνει όλο και περισσότερο προς τη διεθνοποίηση. Η ποιότητα είναι πια γεγονός με διεθνείς επιπτώσεις τόσο για την εταιρεία όσο και για τη χώρα στην οποία αυτή βρίσκεται.

2.2 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΝΟΝΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι βασικές αρχές του Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι οι εξής:

- ✓ Δέσμευση της ηγεσίας: Δέσμευση των κορυφαίων στελεχών της ανώτατης διοίκησης και του διευθυντή στις αρχές της ολικής ποιότητας. Χωρίς τη δική τους δέσμευση δεν είναι εφικτή καμία αλλαγή και οποιαδήποτε προσπάθεια από άλλους δεν θα δώσει μόνιμα αποτελέσματα. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δίνοντας πρώτη το παράδειγμα.

- ✓ Εφαρμογή σε έκταση: Είναι αναγκαία η αντιμετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης, και όχι μόνον από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου που περιορίζεται μόνο σε τεχνικά θέματα, τα οποία δεν είναι εφικτά στις διάφορες θέσεις εργασίας.
- ✓ Υπευθυνότητα σε βάθος: Όλοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Ο καθένας θα πρέπει να ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει και να βελτιώνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στη σφαίρα της δικής του υπευθυνότητας. Η συνεισφορά κάθε εργαζομένου συμβάλει στην αλλαγή της νοοτροπίας, πρέπει να συμπεριληφθούν ακόμη και οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επενδυτές και η τοπική κοινότητα.
- ✓ Πρόληψη, όχι θεραπεία: Αυτή η αρχή εκφράζεται και σαν «επιτυχία με την πρώτη». Η ποιότητα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στη σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής. Ο εκ των υστέρων ποιοτικός έλεγχος δημιουργεί ένα κρυφό τμήμα παραγωγής ή εξυπηρέτησης όπου παράγονται ακατάλληλα προϊόντα και γίνεται σπατάλη πόρων για την εκ των υστέρων διόρθωσή τους αν όχι με την απόρριψη τους.
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση στη χρήση εργαλείων και μεθόδων βελτίωσης ποιότητας: Με τη χρησιμοποίηση στατιστικών διαγραμμάτων γίνεται πιο κατανοητή από τους εργαζομένους καθώς και από τη διοίκηση οι διάφορες λειτουργίες και η ανεύρεση των αιτιών διακύμανσης στην ποιότητα και κατ' επέκταση συμβάλει στην ταχεία λήψη αποφάσεων. Έτσι οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να επισημαίνουν τα προβλήματα του συστήματος και ταυτόχρονα αποκτούν περηφάνια και αγάπη για την δουλειά τους. Για να υπάρξει επιτυχία πρέπει να υπάρξει εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων στα εργαλεία και στις τεχνικές ποιότητας.
- ✓ Έλεγχος ανταγωνιστικότητας: Η αποτελεσματικότητα του συστήματος θα πρέπει να οριοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά δεικτών απόδοσης, εσωτερικών και εξωτερικών(benchmarking). Οι εξωτερικοί δείκτες είναι πιο σημαντικοί γιατί έχουν σχέση με το πώς αντιλαμβάνονται τις βελτιώσεις στα προϊόντα πετυχημένες επιχειρήσεις. Οι εσωτερικοί δείκτες αφορούν διαχρονική εξέλιξη δεικτών στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- ✓ Συνεχής βελτίωση: Η κεντρική φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας, Kaizen κατά τους Ιάπωνες είναι η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Με τη συνεχή βελτίωση γίνονται μικρά αλλά σταθερά βήματα με τη χρήση δοκιμαστικών τεχνικών και εργαλείων, με συμμετοχή των εργαζομένων.

Στο management ολικής ποιότητας πρέπει να εφαρμόζονται και οι παρακάτω κανόνες:

- 1) Αντικειμενικότητα στην συμπεριφορά.
- 2) Συνέχεια στη διοίκηση.
- 3) Ενότητα διοίκησης (καθένας να παίρνει εντολές μόνο από ένα προϊστάμενο) που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της τυπικής ή ιεραρχικής οργάνωσης)
- 4) Ενότητα κατεύθυνσης (που εξασφαλίζεται με την εφαρμογή ενός ενιαίου προγράμματος δράσης).
- 5) Ενότητα του προσωπικού (αποφυγή διαιρέσεων).
- 6) Υπαγωγή όλων στο γενικό συμφέρον.

2.3 ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι βασικοί σκοποί του management ολικής ποιότητας είναι:

1. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Πρέπει να αναφέρουμε ότι ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι σύνθετη και υποκειμενική έννοια. Οι πελάτες έχουν διαφορετική νοοτροπία και συνεπώς διαφορετικό επίπεδο ικανοποίησης σε διαφορετικές κοινωνίες. Η διάσταση του χρόνου υπεισέρχεται επειδή οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιούνται με το χρόνο λόγω μιας σειράς παραγόντων όπως καλύτερη ενημέρωση, μεγαλύτερη προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων ή ακόμη και διαφοροποίηση ή μετατροπή του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης.

2. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης με την έννοια ότι το προϊόν στα διάφορα στάδια δημιουργίας παραλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο στάδιο στο επόμενο. Έτσι οι παραλήπτες εργαζόμενοι του κάθε σταδίου αποτελούν πελάτες του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτές του επόμενου σταδίου. Με τη φιλοσοφία αυτή οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης και η τελειοποίηση του προϊόντος συνεπάγεται τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής ή εξυπηρέτησης.

3. Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζομένους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής «κουλτούρας» της επιχείρησης.

Η επίτευξη των πρώτων στόχων είναι παροδικό φαινόμενο αν αυτή η νοοτροπία δεν γίνει φιλοσοφία που θα την υιοθετήσουν όλοι οι εργαζόμενοι σε τέτοιο βαθμό που η παραγωγή ενός προϊόντος να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας αβίαστα σαν κάτι που δεν θεωρείται ασυνήθιστο ή υπερβολικό. Κάτι που θα αποτελεί τη νέα οργανωτική κουλτούρα «τρόπο ζωής» της εργασίας στην επιχείρηση. Η μονιμότητα αυτής της νοοτροπίας είναι και ο σημαντικότερος στόχος. Ο στόχος αυτός έχει ήδη επιτευχθεί σε μια σειρά ιαπωνικών επιχειρήσεων, όπου έχει παρατηρηθεί ότι η φιλοσοφία του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας διαπνέει τους εργαζομένους αυτών των επιχειρήσεων όχι μόνο στην δουλειά τους αλλά και στην υπόλοιπη κοινωνική τους ζωή.

2.4 ΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μια επιχείρηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια πυραμίδα που χωρίζεται σε επίπεδα. Στο τελευταίο επίπεδο, στη βάση της πυραμίδας, ανήκουν οι εργαζόμενοι που δεν έχουν διοικητικές αρμοδιότητες και δεν θεωρούνται μάνατζερ. Τα υπόλοιπα επίπεδα έως την κορυφή της πυραμίδας, αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες κατηγορίες διοικητικών στελεχών και γι' αυτό το λόγο ονομάζονται επίπεδα μάνατζμεντ. Τα επίπεδα μάνατζμεντ είναι τα εξής:

❖ ΠΡΩΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ή ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΒΛΕΨΗΣ

Οι μάνατζερ πρώτου επιπέδου ή στελέχη πρώτης γραμμής είναι άνθρωποι που επιβλέπουν και συντονίζουν την εργασία των εργαζομένων που δεν έχουν διοικητικές αρμοδιότητες, όπως για παράδειγμα ο εργοδηγός, ο αρχιτεχνίτης, ο επιστάτης.

❖ ΜΕΣΑΙΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Οι μάνατζερ μεσαίου επιπέδου ή μεσαία στελέχη είναι οι άνθρωποι που εκτελούν τις στρατηγικές που αποφάσισαν τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και που επιβλέπουν και συντονίζουν τις δραστηριότητες των μάνατζερ πρώτης γραμμής, όπως για παράδειγμα ο διευθυντής τμήματος, ο επικεφαλής τομέα, ο διευθυντής περιοχής.

❖ ΑΝΩΤΕΡΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Οι μάνατζερ ανώτερου επιπέδου ή ανώτερα στελέχη αποτελούν μέρος μιας μικρής ομάδας ανθρώπων στο υψηλότερο επίπεδο μιας πυραμίδας, που έχει τη συνολική ευθύνη της πορείας της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα ο πρόεδρος, ο διευθύνων σύμβουλος, ο αντιπρόεδρος.⁷

⁷ Βλ. Management, Μια σύγχρονη άποψη, Εμμανουήλ Στειακάκης, Νικόλαος Κατζός, Εκδόσεις ΖΗΤΗ, Θεσσαλονίκη 2002, σελ.23.

2.5 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι βασικές λειτουργίες του management ολικής ποιότητας είναι **1)** ο προγραμματισμός, **2)** η οργάνωση, **3)** η λήψη αποφάσεων και **4)** ο έλεγχος που θα τις αναλύσουμε κάθε μια ξεχωριστά.

1) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο προγραμματισμός στην επιχειρησιακή οικονομία σημαίνει τον συστηματικό καθορισμό μελλοντικών σκοπών και στόχων προς επίτευξη, βάσει των δεδομένων του παρελθόντος, στοιχείων του παρόντος και εκτιμήσεων για το μέλλον.

Στην πράξη σημαίνει κατάρτιση προγραμμάτων επιχειρησιακής δράσης μέσω – μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων (ετησίων). Τα δεδομένα από την επιχειρησιακή δραστηριότητα του παρελθόντος και τα στοιχεία του παρόντος συγκεντρώνονται από τη Λογιστική και τη Στατιστική υπηρεσία της επιχείρησης (αν δεν υπάρχει η δεύτερη, τα λογιστικά στοιχεία υφίστανται από στατιστική επεξεργασία).

Ο προγραμματισμός διακρίνεται σε **a)** στρατηγικό, **b)** διαχειριστικό ή μακροπρόθεσμο και **c)** λειτουργικό

a) Στρατηγικός προγραμματισμός

Οι στρατηγικοί στόχοι καθορίζονται από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Αποτέλεσμα του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η δήλωση της αποστολής, που καθορίζει το βασικό σκοπό και τους επιχειρηματικούς τομείς που θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον ειδικό του μάνατζμεντ Peter Drucker, οι στρατηγικοί στόχοι αναπτύσσονται για τις παρακάτω περιοχές επιχειρηματικής δραστηριότητας: Μάρκετινγκ, καινοτομίες, ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικοί πόροι, παραγωγικότητα, κοινωνική ευθύνη, φυσικοί πόροι, απαιτήσεις κέρδους.

b) Διαχειριστικός ή μακροπρόθεσμος προγραμματισμός

Οι διαχειριστικοί στόχοι καθορίζονται από τα ανώτερα και τα μεσαία στελέχη που πήραν μέρος στο στρατηγικό προγραμματισμό. Η χρονική διάρκεια αυτού του προγραμματισμού είναι 1-5 χρόνια. Στη φάση αυτή καθορίζονται οι στόχοι των διευθύνσεων της επιχείρησης και εξετάζονται κάποια θέματα όπως είναι, θέματα καλύτερης οργάνωσης, η αξιοποίηση ευκαιριών της αγοράς, κ.α.

c) Λειτουργικός προγραμματισμός

Οι λειτουργικοί στόχοι καθορίζονται από τα στελέχη πρώτης γραμμής. Η χρονική του διάρκεια είναι 1 χρόνος ή ακόμη λιγότερο. Σε αυτή τη φάση λαμβάνονται καθημερινές

αποφάσεις και καθορίζονται τα σχέδια δράσης των λειτουργικών τμημάτων της επιχείρησης. Τα θέματα που εξετάζονται είναι η σύνταξη προγράμματος, εσωτερικές αλλαγές, κ.α. Ο λειτουργικός προγραμματισμός από τους άλλους δύο θεωρείται πιο δομημένος γιατί τα προγράμματα δράσης είναι πιο συγκεκριμένα.

Η διαδικασία του προγραμματισμού περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα:

✓ **Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων**

Η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους, τους οποίους παρουσιάζει στους προϊσταμένους των διευθύνσεων.

✓ **Πρόβλεψη των οικονομικών συνθηκών**

Οι προβλέψεις γίνονται από την ανώτερη διοίκηση σε μεσοπρόθεσμη και βραχυπρόθεσμη βάση.

✓ **Ανάπτυξη των προγραμμάτων δράσης των διευθύνσεων**

Τα στελέχη των διευθύνσεων της επιχείρησης λαμβάνουν αντίγραφα των αντικειμενικών στόχων και των προβλέψεων και αναπτύσσουν τα προγράμματα δράσης τους.

✓ **Ενοποίηση των προγραμμάτων δράσης των διευθύνσεων**

Κάθε διεύθυνση υποβάλλει τα προγράμματα της στην ανώτερη διοίκηση, η οποία τα αποδέχεται, απορρίπτει ή ζητάει την αναθεώρησή τους, μέχρις ότου οι στόχοι των διευθύνσεων να βρίσκονται σε μια κοινή κατεύθυνση.

✓ **Προετοιμασία των αναλυτικών προγραμμάτων δράσης των διευθύνσεων**

Μετά την έγκριση της ανώτερης διοίκησης, οι διευθύνσεις και τα τμήματά τους προετοιμάζουν αναλυτικά προγράμματα για τον τρόπο κατανομής των πόρων της επιχείρησης. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν συνήθως τις προβλεπόμενες χρηματικές ροές, τις δαπάνες, τον προσδιορισμό των εργασιακών δραστηριοτήτων κ.τ.λ.

✓ **Συντονισμός των αναλυτικών προγραμμάτων δράσης των διευθύνσεων και των τμημάτων τους**

Τα αναλυτικά προγράμματα δράσης επιστρέφουν στην ανώτερη διοίκηση, η οποία τα αξιολογεί με βάση τα οικονομικά κριτήρια.

✓ **Προετοιμασία των προϋπολογισμών των διευθύνσεων και των τμημάτων τους**

Τα στελέχη των διευθύνσεων και των τμημάτων τους προετοιμάζουν τους προϋπολογισμούς για τα τμήματα που ανήκουν σε κάθε διεύθυνση. Οι προϋπολογισμοί είναι κατάλληλα μορφοποιημένες αναφορές των στόχων με οικονομικούς όρους. Η διαδικασία αυτή γίνεται είτε μηνιαία είτε τριμηνιαία βάση.

✓ **Ολοκλήρωση των προϋπολογισμών από την ανώτερη διοίκηση**

Οι προϋπολογισμοί των διευθύνσεων και των τμημάτων τους υποβάλλονται στην ανώτερη διοίκηση, η οποία τους επανεξετάζει αλλά σπάνια τους απορρίπτει. Ο λόγος είναι ότι η ανώτερη διοίκηση δεν γνωρίζει αναλυτικά τις λειτουργίες στο κατώτερο επίπεδο της επιχείρησης.

2) ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση (organization) ως αντικείμενο της διοίκησης έχει την έννοια της κατάλληλης συσχέτισης και προσαρμογής των ανθρώπων που εργάζονται και αποτελούν τον «κοινωνικό οργανισμό» της επιχείρησης, προς τα χρησιμοποιούμενα κάθε φύσης υλικά μέσα, που συνιστούν τον «υλικό οργανισμό» της επιχείρησης, με σκοπό την καλύτερη δυνατή εκπλήρωση του έργου που αναλαμβάνει και εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος.

Η οργάνωση έχει κάποια διαδικασία που ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

A. Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών

Το πρώτο θέμα που εξετάζεται κατά την διαδικασία αυτή είναι η σαφής περιγραφή των αντικειμενικών σκοπών. Αυτό είναι απαραίτητο προκειμένου να γίνει ο κατάλληλος προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν.

B. Καταμερισμός της Εργασίας

Το βήμα αυτό περιλαμβάνει την κατάτμηση των βασικών λειτουργιών σε στοιχειώδεις δραστηριότητες. Κάθε οργανισμός ασκεί τουλάχιστον τρεις βασικές λειτουργίες:

Της Παραγωγής, η οποία εκφράζεται τόσο με την παραγωγή υλικών αγαθών όσο και με την παραγωγή υπηρεσιών,

Της διανομής η οποία εκφράζεται με την παροχή στο κοινωνικό σύνολο των αναμενόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

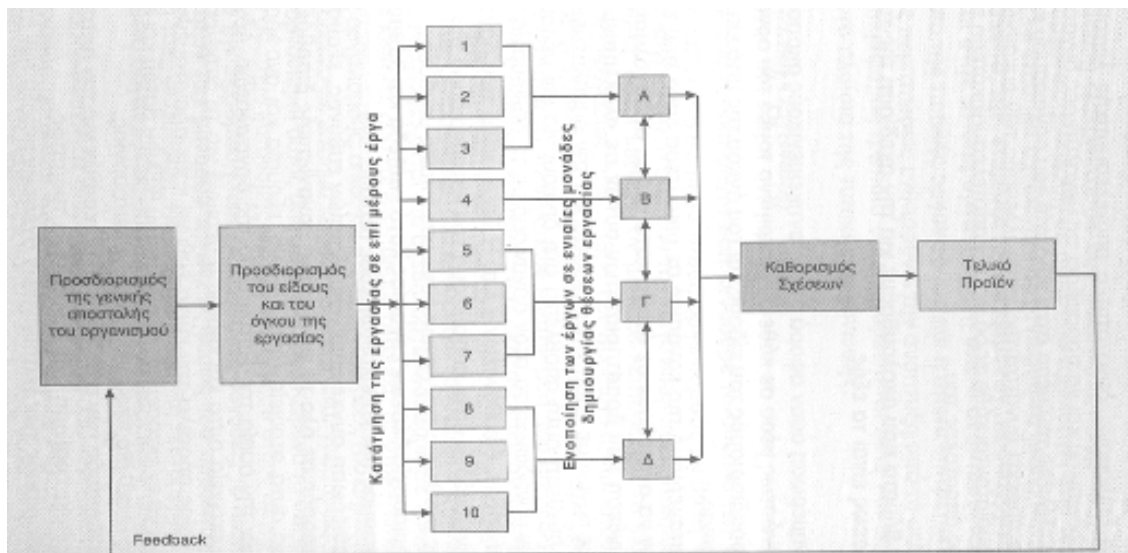
Της χρηματοδότησης των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της παραγωγής και της διανομής των παραγομένων αγαθών και υπηρεσιών.

Έχοντας προσδιορίσει η Διοίκηση τις βασικές αυτές λειτουργίες του οργανισμού, πρέπει στην συνέχεια να προχωρήσει στην κατάτμηση του έργου σε επιμέρους δραστηριότητες με μια κατιούσα μορφή.

Η κατάτμηση αυτών των βασικών λειτουργιών, πρέπει να γίνεται προοδευτικά κατά επίπεδα, μέχρις ότου φθάσουμε στην διαμόρφωση απλών δραστηριοτήτων.

C. Ανάθεση των εργασιών σε πρόσωπα

Μετά την ομαδοποίηση των έργων και την δημιουργία θέσεων προχωρούμε στο τρίτο βήμα, το οποίο αφορά στην ανάθεση των έργων αυτών σε πρόσωπα. Η επιλογή των προσώπων και η τοποθέτηση τους στις ως άνω θέσεις , γίνεται με βάση τις γνώσεις , τις ικανότητες και τις εμπειρίες τους, στοιχεία δηλαδή τα οποία θεωρείται ότι παρέχουν τα εχέγγυα για την αποτελεσματική εκτέλεση των έργων που περιλαμβάνει κάθε θέση εργασίας.



* Σχηματική απεικόνιση από το βιβλίο Εισαγωγή στο σύγχρονο Management, Αρχές οργάνωσης και Διοίκηση επιχειρήσεων, Π.Φαναριώτη, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2001, σελ.360

Η διοίκηση οφείλει ως προς τους εργαζομένους:

- 1) Να καθορίζει με σαφήνεια την ιεραρχική διάρθρωση της επιχείρησης.
- 2) Να περιγράφει με ακρίβεια το έργο του καθενός εργαζομένου και τον ρόλο (αρμοδιότητα) του κάθε προϊσταμένου, ορίζοντας και το πεδίο εποπτείας καθοδήγησης και ελέγχου.
- 3) Να καταρτίζει οργανωτικά διαγράμματα στατικά (που δείχνουν τη θέση και το ρόλο του κάθε εργαζομένου) και δυναμικά (που δείχνουν την πορεία των εργασιών με χρονική διάρκεια).
- 4) Να εφαρμόζει ορθολογική οργάνωση του ανθρώπινου παράγοντα μέσα στην επιχείρηση.

Ως προς τα υλικά στοιχεία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση η διοίκηση οφείλει:

- 1) Να επιλέγει και να χρησιμοποιεί στην παραγωγή τα πιο τέλεια και σύγχρονα μηχανήματα που θα της επιτρέπουν να είναι ανταγωνιστική στην αγορά (εσωτερική και διεθνή) τόσο από την άποψη του κόστους παραγωγής , όσο κι από την άποψη της ποιότητας.
- 2) Να προμηθεύεται και να προσφέρει για χρησιμοποίηση από όλους τους τομείς (αγορές, παραγωγή, μάρκετινγκ, χρηματοπιστωτικό και λογιστικό τομέα και την ίδια την διοίκηση) τα προσφορότερα τεχνολογικά μέσα που απλοποιούν, πολλαπλασιάζουν και τελειοποιούν την

ανθρώπινη ενέργεια, όπως είναι τα διάφορα μηχανήματα γραφείου που σε μεγάλη έκταση, ποικιλία και τελειότητα παράγει (με συνεχή μάλιστα εξέλιξη) η σύγχρονη ηλεκτρονική τεχνολογία. Παράλληλα, η διοίκηση οφείλει να μεριμνά ώστε, σ' όλους τους τομείς της επιχειρησιακής δράσης, να εφαρμόζονται οι πιο σύγχρονες και πιο κατάλληλες μέθοδοι, συστήματα και τεχνικές.

3) ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Η λήψη αποφάσεων είναι η διαδικασία του προσδιορισμού ενός προβλήματος, της διατύπωσης και αξιολόγησης εναλλακτικών λύσεων, της επιλογής της καλύτερης λύσης και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της.

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται κάτω από τις ακόλουθες συνθήκες:

Βεβαιότητα: Σε συνθήκες βεβαιότητας οι μάνατζερ, έχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να κατανοήσουν με ακρίβεια το πρόβλημα και να καταλήξουν σε όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις.

Επιχειρηματικός κίνδυνος: Σε συνθήκες επιχειρηματικού κινδύνου, οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, γνωρίζουν τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις, αλλά μπορούν να εκτιμήσουν την πιθανότητα να οδηγήσει η κάθε λύση στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αβεβαιότητα: Όταν επικρατούν συνθήκες αβεβαιότητας, οι μάνατζερ κατανοούν το πρόβλημα, αλλά δεν έχουν επαρκείς πληροφορίες για τις πιθανές λύσεις και τις επιπτώσεις τους.

Πλήρης αβεβαιότητα: Σε συνθήκες πλήρους αβεβαιότητας, οι μάνατζερ έχουν ελάχιστες ή καθόλου πληροφορίες για το πρόβλημα, τις εναλλακτικές λύσεις και τις επιπτώσεις τους.

Ανάλογα με το επίπεδο πληροφόρησης οι μάνατζερ λαμβάνουν αποφάσεις κάτω από συνθήκες βεβαιότητας, επιχειρηματικού κινδύνου, αβεβαιότητας και πλήρους αβεβαιότητας.⁸

4) ΕΛΕΓΧΟΣ

Έλεγχος είναι η διαπίστωση ορισμένων γεγονότων, καταστάσεων και ενεργειών, η εξέταση της τήρησης των θεσπισμένων αρχών, κανόνων, στρατηγικών, πολιτικών και προγραμμάτων και η έρευνα της απόδοσης των προσώπων και των μεθόδων και συστημάτων, όπως και των χρησιμοποιούμενων τεχνολογικών μέσων και των κάθε φύσης υλικών μέσων (κεφαλαίων, πρώτων υλών, βοηθητικών υλικών).

⁸ Βλ. Management, Μια σύγχρονη άποψη, Εμμανουήλ Στειακάκης, Νικόλαος Κατζός, Εκδόσεις «ΖΗΤΗ», Θεσσαλονίκη 2002, σελ.58

Ο σκοπός του ελέγχου είναι τριπλός : 1) κανονιστικός (γιατί συμβάλλει στη ρύθμιση κάθε ανωμαλίας και παρέκκλισης), 2) δημιουργικός (γιατί συντελεί στην καταβολή της απαιτούμενης προσοχής και της αναγκαίας προσπάθειας από τους εργαζόμενους, ιδιαίτερα αν αυτοί γνωρίζουν ότι, η καλή τους απόδοση και συμπεριφορά, όταν διαπιστώνεται με τον έλεγχο, αναγνωρίζεται και συνδυάζεται με υλική και ηθική τους ικανοποίηση) και 3) κυρωτικός (γιατί συνεπάγεται κύρωση, αν διαπιστωθεί η ύπαρξη ευθύνης σε ενέργειες που ζημιώνουν την επιχείρηση).

Οι έλεγχοι διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες. Ανάλογα με την έκταση τους διακρίνονται σε γενικούς (που εκτείνονται στο σύνολο της επιχείρησης) και ειδικούς (που αφορούν συγκεκριμένο τομέα ή δραστηριότητα της).

Ανάλογα με το χρόνο διεξαγωγής τους διακρίνονται σε διαρκείς, προγραμματισμένους, περιοδικούς, έκτακτους και εκτελούμενους για μια φορά (εφ' άπαξ). Ανάλογα με τον τρόπο διεξαγωγής τους διακρίνονται σε έλεγχους που γίνονται από πρόσωπα και έλεγχους που γίνονται με τη χρησιμοποίηση τεχνικών μέσων (όπως ο έλεγχος στην παραγωγική διαδικασία, ο έλεγχος της ώρας προσέλευσης και αποχώρησης των εργαζόμενων κ.α.). Ανάλογα με το στάδιο διενέργειας τους διακρίνονται σε προληπτικούς (π.χ. ο έλεγχος γνώσεων και ικανοτήτων προσώπων ή καλής λειτουργίας ορισμένων τεχνικών μέσων που χρησιμεύουν σε περιπτώσεις εμφάνισης κινδύνων) και ελέγχου εκτέλεση και απόδοσης.

Ο έλεγχος εκτείνεται σ' όλους τους τομείς της επιχείρησης (αγορές, παραγωγή, marketing, χρηματοπιστωτικό και λογιστικό τομέα, τομέα προσωπικού). Σημαντικός είναι ο έλεγχος που αφορά την οργάνωση των προσώπων, των τεχνολογικών μέσων, των κεφαλαίων, των υλών και υλικών.

2.6 ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ

Μια από τις διαστάσεις της αποτελεσματικότητας είναι και η ανταγωνιστικότητα. Οι επιχειρήσεις που δεν έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερη ποιότητα στη δεδομένη τιμή του ανταγωνισμού έχουν ήδη πρόβλημα επιβίωσης. Το βλέπουμε ήδη σήμερα σε ένα μεγάλο αριθμό μεταποιητικών επιχειρήσεων. Ο σημερινός πελάτης έχει διαφοροποιηθεί πολύ από τον πελάτη της προηγούμενης δεκαετίας. Για παράδειγμα ένα παιδί τότε θα δεχόταν ένα ανώνυμο ζευγάρι παπούτσια από οποιοδήποτε κατάστημα, σήμερα τα παιδιά θέλουν επώνυμα παπούτσια λέγοντας ότι είναι και καλύτερης ποιότητας. Έχουν σχεδόν επιβληθεί τα επώνυμα

προϊόντα σε μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού που προτιμάει την αξία της ποιότητας όπως υποκειμενικά την αντιλαμβάνεται, από την φθηνή τιμή. Η επίτευξη αναγνώρισης ενός ποιοτικού προϊόντος θα βοηθήσει όχι απλώς στην επιβίωση αλλά και στην ανάπτυξη λόγω της δυνατότητας πώλησης στην αυξανόμενη ποιοτική αγορά. Όταν η ποιοτική αναβάθμιση συνδυάζεται και με διατήρηση ή και μείωση τιμών τότε διατηρείται το υπάρχον μερίδιο της αγοράς που δεν πρέπει να παραβλέπεται. Η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας είναι μια υπόθεση που μπορεί να αποτύχει εύκολα επειδή μπορεί κανείς να την ανιχνεύσει όταν δει ότι το προϊόν να πωλείται ή όχι, οπότε το μόνο που μπορεί να κάνει είναι να μειώσει τις τιμές με αναμφίβολα οικονομικά αποτελέσματα.

Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση που αυτό συνεπάγεται αύξηση ανταγωνιστικότητας και ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον όπου μπορούν να πραγματοποιηθούν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής. Ένα χαρακτηριστικό των Ιαπωνικών επιχειρήσεων είναι η παραμονή των εργαζομένων μέσα στην ίδια επιχείρηση σε όλη τους τη ζωή, έχοντας κοινωνικά οφέλη, όπως ιατρική κάλυψη, ψυχαγωγία, κοινωνικές εκδηλώσεις, σχολεία και νηπιαγωγεία για τα παιδιά τους κ.α. Η σταθερότητα εργασίας με συνδυασμό την υψηλή ποιότητα, την απόδοση, την συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζομένους- πολίτες υψηλής αποτελεσματικότητας, ικανοποιημένους από την δουλειά τους και την κοινωνική τους ζωή με συνέπεια την ελαχιστοποίηση της φτώχειας, της δυστυχίας και της απομόνωσης.

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών. Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης βασισμένη στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας αναγκάζουν τους προμηθευτές της να την εφαρμόσουν ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή στον ανταγωνισμό. Η αντίδραση είναι αλυσιδωτή για μια μεγάλη ομάδα επιχειρήσεων που αλληλοεξαρτώνται σε κάποιο τομέα. Αυτό το φαινόμενο έχει πολλαπλασιαστικά οφέλη πλέον σε κοινωνικό και ακόμη σε εθνικό επίπεδο.

2.7 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000

Σύστημα διασφάλιση ποιότητας ονομάζουμε την οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της διασφάλισης ποιότητας. Για να

διασφαλισθεί επομένως η ποιότητα είναι απαραίτητο αρχικά να εξασφαλισθεί ότι όλες οι προδιαγραφές και απαιτήσεις που αφορούν ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είναι επαρκώς γνωστές και κατανοητές από όλους όσους θα κληθούν να εφαρμόσουν ένα τέτοιο σύστημα. Με άλλα λόγια, οι εκάστοτε απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να προσδιορίζονται και να παρουσιάζονται με κάθε λεπτομέρεια και ακρίβεια ώστε να μην υπάρχουν περιοχές αμφιβολιών και παρεξηγήσεων.

Το παραπάνω απεικονίζει τις πιο ουσιώδεις προϋποθέσεις ενός συστήματος ποιότητας που είναι η εκπαίδευση και η έρευνα. Η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων πληροφοριών, ο σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων και η λεπτομερής παρουσίαση των ειδικών οδηγιών πρέπει να γίνουν πριν από την εισαγωγή οποιαδήποτε διαδικασίας. Μόνο έτσι θα είναι δυνατός ο αποδοτικός έλεγχος όλων των διαδικασιών.

Η διασφάλιση της ποιότητας απαιτεί την ολική ενοποίηση και τον έλεγχο όλων των στοιχείων μέσα σε μια συγκεκριμένη περιοχή, έτσι ώστε κανένα να μην επικαλύπτει ή να είναι βοηθητικό κάποιου άλλου. Τέτοια στοιχεία καλύπτουν έννοιες όπως η διοίκηση, ο οικονομικός έλεγχος, οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ, ο σχεδιασμός, η προμήθεια, η παραγωγή, η εγκατάσταση και η εκτέλεση εντολών. Όταν πρόκειται να γίνει μία τέτοια ενοποίηση στοιχείων, το πρώτο βήμα είναι ο ορισμός και η αποσαφήνιση καθενός από αυτά. Άρα χρειάζεται να επιστρατευθεί η απαιτούμενη υπευθυνότητα για τη θεμελίωση των προδιαγραφών και την ενοποίηση και έλεγχο όλων των δραστηριοτήτων. Τελικά αυτός που θα πρέπει να αποδειχθεί την υπευθυνότητα προς την κατεύθυνση αυτή και προς την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών δεν είναι άλλος από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο της εκάστοτε επιχείρησης. Η διασφάλιση της ποιότητας είναι πρωταρχικά μια διοικητική λειτουργία που δεν είναι δυνατό να ανατεθεί σε «αντιπρόσωπους» ή «ειδικά τμήματα της επιχείρησης». Η διασφάλιση της ποιότητας είναι μία φιλοσοφία ολικής ενοποίησης των στοιχείων και διαδικασιών της επιχείρησης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Είναι πολύ σημαντικό και συνάμα απαραίτητο να γίνει κατανοητή τόσο η έννοια της Διασφάλισης ποιότητας όσο και οι διάφορες πολύ χρήσιμες οδηγίες που δίνονται στα υπάρχοντα διεθνή πρότυπα για την εφαρμογή της. Κάθε προσπάθεια χωρίς αυτό το υπόβαθρο είναι καταδικασμένη σε αποτυχία πριν ακόμη αρχίσει. Η αποτυχία αυτή δεν θα έχει απογοητεύσει τους ανθρώπους που πίστεψαν πραγματικά σε αυτό το σύστημα.

Αυτά που πραγματικά χαρακτηρίζουν το Σύστημα Διασφάλιση Ποιότητας είναι τα παρακάτω:

- Αποδίδει ικανοποιητικά τις οποιοσδήποτε επενδύσεις έγιναν σε αυτό.
- Αποτελεί επικουρικό παράγοντα της παραγωγικότητας.
- Είναι το καλύτερο μέσο για να φτιαχτεί κάτι σωστά την πρώτη φορά.
- Είναι μία πολύ υγιείς μορφή διοίκησης.
- Είναι υπευθυνότητα για όλους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος δε σχετίζεται ούτε υπόσχεται βελτίωση της ποιότητας. Το ουσιαστικό κέρδος της επιχείρησης που θα εγκαθιδρύσει ένα τέτοιο σύστημα θα είναι η σταθερότητα της ποιότητας και η αξιοπιστία των προϊόντων ή υπηρεσιών της. Αυτό είναι σημαντικό τόσο για τους εσωτερικούς (στελέχη και απλοί εργαζόμενοι στην επιχείρηση) και εξωτερικούς (είτε αυτοί είναι άλλες επιχειρήσεις, είτε οι τελικοί καταναλωτές) πελάτες της επιχείρησης όσο και για την ίδια την επιχείρηση.⁹

ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000

Για τη βοήθεια και καθοδήγηση των επιχειρήσεων που πρόκειται να υιοθετήσουν και να εγκαταστήσουν κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, αλλά και για την καθιέρωση μιας κοινής γλώσσας ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Standards Organisation) δημιούργησε ειδικές σειρές προτύπων, με βάση τις απαιτήσεις των οποίων πραγματοποιείται η των διάφορων επιχειρήσεων. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, ο οποίος είναι ένας εξειδικευμένος φορέας για τη δημιουργία προτύπων, αποτελείται σήμερα από τους Εθνικούς Φορείς 91 χωρών και έχει 187 Τεχνικές Επιτροπές, καθεμία από τις οποίες είναι υπεύθυνη για κάποιον από τους πολλούς τομείς εξειδίκευσης. Ο ISO έχει θεσπίσει περισσότερα από 9100 διεθνή και εμπορικά πρότυπα για τη διευκόλυνση και την προαγωγή της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο. Από το 1986 έως το 1987, ο ISO δημοσίευσε 6 πρότυπα που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα του συστήματος διοίκησης, τα οποία αναμένεται να αυξηθούν περισσότερα από 20 στο προσεχές μέλλον, καθώς η Τεχνική Επιτροπή υπ' αριθμόν 176 δημιουργεί νέα πρότυπα η αναθεωρεί την ορολογία και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Τα πρότυπα αυτά είναι συνολικά γνωστά ως σειρά ISO 9000 η οποία περιλαμβάνει το ISO 8402, τα ISO 9001 έως 9004 και τα ISO 10001 έως 10020.

Από την πρώτη τους έκδοση το 1987, τα πρότυπα της οικογένειας ISO 9000 έχουν βρει ευρύτατη εφαρμογή σε παγκόσμιο επίπεδο, ως ουσιαστικό και αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Σήμερα, πάνω από 120 χώρες (ISO, 1998) μεταξύ των οποίων όλες οι

⁹ Βλ. Βελτίωση ποιότητας, Β Έκδοση, Γεωργίου Δ. Τσιότρα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 95

χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) έχουν εκδώσει (ή τροποποιήσει τα ήδη υπάρχοντα) πρότυπα, ώστε να ανταποκρίνονται σε εκείνα της σειράς ISO 9000, προκειμένου να επιτευχθεί η κατά τον δυνατόν πιο ομαλή και αρμονική ενοποίηση των αγορών των χωρών αυτών, καθώς και η ομοιόμορφη διαμόρφωση του διεθνούς εμπορίου.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι γνωστά με τον κοινό κωδικό αναφοράς EN-ISO 9000, με τον οποίο αναφέρονται και στις Κοινοτικές Οδηγίες της Ε.Ε. Δεν υπαγορεύουν νομικές υποχρεώσεις για συμμόρφωση από Κοινοτική Οδηγία ή από νομοθεσία κάποιου κράτους μέλους και παρά το γεγονός ότι έχει διατυπωθεί η άποψη πως είναι δυνατό να αποτελέσουν εμπόδιο για το ελεύθερο εμπόριο, δεν υπάρχουν αντικειμενικά στοιχεία που να υποστηρίζουν την άποψη αυτή. Ωστόσο, η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000 αναφέρεται ως προϋπόθεση για τη εμπορία και τις συναλλαγές σε ολόκληρη τη Διεθνή Κοινότητα.

Τα πέντε πρότυπα της σειράς ISO είναι:

▪ **ISO 9000: Προδιαγραφές Διοίκησης Ποιότητας και Διασφάλιση Ποιότητας- Οδηγίες για Επιλογή και χρήση**

Το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει μια γενική εισαγωγή και τη βασική ορολογία που προέρχεται από το πρότυπο ISO 8402, τους τύπους των άλλων προτύπων (9001 -9004),την προσυμβολαιακή αξιολόγηση (ή προκαταρκτική αξιολόγηση), οδηγίες για τη δημιουργία και επανεξέταση των συμβολαίων και μια λίστα των στοιχείων του συστήματος ποιότητας. Στο πρότυπο ISO 9000 καθορίζονται οι βασικές κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να τεθεί σε λειτουργία ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, συσχετίζονται οι διάφορες έννοιες της ποιότητας, ενώ παράλληλα αποσαφηνίζονται οι όροι και οι προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την εφαρμογή των μοντέλων ISO 9001,ISO9002 και ISO 9003.

Επίσης, εισάγεται η έννοια των βαθμίδων παρουσίασης που σχετίζεται με τις αποδείξεις που μπορεί να απαιτήσει κάθε πελάτης όσον αφορά την επάρκεια του συστήματος ποιότητας και τη συμμόρφωση του προϊόντος με τις δεδομένες προδιαγραφές.

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000 ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ Οργανωτικοί στόχοι.
- ✓ Ικανοποίηση των αναγκών και των επιδιώξεων των πελατών/ του οργανισμού.
- ✓ Ρίσκα, κόστη και πλεονεκτήματα.
- ✓ Υπευθυνότητα της διοίκησης.

- ✓ Στοιχεία του συστήματος ποιότητας.
- ✓ Οικονομική θεώρηση του συστήματος ποιότητας.
- ✓ Ποιότητα στην διαφήμιση.
- ✓ Ποιότητα στις προδιαγραφές και στον σχεδιασμό.
- ✓ Ποιότητα στις αγορές.
- ✓ Ποιότητα στις διεργασίες.
- ✓ Έλεγχος των διεργασιών.
- ✓ Επικύρωση του προϊόντος.
- ✓ Έλεγχος επίβλεψης, μέτρηση εξοπλισμού.
- ✓ Έλεγχος του μη-συμμορφούμενο προϊόντος.
- ✓ Διορθωτικές ενέργειες.
- ✓ Δραστηριότητες μετά την παραγωγή(π. χ αποθήκευση, παράδοση, εγκατάσταση, συντήρηση).
- ✓ Στοιχεία ποιότητας .
- ✓ Προσωπικό.
- ✓ Ασφάλεια προϊόντος
- ✓ Χρήση στατιστικών μεθόδων.

Τα τρία πρότυπα του ISO 9000 αντιπροσωπεύουν τρία διαφορετικά λειτουργικά μοντέλα, κατάλληλα για διμερείς συμβάσεις.

▪ **ISO 9001: Συστήματα Ποιότητας- Μοντέλο για τη Διασφάλιση της Ποιότητας στο Σχεδιασμό/Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και Εξυπηρέτηση (Υπηρεσίες)**

Από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, το ISO 9001 είναι περιεκτικότερο και όταν μια εταιρεία το εφαρμόζει οφείλει να ικανοποιεί στο σύνολο τους τα 20 βασικά άρθρα-απαιτήσεις, οργάνωσης και διασφάλισης της ποιότητας του προϊόντος. Καλύπτει το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή, τον τρόπο εξυπηρέτησης μετά την πώληση, την εγκατάσταση και τη συντήρηση της βιομηχανίας. Δηλαδή, το πρότυπο ISO 9001 χρησιμοποιείται όταν απαιτείται συμμόρφωση του προμηθευτή με συγκεκριμένες απαιτήσεις σε ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής, από το σχεδιασμό του προϊόντος έως τη χρήση του προϊόντος από τον αγοραστή. Εφαρμόζεται κυρίως όταν το συμβόλαιο (π.χ. μεταξύ του προμηθευτή και του αγοραστή-πελάτη) απαιτεί έμφαση και προσοχή στο σχεδιασμό και όταν υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις στην απόδοση του προϊόντος. Τέλος, το σύστημα αυτό περιλαμβάνει τις απαιτήσεις όλων των άλλων μοντέλων της σειράς ISO 9000, συμπεριλαμβανομένων και αυτών του ISO 9004, στην αυστηρότερη μορφή τους.

- **ISO 9002: Συστήματα Ποιότητας- Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Παραγωγή, Εγκατάσταση και Εξυπηρέτηση**

Το πρότυπο ISO 9002 επιτρέπει την ανάπτυξη ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας στην περίπτωση που δεν είναι απαραίτητος ή απαιτούμενος ο έλεγχος σχεδιασμού και ανάπτυξης του παραγόμενου προϊόντος, καθώς καλύπτει μόνο τις προδιαγραφές για παραγωγή και εγκατάσταση. Το μοντέλο αυτό είναι καλύτερα δομημένο και χρησιμοποιείται όταν οι απαιτήσεις που αφορούν τα προϊόντα εκφράζονται σε σχέση με ένα ήδη υπάρχον σχέδιο ή προδιαγραφή. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι περισσότερες πιστοποιημένες Ελληνικές αλλά και διεθνείς επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι εταιρείες επεξεργασίας και παραγωγής τροφίμων και ποτών, έχουν εφαρμόσει αυτό το πρότυπο για την πιστοποίησή τους.

- **ISO 9003: Συστήματα Ποιότητας- Μοντέλο για τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμή**

Το ISO 9003 είναι το πρότυπο της οικογένειας 9000 με τις λιγότερες απαιτήσεις που χρησιμοποιείται όταν η συμμόρφωση με τις απαιτούμενες προδιαγραφές εξασφαλίζεται αποκλειστικά με την τελική επιθεώρηση και έλεγχο. Στο πρότυπο περιέχονται επίσης τα στοιχεία ποιότητας του μοντέλου ISO 9004 που χαρακτηρίζεται από χαμηλότερα επίπεδα απαιτήσεων σε σχέση με το μοντέλο ISO 9003. Αφορά κυρίως τη διασφάλιση ποιότητας των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα στο εργαστήριο ποιοτικού ελέγχου της εταιρείας, ενώ περιλαμβάνει μόνο 16 από τα 20 συνολικά άρθρα του πρότυπα ISO 9001.

- **ISO 9004: Διοίκηση Ποιότητας και Στοιχεία Συστήματος Ποιότητας- Κατευθυντήριες Γραμμές**

Το ISO 9004 αποτελεί έναν οδηγό διοίκησης και ελέγχου των επιμέρους στοιχείων που επηρεάζουν και χαρακτηρίζουν την ποιότητα του προϊόντος. Περιλαμβάνει 90 στοιχεία ποιότητας τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Το ISO 9000 είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης μιας εταιρείας το οποίο διασφαλίζει την παραγωγή προϊόντος σταθερής ποιότητας. Οι βιομηχανίες όλων των οικονομικά αναπτυγμένων κρατών έχουν υιοθετήσει τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 ως μέσο βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων που παράγουν και αύξησης της ανταγωνιστικότητάς τους. Εντός των πλαισίων αυτών, οι παραγωγοί και οι βιομήχανοι πρέπει να οριοθετήσουν τα δικά τους πρότυπα και να δείξουν ότι τα ακολουθούν πιστά και με συνέπεια. Δηλαδή η βιομηχανία ορίζει τις δικές της προδιαγραφές τις οποίες θα πρέπει να τηρεί. Θεωρητικά λοιπόν είναι εφικτό για μια βιομηχανία να αποκτήσει το

πιστοποιητικό ISO 9000 ακόμη και αν οι προδιαγραφές που όρισε είναι αρκετά χαμηλές, αρκεί να αποδείξει ότι είναι σε θέση να τις τηρήσει.

Η διασφάλιση της ποιότητας είναι προϊόν συλλογικής προσπάθειας και πρέπει να αποτελεί γεγονός πρωταρχικής σημασίας για την επιχείρηση που λειτουργεί στην ανταγωνιστική αγορά του παρόντος και του μέλλοντος. Το πρότυπο ISO 9000 καλύπτει όλο το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, από το σχεδιασμό του προϊόντος έως την παροχή υπηρεσιών στον πελάτη μετά την πώληση. Η εφαρμογή του απαλλάσσει την επιχείρηση από το κόστος παραγωγής προϊόντων χαμηλής ποιότητας και αποσκοπεί στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη / καταναλωτή με τη συνεχή βελτίωση που προβλέπει. Εξάλλου, από τη μελέτη των απαιτήσεων των προτύπων της σειράς ISO 9000 προκύπτει ότι η φιλοσοφία τους είναι η εξής: «αν όλο το προσωπικό μιας παραγωγικής επιχείρησης αντικατασταθεί ξαφνικά, οι νέοι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να συνεχίσουν να παράγουν το προϊόν με την ίδια ποιότητα».

Η επιχείρηση που αναλαμβάνει να εγκαταστήσει κάποιο από τα συστήματα της σειράς ISO 9000 οφείλει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις που προβλέπονται από τη σχετική Εθνική και Κοινοτική Νομοθεσία, στην οποία υπάγονται τα παραγόμενα απ' αυτή προϊόντα και υπηρεσίες. Οι απαιτήσεις ενσωματώνονται στο σύστημα ποιότητας της επιχείρησης από τον Υπεύθυνο Σύμβουλο και επαληθεύονται κατά το στάδιο αξιολόγησης και πιστοποίησης του από τον αρμόδιο φορέα πιστοποίησης.

Πολλές επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν να εγκαταστήσουν ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000 αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την επιθεώρηση για την πιστοποίηση του συστήματος, που συνήθως οφείλονται σε μη συμμόρφωση λόγω ανεπαρκούς τεκμηρίωσης. Αντίθετα, άλλες επιχειρήσεις οδηγούνται σε υπέρμετρη τεκμηρίωση και συγκέντρωση περιττών πληροφοριών που δημιουργούν γραφειοκρατικά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία του συστήματος ολικής διασφάλισης ποιότητας. Κατά συνέπεια είναι απαραίτητο και σημαντικό να εφαρμοστεί ο απαιτούμενος βαθμός τεκμηρίωσης σε κάθε διαδικασία.

Το ISO 9000 αποτελεί ένα δυναμικό σύστημα που είναι δυνατό και θεμιτό να εξελίσσεται, καθώς η επιχείρηση αναπτύσσεται, εξασφαλίζοντας τη δυνατότητα διαρκούς αξιολόγησης και βελτίωσης των διαδικασιών. Μετά την εγκατάσταση του συστήματος ποιότητας ένας αρμόδιος φορέας πιστοποίησης πρέπει να επιβεβαιώσει ότι το εφαρμοζόμενο σύστημα ικανοποιεί τις προδιαγραφές του προτύπου 9000. Η πιστοποίηση του ISO 9000 δεν είναι

μόνιμη, αλλά πρέπει να επαναλαμβάνεται περιοδικά μετά από επιθεώρηση που να επιβεβαιώνει τη συμμόρφωση με τα νεότερα πρότυπα και δεδομένα της επιχείρησης.

2.8 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΗ ΛΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Οι μάνατζερ πρέπει να διέπονται από ηθικές αρχές. Αν αυτές δεν υπάρχουν οι εταιρείες δεν μπορούν να είναι ανταγωνιστικές σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Η ηθική και η ανταγωνιστικότητα συμβαδίζουν για να υπάρξει αποτελεσματικότητα.

Οι μάνατζερ πρέπει να προσδιορίσουν στην αρχή τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ηθική στον τρόπο συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Οι παράγοντες αυτοί πρέπει να αναζητηθούν μέσα από τον πολιτισμικό, οργανωτικό και εξωτερικό χώρο. Στον οργανωτικό χώρο πρέπει να εξεταστούν ο δεοντολογικός κώδικας, η πολιτική της επιχείρησης, τα συστήματα αμοιβών, τιμωρίας κ. α.

Κάποια προβλήματα που πρέπει να προσέξουν οι μάνατζερ στη λειτουργία των οργανισμών είναι οι διακρίσεις στις αμοιβές και προαγωγές και το δικαίωμα της ιδιωτικής ζωής.

Όταν εφαρμόζεται η ηθική στις επιχειρήσεις αυξάνεται η παραγωγικότητα. Για παράδειγμα τα προγράμματα ασφάλειας των εργαζομένων και των οικογενειών τους μειώνουν τον αριθμό των ατυχημάτων και το κόστος που θα είχαν, με αποτέλεσμα την αύξηση παραγωγικότητας. Το ενδιαφέρον της επιχείρησης για τους πελάτες βελτιώνει την προς τα έξω εικόνα της επιχείρησης. Αυτό δημιουργεί την εντύπωση ότι η ικανοποίηση των πελατών έχει προτεραιότητα σε σχέση με την επιδίωξη του κέρδους του οργανισμού.¹⁰

Οι μάνατζερ είναι χαρούμενοι όταν νιώθουν ότι οι ενέργειες τους θεωρούνται ηθικές από όλα τα άτομα που βρίσκονται μέσα και έξω από την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει στην περίπτωση που ακολουθούν τους παρακάτω τρόπους ηθικής:

1. Το χρυσό κανόνα. Οι μάνατζερ πρέπει να έχουν για τους άλλους τη συμπεριφορά που θα ήθελαν και εκείνοι να έχουν προς αυτούς.
2. Την κοινωφελή αρχή. Ηθική συμπεριφορά θεωρείται αυτή που παρέχει το μεγαλύτερο καλό σε μεγαλύτερο ποσοστό αριθμού ατόμων. Σύμφωνα με αυτή την αρχή οι μάνατζερ πρέπει να ενεργούν με τρόπο που να παρέχουν το μεγαλύτερο όφελος σε περισσότερα άτομα. Εδώ μια απόφαση είναι σωστή, όταν προκύπτει όφελος για τους άλλους, ενώ είναι λανθασμένη όταν προκαλεί καταστροφή στους άλλους. Ακολουθώντας αυτή την αρχή οι μάνατζερ πρέπει να

¹⁰ Βλ. Οργανωτική συμπεριφορά, Μύρων Μ. Ζαβλάνος, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», 1999, σελ.35

είναι ενημερωμένοι για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που μπορεί να δημιουργήσει μια ενέργειά τους.

3. Την οικουμενικότητα. Η οικουμενικότητα είναι ένας τρόπος που δέχεται ότι η ηθική σε μια απόφαση εξαρτάται από τα κίνητρα ή τις προθέσεις του ανθρώπου που παίρνει την απόφαση. Αυτές οι προσωπικές προθέσεις και τα κίνητρα μπορούν να μεταφραστούν σε προσωπικά καθήκοντα ή υποχρεώσεις, που όλοι θα έπρεπε να αναλαμβάνουν κατά τον ίδιο οικουμενικό τρόπο στην περίπτωση που η κατάσταση παραμένει ίδια.
4. Την επιμεριστική δικαιοσύνη. Είναι ο τρόπος που βασίζεται στην έννοια της δικαιοσύνης. Εδώ οι μάνατζερ μεταχειρίζονται τα άτομα με τον ίδιο τρόπο ανεξαιρέτως φύλου, εθνικότητας, φυλής, ηλικίας ή άλλων χαρακτηριστικών. Στην περίπτωση αυτή οι μάνατζερ πρέπει να κατανέμουν με δικαιοσύνη τα οφέλη στα άτομα. Η πρακτική αυτή είναι απαραίτητη για την κοινωνική συνεργασία.
5. Την προσωπική ελευθερία. Είναι ο τρόπος που βασίζεται κατά κύριο λόγο στην ατομική επιλογή. Μια απόφαση που παραβιάζει την ατομική ελευθερία δεν είναι συνεπής με την ιδέα της προσωπικής ελευθερίας. Ένα σύστημα αμοιβών για παράδειγμα που αμείβει τα άτομα ανάλογα με την επιλογή τους στο χρόνο απασχόλησης στην εργασία μερική ή πλήρης απασχόληση είναι συνεπές με την ιδέα της προσωπικής ελευθερίας.

Η **κοινωνική ευθύνη** είναι η υποχρέωση της ανώτερης διοίκησης μιας επιχείρησης, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων ή να συμμετέχει ενεργά σε κοινωνικά προγράμματα άλλων φορέων ή οργανισμών.

Οι απόψεις για την κοινωνική ευθύνη εκφράζονται μέσα από τα έργα του Milton Friedman και του Keith Davis. Ο **Friedman** ισχυρίζεται ότι οι άνθρωποι που είναι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων και δράσης στις επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να ασκούν κοινωνική υπευθυνότητα με την ιδιότητα τους ως εταιρικά στελέχη. Αντίθετα, αυτοί θα πρέπει να επικεντρώνονται στην αύξηση των κερδών των εταιριών τους. Ο **Davis** υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνική ευθύνη γιατί αποτελούν σημαντική δύναμη μέσα στο κοινωνικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η βελτίωση της κοινωνίας από τα κοινωνικά προγράμματα των επιχειρήσεων, θα ωφελήσει μακροπρόθεσμα και τις ίδιες τις επιχειρήσεις.

Τα επιχειρήματα υπέρ της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων είναι:

- Βελτιώνεται σημαντικά η δημόσια εικόνα της επιχείρησης σε μια εποχή έντονου ανταγωνισμού. Πολλές επιχειρήσεις διαφημίζονται προβάλλοντας την κοινωνική τους δράση ή την απόκτηση προτύπων περιβαλλοντικής διαχείρισης (π. χ ISO 14001).

- Περιορίζεται η κρατική παρέμβαση στις επιχειρήσεις που ευθύνονται για κοινωνικά προβλήματα, όπως για παράδειγμα όσες ρυπαίνουν το περιβάλλον ή απολύουν το προσωπικό τους.
- Μια επιχείρηση έχει μακροπρόθεσμο όφελος από τη βελτίωση της κοινωνίας, μέσα στην οποία λειτουργεί.

Τα επιχειρήματα κατά της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων είναι:

- Ο βασικός στόχος μιας επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών της. Τα κοινωνικά προγράμματα απαιτούν δαπάνες που οδηγούν σε μείωση των κερδών.
- Η κοινωνική ευθύνη ανήκει κατά κύριο λόγο στο κράτος.
- Οι δαπάνες των κοινωνικών προγραμμάτων επιβαρύνουν τη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία για να ανταπεξέλθει θα οδηγηθεί σε αύξηση τιμών των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Από την άλλη, είναι πιθανόν η επιχείρηση να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας ή να αυξήσει τους μισθούς των εργαζομένων της.
- Είναι αβέβαιο κατά πόσο τα στελέχη των επιχειρήσεων γνωρίζουν το κοινωνικό συμφέρον, όταν υπάρχει γενικότερα έντονος προβληματισμός για τις ενέργειες που πραγματικά ωφελούν την κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.1 Η ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ

Κύριο χαρακτηριστικό του τουρισμού είναι ο δυναμισμός με τον οποίο αναπτύσσεται. Άλλο χαρακτηριστικό του είναι ότι η ανάπτυξη του επιτεύχθηκε ουσιαστικά από το τέλος των εχθροπραξιών του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου και μετά. Ο μαζικός τουρισμός, σαν αναγνωρίσιμο οικονομικό και κοινωνικό φαινόμενο, άρχισε να γίνεται εμφανής προς το τέλος της δεκαετίας του 50 και έκτοτε η ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας συνεχίζεται, συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο μεταξύ άλλων στις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα σε πολλές χώρες υποδοχής τουριστών. Ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του 70 είχε διαφανεί ότι η περίοδος της συνεχούς ανάπτυξης του τουρισμού είχε πλέον τελειώσει οριστικά. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η ανάπτυξη του τουρισμού μελλοντικά θα είναι μηδενική. Σημαίνει όμως ότι: α) Η συνολική ανάπτυξη του τουρισμού πιθανόν να είναι σε χαμηλότερα ποσοστά απ' ό,τι ήταν αυτή στο παρελθόν.

β) Η ανάπτυξη του τουρισμού θα είναι περισσότερο άνισα κατανομημένη τόσο από πλευράς ανάπτυξης τουριστικών αγορών όσο και από πλευράς τουριστικών προορισμών και υπηρεσιών.

γ) Ο ανταγωνισμός μεταξύ τουριστικών προορισμών και υπηρεσιών θα είναι μελλοντικά εντονότερος, γι' αυτό και οι προωθητικές δραστηριότητες του τουριστικού μάρκετινγκ θα πρέπει να επικεντρώνονται μάλλον σε διευρύνσεις των μεριδίων των υφισταμένων τουριστικών αγορών, παρά σε διεισδύσεις σε νέες τουριστικές αγορές.

δ) Η ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών θα είναι περισσότερο επιλεκτική και κατατμημένη, δηλαδή θα εξαρτάται από την ικανότητα των χωρών υποδοχής τουριστών να προσφέρουν ποιότητας τουριστικά πακέτα σε ανταγωνιστικές τιμές, που θα ικανοποιούν συγκεκριμένες τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες ομάδων πιθανών πελατών τους σε μια ορισμένη τουριστική αγορά.

Ο τουρισμός σαν κλάδος οικονομικής δραστηριότητας αναμφίβολα αποτελεί σημαντικότατο παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης ή μεγέθυνσης. Κατά συνέπεια η συμβολή του στη γενικότερη προσπάθεια των λαών και των πολιτικών εξουσιών τους για καλύτερες ημέρες πρέπει κάτω από προϋποθέσεις να θεωρείται δεδομένη.

Η διεθνής πρακτική έχει αποδείξει ότι για πολλές χώρες και ιδιαίτερα για αναπτυσσόμενες, δηλαδή γι' αυτές που για οποιοδήποτε λόγο δεν έχουν ακόμα κατορθώσει να διακόψουν φαύλο κύκλο της φτώχειας και της μιζέριας που τις ταλανίζει, ο τουρισμός μπορεί κάτω από προϋποθέσεις να αποτελέσει μια από τις κυριότερες συναλλαγματοφόρες πηγές τους. Και ακόμα ότι μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη άλλων κλάδων οικονομικής δραστηριότητας.

Πέρα όμως από σημαντικό κλάδο οικονομικής δραστηριότητας ο τουρισμός μπορεί να είναι και σημαντικός εργοδότης, αφού χάρη σε αυτόν βρίσκουν απασχόληση, έστω και εποχιακά, πολλοί άνεργοι αλλά και πολλοί υποαπασχολούμενοι σε αγροτικές περιοχές της περιφέρειας. Το σημαντικότερο, όμως είναι ότι ο τουρισμός μπορεί και δημιουργεί θέσεις εργασίας εκεί που συνήθως άλλοι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας είναι αδύνατο να δημιουργήσουν.

Εκτός όμως από θέσεις εργασίας ο τουρισμός δημιουργεί έσοδα για τους πληθυσμούς των περιοχών όπου αναπτύσσεται και εξασφαλίζει πρόσθετα εισοδήματα για πολλές οικογένειες, ενώ παράλληλα συμβάλλει και στον περιορισμό του ανοίγματος της ψαλίδας που υπάρχει ανάμεσα στα εισοδήματα των κατοίκων των αστικών κέντρων και εκείνων της περιφέρειας.

«Οι θετικές επιδράσεις του τουρισμού σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο γίνονται αισθητές μόνο εφόσον η ανάπτυξη ή μεγέθυνσή του πραγματοποιείται ορθολογιστικά , προγραμματισμένα και κυρίως με συνεχή και λεπτομερή έλεγχο σε κάθε μια από τις διανυόμενες αναπτυξιακές φάσεις, ειδικότερα δε όταν αυτή συνοδεύεται από μια παράλληλη προσπάθεια ανάπτυξης ή μεγέθυνσης του πρωτογενούς και δευτερογενούς τομέα της οικονομίας. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζονται σημαντικά οι αρνητικές επιδράσεις του τουρισμού και τούτο γιατί α) αποφεύγεται ο συγκεντρωτισμός και το φαινόμενο της εξάρτησης του τουριστικού προορισμού από έναν και μόνο κλάδο, οικονομικής δραστηριότητας και συγκεκριμένα τον τουρισμό, β) αμβλύνεται η εποχιακή απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού του τουριστικού προορισμού, γ) αυξάνεται η χρονική διάρκεια εκμετάλλευσης των τουριστικών εγκαταστάσεων, δ) μετριάζεται η αντιμετώπιση του ντόπιου τουρίστα σαν ανεπιθύμητου πελάτη, ε) περιστέλλεται η υποβάθμιση και πολύ περισσότερο η καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος, καθώς επίσης της πολιτιστικής κληρονομιάς, στ) μειώνεται σημαντικά η ποιοτική υποβάθμιση των προσφερόμενων τουριστικών προϊόντων και ζ) παύει βαθμιαία να θυσιάζεται η ανταγωνιστικότητα του τουρισμού χάρη στο εύκολο και γρήγορο κέρδος και στα τεράστια οικονομικά συμφέροντα των μεσαζόντων του τουρισμού.

Η αξιολόγηση της οικονομικής θέσης του τουρισμού σε ορισμένο τόπο υποδοχής τουριστών και χρόνο μπορεί να γίνει θετικά με τη μέτρηση των επενδύσεων που πραγματοποιούνται στην τουριστική οικονομία και αρνητικά με τον προσδιορισμό των αρνητικών επιδράσεων που προκαλούνται σε άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας, εξαιτίας μιας υπερβολικής ή και μονόπλευρης προώθησης του τουρισμού.

Ας σημειωθεί ότι τόσο οι θετικές επιδράσεις όσο και οι αρνητικές επιδράσεις του τουρισμού πρέπει οπωσδήποτε να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά την αξιολόγηση του κόστους και των αποτελεσμάτων των τουριστικών επενδύσεων, ώστε να αποφεύγεται η εκτέλεση αντιπαραγωγικών έργων στον τουρισμό, κατ' επέκταση δε και οι αρνητικές επιδράσεις τους σε αυτόν.»¹¹

3.2 ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.2.1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η λέξη οργάνωση δηλώνει την καλή συνεργασία των στοιχείων που αποτελούν μια ολότητα ή με άλλα λόγια ένα σύστημα. Ένα ξενοδοχείο μοιάζει με ένα ζωντανό οργανισμό, του οποίου

¹¹ Βλ. Εισαγωγή στον Τουρισμό, INTERBOOKS, Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας, Αθήνα 1998,σελ.34

η ομαλή λειτουργία και επιβίωση εξαρτάται από την ομαλή λειτουργία και συνεργασία των οργάνων που τον συνθέτουν.

Σύμφωνα με τους Koontz & O'Donnell οργάνωση είναι η διάρθρωση ρόλων ενός συνόλου ατόμων που δραστηριοποιούνται για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών. Η έννοια της οργάνωσης συνεπάγεται τον καθορισμό των αντικειμενικών στόχων, τη σαφή περιγραφή των καθηκόντων και μία κατανοητή περιοχή εξουσίας και ανάπτυξης δράσης για κάθε εργαζόμενο.

Η οργάνωση ενός ξενοδοχείου αφορά:

- Στην ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων σε τμήματα, που το κάθε ένα συμβάλλει στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης,
- στην ανάθεση κάθε τμήματος σε ένα διευθυντικό στέλεχος και στη
- διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των θέσεων εργασίας που προκύπτει από τη διάρθρωση των τμημάτων.

Η οργανωτική δομή πρέπει:

- Να οριοθετεί τις συνθήκες εργασίας, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις ευθύνες του, τα καθήκοντα και τα δικαιώματά του.
- Να εξασφαλίζει τις κατάλληλες προϋποθέσεις για απρόσκοπτη εκτέλεση της εργασίας και την αποφυγή συγχύσεων και αβεβαιότητας σε σχέση με τον ανατιθέμενο ρόλο.
- Να προσφέρει ένα δίκτυο διακίνησης και υποστήριξης των αποφάσεων της διοίκησης που οδηγούν την επιχείρηση στους αντικειμενικούς της στόχους.

Οι οργανισμοί παρουσιάζουν πολλά κοινά, αλλά και αρκετές διαφορές.

Για το λόγο αυτό, το ιδανικό μοντέλο οργάνωσης διαφέρει σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, ανάλογα με ένα σύνολο παραγόντων, όπως το μέγεθος, η περιοχή εγκατάστασης, η στρατηγική, ο χρόνος λειτουργίας της κ.τ.λ.

Τα πρώτα οργανωμένα ξενοδοχεία λειτούργησαν στην Ελβετία με ένα ειδικό χώρο υποδοχής των πελατών, βιβλίο καταγραφής των αφίξεων και υπηρεσία καθαριότητας. Με την πάροδο του χρόνου έχουν δημιουργηθεί ανά τον κόσμο εξελιγμένες πρότυπες οργανωτικές δομές ξενοδοχείων, που επηρεάζουν κάθε νέα μονάδα.

3.2.2 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Είναι γνωστό ότι ο μάνατζερ (που πολύ παλιά συνήθως ήταν και ο επιχειρηματίας) ελάχιστα προγραμματίζει τους στόχους και τη δράση της τουριστικής του μονάδας για το μέλλον. Τα παρουσιαζόμενα, τα καθημερινά προβλήματα, τα αντιμετωπίζει βασιζόμενος στην

πείρα του και αυτοσχεδιάζοντας. Πολύ συχνά οι λύσεις που έδινε δεν έφερναν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, με αποτέλεσμα τη μεγάλη «θνησιμότητα» των τουριστικών επιχειρήσεων.

Επειδή όμως, σήμερα, με την επέκταση των τουριστικών μονάδων επενδύονται τεράστια κεφάλαια κι επειδή ο ανταγωνισμός είναι πολύ μεγάλος, φαίνονται ικανά ώστε να βοηθούν το μάνατζερ να μη διακινδυνεύει τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί και το μέλλον της τουριστικής επιχείρησης. Γι' αυτό θεωρήθηκε αναγκαίος ο συστηματικός προγραμματισμός της δράσης των τουριστικών μονάδων. Για το σημερινό μάνατζερ (ή επιχειρηματία-μάνατζερ) ο προγραμματισμός είναι ένα από τα κύρια καθήκοντα του.

Πριν δοθεί ένας τυπικός ορισμός του επιχειρηματικού προγραμματισμού, θεωρείται σκόπιμο να αναφερθούν οι λόγοι που οδήγησαν στην ανάγκη για προγραμματισμό.

Οι λόγοι αυτοί είναι:

- 1. Οι συχνές αλλαγές στο οικονομικό και ευαίσθητο κοινωνικό περιβάλλον της τουριστικής μονάδας. Αποτέλεσμα των αλλαγών αυτών είναι η μη σταθερή εξέλιξη (κατά υπολογισμό) των γεγονότων, καθώς και ο κίνδυνος να μην αντιδράσει σωστά ο μάνατζερ αν δεν έχει γίνει προηγουμένως σωστά ο προγραμματισμός το ΤΙ πρέπει να γίνει το ΠΟΤΕ και το ΓΙΑΤΙ.*
- 2. Οι πιέσεις για συνεχείς βελτιώσεις. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού η τουριστική μονάδα η οποία θα πρωτοτυπήσει στον τομέα της, θα έχει και τις πιθανότητες για να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό αναγκάζει συχνά όλες τις επιχειρήσεις, για προσπάθεια νεωτερισμών είτε στα προσφερόμενα προϊόντα είτε στις προσφερόμενες υπηρεσίες. Η προσπάθεια για νεωτερισμούς σημαίνει νέες μεθόδους παραγωγής και πωλήσεων, νέα προγράμματα ερευνών κ.λ.π., που τελικά οδηγούν σε μεγαλύτερη δέσμευση κεφαλαίων. Ο μη σωστός προγραμματισμός σε μια τέτοια περίπτωση μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία, με κίνδυνο τη μελλοντική ζωή της τουριστικής επιχείρησης.*
- 3. Η πολυπλοκότητα της τουριστικής επιχείρησης. Λόγω της αλληλεπίδρασης των τουριστικών μονάδων μεταξύ τους, και της σύνδεσης τους με το κοινωνικό περιβάλλον δημιουργούνται συχνά προβλήματα για την κάθε μονάδα χωριστά. Η έγκαιρη και σωστή αντιμετώπιση τους προϋποθέτει κατάλληλο προγραμματισμό στόχων και δράσης.*
- 4. Μεγάλη επένδυση κεφαλαίων στην παραγωγή. Αυτή η επένδυση οδηγεί σε υψηλά πάγια έξοδα, γι' αυτό πρέπει να προγραμματιστεί ώστε το αντίστοιχο κόστος να είναι το ελάχιστο δυνατό και το μέγεθος εργασιών να εξασφαλίζει τη μελλοντική παραγωγική δραστηριότητα της τουριστικής επιχείρησης.*

5. Το μέγεθος της τουριστικής μονάδας. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος, τόσο περισσότερο απαιτείται προγραμματισμός για το σωστό καθορισμό δραστηριοτήτων, τον καταμερισμό της εργασίας, την οργάνωση και τον καθορισμό σχέσεων εξουσίας και ευθύνης. Με τον προγραμματισμό εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της τουριστικής μονάδας.

Γενικά. Ο Προγραμματισμός είναι η πνευματική διαδικασία σύλληψης, εκ των προτέρων, μελλοντικών γεγονότων και ενεργειών η οποία προσανατολίζεται προς αντικειμενικούς σκοπούς, αναπτύσσει εναλλακτικούς τρόπους δράσης και μέσα για την επίτευξη αυτών των σκοπών, επιλέγει και αποφασίζει για τον πιο συμφέροντα τρόπο και τέλος, εκδίδει εντολές και οδηγίες για την ορθολογιστική αξιοποίηση αυτών που έχουν αποφασιστεί.

Είναι ότι ο προγραμματισμός περιλαμβάνει την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών ενεργειών και για την επιχείρηση σαν σύνολο και για κάθε τμήμα μέσα σ' αυτή. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, προγραμματισμός σημαίνει ΤΙ θα γίνει, ΠΩΣ, ΠΟΤΕ, ΠΟΥ και ΠΟΙΟΣ να το κάνει. Επειδή ο προγραμματισμός αναφέρεται σε γεγονότα και ενέργειες του μέλλοντος, υποστηρίζεται, ορθά άλλωστε, ότι «γεφυρώνει» το χρονικό κενό μεταξύ του σήμερα και του αύριο.

3.2.3 Η ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Απόφαση είναι η μετά από σκέψη επιλογή του πρακτέου. Κατά συνέπεια, για να ληφθεί μία απόφαση, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να υπάρχουν περισσότερες της μιας επιλογές. Για το λόγο αυτό, η απόφαση ορίζει τόσο τι επιλέγει κάποιος, όσο και από τι παραιτείται.

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις αφορούν στην ανάγκη τροποποίηση μίας κατάστασης, δηλαδή ελέγχουν την πιθανότητα μίας αλλαγής. Η αλλαγή αυτή αφορά στη μετατροπή της ισχύουσας κατάστασης σε μια άλλη, περισσότερο επιθυμητή. Η διοίκηση του ξενοδοχείου πρέπει να λάβει την απόφαση αν θα πραγματοποιηθεί η αλλαγή αυτή, όπως επίσης ποια είναι η πλέον ενδεδειγμένη μέθοδος για την πραγματοποίηση της αλλαγής. Για παράδειγμα, ο διευθυντής του ξενοδοχείου αντιμετωπίζει έλλειψη στο προσωπικό μαγειρείου εξαιτίας μη αναμενόμενης αύξησης της ζήτησης. Πρώτο ερώτημα που τίθεται είναι αν πρέπει να μεταφέρει εργαζόμενους από άλλα τμήματα για να βοηθήσουν στο μαγειρείο. Στην περίπτωση που αποφασίσει θετικά, πρέπει να επιλέξει το τμήμα από το οποίο θα μεταφέρει προσωπικό. Αφού επιλέξει το τμήμα, πρέπει να επιλεγούν τα συγκεκριμένα άτομα που θα μεταφερθούν προσωρινά για να ενισχύσουν την παραγωγή του μαγειρείου.

Συχνά οι αποφάσεις οδηγούν σε αλλαγές οι οποίες προκαλούν διαταραχή της ομαλής

λειτουργίας της επιχείρησης. Η σημασία των εκάστοτε αποφάσεων είναι καθοριστική για την πορεία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, διότι η θέση της επιχείρησης σήμερα είναι αποτέλεσμα των αποφάσεων που έχει ληφθεί στο παρελθόν. Για το λόγο αυτό οι διευθυντές δεν πρέπει να διστάζουν μπρος στις αναγκαίες αλλαγές.

Δεν είναι πάντα εύκολο να λάβει κανείς τη σωστή απόφαση, διότι κατά κανόνα δεν είναι διαθέσιμες οι απαραίτητες πληροφορίες, τα στελέχη δε διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες, γνώσεις και τεχνικές για την επεξεργασία των πληροφοριών, η ακόμη επεξεργασία πληροφοριών δεν οδηγεί σε σίγουρα αποτελέσματα αλλά σε πιθανά. Για τη λήψη των σωστών αποφάσεων πρέπει τα κατάλληλα άτομα, στηριζόμενα στις κατάλληλες πληροφορίες, να χρησιμοποιούν την κατάλληλη μέθοδο. Σήμερα οι Η/Υ μπορούν να προσφέρουν σημαντική σε θέματα λήψης αποφάσεων, εφόσον το πρόβλημα που αντιμετωπίζει είναι συγκεκριμένο και οι μεταβλητές του μπορούν να ποσοτικοποιηθούν.¹²

3.2.4 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

Είναι αδύνατη η αποτελεσματική διεύθυνση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων χωρίς έλεγχο. Η λειτουργία του ελέγχου έρχεται σαν επιστέγασμα όλων των άλλων λειτουργιών του μανάτζμεντ. Είναι απαραίτητος όρος για τη λειτουργία και την οργάνωση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Ο έλεγχος δεν μπορεί να είναι αποτελεσματικός και αντικειμενικός χωρίς τον προγραμματισμό, την οργάνωση και την αποτελεσματική ηγεσία και στελέχωση. Γι' αυτό η λειτουργία του ελέγχου αποτελεί τον «καθρέφτη» της διοίκησης της επιχείρησης.

Θεωρητικά τον έλεγχο τον αντιλαμβανόμαστε ως μια διαδικασία που έρχεται στο τέλος και λογικά έτσι είναι. Στην πράξη όμως υλοποιείται «εν θερμώ», στην πορεία γιατί οι επιχειρήσεις δημιουργούνται προοριζόμενες να καλύψουν έναν πραγματικό κύκλο ζωής, και όχι ένα θεωρητικό κύκλο διοίκησης.

Η διοικητική λειτουργία του ελέγχου συνιστάται στη μέτρηση και διόρθωση της εκτέλεσης των ενεργειών των υφισταμένων για να εξασφαλιστεί ότι οι αντικειμενικοί στόχοι και τα προγράμματα της οικονομικής μονάδας που έχουν προκαθοριστεί, πράγματι επιτυγχάνονται.

Προϋποθέσεις αποτελεσματικού Ελέγχου

¹² Βλ. Διοίκηση Ξενοδοχείων Management, Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Σταμούλης 2002, Λήψη αποφάσεων σελ.238.

Οι προϋποθέσεις αποτελεσματικού ελέγχου είναι:

A) Ύπαρξη προγραμμάτων: Είναι ευνόητο ότι δεν μπορεί να υλοποιηθεί κανένας έλεγχος αν εκ των προτέρων δεν έχει προγραμματιστεί το υπό έλεγχο αντικείμενο. Εκείνο όμως που προέχει στο σύγχρονο μάνατζμεντ είναι η σαφήνεια και η επιστημονική τεκμηρίωση των προγραμμάτων και των στόχων που απορρέουν απ' αυτά.

B) Ύπαρξη συγκεκριμένου καταμερισμού εργασίας: Όσο επιστημονικό και αν είναι ένα πρόγραμμα δεν είναι δυνατό να υλοποιηθεί αν δεν συνδέεται με τον καταμερισμό εργασίας των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Ο καταμερισμός εργασίας, δηλαδή η «εξατομίκευση» των στόχων επιτρέπει στη διοίκηση κατά τον έλεγχο να επιβραβεύσει ή να απονείμει ευθύνες όχι μόνο στην ομάδα εργασίας συνολικά, αλλά και στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Γ) Ύπαρξη θεσμοθετημένων ελεγκτικών αρμοδιοτήτων: Πρέπει να είναι με σαφήνεια διατυπωμένες οι αρμοδιότητες αυτών που ελέγχουν. Αυτό είναι απαραίτητο για την αποφυγή προχειρότητας ή αυθαιρεσίας.

Η θεσμοθέτηση των αρμοδιοτήτων καθιστά δυνατή την επαλήθευση του ελέγχου. Επιτρέπει, δηλαδή, «τον έλεγχο των ελεγκτών».

3.2.5 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Επικοινωνία, γενικά, καλούμε τη διαδικασία ανταλλαγής ιδεών, πληροφοριών, απόψεων (μηνυμάτων) μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών.

Η επικοινωνία αποτελεί σπουδαιότατη λειτουργία στη διοίκηση του κάθε οργανισμού και ιδιαίτερα των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Μέσα από τη λειτουργία αυτή ο μάνατζερ, και γενικά η διοίκηση, πληροφορεί και πληροφορείται, οδηγεί, συμβουλεύει, παρακινεί, ηγείται, διευθύνει.

Κάθε ανθρώπινη μονάδα σε έναν εργασιακό χώρο επικοινωνεί, πληροφορεί και πληροφορείται. Στο οργανωμένο δε επιχειρησιακό περιβάλλον όλοι και όλα φέρουν την ευθύνη της επικοινωνίας. Είναι εμφανές ότι στις επιχειρήσεις εκείνες που οι άνθρωποι (διευθυντές, υπάλληλοι κ.λ.π.) είναι δυναμικοί φορείς της επικοινωνίας, δημιουργείται καλύτερο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, παρατηρείται αύξηση της δημιουργικότητας, της παραγωγικότητας, καλύτερευση των εργασιακών σχέσεων, αποτελεσματικότερο μάνατζμεντ.

Οι γενικοί σκοποί της λειτουργίας της επικοινωνίας σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι:

A) Ο πλήρης συντονισμός των λειτουργιών του προγραμματισμού της οργάνωσης και του ελέγχου.

B) Η δημιουργία δημιουργικού πνεύματος, κλίματος, και ομαδικής εργασίας.

Γ) Η δημιουργία αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Δ) Η αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

E) Η κοινωνικοποίηση του εργασιακού χώρου.

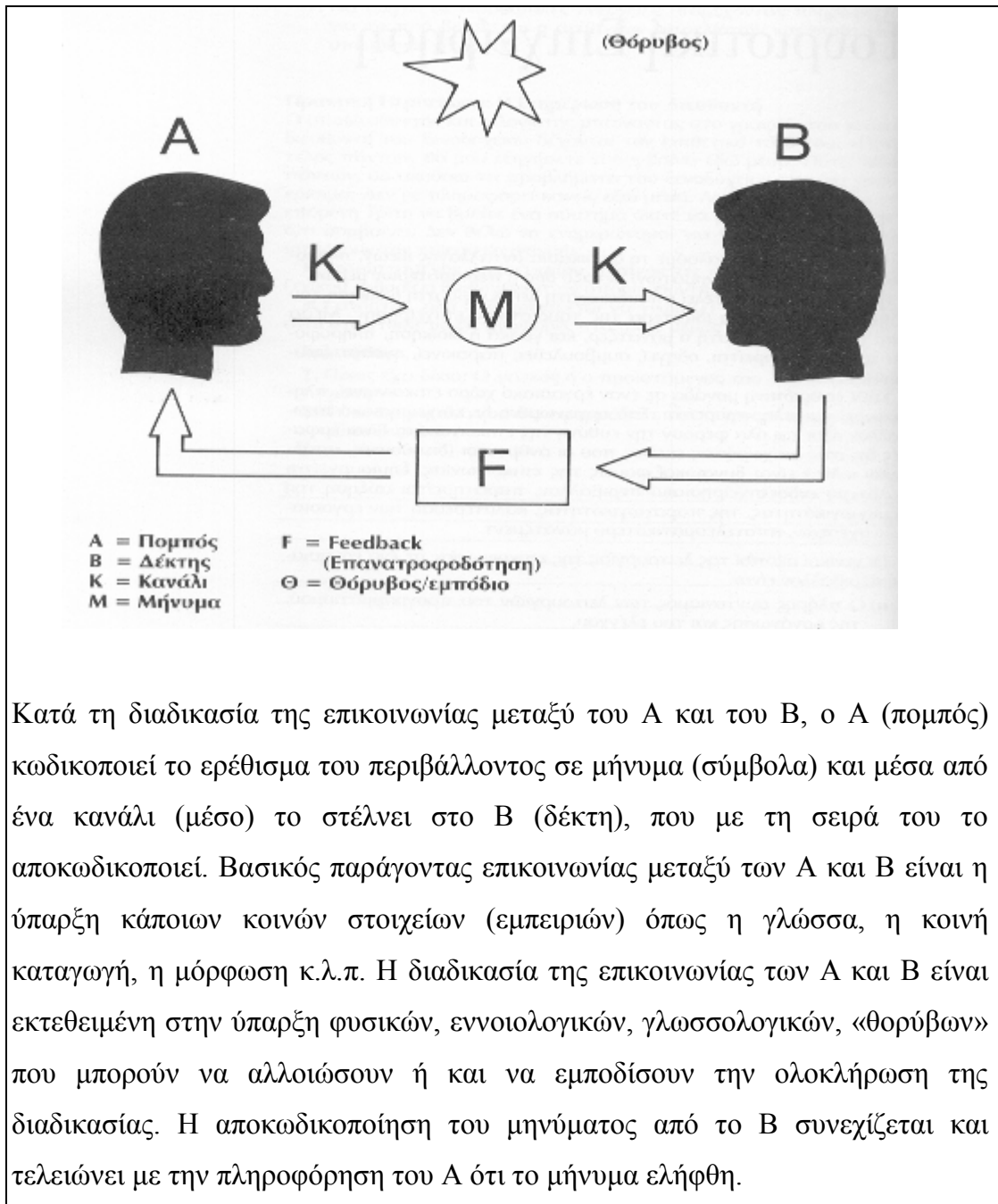
Η λειτουργία της επικοινωνίας των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων είναι εμφανής σε δραστηριότητες όπως:

- Η επί καθημερινής βάσης ανταλλαγή πληροφοριών
- Η διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Ο έλεγχος των υφισταμένων

Τα βασικά, λοιπόν, μέρη της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- Ο πομπός
- Ο δέκτης
- Το μήνυμα
- Το μέσο
- Η ανατροφοδότηση
- Ο θόρυβος

Είναι κατανοητό, βέβαια, ότι η έλλειψη ή η ελαττωματική λειτουργία ενός από τα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας, την καθιστούν αδύνατη. Η διαδικασία της επικοινωνίας έχει συνεχή ροή, είναι κύκλος, αποτελεί μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ του A και του B. Οι A και B, (πομπός και δέκτης) μπορούν να είναι άνθρωποι, ομάδες, τουριστικές επιχειρήσεις, τμήματα κ.λ.π. Στην προσφορά τουριστικών υπηρεσιών, ο A και ο B διαδραματίζουν τους ρόλους της προσφοράς τουριστικών υπηρεσιών (τουριστική επιχείρηση) και της ζήτησης τουριστικών υπηρεσιών (τουρίστες, ταξιδιώτες κ.λ.π.).



3.3.ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

3.3.1 ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Ένα ξενοδοχείο μπορεί οργανωτικά να χωριστεί σε τμήματα, με διάφορους τρόπους. Τα κριτήρια γι' αυτή την τμηματοποίηση είναι: (α) η διοικητική ιεραρχία, (β) οι λειτουργίες τμημάτων, (γ) οι περιοχές επαφής με τον πελάτη, (δ) ο προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων και (ε) τα κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού). Ανεξάρτητα από το ποιο κριτήριο θα χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση, ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης είναι να

παρακολουθεί και να ελέγχει όλες τις συναλλαγές με τους πελάτες. Πιο αναλυτικά η τμηματοποίηση με βάση το καθένα από τα παραπάνω κριτήρια έχει ως εξής:

(α) Διοικητική ιεραρχία. Η διοικητική ιεραρχία (εξουσία) απεικονίζεται συνήθως στο οργανόγραμμα κάθε μονάδας. Αν κι αυτό είναι στην ουσία η τυπική οργάνωση, εν τούτοις χρησιμοποιείται σαν οδηγός για το ποιες λειτουργίες εκτελούνται καθώς και για τη συμβολή του προσωπικού (σε αυτή την εκτέλεση). Κάθε υπάλληλος και κάθε προϊστάμενος κατανοεί τη γραμμή εξουσίας που απεικονίζεται στο οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα του σχήματος που φαίνεται πιο κάτω αποτελεί μια αναπαράσταση της οργάνωσης με βάση αυτό το κριτήριο. Βέβαια σε αυτό το οργανόγραμμα δε διακρίνεται ποιο τμήμα είναι πιο σημαντικό για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου ή ακόμη δε διακρίνονται όλες οι γραμμές εξουσίας ή ο απαιτούμενος αριθμός μεσαίων και κατώτερων στελεχών.

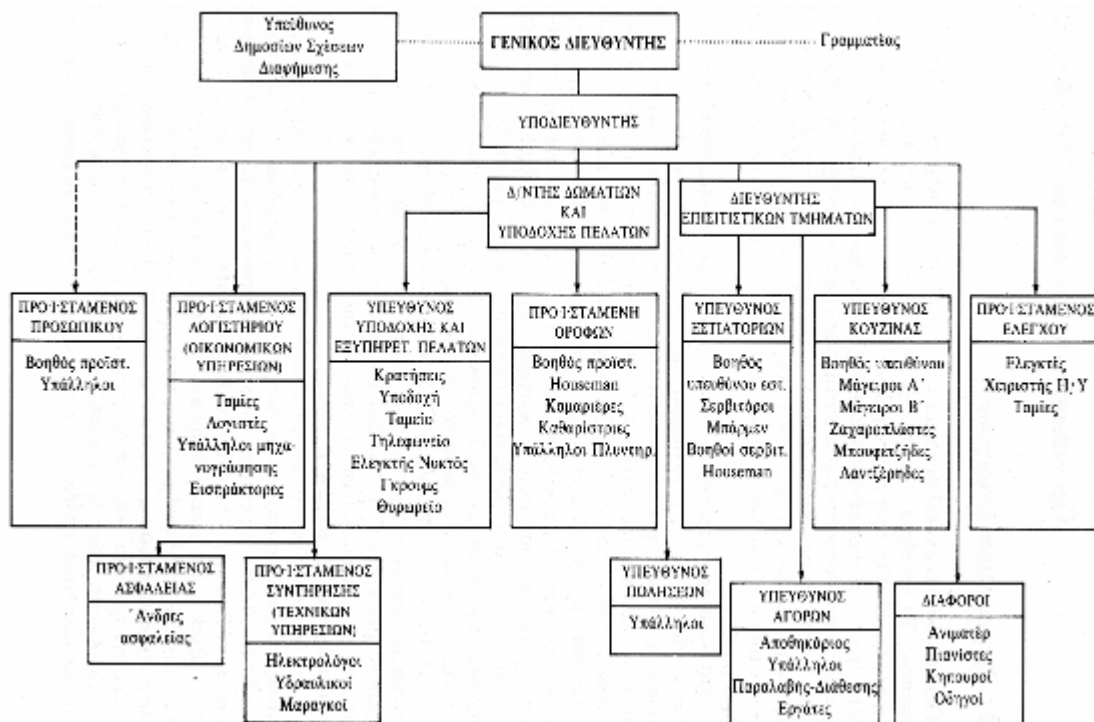
(β) Λειτουργίες τμημάτων. Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα (δωματίων, τροφίμων, ποτών, ασφάλειας κ.λ.π.) αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση ενός ξενοδοχείου. Εδώ δηλαδή ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό.

(γ) 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 σε επαφή με το προσωπικό και σε εκείνα που ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν για παράδειγμα τα τμήματα: εστιατορίου, υποδοχής, ενώ στη δεύτερη τα τμήματα: λογιστηρίου, προσωπικού, συντήρησης.

(δ) Κέντρα κόστους κι εσόδων. Τα κέντρα κόστους αποκαλούνται επίσης ως κέντρα μη εσόδων και είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου που έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη, δεν προσφέρουν υπηρεσίες (άμεσα στον πελάτη) και πραγματοποιούν κόστος. Το σημαντικό χαρακτηριστικό ενός κέντρου κόστους είναι η «ικανότητα» να πραγματοποιεί κόστος αλλά να μην εισπράττει έσοδα ένεκα αυτής καθαυτής της λειτουργίας του.

(ε) κέντρα ευθύνης (μελών του προσωπικού). Αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι αρκετά μεγάλα ώστε να απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία, η διοίκηση του ξενοδοχείου συχνά «χρεώνει» διάφορες λειτουργίες ή περιοχές (μερικές από τις οποίες μπορεί να είναι κέντρα κόστους ή κέντρα εσόδων) σε ένα πρόσωπο. Έτσι η οργάνωση του ξενοδοχείου θεωρείται από την πλευρά της ευθύνης των διοικητικών στελεχών. Τα κύρια οφέλη, από αυτή τη μέθοδο τμηματοποίησης, προκύπτουν στην σφαίρα της αξιολόγησης απόδοσης. Η άμεση απόδοση ενός ατόμου μπορεί εύκολα να αξιολογηθεί, αν οι

άμεσες ευθύνες που έχουν χρεωθεί σε αυτό το άτομο, μπορούν εύκολα να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν.¹³



3.3.2 ΤΑ ΚΥΡΙΟΤΕΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ/ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

Ένα ξενοδοχείο, εκτός αν είναι πολύ μικρό, μοιάζει σε τούτο με κάθε άλλη επιχείρηση: είναι αντικειμενικά αδύνατο να ασκηθεί από ένα μόνο άτομο η εποπτεία όλων των λειτουργιών. Επομένως, μια από τις πρώτες ευθύνες ενός διευθυντή είναι να συγκροτήσει ένα επιτελείο που θα τον βοηθά στη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Για να διευκολύνουμε τη συζήτηση γύρω από το θέμα αυτό, το προσωπικό κατατάσσεται σε τέσσερις κατηγορίες:

- (α) Τη διοικητική ομάδα που είναι υπεύθυνη για τη λήψη των αποφάσεων και την υλοποίησή τους, η οποία αποτελείται από το γενικό διευθυντή, τον υποδιευθυντή αν υπάρχει και τους προϊσταμένους των διευθύνσεων.
- (β) Τους προϊσταμένους των τμημάτων.
- (γ) Τους επικεφαλής των υπό-τμημάτων, ή τους βοηθούς των τμηματαρχών.
- (δ) Το (εκτελεστικό) προσωπικό.

¹³ Βλ. Μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1991, σελ.44

Η ομαδοποίηση αυτή επεξηγείται καλύτερα στο σχήμα που είδαμε πιο πάνω που μας δίνει το οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας. Στο οργανόγραμμα αυτό απεικονίζεται η αλυσίδα των εντολών, που επισημαίνει τους προϊσταμένους των κυριότερων τμημάτων (εκείνους που αναφέρουν άμεσα στο γενικό διευθυντή ή τον υποδιευθυντή), τους επικεφαλής των υποτμημάτων (που βρίσκονται κάτω από αυτούς), του βοηθούς τους και το (εκτελεστικό) προσωπικό. Ας σημειωθεί ότι ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται σε κάθε τμήμα δε συνδέεται με την κατάταξη του προϊσταμένου του τμήματος. Ο υπεύθυνος ορόφων έχει να εποπτεύει το μεγαλύτερο προσωπικό και όμως αναφέρεται στο διευθυντή δωματίων και υποδοχής. Ο διευθυντής προσωπικού που εποπτεύει το πιο ολιγάριθμο, συνήθως, τμήμα, αναφέρεται στο γενικό διευθυντή ή υποδιευθυντή και είναι σημαντικό μέλος της διοικητικής ομάδας που είναι επιφορτισμένη με τη χάραξη της πολιτικής.

Το οργανόγραμμα εκφράζει τη γενικά αποδεκτή αλυσίδα της εξουσίας. Είναι δυνατόν, όμως, να τροποποιηθεί από τον ιδιοκτήτη ή το γενικό διευθυντή, για να εναρμονιστεί με μια συγκεκριμένη πολιτική ή να υπηρετήσει καλύτερα μια ορισμένη αντίληψη λειτουργίας του ξενοδοχείου. Παραδείγματος χάρη, όταν σε ξενοδοχείο οι συνεστιάσεις συνεισφέρουν ένα ουσιαστικό μερίδιο στο συνολικό εισόδημα, τότε ο διευθυντής του τμήματος συνεστιάσεων αναβαθμίζεται και καταλαμβάνει υψηλότερη θέση στη διοικητική πυραμίδα. Και αυτό επιτυγχάνεται εύκολα, αποσπώντας το τμήμα από τον έλεγχο του διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων και συνδέοντας άμεσα το διευθυντή του τμήματος συνεστιάσεων με το γενικό διευθυντή. Έτσι δημιουργείται ένα νέο μέλος της διοικητικής ομάδας.

Για να εξετάσουμε τις περιοχές ευθύνης του γενικού διευθυντή, αρκεί απλώς να αναλύσουμε το οργανόγραμμα και να τονίσουμε τα καθήκοντα των υπευθύνων των κυριότερων τμημάτων. Μολονότι οι υπευθυνότητες και τα καθήκοντα αυτά διαφέρουν, κατά τύπο ξενοδοχείου και δραστηριοτήτων, ωστόσο έχουν έναν κοινό παρονομαστή σε όλες τις λειτουργίες τους: τον πελάτη. Δεδομένου ότι κανένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την υποστήριξη των πελατών του, συνάγεται ότι ο μόνος λόγος ύπαρξης του προσωπικού είναι να φροντίζει για την σωστή εξυπηρέτηση των πελατών. Επομένως, ο γενικός διευθυντής πρέπει όχι μόνο να συγκροτεί μια ομάδα, αλλά και να οργανώνει τα μέλη της με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελούν μια συντονισμένη ομάδα ανθρώπων, ικανών να συνεργαστούν για την επίτευξη του κοινού στόχου, που δεν είναι άλλος από τη δημιουργία ενός απόλυτα ικανοποιημένου πελάτη.

Στην παρακάτω περιγραφή, επειδή εκείνο που μας ενδιαφέρει είναι το οργανόγραμμα του ξενοδοχείου, δεν κάναμε καμιά προσπάθεια να δώσουμε έμφαση στη σπουδαιότητα που έχει ο κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης ή τμήματος. Καθένας επιτελεί έργο που θα μπορούσε να το αναλάβει προσωπικά ο γενικός διευθυντής αν αυτό ήταν εφικτό. Επομένως είναι όλοι τους μέλη της διοικητικής ομάδας και, με την έννοια αυτή, εξίσου σημαντικοί.

A) Διεύθυνση Δωματίων και Υποδοχής πελατών

Η πρώτη ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών ανήκει στον υπεύθυνο για τα δωμάτια, που είναι γνωστός ως διευθυντής δωματίων και υποδοχής πελατών. Είναι επικεφαλής της αριθμητικά μεγαλύτερης διεύθυνσης στο ξενοδοχείο, πολλά μέλη της οποίας έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του. Πράγματι, είναι δεδομένο ότι από την πρώτη στιγμή της άφιξης τους ως την αναχώρησή τους, κάποιος της διεύθυνσης αυτής τους προσφέρει μια άμεση υπηρεσία. Για τα μέλη της διεύθυνσης αυτή, η εκπαίδευση, που είναι αναγκαίο στοιχείο για όλους του υπαλλήλους, αποκτά μεγαλύτερη σπουδαιότητα. Συχνά οι υπάλληλοι της έρχονται σε προσωπική επαφή με τους πελάτες και πρέπει να εκπαιδεύονται όχι μόνο για τις εργασίες και τα καθήκοντα της θέσης τους, αλλά πρέπει να διδαχθούν τι θα λένε στους πελάτες και πως θα το λένε.

Εδώ είναι αρκετό να πούμε ότι οι εργαζόμενοι στη διεύθυνση αυτή πωλούν δωμάτια, κάνουν κρατήσεις δωματίων, εγγράφουν τον πελάτη και του παραχωρούν δωμάτιο, συντονίζουν τις υπηρεσίες που τους ζητά (π.χ. με άλλα τμήματα), συντηρούν και καθαρίζουν τα δωμάτια πελατών, εισπράττουν λογαριασμούς πελατών και δίνουν πληροφορίες για τις ευκολίες και δυνατότητες που παρέχει το ξενοδοχείο, καθώς και για τα ενδιαφέροντα μέρη που μπορεί κανείς να επισκεφθεί για πολιτιστικούς λόγους ή για διασκέδαση και αναψυχή. Και προσπαθούν, επίσης, να δώσουν απάντηση σε κάθε παράπονο πελάτη.

B) Διεύθυνση Επισιτιστικών τμημάτων (Τροφίμων και Ποτών)

Ο διευθυντής τροφίμων και ποτών είναι προϊστάμενος μια διεύθυνσης που έχει ως αποστολή την αγορά, την παρασκευή και διάθεση φαγητών και ποτών προς τους πελάτες του ξενοδοχείου. Μεγάλο μέρος του προσωπικού, της διεύθυνσης αυτής, έρχεται σε επαφή με τους πελάτες. Το προσωπικό που ασχολείται με το σερβίρισμα στο εστιατόριο, στο μπαρ και τις αίθουσες συνεστιάσεων έρχεται σε άμεση επαφή όχι μόνο με τους πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο, αλλά και με το κοινό που χρησιμοποιεί τις ευκολίες του ξενοδοχείου πέρα από τα δωμάτια ύπνου-πράγμα εξίσου σημαντικό για τη γενική λειτουργία του ξενοδοχείου.

Η προσοχή που δίνεται στους πελάτες, ενώ τρώνε, μπορεί να είναι τόσο σημαντική όσο και η γρήγορη λήψη της αρχικής παραγγελίας. Σε κανέναν δεν αρέσει να πνίγεται στη δουλειά, αλλά οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να αισθάνονται ότι υπάρχει πάντα κάποιος έτοιμος να τους εξυπηρετήσει, όταν χρειαστούν κάτι. Λέγεται ότι περισσότεροι τακτικοί πελάτες ενός εστιατορίου χάνονται εξαιτίας κακής εξυπηρέτησης παρά εξαιτίας κακού ή κακομαγειρεμένου φαγητού. Επίσης, οι τακτικοί πελάτες του εστιατορίου, των αιθουσών συνεδριάσεων και των δωματίων ενός ξενοδοχείου, είναι ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία ή αποτυχία του ξενοδοχείου ως κερδοφόρας επιχείρησης.

Σε τελευταία ανάλυση, ό,τι μπορεί να αποφέρει όλη αυτή η διεύθυνση είναι η προσέλκυση νέων πελατών. Μόνο οι συντονισμένες προσπάθειες του προσωπικού μπορούν να δημιουργήσουν τον ικανοποιημένο πελάτη-τον «αναμεταδότη», τον άνθρωπο που μεταφέρει στους φίλους και συνεργάτες του, την εικόνα του «πιο θαυμάσιου ξενοδοχείου στο οποίο διέμεινα ποτέ». Η διαφήμιση αυτού του είδους είναι το πιο ισχυρό μέσο στον κλάδο-τόσο της θετικής όσο και της αρνητικής διαφήμισης. Πολλοί ιδιοκτήτες ξενοδοχείου έχουν ανακαλύψει ότι είναι πολύ δύσκολο να δημιουργήσεις μια καλή φήμη και πολύ εύκολο να την καταστρέψεις, τονίζοντας για μια ακόμη φορά την ανάγκη για οργάνωση, εκπαίδευση και εποπτεία.

Ο υπεύθυνος για τις αγορές δεν περιλαμβάνεται στον κατάλογο των επικεφαλής τμημάτων για δύο λόγους. Ο πρώτος και ίσως ο πιο προφανής, είναι ότι δεν επιτελεί κάποια υπηρεσία που να επηρεάζει άμεσα τον πελάτη. Ο δεύτερος είναι ότι η θέση διαφέρει σε σπουδαιότητα ανάλογα με το μέγεθος, τον τίτλο και τη μορφή ιδιοκτησίας του ξενοδοχείου. Σε ένα μικρό ως μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείο που ανήκει σε ένα άτομο, η θέση μπορεί να είναι απλώς μια θέση γραφείου που περιλαμβάνει τη δακτυλογράφηση της εντολής αγοράς για είδη που έχουν ζητηθεί προηγουμένως, τιμολογηθεί από τους επικεφαλής τμημάτων και εγκριθεί από το γενικό διευθυντή. Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο που δεν είναι μέρος μιας αλυσίδας και αποκλείοντας για την ώρα τα τρόφιμα και ποτά, η θέση μπορεί να απαιτεί τη συγκέντρωση προσφορών και ίσως τον καθορισμό ποιοτικών προδιαγραφών για τα είδη που χρειάζονται. Σε ένα ξενοδοχείο, μικρό ή μεγάλο, που είναι μέρος μιας αλυσίδας, η θέση, αποκλείοντας και πάλι τα τρόφιμα και ποτά, δε ζητά τίποτα περισσότερο από τη διαβίβαση των αιτημάτων προς το κεντρικό γραφείο για εμπορεύματα τα οποία παραγγέλλουν οι προϊστάμενοι τμημάτων. Όπως έχουμε ήδη επισημάνει, είναι κι αυτό ένα από τα καθήκοντα της ανώτατης διοίκησης.

Έτσι, όλες οι αιτήσεις και οι εντολές αγοράς χρειάζονται έγκριση από το γενικό διευθυντή ή τον εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπο του.

Γ) Τμήμα (Τεχνικών υπηρεσιών) Συντήρησης

Ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος είναι υπεύθυνος για την εμφάνιση και την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Έχοντας περιορισμένο προσωπικό, ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος, εξαρτάται από άλλους, κυρίως από το προσωπικό του τμήματος δωματίων, για το αν θα ενημερώνεται σχετικά με τις βλάβες και τις ζημιές που έχουν γίνει στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και ειδικότερα στα δωμάτια πελατών ώστε να τις διορθώσει. Αυτό είναι ένα μικρό παράδειγμα της ομάδας που χρειάζεται, για την επιτυχή λειτουργία ενός ξενοδοχείου.

Δ) Τμήμα Πωλήσεων

Τα ξενοδοχεία, με αίθουσες συνεδρίων και συνεστιάσεων, δεν μπορούν να υπάρχουν χωρίς τις δουλειές που εκτελεί το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις.

Ε) Διεύθυνση/ Τμήμα Προσωπικού

Η κύρια αποστολή της διεύθυνσης ή τμήματος προσωπικού είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων καθώς και η μετέπειτα συνεργασία της με τους υπευθύνους όλων των διευθύνσεων και τμημάτων για την υλοποίηση αυτής της πολιτικής.

Οι πιο σημαντικές από τις ευθύνες της διεύθυνσης προσωπικού είναι η προσέλκυση κι επιλογή των πιο ικανών να εργασθούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων για να μπορούν να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις του έργου τους, αξιολόγηση της απόδοσης, η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής τους, η ανάπτυξη συστημάτων απασχόλησης κι εξέλιξης – όλων των εργαζομένων – κι ακόμη η ανάπτυξη συστημάτων κοινωνικής μέριμνας και ασφάλειας- υγιεινής για τους εργαζομένους.

Στ) Διεύθυνση/ Τμήμα Οικονομικών υπηρεσιών

Τα περισσότερα ξενοδοχεία λειτουργούν σύμφωνα με έναν προϋπολογισμό, η κατάρτιση του οποίου είναι το κύριο καθήκον του προϊσταμένου της διεύθυνσης αυτής. Παρά το πλήθος των στοιχείων που λαμβάνονται υπόψη στην άθροιση των μεγεθών, ο προϋπολογισμός είναι τελικά απλώς μια εκτίμηση, για τα έσοδα και τις δαπάνες μιας ορισμένης περιόδου στο μέλλον. Οι επικεφαλής των βασικών τμημάτων, με τη βοήθεια των βοηθών τους και των προϊσταμένων των υποτμημάτων, είναι εκείνοι που έχουν τις προϋποθέσεις να κάνουν, καλύτερα από κάθε άλλον, τις προβλέψεις αυτές. Με τα νούμερα αυτά σαν οδηγό, ο

προϊστάμενος οικονομικών υπηρεσιών προετοιμάζει τον προϋπολογισμό και τον παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση ή τον γενικό διευθυντή για τελική έγκριση. Από τη στιγμή που θα έχει πάρει την έγκριση αυτή, κάθε μέλος της διευθυντικής ομάδας είναι υποχρεωμένο να συμμορφωθεί με τον προϋπολογισμό αυτό και να κρατήσει τις δαπάνες του τμήματος του στο προκαθορισμένο ύψος.

Τα έξι τμήματα/ διευθύνσεις που προβάλλουμε εδώ, επιλέχθηκαν για ένα και μοναδικό λόγο: οι επικεφαλές τους συγκροτούν την ομάδα της ανώτατης διοίκησης. Συμβουλεύουν και βοηθούν το γενικό διευθυντή να διαμορφώσει την πολιτική λειτουργίας του ξενοδοχείου και εξασφαλίζουν την εφαρμογή αυτής της πολιτικής. Επομένως, εποπτεύουν και μοιράζονται την ευθύνη για τις καθημερινές λειτουργίες ολόκληρου του προσωπικού του ξενοδοχείου.

Ανήκει στο πεδίο ευθύνης του γενικού διευθυντή όχι μόνο να συγκροτήσει αυτή την ομάδα αλλά και να διευθετήσει διαφωνίες ή συγκρούσεις σε ό,τι αφορά δικαιοδοσίες μεταξύ των μελών της.

3.3.3 ΤΟ MANAGEMENT ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

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

Η ύπαρξη απλά και μόνο ενός τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού, σε μια τουριστική επιχείρηση είναι αναγκαία, δεν είναι όμως αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη απασχόληση κι αξιοποίηση των εργαζομένων. Χρειάζεται παράλληλα κι όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων της τουριστικής επιχείρησης να είναι σε θέση (βοηθούμενοι από το τμήμα προσωπικού) να επιλέγουν, εκπαιδεύουν, διευθύνουν, ελέγχουν κι αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Με άλλα λόγια τα άτομα αυτά θα πρέπει να θεωρούν ως ευθύνη τους τις παρακάτω δραστηριότητες.

- Επιλογή υποψηφίων.
- Εισαγωγή-Υποδοχή υφισταμένων.
- Εκπαίδευση υφισταμένων.

– Αξιολόγηση υφισταμένων.

1) Επιλογή υποψηφίων

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

2) Εισαγωγή και τοποθέτηση νέου υπαλλήλου

Εισαγωγή, είναι η διαδικασία υποδοχής-ενημέρωσης και τοποθέτησης ενός νέου υπαλλήλου στην επιχείρηση, με σκοπό τη γρήγορη ένταξη του ως μέλος της ομάδας των εργαζομένων (στο τμήμα ή σε όλη την επιχείρηση), ώστε να γίνει ικανός για υψηλή απόδοση όσο το δυνατό γρηγορότερα. Η διαδικασία αυτή αρχικά είναι ευθύνη του τμήματος προσωπικού – είτε του προσωπάρχη είτε του υπεύθυνου εκπαίδευσης – στο βαθμό που πρέπει να παρασχεθούν γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση και το τμήμα που θα απασχοληθεί ο νέος υπάλληλος και την ενημέρωση του για τους χώρους και τις εγκαταστάσεις. Στη συνέχεια και όσον αφορά τις τεχνικές λεπτομέρειες εκτέλεσης του έργου στο οποίο ο υποψήφιος θα απασχοληθεί, καταλληλότερος είναι ο άμεσος προϊστάμενος του, ο οποίος και αναλαμβάνει αυτή την ενημέρωση.

Η διαδικασία αυτή, εισαγωγής του νέου υπαλλήλου, διαρκεί από λίγες ώρες μέχρι και ένα μήνα, ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου, τη φύση της δουλειάς και τον όγκο των τεχνικών πληροφοριών που απαιτούνται για την καλή εκτέλεση της.

3) Εκπαίδευση εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία χαρακτηρίζεται κυρίως από τις διαδικασίες παροχής φιλοξενίας. Η χρησιμοποίηση του όρου φιλοξενία γίνεται σήμερα με ιδιαίτερη έμφαση, από τους ξενοδόχους και τα διευθυντικά τους στελέχη. Βέβαια, η ξενοδοχειακή βιομηχανία συνδέεται πολύ στενά με αυτή την έννοια αλλά σήμερα αποτελεί τον πρωταρχικό αντικειμενικό σκοπό της (λόγω του οξύ ανταγωνισμού στο βιομηχανικό αυτό κλάδο). Αν και ο όρος φιλοξενία δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια, ούτε από τους θεωρητικούς ούτε από τους μάνατζερ στην

ξενοδοχειακή βιομηχανία, εν τούτοις οι τελευταίοι είναι αυτοί που διαπιστώνουν την ανάγκη να λειτουργήσει στην πράξη ο όρος αυτός, για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν, στην πράξη, δύο απόψεις για τη φιλοξενία. Η παραδοσιακή και η σύγχρονη. Η πρώτη είναι προσανατολισμένη προς το προϊόν και η δεύτερη προς τον πελάτη. Η καθεμία άποψη έχει τις συνέπειες της παραδοχής της (από πλευράς ξενοδόχων και μάλιστα) όσον αφορά την εκπαίδευση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία.

(1) Η παραδοσιακή άποψη (έμφαση στο προϊόν)

Αν η φιλοξενία θεωρηθεί σαν προϊόν, αυτό σημαίνει, πρώτον ότι το προϊόν αυτό αποτελείται από καθορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία και δεύτερον, ότι τα στοιχεία αυτά είναι κάτω από τον έλεγχο του ξενοδοχείου για να προσφερθούν σαν τυποποιημένο πακέτο στους πελάτες. Παραδοσιακά, η παροχή φαγητών, ποτών, διάθεση υπνοδωματίων και φιλική υποδοχή έχουν αναγνωριστεί σαν τα βασικά στοιχεία της φιλοξενίας. Το κατάλληλο μείγμα αυτών των στοιχείων δημιουργεί το αίσθημα της άνεσης και ευχαρίστησης στους πελάτες.

Συνεπώς τα εκπαιδευτικά προγράμματα στην Ξενοδοχειακή Βιομηχανία έχουν, κατά παράδοση, δώσει έμφαση στις τεχνικές δεξιότητες, στην επίγνωση του προϊόντος, στην προσωπική εμφάνιση και στην κοινωνική ετικέτα.

(2) Η σύγχρονη άποψη (έμφαση στον πελάτη)

Η εναλλακτική προσέγγιση για να εξετάσουμε τη φιλοξενία είναι να τη δούμε σαν μια υπηρεσία μάλλον, παρά σαν προϊόν κι αυτό έχει διαφορετικές συνέπειες για τα ξενοδοχεία. Τώρα δεν υπάρχουν προκαθορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία φιλοξενίας, αλλά ο πελάτης εξακολουθεί να είναι υψίστης σπουδαιότητας. Η φιλοξενία, σαν μια υπηρεσία, μπορεί να θεωρηθεί καλύτερα σε όρους κατανάλωσης μάλλον, παρά παροχής και κάθε πελάτης αποτελεί ξεχωριστή περίπτωση, όπου η φιλοξενία που του παρέχεται εξαρτάται από τις ανάγκες, τους στόχους και τις επιθυμίες του σε κάθε συγκεκριμένη στιγμή.

Η εκπαίδευση στηρίζεται πάνω σε κοινωνικές δεξιότητες, φαίνεται ότι σχετίζεται πιο πολύ με την εξυπηρέτηση του πελάτη, με ένα τρόπο που θα επιτρέπει στον πελάτη να διατηρήσει ένα στοιχείο ελέγχου για τη φιλοξενία που θα του παρασχεθεί. Μια τέτοια εκπαίδευση ασχολείται κυρίως με τις στάσεις, την επικοινωνία, την γνώση και την επίγνωση των κοινωνικών καταστάσεων.

Γνώση, αυτεπίγνωση, δημιουργικότητα και προσαρμοστικότητα θεωρούνται τα κλειδιά για επιτυχημένη αλληλεπίδραση μεταξύ προσωπικού και πελατών. Η αλληλεπίδραση αυτή δεν αποτελεί μόνο μια αναγκαιότητα για τη δημιουργία φιλοξενίας, αλλά επίσης μια κύρια

διαδικασία μάθησης μέσα από την πραγματική εκπαίδευση – μια αληθινή ερμηνεία της εκπαίδευσης πάνω σε θέση εργασίας.

4) Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων στα ξενοδοχεία

Με τον όρο απόδοση εννοείται η εκτέλεση-ολοκλήρωση, από τον εργαζόμενο, ενός συγκεκριμένου έργου. Η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων του κάθε εργαζόμενου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, για μια δεδομένη συνήθως χρονική περίοδο.

Η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί δύο γενικούς σκοπούς: α) να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αντιληφθούν και να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους και β) να παράσχει πληροφορίες τόσο στους υφισταμένους όσο και στους μάνατζερ για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία.

3.3.40 ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΚΡΙΣΙΜΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΑΜΕΣΗΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΟΥ

Μετά την παρουσίαση των λειτουργιών ενός ξενοδοχείου που μπορούν να συγκεντρωθούν στη διεύθυνση της (τοπικής) ξενοδοχειακής μονάδας, είναι πολύ πιθανό να διερωτηθεί κανείς τι κάνει επιτέλους ο γενικός διευθυντής. Είναι απλά ένας ενδιάμεσος ανάμεσα στον απουσιάζοντα ιδιοκτήτη ή τον διευθυντή της αλυσίδας και στους προϊστάμενους των τμημάτων, ο οποίος έχει τοποθετηθεί στη θέση αυτή μόνο και μόνο για να διαβιβάζει εντολές; Ασφαλώς όχι. Η ευθύνη για τη λειτουργία του ξενοδοχείου απαιτεί απασχόληση 24 ώρες την ημέρα και 7 μέρες την εβδομάδα. Το ξενοδοχείο δεν κλείνει ποτέ. Δεν υπάρχουν παύσεις, δεν υπάρχουν διακοπές. Κάποιος εκπρόσωπος της διοίκησης και κάποια μέλη του προσωπικού πρέπει να είναι στη δουλειά του κάθε ώρα και κάθε μέρα του χρόνου. Καμία γενική πολιτική δεν μπορεί να δώσει λύσεις στις πολλές και ποικίλες καταστάσεις που ανακύπτουν καθημερινά σε κάθε ξενοδοχείο, αλλά ούτε και μπορεί, εξαιτίας αυτού του λόγου, να καλύψει όλες τις παραλλαγές των περιπτώσεων για τις οποίες αναπτύχθηκε.

«Ο γενικός διευθυντής:

- ✓ Εντοπίζει τις ευκαιρίες της αγοράς και εισηγείται τη στρατηγική ανάπτυξης
- ✓ Δίνει λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν και παίρνει αποφάσεις για πλήθος θεμάτων
- ✓ Υποκινεί και εμψυχώνει τους υφισταμένους του με στόχο την υψηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους. Αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα διάδοσης της εταιρικής κουλτούρας και των αξιών της επιχείρησης και μπορεί να επηρεάζει καθοριστικά το κλίμα εργασίας

- ✓ Ρυθμίζει τα θέματα που αφορούν στο προϊόν που προσφέρει το ξενοδοχείο. Σε συνεργασία με τους διευθυντές των τμημάτων, αποφασίζει για τις ώρες λειτουργίας των τμημάτων εκμετάλλευσης, για το προϊόν που προσφέρουν, για την παροχή διάφορων υπηρεσιών, για την ποιότητα των τροφίμων που αγοράζονται κλπ.
- ✓ Καθορίζει σε συνεργασία με τους βοηθούς του με τις τιμές πώλησης και μεριμνά για θέματα επικοινωνίας και πωλήσεων. Είναι δε ο κύριος υπεύθυνος για τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και την πορεία της στον κλάδο
- ✓ Φέρει το κύριο βάρος της ευθύνη της οικονομικής διαχείρισης του ξενοδοχείου, δηλαδή του οικονομικού προγραμματισμού, της εξασφάλισης της αναγκαίας ταμειακής ρευστότητας και του οικονομικού ελέγχου
- ✓ Μεριμνά για τη συνεργασία και το συντονισμό των τμημάτων του ξενοδοχείου
- ✓ Εκπροσωπεί το ξενοδοχείο προς την πελατεία του, προς το προσωπικό, προς τους προμηθευτές και προς τους παράγοντες του περιβάλλοντος της επιχείρησης

Μολονότι όλες οι λειτουργίες είναι σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία ενός ξενοδοχείου, ωστόσο ορισμένες από αυτές θεωρούνται ως εξαιρετικής σημασίας και είναι πρωταρχικού ενδιαφέροντος για τον κάθε γενικό διευθυντή του. Αυτές είναι: (α) οι πωλήσεις (που επιφέρουν άμεσο χρηματικό όφελος), (β) οι εργασιακές συγκρούσεις (που επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα και την απόδοση των εργαζομένων), (γ) η μίσθωση καταστημάτων (που επιφέρουν άμεσο χρηματικό όφελος κι επηρεάζουν την εικόνα του ξενοδοχείου) και (δ) η ψυχαγωγία (που έχει υψηλό χρηματικό κόστος και επηρεάζει καθοριστικά την ικανοποίηση του πελάτη).»¹⁴

A) Πωλήσεις

Το τμήμα των πωλήσεων χαρακτηρίζεται πηγή ενέργειας, ολόκληρης της οργάνωσης. Ελάχιστοι, από τους εκτός του ξενοδοχείου, αντιλαμβάνονται ότι ο διευθυντής πωλήσεων καλείται να πάρει τις περισσότερες αποφάσεις, που επηρεάζουν όχι μόνο τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές εισπράξεις, από κάθε άλλον προϊστάμενο τμήματος.

Όταν πρόκειται για μικρότερες ομάδες, που μπορούν να εξυπηρετηθούν από ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο, τότε απαιτείται η λήψη των περισσότερων αποφάσεων από την ανώτατη διοίκηση και συχνά δημιουργούνται προβλήματα μεταξύ των τμημάτων. Ο διευθυντής του τμήματος τροφίμων και ποτών και ο υπεύθυνος συνεστιάσεων, σπάνια

¹⁴ Βλ. Διοίκηση Ξενοδοχείων Management, Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Σταμούλης Αθήνα 2002,σελ 110.

βλέπουν με καλό μάτι την παραχώρηση αιθουσών για συσκέψεις. Τα ενοικιαζόμενα δωμάτια στο κοινό είναι πολύ σημαντικά γι' αυτούς και για τον πρόσθετο λόγο ότι συνήθως το τμήμα τροφίμων και ποτών επιφορτίζεται με την εργασία της τακτοποίησης και της καθαριότητας αυτών των αιθουσών. Οι ειδικές εκπτώσεις στα τρόφιμα αυξάνουν το κόστος των τροφίμων και επηρεάζουν αρνητικά τα κέρδη του τμήματος. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η πιθανή απώλεια εσόδων από το εστιατόριο. Μια αίτηση για συνεστίαση δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή αν η αίθουσα έχει κρατηθεί για μια ομάδα συνέδρων. Πολλοί διευθυντές συνεστιάσεων έχουν προσπαθήσει να εξηγήσουν τα φτωχά αποτελέσματα ενός μήνα εργασιών αναφέροντας αυτόν ακριβώς το λόγο. Έχουν, επίσης, γίνει οξύτερες συζητήσεις όσον αφορά την αποδοχή συνέδρων στη διάρκεια ορισμένων μηνών του έτους, εξαιτίας πιθανών απωλειών από εργασίες συνεστιάσεων, ιδίως τακτικών πελατών. Το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων πιστεύει ότι οι τοπικές οργανώσεις, εταιρίες και ομάδες, που οργανώνουν κάθε χρόνο ή και συχνότερα συνεστιάσεις, δε θα επανέλθουν αν υποχρεωθούν να καταφύγουν σε ένα άλλο ξενοδοχείο και το βρουν εξίσου ή και πιο ελκυστικό. Έτσι αναπτύσσεται μεταξύ διαφόρων τμημάτων υγιής ανταγωνισμός, η λύση του οποίου ανήκει στην αποκλειστική αρμοδιότητα του γενικού διευθυντή.

B) Εργασιακές συγκρούσεις

Οι εργασιακές σχέσεις ανήκουν συχνά στην ευθύνη του διευθυντή προσωπικού, ο οποίος χειρίζεται συνήθως τα πολλά προβλήματα και τις σοβαρές ή ασήμαντες διαμάχες της Διοίκησης με τους υπαλλήλους, αλλά και μεταξύ των υπαλλήλων, που ανακύπτουν από την καθημερινή λειτουργία του ξενοδοχείου. Όταν εμπλέκεται κάποιο εργατικό συνδικάτο και ο εργαζόμενος καταφεύγει σ' αυτό ζητώντας συμπαράσταση, ο διευθυντής προσωπικού θα συναντηθεί με τον εκπρόσωπο του εργατικού συνδικάτου για να επιλύσουν τις διαφορές αυτές. Μόνον όταν η διαφωνία είναι σοβαρή ή δεν μπορεί να λυθεί στο επίπεδο του ξενοδοχείου και απαιτείται διαιτησία ή προσφυγή σε δικαστήριο, μόνο τότε θα πρέπει να επέμβει ο γενικός διευθυντής. Κανένας γενικός διευθυντής δε θέλει να χάσει μια δίκη αυτού του είδους, ενώ η συσσώρευση πολλών τέτοιων δυσμενών αποφάσεων μπορεί να βλάψει σοβαρά το ηθικό και την πειθαρχία του προσωπικού, επομένως και την εξυπηρέτηση των πελατών. Οι λόγοι αυτοί είναι αρκετοί, για να δικαιολογείται η δέσμευση ότι πριν γίνει το τελευταίο αυτό βήμα στις εργασιακές σχέσεις, θα πρέπει να έχει δώσει την έγκριση της η ανώτατη διοίκηση.

Γ) Μίσθωση καταστημάτων και εκχώρηση δικαιωμάτων εκμετάλλευσης

Μολονότι ο ιδιοκτήτης ή ιδιοκτήτες ξενοδοχείου θα προσδιορίσουν ορισμένες κατευθύνσεις μίσθωσης, οι πραγματικές διαπραγματεύσεις, ιδίως για την ανανέωση των μισθωτηρίων, διεξάγονται από το γενικό διευθυντή ή από εξουσιοδοτημένο εκπρόσωπο του. Οι επαγγελματίες που μισθώνουν τα καταστήματα του ξενοδοχείου, οι ανάδοχοι και το προσωπικό τους συνδέονται, στα μάτια του κοινού, με το ξενοδοχείο και σε ορισμένες περιπτώσεις θεωρούνται ως υπάλληλοι του. Επομένως, επηρεάζουν άμεσα τις σχέσεις των πελατών με το ξενοδοχείο και πρέπει να παρακολουθούνται με τον ίδιο τρόπο όπως και κάθε τμήμα του ξενοδοχείου του οποίου οι υπάλληλοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες. Ωστόσο, μόνο ο γενικός διευθυντής έχει το απαιτούμενο κύρος και σε τελευταία ανάλυση, την εξουσία να ασκήσει αυτό τον έλεγχο.

Δ) Διασκέδαση

Πολλά ξενοδοχεία προσφέρουν γεύμα μετά μουσικής στα εστιατόρια τους ή κάποια μορφή διασκέδασης στο μπαρ ή στην αίθουσα ποτών και πολλά έχουν, επίσης, night club. Η μίσθωση μουσικών και καλλιτεχνών ψυχαγωγίας θα έπρεπε, κανονικά, να ανήκει στην αρμοδιότητα του διευθυντή τροφίμων και ποτών. Ωστόσο, ποτέ δε γνωρίσαμε ένα γενικό διευθυντή που να μην κράτησε για τον εαυτό του τουλάχιστον το δικαίωμα αποδοχής ή άρνησης, πριν από την τελική έγκριση, της μορφής και του τύπου της ψυχαγωγίας.

Υπάρχουν μερικοί πολύ βάσιμοι λόγοι για μια τέτοια στάση. Ο πρώτος είναι το κόστος, σε σύγκριση με το αναμενόμενο εισόδημα και όλοι οι σχετικοί παράγοντες-παραδείγματος χάρη, οι αυξήσεις-επιβαρύνσεις στις τιμές των φαγητών ή ποτών, ο καθορισμός ελάχιστης τιμής κατ' άτομο. Ένας άλλος και σημαντικότερος λόγος, συνδέεται με τις μεγάλες ευθύνες της θέσης. Ο γενικός διευθυντής θα πρέπει να είναι εξοικειωμένος με την τοπική αγορά, να κατανοεί και να γνωρίζει τις προτιμήσεις των πελατών, να διαμορφώνει, προβάλλει και διατηρεί την επιθυμητή εικόνα του ξενοδοχείου. Από αυτό συνάγεται, λοιπόν, ότι είναι σε καλύτερη θέση να επιλέξει μουσικούς, καλλιτέχνες ή το είδος της ψυχαγωγίας που αρέσει περισσότερο στους πελάτες του ξενοδοχείου και ταυτόχρονα να διατηρήσει την εικόνα του ξενοδοχείου.

Στο τμήμα αυτό επισημάναμε εκείνες τις λειτουργίες που εποπτεύουν προσωπικά οι γενικοί διευθυντές. Δε συμμετέχουν όλοι οι διευθυντές στην ίδια έκταση σε όλες αυτές τις ευαίσθητες περιοχές. Οι αποφάσεις αυτές εξαρτώνται από τον τύπο του ξενοδοχείου, τις προτεραιότητες που έχουν τεθεί, αλλά και από την παιδεία και τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα του διευθυντή.

4° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΤΟ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις μπορούμε να εφαρμόσουμε τις αρχές του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Ωστόσο εμφανίζονται κάποια προβλήματα σχετικά με την εφαρμογή της θεωρίας του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας λόγω των ιδιοτεροτήτων που υπάρχουν στη λειτουργία των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά από αυτά τα προβλήματα:

- 1. Προσδοκίες πελατών - αντιλήψεις μάνατζμεντ.** Η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης – καταναλωτής μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή.
- 2. Αντιλήψεις μάνατζμεντ – προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης.** Μερικές φορές το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μάνατζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες του πελάτη.
- 3. Οι προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης – παροχή εξυπηρέτησης.** Το μάνατζμεντ μπορεί να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες του πελάτη, πλην όμως έχει αποτύχει στο σχεδιασμό, στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής και στον καταμερισμό των εργασιών για την πιο κατάλληλη ανταπόκριση. Έτσι είναι αναμενόμενο να παρουσιαστούν επικαλύψεις, μη σαφής προσδιορισμός δραστηριοτήτων τμημάτων, δημιουργία πνεύματος ανευθυνότητας σε κάποιους εργαζόμενους και αδυναμία καταλογισμού ευθυνών.
- 4. Παροχή εξυπηρέτησης – εξωτερική επικοινωνία.** Τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν μερικές φορές να επηρεάσουν τις προσδοκίες του πελάτη. Μια εταιρεία που χρησιμοποιεί σαν διαφημιστικό σλόγκαν το χαμόγελο και το ευδιάθετο παρουσιαστικό του προσωπικού, χωρίς να είναι σε θέση να παράσχει φιλική εξυπηρέτηση είναι δυνατό να διακόψει την εκστρατεία και να την αποσύρει.
- 5. Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση – παρασχεθείσα εξυπηρέτηση.** Εάν οι προσδοκίες του πελάτη συνάδουν με την εμπειρία της εξυπηρέτησης, προφανώς το επίπεδο εξυπηρέτησης θα γίνει ευνοϊκά αντιληπτό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους οι τουριστικές επιχειρήσεις τηρούν συστήματα αρχείων για τους πελάτες. Ένας πελάτης επιστρέφοντας σε ένα ξενοδοχείο μετά από κάποιο χρονικό διάστημα θα μείνει ευχάριστα έκπληκτος αν

ανακαλύψει ότι θυμούνται τις προτιμήσεις του. Για παράδειγμα, ένα δωμάτιο κοντά στο ασανσέρ με ένα μεγάλο γραφείο. Αυτό στη πράξη σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση ξεπερνά τις προσδοκίες του.

- 6. Έλλειψη προτύπων.** Δεν υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη εικόνα για το τι ακριβώς έργο πρέπει να γίνει, πότε και πως. Αυτό σε συνδυασμό με την σχετικά χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού έχει σαν αποτέλεσμα ο κάθε εργαζόμενος να ορίζει τα δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης και κατ' επέκταση μειωμένη συμβολή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- 7. Ουσιαστική έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.** Ελάχιστοι ελέγχονται ως προς την ποιοτική και ποσοτική τους απόδοση στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις και ελάχιστοι ανταμείβονται με βάση αυτήν. Έτσι η ανταμοιβή της πλειοψηφίας των εργαζομένων γίνεται με βάση το χρόνο παραμονής τους στον εργασιακό χώρο και την ειδικότητά τους και όχι με βάση το τι πραγματικά αποδίδουν. Αυτό επιφέρει μειωμένη ή ανύπαρκτη διάθεση για αυξημένη και βελτιωμένη ποιοτικά απόδοση από τους εργαζομένους.
- 8. Μη σωστή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.** Σε αρκετές περιπτώσεις η τιμή που καλείται να πληρώσει ο πελάτης δεν καθορίζεται από το κόστος υπηρεσίας συν το ποσοστό κέρδους, αλλά αποτελεί μια «αυθαίρετη» συνάρτηση της τιμής που ισχύει στην αγορά, δηλαδή το πόσο πωλούν οι ανταγωνιστές στην περιοχή, ή πόσο καθορίζει ο ΕΟΤ ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκουν οι μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις. Υφίσταται λοιπόν μια δυσανάλογη σχέση ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής. Έτσι λοιπόν συχνά ο πελάτης χαρακτηρίζει υψηλή ή χαμηλή την ποιότητα των υπηρεσιών, όχι ένεκα της τιμής της πώλησης που πληρώνει. Στις περισσότερες το αποτέλεσμα της σύγκρισης που κάνει ο πελάτης είναι αρνητικό.
- 9. Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές.** Αυτές αφορούν στη συνεργασία προϊσταμένων-υφισταμένων. Συμβαίνει κάποια στελέχη να αδυνατούν να ηγηθούν, να καθοδηγήσουν αλλά και να εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους, επειδή δεν έχουν ανάλογες εμπειρίες, αλλά και κυρίως επειδή δεν έχουν τις απαιτούμενες για αυτό γνώσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων φτωχές ανθρώπινες σχέσεις και τέλος ανεκπαιδευτοι υφιστάμενοι.
- 10. Μη αναγνώριση της καλής απόδοσης.** Όταν η μόνη φορά που ένας ξενοδοχοϋπάλληλος ακούει για την δουλειά του είναι όταν η διοίκηση δεν είναι ευχαριστημένη από αυτόν ή ένα

διευθυντικό στέλεχος σπάνια χαίρει ουσιαστικής αναγνώρισης των υψηλών αποτελεσμάτων του, τότε το επακόλουθο είναι η απογοήτευση του εργαζόμενου και στη συνέχεια αδιαφορία για την εργασία του.

- 11. Μη επαρκής αριθμός εργαζομένων.** Η έλλειψη προσωπικού σε τμήματα όπως οι όροφοι ή το εστιατόριο συνεπάγεται υπερβολικό φορτίο εργασίας σε κάποιες χρονικές περιόδους. Έτσι οι υπηρεσίες προς τον πελάτη δεν είναι προσεγμένες (λόγω βιασύνης του υπαλλήλου) και ακόμα σε ελάχιστες περιπτώσεις παρατηρείται παντελής έλλειψη αυτών.
- 12. Πλήρης έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων.** Με εξαίρεση ορισμένες πολυεθνικές ξενοδοχειακές μονάδες, το προσωπικό δεν έχει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες συμπεριφοράς, ανάλογες του τμήματος και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεται.
- 13. Ουσιαστική έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.** Αποτέλεσμα αυτής της έλλειψης είναι να μη γνωρίζουν ούτε τα στελέχη ούτε το υπόλοιπο προσωπικό που απασχολούνται στα ξενοδοχεία, αν η ποιότητα που προσφέρουν ικανοποιεί τον πελάτη ή είναι ανάλογη της κατηγορίας του ξενοδοχείου.
- 14. Μη εφαρμογή τεχνικών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.** Αυτή έχει σαν αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες να μην ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στις προσδοκίες του πελάτη. Επιπλέον το ξενοδοχείο πάσχει από έλλειψη πληροφοριών για το τι πραγματικά ευχαριστεί ή δυσανασχετεί τον πελάτη σε αυτό.
- 15. Η σύγχρονη έκφραση της εργασιακής ηθικής.** Αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως «δεινό» και επιδιώκουν να την αποφεύγουν. Έτσι παρατηρείται περιορισμένη προσπάθεια και ελάχιστο ενδιαφέρον για αυτή τη δουλειά τους.
- 16. Η αμφισβήτηση της παραδοσιακής σχέσης προϊσταμένου-υφισταμένου.** Οι εργαζόμενοι επιδιώκουν πρώτα την προσωπική ικανοποίηση και τη μεγιστοποίηση των ωφελειών σε βάρος της επιδίωξης των στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί επιδιώκονται μέσω των συστημάτων τυπικής δομής και εξουσίας. Αυτό επιφέρει ελάχιστη σύμπτωση στόχων, καθορισμό ειδικών προτύπων και αδυναμία εξασφάλισης ομοιότυπης πολιτικής δράσης και συμπεριφοράς.

4.2 Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στον τομέα των υπηρεσιών το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας παρουσιάζεται ως ιδανικό για τον απλούστατο λόγο ότι προσδοκά να καλύψει τις ανάγκες όλων όσων συμμετέχουν στην παροχή τους. Ένα σύστημα που χρησιμοποιείται είναι η ανάλυση των καλύτερων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε σχέση με τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν.

Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας μπορεί να γίνει με τη δειγματοληπτική παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων από την πρότυπη ποιότητα και τη διόρθωση των σφαλμάτων.

Οι μελέτες κόστους ποιότητας έχουν ως αντικείμενο τον εντοπισμό του σημείου, όπου επιτυγχάνεται το μικρότερο κόστος με την υψηλότερη ποιότητα.

Οι κύκλοι ποιότητας αφορούν σε ομάδες εργαζομένων που συναντώνται μια περίπου ώρα εβδομαδιαία, συζητούν και υποβάλλουν προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας στον τομέα τους, στο κλίμα εργασίας, στα προϊόντα, στις πρώτες ύλες και γενικότερα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης για τις οποίες μπορούν να έχουν άποψη. Ακόμα και όταν οι προτάσεις της ομάδας δεν είναι αξιόλογες, επηρεάζεται ο προσανατολισμός της κουλτούρας της επιχείρησης προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Η ικανοποίηση ορισμένων προδιαγραφών ποιότητας δίνει στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα λήψης συμβόλων ποιότητας (πιστοποίηση ποιότητας), όπως ISO 9001 για την ποιότητα του προϊόντος, ISO 14000 για την προστασία του περιβάλλοντος και HACCP για την υγιεινή των τροφίμων τους. Η πιστοποίηση ποιότητας αποτελεί σημαντικό εργαλείο των πωλήσεων, διότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις επιλογές της πελατείας τους. Βέβαια η διαδικασία κατάταξης των ξενοδοχείων σε κατηγορίες αστέρων αποτελεί ταυτόχρονη κατάταξη σε επίπεδα ποιότητας, ώστε ένας καταναλωτής μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων ότι ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων είναι ποιοτικότερο από ένα τεσσάρων.¹⁵

43 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η επαφή και η συνδιαλλαγή με τους πελάτες απαιτεί πολλές κατευθυντήριες αρχές, μεθόδους και ικανότητες. Η πρόσωπο με πρόσωπο σχέση πελάτη – υπαλλήλου κατά τη διαδικασία παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, επηρεάζει αυτή τη διαδικασία. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δεν λειτουργεί μόνο ως αγοραστής – λήπτης της υπηρεσίας αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και της συμπεριφοράς του υπαλλήλου. Η εκδήλωση ή όχι

¹⁵ Βλ. Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1991, σελ.55.

του αποτελέσματος της αξιολόγησης, αλλά και ο τρόπος εκδήλωσης, επηρεάζει σημαντικά τον υπάλληλο άμεσης εξυπηρέτησης για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι απαραίτητο η οργανωτική δομή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης να συμβάλλει στην προσήλωση στις βασικές της αρχές και να διευκολύνει τους επιδιωκόμενους στόχους. Με την υιοθέτηση των διαδικασιών ως πρώτου πλάνου αναφοράς, χωρίς να καταργείται η σημασία των βασικών λειτουργιών, η διοίκηση επιτυγχάνει τα ακόλουθα σημαντικά πλεονεκτήματα:

- **Υπάρχει σαφής εικόνα για το ποιος σε κάθε περίπτωση είναι ο πελάτης.** Ο εξωτερικός πελάτης ή καταναλωτής είναι αυτός τον οποίο εξυπηρετούν οι βασικές διαδικασίες, ενώ οι υποστηρικτικές διαδικασίες καλύπτουν τις ανάγκες για ποιότητα, παραγωγικότητα και καλές συνθήκες απασχόλησης για τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.
- **Προσδιορίζονται τα κριτήρια απόδοσης της κάθε διαδικασίας για την ικανοποίηση πελατών και για την επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής την οποία στηρίζουν.** Ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι η ασάφεια της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, όπως αυτή προσδιορίζεται από μετρήσιμους στρατηγικούς στόχους σε προκαθορισμένους χρόνους. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιγράφουν τον τρόπο που η διοίκηση προσπαθεί να πλησιάσει ή να κάνει πραγματικότητα όλα αυτά που με γενικό τρόπο προσδιορίζουν το «όραμα» που κινητοποιεί και κατευθύνει τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Η επιτυχής εφαρμογή μιας στρατηγικής εξαρτάται καθοριστικά από τον τρόπο που η κάθε διαδικασία που τη στηρίζει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Αυτό με τη σειρά του, επιβάλλει η κάθε διαδικασία να αξιολογείται με κριτήρια απόδοσης, ώστε οι επιδόσεις της για κάθε κριτήριο να ισοδυναμούν με διακριτή συμβολή στον κάθε στρατηγικό στόχο. Για παράδειγμα αν ο στρατηγικός στόχος είναι να αυξήσει η επιχείρηση το μερίδιο αγοράς, θα πρέπει να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε υψηλή ποιότητα και καλή τιμή. Η ικανότητα για καλή ποιότητα εξαρτάται από την ποιότητα των διαδικασιών της επιχείρησης και η δυνατότητα για ανταγωνιστικές τιμές από το κόστος, που επηρεάζεται από την παραγωγικότητα των διαδικασιών και εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η κάθε στρατηγική για να επιτύχει απαιτεί την ικανότητα της κάθε διαδικασίας για ανάλογες επιδόσεις σε επιλεγμένα κριτήρια απόδοσης, για να επιτύχει τις επιδόσεις αυτές, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζει τις απαιτούμενες επιδόσεις από τους εργαζομένους σε κάθε θέση

εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν εκπαιδευμένα άτομα με τα κατάλληλα μέσα και εξοπλισμό και ισχυρά κίνητρα, ώστε να επιδιώξουν τις επιθυμητές επιδόσεις.

- **Παρέχεται μια πλήρης και κατανοητή περιγραφή του τρόπου με τον οποίο εκτελείται η κάθε διαδικασία.** Αυτή η περιγραφή προσδιορίζεται με τα διαδοχικά στάδια και για κάθε ένα από αυτά με τις απαραίτητες επεξεργασίες ή εργασίες από ομάδες εργαζομένων ή άτομα.
- **Προσδιορίζεται με σαφήνεια ο τρόπος που η κάθε βασική λειτουργία συμβάλλει στην εκτέλεση κάθε διαδικασίας.** Αυτό γίνεται κατανοητό με την κατάλληλη απεικόνιση της διαδικασίας, στην οποία προσδιορίζεται όχι μόνο ποια εργασία γίνεται, αλλά και ποιο τμήμα ή διεύθυνση σε συγκεκριμένη λειτουργία του μάρκετινγκ.

Υπάρχουν 28 σημεία για την επιτυχή εφαρμογή του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις:

- ✓ Συνεχής επανάληψη του σκοπού επιχείρησης.
- ✓ Συνεχής επιβεβαίωση της πίστης των υπαλλήλων της επιχείρησης.
- ✓ Επανασχεδιασμός του συστήματος και όχι συνεχής διόρθωση των λαθών.
- ✓ Κατανόηση της ιδέας ότι οι τιμές δεν είναι το πάν.
- ✓ Συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- ✓ Άμεση εκπαίδευση των νεοπροσλαμβανόμενων υπαλλήλων.
- ✓ Προσδιορισμός υπευθύνων και ανάθεση υπευθυνοτήτων σε όλους.
- ✓ Δημιουργία ατμόσφαιρας συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων.
- ✓ Δημιουργία συνεργασίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης.
- ✓ Εστίαση στην ποιότητα και ικανοποίηση του πελάτη, όχι σε ποσοτικούς στόχους.
- ✓ Έρευνα για τη γνώμη του πελάτη και υιοθέτηση νέων στόχων για τη βελτίωση.
- ✓ Επιδοκιμασία της ικανότητας των υπαλλήλων.
- ✓ Προγράμματα εκπαίδευσης και βελτίωσης των ήδη υπαρχόντων γνώσεων.
- ✓ Ανάθεση ευθυνών στους υπαλλήλους με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.
- ✓ Προσδιορισμός της έννοιας της ποιότητας σε όλους.
- ✓ Δημιουργία ομάδων για εστίαση σε σημεία που απαιτούν βελτίωση.
- ✓ Μέτρηση των προβλημάτων και των διορθωτικών ενεργειών.
- ✓ Εστίαση της προσοχής των υπαλλήλων στη δημιουργία ενός ξενοδοχείου με φήμη στην ποιότητα.
- ✓ Επανασχεδιασμός του συστήματος ώστε να μην επαναλαμβάνονται τα ίδια λάθη.
- ✓ Προσπάθεια για τελειότητα.

- ✓ Προσδιορισμός χρονικών στόχων για την επίτευξη της ποιότητας.
- ✓ Προσδιορισμός των αναγκών για εκπαίδευση.
- ✓ Προσδιορισμός τόσο προσωπικών στόχων όσο και στόχων σε επίπεδο ομάδας.
- ✓ Ατμόσφαιρα συνεργασίας ανάμεσα σε υψηλόβαθμα και χαμηλόβαθμα στελέχη.
- ✓ Επιβράβευση των βελτιώσεων της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών.
- ✓ Συνεχής βελτίωση της ποιότητας.¹⁶

4.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σε ολόκληρο τον αναπτυσσόμενο κόσμο, οι επιχειρήσεις, δημόσιες και ιδιωτικές, εφαρμόζουν, η μια μετά την άλλη, τις αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στην περίπτωση αυτή, όλες οι λειτουργικές τους δραστηριότητες, προσδιορίζονται με βάση την ολική ποιότητα. Αναμφίβολα, η κινητοποίηση γύρω από την ποιότητα δεν μπορεί παρά να αφορά άμεσα την τουριστική βιομηχανία, καθώς και δεν υπάρχει ίσως πιο δεικτικός χώρος από τον τουρισμό, για τα ζητήματα ποιότητας. Άλλωστε, ο υψηλής στάθμης τουρισμός που αναζητούμε ως χώρα, κερδίζεται μόνο με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, που με τη σειρά τους, «νομιμοποιούνται» να είναι και ακριβότερες. Διότι η ποιότητα είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μη φθηνές αγορές.

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, ως μια από τις μεγαλύτερες ελληνικές, υπό κρατικό έλεγχο επιχειρήσεις και ως μοναδικός φορέας διαχείρισης του Ελληνικού Τουρισμού δεν θα πρέπει να εξαιρείται από τις επιχειρήσεις εκείνες που λειτουργούν σύμφωνα με τις επιταγές της σύγχρονης φιλοσοφίας διοίκησης του 21^{ου} αιώνα. Οι κεντρικοί άξονες αυτής της φιλοσοφίας διοίκησης στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις, θα πρέπει να επικεντρώνονται σε δύο βασικά σημεία:

- 1) Στην παραγωγή του τουριστικού προϊόντος, με βάση τις προδιαγραφές ισότιμης σχέσης τιμής – ποιότητας
- 2) Στην ποιοτική εργασία των εμπλεκόμενων στον τουρισμό.

Όσο αφορά το δεύτερο βασικό σημείο που αναφέρθηκε, αξίζει να γίνουν ορισμένες επισημάνσεις, που αφορούν την πορεία της Ελλάδας προς την κατεύθυνση αυτή.

Οι συνολικές τάσεις αναβάθμισης στον τουριστικό τομέα, απαιτούν παρεμβάσεις και πολιτικές, σε τομείς και σε υπηρεσίες, που αφορούν σε κάποιο βαθμό μόνο την τουριστική δραστηριότητα. Η αναβάθμιση συνδέεται άμεσα με την άμβλυνση της εποχικότητας. Μέσα

¹⁶ Βλ. Βελτίωση Ποιότητας, Β Έκδοση, Γεωργίου Δ. Τσιότρα, Εκδόσεις Ε.Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.418.

από αυτήν, θα προκύψει η αναβάθμιση της προσφοράς, αφού θα λυθούν πάγια προβλήματα που αφορούν την απασχόληση, αλλά και την εκπαίδευση και κατάρτιση του εργατικού δυναμικού. Οι σχετικές προτάσεις αντιμετώπισης του ζητήματος, αφορούν την ανάληψη μέτρων ώστε ο καιρός της ανεργίας να γίνει χρόνος κατάρτισης και να κατοχυρωθεί η επαναπασχόληση κατά διαδοχικές τουριστικές περιόδους.

Στο σημείο αυτό, αξίζει να επισημανθεί το γεγονός ότι, ενώ η κυρίαρχη άποψη ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι συνάρτηση του επαγγελματισμού και της αναβάθμισης της εργασίας, έχει επισημανθεί ένας μεγάλος αριθμός τουριστικών επιχειρήσεων, στην Ελλάδα να λειτουργεί με ανειδίκευτο προσωπικό. Σημαντικό σημείο, αποτελεί και η καταγραφή των προβλημάτων σχετικά με την εκπαίδευση που παρέχουν οι τουριστικές σχολές, από τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων του κλάδου. Θεωρούν ότι η οργάνωση των σχολών είναι ανεπαρκής και ότι οι απόφοιτοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά, στις αυξημένες απαιτήσεις του επαγγέλματος. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται στη μη σωστή εκμάθηση ξένων γλωσσών, στην ελλιπή πρακτική εξάσκηση και γενικότερα στην έλλειψη της γνώσης της λειτουργίας των μονάδων αυτών, σε πρακτικό επίπεδο. Εξάλλου, από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, καταγράφηκε από τα διευθυντικά στελέχη, ο σημαντικός ρόλος του training on the job, παράλληλα ωστόσο, με την αδυναμία πραγματοποίησής του, όταν τις θέσεις προϊσταμένων τις κατέχουν άτομα χωρίς την απαιτούμενη εκπαίδευση.

Είναι αναγκαία, λοιπόν, η πραγματοποίηση ενός ποιοτικού άλματος, μέσα από την συνεργασία των επιχειρήσεων, των εργαζομένων αλλά και του κράτους, με στόχο τον σχεδιασμό νέων πολιτικών διαχείρισης θεμάτων, σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και την προσφορά υπηρεσιών. Καθίσταται αναγκαία η ενίσχυση των διαδικασιών κατάρτισης από το κράτος. Μιας κατάρτισης, η οποία θα μπορεί να συνδεθεί τόσο με την αύξηση της απασχόλησης όσο με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων.

4.5 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

- Από την εμπειρία της λειτουργίας του internet κατέστη σαφές ότι η δομή του κυβερνοχώρου είναι χαώδης. Οι επιχειρηματίες του χώρου συνειδητοποίησαν ότι δεν αρκεί να προβληθούν, πρέπει να τους βρουν και οι πελάτες. Ήδη διάφοροι οργανισμοί προσπαθούν να βάλουν σε κάποια τάξη τα sites διαφόρων κλάδων. Δείγματα ανάλογα που γίνονται και στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις γίνονται οιωνοί δημιουργίας θεματικών sites τα οποία παρέχουν το

σύνολο των πληροφοριών στο δυνητικό πελάτη, προκειμένου να διαμορφώσει εικονικά το δικό του τουριστικό πακέτο. Για παράδειγμα, η Microsoft, πάντα πρωτοπόρος, σχεδίασε site στο οποίο ξεναγεί τον κάθε επισκέπτη στα βασικά αξιοθέατα του κάθε προορισμού, και του δίνει λίστα με τα ξενοδοχεία της περιοχής. Επίσης συνδέεται με τα web sites των ξενοδοχείων που διαθέτουν κάτι ανάλογο και κάνει αυτόματες κρατήσεις θέσεων σε ορισμένες εταιρείες ναυλωμένων πτήσεων. Αντίστοιχα συστήματα προωθούν στην αγορά και άλλοι μεγάλοι τουριστικοί οργανισμοί, όπως για παράδειγμα ο Thomas Cook. Αξιόλογα δείγματα προς την κατεύθυνση δείχνει και ο ΕΟΤ που έχει αναθέσει σε γνωστή εταιρεία τη δημιουργία CD-ROM με όλα τα καταχωρημένα ξενοδοχεία και τις παροχές τους σε όλη την Ελλάδα. Απαιτείται λοιπόν συνεχής εγρήγορση και υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών και δικτύων διανομής και προβολής, καθώς ακόμη τα μερίδια της ηλεκτρονικής αγοράς τουριστικών υπηρεσιών που θα καταλάβει ο καθένας είναι ρευστά, και θα καθοριστούν από τις δυνάμεις της αγοράς.¹⁷

- Ειδικά για τις ανάγκες των συνεδρίων, η ολλανδική εταιρεία Philips διαθέτει μια σειρά ηλεκτρονικών συσκευών που ανταποκρίνονται στις υψηλές απαιτήσεις των γεγονότων αυτών. Από την πλήρη σειρά συσκευών projectors μέχρι τις βιντεοκάμερες και τα ειδικά ηχητικά συστήματα ο τύπος είναι κοινός: ποιότητα που ανταποκρίνεται στις επαγγελματικές απαιτήσεις. Όλα τα μοντέλα ενσωματώνουν την τεχνολογία Brilliance και διαθέτουν το σύστημα LIMESO για τέλεια πολυσαρωτική επεξεργασία εισόδου με υψηλή ευκρίνεια και χωρίς απώλειες πληροφοριών. Για τις ανάγκες προβολής εξίσου σημαντικά είναι και τα πλέον εξελιγμένα videowall όλων των εταιριών.
- Για τις ανάγκες των συνεδρίων τα ξενοδοχεία και τα συνεδριακά κέντρα εξοπλίζονται με μεταφραστικά συστήματα όπως infraned CCS 400, που καλύπτουν τις προδιαγραφές της Ευρωπαϊκής Κοινότητας του Ευρωκοινοβουλίου. Επιπλέον, για συνέδρια ειδικών απαιτήσεων, με απόλυτη μυστικότητα των συνεδριάσεων, υπάρχουν τα ενσύρματα συστήματα Computerized Wired Phillips.
- Για τις ανάγκες των έχουν κατασκευαστεί σειρές των «ξενοδοχειακών τηλεοράσεων» που προσφέρουν περισσότερα από απλή τηλεθέαση, όπως δυνατότητα πρόσβασης σε ραδιοφωνικά κανάλια, κανάλι πληροφοριών του ξενοδοχείου, ρολόι-ξυπνητήρι κ. α. Έτσι εξασφαλίζεται μέγιστη λειτουργικότητα και οικονομία (μια συσκευή για πολλές λειτουργίες), ενώ ενισχύεται η γενικότερη αίσθηση άνεσης και εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές μονάδες.

¹⁷ Βλ. Βελτίωση ποιότητας, Β Έκδοση, Γεωργίου Δ. Τσιότρα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.425.

- Στην κοινωνία των πληροφοριών με την καθολική επικράτηση των ηλεκτρονικών δικτύων, ο τουρίστας δεν είναι υποχρεωμένος να καταφύγει στις υπηρεσίες κάποιου ταξιδιωτικού γραφείου. Θα επιλέγει το δικό του τουριστικό πακέτο μέσω του υπολογιστή του. Σταδιακά όλες οι επιχειρήσεις παροχής τουριστικών επιχειρήσεων δημιουργούν τα δικά τους Web sites, ώστε να προβάλλουν το τουριστικό τους προϊόν στο διαδίκτυο. Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων, η διάδοση των παγκοσμίως ηλεκτρονικών δικτύων τύπου Ίντερνετ θα επιφέρει την άμεση επαφή του τουρίστα με το σύνολο των πληροφοριών που εκτιμά ότι είναι δυνατόν να τον υποβοηθήσουν στις τελικές τους επιλογές. Στην νέα εποχή λοιπόν ο υποψήφιος τουρίστας θα έχει τη δυνατότητα να εντοπίσει αυτόματα όλα τα διαθέσιμα ξενοδοχεία ενός επιλεγμένου προορισμού για συγκεκριμένη περίοδο. Εξίσου εύκολα θα μπορεί να ξεχωρίσει όσα από αυτά πωλούν το προϊόν στο εύρος των τιμών που διαθέτει. Με την επιλογή του καταλύματος και των λοιπών παροχών (μέσα μετακίνησης, εισιτήρια μετάβασης του εκεί κ.α.) θα συνδέεται με τον τοπικό κόμβο ενός συστήματος κράτησης θέσεων και να κάνει τις κρατήσεις του. Η πληρωμή θα γίνεται μέσω χρέωσης πιστωτικών καρτών ή του τραπεζικού του λογαριασμού. Η απόδειξη θα εκτυπώνεται άμεσα στον προσωπικό του Η/Υ. Και όλα αυτά με τη χρέωση ενός μόνο απλού τηλεφωνήματος.
- Εξοπλίζονται πολλά δωμάτια ξενοδοχείων με Η/Υ, φαξ και σύνδεση στο Internet.
- Γίνονται μικρές απόπειρες για ικανοποίηση του πελάτη με σημαντικά όμως αποτελέσματα, όπως για παράδειγμα η αντικατάσταση των παραδοσιακών κλειδιών των δωματίων με μαγνητικές κάρτες που είναι σαφώς ελαφρύτερες.
- Εγκατάσταση ενός πλέον σύγχρονου τηλεφωνικού κέντρου και ταμπλό τηλεφωνικού μεταλλάκτη. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το ξενοδοχείο Brighton Metropole στη Νότια Αγγλία που σε συνεργασία με την Bailey Telecom LTD εγκατέστησε ένα πλέον εξελιγμένο σύστημα τηλεφωνικού κέντρου που παρείχε σε όλα τα δωμάτια υπηρεσία άμεσης εσωτερικής σύνδεσης, εμφάνιση των ονομάτων των πελατών που καλούν τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου, ώστε να δίνεται αμεσότητα στην επαφή με τον πελάτη, απευθείας σύνδεση με φαξ σε κάθε δωμάτιο, υπηρεσίες voice mail, χρήση internet/e-mail, διευκόλυνση αλλαγής τηλεφωνικών αριθμών σε υπαλλήλους που αλλάζουν χώρο εργασίας αλλά θέλουν να κρατήσουν το ίδιο νούμερο. Επιπλέον, το νέο αυτό σύστημα συνέδεε το κάθε δωμάτιο με την υποδοχή του ξενοδοχείου, ώστε μόλις το δωμάτιο αδειάζει και καθαρίζεται με έναν ειδικό αριθμό που πατά ο υπάλληλος από το δωμάτιο να φαίνεται στη reception ότι είναι έτοιμο να

υποδεχτεί τους νέους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται το check-in. Τέλος, με ένα ακόμη κωδικό που πατά ο υπάλληλος που καθαρίζει και ελέγχει το δωμάτιο μετά από την εκκένωση του, στέλνει στο λογιστήριο μήνυμα για την ορθότητα του λογαριασμού σχετικά με το minibar, ώστε να μη γίνονται λάθη.

4.6 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Το ξενοδοχείο των Ιωαννίνων Egnatia βρίσκεται στο κέντρο της πόλης που εξυπηρετεί και τον πιο απαιτητικό πελάτη. Σε συνομιλία που έκανα με το Διευθυντή του ξενοδοχείου τον Κ. Αλεξίου Αλέξανδρο του υπέβαλα τις παρακάτω ερωτήσεις:

- **Πόσα δωμάτια έχει το ξενοδοχείο σας;**

52 φιλόξενα δωμάτια, με τηλεόραση, κλιματισμό, όπου προσφέρουν στον επισκέπτη άνεση και ξεκούραση με τον καλύτερο τρόπο.

- **Ποιος είναι ο αριθμός των ατόμων που απασχολεί το ξενοδοχείο σας;**

Συνολικά απασχολούμε 10 άτομα.

- **Στόχος σας είναι η ικανοποίηση των πελατών σας ή το κέρδος της επιχείρησης;**

Σαν στόχους έχουμε: **1)** την πλήρη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μας, **2)** την παροχή υψηλής ποιότητας των υπηρεσιών μας, **3)** την αυστηρή τήρηση των αρχών του HACCP σε όλο το φάσμα των σχετικών δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου, **3)** συνεχής βελτίωση της επίδοσης των δραστηριοτήτων του ξενοδοχείου σε ότι αφορά θέματα ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων και ποτών. Είμαστε γνώστες των απαιτήσεων των πελατών μας και τις ικανοποιούμε με τον απλούστερο τρόπο. Με την εμπλοκή όλου του προσωπικού προσπαθούμε να κάνουμε τον πελάτη να νιώθει άνετα «σαν να είναι στο σπίτι του», να επιτρέπει στον πελάτη να νιώσει ότι δεν είναι ένα απρόσωπο νούμερο πίσω από μια κλειστή πόρτα σε ένα μακρύ διάδρομο αλλά κάποιος γνωστός επισκέπτης σε ένα φιλικό περιβάλλον. Μέσα από την άριστη ικανοποίηση των πελατών μας επιτυγχάνεται και η αύξηση των κερδών της επιχείρησης μας.

- **Ποιος είναι ο σωστός τρόπος πρόσληψης προσωπικού;**

Πρέπει οι υποψήφιοι να διαθέτουν τις ικανότητες, τα προσόντα και τη νοοτροπία που απαιτούνται για την εκτέλεση καθηκόντων σχετικά με τη θέση εργασίας. Επίσης πρέπει να υπάρχει η ικανότητα ομαδικής εργασίας και οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.

- **Ποιά θεωρείται ότι είναι τα σημαντικότερα προσόντα και ικανότητες που πρέπει να διαθέτει κάποιος υποψήφιος εργαζόμενος για την επιχείρηση σας;**

Κάποιος υποψήφιος εργαζόμενος θα πρέπει να διαθέτει πτυχίο τουριστικής σχολής, άριστη γνώση Αγγλικής γλώσσας, άριστη γνώση Η/Υ, προϋπηρεσία σε ανάλογη θέση, να είναι φιλικός, ευγενής, ευχάριστος χαρακτήρας, τίμιος, να τον διακατέχει το αίσθημα της συναδελφικότητας, να έχει επαγγελματική συμπεριφορά και ομαδικό πνεύμα εργασίας.

- **Απαιτείται για την πρόσληψη κάποιου εργαζομένου στο τμήμα υποδοχής να διαθέτει κάποια πιστοποίηση στη γνώση Η/Υ;**

Απαιτείται να υπάρχει άριστη γνώση Η/Υ σε περιβάλλον windows, ο εργαζόμενος στο τμήμα υποδοχής πρέπει να διαθέτει και άλλα προσόντα όμως όπως ανέφερα και πριν να υπάρχει πτυχίο τουριστικής σχολής, γνώση Αγγλικών, διετή εμπειρία σε ίδια θέση εργασίας, ηλικία έως 35 ετών, να έχει υπευθυνότητα, σοβαρότητα, ευχάριστη προσωπικότητα, ευχέρεια στις δημόσιες σχέσεις, ευελιξία και προσαρμοστικότητα, επαγγελματική εμφάνιση και συμπεριφορά. Η υποδοχή του ξενοδοχείου είναι ο πρώτος και ο τελευταίος χώρος που έρχεται σε επαφή ο πελάτης με το προσωπικό του ξενοδοχείου και παίζει σημαντικό ρόλο για την εικόνα που θα διαμορφώσει ο πελάτης για το ξενοδοχείο μας.

- **Θα ήσασταν διατεθειμένοι να πληρώσετε εάν δεν το έχετε κάνει ήδη την κατάρτιση του προσωπικού σας;**

Πρέπει το προσωπικό να είναι εκπαιδευμένο και για αυτό το λόγο τους στέλνουμε συνεχώς σε σεμινάρια, όπου εκεί ενημερώνονται, εφοδιάζονται με γνώσεις, ενθαρρύνονται, ξεφεύγουν από τον παραδοσιακό τρόπο που έμαθαν να σκέφτονται για την επίλυση των προβλημάτων και μπορούν να αναπτύξουν την αντίληψή τους καθώς και νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων, κ. α. Με την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να έχουμε μια ομάδα υψηλών αποδόσεων με αποτέλεσμα οι πελάτες μας και εμείς να είμαστε ευχαριστημένοι.

- **Έχετε αγοράσει κάποιο λογισμικό για την καταχώρηση των πελατών σας σε μια βάση δεδομένων;**

Σαφώς και έχουμε ειδικό λογισμικό που περιλαμβάνει το σύστημα κρατήσεων, το σύστημα υποδοχής, τη λογιστική παρακολούθηση των πελατών μας και την πληροφόρηση διοίκησης. Με αυτό το λογισμικό έχουμε τη δυνατότητα για ακριβείς πληροφορίες, είναι γρήγορο στις πληροφορίες, υπάρχει εξοικονόμηση του χρόνου, είναι φιλικό προς τον χρήστη, δεν παρουσιάζει λάθη και παρέχει πληρότητα εφαρμογών με σκοπό την πλήρη και ορθή κάλυψη των αναγκών του τμήματος υποδοχής.

- **Εάν δεν διαθέτατε λογισμικό για την καταχώρηση των πελατών σας θα ήσασταν διατεθειμένοι να δαπανήσετε ένα ποσό για την απόκτηση του;**

Εάν δεν είχαμε λογισμικό για την καταχώρηση των πελατών μας σίγουρα θα ήμουν πρόθυμος να δαπανήσω ένα ποσό για την απόκτηση του γιατί είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει στο ξενοδοχείο μας, έχει δημιουργηθεί για τον καλύτερο έλεγχο της επιχείρησης και καλύπτει τις εργασίες και τις ανάγκες της ξενοδοχειακή μας μονάδα.

- **Πως αξιολογείται τη διάθεση κάποιου πληροφοριακού συστήματος για μια ξενοδοχειακή μονάδα;**

Πιστεύω ότι είναι πολύ σημαντικό το πληροφοριακό σύστημα για μια ξενοδοχειακή μονάδα όπου μέσα από αυτό υλοποιούνται πιο εύκολα τα σχέδια μας, μπορούμε εύκολα και γρήγορα να εξυπηρετούμε τους πελάτες μας, κ.τ.λ. Προκειμένου να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις των πελατών μας υιοθετούμε την ιδέα του εκσυγχρονισμού.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ένα κομμάτι της οικονομικής και κοινωνικής πραγματικότητας, που είναι υπεύθυνο για την ισχύ ή μη των επιχειρήσεων, για τη συσσώρευση πλούτου σε ορισμένα χέρια, για τα αγαθά που καταναλώνουν οι σύγχρονοι άνθρωποι και για τον τρόπο ζωής μας, κ .α.

Προσεγγίζοντας το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας διαπιστώνουμε ότι αποτελεί μια νέα λειτουργική φιλοσοφία, η οποία είναι ζωτική για την επιβίωση των περισσότερων οργανισμών σε ολόκληρο τον κόσμο. Το άτομο που αναλαμβάνει την οργάνωση και διοίκηση των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων, πρέπει να γνωρίζει άριστα στο σύνολό του το φάσμα παραγωγής του ξενοδοχειακού προϊόντος. Πρέπει να γνωρίζει το έργο του υπαλλήλου της υποδοχής, του σερβιτόρου, της καμαριέρας κ .α. Μόνο τότε είναι σε θέση να εκτιμήσει το ποιοτικό επίπεδο του συνολικού ξενοδοχειακού προϊόντος και στην περίπτωση που διαπιστώσει ελλείψεις έχει τις γνώσεις να προτείνει μεθόδους διόρθωσης.

Η διαδικασία για βελτίωση της ποιότητας καθιστά σαφές ότι μειώνονται οι ζημιές και αυξάνεται η παραγωγικότητα. Λιγότερες ζημιές και περισσότερη παραγωγικότητα μειώνουν το κόστος τα οποία έχουν σαν επακόλουθο τόσο τη βελτίωση του περιθωρίου κέρδους όσο και των εισπράξεων.

Η επιχείρηση εκτός από τη θέληση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις, τις ανάγκες των πελατών της πρέπει να είναι ικανή να τις μεταφράσει με ακρίβεια στη γλώσσα της παραγωγικής διαδικασίας μέσα από την οποία θα αποκτήσουν τα προϊόντα της τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών εξαρτάται καθοριστικά από τη δημιουργία εφαρμογής ενός ορθολογικού συστήματος διοίκησης διαχείρισης της παραγωγικής διαδικασίας. Ένα τέτοιο σύστημα οφείλει να ασπαστεί και να εκφράσει τις αρχές διασφάλισης της ποιότητας και στη συνέχεια να λειτουργήσει δυναμικά και να βαδίσει στη λεωφόρο της επιτυχίας, στη λεωφόρο της ολικής ποιότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✚ Εισαγωγή στο σύγχρονο Management – Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Π. Φαναριώτη, Τόμος Α, 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001
- ✚ Management, Μια σύγχρονη άποψη, Εμμανουήλ Στειακάκης, Νικόλαος Κατζός, Εκδόσεις «ΖΗΤΗ», Θεσσαλονίκη 2002
- ✚ Οργανωτική Συμπεριφορά, Μύρων Μ. Ζαβλάνος, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», 1999
- ✚ Βασικές Αρχές Management, Adrew J. Dubrin, Επιμέλεια: Νίκος Σαρρής, τέταρτη Έκδοση, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», Αθήνα 1998
- ✚ Μάνατζμεντ, 2 Αμερικάνικη Έκδοση, Patric J. Montana και Bruce H. Charnov, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1993
- ✚ Management Ολικής ποιότητας, Paul James, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1998
- ✚ Δράση και Σύστημα, Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, Επιμέλεια: Ιωάννα Τσιβάκου, Εκδόσεις Θεμέλιο, Ιανουάριος 1995
- ✚ Οργάνωση Διοίκηση Επιχειρήσεων, Μ. Πάντα, Σ. Καραγιάννης, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ», 1997
- ✚ Βελτίωση Ποιότητας, Γεωργίου Δ. Τσιότρα, Β' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002
- ✚ Εισαγωγή στον Τουρισμό, Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, Λύτρας, INTERBOOKS, 1998
- ✚ Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα 1991
- ✚ Διοίκηση ξενοδοχείων, Management, Δημήτρης Λαλούμης, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2002

ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

www.management.gr

www.management.olikis.poiotitas.gr

www.tourismos.gr

