



**ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ  
HOUSEKEEPING ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ 5 ΑΣΤΕΡΩΝ ΚΑΙ  
ΠΟΛΥΤΕΛΕΙΑΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΟΥΛΑΚΗ ΖΩΗ**

**ΔΑΣΚΑΛΑΚΗ ΑΡΓΥΡΗ**

**Α.Μ. : 4921**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ,**

**ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2011**

**1**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	6
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	6
1.1.1 Προσέγγιση Deming.....	6
1.1.2 Προσέγγιση Juran.....	7
1.1.3 Προσέγγιση Crosby.....	8
1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	8
1.2.1 Τι είναι επιχείρηση.....	8
1.2.2 Τι είναι ποιότητα.....	9
1.3 ΈΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ (ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ).....	13
1.4 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	14
1.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ.....	15
1.6 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ.....	16
1.7 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	16
1.8 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	18
1.9 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	23
1.9.1 Οι απαιτήσεις του σύγχρονου Management.....	23
1.10 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ.....	26
1.11 ΗΓΕΣΙΑ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....	29
1.12 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	29
1.12.1 Κατευθυντήρια Φιλοσοφία της Επιχείρησης.....	30
1.12.2 Κατανοητό κι Αποδεκτό Σύστημα Αξιών.....	31

<b>2. HOUSEKEEPING.....</b>	<b>32</b>
2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΩΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....	32
2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....	33
2.3 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING.....	35
2.4 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΜΑΡΙΕΡΑΣ.....	39
2.4.1 Καρότσι καμαριέρας.....	39
2.4.1.1 Τρόπος χρήσης καροτσιού καμαριέρας.....	39
2.4.2 Καλάθι υλικών.....	41
2.4.3 Καρότσι βρώμικου ιματισμού.....	41
2.4.4 Λοιπός εξοπλισμός καμαριέρας.....	41
2.4.5 Οφίς.....	41
<b>3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING...43</b>	
3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	43
3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	46
3.3 ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	47
3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	48
3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	50
3.6 ΑΜΟΙΒΕΣ – ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	51
<b>4. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ.....54</b>	
4.1 HOUSEKEEPING: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ – ΠΕΛΑΤΗ.....	55

4.2 HOUSEKEEPING: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ.....	58
<b>5. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....</b>	<b>61</b>
5.1 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΤΟ HOUSEKEEPING ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	62
5.2 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΤΟ HOUSEKEEPING ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΟΜΗΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....	66
<b>6. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ.....</b>	<b>69</b>
6.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	69
6.2 MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Μ.Ο.Π.).....	71
<b>7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>74</b>
7.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ.....	74
7.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	75
7.3 ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	75
7.4 ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ.....	79
7.5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	79
<b>8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>81</b>
8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	81
8.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	83

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας είναι αρχικά να ανακαλύψουμε κατά πόσο είναι διαδεδομένη η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και έπειτα σε τι βαθμό χρησιμοποιείται όσων αφορά το τμήμα του Housekeeping. Επίσης αποσκοπεί στη διερεύνηση των πρακτικών και των μεθόδων εκείνων οι οποίοι θα συμβάλουν στη βελτίωση των όρων της παροχής αυτών των υπηρεσιών. Η εργασία αυτή αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος (θεωρητικό), το οποίο αποτελείται από 6 κεφάλαια, αναλύει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, το εννοιολογικό περιεχόμενο του Housekeeping, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος καθώς και τη συμβολή του Housekeeping σε σχέση με τον άνθρωπο και το περιβάλλον. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας (ερευνητικό), το οποίο αποτελείται από 2 κεφάλαια γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, η ανάλυση των ευρημάτων και η παράθεση συμπερασμάτων και προτάσεων για το εξεταζόμενο θέμα. Η έρευνα που ακολουθήθηκε είναι πρωτογενής και επιλέχθηκε η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας η οποία αποκαλύπτει τους μη εμφανείς παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν τις συμπεριφορές. Το πληθυσμό της έρευνας αποτελούν 3 resort ξενοδοχεία της ευρύτερης περιοχής του Ρεθύμνου. Επιλέχθηκε η τεχνική της προσωπικής συνέντευξης σε βάθος με χρήση ερωτηματολογίου ανοικτών ερωτήσεων, έτσι δε περιορίζεται το εύρος των απαντήσεων και βοηθούν στη συλλογή περισσότερων στοιχείων. Στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκαν και σχολιάστηκαν οι άξονες και οι μεταβλητές που αφορούν στην οργανωτική δομή του τμήματος του Housekeeping και στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Το βασικό συμπέρασμα της εργασίας είναι η σημαντικότητα της Δ.Ο.Π. και της εφαρμογής της με διάφορες μεθόδους για την βελτίωση της ποιότητας ως προς τον πελάτη αλλά και τον εργαζόμενο.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is first to find out whether there is a widespread concept of TQM and then to what extent those used on the part of Housekeeping. It also aims to investigate the practices and methods of those who will contribute to improving the conditions of providing these services. This work consists of two parts. The first (theoretical), which consists of 6 chapters, analyzes the TQM, the conceptual content of Housekeeping, the management of its human resources department and the contribution of Housekeeping in relation to humans and the environment. In the second part of the work (research), which consists of 2 chapters, the presentation of research methodology, analysis of findings and a presentation of conclusions and recommendations on the matter. The investigation that followed is a primary and selected application of qualitative research that reveals non-obvious factors that influence and shape attitudes. The survey population is 3 resort hotels in the region of Rethymno. Selected technical personal in-depth interviews using a questionnaire of open questions, so do not limit the range of responses and help to collect more data. This research investigated and commented axes and variables related to the organizational structure of the part of the Housekeeping and TQM. The basic conclusion is the importance of D.O.P. and implementation of various methods for improving the quality of the customer and the employee.

# 1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

## 1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι βασικοί θεμελιωτές της Δ.Ο.Π. είναι οι αμερικανοί : W. E. Deming, J. M. Juran και P. B. Crosby, οι οποίοι ανέπτυξαν και καθιέρωσαν τη φιλοσοφία της νέας Διοικητικής, της Δ.Ο.Π., στην Ιαπωνία. Σήμερα, η νέα αυτή προσέγγιση της Διοικητικής έχει αναπτυχθεί, σε διαφορετικό βαθμό, στις χώρες του δυτικού κόσμου.

### 1.1.1 Προσέγγιση Deming

#### **Βασικά συμπεράσματα**

Τα βασικά συμπεράσματα αυτής είναι τα ακόλουθα:

1. Η Διοίκηση πρέπει να αποβλέπει σε μακροχρόνια προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, που θα εξασφαλίζουν την επιβίωση της επιχείρησης, ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση της και προστατεύουν τους μετόχους και τους εργαζομένους της.
2. Η ηγεσία πρέπει να εστιάζει την προσοχή της στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.
3. Η προσπάθεια για καλύτερη ποιότητα πρέπει να ξεκινά από τη σχεδίαση του προϊόντος/ υπηρεσίας και τη σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής και όχι να επιδιώκεται η βελτίωσή της μετά την παραγωγή του προϊόντος/ υπηρεσίας.
4. Η βελτίωσή της ποιότητας πρέπει να είναι αποτέλεσμα ομαδικής εργασίας, με συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων σε γνώσεις, μεθόδους και μέσα για την πραγματοποίησή της, η οποία θα τους κάνει να αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους.

5. Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση της μεθόδου του ποιοτικού έλεγχου με σκοπό τον περιορισμό της μεταβατικότητας των βασικών χαρακτηριστικών της ποιότητας, με συνέπεια, την οποιαδήποτε μεγαλύτερη ικανοποίηση του καταναλωτή.

### 1.1.2 Προσέγγιση Juran

#### Γενικά

Ο Juran είναι ένας από τους αμερικάνους θεμελιωτές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και η συμβολή του είναι, επίσης, πολύπλευρη και σημαντική. Η διαφορά του Juran με του Deming αναφέρεται στο είδος και όχι στην ουσία. Δηλαδή, ο Juran ξεκινά από 'εκεί που βρίσκεται η Διοικητική' ενώ ο Deming αναπτύσσει τη θεωρία 'που έπρεπε να βρίσκεται η Διοικητική'. Επί πλέον, η θεωρία Juran παρουσιάζει πιο τεχνικά χαρακτηριστικά από ότι εκείνη του Deming. Και οι δύο υποστηρίζουν την ανάγκη συμμετοχής και πραγματικής στήριξης της ανώτατης Διοίκησης ως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Ο Deming θεωρείται ο προφήτης ενώ ο Juran θεωρείται ο αρχιερέας της ποιότητας. Ο πρώτος παρέχει την φιλοσοφία και ο δεύτερος παρέχει την συγκεκριμένη δομή για την υλοποίηση της φιλοσοφίας. Ο Deming εστιάζεται στην επιμόρφωση ενώ ο Juran επικεντρώνει την προσοχή του στην πραγματική εφαρμογή.

Στις θεμελιώδες αρχές, οι θεωρίες και των δύο είναι, βασικά, όμοιες. Ο Deming είναι πιο γενικός ενώ Juran είναι πιο εξειδικευμένος. Ο Deming περιγράφει την κατάσταση, που πρέπει να φθάσει ενώ ο Juran προσδιορίζει τα εργαλεία με τα οποία θα φθάσει εκεί. Έχουν, φυσικά, και ορισμένες διαφορές στην ορολογία και τις πλευρές που τονίζει ο καθένας από τους δύο. Το τρίπτυχο του Juran είναι η σχεδίαση, ο έλεγχος και η βελτίωση της ποιότητας.



### **1.1.3 Προσέγγιση Crosby**

#### **Βασικές θέσεις**

Η φιλοσοφία του Crosby για τη ΔΟΠ εστιάζεται στις ακόλουθες τέσσερις βασικές θέσεις:

1. Συμμόρφωση της Διοίκησης προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή.
2. Πρόληψη ελαττωματικών.
3. Μηδέν ελαττωματικά.
4. Κόστος μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του καταναλωτή.

#### **Βασικοί άξονες**

Η φιλοσοφία του Crosby παρουσιάζεται επίσης σε 14 σημεία, τα οποία εστιάζονται σε τέσσερις βασικούς άξονες:

1. Στη δέσμευση της διοίκησης για συλλογική βελτίωση της ποιότητας.
2. Στη συμμετοχή για βελτίωση και μέτρηση της ποιότητας.
3. Στην εκπαίδευση των στελεχών, εργαζομένων και προμηθευτών για ποιότητα.
4. Στη μείωση του κόστους χαμηλής ποιότητας.

## **1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **1.2.1 Τι είναι επιχείρηση**

Επιχείρηση είναι μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων, που αποσκοπεί, με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της

κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο. Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκη Κ. και Τζωρτζάκη Α. (1992: 30-31) τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν μια επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό είναι αρχικά η οργανωμένη προσπάθεια των μελών της, η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού και το κέρδος ως βασικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας.

### **1.2.2 Τι είναι ποιότητα**

Αναφερόμενοι στις διαλέξεις του Δρ. Πολίτη Ι. (2006:11), ο όρος ποιότητα δεν προσδιορίζεται επακριβώς. Μια ενδεικτική προσέγγιση είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας( προϊόντος ή υπηρεσίας), που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες.

### **Προσδιορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Κατά τον Δερβιτσιώτη Κ.(2005:43) η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι “σχετικά ένας νέος τρόπος διοίκησης, δηλαδή μια νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Ως βασικό προσανατολισμό έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών. Πελάτες θεωρούνται οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίοι ονομάζονται εξωτερικοί πελάτες, καθώς και τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, που καλούνται ως εσωτερικοί πελάτες.”

### **Λόγοι για υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η διοίκηση μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της ΔΟΠ, όταν συντρέχουν ένας ή περισσότεροι από τους ακόλουθους λόγους.

- Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
- Η αδυναμία άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση

της ποιότητας.

- Η αναποτελεσματικότητα «μηχανιστικών διαδικασιών», όπως π.χ. οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητα διοικητική υποδομή για τη βελτίωση της.

Μια επιχείρηση θα εφαρμόσει ένα νέο τρόπο μανάτζμεντ, όπως η ΔΟΠ, μόνο εφόσον αυτή επιθυμεί βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα με μακροχρόνια προοπτική. Όταν το εργασιακό κλίμα είναι αρνητικό και η ανάγκη για βελτιώσεις γίνεται για βραχυπρόθεσμα και ευκαιριακά μόνο οφέλη, η προσπάθεια αυτή είναι μάταιη ( Δρ. Πολίτης Ι.,2006:16-18).

### **Γενικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας**

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διοίκηση των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης. Πρωτεύουσα αρχή είναι η υποστήριξη και η ενεργός συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης, με πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή της. Επίσης, η εστίαση σε ανάγκες και προσδοκίες πελατών κι εργαζομένων η έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις. Μια ακόμη αρχή είναι η συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων. Τέλος, η λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία (Δρ. Πολίτης Ι. 2005: 20-23)

### **Αντικειμενικοί σκοποί της διοίκησης ολικής ποιότητας**

Σύμφωνα με το Δερβιτσιώτη Κ.(2005:48-50) , οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

- ο Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη. Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις, όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης του μετά την πώληση.

- Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος της λειτουργίας. Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό σκάρτων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές κλπ. Επίσης, με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και ευελιξία στις αναγκαίες προσαρμογές. Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών και σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.
- Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών. Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι ανάγκες και οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση.
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα, ως τον πιο πολύτιμο συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με διερεύνηση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση. Έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού, όταν τούτο ενισχύει τους στρατηγικούς στόχους, Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόλησή τους.

### **Παραδοχές της ΔΟΠ για την ποιότητα και τη βελτίωσή της**

Σύμφωνα με το Δερβιτσιώτη Κ. (2005:56-57), η ΔΟΠ επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στη φάση της παραγωγής, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό κατάλληλου συστήματος ποιότητας που σχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις από τη σχεδίαση του

προϊόντος για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας που θα το κατασκευάσει, το μάρκετινγκ που θα φροντίσει για την επαρκή ενημέρωση του πελάτη για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και του καλύτερου τρόπου χρήσης του και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Για την αποτελεσματική υλοποίησή του ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ΔΟΠ θα πρέπει να προσδιορίζει:

- a. Τον τρόπο οργάνωσης της συνολικής προσπάθειας.
- b. Την εκπαίδευση κι ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και του σημαντικού ρόλου του στην ποιότητα.
- c. Τη συστηματική μέτρηση όλων των βασικών για τον πελάτη δεικτών ποιότητας.
- d. Τον εντοπισμό και τη συστηματική προσπάθεια μέσα από οργανωμένες ομάδες εργαζομένων και διοικητικών στελεχών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας

### **Νέες τάσεις στην εξέλιξη της ΔΟΠ**

Με την επιτάχυνση των αλλαγών στο οικονομικό περιβάλλον και των εξελίξεων στις νέες τεχνολογίες, ιδιαίτερα της πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, εμφανίζεται η ανάγκη διερεύνησης του αντικειμένου της ΔΟΠ σε ότι αφορά την ποιότητα των διοικητικών αποφάσεων. Η μετεξέλιξη της ΔΟΠ σε μια πιο αποτελεσματική και μακροπρόθεσμα ωφέλιμη μορφή, καθιστά αναγκαία τη θεμελίωση της όχι μόνο σε οικονομικά, στατιστικά ή τεχνολογικά δεδομένα και θεωρίες, αλλά στην αυξημένη ικανότητα της διοίκησης για σωστό σχεδιασμό και υλοποίηση των προγραμμάτων δράσης, με βάση τη συστηματική ανάλυση, την κοινωνιολογία και την ανθρωπολογία, ώστε να αξιολογούνται πιο εύστοχα θέματα που αφορούν τις αξίες και τη συμπεριφορά διαφορετικών σε πολιτισμική παράδοση «πελατών» και εργαζόμενων σε διαφορετικές χώρες, ( Δερβιτσιώτης Κ. ,2005:57-58)

### 1.3 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ( ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ)

Ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός είναι μια σημαντική λειτουργία της διοίκησης, όπου καθορίζει τους στόχους και την απόφαση σχετικά με τα μέσα που θα ληφθούν για την επίτευξη τους. Είναι δηλαδή η διαδικασία που προσδιορίζει τους στόχους του οργανισμού και της μέθοδο επιτέλεσής τους. Ακόμα , περιλαμβάνει τον προσδιορισμό οργανωτικών σκοπών και στόχων, τη χάραξη μιας συνολικής στρατηγικής για την κατόρθωση των σκοπών αυτών και τη δημιουργία μιας κατανοητής ιεράρχησης σχεδίων και προγραμμάτων για το συντονισμό δραστηριοτήτων. Μια επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε αποτυχία, αν δεν υπάρχει προγραμματισμός, βέβαια μπορεί να συμβεί και το αντίθετο, σε περίπτωση υπερβολικού σχεδιασμού.

Ένα σημαντικό στοιχείο του προγραμματισμού είναι η πρόβλεψη, παρόλο που δε μπορεί να είναι πάντα ακριβής, δε σημαίνει ότι τα στελέχη δεν πρέπει να κάνουν προβλέψεις. Αν κι ο σχεδιασμός είναι απαραίτητη λειτουργία του μάνατζμεντ (\*) τα στελέχη συχνά την αποφεύγουν, διότι είναι σχετικά μια δύσκολη εργασία· απαιτεί για να γίνει σωστή απόκτηση πληροφοριών για το περιβάλλον της επιχείρησης , που είναι συχνά δύσκολο να εξευρεθούν. (Σαρμανιώτης Χ. ,2005:103-105).

Τα πλεονεκτήματα του σχεδιασμού στην επιχείρηση, αναφερόμενοι στο Σαρμανιώτη Χ.(2005:107-109) , συνίστανται στο ότι μειώνει την αβεβαιότητα, που υπάρχει μελλοντικά για την επιχείρηση, λόγω των εναλλακτικών λύσεων για διαφορετικές καταστάσεις, καθώς κι ότι δίνει μια σαφή εικόνα της κατεύθυνσης προς την οποία βαδίζει η επιχείρηση. Επιπροσθέτως, διευκολύνει τον έλεγχο της συνολικής επιχειρησιακής δραστηριότητας, αλλά και των επιμέρους επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Τέλος, με την εφαρμογή του συστήματος σχεδιασμού στην επιχείρηση, έχει δειχθεί ότι μειώνεται το κόστος λειτουργίας της. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του συγγραφέα, η σωστή και συστηματική άσκηση του σχεδιασμού προϋποθέτει ορισμένες αρχές.

1. Η αρχή της συμβολής στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, η οποία καθορίζει ότι όλα τα προγράμματα της επιχείρησης συμβάλλουν στην

επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

2. Η αρχή προβαδίσματος, όπου επισημαίνεται ότι η διοικητική λειτουργία του σχεδιασμού διατηρεί το προβάδισμα έναντι των άλλων λειτουργιών.

(\*) Το μανάτζμεντ συνίσταται στις λειτουργίες του προγραμματισμού , οργάνωσης, διοίκησης ή διεύθυνσης των ανθρώπων και του ελέγχου.

3. Η αρχή της οικονομικότητας προγραμμάτων, που σημαίνει ότι τα προγράμματα που έχουν υιοθετηθεί θα πρέπει να είναι οικονομικά.
4. Η αρχή της ευκαμψίας των προγραμμάτων. Δηλαδή τα προγράμματα που έχουν καταρτισθεί χρειάζεται να διακρίνονται από κάποιο βαθμό ευελιξίας, έτσι ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

#### **1.4 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Με βάση τους Τζωρτζάκη Κ. και Τζωρτζάκη Α. (1992:73-78), ο στρατηγικός σχεδιασμός σηματοδοτεί τη διαδικασία απόφασης για τους σκοπούς και τους στόχους ενός οργανισμού, για τις μεταβολές σ' αυτούς τους σκοπούς και στόχους, για τους πόρους οι οποίοι πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την κατόρθωση αυτών των σκοπών και τη στρατηγική που πρέπει να υπαγορεύει και να κατευθύνει την απόκτηση, τη χρήση και τη διάθεση αυτών των πόρων. Πολλές έρευνες στη διοίκηση των επιχειρήσεων αποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν και εφαρμόζουν το στρατηγικό σχεδιασμό εμφανίζουν μεγαλύτερη απόδοση από εκείνες που δεν τον εφαρμόζουν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από ορισμένα βήματα, τα οποία είναι:

Καθορισμός της αποστολής της επιχείρησης.

Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Προσδιορισμός σκοπών και στόχων.

Χάραξη της στρατηγικής.

Κατάρτιση σχεδίων.

Εφαρμογή των σχεδίων και προγραμμάτων.

Αναπλήρωση και έλεγχος.

## **1.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ**

Το επιχειρησιακό περιβάλλον, καθώς αναφέρει ο Σαρμανιώτης Χ.(2005:115-120), διακρίνεται στο ειδικό ή μικροπεριβάλλον και στο γενικό ή μακροπεριβάλλον. Μια κατηγορία του πρώτου είναι το άμεσο, που περιλαμβάνει τους πελάτες, τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, τους εμπόρους και προμηθευτές, που διακινούν τα προϊόντα της επιχείρησης. Η δεύτερη κατηγορία είναι το έμμεσο περιβάλλον στο οποίο ανήκουν η οικονομική ταυτότητα, τα μαζικά μέσα επικοινωνίας, το κράτος, οι εργατικές ενώσεις, οι διάφορες ομάδες πίεσης και το γενικό κοινό ευρύτερα. Στο γενικό περιβάλλον εντάσσονται η οικονομία της χώρας, η παγκόσμια οικονομία ευρύτερα, η επιστήμη και η τεχνολογία, το πολιτιστικό και νομοθετικό πλαίσιο, το κοινωνικό- πολιτιστικό και το φυσικό περιβάλλον. Είναι απαραίτητο τα στελέχη να αναλύσουν και να αξιολογήσουν τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος, δηλαδή τις λειτουργίες, τους πόρους και τις δυνατότητες της επιχείρησης, όπως επίσης, και τις αδυναμίες της έτσι ώστε να είναι σε θέση να διαμορφώσουν τις κατάλληλες στρατηγικές. Η όλη διαδικασία είναι γνωστή ως ανάλυση S.W.O.T. και αφορά την εξέταση των ισχυρών σημείων (strengths) και των αδυναμιών (weakness) , των ευκαιριών (opportunities) και των απειλών (threats) που εμφανίζονται στο περιβάλλον. Η ανάλυση S.W.O.T. βασίζεται στην υπόθεση ότι αν κι εφόσον οι managers αξιολογήσουν σωστά και προσεκτικά ισχυρά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές, θα είναι φανερό μια στρατηγική που διασφαλίζει την επιτυχία της επιχείρησης.



## **1.6 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ**

Κατά την άποψη του Σαρμανιώτη Χ.(2005:123-130), στην επιχείρηση πρέπει να τίθενται συγκεκριμένοι και ποσοτικού χαρακτήρα στόχοι, αφενός μεν για το σύνολο της επιχείρησης και αφετέρου για τις διάφορες διευθύνσεις και τμήματά της. Για τη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης υπάρχουν διάφορα βοηθήματα, όπως «η μήτρα της ομάδας των συμβούλων της Βοστόνης» για τη στρατηγική ενός ομίλου επιχειρήσεων και το μοντέλο του Μ. Porter για τη στρατηγική μιας μεμονωμένης επιχείρησης. Οι διάφορες διευθύνσεις και τα τμήματα της επιχείρησης, απαιτείται, στα πλαίσια του σχεδιασμού, να καταρτίζουν ετήσια προγράμματα. Η επιχείρηση έχει στη διάθεση της ορισμένες τεχνικές και εργαλεία, τα οποία τη βοηθούν στο να εφαρμόσει αποτελεσματικότερα τη διαδικασία του σχεδιασμού. Τα εργαλεία αυτά είναι οι προϋπολογισμοί, οι προβλέψεις, ο προγραμματισμός επιμέρους δραστηριοτήτων έργων, ο γραμμικός προγραμματισμός και η προτυποποίηση.

## **1.7 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Τα πρότυπα του μάνατζμεντ θεωρούνται ως ο στυλοβάτης που στηρίζει την επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων της ποιότητας μέσω του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ). Εδώ θα εξεταστεί το πρότυπο BS EN ISO 9000 σύστημα μάνατζμεντ. Το σύστημα ποιότητας είναι σχεδιασμένο ώστε να προσφέρει τόσο την υποστήριξη όσο και το μηχανισμό για την αποτελεσματική διεξαγωγή δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για ένα συστημικό μέσο διαχείρισης ποιότητας.

### **Προσέλευση και βάση**

Η βάση για την ανάπτυξη του BS EN ISO 9000 βρίσκεται στο στρατιωτικό περιβάλλον. Η αλλαγή συνέβη το 1984, όταν ο Βρετανικός Οργανισμός τυποποίησης κατόρθωσε να πείσει το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης να αναπτύξει ένα γενικό πρότυπο μάνατζμεντ ποιότητας για παγκόσμια χρήση, με βάση το αναθεωρημένο πρότυπο του 1979.

Αρχικά συμμετείχαν έως και είκοσι έξη χώρες και το 1987 που δημοσιεύτηκε τελικά το πρότυπο BS EN ISO 9000, όλες οι χώρες παρήγαγαν «κλώνους» του προτύπου. Το αποτέλεσμα αντικατόπτριζε ένα ελάχιστο πρότυπο που ήταν αποδεκτό τις ώρες που είχαν συμμετάσχει. Οι διάφορες εθνικές παραλλαγές είχαν διαφορά στη γλώσσα, στο προοίμιο, στην αρίθμηση και στον τίτλο. Ωστόσο το δημόσιο πρότυπο αντιπροσώπευε ένα μεγάλο επίτευγμα της διεθνούς συνεργασίας, τουλάχιστον όσον αφορά την ποιότητα.

Το 1987, τα πρότυπα μανάτζμεντ ποιότητας όλων των χωρών του κόσμου συγχωνεύθηκαν στη σειρά προτύπων BS EN ISO 9000 και έτσι προσφέρουν την «παρουσία όλων των πρακτικών και γενικώς αποδεκτών αρχών των συστημάτων ποιότητας». Από την άποψη αυτή, το BS EN ISO 9000 ήταν σχεδιασμένο να αντικαταστήσει τα εθνικά πρότυπα και να βοηθήσει τις διεθνείς εμπορικές ανταλλαγές, ξέροντας ένα σύστημα μανάτζμεντ ποιότητας που βασιζόταν ισότιμα στις απαιτήσεις. Το BS EN ISO 9000 είναι μία σειρά προτύπων που στοχεύουν να αποτελέσουν τον οδηγό για τη συστηματική άσκηση δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό.

Από το 1987, πολλά στρατιωτικά πρότυπα έχουν δώσει τη θέση τους στο BS EN ISO 9000.

## **ΓΕΝΙΚΑ**

Πολιτική ποιότητας, θα πρέπει να είναι συναφής με τους στόχους του προμηθευτή και τις προσδοκίες του πελάτη. Συναφής σημαίνει ότι πρέπει να αναπτύσσονται μέθοδοι και διαδικασίες ποιότητας που είναι χρήσιμες και αναγκαίες στον οργανισμό ώστε να βοηθούν στην εκπλήρωση αυτών των στόχων ποιότητας. Σημαίνει ότι οι μικροί οργανισμοί μπορούν να εστιάσουν καλύτερα τις απαιτήσεις του συστήματος ποιότητάς τους.

- Προγραμματισμός ποιότητας. Ο βαθμός αναμενόμενης τεκμηρίωσης, εξαρτάται από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται οι απαραίτητες δεξιότητες και η απαιτούμενη εκπαίδευση.

- Προληπτική δράση, αναλαμβάνεται δράση πριν εμφανιστεί ένα πρόβλημα. Αυτό σημαίνει ότι αναγκάζονται οι προμηθευτές να αξιολογούν προϊόντα και διεργασίες, για να αναπτύξουν αποτελεσματικά δεδομένα.

### **Επενδυτές σε ανθρώπους**

Το επενδυτές στους ανθρώπους δεν αποτελεί πρότυπο με την έννοια του BS EN ISO 9000. Ωστόσο, η σημασία του αυξάνεται λόγω της χρήσης του και της φιλοσοφίας του για την ποιότητα.

Έχει τέσσερις κεντρικές αρχές:

1. Δέσμευση στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ανθρώπων.
2. Επανεξέταση των αναγκών εκπαίδευσης, ανάπτυξης και επιμόρφωσης των εργαζομένων που ασχολούνται με την ποιότητα.
3. Ανάλυση συγκεκριμένης δράσης για την ικανοποίηση των αναγκών.
4. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το προσωπικό έχει όντως αναπτύξει τις δυνατότητές του και ότι αυτό αποτελεί πραγμάτωση των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού.

Τα οφέλη από την εφαρμογή των αρχών αυτών ταυτίζονται με τα οφέλη του ΜΟΠ και προσφέρουν αυξημένες επιχειρηματικές επιδόσεις, σε συνδυασμό με καλύτερη επικοινωνία και ανάπτυξη μιας νοοτροπίας καινοτομίας. Αυτό συμβάλλει σε μείωση της σπατάλης και του κόστους.

## **1.8 ΜΕΤΡΗΣΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **Τί είναι έλεγχος;**

Έλεγχος είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι, μέσω πληροφοριών που προκύπτουν από την ίδια τη διαδικασία εκτέλεσης. Σημαίνει τη σύγκριση των πληροφοριών από τη διαδικασία με τα προσδοκώμενα πρότυπα, και

τη λήψη αποφάσεων με βάση το αποτέλεσμα. Σε μια επιχείρηση είναι αναγκαίος για τον καλό έλεγχο ποιότητας, αν δεν χρησιμοποιείται ως βάση για όλες τις αποφάσεις μάλιστα, τα στελέχη δε θα μπορούσαν να διαχειριστούν καθόλου την ποιότητα. Το σύστημα ελέγχου έχει τρία στοιχεία: ένα πρότυπο προς επίτευξη, ένα μέσο χρήσης κάποιου μέτρου για την αξιολόγηση των επιδόσεων και μια διαδικασία για τη σύγκριση των πραγματικών επιδόσεων με τα προγραμματισμένα.

### **Συστήματα ελέγχου ποιότητας**

Οι πιο διαδεδομένοι τύποι συστημάτων ελέγχου είναι:

- Ο προκαταρκτικός έλεγχος, που επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι η ποιότητα εισόδου των υλικών ικανοποιεί τις προδιαγραφές.
- Ο ταυτόχρονος έλεγχος, που απαιτεί την απ' ευθείας ανάμιξη των στελεχών στη διαχείριση της εκτέλεσης μιας διεργασίας.
- Ο έλεγχος ανατροφοδότησης, που περιλαμβάνει τη χρήση στόχων και αποτελεσμάτων ώστε να δοθεί η βάση για αλλαγή.

### **Απαιτήσεις της διαδικασίας του ελέγχου**

Ο έλεγχος περιλαμβάνει ορισμένες απαιτήσεις:

- Επιλογή του αντικείμενου του ελέγχου, που είναι χρήσιμο για τον εντοπισμό προβλημάτων ποιότητας. Επιπλέον, τα αντικείμενα ελέγχου ποιότητας μπορεί να αφορούν την είσοδο(πρώτες ύλες), τη διεργασία(εξοπλισμός, συνθήκες, παραγωγή) και την έξοδο(πελάτες κτλ.). Επίσης, ένα αποτελεσματικό αντικείμενο ελέγχου, πρέπει να αναγνωρίζεται από τον εργαζόμενο που επιχειρεί να παράγει τα αντίστοιχα δεδομένα ποιότητας ως χρήσιμο και έγκυρο. Τέλος, να μπορεί να μετρηθεί αποτελεσματικά, δηλαδή να δίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα με συνέπεια.
- Ανάπτυξη στόχου για ένα χαρακτηριστικό έλεγχο. Σύμφωνα με το Juran και Gryna, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι στόχοι, οι οποίοι πρέπει να έχουν παραμέτρους προσανατολισμένες στον πελάτη. Αυτό σημαίνει τη

δημιουργία μιας περιοχής επικέντρωσης ώστε να μπορεί αργότερα να αναπτυχθεί η λεπτομέρεια. Επίσης, το σύνολο των εφαρμογών του να εξασφαλίζει ότι ο στόχος είναι αντιπροσωπευτικός των μετρήσεων και ότι από τα αποτελέσματα μπορεί να προκύψει αποτελεσματική ανίχνευση των προβλημάτων.

- Καθορισμός μιας μονάδας μέτρησης, η οποία δεν πρέπει να στοχεύει απλώς στις εσωτερικές απαιτήσεις, καθώς θα πρέπει να υιοθετηθούν διάφορα μέτρα, ανάλογα με την έκταση των ευθυνών του προσωπικού, τις απαιτήσεις και το περιεχόμενο της εργασίας του. Καμία μονάδα μέτρησης δεν αρκεί μόνη της και αυτό ισχύει περισσότερο για τις παραγωγικές εγκαταστάσεις ή τα προϊόντα.
- Η ανάπτυξη ενός μέσου για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών ελέγχου. Η δουλειά του αισθητήρα του οργάνου μέτρησης είναι να δίνει έγκαιρες και σωστές πληροφορίες για το στόχο.
- Μέτρηση των χαρακτηριστικών στο πεδίο παραγωγής. Η αρχή του πρέπει να ακολουθείται εδώ είναι ότι το προϊόν πρέπει να μετριέται κάθε φορά που πρόκειται να εισέλθει σε ένα άλλο τμήμα της διεργασίας. Αυτό μπορεί να σημαίνει την τοποθέτηση των σταθμών μέτρησης στο τέλος κάθε διεργασίας. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να προβλεφθούν ενδιάμεσοι σταθμοί μέτρησης.
- Αξιολόγηση της διαφοράς ανάμεσα στην πραγματική και στην προσδοκώμενη απόδοση. Όταν έχουν υιοθετηθεί απλές μετρήσεις είναι ευκολότερο να διαπιστωθεί αν ένα αποτέλεσμα είναι αποδεκτό ή όχι. Όταν χρησιμοποιούνται πιο ασαφείς ιδιότητες, μπορεί να εμφανιστούν δυσκολίες στις οποίες πρέπει να εφαρμοστούν στατιστικές μέθοδοι για να υπάρξει αποτελεσματική αξιολόγηση με σχετικούς κινδύνους, καθώς τα δεδομένα εξόδου χρειάζονται ερμηνεία.
- Ανάλυση δράσης εάν χρειάζεται. Κάθε δράση που αποφασίζεται μπορεί να υλοποιηθεί μόνο εφόσον εξακριβωθεί πρώτα αν το εντοπιζόμενο πρόβλημα είναι τυχαίο ή μπορεί να αποδοθεί σε μια αιτία. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και ενδεχομένως τη χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας.

## **Μέθοδοι JIT**

Η μεθοδολογική αρχή παρέχει τη βάση για διαχείριση των αποθεμάτων με τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται τα προβλήματα σπατάλης. Επομένως, οι σχέσεις με τους προμηθευτές έχουν μια καίρια σημασία για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας σε άμεση επικοινωνία. JIT σημαίνει να παρέχεται το κατάλληλο υλικό ή εξάρτημα την κατάλληλη στιγμή και στον κατάλληλο τόπο. Επιπλέον, να μπορεί να προβλέπει κάποιος τις απαιτήσεις σε πρώτες ύλες, υλικά και να οργανώνει τις παραδόσεις των προμηθευτών έγκαιρα και αποτελεσματικά. Επίσης, σημαίνει λιγότερα αποθέματα και σε ορισμένες περιπτώσεις καθόλου αποθέματα. Η μέθοδος JIT ασκεί πιέσεις στη διαχείριση των προμηθειών. Επηρεάζει τις αγορές και αναγκάζει τον οργανισμό να αναπτύξει διαδικασίες ώστε να εξασφαλίζει ότι οι προδιαγραφές προϊόντων και διεργασιών ικανοποιούνται κάθε φορά. Να φροντίζει ότι οι προμηθευτές έχουν επίγνωση των ευθυνών τους όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων και ότι έχουν κατανοήσει σαφώς τις οδηγίες. Να φροντίζει ώστε οι προμηθευτές να μην επιλέγονται με αποκλειστικό κριτήριο την τιμή που προσφέρουν, αλλά να παρουσιάζουν αποδεδειγμένη και συνεχή ποιότητα στα προϊόντα τους. Τέλος, να μεριμνήσει ώστε οι προμηθευτές να αντιμετωπίζονται ως εταίροι στη διαχείριση της ποιότητας, τόσο από τη δική τους πλευρά όσο και στο χώρο του αγοραστή.

## **Τα επτά παλαιά και τα επτά νέα εργαλεία του μάνατζμεντ ποιότητας**

Τα εργαλεία του μάνατζμεντ ποιότητας προσφέρουν σε άτομα και ομάδες ένα μέσο για την υλοποίηση διαδικασιών ελέγχου ποιότητας, παρακολούθηση αυτών των διαδικασιών και επίλυση διαδικασιών και επίλυση όσων προβλημάτων ενδεχομένως αναδειχθούν. Τα επτά παλαιά και τα επτά νέα εργαλεία αποτελούν έναν αξιόλογο τρόπο για τον έλεγχο της ποιότητας. Ορισμένα από τα εργαλεία αυτά είναι απλούστατα στη λειτουργία τους και δεν παύουν όμως να προσφέρουν πολύτιμα δεδομένα για την πραγματοποίηση αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα. Αποτέλεσμα χρήσης τους μπορεί να είναι μια βάση για τη βελτίωση της ποιότητας διαδικασιών.

### **Τα επτά παλαιά εργαλεία**

Τα επτά παλαιά εργαλεία είναι τα διαγράμματα ροής, τα φύλλα ελέγχου, τα ιστογράμματα, διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος, διαγράμματα Pareto, διαγράμματα διασποράς και διαγράμματα ελέγχου.

### **Τα επτά νέα εργαλεία της ποιότητας**

Τα επτά νέα εργαλεία ποιότητας είναι πιο σύνθετα από τα προηγούμενα και είναι τα εξής:

- i. Διαγράμματα συνάφειας, που χρησιμοποιούνται για να παραχθεί μεγάλος αριθμός ιδεών και στοιχείων σχετικά με έναν τομέα όπου εντοπίζεται πρόβλημα.
- ii. Διαγράμματα αλληλοσυσχέτισης. Η τεχνική αυτή γενικά χρησιμοποιείται μετά τα διαγράμματα συνάφειας.
- iii. Διαγράμματα δένδρου, τα οποία απεικονίζουν τις διαδρομές και τις εργασίες που συνδέονται με την κάθε μια προκειμένου να εκπληρωθεί ένα έργο
- iv. Διαγράμματα μήτρας, όπου αναπτύσσουν γραφικές σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών λειτουργιών και εργασιών, σε βάση σειριακή μέσω λογικών συνδέσμων.
- v. Ανάλυση δεδομένων μήτρας. Η τεχνική αυτή παίρνει δεδομένα από το διάγραμμα μήτρας και παρουσιάζει γραφικά τις αντίστοιχες σχέσεις τους ως προς την ποιότητα και την ισχύ.
- vi. Διαγράμματα βελών, πρόκειται για τις τεχνικές προγραμματισμού PERT και CPM. Η χρήση τους έχει γενικά περιοριστεί στα κατασκευαστικά έργα ή στη βαριά βιομηχανία.

- vii. Διάγραμμα προγραμματισμού απόφασης διεργασίας. Χρησιμοποιείται για την ποσοτική έκφραση κάθε πιθανού και δυνατού συμβάντος και των λύσεων τους.

## **1.9 ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

### **1.9.1 ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT**

Η συστηματική και ολοκληρωμένη εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί την υιοθέτηση μιας διαφορετικής φιλοσοφίας στην άσκηση του σύγχρονου μάνατζμεντ και συνεπάγεται ένα σύνολο οργανωτικών αλλαγών που οδηγούν σε μια νέα μορφή λειτουργίας της επιχείρησης. Αρχικά, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η λειτουργία της διοίκησης αφορά τρεις θεμελιώδεις επιλογές και δραστηριότητες:

1. Την επιλογή του «τι θα κάνει η επιχείρηση»,
2. Την επιλογή του «πως η επιχείρηση θα κατανείμει τις αναγκαίες δραστηριότητες» και
3. Την επιλογή του «πως η επιχείρηση θα συντονίζει τις αναγκαίες δραστηριότητες».

#### **Επιλογή 1η: «Τι θα κάνει η επιχείρηση»**

Η επιλογή αυτή συνήθως υπαγορεύεται από το σύστημα αξιών που έχει διαμορφώσει την υπάρχουσα επιχειρηματική κουλτούρα, με αφετηρία τις αξίες του ιδρυτή της επιχείρησης και την προσαρμογή τους με την πάροδο του χρόνου από τις ηγετικές ομάδες που ακολούθησαν. Συνδεδεμένη με το ισχύον σύστημα αξιών είναι η διατύπωση ενός οράματος που συνοπτικά περιγράφει το που θα ήθελε η διοίκηση να ευρίσκεται η επιχείρηση στο μέλλον. Το όραμα για μια επιχείρηση (διατυπωμένο ρητά ή υπονοούμενο) δίνει το μακροχρόνιο προορισμό, κάτι σαν τον πολικό αστέρα.



Ο τρόπος υλοποίησης του οράματος, δηλαδή το πως η επιχείρηση θα πάει από το σημείο που βρίσκεται τώρα στην επιθυμητή κατάσταση, εκφράζεται με την επιχειρηματική στρατηγική που προσδιορίζει πιο συγκεκριμένα τις βασικές διαστάσεις του «τι θα κάνει η επιχείρηση». Αυτές αφορούν:

- (1) Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα παράγει,
- (2) τους πελάτες δηλ. Την αγορά, στην οποία αυτά απευθύνονται και
- (3) τον τρόπο (τεχνολογία και αλυσίδα διαδικασιών προμηθειών-παραγωγής-διανομής) με τον οποίο τα προϊόντα/υπηρεσίες θα φτάσουν στους πελάτες.

Είναι φυσικό ότι η επιλογή αυτή προσδιορίζει και αυτά που δεν θα κάνει η επιχείρηση, εφόσον επιθυμεί να προβάλλει προς τα έξω μια εικόνα με συνοχή και συνέπεια.

### **Επιλογή 2<sup>η</sup>: «Πως η επιχείρηση θα καταναείμει τις αναγκαίες δραστηριότητες»**

Το βασικό αυτό πρόβλημα της διοίκησης, σε μικρές ή μεγάλες επιχειρήσεις, αποτελείται από δύο μέρη.

Πρώτον, η διοίκηση πρέπει να επιλέξει ποιές δραστηριότητες θα εκτελούνται μέσα στην ίδια επιχείρηση με δικά της μέσα και ποιές θα ανατεθούν σε τρίτους για λόγους οικονομικούς, τεχνικούς ή άλλους (χαμηλότερο κόστος, καλύτερη ποιότητα, στρατηγική ενέργεια κλπ). Τα τελευταία χρόνια οι διαφορές συνθηκών ανταγωνισμού έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να αναθέτουν ορισμένες δραστηριότητες στις οποίες δεν έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οι ίδιες σε τρίτους (outsourcing). Οι διαφορές κυρίως σε αμοιβές εργαζομένων έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις να αναθέτουν σε τρίτους δραστηριότητες καθαριότητας κτηρίων ή γραφείων, συντήρησης ορισμένων εγκαταστάσεων και εξοπλισμού (π.χ. υπολογιστών), διαχείρισης εξωτερικών μεταφορών ή ταχυδρομείου κ.α. Επίσης αυξανόμενη είναι η τάση ανάθεσης κατασκευής εξαρτημάτων του τελικού προϊόντος ή ακόμα και αυτής της συναρμολόγησης του σε τρίτους ή σε εργοστάσια σε άλλες χώρες (Ταϊβάν, Μαλαισία, Κίνα ή Βιετνάμ).

Για παράδειγμα αρκετές εταιρίες (αεροπορικές, VISA, κ.α.) αναθέτουν εργασίες γραφείου σε εταιρίες στην Ινδία.

Δεύτερον, η διοίκηση έχοντας επιλέξει ποιές δραστηριότητες θα εκτελεστούν μέσα στην ίδια την επιχείρηση, χρειάζεται να αποφασίσει τον τρόπο εσωτερικής κατανομής του συνολικού έργου σε διαφορετικές οργανωτικές ενότητες ή λειτουργίες (πωλήσεις, παραγωγή, μάρκετινγκ, ανάπτυξη νέων προϊόντων κ.λπ.) και σε διαφορετικές διαδικασίες. Από τις τελευταίες ορισμένες ολοκληρώνονται μέσα στα όρια μίας μόνο λειτουργίας, οι περισσότερες όμως, όπως η διαδικασία παραγωγής, διαπερνούν τα όρια περισσότερων λειτουργιών. Η σοβαρή αυτή επιλογή της διοίκησης καθορίζει την αρχιτεκτονική δομή της επιχείρησης και επηρεάζει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα τόσο στην διεκπεραίωση των αναγκαίων δραστηριοτήτων της όσο και στην ευελιξία προσαρμογής της σε νέες συνθήκες.

### **Επιλογή 3η: «Πώς η επιχείρηση θα συντονίζει τις αναγκαίες δραστηριότητες»**

Η απλή ανάθεση που αφορά ποίο τμήμα ή λειτουργία ή ποια διαδικασία θα είναι υπεύθυνη για κάθε δραστηριότητα είναι μέρος του σχεδιασμού, αλλά με κανένα τρόπο δε διασφαλίζει τον κατάλληλο συντονισμό για την ομαλή και αποδοτική εκτέλεση τους. Σε τελική ανάλυση, η ικανοποίηση ενός πελάτη από ένα προϊόν εξαρτάται από τον αποτελεσματικό συντονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, μέσα στα όρια πάντοτε της ποιότητας του προηγθέντος σχεδιασμού. Συνεπώς, ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη και των άλλων ενδιαφερόμενων μερών σε μία επιχείρηση προσδιορίζεται από το αποτέλεσμα υλοποίησης των προγραμμάτων δράσης που διαμορφώθηκαν στη φάση του σχεδιασμού.

Το βασικό κριτήριο για την καλύτερη οργανωτική προετοιμασία και λειτουργία της επιχείρησης προσδιορίζεται με την ακόλουθη σχέση:

**Επιχειρηματική Αποτελεσματικότητα = Ποιότητα Επιχειρ/κού Σχεδιασμού χ Ποιότητα Υλοποίησης Προγραμμάτων Δράσης.**

Για την καλύτερη εφαρμογή της ΔΟΠ, η ουσιαστική προϋπόθεση είναι η αποτελεσματική διοίκηση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται τόσο στο στάδιο του σχεδιασμού όσο και σ' αυτό της υλοποίησης των προγραμμάτων δράσης.

## **1.10 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ**

Ένα χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης μίας επιχείρησης περιγράφει τα διαφορετικά επίπεδα ανάλυσης για τις μεμονωμένες δραστηριότητες, ώστε να γίνεται σαφής η συσχέτιση και οι αλληλοεπιδράσεις των επιλογών και αποφάσεων της διοίκησης. Χωρίς ένα τέτοιο πλαίσιο δημιουργούνται οι συνθήκες εκείνες που οδηγούν σε αποσπασματικές αποφάσεις και ημίμετρα, οπού η επιδιωκόμενη βελτίωση σ' ένα τομέα ή μία διαδικασία επηρεάζει με αραιωτικό τρόπο τη λειτουργία κάποιας άλλης διαδικασίας και έχει δυσμενέστερα αποτελέσματα για τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το προτεινόμενο πλαίσιο αναγνωρίζει τρία επίπεδα ανάλυσης για τους διαφορετικούς ρόλους σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων, ανάλογα με την εμβέλεια των αποφάσεων τους και του τρόπου που δραστηριοποιούνται.

### **Επίπεδο 1ο: Στρατηγική διοίκηση**

Στο επίπεδο αυτό το αντικείμενο ανάλυσης είναι η επιχείρηση σ' σύνολο και ο τρόπος που θα δραστηριοποιηθεί για να επιβιώσει και να επιτύχει τους μακροχρόνιους στόχους της. Το επίπεδο αυτό αφορά την ανώτατη διοίκηση, οι αποφάσεις της οποίας είναι κατά κανόνα στρατηγικού χαρακτήρα. Ο ρόλος της είναι η στρατηγική διοίκηση και οι αποφάσεις/επιλογές της επηρεάζονται: (1) από εξωτερικούς παράγοντες και τάσεις και (2) από εσωτερικούς παράγοντες και τάσεις. Οι αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα διαμορφώνονται με μία διαδικασία που ανιχνεύει, αξιολογεί και ιεραρχεί τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει τη δραστηριότητα της.

Οι σημαντικοί παράγοντες ή τάσεις στο εξωτερικό περιβάλλον ταξινομούνται σε δύο κατηγορίες, ως ευκαιρίες ή απειλές για την επίτευξη μακροχρόνιων στόχων. Ως

ευκαιρία μπορεί να θεωρηθεί το άνοιγμα μιας νέας αγοράς, η διαθεσιμότητα μίας νέας τεχνολογίας, ο αποκλεισμός κάποιου ισχυρού μέχρι τώρα ανταγωνιστή κ.α. Ως απειλή μπορεί να θεωρηθεί κάποιο νέο θεσμικό μέτρο που περιορίζει τη λειτουργία ή δυνατότητα διεξόδου σε κάποιο σημαντικό τμήμα της αγοράς, η είσοδος ισχυρού νέου ανταγωνιστή, οι επιπτώσεις στο κόστος επιβεβλημένων μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος κ.α.

Οι σημαντικοί παράγοντες ή τάσεις στο εσωτερικό περιβάλλον ταξινομούνται και αυτοί σε δύο κατηγορίες, ως δυνατά σημεία ή χαρακτηριστικά που προσφέρουν την ικανότητα υπεροχής σε κρίσιμους τομείς και ως «δυνατά σημεία» ή χαρακτηριστικά που προσφέρουν την ικανότητα υπεροχής σε κρίσιμους τομείς και ως «αδύνατα σημεία» ή χαρακτηριστικά που περιορίζουν την ικανότητα υλοποίησης των επιλεγμένων προγραμμάτων δράσης. Ως «δυνατά σημεία» μια επιχείρηση μπορεί να καταγράψει ορισμένες χαρακτηριστικές ικανότητες (core competencies) που έχουν αναπτυχθεί εσωτερικά και είναι δύσκολο να τις μιμηθούν άλλοι ανταγωνιστές. Αυτές μπορεί να είναι συνεχείς καινοτομίες σε προϊόντα και διαδικασίες, ευνοϊκή γεωγραφική θέση κ.α. Ως «αδύνατα σημεία» ή εσωτερικές αδυναμίες θεωρούνται χαρακτηριστικά που στερούν από την επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιοποιήσει εμφανιζόμενες ευκαιρίες, π.χ. προσωπικό με ανεπαρκή εκπαίδευση σε νέες τεχνολογίες, χαμηλό ηθικό εργαζομένων λόγω ανασφάλειας απολύσεων, χαμηλών αποδοχών κ.λπ.

Με γνώμονα τον τρόπο που η επιχείρηση αντιλαμβάνεται την αποστολή της, δηλ. το λόγο ύπαρξης της, το όραμα και τις βασικές αξίες που εμπνέουν τη συμπεριφορά διοίκησης κι εργαζομένων και από τη θεώρηση των παραπάνω χαρακτηριστικών στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον, η ανώτατη διοίκηση φτάνει στις τρεις βασικές στρατηγικές επιλογές δηλ. τι θα παράγει η επιχείρηση, για ποιές αγορές και με ποίο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## **Επίπεδο 2ο: Διοίκηση διαδικασιών**

Για την επίτευξη των στόχων απαιτείται η επιχείρηση να διαθέτει τις κατάλληλες διαδικασίες για ότι χρειάζεται να γίνεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Η

καταλληλότητα προσδιορίζεται με προκαθορισμένα κριτήρια, όπως η ικανότητα για παραγωγή ειδών υψηλής ποιότητας, η παραγωγικότητα με την ελαχιστοποίηση κάθε μορφής σπατάλης σε χρόνο εργαζομένων και εξοπλισμού, υλικών, ενέργειας κ.α.

Στο επίπεδο αυτό μεταφράζονται με σαφή τρόπο οι απαιτήσεις από τις διαδικασίες (σε ποιότητα, παραγωγικότητα κ.λπ.) που επιβάλλουν οι στρατηγικοί στόχοι, ενώ από την αξιολόγηση των διαδικασιών εκτιμάται αυτό που είναι σε θέση να συνεισφέρουν από πλευράς επιδόσεων στα επιλεγμένα κριτήρια απόδοσης τους. Όσον αφορά τις πιθανές αδυναμίες των διαδικασιών να ανταποκριθούν, εντοπίζονται οι λόγοι, π.χ. οι ανάγκες για εκπαιδευτικά προγράμματα αναβάθμισης του προσωπικού, η αγορά νέου εξοπλισμού κ.α. και γίνεται με τη συμμετοχή όλων των υπευθύνων η ενδεδειγμένη «διαπραγμάτευση» για να εξισορροπούνται οι απαιτήσεις με τις ικανότητες συνεισφοράς των διαδικασιών.

### **Επίπεδο 3ο: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού**

Για την επίτευξη των στόχων που κρίνονται σκόπιμοι για τις διαδικασίες, απαιτείται η επιχείρηση να διαθέτει το κατάλληλο προσωπικό, για όλες τις εργασίες οι οποίες εντάσσονται στην κάθε διαδικασία. Η καταλληλότητα και ικανότητα του προσωπικού προσδιορίζεται με βάση τις απαιτήσεις σε γνώσεις, δεξιότητες, διαθεσιμότητα εξοπλισμού, στήριξη από άλλες διαδικασίες και ιδιαίτερα από το ηθικό και την αφοσίωση των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης που θα πρέπει να εκφράζουν και τις δικές τους ανάγκες. Αντιφατικές πρωτοβουλίες με αποδοχή εφαρμογής της ΔΟΠ και την ταυτόχρονη απόλυση εργαζομένων, περιορισμό αποδοχών, απαίτηση για υπερβολική απασχόληση που μειώνει το χρόνο για την οικογένεια ή προσωπικές ανάγκες τορπιλίζουν οποιαδήποτε προσπάθεια δημιουργίας του αναγκαίου κλίματος τις αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Τούτο στερεί από τη διοίκηση το πιο σημαντικό όπλο ανταγωνισμού, αχρηστεύοντας την κυριότερη πηγή για ποιότητα, παραγωγικότητα και ικανότητα για μικρές και μεγάλες βελτιώσεις.

Στο επίπεδο αυτό μεταφράζονται με σαφή τρόπο οι απαιτήσεις για τους εργαζόμενους από τις διαδικασίες (για ποιότητα, παραγωγικότητα κ. κλπ.) και από την αξιολόγηση

του προσωπικού εκτιμάται αν αυτό είναι σε θέση να συνεισφέρει από πλευράς επιδόσεων στα επιλεγμένα κριτήρια απόδοσης. Για τις πιθανές αδυναμίες των εργαζομένων να ανταποκριθούν εντοπίζονται οι λόγοι αδυναμιών, π.χ. οι ανάγκες για εκπαιδευτικά προγράμματα αναβάθμισης του προσωπικού, η αγορά νέου εξοπλισμού κ.α. και γίνεται με τη συμμετοχή όλων των υπευθύνων η ενδεδειγμένη «διαπραγμάτευση» για να εξισορροπηθούν οι απαιτήσεις των διαδικασιών με τις ικανότητες συνεισφοράς των εργαζομένων.

### **1.11 ΗΓΕΣΙΑ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ, ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ**

Σ' ένα περιβάλλον με συχνές και έντονες αλλαγές, όπως αυτό στην εποχή μας, οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από την ύπαρξη μια εμπνευσμένης και αποτελεσματικής ηγεσίας. Η έννοια και ο ρόλος της ηγεσίας έχουν αποτελέσει για πολλά χρόνια αντικείμενο μελέτης ιστορικών, κοινωνιολόγων και ειδικών στο μάνατζμεντ. Συχνά ο ρόλος και οι προϋποθέσεις ικανής ηγεσίας περιγράφονται με τρόπο που προσδίδει μυστηριώδεις αν όχι εξωπραγματικές ιδιότητες σε έναν ηγέτη. Στην πραγματικότητα η έννοια του χαρισματικού ηγέτη θεωρείτε σήμερα πλασματική και παραπλανητική, ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων. Εδώ είναι σκόπιμη η σαφής διαφοροποίηση του ρόλου ενός ηγέτη από το ρόλο αυτού που ασκεί διοίκηση, δηλ. ενός μάνατζερ. Και οι δύο ρόλοι είναι εξίσου σημαντικοί και σε μία καλή επιχείρηση λειτουργούν συμπληρωματικά.

### **1.12 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Τα κύρια συστατικά στοιχεία στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οράματος για την επιχείρηση είναι (1) η φιλοσοφία που κατευθύνει τις επιλογές και τη δραστηριότητα της διοίκησης και των εργαζομένων και (2) η «ζωντανή εικόνα» για το πως αυτό βλέπουν την επιχείρηση στο μέλλον. Σοβαρή προϋπόθεση για την

αποτελεσματικότητα ενός οράματος που θα εμπνέει και θα καθοδηγεί διοίκηση και το προσωπικό της επιχείρησης είναι να το αισθάνονται όλοι ως ένα κοινό όραμα. Αυτό σημαίνει ότι όλοι συμμερίζονται χωρίς επιφυλάξεις τις αξίες και το σκοπό που αυτό εκφράζει. Είναι συνεπώς αναγκαίο στη διαδικασία δημιουργίας ενός κοινού οράματος να ευρεία συμμετοχή και πολύπλευρη επικοινωνία όχι μόνο πριν αλλά και μετά την τελική διατύπωση του.

Είναι προφανές ότι η δημιουργία ενός κοινού οράματος απαιτεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών της επιχείρησης και μία πολύπλευρη συλλογική προσπάθεια, που χρειάζεται χρόνο, επιμονή και υπομονή. Σπανίζουν οι περιπτώσεις που ένα τέτοιο εγχείρημα ολοκληρώθηκε μονομερώς ή στη διάρκεια συσκέψεων ενός σαββατοκύριακου.

### **1.12.1 ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΑ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Σε κάθε επιχείρηση διακρίνουμε μια φιλοσοφία που κατευθύνει τις αποφάσεις και τις ενέργειες των μελών της. Αυτή λειτουργεί με τρόπο ανάλογο με τη φιλοσοφία ζωής που κατευθύνει τις σκέψεις, τα όνειρα και τη δράση των ανθρώπων ως άτομα. Η κατευθυντήρια φιλοσοφία αποτελείται από τις βασικές αξίες, τις αρχές, τα πιστεύω και τις βασικές παραδοχές για το νόημα της ζωής, την κοινωνία και τους άλλους ανθρώπους. Αυτά είναι τα στοιχεία που καθορίζουν τη συμπεριφορά όλων, ως άτομα ή ομάδες. Συχνά η φιλοσοφία αυτή δεν βρίσκεται αποτυπωμένη σε κάποιο κείμενο, αλλά εκδηλώνεται με τις επιλογές της διοίκησης και την ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων (ικανοποίηση πελατών και προσωπικού ή γρήγορα κέρδη) ή με τη δράση και τη γενικότερη συμπεριφορά αυτών που έχουν την ευθύνη για την τύχη της επιχείρησης.

Στις περισσότερες περιπτώσεις η κατευθυντήρια φιλοσοφία της επιχείρησης, ειδικά στα πρώτα στάδια ανάπτυξης, είναι αυτή που χαρακτηρίζει τον ιδρυτή της ως άτομο. Για να έχει όμως γενικότερη και μακροχρόνια ισχύ θα πρέπει να γίνει αποδεκτή από το σύνολο αυτών που συνεχίζουν το έργο του. Η φιλοσοφία μιας επιχείρησης εκφράζεται από τις θεμελιώδεις αξίες που ρυθμίζουν τη δραστηριότητα της και από το βασικό σκοπό που υπηρετεί και έχει λόγο να υπάρχει.

### 1.12.2 ΚΑΤΑΝΟΗΤΟ ΚΑΙ ΑΠΟΔΕΚΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΩΝ

Η κάθε επιχείρηση αναπτύσσει τη δραστηριότητα της με βάση ένα σύστημα αξιών. Αυτό ρυθμίζει τη συμπεριφορά και καθοδηγεί τις επιλογές των μελών της. Αν η διοίκηση δεν δίνει σημασία στην ποιότητα, γιατί να την προσέξουν οι εργαζόμενοι; Οι βασικές αξίες αναφέρονται στη νοοτροπία και τη στάση της επιχείρησης απέναντι σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο, τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τον τρόπο διοίκησης, την επιδίωξη κερδών και γενικότερα τους κανόνες ηθικής σε ότι αφορά τις σχέσεις με τρίτους.

- Η ευαισθησία και η διάθεση κατανόησης των αναγκών του πελάτη.
- Η εντιμότητα στις συναλλαγές με πελάτες, προμηθευτές και το κράτος.
- Ο σεβασμός και η προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.
- Η προετοιμασία σε συλλογικές –έναντι ατομικών- ανάγκες.

Το σύνολο των αξιών αυτό αποτελεί τα θεμέλια της φιλοσοφίας που προσδιορίζει τη συμπεριφορά της διοίκησης και του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα. Με αυτές τις αξίες εκφράζουν αυτά στα οποία πιστεύουν και τους δεσμεύουν στον τρόπο που αναπτύσσουν κάθε δραστηριότητα. Αν και στην αρχική φάση το παραπάνω σύστημα αξιών εκφράζει συνήθως τον ιδρυτή ή τα πρώτα ηγετικά στελέχη μίας επιχείρησης, η συμβολή του ως βασικού κώδικα συμπεριφοράς εμπεδώνεται, όταν σταδιακά γίνεται δεύτερη φύση στον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση.



## **2. HOUSEKEEPING**

### **2.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΩΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΜΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες, τους ρόλους και τις τεχνικές συστημάτων που σκοπό έχουν να ομαδοποιήσουν τις ενέργειες της τουριστικής επιχείρησης για να μετατρέψουν τις υπάρχουσες παραγωγικές δυνάμεις – όπως οι άνθρωποι, τα μηχανήματα, τα κεφάλαια, ο χρόνος – σε αποτέλεσμα, δηλαδή σε τουριστικά αγαθά και υπηρεσίες. Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων απαιτεί τον πλήρη και ουσιαστικό σχεδιασμό ρόλων για κάθε ανθρώπινη μονάδα. Οι ρόλοι αυτοί βασίζονται στη σαφή αντίληψη των βασικών δραστηριοτήτων, των δικαιωμάτων ενέργειας, των ορίων εξουσίας, της οργανωτικής δομής της τουριστικής επιχείρησης, του τόπου και του χρόνου εκτέλεσης των εργασιών.

Κάθε οργάνωση δημιουργείται και λειτουργεί επιδιώκοντας ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που αποτελεί και τον κυρίαρχο σκοπό της. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δομή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι διαφορετικοί για κάθε μία από αυτές και αφορούν: στο είδος και στον τύπο της επιχείρησης (π.χ. αστικά ή παραθεριστικά, οικογενειακές επιχειρήσεις ή αλυσίδες, υψηλής ή χαμηλής κατηγορίας), καθώς επίσης από το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται. «Οι παραπάνω παράμετροι επηρεάζουν τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών, των διευθύνσεων / τμημάτων λειτουργίας και συνεπώς την οργανωτική δομή και διάρθρωση της επιχείρησης» (Buhalis D., 1991, σελ. 347).

## 2.2 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Η οργανωτική διάρθρωση περιλαμβάνει ένα σύνολο σχέσεων μεταξύ ατόμων, διαδικασιών και μεθόδων εργασίας, προσδιορισμού των τεχνικών μέσων, καθώς και ένα κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο αναφέρεται. Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν μια οργάνωση είναι:

- Τα άτομα και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους, αλλά και με τον διοικητικό τομέα – τμήμα – στο οποίο εντάσσονται.
- Τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση (εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κλπ.)
- Οι επιμέρους διοικητικοί τομείς που συγκροτούν την οργάνωση.
- Τα καθήκοντα και οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα άτομα.
- Ο χρόνος που διαθέτει κάθε εργαζόμενος.
- Ο χρόνος που η επιχείρηση θεωρεί αναγκαίο για την εκτέλεση ενός έργου.

Ο Fayol υποστήριξε ότι η οργάνωση αποτελεί βασικό καθήκον για τη διοίκηση και η άποψή του αυτή είναι κοινά αποδεκτή. «Κατά την οργάνωση ο διευθυντής προσδιορίζει όλες τις πηγές, δηλαδή τα άτομα, τα κεφάλαια, τον εξοπλισμό, ομαδοποιεί τα καθήκοντα, αναθέτει υπευθυνότητες και εξουσία και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες κατά τρόπο αποτελεσματικό ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί» (Coffee R. E., 1997, σελ. 26).

Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των υπηρεσιών που προσφέρει ένα ξενοδοχείο, επομένως υπάρχει αυξημένος όγκος πωλήσεων, δημιουργείται η ανάγκη για τμηματοποίηση της επιχείρησης. «Ο καταμερισμός του έργου είναι επιβεβλημένος για λόγους που σχετίζονται με την οργάνωση του προσωπικού και με την αξιολόγηση της απόδοσής τους» (Boella M. J., 1988, σελ. 255)

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των οποίων η επιχειρηματική δραστηριότητα βασίζεται κατά το μέγιστο βαθμό στην παροχή υπηρεσιών διαμονής, επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους και καθορίζουν σαν στόχο τους την απόλυτη ικανοποίηση των

πελατών τους από τη φιλοξενία που θα τους παρασχεθεί. «Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει το προσωπικό στα ξενοδοχεία και η σύνδεσή της με την ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί κλειδί για την επιβίωση και ανάπτυξη των ξενοδοχειακών μονάδων» (Pigors P. & Myers C., 1981, σελ. 201). Για το λόγο αυτό το τμήμα Housekeeping (ή τμήμα ορόφων κατά την ελληνική ξενοδοχειακή ορολογία), θεωρείται τμήμα στρατηγικής σημασίας, αφού κυρίως μέσα από την οργάνωση και τη λειτουργία του επιχειρείται η επιδίωξη του στόχου «επιτυχής διαμονή». Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην οργανωτική δομή αυτού του τμήματος, αφού η συμβολή του στην επίτευξη των στόχων τους, αλλά και στην αποτελεσματικότητά τους, είναι καθοριστική.

Οι βασικότεροι στόχοι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι:

- α) η μέγιστη δυνατή διαθεσιμότητα των δωματίων και
- β) η πλήρης εξυπηρέτηση των πελατών της ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι μέθοδοι υλοποίησης των στόχων αυτών εντάσσονται σε ένα σύστημα οργάνωσης του ξενοδοχείου, κυρίως όμως του τμήματος Housekeeping, που τον καθορισμό του επηρεάζουν παράγοντες όπως: το μέγεθος και η κατηγορία του ξενοδοχείου, το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνεται, η διάρκεια λειτουργίας του, το πλήθος των προσφερόμενων υπηρεσιών, η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση και τέλος, το επίπεδο κατάρτισης κι εκπαίδευσης του στελεχιακού δυναμικού του. Η οργάνωση του Housekeeping περιλαμβάνει όλους τους τομείς δραστηριοτήτων που εντάσσονται σε αυτό, τις μεθόδους που επιλέγονται για την αποτελεσματική λειτουργία του, την ιεραρχία ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε αυτό και τον προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων και περιοχών ευθύνης του κάθε εργαζόμενου

Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες όπου ο όγκος των προσφερόμενων υπηρεσιών είναι μεγάλος, αυξάνεται ανάλογα και η τμηματοποίηση. «Ο κατακερματισμός των λειτουργιών είναι επιβεβλημένος και έχει άμεση σχέση με την οργάνωση του προσωπικού και την αξιολόγηση της απόδοσής του» (Boella M. J., 1988, σελ. 226).

Ένας σημαντικός παράγοντας που χαρακτηρίζει την ορθολογική οργάνωση του τμήματος είναι η μεγιστοποίηση του βαθμού ανάπτυξης της επικοινωνίας, τόσο

ανάμεσα στους επιμέρους τομείς του, όσο και με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, αλλά και με όλους τους πελάτες κι επισκέπτες.

### **2.3 ΤΟΜΕΙΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING**

Η βασική δραστηριότητα των τμημάτων φιλοξενίας είναι η εξυπηρέτηση και η πλήρης ικανοποίηση των πελατών του ξενοδοχείου. «Η αντίληψη για την ερμηνεία που δίνεται στον προσδιορισμό του όρου «ικανοποίηση πελάτη» πολλές φορές έχει διαφορετική έννοια για την ξενοδοχειακή μονάδα, από αυτήν που τελικά ο ίδιος ο πελάτης προσδοκεί. Συνεπώς, είναι αδήριτη ανάγκη να προσδιοριστεί από τη διοίκηση του τμήματος Housekeeping η σχέση πελάτη – ξενοδοχείου και να διασαφηνιστούν οι προσδοκίες, τόσο του πελάτη από το ξενοδοχείο, όσο και του ξενοδοχείου από τον πελάτη. Ο βαθμός της ποιότητας που αυτό το τμήμα νομίζει ότι έχει επιτύχει σε ότι αφορά στις παρεχόμενες από αυτό υπηρεσίες και την φιλοξενία, έχει ελάχιστη σημασία για την ξενοδοχειακή επιχείρηση. Αυτό που πραγματικά έχει καταλυτική επίδραση στην επιτυχή λειτουργία του τμήματος Housekeeping και απαιτείται να διερευνηθεί από τη διοίκησή του, είναι η απάντηση που τελικά θα δώσει ο πελάτης στο ερώτημα: «Ανταποκρίνεται η ποιότητα διαμονής στο ξενοδοχείο, στην αξία των χρημάτων που κατέβαλε σαν αντιστάθμισμα για την απόλαυσή της;»

«Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν ταυτόχρονα υλικά αγαθά και υπηρεσίες, εντούτοις, η «αχίλλειος πτέρνα» της οργάνωσής τους εντοπίζεται συνήθως στον τομέα παροχής υπηρεσιών, το μεγαλύτερο κομμάτι του οποίου καταλαμβάνει το τμήμα Housekeeping. Το γεγονός ότι το εν λόγω τμήμα είναι τμήμα παροχής υπηρεσιών, σε συνδυασμό με αυτό που αποκαλείται «πρώτη εντύπωση», δικαιολογεί τη σημασία που δίνεται από τη διοίκηση στον τρόπο λειτουργίας του» (Ντόντη Α., 2003, σελ. 14). Είναι φανερό ότι από την πρώτη στιγμή που θα σκεφτεί ο πελάτης να διαμείνει στο ξενοδοχείο (κράτηση), κατά τη διάρκεια της παραμονής του και μέχρι τη στιγμή που θα αναχωρήσει, το μεγαλύτερο μέρος

των υπηρεσιών κι εξυπηρετήσεων θα του παρασχεθεί από το τμήμα του Housekeeping.

Οι υπηρεσίες του τμήματος αυτού ομαδοποιούνται και ανάλογα με τη φύση τους και την ιεράρχηση των σταδίων εκτέλεσής τους εντάσσονται στους τομείς δραστηριότητάς τους αντίστοιχα. Οι τομείς αυτοί αναλύονται παρακάτω.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε, ότι το Housekeeping ουσιαστικά συνίσταται σε υπηρεσίες απευθείας παροχών προς τον πελάτη και σε υπηρεσίες έμμεσων παροχών. Οι δύο αυτές μορφές παροχής υπηρεσιών στον πελάτη από το Housekeeping, οριοθετούν και τους τομείς δραστηριότητάς του.

#### *Άμεση παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη*

- **ΟΡΟΦΟΙ (ΔΩΜΑΤΙΑ):** καθαριότητα κι επιμέλεια των δωματίων των πελατών και συγκεκριμένα καθαρισμός των επιφανειών, αλλαγή λινών και χνουδάτων του μπάνιου, παροχή κι αντικατάσταση χρηστικών ειδών (amenities), τακτοποίηση των προσωπικών αντικειμένων του πελάτη, εφοδιασμός ή αντικατάσταση εντύπων ενημέρωσης και προώθησης, αναφορά τυχόν βλαβών και ζημιών κι εξασφάλιση αποκατάστασής τους (σε συνεργασία με το τμήμα συντήρησης).
- **ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΟΙ ΧΩΡΟΙ:** καθαριότητα κι επιμέλεια των κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου με την έννοια της καθαριότητάς τους, της ευταξίας και της εξασφάλισης της λειτουργικότητάς τους.
- **ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΑΠΟΛΕΣΘΕΝΤΩΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΩΝ (LOST & FOUND ITEMS):** πρόκειται για την υπηρεσία εντοπισμού (συλλογής), φύλαξης (αποθήκευσης) και παράδοσης, πάσης φύσεως ξεχασμένων αντικειμένων από τους πελάτες και τους επισκέπτες του ξενοδοχείου, με συγκεκριμένες διαδικασίες.

#### *Έμμεση παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη*

- **ΛΙΝΟΘΗΚΗ:** διαχείριση των λινών των δωματίων και των επισιτιστικών τμημάτων, διαχείριση και φροντίδα στολών προσωπικού, διάφορες υπηρεσίες μοδιστρικής (π.χ. κόντεμα παντελονιού, ράψιμο κουμπιών ιματισμού πελατών – σε αυτή την περίπτωση η υπηρεσία θεωρείται άμεση – φροντίδα και διαχείριση του άχρηστου ιματισμού και της μεταποίησής του.

- **ΠΛΥΝΤΗΡΙΑ:** σε περίπτωση που τα πλυντήρια δεν βρίσκονται στις εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής μονάδας, αλλά τη λειτουργία τους επιτελεί εξωτερικός συνεργάτης της επιχείρησης, η λειτουργία αυτή ανήκει στο υποτμήμα Λινοθήκη η οποία είναι υπεύθυνη για τη διακίνησή τους. Σε κάθε άλλη περίπτωση αποτελούν χωριστό υποτμήμα του Housekeeping, με βασική αρμοδιότητα το πλύσιμο, το σιδέρωμα και γενικότερα τη φροντίδα όλου του υματισμού του ξενοδοχείου και του laundry των πελατών.
- **ΑΠΟΓΡΑΦΕΣ (INVENTORIES):** πρόκειται για τις απογραφές / καταμετρήσεις των λινών, των στολών προσωπικού, των χρηστικών ειδών, του πάγιου αντικαταστάσιμου εξοπλισμού, των εντύπων και γενικότερα όλων των ειδών που διαχειρίζεται το Housekeeping, σε χρονικά διαστήματα που ορίζει συνήθως η διοίκηση του κάθε ξενοδοχείου
- **ΑΠΟΘΗΚΕΣ:** Τήρηση αποθηκών για όλα τα είδη που διαχειρίζεται το τμήμα, όχι μόνο σε επίπεδο χωροταξικό, αλλά και σε λειτουργικό επίπεδο με την έννοια της τήρησης συγκεκριμένων διαδικασιών και αρχείων.
- **ΑΓΟΡΕΣ / ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ:** προμήθεια όλων των ειδών που διαχειρίζεται το τμήμα μετά από έρευνα αγοράς και τήρησης όλων των διαδικασιών αγοράς προϊόντων και πρώτων υλών που ορίζει η διοίκηση του ξενοδοχείου.
- **ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ:** πρόκειται για τη σύνταξη προϋπολογισμού του τμήματος με βάση τις ανάγκες και τα κονδύλια που διαθέτει η διοίκηση για το Housekeeping.
- **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:** όσον αφορά στην επιλογή, την εκπαίδευση, τα προγράμματα εργασίας, τη διασφάλιση του μισθού του, την παραγωγικότητα και τις συνθήκες εργασίας του προσωπικού του τμήματος.
- **ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:** όσον αφορά στην επικοινωνία τους με το προσωπικό του τμήματος και στην τήρησή τους.

Η οργάνωση και χωροταξική διάταξη των τομέων του housekeeping για να είναι αποτελεσματική, πρέπει να εξασφαλίζει, τόσο τη λειτουργικότητά τους όσο και τον υψηλότερο βαθμό επικοινωνίας, συντονισμού και συνεργασίας, που είναι επιτακτική

ανάγκη να αναπτύσσεται και να διατηρείται μεταξύ τους, προκειμένου να είναι αποδοτικοί και αποτελεσματικοί.

Σε ξενοδοχεία μικρής δυναμικότητας και χαμηλής κατηγορίας, όπου η συμμετοχή του ιδιοκτήτη ξενοδόχου είναι έντονη, ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης μέχρι πρόσφατα ήταν σχεδόν άτυπος και οι δραστηριότητες όλων των τομέων του κάθε τμήματος φιλοξενίας διενεργούνταν από ένα άτομο. Σήμερα όμως, που ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα έντονος, η εφαρμογή ενός καθορισμένου τύπου οργάνωσης στο τμήμα Housekeeping είναι επιβεβλημένη, όχι μόνο για της μεγάλης δυναμικότητας ξενοδοχεία, αλλά και για τα μικρά. Φαίνεται να έχει γίνει πλέον κατανοητό από όλους τους ξενοδόχους, ότι για την αποτελεσματική προσέγγιση των αντικειμενικών στόχων του τμήματος Housekeeping (επιτυχής διαμονή), είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός ορθολογικού σχεδιασμού οργάνωσής του.

Το σύστημα οργάνωσης που θα επιλεγεί πρέπει να πληροί βασικές προϋποθέσεις, όπως: να είναι απλό στην εφαρμογή του και αποτελεσματικό. Οι ειδικές και ποικίλες λειτουργίες που συνθέτουν τον κύκλο δραστηριοτήτων του τμήματος, γίνονται αποδοτικότερες όταν ενταχθούν σε ομοιογενή σύνολα ομάδων, δημιουργώντας τομείς μέσα στο τμήμα, με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις για τους υπαλλήλους που θα το στελεχώσουν. Αυτή η μέθοδος οργάνωσης, που βασίζεται στην τμηματοποίηση των επιμέρους λειτουργιών του τμήματος, είναι σημαντική για την αξιολόγηση της αποδοτικότητάς του. Επιπλέον, δημιουργείται σχηματισμός θέσεων εργασίας με συνέπεια τη διοικητική τους ιεράρχηση μέσα στο τμήμα, που είναι σημαντικός παράγοντας για τον έλεγχο των λειτουργιών του. Η θέση εργασίας προσδιορίζεται από ένα σύνολο επιμέρους δραστηριοτήτων, που είναι δυνατό να κατατμηθεί το έργο ενός τμήματος και έχει σαν προϋπόθεση την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών και ευθυνών που περιλαμβάνονται σε αυτήν.

## 2.4 ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΜΑΡΙΕΡΑΣ

### 2.4.1 Καρότσι Καμαριέρας

Το οποίο περιέχει:

- Καθαρό ιματισμό δωματίου σε ράφια
- Χρηστικά είδη πελάτη (amenities): σαμπουάν, αφρόλουτρο, μαλακτική μαλλιών, γαλάκτωμα σώματος, σκουφάκι μπάνιου, πλαστική θήκη με βαμβάκια, σετ ραπτικής, μπατονέτες. Επίσης κόκαλο παπουτσιών, χτένα, παντόφλες, σουβέρ, καπάκια ποτηριών, οικολογικά στυλό. Όλα αυτά βρίσκονται, ανάλογα τον τύπο καροτσιού, είτε σε ειδικές θήκες στην επάνω μεριά του καροτσιού, είτε σε αυτοσχέδιες θήκες.
- Έντυπα, μέσα στην πλαστική τσάντα – φάκελο με θήκες
- Χαρτί υγείας
- Χαρτομάντιλα
- Τσάντες laundry (χάρτινες και υφασμάτινες)
- Σακουλάκια υγείας
- Πάτοι καλαθιών
- Εντομοαπωθητική συσκευή - ταμπλέτες
- Σάκος για βρώμικα λινά ο οποίος είναι προσαρμοσμένος στην πλαστική πλαϊνή υποδοχή
- Σακούλα σκουπιδιών, η οποία είναι προσαρμοσμένη στην πλαϊνή υποδοχή (με καπάκι)

#### 2.4.1.1 Τρόποι χρήσης καροτσιού καμαριέρας

Το καρότσι της καμαριέρας πρέπει να είναι ανά πάσα στιγμή καθαρό και τακτοποιημένο. Αυτό πρακτικά σημαίνει:

- Τακτικό ξεσκόνισμα στα ράφια, τα συρτάρια (αν υπάρχουν) και γενικότερα σε όλες τις επιφάνειες



- Αποφυγή εναπόθεσης «άχρηστων» για την καθημερινή εργασία της καμαριέρας αντικειμένων
- Αποφυγή υπερβολικού «στοκαρίσματος» λινών και όλων των απαραίτητων για την εργασία της καμαριέρας αντικειμένων
- Αποφυγή υπερφόρτωσης των σάκων ακάθαρτου ιματισμού. Εκτός από το γεγονός ότι αποτελεί μια πολύ άσχημη εικόνα, είναι κι επικίνδυνο αφού πολλές φορές εμποδίζει την ορατότητα κατά τη μετακίνησή του
- Αποφυγή μεταφοράς τροφίμων (οποιασδήποτε μορφής)
- Τακτική αντικατάσταση των σάκων βρώμικου ιματισμού (υπάρχουν πάντα ανταλλακτικοί σάκοι στη Λινοθήκη τους οποίους μπορείτε να προμηθεύεστε
- Καθημερινό έλεγχο ώστε να υπάρχει αρκετός αέρας στις ρόδες (για όσα καρότσια έχουν ρόδες με λάστιχα αέρα), προκειμένου να μετακινείται ευκολότερα

Κατά τη διάρκεια χρήσης του καροτσιού από την καμαριέρα, αυτό «σταθμεύεται» έξω από το δωμάτιο το οποίο καθαρίζει, σε τέτοιο σημείο ούτως ώστε να γίνεται απρόσκοπτα η διέλευση στους διαδρόμους αλλά και με τέτοιο τρόπο που να είναι προσβάσιμο το περιεχόμενό του από την καμαριέρα. Η πιο ενδεδειγμένη θέση είναι μπροστά από την ανοικτή πόρτα του δωματίου που καθαρίζεται, κατά μήκος του διαδρόμου και με πλάτη γυρισμένη προς το διάδρομο.

#### **2.4.2 Καλάθι Υλικών**

Πρόκειται για το καλάθι που προμηθεύει η εταιρεία καθαριστικών και το οποίο φιλοξενεί μπουκάλια για τα απορρυπαντικά και συγκεκριμένα:

- Υγρό σαπούνι γενικού καθαρισμού (R2)
- Απολυμαντικό – Καθαριστικό (R1)
- Αφαλατικό (sanicid)
- Υγρό για τζάμια και γυάλινες επιφάνειες (Spring glass)
- Αποσμητικό χώρου
- Σφουγγάρι μπάνιου
- Σφουγγάρι για σκεύη

- Διάφορα πανιά μικροϊνών
- Σφουγγαράκι – γόμα για λεκέδες στους τοίχους
- Βουρτσάκι για τη λεκάνη
- Γάντια

Κάθε τέλος της βάρδιας, το καλάθι υλικών πλένεται, γεμίζονται τα μπουκάλια με τα αντίστοιχα απορρυπαντικά, πλένονται τα πανιά μικροϊνών και απλώνονται σε αεριζόμενο σημείο στο οφίς.

### **2.4.3 Καρότσι Βρώμικου Ιματισμού**

Πρόκειται για ένα τροχήλατο καρότσι, ελαφρύ, με πάνινο σάκο προκειμένου για τη συλλογή και την ευκολότερη μεταφορά του ακάθαρτου ιματισμού των δωματίων. Εναλλακτικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν σάκοι άπλυτων.

### **2.4.4 Λοιπός Εξοπλισμός Καμαριέρας**

- Σφουγγαρίστρα και κουβάς με στύπτη
- Σκούπα συμβατική
- Φαράσι
- Σκούπα ηλεκτρική (ανταλλακτική σακούλα)
- Σκάλα
- Σάκοι απορριμμάτων
- Υαλοκαθαριστήρας, Γουνάκι τζαμιών
- Σπάτουλα και Ξυστράκι (με ξυραφάκι)

### **2.4.5 Οφίς**

Τα οφίς είναι αποθηκευτικοί – βοηθητικοί χώροι στους ορόφους και τα blocks του ξενοδοχείου.

Χρησιμοποιούνται τόσο από τις καμαριέρες όσο και από προσωπικό του Room Service & Mini Bar, όσο και από τη Συντήρηση.

Υπάρχουν ράφια περιμετρικά στα οφίς πάνω στα οποία τοποθετείται κατά κύριο λόγο ο καθαρός ιματισμός των δωματίων και συγκεκριμένα όλα τα είδη λινών και χνουδάτων σε ποσότητες τέτοιες οι οποίες να καλύπτουν τις ανάγκες συγκεκριμένου αριθμού δωματίων

Εκτός από τον καθαρό ιματισμό, τα ράφια φιλοξενούν όλα τα είδη που περιέχονται στο καρότσι της καμαριέρας, σε μεγαλύτερες φυσικά ποσότητες (χρηστικά είδη πελατών (amenities), έντυπα, υλικά καθαρισμού, εργαλεία καθαρισμού, και άλλα συναφή που περιγράφηκαν αναλυτικότερα παραπάνω). Επίσης υπάρχουν κάποιες ποσότητες από εφεδρικά ποτήρια μπάνιου, ποτήρια σωλήνες, ποτήρια κρασιού, σταχτοδοχεία, αχιβάδες, μπουκάλια νερού και κρασιού, ανθοδοχεία.

Τα οφίς είναι επίσης χώρος αποθήκευσης των καροτσιών καμαριέρας, των καροτσιών βρώμικου ιματισμού, και λοιπού εξοπλισμού της καμαριέρας όπως ηλεκτρική σκούπα, σφουγγαρίστρα, κουβά και άλλα συναφή. Επιπλέον, σε κάθε οφίς απαραίτητο είναι να υπάρχει μια επαρκής ποσότητα extra beds και baby cots. Τέλος, τα οφίς είναι ο χώρος συγκέντρωσης του βρώμικου ιματισμού των δωματίων προκειμένου να γίνει η διαλογή και η μεταφορά του στα πλυντήρια.

Ένας χώρος (συνήθως μια ραφιέρα) που έχει συγκεκριμένα οριστεί για κάθε οφίς χρησιμοποιείται ως σταθμός συγκέντρωσης των βρώμικων σκευών των δωματίων, τα οποία συλλέγονται από το προσωπικό του room service.

Τέλος, σε όλα τα οφίς υπάρχουν ηλεκτρικοί σταθμοί (πίνακες) οι οποίοι (πρέπει να) είναι επισκέψιμοι από την τεχνική υπηρεσία καθ' όλη τη διάρκεια του 24ώρου.

### **3. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HOUSEKEEPING**

#### **3.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα για το τμήμα Housekeeping, είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία η ξενοδοχειακή επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει τον απαραίτητο αριθμό κατάλληλου εργατικού δυναμικού, που θα φέρει αποτελεσματικά σε πέρας ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο επίπεδο παραγωγής ή υπηρεσιών.

#### **ΣΤΟΧΟΙ (I)**

1. Μείωση του κόστους πρόσληψης
2. Περιορισμός αβεβαιότητας του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού
3. Ικανοποίηση μελλοντικών αναγκών
4. Ελαχιστοποίηση σφαλμάτων στη διαδικασία πρόσληψης

#### **ΣΤΟΧΟΙ (II)**

- Αποφυγή ελλείψεων σε εξειδικευμένο προσωπικό
- Αποφυγή οικονομικών επιπτώσεων που προέρχεται από την ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού
- Προετοιμασία προγραμμάτων διαδοχής
- Σύνθεση της καλύτερης ομάδας προσωπικού με την πρόσληψη κατάλληλων διευθυντικών στελεχών, τεχνικών κι εξειδικευμένων υπαλλήλων

## **ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΠΡΟΓΝΩΣΗ – ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ**

- a) Τεχνολογικές εξελίξεις (πχ σύγχρονος μηχανικός εξοπλισμός για ην καθαριότητα των χώρων)
- b) Κοινωνικές εξελίξεις (π.χ. μόρφωση και κοινωνική τάξη)
- c) Πολιτικές εξελίξεις (π.χ. αλλαγές στην εξωτερική πολιτική)

Η απόφαση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης για επέκταση των δραστηριοτήτων της, μπορεί να στεφθεί με επιτυχία ή όχι, ανάλογα με το πόσο έχει γίνει σωστός υπολογισμός και πρόβλεψη για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Είναι λοιπόν προφανές, ότι οι ανάγκες αυτές δεν αφορούν μόνο στον αριθμό των ατόμων, αλλά πολύ περισσότερο στο είδος και στην ποιότητά τους. Επομένως οι αντικειμενικοί στόχοι του σχεδιασμού αυτού θα πρέπει να αφορούν:

- Στο σωστό αριθμό ατόμων
- Στον αναγκαίο βαθμό εμπειρίας κι εξειδίκευσης
- Στην κατάλληλη θέση και στον κατάλληλο χρόνο, προκειμένου να αναπτύξουν τις σωστές δραστηριότητες για να επιτύχουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση

## **ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ ΑΝΑΓΚΩΝ**

- Ποσοστό απουσιών
- Ποσοστό προσλήψεων και απολύσεων (κινητικότητα εργαζομένων)
- Θέσεις που καλύπτονται δύσκολα
- Ονόματα και ικανότητες ατόμων
- Προτάσεις για εκπαιδευτικά προγράμματα
- Κατάσταση ατόμων που έχουν εκπαιδευτεί για συγκεκριμένες εργασίες αλλά δεν αξιοποιούνται σε αυτούς τους τομείς

## **ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια διαδικασία διερευνητική η οποία περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία:

1. Τις απαιτήσεις της πρόσληψης (τι θέλεις)
2. Την αγορά εργασίας (που νομίζεις ότι θα βρεις αυτό που θέλεις)
3. Τις πηγές εύρεσης (με ποια μέσα θα βρεις αυτό που θέλεις)
4. Το κόστος (πόσα είσαι διατεθειμένος να πληρώσεις για να βρεις αυτό που θέλεις)

Ένα ορθολογικό και αποτελεσματικό σχέδιο προσέλκυσης προσωπικού για το τμήμα του Housekeeping, πρέπει να στηρίζεται σε βασικές παραμέτρους όπως:

- Ακριβή γνώση των υπαλλήλων που χρειάζονται
- Σαφή εικόνα των εξελίξεων και προαγωγών που προβλέπονται μέσα στην επιχείρηση
- Πρόβλεψη για μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό με βάση την προηγούμενη εμπειρία και τους μελλοντικούς στόχους
- Προσδιορισμό των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την ανεύρεση ατόμων που θα καλύψουν τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας

## **ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

1. Αγγελίες στον τύπο (έντυπο και ηλεκτρονικό):
2. Αγγελίες μέσω ραδιοφώνου
3. Προσέγγιση μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας
4. Προσέλκυση μέσω γραφείων διασύνδεσης (T.E.E, A.T.E.I., A.E.I.)
5. Προσέγγιση μέσω των ήδη εργαζομένων

6. Προσέγγιση μέσω βάσης δεδομένων
7. Το ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, οι τοπικές ενώσεις ξενοδόχων, οι σύλλογοι αποφοίτων τουριστικών σχολών
8. Προσέγγιση μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού (outsourcing)

### **3.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Η επιλογή των υπαλλήλων του τμήματος Housekeeping, είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τη συγκέντρωση πληροφοριών και την αξιολόγηση των υποψηφίων προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάθε θέση εργασίας. Το πόσο και αν είναι κατάλληλος κάποιος υπάλληλος για να καταλάβει μια θέση, κρίνεται από τα στοιχεία που ορίζονται στην περιγραφή της θέσης. Για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν πρέπει να υπάρχουν καλοί και κακοί υπάλληλοι, αλλά κατάλληλα και μη κατάλληλα άτομα.

Οι συνήθεις ενέργειες ή στάδια για μια τυπική διαδικασία επιλογής σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες είναι:

- Προκαταρκτική συνέντευξη (γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας για να διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για αυτήν).
- Υποβολή αίτησης απασχόλησης.
- Διάφορες δοκιμασίες: (δοκιμασία πειραματικών καταστάσεων, δοκιμασία νοημοσύνης, δοκιμασία γνώσεων για την εργασία, δοκιμασία εκτέλεσης εργασίας, δοκιμασία μαθησιακής ικανότητας, δοκιμασία προσωπικότητας, δοκιμασία ενδιαφερόντων, δοκιμασία τιμιότητας)
- Συνέντευξη
- Επιβεβαίωση πληροφοριών για την προϋπηρεσία του υποψηφίου.
- Τελική απόφαση επιλογής.

### **3.3 ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Οι υποψήφιοι για το τμήμα Housekeeping, που η διαδικασία επιλογής κατέληξε στην τελική επιλογή και πρόσληψή τους, ακολουθούν ένα πρόγραμμα που έχει σχεδιάσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση για την υποδοχή και ένταξή τους στο νέο τους εργασιακό περιβάλλον.

Πρωταρχικός στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Σχετικές έρευνες έχουν καταδείξει, ότι αποχωρήσεις υπαλλήλων τις πρώτες εβδομάδες μετά την πρόσληψή τους είναι πολύ λιγότερες σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διαδικασίες προσαρμογής και ένταξης νέων υπαλλήλων από ότι σε αυτές που δεν ακολουθούν παρόμοιες διαδικασίες.

#### **• ΈΝΤΑΞΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Οι μέθοδοι και τα μέσα που υιοθετούνται για την ένταξη και ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων, καθορίζονται με βάση την πολιτική του κάθε ξενοδοχείου, το μέγεθός του, το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει, τον αριθμό των τμημάτων που έχει και τον αριθμό των νέων υπαλλήλων. Η πλειονότητα των ξενοδοχείων αναθέτουν την ένταξη των νέων υπαλλήλων του Housekeeping στους προϊστάμενους του τμήματος. Ορισμένα άλλα εφαρμόζουν ένα σύστημα αναδόχου, δηλαδή αναθέτουν τους νέους υπαλλήλους σε έμπειρα στελέχη, ενώ ελάχιστα ξενοδοχεία οργανώνουν συστηματικά προγράμματα ενσωμάτωσης νέου προσωπικού.

#### **Ο Φ Ε Λ Η**

- Σύντομη ενσωμάτωση και προσαρμογή του νέου υπαλλήλου στην ομάδα των άλλων συναδέλφων με τους οποίους εργάζεται στο ίδιο τμήμα, αλλά και στην ξενοδοχειακή επιχείρηση γενικότερα.
- Δημιουργία θετικής εικόνας του νέου υπαλλήλου για το ξενοδοχείο.
- Αποδοχή της πολιτικής και της κουλτούρας του ξενοδοχείου.



- Ελαχιστοποίηση των αποχωρήσεων και κατά συνέπεια μείωση δαπανών για εκ νέου προσέλκυση κι επιλογή υποψηφίων.
- Μείωση των απουσιών και του άγχους.
- Μείωση του χρόνου εκμάθησης διαφόρων τεχνικών και δεξιοτήτων.
- Αυξημένο ηθικό και αύξηση της παραγωγικότητας.
- Μείωση των εργατικών ατυχημάτων.

### **3.4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

«Η εκπαίδευση έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα και είναι η διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του» (Zalman R.G., The Basics of In – House Skills Training, H.R. Magazine, Feb. 1991, σελ. 75).

#### **1) ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:**

Η επιβίωση και η ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στις μέρες μας εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία αυτές μπορούν να προσαρμόζονται κάθε φορά στις νέες και διαρκώς μεταβαλλόμενες τεχνολογικές, οικονομικές και καταναλωτικές συνθήκες της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς και στην ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τους παραγωγικούς τους πόρους.

Οι διαδικασίες των εργασιών στον τομέα της φιλοξενίας έχουν γίνει πιο πολύπλοκες και απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες, ενώ το περιεχόμενό τους αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς. Τα ερεθίσματα και οι αφορμές που προέρχονται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είτε από το εσωτερικό, δημιουργούν σημαντικές αλλαγές οι οποίες καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων και την προσαρμογή της εργασίας τους στα νέα δεδομένα.

#### **2) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ:**

Ο καθορισμός του περιεχομένου, η συχνότητα και η αναγκαιότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι απόφαση που λαμβάνεται από τη διοίκηση μετά από την αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων, όταν

διαπιστώνονται αδυναμίες και προβλήματα. Για το βαθμό της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βγαίνουν συμπεράσματα κι εκτιμήσεις, από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι που ήδη έχουν εκπαιδευτεί ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους. Με τον τρόπο αυτό οι αξιολογήσεις των υπαλλήλων μπορούν να αποτελέσουν κριτήριο αξιολόγησης και για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

### **3) ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ**

#### **α) στον προσδιορισμό αναγκών**

#### **β) στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

#### **γ) στις μεθόδους εκπαίδευσης**

#### **δ) στην αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης**

#### **ε) στη μέτρηση της αποδοτικότητας**

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι: «Από πλευράς επιχείρησης, ο τελικός σκοπός που επιδιώκεται με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα της σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητάς της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής» (Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., 1990, σελ. 232).

Παρόλα αυτά, λίγες επιχειρήσεις προβαίνουν σε συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να διαπιστώσουν την αποτελεσματικότητά τους στην εκπαίδευση του προσωπικού. Μερικοί βασικοί λόγοι που τα ξενοδοχεία δε μπαίνουν στην διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι:

- Η έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένων αξιολογητών που θα υποστηρίξουν ένα τέτοιο σύστημα.
- Η απροθυμία τόσο των εκπαιδευτών όσο και των εκπαιδευόμενων να αξιολογηθούν.
- Η άγνοια από την πλευρά της διοίκησης να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης.

### 3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

#### *ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:*

- Να είναι αντικειμενικό
- Να είναι σαφές και κατανοητό
- Να είναι απλό
- Να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης επιχείρησης
- Να είναι ευέλικτο
- Να είναι αποδεκτό τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους

#### *ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ*

**Κατηγορία πρώτη:** αφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου (π.χ. επικοινωνία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα, ευγένεια, πρωτοβουλία κ.α.) για να είναι αποδοτικός σε ικανοποιητικά επίπεδα

- Κλίμακες βαθμολογίας
- Σύστημα μονάδων
- Αναγκαστική επιλογή
- Σύγκριση κατά ζεύγος

**Κατηγορία δεύτερη:** Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται οι μέθοδοι εκείνες που αξιολογούν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων.

- Μεθόδους κρίσιμων περιστατικών
- Καταλόγου ελέγχου
- Κλίμακα συμπεριφοράς

**Κατηγορία Τρίτη:** Η κατηγορία αυτή έχει σχέση με τις μεθόδους εκείνες, των οποίων τα κριτήρια των προτύπων αξιολόγησης είναι μετρήσιμα (π.χ. επίπεδα παραγωγικότητας). Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα και μετρούν την απόδοση με

βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο υπάλληλος. Οι μέθοδοι αυτές ονομάζονται και μέθοδοι σχετικές με τους αντικειμενικούς στόχους και είναι σαφώς αντικειμενικότερες από τις προηγούμενες. Ο αξιολογούμενος γνωρίζει εκ των προτέρων τα κριτήρια και μπορεί να υπολογίζει πόσο αποδοτικός είναι. Τέτοιες μέθοδοι είναι:

- Η μέτρηση της παραγωγικότητας
- Η αξιολόγηση με βάση τους αντικειμενικούς στόχους

### ***ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ***

Η αποτυχία των συστημάτων αξιολόγησης εντοπίζεται σε δύο βασικές αιτίες:

- Στην ανειλικρινή ή πρόχειρη προσέγγιση της αξιολόγησης από τον προϊστάμενο
- Σε λανθασμένες μεθόδους αξιολόγησης

## **3.6 ΑΜΟΙΒΕΣ – ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ**

Ως καταβαλλόμενη από τα ξενοδοχεία αμοιβή, θεωρείται κάθε είδους πληρωμή προς τους υπαλλήλους σε αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής τους για την επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή περιλαμβάνει δύο μεταβλητές: την άμεση οικονομική παροχή και την έμμεση οικονομική παροχή

α) **άμεση οικονομική παροχή:** αποτελείται από τη βασική αποζημίωση (το μισθό) και από τα κίνητρα που είναι η επιπλέον ανταμοιβή που δίδεται από την επιχείρηση για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι (π.χ. βραβεία, προμήθειες, συμμετοχή στα κέρδη κ.α.).

**β) έμμεση οικονομική παροχή:** αφορά στα οφέλη ή πρόσθετες παροχές που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι τα οποία δεν έχουν άμεση σχέση με την απόδοσή τους. Τέτοια οφέλη είναι: πληρωμές για άδειες, διακοπές, ασφάλειες ζωής, κοινωνική ασφάλιση, προγράμματα υγείας, επιδόματα εορτών, διάφορα επιδόματα, σίτιση, μέσο μεταφοράς, εκπαίδευση κ.α.

## **ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ**

Τα κίνητρα προσδιορίζουν τις καθοριστικές στάσεις των υπαλλήλων σε σχέση με την εργασία και την αφοσίωση που επιδεικνύουν στην επιχείρηση. Όλες οι θεωρίες που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτό το ζήτημα προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: **Τί κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο; Τι προσδιορίζει τη συμπεριφορά του απέναντι στην εργασία και στην επιχείρηση; Ποιοι παράμετροι πρέπει να επηρεασθούν και σε ποια συγκεκριμένη κατεύθυνση, ώστε οι υπάλληλοι να παρακινηθούν και να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί;**

«Η έννοια του κινήτρου είναι μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί, κινεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά τους προς τους στόχους. Η γνώση συνεπώς των κινήτρων των υπαλλήλων, αποτελεί βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι τα κίνητρα μπορούν και να την εξηγήσουν στο σύνολό της» ( Berelson και G. Steiner (από τον Μουραντά, 2001, σελ. 250)).

Τόσο τα κίνητρα όσο και τα βραβεία αποτελούν ένα υποσύστημα του συστήματος αμοιβών στο οποίο υπάρχει άμεση σχέση πληρωμής και επίτευξης προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων, καθώς και με τα πρότυπα απόδοσης, σε ατομικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Τα κίνητρα αυτά, στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων διακρίνονται σε:

**α) οικονομικά:** προσδιορίζονται με χρηματική αποζημίωση που καταβάλει η επιχείρηση στους εργαζόμενους για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν.

**β) επιβραβεύσεις:** δεν έχουν σύνδεση μεταξύ απόδοσης και κινήτρου, αλλά μέσω αυτών παρέχεται ηθική επιβράβευση στους εργαζόμενους, για καλή απόδοση,

πρωτότυπες ιδέες, καλή συμπεριφορά, επίλυση δύσκολων καταστάσεων κλπ. Μερικοί τρόποι επιβραβεύσεων αφορούν σε άδειες με αποδοχές, πληρωμένες διακοπές, επίδοση διπλώματος αναγνώρισης συμπεριφοράς ή συνεισφοράς κ.α.

Η βασική πρακτική παρακίνησης που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με τις ανταμοιβές ανεξάρτητα από τη μορφή με την οποία αυτές θα αποδίδονται (οικονομικές, μη οικονομικές). Το ζητούμενο για τις διοικήσεις είναι μέσω της εφαρμογής των συστημάτων κινήτρων που θα επιλέξουν να αποτελούν πρακτικές οι οποίες θα ενεργοποιούν τους εργαζόμενους για βελτίωση της απόδοσής τους αφενός και επιπλέον θα τους κάνουν να νιώθουν αφοσιωμένοι στους στόχους της επιχείρησης.

## 4. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ένας κλάδος υπηρεσιών στο επίκεντρο του οποίου βρίσκεται ο άνθρωπος και επομένως τόσο οι παροχές των υπηρεσιών που προέρχονται από το προσωπικό τους, αλλά και το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κυρίαρχο και βασικό στοιχείο της προσφοράς τους, δηλαδή του ξενοδοχειακού προϊόντος. «Έχοντας υπόψη ότι το ξενοδοχείο είναι μονάδα ανθρωποκεντρική, τόπος συναπάντηματος φιλοξενούμενου και οικοδεσπότη, γίνεται αντιληπτό πως η ξενοδοχειακή προσφορά υπάρχει, για να εξυπηρετείται ο άνθρωπος από τον άνθρωπο. Επομένως χωρίς το προσωπικό –οικοδεσπότη δεν υπάρχει ξενοδοχειακή προσφορά, διότι δεν υπάρχει ο άνθρωπος που αντιπροσωπεύει τη μονάδα» (Παυλίδης Π., 2000, σελ 153). Είναι φανερό ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες του ανθρωπίνου δυναμικού των ξενοδοχείων συμβάλλουν καθοριστικά στη φήμη και στο οικονομικό αποτέλεσμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η έντονη εργασία που απαιτείται στα ξενοδοχεία προϋποθέτει έναν ειδικό τύπο εργατικού δυναμικού αν λάβουμε υπόψη ότι στους χώρους φιλοξενίας η παραγωγή και η πώληση των υπηρεσιών ολοκληρώνονται στον ίδιο χώρο παρουσία των πελατών. Η παραγωγή του ξενοδοχειακού προϊόντος απαιτεί την άμεση επαφή εργαζομένου και πελάτη – φιλοξενούμενου. Σε καμιά άλλη επιχείρηση του τομέα των υπηρεσιών δε διαμορφώνεται και προσφέρεται το προϊόν τόσο άμεσα από το προσωπικό στον πελάτη. «Επομένως μιλάμε για πρωτογενή μορφή εξυπηρέτησης που απαιτεί εξαιρετικά προσωπικές παροχές (πχ καμαριέρα). Τούτο έχει σαν αποτέλεσμα τη διαμόρφωση εντυπώσεων, τη δημιουργία θετικών ή αρνητικών αντιδράσεων και τη εκδήλωση επιθυμιών εκ μέρους των πελατών, οι οποίες είναι πολύ πιο σημαντικές και έντονες από οποιαδήποτε άλλη προσφορά υπηρεσίας ή προϊόντος» (BMZ: Foerderung des Tourismus, τεύχος III, σελ. 3). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι υπάλληλοι του τμήματος Housekeeping του ξενοδοχείου, οι οποίοι ενώ για την επιχείρηση ανήκουν στο προσωπικό της, για τους πελάτες – φιλοξενούμενους

αποτελούν ένα τμήμα της προσφοράς τους. Αυτές οι σύνθετες δραστηριότητες του ανθρωπίνου δυναμικού των ξενοδοχείων δημιουργούν την ανάγκη στελέχωσής τους με κατάλληλο προσωπικό που θα ανταποκρίνεται σε αυτές.

#### **4.1 HOUSEKEEPING: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ – ΠΕΛΑΤΗ**

Η ανάλυσή μας πρωταρχικά εστιάζει στο γεγονός ότι το Housekeeping αποτελεί παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι είναι αναγκαίο να καθορίσουμε τις ιδιότητες των υπηρεσιών (Bowen & Schneider, 1988) .

Αυτές οι ιδιότητες υπηρεσιών περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Οι υπηρεσίες συνήθως είναι άυλες (το υλικό προϊόν πάντα περιέχει μια πλευρά υπηρεσίας, δηλαδή μια άυλη πλευρά, δεδομένου ότι στο τέλος ο πελάτης είναι αυτός που θα αγοράσει το προϊόν και πάντα θα χρειαστεί κάποιας μορφής εξυπηρέτηση). Ωστόσο, σκόπιμο είναι να υποθέσουμε ότι στον τομέα των υπηρεσιών είναι δυνατόν να επινοηθεί ένα σχεδόν ολοκληρωτικό άυλο προϊόν, π.χ. η ασφάλιση ή η ψυχολογική συμβολή.
- Οι υπηρεσίες συνήθως παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα (δεν υπάρχει ενδιάμεσος κρίκος διανομής ανάμεσα στην παραγωγή της υπηρεσίας και στον πελάτη). Η ποιότητα δημιουργείται κατά τη συνάντηση μεταξύ του παροχέα της υπηρεσίας και του αποδέκτη της υπηρεσίας – του πελάτη.
- Ο πελάτης συνήθως συμμετέχει στην παραγωγή και παροχή των υπηρεσιών που καταναλώνει.

Σε μια προσπάθεια να μεταφέρουμε τις παραπάνω ιδιότητες των υπηρεσιών στο Housekeeping, θα τις δούμε μέσα από το πρίσμα των ωφελειών για τον πελάτη από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη συνοψίζονται σε:

1. **Συνέπεια:** Οι πελάτες μπορούν να βασίζονται στην υπηρεσία ανά πάσα στιγμή. Αυτό δεν αφορά μόνο στην παρεχόμενη υπηρεσία, αλλά και στις όλο και



μεγαλύτερες προσδοκίες που συνδέονται με αυτή και την υπερβαίνουν. Όσο οι πελάτες συνηθίζουν στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσίας, την επόμενη φορά μπορεί να προσδοκούν περισσότερα. Επομένως, συνέπεια σημαίνει όχι μόνο να παρέχεις τώρα τα αναμενόμενα, αλλά και στο μέλλον.

Έτσι, οι πελάτες μιας ξενοδοχειακής μονάδας, μπορούν να βασίζονται στις υπηρεσίες του Housekeeping ανά πάσα στιγμή, με την έννοια της απόλαυσης της σταθερής εξυπηρέτησης στο service του δωματίου, με τα πάντα καθαρά λινά και υψηλής ποιότητας προϊόντα – amenities. Επίσης μπορούν να βασίζονται στο γεγονός ότι και την επόμενη φορά που θα επισκεφθούν το ξενοδοχείο, θα απολαύσουν τις ίδιες υπηρεσίες με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, με το ίδιο γνήσιο φιλικό χαμόγελο.

2. **Εστίαση:** Παραδόξως, η προσανατολισμένη στην ποιότητα ξενοδοχειακή μονάδα είναι εστιασμένη στον εαυτό της, τις διαδικασίες της και την κατεύθυνσή της, ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει ότι οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών ικανοποιούνται μέσω της ποιότητας.

Το όφελος για τον πελάτη σε αυτή την περίπτωση, είναι η σιγουριά ότι θα ικανοποιήσει συγκεκριμένες, εκφρασμένες ανάγκες του με προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία παρέχονται με μια στανταρισμένη ποιοτική διαδικασία. Έτσι είναι σίγουρος, ότι το μπάνιο του καθαρίστηκε με χημικά προϊόντα τα οποία δεν αποτελούν απειλή για την υγεία του, το στρώμα του κρεβατιού του έχει απολυμανθεί με ιδιαίτερες μεθόδους και προϊόντα, θα βρει το πουκάμισό του πλυμένο και σιδερωμένο όταν επιστρέψει στο δωμάτιό του, θα βρει τα προσωπικά του αντικείμενα τακτικά βαλμένα στους χώρους που αυτός έχει με κάποιο τρόπο υποδείξει.

3. **Γνώση:** Μέσω της εφαρμογής ποιότητας υπηρεσίας, η προσανατολισμένη προς την ποιότητα ξενοδοχειακή μονάδα διδάσκεται για τις ικανότητές της και ενισχύει την επιχειρησιακή της δέσμευση υπέρ της ετερογένειας, της ταχύτητας και της επάρκειας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Μέσα από διάφορους ερευνητικούς μηχανισμούς (π.χ. ερωτηματολόγια), προσπαθεί να εκμαιεύσει τη γνώμη των πελατών αλλά και να προβλέψει τις δυνητικές τους ανάγκες και επιθυμίες, προκειμένου να τροποποιήσει πιθανόν κάποιες από τις λειτουργίες της για να προσεγγίσει περισσότερο τις επιθυμίες

αυτές. Δέχεται δηλαδή την κριτική και τις υποδείξεις των πελατών και προσπαθεί να μετατρέψει τα τυχόν παράπονα σε συγκεκριμένη παροχή υπηρεσιών. Για παράδειγμα, τροποποιεί το ωράριο λειτουργίας του τμήματος Housekeeping, ακόμη κι επιμηκύνοντάς το προκειμένου να εξυπηρετήσει πελάτες οι οποίοι επιθυμούν service στο δωμάτιό τους διαφορετικές ώρες από τις συνήθεις ή το ωράριο του πλυντηρίου για το laundry των πελατών, για τον ίδιο λόγο.

4. **Εκπαίδευση:** Τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι για να μπορούν να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες, το προσωπικό πρέπει να είναι εκπαιδευμένο κατάλληλα, ώστε να μπορεί να μεταδίδει το μήνυμα ποιότητας.

Το προσωπικό του τμήματος Housekeeping συχνά συμμετέχει σε εκπαιδευτικά προγράμματα τόσο θεωρητικού χαρακτήρα (π.χ. σεμινάρια για την εξυπηρέτηση πελατών, για την επικοινωνία κλπ), αλλά και πρακτικού (π.χ. σεμινάρια πάνω στη χρήση διαφορετικών προϊόντων και εργαλείων καθαρισμού, σεμινάρια πάνω σε πρακτικές νέων μεθόδων καθαρισμού κλπ).

5. **Συλλογική εργασία:** Η εφαρμογή της υπηρεσίας ποιότητας βοηθά κάθε εργαζόμενο να βοηθάει όλους τους άλλους. Κατά συνέπεια αναπτύσσεται μια περισσότερο εξωστρεφής προσέγγιση που αποτελεί τη βάση ενοποιημένης συλλογικής εργασίας.

Το Housekeeping συνεργάζεται με όλα τα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας προκειμένου για την αμεσότερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών. Για παράδειγμα, με το Room Service, προκειμένου για την άμεση απομάκρυνση των χρησιμοποιημένων δίσκων φαγητού, με το Τεχνικό τμήμα προκειμένου για την αποκατάσταση βλαβών στο δωμάτιο κλπ.

6. **Έλεγχος:** Η προσανατολισμένη στην ποιότητα ξενοδοχειακή μονάδα ελέγχει αποτελεσματικότερα τις διαδικασίες της κι επομένως έχει μικρότερες απώλειες, λιγότερα προβλήματα επικοινωνίας και αυξημένη εσωτερική εργασιακή ικανοποίηση.

Το Housekeeping έχει αναπτύξει, διαμέσου των λειτουργιών του, ελεγκτικούς μηχανισμούς, προκειμένου για τη διαχείριση και διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, υπάρχει ο έλεγχος της εργασίας των υφισταμένων από τους προϊστάμενους, με βάση τα λειτουργικά πρότυπα που

εφαρμόζει η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα. Επίσης έλεγχος στα προϊόντα – χημικά καθαρισμού, με την έννοια ότι προκειμένου για να χρησιμοποιηθούν πρέπει να συνοδεύονται από συγκεκριμένα δελτία ασφαλείας και πιστοποιείται η ποιότητά τους (π.χ. με ISO) Τέλος, έλεγχος στις διαδικασίες και τις μεθόδους που εφαρμόζονται από το προσωπικό του Housekeeping, για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων εργασιών (για παράδειγμα, αν χρησιμοποιείται το ενδεδειγμένο σφουγγάρι για πλύσιμο των επιφανειών του μπάνιου και διαφορετικό σφουγγάρι για τα είδη υγιεινής).

## **4.2 HOUSEKEEPING: ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ**

Η ποιοτική παροχή υπηρεσιών στον άνθρωπο – εργαζόμενο – από το Housekeeping, συνίσταται ουσιαστικά στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας του εργαζομένου και στη διασφάλιση συνθηκών ασφαλείας στην εργασία του.

Πιο συγκεκριμένα, το Housekeeping είναι από τα τμήματα εκείνα της ξενοδοχειακής μονάδας – μαζί με το τεχνικό τμήμα – το οποίο είναι περισσότερο εκτεθειμένο και επιρρεπές σε ατυχήματα και τραυματισμούς. Αυτό πρωταρχικά οφείλεται στο γεγονός ότι η εργασία στο Housekeeping περιλαμβάνει σωματική – χειρονακτική – εργασία και χειρισμό μηχανημάτων. Επίσης οφείλεται στο γεγονός ότι η εργασία τους περιλαμβάνει επαφή με χημικά προϊόντα, των οποίων η μη ορθή χρήση μπορεί να προκαλέσει ακόμη και το θάνατο εργαζομένου (π.χ. η ανάμειξη προϊόντων είναι δυνατόν να προκαλέσει χημικές αντιδράσεις κατά τις οποίες απελευθερώνονται τοξικά αέρια). Επιπλέον, έρχονται σε επαφή με διάφορα χρηστικά είδη πελατών (π.χ. χρησιμοποιημένα λινά και απορρίμματα), τα οποία μπορεί να είναι φορείς μικροβίων και μεταδοτικών νοσημάτων. Τέλος, πολύ συχνά είναι αναγκασμένοι να σηκώσουν μεγάλο βάρος (π.χ. κατά τη διάρκεια μεταφοράς επίπλων), να χρησιμοποιήσουν κάποιου είδους ανύψωση προκειμένου για συγκεκριμένες εργασίες (π.χ. καθαρισμός φωτιστικών οροφής δωματίων) ή να χρησιμοποιήσουν περισσότερη μυϊκή δύναμη από όση διαθέτουν (π.χ. στην προσπάθειά τους να ανοίξουν ένα μαγκωμένο παράθυρο) προκειμένου να κερδίσουν χρόνο (Kappa M. M., at al, 1997).

Προκειμένου για την αποφυγή και μείωση τέτοιων καταστάσεων, οι υπεύθυνοι του τμήματος Housekeeping προβαίνουν στην εκπαίδευση του προσωπικού και στην επικοινωνία τυποποιημένων διαδικασιών και τεχνικών. Η εκπαίδευση αυτή δεν είναι άπαξ, αντιθέτως συντελείται καθημερινά τόσο κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, και μέσα από τη συνεχή παρακολούθηση και καθοδήγηση, όσο και σε τακτά χρονικά διαστήματα υπό τη μορφή θεωρητικών σεμιναρίων και πρακτικών εφαρμογών.

Επίσης, σε μια προσπάθεια πρόληψης ατυχημάτων και διασφάλισης των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού του τμήματος, οι υπεύθυνοι παρέχουν τα απαραίτητα εργαλεία και κατάλληλα για τη χρήση που προορίζονται. Χαρακτηριστικά αναφέρονται: σκάλες για τον καθαρισμό ψηλών επιφανειών, γάντια για την αποφυγή επαφής με χημικά και πιθανών βακτηριογόνων πραγμάτων, μηχανικό εξοπλισμό που τηρεί όλες τις προδιαγραφές ασφαλείας, χημικά συνοδευόμενα από δελτία και πιστοποιητικά ασφαλείας, παροχή χημικών καθαρισμού συγκεκριμένης περιεκτικότητας ουσιών που αποκλείουν το ενδεχόμενο ανάμειξής τους (για παράδειγμα αν το βασικό συστατικό του απορρυπαντικού γενικής χρήσης είναι το χλώριο, τα υπόλοιπα προϊόντα που θα χρησιμοποιήσουν έχουν βασικά συστατικά ουσίες, οι οποίες δεν προκαλούν επιβλαβείς χημικές αντιδράσεις). Σημαντικό επίσης είναι το γεγονός ότι γίνεται εκτεταμένη χρήση σημάτων, οι οποίες κατά κάποιο τρόπο λειτουργούν ως κατευθυντήριες γραμμές του ενδεδειγμένου τρόπου χρήσης προϊόντων, χώρων και διαδικασιών (U.N.E.P., 1998).

Η ποιοτικές υπηρεσίες του Housekeeping στους εργαζόμενους του τμήματος εκφράζονται επίσης με μια σειρά παροχών, όπως:

- *Παρουσία ιατρού εργασίας στην ξενοδοχειακή μονάδα:* Η δυνατότητα ιατρικής μέριμνας και φροντίδας στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, τους δημιουργεί μια αίσθηση ασφάλειας και σιγουριάς.
- *Ομαδική ιδιωτική ασφάλιση:* Πρόκειται για προγράμματα ιδιωτικής ασφάλισης που χρησιμοποιούν πολλές ξενοδοχειακές μονάδες για το προσωπικό τους, ανεξάρτητα της συλλογικής ασφάλισης που παρέχουν τα ασφαλιστικά ταμεία και οι διάφοροι οργανισμοί. Η παροχή τέτοιου είδους ασφάλισης ενισχύει το αίσθημα ασφαλείας των εργαζομένων.

- *Παροχή συγκεκριμένης ένδυσης και υπόδησης:* Τα περισσότερα ξενοδοχεία παρέχουν στολή εργασίας για το προσωπικό τους, καθώς επίσης και τη συντήρηση της στολής (πλύσιμο, σιδέρωμα, επιδιόρθωση). Είναι μια παροχή που διευκολύνει την καθημερινότητα των εργαζομένων αφαιρώντας τους την έννοια της επιλογής ενδυμασίας, ενώ ταυτόχρονα τυποποιεί την εικόνα τους και τους ωθεί να αισθανθούν μέρος της μονάδας.
- *Δυνατότητα τροποποίησης των ημερών εργασίας:* Πολύ συχνά οι εργαζόμενοι του Housekeeping, έχουν τη δυνατότητα να τροποποιούν τις ημέρες εργασίας τους ή να πληρώνονται τα δεδουλευμένα ρεπό τους. Αυτό βέβαια πάντα σε συνάρτηση με τις πληρότητες του ξενοδοχείου και τις ανάγκες του τμήματος
- *Καθορισμένα διαλείμματα:* Η διακοπή της εργασίας για διάλειμμα είναι ένα δικαίωμα των εργαζομένων που έχει κατακτηθεί μετά από πολλές προσπάθειες και αγώνες παγκοσμίως. Σε αυτή την περίπτωση όμως αναφερόμαστε σε περισσότερα από ένα διαλείμματα εντός του ωραρίου εργασίας.
- *Άδειες κι επιδόματα αδείας:* Πρόκειται για την πληρωμένη ετήσια άδεια και το επίδομα αδείας καθώς επίσης και άλλων μορφών άδεια όπως είναι οι γονικές άδειες, οι άδειες ασθενείας, οι άδειες γάμου, οι εκπαιδευτικές άδειες.
- *Επιδοτούμενα επιμορφωτικά σεμινάρια:* Πρόκειται για σεμινάρια τα οποία επιδοτεί η ξενοδοχειακή μονάδα και διαδραματίζονται σε διαφορετικές ημέρες και ώρες από τις ημέρες ανάπαυσης του εργαζομένου.

Ακόμη, θα θέλαμε να αναφέρουμε ότι οι παραπάνω παροχές δεν είναι παροχές μόνο για τους εργαζόμενους του τμήματος Housekeeping, αλλά για όλους τους εργαζόμενους της ξενοδοχειακής μονάδας. Εντούτοις, τις απολαμβάνουν εξίσου και οι υπάλληλοι του Housekeeping. Τέλος, οι παραπάνω παροχές δεν είναι παγιωμένη κατάσταση στις ξενοδοχειακές μονάδες. Κάθε μονάδα έχει το δικό της «πακέτο» παροχών στους εργαζομένους της, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερες ή λιγότερες από αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Το σημαντικό όμως είναι ότι υπάρχουν, και, για τις περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες η παροχή υπηρεσιών (διευκολύνσεων και παροχών) στους υπαλλήλους τους είναι το ίδιο σημαντική με αυτή των πελατών τους (Kappa M. M., et al, 1997).

## 5. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή εποχή της ψυχαγωγίας και της επικοινωνίας, η θέση που καταλαμβάνει η τουριστική βιομηχανία γίνεται ολοένα και πιο σημαντική.

Η αυξητική τάση που παρουσιάζει ο τουρισμός σε ολόκληρο τον κόσμο επιβάλλει να εξετασθούν οι επιπτώσεις του τουριστικού τομέα – όπως και κάθε άλλου τομέα οικονομικής δραστηριότητας – στο περιβάλλον. Ο προβληματισμός για τα περιβαλλοντικά θέματα είναι πολύ πιο έντονος στον τομέα αυτό, καθώς η ποιότητα του περιβάλλοντος παίζει πρωταρχικό ρόλο στην ανάπτυξη του τουρισμού.

Ένα τουριστικό συγκρότημα μπορεί να έχει την ίδια επίδραση στο περιβάλλον με ένα μεγάλο σπίτι, είναι όμως πιο πολυσύχναστο. Το μέγεθος της εκμετάλλευσης του περιβάλλοντος χώρου εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του, από την ένταση των εποχικών του δραστηριοτήτων και από την περιβαλλοντική διαχείρισή του. Ακόμη κι αν μια μεμονωμένη δραστηριότητα δε φαίνεται ιδιαίτερα επιβλαβής, ο συνδυασμός πολλών μαζί, ασκούν σημαντική πίεση στο περιβάλλον. Η ανάληψη πρωτοβουλίας για περιβαλλοντική διαχείριση του συγκροτήματός του, όχι μόνο θα διασφαλίσει στον επιχειρηματία ποιοτικό περιβάλλον, αλλά θα ενισχύσει και την εικόνα του.

«Με βάση το σύγχρονο οικονομικό και κανονιστικό πλαίσιο, η προστασία του περιβάλλοντος έχει γίνει πια ανάγκη. Η ορθολογιστική ρύθμιση στη διαχείριση μιας ξενοδοχειακής μονάδας προϋποθέτει αλλαγή συμπεριφοράς αλλά και υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας. Σήμερα πολλές τεχνολογικές καινοτομίες λαμβάνουν υπόψη την προστασία του περιβάλλοντος βελτιώνοντας επίσης την ποιότητα των υπηρεσιών. Εξάλλου, η εξέλιξη της τεχνολογίας επιτρέπει σημαντική εξοικονόμηση ενέργειας και νερού και μείωση των απορριμμάτων» (Euro – Info Center, 1997).

## **5.1 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΤΟ HOUSEKEEPING ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΦΥΣΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Προκειμένου να εξετάσουμε τους τρόπους με τους οποίους το Housekeeping συμβάλλει στην προστασία και τη διαφύλαξη του φυσικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να αναφερθούμε σε συγκεκριμένες λειτουργίες – ενέργειες – σε σχέση με ένα πλαίσιο περιβαλλοντικής πολιτικής. Συγκεκριμένα θα αναφερθούμε σε ενέργειες διαχείρισης ενέργειας, απορριμμάτων, νερού και χρήσης χημικών και υλικών καθαρισμού, ποιότητας εσωτερικού αέρα και ηχορύπανσης (Hotel & Restaurant Council, 1991).

### ***ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ***

Οι τρόποι με τους οποίους το Housekeeping διαχειρίζεται την ενέργεια είναι:

- Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες στις μέρες μας έχουν κεντρικό διακόπτη ηλεκτρικής ενέργειας στα δωμάτια. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι δε μένουν ξεχασμένα (αναμμένα) φώτα μετά την αποχώρηση καμαριέρας από το δωμάτιο.
- Οι ξενοδοχειακές μονάδες χρησιμοποιούν τους λεγόμενους οικονομικούς λαμπτήρες φθορίου στα διάφορα φωτιστικά τους οι οποίοι έχουν αφενός μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και αφετέρου συμβάλλουν στην εξοικονόμηση ενέργειας με την έννοια ότι παράγουν λιγότερη θερμότητα, καταναλώνουν λιγότερη ενέργεια και κατά συνέπεια έχουν λιγότερα έξοδα συντήρησης και σημαντική μείωση των αποβλήτων.
- Συμπεριλαμβάνουν στο ημερήσιο πρόγραμμα καθαρισμού των δωματίων και των κοινοχρήστων χώρων το καθαρισμό των λαμπτήρων και των φωτιστικών, προκειμένου για τη βελτίωση της φωτεινότητάς τους.
- Γίνεται τακτικός έλεγχος – καθημερινός – στις ηλεκτρικές συσκευές και το μηχανικό εξοπλισμό που χρησιμοποιεί το τμήμα προκειμένου για τη διαπίστωση βλαβών (π.χ. διαρροή ρεύματος).
- Δε χρησιμοποιείται ο κλιματισμός του δωματίου κατά τη διάρκεια του καθαρισμού του. Επίσης, αρκετά ξενοδοχεία χρησιμοποιούν σύγχρονες

κλιματιστικές μονάδες, οι οποίες σταματούν τη λειτουργία τους αυτόματα με το άνοιγμα της πόρτας ή του παραθύρου.

- Μετά το πέρας της καθαριότητας του δωματίου, τα παράθυρα και οι κουρτίνες παραμένουν κλειστά προκειμένου για τη διατήρηση σταθερής και ανάλογης με την εποχή θερμοκρασίας.
- Ελαχιστοποίηση της χρήσης του ζεστού νερού (π.χ. για τον καθαρισμό του μπάνιου).

### ***ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΝΕΡΟΥ***

Οι τρόποι με τους οποίους το Housekeeping διαχειρίζεται το νερό είναι:

- Αποφυγή του τρεχούμενου νερού κατά τη διάρκεια της καθαριότητας των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων.
- Πολλά ξενοδοχεία χρησιμοποιούν καζανάκια οικονομικού τύπου, τα οποία δίνουν τη δυνατότητα χρήσης της μισής ποσότητας νερού που υπάρχει στο καζανάκι.
- Το προσωπικό του Housekeeping αναφέρει άμεσα οποιαδήποτε διαρροή νερού και φροντίζει τους χώρους μέχρι την αποκατάσταση της βλάβης.
- Εφαρμόζουν διάφορες πολιτικές για μειωμένη αλλαγή λινών στα δωμάτια των πελατών. Τούτο γίνεται με ενημέρωση στους πελάτες μέσω ειδικών καρτών και άλλου έντυπου υλικού το οποίο πληροφορεί για τη συγκεκριμένη πολιτική και «ζητάει» κατά κάποιον τρόπο από τους πελάτες να ακολουθήσουν τις αναγραφόμενες διαδικασίες (π.χ. αν επιθυμούν καθημερινή αλλαγή των λινών τους να ενημερώσουν το τμήμα).
- Τα πλυντήρια πραγματοποιούν προγράμματα πλύσης μόνο όταν έχουν την ενδεδειγμένη ποσότητα ρούχων (προδιαγραφές κατασκευαστή) για πλύση.

### ***ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ / ΟΡΘΗ ΧΡΗΣΗ ΧΗΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ***

Οι τρόποι με τους οποίους το Housekeeping διαχειρίζεται τα διάφορα προϊόντα κι εξοπλισμό καθαρισμού είναι:

- Χρήση εγκεκριμένων χημικών, τα οποία συνοδεύονται από πιστοποιητικά ασφαλείας, μέσα από συγκεκριμένα προγράμματα καθαρισμού τα οποία



καθορίζονται από τους αρμοδίους προμηθευτές σε συνεργασία με τους υπευθύνους περιβαλλοντικής πολιτικής του ξενοδοχείου.

- Παρακολούθηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων από το προσωπικό του τμήματος προκειμένου να εμπεδώσουν και να τηρούν στην πράξη τις προδιαγραφές για σωστή χρήση των προϊόντων αυτών.
- Χρήση των παραπάνω προϊόντων μέσω αυτόματων δοσομετρητών προς αποφυγή της σπατάλης σε όλα τα επίπεδα.
- Χρήση συμπτυκνωμένων προϊόντων – χημικών – τα ποία αραιώνονται στις ενδεδειγμένες αραιώσεις που παρέχουν προηγμένα συστήματα αραιώσης.
- Αντικατάσταση ορισμένων χημικών με φυσικά προϊόντα (π.χ. αντί για κάποιο αφαλατικό προϊόν, χρησιμοποιούν διάλυμα νερού με ξύδι).
- Αποφυγή ή περιορισμός χημικών με υψηλή περιεκτικότητα χλωρίου.
- Χρήση οικολογικών προϊόντων, όπως πανιά μικροϊνών, τα οποία επιτρέπουν τον αποτελεσματικό καθαρισμό χωρίς τη χρήση κάποιου χημικού. Επίσης χρήση διαφόρων μηχανημάτων καθαρισμού χωρίς τη χρήση χημικών (π.χ. μηχανές πλύσης δαπέδων μόνο με τη χρήση νερού).
- Χρήση προϊόντων με ψεκαστήρες με αντλία αντί αεροζόλ υπό πίεση.

#### ***ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΩΝ - ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗ***

Οι τρόποι διαχείρισης των απορριμμάτων από το τμήμα του Housekeeping αφορά βασικά στην ανακύκλωση διαφόρων ειδών και στη χρήση ανακυκλωμένων προϊόντων. Συγκεκριμένα:

- Γίνεται χρήση συμπτυκνωμένων προϊόντων η οποία συμβάλλει στη μείωση των υλικών συσκευασίας.
- Γίνεται χρήση ανακυκλωμένων προϊόντων για τις ανάγκες του τμήματος, όπως για παράδειγμα, χάρτινοι πάτοι στα καλαθάκια αχρήστων αντί για πλαστική σακούλα, έντυπου υλικού από ανακυκλωμένο χαρτί, χρήση χάρτινης οικολογικής τσάντας πλυντηρίου αντί για πλαστική.
- Εφαρμόζονται διάφορες μέθοδοι ανακύκλωσης όπως για παράδειγμα, η μεταποίηση φθαρμένων λινών σε πανιά καθαρισμού, ο διαχωρισμός των

απορριμμάτων σε συσκευασίες που ανακυκλώνονται (π.χ. χάρτινες) και σε αυτές που επιστρέφονται στον προμηθευτή (π.χ. μπουκάλια), η μεταφορά των χαλασμένων λουλουδιών και ανθοσυνθέσεων στις εγκαταστάσεις λιπασματοποίησης μαζί με τα άλλα φυτικά υπολείμματα.. Επίσης γίνεται ανακύκλωση σε μπαταρίες και όπου είναι εφικτό αντικατάσταση απλών μπαταριών με επαναφορτιζόμενες.

- Γίνεται χρήση οικολογικού χαρτιού υγείας, βιοδιασπώμενου.
- Η ενδοεπικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, αλλά και η επικοινωνία μέσα στο τμήμα γίνεται μέσω e – mails, σε μια προσπάθεια μείωσης των εκτυπώσεων για ενδοεπικοινωνία σημειώματα και συνεπώς μείωσης της κατανάλωσης χαρτιού. Για τον ίδιο λόγο προβαίνουν στο γέμισμα των μελανοδοχείων των μελανιών των εκτυπωτών, αντί για την αγορά νέων και στη χρήση ανακυκλώσιμου και ανακυκλωμένου χαρτιού.

#### ***ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΑΕΡΑ***

Ο σωστός αερισμός του δωματίου και όλων των κοινοχρήστων χώρων είναι βασική προτεραιότητα του Housekeeping. Τούτο επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους, όπως:

- Κατά τη διάρκεια του καθαρισμού του δωματίου και των κοινόχρηστων χώρων τα παράθυρα και οι πόρτες παραμένουν ανοικτά, προκειμένου για την ανανέωση του αέρα του δωματίου.
- Έστω κι αν χρησιμοποιούνται προϊόντα για ειδικό καθαρισμό (π.χ. τσίχλα σε χαλί), αποσμητικά χώρων και εντομοκτόνα που δεν περιέχουν ουσίες που καταστρέφουν το όζον και δεν εκπέμπουν έντονες οσμές, περιορίζεται η χρήση τους, μόνο όταν είναι αναγκαία.
- Ελέγχεται και αναφέρεται αμέσως για επιδιόρθωση οποιαδήποτε βλάβη διαπιστωθεί σε τεχνητό εξαερισμό τουαλέτας.
- Γίνεται τακτικός καθαρισμός μοκετών και χαλιών με ηλεκτρική σκούπα, προκειμένου για την όσο δυνατή απομάκρυνση της σκόνης. Επίσης γίνεται τακτικός καθαρισμός τους (τύπος πλυσίματος με ενεργό οξυγόνο ή άλλων

μεθόδων), προκειμένου για την καταστροφή ανάπτυξης μικροβίων και μικροοργανισμών επιβλαβών για την υγεία του ανθρώπου,

- Πραγματοποιούνται καθαρισμοί και απολύμανση στρωμάτων με σύγχρονες μεθόδους εφαρμογής ακτινών X, οι οποίες διασφαλίζουν την εξόντωση των βακτηριδίων και άλλων μικροοργανισμών που αναπτύσσονται στο εσωτερικό τους.

#### **ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΗΧΟΡΥΠΑΝΣΗΣ ΚΑΙ ΘΟΡΥΒΩΝ**

- Τήρηση των κανόνων ησυχίας σε όλους τους χώρους εργασίας του τμήματος.
- Χρήση μηχανών καθαρισμού υψηλής τεχνολογίας με μειωμένο θόρυβο.
- Χρήση τριπλών τζαμιών προκειμένου για την ηχομόνωση. Τα τριπλά τζάμια συμβάλλουν επίσης στη διατήρηση της ενδεδειγμένης για κάθε εποχή θερμοκρασίας στα δωμάτια και γενικότερα στους χώρους του ξενοδοχείου.

(Εγχειρίδιο Περιβαλλοντικής Πολιτικής Gecotel, 2007)

## **5.2 ΤΡΟΠΟΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΣΥΜΒΑΛΛΕΙ ΤΟ HOUSEKEEPING ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΔΟΜΗΜΕΝΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η προστασία του δομημένου περιβάλλοντος από το Housekeeping, συνίσταται στον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρεται στις κτιριακές και άλλες εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής μονάδας. «Η διαχείριση των εγκαταστάσεων της ξενοδοχειακής μονάδας, απαιτεί εξειδικευμένη γνώση, ικανότητες και αφοσίωση. Οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός έχουν υψηλό κόστος, είναι πολύπλοκοι και μοναδικοί, με πολλούς τρόπους» (Stipanuk D., Roffman H., 1996, σελ. xi).

Οι εγκαταστάσεις και οι εξοπλισμοί της ξενοδοχειακής μονάδας παίζουν έναν σπουδαίο ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών του ξενοδοχείου: είναι η βάση πάνω στην οποία δημιουργούνται οι παρεχόμενες υπηρεσίες, αγοράζονται και καταναλώνονται. Παρά το γεγονός ότι οι πελάτες δεν

ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για τις εγκαταστάσεις και τον εξοπλισμό αυτό καθαυτό, αλλά για τις υπηρεσίες τις οποίες δημιουργούν (ασφαλές και άνετο περιβάλλον, υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση), εντούτοις, είναι οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός ο οποίος ενισχύει τη θέληση και την ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού να παράγει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες. «Ο εξοπλισμός και τα κάθε είδους στοιχεία – τμήματα – των εγκαταστάσεων είναι τα παραγωγικά εργαλεία της ξενοδοχειακής βιομηχανίας» (Stipanuk D., Roffman H., 1996, σελ. 3).

Ο άλλος σημαντικός ρόλος που παίζουν οι εγκαταστάσεις της ξενοδοχειακής μονάδας, είναι αυτός της αναγνώρισης και της καθιέρωσής της με την έννοια ότι οι ταξιδιώτες και οι πελάτες ενός ξενοδοχείου αναπτύσσουν την ικανότητα να αναγνωρίζουν ποικίλες ξενοδοχειακές μονάδες από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της εμφάνισης των εγκαταστάσεων τους. Κάτω από αυτό το πρίσμα, οι εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου αποτελούν, συν τοις άλλοις, εργαλείο του μάρκετινγκ.

Οι τρόποι με τους οποίους το Housekeeping μπορεί να συμβάλλει στην αξιοποίηση των εγκαταστάσεων είναι:

- *Σεβασμός στις επιφάνειες που καθαρίζονται.* Αυτό πρακτικά σημαίνει γνώση για τα συστατικά στοιχεία της επιφάνειας και χρήση των κατάλληλων χημικών ή υλικών για τον καθαρισμό τους. Για παράδειγμα, να μπορεί μια καμαριέρα να αναγνωρίσει μια μαρμάρινη επιφάνεια ούτως ώστε να μη χρησιμοποιήσει κάποιο όξινο προϊόν το οποίο θα προκαλέσει τη διάβρωσή της. Βέβαια αυτό με τη σειρά του προϋποθέτει στοιχειώδεις γνώσεις καθαρισμού οι οποίες μπορούν να αποκτηθούν μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση.
- *Φροντίδα του εξοπλισμού καθαρισμού.* Λέγοντας εξοπλισμό καθαρισμού, αναφερόμαστε σε όλα εκείνα τα μηχανικά ή μη εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί το προσωπικό του Housekeeping, για την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων, καθώς επίσης τα πλυντήρια, στεγνωτήρια και κάθε είδους συσκευές. Η φροντίδα στη συγκεκριμένη περίπτωση μεταφράζεται στην ορθή και σύμφωνα με τις προδιαγραφές του κατασκευαστή χρήση τους. Για παράδειγμα, η σκούπα απορρόφησης σκόνης δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την απορρόφηση

υγρών, το πλυντήριο ρούχων χωρητικότητας 50 κιλών δεν πρέπει να «αναγκάζεται» να πλένει 55 κιλά ρούχα, και άλλα συναφή.

- *Αναφορά βλαβών και ζημιών και φροντίδα για την αποκατάστασή τους.* Η αναφορά των διαφόρων βλαβών του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων είναι βασική υποχρέωση των εργαζομένων που ασχολούνται με αυτούς. Η έγκαιρη αναφορά της βλάβης για επιδιόρθωση είναι πολύ σημαντική επειδή ακριβώς μπορεί να προληφθεί η ολική καταστροφή του.
- *Πρακτικές επιμήκυνσης της διάρκειας ζωής του κινητού κι ακίνητου εξοπλισμού.* Οι πρακτικές αυτές είναι ουσιαστικά τρόποι συντήρησης του μηχανικού ή μη εξοπλισμού για την επιμήκυνση της διάρκειας ζωής του. Για παράδειγμα, ο σωστός κι εκτεταμένος καθαρισμός της ηλεκτρικής σκούπας μετά από κάθε χρήση και η τακτική αλλαγή του φίλτρου της, λειτουργεί ως μηχανισμός πρόληψης για να μην «καεί» το μοτέρ της. Επίσης η σωστή συντήρηση των επίπλων και των υφασμάτων επίπλωσης (στεγνό καθάρισμα ή χρήση χαμηλής θερμοκρασίας κατά το σιδέρωμα ούτως ώστε να μην ξεθωριάσει το χρώμα τους) μπορεί να επιμηκύνει τη διάρκεια ζωής τους.

Όλα τα παραπάνω τα οποία αναφέρθηκαν μπορούν να πραγματοποιηθούν μόνο με την αφύπνιση των συνειδήσεων του ανθρωπίνου δυναμικού του τμήματος και την ευαισθητοποίησή τους πάνω σε θέματα περιβαλλοντικής πολιτικής. Είναι σημαντικό ο εργαζόμενος να υιοθετήσει την αντίληψη ότι η επιχείρησή στην οποία εργάζεται είναι κατά κάποιο τρόπο και δική του για να μπορέσει να μπει στη διαδικασία να την προστατεύσει. Τούτο μπορεί να επιτευχθεί με συνεχή εκπαίδευση προκειμένου για την αλλαγή της νοοτροπίας του.

## **6. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στις μέρες μας γίνεται πολύ θόρυβος γύρω από την έννοια της ποιότητας. Πολύ συχνά ακούμε για ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες, για μη ποιοτική διαβίωση, για διοίκηση ολικής ποιότητας. Τελικά, ποια είναι αυτά τα στοιχεία ή χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την έννοια της ποιότητας. Τι σημαίνει ποιοτική η μη ποιοτική παροχή υπηρεσιών και πώς εμπλέκεται το Housekeeping – με την έννοια της παροχής υπηρεσιών;

Αυτές είναι μερικές από τις έννοιες που θα διαπραγματευθούμε σε αυτό το κεφάλαιο προκειμένου να καταδείξουμε πως η διοίκηση ολικής ποιότητας – εκφρασμένη μέσα από τις λειτουργίες του Housekeeping με βάση όσα έχουμε αναφέρει στα προηγούμενα κεφάλαια – συμβάλλει στη διαρκή ανάπτυξη κι εξέλιξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας

### **6.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί κατά καιρούς για την ποιότητα, οι περισσότεροι όμως αφήνουν κάποια κενά.

Η International Standard Organization (ISO) επιχειρεί με το πρότυπο ISO 8402 να δώσει ένα γενικά αποδεκτό ορισμό της ποιότητας και ορίζει ως ποιότητα «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας μονάδας, αναφορικά με την καταλληλότητά της να εκπληρώνει καθορισμένες κι αναμενόμενες απαιτήσεις». Σε αυτήν την περίπτωση, τα κενά αφορούν στον προσδιορισμό των απαιτήσεων, της μέτρησης αλλά και της καταλληλότητας.

Για τους λόγους αυτούς, θα προσπαθήσουμε να οριοθετήσουμε την έννοια – περιεχόμενο – της ποιότητας σε σχέση με τη θεωρία του Garvin (James P., 2002, σελ 112 – 115 ), ο οποίος υποστήριξε ότι υπάρχουν 5 βάσεις / έννοιες ποιότητας:

1. **Υπερβατική έννοια της ποιότητας:** η ποιότητα είναι μια απλή, μη αναλύσιμη ιδιότητα, που μαθαίνουμε να την αναγνωρίζουμε μόνο με την πείρα μας. Είναι δηλαδή κάτι που δεν μπορούμε να το αγγίξουμε, αλλά το αναγνωρίζουμε αμέσως και μπορεί σε μια άλλη χρονική στιγμή η άποψή μας για την ποιότητα ενός πράγματος να διαφέρει.
2. **Έννοια της ποιότητας βασιζόμενη στο προϊόν / υπηρεσία:** η ποιότητα είναι μια ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή κι έτσι οι διαφορές στην ποιότητα αντανακλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή κάποιας ιδιότητας που θεωρείται ότι κατέχει το προϊόν.
3. **Έννοια της ποιότητας βασιζόμενη στο χρήστη:** η ποιότητα καθορίζεται αποκλειστικά από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης που δίνει ο χρήστης.
4. **Έννοια της ποιότητας βασιζόμενη στην παραγωγή:** η ποιότητα μετράται από τις αποκλίσεις που παρουσιάζει ένα προϊόν από τις προδιαγραφές που προβλέπονται στη διαδικασία παραγωγής του.
5. **Έννοια της ποιότητας βασιζόμενη στην αξία:** η ποιότητα ενός προϊόντος καθορίζεται από την τιμή του.

Κάθε πελάτης μιας ξενοδοχειακής μονάδας αναμένει ένα συγκεκριμένο επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες προς αυτόν υπηρεσίες, το οποίο εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες, όπως οι επιδόσεις, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αξιοπιστία, συμμόρφωση, ανθεκτικότητα, συντηρητικότητα, αισθητική, φαινόμενη ποιότητα. Οι παράγοντες αυτοί είναι ανεξάρτητοι κι εντελώς διακριτοί ο ένας από τον άλλον. Ωστόσο, μπορεί κάποιες φορές να αλληλοσυνδέονται επίσης, σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, ένας παράγοντας μπορεί να είναι καθοριστικός για την επιτυχία της, ενώ σε κάποια άλλη ο ίδιος παράγοντας να μη θεωρείται κεφαλαιώδης. Επομένως, οι παράγοντες με τους οποίους οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ποιότητα στις υπηρεσίες, προσφέρουν μια βάση για την αξιολόγησή της, άρα πρέπει να ερμηνεύονται με ευρύ πνεύμα..

## 6.2 MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Μ.Ο.Π.)

Το Management Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, στη συγκεκριμένη περίπτωση την ξενοδοχειακή μονάδα, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού – έμψυχου και άψυχου – του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Περιγραφικά το ΜΟΠ μπορεί να ορισθεί ως η φιλοσοφία εκείνη του μάνατζμεντ που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό.

«Το ΜΟΠ παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και, εξίσου σημαντικό, ανταγωνιστικότητα. Υπογραμμίζει την κατανόηση της μεταβλητότητας, τη σημασία των μετρήσεων και της διάγνωσης, το ρόλο του πελάτη και τη συμμετοχή των εργαζομένων – σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού – στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων» (James P., 2002, σελ. 71).

Η επιτυχημένη εφαρμογή του ΜΟΠ απαιτεί γενικά τη χρήση της γνώσης των ειδικών. Οι ειδικοί αυτοί μπορεί να είναι ελεγκτές ποιοτικών προτύπων για τη θέσπιση κανόνων και μεθόδων εργασίας, ή διαχειριστές αλλαγών, για την πραγματοποίηση της αλλαγής νοοτροπίας στον οργανισμό. Ωστόσο, αν οι ανώτεροι μάνατζερ είναι προσηλωμένοι στην υπόθεση της ποιότητας, η εφαρμογή της με τη βοήθεια των ειδικών, όσο δαπανηροί κι αν είναι στην αρχή, θα αποφέρει οφέλη μακροπρόθεσμα. Το συνολικό κόστος κατά πάσα πιθανότητα θα μειωθεί, οι προσδοκίες των εργαζομένων θα ικανοποιηθούν και θα επιτευχθεί ικανοποίηση και μονιμοποίηση των πελατών.

Το ΜΟΠ θεωρείται ότι απαιτεί πέντε στοιχεία συστήματος τα οποία είναι:

- **Διαδικασία:** περιλαμβάνει τις διευθυντικές, διοικητικές και παραγωγικές διαδικασίες
- **Τεχνολογία:** περιλαμβάνει κάθε αντικείμενο, εξάρτημα ή είδος που είναι απαραίτητο για την εκτέλεση της εργασίας



- **Δομή:** περιλαμβάνει τις ατομικές ευθύνες, τους επίσημους όρους χωρισμού του οργανισμού σε τμήματα και τα επίσημα ή ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας
- **Άνθρωποι:** περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και επιμόρφωση, την αλλαγή νοοτροπίας, τη δημιουργία συλλογικού πνεύματος
- **Εργασία:** περιλαμβάνει ζητήματα ποιότητας, λειτουργίες θέσεων εργασίας, αλλαγή εργασιακής νοοτροπίας

Ο περιορισμός του ΜΟΠ σε ένα μόνο τμήμα του οργανισμού σημαίνει ότι ο συντονισμός καθηκόντων ανάμεσα στα διάφορα τμήματα ενδέχεται να γίνει δυσκολότερος. Για παράδειγμα, οι διαδικαστικές ανάγκες ενός τμήματος που λειτουργεί με ΜΟΠ θα διαφέρουν από ενός άλλου που ακολουθεί ένα πιο συμβατικό προσανατολισμό μανάτζμεντ. Η επικοινωνία, επομένως, ίσως να γίνει προβληματική. Μπορεί να δημιουργηθεί μία νοοτροπία αντιπαράθεσης (*εμείς κι αυτοί*), που θα λειτουργεί αντίθετα προς την αντίληψη του ΜΟΠ, η οποία είναι επικεντρωμένη στη συλλογική εργασία. Η τμηματική εφαρμογή του ΜΟΠ δεν πρέπει να γίνει δεκτή ή έστω να εξεταστεί ως ενδεχόμενο, γιατί αυτομάτως κατακυρώνεται.

Το ΜΟΠ σημαίνει αύξηση της ανάγκης για συστηματικό προγραμματισμό, συλλογή δεδομένων και αμερόληπτη ανάλυσή τους ώστε να μπορεί εύκολα να διαφοροποιηθεί η επίδοση του κάθε ατόμου. Σημαίνει επίσης η δημιουργία ενός πιο ενοποιημένου οργανισμού, όπου, για παράδειγμα, οι επιμέρους εργαζόμενοι θα πρέπει να ενστερνίζονται τους κανόνες της ομάδας και όχι να ακολουθούν ατομικούς προσανατολισμούς και συλλογιστικές.

Το ΜΟΠ από μόνο του δε προσφέρει λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Ωστόσο, το ΜΟΠ πράγματι προσφέρει μια μέθοδο με την οποία μπορούν να θεσπιστούν σαφή, εξειδικευμένα και εφαρμόσιμα μέτρα για την αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και, πάνω από όλα, της ποιότητας της εργασιακής ζωής στον οργανισμό. Είτε το αποκαλούμε ΜΟΠ, είτε συνεχή βελτίωση, ο στόχος του οργανισμού είναι ο ίδιος: να επιτευχθεί ένα επίπεδο ποιότητας με ένα καθορισμένο οικονομικό κόστος

Το βέβαιο είναι ότι, από τη στιγμή μια επιχείρηση ξεκινάει στο δρόμο της ποιότητας, αποκλείεται πλέον να παραμείνει στατική, ικανοποιημένη από τον εαυτό της ή να θεωρήσει ότι έχει φτάσει στο αποκορύφωμα της ποιότητας. Από τη στιγμή που αρχίζει, η διαδικασία είναι συνεχής και χωρίς τέλος. Η χρονική περίοδος που απαιτείται για να συγκροτηθούν τα βασικά μπορεί να είναι μακρόχρονη, ίσως και δέκα χρόνια (Dale & Plunkett, 1991).

## **7. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν περιγράφηκε η διοίκηση ολικής ποιότητας καθώς και ο ρόλος του τμήματος Housekeeping σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Τα παραπάνω αναπτύχθηκαν σε ένα θεωρητικό πλαίσιο στη βάση της υπάρχουσας σχετικής βιβλιογραφίας. Ωστόσο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος εφαρμογής τους σε πρακτικό επίπεδο, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται συγκεκριμένες οργανωτικές δομές, πολιτικές και πρακτικές από το τμήμα του Housekeeping μιας ξενοδοχειακής μονάδας, προκειμένου για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Αυτήν ακριβώς την πρακτική διάσταση θα εξετάσουμε στα κεφάλαια που ακολουθούν διεξάγοντας ποιοτική έρευνα.

Ειδικότερα, σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, στις ενότητες που ακολουθούν περιγράφεται το αντικείμενο της έρευνας, προσδιορίζεται ο πληθυσμός των ξενοδοχειακών μονάδων προς διερεύνηση, αναφέρεται η τεχνική συλλογής των δεδομένων που εφαρμόστηκε καθώς και ο τρόπος προσέγγισης των ερωτώμενων. Τέλος, παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε.

### **7.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

Στη παρούσα ενότητα γίνεται μία προσπάθεια για να αποκτηθεί μια σφαιρική εικόνα του τρόπου διοίκησης που συνήθως υφίσταται στο τμήμα του housekeeping σε ξενοδοχεία 5\* και ειδικότερα στο νομό Ρεθύμνης.

Πρωταρχικός στόχος της έρευνας ήταν η διαπίστωση του αν είναι διαδεδομένη η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δηλαδή, η παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης, αξιολόγηση προϊόντων, διασφάλιση ποιότητας κ.α.

Ως απώτερος στόχος τίθεται το ζήτημα αν γίνεται χρήση των χαρακτηριστικών καθώς και των κανόνων που απαρτίζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Παράλληλα, επιδιώκεται η ανεύρεση του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται τα παραπάνω. Συγκεκριμένα, αν δηλαδή οι προϊστάμενοι του τμήματος χρησιμοποιούν τις μεθόδους της Δ.Ο.Π. οι οποίοι προαναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο.

## **7.2 ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Μετά από εξέταση των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων του χώρου, αποφασίστηκε τον πληθυσμό της έρευνας να αποτελέσουν ξενοδοχεία 5 αστέρων \* και πολυτελείας. Η επιλογή της συγκεκριμένης κατηγορίας ξενοδοχειακών μονάδων έγινε με βάση το σκεπτικό ότι σε τέτοιου είδους ξενοδοχειακές μονάδες οι όροι λειτουργίας του Housekeeping είναι καλύτερα και πληρέστερα διατυπωμένοι. Επιπλέον, για λόγους οικονομίας χρόνου και κόστους, επιλέχθηκαν προς διερεύνηση τα ξενοδοχεία 5 αστέρων \* που εδρεύουν στην πόλη του Ρεθύμνου.

Με βάση τα παραπάνω, τα ξενοδοχεία που αποτελούν τον υπό διερεύνηση πληθυσμό, είναι τα ακόλουθα:

- 1. *Greotel Creta Palace***
- 2. *Aquila Porto Rethymno***
- 3. *Pearl Beach Hotel***

Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι η executive housekeeper του ξενοδοχείου ***Rethymno Palace*** αρνήθηκε να παραχωρήσει συνέντευξη λόγω φόρτου εργασίας.

## **7.3 ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Η διερεύνηση των ζητημάτων που τέθηκαν παραπάνω, απαιτεί τη συστηματική συλλογή και καταγραφή όλων εκείνων των στοιχείων / δεδομένων που σχετίζονται με αυτά. Ως καταλληλότερη τεχνική συλλογής των εν λόγω στοιχείων κρίθηκε η

προσωπική συνέντευξη των διευθυντικών στελεχών των τμημάτων Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού μας.

Η τεχνική της συνέντευξης εντάσσεται γενικότερα στο χώρο της «ποιοτικής» έρευνας υπό την έννοια ότι τα δεδομένα που παράγονται είναι ποιοτικά και όχι μετρήσιμα δεδομένα. Αναφορικά με την αναγκαιότητα και τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας σημειώνουμε τα εξής:

«Η ουσία της ποιοτικής έρευνας είναι κατεξοχήν διαγνωστική: καταβάλλεται προσπάθεια για την αποκάλυψη των παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν συγκεκριμένα είδη συμπεριφοράς.

Πρέπει να σημειωθεί ότι η ποιοτική έρευνα έχει σημαντική αξία για τις επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών ή συνδυασμό υπηρεσιών και προϊόντων. Κατά συνέπεια, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερη χρησιμότητα στην έρευνα της τουριστικής αγοράς» (Χρήστου Ε., 1999, σελ.219).

Η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας εξυπηρετεί καλύτερα την σε βάθος μελέτη των εξεταζόμενων ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίες, αν και παρουσιάζουν αρκετές διαφορές, εντούτοις επέτρεψε την παρουσίαση μεγάλου εύρους στοιχείων. Είναι γνωστό ότι η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην ουσιαστικότερη και βαθύτερη κατανόηση των μη εμφανών παραγόντων που επηρεάζουν τις συμπεριφορές.

Σύμφωνα με τον Peterson (1987), η ποιοτική έρευνα προσφέρει ιδιαίτερα οφέλη για στοιχεία, όπως:

- Την εξέταση και τη δημιουργία υποθέσεων σχετικά με συμπεριφορές εργαζομένων και πελατειακών αγορών.
- Τον εντοπισμό ευκαιριών, ως προς τη βελτίωση των προσφερομένων τουριστικών υπηρεσιών.
- Τη μελέτη και δοκιμή της τουριστικής προσφοράς και των ακολουθούμενων στρατηγικών.
- Τον εντοπισμό προβλημάτων και αιτιών.
- Δίνει κατευθύνσεις για τον προσδιορισμό ζητημάτων που χρήζουν περαιτέρω μελέτης κι έρευνας, είτε ποιοτική είναι αυτή, είτε ποσοτική.

Η ποιοτική έρευνα εμφανίζει ορισμένα μοναδικά πλεονεκτήματα (Kelly, 1980, σελ. 42) τα οποία πολύ δύσκολα μπορούν να αγνοηθούν, όπως:

- Αντιστοιχεί με τη φύση του αντικείμενου που εξετάζει, αφού ο τουρισμός αποτελεί μια κατεξοχήν «ποιοτική» εμπειρία.
- Περιγράφει πληρέστερα τις διάφορες μεταβολές της συμπεριφοράς ανθρώπινου δυναμικού διαχρονικά. Αντίθετα, η ποσοτική έρευνα μπορεί να καταγράψει τις καταστάσεις μόνο για μια δεδομένη χρονική στιγμή και για συγκεκριμένες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες, αγνοώντας το γεγονός ότι οι αποκτηθείσες απόψεις μεταβάλλονται σε σχέση με τις εκάστοτε εμπειρίες και την πάροδο του χρόνου.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παραθέσουμε και τα μειονεκτήματα, τα οποία βάση εμπειρίας και βιβλιογραφίας, παρουσιάζει η ποιοτική έρευνα. Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα, όπως θα περιγραφεί παρακάτω.

Το μειονέκτημα της ποιοτικής έρευνας και η κριτική που της έχει ασκηθεί επικεντρώνεται στο γεγονός, ότι δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των κανόνων της στατιστικής και της θεωρίας των πιθανοτήτων. Κατά συνέπεια, η ερμηνεία των δεδομένων εμπεριέχει το υποκειμενικό στοιχείο του ερευνητή. Για το λόγο αυτό θεωρείται απαραίτητο προσόν για την επιλογή διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας η εμπειρία και η σχετικότητα του ερευνητή με το αντικείμενο.

Επιπλέον, στην παρούσα εργασία, για την ελαχιστοποίηση αυτής της βασικής κριτικής (υποκειμενικότητας), εφαρμόστηκε και το παρακάτω σκεπτικό (Decrop, 1999). Σε σχετικό άρθρο του, ο Decrop αντιμετωπίζει το ζήτημα της υποκειμενικότητας θέτοντας τα παρακάτω κριτήρια, προκειμένου για μια επιστημονική τεκμηρίωση της ποιοτικής έρευνας. Συγκεκριμένα ο Decrop προτείνει τέσσερα βασικά κριτήρια, τα οποία ελήφθησαν υπόψη για το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και αφορούν στα εξής:

1. **Εσωτερική εγκυρότητα:** Πόσο αληθή είναι τα δεδομένα που συλλέχθηκαν;

2. **Εξωτερική εγκυρότητα:** Πόσο εφαρμόσιμα είναι τα αποτελέσματα της έρευνας σε άλλο πληθυσμό;
3. **Αξιοπιστία:** Είναι τα αποτελέσματα συνεχή και γίνεται να αναπαραχθούν;
4. **Αντικειμενικότητα:** Είναι τα αποτελέσματα προϊόν έρευνας ή αποτέλεσμα της προκατάληψης του ερευνητή;

Ειδικότερα, σε ότι αφορά στην **εσωτερική εγκυρότητα**, εκτός από τις συνεντεύξεις η ερευνήτρια επισκέφθηκε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες και είχε πρόσβαση σε όλους τους χώρους του τμήματος Housekeeping σε ώρα εργασίας. Τούτο της επέτρεψε να παρατηρήσει σε μεγάλο βαθμό πόσο αληθή είναι τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις.

Όσον αφορά στην **εξωτερική εγκυρότητα** και κατά πόσο είναι εφαρμόσιμα τα αποτελέσματα της έρευνας σε άλλο πληθυσμό, καταβλήθηκε προσπάθεια ώστε τα ερωτήματα της συνέντευξης να καλύπτουν μεγάλο εύρος από τα ζητήματα που απασχολούν τις υπό μελέτη ξενοδοχειακές μονάδες. Ο πληθυσμός άλλωστε επιλέχθηκε με τέτοιο τρόπο που να αντιπροσωπεύει ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες λόγω της οργανωτικής δομής τους να είναι σε θέση να προσφέρουν ουσιαστική πληροφόρηση.

Η **αξιοπιστία** θα μπορούσε να διαπιστωθεί μέσω μιας μελλοντικής έρευνας από άλλο ερευνητή, με σύγκριση των ευρημάτων, στον ίδιο ή και ακόμη σε διαφορετικό πληθυσμό.

Για να επιτευχθεί το κριτήριο της **αντικειμενικότητας** επιλέχθηκαν ανοικτές ερωτήσεις, με σκοπό να δώσουν όσο το δυνατό περισσότερο την ευκαιρία στους ερωτώμενους να εκφράσουν αντικειμενικά την άποψή του, να την αναπτύξουν και να την αιτιολογήσουν (Βιτουλαδίτη Ου., 2000).

Στην παρούσα έρευνα έγινε επιλογή κι επικέντρωση στην τεχνική της προσωπικής συνέντευξης σε βάθος με χρήση ερωτηματολογίου ανοικτών ερωτήσεων, με στόχο να μην υπάρχει περιορισμός στους ερωτώμενους στο εύρος των πιθανών απαντήσεων. Στην επιλογή των προσωπικών συνεντεύξεων σε βάθος ελήφθησαν υπόψη και τα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα που αναφέρουν οι Aaker & Day (1990), σε σχέση με

τον τουρισμό. Συγκεκριμένα αναφέρουν: «Εάν το υπό μελέτη αντικείμενο αφορά σε ευαίσθητα οργανωτικά θέματα, ο ερωτώμενος να μην επηρεάζεται από την παρουσία τρίτου (π.χ. ομαδική συνέντευξη), ώστε να αναπτύσσει πιο άνετα τις απόψεις του. Η απουσία τρίτων εμποδίζει την ανάπτυξη ανταγωνιστικού κλίματος και υπάρχει περισσότερος χρόνος για την απόκτηση λεπτομερέστερων πληροφοριών» (Aaker & Day, 1990, σελ 166-167). Τα παραπάνω στοιχεία αφορούσαν ιδιαίτερα τους σκοπούς αυτής της εργασίας.

#### **7.4 ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ**

Οι συναντήσεις με όλους τους ερωτώμενους έγιναν κατόπιν προγραμματισμένης συνάντησης, στο χώρο της ξενοδοχειακής μονάδας που αποτελεί τον προσωπικό εργασιακό τους χώρο.

Όλοι οι ερωτώμενοι ήταν διευθυντικά στελέχη του τμήματος Housekeeping των ξενοδοχειακών μονάδων του πληθυσμού της έρευνας. Επισημαίνουμε ότι κατά βάση οι απαντήσεις τους αντιπροσωπεύουν τις απόψεις της διοίκησης πάνω στα εξεταζόμενα θέματα.

#### **7.5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

1. Πόσο ανθρώπινο δυναμικό απασχολεί η ξενοδοχειακή μονάδα στο τμήμα του Housekeeping;
2. Πόσα δωμάτια διαθέτει το ξενοδοχείο και πόσα άτομα μπορεί να φιλοξενήσει;
3. Διαθέτει το ξενοδοχείο οργανωμένο τμήμα Housekeeping, αν ναι, ποιο είναι το οργανόγραμμα του;
4. Ποιες οι περιοχές ευθύνης του Housekeeping;
5. Ποιο το οργανόγραμμα του τμήματος – job description (συνοπτικά)
6. Υπάρχει χωριστό τμήμα Laundry;
  - Αν ναι, ποια η οργανωτική δομή του;
  - Αν όχι, πώς γίνεται η διαχείριση των λινών του ξενοδοχείου και του laundry των πελατών;



7. Ποιοι οι τρόποι διαχείρισης των requests των πελατών που άπτονται των αρμοδιοτήτων του Housekeeping;
8. Ποια η σχέση του Housekeeping με τα υπόλοιπα τμήματα της ξενοδοχειακής μονάδας;
9. Υπάρχει τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων και με ποιες αρμοδιότητες;
10. Με ποιους τρόπους γίνεται η αναζήτηση – προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα;
11. Ποια κριτήρια εφαρμόζετε για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στο Housekeeping – για κάθε θέση (έμπειροι υπάλληλοι, πτυχιούχοι, ανειδίκευτοι, ηλικία, φύλο, γλωσσομαθείς ), και ποια χαρακτηριστικά θεωρείτε απαραίτητα για κάθε θέση;
12. Ποια μέθοδο ακολουθείτε στη διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού? (περιγραφή εργασίας, συνέντευξη, καθορισμός ιεραρχίας, αρμοδιότητες για κάθε θέση του οργανογράμματος).
13. Πώς γίνεται η εκπαίδευση των νεοπροσληθέντων του τμήματος;
14. Εφαρμόζετε προγράμματα περαιτέρω εκπαίδευσης για το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος Housekeeping και τι είδους;
15. Κάθε πότε γίνονται συναντήσεις του προσωπικού και με ποιες αφορμές;
16. Υπάρχει κάποιου είδους πολιτική κινήτρων για το ανθρώπινο δυναμικό του τμήματος και με ποιο τρόπο αυτή εφαρμόζεται;
17. Πόσο συχνά γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού και ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε;
18. Τα προϊόντα που χρησιμοποιούνται είναι φιλικά προς το περιβάλλον και τον άνθρωπο;
19. Πως γίνεται η επιλογή και η αξιολόγηση των προϊόντων;

## **8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα σύμφωνα με τους άξονες που τέθηκαν από τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε.

Επίσης, παρατίθενται προτάσεις, οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις προς την κατεύθυνση της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του τμήματος του housekeeping και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων.

### **8.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

- **ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ**

Όσον αφορά στην οργανωτική δομή των τμημάτων Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι, η οργανωτική διάρθρωση σε κάθε ξενοδοχείο, εξαρτάται από την πολιτική της εκάστοτε επιχείρησης και το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας.

Παρ' όλο που τα ξενοδοχεία της έρευνας, ανήκουν σε υψηλή κατηγορία, επομένως και οι παρεχόμενες υπηρεσίες επιβάλλεται να είναι αντίστοιχου επιπέδου, εντούτοις περιορίζουν τους τομείς οργάνωσης του τμήματος, προκειμένου να περιορίσουν τις δαπάνες του προσωπικού. Συγκεκριμένα, καταργούν θέσεις μεσαίων διοικητικών καθηκόντων και ενσωματώνουν τα καθήκοντα αυτά στα ανώτερα διοικητικά στελέχη του τμήματος. Αυτή η πολιτική έχει σαν αποτέλεσμα «υπερφορτωμένους» και κουρασμένους προϊστάμενους οι οποίοι δυσκολεύονται να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες.

- **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Όσον αφορά στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας του Housekeeping των ξενοδοχείων του πληθυσμού, τα ευρήματα έδειξαν ότι και οι τρεις ξενοδοχειακές μονάδες στηρίζουν ένα μεγάλο κομμάτι της παραγωγικότητας της επιχείρησης στην ποιότητα των υπηρεσιών και στην άριστη συνεργασία μεταξύ εργαζομένων αλλά

και μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων.

#### • ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όσον αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος Housekeeping, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι, οι διοικήσεις των ξενοδοχείων δεν ακολουθούν διαδικασίες για την πρόσληψη υπαλλήλων του τμήματος, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να επιλέξουν τα καταλληλότερα και ικανότερα στελέχη που θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα του τμήματος και θα δημιουργήσουν προϋποθέσεις για την πλήρη ικανοποίηση της πελατείας τους από τις υπηρεσίες φιλοξενίας.

Τα κριτήρια επιλογής, κυρίως των υπαλλήλων βάσης, επιλέγονται με γνώμονα την οικονομικότερη επιλογή υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι αυτοί, είναι κυρίως ανειδίκευτοι, αλλοδαποί, χαμηλού μορφωτικού επιπέδου και μη δεκτικοί σε οποιοδήποτε είδους εκπαιδευτική διαδικασία.

Επίσης, εξαιτίας της πολιτικής μείωσης των δαπανών για εργατικό δυναμικό, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού του τμήματος περιορίζεται σε αποσπασματικές εκπαιδευτικές πρακτικές, κυρίως κατάρτισης των υπαλλήλων βάσης, με βασικό στόχο την γρήγορη αύξηση της παραγωγικότητας.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε απουσία συγκεκριμένων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο τμήμα. Αρκετές διοικήσεις εφαρμόζουν άτυπα συστήματα αξιολόγησης, με τρόπο αποσπασματικό χωρίς ενιαίες αρχές και κριτήρια. Η έλλειψη αξιολόγησης των υπαλλήλων έχει επιπτώσεις στην παραγωγικότητά τους, στη βελτίωση του τρόπου εκτέλεσης και των χρονοδιαγραμμάτων των διαφόρων εργασιών και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

#### ▪ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΟ

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού προσφέρουν μέσα από τη λειτουργία τους υπηρεσίες στον άνθρωπο – πελάτη κι εργαζόμενο – οι οποίες έχουν αρκετά ποιοτικά στοιχεία.

Όσον αφορά στην ποιοτική υπηρεσία στο φιλοξενούμενο, αυτή προσδιορίζεται με φιλική, διακριτική συμπεριφορά και με σεβασμό στις επιθυμίες και ανάγκες του.

Όσον αφορά στην ποιοτική υπηρεσία των εργαζομένων, αυτή προσδιορίζεται με τη βελτίωση των συνθηκών στο εργασιακό τους περιβάλλον.

#### ▪ **ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού παρουσιάστηκαν ευαισθητοποιημένα σε σχέση με θέματα περιβαλλοντικής πολιτικής. Οι διαφοροποιήσεις που παρατηρήθηκαν έχουν να κάνουν με το βαθμό ευαισθητοποίησής τους και την υιοθέτηση ή όχι συγκεκριμένης περιβαλλοντικής πολιτικής και των τρόπων υλοποίησής της.

#### ▪ **ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ HOUSEKEEPING ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

Η συμβολή του Housekeeping στη βιώσιμη ανάπτυξη της ξενοδοχειακής μονάδας, έχει να κάνει με τον τρόπο και το βαθμό που οι παραγωγικές δυνάμεις του συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής των υπηρεσιών που συνολικά παρέχονται από τη μονάδα. Με αυτό το σκεπτικό, όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού της έρευνας, εφαρμόζουν και χρησιμοποιούν τεχνικές και πρακτικές οι οποίες δημιουργούν ποιοτικές υπηρεσίες, άρα ευχαριστημένους και επαναλαμβανόμενους πελάτες και άρα συνεχή κύκλο εργασιών στη μονάδα και αδιάκοπη εργασία για τους εργαζόμενους.

## **8.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Από τα συμπεράσματα προκύπτουν κάποιες προτάσεις οι οποίες εκτιμάται ότι θα δώσουν λύσεις και θα βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του ξενοδοχείου.

- Ξεκινώντας από την οργανωτική διάρθρωση του τμήματος του housekeeping, όλα τα ξενοδοχεία πρέπει να έχουν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι αποφορτίζονται οι executive housekeeper από το βάρος των επιπλέον ευθυνών και είναι πιο αποδοτικοί στον τομέα τους. Επιπλέον πρέπει να απασχολείται ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τη δυναμικότητα και τις απαιτήσεις της ξενοδοχειακής επιχείρησης και όχι να περιορίζονται για τη μείωση δαπανών.

- Σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα τμήμα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το οποίο να ασχολείται καθεαυτού με τις ανάγκες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε εργατικό δυναμικό όπου μέσα από διάφορες διαδικασίες προσλαμβάνει το καταλληλότερο προσωπικό. Η επιλογή αυτών των εργαζομένων πρέπει να γίνεται μέσα από μια ποικιλία μεθόδων και όχι να περιορίζονται σε μια ή δύο μεθόδους. Με αυτόν τον τρόπο τα αποτελέσματα που θα έχει η εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα είναι η πρόσληψη άξιων για την εκάστοτε θέση εργασίας υπαλλήλων.
- Τέλος, η βασική μας πρόθεση είναι να προτρέψουμε τους ξενοδόχους και τις διοικήσεις τους να υιοθετήσουν το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, προκειμένου για την αποτελεσματικότερη διοίκηση των μονάδων τους . Η επιτυχημένη εφαρμογή του ΜΟΠ απαιτεί γενικά τη χρήση της γνώσης των ειδικών. Οι ειδικοί αυτοί μπορεί να είναι ελεγκτές ποιοτικών προτύπων για τη θέσπιση κανόνων και μεθόδων εργασίας, ή διαχειριστές αλλαγών, για την πραγματοποίηση της αλλαγής νοοτροπίας στη ξενοδοχειακή μονάδα. Ωστόσο, αν οι ανώτεροι μάνατζερ είναι προσηλωμένοι στην υπόθεση της ποιότητας, η εφαρμογή της με τη βοήθεια των ειδικών, θα αποφέρει οφέλη μακροπρόθεσμα. Το συνολικό κόστος κατά πάσα πιθανότητα θα μειωθεί, οι προσδοκίες των εργαζομένων θα ικανοποιηθούν και θα επιτευχθεί η ικανοποίηση και η μονιμοποίηση των πελατών της επιχείρησης.

