

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

## **ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ  
ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ:**

**Κ<sup>α</sup> ΜΑΡΙΑ ΒΕΝΙΕΡΗ - ΙΓΓΛΕΣΗ**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:**

**ΚΑΤΣΑΡΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**Α.Μ. 4475**

**ΠΑΤΡΑ**

**ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2006**

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή .....	σελ. 3
1. Ανάλυση εργασιακών σχέσεων.....	σελ. 4
1.1 Αντίληψη εργασίας.....	σελ. 5
1.2 Σχέσεις – υποχρεώσεις εργαζόμενων προς τους συναδέλφους.....	σελ. 5
1.3 Κλίμα συνεργασίας.....	σελ. 6
1.4 Προϊστάμενος και υφιστάμενοι.....	σελ. 8
1.6 Προσόντα προϊσταμένου / 1.5 Χαρακτηριστικά προϊσταμένου .....	σελ. 9
1.7 Το έργο του προϊσταμένου.....	σελ. 10
1.8 Σχέσεις προϊσταμένων με τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων.....	σελ. 11
1.9 Μορφές και συστήματα προϊσταμένων.....	σελ. 12
1.10 Οι διευθυντές / 1.11 Σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων.....	σελ. 13
1.12 Ανεπίσημες σχέσεις διευθυντών και εργαζομένων .....	σελ. 14
2. Ανάλυση ανθρωπίνων σχέσεων.....	σελ. 16
2.1 Έννοια – ορισμός .....	σελ. 16
2.2 Αναγκαιότητα δημιουργίας ανθρωπίνων σχέσεων.....	σελ. 18
2.3 Δημιουργία ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας .....	σελ. 20
2.4 Αρχή ενότητας της Διοίκησης.....	σελ. 21
2.5 Πρόγραμμα μελέτης και συνεργασίας / 2.6 Κοινωνιόγραμμα .....	σελ. 23
2.7 Σωστή εξουσιοδότηση .....	σελ. 25
3. Ο όρος ποιότητα / 3.1 Γενικά .....	σελ. 28
3.2 Τυποποίηση – Πιστοποίηση – Διαπίστευση .....	σελ. 31
3.3 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας.....	σελ. 35
3.4 Τουριστική ποιότητα .....	σελ. 38
3.5 Ποιότητα σε όλες τις διαστάσεις .....	σελ. 39
3.6 Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας .....	σελ. 40
3.7 Το τουριστικό service .....	σελ. 41
3.8 Τουρισμός και ποιότητα / 3.9 Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών .....	σελ. 45
3.10 Ας μη μιλάμε για ποιότητα .....	σελ. 47
3.11 Ο Ανθρώπινος παράγοντας .....	σελ. 49
3.12 Η Αλφαβήτα της ποιότητας .....	σελ. 50
4. Σχέση εργασιακών και ανθρωπίνων σχέσεων / 4.1 Τουριστικές επιχειρήσεις .....	σελ. 55
5. Επίδραση εργασιακών και ανθρωπίνων σχέσεων στην ολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	σελ. 57
6. Παράδειγμα.....	σελ. 60
7. Συμπεράσματα .....	σελ. 61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	σελ. 62
Επικοινωνία διευθυντή – εργαζόμενου.....	σελ. 63
Management Ολικής ποιότητας .....	σελ. 65
Παράγοντες που επηρεάζουν το Ελληνικό τουριστικό προϊόν.....	σελ. 69
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελ. 70

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πτυχιακή αυτή σκοπό έχει την ανάλυση των όρων εργασιακές σχέσεις, ανθρώπινες σχέσεις, ποιότητα καθώς και την σχέση των εργασιακών και των ανθρώπινων σχέσεων στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Το υλικό των αναλύσεων των όρων ήταν εύκολα εντοπίσιμο. Τα υπόλοιπα πηγάζουν από την σύγκριση των όρων και τον συσχετισμό με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Επίσης το παράδειγμα είναι προσωπικό μου βίωμα και τα συμπεράσματα αποτέλεσμα της όλης εργασίας.

Μεγάλη έμφαση δόθηκε γενικά στην ποιότητα καθώς η έρευνα που έγινε για βιβλιογραφία για το θέμα αυτής της πτυχιακής, παρέπεμπε σε αυτό. Η ποιότητα είναι βασικό κομμάτι όλων των επιχειρήσεων, πόσο μάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων.

Η ποιότητα χρειάζεται παντού στην καθημερινή ζωή και εξαρτάται στο μεγαλύτερο κομμάτι της από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι εργασιακές και οι ανθρώπινες σχέσεις είναι ο ανθρώπινος παράγοντας μέσα στις τουριστικές επιχειρήσεις. Από αυτό καταλαβαίνουμε ότι όσο καλύτερα αναπτυχθούν, ενεργοποιηθούν και χρησιμοποιηθούν οι σχέσεις αυτές, τόσο ποιοτικότερη θα είναι η παροχή των υπηρεσιών των τουριστικών επιχειρήσεων. Γιατί ο τουρισμός είναι ψυχαγωγία και η ψυχαγωγία δίνει ποιότητα στην ζωή μας.

## **1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Στον όρο "Εργασιακές Σχέσεις" έχουν δοθεί πολλές και διάφορες ερμηνείες. Ο όρος αυτός καλύπτει πολλών ειδών σχέσεις, που δημιουργούνται μεταξύ των επιπέδων ιεραρχίας και υφισταμένων αλλά και εργαζόμενων (του ιδίου επιπέδου) μέσα στους χώρους εργασίας. Κατά βάση παρουσιάζονται δύο παράλληλες απόψεις:

1) Η μία αναφέρεται στο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων από το νομικό πρίσμα. Συνήθως περιλαμβάνει:

A. Τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, δηλαδή τις διαπραγματεύσεις που ορίζει το Εργατικό Δίκαιο.

Αυτές είναι διεργασίες των Συλλογικών Οργάνων, εργοδοτών και εργαζομένων, που θεωρούν τους όρους αμοιβής, και εργασίας και καταλήγουν τελικώς, στην σύναψη συλλογικών συμβάσεων είτε Εθνικών Γενικών Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας ή άλλων κλαδικών, ή τοπικών ή απλώς εργασιακών.

B. Τις διαδικασίες προσλήψεως, προαγωγών ή επιβολής ποινών, καταγγελίας, συμβάσεως και απολύσεως, συνταξιοδότησης, καταβολής αποζημιώσεων (είτε λόγω απόλυσης ή συνταξιοδότησεως, είτε λόγω εργατικού ατυχήματος, πρόσκαιρης ή μόνιμης αναπηρίας των μισθωτών.

Γ. Τον θεσμό της διαιτησίας (προαιρετικής ή υποχρεωτικής). Στην περίπτωση αυτή μεσολαβεί, ανάλογα και με την περίπτωση, το Υπουργείο Εργασίας και Διοικητικά, Διαιτητικά Δικαστήρια (πρωτοβάθμιο και δευτεροβάθμιο ή και το Ανώτατο Συμβούλιο Εργασίας).

2) Η άλλη αναφέρεται στον εργαζόμενο, τις συνθήκες εργασίας, στην συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και την απόδοση τους σε σύγκριση με τους στόχους της επιχειρήσεως ή του Οργανισμού.

Εργασιακές σχέσεις λοιπόν είναι οι επαγγελματικές και ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια της εργασίας. Αυτές οι σχέσεις είναι δυνατό να αφορούν σε σχέσεις ιεραρχίας, δηλαδή σχέσεις ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του, ή αφορούν σε σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στους ομοιόβαθμους εργαζόμενους. Σαν εργασία ονομάζεται η σκόπιμη σωματική και πνευματική απασχόληση του ανθρώπου που αποβλέπει σε ένα παραγωγικό σκοπό. Επίσης είναι και η σωματική ή πνευματική ενέργεια για

παραγωγή έργου.

### **1.1 Αντίληψη της εργασίας**

Στην οικονομική επιστήμη ως εργασία θεωρείται ένας συντελεστής της παραγωγής, που αφορά τις προσπάθειες του ανθρώπου οι οποίες αποβλέπουν σε παραγωγικό σκοπό. Είναι ο σπουδαιότερος παραγωγικός συντελεστής ο οποίος μαζί με την γη και το κεφάλαιο δημιουργούν αγαθά. Μόνο εάν ο άνθρωπος επιθυμήσει μεταμορφώνονται, με την εργασία του, οι ύλες και τα υλικά σε χρήσιμα προϊόντα.

Η εργασία ουσιαστικά είναι αναπόφευκτη και έμφυτη στον άνθρωπο. Αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο που παρατηρείται σε όλες τις εποχές και σε όλες τις χώρες. Οι άνθρωποι είναι υποχρεωμένοι να συνεισφέρουν τις προσπάθειες τους για την πραγματοποίηση της κοινής ευδαιμονίας.

### **1.2 Σχέσεις – Υποχρεώσεις εργαζομένων προς τους συναδέλφους**

Οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι και έχουν αξία, όχι μόνο διότι βοηθούν στην πραγματοποίηση της παραγωγής, αλλά κυρίως διότι είναι εικόνα Θεού και πλάσματα Θεού.

Η επέκταση αυτή της αξίας των εργαζομένων, προϊσταμένων και υφισταμένων, αυξάνει οπωσδήποτε και την ανάγκη για περισσότερη προσοχή από όλους και προς όλους.

Συγχρόνως, προβάλλει εντονότερα και πιο πειστική η ανάγκη για σωστότερη συμπεριφορά, για προσπάθεια να αυξηθούν τα πλεονεκτήματα και να μειώσουν τα μειονεκτήματά τους. Να γίνουν σωστότεροι άνθρωποι. Ο Αθηναίος κωμωδοποιός, Μένανδρος (342-290 π.χ.) διακηρύσσει "ως χαρίεν άνθρωπος, όταν άνθρωπος ει". Υπογραμμίζει έτσι τη σημασία που έχει η βελτίωση και το γενικό ανέβασμα του ανθρώπου, σε όλα τα στοιχεία του, για να γίνει σωστότερος άνθρωπος.

Η Κοινωνία και οι Εργασιακές Μονάδες επιθυμούν οι εργαζόμενοι να είναι σωστοί άνθρωποι, επειδή τότε είναι πιθανότερο να επικοινωνούν καλλίτερα με τους άλλους (είτε μέσα είτε έξω από την επιχείρηση) και να παράγουν καλλίτερα αποτελέσματα. Επίσης, τότε είναι πιθανότερο να μπορούν να αντιμετωπίζουν σωστότερα τα διάφορα θέματα, ανεξαρτήτως βαθμού δυσκολίας. (12)

Σημαντική υποχρέωση των εργαζομένων είναι να επικοινωνούν σωστά με τους συναδέλφους και συνεργάτες τους χωρίς παρεξηγήσεις ή παρανοήσεις, που οδηγούν, αν επαναλαμβάνονται σε ρήξη ή αντιδικία ή άλλα πιο δυσάρεστα αποτελέσματα.

Άλλη σημαντική υποχρέωση, παράλληλη με τις προηγούμενες, είναι η συνεργασία με τους άλλους συναδέλφους (είτε του ίδιου επιπέδου ιεραρχίας ή διαφορετικού). Το εργαζόμενο

άτομο δεν είναι μεμονωμένος άνθρωπος. Οι πράξεις και οι ενέργειές του δεν έχουν σημασία μόνο για τον ίδιο. Αντίθετα, επηρεάζουν, θετικά ή αρνητικά και όσους άλλους βρίσκονται στην ίδια εργασιακή ενότητα (π.χ. στο ίδιο τμήμα) αλλά και όλη την επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, καλό είναι να έχουν μεταξύ τους εσωτερική επαφή και επικοινωνία, παράλληλα με τον τυπικά σαφή προσδιορισμό των ρόλων τους. Υπάρχουν βέβαια, θεωρητικοί μελετητές που θεωρούν την ύπαρξη εσωτερικής επαφής φαινόμενο εκφυλισμού "διαφθορά" της γραφειοκρατικής τάξης των πραγμάτων. Η προαναφερθείσα εσωτερική επαφή βοηθά στην καλύτερη κατανόηση του συναδέλφου στην πιο άνετη συνεργασία για την πραγματοποίηση των στόχων, που έχει θέση η Εργασιακή Μονάδα. Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμπεριφέρονται σωστά και ανθρώπινα στους συναδέλφους τους. Πρέπει να έχουν ειρήνη, πραότητα, μακροθυμία, αυτοκυριαρχία.

Πρέπει μεταξύ των άλλων, με την κυριαρχία να γνωρίζουν να περιμένουν με ψυχραιμία, για να αντιμετωπίζουν τις οποιοσδήποτε δυσκολίες.

Επειδή συναναστρέφονται με άλλους ανθρώπους και όλοι πρέπει να είναι αποτελεσματικοί για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων πρέπει να συνεννοούνται με τους συναδέλφους τους, να έχουν τη συνείδηση ότι είναι πραγματικά μέλη του συγκεκριμένου τμήματος και της εργασιακής μονάδας. Είναι χρήσιμο να θεωρούν ότι μετέχουν στο δυναμικό σύνολο που είναι το τμήμα, η βάρδια, η παραγωγική μηχανή κ.λπ. και που βασίζεται στην αλληλεξάρτηση και την αλληλεπίδραση όλων των μελών του συνόλου αυτού. Πρέπει να παραδέχεται τους άλλους συναδέλφους του, αλλά και οι άλλοι να τον παραδέχονται και να συνυπάρχουν με ευχαρίστηση στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Παλαιότερα έλεγαν "Εργασία και Χαρά". Σήμερα επειδή οι άνθρωποι έχουν δυσκολίες, ξεχνούν ότι δεν είναι δύσκολο μέσα από την εργασία να πάρουν και χαρές.

Δυστυχώς, έχει μειωθεί πολύ η υπομονή, η προσοχή στον τρόπο που συμπεριφέρονται οι άνθρωποι. Πολλοί είναι έτοιμοι για ασήμαντες αιτίες, να συμπλακούν με τους συναδέλφους και συνανθρώπους τους.

### **1.3 Κλίμα συνεργασίας**

Παράλληλα προς τις προηγούμενες υποχρεώσεις προβάλλει ανεπιφύλακτα η έννοια και η ανάγκη για την δημιουργία και τη διατήρηση κλίματος συνεργασίας.

Συνεργασία, όπως είναι ευνόητο, ονομάζεται η κοινή εργασία με άλλον ή άλλους ή η συμμετοχή των εργαζομένων σε κοινή εργασία. Η ομαδική εργασία είναι ένα μεγάλο "καμίνι" μέσα στο οποίο πρέπει να σφυρηλατούνται οι ανθρώπινοι χαρακτήρες. Για τη δημιουργία της πρέπει οι εργαζόμενοι, όπως προαναφέρθηκε να δείχνουν, από όλες τις πλευρές, μεγαλύτερη

και περισσότερη υπομονή, να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις. Να αποφεύγονται οι "ψευτοεγωισμοί" και να καταβάλλονται συνειδητές προσπάθειες για την δημιουργία συνεννοήσεων, που είναι πιθανόν να οδηγήσουν σε καλύτερα και συντομότερα αποτελέσματα και επιτυχίες.

Η ύπαρξη συνεργασίας είναι αναγκαία, επιθυμητή αλλά απαιτεί προσπάθειες και γνώσεις του αντικειμένου με το οποίο θα πρέπει να ασχοληθεί στον τομέα αρμοδιοτήτων του. Ακόμα να γνωρίζει ότι, "ό,τι δεν θέλεις να σου κάνουν, να μη το κάνεις σε άλλον. Ό,τι μισείς, ετέρω μη ποιήσεις". Δύσκολα μεν, αλλά απαραίτητα στοιχεία, γιατί η συνεργασία, χρειάζεται ειλικρινή και προσεκτική προσπάθεια από όλες τις πλευρές. Κανένας δεν θέλει να είναι το "κορόιδο", εκείνος που θα τον εκμεταλλεύονται οι άλλοι: και κυρίως οι συνάδελφοι του. Και αν προσωρινά δέχεται κάποιος να τον εκμεταλλεύονται οι άλλοι, δεν μπορεί πλέον να το ανέχεται διαρκώς. Παράλληλα πρέπει κάθε άνθρωπος συνεπώς και κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τον εαυτό του, να έχει το "γνώθι σ' αυτόν". Να γνωρίζει ότι πρέπει να έχει(ή να αποκτήσει) αρμονία με το εσωτερικό του, με τον εαυτό του και με τους άλλους ανθρώπους. Θα πρέπει να επιδιώκουν, άλλος λιγότερο, άλλος περισσότερο, την ανάπτυξη τους. Η προσπάθεια για την αναγνώριση και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων και την μείωση των μειονεκτημάτων του, πρέπει να είναι μία συνεχής φροντίδα όλων ώστε να μπορέσει να επιτύχει το καλύτερο αποτέλεσμα για τον ίδιο, την οικογένεια του και τους συναδέλφους του.

Η αμοιβαία εμπιστοσύνη είναι πάρα πολύ δύσκολο να δημιουργηθεί και να υπάρχει μεταξύ ανθρώπων ανεξαρτήτως ιδιότητας. Είναι όμως απαραίτητη ιδίως μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η ομάδα εργασίας για να μπορεί να προχωρεί πρέπει να έχει εξαφανίσει την μεταξύ των μελών της καχυποψία, πρέπει να έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη και ειλικρίνεια μεταξύ τους.

Με την Φιλοσοφία των Εργασιακών Σχέσεων και την σωστή εφαρμογή τους και από τους εργαζόμενους επιδιώκεται να αποκατασταθεί η συνεργασία και η αρμονία, να μειωθούν οι προστριβές, οι διενέξεις και οι συγκρούσεις μεταξύ των ανθρώπων της ίδιας εργασιακής μονάδας.

Αλλά και στην περίπτωση που πραγματοποιηθούν συγκρούσεις και πάλι με τα δημιουργικά στοιχεία που περιέχουν οι Εργασιακές Σχέσεις, καταβάλλεται προσπάθεια ώστε να συμβούν οι μικρότερες ανθρώπινες ή ψυχολογικές απώλειες και να οδηγηθούν πάλι όλοι στην πραγματοποίηση θετικών αποτελεσμάτων, χωρίς πικρίες.

Η διχογνωμία, αλλά όχι η σύγκρουση είναι κινητήρια δύναμη μέσα στην ομάδα, διότι ενεργοποιεί την δημιουργική σκέψη των εργαζομένων. Με δημοκρατικές διαδικασίες οι αντίθετες, αλλά συνεργαζόμενες γνώμες πρέπει να προκαλούν ένα νέο πλαίσιο κοινής δράσεως και βελτιωμένης συνεργασίας για την πραγματοποίηση των κοινών στόχων.

Παράλληλα με όλα τα προηγούμενα η σωστή συνεργασία, είναι ένας από τους απαραίτητους όρους για την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Αλλά για να υπάρχει η καλή συνεργασία πρέπει όλοι οι συνεργαζόμενοι να προβάλλουν τον καλύτερο εαυτό τους, από κάθε άποψη, με την δική τους θέληση.

#### **1.4 Προϊστάμενος και υφιστάμενοι**

Ο ορισμός του έργου του προϊσταμένου είναι δυσχερής. Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορους ορισμούς. Άλλοι συγγραφείς αναφέρουν ότι κύριο έργο προϊσταμένου είναι να επιτυγχάνει την επιτέλεση έργου δια της εργασίας άλλων. Άλλοι δίνουν περισσότερο «πλήρεις» ορισμού, όπως ότι «βασικό καθήκον των προϊσταμένων είναι η ευθύνη για επαφή και οικονομικό σχεδιασμό-προγραμματισμό και η ρύθμιση των δραστηριοτήτων της μονάδας στην οποία προϊστανται, με στόχο την επίτευξη προκαθορισμένων σκοπών». Δεν θα σταθώ περισσότερο στον ορισμό του έργου του προϊσταμένου.

#### **1.5 Χαρακτηριστικά Προϊσταμένου**

Οι περισσότερες μελέτες των ηγετών, πριν το 1949, είχαν την τάση να συγκεντρώνονται στον εντοπισμό χαρακτηριστικών. Όπως διαπίστωσε και ο Stogdill (1974), οι διάφοροι ερευνητές εντόπιζαν:

*Φυσικά χαρακτηριστικά, που είχαν σχέση με την ηγετική ικανότητα (π.χ. ενέργεια; εμφάνιση, ύψος).*

*Χαρακτηριστικά ευφυΐας.*

*Χαρακτηριστικά προσωπικότητας.*

*Χαρακτηριστικά σχετικά με την εκτέλεση καθηκόντων. Κοινωνικά χαρακτηριστικά.*

Η μελέτη των χαρακτηριστικών των ηγετών ή και των προϊσταμένων γενικώς δεν έχει αποδειχθεί πολύ καρποφόρα για την επεξήγηση της ηγεσίας. Όλοι οι ηγέτες δεν έχουν όλα τα χαρακτηριστικά και πολλά άτομα, που δεν είναι ηγέτες, μπορεί να έχουν τα περισσότερα από αυτά ή και όλα. Επίσης, αυτή η θεώρηση δεν εξηγεί σε ποιο βαθμό θα πρέπει να έχει κάθε χαρακτηριστικό ένας ηγέτης. Ακόμη δεν έχει διαπιστωθεί καμία ομοιομορφία των εντοπιζόμενων χαρακτηριστικών ούτε καμία σημαντική συνάφεια χαρακτηριστικών με πραγματικές περιπτώσεις ηγεσίας. Όπως έγραψε ο Jennings (1961) «οι έρευνες έχουν παρουσιάσει μια τέτοια ποικιλία χαρακτηριστικών, που υποτίθεται ότι περιγράφουν την ηγεσία, αλλά στην ουσία δεν περιγράφουν τίποτε. Πενήντα χρόνια μελέτης δεν έχουν κατορθώσει να αποκαλύψουν ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας ή μία σειρά ιδιοτήτων που να μπορούν να



χρησιμοποιηθούν για την διάκριση μεταξύ ηγετών και μη ηγετών».

Αντιθέτως άλλες μελέτες (Stogdill, 1948) διαπίστωσαν την ύπαρξη ενός σαφούς συσχετισμού μεταξύ των χαρακτηριστικών της ευφυΐας, της πολυμαθείας, της αξιοπιστίας, της υπευθυνότητας, της κοινωνικής συμμετοχής και του κοινωνικοοικονομικού κύρους των ηγετών (προϊσταμένων) σε σύγκριση με τους μη ηγέτες (προϊσταμένους) .

## **1.6 Προσόντα προϊσταμένου**

Ο προϊστάμενος της Διευθύνσεως ή του Τμήματος ή οποιουδήποτε άλλου οργανωτικού σχήματος, είναι εκείνος που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση των εργασιών του συνόλου των ανθρώπων των οποίων έχει την εποπτεία τους και για την εν γένει δραστηριότητα του οργανωτικού αυτού σχήματος.

Έχει την ευθύνη για την ύπαρξη καλού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον, για την μη δημιουργία προβλημάτων από την φύση της εργασίας. Ακόμη πρέπει να γνωρίζει να ενεργοποιεί με σωστό τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό αρμοδιότητάς του, υποκινώντας τους με τα κατάλληλα κίνητρα. Ακόμη πρέπει να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα, ανάλογα με το επίπεδο ιεραρχίας που βρίσκεται, και να μπορεί να επεμβαίνει για την λύση τους, ή ακόμη και να τα προλαβαίνει, όπου είναι δυνατόν.

Για να αντιμετωπίζει με επιτυχία όλα αυτά τα δύσκολα καθήκοντα ο προϊστάμενος πρέπει να έχει πολλά προσόντα, τα οποία βέβαια δεν αποκτώνται ούτε αυτομάτως, αλλά ούτε από την μία στιγμή στην άλλη. Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την απαρίθμηση των προσόντων, που πρέπει να έχουν οι προϊστάμενοι:

1. Ευφυΐα και διανοητική δύναμη.
2. Ισχυρή θέληση και επιμονή.
3. Δραστηριότητα
4. Θάρρος να αναλαμβάνει ευθύνες
5. Αίσθημα καθήκοντος και προσφοράς προς τα άλλα άτομα και επιθυμία να συμβάλλει στην ευημερία του συνόλου.
6. Γενική και εκτεταμένη μόρφωση και βέβαια ειδικές γνώσεις Οργανώσεως και Διοικήσεως.

Πέραν αυτών ο προϊστάμενος σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1972) πρέπει να έχουν:

- ✓ Δημιουργική σκέψη και αντιληπτική ικανότητα
- ✓ Δεξιότητες χειρισμού του ανθρώπινου παράγοντος.
- ✓ Τεχνικές γνώσεις και εμπειρίες.

### **1.7 Το έργο του προϊσταμένου**

Βάσει αυτών που ήδη έχουν αναφερθεί, γίνεται σαφές πως το έργο του προϊσταμένου αποτελείται από μέρος ή το σύνολο των παρακάτω αναφερόμενων δραστηριοτήτων:

-Τον προγραμματισμό της δραστηριότητας του τμήματος του οποίου ηγείται.

Στον προγραμματισμό περιλαμβάνεται ο εντοπισμός και η πρόβλεψη προβλημάτων, ο καθορισμός στόχων για το τμήμα του, η ανάπτυξη προγραμμάτων ενέργειας και η μεθόδευση της δραστηριότητας του προσωπικού του.

-Την οργάνωση και στελέχωση του τμήματός του που σημαίνει την προσέλευση, επιλογή και ανάπτυξη των στελεχών του, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και την εκχώρηση σ' αυτά της αναγκαίας για την εκτέλεση του έργου του εξουσίας.

-Τη διεύθυνση του έργου που έχει αναλάβει, που σημαίνει ότι ηγείται των ανθρώπων του, τους υποκινεί, επικοινωνεί μαζί τους και τους κατευθύνει προς τους στόχους της επιχείρησης.

-Τον έλεγχο της απόδοσης του τομέα του, που σημαίνει τον καθορισμό προτύπων, τη μέτρηση της απόδοσής του, τον εντοπισμό των τυχόν αποκλίσεων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η μετακίνηση ενός στελέχους σε θέση προϊσταμένου συνεπάγεται τη μεταβολή των απαιτούμενων να εκτελεί έργων. Συνήθως η προαγωγή του στηρίζεται στην επιτυχή εκ μέρους του εκτέλεση των έργων που του είχαν ανατεθεί. Η νέα του θέση όμως απαιτεί απ' αυτόν άλλες γνώσεις και δεξιότητες. Το «τεχνικό» περιεχόμενο της νέας εργασίας του είναι πολλές φορές μικρό και μάλιστα συνήθως είναι τόσο μικρότερο, όσο υψηλότερα στην ιεραρχία βρίσκεται η θέση την οποία καλείται να καταλάβει. Έτσι όσο περνούν τα χρόνια και προάγεται το στέλεχος βρίσκεται στην ανάγκη να ξοδέψει όλο και περισσότερο χρόνο για εργασίες που δεν απαιτούν τόσο τεχνικές γνώσεις, όσο τις λεγόμενες διοικητικές ικανότητες, που εν πολλοίς είναι άσχετες με τις προηγούμενες γνώσεις και εμπειρίες του.

Ο Rensis Likert αναφέρει σαν βασικό ρόλο του προϊσταμένου, το ρόλο του σαν

συνδετικό κρίκο μεταξύ της ομάδας του, και των άλλων ομάδων στην επιχείρηση. Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία του έργου του προϊσταμένου, ο προϊστάμενος είναι το σημείο μέσω του οποίου πρέπει να επικοινωνούν οι υφιστάμενοί του με τους ανώτερους του αλλά και τους ομοιόβαθμους του στην επιχείρηση.

Ιδιαίτερης σπουδαιότητας είναι η αντίληψη ότι κάθε προϊστάμενος πρέπει να αντιπροσωπεύει την ομάδα της οποίας ηγείται, και να προασπίζεται τα συμφέροντά της στον προϊστάμενό του. Αντίστροφα κάθε επικεφαλής ενός τομέα στην επιχείρηση περιμένει από τους κατωτέρων βαθμίδων προϊσταμένους, να είναι ικανοί να εξασκήσουν επιρροή στα μέλη της ομάδας τους. Προϋπόθεση όμως επιρροής προς τα κάτω είναι το να πιστεύουν τα μέλη της ομάδας ότι ο προϊστάμενός τους έχει επιρροή προς τα άνω και μπορεί με επιτυχία να υπερασπίσει τα συμφέροντά τους.

### **1.8 Σχέσεις προϊσταμένων με τα μέλη της ομάδας των υφισταμένων**

Με τις λέξεις αυτές εννοούμε τα αισθήματα των υφισταμένων έναντι του ηγέτη τους και το κατά πόσο συνεργάζονται μαζί του ηθελημένα ή όχι.

Τα αποτελέσματα των ερευνών στο θέμα «ποιες πρέπει να είναι οι σχέσεις προϊσταμένου-προσωπικού» δείχνουν ότι:

-Όταν ο προϊστάμενος δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τους κάτω από αυτόν και απασχολείται με τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, μειώνονται τα παράπονα και το προσωπικό είναι πιο σταθερό, (μειώνονται οι αποχωρήσεις, οι απουσίες κ.λπ.).

-Οι προϊστάμενοι που ασκούν γενικό και όχι στενό έλεγχο των υφισταμένων τους συχνά έχουν καλύτερα αποτελέσματα από πλευράς παραγωγής. Ο γενικός έλεγχος βέβαια προϋποθέτει πως έχουν γίνει σαφείς στους παρακάτω οι επιχειρηματικοί στόχοι και η γενική επιχειρηματική πολιτική που έχει επιλεγεί.

Η παραγωγικότητα ενός τμήματος, πολύ περισσότερο της ξενοδοχειακής ή άλλης τουριστικής επιχείρησης, όπου βασικός συντελεστής επιτυχίας είναι ο παράγων άνθρωπος, σχετίζεται άμεσα με το ενδιαφέρον που δείχνει ο προϊστάμενος για τα μέλη της ομάδας του, το πόσο τα εμπιστεύεται και ακόμη το πόσο καλά γνωρίζει τις ιδιομορφίες που υπάρχουν στην προσωπικότητα του καθένα, ώστε να αξιοποιεί καλύτερα το προσωπικό του τμήματός του.

Η φύση της εργασίας πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη για τον καθορισμό του ύψους, της στάσης του προϊσταμένου και για τον προσδιορισμό της καταλληλότερης συμπεριφοράς του.

## 1.9 Μορφές και συστήματα προϊσταμένων

Όλοι οι προϊστάμενοι αναπτύσσουν κάποια μορφή ηγεσίας ή υποκινήσεως των υφισταμένων. Οι προσπάθειες, που καταβάλλουν οι καλοί προϊστάμενοι - ηγέτες έχουν ως σκοπό να συγκεντρώσουν τα ενδιαφέροντα, τόσο της εργασιακής μονάδας όσο και του προσωπικού, προς την επιδίωξη κάποιων αντικειμενικών στόχων,

Η δραστηριότητα αυτή είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί με πολλές μορφές και διαφόρους τρόπους, Έτσι με την πάροδο του χρόνου έχουν διαμορφωθεί ένα πλήθος πλαισίων, μορφών ή συστημάτων ηγεσίας από τα οποία ο προϊστάμενος - ηγέτης είναι σε θέση να επιλέξει κάποιο, το οποίο κατά τη γνώμη του ή και των συνεργατών του, είναι το καταλληλότερο για τις ανάγκες της εργασιακής μονάδας, των εργαζομένων και ίσως και για τις προσωπικές δυνατότητές του. Ένα από τα πλαίσια, που εφαρμόζονται περισσότερο είναι εκείνο που εκτείνεται από την πλήρη αυταρχία ή απολυταρχία μέχρι την σχεδόν πλήρη δημοκρατία. Μεταξύ των παραλλαγών που παρουσιάζονται στο πλαίσιο αυτό περιλαμβάνονται και οι εξής:

- ✓ *Καταπιεστική απολυταρχία (αυταρχία), όπου ο ηγέτης λέει και εν ανάγκη απειλεί*
- ✓ *«Φιλάνθρωπη» ή «φιλική» απολυταρχία, όπου ο ηγέτης λέει και εξηγεί, χρησιμοποιώντας θετική ενίσχυση εάν η συμπεριφορά είναι ιευνοϊκή.*
- ✓ *Απολυταρχία με τεχνάσματα, όπου ο ηγέτης «κατευθύνει» τους εργαζομένους να σκέπτονται, ότι συμμετέχουν ουσιαστικά, καθώς ο ίδιος κινεί τα νήματα πίσω από τη σκηνή - στην πραγματικότητα είναι αυταρχικός ηγέτης με προσποίηση.*
- ✓ *Ηγεσία με συμβούλια, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται και πιστεύουν, ότι οι απόψεις τους είναι πραγματικά επιθυμητές και είναι δυνατή η άσκηση πίεσεως κατά την λήψη αποφάσεων.*
- ✓ *Μία προσέγγιση Laissez - faire, όπου ο ηγέτης επιθυμεί να συνδεθεί με την ομάδα σαν συμμετέχων συνάδελφος και να κάνει ό,τι του υπαγορεύει η ομάδα.*

Προφανώς, στην τελευταία μορφή, η διεύθυνση της επιχειρήσεως θεωρεί τον ηγέτη υπεύθυνο λογοδοσίας για τα αποτελέσματα της αποφάσεως, περιορίζοντας έτσι τον βαθμό κατά τον οποίο θα ήταν δυνατή η εφαρμογή της επιχειρηματικής δημοκρατίας.

Με την ανάλυση των εργασιακών σχέσεων, βάζουμε τον πρώτο κρίκο της αλυσίδας για την ολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις. Το εργασιακό περιβάλλον, η δομή του και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτό όσον αφορά την εργασία και μόνο αυτήν σε αυτό το κομμάτι, είναι η βάση στην οποία χτίζεται όλη η παραγωγική διαδικασία και καταλαβαίνουμε πόσο πολύ βοηθάει αν είναι συγκροτημένη σωστά,

αν υπάρχει ομαδικότητα και κατανόηση μέσα στην εργασία και αν υπάρχει ένας ή και περισσότεροι προϊστάμενοι οι οποίοι καθοδηγούν και εμπνέουν τους υφισταμένους τους.

### **1.10 Οι διευθυντές**

Η διοίκηση προσωπικού σε κάθε επιχείρηση παρουσιάζει διάφορες δυσκολίες. Αν παρακολουθήσουμε από κοντά τη διοίκηση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις θα διαπιστώσουμε ότι σε καθημερινό επίπεδο υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Και στις δύο περιπτώσεις όμως βλάπτεται η επιχείρηση. Οι διευθυντές κι επόπτες σχεδιάζουν στρατηγικές διοίκησης κι αποπειρώνται την εφαρμογή τους, διαιωνίζοντας την πεποίθηση ότι δεν υπάρχει τέλεια στρατηγική ή κάποια τελική λύση.

Ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο δεν επιτυγχάνεται τέλειο μοντέλο διοίκησης είναι το γεγονός ότι οι διοικούντες δεν μπορούν να δουν τα συναισθήματα και τα κίνητρα του εργατικού δυναμικού κι έτσι το μόνο που μένει είναι να προσπαθήσουν να παρατηρήσουν προσεκτικά αυτό που φαίνεται, δηλαδή τη συμπεριφορά τους.

Βέβαια ο σκοπός στη διοίκηση δεν είναι η απόλυτη γνώση αλλά η αποτελεσματική τεχνική. Έτσι αρκεί για τους διοικούντες να γνωρίσουν τα κοινά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, έτσι ώστε απευθυνόμενοι σ' αυτά να μπορούν να τους παρακινήσουν αποτελεσματικά.

Οι θεωρίες της διοίκησης είναι τα εργαλεία με τα οποία μπορεί ένας διευθυντής - επόπτης να καταλάβει και να οδηγήσει τους εργαζόμενους. Σαν εργαλεία όμως πρέπει να τα χρησιμοποιεί με μεγάλη ευχέρεια για να παράγει ένα καλό τεχνικό αποτέλεσμα. Διότι η διοίκηση στην πράξη οπωσδήποτε σταματά ν' αποτελεί επιστήμη κι εντάσσεται στον κόσμο των τεχνών και μάλιστα των περισσότερο δύσκολων.

### **1.11 Σχέσεις Διευθυντών και εργαζομένων**

Με την πρόσληψη δημιουργείται μια σχέση του διευθυντή με τον εργαζόμενο. Μπορεί να υπάρχει ιεραρχική διαφορά, αλλά η συμπεριφορά του ενός πρόκειται να επηρεάζει τη συμπεριφορά του άλλου, τουλάχιστον για όσο χρόνο διαρκέσει η συνεργασία τους. Η σχέση του διευθυντή με τον εργαζόμενο είναι δυναμική κι εξελίσσεται μέσα στο χρόνο.

Η σχέση αυτή έχει δύο κύριες διαστάσεις, που είναι:

1. Ανταμοιβή - Προσπάθεια,
2. Εξουσία - Υπακοή.

Η σχέση διευθυντή - εργαζομένου αποτελεί ένα συνεχή συμβιβασμό ανάμεσα στα άκρα των παραπάνω διαστάσεων. Ο εργαζόμενος ασταμάτητα διαπραγματεύεται το ποσό της προσπάθειας που θα του εξασφαλίσει την επιθυμητή αμοιβή και την υπακοή που πρέπει να δείχνει στις διάφορες εντάσεις της εξουσίας.

Οι διαπραγματεύσεις στον εργατικό στίβο ξεκινούν από τη συνέντευξη πρόσληψης. Ο εξεταστής προσπαθεί να κατανοήσει τις δυνατότητες του εξεταζόμενου, σε σχέση με τις διαθέσεις του. Οι συστατικές επιστολές και πληροφορίες για το παρελθόν του αιτούντα, βοηθούν σε αυτό. Ταυτόχρονα ο εξεταζόμενος προσπαθεί να καταλάβει τις απαιτήσεις της εργασίας, δηλαδή τον όγκο της εργασίας και το βαθμό υπακοής που θα του ζητηθούν, εκτιμώντας αν αξίζουν την προσφερόμενη αμοιβή.

Στην περίπτωση που συμφωνήσουν, η συμφωνία αυτή είναι ιδιαίτερα ασαφής και κατά συνέπεια είναι ανοιχτή σε παρερμηνείες. Ο εργαζόμενος διαμορφώνει τις δικές του απόψεις για τις απαιτήσεις και ο εργοδότης διατηρεί τις δικές του. Βέβαια η προδιαγραφή εργασίας, η περιγραφή εργασίας, το εγχειρίδιο διαδικασιών κι άλλες τεχνικές της διοίκησης μειώνουν αυτή την απόσταση, η οποία όμως υπάρχει. Η απόσταση για το τι πρέπει να προσφέρει ο εργαζόμενος και για το τι πρέπει ν' απαιτεί ο εργοδότης διαρκεί συνήθως όσο και η συνεργασία τους. Αυτό σημαίνει ότι πρόκειται για μια συνεργασία η οποία στηρίζεται σ' ένα ελλιπές συμβόλαιο το οποίο διευκολύνει την αστάθεια αυτής της συνεργασίας. Η αστάθεια όμως αυτή δεν σημαίνει ότι οπωσδήποτε η συνεργασία αυτή θα οδηγήσει σε σύγκρουση τελικής φάσης. Διότι οι επαγγελματίες εργαζόμενοι και διευθυντές γνωρίζουν την ελαστικότητα της συμφωνίας τους και αποδέχονται τη σχετικότητα της συνεργασίας τους αναπροσαρμόζοντας σιωπηλά το συμβόλαιό τους.

Η ανακρίβεια της εργασιακής συμφωνίας εξαρτάται από τη φύση της εργασίας. Ένας φορτωτής κιβωτίων έχει την υποχρέωση φόρτωσης συγκεκριμένου αριθμού κιβωτίων την ώρα σε φορτηγά, τα οποία σταματούν σε συγκεκριμένη απόσταση από τα κιβώτια. Η ελαστικότητα εκτίμησης του αποτελέσματος αυτής της εργασίας είναι ελάχιστη. Ένας σερβιτόρος όμως πρέπει να είναι περιποιητικός, φιλικός, γρήγορος κ.λπ. Η εργασία του σερβιτόρου δύσκολα μπαίνει σε μετρήσιμα καλούπια και αυτό κάνει την εκτίμηση της εργασίας του κάτι το σχετικό.

### **1.12 Ανεπίσημες σχέσεις Διευθυντών και εργαζομένων**

Πολλές θεωρίες της διοίκησης προσωπικού εξαγουν συμπεράσματα για την εργασιακή συμπεριφορά με κριτήριο το βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου. Αυτό όμως δεν ισχύει πάντα, διότι στους χώρους εργασίας όπως και παντού, γίνονται συχνά παρανοήσεις και

παρεξηγήσεις.

Για παράδειγμα, ένας ευσυνείδητος εργαζόμενος που έχει καλές σχέσεις με τη διοίκηση, σπουδάζει παράλληλα με την εργασία του με την πεποίθηση ότι το πτυχίο του θ' αποδειχτεί κλειδί για την προαγωγή του. Κάνει μεγάλους κόπους και κάποια στιγμή παίρνει το πτυχίο του αλλά όχι και την προαγωγή. Πρόκειται για παρεξήγηση, διότι οι διευθυντές δεν είχαν προγραμματίσει προαγωγή αυτού του υπαλλήλου. Η σχέση διοίκησης κι εργαζομένου είναι πολύ πιθανό να χειροτερεύσει στη συνέχεια. Από το παράδειγμα αυτό φαίνεται ότι η καλή σχέση του εργαζομένου και της διοίκησης στηριζόταν για μεγάλο χρονικό διάστημα στην παρανόηση του υπαλλήλου για το ρόλο που θα έπαιζε κάποτε το πτυχίο του. Η χειροτέρευση της σχέσης τους οφείλεται επίσης στην ίδια παρανόηση.

Οι οργανισμοί τείνουν να χρησιμοποιούν τη γραφειοκρατική αρχή της επίσημης λογικής για να οργανώσουν την εργασία και να διοικήσουν. Αλλά ένας από τους συντελεστές παραγωγής, η εργασία, λειτουργεί διαφορετικά. Έχει δημιουργικότητα και μπορεί να αναπτύξει τη δική της συμπεριφορά, διότι οι εργαζόμενοι έχουν, όπως και οι εργοδότες, συμφέροντα. Το παράδοξο με τους επίσημους κανόνες είναι ότι τείνουν να γίνονται δεκτοί ως το ελάχιστο των προτύπων. Έτσι, ενώ οι σχέσεις εξουσίας ανάμεσα στους διευθυντές και τους εργαζόμενους καταμετρώνται από την υπακοή στους κανόνες, η παραγωγικότητα κυμαίνεται στα χαμηλά επίπεδα. Η απάντηση της διεύθυνσης σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι ν' αυξήσει τη διαδικασία ελέγχου και να απαιτήσει περισσότερη πειθαρχία, κάτι που οδηγεί σε διαμάχη με τους εργαζόμενους. Όμως μια ανεπίσημη αντιμετώπιση των επίσημων κανόνων συχνά πετυχαίνει τους στόχους για τους οποίους υπάρχουν οι επίσημοι κανόνες, με ανεπίσημα και κρυφά μέσα. Η επίθεση στους επίσημους κανόνες είναι ελαστική αντιμετώπιση των ωραρίων σε κάποιες ειδικές περιπτώσεις, έκτακτη αύξηση των αμοιβών σε ειδικές και αξιόλογες περιπτώσεις, κ.λπ.

Οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι διατηρούν κατά τη συνεργασία τους μια σχέση με τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Υποκειμενική εκτίμηση των απαιτήσεων που έχει το ένα μέρος για το άλλο.
- ✓ Η πραγματική φύση της σχέσης παραμένει κρυφή εκτός αν πυροδοτηθεί από κάποιο γεγονός.
- ✓ Αμφισβήτηση της κάθε πλευράς για τις απαιτήσεις της άλλης. Η σταθερότητα στη σχέση μπορεί να προκύψει πολλές φορές με ανεπίσημες μεθόδους.
- ✓ Το μέγεθος της υποκειμενικότητας εξαρτάται από τη φύση της εργασίας.

## **2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

### **2.1 Έννοια - Ορισμός**

Ο τίτλος αυτός καθιερώθηκε από το Πανεπιστήμιο του Χάρβαντ. Με τον τίτλο αυτόν εννοούμε το σύνολο των εφαρμοσμένων γνώσεων, οι οποίες προσπαθούν να δώσουν στον άνθρωπο την αρμόζουσα θέση τόσο στην Κοινωνία, όσο και στην παραγωγική διαδικασία ειδικότερα, σύμφωνα με τα ιδεώδη και τις αξίες του ελληνοχριστιανικού πνεύματος.

Έχει γίνει επίσης δεκτός και ο ακόλουθος ορισμός, σύμφωνα με τον οποίο Ανθρώπινες Σχέσεις είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς και ενεργείας προς τα ανθρώπινα όντα, σύμφωνα με τα ιδεώδη και τις αξίες της δημοκρατικής κοινωνίας.

Ο Leoward Bogkin γράφει σχετικά, ότι Α.Σ. είναι ένας τρόπος αντιδράσεως προς τις κοινωνικές καταστάσεις, προς τα άτομα και προς τις ομάδες, που δημιουργούν αυτές τις καταστάσεις. Είναι σχέσεις, που διέπονται από τον σεβασμό προς την ατομική προσωπικότητα, την αξιοπρέπεια και την αξία των ανθρωπίνων όντων.

Όπως θα εξετασθεί και στη συνέχεια, ο άνθρωπος, μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα, είχε πολύ μικρή αξία για την παραγωγική διαδικασία. Διοικείτο *κατά κρίσιν αγαθού ανδρός*. Δυστυχώς όμως η κρίση αυτή πολύ απέχει από την έννοια του *αγαθού*, όπως τουλάχιστον την καταλαβαίνουμε σήμερα, καμία ιδιαίτερη γνώση δεν υπήρχε στις διοικήσεις των επιχειρήσεων και των οικονομικών οργανισμών γενικότερα, για τον χειρισμό των ανθρώπων. Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων κ.λπ. ενδιαφερόντουσαν για το χειρισμό και την αποδοτική λειτουργία των μηχανημάτων, ενώ οι άνθρωποι ήταν έξω από τον κύκλο των ενδιαφερόντων των διοικήσεων. Αποτέλεσμα αυτών ήταν ο ανθρώπινος παράγοντας να βρίσκεται, για πολλά χρόνια, σε πολύ άσχημη θέση. .

Στην αρχή της δεκαετίας του '30 υπεύθυνοι πολιτικοί εξέφρασαν την άποψη ότι *«εάν ο κόσμος θέλει να επιζήσει, θα πρέπει να αναπτυχθεί μία επιστήμη Ανθρωπίνων Σχέσεων. Θα πρέπει δηλαδή να μάθουν οι άνθρωποι την τέχνη του καταλλήλου χειρισμού των άλλων ανθρώπων»*.

Με την σωστή εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων είναι πολύ πιθανό τα διοικητικά στελέχη, όλων των βαθμίδων να δουν τους εργαζομένους σαν μέλη των κοινωνικών ομάδων, σαν ανθρώπινες οντότητες, σαν άτομα με ανεπανάληπτη και μοναδική προσωπικότητα κάθε ένα από αυτούς και όχι μόνο σαν μέρος της επιχειρήσεως. Να είναι σε θέση τα στελέχη να βλέπουν τα προβλήματα του κάθε εργαζομένου, τις αγωνίες του, τις δυσκολίες του. Αυτό επιβάλλει το αληθινό νόημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Το δύσκολο είναι να εφαρμόζονται οι



Ανθρώπινες Σχέσεις, γιατί πιστεύουν αυτοί που τις εφαρμόζουν στο αληθινό τους νόημα και να μην ωθούνται στην εφαρμογή και την υιοθέτησή τους από λόγους σκοπιμότητας. Προκειμένου όμως να μην υπάρχουν καθόλου Ανθρώπινες Σχέσεις, νομίζουμε ότι είναι καλλίτερο να εφαρμόζονται έστω και από λόγους σκοπιμότητας.

- i. Με την εφαρμογή και την υιοθέτηση των Αρχών των Ανθρωπίνων Σχέσεων τα στελέχη των οικ. οργανισμών θα πρέπει να μάθουν τον εαυτό τους. Να έχουν το γνώθι σ' αυτόν, για να απαλλαγούν ή να μειώσουν τις δικές τους αδυναμίες. Να μπορεί να συνεργάζεται καλύτερα με τους άλλους.
- ii. Να γίνουν περισσότερο άνθρωποι. Από τα βάθη των αιώνων διακηρύσσει ο Μένανδρος, «ως χαρίεν άνθρωπος, όταν άνθρωπος ει», επισημαίνοντας τη σημασία που έχει το ανέβασμα του ανθρώπου, σε όλα τα στοιχεία του, για να είναι σωστός άνθρωπος. Αν είναι σωστοί άνθρωποι τα στελέχη, είναι πιθανόν να επικοινωνούν καλύτερα με τους άλλους και να έχουν καλύτερα αποτελέσματα.
- iii. Να αποκτήσουν τις αναγκαίες και τις κατάλληλες γνώσεις, για να μπορούν να αντιμετωπίζουν σωστότερα τα διάφορα θέματα ή και προβλήματα.

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις έχουν πολύ ευρύ υπόβαθρο γνώσεων, που ασκούν άμεση επίδραση στο περιεχόμενό τους. Η Επιστήμη των Ανθρωπίνων Σχέσεων συνδέεται με την Ψυχολογία, την Βιομηχανική Ψυχολογία, την Κοινωνιολογία, την Ψυχολογία βάθους, τη Χαρακτηρολογία, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Διοικητική και Οργανωτική Επιστήμη, την Ανθρωπογνωσία, την Ανθρωποτεχνική, την Οικονομική Επιστήμη κ.α.

Το περιεχόμενο των Ανθρωπίνων Σχέσεων είναι ευρύ και πολύπλοκο, αφού εξετάζει διεξοδικά τον άνθρωπο και ιδιαίτερα τον εργαζόμενο άνθρωπο, με τις εκδηλώσεις του που εμφανίζονται κατά την διάρκεια της συμβίωσης του μέσα στον εργασιακό χώρο, της συνεργασίας του με τους άλλους ανθρώπους. Μελετά και παρουσιάζει προτάσεις για μία καλλίτερη διεύθυνση των σχέσεων εργασίας. Έχει γίνει δεκτό, ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις μελετούν και προτείνουν διάφορα μέτρα, που εγγυώνται ομαλή αρμονική συνεργασία των ανθρώπων και κυρίως μέσα στους εργασιακούς χώρους. Καθορίζουν μεθόδους και τεχνικές επαφών, επικοινωνίας, συνεννοήσεως, συνεργασίας των ανθρώπων, διοικούντων - προϊσταμένων - στελεχών και υφισταμένων για τη συνεκτική συνύπαρξη τους στην εργασιακή κοινότητα. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις δεν δίνουν δογματικές *συνταγές*, με άκαμπτο τρόπο, με

μορφή συνταγολογίων. Στηρίζονται σε δεδομένα που προκύπτουν από ειδικές έρευνες και μελέτες, με μετρήσεις αποδόσεως και μελέτη αντιδράσεων.

Με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από τις μελέτες και τις έρευνες ακολουθούν οι ανάλογες μεταβολές. Οι Ανθρώπινες "Σχέσεις συμβάλλουν στην βελτίωση των όρων εργασίας και των συνθηκών συνεργασίας του *ανθρωπίνου στοιχείου* μέσα στους εργασιακούς χώρους. Μεριμνούν για τη χαλάρωση της εντάσεως που επικρατεί πολλές φορές στις επιχειρήσεις, με αρκετές επιτυχίες, χωρίς όμως να έχει πραγματοποιηθεί το επιθυμητό επίπεδο γαλήνης και ψυχικής ειρήνης αλλά και εσωτερικής ικανοποίησης.

## **2.2 Αναγκαιότητα δημιουργίας ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο**

Τα τελευταία χρόνια εξετάζεται περισσότερο το θέμα των καλών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Οι άνθρωποι, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους, αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες. Μέσα στους νεωτέρους, ομαδικούς τύπους εργασίας λιγότεροι ή περισσότερο οι εργαζόμενοι συμβιών το μεγαλύτερο μέρος της ενεργής ημέρας και κατ' επέκταση της ζωής τους.

Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές, που εξελίσσονται, ανθρωπίνα, σε φιλίες ή μίση, σε συνεργασία ή σύγκρουση, κ.λπ. Προέκυπτε ανάγκη, τα μίση που εκδηλώνονταν στους εργασιακούς χώρους, οι συγκρούσεις των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους να διευθετούνται και να λύνονται οι διαφορές, για να μη προκαλούντο δυσκολίες στην παραγωγική διαδικασία και την αποδοτικότητα. Η ανάγκη αυτή προκάλεσε πίεση, λόγω οικονομικών επιπτώσεων, τουλάχιστον.

Στη συνέχεια η οργάνωση της κοινωνίας, με τις διάφορες δομές της, την κατανομή των κοινωνικών ρόλων μεταξύ των ανθρώπων που διαβιών σε κάθε κοινωνία, οι κοινωνικές προδιαγραφές(νόρμες) κ.λπ. οδήγησαν βαθμιαία στη δημιουργία του Κοινωνικού Κράτους, που χαράσσει την κοινωνική πολιτική κάθε κοινωνίας.

Η χάραξη των κοινωνικών πολιτικών, ανάλογα με τη κοινωνία και τους ανθρώπους-μέλη της, δεν αρκεί για την επίλυση των ανθρωπίνων προβλημάτων που προκύπτουν από την ομαδική εργασία στους χώρους εργασίας.

Οι επιχειρήσεις από την άλλη πλευρά έδωσαν σημασία στην οργάνωσή τους και εφάρμοσαν τις Αρχές της Οργανωτικής και Διοικητικής. Αλλά ο άνθρωπος παράγων, όπως προεξετέθη, δεν είχε την πρέπουσα θέση, παρ' όλο, όπως είναι γνωστό, ότι οι βάσεις για τις σχέσεις των ανθρώπων υπήρχαν, τουλάχιστο από τη πρώτη χριστιανική εποχή.

Ακόμη και τώρα, σε πολλές περιπτώσεις, δεν δίνουμε την πρέπουσα σημασία στον

άνθρωπο. Τόσο οι επιχειρήσεις κ.λπ. οργανισμοί, όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν ανάγκη από την ύπαρξη καλού κλίματος εργασίας, η πραγματοποίηση του οποίου εξαρτάται και από τις δύο πλευρές, διότι διαφορετικά κάποια από τις δύο θα έχει παράπονα.

Η ανάγκη αναγνώρισεως της σημασίας του ανθρώπου ώθησε τις επιχειρήσεις, όπως προαναφέρθηκε, να εξετάσουν τις διάφορες στάσεις των εργαζομένων και τους μελετητές να ασχοληθούν συστηματικά με τον άνθρωπο. Ο άνθρωπος παίρνει την αξία, που επιβάλλεται να του αναγνωρίζεται και παρατηρείται σημαντική πρόοδος ως προς το παρελθόν, αλλά με μεγάλα περιθώρια βελτιώσεων ακόμη.

Έχουν παρουσιασθεί οι Ανθρώπινες Σχέσεις, ως σύνολο γνώσεων και προσπαθειών μελέτης του ανθρώπου και εφαρμογής των γνώσεων αυτών για την βελτίωση της θέσεως και της καταστάσεως τους. Οι άνθρωποι αναγνωρίζουμε την αξία και τη σημασία των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Επιθυμούμε οι άλλοι να μας αναγνωρίζουν, να μας κάνουν να αισθανόμαστε σπουδαίοι, να προσέχουν πώς θα μας μιλήσουν ή πώς θα συμπεριφερθούν οι άλλοι σε μας. Εμείς όμως τι κάνουμε για τους άλλους; Ένα μεγάλο ερώτημα που πολλές φορές δεν έχει απάντηση.

Η εφαρμογή των Ανθρωπίνων Σχέσεων απαιτεί την αμοιβαιότητα, ανεξάρτητα αν ο σοφός Λαός μας διέτύπωσε το γνωμικό *«κάν' το καλό και ρίξ' το στο γιאלό»*. Η αρνητική στάση προς τον άνθρωπο είναι σχεδόν βέβαιο, ότι θα προξενήσει πολλαπλασιαστικά, αρνητικά φαινόμενα μέσα στον εργασιακό χώρο αλλά και στο οικογενειακό περιβάλλον και γενικότερα στο κοινωνικό σύνολο. Ο εργαζόμενος, που τον κακομεταχειρίζεται ο προϊστάμενός του πιθανότατα θα ξεσπάσει στους συναδέλφους του, θα κακομεταχειρισθεί με τη σειρά του τους νεωτέρους συναδέλφους, θα είναι απότομος στα μέλη της οικογένειάς του κ.λπ.

Ενώ η αρνητική θέση στον άνθρωπο, μεταδοτικά μπορούμε να πούμε, έχει αρνητικά αποτελέσματα, η θετική στάση πιθανόν να επαληθεύσει τις απόψεις του Elton Mayo, ότι *«εργαζόμενοι, που αισθάνονται, ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα πλάσματα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους, εργάζονται καλλίτερα και αποδίδουν περισσότερο»*. Η ψυχολογική ατμόσφαιρα των χώρων εργασίας, αποτελεί μία πραγματικότητα εξίσου σημαντική, όπως και η φυσική ατμόσφαιρα, η οποία όταν είναι καλή προδιαθέτει ευνοϊκά τον άνθρωπο.

Έχει παρατηρηθεί, ότι οι ανθρώπινες διαθέσεις, το ηθικό των εργαζομένων και το ψυχοκοινωνικό κλίμα έχουν εξαιρετική σημασία για όλες τις οικονομικές μονάδες.

Πώς είναι δυνατό υπάλληλος, που αισθάνεται αδικημένος από την υπηρεσία, του να εξυηρητήσει τον συνάδελφό του ή κάποιον συναλλασσόμενο μαζί του;

Προκύπτει έτσι ένα αβίαστο αποτέλεσμα, ότι η σωστή εφαρμογή των Αρχών των Ανθρωπίνων Σχέσεων είναι αναγκαία για τις επιχειρήσεις, τους εργαζομένους και την κοινωνία και μάλιστα όταν εφαρμόζονται από όλες τις πλευρές του κοινωνικού συνόλου. Οι σωστές και αποδοτικές Ανθρώπινες Σχέσεις στηρίζονται σε κάποιες απαιτήσεις μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι εξής περιληπτικά:

1. Να μεταχειρίζεται η επιχείρηση κ.λπ. τον εργαζόμενο, ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση, ως συνάνθρωπο και συνεργάτη.
2. Τα διοικητικά μέτρα να προσαρμόζονται, όπου είναι δυνατό, ανάλογα με την περίπτωση, παρά τις φαινομενικές δυσκολίες.
3. Να δείχνεται σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου.
4. Να αισθάνονται οι προϊστάμενοι ως ευθύνη την ανύψωση όχι μόνον της αποδόσεως, αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους,
5. Να προσφέρουν ευκαιρίες για επιτεύγματα και κυρίως να μη παραλείπουν να τα επαινούν και
6. οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σ' αυτές.

Τα ανωτέρω χωρίς να αποτελούν τα μόνα στοιχεία των καλών Ανθρωπίνων Σχέσεων αποτελούν κάποια έστω βοηθητικά όργανα καλύτερης πλεύσεως του «πλοίου» που λέγεται επιχείρηση ή οργανισμός κ.λπ. Δεν πρέπει δε να ξεχνούμε, ότι η εφαρμογή τους είναι δύσκολη, γιατί απαιτεί ανωτερότητα, αυτοπεποίθηση, γνώση, εθισμό, κ.λπ., εκείνων που θα τα εφαρμόσουν. Πλην όμως παρά τις δυσκολίες πρέπει να εφαρμόζονται σωστά οι Ανθρώπινες Σχέσεις.

### **2.3 Δημιουργία ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας**

Συνεργασία, όπως είναι γνωστό, καλείται η κοινή εργασία με άλλον ή άλλους ή η συμμετοχή σε κοινή εργασία. Η σύγχρονη μορφή εργασίας απαιτεί τη συμμετοχή και τη

συνεργασία, τις περισσότερες φορές, πολλών ατόμων. Η ομαδική εργασία όμως είναι ένα μεγάλο «καμίνι», μέσα στο οποίο πρέπει να σφυρηλατούνται οι ανθρωπinoi χαρακτήρες, να γίνονται αμοιβαίες υποχωρήσεις, να θυσιάζονται οι ψευτοεγωϊσμοί, να δημιουργούνται συνεννοήσεις για κοινές επιτυχίες.

Η θεωρητική εξέταση της συνεργασίας είναι σχετικά εύκολη, ενώ η πρακτική αντιμετώπιση της είναι αρκετά δύσκολη, διότι οι άνθρωποι έχουν τους δικούς τους χαρακτήρες, τα προβλήματά τους, τις δυσκολίες και τις αδυναμίες τους, που πρέπει να συνδυασθούν με τα θετικά στοιχεία τους, για να ξεπερασθούν τα αρνητικά συστατικά τους και να προχωρήσουμε προς την πρόοδο.

Η συνεργασία και η δημιουργία του ενδοϋπηρεσιακού κλίματος συνεργασίας απαιτεί πολλά στοιχεία. Απαιτεί:

1. Γνώση των ανθρώπων και των Ανθρωπίνων Σχέσεων.
2. Σαφή γνώση των Αρχών Οργανώσεως και Διοικήσεως ως και Ψυχολογίας.
3. Δικαιοσύνη.
4. Διορατικότητα από την πλευρά των Οργανωτών και της Επιχειρήσεως κ.λπ.

Αλλά ορισμένα από τα προαπαιτούμενα στοιχεία της καλής συνεργασίας πρέπει να υπάρχουν και στους εργαζομένους, ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις ή οι προστριβές ή οι ψυχολογικές μειώσεις των συναδέλφων κ.ά.

## **2.4 Αρχή της Ενότητας της Διοίκησης**

Από τις Αρχές Οργανώσεως και Διοικήσεως πρέπει να εφαρμόζεται, με σκοπό την καλή συνεργασία, η Αρχή της Ενότητας της Διοικήσεως (Unity of Command). Η Αρχή αυτή ορίζει, ότι «κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει μόνο ένα άμεσο διοικητικά ανώτερο», είναι η πρώτη βασική αρχή της επιστήμης αυτής.

Η πείρα μας δείχνει πραγματικά, ότι, όταν ένας εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να εκτελέσει, μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο και στο ίδιο χρονικό διάστημα, καθήκοντα που του αναθέτουν κατά σύστημα, μονίμως ή παροδικώς, περισσότερα από ένα άτομα, τότε ο

εργαζόμενος συνθλίβεται ψυχολογικά μεταξύ των διαφορετικών εντολών. Η προσπάθειά του να συνεργασθεί προσκρούει σε δυσκολίες ή προβλήματα. Από την άλλη πλευρά οι διαφορετικοί προϊστάμενοι είναι μάλλον βέβαιο, ότι δεν συνεργάζονται ή θα συγκρουσθούν. Ένας εργαζόμενος π.χ. ανήκει στην Διεύθυνση Προσωπικού και προϊστάμενος, τους είναι ο Διευθυντής αυτής της Διευθύνσεως, ο οποίος του δίνει οδηγίες, επιβλέπει την εργασία του, μεριμνά για την υπηρεσιακή του εξέλιξη και τις αμοιβές του, τους επαίνους του ή τις ποινές του, όπως είναι η εύλογη σειρά των γεγονότων. Ας σκεφθούμε όμως την κατάσταση, που θα δημιουργηθεί, όταν παρεμβαίνει κάποιος άλλος στην ομαλή πορεία των υπηρεσιακών πραγμάτων και ας πάρουμε δύο περιπτώσεις.

Στην πρώτη περίπτωση, ας υποθέσουμε ότι αυτός που παρεμβαίνει είναι ομοιόβαθμος με τον Διευθυντή Προσωπικού π.χ. ο Διευθυντής Οικονομικών Υπηρεσιών. Χωρίς συνεννόηση και μάλλον αυθαίρετα, δίνει λοιπόν εντολές στον υπάλληλο της Διευθύνσεως Προσωπικού, που πρέπει ο υπάλληλος να εκτελέσει συγχρόνως με τις κανονικές εργασίες του. Η ενέργεια αυτή πιθανότατα θα προκαλέσει τις εξής αντιδράσεις:

- ✓ Ο υπάλληλος θα επιφορτισθεί και άλλα καθήκοντα, που θα τον καταπονήσουν περισσότερο.
- ✓ Θα τον προβληματίσουν ως προς την προτεραιότητα εκτελέσεως
- ✓ Ο Διευθυντής Προσωπικού όταν αντιληφθεί την ενέργεια του Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών θα θεωρήσει σαν προσβολή την ανάμιξη του Δ.Ο.Υ. στη διεύθυνση που προϊστάται και σαν προσωπική μείωση
- ✓ Ο Διευθυντής Προσωπικού θα συγκρουσθεί με τον Διευθυντή Οικονομικών Υπηρεσιών και η συνεργασία μάλλον δυσχεραίνεται, ενώ οι προσωπικές σχέσεις των δύο διευθυντών μάλλον θα διακοπούν.

Στη δεύτερη περίπτωση, ας υποθέσουμε, ότι αυτός που παρεμβαίνει είναι ο Πρόεδρος του Δ.Σ. της επιχειρήσεως, ο οποίος και πάλι ενεργεί χωρίς συνεννόηση με τον Διευθυντή Προσωπικού. Η ενέργεια αυτή πιθανόν να έχει τις ίδιες αντιδράσεις ως προς τον υπάλληλο. Ως προς τον διευθυντή όμως ίσως να μην είναι βίαιες οι εκδηλώσεις. Το φιλότιμο του πιθανότατα θα πληγωθεί, αλλά ίσως για λόγους «ρεαλιστικής αντιμετώπισης της πραγματικότητας» να καταπιεί την προσβολή. Πάντως το κλίμα της εγκάρδιας συνεργασίας πλήττεται. Ίσως όμως, ανάλογα και με τη σοβαρότητα της περιπτώσεως, να μη καταπιεί ο Διευθυντή Προσωπικού την

προσβολή αλλά, μόλις βρει ευκαιρία, να διακόψει ολοκληρωτικά τη συνεργασία και να αποχωρήσει.

Η εφαρμογή λοιπόν της Αρχής της Ενότητας της Διοικήσεως συμβάλλει στην καλή συνεργασία, χωρίς να είναι το μόνο μέσο πραγματοποιήσεως της, ενώ η καταστρατήγησή της είναι πολύ πιθανό, ότι δημιουργεί αντισυνεργασιακό κλίμα.

## **2.5 Πρόγραμμα μελέτης και συνεργασίας στις άτυπες ομάδες**

Οι Miller και Form έδωσαν με συντομία ένα πλήρες πρόγραμμα μελέτης της συνεργασίας, που παρατηρείται σε άτυπες ομάδες, το οποίο περιλαμβάνει τα εξής:

- ✓ Προσέξτε πρωτίστως τους ανθρώπους και δευτερευόντως την εργασία που εκτελούν.
- ✓ Παρατηρείστε τον τρόπο που συμπεριφέρονται μεταξύ τους.
- ✓ Ακούστε τι λένε και τι δεν λένε και παρατηρείστε τι κάνουν και τι δεν κάνουν για το συνάδελφό τους.
- ✓ Σημειώστε τον βαθμό, στον οποίο συμπιπτουν όσα κάνουν με όσα λένε.
- ✓ Βρείτε τις ιδέες, τα πιστεύω και τις στάσεις, στις οποίες συμφωνούν γενικά.
- ✓ Εξακριβώστε πόσο σταθερά ή μεταβλητά είναι τα συμπεράσματά σας, όταν αλλάζουν οι καταστάσεις.
- ✓ Μην ανακατεύετε στην κατάσταση που παρατηρείτε. Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, τότε προσπαθήστε να αναλύσετε τις σχέσεις σας προς την ομάδα, όπως θα κάνατε και για κάθε άλλο πρόσωπο.

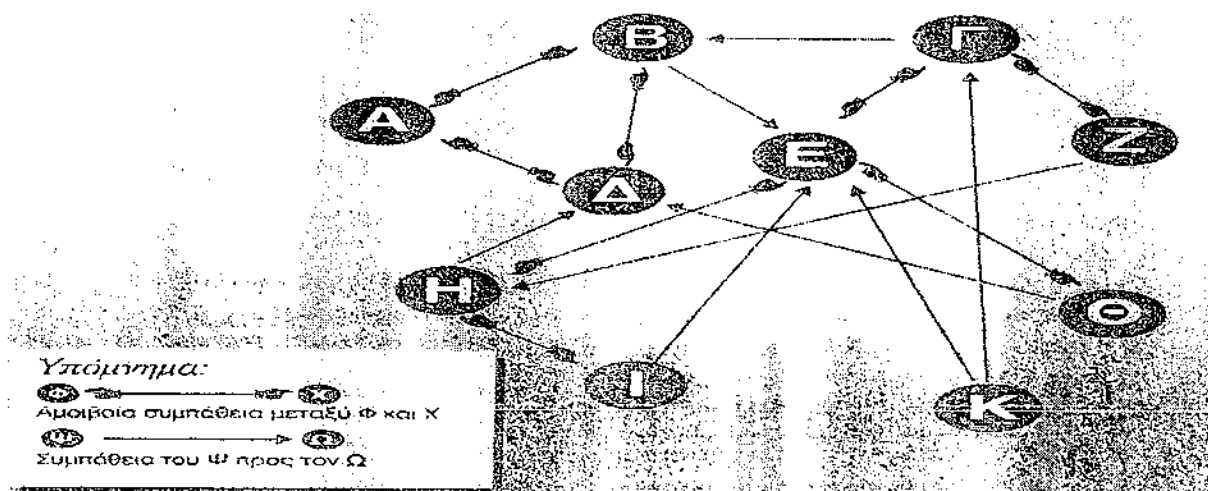
## **2.6 Κοινωνιόγραμμα**

Μία άλλη τεχνική, με την οποία επιδιώκεται η διαπίστωση των ομαδοποιήσεων και του κλίματος συνεργασίας σε μικρές κοινωνίες όπως είναι μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός και τα τμήματά τους, είναι το κοινωνιόγραμμα. Ο L. Moreno πρώτος, αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων και έλλξεων, που δημιουργούνται μεταξύ των μελών των μικρών ομάδων, ανέλαβε την εξιχνίαση της διαρθρώσεως αυτών με την κοινωνιομετρία. Ζήτησε για το σκοπό αυτό από τα μέλη της ομάδας να εκφράσουν τις προτιμήσεις τους (συμπάθειες και αντιπάθειες) ως προς τα άλλα μέλη της ομάδας. Με βάση τις προτιμήσεις αυτές δημιούργησε ένα κοινωνιόγραμμα.

Το κοινωνιόγραμμα, που έχει το ακόλουθο σχήμα, παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο

εκφράζονται οι διαπροσωπικές έλξεις σε μία ομάδα δέκα ατόμων. Κάθε κύκλος παριστά ένα άτομο και τα βέλη δείχνουν τις προτιμήσεις των ατόμων ή την έλξη που ασκούν επάνω τους άλλα άτομα.

Παρατηρώντας το σχήμα βλέπουμε καθαρά, ότι ο **Ε** συγκεντρώνει τις προτιμήσεις και τις συμπάθειες οκτώ από τα εννέα μέλη της ομάδας. Αντίθετα ο **Κ** είναι απομονωμένος, διότι δείχνει μεν συμπάθεια και μάλλον δεν έχει συνεργασία με κανένα.



Σχήμα 1. Κοινωνιόγραμμα

Παράλληλα βλέπουμε ότι, αποτελούν οι **Α**, **Δ** και **Β** μία τελείως ξεχωριστή ομάδα, με πολλή έντονη συνοχή και συνεργασία. Στη μικρή αυτή ομάδα μπορούμε να παρατηρήσουμε δύο βασικές καταστάσεις. Η πρώτη πιθανή κατάσταση είναι να υπάρχουν θετικά αποτελέσματα από την καλή συνεργασία των ανθρώπων. Η δεύτερα πιθανή κατάσταση είναι να προκληθούν αρνητικές αντιδράσεις από ενδεχομένη αλλαγή θέσεων εργασίας των μελών της ομάδας, π.χ, αλλαγή στις βάρδιες τους που θα τους απομάκρυνε, ή αλλαγή τμήματος απασχολήσεως ή τόπου εργασίας τους, που θα τους χώριζε. Από ίδιο αυτό κοινωνιόγραμμα μπορούμε να διαβλέψουμε προοπτικές επιλογής προϊσταμένου της ομάδας.

Π.χ. ο **Κ** ή ο **Ε** :

i. Αν γινόταν ο **Ε** προϊστάμενος της ομάδας αυτής πιθανόν να αντιμετωπίσει δίλημμα, αν θα μείνει πιστός στις αρχές της ομάδας και θα διατηρήσει το κλίμα συνεργασίας με τους πρώην συναδέλφους του ή αν θα παίξει σώστα το νέο ρόλο του σαν στέλεχος ή αν θα συμβιβάσει θετικά τις παλιές του σχέσεις με τα καινούργια του καθήκοντα.

ii. Αν γινόταν ο **κ** προϊστάμενος, κατά πάσα πιθανότητα δεν θα είχε την συμπαράσταση των υφισταμένων και ίσως προκαλούσε προβλήματα στο όλο σύστημα.



Από τη χρήση κοινωνιογραμμάτων και γενικότερα των κοινωνιομετρικών μεθόδων, μπορούμε να διαπιστώσουμε την αντικειμενικότητα των απόψεων και των αντιλήψεων μας, ως προς την ικανότητα των υφισταμένων μας, εάν τους ζητήσουμε να καταγράψουν με τη σειρά σπουδαιότητας τους συναδέλφους τους στους οποίους απευθύνονται, όταν αντιμετωπίζουν δυσκολίες σχετικές με την εργασία τους. Επίσης μπορεί να διατυπωθεί η ιδεώδης σύνθεση, που πρέπει να έχουν οι ομάδες εργασίας, για να πραγματοποιηθεί κλίμα υψηλής συνεργασίας μεταξύ των μελών τους, κ.ο.κ.

## 2.7 Σωστή εξουσιοδότηση

Η επιστήμη της *Οργανώσεως - Διοικήσεως* μας δίνει την έννοια της εξουσιοδοτήσεως, από την άποψή της. Εξουσιοδότηση, έτσι, είναι η μεταβίβαση εξουσίας, δραστηριοτήτων, έργων καθηκόντων με διατήρηση σχέσεως αναφοράς μεταξύ αυτού που μεταβιβάζει και αυτού που παίρνει την εξουσία, για την εκτέλεση καθηκόντων.

Κατά την υλοποίηση της εξουσιοδοτήσεως, εάν ο προϊστάμενος τηρεί θετική στάση απέναντι στους ανθρώπους, τότε και η αντίδραση των εργαζομένων στην εργασία τους θα είναι θετική και είναι πιθανή και η δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας. Αντίθετα, αν ο προϊστάμενος τηρεί αρνητική στάση απέναντι στους εργαζομένους, τότε είναι δύσκολο να υπάρξει συνεργασία και να επιτύχει η πραγματική εξουσιοδότηση. Η σωστή εξουσιοδότηση απαιτεί μεταξύ άλλων να υπάρχει σαφήνεια στις σκέψεις και στις σχέσεις των ανθρώπων (προϊσταμένων και υφισταμένων) σχετικά:

- ✓ Με τα αποτελέσματα που αναμένεται να πραγματοποιηθούν μετά την εκτέλεση της εργασίας.
- ✓ Με τον χρόνο που θα πραγματοποιηθούν τα αποτελέσματα.
- ✓ Με την έκταση της ευθύνης του υφισταμένου.
- ✓ Με τα μέσα που πρέπει ή είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση του έργου που έχουν αναλάβει.
- ✓ Με την δυνατότητα συνεργασίας με άλλους συναδέλφους και την επίλυση πιθανών δυσκολιών κ.α.

Η εγκαθίδρυση και η διατήρηση κλίματος καλής συνεργασίας χρειάζεται επίσης:

- ✓ Ανάπτυξη πνεύματος εμπιστοσύνης, από όλους προς όλους, ώστε να μην υπάρχει καχυποψία. Η εργασία της ομάδας προϋποθέτει την απόλυτη εμπιστοσύνη μεταξύ των συνεργατών' εμπιστοσύνη στην ειλικρίνεια τους και εμπιστοσύνη στην στάση τους.
- ✓ Ανάπτυξη της αυτοπεποιθήσεως των εργαζομένων. Σ' αυτό μπορούν να βοηθήσουν οι εργαζόμενοι αν προσέχουν, και οι δύο πλευρές, στη συμπεριφορά τους, ώστε να μη θιγούν ψυχικά οι εργαζόμενοι και το αίσθημα εμπιστοσύνης στον εαυτό τους. Ακόμα και αν κάτι γίνει λάθος μπορεί να βρεθεί ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισεως του και να βοηθηθεί, αυτός που έκανε το λάθος, να διορθώσει τις ενέργειές του προς το σωστό. Παρά τις δυσκολίες, που εμφανίζει η υπομονή για την αντιμετώπιση και λαθών, εντούτοις είναι αναγκαίο να υπάρχει. Η υπομονή και στις δύσκολες περιστάσεις εκδηλώνει δύναμη, από τη πλευρά εκείνου που την διαθέτει.

Αμοιβαία κατανόηση, δηλ. ο καθένας να προσπαθεί να καταλαβαίνει τους άλλους αλλά επίσης να προσπαθεί να τον καταλαβαίνουν οι άλλοι. Μία ειλικρινής εξήγηση τις περισσότερες φορές είναι αρκετή για να διασκορπίσει τις παρεξηγήσεις και να βάλει τα πράγματα στη θέση τους.

Η σωστή συνεργασία είναι ένας από τους απαραίτητους όρους για τη ψυχική υγεία των ανθρώπων και από την άλλη πλευρά, για να υπάρχει το επιθυμητό κλίμα συνεργασίας, πρέπει οι άνθρωποι να δείχνουν τον καλλίτερο εαυτό τους από όλες τις πλευρές.

Πρέπει να τονισθεί και τώρα, ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις μπορούν να βοηθήσουν στην εμπέδωση καλής συνεργασίας, δεδομένου, ότι δεν ενδιαφέρονται αόριστα για τη φιλοσοφική επισκόπηση των ανθρωπίνων δυσκολιών και των θεμάτων της συνεργασίας των ανθρώπων, αλλά βοηθούν, με τις διάφορες γνώσεις που διαθέτουν, για την έμπρακτη επίλυση των προβλημάτων, αρκεί οι άνθρωποι να επιθυμούν την αξιοποίηση των γνώσεων που προσφέρουν αυτές.

Θα πρέπει επίσης να διευκρινισθεί, ότι οι Ανθρώπινες Σχέσεις επιζητούν να αποκαταστήσουν την συνεργασία και την αρμονία, όπως επίσης και να περιστείλουν τις προστριβές, τις διενέξεις ή και τις συγκρούσεις. Αλλά στην περίπτωση που συμβούν συγκρούσεις, προσπαθούν να πάρουν τα δημιουργικά στοιχεία από αυτές και με τις μικρότερες

ανθρώπινες ή ψυχολογικές απώλειες, να τα χρησιμοποιήσουν για την πρόοδο. Υποστηρίζεται, ότι η σύγκρουση είναι μία κινητήρια δύναμη μέσα στην ομάδα. Με δημοκρατική όμως διαδικασία, είναι δυνατό οι αντίθετες γνώμες να προκαλέσουν ένα νέο πλαίσιο κοινής δράσεως και συνεργασίας, αφού θα υπάρχει η επιθυμία για κοινή δράση.

### **3. Ο ΟΡΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

#### **3.1 Γενικά**

*Η ποιότητα και ο ποιοτικός έλεγχος, προϋπόθεση για την ανάπτυξη και επιβίωση μιας σύγχρονης κοινωνίας*

Όπως είναι γνωστό, αντικειμενικός σκοπός και στόχος της ζωής μας είναι η ποιότητα. Ετυμολογικά η λέξη ποιότητα προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη ποιότης (ποιός - τι λογής), που σημαίνει: η φύση, η εσωτερική κατάσταση ή η υπόσταση προσώπου ή πράγματος, σε σχέση με την αξία του. Η ποιότητα, όπως και η ομορφιά, είναι υποκειμενικοί όροι και εξαρτώνται κατά μεγάλο μέρος από τον κριτή. Στο πλαίσιο όμως της διασφάλισης της ποιότητας, η έννοια αυτή έχει ακριβή ορισμό. Κατά το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 8402: 1996, ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (ενός προϊόντος ή υπηρεσίας), που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες του χρήστη (π.χ. του καταναλωτή).

Με τον όρο προϊόν δεν εννοούμε μόνο κάτι υλικό. Προϊόν μπορεί να είναι ένα έργο, μια υπηρεσία ή και ένα δικαίωμα (διανόημα). Γι' αυτό η έννοια της ποιότητας δεν περιορίζεται μόνο στην τεχνολογία και την επιστήμη, αλλά μπορεί να τη συναντήσει κάποιος σε κάθε βήμα της ζωής μας, από τον προσωπικό βίο, μέχρι και την τελευταία έκφανση της ζωής. Στην καθημερινή μας ζωή αντιλαμβανόμαστε ευκολότερα την ποιότητα από την απουσία της, παρά από την ύπαρξή της.

Με σημερινή αλματώδη εξέλιξη της τεχνολογίας και ανάπτυξη της παραγωγής, τη διεθνοποίηση των αγορών και εμπορικών συναλλαγών, κατέστη αναγκαία η καθιέρωση κοινά αποδεκτών προτύπων όχι μόνο με την εναρμόνιση των υπαρχόντων, αλλά και με την ανάπτυξη νέων ενιαίων, στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο, καθώς τόσο η διαχείριση όσο και η διασφάλιση της ποιότητας σε ενιαία μορφή, αποτελούν απαραίτητα εργαλεία για τη διαχείριση κοινά αποδεκτών προτύπων. Στις τεχνολογικά προηγμένες χώρες, έχει γίνει δεκτό ότι ποιότητα σημαίνει επιβίωση για κάθε επιχείρηση, είτε αυτή ανήκει στον κατασκευαστικό και παραγωγικό τομέα είτε αφορά στην παροχή υπηρεσιών. Όλοι γνωρίζουν σήμερα ότι η διάθεση χρημάτων για την ποιότητα συνιστά μια από τις πλέον επικερδείς επενδύσεις. Η άποψη ότι η ποιότητα στοιχίζει στην επιχείρηση έχει πλέον καταρριφθεί. Ουσιαστικά δεν είναι η ποιότητα που κοστίζει αλλά η έλλειψη της ποιότητας. Τα ελαττωματικά υλικά, προϊόντα και κατασκευές κοστίζουν περισσότερο από ό,τι τα καλά. Πίσω από τη λέξη ποιότητα κρύβεται ένας

ολόκληρος μηχανισμός, μια φιλοσοφία και μια σειρά διαδικασιών. Η ποιότητα στην αρχαιότητα (η χρήση προτύπων, ο έλεγχος ποιότητας και η πιστοποίηση των προϊόντων στην Αρχαία Ελλάδα) .

Η τυποποίηση, η πιστοποίηση, ο έλεγχος ποιότητας των προϊόντων και η προστασία του καταναλωτή δεν αποτελούν σύγχρονη ανακάλυψη του τεχνικού μας πολιτισμού, όσο και αν φαίνεται τούτο περίεργο. Οι εργασίες πολλών ερευνητών και αρχαιολόγων, στον τομέα αυτό δείχνουν ότι οι ρίζες των εννοιών αυτών φθάνουν στην πολύ μακρινή αρχαιότητα και αποτελούν χαρακτηριστικό γνώρισμα κοινωνιών με υψηλό πολιτιστικό επίπεδο.

Η έρευνα γύρω από την αρχαία αλλά και τη σύγχρονη τεχνολογία οδηγεί στο ενδιαφέρον συμπέρασμα ότι στις οργανωμένες κοινωνίες κάθε εποχής από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα, όταν υπάρχει υψηλή πολιτισμική στάθμη, αυτή συνοδεύεται πάντα από μια αναπτυγμένη τεχνολογία. Και το πιο σημαντικό, η τελευταία λειτουργεί στη βάση ενός μηχανισμού, που διασφαλίζει τον έλεγχο της ποιότητας και την προστασία του καταναλωτή.

Χωρίς αναπτυγμένη τεχνολογία δεν κτίζονται Παρθενώνες και δε νοείται ανάπτυξη χωρίς εφαρμογή κανονισμών, που να διασφαλίζουν την υψηλή ποιότητα των υλικών που χρησιμοποιούνται, των καταναλωτικών αγαθών που παράγονται και των υπηρεσιών που παρέχονται.

Οι πρόγονοί μας μεγαλούργησαν όχι μόνο στους τομείς της φιλολογίας, της τέχνης, της φιλοσοφίας και του πολιτισμού γενικά, αλλά και στον τομέα της τεχνολογίας και ιδιαίτερα σε εκείνον της τυποποίησης, του ελέγχου και της πιστοποίησης της ποιότητας. Ο αρχαίος ελληνικός πολιτισμός όρισε το θεσμικό πλαίσιο για την ποιότητα, βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και εξέλιξη των ανθρωπίνων κοινωνιών. Για κάθε εμπορεύσιμο αγαθό, όπως και για τα τεχνολογικά προϊόντα των αρχαίων Ελλήνων, την παραγωγή ακολουθούσε ο ποιοτικός έλεγχος.

Αξίζει να αναφερθεί ότι αυτά ίσχυαν ακόμα και στους προϊστορικούς χρόνους και όχι μόνο στον ελλαδικό χώρο, αλλά και σε άλλες χώρες όπως π.χ. στη Βαβυλώνα και στην αρχαία Αίγυπτο. Για παράδειγμα, στην αρχαία Βαβυλώνα (την πρωτεύουσα της Μεσοποταμίας), ανάμεσα στους νόμους του Ξακουστου βασιλιά της, του Χαμουραμπί (1792-1750 π.Χ.), υπάρχει και ένας πολύ σημαντικός, που μπορεί να θεωρηθεί ως ο αρχαιότερος κανονισμός στον κόσμο, σχετικός με την οικοδομή, ο οποίος λέει, σε κάποιο σημείο: "... Εάν ένας εργολάβος κτίσει μια κατοικία για κάποιον, αλλά δεν πραγματοποιήσει την εργασία του σύμφωνα με τους κανονισμούς (ή τα ισχύοντα πρότυπα) σε τρόπο που ένας τοίχος παρουσιάσει κάποια κλίση, τότε ο εργολάβος αυτός οφείλει να τον ενισχύσει με δικά του έξοδα...". Ο νόμος αυτός είναι χαραγμένος σε μια πέτρινη στήλη από βασάλτη, ανακαλύφθηκε

το 1901 στα Σούσα της Περσίας, και εκτίθεται σήμερα στο Μουσείο του Λούβρου, στο Παρίσι.

Στην κλασική πάλι Ελλάδα, όπως προκύπτει από πληθώρα σωζόμενων επιγραφών, λειτουργούσε ένας μηχανισμός ελέγχου της ποιότητας και της πιστοποίησης όλων των τότε παραγόμενων και προσφερόμενων προϊόντων στον τόπο παραγωγής, αλλά και στην αγορά. Τα εφαρμοζόμενα τότε πρότυπα περιείχαν πολύ αυστηρές προδιαγραφές και οι επιβαλλόμενες ποινές σε όποιον τολμούσε να μην τις σεβαστεί ήταν πολύ σκληρές.

Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός ότι τα χρησιμοποιούμενα υπό των Αρχαίων Ελλήνων πρότυπα, κάλυπταν όλο το φάσμα των τότε παραγόμενων προϊόντων, από τα μέταλλα και τα κράματά τους μέχρι και τα γεωργικά προϊόντα, τρόφιμα και ποτά, όπως ο άκρατος οίνος, το ελαιόλαδο, το σιτάρι, το κριθάρι κ.ά. Αξίζει να σημειώσουμε ότι ο Αριστοτέλης στο έργο του η "Αθηναίων Πολιτεία" αναφέρει ότι η Πολιτεία όριζε με κλήρο δέκα αγορανόμους, που έπρεπε να επιβλέπουν τα διακινούμενα στην αγορά αγαθά ώστε να είναι "καθαρά και ακίβδηλα", δηλαδή να τηρούν τους όρους της υγιεινής και να είναι ανόθευτα. Στις περιπτώσεις νοθείας επεβάλλοντο αυστηρά πρόστιμα τόσο στον παραγωγό όσο και στον έμπορο. Έτσι, και το δημόσιο αλλά και ο καταναλωτής προστατεύονταν από κάθε πιθανή νοθεία.

Παράδειγμα εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου στα τρόφιμα, αποτελούν οι σωζόμενες τρεις επιγραφές της Θάσου του 4ου π.Χ. αιώνα (420-400), χαραγμένες σε μαρμάρινες πλάκες, οι οποίες αποτελούσαν νόμους - οδηγίες και πρότυπα τα οποία καθόριζαν το εμπόριο και τη διακίνηση του οίνου και έκαναν λόγο για την ύπαρξη του ελέγχου και της πιστοποίησης της ποιότητάς του. Σε μια απ' αυτές αναφέρεται, μεταξύ άλλων: για όποιον αγοράζει κρασί (εννοεί τον άκρατο, δηλαδή τον ανόθευτον οίνο) σε πιθάρια, η αγορά θα είναι έγκυρη μόνον εάν τα πιθάρια έχουν σημανθεί, δηλαδή μόνον εάν φέρουν κατάλληλο σήμα (πιθανόν σφραγίδα) που να δηλώνει την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του περιεχομένου σ' αυτά κρασιού.

Στην αρχαία Ελλάδα, οι μετρονόμοι ευθύνονταν για όλα τα μέτρα και τα σταθμά που χρησιμοποιούσαν στην αγορά και όφειλαν να μεριμνούν ώστε να ανταποκρίνονται στα πρότυπα μέτρα και σταθμά, που φυλάσσονταν στην Θόλο, ένα όμορφο κτίριο της Αρχαίας Αγοράς.

Ο Αριστοτέλης επίσης αναφέρει ότι οι σιτοφύλακες, δεκαπέντε στον Πειραιά και είκοσι στην Αθήνα, διορισμένοι πάντα από την πολιτεία με κλήρο, έπρεπε να ελέγχουν το σιτάρι και το κριθάρι πριν σταλούν για άλεσμα. Όφειλαν επίσης να ελέγχουν τους αρτοπώλες ώστε ο πωλούμενος άρτος να έχει το προβλεπόμενο από το νόμο βάρος. Με άλλα λόγια, θεωρούσαν ως νοθεία τον ελλιποβαρή άρτο. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο έλεγχος της ποιότητας των αττικών αργυρών νομισμάτων από τους "δοκιμαστές" (αρχαία λέξη), οι οποίοι σε περίπτωση διαπίστωσης νοθείας προέβαιναν στην κατάσχεση, τη χάραξη και τελικά την

αφιέρωσή τους στο ναό της μητέρας των θεών, της Κυβέλης. Άλλοι δοκιμαστές προέβαιναν στον έλεγχο χρυσών νομισμάτων εφαρμόζοντας τη μέθοδο της Λυδίας Λίθου.

Χαρακτηριστική επίσης περίπτωση τυποποίησης στην αρχαιότητα αποτελεί η επιγραφή της Ελευσίνας του 4ου π.Χ. αιώνα, που είναι ένα πρότυπο χαραγμένο σε μια μαρμάρινη πλάκα, η οποία εκτίθεται στο μουσείο της Ελευσίνας. Το κείμενό της περιέχει μια παραγγελία για την κατασκευή των μπρούντζινων συνδέσμων, πόλων και εμπολίων, που θα ετοποθετούντο ανάμεσα στους σπονδύλους των κιόνων της Φιλώνειας στοάς, ενός ωραίου κτίσματος που θα αναγειρόταν μπροστά στο Τελεστήριο της πόλης αυτής. Εντύπωση προκαλεί η αναφορά στη σύνθεση του μπρούντζου που θα αποτελούσε την πρώτη ύλη για την κατασκευή των συνδέσμων, καθώς και οι πολύ αυστηρές τεχνικές προδιαγραφές, με τις οποίες θα έπρεπε να συμμορφωθεί ο κατασκευαστής.

Η επιγραφή αυτή αποτελεί το αρχαιότερο ευρωπαϊκό πρότυπο, με τις αυστηρότερες τεχνικές και χημικές προδιαγραφές που έχουν ποτέ βρεθεί. Αποδεικνύει δε εκτός από το προχωρημένο επίπεδο ανάπτυξης της μεταλλουργίας και της οικοδομικής στην κλασική Ελλάδα και την ιδιαίτερη σπουδαιότητα για την Τυποποίηση, επειδή το κείμενο της συνιστά ένα ψήφισμα του Δήμου, που δημοσιεύτηκε τότε, για την ειδική εργασία της ανέγερσης των κιόνων της Φιλώνειας Στοάς. Το πρότυπο αυτό βρίσκεται πολύ κοντά στη σημερινή αντίληψη περί προτύπου, παρά σ' αυτήν του τεχνικού κανονισμού.

Όλα αυτά οδηγούν στο συμπέρασμα ότι στην αρχαία Ελλάδα η ποιότητα και ο ποιοτικός έλεγχος στην παραγωγική διαδικασία αλλά και σε κάθε εμπορική συναλλαγή, όπως και η προστασία του καταναλωτή αποτελούσαν ύψιστη φροντίδα και ευθύνη της Αθηναϊκής Πολιτείας και πραγματοποιούνταν κάτω από έναν πολύ καλά οργανωμένο και αυστηρό κρατικό μηχανισμό.

### **3.2 Τυποποίηση - Πιστοποίηση - Διαπίστευση**

Σήμερα, για την επίτευξη της ποιότητας, τρεις έννοιες παίζουν καθοριστικό ρόλο, η Τυποποίηση, η Πιστοποίηση και η Διαπίστευση.

#### **3.2.1 Τυποποίηση**

Τυποποίηση είναι η διαδικασία με την οποία καθιερώνονται προδιαγραφές, δηλαδή κανονισμοί, οι οποίοι θέτουν τους απαραίτητους κανόνες για την παραγωγή, τη σύνθεση και τις ιδιότητες που πρέπει να έχει ένα προϊόν. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN

45020: 1996, πρότυπο είναι: Ένα έγγραφο που έχει καθιερωθεί με συναίνεση και έχει εγκριθεί από έναν αναγνωρισμένο φορέα, και παρέχει για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές ή χαρακτηριστικά, για δραστηριότητες ή για αποτελέσματά τους και που αποσκοπεί στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού τάξης σ' ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής.

Από τη στιγμή που δημιουργείται ένα προϊόν αρχίζει μία πρώτη προτυποποίησή του, και όταν κυκλοφορήσει στην αγορά συνοδεύεται από κάποιες προδιαγραφές, τις προδιαγραφές του κατασκευαστή.

Όμως κλαδικοί φορείς ή το κράτος, σε εθνικό, ευρωπαϊκό ή και διεθνές επίπεδο, με τη βοήθεια ειδικών Τεχνικών Επιτροπών, έρχονται να δημιουργήσουν προδιαγραφές για το προϊόν αυτό, οι οποίες είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικές, ώστε να καλύπτουν ομάδες ομοειδών προϊόντων αφενός, και αφετέρου να εξασφαλίζουν τους χρήστες του προϊόντος.

Συνήθως τα πρότυπα αφορούν στην ασφάλεια των χρηστών των προϊόντων και δεν υπεισέρχονται σε κατασκευαστικά ή σχεδιαστικά θέματα, ώστε να μην επεμβαίνουν στη δημιουργικότητα, την ευρηματικότητα και την τεχνολογική κατάρτιση του κατασκευαστή. Υπάρχουν κλαδικά, κρατικά και εθνικά πρότυπα.

Στην Ελλάδα αρμόδιος φορέας για την τυποποίηση (όπως ορίζεται στον ιδρυτικό του νόμο 372/1976 και όπως τροποποιήθηκε με τον ΠΔ 155/1997) είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, ο γνωστός μας ΕΛΟΤ, ο οποίος ιδρύθηκε το 1976 και επεξεργάζεται θέματα προς τυποποίηση σε Εθνικό, Ευρωπαϊκό (CEN/CENELEC) και διεθνές επίπεδο (ISO/IEC), με τη βοήθεια τεχνικών επιτροπών, στελεχωμένων με ειδικούς επιστήμονες όλων των ειδικοτήτων. Ο ΕΛΟΤ διαθέτει βιβλιοθήκη με ενημερωμένα αρχεία όλων των ελληνικών, ευρωπαϊκών και διεθνών προτύπων. Σ' αυτήν υπάρχουν κατάλογοι προτύπων των περισσότερων Οργανισμών Τυποποίησης, ανά την Υφήλιο και πρότυπα Οργανισμών Τυποποίησης, τα οποία συνήθως χρησιμοποιούνται στον ελληνικό χώρο.

### **3.2.2 Πιστοποίηση**

Πιστοποίηση είναι η επιβεβαίωση ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία έχει παραχθεί σύμφωνα με ένα πρότυπο και ανταποκρίνεται στις περιεχόμενες σ' αυτό προδιαγραφές.

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020: 1996, πιστοποίηση (certification) καλείται η διαδικασία με την οποία βεβαιώνεται η συμφωνία ή συμμόρφωση ενός προϊόντος προς προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.



Η διαπίστωση της συμμόρφωσης ενός προϊόντος προς ένα πρότυπο μπορεί να είναι προαιρετική ή υποχρεωτική, ανάλογα με το ισχύον νομικό καθεστώς κάθε χώρας. Γενικώς υπάρχουν δύο ειδών πιστοποιήσεις:

3.2α. Πρώτον, η πιστοποίηση ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώνεται η συμμόρφωσή του σε πρότυπα, κατά την οποία το προϊόν υποβάλλεται σε μια σειρά δοκιμών, σύμφωνα με αναγνωρισμένα πρότυπα, σε ένα εργαστήριο. Από το αποτέλεσμα των δοκιμών αυτών κρίνεται η συμμόρφωσή του ως προς τις απαιτήσεις του προτύπου. Εφόσον υφίσταται συμμόρφωση, χορηγείται πιστοποιητικό συμμόρφωσης του προϊόντος ως προς το πρότυπο. Η πιστοποίηση διακρίνεται σε δύο είδη: Σε αυτήν του υποχρεωτικού τομέα και στην του προαιρετικού. Στην πρώτη είναι απαραίτητη η πιστοποίηση διότι σε αντίθετη περίπτωση δεν επιτρέπεται η κυκλοφορία ενός προϊόντος. Εφαρμόζεται δε στους κλάδους όπου υφίστανται Οδηγίες της Ε.Ε. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση έχει καθιερωθεί η ενιαία γνωστή μας σήμανση CE, δηλαδή το σήμα συμμόρφωσης ενός προϊόντος, η οποία καταδεικνύει τη συμμόρφωσή του προς ευρωπαϊκά πρότυπα και Οδηγίες. Στον μη υποχρεωτικό τομέα η πιστοποίηση γίνεται με πρωτοβουλία του κατασκευαστή ή του πελάτη.

Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν πολλά εργαστήρια δοκιμών για πολλά είδη πιστοποιήσεων. Τέτοια είναι π.χ. τα εργαστήρια του Εθνικού Μετσοβίου Πολυτεχνείου, το σημαντικότερο των οποίων είναι το Εργαστήριο Αντοχής των Υλικών, το αρχαιότερο και μεγαλύτερο της χώρας, ιδρυθέν το 1910 και σήμερα πιστοποιημένο κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001. Αυτό το εργαστήριο, εκτός από την εκπαίδευση των σπουδαστών και τη διεξαγωγή έρευνας, ασχολείται και με τον ποιοτικό έλεγχο των υλικών και κατασκευών, τόσο με καταστροφικές όσο και με σύγχρονες μη καταστροφικές μεθόδους, με τελικό στόχο την έκδοση πιστοποιητικών ποιότητας προϊόντων. Παρόμοια εργαστήρια είναι, τα εργαστήρια του ΕΛΟΤ (ηλεκτρικές οικιακές συσκευές, παιχνίδια και ηλεκτρικά καλώδια), του ΚΕΔΕ (Κέντρο Ερευνών Δημοσίων Έργων), της ΕΒΕΤΑΜ στο Βόλο, του ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΥ κ.ά.

Δεύτερον, η πιστοποίηση ως προς την ποιότητα, σύμφωνα με την οποία εάν ένας κατασκευαστής επιθυμεί να πιστοποιήσει ότι ένα προϊόν του ή μια διαδικασία του, χαρακτηρίζεται από σταθερή και επαναλήψιμη ποιότητα, καταφεύγει στην αντίστοιχη πιστοποίησή του, σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα της σειράς ΕΛΟΤ EN ISO 9000, δηλαδή την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.

Σύμφωνα με αυτά τα πρότυπα, ο κατασκευαστής αναπτύσσει ένα σύστημα διαδικασιών τέτοιων που να διασφαλίζουν αντικειμενικά ότι το προϊόν του και ενδεχομένως η παραγωγική

διαδικασία την οποία ακολουθεί, (ανάλογα με το πρότυπο που εφαρμόζει), έχουν σταθερή ποιότητα.

Για το σκοπό αυτό, σε κάθε χώρα, έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν οι φορείς Πιστοποίησης. Επίσημος και διαπιστευμένος Ελληνικός Φορέας Πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ. Ταυτόχρονα στον ελληνικό χώρο, δραστηριοποιούνται φορείς πιστοποίησης και άλλων χωρών.

### **3.2.3 Διαπίστευση**

Όλοι αυτοί οι φορείς πιστοποίησης και τα εργαστήρια δοκιμών και ελέγχου δεν είναι ανεξέλεγκτοι, αλλά πρέπει να διαπιστεύονται για τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν, και να κατέχουν το Πιστοποιητικό Διαπίστευσης (Certificate of Accreditation).

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020: 1996, διαπίστευση (accreditation) είναι η διαδικασία με την οποία ένας αρμόδιος φορέας παρέχει επίσημη αναγνώριση, ότι ένας άλλος φορέας ή πρόσωπο είναι ικανός να πραγματοποιεί ειδικά έργα.

Στην Ελλάδα αρμόδιος φορέας Διαπίστευσης είναι το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης, το γνωστό μας ΕΣΥΔ, το οποίο ιδρύθηκε το 1994 (νόμος 2231/94), και λειτουργεί στο υπουργείο Ανάπτυξης. Το ΕΣΥΔ παρέχει υπηρεσίες διαπίστευσης από την αρχή του τρέχοντος έτους (3 Ιανουαρίου 2000), και δέχεται αιτήσεις για τη διαπίστευση εργαστηρίων δοκιμών και διακρίβωσης και φορέων πιστοποίησης και ελέγχου.

Το ΕΣΥΔ έχει καθιερώσει κριτήρια και οδηγίες για την προετοιμασία ενός φορέα, προκειμένου να διαπιστευθεί, αλλά και οδηγίες για τους αξιολογητές εκείνους οι οποίοι θα ελέγξουν τη συμμόρφωση των φορέων προς τα κριτήρια διαπίστευσης του ΕΣΥΔ. Το έργο του Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης επικουρείται από δύο Γενικές Τεχνικές Επιτροπές:

α. τη Γενική Τεχνική Επιτροπή Φορέων ελέγχου και πιστοποίησης, και

β. τη Γενική Τεχνική Επιτροπή Εργαστηρίων οι οποίες είναι αρμόδιες για τη διαπίστευση και τον έλεγχο φορέων πιστοποίησης και εργαστηρίων δοκιμών αντίστοιχα, καθώς και από Ειδικές Τεχνικές Επιτροπές και από ειδικούς αξιολογητές και εμπειρογνώμονες.

### 3.3 Συστήματα διασφάλισης ποιότητας - ISO 9000

Πώς όμως αντιμετωπίζεται σήμερα η ποιότητα διεθνώς και στην Ελλάδα; Η Τυποποίηση, η πρώτη και πλέον ισχυρή παράμετρος της ποιότητας, αναγνωρίστηκε ως επιστήμη, σχετικά καθυστερημένα, στο δεύτερο μισό του εικοστού αιώνα. Η προσπάθεια για την ποιότητα σήμερα ολοκληρώνεται με την εφαρμογή των μηχανισμών διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας προϊόντων και παρεχομένων υπηρεσιών.

Η διασφάλιση της ποιότητας (quality assurance) - και σύμφωνα με τα νέα δεδομένα (βλέπε ISO 9000: 2000) η διαχείριση της ποιότητας (quality management) - δεν αφορά μόνον τον ποιοτικό έλεγχο ή/και την επιθεώρηση των προϊόντων, αλλά καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο του προϊόντος (της υπηρεσίας), από το σχεδιασμό μέχρι την κυκλοφορία του (της).

Στόχος, συνεπώς, του συστήματος διαχείρισης / διασφάλισης της ποιότητας, είναι ο συντονισμός και η βελτιστοποίηση όλων των ενεργειών που έχουν σχέση ή επηρεάζουν την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των προσφερόμενων υπηρεσιών. Εννοείται ότι συμπεριλαμβάνονται όλες οι φάσεις από την αρχική διαπίστωση, μέχρι την τελική ικανοποίηση της ανάγκης ή της προσδοκίας του πελάτη.

Στην Αμερική η διασφάλιση της ποιότητας ξεκίνησε το 1920 με τον ποιοτικό έλεγχο να διεξάγεται στο τελικό προϊόν από τον παραγωγό και όχι από τον πελάτη, ενώ στην Ιαπωνία το 1950, με τον ποιοτικό έλεγχο να εφαρμόζεται στη διαδικασία παραγωγής και όχι στο τελικό προϊόν.

Την περίοδο 1960-1980 αρχίζει ο έντονος ανταγωνισμός για την ποιότητα μεταξύ ΗΠΑ και Ιαπωνίας με επικράτηση τελικά της ιαπωνικής επανάστασης το 1980 με αιχμή την ποιότητα και το μειωμένο συνολικό κόστος των προϊόντων, η οποία στηριζόταν στην "ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη / καταναλωτή".

Στη συνέχεια, η απάντηση στην ιαπωνική πρόκληση, έρχεται, με πρωτοβουλία των ΗΠΑ το 1987, με την εισαγωγή και ανάπτυξη των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, σε διεθνές επίπεδο, με την εκπόνηση των προτύπων της σειράς ISO 9000, που αποτελούν ένα πρώτο βήμα προς την ολική ποιότητα. Σε αυτά είχε επιτευχθεί ο συγκερασμός όλων των γνωστών την εποχή εκείνη παραμέτρων, που συντελούν στο χαρακτηρισμό ενός συστήματος ως ποιοτικού αλλά και των τάσεων που εκφράζονταν μέσα από εθνικά ή κλαδικά (π.χ. στρατιωτικά) πρότυπα και κανονισμούς. Αργότερα τα πρότυπα αυτά υιοθετήθηκαν και σε ευρωπαϊκό επίπεδο ως πρότυπα της σειράς EN 29000, ενώ στα μέσα της δεκαετίας του '90

κυκλοφόρησαν οι νέες εκδόσεις τους σε διεθνές και ευρωπαϊκό επίπεδο με κωδικούς αριθμούς αναγνώρισης ISO 9000: 1994 και EN ISO, 9000 αντίστοιχα.

Στη χώρα μας οι όροι της ποιότητας, της ολικής ποιότητας, της ολικής διαχείρισης της ποιότητας και της διασφάλισης της ποιότητας, στη σύγχρονη μορφή τους, φθάνουν με αρκετή καθυστέρηση, την τελευταία κυρίως δεκαετία, παρόλο που σοβαρά στοιχεία από αρχαιολογικά ευρήματα, όπως είπαμε, αποδεικνύουν ότι οι όροι αυτοί ήσαν γνωστοί από την αρχαιότητα. Σήμερα σε περισσότερες από 800 επιχειρήσεις έχουν πιστοποιηθεί σύμφωνα με ένα από τα πρότυπα της σειράς ΕΛΟΤ EN ISO 9000.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για πρώτη φορά, πρόσφατα, στις 19 Ιανουαρίου 2000, χορηγήθηκε πιστοποίηση σύμφωνα με το ΕΛΟΤ EN ISO 9001, στον Κλάδο Δ της Διεύθυνσης Επιθεώρησης Εμπορικών Πλοίων του υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας από τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης, τον κυρίαρχο φορέα πιστοποίησης στην Ελλάδα.

Η διαχείριση και η διασφάλιση της ποιότητας μέσω της σειράς προτύπων ISO 9000 στην Ελλάδα εποπτεύεται από διάφορους κρατικούς φορείς όπως π.χ. είναι το υπουργείο Βιομηχανίας και ο ΕΛΟΤ, ή από τεχνικούς συμβούλους του κράτους, όπως το ΤΕΕ και υλοποιείται μέσω πολλών και ποικίλων εμπλεκόμενων με την ποιότητα φορέων, όπως είναι οι φορείς πιστοποίησης και εκπαίδευσης, τα εργαστήρια δοκιμών, οι σύμβουλοι, οι πιστοποιημένες κατά ISO 9000 εταιρείες κ.ά. φορείς.

Με την ολοκλήρωση της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Αγοράς, η πιστοποίηση κατά ISO αναμένεται ότι θα αποτελεί μια εναλλακτική προϋπόθεση για την ελεύθερη διακίνηση και αποδοχή των προϊόντων ανάμεσα στις χώρες - μέλη της Ε.Ε.

Η σειρά αυτών των προτύπων περιγράφει γενικές διαδικασίες που εφαρμόζονται σε διάφορες επιχειρήσεις ή υπηρεσίες, και ορίζουν τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούν ώστε να διασφαλίζουν τους πελάτες τους σχετικά με το προσφερόμενο προϊόν. Επομένως τα πρότυπα αυτής της σειράς αποτελούν μόνο τα θεμέλια του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας. Το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας παρέχει έναν τυποποιημένο και συστηματικό τρόπο ελέγχου του σχεδιασμού, των παραγωγικών διαδικασιών, των τελικών και ενδιάμεσων ελέγχων και των επακόλουθων της παραγωγής διεργασιών, καθώς και αντικειμενικά αποδεικτικά στοιχεία, ότι οι σχετικές με την ποιότητα, δηλωμένες, δραστηριότητες έχουν διεξαχθεί ορθά και συνεχώς.

Οι βιομηχανικά και τεχνολογικά αναπτυγμένες χώρες χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό όλη αυτή τη διαδικασία, που οδηγεί στην έκδοση ενός πιστοποιητικού διασφάλισης της ποιότητας. Προϊόν χωρίς ποιοτική ταυτότητα, είναι ουσιαστικά ανύπαρκτο σε μια διεθνή ανώνυμη κοινωνία και Οικονομία. Η παραδοσιακή τακτική για την αποφυγή παραγωγής προϊόντων κακής ποιότητας στηριζόταν στον εκ των υστέρων έλεγχο, γεγονός όμως που συνεπάγεται άσκοπη δαπάνη χρόνου και χρήματος, χωρίς προστιθέμενη αξία. Η εγκατάσταση και λειτουργία ενός Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας προϋποθέτει την πλήρη κατανόηση και δέσμευση τόσο από τη Διοίκηση, όσο και από όλο το προσωπικό της επιχείρησης για την υποστήριξη της ανάπτυξης και διατήρησής του. Η υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας με επιτυχία, προετοιμάζει την επιχείρηση για την εφαρμογή της Ολικής Διαχείρισης της Ποιότητας. Τελικά όλες αυτές οι προσπάθειες οδηγούν στην καλούμενη "ολική ποιότητα" (total quality), που σημαίνει έλεγχο της ποιότητας, προσδιορισμό του κόστους και της τιμής του προϊόντος σε άμεση συνάρτηση με την ποιότητα - όπως αυτή ορίζεται αντικειμενικά -, εξασφάλιση γρήγορης και αξιόπιστης παράδοσης, εξυπηρέτηση του καταναλωτή, υποστήριξη του προϊόντος μετά την παράδοσή του και συνεχή βελτίωση της ποιότητας, με συμμετοχή στις διαδικασίες αυτές όλων των εμπλεκόμενων στην αλυσίδα της ζωής του προϊόντος (προμηθευτών, παραγωγών, παραγωγικού δυναμικού, πελατών, καταναλωτών κ.λπ.). Ολική ποιότητα, με απλά λόγια, σημαίνει ποιότητα σε όλα, δηλαδή ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στην επιχείρηση και στον πελάτη. Η διασφάλιση της ποιότητας είναι ένα μεγάλο βήμα για κάθε παραγωγική μονάδα ώστε να κατακτήσει την αγορά, να συνεχίσει να υπάρχει στην Αγορά, να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική, να καταφέρει να παράγει ένα επώνυμο και διεθνώς αναγνωρισμένο προϊόν. Το ενδιαφέρον και η προσοχή όλων στρέφονται από καιρό στη σημασία της ποιότητας και στα συστήματα διασφάλισής της, τόσο στον τομέα παραγωγής υλικών αγαθών (προϊόντων), όσο και στην παροχή υπηρεσιών. Πρόσφατες έρευνες στην Ευρώπη, την Αμερική και την Ιαπωνία, ανέδειξαν την ποιότητα ως το πρώτο κριτήριο θετικού επηρεασμού του πελάτη και ότι αυτή αποτελεί τον πλέον σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της επιχείρησης και όχι η τιμή του τελικού προϊόντος. Η μείωση του κόστους ταυτόχρονα με τη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, αποτελούν έναν επιτυχημένο συνδυασμό όταν λάβει κάποιος υπόψη του ότι το κόστος των ελαττωματικών προϊόντων, δηλαδή το κόστος της μη ποιότητας ανέρχεται στο 10% του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης που δεν εφαρμόζει ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας.

Κατά το έτος 2000 αναμένεται να ολοκληρωθεί η αναθεώρηση των προτύπων της σειράς ISO 9000 όπου επιτελείται συγκερασμός της αποκτηθείσης εμπειρίας από την υπερδεκαετή

εφαρμογή των προηγούμενων εκδόσεών τους (1987 & 1994) με την ταυτόχρονη ενσωμάτωση αρχών ολικής διαχείρισης της ποιότητας αλλά και περιβαλλοντικών πτυχών.

Όλο το θεσμικό πλαίσιο των κανονισμών, εκτός από τη σταθερή και καλή ποιότητα των εκτελούμενων έργων, των προσφερόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών, διασφαλίζει και την υγιεινή διατροφή, το υγιεινό περιβάλλον και γενικά την υγεία, την ασφάλεια και την ποιότητα της ζωής του απλού καταναλωτή.

Με την ανάπτυξη του πολιτισμού, των επιστημών και της τεχνολογίας και την εφαρμογή της ποιότητας, ο μέσος όρος ζωής αυξάνει. Στη Ρωμαϊκή εποχή π.χ., ο μέσος όρος ζωής ήταν 22 χρόνια, ενώ σήμερα ξεπερνά τα 60 χρόνια και πιστεύεται ότι, με την εξέλιξη της βιολογίας και της γενετικής, σε πενήντα περίπου χρόνια θα έχει φθάσει τα 102 χρόνια. Στόχος βέβαια σήμερα της ζωής μας δεν είναι μόνο η διάρκεια αλλά και η ποιότητά της.

Υπάρχει όμως μια σύγχυση ανάμεσα στις έννοιες του πολιτισμού και της ποιότητας. Δηλαδή, θεωρείται ότι όπου υπάρχει πολιτισμός υπάρχει και η ποιότητα ζωής. Αυτό δεν είναι αληθές, γιατί εάν π.χ. συνέπεια της ποιότητας θεωρηθεί η μακροβιότητα, όλοι γνωρίζουμε ότι οι αιωνόβιοι ευδοκιμούν εκεί όπου συνήθως δεν ανθίζει ο πολιτισμός.

Μη θεωρηθεί όμως ότι η ποιότητα είναι προνόμιο του ανθρωπίνου μόνο είδους και ότι η επίτευξή της προϋποθέτει την ανθρωπίνη σοφία. Αν ψάξουμε γύρω μας, στη φύση, θα δούμε ότι πολλοί ζωικοί οργανισμοί εφαρμόζουν την ποιότητα για την ύπαρξη και διατήρησή τους. Τα πουλιά π.χ. χτίζουν τις φωλιές τους σε τοίχους ή πάνω σε δέντρα, έτσι ώστε να είναι στέρεες και ανθεκτικές στις δύσκολες καιρικές συνθήκες, ενώ ταυτόχρονα τις διατηρούν καθαρές. Παρόμοια παραδείγματα έχουμε από την κοινωνία των μελισσών και άλλων ζωικών οργανισμών.

Η ποιότητα δεν επιτυγχάνεται εύκολα. Πίσω απ' αυτήν κρύβεται μια ολόκληρη φιλοσοφία. Όμως αποτελεί μοναδικό μέσο για την επιτυχία, την ευημερία, την ασφάλεια και την επιβίωση μιας σύγχρονης κοινωνίας.

### **3.4 Τουριστική Ποιότητα**

Ας ξεκινήσουμε με μια καθοριστική διευκρίνιση: Η ποιότητα στην οποία θα αναφερθούμε σε αυτό το κεφάλαιο σχετίζεται με την ανάγκη παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιοτικής στάθμης στην τουριστική βιομηχανία. Δεν έχει καμία σχέση -κι ούτε θα μπορούσε να έχει- με αυτό που συνεχώς ακούμε, ακόμα δυστυχώς και από επίσημους φορείς, ότι δηλαδή

στην Ελλάδα δεν έχουμε "ποιοτικό τουρισμό".

Με την έκφραση αυτή υπονοείται ότι .οι τουρίστες που έρχονται δεν "αφήνουν" τα χρήματα που θα θέλαμε, λες και φταίνε οι τουρίστες γι' αυτό κι όχι εμείς, που δεν μπορούμε "να τους τιά πάρουμε". Αν και οι εκφράσεις που μόλις χρησιμοποιήσαμε κάθε άλλο παρά δόκιμες είναι, θέλουν να αναδείξουν το γκροτέσκο της όλης ιστορίας. Αντί να αυξήσουμε την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών μας και να μάθουμε να κερδίζουμε από αυτό, γκρινιάζουμε επειδή οι ξένοι δεν μας χρυσοπληρώνουν τις πολλές φορές κακού επιπέδου υπηρεσίες που τους προσφέρουμε.

### **3.5 Ποιότητα σε όλες τις διαστάσεις**

Σε μια προσπάθεια να δείξει στις επιχειρήσεις το δρόμο του μέλλοντος, η Ευρωπαϊκή Ένωση χαρακτήρισε το πρώτο έτος της νέας χιλιετίας έτος ποιότητας. Η αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος του καταναλωτή, οι πολύμορφες δυνατότητες πληροφόρησης μέσω των ΜΜΕ, οι όλο και περισσότερες διευκολύνσεις στις μετακινήσεις του, η χρήση νέων τεχνολογιών εμπορίου, όπως είναι η ηλεκτρονική, και η σταδιακή κατάργηση μέχρι και η εξάλειψη των εμποδίων στη διακίνηση αγαθών, που όλο και πιο συχνά ονομάζεται παγκοσμιοποίηση, όλα αυτά ανεβάζουν τουλάχιστον στα προηγμένα κράτη της Ευρώπης και της Αμερικής το δείκτη των απαιτήσεων του καταναλωτή. Επίσης, διαμορφώνουν νέες αντιλήψεις και τάσεις σχετικά με το ευ ζην και σε τελική ανάλυση παγώνουν τις απαιτήσεις για καλύτερη ποιότητα ζωής, προϊόντων και υπηρεσιών.

Η τουριστική βιομηχανία συμμετέχει πολύ ενεργά στη διαμόρφωση παραστάσεων και απαιτήσεων γύρω από την ποιότητα, αφού όλα τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που την αφορούν συμβάλλουν άμεσα στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του καταναλωτή. Κάθε τουρίστας μεταφέρει την αντίληψη της ποιότητας που έχει διαμορφώσει στην πατρίδα του αλλά και τις παραστάσεις που αποκομίζει από τα διάφορα ταξίδια του, σε διάφορα μέρη του κόσμου. Έχει λοιπόν μια αρχική, γενική αντίληψη περί ποιότητας και προσθέτει σε αυτή νέες, προσλαμβάνουσες παραστάσεις από τον τόπο των διακοπών του.

Κάθε επαγγελματίας στον τουρισμό βλέπει κάθε χρόνο τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού να εκτοξεύονται κυριολεκτικά, με γεωμετρική θα έλεγε κανείς πρόοδο. Η κάλυψη αυτών των υψηλών απαιτήσεων προϋποθέτει χρήματα, καλύτερη οργάνωση, σωστή διαχείριση και θετική στάση απέναντι στον καταναλωτή.

Έτσι, βλέπουμε να ξεπηδούν ωραίες ξενοδοχειακές μονάδες, οργανωμένα τουριστικά γραφεία, καλύτερα εστιατόρια. Τα μεταφορικά μέσα εκσυγχρονίζονται και φτάνουν τα

"ευρωπαϊκά επίπεδα" (έκφραση που χρησιμοποιούσαμε παλιά για να δηλώσουμε υψηλή ποιοτική στάθμη).

### **3.6 Τα χαρακτηριστικά της ποιότητας**

Όπως όμως κάθε λέξη που γίνεται της μόδας, έτσι και η ποιότητα, αν δεν οριστεί και δεν συγκεκριμενοποιηθεί, κινδυνεύει να χάσει το νόημα της, αφού καθένας μπορεί να τη χρησιμοποιεί και να την ερμηνεύει με δικά του, υποκειμενικά κριτήρια. Έτσι βλέπουμε έντρομοι καθημερινά κακούς επαγγελματίες να "βιάζουν" και να γελοιοποιούν με τη συμπεριφορά τους την έννοια του συγκεκριμένου όρου.

Η βιομηχανία φρόντισε εδώ και καιρό να συγκεκριμενοποιήσει τη λέξη ποιότητα, ώστε να μην υπάρχουν παρερμηνείες και το κοινό να μπορεί να κρίνει αντικειμενικά ποιο προϊόν έχει ποιότητα και ποιο όχι.

Ευτυχώς, η Γενική Γραμματεία Μαλλιού φρόντισε να δημιουργήσει ένα πέτυχημένο προηγούμενο, εισάγοντας διεθνώς το γνωστό σημάκι-χαρακτηρισμό ότι ένα ρούχο είναι αμιγώς ολόμαλλο. Ελέγχοντας σε συνεχή βάση τη σωστή χρήση του σήματος από τις βιομηχανίες και τις βιοτεχνίες, ο διεθνής αυτός οργανισμός κατόρθωσε, με τη βοήθεια ενός εύκολα αναγνωρίσιμου σήματος, να δώσει ένα συγκεκριμένο στίγμα ποιότητας.

Ακολουθώντας τα χνάρια αυτά, δημιουργήθηκαν τελευταία τα Πιστοποιητικά Ποιότητας τύπου 180, όπου ελέγχεται η 'σχολαστική τήρηση συγκεκριμένων κανόνων τυποποίησης στην παραγωγική διαδικασία. Οι εταιρείες που έχουν τέτοια πιστοποιητικά προβάλλονται ως επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συγκεκριμένες διαδικασίες παραγωγής, εξασφαλίζοντας αντικειμενικά ποιότητα στα προϊόντα τους. Πιστοποιητικό τύπου 180 μπορεί να διεκδικήσει και μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, όπως είναι η τουριστική. Άλλωστε, το καταναλωτικό κοινό "εκπαιδύεται" όλο και περισσότερο μέσα από τη διαφήμιση, ώστε να ταυτίζει τη λέξη 180 με την ποιότητα.

Δεν είναι όμως μόνο το σήμα 180 αντικειμενικό κριτήριο ποιότητας. Όλο και περισσότερο διακρίνουμε σε διάφορα προϊόντα σήματα που πιστοποιούν συγκεκριμένα και αντικειμενικά χαρακτηριστικά ποιότητας, όπως το HACCP, το TUV, το CE, το σήμα του δέντρου ή του λουλουδιού με το γράμμα E, που χαρακτηρίζει συσκευές που χρησιμοποιούν οικολογικά υλικά ή υλικά φιλικά προς το περιβάλλον κ.ο.κ.

Αλλά και στον τουρισμό υπάρχουν κάποια σήματα που αντιπροσωπεύουν αντικειμενικά κριτήρια και χαρακτηρίζουν εγκαταστάσεις ή προσφερόμενες υπηρεσίες. Τα σήματα με τα αστέρια που δίνει ο ΕΟΤ στα ξενοδοχεία είναι έμμεσα πιστοποιητικά συγκεκριμένης ποιότητας. Ο τουρίστας βλέποντας στην είσοδο ενός ξενοδοχείου ορισμένο αριθμό αστεριών ξέρει ή



φαντάζεται τι θα συναντήσει εντός. Αλίμονο στο ξενοδοχείο που θα προσβάλει αυτές του τις παραστάσεις. Επίσης, τα αστέρια, που με τόση φειδώ και προσοχή απονέμει ο οδηγός MICHELIN στα εστιατόρια, δεν είναι έμμεσα πιστοποιητικά ελεγμένης ποιότητας;

### **3.7 Το τουριστικό service και οι ιδιαιτερότητες του**

Μια από τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ είναι να βρεις τους κατάλληλους τρόπους για να διαθέσεις το προϊόν που παράγεις στην αγορά.

Ειδικά τα τουριστικά προϊόντα είναι σύνθετα και αποτελούνται από προϊόντα και υπηρεσίες. Τα περισσότερα -αν όχι όλα- τα τουριστικά προϊόντα διανέμονται στη ν αγορά μέσω του τουριστικού σέρβις (παροχή υπηρεσιών). Η ποιοτική παροχή υπηρεσιών βοηθάει στο να γίνει το τουριστικό προϊόν ευκολότερα αποδεκτό από τον καταναλωτή και δίνει σαφές προβάδισμα στις επιχειρήσεις που παρέχουν τέτοιου είδους υπηρεσίες έναντι των ανταγωνιστών τους.

Το ποιοτικό σέρβις πρέπει να εφαρμόζεται παντού, από τη μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση μέχρι το μικροπωλητή στο λιμάνι του νησιού, γιατί είναι αυτό που τελικά κατατάσσει την επιχείρηση στον κλάδο της και καθορίζει τη θέση της στη σχετική αγορά.

Μπορούμε και πρέπει να παρέχουμε ποιοτικό σέρβις στους πελάτες μας, με όποια τουριστική δραστηριότητα κι αν ασχολούμαστε, όσο μεγάλη ή μικρή κι αν είναι η τουριστική επιχείρηση που έχουμε ή είμαστε ένα από τα άτομα που την απαρτίζουν.

Το πόσο σοβαρό είναι το θέμα της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών γίνεται αντιληπτό από το γεγονός ότι ήδη από τις αρχές του δεκαετίας του '70 ορισμένες αναπτυγμένες τουριστικά χώρες, μεταξύ των οποίων η Ιταλία, η Ισπανία και η Γαλλία, άρχισαν να καταγράφουν τα κριτήρια ποιοτικής εξυπηρέτησης. Έχοντας ως δεδομένο το μέγεθος που αναλογεί στην αγορά σε καθεμιά από αυτές, στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού, διαμόρφωσαν μια σειρά από στάνταρτ ποιότητας, τα οποία βασίζονται σε τρία σημεία:

1. Την καθαρά οικονομική πλευρά, όπου οι ποιοτικές υπηρεσίες τιμολογούνται και στη συνέχεια αξιοποιούνται,
2. την πολιτιστική πλευρά, αφού οι ποιοτικές υπηρεσίες, εκτός των άλλων, αποτελούν προϊόν εθνολογικής και λαογραφικής κληρονομιάς και ταυτόχρονα είναι αποτέλεσμα μακρόχρονης εξοικείωσης,
3. την κοινωνιολογική πλευρά, που έχει ως κύριο άξονα την πολύπλευρη κάλυψη των αναγκών / επιθυμιών του τουρίστα στις μέρες μας. Αυτές έχουν διαφοροποιηθεί και επεκταθεί σημαντικά σε σχέση με το παρελθόν, με αποτέλεσμα σήμερα να κρίνονται όλα από την

ποιότητα.

Δεν είναι τυχαίο ότι το υπουργείο Ανάπτυξης, στο οποίο υπάγεται ο ελληνικός τουρισμός, όρισε το 1998 ως Έτος Ποιότητας, δείχνοντας πόσο μεγάλη σημασία έχει η ποιότητα παροχής υπηρεσιών για τη χώρα μας.

Όλα έδειχναν, λοιπόν, ότι τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα άρχισαν να κατανοούν τη σημασία που έχει η ποιότητα παροχής τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών για την εικόνα της χώρας μας και το σημαντικό ρόλο που παίζει στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών μας, που είναι πολλοί και ισχυροί... Δυστυχώς όμως, όπως συμβαίνει και με πολλά άλλα πράγματα στην Ελλάδα, μόνο ένα μικρό μέρος από τις πολλές εξαγγελίες και τα προγράμματα έχει υλοποιηθεί.

Τα αρνητικά σημεία που υπάρχουν μέχρι σήμερα στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών είναι αρκετά και είναι σκόπιμο να γίνει μια εκτενής αναφορά σε αυτά:

### ΕΡΑΣΙΤΕΧΝΙΣΜΟΣ

Στις περισσότερες από τις τουριστικές επιχειρήσεις (εκτός από ορισμένα ξενοδοχεία και εστιατόρια) το ποιοτικό σέρβις αποτελεί άγνωστη έννοια. Το παρεχόμενο σέρβις βρίσκεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα, το προσωπικό απασχολείται περιστασιακά ή συγκυριακά με τον τουρισμό, δεν έχει καμία παιδεία ούτε έχει εκπαιδευτεί ποτέ σχετικά.

Μεγάλος αριθμός ατόμων που ασχολούνται με τον τουρισμό απασχολείται και σε άλλου είδους εργασίες λόγω του εποχικού χαρακτήρα που παρουσιάζει ο τουρισμός στη χώρα μας. Είναι πολύ συχνό το φαινόμενο ο σερβιτόρος το καλοκαίρι να γίνεται κτηνοτρόφος ή ψαράς το χειμώνα, η καμαριέρα το καλοκαίρι να εργάζεται στα χωράφια το χειμώνα κ.λπ.

Είναι γνωστό επίσης ότι τα πιο πολλά τουριστικά επαγγέλματα είναι ανοιχτά σε όλους. Οι περισσότεροι εργοδότες δεν ζητούν καν από τα άτομα που προσλαμβάνουν να έχουν προϋπηρεσία ή εκπαίδευση στο αντικείμενο στο οποίο θα απασχοληθούν. Άλλωστε, οι πιο πολλοί επιχειρηματίες που ασχολούνται με τον τουρισμό επέλεξαν να ιδρύσουν μια τουριστική επιχείρηση χωρίς να έχουν περάσει καν από μια βραχυχρόνια στοιχειώδη τουριστική εκπαίδευση.

### ΚΑΙΡΟΣΚΟΠΙΣΜΟΣ

Στο χώρο επικρατεί σε μεγάλο βαθμό η αντίληψη "ό,τι αρπάξουμε φέτος, αυτός είναι ξένος, δεν καταλαβαίνει", βάζοντας τροχοπέδη στην ποιοτική εξυπηρέτηση. Επικρατεί επίσης η λανθασμένη αντίληψη ότι "αυτός που φέτος ήρθε στον τόπο μας δεν πρόκειται να ξανάρθει, γι' αυτό οπωσδήποτε δεν μας ενδιαφέρει η γνώμη του".

### ΕΛΛΕΙΨΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΙΔΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΙΔΕΙΑΣ

Η έλλειψη τουριστικής συνείδησης αποτελεί βασική αιτία για την κακή εικόνα που παρουσιάζει η χώρα μας κυρίως στους αλλοδαπούς επισκέπτες και προκύπτει από την άγνοια που έχουν οι περισσότεροι Έλληνες για την ιστορία, τις παραδόσεις, τα ήθη και τα έθιμα, από την έλλειψη οικολογικής ευαισθησίας και από την άρνηση να κατανοήσουν τη διαφορετική αντίληψη και κουλτούρα των αλλοδαπών που επισκέπτονται τη χώρα.

Η έλλειψη τουριστικής παιδείας είναι προέκταση της έλλειψης γενικότερης παιδείας, που κουβαλάει ο καθένας μας από τα παιδικά του χρόνια.

Η έλλειψη αυτή είναι εμφανής και σε επαγγελματικά στρώματα που δεν είναι αμιγώς τουριστικά αλλά εμπλέκονται στον τουριστικό τομέα, όπως είναι οι ταξιτζήδες, οι βενζινοπώλες, οι φωτογράφοι, οι μικροπωλητές κ.λπ., και ενισχύει την κακή εικόνα του παρεχόμενου σέρβις.

### Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΚΡΑΤΙΚΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ

- ✓ να προστατέψει την πολιτική μας κληρονομιά
- ✓ να αποτρέψει την άναρχη δόμηση και την καταστροφή του φυσικού περιβάλλοντος
- ✓ να προβάλλει αποτελεσματικά τη χώρα μας διεθνώς
- ✓ να ελέγχει συστηματικά τη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων
- ✓ να κατασκευάσει έργα που θα βελτιώσουν την υλικοτεχνική υποδομή της χώρας (αεροδρόμια, λιμάνια, οδικό δίκτυο κ.λπ.).

Τέλος, η άγνοια, η **ημιμάθεια** και η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης πολλών επιστημονικών και τεχνολογικών δεδομένων του σύγχρονου τουρισμού από μεγάλο όγκο τουριστικών επιχειρηματιών (με την ευρεία έννοια) αλλά και τουριστικά απασχολουμένων αποτελεί ιδιαίτερα σοβαρό αρνητικό παράγοντα.

### ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΥ SERVICE

Το τουριστικό προϊόν είναι σύνθετο και μερικές φορές αρκετά πολύπλοκο. Πολλές φορές είναι στενά συνδεδεμένο με τις υπηρεσίες που το παρέχουν ή με τα πρόσωπα που το παράγουν, ενώ -σε ορισμένες περιπτώσεις- και με τις συνθήκες που επικρατούν τη στιγμή που καταναλώνεται από τον πελάτη.

Παράδειγμα: Ένας Γερμανός τουρίστας έρχεται για τις διακοπές του σε ένα τουριστικό κατάλυμα κάποιου ελληνικού νησιού. Το τουριστικό προϊόν στην περίπτωση αυτή είναι το

ξενοδοχείο όπου θα μείνει και το μεταφορικό μέσο που θα τον μεταφέρει σε αυτό. Υπάρχουν όμως και χώροι που δεν έχουν να κάνουν με το καθαυτό τουριστικό προϊόν, όπως είναι το σούπερμάρκετ, η τράπεζα, το βενζινάδικο, το φαρμακείο, το ταξί κ.λπ., τα οποία αποτελούν για τον τουρίστα συμπληρωματικά τουριστικά προϊόντα αλλά συνδέονται άμεσα με τη συνολική εικόνα του προϊόντος που αγοράζει μαζί με το βασικό τουριστικό προϊόν.

Είναι σύνηθες φαινόμενο ο πελάτης να μένει ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες που του παρέχονται στο ξενοδοχείο, αλλά όχι και από αυτές που του παρέχονται έξω από αυτό. Πρόκειται για χώρους με εγγενείς αδυναμίες, των οποίων το ξεπέραςμα επιτυγχάνεται με την καλλιέργεια επαγγελματικής συνείδησης. Οι περισσότερες σύγχρονες χώρες λύνουν το πρόβλημα αυτό κατά κλάδους, εκπαιδεύοντας επιχειρηματίες και υπαλλήλους. Η επαγγελματική τουριστική συνείδηση είναι ένα εξαιρετικά σοβαρό θέμα. Από αυτήν εξαρτάται κατά κύριο λόγο η αξιοπιστία της χώρας μας, η διαφήμισή της και η εικόνα της στο εξωτερικό αλλά και οι μελλοντικές προοπτικές του τουρισμού σε αυτήν.

Η επαγγελματική τουριστική συνείδηση είναι ένα θέμα με διισταμένες απόψεις. Η μία άποψη υποστηρίζει ότι το προσωπικό στερείται επαγγελματικής συνείδησης, ενώ η άλλη ότι οι εργοδότες διακρίνονται για την έλλειψη επαγγελματικής συνείδησης.

Η παροχή ποιοτικού σέρβις. είναι αποτέλεσμα και των δύο. Αν είτε η μία είτε η άλλη πλευρά υστερεί, το αποτέλεσμα είναι η μέτρια ή η κακή παροχή υπηρεσιών και οι δυσάρεστες συνέπειες που προκύπτουν από αυτό.

Είναι σύνηθες φαινόμενο, κατά τη διάρκεια παραμονής του τουρίστα, την εικόνα του προϊόντος που αγοράζει να επηρεάζουν και παράγοντες που δεν εντάσσονται στην παροχή ποιοτικού σέρβις, όπως είναι το κυκλοφοριακό πρόβλημα, οι θόρυβοι, το κακό οδικό δίκτυο, τα ακατάλληλα λιμάνια και αεροδρόμια, τα σκουπίδια κ.ά.

Η παροχή ποιοτικού σέρβις αρχίζει από τη στιγμή που ο τουρίστας ξεκινάει το ταξίδι του και τελειώνει τη στιγμή που επιστρέφει στο σπίτι του. Αυτό σημαίνει ότι το ποιοτικό σέρβις είναι μια αλυσίδα που αποτελείται από παρεχόμενες ποιοτικές υπηρεσίες οι οποίες πρέπει να παρέχονται στον τουρίστα. Αν κάποια ή κάποιες από τις υπηρεσίες αυτές δεν προσφερθούν σωστά, τότε ο πελάτης σχηματίζει αρνητική εικόνα όχι μόνο για τη συγκεκριμένη υπηρεσία αλλά για ολόκληρη την αλυσίδα.

Το μειονέκτημα εδώ είναι ότι αν ο τουρίστας σχηματίσει κακή εικόνα, από τη στιγμή που θα γυρίσει στον τόπο του είναι σχεδόν απίθανο να αλλάξει γνώμη. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη θέλει να επισκεφθεί ξανά το συγκεκριμένο προορισμό, ενώ ταυτόχρονα αποτρέπει και όλους όσοι ζητούν τη γνώμη του.

### **3.8 Τουρισμός και ποιότητα**

Στην παραγωγή προϊόντων, τα κριτήρια ποιότητας είναι τεχνολογικού και οργανωτικού χαρακτήρα και διατηρούν τα χαρακτηριστικά τους, συνήθως, μέχρι να φτάσουν στον καταναλωτή. Επομένως, μπορούμε να έχουμε αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας, που τα ορίζει κάθετα σε ολόκληρη τη γραμμή διακίνησης ο παραγωγός.

Αντιθέτως, στα τουριστικά προϊόντα και στις υπηρεσίες δεν αρκεί ένα πιστοποιητικό τύπου ISO για να χαρακτηρίσει την ποιότητα οποιασδήποτε προσφερόμενης υπηρεσίας στα μάτια του καταναλωτή. Εδώ τίθεται επιπλέον θέμα ερμηνείας αυτής της ποιότητας εκ μέρους του τουρίστα. Ο πελάτης τουρίστας, λοιπόν, που θέλει να ζηήσει μια ξεχωριστή και στα μέτρα του(βλ. στις επιθυμίες του) εμπειρία, είναι αυτός που θα ερμηνεύσει τη λέξη ποιότητα, πέρα από πιστοποιητικά και σήματα.

### **3.9 Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών**

- ✓ Διατύπωση της βασικής φιλοσοφίας σε λίγες γραμμές, το πρίσμα μέσα απ' το οποίο βλέπουμε τη σχέση μας με τους πελάτες.
- ✓ Δίνουμε στο προσωπικό χώρο, χρόνο, οργάνωση και εξοπλισμό
- ✓ Παροχή της καλύτερης δυνατής εκπαίδευσης
- ✓ Επιλογή ευχάριστων και ευγενικών συνεργατών
- ✓ Ανάλυση του τρόπου εξυπηρέτησης των πελατών και των διαδικασιών για την καθημερινή μεταχείριση τους.
- ✓ Ενημέρωση του προσωπικού για την αξιολόγηση του από τους πελάτες
- ✓ Ενθάρρυνση και επιβράβευση νέων ιδεών και προτάσεων με σκοπό την βελτίωση
- ✓ Κανείς δεν είναι τέλειος. Αναζήτηση έστω και μικρής δυσαρέσκειας από τους πελάτες με σκοπό την βελτίωση.
- ✓ Προσοχή στην παραπλάνηση κα στη μη χειραγωγή των πελατών

- ✓ Ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με το τι περιμένουμε από αυτό. Δεν τους τάζουμε περισσότερα από αυτά που μπορούμε να τους δώσουμε.
- ✓ Ο καλύτερος υπάλληλος είναι αυτός που ψάχνει λύσεις και όχι δικαιολογίες.
- ✓ Γρήγορη επανόρθωση σε περίπτωση λάθους μετατρέπει ίσως ένα θυμωμένο πελάτη σε ένα ενθουσιασμένο φίλο.

Αντιλαμβανόμαστε, βέβαια, πόσο δύσκολο είναι να εξασφαλίσουμε αυτή την υποκειμενική, αναγκαία ποιότητα. Δύσκολο, αλλά όχι ακατόρθωτο. Ας το δούμε λιγάκι πιο αναλυτικά:

Καταρχάς, ας ξεκαθαρίσουμε ότι η άποψη σύμφωνα με την οποία μόνο τα ακριβά ξενοδοχεία και εστιατόρια διαθέτουν ποιότητα (επομένως ότι η ποιότητα είναι ακριβή) κρίνεται σήμερα από τη σκοπιά του μάρκετινγκ ως εν μέρει σωστή. Γιατί, δηλαδή, ένας φτηνός ξενώνας νεότητας δεν μπορεί να διαθέτει ποιότητα; Βεβαιότατα και μπορεί, αρκεί να είναι λειτουργικός, καθαρός και ασφαλής! Αυτά δεν περιμένει ο πελάτης να βρει;

Σύμφωνα με τους ειδικούς, η ποιότητα στην τουριστική βιομηχανία έχει πέντε βασικές παραμέτρους. Η πρώτη παράμετρος αναφέρεται στην απαίτηση η ποιότητα να είναι ορατή. Η ποιότητα δεν μπορεί να κρύβεται στις σκέψεις ή στις επιθυμίες μας. Πρέπει να γίνεται αμέσως αντιληπτή από τους άλλους, δηλαδή από τους πελάτες μας.

Μπαίνουμε πολλές φορές σε ξενοδοχεία, τουριστικά καταστήματα, εστιατόρια ή άλλες εγκαταστάσεις και μένουμε με ανοιχτό το στόμα. Παρατηρούμε πολλές φορές με δέος τι ωραία πράγματα έφτιαξαν οι άνθρωποι. Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός διακρίνονται από λειτουργικότητα και γούστο. Αυτό ονομάζεται οπτικοποιημένη ποιότητα.

Στον αντίποδα, μπαίνουμε σε τουριστικά καταστήματα ή καταλύματα και σε κάθε μας βήμα διαπιστώνουμε μικρές ή μεγάλες ελλείψεις, αυτό που στην καθομιλουμένη αποκαλούμε "δήθεν" ή "φτηνιάρικο". Στο μέγεθος που η χαμηλή τιμή μας αναγκάζει ως πελάτες να κάνουμε υποχωρήσεις, μπορεί να ανεχτούμε κάποια πράγματα, αλλά η λέξη ποιότητα ανήκει αλλού.

Η δεύτερη παράμετρος αναφέρεται στη διαχείριση και την οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης, που πρέπει να έχει κάποιο επίπεδο. Πρέπει να έχει ποιότητα στη λήψη, στην εφαρμογή και στον έλεγχο των αποφάσεων. Ποιότητα ώστε η γενική φιλοσοφία της επιχείρησης να είναι η πλήρης εξυπηρέτηση της πελατείας σου και αυτό να εκφράζεται στην καθημερινή πρακτική.

Είναι βέβαιο ότι η δεύτερη παράμετρος είναι δυσκολότερη από την πρώτη. Όσο κι αν σου φαίνεται παράξενο, είναι πιο δύσκολο να λειτουργήσεις την επιχείρησή σου από το να τη χτίσεις! Στην πρώτη περίπτωση ο κύριος παράγοντας είναι το χρήμα. Στη δεύτερη, πολλοί!

Η τρίτη παράμετρος αναφέρεται στο προσωπικό. σου, κύριο και βοηθητικό. Η επαγγελματική εμφάνιση, η φιλική συμπεριφορά, οι γνώσεις και οι τεχνικές που θα εφαρμόσετε καθημερινά εσύ και οι συνεργάτες σου αποτελούν βασικό στοιχείο της ποιότητας που θα χαρακτηρίσει την επιχείρησή σου. Ίσως είναι ο πιο αδύναμος κρίκος στην ποιοτική αλυσίδα! Οι λόγοι, πολλοί: έλλειψη γνώσεων, εποχικότητα απασχόλησης, χαμηλό επίπεδο πρωτοβουλιών και, τέλος, μια γενικότερη φιλοσοφία απαξίωσης για την εργασία και ό,τι αυτή πρεσβεύει. Σημεία των καιρών!

Η τέταρτη παράμετρος είναι από τις πιο πολύπλοκες. Αναφέρεται στη σφαιρικότητα του τουριστικού προϊόντος και στο γεγονός ότι ο τουρίστας δεν εστιάζει την ανάγκη για ποιότητα μόνο στη δική σου επιχείρηση αλλά και στον ευρύτερο χώρο όπου θα κινηθεί κατά τη διάρκεια των διακοπών του. Αν λοιπόν η δική σου επιχείρηση είναι πρότυπο ποιότητας, αλλά ο περιβάλλον χώρος χαρακτηρίζεται από βρόμα και ακαταστασία, να είσαι σίγουρος ότι "θα σε πάρει κι εσένα η μπάλα". Μπορεί η ατομική σου βαθμολογία να είναι άριστη, αλλά αντιλαμβάνεσαι ότι εκείνο που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι η... γενική βαθμολογία. Η ανάγκη συνεργασίας με κρατικούς φορείς και υπηρεσίες, με την Τοπική Αυτοδιοίκηση και με συλλογικούς φορείς καθώς και η ανάληψη γενικότερων πρωτοβουλιών έχει πολλή μεγάλη σημασία γι' αυτή τη "διευρυμένη" ποιότητα.

Η πέμπτη παράμετρος περιλαμβάνει το αυτονόητο: Λέει απλώς ότι επειδή η ποιότητα είναι στην εφαρμογή της πανάκριβη, πρέπει να μάθεις **να την εκμεταλλεύεσαι και να κερδίζεις** από αυτή, για να μπορείς να τη χρηματοδοτήσεις ξανά. Η ποιότητα είναι δυναμικό στοιχείο, δεν είναι μια στιγμιαία κατάσταση αλλά ένα διαρκές "ηρόϊόν", που χρειάζεται συνεχείς επενδύσεις. Άμα δεν ξέρεις να κερδίζεις από την ποιότητα, σύντομα δεν θα μπορείς και να τη χρηματοδοτήσεις. Το παιχνίδι τότε είναι χαμένο!

### **3.10 Ας μην μιλάμε καλύτερα για ποιότητα**

Ουσιαστικά, η ποιότητα λείπει, όταν η αντίληψη περί προσφερόμενων υπηρεσιών και της ποιότητας που αυτές πρέπει να περικλείουν είναι διαφορετική μεταξύ του επαγγελματία και του πελάτη του.

Δυστυχώς, πολλοί νομίζουν ότι αρκεί από μόνη της η απaráμιλλης ομορφιάς ελληνική φύση για να αντισταθμίσει την έλλειψη ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών. Άλλοι συγχέουν την αυθόρμητη εκδήλωση αισθημάτων φιλοξενίας του ελληνικού λαού με τον επαγγελματισμό

που πρέπει να διακρίνει τους επιχειρηματίες. Υποστηρίζουν, δηλαδή, ότι η πολλή οργάνωση, χαρακτηριστικό των οικονομικά αναπτυγμένων χωρών και αναγκαίο γνώρισμα ποιότητας, "σκοτώνει" τον αυθορμητισμό που μας διακρίνει ως λαό.

Εδώ κρύβεται και μια δυστυχώς πολύ μεγάλη υποκατηγορία που πιστεύει στην "αρπαχτή", μια δύσκολη στη μετάφρασή της, αλλά πολύ πετυχημένη λέξη, χαρακτηρίζει όλους εκεί νους τους κακούς επαγγελματίες που πιστεύουν ότι επειδή έτυχε να έχουν ένα οικόπεδο ή ένα κτίσμα σε ένα όμορφο τουριστικά μέρος η επειδή νοίκιασαν η αγόρασαν ακριβά έναν επαγγελματικά αξιοποιήσιμο χώρο, πρέπει να βγάλουν με κάθε αθέμιτο μέσο κέρδη μέσα σε μία σεζόν, κοροϊδεύοντας ασύστολα τους "κουτόφραγκους" (όπως συλλήβδην ορίζονται από κάποιους οι Ευρωπαίοι πελάτες-τουρίστες).

<b>ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ</b>	ΠΑΡΑΔΕΙΣΟΣ Αγγλοι	ΚΟΛΑΣΗ Γερμανοί
<b>ΜΑΓΕΙΡΟΙ</b>	Γάλλοι	Αγγλοι
<b>ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ</b>	Γερμανοί	Γάλλοι
<b>ΕΡΑΣΤΕΣ</b>	Έλληνες	Έλβετοί
<b>ΟΡΓΑΝΩΣΗ</b>	Έλβετοί	Έλληνες

**GOOD NEWS:** Πάντα στα ανέκδοτα και στα πικάντικα δεν λείπουμε ως λαός. Αυτό είναι καλό παραμένουμε πάντα στην επικαιρότητα.  
**BAD NEWS:** Πάντα σε όλες αυτές τις ιστορίες ύστερούμε σε οργάνωση. Λέτε να μας ζηλεύουν.

Τέλος, μια άλλη μεγάλη κατηγορία ξενοδόχων πιστεύει ότι επειδή αναγκάστηκε να κλείσει φτηνές συμφωνίες με τους τουριστικούς πράκτορες, πρέπει να ξεπετάξει ανάλογα όσους τουρίστες αγόρασαν φτηνές διακοπές, σύμφωνα με την αρχή "ό,τι πληρώνεις, παίρνεις".

Η έλλειψη ή η πλημμελής άσκηση ελέγχου ή ακόμα και η υπερκέρραση των κρατικών υπηρεσιών, δυστυχώς, ενθαρρύνει τέτοιες καταστάσεις. Είναι ευνόητο ότι ωφελημένοι από αυτές τις "αρπαχτές" είναι τόσοι πολλοί και έχουν δημιουργήσει τέτοιες περιουσίες, που αποτελούν ζηλευτό "πρότυπο" για ακόμα περισσότερους συναδέλφους τους.

Δυστυχώς, κάθε προσπάθεια δημιουργίας τουρισμού ποιότητας είναι καταδικασμένη μπροστά σε τέτοιες καταστάσεις, τη στιγμή μάλιστα που -όπως είδαμε- ο τουρίστας επηρεάζεται από το γενικότερο περιβάλλον μέσα στο οποίο θα κινηθεί κατά τη διάρκεια των διακοπών του. Μπορεί δηλαδή να μείνει απόλυτα ευχαριστημένος από τη δική μας επιχείρηση, αλλά φορτωμένος με αρνητικές παραστάσεις από τους κακούς επαγγελματίες να γυρίσει στην πατρίδα του ακόμα και με διάθεση να μην επανέλθει.



Η ύπαρξη ειδικού νομοθετικού πλαισίου σε ό,τι αφορά τη λειτουργία των τουριστικών εγκαταστάσεων σε συνδυασμό με αυστηρές κυρώσεις και προπάντων με την πιστή και σχολαστική εφαρμογή των νόμων και των διατάξεων από όλους αποτελεί τη βασική προϋπόθεση για την επικράτηση ποιοτικού τουρισμού. Κάθε άλλη προσπάθεια, που στηρίζεται στην ατομική μόνο πρωτοβουλία, είναι εκ των προτέρων καταδικασμένη.

Το πόσο ψηλά θα ανέβει ο πήχης της ποιότητας επηρεάζεται κυρίως από εμάς τους ίδιους. Προσοχή, όμως! Στην προσπάθειά μας να προβληθούμε παρουσιάζουμε εικόνες ωραιοποιημένες και υποσχόμαστε πράγματα που πολλές φορές δεν μπορούμε να υλοποιήσουμε. Ας είμαστε ιδιαίτερα προσεκτικοί, διότι αν διαφοροποιηθούμε αισθητά από αυτά που υποσχόμαστε, η δυσαρέσκεια του πελάτη είναι εξασφαλισμένη. Σε μια τέτοια περίπτωση μην περιμένουμε ο πελάτης να επανέλθει, πολύ δε λιγότερο να μας συστήσει στους φίλους του.

### **3.11 Ο ανθρώπινος παράγοντας**

Από την άλλη μεριά, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η ομορφιά της χώρας μας, η έκδηλη φιλοξενία καθώς και η αντίληψη περί ζωής που χαρακτηρίζει το λαό μας δημιουργούν μια πολύ ευχάριστη πρώτη εντύπωση, που αυξάνει την ανεκτικότητα του τουρίστα. Θα πρέπει λοιπόν να συμβούν σοβαρά γεγονότα, που να ξεπεράσουν την ανεκτικότητα αυτή, ώστε να δημιουργηθεί πρόβλημα.

Ο σωστός επαγγελματίας ενεργεί στη βάση του να προσφέρει καλές υπηρεσίες και να δημιουργεί καλή ατμόσφαιρα. Στο μέγεθος που τα καταφέρνει, κατεβάζει το επίπεδο της δυσφορίας και περιορίζει αισθητά τις πιθανότητες να αντιδράσει αρνητικά ο τουρίστας.

Όταν ενεργείτε έτσι, ξέρετε και να προλαμβάνετε δυσάρεστες καταστάσεις, ό,τι καλύτερο δηλαδή για την ποιοτική λειτουργία της επιχείρησής σας. Αν, παρ' όλα αυτά, δημιουργηθεί κάποιο θέμα, πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα, αποτελεσματικά και με απλοχεριά.

Από τους πολλούς συντελεστές επιτυχίας ή αποτυχίας μιας ποιοτικής παροχής υπηρεσιών, ο ανθρώπινος παράγοντας, το προσωπικό με άλλα λόγια και η συμπεριφορά του, είναι κυριολεκτικά η βάση. Πρόκειται για τον πιο αδύναμο κρίκο σε ένα παιχνίδι που παίζεται καθημερινά με άλλα πρόσωπα-πελάτες, αλλά με το ίδιο καλό ή κακό προσωπικό.

Βεβαίως, η όλη ατμόσφαιρα μπορεί να δημιουργεί θετική εικόνα. Τα κτίρια, τα έπιπλα, ο λοιπός εξοπλισμός και η διακόσμηση μπορούν να επιλεγούν έτσι, ώστε να δημιουργούν την καλύτερη εικόνα. Δεν παύουν όμως να είναι το άψυχο σκηνικό, αυτό που ενεργεί σε τελική ανάλυση λιγότερο.

Είναι αυτονόητο ότι όταν χρησιμοποιούμε τη λέξη προσωπικό, θεωρούμε ότι αποτελείς

μέρος του, ανεξάρτητα από το γεγονός ότι βρίσκεσαι στην κορυφή. Αντιλαμβάνεστε ότι αποτελείτε όχι μόνο πρότυπο για το προσωπικό σας, αλλά και ότι ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζετε διοίκηση στην καθημερινή πρακτική επηρεάζει τη συμπεριφορά του.

Έχει το προσωπικό σας τις τεχνικές γνώσεις ώστε να εκτελέσει την εργασία του αποτελεσματικά;

Έχει το προσωπικό σας το ενδιαφέρον να εξυπηρετήσει αρχοντικά τον πελάτη;

Έχει το προσωπικό σας άριστες σχέσεις μαζί σας αλλά και οι εργαζόμενοι μεταξύ τους;

Αν πιστεύετε ότι οι τεταμένες ή οι αδιάφορες σχέσεις κρύβονται όπως η σκόνη κάτω από το χαλί, είστε τραγικά γελασμένοι.

Μην ξεχνάμε ότι ο τουρίστας δεν ενδιαφέρεται για το αν το προσωπικό είναι εποχικό, εάν δουλεύει πολλές ώρες ή δεν αμείβεται όπως αυτό νομίζει. Καρφί δεν του καίγεται για το πρόβλημα που αντιμετωπίζετε, που μπορεί να μην είναι καν δικό σας, όπως η έλλειψη νερού, που τόσο συχνά ταλανίζει ορισμένα ελληνικά νησιά. Ο τουρίστας θέλει απροβλημάτιστη διαμονή και λύση στα πάντα. Εάν, Π.χ., η γειτονιά σας έχει κουνούπια, μπορεί το πρόβλημα να μη δημιουργείται από σας, αλλά να είστε σίγουροι ότι σας επηρεάζει άμεσα. Λύση: Συσκευές για τα κουνούπια και παστίλιες κάθε μέρα, σε κάθε δωμάτιο.

### **3.12 Η αλφαβήτα της ποιότητας**

Έχει μεγάλη σημασία να αντιληφθείς ότι εάν θέλεις να προσφέρεις ποιότητα, πρέπει να μάθεις όχι μόνο να προλαμβάνεις τα προβλήματα αλλά και να τα αντιμετωπίζεις όταν έρχονται, αφού -όπως είδαμε- μπορεί εύκολα να δημιουργηθούν από άλλους: Ας δούμε, λοιπόν, τι χρειάζεσαι:

Πρώτα πρώτα χρειάζεται τάξη, νοικοκυροσύνη, προνοητικότητα και καλή οργάνωση.

Καλή οργάνωση σημαίνει διαδικασίες (procedures). Η απογείωση ενός αεροπλάνου, για παράδειγμα, δεν επαφίεται στον έλεγχο του πιλότου, του μηχανικού και του φροντιστή, όπως τον αντιλαμβάνονται αυτοί εκείνη τη μέρα. Επειδή πρόκειται για μια πολύ σοβαρή υπόθεση, είναι μια σταθερή διαδικασία με συγκεκριμένα στάδια και σημεία ελέγχου, που βρίσκονται αποτυπωμένα σε μια λίστα ελέγχου (checklist). Η σχολαστική συμπλήρωση της λίστας αυτής βεβαιώνει ότι έγινε ο έλεγχος σε όλα τα σημεία, όπως προβλέπει η διαδικασία, χωρίς να ξεχαστεί το παραμικρό.

Μήπως υπάρχει και στη δική σου επιχείρηση, χωρίς καμία διάθεση υπερβολής, χώρος για κάποιες διαδικασίες;

Υπάρχουν ορισμένα ξενοδοχεία, π.χ., που έχουν αποτυπώσει σε μια λίστα τις συγκεκριμένες εργασίες και τους ελέγχους που πρέπει να κάνει σε κάθε δωμάτιο το προσωπικό

καθαριότητας. Επειδή, μάλιστα, το προσωπικό αυτό ανήκει συνήθως σε οικονομικές μειονότητες, που πολλές φορές δεν γνωρίζουν ανάγνωση, έχουν φτιάξει κάποια σκίτσα που κάνουν στον καθένα αντιληπτό το τι πρέπει να κάνει, υπεύθυνα και ολοκληρωμένα. Το βρίσκεις υπερβολικό ως ιδέα και για τη δική σου επιχείρηση;

Καλή οργάνωση σημαίνει να συζητάς με το προσωπικό σου και να το υποκινείς να κάνει σχόλια και υποδείξεις. Καλή οργάνωση σημαίνει να ζητάς συγκεκριμένα μέτρα από το προσωπικό σου (για παράδειγμα, ο πελάτης να σερβίρεται το αργότερο σε χ χρονικό διάστημα και όχι γενικά κι αόριστα, να ζητάς καλή ή φιλική εξυπηρέτηση). Μόνο όταν συγκεκριμενοποιείς τους στόχους, μπορείς να ελέγξεις και την εφαρμογή τους!

Καλή οργάνωση σημαίνει επίσης να δίνεις σημασία στις λεπτομέρειες, όπως το να έχεις χαρτί και μολύβι δίπλα στο τηλέφωνο και να μην ψάχνεις κάθε φορά να τα βρεις, βάζοντας τον άλλο σε αναμονή. Τόσο απλά! Καλή οργάνωση σημαίνει να έχεις χάρτη της περιοχής σου, τουριστικά προσπεκτούς, δικό σου τηλεφωνικό ευρετήριο με όποιο τηλέφωνο νομίζεις ότι είναι χρήσιμο, λειτουργικό φαρμακείο, μέσα προστασίας κ.α. Επομένως, όταν σου ζητήσουν κάτι και δεν το έχεις, όχι μόνο φρόντισε να το βρεις εκείνη τη στιγμή, αλλά προνόησε να το έχεις και για τον επόμενο που θα σου το ζητήσει.

Ας ολοκληρώσουμε τις σκέψεις μας γύρω από την καλή οργάνωση, με ένα απλό πείραμα που σε καλούμε να κάνεις Βάλε δίπλα στο τηλέφωνο σου χαρτί και μολύβι και υποχρέωσε τους συνεργάτες σου να σου δίνουν γραπτώς κάθε τηλεφωνικά μήνυμα. Παρακολούθησε για ένα μήνα πόσο αποτελεσματική είναι αυτή η ελάχιστη γραπτή επικοινωνία σε σχέση με τα προφορικά μηνύματα, τύπου: "Α, ξέχασα να σου πω, σε πήρε και ο τάδε".

Ακολούθως, αγόρασε από το χαρτοπωλείο ένα σετ αυτοκόλλητα έντυπα λήψης τηλεφωνικών μηνυμάτων και παρακολούθησε τα μηνύματα τον επόμενο μήνα. Σύγκρινε τ' αποτελέσματα και βγάλε τα δικά σου συμπεράσματα.

Αναφέραμε πιο πάνω την ανάγκη για άμεση και αποτελεσματική αντιμετώπιση των δυσάρεστων καταστάσεων. Η έννοια της αμεσότητας είναι αυτονόητη, διότι εάν για παράδειγμα έρθει κάποιος για διακοπές δύο εβδομάδων και το πρόβλημά του λυθεί την παραμονή της αναχώρησής του, δεν μπορούμε να θεωρούμε ότι το λύσαμε ουσιαστικά.

Έχει μεγάλη σημασία να διαπιστώσει ο τουρίστας την επιθυμία μας να λύσουμε το πρόβλημά του, ιδιαίτερα μάλιστα εάν αυτό έχει προκληθεί από τρίτους. Όσο κι αν φαίνεται παράξενο, αυτό αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς δείκτες ποιοτικής εξυπηρέτησης. Εδώ βέβαια φαίνεται η σημασία του να είσαι καλά πληροφορημένος και δικτυωμένος".

Κάποια μυστικά της αποτελεσματικής αντιμετώπισης που δεν πρέπει να ξεχνάς είναι τα εξής:

- ✓ Προσπάθησε να συνεκτιμήσεις όλους τους παράγοντες, προτού αποφασίσεις τι λύση

θα δώσεις.

- ✓ Να θυμάσαι ότι η λύση πρέπει να είναι σωστή στα μάτια του πελάτη και όχι στα δικά σου.
- ✓ Δώσε στο προσωπικό σου (αν όχι σε όλους, τουλάχιστον σε ορισμένους συνεργάτες σου) το δικαίωμα να αντιμετωπίζει με δική του πρωτοβουλία καταστάσεις, χωρίς να περιμένει από σένα την τελική έγκριση. Δέξου ακόμα και λάθη χειρισμού στην προσπάθεια αυτή. Υπάρχουν ξενοδοχεία και άλλες τουριστικές επιχειρήσεις που εγκρίνουν εκ των προτέρων ελεύθερη διαχείριση ορισμένων χρηματικών ποσών, στην προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων.
- ✓ Μην παρατηρείς το προσωπικό σου μπροστά σε τρίτους. Όσο κι αν σε "πνίγει" το δίκιο, οφείλεις να παρατηρείς το προσωπικό κατ' ιδίαν και με ψυχραιμία. Προσπάθησε να αποφύγεις οτιδήποτε μπορεί να προκαλέσει.
- ✓ Ένα κέρασμα, ένα χαμόγελο, ένας σωστός χειρισμός, λίγο χιούμορ μπορεί να κάνει τη νύχτα μέρα. Θα έχεις συναντήσει ασφαλώς ανθρώπους που έχουν το χάρισμα να ηρεμούν με τον τρόπο τους, τους άλλους. Προσπάθησε να τους μιμηθείς.
- ✓ Μη χρησιμοποιείς επιθετικές κινήσεις των χεριών σου, όπως το κούνημα του δακτύλου (όπως μας έκανε συχνά πυκνά ο δάσκαλος στο σχολείο). Απεναντίας, χρησιμοποίησε συνειδητά φιλικές και κατευναστικές κινήσεις, όπως τη χειρονομία με την ανοικτή παλάμη, με την οποία καλούμε κάποιον φίλο να περάσει μέσα στο σπίτι μας.
- ✓ Βγάλε συμπεράσματα για το μέλλον.

Ας δούμε τώρα κάποιες γενικές και ειδικές πηγές αμηχανίας, παραπόνων και εκνευρισμού για τους τουρίστες, σε τυχαία απαρίθμηση:

- ◆ καθυστερήσεις ή αραιή εκτέλεση δρομολογίων
- ◆ προβλήματα επικοινωνίας λόγω ξένης γλώσσας
- ◆ θέματα ασφάλειας, ιδιαίτερα από πυρκαγιά
- ◆ θέματα υγιεινής, ιδιαίτερα σε θέματα διατροφής
- ◆ θέματα καθαριότητας, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τους χώρους ατομικής υγιεινής δυσκολίες που πηγάζουν από τη συμπεριφορά άλλων τουριστών
- ◆ ελλείψεις στα καταλύματα ή διαφορές μεταξύ των αναμενόμενων και των προσφερόμενων υπηρεσιών.
- ◆ η συμπεριφορά του προσωπικού
- ◆ η διαφορετικού είδους τροφή, τα διαφορετικά ήθη κι έθιμα

- ◆ οικονομικής φύσης δυσκολίες
- ◆ ο καιρός
- ◆ απεργίες
- ◆ ενοχλήσεις από επαίτες και υπαίθριους πωλητές
- ◆ το επίπεδο ξενάγησης και η μη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας.

Θα πρέπει επίσης να υπογραμμίσουμε ότι η καταγωγή του ξένου τουρίστα επηρεάζει την οπτική γωνία από την οποία κρίνει τα τεκταινόμενα στον τουριστικό χώρο. Πέρα από κλισιέ και στερεότυπα, προσπάθησε να καταλάβεις καλύτερα αυτή την εθνική οπτική γωνία, ιδιαίτερα μάλιστα αν εξυπηρετείς τακτικά συγκεκριμένες εθνότητες. Εδώ η παρατηρητικότητα και η εμπειρία σου είναι οι καλύτεροι οδηγοί.

Τελειώνοντας, να υπογραμμίσουμε για ακόμα μία φορά ότι σε αντίθεση με τα βιομηχανικά προϊόντα, όπου η ποιότητα μπορεί να έχει αντικειμενικά χαρακτηριστικά, στο χώρο της τουριστικής βιομηχανίας μόνο ένα μικρό μέρος που αναφέρεται στις εγκαταστάσεις, στον εξοπλισμό και στην εν γένει παρουσίαση μπορεί να έχει αντικειμενικά ποιοτικά κριτήρια. Στο μεγαλύτερο μέρος η ύπαρξη ποιότητας στην παροχή τουριστικών υπηρεσιών σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση ή μη του τουρίστα τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή των διακοπών του. Η προσέγγιση αυτή κάνει το τουριστικό προϊόν πιο ευπαθές και περικλείει όχι μόνο υποκειμενικά στοιχεία αλλά και παράγοντες που δύσκολα επηρεάζονται από εμάς. Όμως, η πραγματικότητα αυτή κάθε άλλο παρά άλλοθι μπορεί να δώσει στο να μην εφαρμόζουμε συγκεκριμένα μέτρα ποιότητας.

Ας επαναλάβουμε, τέλος, ότι όσο ανεβαίνει το βιοτικό επίπεδο τόσο αυξάνονται και οι απαιτήσεις των τουριστών, που δεν θέλουν την περίοδο των διακοπών τους να στερηθούν κάποιες συνήθειές τους. Έτσι, λοιπόν, προετοιμάσου όσο πιο γρήγορα γίνεται για δορυφορικές και συνδρομητικές τηλεοπτικές συνδέσεις, για υπηρεσίες Internet και, γιατί όχι, ακόμα και για μπάνια Jacuzzi!

Θα θέλαμε, συνοψίζοντας, να αναφέρουμε επιγραμματικά ότι η ποιότητα πρέπει να ξεκινά από το μυαλό του επιχειρηματία και να καταλήγει σε συγκεκριμένες πράξεις ή έργα. Αν δεν υπάρχει ποιότητα σκέψης και συμπεριφοράς, δεν μπορεί να υπάρχει άλλου είδους ποιότητα.

*Αν δεν είσαι διατεθειμένος να δώσεις ένα κομμάτι του καλού εαυτού σου, καλύτερα ξέχασε το χώρο του τουρισμού. Μόνο κακό θα κάνεις!*

Μετά από αυτή την ανάλυση των 3 παραγόντων αντιλαμβανόμαστε τον σπουδαίο ρόλο που παίζουν στις τουριστικές επιχειρήσεις. Οι ανθρώπινες και εργασιακές σχέσεις είναι ένας από τους θεμέλιους λίθους για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς προσεγγίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα που είναι εκείνος που θα επιφέρει την βελτίωση ή την χειροτέρευση της ποιότητας του τουρισμού. Παρακάτω θα προσπαθήσουμε να συσχετίσουμε τις ανθρώπινες και τις εργασιακές σχέσεις με ένα τρόπο συγκριτικό για να μπορέσουμε να εντοπίσουμε το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον ώστε να παρέχουμε την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση σε κάθε τουριστική επιχείρηση είτε έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες (ξενοδοχεία, εστιατόρια, έκδοση εισιτηρίων, τμήματα υποδοχής πελατών ταξιδιωτικών πρακτορείων, εταιρίες λεωφορείων, πωλητές τουριστικού προϊόντος) είτε σε έμμεση επαφή (τα γραφεία που βρίσκονται πίσω από την τελική επαφή του πελάτη με εκπρόσωπο της κάθε τουριστικής επιχείρησης που σκοπό έχουν την σωστή οργάνωση των τουριστικών υπηρεσιών). Η έμμεση επαφή είναι ίσως και η πιο σημαντική καθώς από εκείνη εξαρτάται, όπως προαναφέραμε, όλη η σωστή οργάνωση για να έχουμε μπροστά μας ένα ικανοποιημένο πελάτη στον οποίο θα μπορέσουμε να προσφέρουμε την μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση και θα μπορέσουμε να αντιμετωπίσουμε με επιτυχία όλα τα τυχόν προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν.

## **4. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Οι ανθρώπινες και οι εργασιακές σχέσεις έχουν σαν κοινό παρονομαστή την εργασία. Αναπτύσσονται μέσα στην εργασία και έχουν σαν βάση τον άνθρωπο. Η σωστή λειτουργία του ενός δεν συνεπάγεται και την σωστή λειτουργία του άλλου. Οι δύο αυτές έννοιες συνθέτουν ένα κοινό περιβάλλον εργασίας μέσα στο οποίο αναπτύσσονται.

Το ιδανικότερο πλαίσιο για την σωστή και ποιοτική λειτουργία μιας επιχείρησης είναι η άριστη λειτουργία τόσο των εργασιακών όσο και των ανθρωπίνων σχέσεων πράγμα το οποίο δυστυχώς δεν είναι εφικτό. Για να το απλουστεύσουμε δεν μπορείς να έχεις «κολλητό» σου τον διευθυντή και ταυτόχρονα να δέχεσαι διαταγές από εκείνον γιατί κάποια στιγμή θα επέλθει σύγχυση είτε λόγω φόρτου εργασίας που θα σου ζητήσει κάτι με ποιο έντονο ύφος λόγω θέσης και λόγω πίεσης ή ακόμα και σε περίπτωση λάθους όπου μπορεί να σου κάνει μια παρατήρηση ή ακόμα και να φτάσει στο σημείο της απόλυσης.

Για να συνυπάρξουν αρμονικά οι 2 σχέσεις δεν πρέπει να υπάρχουν σημεία υπερβολής σε καμία από τις δύο. Εκεί που ξεκινάνε να μπλέκονται οι ανθρώπινες σχέσεις με τις εργασιακές ξεκινάνε τα προβλήματα.

### **4.1 Τουριστικές επιχειρήσεις**

Οι τουριστικές επιχειρήσεις, αναλόγως το μέγεθος της επιχείρησης, δίνουν διαφορετικό βάρος στις ανθρώπινες και τις εργασιακές σχέσεις. Οι μεγάλες επιχειρήσεις (Ξενοδοχεία όπως Hilton, Grand Bretagne, οι αλυσίδα ξενοδοχείων Grecotel και Divani, και ταξιδιωτικές εταιρίες όπως TUI HELLAS) δίνουν μεγάλο βάρος στις εργασιακές και ανθρώπινες σχέσεις καθώς έχουν και ολόκληρο τμήμα για να τα διαχειρίζεται. Βέβαια, το τμήμα προσωπικού δεν μπορεί να ελέγχει όλη την ώρα ούτε μπορεί να είναι πάνω από τον καθένα στον εργασιακό του χώρο και να βλέπει πως συνεργάζεται με τους συναδέλφους του, τι σχέσεις δημιουργεί και πως αντιδρά. Γι' αυτό και οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι συνήθως απρόσωπες λόγω και του ότι χωρίζονται σε πολλά διαφορετικά τμήματα. Ας πάρουμε ανάλογα με το μέγεθος την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά, χωρίζοντας τις επιχειρήσεις σε μεγάλες και μικρές και να δούμε πως επηρεάζονται ανάλογα το μέγεθος οι εργασιακές και οι ανθρώπινες σχέσεις.

#### **Μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις**

Οι εργασιακές σχέσεις στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις είναι αυστηρά

επαγγελματικές. Οι ακολουθούνται όλες οι διαδικασίες κατά γράμμα όπως προσλήψεις, μισθοί, αποζημιώσεις, επιδόματα, απολύσεις, προαγωγές κ.λπ. Υπάρχει ξεκάθαρη ιεραρχία τόσο στο σύνολο της επιχείρησης (Πρόεδρος, αντιπρόεδρος, γενικός διευθυντής κ.λπ.) όσο και στα επιμέρους τμήματα (Τμηματάρχες, Διευθυντές ορόφων, προϊστάμενοι κ.λπ.).

Υπάρχουν τηρούμενα ωράρια αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις αν κρίνεται αναγκαίο και βάρδιες υπερωριών. Με μια ματιά τέτοιου είδους επιχειρήσεις βασίζονται στην αυτοματοποίηση των περισσότερων ενεργειών και έτσι αποφεύγονται τα επιπόλαια λάθη. Οι εργασιακές σχέσεις βρίσκουν σε αυτές τις περιπτώσεις πλήρη εφαρμογή τις περισσότερες φορές όσον αφορά το μοντέλο του προϊσταμένου (που αναφέραμε στο πρώτο κεφάλαιο), τις σχέσεις μεταξύ διευθυντή και υφισταμένων, τις σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων, την εμφάνισή τους κ.λπ.

Οι ανθρώπινες σχέσεις σε τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις είναι σχεδόν ανύπαρκτες. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν μόνο τις εργασιακές σχέσεις με αποτέλεσμα να μην γνωρίζονται μεταξύ τους και αυτό να δυσκολεύει έν μέρει το έργο τους. Στην σημερινή εποχή οι μεγάλες επιχειρήσεις δείχνουν να το έχουν κατανοήσει αυτό σε ένα μεγάλο ποσοστό και γι' αυτό διοργανώνουν δραστηριότητες για τους εργαζόμενους που σκοπό έχουν την σύσφιξη των μεταξύ τους ανθρωπίνων σχέσεων και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ομαλότερη και σωστότερη διεξαγωγή της εργασίας.

#### Μικρές και οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις

Μιλάμε κυρίως για επιχειρήσεις τοπικού χαρακτήρα που δρουν σε ένα μικρό πεδίο. Οι εργασιακές σχέσεις σε αυτές τις επιχειρήσεις υπάρχουν όσον αφορούν τα πλαίσια τα νομοθετικά. Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις όπου μπορεί να μην υπάρχει πρόσληψη ενός εργαζομένου ή η μισθοδοσία να μην τηρείται με βάση τους νόμους αλλά λόγω των καλών συνθηκών ή άλλων πλεονεκτημάτων οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι. Η ιεραρχία διακρίνεται μόνο σε ορισμένα σημεία της επιχείρησης (ιδιοκτήτης-πρόεδρος της επιχείρησης, διευθυντής, γραμματέας κ.λπ.) ενώ μπορεί να υπάρχουν από ελάχιστα έως καθόλου τμήματα. Όλοι κάνουν τα πάντα.

Εξαιτίας του μικρού αριθμού προσωπικού και του ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρες αρμοδιότητες στον καθένα οι εργαζόμενοι έρχονται πιο κοντά και γνωρίζουν ο ένας τον άλλο. Στις οικογενειακές επιχειρήσεις βέβαια αυτό είναι δεδομένο. Οι ανθρώπινες σχέσεις σε αυτές τις περιπτώσεις καλύπτουν το κενό που μπορεί να αφήνουν οι εργασιακές σχέσεις καθώς οι δεσμοί που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων βοηθούν στην ομαλή διεξαγωγή της



εργασίας.

Σε αντίθετη βέβαια περίπτωση, αυξάνεται ο αριθμός των λαθών και τότε είναι δύσκολη η επιβολή κυρώσεων και συνήθως την πληρώνουν οι πιο νέοι και άπειροι.

Οι μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές έχουν ένα σταθερό ρυθμό ανάπτυξης και κέρδους. Οι εργασιακές σχέσεις σε αυτές τις επιχειρήσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο ώστε να διατηρείται αυξητικός ανά χρόνο ο ρυθμός αυτός. Οι ανθρώπινες σχέσεις τις βοηθάνε να ελέγχουν τις εργασιακές σχέσεις ώστε να μην απομακρύνονται από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις επειδή αρκετές φορές κυρίως λόγω γνώσεων αγνοούν σε ένα μεγάλο κομμάτι τις εργασιακές σχέσεις στηρίζονται στις ανθρώπινες σχέσεις και στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο ρυθμός λοιπόν ανάπτυξής τους εξαρτάται καθαρά από τα άτομα που έχει μέσα η επιχείρηση και από την καλή τους συνεργασία εντός και αρκετές φορές εκτός εργασίας. Γι' αυτό δεν είναι σίγουρο ότι μια μικρή τουριστική επιχείρηση που σε π.χ. ένα χρόνο είχε αύξηση κερδών 20% αλλά στηριζόταν σε εποχιακούς υπαλλήλους σε ποσοστό 50% θα έχει το ίδιο κέρδος και τον επόμενο χρόνο.

Αναλύσαμε λοιπόν την σχέση των εργασιακών και των ανθρώπινων σχέσεων σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις. Τα κέρδη και των 2 τύπων επιχειρήσεων εξαρτώνται από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που λαμβάνει τελικά ο πελάτης. Άρα τελικός σκοπός των εργασιακών και των ανθρώπινων σχέσεων είναι η καλή συνεργασία των εργαζομένων και η σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως του μεγέθους της, ώστε η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών να είναι η καλύτερη δυνατή και ο πελάτης να μας ξαναπροτιμήσει ή ακόμα και να μας προτείνει. Καταλαβαίνουμε ότι η ποιότητα έρχεται σε άμεση σχέση με τα παραπάνω και είναι ο τελικός μας στόχος.

## **5. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Η ολική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από τον άνθρωπο. Η υπηρεσία αρκετές φορές δεν είναι κάτι που μπορεί να δει ο πελάτης, είναι κάτι όμως που μπορεί να αισθανθεί. Για να πας διακοπές σε ένα εξωτικό μέρος πρέπει να κλείσεις εισιτήρια (αεροπλάνου, πλοίου κ.λπ.), να κλείσεις ξενοδοχείο, να μεταφερθείς από το αεροδρόμιο ή το λιμάνι στο ξενοδοχείο σου, να βρεις το δωμάτιό σου έτοιμο, μπορεί να θες να μετακινηθείς

οπότε θα βρεις ένα γραφείο ενοικιάσεων αυτοκινήτων ή δικύκλων, μπορεί να θες να σεις κάποια αξιοθέατα ή να κάνεις μια τοπική εκδρομή και να μπορέσεις να επιστρέψεις στην περιοχή μόνιμης διαμονής σου.

Όπως βλέπουμε όλα τα παραπάνω είναι τουριστικές επιχειρήσεις. Έχουν άμεση σχέση με τον τουρισμό, έχουν μια συγκεκριμένη ποιότητα στις υπηρεσίες του και οπωσδήποτε απασχολούν εργατικό δυναμικό. Το εργατικό δυναμικό έχει σαν άξονα τις εργασιακές και τις ανθρώπινες σχέσεις. Οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή με τους πελάτες για να τους προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες άρα αν υπάρχει σωστή συνεργασία των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων, οι εργαζόμενοι προσφέρουν ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πελάτες.

Βλέπουμε ότι όλα είναι μια αλυσίδα. Αν ένα από τα κομμάτια της σπάσει, η ολική ποιότητα επηρεάζεται αρνητικά.

## 5.1 Ανάλυση

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι εργασιακές σχέσεις τηρούνται κατά γράμμα. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένα κλίμα οργάνωσης και συνέπειας. Ο πελάτης που θα ζητήσει μια υπηρεσία είναι σίγουρος για την ποιότητα της λόγω ίσως του ονόματος της επιχείρησης ή και της καλής διαφήμισης. Η ποιότητα σε αυτή την περίπτωση μπορεί να είναι:

A) Άψογη. Ο εργαζόμενος θα προσεγγίσει τον πελάτη σαν άνθρωπο και θα κατανοήσει την επιθυμία του. Θα του προσφέρει την μέγιστη δυνατή εξυπηρέτηση και υπηρεσίες που αντιστοιχούν στην επιθυμία του ενώ θα του προτείνει και εναλλακτικές λύσεις πιο συμφέρουσες.

Συνήθως για να επιτευχθεί αυτού του είδους η εξυπηρέτηση, ο εργαζόμενος πρέπει να νιώθει πολύ όμορφα για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Οι ανθρώπινες και οι εργασιακές σχέσεις πρέπει να είναι σε πλήρη αρμονία. Είναι η ιδανική ποιότητα υπηρεσίας και εκείνη που θα επιφέρει μεγάλο κέρδος στην εταιρία. Συχνά, ενώ οι προσπάθειες επικεντρώνονται γύρω από αυτού του είδους την εξυπηρέτηση, δύσκολα φτάνει στον πελάτη.

B) Καλή. Αν οι εργασιακές σχέσεις δεν εφαρμόζονται σωστά και οι ανθρώπινες σχέσεις είναι σε καλύτερο επίπεδο, επιτυγχάνουμε σωστή προσέγγιση στον πελάτη αλλά λόγω μη σωστής οργάνωσης δεν μπορούμε να του προσφέρουμε το 100% που ζητάει, γιατί δεν ξέρουμε αν το έχουμε π.χ. ζητάει μια εκδρομή ολοήμερη αλλά τα τμήματα δεν συνεργάζονται σωστά και οι υπεύθυνοι δεν είναι στην θέση τους ή δεν υπάρχουν οπότε δεν μπορούμε να τον

εξυπηρετήσουμε εκείνη την στιγμή ή του δίνουμε λάθος τιμές ή του κανονίζουμε την εκδρομή με λάθος λεπτομέρειες.

Γ) Μέτρια. Οι εργασιακές σχέσεις είναι πολύ καλές αλλά οι ανθρώπινες υστερούν σημαντικά λόγω διαφωνιών ή διαμάχης ή κόντρας όχι σε επίπεδο ανταγωνισμού, που είναι θεμιτό, αλλά σε προσωπικό επίπεδο με άλλους συναδέλφους ή με προϊσταμένους. Η προσέγγιση στον πελάτη δεν είναι σωστή (απότομη, λιγόλογη, δεν τον αφήνουμε να ολοκληρώσει την σκέψη του κ.λπ.). Ο εργαζόμενος δεν μπαίνει στον κόπο να εξυπηρετήσει τον πελάτη ή να του εξηγήσει σωστά αυτά που του παρέχει λόγω της κακής ψυχολογίας. Ο τρόπος σκέψης του είναι «Σιγά μην κάτσω να σκάσω! Εγώ θα τα πάρω; Ο μισθός μου ίδιος θα είναι. Και σιγά μην πιάσω το bonus. Αφού και να το πιάσω, ο τάδε θα το πάρει.» Καταλαβαίνουμε εδώ την σημασία ύπαρξης ανθρωπίνων σχέσεων έστω και λίγο για να υπάρχει καλό κλίμα μέσα στην εργασία και να αποφεύγονται τέτοιου είδους σκέψης. Δυστυχώς όμως αρκετές επιχειρήσεις λειτουργούν έτσι με αποτέλεσμα ενώ θα μπορούσαν να έχουν μεγαλύτερα κέρδη να αρκούνται στα λίγα και σίγουρα προκειμένου να επέμβουν και να διορθώσουν τέτοιου είδους συμπεριφορές.

Ο πελάτης θα μείνει εν μέρει ευχαριστημένος αλλά μπορεί να πρώτον να μην επιλέξει την ποιότητα της δικής μας επιχείρησης αλλά να προτιμήσει κάποια καλύτερη ή να επιλέξει την δική μας και να βγει δυσαρεστημένος λόγω λαθών και ατελειών.

Στις μεγάλες επιχειρήσεις το καλό είναι ότι ακριβώς επειδή υπάρχουν σίγουρα εργασιακές σχέσεις και είτε λίγο είτε πολύ και οι ανθρώπινες δύσκολα θα συναντήσουμε την τέταρτη μορφή ποιότητας που θα συναντήσουμε σε μικρές επιχειρήσεις λόγω μεγάλης έλλειψης ή τον εργασιακών ή των ανθρωπίνων σχέσεων.

Δ) Κακή. Αφορά κυρίως τις μικρές επιχειρήσεις. Επικρατεί το χάος! Παντελής έλλειψη εργασιακών σχέσεων και ανθρώπινες σχέσεις ελάχιστες. Ο πελάτης περιμένει αιώνες να εξυπηρετηθεί ή γίνεται μπαλάκι δεξιά και αριστερά για το ποιος είναι υπεύθυνος σε αυτά που ζητάει. Κανείς δεν παίρνει την ευθύνη για κάτι σημαντικό ή ο εργαζόμενος προσπαθεί να βλάψει τον συνάδελφο με θεμιτά και αθέμιτα προκειμένου, σε περίπτωση προμήθειας, να πάρει ένα ποσοστό αύξησης στον μισθό. Ο πελάτης φυσικά, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων, φεύγει τρέχοντας.

Όπως καταλαβαίνουμε η τελευταία μορφή ποιότητας είναι σπάνια και δεν εξασφαλίζει την βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επίσης, οι μικρές επιχειρήσεις, μπορούν να πετύχουν την πρώτη ποιότητα πολύ ευκολότερα από τις μεγάλες λόγω της μεγάλης ανάπτυξης ανθρωπίνων

σχέσεων που μπορούν να δημιουργηθούν. Η σύνηθες μορφές ποιότητας είναι η δεύτερη και η τρίτη.

## **6.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ**

Σαν παράδειγμα των παραπάνω, υπάρχει η προσωπική μου εμπειρία στην τουριστική – ταξιδιωτική επιχείρηση TUI HELLAS.

Οι εργασιακές σχέσεις όπως αναφέραμε και παραπάνω, λόγω του μεγέθους της επιχείρησης βρίσκουν μεγάλη εφαρμογή. Υπήρχαν 4 όροφοι με διαφορετικό κομμάτι δράσης ο κάθε όροφος και χωρισμένοι σε επιμέρους τμήματα. Ένας όροφος ήταν το TQ3, το ticketing department της TUI HELLAS, ένας όροφος το λογιστήριο, ένας οι διοικητικές υπηρεσίες και ο τελευταίος όροφος το τμήμα incoming.

Σε άμεση επαφή με πελάτες ερχόντουσαν το τμήμα ticketing και το τμήμα incoming. Στο πρώτο, οι εργασιακές σχέσεις είχαν πλήρη εφαρμογή. Υπήρχε όλη η δυνατή οργάνωση και όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν τις εργασιακές σχέσεις. Οι ανθρώπινες σχέσεις ήταν σε ιδιαίτερα καλό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι είχαν δημιουργήσει ένα κλίμα συναδελφικότητας και ευημερίας που σαν αποτέλεσμα είχε την πολύ καλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ακόμα και σε περίπτωση λάθους είτε του πελάτη είτε του υπαλλήλου, υπήρχε μια αλληλοκάλυψη που το λάθος τις περισσότερες φορές γινόταν ελάχιστα αντιληπτό. Το τμήμα αυτό ήταν ένα παράδειγμα σωστής λειτουργίας ενός τμήματος ticketing.

Στο τμήμα incoming γινόταν επίσης αντιληπτή η επέμβαση των εργασιακών σχέσεων. Η τμηματοποίηση γινόταν και μέσα στο χώρο του τμήματος ενώ οι εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους και με τους προϊσταμένους ήταν αρκετά καλή. Η παρουσία του Διευθυντή του τμήματος δεν ήταν υποδειγματική και οι σχέσεις του με τους υφισταμένους ήταν μόνο για επίπληξη. Ασχολιόταν συνεχώς με θέματα εκτός επιχείρησης και άφηνε πρωτοβουλίες στους προϊσταμένους. Τα επιμέρους τμήματα λειτουργούσαν μέχρι το σημείο αρμοδιότητάς τους και δεν διευκόλυναν το ένα το άλλο σε φόρτο εργασίας ή σε περιπτώσεις λάθους. Οι ανθρώπινες σχέσεις παρ' όλ' αυτά που είχαν διαμορφωθεί, όχι τόσο ομαδικά αλλά μεμονωμένα ο καθένας, διευκόλυναν τις καταστάσεις αλλά η ποιότητα παροχής των υπηρεσιών που είχε αντίκτυπο από όλους στο τμήμα υποδοχής των πελατών μπορώ να πω ότι ήταν καλή ως μέτρια. Αυτό το αντιλαμβανόμαστε και από τα τις επιστολές διαμαρτυρίας που λαμβάναμε και που ήταν σχετικά αρκετές.

## **7.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Σύμφωνα με το παραπάνω παράδειγμα που είναι ένα αντικειμενικό δείγμα λειτουργίας μιας μεγάλης τουριστικής επιχείρησης αλλά και με τις αναλύσεις των όρων εργασιακές σχέσεις, ανθρώπινες σχέσεις, ποιότητα, σχέση εργασιακών και ανθρωπίνων σχέσεων καταλαβαίνουμε πόσο μεγάλη σημασία παίζουν στην παροχή ποιότητας στις υπηρεσίες των τουριστικών επιχειρήσεων. Από τη στιγμή που καταλύτης για τις τουριστικές υπηρεσίες είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, είναι σχεδόν δεδομένο ότι για την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση θεμέλιος λίθος είναι η αρμονική λειτουργία τόσο των εργασιακών σχέσεων με τις ανθρώπινες όσο και των ανθρωπίνων με τις εργασιακές.

Αυτά τα δύο στοιχεία προσθέτουν οργάνωση, ηρεμία, κλίμα συνεργασίας, σιγουριά στον εργαζόμενο όταν εφαρμόζονται και τα δύο σωστά. Για να συνεργαστούν αυτά τα δύο και να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα χρειάζεται ένα ολόκληρο τμήμα για να επιβλέπει και να διορθώνει είτε την μη σωστή λειτουργία τους είτε την υπερβολή τους. Αν επιτευχθεί κάτι τέτοιο τότε η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις τουριστικές επιχειρήσεις θα εκτοξευτεί στα ύψη.

Δυστυχώς, ελάχιστες επιχειρήσεις δείχνουν να το έχουν αντιληφθεί αυτό και σε συνδυασμό με την κακή αξιοποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος βλέπουμε την χώρα μας, που είναι αμιγώς τουριστική, να μην μπορεί να συγκριθεί με χώρες με χειρότερο τουριστικό προϊόν απ' το δικό μας με καλύτερη και **ποιοτικότερη** όμως εξυπηρέτηση και παροχή τουριστικών υπηρεσιών.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## Η επικοινωνία Διευθυντή και εργαζομένου

Οι διευθύνοντες μια επιχείρηση ασταμάτητα στέλνουν μηνύματα στους εργαζόμενους, ακόμη κι όταν δεν κάνουν καμία ενέργεια. Όταν συναντώνται δύο άνθρωποι και ο ένας δεν χαιρετά τον άλλο, στην πραγματικότητα του στέλνει ένα μήνυμα.

Τα μηνύματα αυτά άλλοτε είναι εκούσια και άλλοτε ακούσια. Τα ακούσια μηνύματα κρύβουν ένα σημαντικό βαθμό επικινδυνότητας, διότι διαμορφώνουν ανεξέλεγκτες εργασιακές σχέσεις.

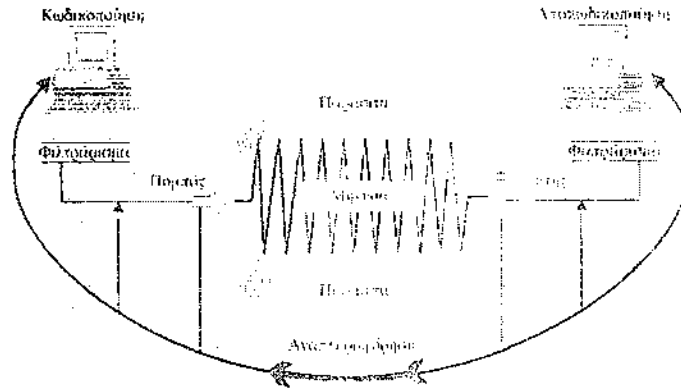
Η επικοινωνία διευθυντή και εργαζομένων αποτελεί μια συγκεκριμένη διαδικασία, που επαναλαμβάνεται με τον ίδιο τρόπο για διαφορετικά μηνύματα. Ο πομπός του μηνύματος κωδικοποιεί το μήνυμα στη γλώσσα κι επιλέγει τον τρόπο μετάδοσής του, το φιλτράρει ανάλογα με τις συνθήκες και το χαρακτήρα του και το αποστέλλει. Το μήνυμα κινδυνεύει ν' αλλοιωθεί από διαφόρων ειδών παράσιτα, όπως η κακή ακουστική του χώρου ή άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Το μήνυμα λαμβάνεται από το δέκτη, ο οποίος το φιλτράρει ανάλογα με την κατάσταση που βρίσκεται κι ανάλογα με το χαρακτήρα του και στη συνέχεια το αποκωδικοποιεί. Η διαδικασία αυτή αποδεικνύει τις δυσκολίες που υπάρχουν για να φθάσει ένα μήνυμα στη μορφή που πρωτοδιαμορφώθηκε, όπως φαίνεται και στο σχήμα 2.

Η τουριστική βιομηχανία χαρακτηρίζεται από ασάφεια αφού υπάρχουν σε αυτήν πολλές εργασίες, που το αποτέλεσμά τους κρίνεται υποκειμενικά. Στο ξενοδοχείο, ο υπάλληλος υποδοχής που μιλά στον πελάτη και κοιτάζει σε άλλο σημείο, δείχνει ότι δεν ενδιαφέρεται για την εργασία του. Σε συνθήκες που τα πρότυπα είναι υποκειμενικά, οι διευθυντές προσπαθούν να ξεπεράσουν αυτή την υποκειμενικότητα βελτιώνοντας τις τυπικές μεθόδους ελέγχου. Το πρόβλημα είναι ότι αυτές ποτέ δεν μπορούν να είναι απόλυτα επιτυχημένες, διότι δεν υπάρχει καμία αποτελεσματική μέθοδος ελέγχου της σκέψης. Αυτό που πρέπει να συνειδητοποιήσει ο διευθυντής είναι ότι τα μόνα αποτελεσματικά όπλα είναι προσωπικά. Ο παραδειγματισμός και η προσεκτική παρακολούθηση με στόχο την επίτευξη κοινού συστήματος αξιών για το χώρο της εργασίας, είναι μια κίνηση που μπορεί να οδηγήσει σε σχέση εμπιστοσύνης.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν την ανάγκη του προσωπικού ενδιαφέροντος των εργαζομένων για την ποιοτική εξασφάλιση του προϊόντος τους και αυτό δεν επιτυγχάνεται με γραφειοκρατικές μεθόδους διοίκησης και τυπικούς έλεγχους. Στην τουριστική βιομηχανία απαιτείται διαφορετική οριοθέτηση της εργασίας, στην οποία να διευκολύνεται η ανάληψη πρωτοβουλίας.

Ο έλεγχος απαιτεί προτυποποίηση, η οποία έτσι κι αλλιώς αποδεικνύεται ασαφής στον τουριστικό κλάδο, ενώ ταυτόχρονα περιορίζει το πεδίο αρμοδιοτήτων κάθε εργασίας. Στην περίπτωση αυτή, η διεύθυνση θα προσπαθήσει να καθορίσει την εργασία και να επιβάλει

πρότυπα, χρησιμοποιώντας εγχειρίδια διαδικασιών, εκπαίδευση, αναφορές εργασίας και κίνητρα. Η τεχνολογία επιτρέπει στη διεύθυνση να αναπτύξει εύκολα τυπικό έλεγχο, ο οποίος όμως περιορίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων και υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες η διαδικασία αυτή



Σχήμα 2. Επικοινωνία

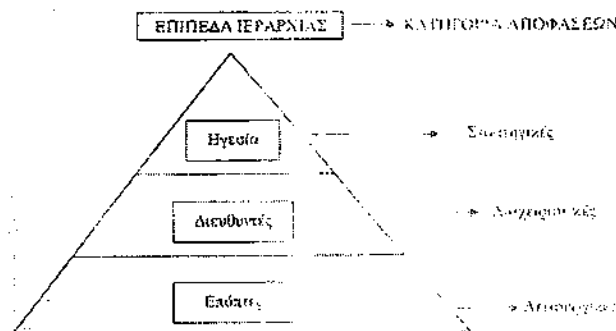
να συγκρουστεί με τις απαιτήσεις των τουριστών, με τη λογική του ότι ο τουρισμός είναι μια κατ' εξοχήν κοινωνική δραστηριότητα, η οποία υποβαθμίζεται σ' ένα κοινωνικά περιορισμένο περιβάλλον.

Στο σημείο αυτό η διοίκηση πρέπει να επιλέξει το μίγμα των παρακάτω στοιχείων:

- ✓ Να δώσει προτεραιότητα στον αυστηρό έλεγχο.
- ✓ Να δώσει προτεραιότητα στις ικανότητες των εργαζομένων.
- ✓ Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των εργαζομένων.
- ✓ Να δώσει προτεραιότητα στις διαθέσεις των πελατών.

Οι πρώτες τρεις πιέσεις αφορούν σ' όλες τις εργασίες. Η τέταρτη αφορά αποκλειστικά σ' αυτούς που παρέχουν υπηρεσίες. Οι προσωπικές υπηρεσίες που χαρακτηρίζουν το τουριστικό προϊόν βλάπτονται σημαντικά από τον υπερβολικό έλεγχο.

Η διεύθυνση της επιχείρησης πρέπει να λειτουργεί αποκεντρωτικά, αναθέτοντας το έργο λήψης διαχειριστικών αποφάσεων στις μεσαίες βαθμίδες της ιεραρχίας και τις λειτουργικές αποφάσεις στις κατώτερες, όπως φαίνεται στο σχήμα 3.



Σχήμα 3. Επίπεδα ιεραρχίας



## **Management Ολικής ποιότητας**

Η σύγχρονη οικονομική δραστηριότητα έχει αποδείξει, ότι η πραγματοποίηση κέρδους (ή έστω πλεονασματικού αποτελέσματος μη χρηματικού) είναι αποτέλεσμα πολλών στοιχείων, μεταξύ των οποίων ουσιαστικό ή ίσως και πρωταρχικό ρόλο, έχουν η ποιότητα και οι προσπάθειες για την βελτίωση της και η παραγωγικότητα με όλη την φιλοσοφία ενεργειών για την άνοδό της.

Η παρουσία θεμιτών πλεονασματικών αποτελεσμάτων (χρηματικών ή μη) είναι απολύτως σωστή επιδίωξη. Χωρίς αυτά οι οικονομικές μονάδες δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την επιβίωσή τους με παράλληλη οικονομική απασχόληση των εργαζομένων σε αυτές. Αν δεν υπάρχει το θεμιτό κέρδος οι οικονομικές μονάδες δεν είναι σε θέση να αποζημιώνουν τις προσφερόμενες σ' αυτές υπηρεσίες, από μακροχρόνια άποψη ούτε να καλύπτουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας και άλλες ανάγκες του ήρωσωπικού τους.

Βασικός αντικειμενικός στόχος είναι να πραγματοποιηθούν θετικά οικονομικά αποτελέσματα και να αντιμετωπίζεται ουσιαστικά ο οικονομικός ανταγωνισμός. Παράλληλα, πρέπει να καταβάλλονται προσπάθειες να μην αυξάνεται υπερβολικά το κόστος και η τιμή των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Για την επιτυχία αυτών των προσπαθειών η επιστήμη διέτυπωσε τα εξής "εργαλεία".

1. Μία νέα φιλοσοφία και ένα τρόπο που αποσκοπεί στην ποιότητα, δηλαδή το Management Ολικής Ποιότητας, και
2. Την ανάπτυξη στρατηγικών βελτιώσεως της παραγωγικότητας.

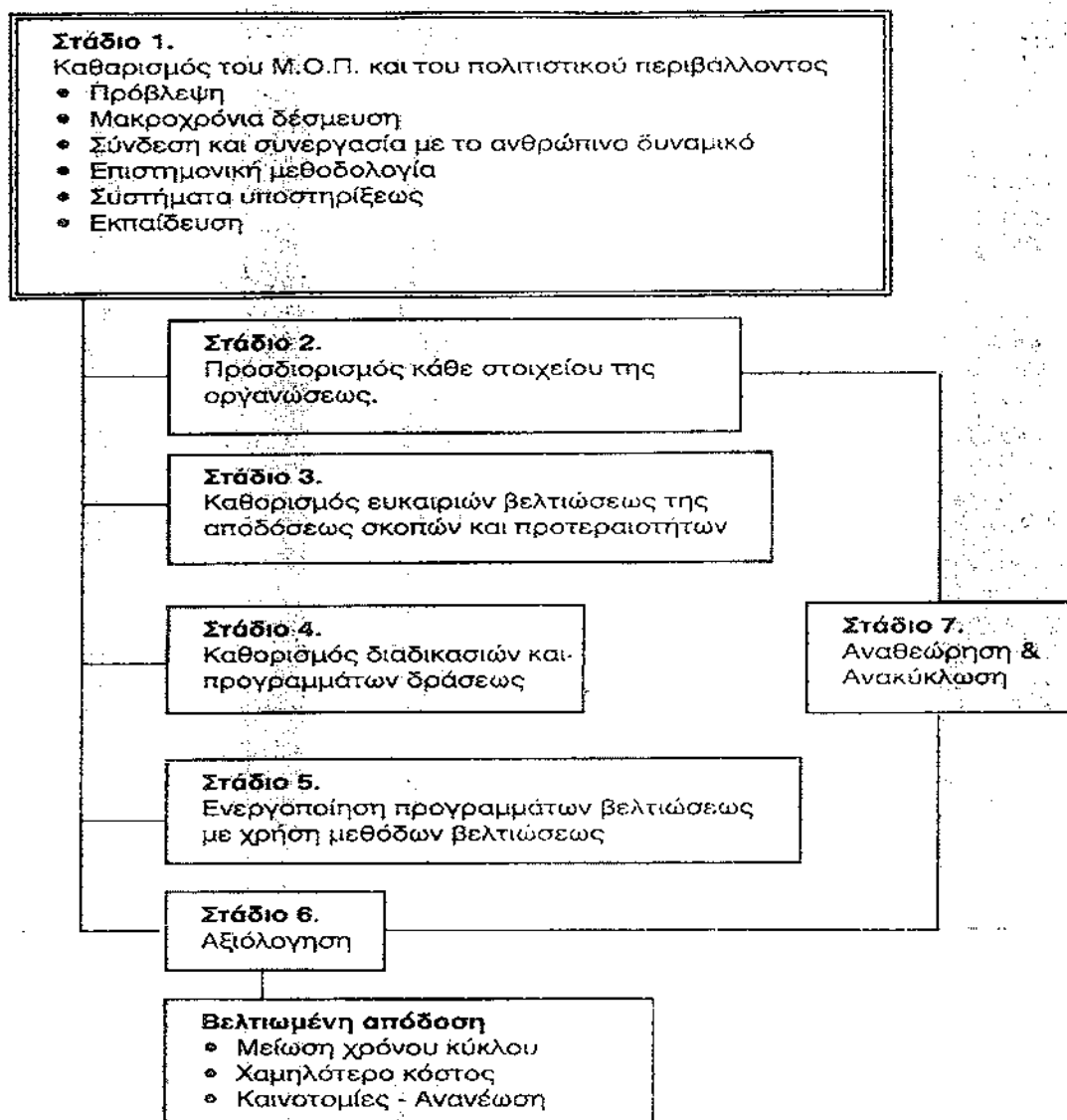
## **Η Φιλοσοφία του Management ολικής ποιότητας.**

Καθιερώθηκε στις Η.Π.Α. τον Αύγουστο 1988 ως σύνολο κανόνων ενεργειών. Ο Rob Costello ενεργοποίησε τις μέχρι τότε σχετικές εργασίες και σκέψεις διάφορων πρωτοπόρων στο θέμα αυτό.

Οι βασικές κατευθυντήριες οδηγίες που εξέδωσε τότε το Υπουργείο Αμύνης των Η.Π.Α. καθόριζαν το Μ.Ο.Π. ως μια στρατηγική για συνεχή βελτίωση της αποδόσεως σε κάθε επίπεδο και σε όλες τις περιοχές ευθύνης. Συνδυάζει βασικές τεχνικές της Οργανώσεως και Διοικήσεως (Management), υπάρχουσες προσπάθειες βελτιώσεως και εξειδικευμένα τεχνικά εργαλεία και μέσα με επιστημονική δομή και μεθοδολογία, έχοντας στόχο την συνεχή βελτίωση όλων των

διαδικασιών. Η βελτιωμένη απόδοση προορίζεται να ικανοποιήσει σκοπούς με ευρύ περιεχόμενο, όπως κόστος, ποιότητα, πρόγραμμα, ανάγκη για εκπλήρωση των καθηκόντων και καταλληλότητα. Ευρύτερος αντικειμενικός σκοπός είναι η αυξανόμενη ικανοποίηση του καταναλωτή.

Το ακόλουθο σχήμα παρουσιάζει το υπόδειγμα αναπτύξεως του Μ.Ο.Π. σε 7 στάδια. Στο στάδιο 1 η οργάνωση καθορίζει το περιβάλλον του Μ.ο.π. Στο στάδιο 2 προσδιορίζεται η αποστολή κάθε στοιχείου ή υποσυστήματος. Το στάδιο 3 καθορίζει τις ευκαιρίες βελτιώσεως της αποδόσεως. Καθιερώνεται η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Στο στάδιο 4 οι προϊστάμενοι ή οι προϊστάμενοι και οι συνεργάτες τους προσδιορίζουν τα προγράμματα βελτιώσεως και τις σχετικές ενέργειες. Στο στάδιο 5 θέτουν σε εφαρμογή τα προγράμματα με την χρήση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών. Το στάδιο 6 αναλύει την φάση της αξιολογήσεως. Κατά το στάδιο αυτό αξιολογούνται τα αποτελέσματα του κόστους, της αποτελεσματικότητας και των καινοτομιών. Κατά το στάδιο 7 δίνεται η επαναπληροφόρηση, ώστε να είναι δυνατή η συνεχής βελτίωση.



Σχήμα 4. Φιλοσοφία Μ.Ο.Π.

Μπορούμε να συναντήσουμε την έννοια του Μ.ο.π. και με άλλες ονομασίες, όπως "ηγεσία μέσω ποιότητας" (XEROX) ή έλεγχος ολικής ποιότητας κ.λπ. Ανεξαρτήτως όμως από την ονομασία που χρησιμοποιείται, η γενική ιδέα και οι μέθοδοι είναι οι ίδιες (Hunt, 1992):

Οι βελτιώσεις στην ποιότητα αυξάνουν την παραγωγικότητα και τα από αυτήν κέρδη.

- ✓ Η ποιότητα προσδιορίζεται ως προσαρμογή στις απαιτήσεις που ικανοποιούν τις ανάγκες του χρήστη.
- ✓ Η ποιότητα μετρείται με συνεχείς διαδικασίες, με βελτίωση του προϊόντος (ή της υπηρεσίας) και με ικανοποίηση του χρήστη.
- ✓ Η ποιότητα προσδιορίζεται από τον σχεδιασμό του προϊόντος.

Επιτυγχάνεται δε από αποτελεσματικούς ελέγχους της διαδικασίας.

- ✓ Χρησιμοποιούνται τεχνικές παραγωγικής διαδικασίας και ελέγχου για να αποτρέψουν τα ελαττώματα και τις στέλειες.
- ✓ Η ποιότητα είναι μέρος κάθε λειτουργίας σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του προϊόντος.
- ✓ Η διοίκηση και όλοι οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα.
- ✓ Διαμορφώνονται μακροχρόνιες σχέσεις με τους προμηθευτές υλών και υλικών και είναι προσανατολισμένες προς την ποιότητα.

Όπως έγραψε ο Barry (1991) "Το Μ.ο.π. (TQM) ή ο Έλεγχος Ολικής Ποιότητας (TQC), είναι ένα συνεχές ταξίδι και όχι ένας προορισμός. Είναι μία συστηματική στρατηγική διαδικασία για να πραγματοποιηθεί η οργανωτική τελειότητα".

### **Τα συστατικά του Management ολικής ποιότητας**

Το Μ.Ο.Π. έχει δύο βασικά συστατικά: 1) τον έλεγχο ποιότητας και 2) την ανάπτυξη της λειτουργίας ποιότητας. Ο Ιαπωνικός Οργανισμός καθορισμού βιομηχανικών προτύπων προσδιορίζει τον έλεγχο ποιότητας ως εξής: "Έλεγχος ποιότητας είναι ένα σύστημα μεθόδων παραγωγής, που παράγει με οικονομικό τρόπο προϊόντα και υπηρεσίες ποιότητας, που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Ο σύγχρονος έλεγχος ποιότητας χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους και συχνά ονομάζεται στατιστικός έλεγχος ποιότητας."

## Παράγοντες που επηρεάζουν το Ελληνικό τουριστικό προϊόν

### Υπηρεσίες

Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτό ένα τουριστικό προϊόν είναι τα πρότυπα των υπηρεσιών των τουριστικών εγκαταστάσεων.

Με εξαίρεση τα ελάχιστα σε αριθμό πολυτελή ξενοδοχεία, τα πρότυπα των υπηρεσιών στις τουριστικές εγκαταστάσεις θεωρούνται από τους ξένους τουρίστες σχετικά χαμηλού επιπέδου. Συγκεκριμένα, τα παράπονα που εξέφρασαν τουρίστες διαφόρων εθνικοτήτων που επισκέφθηκαν την Ελλάδα συνοψίζονται ως εξής:

- Παρατηρείται μία **έλλειψη συνέπειας στην ποιότητα** των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων σε τουριστικές εγκαταστάσεις της ίδιας κατηγορίας, ιδιαίτερα στους κύριους τουριστικούς προορισμούς.
- Οι μικρές οικογενειακές τουριστικές επιχειρήσεις δεν έχουν πάντα τη δυνατότητα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών τους.
- Το Ελληνικό προσωπικό που ασχολείται άμεσα ή έμμεσα με τον τουρισμό χαρακτηρίζεται από έλλειψη επαγγελματισμού και εξειδικευμένης εκπαίδευσης.

# ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ⊙ ΑΝΔΡΕΟΥ Κ., ΖΗΣΗ Ε., (1998), ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ, «ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», Πάτρα
- ⊙ ΒΑΡΟΥΦΑΚΗΣ Γ., (1987) «ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΣΤΗΝ ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ», Αθήνα:ΕΛΟΤ
- ⊙ ΒΑΡΟΥΦΑΚΗΣ Γ., (1997) «ΑΡΧΑΙΑ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ», Αθήνα:ΕΛΟΤ
- ⊙ ΒΕΝΙΕΡΗ – ΙΓΓΛΕΣΗ Μ., ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΜΑΘΗΜΑ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ», ΠΑΤΡΑ
- ⊙ ΕΛΟΤ, Ενημερωτικό Φυλλάδιο, Αθήνα 1994
- ⊙ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, Ε. Δρ., (1998,Γ'), «ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ», Αθήνα:ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ⊙ ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, Ε. Δρ. (1999), «ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ», Αθήνα:ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ⊙ ΚΑΛΟΓΗΡΟΥ, Κ. (2000, Β'), «ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ», Αθήνα:ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ⊙ ΡΟΥΠΑΣ Β., ΛΑΛΟΥΜΗΣ Δ. (1998), «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», Αθήνα:ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ⊙ ΣΙΤΑΡΑΣ Θ., ΤΖΕΝΟΣ Χ. (2004), «MARKETING ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ», Αθήνα:INTERBOOKS
- ⊙ ΥΒΕΤ - Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, Μέτρα - Σταθμά - Πρότυπα, Χθες και Σήμερα, Αθήνα 1987.
- ⊙ HOWARTH CONSULTING, ΣΕΤΕ., (1995) «ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ», Internet
- ⊙ ISO, Διάφοροι κανονισμοί

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.altavista.com](http://www.altavista.com)

[www.sete.gr](http://www.sete.gr)

[www.traveldailynews.gr](http://www.traveldailynews.gr)