

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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: « ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ, ΜΕΛΕΤΗ
ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:

ΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ
ΜΠΑΜΠΟΥΛΗ ΑΓΓΕΛΙΝΑ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:

Κος ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

“Ορισμός και γενική περιγραφή του μανάτζμεντ – ιστορική εξέλιξη.”

- 1) Ορισμός του μανάτζμεντ
- 2) Μάνατζερ
- 3) Το μανάτζμεντ επιστήμη και τέχνη
- 4) Βασικές αρχές και λειτουργία του μανάτζμεντ
- 5) Επίπεδα στο μανάτζμεντ επιχειρήσεων
- 6) Λειτουργίες του μανάτζμεντ
- 7) Δεξιότητες – ικανότητες του μανάτζερ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1°

“Στρατηγικό και ρεαλιστικό μανάτζμεντ.”

- 1) Στρατηγικό μανάτζμεντ
- 2) Ορισμός
- 3) Μονάδα στρατηγικής επιχείρησης SBO
- 4) Κατανόηση της παρούσας κατάστασης
- 5) Προβλήματα στη διατύπωση της στρατηγικής
- 6) Μοντέλο υποδειγματικών στρατηγικών του Porter
- 7) Υλοποίηση των στρατηγικών
- 8) Το ρεαλιστικό μανάτζμεντ
- 9) Κλειδί για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης
- 10) Ποιος είναι ο συνηθισμένος τρόπος διοίκησης
- 11) Παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το διευθυντικό μανάτζμεντ
- 12) Παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το συμμετοχικό μανάτζμεντ
- 13) Εφαρμογή του ρεαλιστικού μανάτζμεντ
- 14) Εφαρμόζοντας το ρεαλιστικό μανάτζμεντ για τη βελτίωση της παραγωγικότητας

- 15) Επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού
- 16) Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων
- 17) Το πρόβλημα του τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας
- 18) Τι συμβαίνει με τη «νέα γενιά» των εργαζομένων
- 19) Αξιολόγηση αποδοτικότητας των εργαζομένων
- 20) Συλλογή των στοιχείων για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας
- 21) Γνώση των προϋποθέσεων εκτέλεσης της εργασίας
- 22) Κατανόηση των στόχων της εργασίας
- 23) Συνεργασία μάντζερ και εργαζομένων
- 24) Η σχέση μάντζερ – εργαζομένου
- 25) Επιτήρηση και επιβολή πειθαρχίας
- 26) Περίληψη - Συμπεράσματα
- 27) Το ρεαλιστικό μάντζμεντ στο μέλλον
- 28) Σχέδια για την ανάπτυξη και τη συνέχεια της εταιρείας
- 29) Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού στην επιχείρηση
- 30) Προαγωγή των υπαλλήλων της εταιρείας ή πρόσληψη νέου προσωπικού;

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

“Το μάντζμεντ των ξενοδοχείων.”

- 1) Βασικές λειτουργίες του μάντζμεντ
- 2) Διάγνωση της παρούσας κατάστασης και συγκέντρωση πληροφοριών
- 3) Οι στόχοι και η σπουδαιότητά τους
- 4) Κοινωνικοί και ηθικοί στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης
- 5) Πρόβλεψη
- 6) Κατάστρωση σχεδίου και λήψης αποφάσεων
- 7) Λήψη αποφάσεων
- 8) Διαδικασία λήψης απόφασης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3°

“Οργάνωση επιχειρήσεων – ηγεσία.”

- 1) Γενικά
- 2) Οι οργανωτικές φάσεις
- 3) Οργανωτικά «εργαλεία»
- 4) Εγχειρίδια λειτουργίας τμημάτων
- 5) Περιγραφή εργασίας
- 6) Εσωτερικός κανονισμός
- 7) Διάφορα έντυπα
- 8) Διεύθυνση - Ηγεσία
- 9) Εισαγωγή
- 10) Η σχέση αντίληψης των αναγκών
- 11) Αντίληψη, Συμπεριφορά, Υποκίνηση
- 12) Θεωρία υποκίνησης
- 13) Maslow: Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών
- 14) Περί ηγεσίας
- 15) Χαρακτηριστικά του ηγέτη
- 16) Η σύνθεση της προσωπικότητας του ηγέτη
- 17) Μορφή ηγεσίας
- 18) Συμπεράσματα περί ηγεσίας
- 19) Περί ομάδας
- 20) Φάσεις σχηματισμού μιας εργατικής ομάδας
- 21) Αποτελεσματικότητα μιας εργατικής ομάδας
- 22) Δύναμη και επιρροή
- 23) Πηγές δύναμης
- 24) Συμπεράσματα – εφαρμογές στα ξενοδοχεία
- 25) Επικοινωνία
- 26) Εμπόδια στην επικοινωνία
- 27) Μελέτη περιπτώσεων
- 28) Marketing plan

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Το μάνατζμεντ είναι ένας όρος που καθιερώνεται από τη στιγμή που τα άτομα καταρτίζουν κοινωνικές ομάδες. Η ομαδική συνύπαρξη και συνεργασία τόσο σε μικρές όσο και ευρύτερες ομάδες, όπως οικογένεια, οργανισμοί ή επιχειρήσεις, ανέδειξαν το μάνατζμεντ σε αρχή πρωταρχικής σημασίας.

Ο Paul Hersey και ο Kenneth Blanchard ορίζουν το μάνατζμεντ σαν « μία εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και δια μέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών ενός οργανισμού.» Ο Richard Daft ορίζει το μάνατζμεντ σαν την «εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού μέσω προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των πηγών του οργανισμού.» Ο Griffin ορίζει το μάνατζμεντ σαν ένα σύνολο δραστηριοτήτων που έχουν σαν στόχο να εκπληρώσουν τους σκοπούς του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Το πόσο καλά αυτές οι δραστηριότητες πραγματοποιούνται αποτελεί και το μέτρο της διοικητικής επιτυχίας. Υπάρχει βέβαια διαφορά μεταξύ του μάνατζμεντ και της ηγεσίας (leadership). Η ηγεσία είναι ευρύτερη έννοια από το μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ είναι μία ειδική μορφή εργασίας με τη βοήθεια της οποίας πραγματοποιούνται οι σκοποί του οργανισμού. Η λέξη διοίκηση (administration) είναι μία άλλη λέξη για το μάνατζμεντ που χρησιμοποιείται για τα σχολεία, δημόσιους οργανισμούς και νοσοκομεία.

Το μάνατζμεντ γενικά είναι μία τέχνη και μία επιστήμη. Τέλος το μάνατζμεντ είναι μια κοινωνική διαδικασία «κοινωνική» γιατί λαμβάνει υπ' όψη τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων και «διαδικασία» γιατί αποτελεί από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών που πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι.

Μάνατζερ

Ο μάνατζερ είναι ένα άτομο που καθοδηγεί τις δραστηριότητες των άλλων με στόχο την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Είναι δηλαδή το άτομο που είναι υπεύθυνο να διεκπεραιώνει τις διαδικασίες του μάνατζμεντ.

Οι μάνατζερ έχουν διάφορους ρόλους να επιτελέσουν, γι' αυτό και πρέπει να είναι πάντοτε έτοιμοι να δίνουν απαντήσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Οι μάνατζερ εργάζονται κάτω από τη συνεχή πίεση, με πολλά προβλήματα και με την υποχρέωση να εκπληρώνουν ένα μεγάλο εύρος καθηκόντων. Ακόμα πρέπει να αντιδρούν στο πρόβλημα προτού αυτό εμφανιστεί και δεν περιμένουν να αντιδράσουν όταν αυτό εμφανιστεί.

Ο Mintzberg αναφέρει ότι:

- i. Οι μάνατζερ εργάζονται κάτω από συνθήκες συνεχούς πίεσης τόσο από πλευράς χρόνου όσο και από πλευράς απαιτήσεων. Το εύρος των καθηκόντων τους είναι μεγάλο και η ταχύτητα ανταπόκρισης στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον επίσης πρέπει να είναι μεγάλη.
- ii. Οι μάνατζερ τις περισσότερες φορές αντιδρούν στο πρόβλημα (reactive) και δεν περιμένουν να αντιδράσουν όταν εμφανιστεί το πρόβλημα (proactive).
- iii. Το μάνατζμεντ είναι μία τέχνη και μία επιστήμη.

Το μάνατζμεντ επιστήμη και τέχνη.

Το μάνατζμεντ σαν επιστήμη αναφέρεται στην περιγραφή, εξήγηση, ανάλυση και πρόβλεψη των οργανωτικών φαινομένων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που σαν τελικό στόχο έχουν την πραγματοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Η αντικειμενικότητα και η ουδετερότητα είναι η μέθοδος της επιστημονικής προσέγγισης και διοίκησης.

Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τις μεθόδους οργάνωσης, τη ροή εργασίας, την εξουσία και την ισχύ, την ηγεσία, τον έλεγχο, την συνεργασία, τον προγραμματισμό, την αλλαγή, την διοικητική συμπεριφορά, τη συμπεριφορά ομάδας, την ατομική συμπεριφορά, την ανθρώπινη προσαρμογή, τα ενδιαφέροντα και κίνητρα, τη λήψη αποφάσεων κ.τ.λ. αυτοί που μελετούν την επιστήμη της διοίκησης επιθυμούν να εξετάσουν κάθε μία από τις παραπάνω μεταβλητές σε συσχέτισμό με την αιτία και το αποτέλεσμα, ώστε να διατυπωθούν προτάσεις που θα καθοδηγήσουν και καταστήσουν τη διοικητική συμπεριφορά περισσότερο αποτελεσματικοί.

Η διοίκηση μπορεί να είναι επιστημονική από το γεγονός, ότι κάποιος μπορεί με σχετική ακρίβεια να κάνει μερικές αρχικές προβλέψεις βασιζόμενος στη θεωρία και τις υποθέσεις, αλλά η διοίκηση είναι επίσης και τέχνη από το γεγονός ότι όταν μία πράξη τίθεται σε εφαρμογή, η μεταβλητότητα και πολυπλοκότητα της ανθρώπινης συμπεριφοράς δημιουργεί μη αναμενόμενες συνέπειες, που η αντιμετώπιση τους και η αξιολόγηση προϋποθέτει τη συστηματική ταξινόμηση των πραγμάτων. Επομένως η διοίκηση είναι μία επιστήμη εφαρμογής βασισμένη στην αλληλοεξάρτηση μεταξύ επιστήμης και τέχνης, που ενώ δεν πρέπει να αγνοήσουμε τα επιστημονικά ευρήματα, συγχρόνως δεν πρέπει να τα δεχτούμε και χωρίς αξιολόγηση.

Στη συνέχεια θα δώσουμε μία επιστημονική ανάλυση των διαφόρων σταδίων που συνθέτουν την έννοια της επιστήμης.

Είναι γνωστό ότι η επιστήμη θεμελιώνεται από τα παρακάτω στάδια:

- **Αρχές**

Οι αρχές είναι θεμελιώδεις αλήθειες. Αυτές σχηματίζουν τη θεωρία και εξηγούν τις σχέσεις ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες μεταβλητές.

- **Υποθέσεις**

Οι επιστήμονες εξετάζουν αν υπάρχει κάποια αιτιολογική σχέση μεταξύ μεταβλητών που πιστεύουν ότι είναι σωστή. Οι υποθέσεις ελέγχονται για την ακρίβειά τους.

- **Έννοιες**

Είναι όροι περιγραφικοί και ασαφείς. Προσπαθούν να περιγράψουν παραδείγματα όπως π.χ την έννοιά της οργανωτικής συμπεριφοράς.

- **Γεγονότα**

Αυτά προσδιορίζονται με την παρατήρηση.

Αναλυτικότερα, το μάνατζμεντ είναι επιστήμη γιατί βασίζεται σε ένα σύνολο από αρχές, είναι όμως και τέχνη γιατί βασίζεται από έμφυτη λογική και διαίσθηση.

Σαν επιστήμη το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί αναλυτικές μεθόδους ενώ ως τέχνη χρησιμοποιεί την εμπειρία.

Σαν επιστήμη λειτουργεί μέσω της επίσημης οργάνωσης, ενώ ως τέχνη μέσω της ανεπίσημης. Τέλος στη λήψη των αποφάσεων σαν επιστήμη το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί τους υπολογιστές, την επιχειρησιακή έρευνα και τις ποσοτικές μεθόδους, ενώ ως τέχνη χρησιμοποιεί την εμπειρία και την κρίση.

Η διοίκηση διδάσκεται σε διάφορους κλάδους στα πανεπιστήμια των προηγούμενων χωρών. Η διοίκηση επιχειρήσεων π.χ. διδάσκεται στα κολλέγια που προετοιμάζουν τους μάνατζερ των επιχειρήσεων, η διοίκηση νοσοκομείων διδάσκεται σε τμήμα της Ιατρικής σχολής και τέλος η διοίκηση εκπαίδευσης διδάσκεται στα παιδαγωγικά τμήματα ή στα μεταπτυχιακά τμήματα είτε σαν κλάδος ξεχωριστός είτε σε συνδυασμό με άλλες κατευθύνσεις.

Το μάνατζμεντ είναι ίσως από τις αρχαιότερες ανθρώπινες προσπάθειες. Αξίζει να αναφέρουμε τους Αιγύπτιους που είχαν επιτύχει την οργάνωση και διοίκηση πολύπλοκων επιχειρήσεων 2000 χρόνια τουλάχιστον π.χ. έχει εκτιμηθεί πρόσφατα ότι το έργο της κατασκευής των πυραμίδων που απασχολούσε 100.000 άτομα για 20 έτη, ισοδυναμεί με τη διοίκηση που χρειάζεται σήμερα μια επιχείρηση τριπλάσια σε μέγεθος από την εταιρεία Shell.

Βασικές αρχές και λειτουργία του μάντζμεντ

Παρακάτω θα αναφερθούν μερικές βασικές αρχές του μάντζμεντ διοίκησης.

- i. Όλες οι ανθρώπινες οργανώσεις, μοιάζουν μεταξύ τους και ότι μαθαίνει κανείς στη διοίκηση του Α οργανισμού, μπορεί να τα εφαρμόσει για τη διοίκηση του Β οργανισμού. Κάθε επιχείρηση έχει τα μέλη της, το πρόγραμμα των δραστηριοτήτων της, τους κανόνες, τις διαδικασίες για την πρόσληψη του προσωπικού, τον καταμερισμό της εργασίας, τους αντικειμενικούς της σκοπούς κλπ.
- ii. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται στο μάντζμεντ για μία μεγάλη επιχείρηση είναι παρόμοια με αυτά που παρουσιάζονται σε μία μικρή επιχείρηση. Τα προβλήματα της επικοινωνίας ή των δημόσιων σχέσεων είναι πολυπλοκότερα σε μια μεγάλη επιχείρηση, αλλά υπάρχουν όμως περισσότεροι άνθρωποι σ' αυτή για να βοηθήσουν. Γενικά ο μάντζερ (διευθυντής) σε μια μεγάλη επιχείρηση δε σπαταλά πολύ μεγαλύτερο χρόνο από ένα μάντζερ μιας μικρής επιχείρησης, όταν η επιχείρηση είναι καλά οργανωμένη.
- iii. Πολλοί οργανισμοί ικανοποιούν ευκολότερα μερικούς από τους σκοπούς τους απ' ότι άλλοι. Όταν συμβαίνει αυτό η αποτυχία ή η επιτυχία του μάντζερ σ' ένα από τα βασικά του καθήκοντα γίνεται κρίσιμη. Η διατήρηση π.χ. της εξουσίας του διευθυντή σε μια φυλακή είναι πάντοτε κρίσιμη, ο προπονητής μιας ποδοσφαιρικής ομάδας όταν η ομάδα του κερδίζει δεν έχει να φοβηθεί ή να ενδιαφερθεί για τίποτα άλλο. Με άλλα λόγια κάθε επιχείρηση έχει ένα μάντζερ που εξειδικεύεται περισσότερο στην πραγματοποίηση ενός σκοπού με αντίστοιχη ελάττωση της σπουδαιότητας των άλλων υπευθυνότητων του.

- iv. Πολλοί οργανισμοί περνούν κρίση από καιρό σε καιρό. Ο μάνατζερ πρέπει να διαθέτει ποικίλες ικανότητες για την αντιμετώπιση κάθε προβλήματος. Η βασική μέθοδος αποφυγής της κρίσης στον οργανισμό είναι η εύρεση των πιθανών αιτίων προτού αυτή εκδηλωθεί, και η μετατροπή επομένως της κρίσης σε πρόβλημα ρουτίνας.

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ, όπως η ικανότητα του μάνατζερ να οργανώνει, να προγραμματίζει, να διευθύνει και να ελέγχει θεωρούνται βασικές για το μάνατζμεντ, και αυτό βέβαια ισχύει για οποιαδήποτε μορφή οργανισμού. Ο Harold Koontz και ο Cyril O' Donnell έγραψαν ότι « ένας που εκτελεί τα καθήκοντα του μάνατζερ ή του διευθυντή σε επιχείρηση, σχολείο, νοσοκομείο κ.τ.λ. πραγματοποιεί το ίδιο έργο διοίκησης.»

Επίπεδα στο μάνατζμεντ επιχειρήσεων.

Σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση διακρίνουμε τρία ιεραρχικά επίπεδα του μάνατζμεντ. Το **υψηλό κλιμάκιο της ιεραρχίας** (Γενικός Μάνατζερ), το **μεσαίο** (Μάνατζερ τμημάτων), και το **χαμηλό επίπεδο** (Επόπτες ή μάνατζερ της πρώτης γραμμής).

Αναλυτικότερα:

- i. Ο μάνατζερ πρώτης γραμμής έχει ως κύριο σκοπό να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες του οργανισμού παραδίδονται στον πελάτη κανονικά και σε ημερήσια βάση. Στο επίπεδο αυτό ο μάνατζερ ή ο επόπτης παρακολουθεί καθημερινά την πορεία της εργασίας για να διαπιστώσει αν αυτή πραγματοποιείται σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας που έχουν προσδιοριστεί στην αρχή της διαδικασίας.

- ii. Ο μάνατζερ στο μεσαίο κλιμάκιο έχει ως κύριο σκοπό να εξασφαλίσει τα χρήματα που απαιτούνται για την λειτουργία του τμήματος του, τις ανθρώπινες και υλικές πηγές και παράλληλα να κατευθύνει και να συντονίζει την ομαδική εργασία στο τμήμα του, έτσι ώστε να εκπληρωθούν οι σκοποί του τμήματός του και κατ' επέκταση του οργανισμού. Επίσης, κατευθύνει την εργασία των εποπτών και εφαρμόζει την πολιτική και στρατηγική που έχει καθοριστεί στα ψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας.
- iii. Ο Γενικός μάνατζερ και οι άλλοι που βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια προσδιορίζουν τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού. Καθορίζουν την αποστολή του οργανισμού, τους σκοπούς και έχουν ένα όραμα για την επιχείρηση.

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ.

Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι πέντε. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος.

Κατά τον **προγραμματισμό** ο μάνατζερ διατυπώνει τους σκοπούς του οργανισμού, την πολιτική, τις μεθόδους και το τρόπο με τον οποίο θα εκπληρωθούν αυτοί οι σκοποί.

Κατά την **οργάνωση** ο μάνατζερ προσδιορίζει όλες τις πηγές, δηλαδή άτομα, χρήματα και εξοπλισμό, ομαδοποιεί τα καθήκοντα, αναθέτει υπευθυνότητες και εξουσία και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες και πηγές κατά τρόπο αποτελεσματικό, ώστε να εκπληρωθούν αυτοί οι σκοποί.

Κατά τη **στελέχωση** ο μάνατζερ προσδιορίζει τις ανάγκες των ανθρωπίνων πηγών, επιλέγει το κατάλληλο προσωπικό και παράλληλα το εκπαιδεύει και το αναπτύσσει.

Κατά τη **διεύθυνση** ή καθοδήγηση ο μάνατζερ επηρεάζει και παρακινεί τους άλλους να εκτελέσουν τα καθήκοντα που είναι αναγκαία για να εκπληρωθούν οι σκοποί του οργανισμού.

Ο μάνατζερ έχει ως σκοπό να αυξήσει την παραγωγικότητα λαμβάνοντας υπ' όψη τα κίνητρα που θα χρησιμοποιήσει, τον τρόπο επικοινωνίας και το ηγετικό στυλ που θα εφαρμόσει.

Κατά τον **έλεγχο** ο μάνατζερ εκτιμά τα αποτελέσματα και τα συγκρίνει με τα αναμενόμενα. Σε περίπτωση αποκλίσεων θα γίνουν οι κατάλληλες διορθώσεις, ώστε να επιτευχθεί σύμπτωση των αποτελεσμάτων με τις προδιαγραφές που καθορίστηκαν στην αρχή.

Δεξιότητες – ικανότητες του μάνατζερ

Ο Katz προσδιόρισε τρεις βασικές δεξιότητες του μάνατζερ (διευθυντή) που κατά τη γνώμη του μπορούν να τον κάνουν επιτυχημένο.

i. **Τεχνικές δεξιότητες** (Technical skills).

Η ικανότητα του μάνατζερ να χρησιμοποιεί τη γνώση, τις μεθόδους, τις τεχνικές εκπαίδευσης και τα όργανα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ειδικών εργασιών και δραστηριοτήτων.

ii. **Ανθρώπινες δεξιότητες** (Human skills).

Η ικανότητα του μάνατζερ να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα άλλα άτομα και με ομάδες ατόμων. Γι' αυτό απαιτείται γνώση και κατανόηση της θεωρίας κινήτρων, των ανθρώπινων αναγκών, του αποτελεσματικού ηγετικού στυλ και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πηγών.

iii. **Νοητικές ικανότητες** (Conceptual skills).

Η ικανότητα του μάνατζερ να καταλαβαίνει την πολυπλοκότητα όλου του οργανισμού, δηλαδή να βλέπει π.χ. το σχολείο, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και όλο το εκπαιδευτικό σύστημα ως σύνολο. Η ανάπτυξη των νοητικών ικανοτήτων βασίζεται και δίνει έμφαση στη θεωρία διοίκησης, στην οργανωτική και ανθρώπινη συμπεριφορά και στην εκπαιδευτική φιλοσοφία.

Ο Katz πιστεύει ότι ενώ όλες αυτές οι δεξιότητες – ικανότητες είναι σπουδαίες για τη διοίκηση επιχειρήσεων, σχολείων ή οπουδήποτε άλλου οργανισμού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, και οι νοητικές ικανότητες για τους μάνατζερ που διοικούν στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού. Οι P. Hersey και K. Blanchard παρουσιάζουν τις δεξιότητες για τα διάφορα επίπεδα του μάνατζμεντ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Στρατηγικό μάνατζμεντ

Η ανάπτυξη του στρατηγικού προγραμματισμού είναι στοιχειώδης απαίτηση για την επιβίωση των επιχειρήσεων στο περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα. Με τη βοήθεια του στρατηγικού προγραμματισμού οι μάνατζερ προσδιορίζουν τις ενέργειες που είναι αναγκαίες για να μετασχηματίσουν έναν οργανισμό από την κατάσταση που είναι σήμερα στην κατάσταση που θα ήθελαν στο μέλλον. Αυτό το χάσμα μεταξύ της κατάστασης που σήμερα βρίσκεται ο οργανισμός και αυτής που θα θέλαμε να είναι, μπορεί να καλυφθεί με τη βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού με την παραγωγή νέων προϊόντων και την παροχή υπηρεσιών, με την ανάπτυξη νέων αγορών ή με συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων.

Ορισμός

Ο αποτελεσματικός μάνατζερ πρέπει να κατανοεί τη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού και την πορεία ανάπτυξης των στρατηγικών πλάνων. Παράλληλα ο μάνατζερ πρέπει να σκέπτεται στρατηγικά, δηλαδή να έχει την ικανότητα να κοιτάζει μακριά, να καταλαβαίνει το δυναμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός και αν μπορεί να κατευθύνει τον οργανισμό αποτελεσματικά σε περιόδους αλλαγών.

Στρατηγικός προγραμματισμός είναι ένας μακροπρόθεσμος προγραμματισμός που εξετάζει τον οργανισμό ως σύνολο. Εξετάζει δηλαδή πως θα ήταν ο οργανισμός στο μέλλον τουλάχιστον για μία περίοδο πέντε ετών από σήμερα. Επομένως ο στρατηγικός προγραμματισμός περιέχει τον προσδιορισμό των γενικών σκοπών του οργανισμού, την επιλογή των στρατηγικών που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών, και την δημιουργία πλάνων για να υλοποιηθούν οι στρατηγικές.

Στρατηγική είναι ένα πλάνο δράσης στο οποίο απεικονίζεται η κατεύθυνση που ο οργανισμός θέλει να ακολουθήσει στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Παράλληλα διατυπώνονται πληροφορίες για την προσέγγιση των μακροπρόθεσμων στόχων και τον εντοπισμό των απαραίτητων πηγών. Είναι δηλαδή το τελικό αποτέλεσμα του στρατηγικού προγραμματισμού.

Σήμερα οι περισσότεροι προγραμματισμοί δεν παράγουν μόνο ένα προϊόν, αλλά περισσότερα, γι' αυτό και κάθε μορφή διαφορετικής επιχείρησης χρειάζεται τη δική της στρατηγική. Αυτές οι μορφές επιχειρήσεων έχουν τα δικά τους λειτουργικά τμήματα που τις υποστηρίζουν. Επομένως έχουμε τη στρατηγική στο επιχειρησιακό επίπεδο, τη στρατηγική για κάθε μορφή επιχείρησης και τη στρατηγική στο λειτουργικό επίπεδο.

- i. Στο **επιχειρησιακό επίπεδο** παίρνουμε αποφάσεις σχετικά με το είδος της αγοράς που η επιχείρηση θέλει να ανταγωνιστεί. Παράλληλα προσδιορίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Τα παραπάνω προσδιορίζονται στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας με τη βοήθεια ικανών στελεχών της επιχείρησης.
- ii. Στο επίπεδο της διαφορετικής μορφής επιχείρησης παίρνουμε αποφάσεις σχετικά με το πώς θα ανταγωνιστούμε την αγορά για κάθε προϊόν που παράγει η επιχείρηση. Στο επίπεδο αυτό διατυπώνονται ξεχωριστές στρατηγικές για κάθε μονάδα στρατηγικής επιχείρησης (Strategic Business Unit). Η SBU είναι μία ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα μέσα στην επιχείρηση η οποία διοικείται ανεξάρτητα και έχει τους δικούς της ανταγωνιστές.
- iii. Στο λειτουργικό επίπεδο παίρνουμε αποφάσεις σχετικά με τη διατύπωση του σχεδίου ή του πλάνου για κάθε λειτουργία μέσα στον οργανισμό. Τα πλάνα αυτά διατυπώνονται από τους λειτουργικούς μάντζερ.

Είναι επομένως λογικό να υπάρχει συντονισμός των στρατηγικών που διατυπώνονται για τα διάφορα επίπεδα αν θέλουμε να μεγιστοποιήσουμε την αξία που έχει ο στρατηγικός προγραμματισμός στο μάντζμεντ.

Μονάδα στρατηγικής επιχείρησης (SBU)

Τελευταία οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα τέχνασμα οργάνωσης που αναφέρεται σαν μονάδα στρατηγικής επιχείρησης. Η μονάδα αυτή είναι μία μικρή επιχείρηση που λειτουργεί μέσα σε μία μεγάλη με στόχο να προωθήσει συγκεκριμένο προϊόν. Το τμήμα αυτό θεωρείται ως ένα ανεξάρτητο τμήμα της επιχείρησης.

Η SBU πρέπει να ικανοποιεί κάποια κριτήρια.

- i. Να έχει τη δική της αποστολή.
- ii. Να έχει τα δικά της πλάνα.
- iii. Να διαχειρίζεται τις δικές της πηγές σε περιοχές κλειδιά γι' αυτή.
- iv. Να έχει κατάλληλο μέγεθος.

Για κάθε SBU υπάρχει ένας μάνατζερ που έχει την ευθύνη να προάγει το προϊόν από το εργαστήριο έρευνα μέχρι την αγορά. Ο μάνατζερ διαθέτει το δικό του προσωπικό για να αναπτύξει και να υλοποιήσει τα στρατηγικά και τα λειτουργικά πλάνα του προϊόντος.

Το κέρδος από τη χρησιμοποίηση της SBU είναι να εξασφαλίσει ότι το δικό της προϊόν δεν θα χαθεί ανάμεσα στα άλλα προϊόντα, που έχουν ίσως μεγαλύτερες πωλήσεις και κέρδη, που παράγει η μεγάλη επιχείρηση.

Στρατηγικό μάνατζμεντ

Η διαδικασία του συντονισμού των προσπαθειών του στρατηγικού προγραμματισμού και η εξασφάλιση ότι οι στρατηγικές υλοποιούνται με επιτυχία, ονομάζεται στρατηγικό μάνατζμεντ. Είναι δηλαδή το στρατηγικό μάνατζμεντ, η διαδικασία κατά την οποία οι μάνατζερ διατυπώνουν και υλοποιούν στρατηγικές. Το όφελος από το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι ότι προσδιορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού σε σχέση με τις άλλες εταιρίες που παράγουν το ίδιο προϊόν ή παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες, και καθορίζει τη γενική κατεύθυνση του οργανισμού.

i. **Διατύπωση στρατηγικών.**

Είναι η διαδικασία προσδιορισμού των στρατηγικών του οργανισμού. Δηλαδή, η διαδικασία προσδιορισμού που της αποστολής, των σκοπών, καθώς επίσης και η διαδικασία της αξιολόγησης των περιβαλλοντικών και οργανωτικών παραγόντων.

ii. **Υλοποίηση στρατηγικών.**

Είναι ο τρόπος εφαρμογής των στρατηγικών μέσα στον οργανισμό. Δηλαδή, είναι η διαδικασία εφαρμογής των στρατηγικών πλάνων και του ελέγχου για να διαπιστωθεί αν τα πλάνα υλοποιούνται με επιτυχία.

Διατύπωση στρατηγικών

- Προσδιορισμός της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού.
- Ο προσδιορισμός της αποστολής είναι ένα από τα βασικά στοιχεία λειτουργίας των οργανισμών. Ο σαφής προσδιορισμός της πρότασης της αποστολής βοηθάει στη διατύπωση των στρατηγικών της επιχείρησης. Η πρόταση της αποστολής απαντά στην ερώτηση «ποια είναι η επιχείρησή μας;», ενώ η πρόταση του οράματος απαντά στη ερώτηση «τι θέλουμε να γίνουμε;».

Η πρόταση της αποστολής πρέπει να περιγράφει το κύριο είδος του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει ο οργανισμός, το διακριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τη στρατηγική που εξασφαλίζει τη μακροχρόνια επιτυχία.

Η πρόταση της αποστολής μεταφέρει τη φιλοσοφία η οποία καθοδηγεί τους υπαλλήλους στην πραγματοποίηση των διαφόρων λειτουργιών.

Η στρατηγική και οι στόχοι πρέπει να διατυπώνονται κατά τρόπο που να κατευθύνουν την προσπάθεια των ατόμων προς την επίτευξη της αποστολής και των σκοπών του οργανισμού. Ακόμα οι στρατηγικές και οι σκοποί πρέπει να είναι σύμφωνοι με τις αξίες και την κουλτούρα που διέπει τον οργανισμό.

- Ο προσδιορισμός του στρατηγικού σκοπού είναι εξίσου σπουδαίο στοιχείο λειτουργίας του οργανισμού. Οι στρατηγικοί σκοποί είναι γενικές προτάσεις των αποτελεσμάτων που μία επιχείρηση επιθυμεί μακροπρόθεσμα να εκπληρώσει. Οι στρατηγικοί σκοποί συνδέονται με την αποστολή. Ο σκοπός για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να είναι:

i. **Συγκεκριμένος**, για μία ειδική και σαφώς προσδιορισμένη περιοχή απόδοσης.

ii. **Μετρήσιμος**, δηλαδή να εκφράζεται όταν μπορούμε με ποσοτικό όρο, π.χ: κέρδος 15%.

iii. **Χρονικά προσδιορισμένος**, δηλαδή να εκπληρώνεται σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

iv. **Ρεαλιστικός αλλά και προκλητικός** μέσα όμως στις δυνατότητες των ατόμων που τον πραγματοποιούν. Αν οι προσδοκίες του σκοπού είναι υψηλές, τα άτομα δεν θα προσπαθήσουν να τον εκπληρώσουν. αν οι προσδοκίες είναι χαμηλές, τα άτομα επίσης δεν παρακινούνται. Επομένως πρέπει να βρεθεί μία ισορροπία ανάμεσα στην πρόκληση και τον ρεαλισμό στη διατύπωση των στρατηγικών σκοπών.

Ο σκοπός επομένως ορίζει το σημείο που θέλει να πάει ο οργανισμός, ενώ η στρατηγική ορίζει με ποιο τρόπο θα φτάσουμε σ' αυτό το σημείο.

Για παράδειγμα αν ο σκοπός είναι να επιτύχουμε 15% ετήσια αύξηση πωλήσεων, τότε η στρατηγική για να εκπληρώσουμε αυτό το σκοπό μπορεί να περιλαμβάνει μία επιθετική πολιτική διαφήμισης για την προσέλκυση νέων πελατών, κίνητρα στους πωλητές για να αυξήσουν τον αριθμό των πελατών ή οποιαδήποτε άλλη τεχνική που θα βοηθήσει στην εκπλήρωση των σκοπών.

Ανάλυση των περιβαλλοντικών και παραγόντων.

Προτού οι μάντζερ διατυπώσουν τις στρατηγικές θα πρέπει να κάνουν μία προσεκτική ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης του οργανισμού. Αυτή η ανάλυση περιλαμβάνει την ανάλυση των περιβαλλοντικών και οργανωτικών παραγόντων που επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να ανταγωνιστεί τις άλλες εταιρίες αποτελεσματικά.

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με την ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Γίνεται δηλαδή η αξιολόγηση των δυνατοτήτων και αδυναμιών του οργανισμού καθώς επίσης και των ευκαιριών και απειλών του περιβάλλοντος.

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες συγκεντρώνονται από τους μάντζερ χρησιμοποιώντας συνήθως τη μέθοδο της συνέντευξης. Στη συνέχεια τακτοποιούμε τις πληροφορίες κατά λογική σειρά χρησιμοποιώντας τη μήτρα SWOT. Και έτσι φαίνεται για παράδειγμα ότι αυτό που οι μάντζερ βλέπουν καλό στην παρούσα λειτουργία είναι η δυνατότητα του οργανισμού. Αυτό που θεωρούν ότι είναι κακό για τη μελλοντική λειτουργία είναι οι απειλές.

Σημεία που πρέπει κάποιος να αξιολογήσει στη ανάλυση SWOT είναι τα παρακάτω:

a) Σχετικά με τις δυνατότητες της επιχείρησης

- i. Κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς.
- ii. Η ζήτηση σε προϊόντα αυξάνεται.
- iii. Η επιχείρηση έχει τις πλέον σύγχρονες εγκαταστάσεις
- iv. Η επιχείρηση έχει πάρει το πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9001
- v. Η επιχείρηση διαθέτει ικανό προσωπικό.
- vi. Το σύστημα πληρωμής της επιχείρησης είναι πού ικανοποιητικό

b) Σχετικά με τις αδυναμίες της επιχείρησης.

- i. Το μεγαλύτερο ποσοστό κέρδους η επιχείρηση το παίρνει από την εγχώρια αγορά.
- ii. Η επιχείρηση έχει μικρό μερίδιο αγοράς για το προϊόν Α.
- iii. Η επιχείρηση δεν δίνει σημαντική έμφαση στην ομαδική εργασία.
- iv. Η επιχείρησή δεν διαθέτει χρήματα για διαφήμιση.

c) Σχετικά με τις ευκαιρίες.

- i. Ο φόρος εξαγωγών μειώθηκε.
- ii. Με τη βελτίωση ποιότητας των προϊόντων, το κόστος παραγωγής μειώθηκε.
- iii. Οι άλλες χώρες της Ευρώπης καταναλίσκουν μεγαλύτερες ποσότητες του προϊόντος Α απ' ό τι στη Ελλάδα.
- iv. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς επιταχύνει την ανάγκη για ανάπτυξη προγραμμάτων μάρκετινγκ.

d) Σχετικά με τις απειλές.

- i. Η αύξηση της εισαγωγής προϊόντων από το εξωτερικό.
- ii. Η αύξηση των εξόδων μεταφοράς.
- iii. Η μείωση του αριθμό γεννήσεων στην Ελλάδα.
- iv. Η τάση ελάττωση του σωματικού βάρους από τον καταναλωτή με άμεσο αποτέλεσμα τον περιορισμό κατανάλωσης του προϊόντος.
- v. Η αύξηση των εξαγωγών στο εξωτερικό από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης.

Ένα παράδειγμα SWOT ανάλυσης δίνεται παρακάτω για μία επιχείρηση που παράγει σοκολάτες και μπισκότα.

- i. Οι δυνατότητες της επιχείρησης έχουν σχέση με παράγοντες όπως, με την κατασκευαστική αποδοτικότητα, με τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, με το μερίδιο της αγοράς, με την οικονομική ευρωστία με την φήμη των μάντζερ κτλ.

- ii. Οι αδυναμίες της επιχείρησης έχουν σχέση με απαρχαιωμένα μέσα και τεχνολογία, με την έλλειψη υποδομής στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, με μειωμένης ικανότητας μάντζερ, με προηγούμενη αποτυχία στον προγραμματισμό κτλ.
- iii. Οι ευκαιρίες της επιχείρησης έχουν σχέση με παράγοντες όπως η δυνατότητα νέων αγορών, η ισχυρή οικονομική θέση, οι αδύνατοι ανταγωνιστές, οι νέες τεχνολογίες κτλ.
- iv. Οι απειλές της επιχείρησης έχουν σχέση με παράγοντες, όπως οι νέοι ανταγωνιστές, έλλειψη πηγών, αλλαγές στις επιθυμίες της αγοράς, νέοι κανόνες.

Κατανόηση της παρούσας κατάστασης

1) Αξιολόγηση εσωτερικού περιβάλλοντος

Στην αξιολόγηση αυτή προσδιορίζουμε τις εσωτερικές δυνατότητες και αδυναμίες του οργανισμού. Προσδιορίζουμε χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να αποτελέσουν για την επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δυνατότητες, ή περιοχές αδυναμιών που χρειάζονται βελτίωση.

Το βασικό πλαίσιο διάγνωσης των δυνατοτήτων και αδυναμιών του δυναμισμού θα κινηθεί στην αξιολόγηση:

- a) Των **ανθρώπινων πηγών**, δηλαδή στις δεξιότητες των υπαλλήλων, στη διοικητική απόδοση, στη χρησιμοποίηση ομάδων, στις διαπροσωπικές σχέσεις.
- b) Του **μάρκετινγκ**, δηλαδή στην αποτελεσματικότητα της διαφήμισης, στο μίγμα προϊόντος, στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών, στη στρατηγική τιμών, στο μερίδιο της αγοράς.
- c) Της **οικονομικής κατάστασης**, δηλαδή στις δυνατότητες σύναψης δανείων, στα κέρδη, στο αποθεματικό.

- d) Της **παραγωγής και λειτουργίας**, δηλαδή στο κόστος ανά μονάδα προϊόντος, στη ποιότητα του προϊόντος στις διαδικασίες, στην ευελιξία στο σχεδιασμό, στη χρησιμοποίηση σύγχρονων τεχνολογιών, στο σύστημα αποθεματικού.
- e) Της **έρευνας και ανάπτυξης**, δηλαδή στις δυνατότητες για ανάπτυξη της βασικής έρευνας, στα διαθέσιμα εργαστήρια, στην οργάνωση τμήματος F&B.

Το παραπάνω πλαίσιο ανάλυσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για κάθε μικρή στρατηγική επιχειρηματική μονάδα. Αυτό που διαχωρίζει τη μία επιχείρηση από την άλλη είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Αν ένας οργανισμός έχει ικανό διοικητικό και υπαλληλικό προσωπικό τότε ο οργανισμός αυτός έχει έναντι των άλλων ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

2) Αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος

Στην αξιολόγηση αυτή προσδιορίζουμε τις ευκαιρίες και απειλές που έχει για τον οργανισμό το εξωτερικό περιβάλλον. Το εξωτερικό περιβάλλον χωρίζεται σε δύο κατηγορίες, στο γενικό περιβάλλον και στο περιβάλλον το σχετιζόμενο με την φύση του έργου (task environment).

- i. Το γενικό περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν μπορεί εύκολα να τις ελέγξει η επιχείρηση. Αυτές σχετίζονται με:
 - a) **Οικονομικό** περιβάλλον που επηρεάζει τη ζήτηση προϊόντων ή υπηρεσιών.
 - b) **Πολιτικό – νομικό** περιβάλλον που συνδέεται με τους νόμους, τις κυβερνητικές κατευθύνσεις, την πολιτική της φορολογίας.
 - c) **Κοινωνικό** περιβάλλον που αντιπροσωπεύει το σύστημα αξιών και άλλα κοινωνικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με το δημογραφικό πρόβλημα, τις μετακινήσεις του πληθυσμού, τις προσδοκίες των ανθρώπων.
 - d) **Τεχνολογικό** περιβάλλον που συνδέεται με τη διαθέσιμη τεχνολογία και τις δυνατότητες ανάπτυξης.

ii. Το περιβάλλον που σχετίζεται με τη φύση του έργου περιλαμβάνει τις παρακάτω δυνάμεις:

a) Τους ανταγωνιστές.

Εδώ γίνεται η αξιολόγηση των σημερινών και αυριανών ανταγωνιστών με βάση κοινών κριτηρίων, όπως για παράδειγμα μερίδιο αγοράς, ποιότητα προϊόντος, οικονομική κατάσταση. Η αξιολόγηση αυτή θα βοηθήσει τους μάνατζερ να κατανοήσουν τους ανταγωνιστές τους σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.

b) Τους πελάτες.

Ο τύπος των πελατών πρέπει επίσης να αξιολογηθεί. Πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες των πελατών, παράλληλα δε να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών ώστε οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι.

c) Τη διαθεσιμότητα των πηγών.

Η δύναμη αυτή αναφέρεται στην πρώτη ύλη, στο προσωπικό και στο κεφάλαιο. Αν δεν υπάρχουν διαθέσιμες πηγές τότε ο οργανισμός θα αντιμετωπίσει προβλήματα στη λειτουργία του

Εξετάζοντας επομένως το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού δίνουμε απάντηση στην ερώτηση, « ποια είναι η τρέχουσα θέση ή κατάσταση του οργανισμού;»

3) Προσδιορισμός των στρατηγικών στα διάφορα επίπεδα.

Η διατύπωση των στρατηγικών ακολουθεί τα βήματα της διαδικασίας της λήψης αποφάσεων. Οι εναλλακτικές στρατηγικές αναπτύσσονται με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυσης σχετικά με τις αδυναμίες, δυνατότητες, ευκαιρίες, απειλές, της αποστολής και των στρατηγικών σκοπών.

Όλα τα παραπάνω συνθέτουν το πρώτο μέρος του μοντέλου, δηλαδή τη διατύπωση των στρατηγικών που δίνει απάντηση στην ερώτηση « που θέλει να πάει ο οργανισμός;»

Προβλήματα στη διατύπωση της στρατηγικής

Τα προβλήματα στη διατύπωση της στρατηγικής είναι:

- i. Κακή εκτίμηση των δυνατοτήτων του οργανισμού.
- ii. Κακή εκτίμηση του περιβάλλοντος (τι θέλει η αγορά).
- iii. Συγκρούσεις σχετικά με τις στρατηγικές που θα ακολουθήσουν από τους μάνατζερ των υψηλών κλιμακίων.

Ειδικότερα στη κακή εκτίμηση των δυνατοτήτων του οργανισμού περιλαμβάνονται:

- i. Η υπερεκτίμηση των εσωτερικών δεξιοτήτων.
- ii. Ο κακός σχεδιασμός των προϊόντων ή υπηρεσιών.
- iii. Η έλλειψη εντιμότητας στην εξωτερική αξιολόγηση.

Στην κακή εκτίμηση του περιβάλλοντος περιλαμβάνονται:

- i. η κακή εκτίμηση των αναγκών του πελάτη.
- ii. η υπερεκτίμηση των απαιτήσεων της αγοράς.
- iii. η έλλειψη ενημέρωσης από τους άμεσους ανταγωνιστές.

Τέλος, προβλήματα παρουσιάζονται αν παραμείνουμε στην απαρχαιωμένη τεχνολογία, αν δεν κάνουμε δηλαδή καινοτομίες που να ανταποκρίνονται στον σύγχρονο ανταγωνισμό και αν συμβούν απρόβλεπτα πολιτικά και κοινωνικά γεγονότα.

Μοντέλο υποδειγματικών στρατηγικών του Porter

Ένα μοντέλο που βοηθάει στη διατύπωση των στρατηγικών είναι το μοντέλο των υποδειγματικών στρατηγικών, που είναι ανταγωνιστικές, του

Porter.η μέθοδος αυτή αρχίζει με την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Οι δυνάμεις που επηρεάζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης, και που βεβαίως πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διατύπωση της αποτελεσματικής στρατηγικής είναι:

i. Ο ανταγωνισμός

Είναι ο βαθμός που οι ανταγωνιστές συνεχώς ελίσσονται χρησιμοποιώντας διάφορες τακτικές με σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών τους. Αυτές οι τακτικές μειώνουν το όφελός της εν λόγω επιχείρησης είτε με τη μείωση των τιμών των προϊόντων ή με την αύξηση του κόστους των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

ii. Η διαπραγματευτική ισχύς του πελάτη

Είναι ο βαθμός που οι ανταγωνιστές επιβάλλουν τη μείωση των τιμών ή αξιώνουν καλύτερη ποιότητα του προϊόντος στην ίδια τιμή. Η δύναμη τους είναι τόσο μεγαλύτερη όσο μεγαλύτερες είναι οι ποσότητες των προϊόντων που αγοράζουν.

iii. Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών

Είναι ο βαθμός επιρροής που ασκούν οι προμηθευτές στις επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας ως όπλο την αύξηση της τιμής του προϊόντος ή της προμήθεια προϊόντων χαμηλής ποιότητας. Αυτό συμβαίνει στη περίπτωση που οι προμηθευτές που προμηθεύουν πολλές επιχειρήσεις είναι λίγοι ή οι επιχειρήσεις αγοράζουν ακριβά την πρώτη ύλη.

iv. Η απειλή από νέους ανταγωνιστές στην αγορά

Είναι ο βαθμός στον οποίο νέοι ανταγωνιστές που παράγουν το ίδιο προϊόν ή υπηρεσία απειλούν την επιχείρηση με την είσοδο τους στην αγορά. Αυτοί μπορεί να προσφέρουν προϊόντα σε χαμηλότερες τιμές.

v. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντων ή υπηρεσιών

Είναι ο βαθμός που επιχειρήσεις από άλλο βιομηχανικό τομέα προσφέρουν υποκατάστατα των καθιερωμένων προϊόντων. Αυτή η δύναμη περιορίζει τις τιμές.

Μία ανάλυση SWOT με βάση την άποψη του Porter αρχίζει με την εξέταση των ανταγωνιστικών δυνάμεων που υπάρχουν στο περιβάλλον του οργανισμού.

Ο Porter προσδιορίζει τρεις στρατηγικές που η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει για να έχει το πλεονέκτημα. Αυτές είναι:

i. Στρατηγική χαμηλού κόστους

Αυτή εφαρμόζεται για να λειτουργήσει η επιχείρηση αποδοτικότερα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και έτσι να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση πρέπει να βελτιώσει την παραγωγή, το σύστημα διανομής, την ποιότητα και γενικότερα την λειτουργία όλων των υποσυστημάτων της. Αυτή η στρατηγική απαιτεί συχνή παρακολούθηση και αυστηρό έλεγχο.

ii. Στρατηγική διαφοροποίησης

Με αυτή ο οργανισμός προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα του ή τις υπηρεσίες από αυτά των ανταγωνιστών του. Ένας οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει τη διαφήμιση, κάποια άλλα ξεχωριστά χαρακτηριστικά στο προϊόν του ή τη νέα τεχνολογία για να μεταδώσει την εικόνα και τη φήμη στους πελάτες ότι το προϊόν του είναι μοναδικό. Βέβαια, αυτή η στρατηγική απαιτεί διαδικασίες που κοστίζουν.

iii. Στρατηγική εστίασης

Με αυτή τη στρατηγική η επιχείρηση εστιάζει την προσοχή της στην εξυπηρέτηση μιας συγκεκριμένης αγοράς ή ομάδας πελατών. Για παράδειγμα μία ασφαλιστική εταιρία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στην ασφάλεια ζωής στις μικρές επαρχιακές πόλεις.

Υλοποίηση των στρατηγικών

Η επιτυχία του στρατηγικού μανατζμεντ εξαρτάται από τη σωστή υλοποίηση των στρατηγικών. Αυτό προϋποθέτει τη δέσμευση, τη κατανόηση και το πιστεύω όλων των ατόμων και των εμπλεκόμενων φορέων στις

προτεινόμενες στρατηγικές. Τις περισσότερες φορές είναι δυσκολότερο να υλοποιήσουμε κάτι από το να λέμε στα άτομα τι να κάνουν. Η υλοποίηση είναι μια λειτουργική διαδικασία η οποία απαιτεί να δοθούν κίνητρα στα άτομα.

Παράλληλα απαιτεί τη συνεργασία πολλών ατόμων. Οι υπευθυνότητες της υλοποίησης των στρατηγικών μεταφέρονται και στους μάνατζερ των μεσαίων και χαμηλών κλιμακίων, γι' αυτό και οι μάνατζερ αυτοί πρέπει να έχουν πολλές ικανότητες και όσο το δυνατόν μεγαλύτερη συμμετοχή στη διατύπωση της στρατηγικής.

Στην υλοποίηση της στρατηγικής πρέπει το μάνατζμεντ να διατυπώσει τους ετήσιους σκοπούς, τις πολιτικές που θα ακολουθήσει, να εντοπίσει τις πηγές, να αλλάξει ίσως την οργανωτική δομή, να αναθεωρήσει τα πλάνα αμοιβών και κινήτρων, να ελαττώσει την αντίσταση των ατόμων στην αλλαγή, να αναπτύξει μία κουλτούρα που να υποστηρίζει τις στρατηγικές και τέλος να αναπτύξει τις ανθρώπινες πηγές.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση της στρατηγικής και που πρέπει να έχει υπόψη του ο μάνατζερ, είναι οι εξής:

a. Η δομή του οργανισμού

Η οποία επηρεάζει και επηρεάζεται από τη στρατηγική. Σε μία αποκεντρωμένη δομή οι επόπτες έχουν μεγαλύτερη επιρροή στο στρατηγικό μάνατζμεντ.

b. Η ηγεσία του οργανισμού

Επηρεάζει την υλοποίηση της στρατηγικής. Ο μάνατζερ πρέπει να παρακινήσει τα άτομα και να δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα στήριξης αυτών.

c. Οι πληροφορίες

Είναι απαραίτητες για την ανάπτυξη των στρατηγικών. Γι' αυτό τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητα στον οργανισμό που θέλει να αναπτύξει και να υλοποιήσει στρατηγικές.

d. Το ανθρώπινο δυναμικό

Που διαθέτει η επιχείρηση αποτελεί σπουδαιότατη σημασία για την υλοποίηση της στρατηγικής. Η επιχείρηση πρέπει να έχει ικανά στελέχη και υπαλλήλους τους οποίους πρέπει να εκπαιδεύει συνεχώς.

ΤΟ ΡΕΑΛΙΣΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Κλειδί για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης

Τα τελευταία χρόνια οι μάνατζερ δέχτηκαν ένα μεγάλο αριθμό προτάσεων για το πώς να διευθύνουν τους υπαλλήλους τους με στόχο πάντα τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το επικρατέστερο μήνυμα ήταν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ανθρώπων έχει μία έντονη, σχεδόν έμφυτη, ανάγκη να επιδιώκει την προσωπική ολοκλήρωση μέσα από την εργασία. Λέγεται ότι ο καλύτερος τρόπος για να μπορέσουν οι άνθρωποι να βρουν την ολοκλήρωση τους και ταυτόχρονα οι εταιρίες να πετύχουν την καλύτερη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού τους ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα, είναι να αναβαθμίσουν την εργασία και να αποτρέψουν στους εργαζόμενους να συμμετέχουν εκτεταμένα στην λήψη αποφάσεων.

Η θέση για την ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία δεν επιβεβαιώνεται από τα γεγονότα. Αν θέλουμε να είμαστε ρεαλιστές, θα δούμε ότι πολλοί άνθρωποι δεν αναζητούν τη βασική ικανοποίηση στη ζωή τους μέσα από τη δουλειά τους, ούτε είναι στ' αλήθεια ικανοί και επιπλέον δεν ενδιαφέρονται να αναμιχθούν στην από κοινού λήψη των αποφάσεων, αντίθετα απ' ότι με τόση πίστη υποστηρίζουν οι ψυχολόγοι της συμπεριφοράς.

Για πολλούς ανθρώπους, η δουλειά είναι βασικά το μέσον για ένα σκοπό. Ο σκοπός αυτός πιθανόν να είναι η ευχαρίστηση που δίνουν στον άνθρωπο οι δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου. Είναι βέβαια παρακινδυνευμένο να υποθέσει κανείς ότι η συλλογική λήψη αποφάσεων είναι μία καθολική ανάγκη για όλους τους εργαζόμενους.

Οι άνθρωποι ουσιαστικά διαφέρουν πολλοί ο ένας από τον άλλον και υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των εργαζομένων σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Για μερικούς η δουλειά είναι πολύ σημαντική και αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο. Για άλλους, η δουλειά παίζει δευτερεύοντα ρόλο. Κατά τον ίδιο τρόπο, ορισμένοι νιώθουν μάλλον έντονη την ανάγκη να συμμετέχουν σε θέματα που επηρεάζουν άμεσα την εργασία τους, ενώ άλλοι είναι μάλλον ευχαριστημένοι, όταν οι μάντζερ παίρνουν τις αποφάσεις για λογαριασμό τους. Γι' αυτό δεν είναι καθόλου ρεαλιστικό να γενικεύει κανείς και να αποδίδει κάποιες αρετές σε όλους τους εργαζόμενους. Ούτε είναι σωστό και σκόπιμο οι κοινωνιολόγοι και οι δημοσιογράφοι να διεξάγουν σταυροφορίες, πιέζοντας τους μάντζερ να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στην από κοινού μ' αυτούς λήψη των αποφάσεων.

Κατά τον τρόπο που διαφέρουν οι άνθρωποι μεταξύ τους διαφέρουν και οι επιχειρήσεις. Έτσι, τα προβλήματα, οι καταστάσεις και οι προκλήσεις, που αντιμετωπίζει ένα εργαστήριο ερευνών, επανδρωμένο με επαγγελματίες εμπειρογνώμονες, που έχουν μία άρτια τεχνική κατάρτιση, ενδέχεται να διαφέρουν ουσιαστικά από όσο αντιμετωπίζει μία κατασκευαστική εταιρία, που απασχολεί εργάτες με στοιχειώδη τεχνική κατάρτιση ή ανειδίκευτους.

Θεωρώντας τον κόσμο της εργασίας με ένα πιο ρεαλιστικό τρόπο, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι υπάρχουν δουλειές οι οποίες είναι τυποποιημένες, επαναλαμβανόμενες και απόλυτα ιεραρχημένες. Παρόλα αυτά εξυπηρετούν ένα σκοπό και είναι αναγκαίες.

Πολλοί άνθρωποι προτιμούν τις τυποποιημένες και μονότονες δουλειές σε αυστηρά ιεραρχημένα πλαίσια, επειδή αισθάνονται ότι μπορούν να τις εκτελέσουν με άνεση και επειδή οι ανώτεροι δεν έχουν πολλές απαιτήσεις απ' αυτούς. Οι εργάτες αυτού του τύπου είναι απόλυτα ευχαριστημένοι και πρόθυμοι να δώσουν το δικαίωμα στο μάντζεμεντ να παίρνει τις αποφάσεις στα θέματα εργασίας γι' αυτούς. Πραγματικά, πολλοί θα αισθάνονται ένταση και αγωνία, αν το μάντζεμεντ τους ανέθετε μία ενεργό συμμετοχή, για την οποία νιώθουν απροετοίμαστοι.

Σε τέτοιου είδους τυποποιημένες, μονότονες και αυστηρά ιεραρχημένες εργασίες, δεν υπάρχει κάποιο σύμφυτο κακό ή κάτι το ανεπιθύμητο. Αρχικά,

δεν μπορεί να επαναπροσδιοριστεί η κάθε λειτουργία της εργασίας ή να αναδιαρθρωθεί με τον τρόπο που πιστεύουν όσοι υποστηρίζουν την αναβάθμιση της εργασίας. Υπάρχουν πολλά τεχνολογικά, οικονομικά και διοικητικά εμπόδια, που δεν επιτρέπουν ουσιαστικά την αναβάθμιση σε πολλές εργασίες. Παρόλα αυτά, απασχολήσεις που κατ' ανάγκη είναι ιεραρχημένες και τυποποιημένες, συχνά παρέχουν πολύ χρήσιμες υπηρεσίες. Ως τέτοια παραδείγματα μπορούν να αναφερθούν οι πολυάριθμες και οι σχετικά χαμηλού επιπέδου εργασίες στα νοσοκομεία, τα εστιατόρια κτλ.

Στην ουσία υπάρχουν διαφορετικοί τύποι εργασίας σε διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις. για τις εργασίες αυτές απαιτείται μία μεγάλη ποικιλία ικανοτήτων, ενδιαφερόντων και δεξιοτήτων, και κατά συνέπεια υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις από τα άτομα που εκτελούν αυτές τις εργασίες. Φυσικά υπάρχει κατ' αναλογία μεγάλη διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων. Έτσι, ένα δεδομένο άτομο μπορεί να είναι ακατάλληλο για μία συγκεκριμένη θέση σε μία εταιρία, αλλά μπορεί να του ταιριάζει απόλυτα μία άλλη δουλειά σε μία διαφορετική επιχείρηση.

Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ λοιπόν, απαιτεί μία ρεαλιστική αξιολόγηση σχετικά με το ποιος τύπος ανθρώπου είναι κατάλληλος για μία δεδομένη θέση και κάτω από ποια επίβλεψη και διοίκηση. Δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος διοίκησης που θα ταίριαζε σε όλους τους εργαζομένους και θα ήταν κατάλληλος για όλες τις; Επιχειρήσεις και κάτω από όλες τις συνθήκες. Ο Sam Zagoria, Διευθυντής της υπηρεσίας για τις σχέσεις των εργαζομένων – μάνατζμεντ στη διάσκεψη των δημάρχων των ΗΠΑ, συνόψισε αυτό το θέμα όταν σε έναν πρόσφατο λόγο του είπε: « όλοι οι εργάτες δεν είναι ίδιοι, δεν είναι βγαλμένοι από το ίδιο καλούπι. Προέρχονται από διάφορα σχήματα, μεγέθη, εκπαίδευση, εμπειρίες, συμπεριφορά και φιλοδοξίες. Πολλοί δουλεύουν για να ζήσουν. Για άλλους η δουλειά είναι η ζωή τους. Άλλοι πιστεύουν πως η δουλειά είναι ο κύριος σκοπός της ζωής τους. Άλλοι πάλι θεωρούν την εργασία μέσω που θα τους βοηθήσει να αποκτήσουν στον εκτός δουλειάς χρόνο την αληθινή χαρά της ζωής. Το μπέρδεμα εδώ είναι ότι, ενώ πολλοί θεωρούν την εργασία τους βαριά άσκηση, μονότονη και χωρίς ενδιαφέρον, η οποία απαιτεί μόνο ένα μέρος των ικανοτήτων τους, άλλοι

χαίρονται στην ομαλότητα, την επανάληψη και την σταθερότητα μια δουλειάς. Είναι ευχαριστημένοι που δεν συμμετέχουν με το μάνατζμεντ σ' όλους τους μελάδες και τις στεναχώριες της ανταγωνιστικής και ριψοκίνδυνης οικονομίας. Αληθινά, ο ζουρλομανδύας του ενός μπορεί αν είναι το προστατευτικό κάλυμμα του άλλου.»

Ρεαλιστικό μάνατζμεντ

Για να χρησιμοποιήσουν οι οργανώσεις περισσότερο αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό τους, πρέπει να υιοθετηθεί μία διαφορετική προσέγγιση στο μάνατζμεντ προσωπικού απ' αυτή που έχει επιβληθεί στο παρελθόν. Δεν πρέπει να ακολουθείτε δογματικά ένας μοναδικός τρόπος διοίκησης και να εφαρμόζεται καθολικά σε όλους τους ανθρώπους και σε κάθε κατάσταση. Αντίθετα, χρειάζεται μία ελαστική προσέγγιση στην διοίκηση των εργαζομένων, μία προσέγγιση η οποία αντικατοπτρίζει τις ειδικές συνθήκες, τους παράγοντες και τις καταστάσεις που υφίστανται στο εργασιακό περιβάλλον, στο οποίο λειτουργούν οι μάνατζερ. Δηλαδή το Ρεαλιστικό Μάνατζμεντ.

Αυτή η προσέγγιση στο μάνατζμεντ προσωπικού λαμβάνει σοβαρά υπόψη τον τύπο του κάθε εργαζόμενου, με ιδιαίτερη προσοχή στις ικανότητες τους, τα διαφορετικά κίνητρα, όπως επίσης και όλους τους σημαντικούς παράγοντες που υπάρχουν στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει ότι οι μάνατζερ πάντα θα έχουν υπό την εποπτεία τους ορισμένους ανθρώπους που θέλουν να εκφραστούν, που αναζητούν τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση μέσω της εργασίας τους και είναι πάντα πρόθυμοι να συμμετέχουν με το μάνατζμεντ στη λήψη των αποφάσεων. Ταυτόχρονα όμως, θα υπάρχουν πάντα ανάμεσα στο προσωπικό άτομα που δεν παρέχουν την ίδια σημασία στη δουλειά τους και περιμένουν ότι οι μάνατζερ θα τους δίνουν ξεκάθαρες και συγκεκριμένες οδηγίες και θα τους καθοδηγούν. Έτσι, οι ικανοί μάνατζερ πρέπει να υιοθετούν έναν ελαστικό τρόπο διοίκησης που θα επιτρέπει σε ορισμένους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε οργανωτικά θέματα, ενώ ταυτόχρονα θα ασκούν μία

περισσότερο διευθυντική και ελεγχόμενη τακτική σε άλλους εργαζόμενους, πάντα ανάλογα με τις ατομικές ανάγκες και ικανότητες των ομάδων.

Το ρεαλιστικό μάντζεμντ αντιμετωπίζει τον τρόπο διοίκησης ως κάποια ακολουθία, η οποία αρχίζει από μία απόλυτα διευθυντικά διοίκηση και καταλήγει σε μία περισσότερο συμμετοχική προσέγγιση, χωρίς ωστόσο να εκλαμβάνει την ακολουθία αυτή σαν ένα διχοτομημένο μοντέλο. Η μέθοδος διοίκησης του κάθε μάντζερ και ο τρόπος επίβλεψης των εργαζομένων θα διαμορφωθεί προς την κατεύθυνση είτε της διευθυντικής, είτε της συμμετοχικής προσέγγισης, αλλά είναι μάλλον απίθανο ο ένας ή ο άλλος τρόπος διοίκησης να τείνει αποκλειστικά σε ένα από τα άκρα της ακολουθίας.

Ενώ οι μάντζερ έχουν τις έμφυτες προτιμήσεις τους για τον τρόπο διοίκησης, οι αποτελεσματικοί μάντζερ πρέπει να είναι ελαστικοί στην διοίκηση των ανθρώπων. Πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να προσαρμόζουν κατάλληλα τον δικό τους τρόπο διοίκησης ανάλογα με τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου και τις απαιτήσεις των συγκεκριμένων καταστάσεων.

Ποιος είναι ο συνηθισμένος τρόπος διοίκησης;

Σύμφωνα με έρευνες, διαπιστώνουμε ότι κάθε μάντζερ προτιμά ένα τρόπο διοίκησης, που τον ακολουθεί από συνήθεια. Αυτός ο τρόπος εξελίσσεται με τα χρόνια και σχηματίζεται σταδιακά. Είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των διαφόρων παραγόντων, της εμπειρίας που αποκτά ο μάντζερ από τη διοίκηση προσωπικού και του τρόπου διοίκησης, με τον οποίο ο ίδιος αισθάνεται πιο άνετα.

Οι μάντζερ διαφέρουν ουσιαστικά από τον τρόπο διοίκησης, που πιστεύουν ότι πρέπει να ασκούν στους υφιστάμενους τους. Ορισμένοι θεωρούν ότι πρέπει να δείχνουν μία ισχυρή προσωπική καθοδήγηση και δίνουν μεγάλη σημασία στη λήψη των αποφάσεων και τον συντονισμό των υπαλλήλων τους. Άλλοι κλίνουν προς τη συμμετοχική διοίκηση και θεωρούν σημαντικό να επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να τους βοηθούν στη λήψη των αποφάσεων σε θέματα που τους αφορούν.

Παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το διευθυντικό μάνατζμεντ.

- a) Οι εργαζόμενοι προσανατολίζουν το ενδιαφέρον τους στον ελεύθερο χρόνο και δεν αναζητούν την προσωπική τους ολοκλήρωση μέσω της εργασίας.
- b) Η πείρα των εργαζομένων στα εργασιακά θέματα είναι μικρή, και δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να αναλάβουν μεγαλύτερες ευθύνες.
- c) Το επίπεδο της εκπαίδευσης τους, επίσης είναι σχετικά μέτριο.
- d) Οι εργαζόμενοι απορρίπτουν τις επιπρόσθετες ευθύνες στην εργασία τους.
- e) Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα σχετικά ιεραρχημένο και σαφώς οριοθετημένο εργασιακό περιβάλλον για να μπορέσουν να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα.
- f) Οι εργαζόμενοι χρειάζονται μία σχετικά στενή και ανεκτική επιτήρηση.
- g) Οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν κανένα προσωπικό ενδιαφέρον για να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες και στην από κοινού λήψη των αποφάσεων.
- h) Οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ταυτιστούν με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Παράγοντες για τους οποίους επιβάλλεται το συμμετοχικό μάνατζμεντ.

- a) Οι εργαζόμενοι αποζητούν την ικανοποίηση του εγώ και των ψυχολογικών του αναγκών μέσω της εργασίας.
- b) Οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη νοημοσύνη, μόρφωση και πείρα, ώστε να είναι σε θέση να αναλάβουν επιπρόσθετες ευθύνες.

- c) Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να έχουν λόγο στα θέματα της δουλειάς, που άμεσα τους επηρεάζουν, και θέλουν να συμμετέχουν στην από κοινού λήψη των αποφάσεων με το μάνατζμεντ.
- d) Οι εργαζόμενοι δείχνουν αρκετή ανεκτικότητα και δεκτικότητα σε μία κατάσταση ρευστότητας στο εργασιακό περιβάλλον και δεν αισθάνονται αγωνία ή ανασφάλεια, όταν έχουν να αντιμετωπίσουν σχετικά ασαφείς ή ακαθόριστες καταστάσεις στην εργασία τους.
- e) Οι εργαζόμενοι έχουν αυτοπεποίθηση και εμπιστοσύνη στις δυνατότητες τους, και δεν είναι αναγκαίος ο ασφυκτικός έλεγχος.
- f) Οι εργαζόμενοι ταυτίζονται απόλυτα με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης.

Εφαρμογή του ρεαλιστικού μάνατζμεντ

Είναι ευνόητο πως η δουλειά παίζει διαφορετικό ρόλο στη ζωή του κάθε ανθρώπου. Για μερικούς είναι ο υπέρτατος στόχος, το κεντρικό σημείο της ύπαρξής τους. Για άλλους, η δουλειά μπορεί να είναι το μέσον ικανοποίησης των υλικών τους αναγκών και δεν έχει μια ιδιαίτερη σημασία. Κατά τον ίδιο τρόπο οι άνθρωποι διαφέρουν σημαντικά ως προς τις ικανότητες, την εξυπνάδα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Έτσι, άλλοι μπορούν να αναλάβουν δυσκολότερους ρόλους στην εταιρεία τους, καθώς και επιπλέον ευθύνες, ενώ άλλοι πρέπει να κατευθύνονται με τρόπο σχετικά περιοριστικό από το μάνατζμεντ.

Το ρεαλιστικό μάνατζμεντ αναγνωρίζει αυτές τις ατομικές διαφορές. Συνεπώς, δεν υποστηρίζει ότι μόνο ένας τρόπος διοίκησης είναι κατάλληλος για όλους τους εργαζομένους σε όλες τις συνθήκες. Αντίθετα απαιτεί από τους μάνατζερ να υιοθετούν μία ελαστική και ευκολοπροσάρμοστη μέθοδο διοίκησης, που να αντανακλά τις ειδικές συνθήκες κάθε περίπτωσης.

Για να εφαρμοστεί το ρεαλιστικό μάνατζμεντ με επιτυχία στις επιχειρήσεις πρέπει να αποτελεί τμήμα ενός συνολικού συστήματος προσέγγισης, που να αποτελείται από τα πέντε ακόλουθα στοιχεία:

i.Επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού

Χρειάζεται ένα σωστό σύστημα επάνδρωσης για να εξασφαλιστεί η πρόσληψη ειδικευμένου και με κίνητρα για την εργασία προσωπικού.

ii.Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων

Το προσωπικό πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένο, ώστε να αποδίδει δυναμικά στα απαιτούμενα επίπεδα παραγωγής. Κατά ένα μέρος της εκπαίδευσης τους θα πρέπει να προωθεί τις θετικές τους πλευρές στην εργασία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκτιμούν την ποιότητα, την εξυπηρέτηση των πελατών και τη προώθησή τους σύμφωνα με τις επιδόσεις τους.

iii.Πλήρες πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού

Πρέπει να αναπτυχθεί ένα αντικείμενο, ολοκληρωμένο πρόγραμμα αξιολόγησης του προσωπικού, ώστε να συγκεντρώνονται τεκμηριωμένες πληροφορίες για την τρέχουσα απόδοση των εργαζομένων και να αποδεικνύονται τα συγκεκριμένα σημεία που χρειάζονται βελτίωση.

iv.Αποτελεσματική και συνεχής επίβλεψη-καθοδήγηση

Η καρδιά του ρεαλιστικού μάνατζμεντ είναι η συνεχής επίβλεψη και καθοδήγηση από τους μάνατζερ, που θα έχουν ως αποτέλεσμα ένα υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας . ως μέρος αυτής της στρατηγικής, το μάνατζμεντ πρέπει να υιοθετεί έναν τρόπο διοίκησης κατάλληλο για την κάθε περίπτωση που να θέτει υψηλά επίπεδα απόδοσης και να επιμένει στην επίτευξή τους.

v. Δίκαιη επιβράβευση και σωστό σύστημα ανταμοιβής

Για να λειτουργήσει το ρεαλιστικό μάνατζμεντ με τον τρόπο που αναφέρθηκε , οι εταιρίες θα πρέπει να εφαρμόσουν ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβής που θα επιβραβεύει τα επιτεύγματα και την προσφορά του προσωπικού τους.

Εφαρμόζοντας το ρεαλιστικό μάνατζμεντ για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Κατά ένα μεγάλο ποσοστό , το ρεαλιστικό μάνατζμεντ σηματοδοτεί την επιστροφή σε μερικές βασικές αρχές του μάνατζμεντ, που τελευταία έχουν παραγκωνιστεί. Πολλοί μάνατζερ και πολλά στελέχη έχουν παρασυρθεί από ορισμένες θεωρίες διοίκησης, από ουτοπιστικά κινήματα και από μη ρεαλιστικές φιλοσοφίες. Πολλές επιχειρήσεις απομακρύνθηκαν από τις σωστές βάσεις της διοίκησης και πλήρωσαν ένα βαρύ τίμημα γι' αυτή τη παρέκκλιση, που οδήγησε στην πτώση της παραγωγικότητας και στην χαμηλή απόδοση του προσωπικού. Το μάνατζερ πρέπει να επαναφέρει και να εκσυγχρονίσει μερικές από τις παραδοσιακές τεχνικές, που τελευταία βρίσκονται σε αδράνεια.

Για να λειτουργήσει σωστά και προσοδοφόρα το ρεαλιστικό μάνατζμεντ, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στις εξής πέντε ουσιώδεις λειτουργίες:

- i. Σωστή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού.
- ii. Κατάλληλη εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων.
- iii. Προγράμματα για την σωστή αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.
- iv. Αποτελεσματική και συνεχής επιτήρηση και καθοδήγηση.
- v. Δίκαιη επιβράβευση και αμοιβή των εργαζομένων.

Επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού

Η ορθή επιλογή και τοποθέτηση των εργαζομένων είναι τόσο σημαντική για την επιτυχία της επιχείρησης, ώστε είναι αδύνατον να υπερβάλλουμε ξέροντας τη σημασία των δύο αυτών παραγόντων για την επιτυχία κάθε οργάνωσης. Τα τελευταία χρόνια δόθηκε μεγάλη προσοχή στην εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού. Παρόλο που αυτές αποτελούν αναμφίβολα τις ζωτικές λειτουργίες του μάνατζμεντ, θα πρέπει να τονιστεί ότι

οποιαδήποτε προσπάθεια εκπαίδευσης και εξέλιξης μη ικανοποιητικών εργαζομένων, θα ήταν άκαρπη.

Η πρόσληψη επίσης, καθώς και η εκπαίδευσή του, είναι μία πολύ δαπανηρή διαδικασία. Υπολογίζεται ότι η επιλογή και η εκπαίδευση ενός μέσου εργαζομένου, πριν ακόμα γίνει χρήσιμος στην επιχείρηση, στοιχίζει με τις τρέχουσες τιμές, περί τα 2500£ στην κάθε εταιρεία. Πολλές εταιρείες ξοδεύουν πολύ περισσότερο από το ποσό αυτό πριν πετύχουν μία σχετικά καλή απόδοση του εργαζομένου. Όσο πιο σημαντική και υπεύθυνη είναι η θέση εργασίας, τόσο περισσότερα χρήματα χρειάζεται να επενδύσει, και καμιά φορά να διακινδυνεύσει, η εταιρεία προτού ακόμα μπορέσει να ο υποψήφιος να αποδώσει ικανοποιητικά. Έχοντας υπόψη μας τη σημερινή πολύπλοκη και τεχνολογική φύση των επιχειρήσεων και το σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα, που απαιτείται για την αξιολόγηση ενός δεδομένου προγράμματος. Φαίνεται ασυνήθιστο το να περάσουν αρκετά χρόνια απασχόλησης ενός διοικητικού ή εκτελεστικού υπαλλήλου για να είναι η εταιρεία σε θέση να εκτιμήσει κατά πόσο αυτό το άτομο θα έπρεπε πρώτα απ' όλα να είχε προσληφθεί. Γι' αυτό το λόγο πολλές εταιρείες προτού προσλάβουν κάποιο υπάλληλο, να υποχρεώνουν να περάσει από ειδικά ψυχολογικά τεστ και να δώσει ολοκληρωμένες συνεντεύξεις, που αξιολογούνται από τον ψυχολόγο σύμβουλο της επιχείρησης, σε θέματα βιομηχανικών σχέσεων για να εκτιμηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας του.

Υστερα από το στάδιο αυτό, προηγείται συνήθως μία αρκετά μακρόχρονη περίοδος βασικής εκπαίδευσης, πριν ο νέος υπάλληλος γίνει πραγματικά παραγωγικός και μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στην εταιρεία. Με άλλα λόγια, είναι σπάνιο ένα νεοπροσλαμβανόμενο άτομο να έχει αυτόματα και «άμεσες επιδόσεις». Εξ' ου και η σπουδαιότητα της ορθής καταρχήν επιλογής του προσωπικού. Ένας ακόμη λόγος για την ακόμη μεγαλύτερη σημασία, που έχει σήμερα η επιλογή του προσωπικού, είναι η δραματική αλλαγή, που παρατηρείτε τα τελευταία χρόνια στη σύνθεση της εργατικής δύναμης σε εθνικό επίπεδο. Η παραγωγικότητα καθοριζόταν κυρίως από την εφαρμογή της τεχνολογίας, από το μηχανολογικό και το βιομηχανικό εξοπλισμό, και όχι τόσο από την εργασία των υπαλλήλων. Τελευταία, πάντως,

η κατάσταση άλλαξε σημαντικά. Γίναμε μία κοινωνία προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών και οι υπηρεσίες παρέχονται μάλλον από τους ανθρώπους παρά από τα μηχανήματα.

Πράγματι, περισσότερο από το μισό ακαθόριστο προϊόν προέρχεται από τον τομέα των υπηρεσιών και περίπου το 70% της εργατικής δύναμης απασχολείται σήμερα στον τριτογενή τομέα. Όπως για παράδειγμα, η τεράστια αύξηση τα τελευταία χρόνια τον αριθμό των απασχολούμενων σε τράπεζες, σε πιστωτικά και χρηματοδοτικά ιδρύματα, σε διαφημιστικές επιχειρήσεις, στον χώρο της ηλεκτρονικής, της επεξεργασίας στοιχείων και στον τομέα της υγείας και της εκπαίδευσης, με την αντίστοιχη μείωση του αριθμού των εργαζομένων στους παραδοσιακούς τομείς των κατασκευών και της μεταποίησης. Και επειδή οι υπηρεσίες παρέχονται βασικά από ανθρώπους, γίνεται αμέσως αντιληπτό πόσο απαραίτητη είναι η σωστή επιλογή προσωπικού ικανού και εξειδικευμένου για κάθε θέση, που να έχει ικανά κίνητρα, ώστε να εξασφαλίζεται ικανό επίπεδο απόδοσης στην εργασία.

Σχετική με το πρόβλημα της επιλογής είναι και η διαδικασία της προαγωγής των υπαλλήλων. Θεωρητικά, όλες οι εταιρείες, επιδιώκουν, όταν είναι δυνατόν, να προωθούν τους υπαλλήλους τους, κάθε φορά που δημιουργούνται καλύτερες θέσεις εργασίας. Τα πλεονεκτήματα αυτής της πολιτικής είναι πολλά. Το σημαντικότερο είναι η θετική επίδραση στο ηθικό και στα κίνητρα των εργαζομένων. Αντιλαμβάνονται ότι η καλή απόδοση ανταμείβεται, και ότι οι καλοί άνθρωποι προωθούνται στην ιεραρχική κλίμακα της εταιρείας.

Εντούτοις, δημιουργούνται συχνά μεγάλα προβλήματα στις επιχειρήσεις, που δεν έχουν δώσει τη δέουσα προσοχή στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού. Ενώ προσλαμβάνονται άτομα, που καταρχήν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για τις ανάλογες θέσεις, συμβαίνει συχνά τα άτομα αυτά να μην έχουν την εξυπνάδα, την ικανότητα και τα άλλα προσόντα που θα τους επιτρέψουν να προωθηθούν σε πιο υπεύθυνες θέσεις, όταν αυτό θα γίνει δυνατό. Δηλαδή, οι άνθρωποι αυτό, ενώ είναι αποδοτικοί στις συγκεκριμένες θέσεις για τις οποίες προσλήφθηκαν, δεν είναι δυνατό να προωθηθούν. Το γεγονός αυτό αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν

εκτός της εταιρείας τους κατάλληλους υποψήφιους, κάτι που συνήθως αυξάνει το κόστος επιλογής και επάνδρωσης και συχνά προκαλεί απογοήτευση και πικρία, αλλά μειώνει και το ηθικό των υπαλλήλων που θα έπρεπε να προαχθούν, χωρίς να έχουν τα κατάλληλα προσόντα. Έτσι, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να δίνουν τη δέουσα προσοχή στην ορθή επιλογή και επάνδρωση, εάν θέλουν να έχουν εφεδρείες ειδικευμένου προσωπικού, από το οποίο να μπορούν να επιλέξουν, όταν δημιουργούνται θέσεις στις ανώτερες βαθμίδες.

Φαίνεται ότι στο μέλλον θα είναι ακόμη πιο δύσκολη η επιλογή και η επάνδρωση των επιχειρήσεων με ικανά στελέχη. Ο ανταγωνισμός είναι πάντα σκληρός, επειδή συνήθως, υπάρχουν διαθέσιμες περισσότερες θέσεις εργασίας από τους υποψήφιους που έχουν τα προσόντα να τις εκπληρώσουν. Αλλά εκτός αυτού, στα επόμενα χρόνια το μάντζμεντ πιθανότατα θα αντιμετωπίσει μείωση και του αριθμού αλλά και της ποιότητας φιλόδοξων υποψηφίων σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις βαθμίδες λειτουργίας. Αν οι επιχειρήσεις δεν φροντίσουν να στελεχώσουν τις υπηρεσίες με τους ικανούς ανθρώπους, θα βρεθούν σε μία κατάσταση έντονου ανταγωνισμού μεταξύ τους για να εξασφαλίσουν το απαραίτητο προσωπικό από ικανούς και παραγωγικούς υποψήφιους, λόγω της μικρότερης αριθμητικά προσφοράς που σημειώθηκε ποτέ. Γι' αυτό το λόγο, η αποτελεσματικά επιλογή προσωπικού και η επάνδρωση των επιχειρήσεων θα είναι στο μέλλον περισσότερο κρίσιμες απ' ό,τι στο παρελθόν.

Είναι φανερό, πόση σημασία έχει ο κάθε υποψήφιος να παρουσιάζει την αναγκαία εξυπνάδα, την πείρα και την ικανότητα, καθώς και άλλα σημαντικά προσόντα, για μία συγκεκριμένη θέση. Εντούτοις, για την κατάλληλη επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, πρέπει να ληφθεί υπόψη και το περιβάλλον στο οποίο θα εκτελεστεί η εργασία.

Ορισμένες εργασίες εκτελούνται σε σχετικά ή απόλυτα ιεραρχημένο και σαφώς καθορισμένο πεδίο δράσης. Σ' αυτές τις περιπτώσεις η εργασία είναι σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένη και απαιτείτε η εκτέλεση συγκεκριμένων και καθορισμένων καθηκόντων με τρόπο προκαθορισμένο. Επιπλέον, δεν αναμένεται συνήθως από τους εργαζόμενους κάποια πρωτοβουλία,

εφευρετικότητα και δημιουργικότητα. Κατά συνέπεια, τέτοια καθήκοντα διεκπεραιώνονται καλύτερα από τους υποψήφιους εκείνους που αισθάνονται ανετότερα στο καθιερωμένο και συνηθισμένο περιβάλλον εργασίας και αποδίδουν καλύτερα, όταν υπάρχει στενή σχετικά εποπτεία.

Από την άλλη πλευρά όμως, οι μάνατζερ συχνά πρέπει να πληρούν κενά εντελώς διαφορετικής φύσεως. Ενώ το πεδίο δράσης είναι εξαιρετικά δυναμικό, με σχεδόν ανύπαρκτη ιεραρχία, και συχνά μάλλον ακαθόριστο.

Συχνά προκύπτουν απρόσμενα προβλήματα, και οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να βασιστούν στην πολιτική της επιχείρησης ή σε όμοιες περιπτώσεις του παρελθόντος, που θα μπορούσαν να τους καθοδηγήσουν. Είναι απαραίτητη η λήψη κάποιας πρωτοβουλίας και η καταφυγή στην επινοητικότητα τους και στην ικανότητα τους να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες. Τέτοια καθήκοντα σαφώς απαιτούν έναν τελείως διαφορετικό τύπο υποψήφιου απ' ό,τι στην προηγούμενη περίπτωση, έναν τύπο που αποδίδει καλύτερα σε ένα κλίμα συμμετοχικού μάνατζμεντ.

Εν ολίγοις, επιβάλλεται οι υποψήφιοι να έχουν τα απαραίτητα προσόντα. Αν θέλουμε να εξασφαλίσουμε μία ικανοποιητική παραγωγικότητα, είναι απαραίτητο να είμαστε βέβαιοι ότι οι υποψήφιοι έχουν τα κίνητρα και είναι έτοιμοι να προσφέρουν στην εταιρεία. Σημαντικότερο όμως είναι το γεγονός ότι οι ικανοί μάνατζερ πρέπει να γνωρίζουν τις διαφορές, που υπάρχουν στο πεδίο δράσης κάθε εργασίας, η οποία βρίσκεται κάτω από τη δικαιοδοσία τους. Θα πρέπει να προσπαθήσουν να τοποθετούν το κατάλληλο άτομο στη κατάλληλη θέση, γνωρίζοντας ότι ορισμένοι εργαζόμενοι αποδίδουν σε ένα απόλυτα ιεραρχημένο περιβάλλον, καθοδηγούνται από την άμεση επιτήρηση, ενώ άλλοι αποδίδουν καλύτερα, όταν μπορούν να αποδείξουν τη δημιουργικότητά τους τη φαντασία τους και την επινοητικότητά τους με έναν περισσότερο συμμετοχικό τρόπο διοίκησης.

Εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων.

Όλοι οι εργαζόμενοι, σε όλα τα επίπεδα, πρέπει κατά περιόδους να επιμορφώνονται. Αυτό ισχύει τόσο για τα πεπειραμένα στελέχη, που προσλαμβάνονται σε μία νέα εταιρεία, ή αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα στην ίδια εταιρεία, όσο και για τους απόφοιτους γυμνασίου ή πανεπιστημίου, που μόλις αρχίζουν την καριέρα τους. Είναι μάλλον σπάνιο νεοπροσλαμβανόμενα άτομα να έχουν « άμεσες επιδόσεις ». πράγματι, στη δυναμική και συνεχώς μεταβαλλόμενη τεχνολογική κοινωνία μας, είναι απαραίτητο για τις εταιρείες να αναπτύσσουν και να διατηρούν αποτελεσματικά προγράμματα επιμόρφωσης, όχι μόνο για να προετοιμάζουν το προσωπικό για τις τωρινές του δουλειές, όσο και για να το ενημερώνουν στις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε να είναι ικανό να ανταποκριθεί με επιτυχία στα μελλοντικά τους καθήκοντα.

Το πρόβλημα του τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας

Οι περισσότερες εταιρείες διατηρούν πλήρη και εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης και ανάπτυξης, και παρέχουν στους εργαζομένους τη θεωρητική και πρακτική γνώση, που είναι απαραίτητη για την επιτυχή εκπλήρωση της εργασίας τους. Εντούτοις, το κύριο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι αμερικάνικες επιχειρήσεις, δεν είναι η έλλειψη των βασικών γνώσεων, αλλά μάλλον το πρόβλημα του τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας.

Η επιτακτική ανάγκη να εμφυσήσουμε στους εργαζομένους μας την κατάλληλη αντιμετώπιση της εργασίας, που θα οδηγήσει σε ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητάς τους.

Η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία είναι το αποτέλεσμα των εμπειριών που έχουν ζήσει. Κατά πάσα πιθανότητα, ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει τους εργαζομένους στον τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας, είναι το οικογενειακό περιβάλλον και οι ηθικές αξίες, που

αποτέλεσαν τη βάση της διαπαιδαγώγησής τους. Όμοια, αλλά σε μικρότερο βαθμό, επιδρά η βασική εκπαίδευση και το περιβάλλον του σχολείου.

Πολλοί μάνατζερ πιστεύουν πως είναι ήδη πολύ αργά για να αλλάξει η στάση των ανθρώπων απέναντι στην εργασία, την ώρα που προσλαμβάνονται. Γιατί έχουν ήδη επιλέξει τις αξίες τους, και ίσως είναι άσκοπο να προσπαθήσει η επιχείρηση να καλλιεργήσει σ' αυτήν την ηλικία ένα διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας. Παρόλα αυτά, αυτός θεωρείτε ένας από τους σημαντικότερους στόχους του μάνατζμεντ.

Η ανάπτυξη ενός νέου τρόπου αντιμετώπισης της εργασίας είναι ένας τρόπος διπλής κατεύθυνσης. Προϋποθέτει υποχρεώσεις και από την πλευρά των εργαζομένων και από την πλευρά του μάνατζμεντ. Το μάνατζμεντ από την πλευρά του έχει την υποχρέωση να φέρεται στους εργαζόμενους με σεβασμό, εκτίμηση και αξιοπρέπεια και να διαθέτει ένα λειτουργικό πρόγραμμα οργάνωσης των σχέσεων με τους εργαζόμενους, το οποίο μεταξύ των άλλων παραγόντων, να περιλαμβάνει ικανοποιητικές αποδοχές, τα νόμιμα επιδόματα και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Παράλληλα όμως, και οι εργαζόμενοι έχουν υποχρεώσεις απέναντι στην επιχείρηση. Πρέπει να δουλεύουν ευσυνείδητα, προσφέροντας υψηλής ποιότητας εργασία και συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων και των σκοπών της εταιρείας.

Παρόλα αυτά, παραμένει μία θεμελιώσεως αλήθεια για τις επιχειρήσεις και ότι είναι ιδιαίτερα σημαντική για την σημερινή πραγματικότητα. Και αν θέλουμε σ' αλήθεια να αναζωογονήσουμε το οικονομικό μας σύστημα, πρέπει αναμφίβολα να επικαλεστούμε την επιστροφή στις βασικές αρχές, και να ζητήσου από τους εργαζόμενους να βάλουν τα δυνατά τους. Η συμπεριφορά του τύπου «δε δίνω δεκάρα», είναι απαράδεκτη, αν θέλουμε να επαναφέρουμε την παραγωγικότητα στα επίπεδα του παρελθόντος.

Πώς μπορεί όμως το μάνατζμεντ να μεταδώσει το μήνυμα αυτό στους υφισταμένους; Το μάνατζμεντ μέσα από τις οδηγίες, τις συγκεκριμένες επιλογές, και ειδικότερα οι μάνατζερ από την καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους τους, πρέπει να κάνει κατανοητό στους εργαζόμενους ότι τα συμφέροντά τους ταυτίζονται με αυτά της επιχείρησης. Πρέπει να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι ότι οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να

δημιουργήσουν θέσεις εργασίας, αν δεν λειτουργούν με υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και ότι εργαζόμενοι και επιχειρήσεις έχουν συγκεκριμένες αμοιβαίες υποχρεώσεις και ευθύνες.

Τι συμβαίνει με τη « Νέα Γενιά » των εργαζομένων;

Τα τελευταία χρόνια πολλοί κοινωνιολόγοι και δημοσιογράφοι μιλούν για το θέμα της «Νέας Γενιάς» των εργαζομένων. Τα άτομα αυτά που γεννήθηκαν στην δεκαετία του '50 και '60, σε μία περίοδο σημαντικών κοινωνικών αλλαγών και ωρίμασαν τη δεκαετία του '70, θα επηρεάσουν τις ισχύουσες και τις μελλοντικές αντιλήψεις στον τομέα των επιχειρήσεων, και πιθανώς οι αντιλήψεις τους να οδηγήσουν σε σημαντικές αλλαγές τόσο στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας όσο και στην δομή των επιχειρήσεων.

Η «Νέα Γενιά» των εργαζομένων έδωσε μεγάλη έμφαση στη άμεση ικανοποίηση. Οι νέοι τα θέλουν όλα αμέσως. Η δουλειά γι' αυτούς παίζει ίσως μικρότερο ρόλο στη ζωή τους απ' ότι οι δραστηριότητες του ελεύθερου χρόνου τους, και όχι μόνο αυτό, αλλά κατέχονται έντονα από την ψυχολογία της διεκδίκησης δικαιωμάτων. Έχουν φυσικά το δικαίωμα να παίρνουν από τους εργοδότες τους, αλλά υποχρεούνται να παρέχουν και τις αντίστοιχες εργασίες απέναντι στη επιχείρηση.

Φαίνεται όμως ότι ακόμα και το μάνιατζμεντ έχει πεισθεί ότι η παραδοσιακή ηθική της εργασίας και οι αξίες της είναι ξεπερασμένες, αν όχι νεκρές, και άσχετες με τον σημερινό κόσμο. Το μήνυμα που διαφαίνεται σ' αυτή τη πίστη, είναι ότι οι επιχειρήσεις βρίσκονται γενικά έξω από το κλίμα των καιρών, ότι οι αξίες της νέας γενιάς των εργαζομένων είναι κατά βάση σωστές και ότι η σημερινή νέα γενιά είναι ο πρόδρομος της αυριανής εργατικής δύναμης.

Έτσι, δεν πρέπει να περιμένουμε να προσαρμοστούν οι εργαζόμενοι στην παλιά ηθική της εργασίας. Κατά συνέπεια, αν οι επιχειρήσεις θέλουν να επιζήσουν, θα πρέπει επειγόντως να προσαρμοστούν στο νέο τύπο του εργαζόμενου.

Θα πρέπει να τεθούν όμως ορισμένα ερωτήματα. Πόσο ορθοί είναι οι υπολογισμοί των αυριανών παραγωγών; Πόσο έγκυρες είναι οι υποδείξεις αυτές για τις επιχειρήσεις;

Οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Για να είναι αποτελεσματικό το μάνατζμεντ πρέπει να καθορίσει θεμιτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας και πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει, αν η απόδοση των εργαζομένων ανταποκρίνεται σ' αυτά. Το μάνατζμεντ δεν πρέπει να δέχεται το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας της εργασίας και να δέχεται την ακόμη χαμηλότερη σε σχέση με αυτά παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το μάνατζμεντ πρέπει να φροντίσει να καταλάβουν οι εργαζόμενοι ότι τόσο αυτοί όσο και η επιχείρηση, έχουν αμοιβαία συμφέροντα και ότι ο μόνος τρόπος για να συνεχίσει η επιχείρηση να λειτουργεί κερδοφόρα και να εξασφαλίζει στους υπαλλήλους της μία σταθερή και ικανοποιητική απασχόληση, είναι η επίτευξη ενός υψηλού επιπέδου παραγωγικότητας. Είναι λοιπόν ζωτικής σημασίας αν αντιληφθούν ο εργαζόμενοι ότι έχουν συγκεκριμένες ευθύνες και υποχρεώσεις απέναντι στην επιχείρηση, όπως και η επιχείρηση ευθύνεται απέναντι στους υπαλλήλους της.

Υπάρχει μία πληθώρα τεχνικών και μεθόδων, που το μάνατζμεντ μπορεί να χρησιμοποιεί σε συνεχή βάση, για να εξασφαλίζει την επιτυχία των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης. Στρατηγικές που βοηθούν τους μάνατζερ να εκτιμούν σωστά την απόδοση των εργαζομένων τους, που τους επιτρέπουν να επιβλέπουν και να κατευθύνουν αποτελεσματικά τους ανθρώπους τους και να εφαρμόζουν ένα πρόγραμμα δίκαιης ανταμοιβής και αποζημίωσης του προσωπικού.

Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων

Μία από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους, που διαθέτουν οι μάνατζερ για την εφαρμογή του ρεαλιστικού μάνατζμεντ στο προσωπικό των επιχειρήσεων είναι η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των καιρό εφαρμόζουν μία ποικιλία προγραμμάτων για την εκτίμηση και αξιολόγηση της αποδοτικότητας της εργασίας των υπαλλήλων τους με αρκετή επιτυχία. Όμως

οι μάντζερ δεν έβλεπαν πάντα με καλό μάτι τα προγράμματα αυτά. Συχνά δεν κατανοούσαν σωστά την αξία αυτής της τεχνικής και θεωρούσαν την διαδικασία αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων χρονοβόρα και όχι πάντα αποτελεσματική.

Εντούτοις, τα προγράμματα αξιολόγησης της αποδοτικότητας της εργασίας είναι εξαιρετικά χρήσιμα εργαλεία για το μάντζμεντ. Εξυπηρετούν και τους στόχους της διοίκησης. Αλλά και συμβάλλουν στην εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την πρόοδο των εργαζομένων.

Τα κυριότερα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων, που γίνεται σωστά από επαγγελματίες, είναι ότι μπορεί:

- i. Να προσδιορίζει τους τομείς και τα τμήματα εκείνα της εταιρείας όπου φαίνεται μία επιπλέον εκπαίδευση και επιμόρφωση.
- ii. Να προωθεί την ατομική εκπαίδευση και πρόοδο των υπαλλήλων.
- iii. Να συμβάλλει στη συμβολή ζωτικών πληροφοριών για το αρχείο του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης.
- iv. Να αποτελεί μία αντικειμενική βάση για τον καθορισμό των αποδοχών.
- v. Να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων περισσότερο αντικειμενικών για θέματα, όπως προαγωγές, μεταθέσεις ή απολύσεις υπαλλήλων.
- vi. Να ανεβάζει το ηθικό και να ενισχύει τα κίνητρα των εργαζομένων, διότι τους επιτρέπει να γνωρίζουν επακριβώς τη θέση τους.
- vii. Να συντελεί στη δημιουργία καλύτερων σχέσεων μεταξύ του μάντζερ και των εργαζομένων.
- viii. Να διευκολύνει το συμβιβασμό μεταξύ των αναγκών της επιχείρησης και των απαιτήσεων της κυβέρνησης για ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, επικεντρώνοντας την προσοχή της διοίκησης στα απαραίτητα και νομίμως καθορισμένα κριτήρια για τη αμοιβή της εργασίας.

Για να μπορέσει το πρόγραμμα αξιολόγησης της αποδοτικότητας να συμβάλλει στην επιμόρφωση και την πρόοδο των εργαζομένων είναι απαραίτητη η ενεργή συμμετοχή τους σε ολόκληρη διαδικασία. Ένας από τους κυριότερους λόγους που τα προγράμματα αυτά δεν έχουν πάντα επιτυχία, είναι ότι συχνά εφαρμόζονται μονομερώς. Οι μάνατζερ παίζουν το μόνο ενεργητικό ρόλο, ενώ οι εργαζόμενοι παραμένουν σχετικά παθητικοί και δεν συμμετέχουν αρκετά στην όλη διαδικασία. Έτσι οι άμεσα ενδιαφερόμενοι, οι αξιολογούμενοι, πραγματικά δεν παίρνουν μέρος στη διαδικασία βελτίωσης της αποδοτικότητας τους.

Ο κύριος σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η βελτίωση αποδοτικότητας των εργαζομένων στην ουσία, η αλλαγή στη συμπεριφορά τους.

Μία από τις θεμελιώδεις αρχές της ψυχολογίας, που αφορά την εκπαίδευση και την αλλαγή συμπεριφοράς, είναι ότι οι άνθρωποι τείνουν να πραγματοποιήσουν τους στόχους εκείνους, που οι ίδιοι έχουν βοηθήσει να καθοριστούν, και κατά συνέπεια σχετίζονται άμεσα μ' αυτούς.

Το πρόγραμμα αξιολόγησης της αποδοτικότητας ολοκληρώνεται σε δύο φάσεις. Η πρώτη φάση περιλαμβάνει τη συλλογή σημαντικών και αντικειμενικών πληροφοριών, οι οποίες αφορούν τις πρόσφατες επιδόσεις των εργαζομένων, και είναι στο σημείο αυτό που οι μάνατζερ παίζουν τον κύριο ρόλο. Αυτές οι πληροφορίες, που είναι ζωτικής σημασίας, παρέχουν στους μάνατζερ μία συγκεκριμένη βάση και τους βοηθούν να πάρουν ορισμένες αποφάσεις για το προσωπικό, όπως παραδείγματος χάρη, αυξήσεις, προαγωγές, αλλαγές καθηκόντων.

Στη δεύτερη φάση, και ιδιαίτερα στη διάρκεια της συνέντευξης για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας, γίνεται η εκκίνηση της διαδικασίας εκπαίδευσης και εξέλιξης των εργαζομένων. Στη φάση αυτή, ο μάνατζερ και ο εργαζόμενος εξετάζουν από κοινού την αποδοτικότητα, που είχε πρόσφατα ο εργαζόμενος, συνήθως για μια περίοδο από 6 έως 12 μήνες, για να προσδιορίσουν τις βελτιώσεις που χρειάζονται. Όταν και οι δύο συμφωνήσουν πάνω στο θέμα, αναλαμβάνει ο καθένας να κάνει τις ενέργειες, που θα τον

βοηθήσει να πετύχει τους στόχους του. Οι δύο φάσεις ενός αποτελεσματικού προγράμματος αξιολόγησης της αποδοτικότητας θα εξεταστούν αναλυτικότερα παρακάτω.

Συλλογή των στοιχείων για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας.

Για τη συλλογή των πληροφοριών σχετικά με τις πιο πρόσφατες επιδόσεις του αξιολογούμενου, έχει μεγάλη σημασία να κάνουν οι μάνατζερ μία ουσιαστική και αντικειμενική αξιολόγηση, αποκλειστικά σχετιζόμενη με τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο της εργασίας τους. Εφόσον οι περισσότερες αποφάσεις για το προσωπικό επηρεάζονται, αν δε βασίζονται, στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας, είναι απαραίτητο οι μάνατζερ να εμμένουν σ' αυτόν τον κανόνα, αν θέλουν να συμμορφώνονται με τους πρόσφατους ομοσπονδιακούς κανονισμούς για ίσες ευκαιρίες απασχόλησης.

Προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως οι ευγενικοί τρόποι ή η αίσθηση του χιούμορ, είναι άσχετα με την επιτυχία στην εργασία και επομένως δεν αποτελούν νομικά κατοχυρωμένα κριτήρια για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας, σύμφωνα πάντα με τις κυβερνητικές οδηγίες. Όμως κάποιο σχόλιο για έναν λογιστή, που συνήθως καθυστερεί να δώσει τα απαραίτητα στοιχεία για το μηνιαίο ισολογισμό της εταιρείας, είναι ενδεδειγμένο και σχετίζεται άμεσα με την απόδοση του στην εργασία.

Γνώση των προϋποθέσεων εκτέλεσης της εργασίας

Και ο μάνατζερ και ο εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσουν πλήρως και να συμφωνήσουν στις βασικές προϋποθέσεις για την εκτέλεση της εργασίας. Θα πρέπει ακόμα να υπάρχει σαφήνεια και συμφωνία ως προς τα κατώτερα όρια επιδόσεων, που ισχύουν για τους βασικούς συντελεστές, όπως ποιότητα, ποσότητα, απαιτούμενος χρόνος και οτιδήποτε άλλο είναι σημαντικό για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Και επειδή η εργασία μεταβάλλεται συνεχώς στην ταχέως εξελισσόμενη τεχνολογική κοινωνία, είναι αναγκαίο τα

κατώτερα όρια επίδοσης να αναθεωρούνται αντίστοιχα με οποιαδήποτε σημαντική τροποποίηση στην εργασία.

Κατανόηση των στόχων της εργασίας

Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμφωνήσουν με τους μάντζερ σχετικά με τους συγκεκριμένους στόχους και σκοπούς, που αναμένεται να επιτύχουν. Μία από τις βασικές ανάγκες του ατόμου είναι η ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι θα νιώσουν ασφαλείς, αν γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, και τι περιμένουν απ' αυτούς οι προϊστάμενοι τους. Και θα επιτύχουν τους στόχους μόνο όταν έχουν κατανοήσει πλήρως το επίπεδο απόδοσης που πρέπει να φτάσουν. Τα κατώτερα όρια απόδοσης πρέπει να είναι αρκετά υψηλά, και οι εργαζόμενοι να είναι υπεύθυνοι για την κατάκτησή τους, αν θέλουμε να πετύχουμε την υψηλή παραγωγικότητα και την αναθέρμανση της επιχείρησης.

Συνεργασία μάντζερ και εργαζόμενου

Είναι απολύτως αναγκαία η συνεχής συνεργασία μεταξύ των μάντζερ και των εργαζομένων. Οι μάντζερ πρέπει να είναι διαρκώς πληροφορημένοι για τις τρέχουσες δραστηριότητες στο τμήμα τους. Πολλές φορές χρειάζεται η άμεση διορθωτική τους παρέμβαση, όταν παρουσιάζονται απρόβλεπτα προβλήματα. Ακόμα, οι εργαζόμενοι απαιτούν συχνά μία συγκεκριμένη βοήθεια και υποστήριξη, που μόνο ο μάντζερ μπορεί να τους δώσει. Γι' αυτό το λόγο πρέπει οι μάντζερ να είναι διαθέσιμοι, και με τη συμπεριφορά τους, πάντα προσιτοί στους εργαζόμενους.

Οι εργαζόμενοι πάλι, αισθάνονται πάντα σε απόσταση σε σχέση με εκείνους τους μάντζερ που φέρονται σαν τιμωροί δικαστές. Αποφεύγουν να έρχονται σε επικοινωνία μαζί τους. Συχνά προσπαθούν να τους κρύψουν τα άσχημα νέα για να μην τους δυσαρεστήσουν και για να μην υπονομεύσουν την θέση τους και το μέλλον τους στην εταιρεία. Ο σωστός μάντζερ όμως, πρέπει να είναι ο πρόθυμος αρχηγός στον οποίο μπορούν άνετα να

απευθύνονται οι υφιστάμενοι για βοήθεια στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που προκύπτουν.

Η σχέση μάνατζερ - εργαζόμενου

Κατά μεγάλο βαθμό, η κινητήρια δύναμη του κύκλου των παραγωγικών αποτελεσμάτων είναι οι καλές σχέσεις του μάνατζερ και του εργαζόμενου. Και αυτές υπάρχουν μόνο όταν υφίσταται μεταξύ τους σεβασμός, ειλικρίνεια και καλή επικοινωνία. Τέτοιου είδους σχέσεις δημιουργούνται όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν τον μάνατζερ σαν αρχηγό – βοηθό, και όταν ο τρόπος διοίκησης του είναι ενθαρρυντικός και προσανατολισμένος μόνο στη λύση των προβλημάτων.

Επιτήρηση και επιβολή πειθαρχίας

Το ιδεώδες θα ήταν, αν όλοι οι εργαζόμενοι συμπεριφέρονταν σωστά, επιδεικνύοντας την απαραίτητη θέληση για εργασία. Αν, κερδίζοντας το μισθό τους, αναγνώριζαν και την υποχρέωσή τους να αποδίδουν και να συμβάλλουν στην επίτευξη

των στόχων της εταιρείας τους. Εντούτοις, σ' έναν ιδεώδη κόσμο. Στον πραγματικό κόσμο της εργασίας, θα υπάρχουν πάντα μερικοί απείθαρχοι που αποτελούν «πληγή» για την εκάστοτε επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει παρ' όλες τις προσπάθειες της διοίκησης να επανδρώσει σωστά την εταιρεία και παρ' τα όσο το δυνατόν καλύτερα προσφερόμενα προγράμματα επιμόρφωσης.

Η αυτοπειθαρχία είναι πάντα προτιμότερη για τους εργαζόμενους. Παρόλα αυτά όμως, υπάρχουν πότε πότε άτομα που δεν μπορούν να εκπαιδευθούν και να βελτιωθούν, που δεν μπορούν ή που δεν θέλουν να αποδώσουν και να συνεισφέρουν στην επιχείρηση. Έτσι, είναι απαραίτητο σ' αυτές τις περιπτώσεις οι μάνατζερ να επιβάλλουν την ανάλογη πειθαρχία και να απαιτήσουν υψηλά επίπεδα επίδοσης.

Αναμφίβολα, πρέπει να γίνει κάθε λογική προσπάθεια για αν εκπαιδευθούν και να βελτιωθούν οι «προβληματικοί» εργαζόμενοι. Ακόμη, θα πρέπει να ειδοποιηθούν εγκαίρως, ώστε να είναι ενήμεροι για την δυσарέσκεια που προκαλούν στη διοίκηση και να τους επισημανθεί ότι η επιχείρηση περιμένει να καλύψουν τα κατώτερα όρια απόδοσης. Σ' αυτό το πλαίσιο πρέπει ο μάνατζερ να έχει περιοδικές συναντήσεις μ' αυτούς τους εργαζόμενους, με σκοπό να τους ελέγξει. Τέλος, όταν η κατάσταση παραμένει αδιόρθωτη και αμετάβλητη, το πρόβλημα λύνεται, δυστυχώς, με την απόλυση των ακατάλληλων εργαζομένων.

Περίληψη – Συμπεράσματα

Οι επιχειρήσεις μπορούν να εφαρμόσουν με επιτυχία το ρεαλιστικό μάνατζμεντ, με τη βοήθεια ενός προγράμματος που θεωρεί απαραίτητες τις λειτουργίες της σωστής επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού, της επαρκούς εκπαίδευσης των εργαζομένων, της δίκαιης εκτίμησης σε ότι αφορά την απόδοση τους, της συνεχούς και ανεκτίμητης επιτήρησης και καθοδήγησης και της δίκαιης αμοιβής και των παροχών προς τους εργαζομένους. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν κατά κανόνα τη θεμελίωση ενός καλού συστήματος μάνατζμεντ, που βοηθά τις εταιρείες να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους και σκοπούς τους. Είναι σημαντικότερες λειτουργίες του μάνατζμεντ, πιο απαραίτητες σήμερα παρά ποτέ, αν επιδιώκουμε να αναζωογονηθούν οι εταιρείες, να βελτιωθούν τα επίπεδα παραγωγικότητας, και να ξανακερδηθεί η ανταγωνιστικότητά τους.

ΤΟ ΠΡΑΛΙΣΤΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Σχέδια για την ανάπτυξη και την συνέχεια της εταιρείας

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αρχίζουν το σχεδιασμό διαφόρων στρατηγικών από πολύ καιρό πριν. Μέχρι τώρα όμως τα μακροπρόθεσμα αυτά προγράμματα επικέντρωναν την προσοχή τους σε τέτοια μεγάλα ζητήματα ή σε διάφορους λειτουργικούς τομείς, όπως το μάρκετινγκ, η παραγωγή και η χρηματοδότηση.

Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό συχνά αγνοούνται ή υποτιμούνται. Η δικαιολογία είναι ότι, όταν τα σχέδια της εταιρείας πρόκειται να εφαρμοστούν και χρειαστεί τότε προσωπικό, χρησιμοποιείται είτε το διαθέσιμο προσωπικό της επιχείρησης, είτε προσλαμβάνεται νέο. Όπως ήδη γνωρίζουμε δεν αληθεύει ότι οι καινούριοι υπάλληλοι γίνονται «άμεσοι εκτελεστές», αμέσως μόλις προσλαμβάνονται. Αντίθετα πρέπει πρώτα να εντοπιστούν τα άτομα που αξίζουν και ύστερα να εκπαιδευτούν. Αυτή είναι μια χρονοβόρα προετοιμασία που απαιτεί εκ των προτέρων προσεκτικό προγραμματισμό. Έτσι, αν μία εταιρεία θέλει να εκμεταλλεύεται σωστά όλες τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες, πρέπει να είναι σίγουρη ότι θα έχει επαρκώς ειδικευμένο προσωπικό στην υπηρεσία της για να εφαρμόζει κατάλληλα τα σχέδια της. Πράγματι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να εξασφαλίζεται ανά πάσα στιγμή διαθεσιμότητα προσωπικού στην εταιρεία είναι ζωτική σημασίας, όσο και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός οποιασδήποτε άλλης λειτουργίας και δεν πρέπει να παραμελείτε.

Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού στην επιχείρηση.

Κάθε ενέργεια προγραμματισμού προϋποθέτει τον προγραμματισμό της επιχείρησης. Αν ο μάνατζερ ασχοληθεί με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς να συντονίσει απόλυτα την όλη διαδικασία με τον προγραμματισμό της επιχείρησης, η ενέργειά του θα πέσει στο κενό. Κατά

πάσα πιθανότητα, αν όχι σίγουρα, θα χάσει το χρόνο του. Αν δεν γνωρίζουμε με σαφήνεια σε ποια κατεύθυνση οδεύει η εταιρεία, είναι σχεδόν αδύνατο να υπολογίσουμε στην πραγματικότητα τον αριθμό και το είδος των ανθρώπων που θα χρειαστεί η επιχείρηση. Πολλοί υποστηρίζουν ότι είναι αδύνατο να κάνουν έναν οποιονδήποτε μακροπρόθεσμο προγραμματισμό της επιχείρησης, εξαιτίας της ταχύτερης εναλλαγής των γεγονότων στον χώρο της επιχείρησης, όπως απρόβλεπτες συγχωνεύσεις ή εξαγορές. Η διαμόρφωση συχνά απροσδόκητων συγκυριών ίσως να μεταβάλλει δραστικά τους στόχους και την φύση της μακροπρόθεσμης πολιτικής μιας εταιρείας, η αποτυχία όμως, λόγω έλλειψης ενός συγκεκριμένου σχεδίου δράσης, επιφέρει την αποδυνάμωση της επιχείρησης και αναπόφευκτα καταλήγει στην αδυναμία εκμετάλλευσης των ευκαιριών.

Για να πετύχουμε ένα σωστό προγραμματισμό για την επιχείρηση, πρέπει να λάβουμε υπόψη κάποιους συγκεκριμένους παράγοντες για να καταστρώσουμε το μέλλον μιας εταιρείας. Γι' αυτό πρέπει να απαντήσουμε πρώτα σε κάποιες σημαντικές ερωτήσεις, όπως:

- i. Ποιο είναι το ευρύτερο πεδίο της επιχείρησης τώρα;
- ii. Ποια είναι τα νέα πεδία δραστηριοτήτων στα οποία θα θέλαμε να εμπλακούμε;
- iii. Προς ποια κατεύθυνση σχεδιάζουμε να οδηγηθούμε και πότε;
- iv. Ποια είναι τα σχέδιά μας για ανάπτυξη και επέκταση;
- v. Σε ποιες αγορές και σε ποιες γεωγραφικές περιοχές σχεδιάζουμε να επεκταθούμε;
- vi. Ποια είναι τα σχέδια μας για επέκταση της επιχείρησης στη διεθνή αγορά;
- vii. Ποιες αλλαγές στη δομή της επιχείρησης μπορεί να προκαλέσει πιθανές αλλαγές, συγχωνεύσεις ή ενοποιήσεις;
- viii. Ποιες σημαντικές τεχνολογικές αλλαγές και εξελίξεις μπορεί να συμβούν στο χώρο των επιχειρήσεων στον οποίο κινούμαστε, ή σε εκείνους με τους οποίους προβλέπουμε να ασχοληθούμε στο μέλλον.

Όταν θα έχουμε απαντήσει τις ερωτήσεις αυτές, τότε θα έχουμε σχηματίσει μία καλή εικόνα για την πιθανή εικόνα της επιχείρησης στο μέλλον. Τότε θα μπορέσουμε να αναρωτηθούμε, αν διαθέτουμε στην εταιρεία μας το κατάλληλο ειδικευμένο προσωπικό για να επανδρώσουμε τις διάφορες θέσεις, που θα δημιουργηθούν στην κατεύθυνση που οδηγείται η εταιρεία. Αυτή είναι η ουσία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.

Προαγωγή των υπαλλήλων της εταιρείας ή πρόσληψη νέου προσωπικού;

Κάθε φορά που δημιουργείται μία καινούρια θέση, ή όταν πρόκειται να προγραμματίσουμε το ανθρώπινο δυναμικό, τίθεται πάντα το ίδιο ερώτημα: θα συμπληρώσουμε το κενό αυτό από το προσωπικό της εταιρείας ή χρειάζεται να αναζητήσουμε ένα νέο υποψήφιο με τα απαραίτητα προσόντα εκτός της εταιρείας; Θεωρώντας το θέμα στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής της γενικότερης πολιτικής της εταιρείας, νομίζουμε ότι είναι καλύτερο να πληρώνονται τα κενά με την προαγωγή υπαλλήλων της εταιρείας ή με την πρόσληψη νέου προσωπικού;

Είναι δύσκολο να δοθεί μία τελεσίδικη απάντηση στο ερώτημα αυτό. Όλα εξαρτώνται από ορισμένους παράγοντες στρατηγικής σημασίας. Είναι σωστότερο να προάγονται οι υπάλληλοι της εταιρείας, παρά να προσλαμβάνονται νέοι. Εντούτοις, οι συνθήκες σπάνια μένουν αμετάβλητες.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της προαγωγής των υπαλλήλων της εταιρείας είναι η αναμφίβολα θετική επίβλεψη, που ασκεί μία τέτοια ενέργεια, στο ηθικό και τη δημιουργία κινήτρων για τους εργαζόμενους στην εταιρεία. Οι εργαζόμενοι βλέπουν ξεκάθαρα ότι έχουν μέλλον στην εταιρεία και ότι η καλή απόδοση ανταμείβεται με προαγωγή. Έτσι, αν υπάρχει η χειροπιαστή απόδειξη ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να προωθηθούν στην εταιρεία, τους απασχολεί λιγότερο η αναζήτηση άλλων επαγγελματικών ευκαιριών σε άλλες επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια περιορίζονται οι μετακινήσεις των εργαζομένων από εταιρεία σε εταιρεία, καθώς επίσης τα έξοδα επιλογής και εκπαίδευσης

προσωπικού για τις επιχειρήσεις. Τέλος, ο υπάλληλος που πήρε προαγωγή, επειδή έχει ήδη εργαστεί στην εταιρεία για μία ορισμένη χρονική περίοδο, είναι σχετικά εξοικειωμένος με την οργάνωσή της, την πολιτική και τις διάφορες διαδικασίες, και συνήθως χρειάζεται λιγότερο χρόνο για να κατατοπιστεί και να εκπαιδευτεί στα καινούρια του καθήκοντα, απ' ό,τι ένα άτομο που έρχεται απ' έξω.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν ορισμένα πειστικά επιχειρήματα υπέρ της προσλήψεως έμπειρων και κατάλληλων ατόμων εκτός της εταιρείας. Αυτό ισχύει κυρίως, όταν είναι αισθητή η έλλειψη κατάλληλου προσωπικού μέσα στη εταιρεία, προσωπικού και να μπορεί να χρησιμοποιηθεί αμέσως. Λόγω της επέκτασης των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας, μπορεί να δυνατότητες του προσωπικού να έχουμε φτάσει σε σημείο οριακό και να σπανίζουν τα στελέχη.

Ένα άλλο πλεονέκτημα της πρόσληψης νέου προσωπικού είναι ότι επιτρέπει στην εταιρεία να εκμεταλλευτεί άμεσα τις ειδικές γνώσεις των εξειδικευμένων ανθρώπων και την πολύτιμη πείρα, που αυτοί απέκτησαν σε μία άλλη επιχείρηση. Για παράδειγμα, μία εταιρεία σχεδιάζει σε έναν άλλον τομέα. Εάν προσλάβει κάποιον ειδικό με μεγάλη εμπειρία και αποδεδειγμένα επιτεύγματα στο χώρο αυτό, κατά πάσα πιθανότητα ο νέος υπάλληλος θα πρωταγωνιστήσει στη σχεδιαζόμενη επέκταση της εταιρείας. Συχνά πάντως, και ιδιαίτερα όταν οι μάνατζερ είναι ανεπηρέαστοι, ανακαλύπτουν ότι ορισμένοι υπάλληλοι δημιουργούν πολλά ερωτηματικά σε ό,τι αφορά τα προσόντα τους. Εντελώς ξαφνικά μπορεί να δημιουργηθεί πρόβλημα σε μία εταιρεία, αναφορικά με τις ικανότητες των υπαλλήλων της, και να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται προσωπικό υψηλότερου επιπέδου.

Ακόμα και όταν η εταιρεία είναι σχετικά ικανοποιημένη από το προσωπικό της, υπάρχει συχνά η επιθυμία να προσλαμβάνονται κατά περιόδους νέα άτομα. Αυτό γίνεται, επειδή αυτά τα άτομα συχνά μεταφέρουν κάποιες καινούριες, διαφορετικές ιδέες και ίσως κάποιες καινοτομίες και πρακτικές, που εφαρμόζουν στις εταιρείες, όπου δούλευαν προηγουμένως. Εξαιτίας όμως του υψηλού κόστους των διαφόρων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και των σημαντικών επενδύσεων που κάνουν οι εταιρείες σε

μηχανολογικό εξοπλισμό, σε τεχνικές και σε προγράμματα, οι επιχειρήσεις γίνονται μάλλον συντηρητικές και συχνά ευνοούν την ισχύουσα κατάσταση πραγμάτων. Εντούτοις, προσλαμβάνοντας νέους ανθρώπους που μπορεί να σκέφτονται διαφορετικά και να προτιμούν νέες τακτικές, η εταιρεία μπορεί να επανεκτιμήσει τον παραδοσιακό τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και αν τεθεί το ερώτημα , αν ο τρόπος αυτός είναι ακόμα λειτουργικός ή πρέπει να αλλάξει και να εκσυγχρονισθεί.

Αν μία εταιρεία πρέπει να καλύπτει τα κενά προάγοντας τους υπαλλήλους της ή προσλαμβάνοντας νέους, ο βασικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι η εκτίμηση της επιχείρησης για την ποιότητα, γενικά του ανθρώπινου δυναμικού της. Εάν η εταιρεία είναι βασικά ικανοποιημένη από το επίπεδο του προσωπικού της και γενικά αισθάνεται ότι οι άνθρωποι της έχουν τα προσόντα να καταλάβουν υψηλότερου επιπέδου θέσεις αναλαμβάνοντας μεγαλύτερες ευθύνες, τότε οι περισσότερες θέσεις, που θα δημιουργηθούν, πρέπει να δοθούν στους προηγούμενους υπαλλήλους της. Αν όμως η εταιρεία έχει λιγότερη εμπιστοσύνη στις ικανότητες του προσωπικού της , τότε θα προτιμήσει να κάνει καινούριες προσλήψεις. Ο συνδυασμός της προαγωγής των υπαλλήλων της εταιρείας με την πρόσληψη νέων είναι η καλύτερη λύση για να αποφευχθεί η επανάληψη των ίδιων ιδεών, μεθόδων και στρατηγικών. Μπορεί να γίνει αντιληπτό ότι η επάνδρωση ορισμένων θέσεων με ταλαντούχους νέους μπορεί, και ωφελεί την εκάστοτε επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

ΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Βασικές λειτουργίες του μάντζμεντ

- 1) **Προγραμματισμός**
- 2) **Εσωτερική οργάνωση**
- 3) **Στελέχωση**
- 4) **Διεύθυνση**
- 5) **Έλεγχος**

Ξεκινώντας πολύ γενικά, οι επιλογές που έχει ένας επιχειρηματίας ή διευθυντής, είναι δύο:

Πρώτον, η διατήρηση της παρούσας κατάστασης ως έχει, αν αυτή είναι ικανοποιητική, γιατί αν προκύψει κάποιο πρόβλημα από το οποίο θα επηρεαστεί η επιχείρηση, τότε αυτή για να επιβιώσει θα πρέπει να αλλάξει την παρούσα κατάσταση.

Δεύτερον, να μεταβεί σε μια νέα οργανωτική κατάσταση που είναι και η συχνότερη περίπτωση. Και φυσικά τίθενται τα μεγάλα ερωτήματα: τι, γιατί, πώς;

Μετάβαση σε μια νέα κατάσταση, είναι π.χ. η απόφαση ότι στο οικόπεδο Α πρέπει να χτιστεί ένα ξενοδοχείο, ή ότι το υφιστάμενο ξενοδοχείο πρέπει να επεκταθεί. Η απόφαση, μπορεί να είναι του επιχειρηματία, του διευθυντή, του τμηματάρχη. Οποιοδήποτε και να είναι, αν αυτός θέλει να πετύχει στην υλοποίησή της, είναι υποχρεωμένος να σεβαστεί τις αρχές και τους κανόνες του μάντζμεντ. Πολλοί επιχειρηματίες, ίσως και αγράμματοι, πετυχαίνουν τους αντικειμενικούς στόχους τους, χωρίς ποτέ να έχουν μελετήσει μάντζμεντ. Το ότι δεν ξέρουν τη θεωρία του, δεν σημαίνει ότι δεν σέβονται τις αρχές και τους κανόνες του. Τους ακολουθούν είτε από ταλέντο, είτε από εμπειρίες του παρελθόντος που τους δίδαξαν τι πρέπει να κάνουν και τι να αποφεύγουν.

Χωρίς να παραγνωρίζεται η μεγάλη αξία της εμπειρίας, σίγουρα κερδίζει κανείς πολύτιμο χρόνο και αποφεύγει πολλές δυσάρεστες εμπειρίες, αν, πριν καταπιαστεί με τη δράση έχει μελετήσει τη θεωρία του μάνατζμεντ.

Διάγνωση της παρούσας κατάστασης και συγκέντρωση πληροφοριών

Συχνά, γίνεται το λάθος να ξεκινάει κάποιος να καταστρώνει σχέδια για το μέλλον, χωρίς προηγουμένως να έχει εκτιμήσει σωστά το από πού ξεκινά. Μια προσεκτική διάγνωση της παρούσας κατάστασης, βάζει τα πράγματα στη σωστή τους θέση, τουλάχιστον στο ξεκίνημα. Ο συλλογισμός, είναι:

Το ξενοδοχείο, είναι αυτό (παρούσα κατάσταση) και θέλουμε να γίνει εκείνο (μελλοντική κατάσταση-στόχος). Πώς θα επιτευχθεί; τα ερεθίσματα που μας παρέχει το περιβάλλον, αποτελούν και το λόγο για τον οποίο θα επιζητήσουμε την αλλαγή. Και αυτή η ανάγκη για αλλαγή, δηλ. η μετάβαση από τη μια κατάσταση σε μια άλλη, αποτελεί το έναυσμα κάθε οργανωτικής προσπάθειας. Αν π.χ. η διεύθυνση του ξενοδοχείου βρίσκεται αντιμέτωπη με πενιχρά αποτελέσματα, το πρώτο βήμα για μετάβαση σε καλύτερα αποτελέσματα, θα πρέπει να είναι ο καθορισμός της παρούσας κατάστασης. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει να δοθεί απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα:

- i. Μέγεθος ξενοδοχείου
- ii. Προσφερόμενες υπηρεσίες, τμήματα, χώροι
- iii. Διάρκεια λειτουργίας
- iv. Οικονομική μορφή
- v. Ευρύτερο περιβάλλον περιοχής
- vi. Είδος και σύνθεση πελατείας
- vii. Απόσταση από το αεροδρόμιο
- viii. Κατάσταση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων
- ix. Φήμη ξενοδοχείου

Φυσικά, η ίδια ανάλυση και συλλογή πληροφοριών θα πρέπει να γίνει και για τη κατάσταση των ανταγωνιστών μας. Για να είναι οποιοδήποτε σχέδιο πετυχημένο, θα πρέπει ο εμπνευστής του να έχει απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήματα, με άλλα λόγια να έχει στη διάθεσή του όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και να τις έχει λάβει υπόψη του. Τη βάση για την κατάσταση των ερωτημάτων, όπως είδαμε αποτελούν οι περιβαλλοντικοί παράγοντες.

Αν π.χ. σχεδιάζουμε τη δημιουργία μιας καφετερίας, (και μέσω αυτής να αυξήσουμε τα κέρδη του ξενοδοχείου), οι πληροφορίες που θα πρέπει να συγκεντρωθούν για να διαγνωστεί η κατάσταση, θα είναι γύρω από τα ερωτήματα που αφορούν το περιβάλλον. Ποιοι είναι οι ένοικοι του ξενοδοχείου, προτιμήσεις τους, ποιοι είναι οι γύρω κάτοικοι, προτιμήσεις τους, ανταγωνίστριες καφετερίες στην περιοχή, ύπαρξη κατάλληλου προσωπικού για στελέχωση, από πού θα προμηθευτούμε πρώτες ύλες, ποιος θα διακοσμήσει και θα κατασκευάσει.

Οι στόχοι και η σπουδαιότητά τους

Η πραγματικότητα είναι ότι το περιβάλλον, θέτει τουλάχιστον ένα minimum στόχων που θα πρέπει να πετυχαίνει κάθε επιχείρηση αν θέλει να επιβιώσει. Μάλιστα, λέγεται πως μια επιχείρηση χωρίς στόχους, μοιάζει με καράβι χωρίς προορισμό.

Οι συνήθεις στόχοι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι: η αύξηση της παραγωγικότητας, η αύξηση της αποδοτικότητας, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, οι κοινωνικοί και ηθικοί στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης, η βελτίωση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και επίπλωσης, η βελτίωση και ανάπτυξη διεύθυνσης και εργαζομένων και η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών μας. Και θα σταθούμε λίγο στο τελευταίο.

Κάθε ξενοδοχειακή ή εστιατορική επιχείρηση, απευθύνεται σε μια ορισμένη πελατεία. Άλλοι είναι οι πελάτες ενός ξενοδοχείου πολυτελείας της πρωτεύουσας και άλλοι οι πελάτες ενός επαρχιακού ξενοδοχείου Δ' τάξης. Φυσικά άλλα προϊόντα και υπηρεσίες περιμένουν οι πρώτοι και άλλα οι δεύτεροι. Επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν να προσφέρουν τα προϊόντα και τις

υπηρεσίες που επιθυμούν οι πελάτες τους δεν μπορούν να επιβιώσουν μακροπρόθεσμα. Το πώς θα εντοπίσουμε ποιες είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών μας είναι ένα από τα αντικείμενα του marketing. Το πώς θα τις ικανοποιήσουμε είναι θέμα management.

Είναι απαραίτητο αλλά και πρέπει κανείς να ελέγχει το βαθμό ικανοποίησης των πελατών του, εξάλλου, ο έλεγχος είναι μια από τις λειτουργίες του management. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο σπουδαιότερος στόχος μιας επιχείρησης. Οι ικανοποιημένοι πελάτες ξανάρχονται και, γνωστοποιώντας σε άλλους την ικανοποίησή τους, φέρνουν και άλλους πελάτες. Αλλά όμως υπάρχει και το αντίθετο, δυσαρεστημένοι πελάτες όχι μόνο δεν ξανάρχονται αλλά «διώχνουν» και άλλους μάλιστα πολλούς περισσότερους από όσους φέρνουν οι ικανοποιημένοι. Επιχείρηση με ικανοποιημένους πελάτες δεν έχει λόγο να φοβάται το μέλλον και αντίστροφα, η επιχείρηση με δυσαρεστημένους πελάτες είναι καταδικασμένη και κινδυνεύει να επιβιώσει. Γι' αυτό, για μια ακόμη φορά, ο έλεγχος της ικανοποίησης των πελατών είναι πρωταρχικό μέλημα της διεύθυνσης η οποία θα πρέπει να αναζητεί τρόπους ανίχνευσης και προσδιορισμού ποσοτικοποίησής του.

Ο συνηθέστερος, απλούστερος και υποχρεωτικός τρόπος από αποφάσεις του Ε.Ο.Τ., είναι το βιβλίο παραπόνων πελατών που τηρείται στη ρεσεψιόν. Σωρεία παραπόνων γραμμένων στο βιβλίο αυτό κάθε άλλο παρά ικανοποίηση δείχνει. Ο τρόπος όμως αυτός είναι και ο πιο αναξιόπιστος για να καταλήξει κανείς σε γενικά συμπεράσματα.

Ένας ασφαλέστερος τρόπος για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών, είναι το ερωτηματολόγιο που τοποθετείται στα δωμάτια των πελατών, ήδη πριν την άφιξή τους ή την παραμονή της αναχώρησής τους, συμπληρώνεται από τους πελάτες και παραδίδεται σε κλειστό φάκελο στη ρεσεψιόν, στο τμήμα δημοσίων σχέσεων, ή σε κάποιο ειδικό γραμματοκιβώτιο, κατά την αναχώρηση. Βασικό όμως είναι ότι πρέπει να υπάρχουν ερωτήσεις για όλα τα τμήματα και όχι γενικότητες, αν έμεινε δηλαδή ικανοποιημένος από το ξενοδοχείο ή όχι.

Αν λοιπόν, τα αποτελέσματα την προηγούμενη χρονιά ή μήνα για το εστιατόριο π.χ ήταν: άριστο 18% των απαντήσεων-πολύ καλό 67%-καλό 11%-μέτριο 4%-ανεπαρκές 0%, ένας από τους στόχους της επόμενης χρονιάς θα μπορούσε να είναι η βελτίωση των αποτελεσμάτων αυτών στο επίπεδο π.χ. άριστο 25%-πολύ καλό 70%-καλό 5%-μέτριο 0%-ανεπαρκές 0%.

Ανάλογα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούν για λογαριασμό τους οι περισσότεροι tour operators και ένα κομμάτι του ερωτηματολογίου τους, αφορά το ξενοδοχείο. Σαφώς, κάθε διευθυντής, θα πρέπει, αν δεν του κοινοποιούνται τα αποτελέσματα, να φροντίζει να ενημερώνεται γι' αυτά.

Τέλος, υπάρχει και η νομική πλευρά του θέματος. Δυσανεστημένοι πελάτες, αν αιτιολογήσουν και αποδείξουν ότι οι προσφερθείσες υπηρεσίες δεν ήταν οι υπεσχημένες, βάσει του καταλόγου του ταξιδιωτικού οργανισμού, της επιστολής μας ή της διαφήμισής μας, δικαιούνται αποζημίωση, η οποία, ειδικά για τους Γερμανούς, βάσει αποφάσεων γερμανικών δικαστηρίων, έχει κωδικοποιηθεί στον περίφημο Πίνακα της Φρανκφούρτης. Σύμφωνα με αυτόν, ο αιτιολογημένα δυσανεστημένος πελάτης δικαιούται των εξής αποζημιώσεων, είτε από τον tour operator, είτε από τον ξενοδόχο.

Η θέση του ξενοδοχείου δεν ήταν αυτή που λέχθηκε (π.χ. διαφορετική απόσταση από την ακτή): αποζημίωση 5-15% της αξίας που πλήρωσε για το πακέτο διακοπών του.

Κράτησε δωμάτιο με μπαλκόνι αλλά το δωμάτιο που πήρε δεν είχε. Αποζημίωση 5-10% της αξίας που πλήρωσε για το πακέτο διακοπών του.

Κράτησε δωμάτιο με κλιματισμό αλλά σε αυτό που πήγε δεν είχε. Αποζημίωση 10-20%

Μονότονο φαγητό, αποζημίωση 5%.

Κοινωνικοί και ηθικοί στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Οι στόχοι αυτού του είδους μπορούν να χωριστούν σε τρεις κατηγορίες:

- i. **Έναντι της κοινότητας που ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση**, και έναντι του ευρύτερου **κοινωνικού συνόλου**.

Πιο συγκεκριμένα: συμμετέχει θετικά η επιχείρηση στη ζωή του τόπου, παράγοντας χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες και με νόμιμη διαδικασία, ή μήπως μολύνεται το περιβάλλον από απόβλητα επιβαρύνοντας την υγεία των άλλων; συμμετέχει στους κοινωνικούς στόχους της κοινότητας, τα μορφωτικά προγράμματα, τα φιλανθρωπικά έργα, ή μόνο παίρνει από το περιβάλλον της γενικότερα οφέλη χωρίς αυτή να δίνει τίποτα; πόσος σεβασμός υπάρχει στα ήθη, έθιμα και άλλες κοινωνικές αξίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της επιχείρησης;

- ii. **Έναντι των υπαλλήλων της.**

Υπάρχουν προγράμματα και στόχοι για την ιεραρχική προώθηση του προσωπικού της; Υπάρχει μέριμνα για την πρόληψη ατυχημάτων, για τις συνθήκες εργασίας, συνθήκες διαμονής, διατροφής, οικονομική ασφάλιση ή μήπως γίνεται απλώς ότι λέει ο νόμος έστω και αν είναι ελλιπής;

- iii. **Έναντι πελατών και προμηθευτών.**

Προστατεύουμε ουσιαστικά τους πελάτες μας από κινδύνους, ατυχήματα, αρρώστιες; π.χ. έχουμε λάβει μέτρα πυρασφάλειας, τους ενημερώνουμε επαρκώς για τα ρεύματα της θάλασσας, γίνεται υγιεινή παρασκευή των φαγητών,, απολύμανση στους κοινόχρηστους χώρους, υπάρχουν άτομα εξειδικευμένα στις πρώτες βοήθειες, ή μήπως κάνουμε απλά και μόνο αυτά που λέει ο νόμος, έστω και αν είναι εν γνώσει μας ελλιπής;

Φερόμαστε σύμφωνα με την εμπορική δεοντολογία στους προμηθευτές μας, ή μήπως βασιζόμενοι σε τυχόν πλεονεκτικότερη θέση της επιχείρησής μας, τους αλλάζουμε χωρίς λόγο, αυξομειώνουμε χωρίς λόγο τις παραγγελίες μας δεν τους πληρώνουμε εμπρόθεσμα, κάνουμε υπερβολικές επιστροφές.

Είναι πολύ βασικό για ένα στέλεχος, και μάλιστα για έναν μάνατζερ να εφαρμόζει πολιτικές μέσα στην επιχείρηση που έχουν ως βάση το management, γιατί έτσι μπορεί να διασφαλιστεί το μέλλον της. Άλλωστε, τίποτα δεν γίνεται τυχαία και καμία επιτυχία δεν γεννιέται από προχειρότητες και τυχαίες καταστάσεις. Χρειάζεται κανείς να ενδιαφέρεται για την πρόοδο της επιχείρησης και να είναι ικανός να προβλέπει τις μελλοντικές καταστάσεις, για μια πιο σίγουρη πορεία.

Η πρόβλεψη

Όταν κάποιος σχεδιάζει το μέλλον, είναι απαραίτητο να επιχειρεί την πρόβλεψή του.

Κατάστρωση σχεδίου και λήψη απόφασης

Με βάση τα δεδομένα, διάγνωση, στόχους, πληροφορίες, προβλέψεις, είναι σε θέση οι ασκούντες μάνατζμεντ να καταστρώνουν σχέδια-εναλλακτικές λύσεις, δηλαδή την απάντηση στο πώς;

Τα σχέδια μπορεί να είναι πολλά και συμβαίνει συχνά να υπάρχουν περισσότερα του ενός καλά σχέδια. Ο διευθυντής Α μπορεί να επιλέξει το σχέδιο 1, ενώ ο διευθυντής Β να επέλεγε το σχέδιο 2. Πιθανόν να αποτελούν και τα δύο καλές λύσεις, πιθανόν όμως και όχι. Στη δεύτερη περίπτωση κάποιος πιο έμπειρος, ίσως το δει από την αρχή, ίσως όμως το καλύτερο σχέδιο να φανεί με την εφαρμογή του. Ειδικά για τα ξενοδοχεία, θα δοθούν οι εξής συμβουλές:

- i. Να προσπαθεί κανείς να παίρνει αποφάσεις.
- ii. Να δίνουν αποτελέσματα με ποιότητα.
- iii. Να δίνουν καινοτόμες λύσεις.
- iv. Να ικανοποιούν πραγματικές ανάγκες του πελάτη και να έχουν πραγματική χρησιμότητα για αυτόν.

Ειδικά για τα ξενοδοχεία, να προσπαθεί κανείς με τις αποφάσεις που παίρνει και τις λύσεις που επιχειρεί, να αυξάνει το αίσθημα ζεστασιάς, φιλοξενίας και τοπικού χρώματος που προσφέρεται στον πελάτη.

Λήψη αποφάσεων

Οι διευθυντές-στελέχη, είναι υποχρεωμένοι να παίρνουν συνεχώς αποφάσεις, είτε για τη λύση τρεχόντων προβλημάτων, είτε γιατί επιθυμούν τη μετάβαση της επιχείρησης/ τμήματος από την κατάσταση Α (καλύτερη), κατάσταση Β.

Για τη λήψη αποφάσεων, έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες. Αυτές, μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- a) Τις περιγραφικές και
- b) Τις αποφάσεις βάση μαθηματικών προτύπων.

Κάτι που πρέπει να σημειωθεί από την αρχή, είναι ότι αυτός που παίρνει την απόφαση, διευθυντής, στέλεχος, δεν θα πρέπει να αγνοήσει ποτέ τις γνώμες αυτών που αφορά η απόφαση.

Διαδικασία λήψης απόφασης

Το περιγραφικό μοντέλο, υπαγορεύει την παρακάτω διαδικασία για τη λήψη της απόφασης:

1. Συγκέντρωση πληροφοριών - διάγνωση της κατάστασης.
2. Ορισμός του προβλήματος - στόχος.
3. Συγκέντρωση ιδεών.
4. Αξιολόγηση ιδεών.
5. Σύνθεση ιδεών - Λήψη της απόφασης - Σχέδιο δράσης.
6. Οργάνωση.
7. Εκτέλεση της απόφασης.
8. Έλεγχος - Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Πριν τελειώσουμε, θέλουμε να κάνουμε μια μικρή αναφορά στους κυριότερους ανασταλτικούς παράγοντες του Ελληνικού Ξενοδοχειακού management, αυτούς που με λίγα λόγια, διαταράσσουν τη διάθεση για ένα υγιές, αποτελεσματικό, δημιουργικό και ευχάριστο management. Αυτοί κατά τη γνώμη μας είναι:

i. Οι υπερβολικά συμπιεσμένες τιμές των ξενοδοχείων.

Αυτό έχει σαν επακόλουθο το να πρέπει το ξενοδοχείο να λειτουργήσει με χαμηλό κόστος προκειμένου να είναι βιώσιμο. Για τον σκοπό αυτό, περικόπτεται προσωπικό και στελέχη με αποτέλεσμα οι διευθυντές να βρίσκονται σχεδόν χωρίς βοηθούς, έχοντας να αντιμετωπίσουν τα ίδια «μέτωπα».

ii. Η παρεχόμενη εκπαίδευση.

Δυστυχώς, δεν είναι πάντα η καλύτερη και σε αυτό έρχεται να προστεθεί η εποχικότητα του ξενοδοχειακού επαγγέλματος, με αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να μένουν άνεργοι για 5-6 μήνες, ή στρέφονται σε άλλες δουλειές. Αυτό είναι πολύ αρνητικό για τον επαγγελματισμό των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Γενικά

Αφού καθοριστούν οι γενικοί, οι κατά τμήμα, οι κατά ομάδα αντικειμενικοί στόχοι και καταστρωθούν τα σχέδια για την επιτυχία τους, διαπιστώνει ο έχων την ευθύνη της ηγεσίας ότι είναι απαραίτητος ο καθορισμός μιας δομής που να καθορίζει το πόσους και ποιας ειδικότητας ανθρώπους χρειάζεται, το πώς αυτοί θα συσχετίζονται και θα επικοινωνούν μεταξύ τους, το αν αυτοί θα πρέπει να χωριστούν σε ομάδες, το αν θα χρειαστούν χρήματα και πόσα περίπου. Με άλλα λόγια χρειάζεται οργάνωση.

Η οργάνωση μιας επιχείρησης μπορεί να ακολουθήσει διάφορα σχήματα. Αυτά αναφέρονται παρακάτω σε συνδυασμό με τα οργανογράμματα που τα απεικονίζουν.

Οι οργανωτικές φάσεις

Οι οργανωτικές φάσεις τις οποίες θα πρέπει να ακολουθήσει ένας διευθυντής μιας επιχείρησης είναι:

a) Ο λεπτομερής προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να υλοποιηθεί το σχέδιο. Αυτές θα μπορούσαν να είναι:

i. Τεχνικές.

Για μετατροπή του ενός χώρου σε αίθουσα συνεδρίων.

ii. Marketing.

Για άνοιγμα προς τον συνεδριακό τουρισμό, επαφές με τα εξειδικευμένα σε αυτό το είδος τουριστικά γραφεία.

iii. Οικονομικές.

Για σύνταξη προϋπολογισμού δαπανών και εξεύρεση χρηματοδότησης.

b) Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών κατά τον καταλληλότερο τρόπο.

Γενικότερα στα ξενοδοχεία, η ομαδοποίηση που ακολουθείται είναι αυτή κατά τμήμα, έτσι όπως έχει ήδη περιγραφεί, δηλαδή, το τεχνικό τμήμα θα αναλάβει τη μετατροπή του χώρου, το τμήμα marketing τον εντοπισμό και «κλείσιμο» συνεδρίων, το λογιστήριο τον προϋπολογισμό. Σε εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις όμως, η ομαδοποίηση μπορεί να ακολουθήσει διαφορετικό δρόμο, όπως κατά προϊόν ή κατά γεωγραφική περιοχή.

c) Καθορισμός επικεφαλής κάθε ομάδας εκχώρηση εξουσίας σε αυτόν ανάλογης με το μέγεθος των ευθυνών που του ανατίθενται και περιγραφή του πώς θέλουμε να «δουλέψει» τόσο αυτός όσο και οι λοιποί που τον πλαισιώνουν.

d) Σύνδεση των διαφόρων αυτών ομάδων δράσης οριζόντια και κάθετα. Καθορισμός σχέσεων εξουσίας, και αποκατάσταση επικοινωνίας μεταξύ τους, ώστε να εξασφαλίζεται ο συντονισμός.

Οργανωτικά εργαλεία

Η οργάνωση και οι οργανωτικές φάσεις παίρνουν σάρκα και οστά με τη βοήθεια των οργανωτικών «εργαλείων». Κάθε διευθυντής ξενοδοχείου θα πρέπει να έχει στα χέρια του τα παρακάτω εργαλεία:

- i. Το οργανόγραμμα που θα δείξει την ομαδοποίηση, τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ομάδων, τους δρόμους που θα ακολουθούν οι επικοινωνίες.
- ii. Το εγχειρίδιο λειτουργίας τμήματος, που αναφέρει τις δραστηριότητες που έχει αναλάβει να φέρει σε πέρας το τμήμα και τον τρόπο.
- iii. Η περιγραφή εργασίας, που θα ξεκαθαρίζει καθήκοντα και εξουσίες για τους επικεφαλής αλλά και για τα υπόλοιπα μέλη.

- iv. Ο προσδιορισμός προσόντων που θα αναφέρει τα πρότυπα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο εκτελών την εργασία.
- v. Ο πίνακας σύνθεσης προσωπικού που θα καθορίζει τις απαιτούμενες «ποσότητες» ανθρώπινου δυναμικού ανά ομάδα.
- vi. Ο εσωτερικός κανονισμός που θα υποστηρίζει την πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των μελών ή μεταξύ των μελών.
- vii. Οι καταστάσεις εξοπλισμού.
- viii. Τα έντυπα, οι τιμοκατάλογοι επισιτιστικών τμημάτων.
- ix. Ο καθορισμός των προμηθειών και των minimum και maximum αποθεμάτων σε τρόφιμα - ποτά - υλικά καθαρισμού.
- x. Ο προϋπολογισμός και η κατάσταση ταμειακής ροής (cash flow).

Εγχειρίδια λειτουργίας τμημάτων (operation manuals)

Σε αυτά αναφέρεται η όλη οργάνωση του κάθε τμήματος, η σύνθεση και οι ειδικότητες του προσωπικού, οι μέθοδοι που έχουν επιλεγεί για την εκτέλεση της εργασίας, οι ώρες λειτουργίας, οι αντικειμενικοί στόχοι του τμήματος, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία και γενικότερα οτιδήποτε είναι χρήσιμο να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό. Το εγχειρίδιο δίνεται σε κάθε υπάλληλο με την πρόσληψή του.

Εγχειρίδιο λειτουργίας

Lobby - bar

Το lobby bar του ξενοδοχείου εξυπηρετεί τους πελάτες και τους επισκέπτες του. Υπάγεται στον F&B Manager.

Προϊστάμενος τμήματος

Είναι ο μπάρμαν. Αναφέρει καθημερινά στο ειδικό βιβλίο του μπαρ επείγοντα ζητήματα.

Προσωπικό

Μπάρμαν (προϊστάμενος), μπάρμαν, βοηθός για το service και την πλήυση συσκευών, σερβιτόροι, ταμπλίστας.

Ώρες εργασίας

Από 17.00 ή 18.00 - 01.30 ή 02.00, ανάλογα με την εποχή.

Πωλούμενα είδη-τιμές

Σύμφωνα με τον κατάλογο που εκδίδεται κάθε φορά. Για ποτά που ζητούνται και δεν αναφέρονται στον κατάλογο, αφήνεται ο καθορισμός της τιμής στην κρίση του μπάρμαν και μετά ενημερώνει τον manager.

Περιοχή ευθύνης

Μπάρ, σαλόνια, βεράντα, χώρος υποδοχής.

Έλεγχος

Για κάθε είδος πρέπει να εκδίδεται ο αντίστοιχος λογαριασμός από την ταμειακή μηχανή. Οι λογαριασμοί που εισπράττονται από τον μπάρμαν, παραδίδονται στον ταμπλίστα για εξόφληση ελαφρώς σχισμένοι. Οι εισπράξεις και οι χρεωστικοί λογαριασμοί, παραδίδονται καθημερινά μετά το κλείσιμο στον νυκτοθυρωρό με βάση την ταμειακή κατάσταση και το σύνολο της ταμειακής μηχανής. Και πριν την αναχώρηση είναι απαραίτητο να γίνεται έλεγχος αν όλα είναι στη θέση τους (ποτά κλειδωμένα, σκουπίδια να έχουν αδειάσει από τον κάδο, τραπέζια στη θέση τους)

Καθαριότητα

Αποδίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα. Να απομακρύνονται οι κενές φιάλες, καθημερινά να καθαρίζονται τα τραπέζια, τα τζάμια. Άλλωστε, δεν πρέπει να ξεχνάμε πως το μπάρ είναι η βιτρίνα του ξενοδοχείου νύχτα-μέρα.

Περιγραφή εργασίας

Είναι ο έγγραφος καθορισμός των δραστηριοτήτων, καθηκόντων, ευθυνών, εξουσιών, οργανωσιακών και επικοινωνιακών σχέσεων που ανατίθενται σε αυτόν που αναλαμβάνει μια συγκεκριμένη εργασία.

ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ Α.Ε

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΕΠΙΤΕΛΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

- Προσωπικό
- Marketing
- Νομική Υπηρεσία

ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ F&B

- Κουζίνα
- Εστιατόριο
- Μπαρ
- Ταβέρνα

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

- Λογιστήριο
- Έλεγχος
- Προμήθειες

ΔΩΜΑΤΙΑ

- Υποδοχή
- Θυρωρείο
- Όροφοι
- Πλυντήριο

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

- Ηλεκτρολογικά
- Υδραυλικά
- Κήποι

Εσωτερικός κανονισμός

Μαζί με το οργανόγραμμα και τις περιγραφές εργασίας, ο εσωτερικός κανονισμός, θα βοηθήσει στο να εξασφαλιστεί η πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

Κάθε ξενοδοχείο μπορεί να έχει το δικό του εσωτερικό κανονισμό, ο οποίος υποβάλλεται και εγκρίνεται από το υπουργείο Εργασίας για να προληφθούν υπερβολές και καταστρατηγήσεις της νομοθεσίας. Εάν όμως δεν συμβεί αυτό υπάρχει ένας εγκεκριμένος από τα υπουργεία Εργασίας και Προεδρίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιοδήποτε ξενοδοχείο.

Τα διάφορα έντυπα

Ένα μέσο ξενοδοχείο, χρειάζεται πάνω από 50 διαφορετικά έντυπα. Το μεγαλύτερο μέρος από αυτά, χρησιμοποιείται από τα τμήματα της υποδοχής, του λογιστηρίου και του ελέγχου. Πριν από την έναρξη των εργασιών, ο διευθυντής θα πρέπει να έχει στα χέρια του τα έντυπα που κρίνει απαραίτητα για τη διεκπεραίωση της δουλειάς.

Διεύθυνση - Ηγεσία

Εισαγωγή

Όταν πρόκειται για κοινωνικό φαινόμενο, εκδηλώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η αντίληψη και η ερμηνεία μπορεί να είναι τελείως διαφορετική ανάμεσα σε δύο άτομα, π.χ. τη συμπεριφορά του προϊσταμένου, ο υπάλληλος Α μπορεί να την αντιλαμβάνεται και να την ερμηνεύει σαν καλή, ενώ ο υπάλληλος Β σαν κακή. Αυτό γιατί κάθε άνθρωπος από τη σκοπιά της ψυχολογίας του είναι μοναδικός, διαφορετικός από οποιονδήποτε άλλον, άρα και αντιδρά διαφορετικά.

Το σύνολο των κινήσεων και αντιδράσεων του ατόμου αποτελεί τη συμπεριφορά του.

Η σχέση αντίληψης και αναγκών

Το ερώτημα που αναφύεται μετά από όλα αυτά είναι: Γιατί όμως οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται διαφορετικά;

Η απάντηση που έχει δοθεί είναι: Γιατί έχουν διαφορετικές ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές δρουν σαν φίλτρα που αλλάζουν το μήνυμα, το αλλοιώνουν με αποτέλεσμα ο καθένας να το αντιλαμβάνεται διαφορετικά.

Αντίληψη – Συμπεριφορά – Υποκίνηση

Αφού είδαμε ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται διαφορετικά, είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε το γιατί αντιδρούν διαφορετικά. Παρ' όλο που η συμπεριφορά κάθε ανθρώπου είναι διαφορετική, εν τούτοις διέπεται από κάποιους γενικούς κανόνες. Αυτοί είναι:

Πάντα υπάρχει κάποιο αίτιο, ανάγκη, ερέθισμα. Αυτό υποκινεί κάποια συμπεριφορά, στόχος της οποίας είναι η ικανοποίηση του αιτίου που έθεσε σε κίνηση όλο αυτό το μηχανισμό. Τα πράγματα όμως γίνονται πολύ πιο πολύπλοκα, όταν η ανάγκη είναι κοινωνική, ψυχολογική. Π.χ. πώς θα συμπεριφερθεί ένα άτομο όταν προσβληθεί από ένα άλλο; Αυτό, είναι εύκολο να καταλάβει κανείς ότι είναι δύσκολο να προβλεφθεί γιατί υπάρχουν χίλιοι δύο δυνατοί τρόποι αντίδρασης, όσοι πιθανώς και οι άνθρωποι. Έτσι, αν διατηρήσει τη φιλία με το άτομο που το πρόσβαλε, τότε πιθανόν να συμπεριφερθεί έτσι που να υποβαθμίζει την προσβολή. Ή μπορεί από την άλλη, να έχει την ανάγκη να κάνει αυτόν που τον πρόσβαλε να νιώσει το ίδιο.

Θεωρίες υποκίνησης

Μερικοί από τους ερευνητές στο management, έχουν σαν βάση την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Manslow: Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών

Αμερικανός ψυχολόγος Abraham Manslow, έγραψε τη θεωρία του το 1943. Παρά τις κριτικές που έχει δεχτεί, είναι ευρύτατα αποδεκτή και η συμβολή της στη κατανόηση της συμπεριφοράς και υποκίνησης θεωρείται μεγάλη. Ο Manslow ομαδοποιεί και ιεραρχεί τις ανθρώπινες ανάγκες ως εξής:

a) **Φυσιολογικές ανάγκες** (ανάγκες επιβίωσης):

Τροφή, νερό, στέγη, ύπνος, βασική ένδυση

b) **Ανάγκες ασφάλειας**

Ανάγκη προστασίας από τον κίνδυνο, απειλή, στέρηση της τροφής, στέγης, περιουσίας, εργασίας

c) **Κοινωνικές ανάγκες**

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και έχει την ανάγκη για φιλία, αγάπη, ένταξη σε ομάδες.

d) **Ανάγκη για εκτίμηση και σεβασμό** (ανάγκες του ΕΓΩ).

Η ανάγκη του ανθρώπου να χαίρει εκτίμησης, σεβασμού και αναγνώρισης από τους άλλους. Γόητρο, ΕΓΩ

e) **Ανάγκη για αυτοολοκλήρωση και αυτοεκπλήρωση**

Η επιθυμία του ανθρώπου να αξιοποιήσει δυνατότητες που πιστεύει ότι έχει, προσωπικά του όνειρα, να δημιουργήσει κάτι που πιστεύει πως είναι μέσα στις ικανότητές του.

Ο Manslow υποστηρίζει, και είναι αποδεκτό, ότι οποιαδήποτε συγκεκριμένη ανάγκη εντάσσεται σε κάποια από τις πέντε ομάδες και επιπλέον:

- i. Η ιεράρχηση των ομάδων αναγκών είναι η παραπάνω. Αν δεν ικανοποιηθεί ο άνθρωπος τις φυσιολογικές ανάγκες, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, ο οποίος πάλι διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων, δεν δραστηριοποιείται για την ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας. Οι ανάγκες ασφαλείας δηλαδή του είναι αδιάφορες, εφ' όσον οι φυσιολογικές ανάγκες είναι ανικανοποίητες. Και πάλι αν δεν ικανοποιηθεί τις ανάγκες ασφάλειας, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, δεν μετακινείται στις κοινωνικές ανάγκες.

- ii. Όσο πιο ανικανοποίητη είναι η ανάγκη, τόσο πιο μεγάλη είναι η ένταση της υποκίνησης για δράση - συμπεριφορά που θα οδηγήσει στην ικανοποίησή της.
- iii. Οι άνθρωποι αισθάνονται την κάθε ανάγκη σε διαφορετική ένταση. Άλλος ικανοποιεί την πρώτη ομάδα με σχετικά λίγα πράγματα και μετακινείται στη δεύτερη, άλλος χρειάζεται περισσότερα για να θεωρήσει ότι την ικανοποίησε αρκετά ώστε να μετακινηθεί στην επόμενη.

Ο προϊστάμενος λοιπόν προκειμένου να πετύχει την υποκίνηση του εργαζόμενου, με βάση τη θεωρία του Maslow, θα πρέπει:

- a) Να διαγνώσει σε ποιο επίπεδο αναγκών βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος.
- b) Να βρει τρόπους που σε συνδυασμό με τη δουλειά να του ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές.
Αν π.χ. κάποιοι εργαζόμενοι βρίσκονται στο δεύτερο επίπεδο (ασφάλειας) μπορεί:
- c) Να τους δώσει το αίσθημα της σιγουριάς για τη δουλειά τους, λέγοντάς τους ότι δεν θα απολυθούν αν προσέχουν αυτά τα δύο πράγματα.
- d) Να προσφέρει ένα ομαδικό ασφαλιστικό πρόγραμμα σε περίπτωση απώλειας της δουλειάς τους και του εισοδήματός τους από αυτήν, αν φυσικά τη χάσουν από ανώτερη βία.
- e) Αν θέσει δωρεάν στη διάθεσή τους τις υπηρεσίες του δικηγόρου του ξενοδοχείου για την αντιμετώπιση νομικών προβλημάτων στην προσωπική τους ζωή

Το συχνότερο λάθος των διευθυντών, είναι ότι θέλοντας να υποκινήσουν τον εργαζόμενο «να κάνουν κάτι για αυτόν», προβαίνουν σε ενέργειες που ικανοποιούν λάθος ομάδα αναγκών. Το αποτέλεσμα είναι, όπως λέει η θεωρία του Maslow να παραμείνει ο εργαζόμενος αδιάφορος.

Περί ηγεσίας

Κάθε προϊστάμενος πρέπει να φέρει σε πέρας κάποιο έργο με τη βοήθεια «άλλων». Άρα, πέρα από καλός οργανωτής, θα πρέπει να είναι και καλός ηγέτης αυτών των «άλλων».

Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως η ικανότητα που έχει ένας άνθρωπος να παρακινεί άλλους ανθρώπους να τον ακολουθούν και να πράττουν με τη θέλησή τους αυτό που επιθυμεί εκείνος.

Σε ανεπτυγμένες και ώριμες ομάδες ανθρώπων το κύριο βάρος του ηγέτη πέφτει σε συντονιστικά καθήκοντα. Στη μεγάλη πλειοψηφία όμως των επιχειρήσεων, οργανισμών, ομάδων, τμημάτων ξενοδοχείου εν προκειμένω, η επιτυχία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του ηγέτη να παρακινεί τους άλλους να δρουν προς την επιθυμητή κατεύθυνση.

Παρ' όλο ότι στο παρελθόν υποστηρίχτηκε η άποψη ότι οι ηγέτες γεννιούνται, εν τούτοις σήμερα μάλλον έχει επικρατήσει η άποψη ότι η ηγετική ικανότητα είναι επίκτητη και μπορεί να γίνει κτήμα του καθενός με μελέτη, προβληματισμό και εξάσκηση, προειδοποιώντας συγχρόνως ότι δεν είναι κάτι το στατικό και στερεότυπο, αλλά το εξελισσόμενο και προσαρμοζόμενο στις περιστάσεις και το χρόνο.

Εύλογα λοιπόν τίθεται το ερώτημα: ποια είναι τα γνωρίσματα που πρέπει να αποκτήσει κανείς για να θεωρηθεί ικανός ηγέτης; Δεν υπάρχει ομόφωνη απάντηση των ερευνητών πάνω στο ερώτημα αυτό. Στις έρευνες για τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών της ιστορίας, φάνηκε ότι αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία έπαιξαν οι συγκυρίες και ότι ηγέτης με κάποια χαρακτηριστικά ήταν πετυχημένος, ενώ ο άλλος ηγέτης με τα ίδια χαρακτηριστικά, κάτω από άλλες όμως συγκυρίες, απέτυχε. Άρα, μπορεί κανείς να καταλήξει στο συμπέρασμα, ότι οι μεγάλοι ηγέτες της ιστορίας αναδείχτηκαν μεγάλοι γιατί συνάντησαν ευνοϊκές συγκυρίες σε σχέση με τα ειδικά χαρακτηριστικά του καθενός. Εξ' άλλου, και στην προηγούμενη παράγραφο, αναφέρθηκε η ανάγκη προσαρμογής της ηγετικής ικανότητας στις περιστάσεις και το χρόνο.

Θα πρέπει να κάνουμε δεκτό ότι ένας ηγέτης δεν είναι δυνατόν να είναι διανοητικά καθυστερημένος και ότι θα πρέπει να έχει ένα minimum χαρακτηριστικών, χωρίς πάλι αυτό να σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά αυτά τα συναντούμε μόνο στους ηγέτες.

Στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, τις μορφές ηγεσίας και άλλες προσεγγίσεις της ηγεσίας, σαν θεωρίες που προσπαθούν να δώσουν απάντηση στο ποια είναι η συνταγή για να ασκήσει κανείς επιτυχημένη ηγεσία, αναφέρονται οι επόμενες παράγραφοι.

Χαρακτηριστικά ηγέτη

Σύμφωνα με τον Charles Handy, από 100 έρευνες που έγιναν στη δεκαετία του '50 μόνο το 5% των ανευρεθέντων χαρακτηριστικών σε επιτυχημένους ηγέτες ήταν τα κοινά. Αυτό ακριβώς έρχεται να επιβεβαιώσει το προαναφερθέν ότι για διαφορετικές συγκυρίες-περιστάσεις, χρειάζονται και διαφορετικά χαρακτηριστικά. Εν πάση περιπτώσει όμως τα τρία χαρακτηριστικά στα οποία συνέπεσαν οι έρευνες, ήταν:

i. Ευφυΐα

Άνω του μέσου όρου όχι όμως και στο σημείο της ιδιοφυΐας, ιδιαίτερα καλοί στην λύση σύνθετων και αφηρημένων προβλημάτων.

ii. Πρωτοβουλία

Ικανότητα να αντιλαμβάνεται την ανάγκη για δράση και να δραστηριοποιείται προς αυτήν.

iii. Αυτοπεποίθηση

Ο Handy παρατηρεί ότι πρόσφατες έρευνες προσθέτουν ένα ακόμη χαρακτηριστικό:

- iv. Το «**ελικόπτερο**», δηλαδή την ικανότητα ανύψωσης πάνω από τα στενά γεγονότα και αντίληψης της κατάστασης σε σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον, σε βάθος αυτό που λέμε ικανότητα να βλέπει κανείς το δάσος και όχι να κατατρίβεται με το δέντρο.

Πέρα από αυτά και πάντα σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, έχουν ανευρεθεί και τα παρακάτω χαρακτηριστικά: ενθουσιασμός, κοινωνικότητα, συνθετική ικανότητα, φαντασία, αποφασιστικότητα, ενεργητικότητα, πίστη, ανδρισμός. Σε αυτά, θα μπορούσε να προσθέσει κανείς τα εξής: αποκεντρωτικός, προλαβαίνει κρίσεις, εκπαιδεύει και αναπτύσσει, αυταπάρνηση, ορθή κρίση, γνώση της δουλειάς, γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, υψηλή αίσθηση της αποστολής του.

Η κριτική που έχει ασκηθεί στη θεωρία των χαρακτηριστικών, ήδη αναφέρθηκε πιο πάνω και συνίσταται στο ότι:

- Τα χαρακτηριστικά είναι πολλά και δεν υπάρχει σύμπτωση απόψεων των ερευνητών.
- Στο ότι δεν είναι ποτέ δυνατόν να τα έχει κανείς όλα.
- Τελικά, ότι μόνα τους δε φτάνουν. Τα χαρακτηριστικά που συγκεντρώνει κάποιος πρέπει να δένουν και να ταιριάζουν με τις υπάρχουσες συγκυρίες, περιστάσεις.

Η σύνθεση της προσωπικότητας του ηγέτη

Ο καθηγητής της εφαρμοσμένης ψυχολογίας Dick Wollen επιχειρεί μια παρόμοια προσέγγιση στο ίδιο ερώτημα με το παραπάνω, «τι είναι αυτό που κάνει κάποιον επιτυχημένο ηγέτη;». Δίνει την απάντηση ότι ο επιτυχημένος ηγέτης έχει προσωπικότητα με ανεπτυγμένα τα εξής τρία χαρακτηριστικά:

- i. Το **δυναμικό**
- ii. Το **συναισθηματικό**
- iii. Το **λογικό**

Δυναμικός, κατά τον Dick Wollen, είναι αυτός που είναι δραστήριος, αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, επιβάλλεται στους άλλους, φτάνει μέχρι του σημείου να γίνεται εριστικός. Όπως είναι αναμενόμενο, συνήθως υστερεί σε κατανόηση, φιλικότητα, μετριοφροσύνη.

Συναισθηματικός είναι αυτός που δείχνει κατανόηση, είναι φιλικός, συμμερίζεται τα προβλήματα των άλλων, συμπαρίσταται, θέλει να τον έχουν φίλο και να τον αγαπούν. Όπως αναμένεται ένας τέτοιος άνθρωπος, είναι συνήθως λιγότερο αποφασιστικός, δεν θέλει να στενοχωρήσει κανέναν, με αποτέλεσμα να γίνεται καμιά φορά και θύμα.

Λογικός είναι αυτός που απορρίπτει τους συναισθηματισμούς, δεν ενδιαφέρεται για τίποτα πέρα από τη δουλειά, είναι δίκαιος, αξιοκράτης, αποτελεσματικός.

Όπως και εδώ είναι αναμενόμενο, ο λογικός, δεν έχει πολλούς φίλους, μπορεί να είναι υπερβολικά σκληρός, δεν έχει πολύ ελεύθερο χρόνο, το συντριπτικό ποσοστό του χρόνου του ασχολείται μόνο με τη δουλειά.

Παρατηρούμε, ότι ο Wollen δίνει και αυτός μια σειρά από χαρακτηριστικά παρόμοια με τα παραπάνω που είπαμε, μόνο που διευκολύνει λίγο τα πράγματα, γιατί τα χαρακτηριστικά αυτά (πρωτοβουλία, δραστηριότητα, επιβολή, κατανόηση), τα κατηγοριοποιεί κάτω από τρία κύρια χαρακτηριστικά/ ιδιότητες της προσωπικότητας, τον δυναμισμό, τον συναισθηματισμό και τη λογική. Συνεχίζοντας ο Wollen λέει ότι, ο βαθμός στον οποίο έχει ανεπτυγμένες αυτές τις τρεις ιδιότητες ο ηγέτης, προσδιορίζει και την αποτελεσματικότητά του. Με άλλα λόγια, όσο πιο δυναμικός είναι κανείς, όσο πιο συναισθηματικός και όσο πιο λογικός, τόσο καλύτερος και αποτελεσματικότερος ηγέτης είναι.

Μορφή ηγεσίας

Υπάρχουν διάφορες μορφές ηγεσίας, που κυμαίνονται από το ένα άκρο-αυταρχισμός, μέχρι το άλλο άκρο-πλήρης δημοκρατικότητα. Οι μορφές αυτές είναι:

- i. Αυταρχισμός
- ii. Προαποφασίζει και μετά «πουλάει» την απόφασή του στους άλλους, «πείθοντάς» τους.
- iii. Προαποφασίζει και μετά εξηγεί την απόφασή του, αφήνοντας περιθώρια για μικροαλλαγές ή και βελτίωση της απόφασής του.

- iv. Προαποφασίζει, παρουσιάζει και δηλώνει ότι είναι διατεθειμένος να τροποποιήσει αν πειστεί.
- v. Συμβουλευέται, ακούει, λαμβάνει σοβαρά υπόψη του άλλους και μετά αποφασίζει.
- vi. Θέτει όρια και ζητά από την ομάδα να αποφασίσει.
- vii. Πλήρης δημοκρατικότητα.

Συμπεράσματα περί ηγεσίας

Η συνταγή της επιτυχημένης ηγεσίας είναι αρκετά σύνθετη. Πέρα από τις ήδη σύνθετες προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, υπάρχουν και άλλες ακόμη πιο σύνθετες που εισάγουν περισσότερους παράγοντες ως επηρεάζοντας τη συνταγή της επιτυχίας. Για παράδειγμα, ο Fiedler υποστηρίζει ότι η σωστή μορφή, υπαγορεύεται από παράγοντες όπως η αποστολή και η φύση που έχει να εκτελέσει η ομάδα, καθώς και τη σχέση του ηγέτη με την ομάδα. Ο Handly προσθέτει και τους εξής παράγοντες:

- i. Το προτιμώμενο στυλ από την ομάδα.
- ii. Το περιβάλλον με τα στοιχεία του.
- iii. Τη δομή οργάνωσης.
- iv. Τη τεχνολογία οργάνωσης.
- v. Τη ποικιλία έργων.
- vi. Τη ποικιλία υφισταμένων.

Όλοι οι παράγοντες αυτοί, όταν βρίσκονται σε διάφορους συνδυασμούς μεταξύ τους, απαιτούν και διαφορετικό στυλ ηγεσίας. Μια προσεκτικότερη μελέτη των θεωριών δείχνει ότι οι προαναφερθείσες θεωρίες έχουν πολλά κοινά σημεία μεταξύ τους. Το δημοκρατικό στυλ, η ανάπτυξη τόσο της λογικής, όσο και της δύναμης και του συναισθήματος (θεωρία του Dick Wollen), ο ιδανικός ηγέτης των Blake θεωρώ εν πολλοίς ότι αλληλοκαλύπτονται.

Αυτονόητο δε, είναι ότι δεν 'κάνουν' για ηγέτες άνθρωποι με τα αντίθετα χαρακτηριστικά π.χ. αυτοί που ασχολούνται με τις λεπτομέρειες και χάνουν την ουσία, αυτοί που στερούνται πρωτοβουλίας, αυτοπεποίθησης, αποφασιστικότητας, ορθής κρίσης, αξιοκρατίας, είναι υπερβολικά αυταρχικοί, δεν ενδιαφέρονται για την πρόοδο της δουλειάς, δεν ενδιαφέρονται για τους εργαζόμενους

Τέλος, σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να λησμονείται ο αποφασιστικότερος ρόλος που έχει ο ηγέτης για την πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης. «Ένας στρατός από ελάφια που τα καθοδηγεί ένα λιοντάρι, είναι πιο επικίνδυνος από ένα στρατό λιοντάρια που τα καθοδηγεί ένα ελάφι.»

Περί ομάδας

Γενικά

Οι άνθρωποι από τη φύση τους, εντάσσονται σε ομάδες ήδη από τη βρεφική τους ηλικία. Η οικογένεια αποτελεί κατά κανόνα την πρώτη ομάδα που εντάσσεται κανείς. Ακολουθούν η ομάδα των φίλων της γειτονιάς, των φίλων του σχολείου, του παιχνιδιού, η αθλητική ομάδα, η πολιτική ομάδα και τη στιγμή που ξεκινά κανείς να δουλεύει, μπαίνει στη ζωή του και η εργασιακή ομάδα.

Σε κάθε ομάδα ανήκουν άνθρωποι που έχουν:

- i. Κάποιο κοινό σημείο αναφοράς, κάποια κοινή ανάγκη.
- ii. Έχουν συνείδηση ότι ανήκουν στην ομάδα αυτή.
- iii. Βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση για να πετύχουν τον ομαδικό στόχο με την μεταξύ τους συνεργασία.

Εκ των ανωτέρω, συνάγεται ότι ομάδα δεν είναι μια τυχαία συνάθροιση, ούτε μια ευκαιριακή συνεύρεση ατόμων στον ίδιο χώρο.

Στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η ομάδα αποτελεί το σπουδαιότερο κύτταρό τους. Ο κανόνας είναι ότι το έργο και τα επί μέρους έργα εκτελούνται από ομάδες και η εξαίρεση είναι ότι εκτελούνται από άτομα. Το ζητούμενο λοιπόν, είναι, το πώς η κάθε ομάδα θα είναι καλύτερη,

αποτελεσματικότερη, ώστε να πετυχαίνει στο έργο της, στην αποστολή της κατά τον δυνατό τρόπο. Η επιτυχία μιας επιχείρησης, εν τέλει, εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των ομάδων που την αποτελούν.

Η ομάδα δεν αποτελείται απλά από το άθροισμα των μελών και των ικανοτήτων τους. Αναπτύσσει μια δική της δυναμική και τελικά είναι κάτι το πολύ περισσότερο από άθροισμα ατόμων και ατομικών ικανοτήτων. Αυτό το ξέρουμε όλοι μας από την εμπειρία μας στον αθλητισμό. Μια καλή αθλητική ομάδα είναι κάτι το πολύ περισσότερο από το άθροισμα των μελών που την αποτελούν και πως ότι πετυχαίνει αυτή, είναι κάτι που κανείς παίκτης της δεν μπορεί να το πετύχει μόνος του, ούτε και αθροίζοντάς το ότι μπορεί να πετύχει ο καθένας μόνος του. Για αυτό το λόγο, ένα βασικό χαρακτηριστικό που αναζητείται στους παίκτες από τους προπονητές, διευθυντές εν προκειμένω, είναι η ομαδικότητα. Το ίδιο ισχύει και για τις επιχειρήσεις.

Επανερχόμενοι στο χώρο των ξενοδοχείων, γνωρίζουμε ότι η ξενοδοχειακή δουλειά μοιράζεται σε τμήματα και όχι άτομα. Έχουμε λοιπόν το τμήμα του εστιατορίου, την ομάδα της κουζίνας, της ρεσεψιόν, των ορόφων, τη διευθυντική ομάδα

Από τα παραπάνω, καθίσταται αυτονόητο ότι κάθε ηγέτης μιας εργασιακής ομάδας θα πρέπει να γνωρίζει τους μηχανισμούς που αυτά λειτουργεί.

Φάσεις σχηματισμού μιας εργασιακής ομάδας

Οι εργασιακές ομάδες συγκροτούνται κάτω από κάποιον επί κεφαλή και περνούν τις εξής φάσεις σχηματισμού:

1) Φάση ξεκινήματος – αναγνώρισης.

Μαζεύονται τα πρώτα άτομα που θα συγκροτήσουν την ομάδα. Δεν αποτελούν ακόμη ομάδα. Γνωρίζονται μεταξύ τους, αλληλοσυνιχνεύονται, ζυγίζουν τον καθορισμένο από την επιχείρηση ή υποψήφιο ηγέτη, προσπαθούν να κατανοήσουν το πλαίσιο που θα κινηθούν, το έργο που θα εκτελέσουν, τους στόχους που τίθενται από την εργοδοσία.

2) Φάση των συγκρούσεων.

Ξεκινώντας σιγά σιγά το έργο, τα άτομα αρχίζουν να διαφωνούν, να αντιστέκονται στους κανόνες που επιχειρεί να θεσπίσει μέσα στην ομάδα ο ηγέτης ή άλλα μέλη, προσπαθούν να επιβάλλουν κομψά ή άκομψα τους δικούς τους κανόνες στους άλλους. Εδώ, θα χρειαστεί ο ηγέτης να δείξει την ικανότητά του επιβολής, πειθούς, πρωτοβουλίας, ευελιξίας, συνθετικής ικανότητας κλπ. Στη φάση αυτή, παρατηρούνται και οι πρώτες «απώλειες»- αποχωρήσεις, αυτών που, δικαίως ή αδικώς δεν συμφωνούν, δεν συμβιβάζονται, δεν συνεργάζονται, δεν πείθονται.

3) Φάση των κανόνων και τύπων.

Κατασταλάζουν οι συγκρούσεις, αναγνωρίζεται η ανάγκη μιας αποδεκτής από όλους κοινής συμπεριφοράς, συμβιβάζονται οι διαφορές που προέκυψαν στην προηγούμενη φάση και καθορίζονται οι κανόνες και διαδικασίες συμπεριφοράς και λειτουργίας της ομάδας. Κατανέμονται και καθορίζονται ξεκάθαρα πλέον οι αρμοδιότητες του καθενός.

4) Φάση της συνεργασίας και της δράσης.

Η ομάδα τώρα, έχοντας κάπως «δεθεί», αρχίζει να παράγει έργο με τη συνεργασία των μελών μεταξύ τους. Τα όποια δευτερεύοντα προβλήματα και αυτά που θα εμφανιστούν στο μέλλον, λύνονται με βάση τους κανόνες και τις διαδικασίες που τέθηκαν στην προηγούμενη φάση. Η ομάδα γίνεται πλέον μέρα με τη μέρα όλο και πιο ώριμη και πιο αποτελεσματική και δουλεύει προς την κατεύθυνση της επιτυχίας των στόχων της.

Το ότι μια ομάδα ωρίμασε, δεν σημαίνει ότι θα παραμείνει για πάντα ώριμη και αποτελεσματική. Γεγονότα όπως: αλλαγή του ηγέτη, είσοδος νέων μελών, αλλαγή στόχων και αποστολής, είναι δυνατόν να φέρει την ομάδα πίσω στη φάση 2 ή ακόμη να χρειαστεί ξανά η πορεία μέχρι τη φάση 4.

Η αποτελεσματικότητα της ομάδας

Αναφερθήκαμε πιο πριν στη σπουδαιότητα που έχει το να είναι μια ομάδα αποτελεσματική, τότε φτάνει στη φάση να είναι αποτελεσματική κτλ. Πώς όμως και ποιες συνθήκες πρέπει να ικανοποιούνται για να είναι η ομάδα αποτελεσματική;

Το άτομο υποκινείται για υψηλή παραγωγικότητα - αποτελεσματικότητα, αν ικανοποιούνται οι ανάγκες του μέσα από τη δουλειά. Ο ιδανικός συνδυασμός, είναι να ικανοποιούνται οι ανάγκες της επιχείρησης και ταυτόχρονα οι ανάγκες του εργαζόμενου.

Το ίδιο ισχύει και στην περίπτωση της ομάδας, άρα, εκτός από τις ανάγκες - στόχους της επιχείρησης και του ατόμου, έχουμε και τις ανάγκες της ομάδας. Δεν θα μπορούσε να είναι και διαφορετικά, δεδομένου ότι η ομάδα αποτελεί μια ξεχωριστή δυναμική, κάτι πολύ περισσότερο από το άθροισμα ατόμων.

Αυτό, φυσικά, καθιστά τα πράγματα πιο περίπλοκα για τον ηγέτη, γιατί τώρα, δεν έχει να εναρμονίσει τις ανάγκες - στόχους δύο επιπέδων, αλλά τριών: επιχείρησης, ομάδας, ατόμων. Και η ανταμοιβή του όμως είναι μεγαλύτερη: Με ομαδική δράση, πετυχαίνει κανείς μεγαλύτερους και δυσκολότερους στόχους, άρα έχει μεγαλύτερη προσωπική και ψυχολογική ικανοποίηση, μεγαλύτερη οικονομική ανταμοιβή στόχους που δεν είναι δυνατόν να επιτευχθούν με ατομική δράση.

Και η ομάδα σαν οντότητα, έχει την ανάγκη να επιβιώσει, να μην διαλυθεί, αλλά να διατηρηθεί. Αυτή είναι η κυριότερη ανάγκη της και ο λόγος που επιβραβεύει τους λειτουργούντες ενωτικά, ενθαρρυντικά, αλτρουιστικά, βοηθητικά προς τους υπόλοιπους, ομαδικά με πνεύμα συνεργασίας.

Τελικά, οι ανάγκες της ομάδας, δεν διαφέρουν από τις ανάγκες των ατόμων και ότι κάλλιστα ακολουθώντας την θεωρία του Maslow, μπορούμε να πούμε ότι η ομάδα έχει την ανάγκη για ασφάλεια, την ανάγκη για φιλία με άλλες ομάδες, την ανάγκη για επιτυχίες ώστε να χαίρει εκτίμησης και σεβασμού από τις άλλες ομάδες. Γι' αυτό και αγωνίζεται συχνά, ανεξάρτητα από πρόσθετες αμοιβές, για την επιτυχία των στόχων της, γιατί αυτό θα την

ανεβάσει στα μάτια των άλλων ομάδων, θα ανεβάσει το γόητρό της, γι' αυτό τιμά τα μέλη της με ουσιαστική συνεισφορά στο πεδίο της επίτευξης των στόχων της.

Προσοχή όμως, η ίδια η ομάδα με κάποια διαδικασία που έχει καθιερώσει θα τιμήσει τα μέλη της, όχι η επιχείρηση. Η επιχείρηση απλά θα βραβεύσει την ομάδα.

Ένα εύκολο πεδίο να αντλήσει κανείς ένα παράδειγμα, είναι στο χώρο των ξενοδοχείων. Δηλ. θα βρούμε ομάδες που νικούν π.χ. «η κουζίνα» του ξενοδοχείου τάδε, που πήρε τρία αστέρια Michelin διάκριση που ικανοποιεί και την επιχείρηση, και τους μαγείρους σαν ομάδα, αλλά και τον καθένα ξεχωριστά για το ότι ακριβώς συνεισέφερε στην επιτυχία αυτή.

Δύναμη και επιρροή

Επιρροή έχει ο Α πάνω στον Β όταν ο Α μπορεί να τροποποιήσει τη συμπεριφορά του Β. Για να το πετύχει αυτό ο Α, θα πρέπει να στηρίζεται σε κάποια δύναμη, ή δυνάμεις. Γενικά για τη δύναμη μπορεί να πει κανείς τα εξής:

Η δύναμη είναι σχετική, δηλ. ο Α, μπορεί να έχει τη δύναμη να επιβάλλεται πάνω στον Β, αλλά όχι και πάνω στον Γ.

Κάθε ομάδα ή άτομο, έχει κάποια δύναμη. Μεταξύ δύο ατόμων ή ομάδων που βρίσκονται σε επαφή σε μια επιχείρηση, οι δυνάμεις που διαθέτουν τα άτομα ή ομάδες, κάπου ισορροπούν (η δύναμη του Α ατόμου ή ομάδας πάνω στο Β κάπου σταματά, δεν είναι απεριόριστη). Όταν γίνουν αλλαγές ατόμων, οι δυνάμεις θα ισορροπήσουν σε ένα σημείο, γιατί ο καινούριος Β ίσως έχει μεγαλύτερη δύναμη αντίστασης από τον παλιό ή και ακόμη να υπερισχύει και να επιβάλλεται αυτός πλέον στον Α.

Πηγές δύναμης

Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις που διαφέρουν εν μέρει. Ακολουθώντας τον Handy διακρίνουμε τις εξής πηγές δύναμης:

1) Φυσική δύναμη,

την έχει όποιος διαθέτει ανώτερη μυϊκή δύναμη από τον άλλο ή όπλα ή πρόσβαση σε όπλα και μέσα βίας.

2) Δύναμη των μέσων,

την έχει όποιος κατέχει κάποια μέσα, π.χ. χρήμα, που είναι επιθυμητά από άλλους.

3) Δύναμη της θέσης,

Είναι η δύναμη που έχει κάποιος επειδή κατέχει κάποια θέση και μόνο, η οποία του δίνει αυτόματα κάποια δικαιώματα π.χ. να δίνει εντολές εργασίας και οι άλλοι να υποχρεούνται να τις εκτελέσουν.

4) Δύναμη της εξειδίκευσης,

Το να γνωρίζει κάποιος περισσότερα από κάποιον άλλο, του δίνει τη δύναμη να κάνει τον άλλο να τον υπακούει.

5) Προσωπική δύναμη,

Το χάρισμα, η γοητεία, η δημοτικότητα που έχει κάποιος, οφειλόμενα στην προσωπικότητά του.

Ο Handy αναφέρει μια ακόμη πηγή δύναμης την αρνητική. Το να μπορεί κανείς να σταματά, να καθυστερεί διαδικασίες. Μπορεί όμως να πει κανείς, ότι η δύναμη αυτή ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη δύναμη της θέσης.

Ο Α θα πρέπει να διαγνώσει ποιες πηγές δύναμης έχει στα χέρια του και στη συνέχεια να τις χρησιμοποιήσει ανάλογα προκειμένου να ασκήσει επιρροή πάνω στους Β, δηλ. να στρέψει τη συμπεριφορά των Β προς τα εκεί που επιθυμεί. Έτσι, αν διαθέτει φυσική δύναμη, τότε χρησιμοποιεί τον εξαναγκασμό, την έμμεση ή άμεση απειλή.

Αν διαθέτει δύναμη μέσω, τότε χρησιμοποιεί την ανταλλαγή, την υπόσχεση, τον εκβιασμό και τη δωροδοκία. Αν διαθέτει δύναμη θέσης, τότε χρησιμοποιεί την έκδοση κανονισμών, εντολών, καθορισμό διαδικασιών. Αν διαθέτει τη δύναμη της εξειδίκευσης, τότε χρησιμοποιεί τις γνώσεις του, τις δεξιότητές του, για να υπαγορεύει κανόνες που θα ακολουθούν οι άλλοι. Αυτό, άλλοτε, γίνεται απευθείας και άλλοτε έμμεσα με γνωμοδοτήσεις σε επιτροπές που συμμετέχει σαν μέλος. Για παράδειγμα, αν κάποιος διευθυντής είναι εξειδικευμένος στα θέματα υποκίνησης τότε θα καταφέρει να επηρεάσει έμμεσα αλλά θετικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων με το να δημιουργήσει ευνοϊκές συνθήκες, κλίμα εργασίας. Αν διαθέτει προσωπική δύναμη, τότε χρησιμοποιεί την πειθώ και το μαγνητισμό του.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι υπάρχει και ποιοτική διαφορά μεταξύ των διαφόρων τύπων δύναμης. Στην κατώτερη ποιοτικά, θεωρείται η πρώτη (φυσική) και σαν ανώτερη η τελευταία (προσωπική) χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η προσωπική υπερισχύει πάντα της φυσικής. Το ποια θα υπερισχύει σε περίπτωση σύγκρουσης, εξαρτάται από τη συγκεκριμένη περίπτωση. Η ποιοτική διαφορά όμως, σημαίνει ότι ο Β (ο εργαζόμενος) αφοσιώνεται, ταυτίζεται, πιστεύει περισσότερο όταν ο Α του επιβάλλεται χρησιμοποιώντας δύναμη προσωπική ή εξειδίκευσης. Αντίθετα, αν η εργασιακή συμπεριφορά προς την κατεύθυνση που θέλει ο Α είναι αποτέλεσμα φυσικής δύναμης, που ασκεί ο Α πάνω του. Ακραίο παράδειγμα: φυλακοφύλακας - φυλακισμένος, αυταρχικός επιμελητής-οικότροφος) τότε ο Β κάνει ίσα ίσα αυτό που θέλει ο Α και τίποτα περισσότερο και συμπεριφέρεται όπως θα ήθελε ο Α.

Συμπεράσματα – εφαρμογές στα ξενοδοχεία

Ο διευθυντής, το στέλεχος, θα πρέπει να αυτοδιαγνώσει, τι μορφή ή μορφές δύναμης κατέχει και αυτές να χρησιμοποιεί. Είναι λάθος να προσπαθήσει ένας διευθυντής να ασκήσει δύναμη εξειδίκευσης στους μαγείρους αν δεν κατέχει καλύτερα από αυτούς τη μαγειρική. Στη περίπτωση αυτή, αντί να διευρύνει την επιρροή του πάνω τους, θα βγει χαμένος από

αυτή την αναμέτρηση. Το ίδιο θα συμβεί αν θελήσει να κάνει τον έξυπνο στον λογιστή, αν δεν έχει λάβει την απαιτούμενη εκπαίδευση πάνω σε αυτό το αντικείμενο.

Σύμφωνα με μια έρευνα, οι διευθυντές ξενοδοχείων στηρίζονται λίγο-πολύ, στις τρεις μεσαιές δυνάμεις:

- i. Στη δύναμη των μέσων του ξενοδοχείου, δηλαδή χρήματα, παροχές, προαγωγές, προσλήψεις, και στο βαθμό που εξουσιάζουν τα μέσα αυτά.
- ii. Στη δύναμη της θέσης, εκδίδοντας εντολές και απαιτώντας υπακοή σε αυτές.
- iii. Στη δύναμη της εξειδίκευσης, για όσα τμήματα του ξενοδοχείου έχουν εμπειρία, ή γενικότερα δημιουργώντας κλίμα υποκίνησης αν είναι έμπειροι σε αυτό.

Σε συνδυασμό με όσα ειπώθηκαν περί ηγεσίας και υποκίνησης, το να κατέχει και να μπορεί ο διευθυντής να χρησιμοποιεί τη δύναμη της εξειδίκευσης, είναι μεγάλη υπόθεση. Να δημιουργεί με τις γνώσεις του πάνω στο μάνατζμεντ, την ανθρώπινη συμπεριφορά, τις τεχνικές της ηγεσίας και υποκίνησης, κλίμα υποκίνησης. Αυτό το κλίμα αφήνει και τους εργαζόμενους ικανοποιημένους τους οδηγεί σε συνειδητή πειθαρχία, συνεργασία, υψηλή απόδοση και άρα έτσι εκπληρώνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Η φυσική δύναμη δεν χρησιμοποιείται με την προσωπική δύναμη όμως, είναι ελάχιστοι προικισμένοι. Αντίθετα το κλίμα φόβου, οδηγεί στην πτώση ως και εξαφάνιση του εργασιακού ενδιαφέροντος. Φυσικά, ο βαθμός που χρησιμοποιείται η καθεμία, διαφέρει από διευθυντή σε διευθυντή και από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο.

Επικοινωνία

Η επικοινωνία, αποτελεί σήμερα από μόνη της μια επιστήμη. Στο πλαίσιο του μάνατζμεντ, συχνά αναφέρεται σαν ένα εργαλείο ή τεχνική του. Μάλιστα, κάποιοι συγγραφείς και επιστήμονες, ξεχωρίζουν τις λειτουργίες του μάνατζμεντ (σχεδιασμός, οργάνωση) από τα εργαλεία του μάνατζμεντ στα οποία αναφέρονται ξεχωριστά. Σαν εργαλεία ή τεχνικές, εννοούνται: η επικοινωνία, η υποκίνηση, το μάνατζμεντ του χρόνου, η τεχνική λήψης αποφάσεων.

Θεωρούμε, ότι τόσο το κεφάλαιο της υποκίνησης όσο και αυτό της επικοινωνίας είναι αναπόσπαστα κομμάτια της τέχνης της ηγεσίας, για αυτό το λόγο τα εντάσσουμε στο κεφάλαιο αυτό. Και φυσικά για την επικοινωνία θα περιοριστούμε στα απολύτως απαραίτητα. Σαν επικοινωνία, ορίζεται η διαδικασία με την οποία επιτυγχάνεται η μεταφορά μιας σκέψης ή ιδέας από το ένα άτομο στο άλλο. Αυτό μπορεί να γίνει με τον γραπτό ή τον προφορικό λόγο ή και χωρίς αυτόν. Η εξέλιξη της επικοινωνίας, πέρασε διάφορα στάδια. Πέρα από το ταχυδρομείο, για την επικοινωνία δύο ατόμων, υπάρχουν και άλλα μέσα. Τηλέφωνο, τηλετύπο, τηλεσύνδεση ηλεκτρονικών υπολογιστών, δορυφορική τηλεόραση, internet, e-mail, fax.

Όταν δεν υπάρχει ανταπόκριση από τον λήπτη, έχουμε μονοδρομική επικοινωνία. Αντίθετα, όταν υπάρχει ανταπόκριση, έχουμε αμφίδρομη επικοινωνία.

Η μονοδρομική επικοινωνία, θεωρείται ότι περιέχει κάποιον αυταρχισμό όταν χρησιμοποιείται στους χώρους εργασίας, ενώ η αμφίδρομη, δίνει την δυνατότητα συμμετοχής και έχει θετικές επιπτώσεις στην υποκίνηση των εργαζομένων.

Τέλος, η παρουσία μεταδότη και λήπτη στον ίδιο χώρο, δεν σημαίνει απαραίτητα και αμφίδρομη επικοινωνία, γιατί ο λήπτης είναι δυνατόν να μην παρακολουθεί ή να μην κατανοεί τα μηνύματα του μεταδότη.

Εμπόδια στην επικοινωνία

- 1) Τεχνικά**
- 2) Εννοιολογικά**
- 3) Ψυχολογικά**

Μετά από όλα αυτά, σε έναν διευθυντή, τίθεται αυτόματα το δίλημμα: αν το μήνυμα για να φτάσει στον απλό εργαζόμενο, περάσει όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, διευθυντής – υποδιευθυντής – τμηματάρχης - εργαζόμενος, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες αλλοίωσης του μηνύματος. Αν πάλι παρακαμφτούν κάποια επίπεδα, αυτοί θα αισθανθούν μειωμένοι.

Ένας τρόπος για να ξεπεραστεί είναι ίσως η έγγραφη μεταβίβαση του μηνύματος, πράγμα που όμως δεν είναι πάντα, λόγω χρόνου εφικτό. Το πώς θα ξεπεράσει κάθε διευθυντής αυτό το δίλημμα, εξαρτάται από τον ίδιο. Αυτό όμως που θα πρέπει να θυμάται πάντα είναι: ο αποστολέας και ο τελικός λήπτης να μπορέσουν να έχουν την ίδια αντίληψη του μηνύματος. Σε αυτό πάντα παίζει ρόλο και η καλή συνεργασία.

| | Ιαν | Φεβ | Μαρ | Απρ | Μαιος | Ιουν | Ιουλ | Αυγ | Σεπτ | Οκτ | Νοεμ | Δεκ | Σύνολον |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|--------|----------------|
| 2005 Act | 235455 | 276239 | 267873 | 258192 | 289377 | 331062 | 271337 | 186098 | 442950 | 308597 | 249.518 | 189900 | 3312858 |
| Difference | -22546 | 18581 | 46694 | 40873 | 83190 | 40643 | 47834 | 9909 | -49630 | 50288 | 40325 | 22673 | 322574 |
| % Difference | -9,6 | 6,7 | 17,4 | 15,8 | 28,7 | 12,3 | 17,6 | 5,3 | -11,2 | 16,3 | 16,2 | 11,9 | 9,7 |
| # of Occupied Rooms 2005 | 2876 | 3163 | 3213 | 3210 | 3079 | 3504 | 3389 | 2413 | 3828 | 3339 | 3.035,00 | 2268 | 37317 |
| # of Occupied Rooms 2006 | 2500 | 3270 | 3550 | 3550 | 3790 | 3760 | 3395 | 2395 | 4030 | 3630 | 3170 | 2410 | 39450 |
| Difference | -376 | 107 | 337 | 340 | 711 | 256 | 6 | -18 | 202 | 291 | 135 | 142 | 2133 |
| Average Room Rate 2005 | 83,08 | 88,24 | 84,14 | 81,41 | 94,56 | 95,06 | 80,42 | 77,53 | 115,85 | 92,84 | 83,58 | 85,00 | 89,50 |
| Average Room Rate 2006 | 86,42 | 90,97 | 89,35 | 85,07 | 98,65 | 99,32 | 94,27 | 82,23 | 97,71 | 99,17 | 92,06 | 89,30 | 92,72 |
| Difference | 3,34 | 2,73 | 5,21 | 3,66 | 4,09 | 4,26 | 13,85 | 4,70 | -18,14 | 6,33 | 8,48 | 4,30 | 3,22 |
| % Difference | 4,02 | 3,09 | 6,20 | 4,50 | 4,33 | 4,48 | 17,22 | 6,07 | -15,66 | 6,82 | 10,15 | 5,06 | 3,60 |

| SEGMENT | YEAR 2006 PROFIT PLAN | REV | Φερ | Μαρ | ΑΥΡ | Μαριος | Ιουρ | ΙουΑ | ΑΥΥ | ΣΕΡΤ | ΟΚΤ | Νοεμ | Δεκ | Σύνολο | % |
|-----------------|-----------------------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-------------|------|
| TOTAL F.I.T. | RGNTS | 70 | 350 | 300 | 200 | 450 | 450 | 250 | 100 | 250 | 250 | 170 | 200 | 3040 | 7.9 |
| | AV.RM.RATE | 216.14 | 131.00 | 137.33 | 150.00 | 160.00 | 160.00 | 146.00 | 162.00 | 143.00 | 147.00 | 159.00 | 140.00 | 149.23 | |
| | RM.REV. | 15130 | 45850 | 41200 | 30000 | 62150 | 60850 | 36500 | 16200 | 35750 | 36750 | 27030 | 28000 | 435410 | 12.0 |
| | # OF GSTS | 112 | 560 | 480 | 320 | 720 | 720 | 400 | 160 | 400 | 400 | 272 | 320 | 4864 | 8.6 |
| DISCOUNT | %DBL.OCC. | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.60 | |
| | RGNTS | 730 | 1270 | 1250 | 840 | 1400 | 1290 | 915 | 485 | 1450 | 1740 | 1240 | 845 | 13455 | 35.0 |
| | AV.RM.RATE | 96.74 | 97.21 | 98.18 | 96.40 | 105.66 | 106.02 | 107.62 | 101.60 | 106.06 | 102.84 | 100.10 | 102.01 | 102.26 | |
| | RM.REV. | 70,620.00 | 123,460.00 | 122,725.00 | 80,979.00 | 147,919.40 | 139,345.20 | 98,471.00 | 49,276.80 | 153,790.40 | 178,945.20 | 124,122.60 | 86,202.60 | 1,375,857.2 | 37.8 |
| CORPRT. | # OF GSTS | 901 | 1597 | 1546 | 1032 | 1782 | 1683 | 1121 | 606 | 1787 | 2158 | 1535 | 1050 | 16695 | 29.4 |
| | %DBL.OCC. | 1.2 | 1.3 | 1.2 | 1.2 | 1.3 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.24 | |
| | RGNTS | 50 | 80 | 110 | 150 | 200 | 180 | 100 | 150 | 180 | 180 | 100 | 50 | 1500 | 3.9 |
| | AV.RM.RATE | 105.38 | 107.00 | 110.00 | 115.00 | 135.00 | 135.00 | 126.00 | 115.00 | 125.00 | 125.00 | 111.00 | 108.00 | 125.00 | |
| INT. RESERV. | RM.REV. | 8,430.40 | 10,700.00 | 11,874.50 | 23,000.00 | 21,250.00 | 22,500.00 | 31,500.00 | 19,550.00 | 27,500.00 | 18,750.00 | 11,100.00 | 5,400.00 | 211,554.9 | 5.8 |
| | # OF GSTS | 65 | 104 | 143 | 195 | 260 | 234 | 130 | 195 | 234 | 195 | 130 | 65 | 1950 | 3.4 |
| | %DBL.OCC. | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | 1.3 | |
| | RGNTS | 80 | 150 | 160 | 50 | 80 | 110 | 110 | 0 | 80 | 80 | 30 | 0 | 800 | |
| SYSTEMS | AV.RM.RATE | 78.50 | 78.50 | 82.44 | 80.00 | 85.44 | 85.00 | 85.00 | 85.00 | 90.00 | 88.00 | 84.00 | 84.00 | 83.04 | |
| | RM.REV. | 6280 | 11775 | 13190.3 | 4000 | 6835.2 | 9350 | 0 | 0 | 7200 | 5260 | 2520 | 0 | 66430.5 | |
| | # OF GSTS | 80 | 150 | 160 | 50 | 80 | 110 | 110 | 0 | 80 | 80 | 30 | 0 | 800 | |
| | %DBL.OCC. | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | |
| TOTAL NON | RGNTS | 460 | 500 | 730 | 1440 | 1100 | 1130 | 1310 | 885 | 1450 | 1030 | 910 | 505 | 11450 | 29.8 |
| | AV.RM.RATE | 71.15 | 72.07 | 70.35 | 69.02 | 80.24 | 80.71 | 77.21 | 69.21 | 79.37 | 84.75 | 77.87 | 68.97 | 75.93 | |
| | RM.REV. | 32729.6 | 36035 | 51357 | 99392 | 82622 | 91200 | 101150 | 61250 | 115080 | 87290 | 70860 | 34830 | 869435.6 | 23.9 |
| | # OF GSTS | 721 | 805 | 1216.5 | 2501 | 1917.5 | 1938 | 2324 | 1587.25 | 2479 | 1632.5 | 1534 | 857 | 19533 | 34.4 |
| (TOUT/IT) | %DBL.OCC. | 1.6 | 1.6 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.8 | 1.8 | 1.7 | 1.6 | 1.7 | 1.7 | 1.71 | |
| | RGNTS | 690 | 650 | 680 | 600 | 150 | 180 | 200 | 650 | 360 | 160 | 450 | 420 | 5190 | 13.5 |
| | AV.RM.RATE | 84.00 | 84.00 | 84.00 | 72.00 | 87.00 | 87.00 | 69.00 | 69.00 | 87.00 | 87.00 | 87.00 | 87.00 | 82.54 | |
| | RM.REV. | 57960.0 | 54600.00 | 57120.00 | 50400.00 | 130500.00 | 156600.00 | 138000.00 | 448500.00 | 313200.00 | 139200.00 | 391500.00 | 365400.00 | 428370 | 11.8 |
| TOTAL | # OF GSTS | 1173 | 1105 | 1156 | 1020 | 255 | 306 | 340 | 1105 | 612 | 272 | 765 | 714 | 8823 | 15.6 |
| | %DBL.OCC. | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.7 | 1.70 | |
| | RGNTS | 270 | 150 | 200 | 130 | 350 | 350 | 580 | 80 | 240 | 190 | 170 | 270 | 2980 | 7.8 |
| | AV.RM.RATE | 80.59 | 82.67 | 85.50 | 86.88 | 94.57 | 93.71 | 85.09 | 61.00 | 94.50 | 92.00 | 88.59 | 80.00 | 83.35 | |
| PACKAGES | RM.REV. | 21759.4 | 12400.0 | 17100.0 | 11294.0 | 33100.0 | 32800.0 | 37750.0 | 4880.0 | 22680.0 | 17350.0 | 15060.0 | 21600.0 | 248373.4 | 6.8 |
| | # OF GSTS | 315 | 178 | 240 | 160 | 490 | 510 | 1036 | 90 | 285 | 238 | 203 | 328 | 4073 | 7.2 |
| | %DBL.OCC. | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.2 | 1.4 | 1.5 | 1.8 | 1.1 | 1.2 | 1.3 | 1.2 | 1.2 | 1.37 | |
| | RGNTS | 2350 | 3150 | 3430 | 3410 | 3730 | 3690 | 3355 | 2350 | 4010 | 3580 | 3070 | 2290 | 38415 | 100% |
| # OF GUESTS | AVR | 3.367 | 4.499 | 4.941 | 5.278 | 5.504 | 5.421 | 5.351 | 3.743 | 5.877 | 4.956 | 4.469 | 3.334 | 56738 | 100% |
| | % DBL.OCC. | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.6 | 1.6 | 1.5 | 1.4 | 1.46 | 1.5 | 1.5 | |
| | # OF RMS. AVLBL. | 4650 | 4200 | 4650 | 4500 | 4650 | 4500 | 4650 | 4650 | 4500 | 4650 | 4500 | 4650 | 54750 | |
| | % OF OCCUPANCY | 50.5 | 75.0 | 73.8 | 75.8 | 80.2 | 82.0 | 72.2 | 50.5 | 89.1 | 76.99 | 68.22 | 49.25 | 70.16 | |
| TOTAL REVENUE | TOTAL REVENUE | 212909.40 | 294820.00 | 314566.80 | 299065.00 | 372566.60 | 371705.20 | 319171.00 | 196006.80 | 393320.40 | 338685.20 | 289842.60 | 212572.60 | 3635431.60 | 100% |
| | AVERAGE ROOM RATE | 90.60 | 93.59 | 91.71 | 87.70 | 99.88 | 100.73 | 95.13 | 83.41 | 96.08 | 100.25 | 94.41 | 92.83 | 94.64 | |
| | RGNTS | 150 | 120 | 120 | 140 | 60 | 70 | 40 | 45 | 20 | 50 | 100 | 120 | 1035 | 2.6 |
| | AV.RM.RATE | 21.00 | 22.00 | 22.00 | 21.00 | 22.00 | 25.00 | 22.00 | 21.00 | 22.00 | 22.00 | 20.00 | 22.00 | 21.69 | |
| COMPLIMENTARY | RM.REV. | 3,150.00 | 2,640.00 | 2,640.00 | 2,940.00 | 1,320.00 | 1,750.00 | 880 | 945 | 440 | 1,100.00 | 2,000.00 | 2,640.00 | 22,445 | 0.6 |
| | # OF GSTS | 240 | 192 | 192 | 224 | 96 | 112 | 64 | 72 | 32 | 80 | 160 | 192 | 1656 | 2.8 |
| | %DBL.OCC. | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | 1.6 | |
| | RGNTS | 2500 | 3270 | 3550 | 3550 | 3790 | 3760 | 3395 | 2395 | 4030 | 3630 | 3170 | 2410 | 39450 | 100% |
| TOTAL RM.NIGHTS | # OF GUESTS | 3,607 | 4,691 | 5,133 | 5,502 | 5,600 | 5,533 | 5,415 | 3,815 | 5,909 | 5,036 | 4,629 | 3,526 | 58,934 | 100% |
| | % DBL.OCC. | 1.4 | 1.4 | 1.4 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.6 | 1.6 | 1.5 | 1.4 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | |
| | # OF RMS. AVLBL. | 4650 | 4200 | 4650 | 4500 | 4650 | 4500 | 4650 | 4650 | 4500 | 4650 | 4,650 | 4,500 | 54,600 | |
| | % OF OCCUPANCY | 53.76 | 77.86 | 76.34 | 78.89 | 81.51 | 83.56 | 75.44 | 51.51 | 86.67 | 80.67 | 68.17 | 53.56 | 72.25 | |
| TOTAL REVENUE | TOTAL REVENUE | 216059.4 | 297460.0 | 317206.8 | 302005.0 | 373866.6 | 373455.2 | 320051.0 | 196951.8 | 393760.4 | 359985.2 | 291842.6 | 215212.6 | 3657876.6 | 100% |
| | AVERAGE ROOM RATE | 86.42 | 90.97 | 89.35 | 85.07 | 98.65 | 99.32 | 94.27 | 82.23 | 97.71 | 93.17 | 92.06 | 89.30 | 92.72 | |

| Rooms Revenue 2005 | Ιαν | Φεβ | Μαρ | Απρ | Μαιος | Ιουν | Ιουλ | Αυγ | Σεπ | Οκτ | Νοεμ | Δεκ | Σύνολον |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|--------|---------|
| 2005 Act | 235455 | 276239 | 267873 | 258192 | 269377 | 331062 | 271337 | 186098 | 442950 | 308597 | 249.518,00 | 189900 | 3312858 |
| Difference | -22546 | 18581 | 46694 | 40873 | 83190 | 40643 | 47834 | 9909 | -49630 | 50288 | 40325 | 22673 | 322574 |
| % Difference | -9,6 | 6,7 | 17,4 | 15,8 | 28,7 | 12,3 | 17,6 | 5,3 | -11,2 | 16,3 | 16,2 | 11,9 | 9,7 |
| # of Occupied Rooms 2005 | 2876 | 3163 | 3213 | 3210 | 3079 | 3504 | 3389 | 2413 | 3828 | 3339 | 3.035,00 | 2268 | 37317 |
| # of Occupied Rooms 2006 | 2500 | 3270 | 3550 | 3550 | 3790 | 3760 | 3395 | 2395 | 4030 | 3630 | 3170 | 2410 | 39450 |
| Difference | -376 | 107 | 337 | 340 | 711 | 256 | 6 | -18 | 202 | 291 | 135 | 142 | 2133 |
| Average Room Rate 2005 | 83,08 | 88,24 | 84,14 | 81,41 | 94,56 | 95,06 | 80,42 | 77,53 | 115,85 | 92,84 | 83,58 | 85,00 | 89,50 |
| Average Room Rate 2006 | 86,42 | 90,97 | 89,35 | 85,07 | 98,65 | 99,32 | 94,27 | 82,23 | 97,71 | 99,17 | 92,06 | 89,30 | 92,72 |
| Difference | 3,34 | 2,73 | 5,21 | 3,66 | 4,09 | 4,26 | 13,85 | 4,70 | -18,14 | 6,33 | 8,48 | 4,30 | 3,22 |
| % Difference | 4,02 | 3,09 | 6,20 | 4,50 | 4,33 | 4,48 | 17,22 | 6,07 | -15,66 | 6,82 | 10,15 | 5,06 | 3,60 |

Μελέτη περιπτώσεων

Ως **μάρκετινγκ** ορίζονται όλες οι ενέργειες που γίνονται ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν οριστεί, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση των πελατών.

Υπάρχουν αρκετές κατηγορίες – segment πελατών, όπως:

a) Μεμονωμένοι – Individuals

Οι πελάτες αυτοί διαμένουν στο ξενοδοχείο έχοντας βρει όλες τις χρήσιμες πληροφορίες οι ίδιοι.

b) Εταιρικοί – Corporate

Τα έξοδα καλύπτονται από την εκάστοτε εταιρεία, καθώς και η επιλογή του ξενοδοχείου γίνεται από την ίδια.

c) Long stay customers

Είναι οι πελάτες οι οποίοι μένουν για αρκετό χρονικό διάστημα στο ξενοδοχείο, και τους γίνεται μία ειδική τιμή.

d) Συνεδριακοί πελάτες – conferences

Είναι οι πελάτες που διαμένουν στο ξενοδοχείο λόγω κάποιων συνεδρίων που γίνονται μέσα σε κάποιους χώρους του.

e) Μέλη ενός γκρουπ

Είναι άτομα τα οποία είναι μέλη κάποιου γκρουπ, και γίνεται κάποια καλύτερη τιμή γι' αυτούς.

f) Πρακτορειακοί πελάτες

Είναι οι πελάτες οι οποίοι βρίσκουν ξενοδοχείο μέσω ενός πρακτορείου, και η συμφωνηθείσα τιμή είναι διαφορετική από την καθορισμένη.

Marketing plan ονομάζεται η αποτύπωση όλων των αποτελεσμάτων ανά μήνα και ανά segment της αγοράς. Συγκρίνουμε τα αποτελέσματα του marketing plan με τον ετήσιο προϋπολογισμό – budget, για να ξέρουμε σε τι κατάσταση βρισκόμαστε σε σχέση με τον στόχο μας, ώστε να κάνουμε τις κατάλληλες ενέργειες ή διορθωτικές κινήσεις για να μπορέσουμε τον πετύχουμε.

Ανάλογα με τις εποχές, low – high season, υπάρχουν και κάποιες προσφορές για να αυξηθούν ή για να μείνουν τουλάχιστον σταθερά τα κέρδη της επιχείρησης στην χαμηλή περίοδο ζήτησης. Οι προσφορές αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν κάποια μείωση της τιμής του δωματίου, κάποια μέρα διαμονής χωρίς επιπλέον χρέωση, ή κάποια προσφορά, όπως η δωρεάν χρησιμοποίηση μιας προσφερόμενης υπηρεσίας του ξενοδοχείου.

Εν κατακλείδι, ο στόχος κάθε επιχείρησης είναι το μέγιστο κέρδος. Και για να επιτευχθεί αυτό, οι αρμόδιοι φροντίζουν να προωθούν και να πουλάνε στο μέγιστο δυνατό το προϊόν τους, βρίσκοντας ανταπόκριση από προσφορές που προσελκύουν τους πελάτες και ωφελεί τόσο τους ίδιους, όσο και την ίδια την επιχείρηση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ανακεφαλαιώνοντας, αξίζει να σημειωθεί ότι το έργο της Διοίκησης - Management, δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Αυτός που ασκεί το αξίωμα του ηγέτη - διευθυντή, εφαρμόζει τη δική του πολιτική μέσα στην επιχείρηση, είτε αυτή είναι ξενοδοχείο, είτε είναι άλλου είδους εταιρία. Οπότε η ηγεσία μπορεί να εκτείνεται από εξαιρετικά αυταρχική, ως και εξαιρετικά δημοκρατική.

Αλήθεια είναι, πως τα διευθυντικά στελέχη, αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων, σχετικά με τον τύπο δράσης που είναι ο καταλληλότερος για το χειρισμό κάποιου ειδικού προβλήματος. Και όπως έχουμε ήδη αναφέρει πιο πριν, πολλά είναι τα στοιχεία εκείνα που επηρεάζουν το ύφος της διοίκησης, περιβάλλον, κοινωνία, χρόνος. Το κατάλληλο ύφος του μάνατζμεντ, εξαρτάται εκτός από τις περιστάσεις και από την προσωπικότητα του ηγέτη.

Τέλος, θα λέγαμε ότι, η Διοίκηση της επιχείρησης, ή του οργανισμού, πρέπει να υποστηρίζει τους προϊσταμένους, ώστε να μπορούν να ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις της εργασίας, που έχουν καθοριστεί ως υπεύθυνοι. Αυτή η δύναμη της θέσης, συνεπάγεται στην εξουσία και την ικανότητα να ανταμείβει κανείς ή να επιβάλλει ποινές.

Η καλή και δίκαιη συνεργασία με όλους στον εργασιακό χώρο, δημιουργεί υγιές περιβάλλον και φέρνει θετικά αποτελέσματα και έτσι η επιχείρηση «βαδίζει» για ένα πιο σίγουρο μέλλον.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- «Μάνατζμεντ», Μύρων Μ. Ζαβλανός Ph. D, εκδόσεις « ΕΛΛΗΝ»
- «Ρεαλιστικό μάνατζμεντ, κλειδί για την υψηλή παραγωγικότητα», Erwin S. Stanton, βιβλιοθήκη μάνατζμεντ, Δ' έκδοση.
- «Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων», Ευγένιος Φραγκιαδάκης, Ρέθυμνο 2004, Δ' έκδοση.
- «Στρατηγικό μάρκετινγκ», Γεώργιος Ι. Σιωμκός Ph. D., Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Β' εκδόσεις.
- «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, η ελληνική προσέγγιση», Γιάννης Πετρώφ, Κ. Τζωρτζάκης, Αλ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις « ROSILI»
- «Οργάνωση και Διοίκηση», Μύρων Μ. Ζαβλανός, M. Sc, M. Ed, Ph. D, 3^η έκδοση, τόμος Α', εκδόσεις « ΕΛΛΗΝ».
- « Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας», Charles N. Weaver, εκδόσεις «ANUBIS».