



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Στρατηγικές Μάρκετινγκ και Βελτίωσης
Ποιότητας σε Ξενοδοχειακές Μονάδες:
Καλές Πρακτικές.**

Πηνελόπη Τσιότρα

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Καθηγητής Φωτιάδης Θωμάς

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Στρατηγικές Μάρκετινγκ και Βελτίωσης Ποιότητας
σε Ξενοδοχειακές Μονάδες: Καλές Πρακτικές**

Πηνελόπη Τσιότρα

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Καθηγητής Φωτιάδης Θωμάς

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΙΟΥΝΙΟΣ, 2014

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη.....	i
Abstract.....	ii
Ευχαριστίες.....	iii

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ

ΜΟΝΑΔΕΣ.....	6
--------------	---

1.1. Ο Ορισμός της Ποιότητας και τα Χαρακτηριστικά του Τουριστικού Προϊόντος.....	7
1.2. Η Ποιότητα στο Ξενοδοχειακό Προϊόν.....	8
1.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	10
1.4. Ο κλάδος των ξενοδοχείων και η ΔΟΠ.....	11
1.5. Πλεονεκτήματα από την Εφαρμογή της ΔΟΠ στον κλάδο των Ξενοδοχείων.....	12
1.6. Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας ΔΟΠ.....	14
1.7. Προβλήματα και Δυσκολίες στην Υιοθέτηση ΔΟΠ.....	16
1.8. Εσωτερικό Μάρκετινγκ.....	17
1.9. Customer Relationship Management (CRM).....	18
1.10. Μάρκετινγκ και ΔΟΠ.....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ19

2.1. Η Περίπτωση της Ritz Carlton Hotel.....	20
2.1.1 Η Εταιρεία.....	20
2.1.2 Το Πρόγραμμα εκπαίδευσης και το σύστημα των χρυσών κανόνων.....	21
2.1.3. Εστίαση στην Βελτίωση.....	24
2.1.4. Πρόγραμμα ΔΟΠ.....	26
2.1.5. Η έννοια της πυραμίδας.....	28
2.1.6. Ο κύκλος του Deming.....	29

2.2 Η Περίπτωση των DELTA HOTELS	
2.2.1. Η Εταιρεία.....	39
2.2.2. Άνθρωποι και Στρατηγικές ποιότητας.....	40
2.2.3. Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας.....	41
2.2.4. Προγράμματα Πρωτοβουλίας.....	42
2.3 Η Περίπτωση της THE BERGSTROM HOTEL COMPANY	
2.3.1. Η Εταιρεία.....	45
2.3.2 Φάσεις προγράμματος ποιότητας.....	45
2.3.2.1 Ανάπτυξη της αφοσίωσης στην ποιότητα.....	46
2.3.2.2 Εντοπισμός νέων προβλημάτων.....	47
2.3.2.3 Βελτίωση της διαδικασίας ομάδων.....	48
2.3.2.4 Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα.....	49
2.3.3 Συστήματα Υποστήριξης Ανθρωπίνων Πόρων.....	50
2.3.3.1 Επικοινωνία.....	50
2.3.3.2 Αξιολόγηση Απόδοσης	50
2.3.3.3 Εκπαίδευση.....	51
2.3.3.4 Αναγνώριση.....	52
2.4 Η Περίπτωση των The Aldemar Hotels & Spa Group	
2.4.1 Η Εταιρεία.....	45
2.4.2 Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων.....	54
2.4.3 Πρόγραμμα “Mare Verde”	55
2.4.4 Ανάπτυξη και Ποιότητα.....	56
2.4.5 Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP).....	58
2.4.6 HACCP στην Aldemar Hotels.....	59
2.4.7 Μία τυπική μέρα στις κουζίνες.....	60
2.4.8 Τιμητική Διάκριση Ποιότητας ECO-Q	61
2.5 Συμπεράσματα από τα Case Studies.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	66

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1. Ηγεσία.....	73
4.2. Πολιτική και Στρατηγική.....	76
4.3. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	80
4.4. Πόροι και Συνεργασίες.....	80
4.5. Διαδικασίες.....	83
4.6. Αποτελέσματα Πελατών.....	89
4.7. Αποτελέσματα Προσωπικού.....	92
4.8. Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου.....	95
4.9. Επιχειρησιακά Αποτελέσματα.....	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....

103

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....

118

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα Ι : Ερωτηματολόγιο EFQM.....129

Παράρτημα ΙΙ : Στατιστική Ανάλυση.....136

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η τουριστική βιομηχανία είναι ο κλάδος που επηρεάζει άμεσα την εθνική οικονομία, με τις ξενοδοχειακές μονάδες να αποτελούν το σημαντικότερο κομμάτι της (Βελισσαρίου κ.α., 2000). Οι αλλαγές που έχει επιφέρει η παγκόσμια οικονομική κρίση, η εξέλιξη της τεχνολογίας, τα διαφοροποιημένα κοινωνικά και πολιτισμικά πρότυπα, επιδρούν άμεσα στο επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι αποτελεσματικές και καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ καθώς και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, διαφαίνεται να αποτελούν το κλειδί για την κατάκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Araslı, 2002; Ekinici, 2008; Johns, 1995).

Σκοπός: Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αξιολόγηση των στρατηγικών μάρκετινγκ και βελτίωσης της ποιότητας σε ξενοδοχειακές μονάδες έτσι ώστε από τη μελέτη των αδύνατων σημείων να προκύψουν προτάσεις για βελτίωση, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και την επιχειρηματική αριστεία.

Μεθοδολογία: Η διπλωματική εργασία βασίζεται αρχικά στη βιβλιογραφική έρευνα, παρουσιάζοντας τις βασικές θεωρίες που πλαισιώνουν το θέμα και κατ' επέκταση τις ειδικές περιπτώσεις «καλών πρακτικών» από ξενοδοχεία της παγκόσμιας αγοράς. Η εμπειρική έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 34 ξενοδοχειακές μονάδες πέντε αστέρων στην Ελλάδα με τη συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου. Χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας της EFQM, το οποίο περιλαμβάνει 9 κριτήρια αξιολόγησης (www.efqm.org)

Αποτελέσματα: Η στατιστική ανάλυση έγινε στο SPSS. Στηρίχθηκε στα μέτρα διασποράς των απαντήσεων (μέσος, τυπική απόκλιση) και τις συχνότητες, για κάθε ένα από τα 9 κριτήρια αξιολόγησης του ερωτηματολογίου.

Συμπεράσματα: Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα ξενοδοχεία που εξετάστηκαν είναι σε τροχιά βελτίωσης της ποιότητας και ότι έχουν ακόμη πορεία να διανύσουν προς την αριστεία. Τα προβλήματα εντοπίζονται κυρίως στην απουσία benchmarking, σε έλλειψη ιστορικών στοιχείων, σε χαμηλά επίπεδα κοινωνικής υπευθυνότητας και σε ζητήματα που αναφέρονται στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

ABSTRACT

Background: Tourism is the sector that impacts directly the national economy, with hotels being the most important piece of it (Velissariou et al., 2000). Changes due to the global economic crisis, the development of technology and the different social and cultural norms, influence directly the level of competitiveness within hotel companies. Effective and innovative strategies in marketing and quality improvement of services, are the main key for the development of competitive advantage (Arasli, 2002; Ekinci, 2008; Johns, 1995).

Aim: The purpose of this study is the evaluation of strategies in marketing and quality improvement in hotel companies, so that from the raised weak points to propose areas for improvement, in order to maximize customer's satisfaction and business excellence.

Sample and Method: The study is based on literature review, presenting the basic theories and specific best practices of global hotel companies. The empirical research was conducted in 34 five star hotels in Greece by completing a structured questionnaire. The business excellence model of EFQM was used, which consists of 9 assessment criteria, as the main research tool (www.efqm.org).

Results: The statistical analysis of the questionnaire was performed by SPSS. It was based on variance metrics (mean and standard deviation) and frequencies, for each of the nine criteria of the EFQM questionnaire.

Conclusions: Results showed that the evaluated hotels are in the process of quality improvement and they are working towards business excellence. However, the main problems they face include the lack of benchmarking, the poor evaluation historical data, the low level of social contribution to society and the poor performance on several aspects of human resource management.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διατριβή θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνεπικούρησαν στη διαδικασία εκπόνησής της. Αρχικά θα ήθελα να εκφράσω τη βαθειά ευγνωμοσύνη και τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή αυτής της διατριβής, κ. Φωτιάδη Θωμά, Καθηγητή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του ΑΠΚΥ, του οποίου η καθοδήγηση, η βοήθεια και το ενδιαφέρον που υπέδειξε, αποτέλεσαν καθοριστικό και καταλυτικό ρόλο στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τα στελέχη των ξενοδοχειακών μονάδων που ανταποκρίθηκαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η έρευνα δε θα ήταν εφικτή χωρίς τη δική τους συνδρομή.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, για τη συνεχή στήριξη, συμπαράσταση και υπομονή που επέδειξαν.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τουριστική βιομηχανία είναι ένας κλάδος που επηρεάζει άμεσα την εθνική οικονομία, με τις ξενοδοχειακές μονάδες να αποτελούν το σημαντικότερο κομμάτι της (Βελισσαρίου κ.α., 2000). Οι αλλαγές που έχει επιφέρει η παγκόσμια οικονομική κρίση, η εξέλιξη της τεχνολογίας, τα διαφοροποιημένα κοινωνικά και πολιτισμικά πρότυπα, επιδρούν άμεσα στο επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι αποτελεσματικές και καινοτόμες στρατηγικές μάρκετινγκ καθώς και η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, διαφαίνεται να αποτελούν το κλειδί για την κατάκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Arasli, 2002; Ekinici. 2008; Johns, 1995).

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα είναι ποιές καινοτόμες και αποτελεσματικές στρατηγικές μάρκετινγκ και βελτίωσης ποιότητας θα πρέπει να εφαρμόζουν, κάτω από το σημερινό παγκόσμιο περιβάλλον, οι ξενοδοχειακές μονάδες για να μεγιστοποιήσουν την ικανοποίηση των πελατών καθώς και τα κέρδη τους. Ποιοι είναι οι κρίσιμοι παράγοντες που σχετίζονται με αυτές τις στρατηγικές?

Ο σκοπός της διατριβής είναι να αξιολογηθούν οι στρατηγικές μάρκετινγκ και ποιότητας σε ξενοδοχειακές μονάδες έτσι ώστε από την μελέτη των αδύνατων σημείων να προκύψουν προτάσεις για βελτίωση, με στόχο να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των πελατών και η επιχειρηματική αριστεία. Αναλύονται καλές πρακτικές (τεχνικές, μέθοδοι, διαδικασίες, αποτελεσματικές δραστηριότητες, κλπ), που μπορούν να εφαρμοσθούν ως μοντέλα ή επιτυχημένες ιδέες, αλλά και ως κατευθυντήριες οδηγίες συγκριτικής αξιολόγησης και συσχέτισμού (benchmarking). Η διαδικασία για βελτίωση της ποιότητας καθιστά σαφές ότι μειώνεται η σπατάλη και αυξάνεται η παραγωγικότητα (Τσιότρας, 2002). Κατά συνέπεια, μειώνεται και το κόστος το οποίο έχει ως επακόλουθο και την αύξηση των κερδών.

Η διπλωματική εργασία βασίζεται αρχικά στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρουσιάζοντας τις βασικές θεωρίες που πλαισιώνουν το θέμα και κατ' επέκταση τις ειδικές περιπτώσεις «καλών πρακτικών» από ξενοδοχειακές μονάδες. Με την μεταφορά καλών πρακτικών επιτυγχάνεται καλύτερη ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων, για άμεσο benchmarking. Κατόπιν αξιολογούνται, μέσω ερωτηματολογίου ξενοδοχειακές μονάδες, αναφορικά με τους κρίσιμους παράγοντες για επιχειρηματική αριστεία, με

στόχο να αναπτυχθούν στρατηγικές μάρκετινγκ και βελτίωσης ποιότητας (www.efqm.org; Montasser, 2013; McDonald et. al., 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

1.1 Ο Ορισμός της Ποιότητας και τα Χαρακτηριστικά του Τουριστικού Προϊόντος.

Για να οριστεί η ποιότητα στο τουριστικό προϊόν θα πρέπει αρχικά να οριστεί η έννοια της ποιότητας και έπειτα να αναφερθούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τουριστικού – ξενοδοχειακού προϊόντος. Σχετικά με την ποιότητα ένας απλός και προσανατολιζόμενος στον πελάτη ορισμός είναι ο εξής: *Ποιότητα έχουμε όταν καλύπτουμε ή ξεπερνάμε τις προσδοκίες των πελατών μας.* Προκειμένου να γίνει αυτό οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τους τρόπους και τις συμπεριφορές που οδηγούν στην ικανοποίηση των πελατών και στην δημιουργία πιστών πελατών (Evans & Lindsay, 2010). Σχετικά με την ιδιαιτερότητα του τουριστικού προϊόντος, ισχύουν τα παρακάτω:

1) Η ιδιαιτερότητα πηγάζει από το ίδιο το προϊόν, εφόσον δεν μιλάμε για ενιαίο προϊόν αλλά για συνδυασμό επιμέρους υπηρεσιών και αγαθών όπως είναι η διαμονή, η μεταφορά, η εστίαση, η διασκέδαση, η ξενάγηση κλπ. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά καθιστούν την αντιλαμβανομένη ποιότητα από μέρους του τουρίστα πολυδιάστατη. Έτσι για παράδειγμα ενώ μπορεί να είναι ικανοποιημένος από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του ξενοδοχείου, εάν μένει δυσαρεστημένος από την μεταφορά της αεροπορικής εταιρείας η τελική εικόνα των διακοπών θα είναι αρνητική. Επομένως στον τουρισμό κάθε τουριστική επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των υπηρεσιών των άλλων επιχειρήσεων,

2) Οι τουριστικές υπηρεσίες έχουν την ιδιαιτερότητα του άυλου. Έτσι ο καταναλωτής – τουρίστας όταν αγοράζει ένα πακέτο διακοπών δεν γνωρίζει τι ακριβώς αγοράζει. Το γεγονός αυτό κάνει ιδιαίτερα σημαντικό τον τρόπο προβολής-διαφήμισης του προϊόντος προκειμένου να ενισχυθεί η ιδέα του καταναλωτή για το προϊόν που αγοράζει (Kotler 1991),

3) Ένα τουριστικό πακέτο που θα αγοράσουν πολλοί καταναλωτές από τον ίδιο τουριστικό πράκτορα θα το αντιληφθούν τελικά διαφορετικά ο καθένας ανάλογα με τις εμπειρίες, τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα και την διάθεση του την συγκεκριμένη περίοδο. Η ευχαρίστηση που θα αντλήσει ο τουρίστας εξαρτάται από την χρονική εποχή, την ψυχολογική διάθεση και την προσωπικότητά του. Επίσης στους παράγοντες αυτούς θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και κάποια απρόβλεπτα γεγονότα που μπορεί να συμβούν κατά την διαμονή,

- 4) Ένα άλλο χαρακτηριστικό του τουριστικού προϊόντος είναι ότι το προϊόν δεν μεταφέρεται. Το γεγονός αυτό από μόνο του δημιουργεί απαιτήσεις και θέτει περιορισμούς (Parasuraman, et.al., 1985),
- 5) Στο τουριστικό προϊόν τις περισσότερες φορές η παραγωγή και κατανάλωση (παροχή και λήψη) ταυτίζονται (Kotler, 1991), δίχως να υπάρχει η δυνατότητα ελέγχου ποιότητας των υπηρεσιών πριν ληφθούν από τον πελάτη (έλλειψη διαιρετότητας),
- 6) Το τουριστικό προϊόν εξαρτάται από τον χρόνο και τον τόπο. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, όπου έχουμε μεγάλη ζήτηση τους καλοκαιρινούς μήνες .
- 7) Το τουριστικό προϊόν δεν αποθηκεύονται για μελλοντική χρήση οπότε ένα άδειο δωμάτιο μια ημέρα του Αυγούστου σε ένα παραθαλάσσιο ξενοδοχείο θεωρείται απώλεια εσόδων.
- 8) Υπάρχει ανελαστικότητα προσφοράς του τουριστικού προϊόντος εφόσον η προσφορά των υπηρεσιών δεν είναι απεριόριστη,
- 9) Το προϊόν προσφέρεται σε μια άκρως ανομοιόμορφη αγορά γεγονός που κάνει τους επιχειρηματίες του χώρου να δυσκολεύονται να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με την αγορά – στόχο.
- 10) Μια πολύ σημαντική ιδιαιτερότητα του τουριστικού προϊόντος είναι η ποιοτική διαφορά των υπηρεσιών που δύναται να προσφέρει το υπαλληλικό προσωπικό ανάλογα με την εμπειρία του, την εκπαίδευση κλπ (Βελισσαρίου et al., 2000).

1.2 Η Ποιότητα στο Ξενοδοχειακό Προϊόν.

Κατά τον Mullin (1996) τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι τα εξής: Σταθερή Δυναμικότητα, Φθαρτότητα (ένα αδιάθετο δωμάτιο αντιπροσωπεύει μία ανεπανόρθωτη απώλεια εσόδων), Ασταθής Ζήτηση (ουσιαστικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια του έτους) και Δραστηριότητα σε Πραγματικό Χρόνο (αμεσότητα των δραστηριοτήτων).

Όσον αφορά την ποιότητα στον ξενοδοχειακό χώρο θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι μια έννοια δυσπόστατη ως προς την ικανοποίηση του πελάτη. Οι δύο όψεις της ποιότητας είναι: η υποκειμενική και η αντικειμενική. Η υποκειμενική ποιότητα, αναφέρεται στην ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο οργανισμός και ο κάθε καταναλωτής ξεχωριστά. Για

παράδειγμα, εάν το προσωπικό της υποδοχής είναι ευγενικό και διακριτικό, εάν τα δωμάτια του ξενοδοχείου είναι διακοσμημένα με γούστο κλπ. Η αντικειμενική ποιότητα όμως έχει να κάνει με την απτή - φυσική υπόσταση ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα εάν το φαγητό σερβίρεται ακριβώς την προβλεπόμενη ώρα, εάν υπάρχει εσωτερική θερμαινόμενη πισίνα, χώρος σπα κλπ. Αν θα θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο θα λέγαμε ότι *‘‘ποιότητα είναι η συνεπής παροχή αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες σύμφωνα με τα αναμενόμενα πρότυπα’’*. Σήμερα όλο και περισσότεροι πελάτες διατίθενται να πληρώσουν περισσότερα όταν απολαμβάνουν ξενοδοχειακές ανέσεις και υπηρεσίες που ικανοποιούν ή ξεπερνούν τις προσδοκίες τους. Το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ένας σημαντικός παράγοντας που οι πελάτες λαμβάνουν υπόψη τους (Hayes, Ninemeier & Miller, 2011).

Προσθέτοντας αξία στον πελάτη το ξενοδοχείο επιτυγχάνει ευκολότερα την επαναλαμβανόμενη επίσκεψη από τους ίδιους πελάτες – πιστούς πελάτες. Εξάλλου η προσέλκυση νέων πελατών κοστίζει περισσότερο και σε χρόνο και σε χρήμα (Reyad, 2005). Στην ανταγωνιστική αγορά στην οποία λειτουργούν τα ξενοδοχεία, τα θέματα ποιότητας γίνονται όλο και περισσότερο πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αυτό ενισχύεται από πολλούς παράγοντες όπως είναι τα δικαιώματα των καταναλωτών και η *‘‘ανάδειξη’’* μιας νέας τάξης καταναλωτών που είναι προσκολλημένοι στην ποιότητα, (Soteriadis & Varvaressos, 2006).

Έτσι τα βήματα που απαιτούνται για την δημιουργία ενός συστήματος ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι τα παρακάτω:

- _ Προσδιορίζω το *‘‘είδος’’* των επισκεπτών που εξυπηρετούνται.
- _ Κατανοώ τις επιθυμίες τους.
- _ Αναπτύσσω διαδικασίες που θα μπορούν να προσφέρουν στους πελάτες αυτό που επιθυμούν.
- _ Εκπαιδεύω και παρακινώ το προσωπικό.
- _ Εφαρμόζω το σύστημα.
- _ Παίρνω ανατροφοδότηση.

Αναμφίβολα λοιπόν η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών αποτελεί την μεγάλη πρόκληση του ξενοδοχειακού τομέα τα επόμενα χρόνια και αυτό είναι κάτι στο οποίο συμφωνούν όλοι οι εμπλεκόμενοι στον τομέα, το σημείο όμως που παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον είναι ο τρόπος υλοποίησης και η δυσκολίες που προκύπτουν (Lazer & Layton, 1999).

1.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να προσδιοριστεί ως μία διοικητική προσέγγιση η οποία δίνει έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και του συστήματος με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των πελατών και την μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης (Shahbazipur, 2008). Με άλλα λόγια, η ΔΟΠ προϋποθέτει τη συμμετοχή όλου του προσωπικού του οργανισμού σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ανθρώπων με μόνο στόχο τη διατήρηση και βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (Γσιότρας, 2002). Μπορεί να οριστεί βέβαια και ως η ικανοποίηση των κοινωνικών μετόχων- πελατών, ιδιοκτητών και προμηθευτών εφαρμόζοντας αποτελεσματικό σχεδιασμό, προγράμματα και στρατηγικές χρησιμοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεσματικά και συνεχώς μέσα σε ένα οργανισμό (Arasli, 2002). Η ΔΟΠ περιγράφει ουσιαστικά μία σειρά από επιχειρηματικές διαδικασίες και υποστηρίζεται ότι αποτελεί ένα μέσο για τη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.

Η εστίαση και η αντίληψη της ΔΟΠ άλλαξε με την επιρροή των Deming, Juran, Grosby, Fageinbaun και Ishikawa, και εστιάζεται πλέον στην αξία που προστίθεται στα προϊόντα και στις υπηρεσίες. Έχοντας εφαρμοστεί σε πρώτη φάση στις επιχειρήσεις μεταποίησης προχώρησε σιγά σιγά και στο κλάδο των υπηρεσιών (Buciuniene & Skudiene, 2008; Summers, 2006). Ευρήματα διάφορων ερευνητών δείχνουν ότι τα προγράμματα ΔΟΠ ενισχύουν την οργανωτική απόδοση τόσο σε επιχειρησιακές πτυχές όσο και σε οικονομικές πτυχές. Όπως είναι η βελτίωση ομαδικής εργασίας των εργαζομένων, η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Idris et al., 1996; Karia & Assari, 2006; Peng, 2000; Sit et al. 2009). Ωστόσο, η ΔΟΠ δημιουργεί διάφορες προκλήσεις που αποθαρρύνουν ή παρεμποδίζουν την υιοθέτηση της από ορισμένες επιχειρήσεις. Τέτοιες προκλήσεις μπορούν να θεωρηθούν η έλλειψη δέσμευσης από την διοίκηση, η ανεπαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων για την εφαρμογή ΔΟΠ, η ανεπάρκεια πόρων και η υπέρμετρη εξάρτηση από εξωτερικούς συμβούλους (Κουνδουράκη και Νταλαγεώργου, 2005).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρεί ότι προκειμένου ένας οργανισμός να είναι πραγματικά αποδοτικός θα πρέπει να υπάρχει ομαλή συνεργασία όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Οι τεχνικές της μπορούν να εφαρμοστούν σε όλη την επιχείρηση προκειμένου τα άτομα από διαφορετικά τμήματα με διαφορετικές προτεραιότητες κα

ικανότητες να επικοινωνούν και να αλληλοβοηθούνται (Gower, 1997). Ουσιαστικά η ΔΟΠ αποσκοπεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας καθώς και τη δυνατότητα προσαρμογής. Είναι ουσιαστικά ένα πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας (Κουνδουράκη και Νταλαγεώργου, 2005).

Η σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Lazarí, et al., 2007). Σε σχέση με το εξωτερικό περιβάλλον, η φροντίδα για ποιοτικά προϊόντα ή υπηρεσίες ενισχύει την εμπιστοσύνη των καταναλωτών προς την εταιρία με αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς της, άρα κατά συνέπεια της κερδοφορίας της και της ενίσχυση της θέσης της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Επιπλέον ενισχύει τις σχέσεις της με τους προμηθευτές της. Σε ότι αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, έχει αποδειχτεί ότι η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ αυξάνει την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Noorliza Karia, et al. (2006), σε ένα αποτελεσματικό περιβάλλον ΔΟΠ όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Είναι όλοι υπεύθυνοι για την ποιότητα και έχουν πρόσβαση σε εργαλεία και εκπαίδευση για την εκπλήρωση των υποχρεώσεων τους. Λειτουργούν σε ένα περιβάλλον θετικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ της διοίκησης και των ίδιων, μέσα από το οποίο παράγεται η ενθάρρυνση των εργαζομένων να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

1.4. Ο κλάδος των ξενοδοχείων και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Τα τελευταία χρόνια, η ποιότητα στις υπηρεσίες έχει εξελιχθεί σε ένα σημαντικό ερευνητικό αντικείμενο εξαιτίας της αντιλαμβανόμενης σχέσης της ως προς το κόστος (Crosby, 1984), την κερδοφορία (Buzzell and Gale, 1987), την ικανοποίηση του πελάτη (Bolton and Drew, 1991), τη διατήρηση του πελάτη και το θετικό Word of Mouth (Reichheld and Sasser, 1990). Η ξενοδοχειακή βιομηχανία δέχεται μια ολοένα και αυξανόμενη πίεση όσον αφορά στον ανταγωνισμό, ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της παγκοσμιοποίησης με αποτέλεσμα η διοίκηση ολικής ποιότητας να αποτελεί αναγκαιότητα (Harrington et al., 2000). Επίσης, οι επισκέπτες των ξενοδοχειακών μονάδων (O'Neil, 2001) είναι ολοένα και πιο ενημερωμένοι και απαιτητικοί και πρόθυμοι να αλλάξουν την πιστότητα τους σε κάποια υπηρεσία με αυτήν που προάγει τη συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών. Μάλιστα, έρευνες (Harrington et al., 2000), αποδεικνύουν ότι η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή ως καθοριστικό παράγοντα επιλογής. Στον κλάδο της

φιλοξενίας παλαιότερα δινόταν σημασία στην ποιότητα από την πλευρά της πρώτης γραμμής των εργαζομένων ενώ, η σημασία της μέτρησης και βελτίωσης των διαδικασιών είχε αγνοηθεί τελείως (Jandel, et al., 1995). Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα του πελάτη του ξενοδοχείου ορίζεται από την αξιοπιστία, την ασφάλεια, την ανταπόκριση και την ενσυναίσθηση (Hashmi, 2007), παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του.

Η εφαρμογή πρακτικών ποιότητας προσθέτει αξία στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα των επισκεπτών του ξενοδοχείου και η επιχείρηση είναι σε θέση να κατανοήσει καλύτερα τις προσδοκίες των πελατών της, να βεβαιωθεί ότι η υπηρεσία συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές (Gaspari, et al., 2011). Η αναγκαιότητα υιοθέτησης της φιλοσοφίας της ΔΟΠ στον κλάδο των ξενοδοχείων (Camison, et al., 1996; Summers, 2006; Buciuiniene, et al., 2008) πηγάζει από τις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, τον οξύ ανταγωνισμό στον κλάδο, καθώς και από τις αλλαγές στο οικονομικό, τεχνολογικό και δημογραφικό περιβάλλον, με αποτέλεσμα να απαιτείται από τις ξενοδοχειακές μονάδες να προσελκύουν και να διατηρούν τους πελάτες τους. Αποτέλεσμα όλων αυτών των πιέσεων είναι η ανάδειξη της Ολικής Ποιότητας ως θεμελιώδους στρατηγικής για επιβίωση της επιχείρησης (O'Neil, 2001).

1.5 Πλεονεκτήματα από την Εφαρμογή ΔΟΠ στον Κλάδο των Ξενοδοχείων

Η δέσμευση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης στον ξενοδοχειακό τομέα. Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή ΔΟΠ αντανακλώνται σε μια περισσότερο ανταγωνιστική τοποθέτηση στην αγορά αλλά και σε ένα καλύτερο επιχειρηματικό αποτέλεσμα (Flynn, et al., 1995; Easton, et al., 1998; Kaynak, 2003; Prajogo, et al., 2006). Η ποιότητα έχει άμεση σχέση με τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού και όλοι οι δείκτες επιτυχίας της επιχείρησης επηρεάζονται από αυτήν (Grove, et al., 1997).

Ειδικά στον ξενοδοχειακό τομέα η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι καθοριστική (Johns, 1995; Kimes, 2001) διότι επηρεάζει την επίδοση και την απόδοση (Gustafsson, et al., 2003) προκαλώντας εσωτερικό αντίκτυπο στον οργανισμό μέσω των διαδικασιών και εξωτερικό μέσω της αγοράς (Antony, et al.,

2004). Οι εσωτερικές επιπτώσεις της επίδοσης έχουν να κάνουν με την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού, ενώ οι εξωτερικές αφορούν τις επιπτώσεις της ποιότητας στην ικανοποίηση του πελάτη και στη ζήτηση.

Η εφαρμογή πρακτικών ΔΟΠ συχνά επιδεικνύει μείωση των επιπέδων του κόστους και αύξηση των επιπέδων διαφοροποίησης στον ξενοδοχειακό τομέα (Grant, 2002). Μάλιστα ο Deming (1982), επισημαίνει ότι η υψηλότερη ποιότητα συνεπάγεται χαμηλότερο κόστος και αύξηση παραγωγικότητας, η οποία οδηγεί την επιχείρηση στο να διεκδικήσει ένα μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και στο να ενισχύσει τα επίπεδα της ανταγωνιστικότητας της. Η τυποποίηση των διαδικασιών, η μείωση των αστοχιών, η αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση και η μείωση των λαθών μέσω της ΔΟΠ αυξάνει την κερδοφορία της επιχείρησης. Εμπειρικές μελέτες (Aarts, et al., 2001; Feng, et al., 2006; Sit, et al., 2009) υποστηρίζουν ότι η ΔΟΠ οδηγεί σε συνολική βελτίωση της απόδοσης ειδικά στον ξενοδοχειακό τομέα. Ο Curkovic, (2003) αναφέρει ότι μια επιχείρηση που εφαρμόζει τη φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι πιθανότερο να επιτύχει την προσπάθεια της και στην περιβαλλοντική διαχείριση.

Η βελτιωμένη παρεχόμενη ποιότητα προς τους πελάτες προσφέρει στη Ξενοδοχειακή μονάδα δύο σημαντικά οφέλη (Ekinci, 2008). Το πρώτο είναι το υψηλό ποσοστό διατήρησης πελατών, εφόσον αυτοί είναι ικανοποιημένοι και το δεύτερο η προσέλκυση νέων πελατών είτε με W.O.M. είτε με προώθηση των βελτιωμένων παρεχόμενων υπηρεσιών της. Οι Feng et al., (2006) και Santos-Vijande et al., (2007), διαπίστωσαν ότι η εφαρμογή ΔΟΠ βοηθά τις επιχειρήσεις του κλάδου να αναπτύξουν ικανότητα καινοτομίας και να ανταποκριθούν καλύτερα στις ανάγκες των πελατών τους. Ερευνητές (Garaedts, et al., 2001; Sit, et al., 2009; Sohan & Terziovski, 2000) αποδεικνύουν ότι η εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ ενισχύει την απόδοση της επιχείρησης και σε επίπεδο λειτουργίας της, αφού βελτιώνει την ομαδικότητα, την ηθική των εργαζομένων, καθώς και την εργασιακή τους συμπεριφορά.

1.6 Κρίσιμοι Παράγοντες Επιτυχίας ΔΟΠ

Κατά τη διάρκεια του χρόνου, πολλοί ερευνητές ασχολήθηκαν με τον καθορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της ΔΟΠ. Το βασικό ερώτημα ήταν το πώς καθορίζονται αυτοί οι παράγοντες αλλά και πώς μπορούν να μετρηθούν (Zairi & Youssef, 1995). Αρχικά ο Deming ανέπτυξε 14 αρχές ΔΟΠ και υπογράμμισε τη

σημαντικότητα της χρησιμοποίησης των στατιστικών μεθόδων. Οι αρχές αυτές αφορούν έξι γενικούς παράγοντες: τη δέσμευση της ηγεσίας, την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας ποιότητας, την σωστή παραγωγή από την αρχή, την εσωτερική επικοινωνία και συνεργασία των τμημάτων και την αποδυνάμωση των ποσοτικών μετρήσεων.

Το πρώτο όμως μοντέλο κρίσιμων παραγόντων ήταν αυτό των Saraph et al (1989), οι οποίοι αναγνώρισαν οχτώ παράγοντες επιτυχίας ή εναλλακτικά οχτώ κρίσιμες περιοχές του προγραμματισμού που πρέπει να εφαρμοστούν για την επιτυχία της ΔΟΠ. Αυτοί οι παράγοντες ήταν η δέσμευση της ηγεσίας, ο ρόλος του τμήματος ποιότητας, η εκπαίδευση, ο σχεδιασμός του προϊόντος, η ποιότητα των προμηθευτών, οι διαδικασίες, αναφορά δεδομένων ποιότητας και οι σχέσεις των υπαλλήλων. Ως όργανο μέτρησης αυτών των παραγόντων αποδόθηκαν οχτώ μετρήσεις οι οποίες παίρνονται από δυο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά στις απαντήσεις της διοίκησης συγκριτικά με τους παράγοντες, που αφορούν την πραγματικότητα, δηλαδή το πώς είναι. Η δεύτερη διάσταση αφορά στις απαντήσεις της διοίκησης που αφορούν την ιδεώδη κατάσταση, δηλαδή το πώς έπρεπε να είναι και να λειτουργεί η επιχείρηση.

Ακολούθησε ο Black το 1993 ο οποίος ανέπτυξε ένα μοντέλο μέτρησης κρίσιμων παραγόντων με τα κριτήρια του βραβείου Malcolm Baldrige (MBNQA) και αφορούν σε στρατηγικά στοιχεία, ανάμειξη ατόμων, εστίαση στον πελάτη, επίγνωση εξωτερικού περιβάλλοντος, συνεργασία με τους προμηθευτές και μέτρηση και έμφαση στην ανάπτυξη μια κουλτούρας ποιότητας (Zairi & Youssef , 1995). Έπειτα ακολούθησε ο Arasli το 2002, ο οποίος αναγνώρισε επτά γενικούς παράγοντες, την ηγεσία, τη συμμετοχή , την ικανοποίηση, την εκπαίδευση και την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την Οργανωσιακή αλλαγή (Arasli, 2002). Το 2006, οι Ju et al, καθόρισαν δέκα κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Αυτοί ήταν: η δέσμευση της ηγεσίας, η ανάπτυξη φιλοσοφίας ποιότητας, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, το benchmarking, οι διαδικασίες, η ποιότητα των προμηθευτών, η ανάμειξη των πελατών, η ικανοποίηση των πελατών, η εκπαίδευση των εργαζομένων και η μέτρηση της ποιότητας (Ju et al, 2006). Οι Wali, Deshmukh, Gupta εξέτασαν τους ερευνητές που ασχολήθηκαν με τους παράγοντες αυτούς και συνδυάζοντας τα ευρήματά τους, αν και ήταν διαφορετικά σε πολλές περιπτώσεις, κατέληξαν στους ίδιους στόχους.

Τέλος οι Sila και Ebrahimpour συγκρίνοντας 76 εμπειρικούς παράγοντες σε 23 χώρες κατέληξαν στους εξής κρίσιμους παράγοντες: τη δέσμευση της ηγεσίας, την εστίαση

στον πελάτη, τον στρατηγικό προγραμματισμό, την ανάμειξη του εργαζομένου, την εκπαίδευση, τις διαδικασίες και τον έλεγχο τους, την ομαδικότητα, τη σχεδίαση του προϊόντος, τη συνεχή βελτίωση, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την κοινωνική υπευθυνότητα, την εξασφάλιση ποιότητας, την ικανοποίηση των εργαζομένων, τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, την ανάλυση των πληροφοριών και το benchmarking (Sila and Ebrahimpour, 2003). Ένα ακόμη μέσο μέτρησης της αποδοτικότητας της ΔΟΠ παρέχουν και τα βραβεία ποιότητας. Αυτά είναι το Deming Prize για την Ιαπωνία, το European Quality Award (EQA) και το Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Μέσω των κριτηρίων που έχουν το EQA και το MBNQA για την επιχειρησιακή αριστεία μπορούν να εξαχθούν και οι παρακάτω κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Zairi, 2002).

ΚΡΙΤΗΡΙΑ MBNQA/EQA

Ηγεσία

Πολιτική και Στρατηγική

Εστίαση στον Πελάτη

**Πληροφόρηση και Ανάλυση
Πληροφοριών**

Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Διαδικασίες

Αποτελέσματα

ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Δέσμευση, ανάμειξη, κοινές αξίες, πάθος για αριστεία, έμπνευση, καθοδήγηση, υποστήριξη, κοινωνική ευθύνη

Στρατηγική κατεύθυνση, παρακολούθηση απόδοσης, προσχεδιασμένη εξέλιξη, σχέδια ποιότητας

Μέτρηση ποιότητας, σχέσεις, ικανοποίηση, έρευνα αγοράς

Διοίκηση πόρων προμηθευτών, απόδοση προμηθευτών, αξιολόγηση, benchmarking, μέτρηση απόδοσης οργανισμού

Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, ενθάρρυνση συμμετοχής, ικανοποίηση

Σχεδιασμός, εκτέλεση, διοίκηση, αξιολόγηση και βελτίωση, διαδικασίες προμηθευτών, διαδικασίες προϊόντων και υπηρεσιών

Ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων, αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πελάτη, χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, αποτελέσματα αποδοτικότητας οργανισμού

1.7 Προβλήματα και Δυσκολίες στην Υιοθέτηση TQM

Η διοίκηση του κλάδου των ξενοδοχείων συχνά δεν καταφέρνει να δημιουργήσει και να εφαρμόσει το σωστό μείγμα των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας TQM (Montasser, 2013) το οποίο, έχει άμεσες επιπτώσεις στις επιδόσεις του ξενοδοχείου και στην επίτευξη των στόχων του. Σε πολλές περιπτώσεις η υιοθέτηση TQM έχει

αποτύχει, διότι δεν έχουν οριστεί πλήρως και ξεκάθαρα οι παραπάνω παράγοντες (Curry, et al., 2002).

Σύμφωνα με έρευνες στη βιβλιογραφία (Prajogo, et al., 2006; Kaynak, 2003; Easton, et al., 1998; Curkovic, et al., 2000) η επιτυχία εφαρμογής TQM εξαρτάται άμεσα από τις «μαλακές πτυχές», όπως τον ανθρώπινο παράγοντα, την δέσμευση, την ομαδική εργασία, κλπ.. Η εφαρμογή Ολικής Ποιότητας εξαρτάται άμεσα από τη δέσμευση της Διοίκησης και των ανώτατων στελεχών, από τη δέσμευση και παρακίνηση των εργαζομένων και από τη διαφάνεια του οργανισμού στην πληροφόρηση (Powel, 1995). Επιπλέον, για την επιτυχία της ποιότητας απαιτείται Ηγεσία, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εστίαση στον πελάτη (Samson, et al., 1999). Η πλειονότητα των προβλημάτων και των δυσκολιών που προκύπτουν κατά την υιοθέτηση της TQM φιλοσοφίας προκύπτουν όταν δεν ισχύουν ή δεν εφαρμόζονται τα παραπάνω.

Η έλλειψη ηγεσίας, η στενά επικεντρωμένη εκπαίδευση, η βραχυπρόθεσμη δέσμευση του οργανισμού, η μη εστίαση στον πελάτη και η απλή χρήση γενικών μοντέλων TQM, έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην επιτυχή εφαρμογή των αρχών της ποιότητας (Day, 1999; Rao, et al., 1996; Sila, 2002; Patiar, et al., 2012). Επίσης, σημαντικός παράγοντας αποτυχίας είναι και η υπερβολική εξάρτηση από εξωτερικούς συνεργάτες (Harari, 1997) στην εφαρμογή του προγράμματος. Οι Harrington & Akerhurst (2000), επικεντρώνονται σε δύο κύριους λόγους αποτυχίας της ποιότητας που και οι δύο αφορούν τον παράγοντα άνθρωπο. Ο ένας αφορά τη δέσμευση της διοίκησης και ο δεύτερος αφορά την ικανότητα και εφευρετικότητα των υπαλλήλων να ανταποκριθούν στις αρχές της ποιότητας.

1.8 Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Ο στόχος του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η αποτελεσματική διαχείριση των ομάδων μέσω της ενθάρρυνσης, της κινητοποίησης, της ομαδικότητας και της υποστήριξης του κάθε εργαζόμενου που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες (Kotler, 1991). Σύμφωνα με τους Rafiq M. και Ahmed P.K. (2000) τα χαρακτηριστικά του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι η δημιουργία κινήτρων, η ικανοποίηση των εργαζομένων, ο προσανατολισμός τους στον πελάτη με σκοπό την ικανοποίηση του και ο συντονισμός όλων των λειτουργιών αλλά και η ενσωμάτωση τους μέσω μιας προσέγγισης μάρκετινγκ.

Αναγνωρίζονται δύο είδη πελατών: οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί. Εσωτερικοί πελάτες είναι οι εργαζόμενοι, ενώ εξωτερικοί πελάτες είναι η αγορά. Μέσω αυτών των δυο πελατών δημιουργείται ένας κύκλος ικανοποίησης: όταν σύμφωνα και με τα παραπάνω δημιουργηθεί η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη, αυτός θα γίνει πιστός και θα δημιουργήσει ποιότητα στο προϊόν. Με τη σειρά του ο εξωτερικός πελάτης θα αγοράσει ένα ποιοτικό προϊόν, θα ικανοποιηθεί και θα γίνει πιστός. Αυτό θα συντελέσει στην κερδοφορία της επιχείρησης και θα συνεχιστεί ο κύκλος ικανοποίησης (Fecikova, 2004). Μέσω της ποιότητας επομένως μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την πιστότητα και την ικανοποίηση των πελατών της (Jones, 1999; Qu et al., 2000), να τους κρατήσει (Miyoungh and Haemoon, 1998) και να δημιουργηθεί θετικό word of mouth (Reicheld and Sasser, 1990). Η επιχείρηση επομένως μέσω της ποιότητας ως πηγής διαφοροποίησης μπορεί να δημιουργήσει ένα ισχυρό στρατηγικό πλεονέκτημα (Harrington and Lenehan, 1998; Haynes and Fryer, 2000; Miyoungh and Haemoon, 1998)

1.9 Customer Relationship Management (CRM)

Οι Evans & Laskin (1994) ανέπτυξαν ένα μοντέλο μάρκετινγκ σχέσεων το οποίο πλησιάζει πολύ στην επιχειρηματική αριστεία. Το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι μέσα από την κατανόηση των προσδοκιών των πελατών, τη συνεργασία, την ενδυνάμωση των εργαζομένων και τη ΔΟΠ επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των πελατών, η πιστότητα, η ποιότητα και τέλος η κερδοφορία της επιχείρησης μέσω της αξιολόγησης των πελατών, της ανατροφοδότησης και της αναπροσαρμογής.

1.10 Μάρκετινγκ και ΔΟΠ

Το μάρκετινγκ και η ΔΟΠ είναι δυο τομείς οι οποίοι αλληλοσυμπληρώνονται με σκοπό να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το μάρκετινγκ αναγνωρίζει τις προσδοκίες των πελατών γνωρίζοντας τους πελάτες, δημιουργεί αξία και ενημερώνει την επιχείρηση γι αυτά. Με τη σειρά της η ΔΟΠ δημιουργεί τα απαραίτητα εφόδια για την επίτευξη του πλεονεκτήματος μέσω της ποιότητας. (Mele, 2007; Fram, 1995) Σημαντικοί είναι και οι προμηθευτές και οι συνεργάτες στην κερδοφορία της επιχείρησης και στην ικανοποίηση των πελατών, γι αυτό και πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες (Galbreath, 2002).

Η συγκεκριμένη πρόταση αφορά: τόσο στο μάρκετινγκ σχέσεων όσο και στη ΔΟΠ. Οι Bathie και Sarkar (2002) υποστήριξαν ότι εφόσον και το μάρκετινγκ και η ΔΟΠ στοχεύουν στον πελάτη, είναι απαραίτητος ο συνδυασμός τους. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι η ασχολία όλων των εργαζομένων με την ικανοποίηση του πελάτη είναι δύσκολη όταν κάποιος δεν έχουν επαφή μαζί του. Έτσι πρέπει να αναπτυχθεί μια διαδικασία η οποία θα στηρίζεται στο μάρκετινγκ σχέσεων για να εφαρμοστεί η ΔΟΠ και θα αναπτύσσονται τεχνικές ΔΟΠ ώστε να εφαρμόζεται το εσωτερικό μάρκετινγκ. Το αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας θα είναι η αναγνώριση των πλεονεκτημάτων αλλά και η υλοποίηση του μάρκετινγκ με σκοπό η αξία ως πληροφορία και ως φιλοσοφία να μοιραστεί και να κατανοηθεί από όλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

2.1 Η Περίπτωση της Ritz Carlton Hotel

(Sheehan B, 2011; www.humanitas.nu , 1993; www.studymode.com , 2005; Ravichandran Swathi, www.scribd.com, Partlow C., 1993, Kirk, et. al., 1994; Sucher S., 2001; www.corporate.ritzcarlton.com; rwwfoo.wikispaces.com).

2.1.1 Η εταιρεία

Η εταιρία Ritz-Carlton είναι μια εταιρία διαχείρισης ακινήτων με έδρα την Ατλάντα, που αναπτύσσει και λειτουργεί πολυτελή ξενοδοχεία για την εταιρία ακινήτων W. B. Johnson. Ιδρύθηκε το 1983 όταν η W.B. Johnson Properties αγόρασε τα αποκλειστικά δικαιώματα των ΗΠΑ και το σήμα κατατεθέν του Ritz-Carlton, μαζί με το ξενοδοχείο Boston Ritz-Carlton Hotel. Σήμερα, υπό την ηγεσία του William B. Johnson (CEO) και του Horst Schulze (COO), η ιδιωτική εταιρία διαχειρίζεται 75 ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο με τα σχέδια για περαιτέρω επέκταση στην Ευρώπη, την Αφρική, την Ασία, τη Μέση Ανατολή και την Αμερική. Επίσης έχει εννέα διεθνή γραφεία πωλήσεων και δύο άλλα θυγατρικά προϊόντα: εστιατόρια και χώρους εκδηλώσεων. Απασχολεί συνολικά 38,000 εργαζομένους.

Το Ritz-Carlton Hotel είναι ένα ανεξάρτητα διαχειριζόμενο τμήμα της Marriott International και είναι το μόνο ξενοδοχείο το οποίο έχει γίνει δύο φορές αποδέκτης του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Malcolm Baldrige στην κατηγορία των υπηρεσιών. Όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας έχουν λάβει βαθμολογίες τεσσάρων και πέντε αστεριών από το Mobil Travel Guide καθώς και υψηλές βαθμολογίες από τον αμερικανικό Σύνδεσμο Αυτοκινήτου.

Το Ritz-Carlton ανταγωνίζεται άλλα δέκα ξενοδοχειακά συγκροτήματα ανάμεσα στις πιο πολυτελείς, λουξ και αριστοκρατικές κατηγορίες του κλάδου. Οι πωλήσεις του ανήλθαν σε περίπου 1,5 δισεκατομμύρια δολάρια το 1998, με την παροχή υπηρεσιών σε επιχειρηματικές εκδηλώσεις και συναντήσεις, ποσοστό που αναλογεί στο 40 τοις εκατό του συνόλου. Το επόμενο μεγάλο τμήμα των πελατών αποτελείται από ανεξάρτητους ταξιδιώτες αναψυχής.

Το επιχειρηματικό σχέδιο της εταιρείας αποδεικνύει την αξία που αποδίδει στους στόχους για την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα των στόχων αντλείται από τις απαιτήσεις των καταναλωτών και προέρχεται από εκτεταμένη έρευνα στον κλάδο των ταξιδιών καθώς και στις αντιδράσεις και στα σχόλια των πελατών της εταιρείας. Το σχέδιο βασίζεται σε ένα σύστημα διαχείρισης που αποσκοπεί στην αποφυγή της διακύμανσης στην παροχή υπηρεσιών που παραδοσιακά συνδέεται με τα ξενοδοχεία. Οι ομοιόμορφες διαδικασίες καθορίζονται και τεκμηριώνονται σε όλα τα επίπεδα της εταιρείας. Η πολιτική που ακολουθεί επιδιώκει την διάκριση του ως το καλύτερο ξενοδοχείο σε κάθε αγορά. Αυτό το κάνει με τη δύναμη ενός ολοκληρωμένου προγράμματος ποιότητας των υπηρεσιών που είναι ενσωματωμένο στο μάρκετινγκ και στους επιχειρηματικούς στόχους της εταιρείας.

2.1.2 Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και το σύστημα των χρυσών κανόνων.

Σε σχέση με τα υπόλοιπα ξενοδοχεία, το Ritz-Carlton μεταφράζει τις απαιτήσεις των πελατών σε απαιτήσεις των υπαλλήλων και στην συνέχεια φροντίζει να «επικοινωνεί» τις απαιτήσεις αυτές μέσω του συστήματος των χρυσών κανόνων και της διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού που ακολουθεί. Το σύστημα των χρυσών κανόνων περιέχει: τα «πιστεύω» της εταιρείας, το «ρητό» της εταιρείας, τα τρία βήματα της εξυπηρέτησης και τα είκοσι «βασικά στοιχεία» του Ritz-Carlton.

Το «πιστεύω» της εταιρείας συνοψίζεται στην παρακάτω φράση : *«το ξενοδοχείο Ritz-Carlton είναι ένα μέρος στο οποίο η γνήσια φροντίδα και άνεση των πελατών μας είναι η ύψιστη αποστολή μας. Δεσμευόμαστε να παρέχουμε την καλύτερη προσωπική εξυπηρέτηση και τις εγκαταστάσεις για τους επισκέπτες μας οι οποίοι θα έχουν πάντα μια ζεστή, χαλαρωτική, αλλά και ταυτόχρονα εκλεπτυσμένη ατμόσφαιρα. Η εμπειρία του Ritz-Carlton αναζωογονεί τις αισθήσεις, εμπνέει ευεξία και εκπληρώνει τις ανεκδήλωτες επιθυμίες και ανάγκες των πελατών μας»*

Το ρητό της εταιρείας είναι *«είμαστε κυρίες και κύριοι, που εξυπηρετούμε κυρίες και κυρίους»*, και τα τρία βήματα της εξυπηρέτησης είναι :

1. Ο ζεστός και ειλικρινής χαιρετισμός. Χρησιμοποιούμε πάντα το όνομα του πελάτη.
2. Πρόβλεψη και συμμόρφωση στις επιθυμίες των πελατών.
3. Στοργικός αποχαιρετισμός. Αποχαιρετούμε τους πελάτες μας ζεστά και χρησιμοποιούμε πάντα το όνομα τους.

Τα είκοσι βασικά στοιχεία αποτελούνται από την κατανόηση και τήρηση του «πιστεύω», του ρητού, των τριών βημάτων της εξυπηρέτησης καθώς και από κάποιες άλλες προδιαγραφές μερικές από τις οποίες είναι:

1. Η διασφάλιση της παρουσίας του ξενοδοχείου είναι ευθύνη όλων των εργαζόμενων.
2. Η συμμόρφωση με τους κανόνες προσωπικής υγιεινής.
3. Η τήρηση των προτύπων εμφάνισης.
4. Εστίαση στον πελάτη και στην ικανοποίηση των αναγκών του.
5. Το «πιστεύω», το ρητό και τα τρία βήματα της εξυπηρέτησης θα πρέπει να γίνουν γνωστά, κατανοητά και αποδεκτά από όλους τους εργαζομένους.
6. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ολοκληρώσουν με επιτυχία την εκπαίδευση πιστοποίησης για να καταλαβαίνουν πώς να εκπληρώσουν τα πρότυπα του The Ritz-Carlton από την θέση στην οποία βρίσκονται.
7. Διατηρούμε πάντα θετική οπτική επαφή με τους πελάτες, χαμογελάμε πάντα, χρησιμοποιούμε πάντα το κατάλληλο λεξιλόγιο με τους πελάτες μας (καλημέρα, ευχαρίστως, κτλ).

Κάθε εργαζόμενος οφείλει να κατανοήσει και να συμμορφωθεί με αυτά τα πρότυπα, τα οποία περιγράφουν τις διαδικασίες για την επίλυση των προβλημάτων που οι επισκέπτες μπορούν να έχουν, καθώς και λεπτομερή καθορισμό των κανόνων προσωπικής περιποίησης, καθαριότητας και ασφάλειας και της αποτελεσματικότητας των προτύπων.

Μέσω εκτεταμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και προσφέροντας ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, η εταιρεία ενθαρρύνει το προσωπικό να προχωρήσει στον οργανισμό. Έχοντας ως σκοπό την παροχή άριστων υπηρεσιών, το Ritz-Carlton εκπαιδεύει τους υπαλλήλους διεξοδικά σε όλες τις κατευθύνσεις, και στην συνέχεια ακολουθεί η κατάρτιση που προκύπτει από την on-the-job εκπαίδευση, και τέλος

επιτυγχάνεται η πιστοποίηση εργασίας. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης που ακολουθείται έχει ως αρχικό στόχο την εκμάθηση των βασικών στοιχείων και στην συνέχεια επιδιώκει την βελτίωση. Οι απαιτήσεις για βελτίωση ορίζονται μέσα από μια διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Οργανώνονται ομάδες που περιλαμβάνουν εταιρικούς ηγέτες, μάνατζερ και υπαλλήλους οι οποίες θέτουν στόχους και σχέδια δράσης κάτω από την επίβλεψη και αξιολόγηση της εταιρικής διεύθυνσης. Οι στόχοι ποιότητας διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό με βάση τις απαιτήσεις των πελατών που καθορίζονται από την βιομηχανία της φιλοξενίας, από τα εταιρικά στοιχεία των προτιμήσεων των πελατών καθώς και από έρευνες.

Οι προδιαγραφές της ποιότητας των υπηρεσιών και οι αξίες της εταιρίας ενισχύονται κατά την διάρκεια των εκπαιδεύσεων, από καθημερινά meetings ανάμεσα στους μάνατζερ και τους υπαλλήλους, από προγράμματα αναγνώρισης εξαιρετικής απόδοσης, από την βασισμένη σε προσδοκίες αξιολόγηση της απόδοσης και από πολλές άλλες διαδικασίες πιστοποίησης.

Έγιναν προσπάθειες για τη μείωση του αριθμού αποχώρησης των εργαζομένων και την αντιμετώπιση ηθικών θεμάτων-προκλήσεων των εργαζομένων που αντιμετωπίζει το σύνολο του ξενοδοχειακού κλάδου. Για παράδειγμα, οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής βελτιώθηκαν και εκσυγχρονίστηκαν και μια νέα πρωτοβουλία με το όνομα "Pride and Joy", έδωσε στους εργαζόμενους ένα μεγαλύτερο ρόλο στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας τους. Το ποσοστό αποχώρησης και αλλαγής του προσωπικού έχει μειωθεί αισθητά μέσα στα επόμενα εννέα χρόνια και τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων παρουσίασαν ανοδική τάση.

Για την παροχή άριστων υπηρεσιών, το Ritz-Carlton δημιούργησε μια στοχοθετημένη διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων έτσι ώστε να εξασφαλίσει την επιτυχή αντιστοιχία του δυναμικού των εργαζομένων με τις απαιτήσεις της εταιρίας. Μετά την επιλογή, οι νέοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται και εγκλιματίζονται στην εταιρική κουλτούρα μέσα από ένα διήμερο πρόγραμμα εκπαίδευσης και προσανατολισμού.

2.1.3 Εστίαση στην βελτίωση

Κερδίζοντας το βραβείο Baldrige (www.nist.gov/baldrige) το 1992 το Ritz-Carlton απέδειξε πως αποτελεί μια υποδειγματική εκτέλεση στην επιδίωξη της αριστείας στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και έδωσε ώθηση για περαιτέρω βελτίωση. Ο στόχος για την ικανοποίηση των πελατών τέθηκε στην κορυφή των επιδιώξεων της εταιρίας. Η απόκτηση υψηλών βαθμολογιών από πολύ ευχαριστημένους πελάτες έγινε πρώτη προτεραιότητα καθώς και το βασικό στοιχείο της στρατηγικής του Ritz-Carlton για να επιτύχει 100 τοις εκατό αφοσίωση των πελατών. Η εταιρία διαμορφώνοντας κατάλληλα την λειτουργία της, έθεσε ως στόχο «τις χωρίς κανένα ψεγάδι» εμπειρίες για τους επισκέπτες της, εφαρμόζοντας ένα σύστημα μέτρησης για την παρακολούθηση της πορείας προς την εξάλειψη όλων των προβλημάτων των πελατών, ασχέτως του μεγέθους του προβλήματος.

Η διεύθυνση ανέλαβε δράση για την υλοποίηση άλλων μεγάλων ευκαιριών για βελτίωση. Ανανέωσε την διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού της, και την έκανε πιο συστηματική, και αναδόμησε το συνολικό σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, με στόχο την επίτευξη πιο πλούσιας και βαθιάς ενσωμάτωσης στην οργάνωση. Ένα αποτέλεσμα αυτής της επαναξιολόγησης είναι το "Greenbook." Η εταιρεία καταβάλλει μεγάλες προσπάθειες για να εντυπώσει και να ενισχύσει τη φιλοσοφία και τις αξίες της εταιρίας σε όλους τους εργαζομένους. Ο καθένας λαμβάνει ένα μικρό εγχειρίδιο με τους χρυσούς κανόνες, (οι οποίοι αποτελούνται από «το πιστεύω» της εταιρίας, «το ρητό» της εταιρίας, «την υπόσχεση» των υπαλλήλων, τα τρία βήματα της εξυπηρέτησης και τους 20 βασικούς κανόνες του Ritz-Carlton) που ουσιαστικά περιλαμβάνει έναν κατάλογο με τις προσδοκίες των επιδόσεων και το πρωτόκολλο για τις συναλλαγές με πελάτες και την ανταπόκριση στις ανάγκες τους. Τώρα, στη δεύτερη πλέον έκδοσή του, το Greenbook είναι το εγχειρίδιο του Ritz-Carlton για την ποιότητα διεργασιών και εργαλείων, ένα σχεδόν σταθερό σημείο αναφοράς που διανέμεται σε όλους τους εργαζόμενους. Όλα τα παραπάνω ενισχύονται με την εκπαίδευση (η οποία ανέρχεται σε 250 ώρες για τους νέους εργαζομένους τον πρώτο χρόνο), στα καθημερινά δεκάλεπτα meeting στην αρχή κάθε βάρδιας, και μέσα από τα προγράμματα επιβράβευσης και αναγνώρισης της εξαιρετικής απόδοσης.

Η συνεχής επικοινωνία των απαιτήσεων έχει αποδειχτεί ιδιαίτερα αποτελεσματική. Σε μία έρευνα που διεξήχθη το 1991, το 96 τοις εκατό όλων των υπαλλήλων

αναγνώρισαν την εξυπηρέτηση πελατών ως την κύρια προτεραιότητα και σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επιχειρησιακό. Εντυπωσιακό είναι το γεγονός πως 3,000 από τους υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, εργάζονταν στην εταιρία λιγότερο από τρία έτη.

Για να εξασφαλιστεί η γρήγορη επίλυση των προβλημάτων, οι εργαζόμενοι οφείλουν να ενεργούν άμεσα - ανεξάρτητα από το είδος του προβλήματος ή το παράπονο του πελάτη. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι αρμόδιοι να κάνουν ό, τι χρειάζεται για να παρέχουν επίλυση του προβλήματος. Δεν έχει σημασία ποια είναι τα συνήθη καθήκοντά τους, καθώς επίσης και άλλοι εργαζόμενοι θα πρέπει να βοηθήσουν, εάν ζητηθεί η βοήθεια τους από έναν συνάδελφο ο οποίος αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα στην επίλυση του προβλήματος του επισκέπτη. Μεγάλο μέρος της ευθύνης για την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών προς τους φιλοξενούμενους ανήκει στους εργαζόμενους, οι οποίοι γνωρίζουν καλά ότι η αριστεία στον τομέα των υπηρεσιών αποτελεί την κορυφαία προτεραιότητα.

Σε περίπτωση ο υπάλληλος αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα με έναν δυσαρεστημένο πελάτη, είναι εξουσιοδοτημένος να ξεφύγει από τις τυπικές και οριοθετημένες διαδικασίες και να αναλάβει δράση, να «κινήσει γη και ουρανό» προκειμένου να ικανοποιήσει τις επιθυμίες του πελάτη. Κάθε υπάλληλος επιτρέπεται να ξοδέψει μέχρι και \$2,000 στην προσπάθεια του να ευχαριστήσει τον πελάτη. Την παραπάνω διαδικασία το Ritz-Carlton την αναφέρει ως πλευρική υπηρεσία. Ένα τέτοιο σύστημα στηρίζεται πάνω σε εκπαιδευμένους, ενδυναμωμένους και εμπλεκόμενους υπαλλήλους, και αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο το Ritz-Carlton προσπαθεί να προσλαμβάνει οξυδερκής εργαζομένους, να καθορίζει τις συμπεριφορές τους και να τους εκπαιδεύει να εξυπηρετούν.

2.1.4 Πρόγραμμα ΔΟΠ

Το πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας εφαρμόστηκε πρώτα από τον πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο Horst Schulze και τα υπόλοιπα δεκατρία ανώτερα στελέχη που απαρτίζουν την εταιρική διευθύνουσα επιτροπή, καθώς και την επιτροπή διαχείρισης ποιότητας. Συνεδριάζουν κάθε εβδομάδα για να εξετάσουν τις

προδιαγραφές και τα μέτρα υψηλής ποιότητας των υπηρεσιών και των προϊόντων, τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών, την μεγέθυνση της αγοράς και την ανάπτυξη της, τους οργανωτικούς τους δείκτες, τα κέρδη και την ανταγωνιστική τους θέση. Περίπου το ένα τέταρτο του χρόνου κάθε στελέχους είναι αφιερωμένο σε θέματα που αφορούν την ποιότητα.

Λεπτομερής σχεδιασμός: Σε κάθε επίπεδο της εταιρείας, από τους εταιρικούς ηγέτες και τους διευθυντές μέχρι και τους υπαλλήλους στους επιμέρους τομείς εργασίας οι ομάδες έχουν επιφορτιστεί με τον καθορισμό των στόχων και για την εκπόνηση σχεδίων δράσης, οι οποίες εξετάζονται από την εταιρική οργανωτική επιτροπή. Επιπλέον, κάθε ξενοδοχείο διαθέτει έναν καθορισμένο ηγέτη ποιότητας, ο οποίος χρησιμεύει ως πηγή και υπέρμαχος των ομάδων και των εργαζομένων καθώς αυτές αναπτύσσουν και εφαρμόζουν σχέδια ποιότητας. Με σκοπό την περαιτέρω δέσμευση των εργαζομένων, κάθε τμήμα αποτελείται από τρεις αρμόδιες ομάδες για την επίλυση προβλημάτων, το στρατηγικό προγραμματισμό, και τον καθορισμό προτύπων πιστοποίησης της ποιότητας για κάθε θέση.

Τα οφέλη του λεπτομερούς σχεδιασμού και της πρακτικής ενασχόλησης των ανώτερων στελεχών γίνονται ιδιαίτερα εμφανή και αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα αυτού του τρόπου λειτουργίας με το άνοιγμα ενός νέου ξενοδοχείου μέσα σε επτά μόλις ημέρες. Σε αντίθεση με την συνήθη πρακτική που εφαρμόζεται στον ξενοδοχειακό κλάδο, το άνοιγμα ενός ξενοδοχείου σε φάσεις, το Ritz-Carlton έχει ως στόχο να είναι όλα έτοιμα και σωστά όταν θα ανοίξουν οι πόρτες για τον πρώτο πελάτη. Ένα επταήμερο σχέδιο ελέγχου, αντιστροφής μέτρησης, συγχρονίζει όλα τα στάδια που οδηγούν στο άνοιγμα. Ο πρόεδρος της εταιρία και τα ανώτερα στελέχη, δίνουν οδηγίες στους νέους εργαζομένους για τους «χρυσούς κανόνες» και τα πρότυπα ποιότητας στην διάρκεια μίας διήμερης εκπαίδευσης, και μία ειδικά επιλεγμένη ομάδα «ανοίγματος», που αποτελείται από προσωπικό άλλων ξενοδοχείων της εταιρίας εξασφαλίζει πως όλα τα τμήματα, οι διαδικασίες και ο εξοπλισμός είναι έτοιμα για λειτουργία.

Ημερήσιες εκθέσεις παραγωγής ποιότητας, που προέρχονται από στοιχεία που υποβάλλονται από κάθε ένα από τους 720 τομείς εργασίας που λειτουργούν στο ξενοδοχείο, χρησιμεύουν ως σύστημα έγκαιρης προειδοποίησης για τον εντοπισμό

προβλημάτων που μπορεί να εμποδίζουν την πορεία προς την επίτευξη των στόχων ποιότητας και της ικανοποίησης των απαιτήσεων των πελατών. Σε συνδυασμό με τα τριμηνιαίες εκθέσεις και περιλήψεις αντιδράσεων των πελατών και των διοργανωτών συνεδρίων, τα συνδυασμένα αυτά δεδομένα συγκρίνονται με προκαθορισμένες προσδοκίες των πελατών για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μεταξύ των στοιχείων που συγκεντρώνονται και παρακολουθούνται συνεχώς, είναι και η ετήσια προληπτική συντήρηση των δωματίων, το ποσοστό των αφίξεων με μηδενική αναμονή, ο χρόνος που δαπανάται για την επίτευξη της απόλυτης καθαριότητας ενός δωματίου και ο μέσος χρόνος για την εξυπηρέτηση και καθαριότητα ενός κατελιημένου δωματίου.

Από τα αυτοματοποιημένα συστήματα του κτιρίου και τα συστήματα ασφαλείας μέχρι τα ηλεκτρονικά συστήματα κράτησης θέσεων, το Ritz-Carlton χρησιμοποιεί προηγμένη τεχνολογία για να αξιοποιηθεί πλήρως όλα τα πλεονεκτήματα που μπορεί αυτή να της προσφέρει. Για παράδειγμα, κάθε εργαζόμενος έχει εκπαιδευτεί να σημειώνει τις προτιμήσεις και τις δυσaráεσκεις των πελατών. Αυτά τα δεδομένα εγγράφονται σε ένα ηλεκτρονικό προφίλ-ιστορικό το οποίο παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις προτιμήσεις των 240.000 επαναλαμβανόμενων επισκεπτών του Ritz-Carlton, με αποτέλεσμα πιο την παροχή των πλέον εξατομικευμένων υπηρεσιών.

Στόχος των μέτρων αυτών και όλων των διεργασιών που είναι εστιασμένες στον πελάτη δεν είναι απλά η ανταπόκριση στις προσδοκίες των επισκεπτών, αλλά η παροχή μίας «αξέχαστης επίσκεψης-εμπειρίας». Σύμφωνα με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν για το Ritz-Carlton από ανεξάρτητη εταιρεία ερευνών, 92 με 97 τοις εκατό των επισκεπτών της εταιρείας φεύγουν με αυτή την εντύπωση. Αποδεικτικά στοιχεία για την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών της εταιρείας αποτελούν επίσης τα 121 σχετικά με την ποιότητα βραβεία που απονεμήθηκαν στο ξενοδοχείο το 1991 μερικά από τα οποία είναι: “Best hotel chain in the United States” από την έρευνα του Zagat Travel, “Index award of excellence” από την έρευνα του Hotel and Travel Index, “Alfred Award” για την καλύτερη ξενοδοχειακή αλυσίδα από το Corporate travel, και “Top hotel chain in ability to service meetings” από τον οργανισμό Successful Meetings. Επίσης κατέχει και την υψηλότερη κατάταξη στην βιομηχανία από τις τρεις κυριότερες οργανώσεις βαθμολόγησης για τον τομέα της φιλοξενίας.

2.1.5 Η έννοια της πυραμίδας

Για να δημιουργηθεί μια σαφής κατεύθυνση για την συνεχή βελτίωση και για την ευθυγράμμιση των δράσεων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης και της λειτουργίας του ξενοδοχείου, το The Ritz-Carlton έχει αναπτύξει την έννοια της πυραμίδας. Τοποθετημένη στην κορυφή είναι η αποστολή της εταιρείας: «*Να είναι ο κορυφαίος παγκοσμίως πάροχος πολυτελών ταξιδιών, προϊόντων και υπηρεσιών φιλοξενίας*». Η επιτυχής εφαρμογή της αποστολής αυτής αποτελείται από τον δεκαετή σκοπό, τον πενταετή σκοπό, τις τακτικές για την βελτίωση των βασικών διαδικασιών, καθώς και στρατηγικές και σχέδια δράσης για να εντείνουν την εστίαση στον πελάτη και στην ευρύτερη αγορά της φιλοξενίας. Όλες οι παραπάνω δεσμεύσεις υπογραμμίζονται και από το συνολικό σύστημα διαχείρισης της ποιότητας που ακολουθεί η εταιρία. Τέλος, οι αξίες και η φιλοσοφία του Ritz-Carlton αποτελούν τη βάση της πυραμίδας, η οποία χρησιμεύει ως η βάση για όλες τις συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης.

2.1.6 Ο κύκλος του Deming

Βασικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού για την επίτευξη της ενσωμάτωσης του προγράμματος διαχείρισης ολικής ποιότητας στην επιχείρηση, αποτελεί και ο χάρτης πορείας του προγράμματος επιχειρηματικής αριστείας. Το πρόγραμμα διαχείρισης χωρίζεται σε έξη τομείς ενδιαφέροντος, οι οποίοι αποτελούν τα βασικά στοιχεία που θα πρέπει να υπάρχουν σε ένα σύστημα διαχείρισης ολικής ποιότητας: 1. Ηγεσία, 2. Στρατηγικός σχεδιασμός, 3. Εστίαση στον πελάτη και στην αγορά, 4. Ανάλυση των πληροφοριών, 5. Εστίαση στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού, 6. Διαχείριση των διαδικασιών. Σε κάθε τομέα εφαρμόζεται ο κύκλος του Deming, ή αλλιώς ο κύκλος της μάθησης (PDCA- Plan, Do, Check, Act), βρίσκονται τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση και αποφασίζονται οι μέθοδοι για την επίλυση των προβλημάτων. Πιο αναλυτικά:

Στον τομέα της ηγεσίας:

Σχεδιασμός: Οι επτά συγκεκριμένες αποφάσεις που λαμβάνονται από τα ανώτερα στελέχη συλλογικά για να καθοριστεί η κατεύθυνση για την επιχειρηματική αριστεία είναι:

1. Το δεκαετές όραμα
2. Το πενταετές όραμα
3. Οι τριετής στόχοι

4. Η ετήσια τακτική
5. Η στρατηγική
6. Οι μέθοδοι
7. Τα θεμέλια

Τα πρότυπα που έχει θέσει η εταιρία έχουν μια απίστευτα θετική και ενδυναμωτική επίδραση στους «κυρίους και τις κυρίες του Ritz-Carlton» κάνοντας τους να σκέφτονται και να δρουν καινοτόμα, προσανατολισμένοι στο όφελος των πελατών αλλά και της επιχείρησης. Οι τρεις κανόνες της εξυπηρέτησης συνδυασμένοι με την διαδικασία εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων προωθούν την καινοτόμα, γρήγορη και εξατομικευμένη εξυπηρέτηση.

Εκτέλεση: Οι ειδικές δράσεις που έχουν αναληφθεί από τα ανώτερα στελέχη με σκοπό να αναπτυχθεί η ηγετική θέση της εταιρίας αποτελούνται από τρεις σημαντικές διαδικασίες:

1. Όλα τα ανώτερα στελέχη εμπλέκονται και συμμετέχουν ενεργά στο άνοιγμα κάθε νέου ξενοδοχείου, εκπαιδύοντας μία ολόκληρη εβδομάδα τους νέους υπαλλήλους. Ο πρόεδρος και ο διευθύνων σύμβουλος συναναστρέφονται καθημερινά με τους εργαζομένους και εμπνέοντας τους με τον ενθουσιασμό και την σε βάθος γνώση τους για την βιομηχανία της φιλοξενίας.
2. Τα αποτελέσματα από τις επτά συγκεκριμένες αποφάσεις, συγκεντρώνονται και ταξινομούνται στην έννοια της πυραμίδας, και στην συνέχεια γνωστοποιούνται και διαμοιράζονται σε όλη την επιχείρηση.
3. Οι χρυσοί κανόνες ενισχύονται καθημερινά με ποικίλες μορφές όπως τα καθημερινά meetings, η αρχική – εισαγωγική εκπαίδευση - προσανατολισμός, η εκπαίδευση ανάπτυξης, η επίδειξη δηλώσεων αποστολών (χρησιμοποίηση εμπυχωτικών logo's που τονίζουν με απλό τρόπο την αποστολή της εταιρίας), μοίρασμα καρτών που αποτυπώνουν τα «πιστεύω» της εταιρίας κ.α.

Έλεγχος: Η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας αξιολογείται με τους εξής τρόπους:

1. Με την συμπλήρωση ερωτήσεων - κλειδιών από τους υπαλλήλους στην έρευνα των εργαζομένων που διεξάγεται κάθε έξι μήνες. Με την χρήση τέτοιων ερωτήσεων αποκαλύπτεται εάν ο αντίστοιχος μάνατζερ έχει κερδίσει την υποστήριξη και την

συμμετοχή όλων των εργαζομένων του τμήματος του όσον αφορά στους χρυσούς κανόνες.

2. Μέσω ελέγχων που αφορούν την υπευθυνότητα των στελεχών σε διάφορα θέματα όπως τήρηση κανόνων ασφαλείας, υγιεινής, περιβαλλοντικής επιστασίας κ.α.

Δράση: Τα κενά που εντοπίζονται στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και προκύπτουν από την παραπάνω διαδικασία, αντιμετωπίζονται με σχέδια ανάπτυξης και εκπαίδευσης. Για εκτεταμένες ελλείψεις το εταιρικό τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αναπτύσσει τα ήδη υπάρχοντα ή δημιουργεί καινούργια προγράμματα εκπαίδευσης, δημιουργεί νέες διαδικασίες και εγκαταστάσεις.

Στον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού:

Σχεδιασμός: Αρχικά γίνεται μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρίας και κατόπιν τα αποτελέσματα της ανάλυσης δίνονται στα ανώτερα στελέχη της εταιρίας πολύ πριν να ξεκινήσει η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού. Μια νέα πυραμίδα αναπτύσσεται κάθε χρόνο κατά τη διάρκεια του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ανάλυση αυτή γίνεται για να καθοριστεί η υπάρχουσα κατάσταση της εταιρίας (και η αναμενόμενη της θέση) μέσα στο εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης αυτής είναι ο σχεδιασμός της θέσης του Ritz-Carlton σε σχέση με τους ανταγωνιστές και τις επιθυμίες των ιδιοκτητών σε πρωταρχικούς τομείς επιδόσεων.

Η ανάλυση λαμβάνει υπόψη παράγοντες που κυμαίνονται από την παγκόσμια οικονομική προοπτική και την παγκόσμια προσφορά δωματίων, τις ενέργειες των βασικών ανταγωνιστών, μέχρι και δείκτες ικανοποίησης πελατών, εργαζομένων και προμηθευτών. Ένα βασικό αποτέλεσμα της διαδικασίας σχεδιασμού που ακολουθεί είναι η αναγνώριση των ζωτικών στόχων για τα επόμενα τρία χρόνια.

Οι στόχοι αυτοί είναι οργανωμένοι σε κατηγορίες που αντιστοιχούν σε στρατηγικούς στόχους, όπως η 100% διατήρηση των ήδη υπαρχόντων πελατών, ή ανάπτυξη νέων προϊόντων. Καθορίζονται κατάλληλα μέτρα απόδοσης για κάθε στόχο, και στην συνέχεια τα ανώτερα στελέχη αναλαμβάνουν την ευθύνη για την διασφάλιση της ποιότητας και της αξιοπιστίας των στοιχείων για τον εντοπισμό τους.

Εκτέλεση: Στο κομμάτι αυτό καθορίζονται οι συγκεκριμένες ενέργειες με τις οποίες τα ανώτερα στελέχη αναπτύσσουν τους «ζωτικής σημασίας στόχους» για την επιχείρηση. Οι ενέργειες αυτές περιλαμβάνουν: καθημερινά meetings, τον διαμοιρασμό ιδεών, τον καθορισμό στόχων, αξιολογήσεις απόδοσης, επικοινωνία των μέτρων και των σκοπών των ζωτικών αυτών στόχων σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης κ.α.

Έλεγχος: Μηνιαίες αναφορές εξέτασης της επίδοσης συμπληρώνονται από όλους τους μάνατζερ, σε εταιρικό και επιχειρησιακό επίπεδο, και τα αποτελέσματα αυτών μεταφράζονται ως ευκαιρίες για ανάπτυξη και καινοτομία. Οι αποφάσεις αυτές λαμβάνονται από τους αρμόδιους για τον καθορισμό των διαδικασιών υπαλλήλους με την συμβολή των ειδικών ηγετών ποιότητας. Ένας άλλος τρόπος βελτίωσης αποτελεί και η αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο καθορισμένος ηγέτης ποιότητας είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη, την συγκριτική αξιολόγηση και την βελτίωση αυτής της διαδικασίας.

Στον τομέα της εστίασης στον πελάτη και στην αγορά:

Σχεδιασμός: Χρησιμοποιείται το εργαλείο CLASS (ένα αυτοματοποιημένο σύστημα μνήμης που συνδέει τους πελάτες με τις προτιμήσεις τους). Η τακτική της καταγραφής των προτιμήσεων των πελατών και η επιτυχής ικανοποίηση τους, παρέχει ένα πολύ δυνατό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία.

Εκτέλεση: Οι ενέργειες που καθορίζονται από το τμήμα πωλήσεων και μάρκετινγκ για να αναπτύξουν τα αποτελέσματα της έρευνας του τμήματος αποτελούνται από τέσσερις βασικές διαδικασίες οι οποίες είναι: Το σχέδιο των 6 P's (Problem or need of the customer, Product, Promises, Personal advantage, Positioning, Price/Value), η λειτουργία του εργαλείου CLASS, η διαδικασία επίλυσης παραπόνων, τυποποιημένες μετρήσεις επιδόσεων.

Έλεγχος: Ο έλεγχος στον τομέα αυτόν επιτυγχάνεται με ημερήσιες, μηνιαίες και ετήσιες αναφορές απόδοσης, με οικονομικούς δείκτες και αναλύσεις εσόδων ανά μέση τιμή πώλησης δωματίου.

Δράση: Με την χρήση των αναφορών εντοπίζονται τα κενά που υπάρχουν και διορθώνονται, καθώς και θέτονται νέοι στόχοι, σχέδια και στρατηγικές.

Στον τομέα της ανάλυσης των πληροφοριών:

Σχεδιασμός: Δύο τύποι μετρήσεων χρησιμοποιούνται από το Ritz-Carlton: 1. Οργανωτικές μετρήσεις για τα ανώτερα στελέχη, τόσο σε εταιρικά, όσο και σε επιχειρησιακά επίπεδα, και 2. Οργανωτικές μετρήσεις για τον σχεδιασμό, την αξιολόγηση και την βελτίωση των καθημερινών διαδικασιών. Ένας άλλος τρόπος διάκρισης των μετρήσεων είναι το χρονικό διάστημα (πριν, κατά την διάρκεια ή μετά) για το οποίο παρέχουν πληροφορίες για τις διαδικασίες που εξετάζονται.

Στον σχεδιασμό επίσης ανήκει και η μέθοδος της συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking). Υπάρχουν τρεις τύποι τέτοιου είδους αξιολόγησης: 1. συγκριτικές αξιολογήσεις με την γενικότερη βιομηχανία και τον κύριο ανταγωνιστή μας, 2. συγκριτικές αξιολογήσεις με τις εκτός της βιομηχανίας εταιρίες, και τέλος 3. συγκριτικές αξιολογήσεις μέσα στα πλαίσια της εταιρίας.

Εκτέλεση: Οι δράσεις που θα αναληφθούν από τα ανώτερα στελέχη βασίζονται κυρίως στην ιδέα των ατομικών ιδιοκτητών διαδικασιών. Με την ανάθεση μίας συγκεκριμένης διαδικασίας σε έναν μόνο υπάλληλο, μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα της ανάλυσης και με τον τρόπο αυτόν οι υπάλληλοι έχουν τα απαιτούμενα επιχειρησιακά δεδομένα απόδοσης, καθώς οι μετρήσεις συνδέονται με βασικές διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης.

Έλεγχος: Η αξιοπιστία των δεδομένων και των πληροφοριών είναι υψηλής σημασίας καθώς δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε αυτά κατά την διάρκεια της λήψης αποφάσεων.

Τα υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης των υπαλλήλων καθώς και έρευνες από εξωτερικούς συνεργάτες, εξασφαλίζουν την αξιοπιστία των στοιχείων.

Δράση: Σε περίπτωση που οι αρμόδιοι εξωτερικοί συνεργάτες και υπάλληλοι υποδείξουν πως πρέπει να επέλθουν αλλαγές, όλα τα σχέδια επανεξετάζονται, προϋπολογίζονται εκ νέου και εγκρίνονται ξανά.

Στον τομέα διαχείρισης των διαδικασιών:

Σχεδιασμός: Μέσα από έρευνα που αφορά το σύνολο της αγοράς και επικεντρώνεται στην ποιότητα της ξενοδοχειακής ανάπτυξης και λειτουργίας έχουν καθοριστεί οι βασικές διαδικασίες. Επιπλέον διεξάγονται επίσημες συζητήσεις μεταξύ των διοικητικών υπαλλήλων και των στελεχών γραμμής, καθώς και μεταξύ των εσωτερικών (εργαζόμενοι) και εξωτερικών πελατών για να αναγνωριστούν οι διοικητικές και οι υποστηρικτικές διαδικασίες που επηρεάζουν τα προϊόντα του ξενοδοχείου και την αποστολή της εταιρίας.

Εκτέλεση: Οι δράσεις που θα πρέπει να αναληφθούν για να αναπτυχθεί η ετήσια διαχείριση των διαδικασιών πηγάζουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό σε κάθε ένα από τα επίπεδα εργασίας και θέσης της επιχείρησης.

Έλεγχος: Παρά το γεγονός ότι ο έλεγχος της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών είναι αρκετά δύσκολος λόγω της ιδιαιτερότητας του τουριστικού προϊόντος, η εταιρία προσπαθεί να μετατρέψει τα στοιχεία και τα αποτελέσματα που λαμβάνει σε νούμερα για το σύστημα μέτρησης της απόδοσης.

Δράση: Συνεχώς διατμηματικές ομάδες σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, χρησιμοποιούν μετρήσεις και δεδομένα από έρευνες πελατών για την βελτίωση των βασικών διαδικασιών. Η βελτίωση αυτή προκύπτει με δύο τρόπους: 1) με ριζικές αλλαγές που απαιτούν χρηματοδότηση, εύρεση πόρων και διαχείριση έργου και 2) με στοιχειώδης καθημερινή βελτίωση.

Στον τομέα του τμήματος Ανθρωπίνου δυναμικού:

Σχεδιασμός: Τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης αποφάσισαν να αυξήσουν το νόημα και την ικανοποίηση που αντλούν οι εργαζόμενοι της εταιρίας από την δουλειά τους. Στόχος του προγράμματος διαχείρισης ολικής ποιότητας για το Ritz-Carlton, όσον αφορά στο ανθρώπινο του δυναμικό, είναι (1) το προσωπικό να γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να κάνει, (2) πόσο καλά το κάνει και (3) να έχει την δυνατότητα να κάνει αλλαγές στα πλαίσια της εξουσίας και της αρμοδιότητας του κάθε υπαλλήλου.

✓ Το προσωπικό γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να κάνει στα πλαίσια της δουλειάς του.

Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν: (1) Να μάθουν και να χρησιμοποιούν τους «χρυσούς κανόνες», (2) Να κατέχουν τις διαδικασίες της δουλειάς τους (αποκτώντας πιστοποιήσεις εκπαίδευσεων),(3) να παράγουν ιδέες που να βοηθούν στην ανάπτυξη προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών.

✓ *Το προσωπικό γνωρίζει πόσο καλά κάνει την δουλειά του.*

Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τακτική πληροφόρηση για την απόδοση της εργασίας τους. Χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως το coaching και η επίβλεψη στα καθημερινά καθήκοντα των εργαζομένων από τους μάνατζερ. Λαμβάνουν επίσης καθημερινές αναφορές από το πρόγραμμα SQI, και τέλος, ενημερώνονται για το επίπεδο της απόδοσης της εργασίας τους με εξαμηνιαίες αξιολογήσεις απόδοσης.

✓ *Το προσωπικό έχει την δυνατότητα να κάνει αλλαγές.*

Η δυνατότητα των εργαζομένων να ρυθμίζουν το πώς θα γίνει η απαιτούμενη δουλειά, εξασφαλίζεται και μέσω του ρητού της εταιρίας που αναφέρει: «Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να συμμετέχουν στον σχεδιασμό των εργασιών που τους επηρεάζουν».

Εκτέλεση: Για να έχει απόλυτη επιτυχία στην διαδικασία επιλογής στελεχών που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εταιρίας εφαρμόζει την διαδικασία ποιοτικής επιλογής υποψηφίων και ενισχύει τις ικανότητες όλων των υπαλλήλων με επιμορφωτικά και εκπαιδευτικά προγράμματα που προωθούν την εξέλιξη. Οι εκπαιδεύσεις που γίνονται στο προσωπικό έχουν ως στόχο να το κρατήσουν ενήμερο και συγχρονισμένο με τις επιχειρηματικές ανάγκες, και η ευθύνη για την διασφάλιση της επιτυχίας των προγραμμάτων αυτών εναπόκειται στον διευθυντή του τμήματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης του κάθε ξενοδοχείου καθώς και στους εταιρικούς διευθυντές των τμημάτων αυτών. Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός συνεργάζονται μεταξύ τους τα τμήματα των ανθρωπινών πόρων και τα στελέχη ποιότητας που εντοπίζουν νέες εκπαιδευτικές απαιτήσεις για την επαγγελματική απόδοση ή διαμορφώνουν τις ήδη υπάρχουσες εκπαιδεύσεις. Οι βασικές αναπτυξιακές ανάγκες κατάρτισης προέρχονται από ένα πυρήνα μαθημάτων που λαμβάνουν όλοι οι υπάλληλοι. Όλοι οι εργαζόμενοι (ανεξαρτήτως βαθμίδας) συμμετέχουν σε ένα υποχρεωτικό διήμερο σεμινάριο προσανατολισμού, που περιέχει μια εκπαίδευση που επικεντρώνεται στην εκμάθηση των χρυσών κανόνων και του εγχειριδίου Greenbook.

Για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών χρησιμοποιούνται δεδομένα που προέρχονται από τους υπαλλήλους γραμμής και τους προϊσταμένους μέσω της επανεξέτασης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων των αξιολογήσεων απόδοσης. Στον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα στελέχη του τμήματος εκπαίδευσης χρησιμοποιούν τα στοιχεία και τις πληροφορίες που παίρνουν από τους εργαζομένους και τους συμμετέχοντες στην δοκιμαστική εκτέλεση των προγραμμάτων.

Παρά το γεγονός ότι η εισαγωγική εκπαίδευση διεξάγεται σε αίθουσα από το τμήμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, το μεγαλύτερο μέρος της μέρος γίνεται κατά την διάρκεια της εργασίας.

Η διαδικασία αυτή αποτελείται από 1) καθημερινά meetings, 2) έγγραφα ατομικής μελέτης, 3) εργασίες εξέλιξης και 4) πιστοποιήσεις εκπαιδύσεων. Μερικές από τις εκπαιδύσεις αξιολογούνται με εξετάσεις, ενώ άλλες με ελέγχους, με επανεξετάσεις της απόδοσης και αξιολογήσεις. Περίπου το 80 τοις εκατό των εκπαιδύσεων πραγματοποιούνται από πηγές εντός του ξενοδοχείου και με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται ο άμεσος έλεγχος της μεθόδου με την οποία παρέχεται η κατάρτιση και η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Για να αποκτήσει η εκπαίδευση αίσθηση πραγματικής εμπειρίας, γίνεται εκτενής χρήση αναπτυξιακών προγραμμάτων στα οποία οι συμμετέχοντες διευρύνουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους αναλαμβάνοντας διάφορες εργασίες ανάμεσα στα τμήματα του ξενοδοχείου ή ακόμη και σε άλλα ξενοδοχεία. Αυτός ο τρόπος εκπαίδευσης θεωρείται ιδιαίτερα αποδεκτός καθώς ένας μεγάλος αριθμός των ανωτέρων στελεχών έφτασε στις υψηλές αυτές θέσεις με παρόμοιο τρόπο.

Έλεγχος: Τα αποτελέσματα από την επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων ελέγχονται και πιστοποιούνται με 1) μετρήσεις ποιότητας της διαδικασίας επιλογής 2) Ημέρα 21/365 3) αναθεώρηση των βεβαιώσεων εκπαίδευσης, 4) αξιολογήσεις απόδοσης και τέλος 5) ανάλυση της έρευνας εργαζομένων.

✓ *Μετρήσεις ποιότητας της διαδικασίας επιλογής*

Μετράται η επιθυμητή, αυθόρμητη συμπεριφορά των υποψηφίων υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα και για όλες τις κατηγορίες θέσεων μέσω της ποιοτικής διαδικασίας

επιλογής. Πιστοποιημένοι συνεντευξιαστές αξιολογούν τις αντιδράσεις χρησιμοποιώντας μια δομημένου τύπου συνέντευξη. Οι μετρήσεις αυτές δημιουργούν ένα γράφημα απόδοσης των απαραίτητων συμπεριφορών για την κάθε θέση. Στο γράφημα αυτό επίσης συμπεριλαμβάνονται συγκριτικά στοιχεία για την εταιρία αλλά και για την ευρύτερη βιομηχανία της φιλοξενίας.

✓ *Ημέρα 21/365*

Είκοσι μία μέρες μετά το πέρας της πρώτης εκπαίδευσης προσανατολισμού, οι ομάδες ξανασυναντιούνται για μία ημέρα αξιολόγησης και απολογισμού. Μια παρόμοια διαδικασία επαναλαμβάνεται και σε ένα διάστημα περίπου 365 ημερών.

✓ *Αναθεώρηση των βεβαιώσεων εκπαίδευσης*

Οι υπάλληλοι υπόκεινται σε εξέταση-έλεγχο στο τέλος της αρχικής περιόδου εκπαίδευσης. Θα πρέπει στο τέλος της εκπαίδευσης να είναι σε θέση να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις διαδικασίες της εργασίας τους.

✓ *Αξιολογήσεις απόδοσης*

Η ετήσια αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται ως ένα εργαλείο εντοπισμού των αδυναμιών στο συνολικό σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

✓ *Ανάλυση της έρευνας εργαζομένων*

Η ευημερία, ικανοποίηση και κινητοποίηση των υπαλλήλων μετράται μέσα από επίσημες έρευνες, οι οποίες σχεδιάζονται, αναλύονται και συγκρίνονται με εταιρίες παγκοσμίου μεγέθους μέσω της συνεργασίας με ειδικούς συμβούλους. Η αμεροληψία των αναλύσεων εξασφαλίζεται με ανεξάρτητη και αντικειμενική ανάλυση του σχεδιασμού και των παρουσιάσεων.

Δράση: Η βελτίωση των δραστηριοτήτων στο τμήμα Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων βασίζεται εξ' ολοκλήρου σε εσωτερικούς ελέγχους, επισκέψεις των ανώτερων στελεχών ΔΑΠ και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας εργαζομένων.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και το επιχειρησιακό προσωπικό εργάζονται από κοινού για να επιλέξουν, να προσανατολίσουν, να εκπαιδεύσουν, και να

πιστοποιήσουν τους εργαζομένους. Επίσης διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν βαθιά εμπλεκόμενοι στη λειτουργία της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε επίπεδο της οργάνωσης είναι επιφορτισμένο με την ευθύνη του καθορισμού στόχων και σκοπών.

Σύμφωνα με τον Patrick Mene, εταιρικό διευθυντή του τμήματος διοίκησης ολικής ποιότητας, «Τα πρότυπα ποιοτικής απόδοσης καθιερώνονται και επίσης και από τους εργαζομένους, μέσω των ομάδων εργασίας σε κάθε τομέα του ξενοδοχείου. Αυτό οδηγεί στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, σύμφωνα με το οποίο θεωρούμε τους ανθρώπους μας υπεύθυνους μόνο για τα πράγματα που μπορούν να ελέγξουν. Η αξιολόγηση βασίζεται πάνω σε αυτά που είχαμε που είχαμε χαρακτηρίσει ως σημαντικά κατά την εκπαίδευση των υπαλλήλων, τους χρυσούς κανόνες. Μόλις πιστοποιηθεί η γνώση που κατέχουν οι εργαζόμενοι της εταιρίας, οι αξιολογήσεις απόδοσης δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια νέα πιστοποίηση έτσι ώστε η εκπαίδευση να γίνει μια συνεχής διαδικασία. Επίσης ζητάμε από τους ανθρώπους μας να συμβάλουν στην διαδικασία με τον προσδιορισμό των προβλημάτων και την συνεχή εργασία για την επίλυση τους».

2.2 Η Περίπτωση των DELTA HOTELS

(Pallet et. Al., 2003; www.partensiaprjectgreen.com; www.aspiria.com; HRP Annual Conference & Trade Show, 2011; <http://www.deltahotels.com>)

2.2.1 Η Εταιρεία

Η εταιρεία Delta Hotels με 38 ξενοδοχεία, με 11.300 δωμάτια απασχολεί πάνω από 7000 εργαζομένους και αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στον Καναδά. Ιδρύθηκε στην British Columbia το 1962 και πλέον υπάρχει σε κάθε μεγάλη πόλη του Καναδά. Από το 1998 και μετά έγινε μέλος της θυγατρικής Fairmont Hotels and Resorts Inc. Ο μέσος όρος κάθε μονάδας των Delta Hotels είναι 340 δωμάτια και 15.700 τ.μ. κοινόχρηστων χώρων. Γνωστή για τα καινοτόμα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, η Delta είναι το μοναδικό ξενοδοχείο στον Καναδά που προσφέρει εγγυημένα check-in σε ένα λεπτό για τους πελάτες της που ανήκουν σε ειδικό πρόγραμμα αναγνώρισης συχνών επισκεπτών – Delta Privilege. Η Delta

είναι ευρύτερα γνωστή για την επιχειρηματική αριστεία της και έχει κερδίσει πολυάριθμα βραβεία, ανάμεσα στα οποία είναι και το «Canada Awards of excellence» του Εθνικού Ινστιτούτου Ποιότητας (NQI) το 2000. Έχει βρεθεί πολλές φορές ανάμεσα στις 50 καλύτερες εταιρείες-εργοδότες του Καναδά, από το “ The Globe and Mail's Report” στο Business magazine (2001-2003, 2005-2009). [www.deltahotels.com] Επιπρόσθετα, το ξενοδοχείο βρισκόταν για 3 συνεχόμενες χρονιές σε πολύ υψηλές θέσεις για το γεγονός ότι οι καλές πρακτικές που εφαρμόζε στους ανθρώπους της είναι μέρος της κουλτούρας της.

Το όραμα της εταιρείας είναι “Τα Delta Hotels να αποτελούν την πρώτη επιλογή ξενοδοχείων πολυτελείας στον Καναδά”. Η αποστολή της επιχείρησης είναι “να αποτελεί την πρώτη επιλογή καναδέζικης, ξενοδοχειακής μονάδας, πλήρους εξυπηρέτησης, με την επικρατέστερη επωνυμία”. Η εταιρεία έχει απλή οργανωτική δομή και διευθύνεται από ένα μικρό αριθμό ατόμων. Συγκεκριμένα, στα γραφεία στο Τορόντο υπάρχουν 2 αντιπρόεδροι που υποστηρίζουν τον πρόεδρο της εταιρείας.

2.2.2 Άνθρωποι και Στρατηγικές ποιότητας

Γύρω στο 1994 η Delta Hotels άρχισε να σκέφτεται πολύ σοβαρά πώς να βελτιώσει τη συνολική ποιότητα στα ξενοδοχεία της. Χρησιμοποιώντας το Μοντέλο Αριστείας του Εθνικού Ινστιτούτου Ποιότητας, η Delta ξεκίνησε να λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψη της την υπευθυνότητα σε κάθε τομέα της επιχειρηματικής της λειτουργίας μετρώντας και ανταμείβοντας κάθε μία από τις παρακάτω διαδικασίες 1) ηγεσία, 2) σχεδιασμό, 3) προσανατολισμό στον πελάτη, 4) προσανατολισμό στον άνθρωπο, (5) διοίκηση, 6) προσανατολισμό στον προμηθευτή και 7) οργανωσιακή συμπεριφορά.

Παρόλο που μόνο ένα από τα παραπάνω μέτρα αναφέρεται απευθείας στις πρακτικές που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση για το ανθρώπινο δυναμικό της, η Delta κατάφερε να γίνει μία από τους καλύτερους εργοδότες στον κλάδο της και κέρδισε μία θέση ανάμεσα στις 50 καλύτερες εταιρείες (η μοναδική στον κλάδο της φιλοξενίας) που μπορεί να εργασθεί κάποιος.

Η διαδικασία για υιοθέτηση της ποιότητας στην κουλτούρα μίας επιχείρησης και η σύνδεσή της με το ανθρώπινο δυναμικό αποτελούν ένα σχέδιο που είναι ταυτόχρονα εύκολο, αλλά και δύσκολο. Εύκολο, γιατί το να δημιουργήσεις τη σωστή οργανωσιακή κουλτούρα είναι το κλειδί και δύσκολο, γιατί για να το πετύχει κάποιος

είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται συνεχής μετρήσεις, οι οποίες θα έχουν νόημα, καθώς θα οδηγούν και θα υποστηρίζουν τη συνεχή βελτίωση.

Όπως γίνεται ξεκάθαρο από το όραμα και την αποστολή της εταιρείας, καμία πραγματική και μόνιμη αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί επιτυχώς, εάν δεν υπάρχει η πλήρης αφοσίωση των εργαζομένων για άριστη εξυπηρέτηση των πελατών. Για να το εξασφαλίσει αυτό η Delta εφάρμοσε μία σειρά από στρατηγικές που στόχο είχαν την ανάπτυξη και ενδυνάμωση των υπαλλήλων της.

Ιδιαίτερα σημαντική ήταν και η δημιουργία μίας υγιούς κουλτούρας για το προσωπικό της. Θεωρούσε ότι η κατάρτιση και οι πολιτικές μόνες τους δεν θα είχαν το σωστό αποτέλεσμα ένα δεν συνοδεύονταν από την υποστήριξη της διοίκησης, η οποία θα έπρεπε να τους εμπιστεύεται και να επικοινωνεί συνεχώς μαζί τους. Σκοπός της είναι να φέρεται στο προσωπικό της ως σημαντικό εσωτερικό πελάτη, δίνοντας την ίδια σημασία που δίνει και στους εξωτερικούς. Η προσπάθεια της εταιρείας να βελτιώσει την κουλτούρα και το περιβάλλον εργασίας συνεισέφερε σημαντικά στην σημερινή αναγνώριση του ξενοδοχείου ως ένας από τους καλύτερους εργοδότες. [Pallet J. W et al, 2003]

2.2.3 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας

- **Προσανατολισμός στην κουλτούρα και όχι στα προγράμματα**

Η Delta Hotels πιστεύει ότι ο καλύτερος τρόπος υποστήριξης των εργαζομένων της είναι με το να τους παρέχει ένα υγιές περιβάλλον εργασίας. Συγκεκριμένα, εστιάζει σε θέματα όπως η κατάρτιση καλών μάνατζερ και δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας υποστηρικτικού, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται χρήσιμοι, γεγονός το οποίο σύμφωνα με έρευνες αποτελεί το κλειδί για την εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

- **Χρήση πολλαπλών αποδοτικών μέτρων**

Η αφοσίωση των Delta Hotels στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας απαιτεί την μέτρηση των διαδικασιών συνεχώς και με διάφορα εργαλεία. Ευτυχώς, στη σημερινή εποχή όπου η τεχνολογία αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς το πρόβλημα πλέον δεν εντοπίζεται στη συλλογή και αποθήκευση των δεδομένων, αλλά στην κατανόησή

τους και στην χρησιμοποίηση των εν λόγω δεδομένων αποδοτικά. Η εταιρεία έχει καταφέρει να το πετύχει αυτό σε σημαντικό βαθμό, με αποτέλεσμα να χρησιμοποιεί τα δεδομένα που έχει στην κατοχή της θέτοντας καινούριους στόχους.

- **Κατανόηση τριών βασικών στοιχείων**

Στον κλάδο των υπηρεσιών η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση του πελάτη. Για το λόγο αυτό η Delta Hotels παρέχει στους εργαζομένους της το σωστό περιβάλλον και την κατάρτιση που απαιτείται για να λειτουργήσουν σε άριστο επίπεδο. Σε συνάρτηση με τους δύο προηγούμενους παράγοντες θέτει στόχους σε σχέση με μετρήσεις για το ηθικό και τις υποχρεώσεις τους κάνοντάς τους ακόμα πιο ενεργούς.

- **Ικανοποίηση εργαζομένων και ηθικό**

Είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανάπτυξη μέτρων υπευθυνότητας για την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η Delta Hotels εξασφαλίζει ότι οι μάνατζέρ λαμβάνουν τις υποχρεώσεις τους το ίδιο σοβαρά, όσο και οι προϊστάμενοί τους, συσχετίζοντας τα μέτρα απόδοσης με τις διοικητικές δεξιότητες των ανθρώπων, και ανταμείβει όλους αυτούς που το πετυχαίνουν.

- **Αξιολόγηση εργαζομένων**

Η συνεχής βελτίωση αποτελεί ένα μεγάλο κομμάτι της φιλοσοφίας των Delta Hotels και μέρος αυτής της δέσμευσης αποτελεί η εφαρμογή εγγυήσεων άριστης εξυπηρέτησης. Η επιχείρηση έχει καταφέρει να πετύχει τις συγκεκριμένες εγγυήσεις όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες της, αλλά και για τους εσωτερικούς. Για να κρατάει ικανοποιημένους τους εργαζόμενους της επικοινωνεί τους στόχους της πολύ συχνά.

- **Εξουσιοδότηση εργαζομένων**

Η επιχείρηση θεωρεί ότι μέσα στο περιβάλλον μίας υγιούς κουλτούρας ο εργαζόμενος θα πρέπει να νιώθει ότι έχει τη δυνατότητα να λειτουργεί ελεύθερα και να αισθάνεται ότι μπορεί να μιλήσει ανά πάσα στιγμή στον προϊστάμενό του για θέματα που τυχόν χρειάζονται αλλαγή ή για πράγματα που χρειάζεται ο ίδιος έτσι ώστε να φέρει εις πέρας την εργασία του. Η Delta Hotels έχει αναπτύξει αρκετούς μηχανισμούς ώστε η ανατροφοδότηση να ενθαρρύνεται και να ενσωματώνεται στις λειτουργίες της. Επιπλέον, προγράμματα κατάρτισης και εξουσιοδότησης

συνεισφέρουν επίσης στη δέσμευση της εταιρείας για την ανάπτυξη των εργαζομένων. [www.rhdcc-hrsdc.gc.ca]

2.2.4 Προγράμματα Πρωτοβουλίας

- **Μέτρηση**

Η Delta Hotels μετράει όλες τις διαστάσεις της απόδοσής σε όλους τους τομείς της, συμπεριλαμβανομένου και την απόδοση των εργαζομένων της. Έτσι, πραγματοποιεί:

- **Έρευνες για την ικανοποίηση των εργαζομένων:** Αποτελούν έρευνες που πραγματοποιούνται ετησίως και τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για να εντοπισθούν οι τομείς στους οποίους εμφανίζεται δυσαρέσκεια. Κάθε ξενοδοχείο πραγματοποιεί τη δικιά του έρευνα και εντός τριών μηνών σχεδιάζει ένα πλάνο δράσης που βασίζεται στα αποτελέσματα αυτά.
- **Αξιολόγηση Ποιότητας:** Οι αξιολογήσεις της επιχείρησης πραγματοποιούνται κάθε δύο χρόνια από εσωτερικούς εκπαιδευμένους αξιολογητές.
- **Balanced Scorecard:** Η επιχείρηση χρησιμοποιεί το συγκεκριμένο εργαλείο, συμπεριλαμβανομένων και μετρήσεων και τους ανθρώπινους πόρους από το 1994.

- **Υπευθυνότητα**

Κατανοώντας το γεγονός ότι οι μάνατζερ είναι ένα από τα δύο βασικά στοιχεία για την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ενδυνάμωση του ηθικού τους, η Delta Hotels δημιούργησε συστήματα αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένου του «συστήματος 360 μοιρών» (www.bizman.gr/management/71-the-360-assesment) τα οποία εξετάζουν συγκεκριμένες διοικητικές ικανότητες όπως η ευελιξία, η ικανότητα διαχείρισης του άγχους και η ικανότητα λειτουργίας μέσα σε μία ομάδα.

- Τα αποτελέσματα αυτά συνδέονται άμεσα με τα bonus των διευθυντών
- Στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πελατών συνδέονται, επίσης, με τα bonus.

- **Εγγυήσεις σε εσωτερικούς πελάτες**

Υπάρχουν δύο βασικές υποσχέσεις που έχει κάνει η Delta στους υπαλλήλους της: η άριστη εκπαίδευση και η συχνή ανατροφοδότηση πληροφοριών. Οι υποσχέσεις αυτές αντιπροσωπεύουν τη δέσμευση ότι η εταιρεία τηρεί τις υποσχέσεις της υποστηρίζοντας τους υπαλλήλους της. Συγκεκριμένες κινήσεις που γίνονται:

- Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν έναν επιπλέον μισθό μίας εβδομάδας, σε περίπτωση που συμμετέχουν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό σεμιναρίων κάθε χρόνο.
- Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν έναν επιπλέον μισθό μίας εβδομάδας σε περίπτωση που η εταιρεία δεν συντάξει την ετήσια αξιολόγηση εντός 30 ημερών από την ημερομηνία που πραγματοποιήθηκε.

Οι εγγυήσεις αυτές είναι σχεδιασμένες κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να κρατάει τους εργαζομένους της προσηλωμένους και υποχρεωμένους να τιμούν τις δεσμεύσεις της, ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση της.

- **Ανατροφοδότηση εργαζομένων**

Για να επιτευχθεί η ενθάρρυνση των εργαζομένων, το ξενοδοχείο δημιούργησε διάφορες ομάδες επίλυσης προβλημάτων, συναντήσεις τμημάτων, συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο των εργαζομένων με τους διευθυντές κλπ. Όλα τα παραπάνω δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να μοιράζονται τις ιδέες και τις απόψεις τους με τους προϊσταμένους τους και κατ' επέκταση να ενθαρρύνουν την επικοινωνία των στελεχών πρώτης γραμμής με τα επιτελικά στελέχη.

- **Προγράμματα βοήθειας των εργαζομένων**

Το Delta είναι ένα από τα πρώτα ξενοδοχεία που παρέχει προγράμματα βοήθειας για τους όλους τους εργαζόμενους της, συμπεριλαμβανομένου για των υπαλλήλων μερικής απασχόλησης, οι οποίοι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν λαμβάνουν επιπλέον παροχές. Τα προγράμματα αυτά περιλαμβάνουν υπηρεσίες που βοηθάνε τους εργαζομένους να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που τους εμφανίζονται στην καθημερινή ζωή τους, όπως φροντίδα παιδιών ή ηλικιωμένων.

- **Εκτεταμένη Εκπαίδευση**

Η Delta Hotels έχει ιδιαίτερα μεγάλη φήμη της επιχειρηματικούς κύκλους για το επίπεδο εκπαίδευσης που παρέχει της εργαζομένους της. Από πλήρη και αναλυτική κατατόπιση έως ανάπτυξη των διοικητικών δεξιοτήτων, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν

όλα τα απαραίτητα εφόδια ώστε να εξυπηρετήσουν της βασικές αρχές και του σκοπούς της επιχείρησης. Στο σύνολό της η Delta εκπονεί περίπου 40 εκπαιδευτικά προγράμματα.

- **Αξιολόγηση Εργασίας**

Η εταιρεία χρησιμοποιεί παραμετροποιημένες αξιολογήσεις, ώστε να εξασφαλίσει ότι με την πρόσληψη ενός καινούριου υπαλλήλου θα γίνει η τοποθέτησή του στη σωστή θέση και ότι διαθέτει τα απαραίτητα εφόδια τα οποία η ίδια η εταιρεία θα προσπαθήσει να ενισχύσει. Το συγκεκριμένο εργαλείο μειώνει το ποσοστό των ατόμων που αποχωρούν οικειοθελώς από την επιχείρηση και βελτιώνει την επιτυχία της αρχικής κατάρτισης. [<http://www.nqi.ca>]

2.3 Η Περίπτωση της THE BERGSTROM HOTEL COMPANY (Breiter D. et al, 1995)

2.3.1 Η Εταιρεία

Τα ξενοδοχεία Bergstrom διαθέτουν τρεις μονάδες στην κοιλάδα Fox River, στις πόλεις Appleton, Neenah και Oshkosh. Η μεγαλύτερη από αυτές, το Paper Valley Hotel είναι το μεγαλύτερο ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων στη συγκεκριμένη πολιτεία και διαθέτει 400 δωμάτια, ενώ το μικρότερο διαθέτει 110.

Ο ιδρυτής της εταιρείας, Richard Bergstrom, εφάρμοζε αρκετές διαδικασίες για την ποιότητα χωρίς ωστόσο να τις δίνει κάποια συγκεκριμένη ονομασία. Όταν, το 1988 προσλήφθηκε στην εταιρεία ο Steve Tyink ως διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων εισήγαγε ιδέες όπως ομάδες επίλυσης προβλημάτων και βελτίωση διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο γεννήθηκε μια επίσημη διαδικασία η οποία ονομάστηκε «αφοσίωση στην ποιότητα». Η διαδικασία αυτή, με την πάροδο των χρόνων, εξελίχθηκε σε «διαδικασία συνεχούς βελτίωσης».

2.3.2 Φάσεις προγράμματος ποιότητας

2.3.2.1 Ανάπτυξη της αφοσίωσης στην ποιότητα

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας εισαγωγής της ποιότητας ξεκίνησε το 1989. Τα εταιρικά στελέχη διερεύνησαν την οργανωσιακή κουλτούρα και παρακολούθησαν μαθήματα Διαχείρισης Ποιότητας για μια περίοδο περίπου 6 μηνών. Η εν λόγω εκπαιδευτική προσπάθεια οδήγησε στην ανάπτυξη μίας πεποίθησης προσανατολισμένης στην «επίτευξη συνολικής ποιότητας στην επιχείρηση και στηριζόμενης σε αξίες, όπως σεβασμός, εμπιστοσύνη και όφελος». Οι αξίες αυτές ενσωματώθηκαν σε ολόκληρο στην αποστολή της επιχείρησης.

Στην επόμενη φάση της υλοποίησης συμμετείχαν οι γενικοί διευθυντές και των τριών ξενοδοχείων. Για την ακρίβεια καταρτίστηκαν για 18 ώρες πάνω σε θέματα ποιότητας και εννέα ώρες πάνω σε τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Τα συγκεκριμένα μαθήματα διήρκησαν 3 με 4 μήνες περίπου.

Μετά την ολοκλήρωση και την εκπαίδευση των γενικών διευθυντών, επιλέχθηκε το Paper Valley Hotel για να ξεκινήσει η εφαρμογή των πρακτικών ποιότητας. Η οργανωτική επιτροπή, αποτελούμενη από ανώτερα στελέχη, είχε την ευθύνη να κατευθύνει την όλη διαδικασία. Μαζί με 28 μάνατζερ του Paper Valley, εκπαιδεύτηκαν πάνω σε θέματα επίλυσης προβλημάτων και στον τρόπο λειτουργίας ομάδων διευκόλυνσης των δραστηριοτήτων.

Για την επίτευξη του στόχου απαραίτητη ήταν και η συμμετοχή της ίδιας της ηγεσίας, ώστε να γίνει αντιληπτή σε όλους η ανάγκη για ποιότητα σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκαν συναντήσεις του προέδρου της εταιρείας με κάθε έναν από τους εργαζόμενους. Κάτι τέτοιο είχε ως αποτέλεσμα να προθυμοποιηθούν περίπου 60 υπάλληλοι, ώστε να συμμετάσχουν σε ομάδες «αφοσίωσης στην ποιότητα». Οι εργαζόμενοι αυτοί, αφού πρώτα εκπαιδεύτηκαν πάνω στις πελατειακές σχέσεις, την κουλτούρα, την διαδικασία ανάπτυξης και την επίλυση προβλημάτων, χωρίστηκαν σε ομάδες των 6 με 8 ατόμων, οι οποίες κάλυπταν όλους τους λειτουργικούς τομείς του ξενοδοχείου, ενώ το ρόλο του διευκολυντή (facilitator) ανέλαβε ένας εξωτερικός συνεργάτης.

Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν σε αυτές τις ομάδες προσπαθούσαν να δημιουργήσουν καινούρια έργα ανταλλάσσοντας ιδέες και απόψεις και χρησιμοποιώντας πληροφορίες που έπαιρναν από διάφορες πηγές όπως κάρτες σχολίων, προτάσεις εργαζομένων και επισκεπτών κ.α.. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι τέθηκε σε εφαρμογή ένα καινούριο εργαλείο, με όνομα «κουπόνια βελτίωσης»

(OFIs). Παρόλο που ήταν παρόμοιο με τις προτάσεις των εργαζομένων, το εν λόγω εργαλείο προσανατολιζόταν περισσότερο στο τι θα μπορούσε να βελτιωθεί παρά στο τι δεν λειτουργεί σωστά.

Περίπου το 20% των εργαζομένων του κάθε τμήματος του ξενοδοχείου αντιπροσωπευόταν στις συγκεκριμένες ομάδες. Κατά τη διάρκεια 2 ετών, από το 1990 έως το 1992 πραγματοποιήθηκαν περίπου 80 έργα, ενώ κατά τα έτη 1991 και 1992, ο ομαδικός τρόπος λειτουργίας εφαρμόστηκε και στις υπόλοιπες ξενοδοχειακές μονάδες της επιχείρησης. [Breiter D. et al, 1995]

2.3.2.2 Εντοπισμός νέων προβλημάτων

Κατά τη διάρκεια εφαρμογής του σχεδίου με την λειτουργία των ομάδων που αναφέρθηκε παραπάνω, παρ' όλες τις βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν, άρχισαν να εμφανίζονται νέα προβλήματα, τα οποία δεν είχαν υπολογίσει οι υπεύθυνοι του συνολικού έργου διοίκησης ολικής ποιότητας.

Καταρχήν, επειδή ο αριθμός των εργαζομένων που συμμετείχε στις ομάδες ήταν σχετικά μικρός, δεν υπήρχε ουσιαστική αντιπροσώπευση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα ο στόχος για συνολική αφοσίωση στην ποιότητα δεν μπορούσε να γίνει εφικτός. Επιπλέον, δημιουργήθηκαν πολλά εμπόδια μεταξύ των ομάδων και των υπολοίπων εργαζομένων που δεν συμμετείχαν, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί, χωρίς να το επιθυμούν οι υπεύθυνοι, μια ελίτ όπου όλα τα μέλη των ομάδων ήταν εντός και όλοι οι υπόλοιποι εκτός.

Ένα ακόμη πρόβλημα που προέκυψε ήταν ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούσαν ότι η διεύθυνση τους έδινε την απαραίτητη καθοδήγηση, με αποτέλεσμα, πολλές φορές, να μην γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν. Το OFIs δεν λειτουργούσε αποδοτικά, καθώς δεν υπήρχε ανατροφοδότηση πληροφοριών στις ομάδες όταν οι ιδέες τους απορρίπτονταν. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι δεν ενημερώνονταν καθόλου και αποτέλεσμα όλου αυτού ήταν στο σύνολό τους οι υπάλληλοι να αποθαρρύνονται, καθώς δεν θεωρούσαν ότι συνεισέφεραν σε κάτι.

Έτσι, το 1992 τα ανώτερα στελέχη συνειδητοποίησαν ότι δεν μπορεί να υπάρξει συνολική αφοσίωση στην ποιότητα εάν δεν εξασφάλιζαν τη συμμετοχή όλων των

εργαζομένων. Για να το πετύχουν επανασχέδιασαν το σύστημα, τοποθετώντας ευθύνες για ποιότητα στην εργασία του κάθε υπαλλήλου.

2.3.2.3 Βελτίωση της διαδικασίας ομάδων

Το καλοκαίρι του 1992, όλοι οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων εκπαιδεύτηκαν πάνω στις έννοιες της ποιότητας και των εργαλείων με τα οποία μπορούσαν να την εφαρμόσουν. Οι εργαζόμενοι της πρώτης γραμμής, ουσιαστικά εκπαίδευσαν τις ομάδες στις οποίες ανήκαν σε θέματα πελατειακών σχέσεων, τις διαδικασίες βελτίωσης, τις ομάδες και τα προσωπικά σχέδια δράσης. Κάθε τμήμα συμμετείχε και είχε την ευθύνη σύνταξης του οράματος και της αποστολής του, ενώ κάθε εργαζόμενος έγινε μέλος σε τουλάχιστον μία ομάδα και κάθε τμήμα, ανεξαρτήτου του μεγέθους του, δημιούργησε από μία.

Στις διατμηματικές συναντήσεις των ομάδων, που πλέον πραγματοποιούνταν τουλάχιστον μία φορά το μήνα, γινόταν λόγος για θέματα που αφορούσαν πλέον όλους τους υπαλλήλους., όπως εκδηλώσεις, θέματα του τμήματος, OFIs, έρευνες πελατών και 16 εταιρικά πρότυπα υπηρεσιών. Πολλές φορές προέκυπταν από τις συναντήσεις αυτές, ομάδες δράσης οι οποίες παρουσίαζαν λύσεις ή βελτιώσεις σε διάφορα προβλήματα που αφορούσαν ολόκληρο το τμήμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτέλεσαν οι ομάδες του τμήματος φροντίδας και καθαριότητας, οι οποίες είχαν καταστεί πλήρως αυτοδιοικούμενες, με αποτέλεσμα να λαμβάνουν αποφάσεις, τόσο σε σχέση με προσλήψεις νέων ατόμων, όσο και αποφάσεις περί διαδικασιών.

Μέχρι το 1993 η λειτουργία των ομάδων γινόταν με ομαλό τρόπο και χωρίς δυσκολίες. Ωστόσο η διεύθυνση των ξενοδοχείων Bergstrom γνωρίζοντας ότι έπρεπε να συνεχίσει την προσπάθειά της, αντικατέστησε την ιδέα της αφοσίωσης με την ιδέα της συνεχούς βελτίωσης ολόκληρου του συστήματος.

2.3.2.4 Λήψη αποφάσεων βασισμένη σε δεδομένα

Μέσα στις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν εντός της επιχείρησης για την υιοθέτηση της ποιότητας σε όλα τα στάδια λειτουργίας της συμπεριλαμβάνονται και αποφάσεις που λαμβάνονταν βάσει ηλεκτρονικών πηγών πληροφοριών. Συγκεκριμένα, κάθε ένα

μήνα χρησιμοποιούνταν από 4.000 έως 5000 σχόλια πελατών που προέκυπταν κατόπιν έρευνας και σαρώνονταν με ηλεκτρονικά μέσα. Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνταν για να τίθενται νέοι στόχοι οι οποίοι θα εξυπηρετούσαν τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης.

Επιπλέον, κάθε έξι μήνες πραγματοποιούνταν έρευνα για την ικανοποίηση των υπαλλήλων, η οποία έδινε σημαντικές πληροφορίες για το πώς αισθάνονταν και τι γνώμη είχαν για την διαδικασία συνεχούς βελτίωσης και το ίδιο το ξενοδοχείο. Το ένα μέρος της έρευνας αφορούσε στην γνώμη των υπαλλήλων για τις ομάδες και τον τρόπο λειτουργίας τους, καθώς και την επικοινωνία που είχαν τα διάφορα τμήματα μεταξύ τους. Η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (OFIs) επανασχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε όταν κάποιος πρότεινε μία ιδέα να υπάρχει πλήρη ανατροφοδότηση για το τι ακριβώς συνέβη. Τα εν λόγω κουπόνια περιελάμβαναν πληροφορίες, όπως σε ποιον και από ποιον κατατίθεται η ιδέα, την ημερομηνία, το περιεχόμενο της ιδέας και η κατάσταση του, δηλαδή εάν έγινε αποδεκτή, βρίσκεται σε κατάσταση επεξεργασίας ή απορρίφθηκε. Έπειτα από τη συμπλήρωσή τους προωθούνταν στο τμήμα προσωπικού και εντός 72 ωρών ο υπάλληλος λάμβανε ένα ευχαριστήριο μήνυμα για τη συμμετοχή του, ενώ στην επόμενη συνεδρίαση των ομάδων του τμήματός του λάμβανε και την απάντηση καθώς και τα επιχειρήματα που την στήριζαν για την έκβαση της πρότασής του.

Η ομάδα OFI ήταν υπεύθυνη για την ενημέρωση των υπαλλήλων, τροφοδοτώντας την ηλεκτρονική βάση, η οποία περιελάμβανε όλα τα κουπόνια που κατατίθενταν, ανά 2 εβδομάδες περίπου σε σχέση με το πόσα λαμβάνονταν, πόσα ήταν σε φάση υλοποίησης και πόσα είχαν ολοκληρωθεί. Πρόσβαση στη συγκεκριμένη βάση είχαν όλοι οι υπάλληλοι και εκτός του τμήματος προσωπικού. Σαν αποτέλεσμα, τους δύο πρώτους μήνες του 1993 έγιναν 350 προτάσεις εν αντιθέσει με τις 12 που είχαν πραγματοποιηθεί την προηγούμενη χρονιά μέσω του «κουτιού προτάσεων»

2.3.3 Συστήματα Υποστήριξης Ανθρωπίνων Πόρων

2.3.3.1 Επικοινωνία

Οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίες είναι απαραίτητες για την επιτυχία στη διαχείριση της ποιότητας, καθώς βοηθούν στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εσωτερικών πελατών. Από τη στιγμή που η διοίκηση των ξενοδοχείων Bergstrom αποφάσισε να εντάξει την ποιότητα σε όλους τους τομείς λειτουργίας της, θεώρησε ότι θα έπρεπε να βελτιώσει παράλληλα και την επικοινωνία με τους εργαζομένους της, οι οποίοι έπρεπε να είναι ενημερωμένοι για την απόδοση του ξενοδοχείου και για την πορεία της λειτουργίας των ομάδων που είχαν δημιουργηθεί. Για το λόγο αυτό, αποφάσισε να εκδώσει ένα ενημερωτικό φυλλάδιο το οποίο αφορούσε στην αφοσίωση στην ποιότητα και στη συνέχεια, ένα δεύτερο φυλλάδιο με τίτλο «Quality Matters». Όταν προέκυψαν τα προβλήματα που είχαν εμφανιστεί στην αρχή μεταξύ των ομάδων και των υπολοίπων εργαζομένων που δεν συμμετείχαν σε αυτές θεώρησε σκόπιμο να μετονομάσει το πρώτο φυλλάδιο σε «Vision» και να προσθέσει το περιεχόμενο του δεύτερου μέσα στο καινούριο, ώστε να αποφευχθεί αυτή η αντιπαράθεση.

2.3.3.2 Αξιολόγηση Απόδοσης

Παλαιότερα, η αξιολόγηση των εργαζομένων γινόταν ετησίως. Πλέον, η αξιολόγηση απόδοσής τους γίνεται με τελείως διαφορετικό τρόπο. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δημιουργούν τα προσωπικά σχέδια ανάπτυξής τους. Τα σχέδια αυτά αναθεωρούνται ετησίως, ωστόσο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ανατροφοδότηση για την αξιολόγησή τους από όλους όσους ήρθαν επαφή εντός του εταιρικού κύκλου, προϊσταμένους και υφισταμένους.

Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν και στην ανάπτυξη των συστημάτων των τμημάτων. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις 4 παρακάτω γραμμές όταν δημιουργούν τα τμηματικά πρότυπα:

- Ένα ζεστό καλωσόρισμα, χρησιμοποιώντας οπτική επαφή και το όνομα του πελάτη ένα και εφόσον είναι εφικτό.
- Προσμονή, λήψη πρωτοβουλιών και άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών
- Εξυπηρέτηση με αφοσίωση στα πρότυπα των ξενοδοχείων Bergstrom
- Θερμό αποχαιρετισμό κατά την αποχώρηση των πελατών, ευχαριστώ και επιθυμία να επιστρέψουν

2.3.3.3 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι μια φυσική απόφυση του έργου προτύπων. Κάθε θέση εργασίας στο ξενοδοχείο διαθέτει μια διαδικασία πιστοποίησης της. Οι διακομιστές των τροφίμων, για παράδειγμα, διαθέτουν εγχειρίδιο 90 σελίδων για τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να λειτουργούν, ενώ στη συνέχεια ακολουθείται μια διαδικασία αρκετά αυτόνομη. Μετά από 90 ημέρες, ο νέος εργαζόμενος λαμβάνει πληροφορίες με βάση τα πρότυπα.

Τα ξενοδοχεία Bergstrom ανέπτυξαν, επίσης, μία μη τεχνική εκπαίδευση τόσο για τους ωρομίσθιους εργαζόμενους, όσο και για τα στελέχη με όνομα «The Winning Edge 93». Η εν λόγω διαδικασία προσφέρει στον κάθε εργαζόμενο χωριστά την δυνατότητα ανάπτυξης των δεξιοτήτων του.

Το «εργαστήριο» των ομάδων επικεντρώνεται στην αναγνώριση των ατομικών δυνάμεων, τις αρχές της δημιουργίας μιας επιτυχημένης ομάδας, τεχνικές που αναπτύσσονται μέρα με την ημέρα, και τον τρόπο που μπορούν να τεθούν αυτές οι τεχνικές σε εφαρμογή.

Οι συνεδρίες για επίλυση προβλημάτων διδάσκουν στους συμμετέχοντες πώς να επιλύουν προβλήματα, είτε προσωπικά είτε επαγγελματικά, με αποτελεσματικό τρόπο χρησιμοποιώντας μια μέθοδο πέντε βημάτων, η οποία ξεκινάει με την ανάλυση και καταλήγει με την εφαρμογή, παρέχοντας έτσι το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί το «εργαστήριο». Ακόμη, οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν σε όλες αυτές τις συνεδρίες, κερδίζοντας έτσι το πιστοποιητικό «The Winning Edge», ή επιλέγοντας μόνο τις συνεδρίες που τους ενδιαφέρουν. Τα εργαστήρια συνεχίστηκαν μέχρι το 1994 και αποτελούσαν τη δέσμευση για την ανάπτυξη και εξέλιξη του κάθε μέλους της επιχείρησης.

Η επιχείρηση χρησιμοποιούσε και μια ακόμη εκπαιδευτική διαδικασία προσανατολισμένη, όμως, περισσότερο προς την λειτουργική επιτυχία. Περίπου 40 "βινιέτες" συγκεντρώθηκαν και παρουσιάστηκαν στους εργαζόμενους. Οι βινιέτες αφορούσαν σε θέματα όπως προτεινόμενη πώληση και ενσωματώθηκαν σε διάφορα στάδια της διαδικασίας εκπαίδευσης. Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής ενεργούσαν ως εκπαιδευτές τόσο μέσα σε τάξη όσο και κατά τη διάρκεια της εργασίας.

2.3.3.4 Αναγνώριση

Η αναγνώριση της συνεισφοράς των εργαζομένων αποτελεί βασικό στοιχείο της διαχείρισης της ποιότητας. Τα ξενοδοχεία Bergstrom πιστεύουν, τόσο στην αναγνώριση όσο και στην επιβράβευση της αφοσίωσης των εργαζομένων στην ποιότητα με απώτερο στόχο την αυτοεκτίμηση, την ανάπτυξη των σχέσεων και την προώθηση των επιτευγμάτων.

Αυτό το πετυχαίνουν με διάφορους τρόπους. Καταρχήν σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα γίνεται κλήρωση κάθε μήνα μεταξύ των OFIs που υποβλήθηκαν και οι νικητές ανταμείβονται. Επιπλέον, υπάρχει αναγνώριση των ομάδων και της συνεισφοράς τους στην προσπάθεια που γίνεται για την ποιότητα. Οι ανταμοιβές που παρέχονται μπορεί να μην είναι συνυφασμένες με μεγάλα οικονομικά ποσά, για παράδειγμα δείπνο σε εστιατόριο, μπλουζάκια κλπ., είναι όμως εξίσου αποδεκτές και περιζήτητες.

Δεν υπάρχει διαδικασία ανάδειξης υπαλλήλου του μήνα, καθώς η διοίκηση θεωρεί ότι καλλιεργεί μια ατμόσφαιρα νικητή ηττημένου. Για τον ίδιο λόγο, και για να μην υπάρχει απομόνωση των ατόμων όταν βραβεύονται ξεχωριστά, η διοίκηση προτιμάει να επιβραβεύει τις ομάδες στο σύνολό τους. [Breiter D. et al, 1995]

2.4 Η Περίπτωση των The Aldemar Hotels & Spa Group

(Barnes D., 2008)

2.4.1 Η Εταιρεία

Ο όμιλος ξενοδοχείων Aldemar αποτελεί μία από τις κορυφαίες αλυσίδες ξενοδοχείων στην Ελλάδα με συνολική δυναμικότητα 5.500 δωματίων και 1.800 εργαζομένων έχοντας μια δυναμική παρουσία στο χώρο της φιλοξενίας. Ο όμιλος διαθέτει 8 de luxe μονάδες σε τρεις στατηγικούς ελληνικούς προορισμούς: στην Κρήτη, στη Ρόδο και στη Δυτική Πελοπόννησο διαθέτοντας 4, 2 και 2 ξενοδοχεία αντίστοιχα. Πέρα από τις βασικές υψηλές υπηρεσίες που προσφέρει ο όμιλος, διαθέτει επίσης 4 state-of-the-art συνεδριακά κέντρα σε όλα τα μέρη που δραστηριοποιείται καθώς και 2 εξελιγμένα Thalasso Spa κέντρα μόνο στην Κρήτη

και στην δυτική Πελοπόννησο. Η ΔΟΠ είναι εφάμιλλη με το όνομα και τη φήμη του ομίλου και αντικατοπτρίζεται από τις παρακάτω ενότητες.

Η εταιρεία φαίνεται να είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη σε θέματα ποιότητας καθώς και σε περιβαλλοντικά ζητήματα μέσα στα πλαίσια των ποιοτικών υπηρεσιών που προσφέρει. Συγκεκριμένα στην εταιρεία λειτουργεί Τμήμα Ποιότητας (Τ.Π.) το οποίο διαμορφώνει και υλοποιεί μια ολοκληρωμένη και σαφή πολιτική διοίκησης ολικής ποιότητας διενεργώντας συνεχείς και συστηματικούς ελέγχους ποιότητας υπηρεσιών με ερωτηματολόγια και ad hoc mini-surveys, συστηματικούς ελέγχους των ποιοτικών προδιαγραφών των παρεχόμενων υπηρεσιών και της άσκησης εργασίας π.χ. Mystery Guest Programmes, Shopping Calls, Check list Audit. Επιπλέον το Τμήμα Ποιότητας

είναι υπεύθυνο για την μελέτη και ανάλυση των στατιστικών στοιχείων που προκύπτουν από τις έρευνες οικονομικών δεικτών και για την ενημέρωση όλων των τμημάτων που εμπλέκονται στην παροχή υπηρεσιών, τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι η εταιρεία εφαρμόζει και σύστημα ασφάλειας τροφίμων Haccp.

Παρόλο που η εταιρεία έχει να επιδείξει πολλά σε σχέση με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην παρούσα εργασία θα αναφερθούμε στο Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων καθώς και στο πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης “Mare Verde” ως μέρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ξενοδοχείου.

2.4.2 Σύστημα Διαχείρισης Παραπόνων

Το πρώτο σημείο που έχει ενδιαφέρον για κάποιον που θέλει να ασχοληθεί με την διαχείριση των παραπόνων των πελατών του είναι να εντοπίσει τους λόγους για τους οποίους αυτοί παραπονιούνται. Η Aldemar με έρευνες που έχει διενεργήσει έχει καταλήξει ότι οι τρεις κυριότεροι λόγοι παραπόνων των πελατών της είναι οι εξής: 1) Η κατάσταση στην οποία βρίσκεται η παραλία 2) Τα προβλήματα λόγω της συνύπαρξης επισκεπτών από διαφορετικές χώρες, κάτι που μπορεί να δημιουργήσει πολιτισμικές εντάσεις και 3) Η τιμολογιακή πολιτική F & B, συγκρινόμενη με αντίστοιχα ξενοδοχεία άλλων χωρών π.χ. της Τουρκίας. Επιπλέον οι πελάτες μπορεί να παραπονεθούν για μικροφθορές του δωματίου, για τις συγκοινωνιακές υποδομές της περιοχής καθώς και για την αδυναμία του προσωπικού να ομιλεί την γλώσσα τους

π.χ. Ρώσικα. Όπως γίνεται φανερό από το είδος των παραπόνων, μερικά από αυτά μπορούν να διορθωθούν με ευθύνη και μέριμνα του ξενοδοχείου κάποια άλλα όμως όχι π.χ. οι υποδομές στις μεταφορές.

Τρόποι έκφρασης παραπόνων των πελατών της Aldemar Hotel.

Οι τρόποι που είναι διαθέσιμοι μέσα στους κόλπους των ξενοδοχείων Aldemar προκειμένου κάποιος πελάτης να εκφράσει το παράπονο του είναι κατά κύριο λόγο δύο: 1) Ο διάλογος πρόσωπο με πρόσωπο με τον πελάτη και 2) τα ερωτηματολόγια. Συγκεκριμένα, τα ερωτηματολόγια είναι διαθέσιμα σε κάθε δωμάτιο του ξενοδοχείου και οι πελάτες ενθαρρύνονται να τα χρησιμοποιήσουν. Επιπλέον μπορεί κατά περίπτωση να χρησιμοποιηθούν οι ευχαριστήριες επιστολές μετά την ολοκλήρωση της διαμονής καθώς και κάποιες κάρτες παρατηρήσεων με σκοπό την περαιτέρω βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Είναι χαρακτηριστικό ότι πουθενά μέσα στους χώρους των ξενοδοχείων δεν υπάρχει κυτίο παραπόνων. Πέρα από όλους τους ανωτέρω τρόπους η Aldemar, έχει επενδύσει τόσο πολύ στον τομέα του PR που ο κάθε ένας υπάλληλος είναι άρτια εκπαιδευμένος προκειμένου να ακούσει ανά πάσα στιγμή το παράπονο του πελάτη.

Διαδικασία Διαχείρισης Παραπόνων- πριν εκφραστούν.

Οι μάνατζερς και η διοίκηση των ξενοδοχείων Aldemar έχουν δώσει μεγάλη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο οφείλουν να διαχειριστούν τα παράπονα των πελατών τους. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι πραγματοποιούνται εκτενή εκπαιδευτικά προγράμματα υπό τις αρχές του TQM για το θέμα αυτό. Επίσης έχει αναπτυχθεί ένα ‘‘εγχειρίδιο επαγγελματικής διαχείρισης παραπόνων’’ και έχουν καθοριστεί μάλιστα και οι ικανότητες που απαιτούνται προκειμένου κάποιος να είναι σε θέση να διαχειρίζεται τα παράπονα. Τέλος, και ανάλογα με την περίπτωση μπορεί να ακολουθηθεί και η οδός της αναφοράς του παραπόνου στον προϊστάμενο καθώς και η συμπλήρωση φόρμας παραπόνων.

Διαδικασία Διαχείρισης Παραπόνων- αφού εκφραστούν.

Ο κύριος τρόπος αντιμετώπισης του παραπόνου από την Aldemar είναι η κατά πρόσωπο συζήτηση με τον πελάτη και η επιδιόρθωση του προβλήματος π.χ. βελτίωση της υπηρεσίας που προκάλεσε δυσαρέσκεια. Επίσης μπορεί να γίνει τηλεφωνική επικοινωνία με τον πελάτη και διαχείριση του παραπόνου ανάλογα με το είδος του. Τέλος χρησιμοποιείται και η μέθοδος της χρηματικής αποζημίωσης και του δώρου, οι οποίες μάλιστα θεωρούνται σημαντικές διότι ο πελάτης νιώθει ότι το ξενοδοχείο ενδιαφέρεται για αυτόν. Το σημαντικότερο σε κάθε περίπτωση είναι το “δυσάρεστο συμβάν” να μη λειτουργήσει ανατρεπτικά για μελλοντικές επισκέψεις οπότε είναι πολύ σημαντικό όλα τα παράπονα να λύνονται όταν ακόμη ο πελάτης βρίσκεται στο ξενοδοχείο.

2.4.3 Πρόγραμμα ‘Mare Verde’

Από το 2000 και έπειτα το πρόγραμμα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ‘Mare Verde’ της Aldemar αποτελεί μέρος του προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του ξενοδοχείου. Συγκεκριμένα η Aldemar ανακηρύχθηκε μετά από ψηφοφορία –για πρώτη φορά στην ιστορία του ελληνικού τουρισμού- ως η Καλύτερη Πράσινη Ξενοδοχειακή Αλυσίδα στην Ευρώπη (Europe’s Leading Green Hotel Chain) από τον Διεθνή Τουριστικό Οργανισμό World Travel Awards. Έτσι η πιο πράσινη τουριστική επιχείρηση της Ευρώπης είναι Ελληνική.

Στα πλαίσια λοιπόν, του προγράμματος αυτού έχει επιτύχει τα παρακάτω αποτελέσματα:

- 85% του ζεστού νερού καλύπτεται με τη χρήση ηλιακής ενέργειας
- 7.010 τμ ηλιακά συλλέκτες για εξοικονόμηση ενέργειας – ένα από τα μεγαλύτερα solarfields στην Ευρώπη
- 1.320.000 Ευρώ συνολικά επένδυσης για ηλιακούς συλλέκτες
- συστήματα βιολογικού καθαρισμού ανά ξενοδοχείο
- 35% ετήσια εξοικονόμηση νερού με τη χρήση βιολογικού καθαρισμού
- 40% ετήσια εξοικονόμηση ηλεκτρικής ενέργειας, με χρήση ψυκτών θαλασσινού νερού, για το σύστημα κλιματισμού
- 25 στρέμματα γης ποτίζονται με το νερό που εξοικονομείται από το βιολογικό καθαρισμό
- 25% των καλοκαρπών αναγκάζονται σε λαχανικά και φρούτα καλύπτεται από τη φάρμα βιολογικών προϊόντων της Aldemar

- □ Ανακυκλώνονται σε □ λε □ τε □ μολ □ δε □: 9.000 κί □ χαρ □, 32.000 κί □ γυαλί, 12.000 κί □ μαγειρικό λάδι, 491 κί □ ηλεκτρικά στοιχεία, 4.000 τεμάχια λαμπτήρες και 230 είδη εξοπλισμού Η/Υ.

2.4.4 Ανάπτυξη και Ποιότητα

Η έννοια της ποιότητας προσδιορίζει και καθορίζει τους στόχους της Aldemar Hotels. Ως εκ τούτου, το 1997 ο όμιλος δημιούργησε το – πρωτοποριακό για τα Ελληνικά δεδομένα του κλάδου – Τμήμα Ποιότητας (Τ.Π.), το οποίο διαμορφώνει και υλοποιεί μια ολοκληρωμένη και σαφή πολιτική στους ακόλουθους τομείς:

❖ Υπηρεσίες

Συνεχείς και συστηματικοί έλεγχοι της ποιότητας των υπηρεσιών πραγματοποιούνται με ερωτηματολόγια και ad-hoc mini-surveys που προσφέρονται από τις ξενοδοχειακές μονάδες της Aldemar Hotels.

Επίσης, τα Quality Audits που λαμβάνουν χώρα είναι οι συστηματικοί έλεγχοι των ποιοτικών προδιαγραφών των υπηρεσιών και της άσκησης εργασίας (Mystery Guest Programmes, Shopping Calls, Check list Audit).

Η Μελέτη και ανάλυση των στατιστικών στοιχείων που προκύπτουν από τις έρευνες των οικονομικών δεικτών και η ενημέρωση όλων των τμημάτων που εμπλέκονται στην παροχή υπηρεσιών.

❖ Έλεγχοι Ποιότητας

Η Aldemar Hotels στα πλαίσια των στρατηγικών επενδύσεων στο Ανθρώπινο Δυναμικό και της προσπάθειας επίτευξης υψηλού Επιπέδου Υπηρεσιών, εφαρμόζει με τη βοήθεια και υποστήριξη του Τμήματος Ποιότητας έναν πρωτοποριακό τρόπο καθιέρωσης των Ποιοτικών Standards στα τμήματα Υποδοχής, Κρατήσεων, σίτισης και Οροφοκομίας.

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της προσπάθειας αυτής είναι:

1. Καταγραφή των ποιοτικών standards από τους Προϊσταμένους των Τμημάτων.
2. Παρακολούθηση της διαδικασίας εφαρμογής των ποιοτικών standards.

3. Έλεγχος της αποτελεσματικής εφαρμογή τους.
4. Επίτευξη διορθωτικών κινήσεων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του κάθε τμήματος.

ΣΤΟΧΟΣ

Στόχος της προσπάθειας αυτής είναι:

1. Εντοπισμός των αδυναμιών κάθε υπαλλήλου και των τμημάτων συνολικά.
2. Επισήμανση των αδυναμιών και η βελτίωσή τους.
3. Έγκυρη πληροφόρηση των υπεύθυνων σχετικά με την πορεία των τμημάτων.
4. Ενθάρρυνση των εργαζομένων για συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

Ο όμιλος Aldemar με τη Σύγχρονη Διοίκηση, τις Πολυτελείς Εγκαταστάσεις, το υψηλό Επίπεδο Υπηρεσιών, το σεβασμό στο Περιβάλλον, τον Πολιτισμό και πάνω απ' όλα το Ανθρώπινο Δυναμικό της, ανοίγει νέους δρόμους στον τουριστικό κλάδο της Ελλάδας και θέτει νέα δεδομένα. Ο όμιλος Aldemar είναι μια πρωτοποριακή εταιρία που βασίζεται στους ανθρώπους της και δημιουργεί μαζί τους.

2.4.5 Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)

Η Πολιτική Ασφάλειας Τροφίμων είναι μία απο τις πολιτικές, που χαρακτηρίζει τη φιλοσοφία της αλυσίδα ξενοδοχείων Aldemar Hotels.

Η διοίκηση της Aldemar Hotels & Spa λαμβάνοντας υπόψη τη νομοθεσία και τις συνεχείς αλλαγές της, τις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες των πελατών της, τις επιστημονικές μελέτες σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια των τροφίμων διαθέτει μία πολιτική ασφαλείας των τροφίμων. Στόχος αποτελεί η εξασφάλιση της ασφαλείας και υγιεινής των τροφίμων που παρέχονται στους πελάτες και ακόμη και στο προσωπικό της.

Ανάμεσα στις ‘αρμοδιότητες’ του Τμήματος Ποιότητας του ομίλου Aldemar, είναι και η διασφάλιση της υγιεινής και ασφάλειας των προσφερόμενων τροφίμων & ποτών.

Έτσι, οι παραγωγικές διαδικασίες που ακολουθούνται στις κουζίνες, παρακολουθούνται και ελέγχονται, από το Τμήμα Ποιότητας σε συνεργασία με τους υπεύθυνους chefs, σε κάθε ξενοδοχείο. Ο έλεγχος και η παρακολούθηση γίνονται συστηματικά, υπό την ομπρέλα του συστήματος HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points).

Η Ανάλυση Επικινδυνότητας και η εύρεση των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου, αποτελούν μια τεχνική διασφάλισης της ποιότητας και της ασφάλειας τροφίμων & ποτών. Το σύστημα εφαρμόζεται σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων των ξενοδοχείων που αφορούν τρόφιμα & ποτά και εμπλέκονται τα παρακάτω τμήματα:

- ❖ Το Τμήμα Προμηθειών που φροντίζει για τα προμηθευόμενα τρόφιμα, από την αξιολόγηση των προμηθευτών μέχρι και την παραλαβή των τροφίμων που γίνεται με συγκεκριμένη διαδικασία για την διασφάλιση της ποιότητας και υγιεινής τους.
- ❖ Το τμήμα σίτισης που φροντίζει για την παρασκευή και παράθεση τροφίμων κάτω από συνθήκες που αποκλείουν την υποβάθμιση των προϊόντων και με στόχο την πρόληψη κινδύνων σχετικών με τα τρόφιμα.
- ❖ Το Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών που φροντίζει για τη συντήρηση του εξοπλισμού και τις αναλύσεις του νερού που χρησιμοποιείται στις κουζίνες.

Το σύστημα είναι δυναμικό το οποίο σημαίνει ότι εξελίσσεται, διαμορφώνεται, παρακολουθείται και ελέγχεται:

- ❖ Από το Τμήμα Ποιότητας μέσω εσωτερικών ελέγχων και επεμβάσεων οι οποίες είναι επιστημονικά αποδεκτές με σκοπό την ομαλή λειτουργία της παραγωγής και τη διευκόλυνση του προσωπικού.
- ❖ Από τους συμβούλους μας, μέσω της παροχής τεχνολογικής και επιστημονικής γνώσης σχετικά με τα τρόφιμα.
- ❖ Από τους ίδιους τους εργαζόμενους στην κουζίνα που συμμετέχουν ενεργά, προτείνουν και εφαρμόζουν.

2.4.6 HACCP στην Aldemar Hotels

Το χειμώνα 2002-2003, πραγματοποιήθηκε ο μεγαλύτερος αριθμός των απαιτούμενων, βάσει κανόνων υγιεινής έργων. Κατασκευάστηκαν νέες κουζίνες για τα ξενοδοχεία Aldemar-Olympian Village και Aldemar-Paradise Royal Mare. Οι κουζίνες είναι πλήρως εξοπλισμένες με μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας που πληρούν τις προδιαγραφές συστημάτων υγιεινής και ασφάλειας τροφίμων. Επιπλέον, ανανεώθηκε, στο μεγαλύτερο μέρος του, ο χρησιμοποιούμενος εξοπλισμός για τις ήδη υπάρχουσες κουζίνες.

Εφαρμόζονται οι αρχές του συστήματος HACCP σε όλα τα ξενοδοχεία και παρακολουθούνται από το Τμήμα Ποιότητας σε συνεργασία με τους επιστημονικούς συμβούλους και παραμένει δυναμικό. Το σύστημα εξελίσσεται και διαμορφώνεται ανάλογα με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας και στοχεύει πάντα στην προφύλαξη της υγείας των πελατών αλλά και στην διευκόλυνση του προσωπικού.

2.4.7 Μια τυπική μέρα στις κουζίνες

Πρώτη δουλειά του προσωπικού, είναι να φορέσει τον ‘απαραίτητο εξοπλισμό’: στολή εργασίας, γάντια & σκουφάκια μιας χρήσης. Η αυστηρή τήρηση των κανόνων προσωπικής υγιεινής είναι απαράβατος κανόνας.

Όλοι μαζί λοιπόν και ο καθένας στον τομέα του, ξεκινάνε πυρετωδώς την προετοιμασία του πρωινού – με προϊόντα και υλικά που όλα είναι υψηλής ποιότητας. Υπάρχει ολόκληρη ομάδα ανθρώπων, εκείνη του Τμήματος Προμηθειών που φροντίζουν για αυτό. Επιπρόσθετα, για την επιβεβαίωση της ασφάλειας και υγιεινής τροφίμων γίνονται δειγματοληπτικοί μικροβιολογικοί έλεγχοι τροφίμων και νερού από διαπιστευμένα εργαστήρια.

Οι άνθρωποι του κάθε τμήματος της κουζίνας ελέγχουν διεξοδικά τις θερμοκρασίες των ψυγείων για την επιβεβαίωση της καλής λειτουργίας τους και της σωστής συντήρησης των τροφίμων. Οι θερμοκρασίες καταγράφονται σε ειδικό έντυπο (αυτό γίνεται ανά μικρά διαστήματα, επί 24ώρου βάσεως!)

Στη συνέχεια αρχίζει η προετοιμασία για τους «καθρέφτες» και τα πιάτα, για να βγουν στο buffet. Τα τρόφιμα τοποθετούνται σε αβαθή σκεύη και ανανεώνονται κάθε

μισή ώρα, το αργότερο. Με αυτόν τον τρόπο διατηρείται η ορθή θερμοκρασία των τροφίμων και προφυλάσσεται η ασφάλειά τους. Όταν τελειώνει το service, καταστρέφονται όλα τα περισσεύματα του buffet για λόγους ασφάλειας και τήρησης της υψηλής ποιότητας.

Το διάλειμμα δε γίνεται ποτέ στο χώρο εργασίας, αλλά αποκλειστικά στο εστιατόριο προσωπικού.

Έπειτα αρχίζει η προετοιμασία του μεσημεριανού αλλά και του βραδινού μπουφέ. Η διαδικασία ελέγχων και καταγραφής των δεδομένων διενεργούνται σύμφωνα με τον προαναφερόμενο τρόπο. Με το τέλος της προετοιμασίας γίνεται καθαρισμός και απολύμανση των χώρων της κουζίνας βάσει του καθορισμένου Φακέλου Καθαρισμού (σετ οδηγιών) που υπάρχει σε κάθε ξενοδοχείο. Επίσης, υπάρχει μια ομάδα, με ειδικό εξοπλισμό, που ελέγχει την καθαριότητα των επιφανειών.

Η ώρα του βραδινού service ακολουθεί τις ίδιες διαδικασίες. Τώρα γίνονται οι τελευταίες πινελιές από το chef και την ομάδα του, ενώ ακολουθούνται ευλαβικά οι ίδιες διαδικασίες για την διατήρηση των κατάλληλων θερμοκρασιών τόσο για την ασφάλεια όσο και για την ποιότητα της γεύσης των τροφίμων.

Με την ολοκλήρωση του βραδινού service, ακολουθεί ξανά καθαρισμός και απολύμανση των χώρων με τον ίδιο σχολαστικό τρόπο.

Κατά τη διάρκεια της νύχτας, οι θερμοκρασίες των ψυγείων ελέγχονται και καταγράφονται ανά τακτά διαστήματα από το τμήμα τεχνικών υπηρεσιών, για να είναι οι υπεύθυνοι του ξενοδοχείου απολύτως βέβαιοι ότι το επόμενο πρωί θα υποδεχτούν τους πελάτες τους ξανά με τις υψηλότερες προδιαγραφές ποιότητας και υγιεινής.

Επιπλέον κάθε εβδομάδα, γίνεται συνάντηση όλης της κουζίνας και του Τμήματος Ανάπτυξης και Ποιότητας και ξανασυζητούν από την αρχή βήμα-προς βήμα, όλες τις διαδικασίες, τα προβλήματα μας και βρίσκουν λύσεις και τρόπους να βελτιώνουν συνεχώς τις προδιαγραφές των προσφερόμενων υπηρεσιών τους.

2.4.8 Τιμητική Διάκριση Ποιότητας ECO-Q για την Aldemar Hotels

Στις 8 Ιουνίου 2005, στους χώρους του ΕΚΕΦΕ ΔΗΜΟΚΡΙΤΟΣ η Οργανωτική Επιτροπή και οι συνεργάτες του Περιοδικού της ποιότητας Eco-Q απένειμαν τις

καθιερωμένες ετήσιες τιμητικές διακρίσεις, σε εταιρείες και πρόσωπα που ξεχώρισαν για τη δράση τους στην ποιότητα. Στην τελετή απονομής, παρουσία της Προέδρου της Βουλής των Ελλήνων κ. Άννα Ψαρούδα-Μπενάκη και εκπροσώπων της πολιτικής ηγεσίας της χώρας, η Aldemar βραβεύτηκε για την καθιέρωση υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών σε όλους τους τομείς της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

Τα κριτήρια αξιολόγησης για την διάκριση Eco-Q, αφορούν στην ποιότητα σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και ανάπτυξης της εταιρίας. Ενδεικτικά:

1. δημιουργία και τήρηση διαδικασιών ποιοτικών προδιαγραφών, σε όλες τους τομείς δραστηριότητας,
2. δημιουργία συστήματος ανάπτυξης, αξιολόγησης και επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού
3. χρήση ειδικών τεχνικών ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας, των διεργασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών
4. ανάπτυξη και βελτίωση σχέσεων με συνεργάτες και επισκέπτες.

Σημαντική συμβολή στη εν λόγω διάκριση έπαιξε το Τμήμα Ανάπτυξης και Ποιότητας του Ομίλου. Η έννοια της ποιότητας δεν αφορά μόνο στις παροχές προς τρίτους. Αφορά κυρίως στον τρόπο ο όμιλος αντιλαμβάνεται τη θέση και το ρόλο του σε σχέση με το γενικότερο περιβάλλον, με τη φυσική, πολιτισμική και κοινωνική του έννοια. Η ποιότητα θεωρείται ότι αφορά όλους τους εργαζόμενους του ομίλου τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

2.5 Συμπεράσματα από τα Case Studies

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα από τα αποτελεσματικότερα εργαλεία στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως του ανθρώπινου δυναμικού της (Τσιότρας, 2002).

Η εφαρμογή των πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, συμβάλλει στην επιχειρηματική αριστεία, στη διαφοροποίηση των αγαθών και των υπηρεσιών και στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Μια άριστη μελέτη περίπτωσης, σχετικά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, αποτελεί η αλυσίδα ξενοδοχείων Ritz – Carlton, καθώς έχει

βραβευθεί δύο φορές με το βραβείο Malcolm Baldrige. Το Ritz – Carlton έχει ορίσει το credo λειτουργίας τους, το όραμα του, τα τρία βήματα παροχής υπηρεσιών, αλλά και τα είκοσι βασικά σημεία τα οποία εφαρμόζει. Το Ritz – Carlton ακολουθεί μια στοχευμένη διαδικασία επιλογής προσωπικού, και φροντίζει ώστε οι εργαζόμενοι να ενημερώνονται σχετικά με την κουλτούρα του ξενοδοχείου. Μάλιστα, αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, το Ritz – Carlton στηρίζει την ομαδική εργασία. Όλοι οι εργαζόμενοι, από τους μάνατζερ μέχρι και τους υπαλλήλους, είναι υποχρεωμένοι να θέτουν στόχους και να οργανώνουν σχέδια δράσης, ενώ, ταυτόχρονα, είναι υπεύθυνοι για τη συλλογή δεδομένων, αναφορικά με θέματα τα οποία αποτελούν ένα μέσο πρόληψης προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν. Μάλιστα, το Ritz – Carlton διαθέτει προηγμένο σύστημα ασφάλειας των κρατήσεων. Επιπλέον, επιθυμεί τη διασφάλιση ποιότητας από τους προμηθευτές με τους οποίους συνεργάζεται, ενώ πραγματοποιεί και αξιολόγηση των προμηθευτών. Τέλος, βασικός λόγος επιτυχίας και διασφάλισης της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας για το Ritz – Carlton αποτελεί η ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Η επιτυχία των Delta Hotels αναφορικά με τους ανθρώπους και την ποιότητα θα μπορούσε να αποδοθεί στις πολλαπλές διαστάσεις μιας ενσωματωμένης διαδικασίας και της συνεχούς ανασκόπησης των συστημάτων της. Η εταιρική πολιτική που αναπτύχθηκε και η πολιτική benchmarking συνεισέφεραν στη δημιουργία μια κατάστασης όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι κερδίζουν. Η εκπαίδευση εσωτερικών αξιολογητών και η περιστασιακή αξιολόγηση από εξωτερικούς αξιολογητές, ώστε να διασφαλίσουν την εγκυρότητα της διαδικασίας ποιότητας αποδείχθηκε πολύ χρήσιμη στην μέτρηση της ικανοποίησης των επισκεπτών.

Οι εμπειρίες που απέκτησαν τα ξενοδοχεία Bergstrom είναι ιδιαίτερα σημαντικές, καθώς αποδεικνύουν ότι η ποιότητα μπορεί να επιτευχθεί με συγκεκριμένα επίπεδα επάνδρωσης του ανθρωπίνου δυναμικού και λογικές επενδύσεις. Όπως αποδείχθηκε είναι εφικτό και όχι ιδιαίτερα κοστοβόρο. Έγινε αντιληπτό, από όσα ειπώθηκαν παραπάνω, ότι δεν υπάρχει υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας σε κάθε επίπεδο, καθώς η ποιότητα επιτυγχάνεται από κάθε έναν από τους εργαζομένους. Αυτό το πέτυχε η διοίκηση κάνοντας την ποιότητα υπόθεση καθενός από τους εργαζομένους, από τον πρόεδρο της επιχείρησης μέχρι τον πιο χαμηλά ιεραρχικά εργαζόμενο, με αποτέλεσμα η ποιότητα να αποτελεί την βασική αρχή που καθοδηγεί τους εργαζόμενους μέσα στα ξενοδοχεία.

Η επιχείρηση σχεδίασε μία ολόκληρη κουλτούρα προσανατολισμένη στην ποιότητα και το πέτυχε με τη βοήθεια της επικοινωνίας, των σχέσεων, της μέτρησης και της εκπαίδευσης. Η ικανοποίηση των πελατών μετράται και λαμβάνεται υπόψη μέσω των ερευνών και των συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται, ενώ η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης είναι το καθημερινό στοίχημα που επιθυμεί και κερδίζει η επιχείρηση.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η επιτυχία της εφαρμογής ΔΟΠ κρίνεται από πολλούς παράγοντες. Πρώτον, είναι απαραίτητη η καθολική δέσμευση και η ενεργή συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης των επιχειρήσεων στην ποιότητα. Επιπλέον, κρίνεται αναγκαία η δημιουργία ενός οργανωσιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση και στο οποίο ο καθένας μπορεί να συμμετέχει και να συνεργάζεται με τους άλλους. Η διασφάλιση ποιότητας χρειάζεται να ενσωματωθεί σε όλες τις διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί την αλλαγή συμπεριφοράς, στάσεων και πρακτικών εργασίας των ατόμων.

Ακόμη περισσότερο στον τομέα των υπηρεσιών και συνεπώς, της φιλοξενίας όπου η άμεση επαφή με τον πελάτη καθιστά τους ανθρώπινους πόρους ζωτικό κομμάτι της όλης διαδικασίας της ΔΟΠ.

Κατόπιν ανάλυσης των καλύτερων πρακτικών στον τομέα των ξενοδοχείων, ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας βρέθηκε να είναι η επικοινωνία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης η οποία παίρνει και τη μορφή της συμμετοχής.

Τέλος, μεγάλη βαρύτητα πρέπει να δίνεται στις πολιτικές εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων οι οποίες θα είναι προσαρμοσμένες στην επίτευξη ποιότητας.

Από τις παραπάνω μελέτες περίπτωσης απορρέουν κάποιες βέλτιστες πρακτικές ολικής ποιότητας διοίκησης οι οποίες είναι οι εξής:

- Εστίαση στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα δίνοντας έμφαση στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να αντιλαμβάνονται ποιες υπηρεσίες δεν ικανοποιούν του επισκέπτες.
- Δημιουργία βάσης δεδομένων για τους συχνούς επισκέπτες και τις ανάγκες-επιθυμίες τους.

- Μείωση του χρόνου που μεσολαβεί από τη στιγμή που ο υπάλληλος θα αντιληφθεί την ανάγκη του επισκέπτη έως τη στιγμή της ικανοποίησης της.
- Δημιουργία πλάνου επικοινωνίας ανάμεσα σε όλα τα τμήματα για καλύτερη ροή της πληροφορίας.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει τα διεθνή ξενοδοχειακά πρότυπα.
- Χρήση των πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των επισκεπτών και να μειώνονται οι σπατάλες.
- Συνεχείς έλεγχοι των υπηρεσιών καθώς και των προδιαγραφών των υπηρεσιών.
- Τεχνική διασφάλιση της ποιότητας και της ασφάλειας τροφίμων και ποτών (HACCP) για τα ξενοδοχεία-εστιατόρια.
- Ύπαρξη υπηρεσιών διαχείρισης παραπόνων και προβλημάτων των επισκεπτών.
- Άμεση ανταπόκριση και επίλυση των προβλημάτων.
- Ύπαρξη συστημάτων ανταμοιβής των επισκεπτών σε περίπτωση εμφάνισης κάποιου προβλήματος εις βάρος του επισκέπτη.
- Εφαρμογή συστημάτων ελέγχου ποιότητας όλων των τμημάτων με την βοήθεια εξωτερικών συμβούλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διπλωματική εργασία βασίζεται στη βιβλιογραφική έρευνα και τα άρθρα διεθνών και εγχώριων πηγών, παρουσιάζοντας τις βασικές θεωρίες που πλαισιώνουν το θέμα και κατ' επέκταση τις ειδικές περιπτώσεις «καλών πρακτικών» από ξενοδοχεία της παγκόσμιας αγοράς. Με την μεταφορά καλών πρακτικών επιτυγχάνεται καλύτερη ανάλυση και εξαγωγή συμπερασμάτων, για άμεσο benchmarking, μελέτη κουλτούρας, εύκολη κατανόηση των θεωρητικών υποδειγμάτων και καλύτερη εικόνα του ξενοδοχειακού κλάδου διεθνώς. Γι αυτόν τον λόγο, αν και υπάρχουν πολλές «καλές πρακτικές», επιλέξαμε και παρουσιάσαμε στο Κεφάλαιο 2 της παρούσας εργασίας τέσσερα ξενοδοχεία, τα οποία όχι μόνο έχουν βραβευθεί από διεθνείς οργανισμούς (Malcolm Baldrige National Quality Award, European Quality Award) για την ποιότητα των υπηρεσιών τους, αλλά και οι πρακτικές τους αποτελούν υποδείγματα-πρότυπα (role models) στην διεθνή ξενοδοχειακή αγορά. Στην βιβλιογραφία παραθέτουμε μια πληθώρα δημοσιευμένων καλών πρακτικών από άλλα ξενοδοχεία (Anthony L., et al., 2004; Arasli H., 2002; Arasli H., 2004; Arendt, S., et al., Burckhardt S., 2011; Camison C., et al., 1996; Chartrungruang B., et al., 2005; Ekinci Y., 2008; Gaspari A., et al., 2011; Haynes P., et al., 2000; Jeong M., et al., 1998; Johns N., 1995; Kimes S., 2001; Kirk et al., 1994; Miyoung J., et al., 1998; Mohamed A., 2009; Oke S., et al., 2008; Paryani K., et al., 2010; Qu H., et al., 2000; Shahbazipour M., 2008; Sit W., et al., 2008; Tsaour S., et al., 2004).

Το ερευνητικό κομμάτι της διπλωματικής εργασίας βασίζεται σε εμπειρική μελέτη. Ο σκοπός της έρευνας είναι η αξιολόγηση των παραμέτρων επιχειρηματικής αριστείας των ξενοδοχείων πέντε αστέρων στην Ελλάδα, με στόχο τις προτάσεις στρατηγικών μάρκετινγκ και βελτίωσης ποιότητας. Η αξία μιας τέτοιας έρευνας αφορά την εξαγωγή συμπερασμάτων που σχετίζονται με τις καλές πρακτικές ξενοδοχείων, μέσω της διερεύνησης των αδύναμων και δυνατών σημείων τους. Η εμπειρική έρευνα αφορά τα παρακάτω κριτήρια (Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, www.efqm.org):

Ηγεσία, Πολιτική και Στρατηγική, Ανθρώπινο Δυναμικό, Πόροι και Συνεργασίες, Διαδικασίες, Ικανοποίηση Πελατών, Ικανοποίηση Εργαζομένων, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Δείκτες Απόδοσης των Ξενοδοχείων.

Οι βασικοί άξονες της συγκεκριμένης διαδικασίας της έρευνας ήταν:

α) **Η επιλογή του πληθυσμού** των κατάλληλων προς μελέτη υποκειμένων και το δειγματοληπτικό πλαίσιο. Ο πληθυσμός ήταν τα ξενοδοχεία πέντε αστέρων της Ελλάδας (222 σε σύνολο 4000) (www.trivago.gr).

β) **Το μέγεθος του δείγματος** (Χαλικιάς, 2001). Η ανάγκη για επιλογή ενός συγκεκριμένου δείγματος βρίσκεται σε κάθε ερευνητική προσπάθεια. Ειδικότερα σε μία έρευνα είναι δύσκολο να μπορέσει κανείς να βρει όλον τον πληθυσμό που σχετίζεται με το πρόβλημα καθώς υπάρχει περιορισμός χρήματος και χρόνου. Ακόμα, η συγκέντρωση και η μετέπειτα ανάλυση όλων αυτών των στοιχείων θα ήταν μία πολύ δύσκολη και χρονοβόρα διαδικασία. Ωστόσο, ο ερευνητής χρειάζεται πάντα ένα αρκετά μεγάλο δείγμα, έτσι ώστε να ισχύσουν γενικεύσεις για το πληθυσμό. Από το σύνολο των 22.000 ξενοδοχείων στην Ελληνική επικράτεια τα 222 είναι πέντε αστέρων (www.trivago.gr). Επιλέχθηκε δείγμα 70 ξενοδοχείων (σχεδόν 30% επί του συνόλου) με βάση τις αρχές της τυχαιότητας δίχως κάποια μεροληπτική συμπεριφορά εκ μέρους του ερευνητή. Ο βαθμός απόκρισης ανήλθε σχεδόν σε 50% αφού συμπληρώθηκαν και επιστράφηκαν 34 ερωτηματολόγια. Οι απαντήσεις δόθηκαν από υψηλά διοικητικά στελέχη (γενικούς διευθυντές, διευθυντές μάρκετινγκ, ποιότητας και πωλήσεων). Καθώς το δείγμα είναι μεγαλύτερο του 30, στατιστικά μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι κατανομές και να εφαρμοστεί η συμπερασματική στατιστική (Jargowsky και Yang, 2005) με παραμετρικούς στατιστικούς ελέγχους όπως ο έλεγχος t ο οποίος υιοθετήθηκε στην παρούσα έρευνα. Ωστόσο, ακόμα και αν καταλήγαμε σε ασφαλή στατιστικά συμπεράσματα το μέγεθος του δείγματος ίσως να μην επιτρέπει την γενίκευση (generalization) στο πληθυσμό. Παρόλα αυτά, κάποια πορίσματα σε πιλοτική μορφή θα μπορούσαν να συναχθούν.

γ) **Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και η διεύρυνση της αποτελεσματικότερης μεθόδου** (Πετράκης, 1992) που θα επιφέρει το υψηλότερο ποσοστό ανταπόκρισης (Parasuraman et. al., 1988).

Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ως βάση το Ερωτηματολόγιο της EFQM (Παράρτημα I) το οποίο αποτελείται από 55 ερωτήσεις (μεταβλητές) και έχει σχεδιασθεί σύμφωνα με τα κριτήρια του EFQM Excellence Model (www.efqm.org). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο περιέχει δομημένες ερωτήσεις κλειστού τύπου, και αποτελεί ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης του επιπέδου επιχειρηματικής αριστείας, που έχει χρησιμοποιηθεί από χιλιάδες επιχειρήσεις και οργανισμούς παγκοσμίως (www.eede.gr).

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM είναι ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο εφαρμόζεται σε περισσότερους από 30.000 κορυφαίους οργανισμούς (ιδιωτικούς & δημόσιους) σε ολόκληρη την Ευρώπη. Το Μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις με διάφορους τρόπους με στόχο πάντα την επιτυχία των σκοπών τους. Η διαδικασία για πιστοποίηση δίνει την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να ανακαλύψουν πως το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM μπορεί να λειτουργήσει σαν ένα πρακτικό εργαλείο αυτό-αξιολόγησης για επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως τομέα ή μεγέθους βελτιώνοντας σημαντικά τα αποτελέσματα και την απόδοσή τους. Αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ποικιλοτρόπως :

- Εργαλείο για αυτό-αξιολόγηση
- Μέθοδος για Συγκριτική Αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς
- Οδηγός για εντοπισμό περιοχών Βελτίωσης
- Βάση για κοινό λεξιλόγιο και τρόπο σκέψης
- Δομή για το Σύστημα Διοίκησης ενός οργανισμού



Σχήμα 1 (Πηγή: www.efqm.org)

Θα πρέπει να επιλεγεί μια κλίμακα για την βαθμολόγηση των απαντήσεων (π.χ. Likert). Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο (Γρηγορούδης, Σίσκος, 2000). Έτσι η μορφή της κλίμακας είναι η παρακάτω:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

δ) **Η οργάνωση της διανομής των ερωτηματολογίων και η μέριμνα για τη συλλογή των συμπληρωμένων.** Οι απαντήσεις καταχωρούνται σε βάση δεδομένων.

ε) **Πιλοτική διανομή:** Η πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου έγινε σε δύο ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης.

στ) **Μαζική διανομή του ερωτηματολογίου**

Η διανομή του ερωτηματολογίου και η συλλογή των απαντήσεων έγινε ηλεκτρονικά και τηλεφωνικά. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά την διάρκεια των μηνών Απριλίου και Μαΐου 2014.

ζ) **Επεξεργασία, ανάλυση αποτελεσμάτων.** Τα ερωτηματολόγια επεξεργάστηκαν, μέσω εισαγωγής δεδομένων στο SPSS, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη στατιστική ανάλυση.

Η στατιστική ανάλυση στηρίχτηκε στα μέτρα διασποράς των απαντήσεων (μέσος και τυπική απόκλιση) και στις συχρότητες. Θεωρήθηκε ότι ένας μέσος της τάξης του 4 που αντιστοιχεί στην επιλογή της κλίμακας «συμφωνώ» αποτελεί το όριο (threshold) για την παρουσία αριστείας. Με βάση αυτή τη συλλογιστική μέσοι όροι που είναι χαμηλότεροι από 4 (π.χ 3,73) θα έπρεπε να εξεταστούν αν διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά από αυτό το όριο. Για τον ερευνηθεί αυτό υιοθετήθηκε ο στατιστικός έλεγχος t με την μηδενική υπόθεση να εξισώνει τους δύο μέσους ($H_0: \mu=4$) και την εναλλακτική να τους διαφοροποιεί ($H_1: \mu \neq 4$). Το επίπεδο σημαντικότητας που υιοθετήθηκε είναι το 5%.

η) **Παρουσίαση αποτελεσμάτων / συμπεράσματα.** Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα επικεντρωθεί μόνο στα θέματα που άπτονται στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας.

θ) **Προτάσεις.** Με βάση τα αποτελέσματα θα γίνουν προτάσεις με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

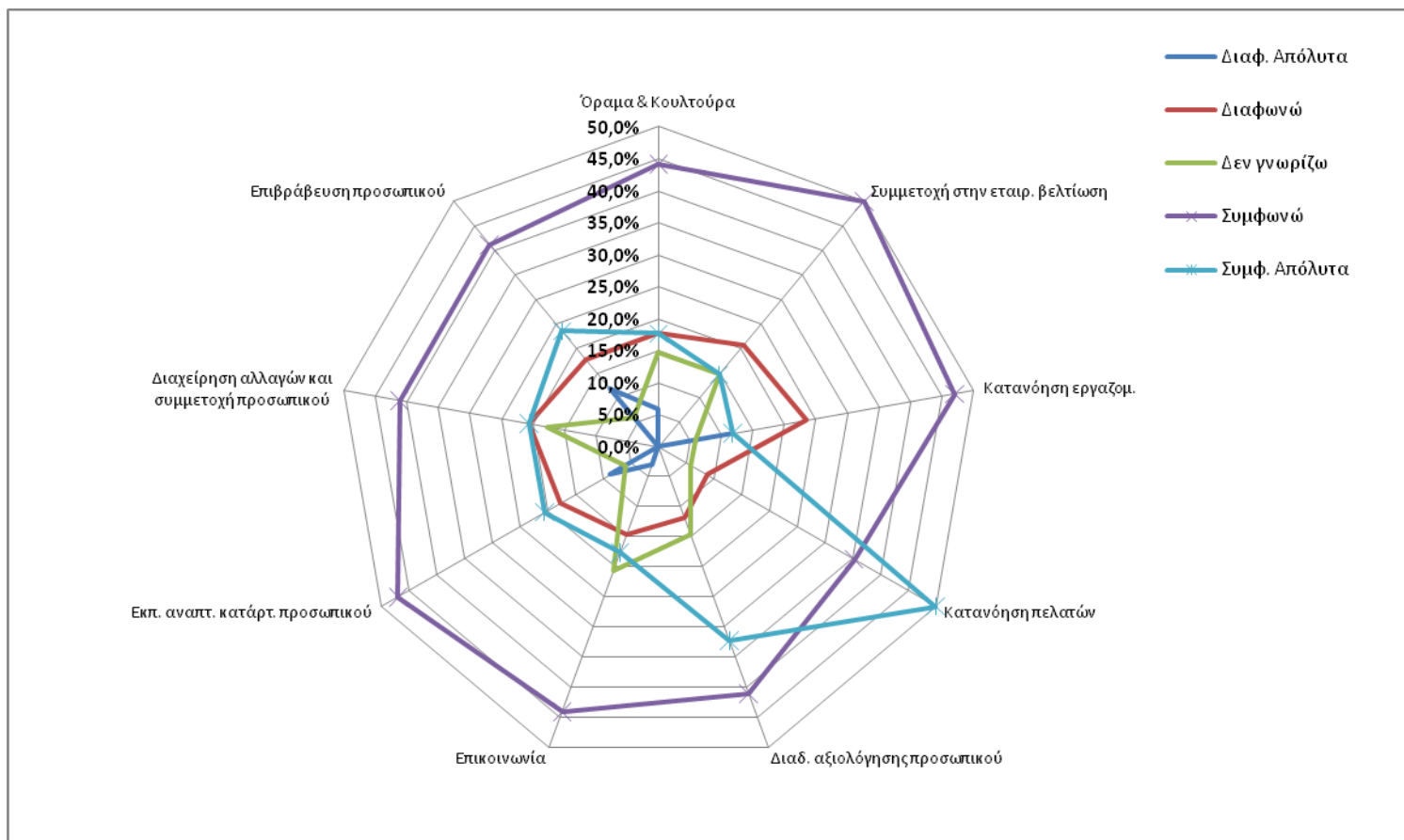
4.1 Ηγεσία

Η ενότητα αυτή αναφέρεται στην ηγεσία των ξενοδοχείων και τη συμμετοχή τους στην επιχειρηματική αριστεία. Το πρώτο στοιχείο (ερ. 1) εξετάζει αν η ηγεσία αναπτύσσει το όραμα και την κουλτούρα του ξενοδοχείου, αποτελώντας ιδανικό υπόδειγμα μιας κουλτούρας επιχειρηματικής αριστείας. Τα αποτελέσματα (πίνακας 1) δείχνουν ότι κατά μέσο όρο σχεδόν το 67% των ξενοδοχείων «συμφωνούν» (43,5%) η «συμφωνούν απόλυτα» (23,2%) ότι η ηγεσία συμμετέχει στην διαμόρφωση αυτής της κουλτούρας. Ο μεγαλύτερος μέρος όρος (4,3, 4=συμφωνώ & συμφωνώ απόλυτα=5) παρουσιάζεται στο στοιχείο που αφορά την κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών (στοιχείο 3B). Ο μεγάλος μέσος όρος οφείλεται στα υψηλά ποσοστά που πήραν οι απαντήσεις «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» (35,3% και 50% αντίστοιχα). Τα υψηλά ποσοστά επιβεβαιώνουν ότι η ηγεσία των ξενοδοχείων έχει υιοθετήσει σε υψηλό βαθμό την πελατοκεντρική κουλτούρα. Αυτό σχηματικά υποδεικνύεται και από το αραχνοειδές διάγραμμα (Σχήμα 2) το οποίο δείχνει με βάση τα ποσοστά των απαντήσεων προς την κατεύθυνση της κατανόησης των πελατών. Ωστόσο, ο μέσος όρος μειώνεται αρκετά για το στοιχείο 3B που αφορά τους εργαζομένους. Συγκεκριμένα παρουσιάζει το μικρότερο μέσο όρο από όλα τα στοιχεία του παράγοντα «ΗΓΕΣΙΑ» με τιμή που προσεγγίζει την επιλογή «δεν γνωρίζω» (3,2). Αυτό οφείλεται στα συγκριτικά υψηλά ποσοστά που δέχονται οι επιλογές «διαφωνώ» και «διαφωνώ απόλυτα» όπου και οι δυο μαζί υπερβαίνουν το 33%. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει αρκετός χώρος για βελτίωση από πλευράς ηγεσίας σε ό,τι αφορά την κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων. Ας σημειωθεί ότι το εν λόγω στοιχείο συνιστά ένα από τα 19 στοιχεία η ένα από τα 3 στοιχεία του παράγοντα «ΗΓΕΣΙΑ» που εξετάζονται περισσότερο αφού αυτά θεωρούνται ότι είναι στρατηγικής σημασίας. Το επόμενο στοιχείο που άπτεται στρατηγικού ενδιαφέροντος είναι το στοιχείο 7. Αν και δεν υπάρχει απόλυτη διαφωνία (0%) εάν οι ηγέτες αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγές ως ευκαιρία ανάπτυξης

Πίνακας 1

ΗΓΕΣΙΑ	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.	Άθροισμα	t-test (sign)
1. Η Ηγεσία της Εταιρίας εμπλέκεται προσωπικά στη διαμόρφωση πολιτικής και στρατηγικής που είναι σύμφωνη με τις αξίες και τους στόχους της	5,9%	17,6%	14,7%	44,1%	17,6%	3,5	1,2	119,0	,017
2. Η Ηγεσία συμμετέχει ενεργά στις διαδικασίες βελτίωσης που αποφασίζει για την Εταιρία.	0,0%	20,6%	14,7%	50,0%	14,7%	3,6	1,0	122,0	,021
3. Οι Ηγέτες είναι ορατοί και κατανοούν τις ανάγκες και προσδοκίες:									
A) των εργαζομένων	11,8%	23,5%	5,9%	47,1%	11,8%	3,2	1,3	110,0	,001
B) των πελατών της Εταιρίας	0,0%	8,8%	5,9%	35,3%	50,0%	4,3	0,9	145,0	,107
4. Είναι σαφής και γνωστή η διαδικασία με την οποία αξιολογείται και αναπτύσσεται το προσωπικό της Εταιρίας.	0,0%	11,8%	14,7%	41,2%	32,4%	3,9	1,0	134,0	,729
5. Οι Ηγέτες επικοινωνούν με τους πελάτες και το προσωπικό της εταιρίας σε συστηματική και προληπτική βάση.	2,9%	14,7%	20,6%	44,1%	17,6%	3,6	1,0	122,0	,028
6. Οι Ηγέτες θεωρούν την εκπαίδευση, ανάπτυξη και κατάρτιση του προσωπικού ως προτεραιότητα στην οποία συστηματικά επενδύουν.	8,8%	17,6%	5,9%	47,1%	20,6%	3,5	1,3	120,0	,037
7. Οι Ηγέτες αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγές ως ευκαιρία ανάπτυξης και βελτίωσης και ενθαρρύνουν την συμμετοχή του προσωπικού σε αυτές.	0,0%	20,6%	17,6%	41,2%	20,6%	3,6	1,0	123,0	,040
8. Οι Ηγέτες αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την ατομική και ομαδική προσπάθεια.	11,8%	17,6%	5,9%	41,2%	23,5%	3,5	1,4	118,0	,029
Μέσοι όροι	4,6%	17,0%	11,8%	43,5%	23,2%	3,6	0,9	123,7	

Σχήμα 2 Ηγεσία



και βελτίωσης και ενθαρρύνουν την συμμετοχή του προσωπικού σε αυτές, το ποσοστό διαφωνίας είναι συγκριτικά σημαντικό αφού ανέρχεται σε 20,6%. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αυτό το ποσοστό αντισταθμίζεται από το αντίστοιχο του «συμφωνώ απόλυτα» (20,6%) δίχως αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχει η ανάγκη για βελτίωση στο συγκεκριμένο πεδίο. Πάντως το ποσοστό που συμφωνεί είναι ενθαρρυντικό και ανέρχεται σε 41,2%, στο οποίο, εάν προστεθεί και εκείνο που συμφωνεί απόλυτα, τότε δείχνει πως πάνω από το 60% των ξενοδοχείων (η ηγεσία τους) φαίνεται να προσανατολίζεται θετικά στο εν λόγω πεδίο των αλλαγών και της συμμετοχής του προσωπικού σε αυτές. Τα υπόλοιπα τέσσερα στοιχεία που απαρτίζουν τον παράγοντα ΗΓΕΣΙΑ λαμβάνουν μέσους όρους που κυμαίνονται μεταξύ 3,5 και 3,6 (στο μέσο της κλίμακας «δεν γνωρίζω» και «συμφωνώ») με εξαίρεση το στοιχείο 4, του οποίου ο μέσος όρος (3,9) προσεγγίζει την επιλογή «συμφωνώ». Τα αντίστοιχα ποσοστά που δείχνουν ότι «Είναι σαφής και γνωστή η διαδικασία, με την οποία αξιολογείται και αναπτύσσεται το προσωπικό της Εταιρίας.» προσεγγίζουν το 64% (δηλαδή σχεδόν 2 στα 3 ξενοδοχεία).

Παρ' όλο που οι μέσοι όροι υπερβαίνουν την τιμή τρία, αυτό δε συνεπάγεται ότι η ηγεσία συμμετέχει στην επιχειρηματική αριστεία. Θέτοντας ως όριο την τιμή 4 (συμφωνώ =4) για την εν λόγω συμμετοχή, τότε και με βάση το στατιστικό έλεγχο t σχεδόν όλα τα στοιχεία του παράγοντα της ΗΓΕΣΙΑ απέχουν από αυτό το όριο. Εξαίρεση αποτελούν τα προαναφερόμενα στοιχεία 3B και 4. Όλα τα υπόλοιπα είναι στατιστικώς διαφορετικά από το όριο του 4. Σε γενικές γραμμές η παραδοχή που μπορεί να γίνει είναι ότι υπάρχει η τάση η ηγεσία να συμμετέχει στην επιχειρηματική αριστεία των ξενοδοχείων με την έμφαση για βελτίωση να πρέπει να δίνεται σε τομείς που συνδέονται άμεσα με τους εργαζόμενους

4.2 Πολιτική και Στρατηγική

Ο επόμενος παράγοντας είναι η «ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ» και αναφέρεται στις πρακτικές πολιτικής και στρατηγικής των ξενοδοχείων και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην διαμόρφωση αυτών των στρατηγικών.

. Τα αποτελέσματα των μέτρων διασποράς των δεδομένων μαζί με τον στατιστικό έλεγχο t παρουσιάζονται στον πίνακα 2. Είναι αρκετά εμφανές, ιδιαίτερα από το σχήμα 3 ότι δύο είναι τα στοιχεία που ξεχωρίζουν. Το πρώτο αφορά τους μηχανισμούς πληροφόρησης για τους εξωτερικούς συνεργάτες (9Γ) και το δεύτερο την παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων των ξενοδοχείων (10Γ). Και στα δύο αυτά στοιχεία τα ποσοστά προς την πλευρά της αριστείας είναι ιδιαίτερα υψηλά. Στο πρώτο τα ποσοστά σωρευτικά («συμφωνώ» & «συμφωνώ απόλυτα») υπερβαίνουν το 90% ενώ στο δεύτερο-που βρίσκεται και στο επίκεντρο της έρευνας-το ποσοστό είναι 100%! Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα δείχνουν μια αρκετά ξεκάθαρη τάση προς την αριστεία στα περισσότερα πεδία. «Μελανό» σημείο μπορεί να θεωρηθεί ο χαμηλός μέσος όρος (2,71) που αφορά τη γνώση των αναγκών και των απαιτήσεων της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούν τα ξενοδοχεία (9Δ). Επιπλέον τα ξενοδοχεία δείχνουν να μην αξιοποιούν στο μέγιστο τις ιδέες των ανθρώπων τους με στόχο την βελτίωση της λειτουργίας τους (μ.ο=3). Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε συνάφεια με το αντίστοιχο σε ό,τι αφορά την κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων από πλευρά ηγεσίας (βλ. παραπάνω στοιχείο 3Α). Επίσης τα ξενοδοχεία δείχνουν ότι δίνουν βάρος στην κατάλληλη παρακολούθηση και αξιολόγηση των εξελίξεων στην αγορά (10Α, μέσος 3,97) αλλά και στις επιδόσεις των ανταγωνιστών (10Β, μέσος 3,68) που εδώ ωστόσο υπάρχει χώρος για βελτίωση (sign:0,08) με βάση το όριο (4=συμφωνώ) που έχει τεθεί.

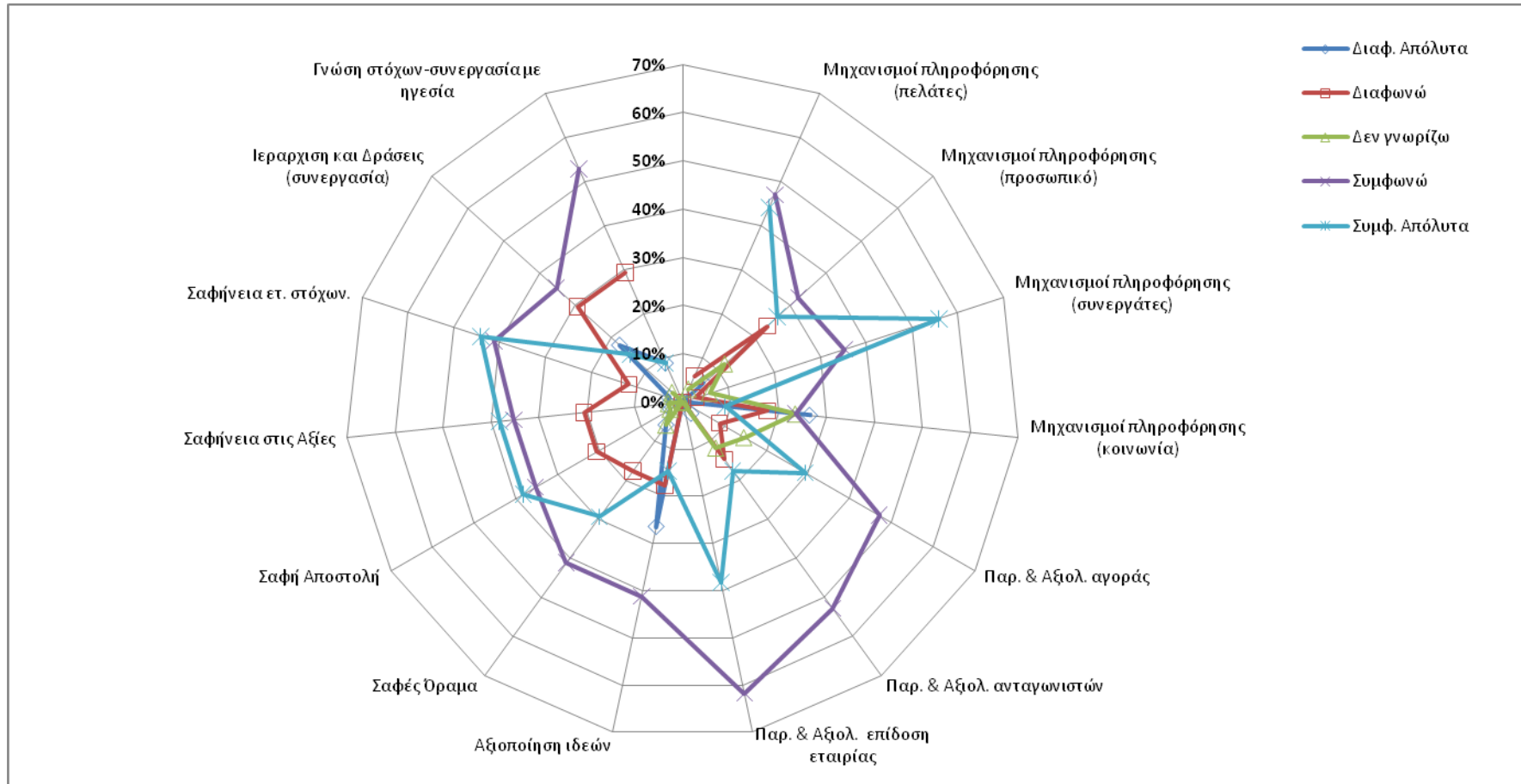
Όσο αφορά τη γνώση των τεσσάρων βασικών στοιχείων μιας επιχείρησης (όραμα, αποστολή, αξίες, ετήσιοι στόχοι), τα ξενοδοχεία στο σύνολό τους φαίνονται ότι βρίσκονται σε σωστή τροχιά με μέσους όρους που δεν διαφέρουν σημαντικά από το όριο του τέσσερα (βλ. sign στα αντίστοιχα t-test).

Τα επόμενα 2 στοιχεία αφορούν την συνεργασία του προσωπικού και τη συμμετοχή του στη διαδικασία λήψης αποφάσεων με την ηγεσία. Εδώ τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει διαφωνία που ανέρχεται στο 50% στη πρώτη περίπτωση (στοιχείο 13) και σχεδόν 40% στη δεύτερη (στοιχείο 14).

Πίνακας 2

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα	M.O.	T.A.	Άθροισμα	t-test (sign)
9. Λειτουργούν μέσα στην Εταιρία οι κατάλληλοι μηχανισμοί που δίνουν την δυνατότητα στους Ηγέτες να συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να γνωρίζουν τις ανάγκες και απαιτήσεις:									
A) των πελατών της	0,0%	5,9%	2,9%	47,1%	44,1%	4,29	0,80	146,00	,039
B) του προσωπικού της	5,9%	23,5%	11,8%	32,4%	26,5%	3,50	1,29	119,00	,030
Γ) των εξωτερικών συνεργατών της	0,0%	2,9%	5,9%	35,3%	55,9%	4,44	0,75	151,00	,002
Δ) της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί	26,5%	17,6%	23,5%	23,5%	8,8%	2,71	1,34	92,00	,000
10. Στην Εταιρία μας παρακολουθούνται και αξιολογούνται κατάλληλα:									
A) Οι εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιούμαστε	0,0%	8,8%	14,7%	47,1%	29,4%	3,97	0,90	135,00	,851
B) Οι επιδόσεις των εταιριών που θεωρούμε ως ανταγωνιστές μας	2,9%	14,7%	11,8%	52,9%	17,6%	3,68	1,04	125,00	,078
Γ) Οι δικές μας επιδόσεις	0,0%	0,0%	0,0%	61,8%	38,2%	4,38	0,49	149,00	,000
11. Η Εταιρία αξιοποιεί τις ιδέες των ανθρώπων της για τη βελτίωση της λειτουργίας της.	26,5%	17,6%	0,0%	41,2%	14,7%	3,00	1,52	102,00	,001
12. Στην Εταιρία γνωρίζουμε ξεκάθαρα όλοι μέσα από σαφείς διαδικασίες									
A) Το Όραμα	5,9%	17,6%	5,9%	41,2%	29,4%	3,71	1,24	126,00	,177
B) Την Αποστολή	2,9%	20,6%	2,9%	35,3%	38,2%	3,85	1,23	131,00	,492
Γ) Τις Αξίες	2,9%	20,6%	2,9%	35,3%	38,2%	3,85	1,23	131,00	,492
Δ) Τους ετήσιους στόχους	2,9%	11,8%	0,0%	41,2%	44,1%	4,12	1,09	140,00	,535
13. Η Ηγεσία της Εταιρίας σε συνεργασία με το προσωπικό καθορίζει και ιεραρχεί τους στόχους καθώς και τα σχέδια δράσης που απαιτούνται για την βελτίωση των λειτουργιών της.	17,6%	29,4%	2,9%	35,3%	14,7%	3,00	1,41	102,00	,000
14. Γνωρίζουμε την Πολιτική και Στρατηγική της Εταιρίας καθώς και τους Στρατηγικούς Στόχους της και συμμετέχουμε ενεργά στην επίτευξή τους μέσα από συστηματικές και οργανωμένες συναντήσεις με την Ηγεσία.	8,8%	29,4%	0,0%	52,9%	8,8%	3,24	1,23	110,00	,001
Μέσοι Όροι	7,1%	17,1%	4,1%	44,4%	27,4%	3,68	1,14	125,10	

Σχήμα 3 Πολιτική και Στρατηγική



4.3 Ανθρώπινο Δυναμικό

Η επόμενη ενότητα αναφέρεται στο αποτελεσματικό HRM. Το αραχνοειδές σχήμα 4 με τις ποσοστιαίες συχνότητες διαγράφει με αρκετή σαφήνεια το status αυτού του παράγοντα. Τα ποσοστά είναι μεγάλα στην επιλογή «συμφωνώ», ενώ στην επιλογή «συμφωνώ απόλυτα» τα ποσοστά κυμαίνονται στο 20% και αντισταθμίζονται από τα ποσοστά της επιλογής «διαφωνώ». Κρίνοντας από τα συνολικά ποσοστά, σχεδόν το 70% των ξενοδοχείων επιδιώκει την αριστεία από την μεγιστοποίηση της συμβολής των εργαζομένων μέσω της εξέλιξης των και την ανάμιξή τους με τα επιχειρησιακά δρώμενα. Ειδικότερα, στα τρία στοιχεία (15, 16, & 18) οι μέσοι όροι είναι υψηλοί και δεν διαφέρουν σημαντικά από το όριο του 4 με βάση τα αποτελέσματα του ελέγχου t και σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=5\%$. Ωστόσο, οι τιμές που δέχονται είναι κάτω από 4. Για το στοιχείο 15 και για το 18Δ η υπόθεση ότι δεν διαφέρουν από την τιμή 4 γίνεται αποδεκτή σε 10% επίπεδο σημαντικότητας. Επομένως, αν και τα τρία αυτά στοιχεία έχουν υιοθετηθεί σε σημαντικό βαθμό από την πλειονότητα των ξενοδοχείων, υπάρχει χώρος για βελτίωση (Πίνακας 3).

Στατιστικά σημαντικές διαφορές με το όριο του 4 παρουσιάζονται στα στοιχεία 17, 20 και 21. Εδώ ο χώρος για βελτίωση είναι ακόμη μεγαλύτερος. Ειδικότερα, για τα δύο πρώτα στοιχεία (17 & 20) περίπου ένα στα τρία ξενοδοχεία δείχνει ότι διαφωνεί δίχως αυτό απαραίτητα να σημαίνει ότι εγείρονται ζητήματα για θέματα δικαιοσύνης και ισότητας στην πρόληψη και στην εξέλιξη των εργαζομένων.

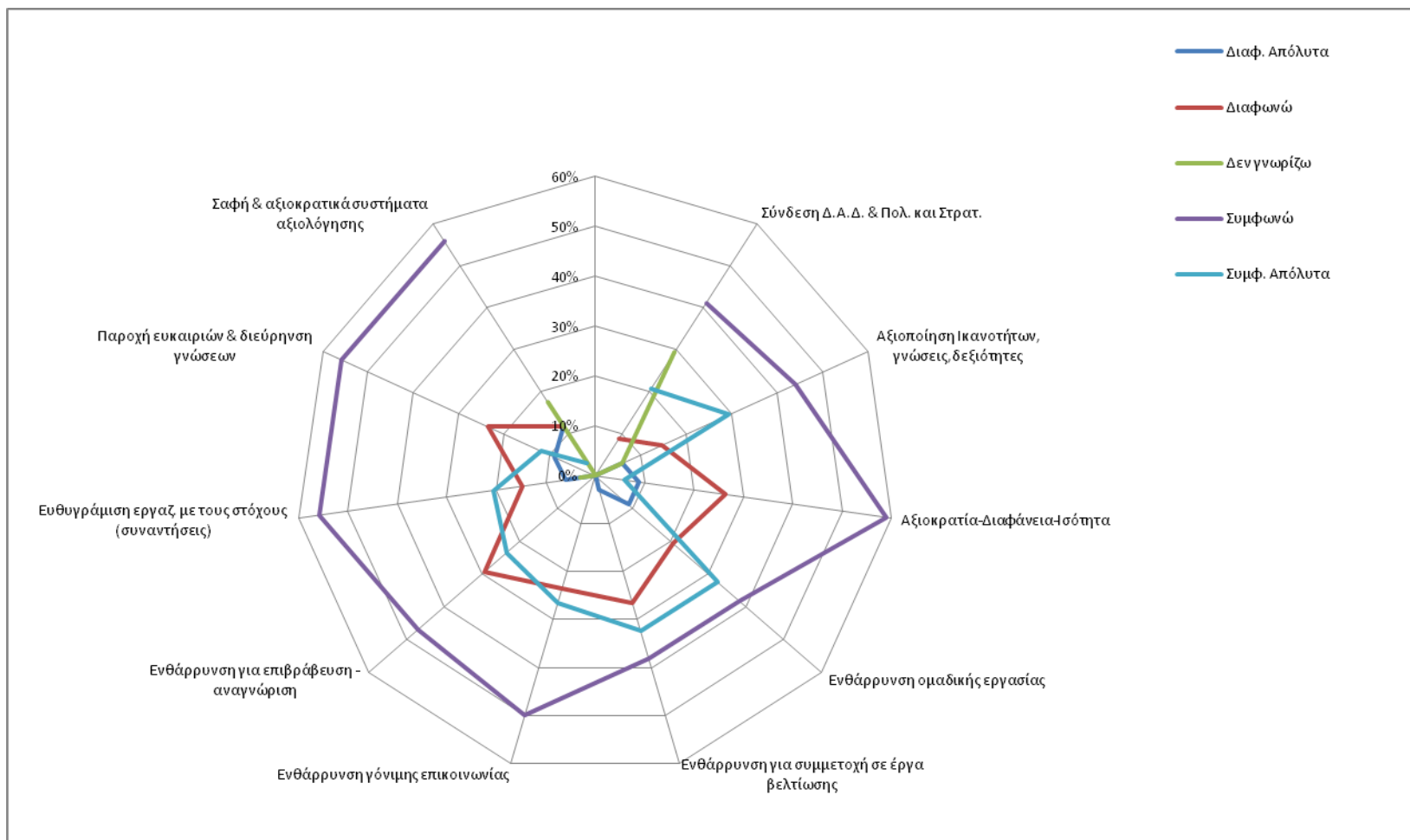
4.4 Πόροι και Συνεργασίες

Ο επόμενος παράγοντας (πόροι και συνεργασίες) δείχνει πως η επιχείρηση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τους εξωτερικούς συνεργάτες της και τους δικούς της πόρους, ώστε να υποστηρίξει την πολιτική και την στρατηγική της, καθώς και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των διαδικασιών της. Όπως και στους προηγούμενους παράγοντες, ο συνολικός μέσος όρος είναι λίγο πιο πάνω από 3,5 υποδηλώνοντας ότι υπάρχει τάση να προσεγγιστεί η αριστεία σχετικά με την διαχείριση των πόρων και των συνεργατών.

Πίνακας 3

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα	M.O.	T.A.	Άθροισμα	t-test (sign)
15. Στην Εταιρία η πολιτική διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι σαφής και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ευρύτερης Πολιτικής και Στρατηγικής της.	0,0%	8,8%	29,4%	41,2%	20,6%	3,74	0,90	127,00	,095
16. Η Εταιρία αξιοποιεί τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου και προωθεί τη συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του, προασπίζοντας την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».	5,9%	14,7%	5,9%	44,1%	29,4%	3,76	1,21	128,00	,264
17. Η διαδικασία των προσλήψεων και της ανάπτυξης σταδιοδρομίας (career path) μας είναι σαφής, γνωστή και πραγματοποιείται μέσα σε διαφανείς συνθήκες ίσης μεταχείρισης που ενισχύουν την αξιοπιστία των αποφάσεων της Διοίκησης.	8,8%	26,5%	0,0%	58,8%	5,9%	3,26	1,19	111,00	,001
18. Η Εταιρία ενθαρρύνει :									
A) τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας	8,8%	20,6%	0,0%	38,2%	32,4%	3,65	1,37	124,00	,142
B) την ατομική και ομαδική συμμετοχή των εργαζομένων σε έργα βελτίωσης	2,9%	26,5%	0,0%	38,2%	32,4%	3,71	1,27	126,00	,185
Γ) τη λειτουργία καναλιών επικοινωνίας και ανοιχτού διαλόγου με τους εργαζόμενους	0,0%	23,5%	0,0%	50,0%	26,5%	3,79	1,09	129,00	,281
Δ) την επιβράβευση και αναγνώριση των Εργαζομένων	0,0%	29,4%	0,0%	47,1%	23,5%	3,65	1,15	124,00	,083
19. Οι στόχοι των εργαζομένων της Εταιρίας ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους μέσω καθορισμένων συναντήσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους.	5,9%	14,7%	2,9%	55,9%	20,6%	3,71	1,14	126,00	,143
20. Η Εταιρία μου παρέχει ευκαιρίες να αναπτύξω τις ικανότητες μου και να διευρύνω τις γνώσεις που είναι σχετικές με το αντικείμενο μου.	8,8%	23,5%	0,0%	55,9%	11,8%	3,38	1,23	115,00	,006
21. Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι σαφές και εφαρμόζεται συστηματικά μέσα από καθορισμένες και γνωστές διαδικασίες.	11,8%	11,8%	17,6%	55,9%	2,9%	3,26	1,11	111,00	,000
Μέσοι όροι	5,3%	20,0%	5,6%	48,5%	20,6%	3,59	1,17	122,10	

Σχήμα 4 Ανθρώπινο Δυναμικό



Το αραχνοειδές σχήμα 5 διαγράφει ξεκάθαρα ότι κυριαρχεί η επιλογή «συμφωνώ» σε όλα τα στοιχεία με εξαίρεση το στοιχείο 23Δ όπου το ποσοστό των ξενοδοχείων που «δεν γνωρίζει» αν η εταιρία έχει τους μηχανισμούς για να πληροφορεί για τους ανταγωνιστές, είναι υψηλό και ανέρχεται σε 38,2%. Αυτό είναι αναμενόμενο, καθότι είναι συχνό φαινόμενο οι επιχειρήσεις να έχουν την τάση να διατηρούν μια μυστικότητα σχετικά με την πληροφόρηση για τους ανταγωνιστές τους. Παρόλα αυτά ένα στα τρία ξενοδοχεία εμφανίζεται να διαφωνεί για το κατά πόσο υπάρχουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί πληροφόρησης για τις επιδόσεις και τις κινήσεις των ανταγωνιστών. Αντίθετα, οι μηχανισμοί υπάρχουν και λειτουργούν όπως θα έπρεπε (υψηλοί μέσοι όροι και ποσοστά), όσον αφορά τους πελάτες (23Α) και όσο αφορά τις εσωτερικές επιδόσεις (23Δ). Υστέρηση εμφανίζεται σχετικά με την πληροφόρηση για τους εξωτερικούς συνεργάτες, καθότι ο στατιστικός έλεγχος έδειξε ότι ο μέσος όρος (3,68) απέχει σημαντικά από το όριο του 4.

Εκτός από τα στοιχεία 23Α και 23Γ τα άλλα 2 στοιχεία που βρίσκονται εντός τροχιάς «αριστείας» είναι τα στοιχεία 26 και 27. Οι μέσοι όροι δεν διαφέρουν από το όριο που τέθηκε (4). Όσο αφορά αν η εταιρία εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον (στοιχείο 28) τα ποσοστά είναι μοιρασμένα σε εκείνα τα ξενοδοχεία που συμφωνούν και σε εκείνα που διαφωνούν. Τέλος, και σχετικά με τη σωστή διαχείριση των πόρων σε σχέση με το περιβάλλον (στοιχείο 29), φαίνεται (Πίνακας 4) ότι τα ξενοδοχεία υστερούν και ειδικά στη μείωση των αποβλήτων και των άχρηστων υλικών που δημιουργούν (στοιχείο 29Γ).

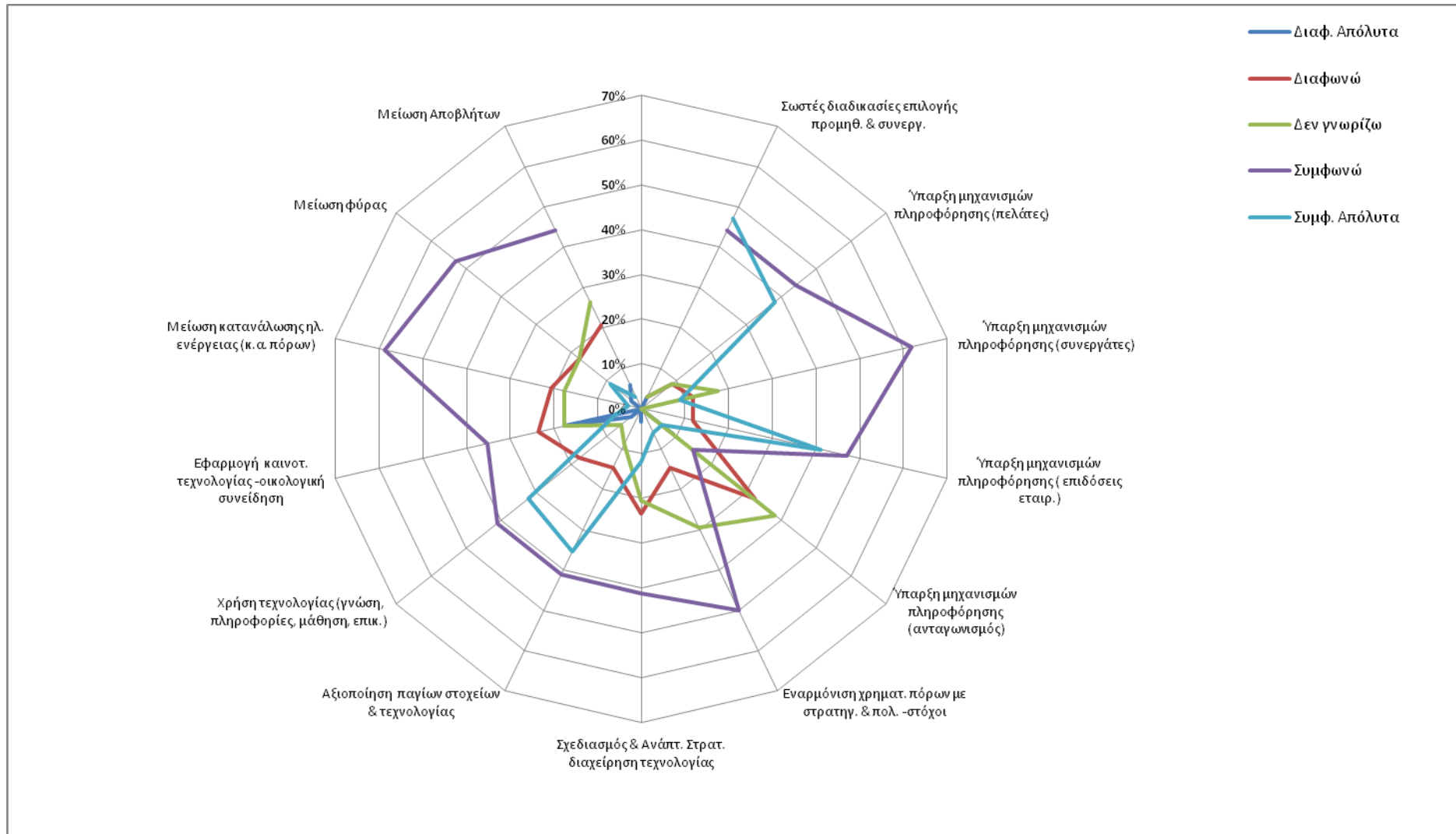
4.5 Διαδικασίες

Ο επόμενος παράγοντας αναφέρεται στις ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ και θεωρείται θεμελιώδης για την επίτευξη αριστείας. Οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο αποτελεσματικές, όταν οι αλληλένδετες διαδικασίες γίνονται και ρυθμίζονται συστηματικά, ώστε οι αποφάσεις σχετικά με τις επιχειρησιακές λειτουργίες και τις προγραμματισμένες βελτιώσεις να διεξάγονται με βάση αξιόπιστες πληροφορίες οι οποίες περιλαμβάνουν τις αντιλήψεις των κοινωνικών εταίρων.

Πίνακας 4

ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα	Μέσος	Τυπ.Απ.	Σύνολο	t-test (sign)	
22.Το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των εξωτερικών προμηθευτών και συνεργατών της Εταιρίας λειτουργεί μέσα από σαφείς και διαφανείς διαδικασίες.	2,9%	2,9%	2,9%	44,1%	47,1%	4,29	0,91	146,00	,067	
23.Η Εταιρία διαθέτει τους κατάλληλους μηχανισμούς προκειμένου να μας παρέχει έγκυρη πληροφόρηση σχετικά με:										
A) Τους πελάτες μας	0,0%	8,8%	8,8%	44,1%	38,2%	4,12	0,91	140,00	,458	
B) Τους εξωτερικούς συνεργάτες μας	0,0%	11,8%	17,6%	61,8%	8,8%	3,68	0,81	125,00	,025	
Γ) Τις εσωτερικές μας επιδόσεις/ σημαντικά αποτελέσματα	0,0%	11,8%	0,0%	47,1%	41,2%	4,18	0,94	142,00	,280	
Δ) Τις επιδόσεις και κινήσεις του «ανταγωνισμού»	8,8%	32,4%	38,2%	14,7%	5,9%	2,76	1,02	94,00	,000	
24.Η Εταιρία έχει αναπτύξει τις απαιτούμενες χρηματοοικονομικές στρατηγικές και διαδικασίες προκειμένου οι χρηματοοικονομικοί πόροι της να υποστηρίζουν την Πολιτική και Στρατηγική της καθώς και τους Στόχους της.	0,0%	14,7%	29,4%	50,0%	5,9%	3,47	0,83	118,00	,001	
25.Η Εταιρία έχει σχεδιάσει και αναπτύξει στρατηγική για τη διαχείριση της τεχνολογίας, που να ευθυγραμμίζεται με την Πολιτική και την Στρατηγική της.	2,9%	23,5%	20,6%	41,2%	11,8%	3,35	1,07	114,00	,001	
26.Η Εταιρία προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, αξιοποιεί αποτελεσματικά τις επενδύσεις της σε εξοπλισμό, μηχανήματα, κτίρια, αίθουσες κ.λπ. και εκσυγχρονίζει την τεχνολογία της (π.χ. ηλεκτρονικά μηχανήματα κλπ.).	0,0%	14,7%	8,8%	41,2%	35,3%	3,97	1,03	135,00	,869	
27.Η Εταιρία χρησιμοποιεί επαρκώς και αποτελεσματικά την τεχνολογία προκειμένου να ενδυναμώσει την διάχυση της πληροφορίας και τη γνώση/ μάθηση καθώς και την εσωτερική επικοινωνία.	2,9%	17,6%	5,9%	41,2%	32,4%	3,82	1,17	130,00	,384	
28.Η Εταιρία εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον.	17,6%	23,5%	17,6%	35,3%	5,9%	2,88	1,25	98,00	,000	
29.Η Εταιρία επιδιώκει συστηματικά μέσα από την σωστή διαχείριση των πόρων της :										
A) Να ελαττώσει την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και άλλων φυσικών πόρων (πχ. Νερό, χαρτί κ.λπ.)	0,0%	20,6%	17,6%	58,8%	2,9%	3,44	0,86	117,00	,001	
B) Να μειώσει την απώλεια υλικών (πχ. αναλώσιμα)	2,9%	17,6%	17,6%	52,9%	8,8%	3,47	0,99	118,00	,004	
Γ) Να μειώσει τα απόβλητα και τα άχρηστα υλικά που δημιουργεί (πχ. Χημικά, πλαστικό, απορρίμματα κ.λπ.)	5,9%	20,6%	26,5%	44,1%	2,9%	3,18	1,00	108,00	,000	
Μέσοι Όροι		4,1%	19,7%	18,2%	42,6%	15,3%	3,6	1,0	117,4	

Σχήμα 5 Πόροι και Συνεργασίες



Ο εν λόγω παράγοντας συνίσταται από έξι στοιχεία (30 έως 35). Η έμφαση θα δοθεί στα στοιχεία 30,32 και 33, καθώς συνδέονται άμεσα με στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας. Το πρώτο στοιχείο (30) αναφέρεται στην υιοθέτηση συστημάτων διαχείρισης διεργασιών (π.χ. ISO, δημοσιευμένες μετρήσεις επιδόσεων, αναθεώρηση αποτελεσμάτων επίδοσης κτλ.). Με βάση τα ποσοστά, το 85% των ξενοδοχείων συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης (πίνακας 5) Ο μέσος όρος είναι υψηλός (4,15) και υπερβαίνει το όριο του 4. Τα στοιχεία 32 και 33 έχουν ίδιο μέσο όρο (3,84) και δεν διαφέρει στατιστικώς σημαντικά από το όριο (4) που έχει τεθεί ($p=0,36$). Τα ποσοστά που απάντησαν «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» είναι υψηλά (>80%), ωστόσο ένα στα πέντε ξενοδοχεία (20%) διαφώνησαν ή διαφώνησαν απόλυτα.

Τα υπόλοιπα στοιχεία -σύμφωνα πάντα με το αποτέλεσμα του ελέγχου t- απέχουν από το όριο που έχει τεθεί, οπότε υποδεικνύοντας ότι υπάρχει χώρος για βελτίωση. Εξαίρεση αποτελεί η συγκέντρωση και η επεξεργασία πληροφόρησης που συλλέγεται από τους πελάτες (31A) υπογραμμίζοντας ακόμη μια φορά το πελατοκεντρικό χαρακτήρα των ξενοδοχείων. Ωστόσο, τέτοιου είδους συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφόρησης φαίνεται να υστερεί συγκριτικά, όσον αφορά το προσωπικό (31A), και τους συνεργάτες (31B), αφού τα ποσοστά των ξενοδοχείων που «τοποθετήθηκαν» στο αριστερό άκρο της κατανομής της κλίμακας επιλογών προσεγγίζουν το 30%.

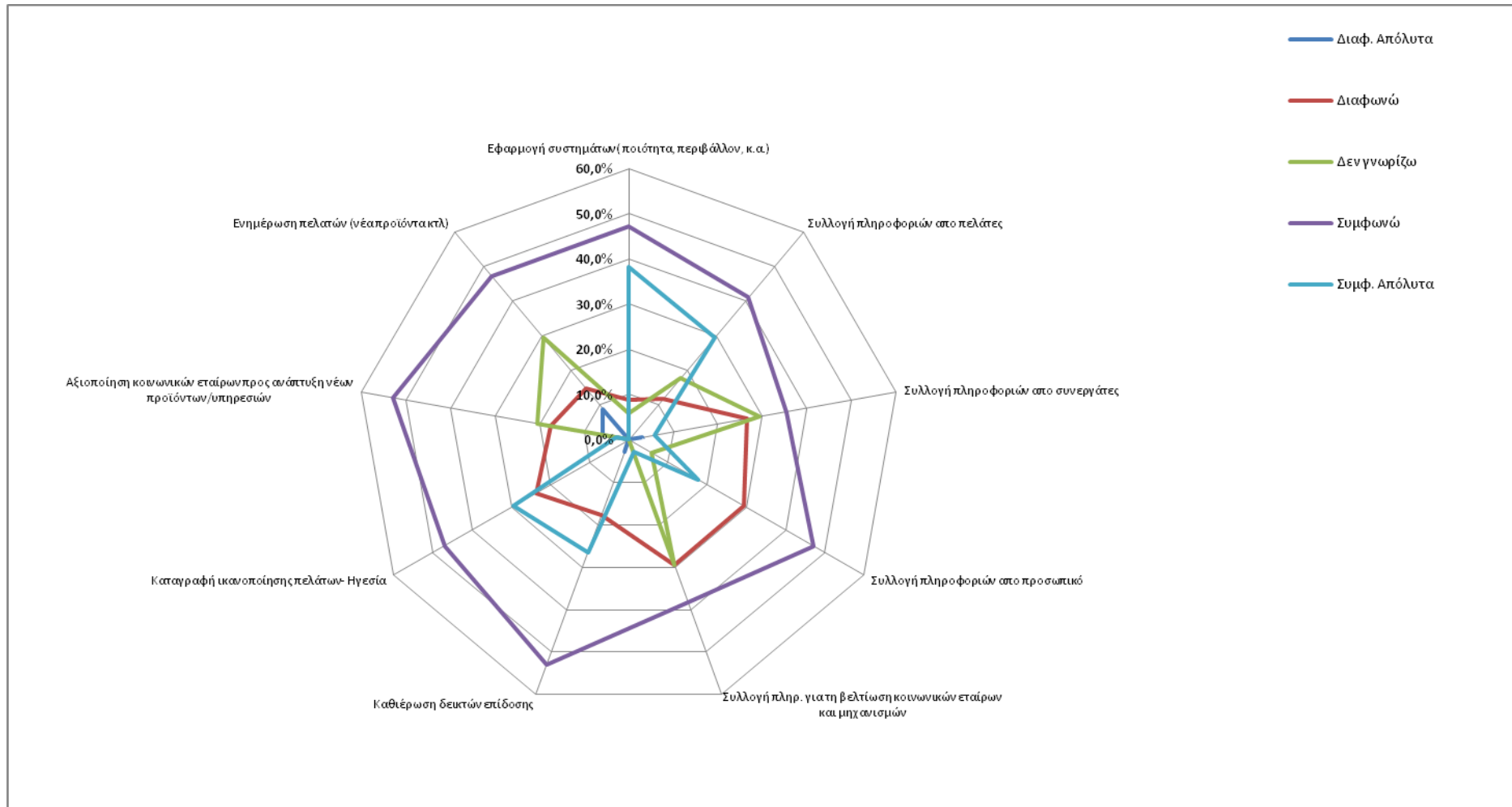
Αξιοσημείωτο μπορεί να θεωρηθεί το αποτέλεσμα του στοιχείου 35 που δείχνει κατά πόσο οι πελάτες ενημερώνονται για νέα προϊόντα/υπηρεσίες ή τυχόν αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα. Ενώ έχει αναδυθεί το πελατοκεντρικό στοιχείο των ξενοδοχείων, το ποσοστό που συμφωνεί για αυτή την ενημέρωση των πελατών είναι κάτω από 50% (47,1%). 29,4% ανέφεραν ότι δεν γνωρίζουν και 23,5% ότι διαφωνούν/διαφωνούν απόλυτα.

Σε γενικές γραμμές ο παράγοντας «ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ» έχει χαμηλότερο μέσο όρο από τους υπόλοιπους μέσους όρους αλλά καταφέρνει να έχει υψηλό άθροισμα (π.χ. 120,70 έναντι 117 του «ΠΟΡΟΙ και ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ»). Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι τα ποσοστά των ξενοδοχείων με την επιλογή «συμφωνώ» είναι συγκριτικά υψηλά (βλ.αραχνοειδές σχήμα 6)

Πίνακας 5

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα	Μέσος	Τυπ.Απ.	Σύνολο	t-test (sign)
30.Η Εταιρία εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης διεργασιών , όπως είναι τα πρότυπα ποιότητας ISO 9000, ή και συστήματα/πρότυπα προστασίας του περιβάλλοντος, προστασίας των πληροφοριών, και άλλα παρόμοια συστήματα.	0,0%	8,8%	5,9%	47,1%	38,2%	4,15	0,89	141,00	,343
31.Η Εταιρία συγκεντρώνει και επεξεργάζεται πληροφόρηση που συλλέγει από:									
A) Τους πελάτες της	0,0%	11,8%	17,6%	41,2%	29,4%	3,88	0,98	132,00	,488
B) Τους συνεργάτες	2,9%	26,5%	29,4%	35,3%	5,9%	3,15	0,99	107,00	,000
Γ) Το προσωπικό	0,0%	29,4%	5,9%	47,1%	17,6%	3,53	1,11	120,00	,019
Δ) Με στόχο τη διερεύνηση των αναγκών και προσδοκιών τους, στο πλαίσιο της προσπάθειας για διαρκή βελτίωση των διαδικασιών/ μηχανισμών της και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για όλους όσους συμμετέχουν στην λειτουργία της	0,0%	29,4%	29,4%	38,2%	2,9%	3,15	0,89	107,00	,000
32.Η Εταιρία έχει καθιερώσει και παρακολουθεί συστηματικά δείκτες για την μέτρηση της επίδοσης των διάφορων διεργασιών της.	2,9%	17,6%	0,0%	52,9%	26,5%	3,82	1,11	130,00	,362
33.Παρατηρήσεις, παράπονα, υποδείξεις, σχόλια από την πλευρά των πελατών, που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών μας καταγράφονται συστηματικά και λαμβάνονται υπόψη από την Ηγεσία της Εταιρίας.	0,0%	23,5%	0,0%	47,1%	29,4%	3,82	1,11	130,00	,362
34.Η Εταιρία αναπτύσσει συστηματικά νέες υπηρεσίες/ προϊόντα για τους πελάτες μας αξιοποιώντας κατάλληλα την έρευνα καθώς και τη γνώμη των πελατών μας, του προσωπικού καθώς και των εξωτερικών συνεργατών της (όπου απαιτείται)	5,9%	17,6%	20,6%	52,9%	2,9%	3,29	1,00	112,00	,000
35.Οι πελάτες μας ενημερώνονται ολοκληρωμένα και συστηματικά σχετικά με τα νέα προϊόντα/ υπηρεσίες της εταιρίας μας ή τις αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα.	8,8%	14,7%	29,4%	47,1%	0,0%	3,15	0,99	107,00	,000
Μέσοι Όροι	2,3%	19,9%	15,4%	45,4%	17,0%	3,50	1,00	120,70	

Σχήμα 6 Διαδικασίες



4.6 Αποτελέσματα Πελατών

Ο έκτος παράγοντας «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ» είναι ζωτικής σημασίας, καθότι δείχνει τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες. Η έμφαση εδώ θα δοθεί στα στοιχεία 37, 39 και 40.

Έως τώρα τα αποτελέσματα φαίνεται να αναδύουν τον πελατοκεντρικό χαρακτήρα των ξενοδοχείων, που άλλωστε οφείλουν να έχουν λόγω της φύσης του προϊόντος που παρέχουν. Ωστόσο, ο συνολικός μέσος όρος (3,24) αλλά και το συνολικό άθροισμα των απαντήσεων (110) λαμβάνουν την χαμηλότερη τιμή σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες. Κανένας μέσο όρος δεν υπερβαίνει το όριο που έχει τεθεί (τέσσερα). Με τα στοιχεία 37 και 40 να έχουν τους χαμηλότερους (2 και 2,38 αντίστοιχα) μέσους όρους τα ξενοδοχεία φαίνεται να χρειάζονται σημαντική βελτίωση στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή μηχανισμών που να συγκρίνουν την διαχείριση των πελατών με τους ανταγωνιστές και να προσφέρουν πληροφορίες τριών ετών σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών. Το γεγονός ότι 2 στα τρία ξενοδοχεία (67,5%) δεν διαθέτουν σε μεγάλο βαθμό στοιχεία τριετίας για την ικανοποίηση των πελατών (στοιχείο 37) δε σημαίνει ότι δεν έχουν τεθεί και γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν στην ικανοποίηση των πελατών (στοιχείο 38). Αντιθέτως, τα αποτελέσματα δείχνουν με βάση το μέσο όρο (3,82, $p=0,20$) ότι πάνω από 82% των ξενοδοχείων κινείται σε ικανοποιητικά επίπεδα στο πεδίο στόχων που αφορούν την ικανοποίηση των πελατών.

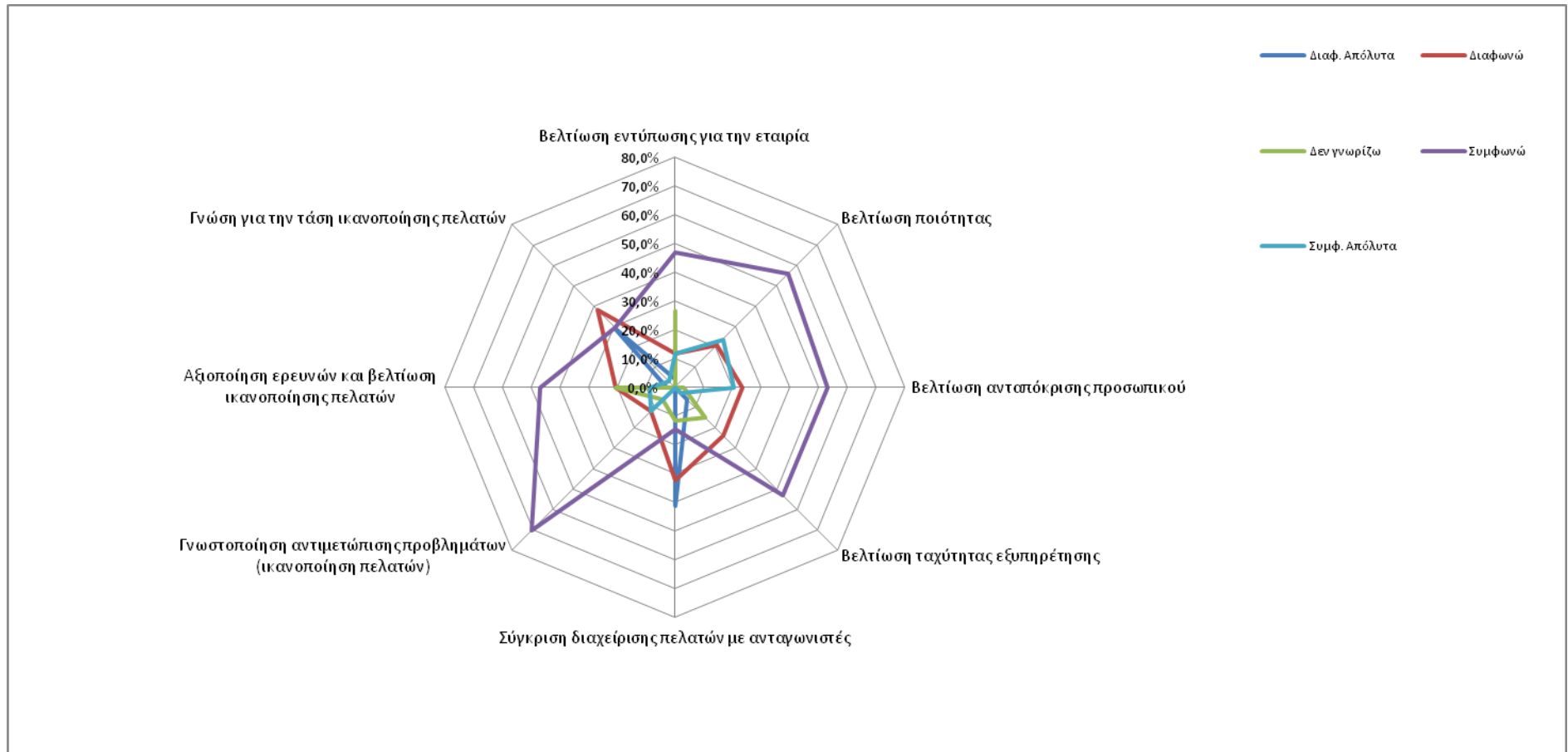
Όμως οι στόχοι από μόνοι τους δεν αρκούν, αφού χρειάζεται και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων από έρευνες για την ικανοποίηση (στοιχείο 39). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι μόνο το 56% των ξενοδοχείων αξιοποιεί τα ευρήματα, ενώ σχεδόν ένα στα τέσσερα δεν τα αξιοποιεί. Σημαντικό μπορεί να θεωρηθεί το ποσοστό που δέχθηκε η επιλογή «δεν γνωρίζω» που ανήλθε σε 20,6%.

Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα για τον παράγοντα «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ» αναδεικνύουν ζητήματα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών που είναι ίσως από το σημαντικότερα στοιχεία στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Το αραχνοειδές σχήμα 7 απεικονίζει αυτόν το προβληματισμό, καθότι δείχνει ότι ενώ υπάρχει γνωστοποίηση και στόχοι αντιμετώπισης προβλημάτων

Πίνακας 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα	Μέσος	Τυπ.Απ.	Σύνολο	t-test (sign)
36. Η Εταιρία μετρά, παρακολουθεί και βελτιώνει συστηματικά τις εντυπώσεις των πελατών της, σε θέματα όπως είναι για παράδειγμα: Α) Η γενική εντύπωση τους για την Εταιρία Β) Η ποιότητα των υπηρεσιών/ προϊόντων της Γ) Η ανταπόκριση του προσωπικού της σε παράπονα ή τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Δ) Η ταχύτητα εξυπηρέτησης	2,9%	11,8%	26,5%	47,1%	11,8%	3,53	0,96	120,00	,007
	0,0%	20,6%	0,0%	55,9%	23,5%	3,82	1,03	130,00	,325
	0,0%	23,5%	2,9%	52,9%	20,6%	3,71	1,06	126,00	,115
	5,9%	23,5%	14,7%	52,9%	2,9%	3,24	1,05	110,00	,000
37. Η Εταιρία έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει τους κατάλληλους μηχανισμούς για να συγκρίνει συστηματικά τα αποτελέσματα της όσον αφορά τη διαχείριση των πελατών της με τα αντίστοιχα αποτελέσματα άλλων εταιριών που θεωρεί «ανταγωνίστριες».	41,2%	32,4%	11,8%	14,7%	0,0%	2,00	1,07	68,00	,000
38 Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν τη ικανοποίηση των πελατών μας (πχ. χρόνοι ανταπόκρισης σε παράπονα, χαρακτηριστικό «ποιότητας» των προϊόντων/ υπηρεσιών μας κ.λπ.).	0,0%	11,8%	5,9%	70,6%	11,8%	3,82	0,80	130,00	,205
39. Η Εταιρία μας αξιοποιεί τα αποτελέσματα από έρευνες ικανοποίησης των πελατών της για να δρομολογήσει βελτιωτικές ενέργειες στις διαδικασίες και τις λειτουργίες της.	2,9%	20,6%	20,6%	47,1%	8,8%	3,38	1,02	115,00	,001
40. Σε ότι αφορά στην ικανοποίηση των πελατών μας η Εταιρία διαθέτει στοιχεία τριετίας που μας δίνουν την δυνατότητα να αναγνωρίζουμε την τάση (θετική ή αρνητική) και να ενεργούμε κατάλληλα	29,4%	38,2%	0,0%	29,4%	2,9%	2,38	1,28	81,00	,000
Μέσοι Όροι	10,3%	22,8%	10,3%	46,3%	10,3%	3,24	1,03	110,00	

Σχήμα 7 Αποτελέσματα Πελατών



σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών , υπάρχει ταυτόχρονα και έλλειψη στοιχείων του παρελθόντος, για να χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω βελτιώσεις.

4.7 Αποτελέσματα Προσωπικού

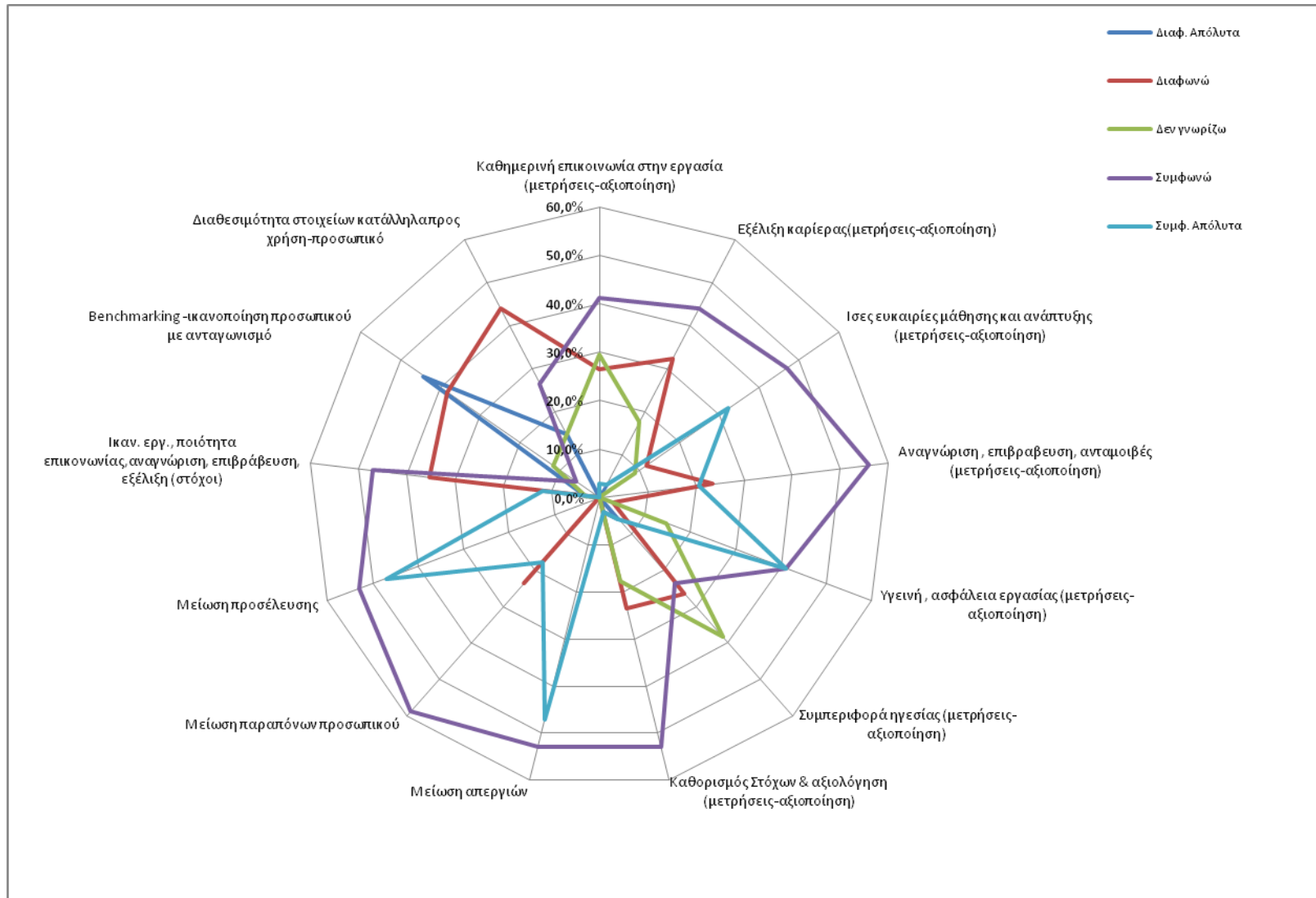
Η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης συνιστά θεμελιώδη έννοια της αριστείας του EFQM (EFQM, 1999). Η συγκέντρωση πληροφοριών και δεδομένων για τις αντιλήψεις των εργαζομένων και για τις επιδόσεις τους είναι σημαντική καθότι συνιστούν μια από τις βάσεις για να ληφθούν αποφάσεις αλλά και βελτιώσεις.

Ο παράγοντας 8 (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ) συντίθεται από 5 στοιχεία (41-45) με δύο από αυτά (43 και 44) να φέρουν ειδικό βάρος για τις στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας. Ο γενικός μέσος όρος είναι συγκριτικά χαμηλός (3,32), όπως επίσης και η διακύμανση των δεδομένων (Τυπ. Αποκλ:0,89). Η χαμηλή διακύμανση δείχνει ότι υπάρχουν υψηλά ποσοστά και στην αντίθετη πλευρά από την αριστεία (επιλογές «συμφωνώ» & «συμφωνώ απόλυτα». Πράγματι, το αραχνοειδές σχήμα δείχνει πιο ομοιόμορφη διασπορά των απαντήσεων, με την επιλογή «συμφωνώ» βέβαια να κυριαρχεί, με εξαίρεση τα 2 τελευταία στοιχεία (44 & 45) όπου κυριαρχεί η επιλογή «διαφωνώ». Τα δύο αυτά στοιχεία εμφανίζουν πολύ χαμηλούς μέσους όρους (1,79 και 2,53) αλλά και συνολικά αθροίσματα (61 και 86). Τα ξενοδοχεία δείχνουν ότι δεν έχουν υιοθετήσει το benchmarking (στοιχείο 44) για τα επίπεδα ικανοποίησης προσωπικού, αφού πάνω από το 82% των ξενοδοχείων επέλεξαν «διαφωνώ» και «διαφωνώ απόλυτα». Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι κάτι τέτοιο δεν αποτελεί έκπληξη, αφού στα στοιχεία του EFQM που εμπλέκεται ο ανταγωνισμός οι μέσοι όροι είναι χαμηλοί με σχετικά υψηλά ποσοστά διαφωνίας (π.χ. στοιχείο 37). Αξίζει να σημειωθεί ότι το εν λόγω στοιχείο (44) δέχεται τον χαμηλότερο μέσο από όλα τα στοιχεία του EFQM, γεγονός που υποδηλώνει ότι θα πρέπει να ληφθούν μέτρα προς αυτήν την κατεύθυνση. Το ίδιο συμπέρασμα θα μπορούσε να συναχθεί και για το επόμενο στοιχείο (45), αφού σχεδόν μόνο ένα στα τέσσερα ξενοδοχεία ασχολείται εμπεριστατωμένα (π.χ. στοιχεία τριετίες) για θέματα που άπτονται της ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία, την εσωτερική

Πίνακας 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα	Μέσος	Τυπ.Απ.	Σύνολο	t-test (sign)
41. Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις του συνόλου του προσωπικού της σε θέματα όπως ενδεικτικά: Α) Καθημερινή επικοινωνία στην εργασία Β) Εξέλιξη καριέρας Γ) Ίσες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης Δ) Αναγνώριση, επιβράβευση και ανταμοιβές Ε) Υγιεινή και ασφάλεια εργασίας ΣΤ) Συμπεριφορά της Ηγεσίας Η) Καθορισμός στόχων και αξιολόγηση	0,0%	26,5%	29,4%	41,2%	2,9%	3,21	0,88	109,00	,000
42. Απ' όσο γνωρίζω έχουν μειωθεί σημαντικά τα τρία τελευταία χρόνια: Α) Οι απεργίες ή άλλα προβλήματα Β) Τα παράπονα του προσωπικού Γ) Οι καθυστερήσεις προσέλευσης στην εργασία	0,0%	0,0%	0,0%	52,9%	47,1%	4,47	0,51	152,00	,000
43. Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν στην ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία του, την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας, την αναγνώριση, επιβράβευση που παρέχεται και τις δυνατότητες εξέλιξης καριέρας και άλλα θέματα.	2,9%	35,3%	2,9%	47,1%	11,8%	3,29	1,17	112,00	,001
44. Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί συστηματικά στοιχεία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού άλλων εταιριών που της θεωρεί ανταγωνίστριες.	44,1%	38,2%	11,8%	5,9%	0,0%	1,79	0,88	61,00	,000
45. Σε ότι αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας, την αναγνώριση, επιβράβευση και τις δυνατότητες εξέλιξης καριέρας κ.λπ. η Εταιρία διαθέτει στοιχεία τριετίας που δίνουν την δυνατότητα αναγνώρισης/ μελέτης της τάσης και κατάλληλης αξιοποίησής της.	14,7%	44,1%	14,7%	26,5%	0,0%	2,53	1,05	86,00	,000
Μέσοι Όροι	8,8%	23,9%	10,7%	40,1%	16,5%	3,32	0,89	112,75	

Σχήμα 8 Αποτελέσματα Προσωπικού



επικοινωνία, την αναγνώριση και την επιβράβευση, τις δυνατότητες εξέλιξης κτλ.

Σε αντίθεση με την δημιουργία στόχων για την ικανοποίηση των πελατών (στοιχείο 38, μ.ο:3,82) τα ξενοδοχεία δε παρουσιάζουν την ίδια επίδοση για την ικανοποίηση του προσωπικού (στοιχείο 43). Ο μέσος όρος είναι 3,29 και απέχει σημαντικά από το όριο του 4 ($p=0,01$) δίχως αυτό να σημαίνει ότι η πορεία των ξενοδοχείων προς την αριστεία είναι σε νηπιακό στάδιο, καθότι το 50% αυτών δήλωσε «συμφωνώ» και «συμφωνώ» απόλυτα» και μόνο το 2,9% δήλωσε διαφωνώ απόλυτα.

Μπορεί στα θέματα της ικανοποίησης των εργαζομένων να υπάρχει υστέρηση, ωστόσο τα τελευταία τρία χρόνια έχουν μειωθεί σημαντικά οι απεργίες (42Α) και οι καθυστερήσεις προσέλευσης (42Γ). Δε συνεπάγεται όμως ότι τα θέματα ικανοποίησης των εργαζομένων είναι διευθετημένα και αυτό υποδηλώνεται από το γεγονός ότι σχεδόν ένα στα τέσσερα ξενοδοχεία (24,5%) δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη ότι τα παράπονα των εργαζομένων έχουν μειωθεί σημαντικά (42Β).

Ζητήματα επίσης υπάρχουν σχετικά με τις μετρήσεις για την συμπεριφορά της ηγεσίας (41ΣΤ), για την καθημερινή επικοινωνία στην εργασία (41Α) για την εξέλιξη καριέρας και για τον καθορισμό στόχων και την αξιολόγηση του προσωπικού (41Η). Όσον αφορά τις μετρήσεις για θέματα που αφορούν την αναγνώριση του έργου, την επιβράβευση και τις ανταμοιβές (41Δ) το επίπεδο είναι αρκετά υψηλό (μ.ο.: 3,74) και δεν διαφέρει σημαντικά από το όριο αριστείας που έχει τεθεί ($p=0,152$). Υψηλό μπορεί να χαρακτηριστεί το επίπεδο σε θέματα μετρήσεων που συνδέονται με τις ίσες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης του προσωπικού (41Γ, μ.ο=4) και ακόμη υψηλότερο εκείνα που αφορούν την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων (41Ε, μ.ο.=4,21).

4.8 Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου

Ο προτελευταίος παράγοντας του EFQM εστιάζεται στην κοινωνική ευθύνη των επιχειρήσεων. Είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης και υπέρ της μακροχρόνιας επιβιώσής της το να υιοθετεί ηθικές προσεγγίσεις και να τηρεί τους νόμους και να εκπληρώνει τις προσδοκίες του ευρύτερου κοινωνικού της περιγύρου.

Ο συγκριμένος παράγοντας (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ) αποτελείται από 5 στοιχεία (46-50). Είναι ο μοναδικός παράγοντας στον οποίο κυριαρχεί η επιλογή «διαφωνώ» (σχήμα 9), αφού το αντίστοιχο συνολικό ποσοστό ανέρχεται σε 38,8%, που είναι σχεδόν 5% μεγαλύτερο από εκείνο της επιλογής «συμφωνώ». Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα επίπεδα

κοινωνικής υπευθυνότητας των νοσοκομείων δεν είναι σε υψηλά επίπεδα. Ειδικά όταν πρόκειται για σύγκριση με τους ανταγωνιστές (benchmarking) σε θέματα κοινωνικής συμβολής (στοιχείο 49), τα εν λόγω επίπεδα μπορούν να θεωρηθούν χαμηλά. Ωστόσο, αυτό δεν σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δεν ενδίδουν σε ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας. Το αντίθετο μάλιστα, αφού σχεδόν το 68% των ξενοδοχείων συμφωνούν ότι έχουν διακριθεί σε θέματα κοινωνικής ευθύνης και επιχειρηματικής ηθικής (στοιχείο 47), ενώ το 47,1% έχει θέσει και έχει γνωστοποιήσει τους ανάλογους στόχους (στοιχείο 48). Επομένως θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα ξενοδοχεία στο σύνολό τους βρίσκονται σε ένα στάδιο βελτίωσης, όπου έχουν αρκετά αποτελέσματα να δείξουν για τις επιτεύξεις τους σε ζητήματα κοινωνικής ευθύνης. Πιθανόν η έλλειψη μακροχρόνιων στοιχείων (στοιχείο 50) για τις αντιλήψεις της κοινωνίας και η αξιολόγηση τους (ανατροφοδότηση κτλ) να μην επιτρέπει την περαιτέρω πρόοδο στο πεδίο αυτό της κοινωνικής υπευθυνότητας και της επιχειρησιακής ηθικής.

4.9 Επιχειρησιακά Αποτελέσματα

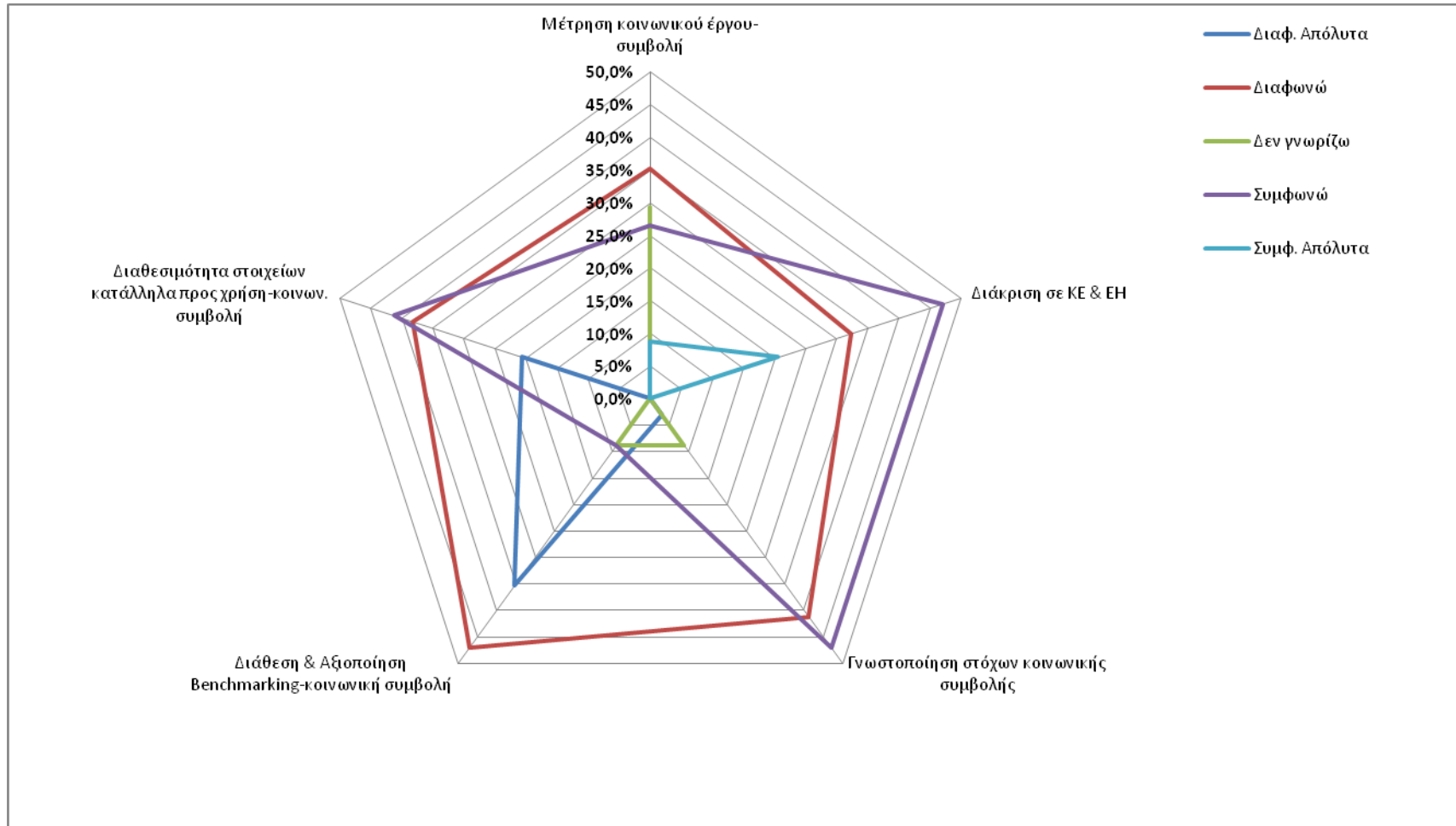
Αναμφίβολα η αριστεία εξαρτάται από την εξισορρόπηση και την ικανοποίηση των αναγκών όλων των κοινωνικών εταίρων. Πέρα από τους απασχολούμενους στα ξενοδοχεία, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την κοινωνία γενικότερα, υπάρχουν και εκείνοι με οικονομικά συμφέροντα (π.χ. μέτοχοι). Είναι λοιπόν ουσιαστικής σημασίας για την επιχείρηση να έχει αποτελέσματα επαρκή, ώστε να βεβαιωθεί ότι τα σχέδια της επιτυγχάνονται. Ο επόμενος και τελευταίος παράγοντας του EFQM αφορά τα επιχειρησιακά αποτελέσματα των ξενοδοχείων.

Τα αποτελέσματα για τον συγκεκριμένο παράγοντα δείχνουν ότι θα πρέπει να γίνουν αρκετά βήματα με κατεύθυνση την αριστεία στο τομέα των αποτελεσμάτων. Ο μέσος όρος και των πέντε στοιχείων που απαρτίζουν τον

Πίνακας 8

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα	Μέσος	Τυπ.Απ.	Σύνολο	t-test (sign)
46.Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις της κοινωνίας για το κοινωνικό της έργο και γενικά την κοινωνική της παρουσία και συμβολή στην τοπική κοινότητα ή γενικότερα στην χώρα.	0,0%	35,3%	29,4%	26,5%	8,8%	3,09	1,00	105,00	,000
47.Η Εταιρία έχει διακριθεί σε θέματα Κοινωνικής Ευθύνης, Επιχειρηματικής Ηθικής.	0,0%	32,4%	0,0%	47,1%	20,6%	3,56	1,16	121,00	,034
48.Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν στη κοινωνική συμβολή της Εταιρίας στην τοπική κοινότητα ή στη χώρα γενικότερα.	2,9%	41,2%	8,8%	47,1%	0,0%	3,00	1,02	102,00	,000
49.Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί συστηματικά στοιχεία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) με άλλες εταιρίες (όχι κατ' ανάγκη ανταγωνίστριες) σε θέματα που αφορούν στη κοινωνική συμβολή της.	35,3%	47,1%	8,8%	8,8%	0,0%	1,91	0,90	65,00	,000
50.Σε ότι αφορά στη κοινωνική συμβολή της Εταιρίας υπάρχουν σχετικά στοιχεία τριετίας που δίνουν την δυνατότητα αναγνώρισης/μελέτης της τάσης και κατάλληλης αξιοποίησης της.	20,6%	38,2%	0,0%	41,2%	0,0%	2,62	1,23	89,00	,000
Μέσοι Όροι	11,8%	38,8%	9,4%	34,1%	5,9%	2,84	1,06	96,40	

Σχήμα 9 Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου



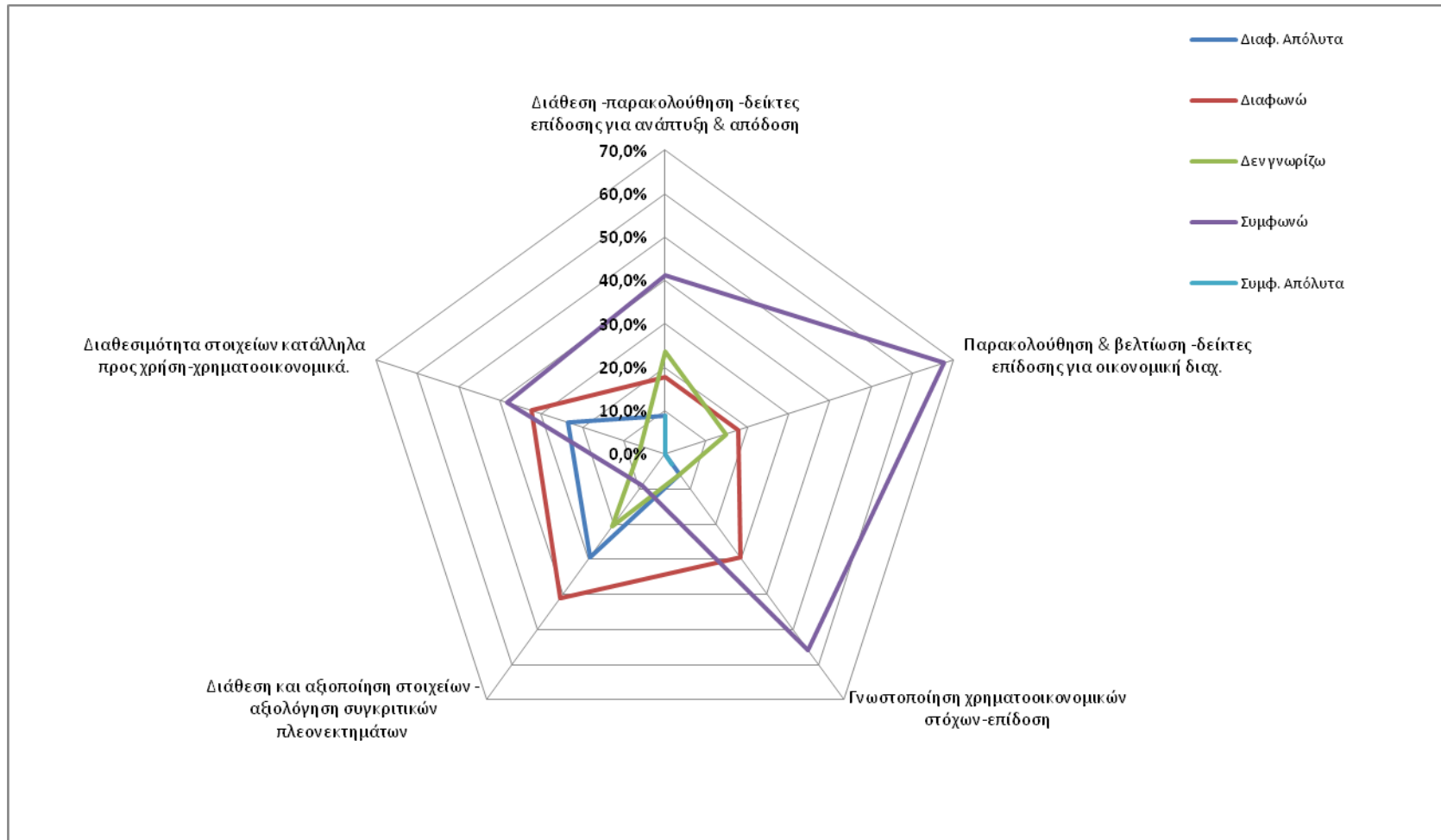
παράγοντα είναι ο χαμηλότερος (2,62) μεταξύ όλων των υπολοίπων. Για ακόμη μία φορά τα ξενοδοχεία δείχνουν να μη τα καταφέρνουν στο τομέα των συγκρίσεων μέσω του benchmarking (στοιχείο 54, μ.ο=2,09) αυτή τη φορά σχετικά με τα χρηματοοικονομικά και μη αποτελέσματα. Τα ποσοστά που διαφώνησαν η διαφώνησαν απόλυτα υπερβαίνουν το 70% ενώ μαζί με εκείνα που απάντησαν «δεν γνωρίζω» υπερβαίνουν το 90%. Μόνο το 8,8% έδειξε ότι συμφωνεί υποδηλώνοντας ότι τα ξενοδοχεία βρίσκονται σε νηπιακό η ακόμη και εμβρυακό επίπεδο στη συστηματική διάθεση και αξιοποίηση στοιχείων για σύγκριση επιδόσεων με άλλα ξενοδοχεία ώστε να αξιολογήσουν τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα και να τα βελτιώσουν. Επιπλέον, πάνω από τα μισά ξενοδοχεία δεν δείχνουν ότι διαθέτουν στοιχεία για κρίσιμες διεργασίες τους σε τριετής βάση ώστε να διακρίνουν τις τάσεις και ανάλογα να ελιχθούν (στοιχείο 55, μ.ο=2,59). Ας σημειωθεί τα χαμηλά ποσοστά σχετικά με την διατήρηση στοιχείων σε τριετή βάση συναντήθηκε και στους προηγούμενους παράγοντες. Λίγο καλύτερη είναι η κατάσταση στους στόχους που υπάρχουν με βάση κάποιους χρηματοοικονομικούς δείκτες (στοιχείο 53, μ.ο.=3,21) με το 67,6% των ξενοδοχείων να συμφωνεί ενώ κανένα από αυτό δεν έδειξε ότι συμφωνεί απόλυτα.

Αν και σχεδόν μόνο τα μισά (50%) ξενοδοχεία διαθέτουν μηχανισμούς για να παρακολουθούν και να βελτιώνουν συστηματικά δείκτες επίδοσης που συνδέονται με την ανάπτυξή τους και την απόδοση των κρίσιμων διεργασιών τους (στοιχείο 51, μ.ο.=3,24), δύο στα τρία ξενοδοχεία (67,8%) παρακολουθούν και βελτιώνουν συστηματικά δείκτες επίδοσης που αφορούν στην αποτελεσματική οικονομική διαχείριση τους (στοιχείο 52, μ.ο=3,50). Το εν λόγω αποτέλεσμα σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα αποτελέσματα που προκύπτουν φανερώνει ότι τα ξενοδοχεία επιθυμούν να ελέγχουν τους δείκτες και να βάζουν στόχους αλλά πιθανό να μην υπάρχουν σε ευρεία κλίμακα μέσα στην οργάνωσή τους οι μηχανισμοί που να επιτρέπουν περαιτέρω βελτίωση (βλ. αποτελέσματα στοιχείων 51 & 55).

Πίνακας 9

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα	Μέσος	Τυπ. Απ.	Σύνολο	t-test (sign)
51. Η Εταιρία διαθέτει μηχανισμούς για να παρακολουθεί και να βελτιώνει συστηματικά δείκτες επίδοσης που συνδέονται με την ανάπτυξη της και την απόδοση των κρίσιμων διεργασιών της όπως είναι πχ. Χρόνος εισαγωγής/ ανάπτυξης νέων υπηρεσιών/ προϊόντων, αριθμός πελατών και διατηρησιμότητα πελατών, μερίδιο αγοράς, λάθη/ σκάρτα/ επαναλήψεις εργασίας, εγγυήσεις κλπ.	8,8%	17,6%	23,5%	41,2%	8,8%	3,24	1,13	110,00	,000
52. Η Εταιρία παρακολουθεί και βελτιώνει συστηματικά δείκτες επίδοσης που αφορούν στην αποτελεσματική οικονομική διαχείριση της (π.χ. κυκλοφοριακή ρευστότητα, απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων, κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων κ.λπ.).	0,0%	17,6%	14,7%	67,6%	0,0%	3,50	0,79	119,00	,001
53. Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι που αφορούν στην επίδοση της Εταιρίας σε μια σειρά από χρηματοοικονομικούς δείκτες.	5,9%	29,4%	5,9%	55,9%	2,9%	3,21	1,09	109,00	,000
54. Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί συστηματικά στοιχεία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) σχετικά με χρηματοοικονομικά και μη αποτελέσματα (αποτελέσματα κρίσιμων διεργασιών), με άλλες εταιρίες (κυρίως ανταγωνίστριες) προκειμένου να έχει την δυνατότητα αξιολόγησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της και των τομέων προς βελτίωση.	29,4%	41,2%	20,6%	8,8%	0,0%	2,09	0,93	71,00	,000
55. Σε ότι αφορά στα χρηματοοικονομικά και μη αποτελέσματα (αποτελέσματα κρίσιμων διεργασιών) η Εταιρία διαθέτει στοιχεία τριετίας που δίνουν την δυνατότητα αναγνώρισης/ μελέτης της τάσης και κατάλληλης αξιοποίησής της.	23,5%	32,4%	5,9%	38,2%	0,0%	2,59	1,23	88,00	,000
Μέσοι Όροι	13,5%	27,6%	14,1%	42,4%	2,4%	2,9	1,0	99,4	

Σχήμα 10 «Επιχειρησιακά Αποτελέσματα».



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στο σύνολό τους τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 58% των ξενοδοχείων τοποθετήθηκε στη δεξιά πλευρά της κλίμακας μέτρησης (δηλ. «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα»), ενώ το 31,5% στην αριστερή (δηλ. «διαφωνώ» και «διαφωνώ απόλυτα»). Το υπόλοιπο 10,5% κατανέμεται στην επιλογή «δεν γνωρίζω». Ο συνολικός μέσος όρος και των 9 διαστάσεων του EFQM ανέρχεται σε 3,4, αρκετά χαμηλότερα από το όριο (threshold) αριστείας που έχει τεθεί που είναι το τέσσερα. Αν και αυτές οι μετρήσεις δε μπορούν να θεωρηθούν ακριβή επιστημονικά κριτήρια για την κατάταξη των ξενοδοχείων ωστόσο μπορούν να δείξουν την τάση και την επικρατούσα κατάσταση¹. Για παράδειγμα οι Dale & Lascelles (1997) κατέταξαν τις επιχειρήσεις σε 6 κατηγορίες έχοντας ως ουδέτερο σημείο τη μεσαία επιλογή («δεν γνωρίζω»=4). Οι επιχειρήσεις που έχουν μετρήσεις κάτω από την μεσαία επιλογή θεωρούνται ότι έχουν προβλήματα σε συγκεκριμένες διαδικασίες ή πρακτικές. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις με μετρήσεις πάνω από το ουδέτερο σημείο έχουν έλλειψη τέτοιων προβλημάτων με αποκορύφωμα την αριστεία στην ποιότητα στις διαδικασίες και πρακτικές που εφαρμόζονται.

Με βάση την παραπάνω συλλογιστική, επιλέχθηκαν εκείνα τα στοιχεία των παραγόντων, των οποίων οι μετρήσεις (μέσοι όροι) βρίσκονται κάτω από το ουδέτερο σημείο. Ωστόσο, θεωρήθηκε ότι τα στοιχεία εκείνα που κυμαίνονται μεταξύ 3 και 3,5 χρήζουν προσοχής και επομένως επιλέχθηκαν και αυτά. Ο πίνακας 10 περιέχει τα εν λόγω στοιχεία μαζί με τους μέσους όρους τους καθώς επίσης και τους συνολικούς μέσους όρους των παραγόντων. Στην παρούσα μελέτη ο συνολικός μέσος όρος ανέρχεται σε 3,4, λίγο πιο πάνω από το ουδέτερο σημείο. Οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν αυτό το μέγεθος μέτρησης ανήκουν στην κατηγορία που αποκαλείται

¹ Οι Dale & Lascelles (1997) κατηγοριοποίησαν τις επιχειρήσεις με βάσει την επταβάθμια κλίμακα του EFQM. Παρόμοια προσέγγιση ακολούθησε ο Yang (2001) ενώ αναφέρεται ότι μια απλή αλλά με νόημα διάγνωση μπορεί να γίνει έχοντας ως βάση το ουδέτερο σημείο της κλίμακας που στην παρούσα έρευνα είναι το 3 («δεν γνωρίζω» (Rocha-Lona et al., 2013, sel. 68)

improvers (Dales & Lascelles, 1997). Επομένως, στο σύνολό τους τα ξενοδοχεία θα μπορούσαν να ενταχθούν σε αυτή την κατηγορία, όπου θεωρείται ότι οι επιχειρήσεις έχουν ήδη εμπλακεί στις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας τουλάχιστον για μια πενταετία και βελτιώνονται σημαντικά αλλά έχουν ακόμη πορεία να διανύσουν (Dales & Lascelles, 1997). Επιπλέον, έχουν κατανοήσει ότι η ύπαρξη ποιότητας συνεπάγεται και τη μακροχρόνια αλλαγή κουλτούρας και αναγνωρίζουν την σημασία αυτής της αλλαγής στην βελτίωση της ποιότητας (Dales & Lascelles, 1997).

Σε αυτό το στάδιο, θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι το βάρος πέφτει στα ηγετικά στελέχη τα οποία θα πρέπει συνεχώς να στηρίζουν και να καθοδηγούν με βελτιωμένες στρατηγικές την πορεία προς την αριστεία. Τα αποτελέσματα που έδωσε το EFQM δείχνουν ότι η «ηγεσία» βρίσκεται, σε σχέση με τους υπόλοιπους παράγοντες, σε υψηλή θέση. Αν και σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το στοιχείο της πελατοκεντρικής κουλτούρας φαίνεται ότι βρίσκεται στο πυρήνα της φιλοσοφίας της ηγεσίας των ξενοδοχείων (βλ. στοιχείο 3β) υπάρχουν ζητήματα που θα πρέπει να βελτιωθούν. Το συμπέρασμα αυτό, επιβεβαιώνεται και από το σχετικά χαμηλό μέσο του παράγοντα «Αποτελέσματα πελατών», όπου παρουσιάζεται ότι τα ξενοδοχεία στο σύνολό τους μειονεκτούν σε συγκέντρωση πληροφοριών για την ικανοποίηση των πελατών τους (στοιχείο 40). Αυτή η υστέρηση είναι πολύ πιθανό να οφείλεται στην έλλειψη συστημάτων και μηχανισμών (π.χ.

Πίνακας 10 Μέσοι όροι στοιχείων του EFQM με τιμές κάτω από 3 και μεταξύ 3 και 3,5.

ΗΓΕΣΙΑ (3,6)	3.Οι Ηγέτες είναι ορατοί και κατανοούν τις ανάγκες και προσδοκίες: Α) των εργαζομένων	3,2
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (3,7)	9.Λειτουργούν μέσα στην Εταιρία οι κατάλληλοι μηχανισμοί που δίνουν την δυνατότητα στους Ηγέτες να συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να γνωρίζουν τις ανάγκες και απαιτήσεις: Δ) της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί	2,7
	11. Η Εταιρία αξιοποιεί τις ιδέες των ανθρώπων της για τη βελτίωση της λειτουργίας της.	3,0
	13. Η Ηγεσία της Εταιρίας σε συνεργασία με το προσωπικό καθορίζει και ιεραρχεί τους στόχους καθώς και τα σχέδια δράσης που απαιτούνται για την βελτίωση των λειτουργιών της.	3,0
	14.Γνωρίζουμε την Πολιτική και Στρατηγική της Εταιρίας καθώς και τους Στρατηγικούς Στόχους της και συμμετέχουμε ενεργά στην επίτευξή τους μέσα από συστηματικές και οργανωμένες συναντήσεις με την Ηγεσία.	3,2
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (3,6)	17.Η διαδικασία των προσλήψεων και της ανάπτυξης σταδιοδρομίας (career path) μας είναι σαφής, γνωστή και πραγματοποιείται μέσα σε διαφανείς συνθήκες ίσης μεταχείρισης που ενισχύουν την αξιοπιστία των αποφάσεων της Διοίκησης.	3,3
	20.Η Εταιρία μου παρέχει ευκαιρίες να αναπτύξω τις ικανότητες μου και να διευρύνω τις γνώσεις που είναι σχετικές με το αντικείμενο μου.	3,4
	21.Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι σαφές και εφαρμόζεται συστηματικά μέσα από καθορισμένες και γνωστές διαδικασίες.	3,3
ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ (3,6)	23.Η Εταιρία διαθέτει τους κατάλληλους μηχανισμούς προκειμένου να μας παρέχει έγκυρη πληροφόρηση σχετικά με: Δ) Τις επιδόσεις και κινήσεις του «ανταγωνισμού»	2,8
	25.Η Εταιρία έχει σχεδιάσει και αναπτύξει στρατηγική για τη διαχείριση της τεχνολογίας, που να ευθυγραμμίζεται με την Πολιτική και την Στρατηγική της.	3,3
	28.Η Εταιρία εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον.	2,9
	29.Η Εταιρία επιδιώκει συστηματικά μέσα από την σωστή διαχείριση των πόρων της : Α) Να ελαττώσει την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και άλλων φυσικών πόρων (πχ. Νερό, χαρτί κ.λπ.) Γ) Να μειώσει τα απόβλητα και τα άχρηστα υλικά που δημιουργεί (πχ. Χημικά, πλαστικό, απορρίμματα κ.λπ.)	3,4 3,2
	31.Η Εταιρία συγκεντρώνει και επεξεργάζεται πληροφόρηση που συλλέγει από: Β) Τους συνεργάτες Δ) Με στόχο τη διερεύνηση των αναγκών και προσδοκιών τους, στο πλαίσιο της προσπάθειας για διαρκή βελτίωση των διαδικασιών/ μηχανισμών της και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για όλους όσους συμμετέχουν στην λειτουργία της	3,1 3,1 3,3
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ (3,5)	34.Η Εταιρία αναπτύσσει συστηματικά νέες υπηρεσίες/ προϊόντα για τους πελάτες μας αξιοποιώντας κατάλληλα την έρευνα καθώς και τη γνώμη των πελατών μας, του προσωπικού καθώς και των εξωτερικών συνεργατών της (όπου απαιτείται)	3,1
	35.Οι πελάτες μας ενημερώνονται ολοκληρωμένα και συστηματικά σχετικά με τα νέα προϊόντα/ υπηρεσίες της εταιρίας μας ή τις αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα.	3,1

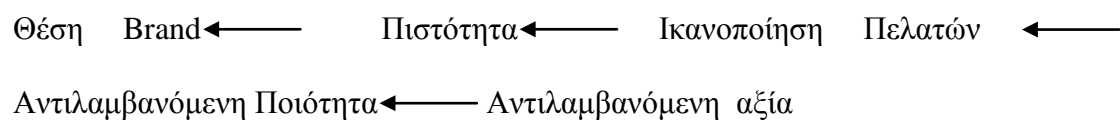
συνέχεια πίνακας 10

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ (3,2)	36. Η Εταιρία μετρά, παρακολουθεί και βελτιώνει συστηματικά τις εντυπώσεις των πελατών της, σε θέματα όπως είναι για παράδειγμα: Δ) Η ταχύτητα εξυπηρέτησης	3,2
	37. Η Εταιρία έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει τους κατάλληλους μηχανισμούς για να συγκρίνει συστηματικά τα αποτελέσματα της όσον αφορά τη διαχείριση των πελατών της με τα αντίστοιχα αποτελέσματα άλλων εταιριών που θεωρεί «ανταγωνίστριες».	2,0
	39. Η Εταιρία μας αξιοποιεί τα αποτελέσματα από έρευνες ικανοποίησης των πελατών της για να δρομολογήσει βελτιωτικές ενέργειες στις διαδικασίες και τις λειτουργίες της.	3,4
	40. Σε ότι αφορά στην ικανοποίηση των πελατών μας η Εταιρία διαθέτει στοιχεία τριετίας που μας δίνουν την δυνατότητα να αναγνωρίζουμε την τάση (θετική ή αρνητική) και να ενεργούμε κατάλληλα	2,4
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (3,3)	41. Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις του συνόλου του προσωπικού της σε θέματα όπως ενδεικτικά: Α) Καθημερινή επικοινωνία στην εργασία Β) Εξέλιξη καριέρας ΣΤ) Συμπεριφορά της Ηγεσίας Η) Καθορισμός στόχων και αξιολόγηση	3,2 3,1 3,0 3,3
	43. Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν στην ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία του, την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας, την αναγνώριση, επιβράβευση που παρέχεται και τις δυνατότητες εξέλιξης καριέρας και άλλα θέματα.	3,3
	44. Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί συστηματικά στοιχεία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού άλλων εταιριών που της θεωρεί ανταγωνίστριες.	1,8
	45. Σε ότι αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας, την αναγνώριση, επιβράβευση και τις δυνατότητες εξέλιξης καριέρας κ.λπ. η Εταιρία διαθέτει στοιχεία τριετίας που δίνουν την δυνατότητα αναγνώρισης/ μελέτης της τάσης και κατάλληλης αξιοποίησής της.	2,5
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ (2,8)	46. Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις της κοινωνίας για το κοινωνικό της έργο και γενικά την κοινωνική της παρουσία και συμβολή στην τοπική κοινότητα ή γενικότερα στην χώρα.	3,1
	48. Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν στη κοινωνική συμβολή της Εταιρίας στην τοπική κοινότητα ή στη χώρα γενικότερα.	3,0
	49. Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί συστηματικά στοιχεία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) με άλλες εταιρίες (όχι κατ' ανάγκη ανταγωνίστριες) σε θέματα που αφορούν στη κοινωνική συμβολή της.	1,9
	50. Σε ότι αφορά στη κοινωνική συμβολή της Εταιρίας υπάρχουν σχετικά στοιχεία τριετίας που δίνουν την δυνατότητα αναγνώρισης/μελέτης της τάσης και κατάλληλης αξιοποίησής της.	2,6
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (2,9)	51. Η Εταιρία διαθέτει μηχανισμούς για να παρακολουθεί και να βελτιώνει συστηματικά δείκτες επίδοσης που συνδέονται με την ανάπτυξη της και την απόδοση των κρίσιμων διεργασιών της όπως είναι πχ. Χρόνος εισαγωγής/ ανάπτυξης νέων υπηρεσιών/ προϊόντων, αριθμός πελατών και διατηρησιμότητα πελατών, μερίδιο αγοράς, λάθη/ σφάλματα/ επαναλήψεις εργασιών, εγγυήσεις κλπ.	3,2
	53. Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι που αφορούν στην επίδοση της Εταιρίας σε μια σειρά από χρηματοοικονομικούς δείκτες.	3,2
	54. Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί συστηματικά στοιχεία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) σχετικά με χρηματοοικονομικά και μη αποτελέσματα (αποτελέσματα κρίσιμων διεργασιών), με άλλες εταιρίες (κυρίως ανταγωνίστριες) προκειμένου να έχει την δυνατότητα αξιολόγησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της και των τομέων προς βελτίωση.	2,1
	55. Σε ότι αφορά στα χρηματοοικονομικά και μη αποτελέσματα (αποτελέσματα κρίσιμων διεργασιών) η Εταιρία διαθέτει στοιχεία τριετίας που δίνουν την δυνατότητα αναγνώρισης/ μελέτης της τάσης και κατάλληλης αξιοποίησής της.	2,6

πληροφοριακά συστήματα, ερευνητική ομάδα στο τμήμα μάρκετινγκ) που θα αποκτούν και θα επεξεργάζονται τέτοιους είδους πληροφορίες. Το αποτέλεσμα είναι το προαναφερθέν μειονέκτημα να μεγιστοποιείται, αφού δεν θα υπάρχει και η ανάλογη υποδομή για την απόκτηση πληροφοριών, όσον αφορά την διαχείριση των πελατών σε άλλα ξενοδοχεία που θεωρούνται ανταγωνιστικά (στοιχείο 20). Τα ξενοδοχεία θα πρέπει να ξέρουν τι συμβαίνει τώρα, τι είναι πιθανό να συμβεί στο μέλλον, και ποιες ενέργειες πρέπει να ληφθούν για να πάρουν τα βέλτιστα αποτελέσματα. Επειδή το μέλλον είναι ο καθρέφτης του παρελθόντος, η παρατεταμένη έλλειψη αυτών των στοιχείων θα συμβάλλει αρνητικά στις πελατοκεντρικές στρατηγικές των ξενοδοχείων αλλά και στις προσπάθειες για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Τυχόν βελτίωση στο πεδίο της συλλογής πληροφοριών θα έχει θετικό αντίκτυπο στην αξία των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης, η οποία με τη σειρά της θα δημιουργήσει εύφορο έδαφος για την αύξηση της πιστότητας των πελατών (βλ. μέσο όρο για εντυπώσεις πελατών στοιχείο 36). Η ικανοποίηση των πελατών είναι καθοριστικός προσδιοριστικός παράγοντας της πιστότητας των πελατών στο brand (βλ. σχήμα 11).

Σχήμα 11

Σχέσης Αξίας και θέσης Brand με ενδιάμεσους την Ποιότητα και την Ικανοποίηση



Πηγή: Parasuraman & Grewal , 2000.

Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι τα ξενοδοχεία δεν διεξάγουν έρευνες για την ικανοποίηση των πελατών (βλ. στοιχείο 39) αλλά σημαίνει ότι μπορούσαν να

αξιοποιήσουν ακόμη περισσότερο τα αποτελέσματα ενδεδειγμένων ερευνών ώστε να δρομολογήσουν βελτιωτικές ενέργειες στις διαδικασίες και στις λειτουργίες τους. Είναι πολύ πιθανόν οι χαμηλές μετρήσεις στα στοιχεία που αφορούν τις διαδικασίες (31,34 & 35) εν μέρει να οφείλονται και στην αδυναμία συγκέντρωσης και επεξεργασία των πληροφοριών σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών. Ένα άλλο μέρος τους μπορεί να οφείλεται και στην έλλειψη των αναγκαίων υποδομών (τεχνολογία, ομάδες εργασίας, γνώσεις). Κάτι τέτοιο είναι πολύ πιθανό, διότι παρόμοιες δυσκολίες παρουσιάζονται σε θέματα πολιτικής και στρατηγικής (στοιχείο 9), προσωπικού (στοιχεία 44 και 45), σε θέματα επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας (στοιχεία 54 και 55) και σε ζητήματα που αφορούν την «κοινωνική συμβολή» των ξενοδοχείων (στοιχεία 49 και 50). Ίσως το σημαντικότερο είναι ότι τα ξενοδοχεία δεν είναι στο στάδιο του “improver” στη πληροφόρηση για τις επιδόσεις και κινήσεις του ανταγωνισμού (στοιχείο 23Δ). Είναι επόμενο λοιπόν, ένα σημαντικό τμήμα των ξενοδοχείων να μην είναι σε θέση να υιοθετήσει τεχνικές benchmarking και ως εκ τούτου προκύπτουν τα χαμηλά έως πολύ χαμηλά αποτελέσματα των μετρήσεων (στοιχεία 55,37 & 44). Η έλλειψη των προαναφερόμενων υποδομών αποτυπώνεται και στη χαμηλή μέτρηση για το αν «το ξενοδοχείο εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον» (στοιχείο 28).

Το αποτέλεσμα της μέτρησης για το κριτήριο του EFQM που αναφέρεται στην «Πολιτική και Στρατηγική» είναι το μεγαλύτερο (3,7) σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια και δείχνει ότι σε σημαντικό βαθμό τα ξενοδοχεία στηρίζουν την αποστολή και το όραμά τους και γενικά τους στόχους τους μέσω των στρατηγικών τους επιλογών. Ωστόσο, αυτές οι στρατηγικές επιλογές δεν δείχνουν να περιλαμβάνουν στην ατζέντα τους κατάλληλους μηχανισμούς που δίνουν την δυνατότητα στην

ηγεσία τους να συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να γνωρίζουν τις ανάγκες και απαιτήσεις της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργούν. Αυτό αν συνδυαστεί με το χαμηλό σε μέγεθος μέσο όρο (2,8) του παράγοντα «Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου» υποδηλώνεται ότι τα ξενοδοχεία είτε χαρακτηρίζονται από εσωστρέφεια, εστιαζόμενα περισσότερο στους πελάτες και στους εξωτερικούς συνεργάτες, με αποτέλεσμα τα μειωμένα επίπεδα κοινωνικής εταιρικής υπευθυνότητας (CSR) είτε τα πληροφοριακά τους συστήματα (π.χ. ERP, CRM κτλ) να είναι ελλειμματικά σε αυτό το πεδίο. Μπορεί ωστόσο να υπάρχει ένα διαβαθμισμένος συνδυασμός αυτών των δύο ή ακόμη πιο πιθανό να μην υπάρχουν διαθέσιμες αυτές οι πληροφορίες λόγω έλλειψης ανάλογων υποδομών. Για παράδειγμα στην Αγγλία υπάρχει το “Environmental Benchmarking Tool” το οποίο κατασκευάστηκε από το International Hotels Environment Initiative σε συνεργασία με το Βρετανικό World Wildlife Fund. Τα ξενοδοχεία μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ιστοσελίδα benchmarkhotel.com για να ρυθμίσουν την διαχείριση ενέργειας τους, τα απόβλητα, την κατανάλωση νερού και την ποιότητά τους, την σχέση τους με τον κοινωνικό τους περίγυρο κ.α.. Οι διοικήσεις των ξενοδοχείων μπορούν να συγκρίνουν την περιβαλλοντική τους επίδοση με άλλα ξενοδοχεία παρόμοιου μεγέθους και έτσι να σχεδιάσουν κάποιο πρόγραμμα, ώστε να μειώσουν το κόστος και τις αρνητικές εξωτερικές επιβαρύνσεις στο περιβάλλον. Ας σημειωθεί ότι οι πληροφορίες σχετικά με τα ξενοδοχεία (όνομα κτλ) παραμένουν εμπιστευτικές. Παρόμοια πρωτοβουλία έχει αναληφθεί στην Ιταλία από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 ξεκινώντας πιλοτικά στην περιοχή Emilia Romagna (Wober, 2002).

Η Ελλάδα θα μπορούσε να υιοθετήσει την προσέγγιση της Αυστρίας στο πρόβλημα. Στην Αυστρία ο Σύνδεσμος Επαγγελματιών Ξενοδοχείων και Εστιατορίων αναγνώρισε ότι δεν μπορεί από μόνος του να ανταποκριθεί στο έλλειμμα της

πληροφόρησης. Αποφασίστηκε να χρηματοδοτηθεί ένα ερευνητικό έργο το οποίο να επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταλλάσσουν πληροφορίες για τις λειτουργίες και τις διαδικασίες τους σε κλαδικό επίπεδο, ώστε να μπορούν να κάνουν συγκρίσεις (Wober, 2002). Παρόμοιες κινήσεις μπορούν να γίνουν και στην Ελλάδα με τη συμβολή των επαγγελματικών επιμελητήριων και του Σ.Ε.Τ.Ε με εσωτερική χρηματοδότηση αλλά και με χρηματοδότηση από την Ε.Ε. Επιπλέον θα μπορούσαν να δημιουργηθούν γέφυρες με τα ήδη υπάρχοντα πληροφοριακά συστήματα, τα οποία θα μπορούσαν να συγχρονιστούν περαιτέρω, ώστε να δίνουν πληρέστερες, ακριβέστερες και με μεγαλύτερη ταχύτητα πληροφορίες

Παραμένοντας στον παράγοντα «Πολιτική και Στρατηγική» τα ξενοδοχεία φαίνεται να βρίσκονται στα όρια σχετικά με την αξιοποίηση των ιδεών των ανθρώπων τους (στοιχείο 11) και τη συνεργασία της ηγεσίας με το προσωπικό για τον καθορισμό και την ιεράρχηση των στόχων και των σχεδίων δράσης που απαιτούνται για τη βελτίωση των λειτουργιών (στοιχείο 13). Τα αποτελέσματα αυτών των δύο στοιχείων με τη χαμηλή μέτρηση του στοιχείου 14 (συμμετοχή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων μέσα από συναντήσεις με την ηγεσία) δείχνει ότι υπάρχει έλλειψη στα θέματα συμμετοχικής διοίκησης ή ενδυνάμωσης (empowerment) του προσωπικού. Επιπλέον τα αποτελέσματα των τριών στοιχείων 17, 20 & 21 υποδεικνύουν ότι υπάρχει χώρος για βελτίωση σε βασικά θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα συστήματα αξιολόγησης και επαγγελματικής και προσωπικής εξέλιξης.

Εφόσον ο βασικός στόχος είναι η πορεία προς την παροχή άριστων υπηρεσιών, θα πρέπει αυτό να εμπεδωθεί τόσο στο μεσαίο όσο και στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης λειτουργίας και διαχείρισης των ξενοδοχείων. Η ηγεσία είναι εκείνη που θα αναπτύξει και θα επικοινωνήσει αυτό το στόχο ο οποίος άλλωστε δίνει και νόημα στην εργασία. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι εκείνη που λαμβάνει υπόψη της τόσο

τις προσδοκίες των εργαζομένων και τα κίνητρα της συμπεριφοράς τους, όσο και τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Ο απώτερος στόχος της ηγεσίας θα πρέπει να είναι η υποκίνηση και η ενδυνάμωση των εργαζομένων βασιζόμενη σε συγκεκριμένες μεθόδους που θα βοηθήσουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο οι μάνατζερ μαζί με την ηγεσία των ξενοδοχείων θα πρέπει να έχουν υιοθετημένο έναν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα διοίκησης με την διαχειριστική τους ατζέντα να περιλαμβάνει πρωτοβουλίες που θα αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία εν κατακλείδι θα περάσει προς τον πελάτη ως υψηλότερης ποιότητα υπηρεσία. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος μπορεί πιο εύκολα να δημιουργήσει έναν ικανοποιημένο πελάτη από ότι ο δυσαρεστημένος εργαζόμενος. Αυτές οι πρωτοβουλίες θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν την αποτελεσματική και αποδοτική επικοινωνία, την αυθεντική ηγεσία, την αναγνώριση του έργου, την κατάλληλη επάνδρωση, την αποτελεσματική λήψη απόφασης και την αληθινή και ειλικρινή συνεργασία. Επιπλέον το δικαίωμα να εκφέρουν οι εργαζόμενοι μια άποψη για το αντικείμενό τους, ο τρόπος εκπλήρωσης των καθηκόντων τους και η συμμετοχή σε αποφάσεις που τους αφορούν συνιστούν τρία στοιχεία-κλειδιά τα οποία κάνουν την εργασία τους περισσότερο ικανοποιητική. Οι προσεγγίσεις ενδυνάμωσης² στους εργασιακούς χώρους, όπως η συμμετοχική διοίκηση και η κοινή διαχείριση, συνιστούν καινοτομίες προς τη σωστή κατεύθυνση για την δημιουργία της εργασιακής ικανοποίησης. Αν και δεν είναι γνωστό το σύστημα ηγεσίας που ακολουθούν τα ξενοδοχεία (π.χ. καλοπροαίρετο-αυταρχικό ή συμβουλευτικό), ίσως θα πρέπει να προχωρήσουν προς την υιοθέτηση του

²Ο θεωρητικοί της υποκίνησης όπως οι Locke και Latham (2004) δίνουν έμφαση στο πρωτεύοντα ρόλο της ελευθερίας της σκέψης και της επιλογής που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος. Οι έννοιες όπως αυτονομία και ενδυνάμωση, συμβάλλουν στην διατήρηση της εσωτερικής εργασιακής υποκίνησης. Η ενδυνάμωση δύναται να καθοριστεί ως ένα θεωρητικό πλαίσιο που περιλαμβάνει την παροχή ισχύος και δυνατοτήτων και δραστηριοποιήσεων προς του εργαζομένου (Hochwälder & Brucefors, 2005).

συμμετοχικού συστήματος η εν πάση περιπτώσει τμήματος αυτού σε πρώτο στάδιο³. Σε αυτό η ηγεσία έχει πλήρη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους της. Η τυπική και η άτυπη οργάνωση ταυτίζονται, ώστε τελικά όλες οι δυνάμεις που υπάρχουν να υποβοηθούν τις προσπάθειες για την επίτευξη των σκοπών (στόχων) . Σε αυτό το σύστημα το δικαίωμα λήψης αποφάσεων αναγνωρίζεται σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας, η επικοινωνία είναι τελείως ελεύθερη και επεκτείνεται και μεταξύ των συναδέλφων, τα άτομα υποκινούνται με διάφορες ανταμοιβές (οικονομικές και άλλες), καθορίζονται οι στόχοι και γίνεται προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών. Επίσης, μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων αναπτύσσονται φιλικές σχέσεις. Πρωτεύουσας σημασίας είναι ότι η ηγεσία θα πρέπει να είναι σε θέση να κτίσει και να διατηρήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Σημείο αναφοράς για την αποτελεσματική ηγεσία είναι η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους. Δίχως αυτή πολλές από τις προσπάθειες της ηγεσίας θα είναι αποτυχημένες. Σε αυτό θα συντελέσει η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα προωθεί την ενδυνάμωση (empowerment) των εργαζομένων. Δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει την ενδυνάμωση των εργαζομένων δίνεται η δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων στην πληροφόρηση (καλύτερη επικοινωνία) , στην υποστήριξη και στην πρόσβαση σε περισσότερες ευκαιρίες εξέλιξης και μάθησης.

Όταν το προσωπικό έχει ικανοποιητική πρόσβαση στους πόρους και στις πληροφορίες είναι πιθανότερο να έχει εμπιστοσύνη στους διευθυντές και να αισθάνεται περισσότερο δεσμευμένο και προσηλωμένο στους στόχους και τις πολιτικές που χαράζει το ξενοδοχείο. Αυτή η αλλαγή κουλτούρας (περισσότερη

³ Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εφαρμογή του συμμετοχικού συστήματος , που θεωρείται συνήθως και το αποτελεσματικότερο, δεν είναι καθόλου εύκολη· είναι όμως μια μορφή προς την οποία πρέπει να τείνει η διοίκηση, εφόσον το επιτρέπουν οι συνθήκες και εφόσον είναι πράγματι αποτελεσματική για το συγκεκριμένο περιβάλλον.

συνεργασία) θα επιφέρει και τη σύμπτυξη προς τον κοινό στόχο περαιτέρω αναβάθμισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η πληροφόρηση ωστόσο θα πρέπει να είναι συνεχής, γρήγορη και ακριβής. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει και η εγκατάσταση ενός ή περισσότερων πληροφοριακών συστημάτων μέσω υπολογιστών στο οποίο μπορεί να υπάρχει εύκολη πρόσβαση από τους αρμόδιους. Το σύστημα αυτό δεν θα συμβάλει μόνο στην βελτίωση ποιότητας των υπηρεσιών αλλά θα αποτελέσει βασικό τρόπο επικοινωνίας κατά την υλοποίηση των διεργασιών και του ελέγχου της. Είναι γνωστό ότι η τεχνολογία είναι βασική συνιστώσα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση και ειδικά στο χώρο της παραγωγής, στην εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και στο μάνατζμεντ των αποφάσεων που λαμβάνονται. Υπάρχουν αρκετά πληροφοριακά συστήματα διαθέσιμα στην αγορά των ξενοδοχείων, τα οποία πολύ πιθανό οι ξενοδοχειακές μονάδες τα έχουν ήδη εγκαταστήσει. Το PMS (Property Management System), το POS (Point of Sales) , το EMS που είναι σύστημα διαχείρισης ενέργειας, συστήματα λογιστικά, συστήματα ανάλυσης πωλήσεων, εσωτερικά δίκτυα (Intranets) είναι μερικά από αυτά. Αναμφίβολα κάποια από τα ξενοδοχεία τα έχουν στην κατοχή τους και τα χρησιμοποιούν και κάποια ενδεχομένως να μην έχουν κάποια από αυτά. Εντούτοις, ακόμη και αν υπάρχουν και χρησιμοποιούνται ο τρόπος με τον οποίο τα πληροφοριακά συστήματα εφαρμόζονται εξελίσσονται διαρκώς, και σπανίως τα στελέχη και η ηγεσία των επιχειρήσεων, κατά την λήψη των αποφάσεων, έχουν στο νου τους την εξέλιξη αυτή. Δεν είναι σπάνιο τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούν οι μάνατζερ να είναι παλαιότερα από αυτά που υπάρχουν διαθέσιμα στην αγορά. Ως αποτέλεσμα τα διοικητικά στοιχεία μπορεί να κατακλύζονται από αναφορές και στατιστικά δεδομένα αλλά δεν σημαίνει ότι λαμβάνουν τις πληροφορίες εκείνες που χρειάζονται, για να σχεδιάσουν, να προγραμματίσουν και να

διαχειριστούν σωστά. Επιπλέον, τα εν λόγω συστήματα έχουν την δυνατότητα να λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά όταν είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους, ώστε να σχηματίζουν ένα ενιαίο ξενοδοχειακό σύστημα, λειτουργούν πιο αποτελεσματικά. Πιθανόν αυτοί να είναι οι λόγοι που ο παράγοντας «επιχειρησιακά αποτελέσματα» να έχει και σχετικά χαμηλά αποτελέσματα –κυρίως βέβαια λόγω της απουσίας του benchmarking.

Η απουσία του benchmarking σε θέματα που αφορούν την κοινωνική συμβολή των ξενοδοχείων και η έλλειψη σχετικών ιστορικών στοιχείων έχει ως αποτέλεσμα ο μέσος όρος του παράγοντα «Αποτελέσματα του κοινωνικού συνόλου» να δείχνει ο χαμηλότερος μεταξύ των άλλων. Αν και τα ξενοδοχεία δείχνουν να είναι στη σωστή πορεία όσον αφορά τις διακρίσεις σε θέματα κοινωνικής ευθύνης και επιχειρηματικής ηθικής (στοιχείο 47) υπάρχει χώρος βελτίωσης (βλ. και αποτελέσματα στοιχείων (48, και 46) ειδικά σε θέματα κοινωνικής ευθύνης. Υπάρχει η παραδοσιακή αντίληψη ότι υιοθετώντας οικολογικές πρακτικές (π.χ. επανακύκλωση, υιοθέτηση πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης ενέργειας, μέτρα κατά της μόλυνσης του περιβάλλοντος) οι επιχειρήσεις θα επωμιστούν κόστος το οποίο θα υπερβαίνει τα οφέλη που μπορούν να αντληθούν από την εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Ωστόσο, τα τελευταία 15 χρόνια εμπειρικές μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των χρηματοοικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων και του αποτελεσματικού ποιοτικού και περιβαλλοντολογικού μάνατζμεντ (βλ. αναφορές στον Kamar, 2013). Ο Π.Ο.Τ. (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού-WTO, 1998) δήλωσε ότι «η αντίληψη των φιλοξενούμενων για το ποιοτικό επίπεδο των υπηρεσιών στέγασης επηρεάζεται από παράγοντες όπως το επίπεδο συντήρησης του περιβάλλοντος και τα επίπεδα ρύπανσης και επομένως τυχόν βελτιώσεις σε ατομικό επίπεδο δεν είναι αρκετές να βελτιώσουν την ποιότητα: οι περιβαλλοντολογικοί παράγοντες θα πρέπει να προσαρμοστούν για να ανταποκριθούν στην προσδοκίες των πελατών» (σελ. 344).

Σήμερα, εύκολα θα μπορούσε να ειπωθεί ότι το τμήμα των καταναλωτών που είναι περιβαλλοντολογικά ευαισθητοποιημένα είναι μεγάλο. Υπάρχει λοιπόν μεγάλη μερίδα επισκεπτών (τουριστών), οι οποίοι επιθυμούν σεβασμό προς το περιβάλλον και οι οποίοι θα εκτιμήσουν τις ξενοδοχειακές μονάδες που είναι οικολογικά ευαισθητοποιημένες.

Επομένως, η ενσωμάτωση από πλευράς ξενοδοχείων ενός περιβαλλοντολογικού μάνατζμεντ στο ποιοτικό μάνατζμεντ, θα μπορούσε, με την κατάλληλη διαφήμιση και προώθηση να προσελκύσει περισσότερους πελάτες.

Σε σύνοψη τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι τα ξενοδοχεία που εξετάστηκαν είναι σε τροχιά βελτίωσης της ποιότητας και ότι έχουν ακόμη πορεία να διανύσουν προς την αριστεία. Τα προβλήματα εντοπίζονται κυρίως στην απουσία benchmarking, σε έλλειψη ιστορικών στοιχείων για τα ίδια τα ξενοδοχεία αλλά και για τους ανταγωνιστές, σε χαμηλά επίπεδα κοινωνικής υπευθυνότητας και συμβολής αλλά και σε ζητήματα που αναφέρονται στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι λύσεις θα πρέπει να αναζητηθούν στις εφαρμογές των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής ή στην αναβάθμιση των υφιστάμενων, στην αποτελεσματική διαχείρισή τους, στην υιοθέτηση επιχειρηματικής κουλτούρας που να εστιάζει στη σύγκλιση αντιλήψεων και νοοτροπιών, υπεραμυνόμενο της ατομικότητας των μελών του οργανισμού, της πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας, της προσωπικής άποψης, στην προσέγγιση ενδυνάμωσης του προσωπικού και τέλος στην ενσωμάτωση του οικολογικού μάνατζμεντ στο ποιοτικό μάνατζμεντ. Επενδύσεις σε αυτούς τους τομείς μπορεί να αποδειχθούν υψηλές σε κόστος βραχυπρόθεσμα. Ωστόσο, μακροπρόθεσμα τα οφέλη που θα προκύψουν θα υπερβαίνουν το αρχικά υψηλό κόστος. Το ζητούμενο είναι η πορεία προς την αριστεία ποιότητας. Όπως αναφέρει ο Deming, ένας από τους γκουρού της ποιότητας, υψηλότερη ποιότητα σημαίνει χαμηλότερο κόστος και αυξημένη παραγωγικότητα που συνεπάγονται μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και υψηλότερα επίπεδα ανταγωνιστικότητας.

Βιβλιογραφία

- Aarts, F., M., Vos, E., (2001). The Impact of ISO Registration on New Zealand Firms Performance: A Financial Perspective. *The TQM Magazine*, Vol. 13(3), pp. 180-191.
- Antony, L., J., Antony, F., J., Ghosh, S., (2004). Evaluating Service Quality in a UK Hotel Chain: A Case Study, *International Journal of Contemporary Management*, Vol. 16(6), pp. 380-384.
- Arasli, H., (2002). “Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: an empirical analysis”, *Total quality management*, 13(3), 347- 364.
- Arasli, H., 2002. Gearing Total Quality into Small and Medium-Sized Hotels in North Cyprus *Journal of Small Business Management*, 2002 40(4), pp. 350-359.
- Arendt, S., Norzywana S., QUALITY PRACTICES IMPLEMENTATION IN MALAYSIAN HOTELS: THE MANAGEMENT PERSPECTIVE.
- *Baldrige homepage*. Available: <http://www.nist.gov/baldrige/> [2011, May].
- *Barnes D., (2008) Operations Management: An International Perspective, Thomson.*
- Bathie, D., & Sarkar, J., (2002). “Total quality marketing (TQMk)- a symbiosis, *Managerial Auditing Journal*”, 17(5), 241-244
- Bolton, R., N., & Drew, J., H., (1991). A longitudinal analysis of the impact of services changes on consumer attitudes. *Journal of marketing*, Vol. 55, pp. 1-9.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. 1992, "Total quality-oriented human resources management", *Organizational dynamics*, vol. 20, no. 4, pp. 29-41.
- Breiter D., Tyink A. S., Corey-Tuckwell S., 1995, «Bergstrom Hotels: a case study in quality», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 7 No. 6, pp. 14-18, Emerald.
- Buciuene, I., & Skudiene, V., (2008). Impact of leadership styles on employees’ organizational commitment in Lithuanian manufacturing companies. *South East European Journal of Economics and Business*, Vol. 3(2), pp. 57-66.

- Burckhardt S., (2011). *Quality management in the 21st century in the hotel industry. Does the guest move closer into the focus?*, Bachelor Thesis, Mid Sweden University, Department of Social Science Business Administration, p. 29-32.
- Buzzell R., D., Gale B., T., (1987). *The PIMS principles: linking strategy to performance*. New York: Free Press.
- Camison, C., Flor, M., Cruz. S., & Kuster, I., (1996). Quality practices and perceptions of Valencian hospitality enterprises: An empirical analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(7), 79-92.
- Chartrungruang, B., King B., Turner, L., Waryszak, R., (2005). CUSTOMER SATISFACTION, TRAINING AND TQM A COMPARATIVE STUDY OF WESTERN AND THAI HOTELS.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality Without Tears*. New York: New American Library
- Curkovic, S., Vickery, S., Droge, C., (2000). Quality Related Action Programs: Their Impact on Quality Performance and Firm Performance, *Decision Sciences*, Vol. 31, pp. 885-905.
- Curry, A., Kadasah, N., (2002). Focusing on Key Elements of TQM Evaluation for Sustainability, *The TQM Magazine*, Vol. 14(4), pp.207-216.
- Dale B. G., and Lascelles D. M., (1997). Total quality management adoption: revisiting the levels, *The TQM Magazine*, 9(6), 418 – 428.
- Day, G., S., (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol. 58(4), pp.37-52.
- Deming, W., E., (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering.
- Easton, G., S., Jarrell, S., L., (1998). The effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation, *Journal of Business*, Vol.71, pp.253-307.
- EFQM (1999). *The EFQM Excellence Model*. Brussels, EFQM.

- Ekinici, Y., (2008). Service Quality and Hospitality Organizations. *The SAGE Handbook of Hospitality Management*, Thousand Oaks Publications, pp. 316-330.
- Evans, J., R., & Laskin, R., L., (1994). "The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application", *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452
- Evans, R. J. & Lindsay, M. W. (2010), *Managing for Quality and Performance Excellence*, South-Western Cengage Learning, USA
- Fecikova, I., (2004). "An index method for measurement of customer satisfaction", *The TQM Magazine*, 16(1), 57-66
- Feng, J., Prajogo, D., I., Tan, K., S., and Sohal, A., S., (2006). The Impact of TQM Practices on Performance. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9(3), pp. 269-278.
- Flynn, .B, B., Schroeder, R., G., Sakibara, S., (1995). The impact of Quality Management on Performance and Competitive Advantage, *Decision Sciences*, Vol.26, pp. 659-691.
- Fram, E., H., (1995). "Not so strange bedfellows: marketing and total quality management", *Managing Service Quality*, 5(1), 50-56
- Galbreath, J., (2002). "Success in the Relationship Age: building quality relationship assets for market value creation", *The TQM Magazine*, 14(1), 8-24.
- Garaedts, H., P., A., Montenarie, R., Rijk, P., P., V., (2001). The benefits of TQM, *Computerized Medical Imaging and Graphics*, Vol.25, pp. 217-220.
- Gaspari, A., Taga, H., (2011). Internal Marketing and Service Quality: The case Study of Albanian Sea-Side Hotels, *Journal of Marketing and Management*, Vol. 2(1), pp. 1-10.
- George, S. & Weimerskirch, A. 1994, *Total quality management: strategies and techniques proven at today's most successful companies*, Wiley, New York.
- Glover, J. 1993, "Achieving the organizational change necessary for successful TQM", *The International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 10, no. 6, pp. 47-47.

- Grant, R., (2002). Contemporary Strategy Analysis, Concepts, Techniques, Applications, *Massachusetts: Blackwell*.
- Grove, S., J., Fisk, R., P., (1997). The impact of other costumers in service experiences: a critical incident examination of getting along, *Journal of Retailing*, Vol.73, pp.63-85.
- Gustafsson, A., Nilsson, L., Johnson M., D., (2003). The Role of Quality Practices in Service Organizations, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14(2), pp. 232-244.
- Harari, O., (1997). Ten Reasons TQM doesn't work.
- Harrington, D., & Akehurst, G., (2000). An empirical study of service quality implementation. *The Services Industry Journal*, Vol. 20, No. 2, pp. 133-156.
- Harrington, D., & Lenehan, T., (1998). *Managing Quality in Tourism; Theory and Practice*, Oak Tree Press, Dublin
- Harrington, D., Akehurst, G., (2000). An Empirical Study of Service Quality Implementation, *The Services Industry Journal*, Vol. 20(2), pp.133-156.
- Hayes, K. D., Ninemeier, D. J., Miller, A. A. (2011), *Foundations of Lodging Management*, Pearson Education, UK
- Haynes, P., & Fryer, G., (2000). "Human Resources, Service Quality and Performance: A case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*", 12(4), 240 – 248.
- HRP Annual Conference & Trade Show, (2011), Delta Hotels Case Study: HR as a Dynamic Facilitator for Rebranding.
- http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-9303208_ITM_ανάκτηση_01/12/13
- <http://www.aspiria.com>; Delta Hotels and Resorts.
- <http://www.deltahotels.com>
- <http://www.humanitas.nu>, (1993), How Ritz-Carlton applies TQM, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Ithaca.
- <http://www.partensiaprjectgreen.com>; Delta Toronto Airport Hotel.
- http://www.rhdcc-hrsdc.gc.ca/eng/lp/spila/wlb/ell/06delta_hotels.shtml (Human Resources and Skill Development Canada)

- <http://www.studymode.com>, Service quality at the Ritz Carlton Hotel Company (2005).
- Ian, S. & Tax, S. 1996, "Planning for service quality: an integrative approach", *Journal of Service Management*, vol. 7, no. 4, pp. 58-77.
- Jacek Hochwalder & Agneta Bergsten Brucefors (2005). Psychological empowerment at the workplace as a predictor of ill health, *Personality and Individual Differences*, 39 (7), November, pp. 1237-1248.
- Jargowsky, Paul A., Yang, Rebecca,. 2005. *Descriptive and Inferential Statistics*, Elsevier Inc., Encyclopedia of Social Measurement, Volume1.
- Jeong, M. & Oh, H. 1998, "Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 17, no. 4, pp. 375-390.
- Johns, N., (1995). The Developing Role of Quality in Hospitality Industry, *Service Quality in Hospitality Organizations*, Castell London, pp.9-26.
- Jones, P., (1999). "Operational Issues And Trends In The Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 427 –442.
- JU, T. Lin, B. Lin, C. and Kou, H, (2006), "TQM Critical Factors and KM Value Chain Activities", *Total Quality Management*, 17(3), 373–393.
- Kamar A.M.S., (2013). Do quality and Environmental Management Systems help Hotels to Achieve their Financial Goals? : Evidences from the Egyptian Hotel Industry, *Research Journal of Management Sciences*, 2(5), 6-13.
- Kaynak, H., (2003). The Relationship Between Total Quality Management Practices and their Effects on Firm Performance. *Journal of Operations Management*, Vol. 21(4), pp. 405-435.
- Kimes, S., E., (2001). How Product Quality Drives Profitability, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42(3), pp.25-28.
- Kirk, J.N. & Galanty, A.F. 1994, "The Ritz-Carlton housekeeping system: Service QFD application", *6th Symposium on QFD* Novi, Michigan.
- Kotler, P., (1991). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation & Control*, 7th ed., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, 459-460

- Lazer. W., & Layton, R. (1999), *Contemporary Hospitality Marketing: A Service Management Approach*, Educational Institute of AH&MA, USA.
- Litteljohn, D. 1997, "Internationalization in hotels: current aspects and developments", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 9, no. 5/6, pp. pp.187 - 192.
- Locke, E.A., & Latham, G.P (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, *Academy of Management Review*, 29, 388–403.
- Mace, E.E. 1995, "International trends in the hotel industry or, survival in the global economy", *Hotel and Motel Management*, vol. 210, no. 10, pp. SS11.
- McDonald, I. Zairi, M. Idris, M.A., (2002). “Sustaining and transferring excellence: A framework of best practice of TQM transformation based on winners of Baldrige and European Quality Awards”, *Measuring Business Excellence*, 6(3), 20-30
- Mele, C., (2007). “ The synergic relationship between TQM and marketing in creating customer value”, *Managing Service Quality*, 17(3), 240-258
- Miyoung, J., & Haemoon, O., (1998). “Quality Function Deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry”, *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), 375 – 390
- Mohamed, A., (2009). *The Introduction of Total Quality Management Culture in Hotels*, Thesis at Cardiff School of Management, University of Wales Institute, Cardiff, UK, pp.
- Montasser, W., Y., (2013). TQM Critical Success Factors in Hospitality Industry and their Impact on Customer Loyalty: A Theoretical Model, *International Journal of Scientific & Engineering Research*, Vol. 4(1), pp.1-15.
- Mullin R John, (1996), «Journal of Sustainable Tourism», Routledge Taylor & Francis Group.
- Oke, S.A., Ofiabulu. C. E., Banjo, A.A. & Akanbi, O. G. and Oyawale F. A. 2008, " The combined application of quality function deployment and Pareto analysis

for hotel services improvement", *International Journal of Productivity and Quality Management*, vol. 3, no. 2, pp. 241-241-262.

- O'Neill, M. (2001). *Measuring Service Quality and Customer Satisfaction*. In Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B., (2001). *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*. New York: The Haworth Hospitality Press.
- Pallet J. W., Taylor W. W., Jayawardena C., 2003, «People and Quality: The Case of Delta Hotels», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 349-351, Emerald.
- Parasuraman, A., Grewal, D., (2000). The impact of technology on the quality–value–loyalty chain: a research agenda, *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1), 168–174.
- Parasuraman, A., Zeithaml V. A. & Berry L. L. 1985, "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, vol. 49, no. 4, pp. 41-41-50.
- Partlow, C. 1996, "Human-resources practices of TQM hotels", *Cornell Hospitality Quarterly*, vol. 37, no. 5, pp. 67-67.
- Partlow, C.G. 1993, "How Ritz-Carlton Applies “TQM”", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 34, no. 4, pp. 16-24.
- Paryani, K., Masoudi, A. & Cudney, E. 2010, "QFD Application in the Hospitality Industry: A Hotel Case Study", *The Quality Management Journal*, vol. 17, no. 1, pp. 7.
- Patiar, A., Davidson. M., Wang, Y., (2012). Competition, Total Quality Practices and Performance: Evidence from Upscale Hotels, *Tourism Analysis*, Vol. 17, pp. 195-211.
- Phillips, P. A. (1999). Performance measurement systems and hotels: a conceptual framework. *Hospitality Management*, Vol. 18, p. 171-182.
- Powell, T., C., (1995). Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study, *Strategic Management Journal*, Vol.16, pp. 15-37.
- Prajogo, D., I., Sohal, A., S., (2006). The Relationship between Organization Strategy, Total Quality Management (TQM), and Organization Performance-

The Mediating Role of TQM, *European Journal of Operational Research*, Vol.168, pp. 217-228.

- Qu, H., Ryan, B., & Chu, R., (2000). “The Importance of Hotel Attributes in Contributing to Travelers: Satisfaction in the Hong Kong Hotel Industry”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1(3), 65– 83 .
- Rafiq, M., & Ahmed, P., K., (2000). “Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*”, 14(6), 449-462
- Rao, A., Carr, L., P., Dampolena, I., Kopp, R., J., Martin, J., Rafii, F., & Schlesinger, P., F., (1996). *Total Quality Management: A Cross Functional Perspective*. New York: John Willey and Sons.
- Reichheld, F., F., & Sasser, E., W., (1990). “Zero defections: quality comes to services”, *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111
- Reichheld, F., F., & Sasser, E., W., (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 5, p. 105-111.
- Reyad, A. (2005), Service Quality in Hospitality Industry. Paper presented in WTOOMT seminars on quality systems and management in tourism (Cairo, Egypt),
- Rocha-Lona L., Garza-Reyes, J.A., Kumar V., (2013). *Building Quality Management Systems: Selecting the Right Methods and Tools*, Taylor and Francis Group.
- Samson, D., Terziovski, M., (1999). The Relationship between Total Quality Practices and Operational Performance, *Journal of Operational Management*, Vol.17, pp. 393-409.
- Santos-Vijande, M., L., Alvarez-Gonzales, L., I., (2007). Innovativeness and Organizational Innovation in Total Quality Innovated Firms: The moderating Role of Market Turbulence. *Technovation*, Vol.27, pp. 514-532.
- Saraph, J. V., Benson G.P., & Schroeder, R., G., (1989). “An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management”, *Decision Sci.*, 20(4), 810-829.

- Shahbazipour, M., (2008). *A Feasibility Study of the Total Quality Management in Hospitality Industry with a Case Study in Esfahan Hotels*. Master Thesis, Continuation Courses and e-commerce, Department of Business Administration and Social Sciences, Lulea University of Technology.
- Sheehan B., (2011), *Marketing Management*, AVA Publishing.
- Sila, I., (2002). An Investigation of Total Quality Management Survey Based research published between 1989-2000, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 19, pp.902-970.
- Sila, I., Ebrahimpour, M., (2003). "Examination and comparison of the critical factors of total quality management (TQM) across countries", *International Journal of Production Research*, 41(2), 235-268
- Sit, W., Y., Ooi, K., B., Lin, B., Chong, A., (2009). TQM and Customer Satisfaction in Malaysia's Service Sector. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 109(7), pp. 957-975.
- Sohan, A., S., Terziovski, M., (2000). TQM in Australian Manufacturing: Factors critical to success, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 17(2), pp. 158-167.
- Soteriadis, M., Varvaressos, S. (2006), *Quality Service in Hotel Businesses*, Centre International de Recherches et d' Etudes Touristiques, *Collection Studies & Reports*, Série C, Volume C-8, Aix-en-Provence.
- Sucher, S. J. and S. McManus, (2001), *Ritz-Carlton Hotel Co.*, Harvard Business Review, HBS Premier Case Collection.
- Summers, D. C. S. (2006). *Quality 5th* New Jersey: Pearson Prentice Hall, pp. 15-17.
- Swathi R., *Case Analysis of Ritz Carlton Hotel Company* (2005), www.scribd.com.
- Tsaor, S. & Lin, Y.-Y. 2004, "Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior", *Tourism Management*, vol. 25, no. 4, pp. 471-481.

- Wober K.W., (2002). *Benchmarking in Tourism and Hospitality Industries: The Selection of Benchmarking Practices*. CABI Publishing
- WTO (World Tourism Organization) (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid. WTO.
- Yang, J.-B., B. G. Dale, and Siow, C.H.R., (2001). Self-assessment of excellence: an application of the evidential reasoning approach, *International Journal Production Research* 39(16), 3789-3812.
- Yang, K. 2005, *Design for Six Sigma for service*, McGraw-Hill, New York.
- Zairi, M., (2002). “Beyond TQM implementation: the new paradigm of TQM sustainability”, *Total Quality Management*, 13(8), 1125–1140.
- Zairi, M., Youssef, M., A., (1995). “Benchmarking critical factors for TQM Part III: theory and foundations”. *Benchmarking for Quality Management & Technology*, 2(1), 5-20.
- Βελισσαρίου Ε., Καραχαντζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ. ,(2000) Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών, ΕΑΠ 2000
- Γρηγορούδης Β. & Σίσκος Γ. , (2000), « Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη. Το σύστημα MUSA », εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, εκδόσεις Interbooks.
- Κουνδουράκη Σ., Νταλαγεώργου Σ., (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις*, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηρακλείου Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, σ.165-168
- Παυλίδης, Π. 1993, *Ξενοδοχειακό μάρκετινγκ*, [χ.ο], Αθήνα.
- Πετράκης Μ. 1989, «Έρευνα Marketing. Τεχνική στην ανάπτυξη project»
- Τσιότρας Γ., (2002), *Βελτίωση Ποιότητας*, Εκδόσεις Μπένος.
- Χαλικιάς Ι. , 2001 , «Στατιστικές, Μέθοδοι ανάλυσης για επιχειρηματικές αποφάσεις», εκδόσεις Rossili.
- Χυτήρης, Λ.Σ. 1996, *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στο πλαίσιο της διαρκούς βελτίωσης των λειτουργιών και της ανταγωνιστικότητας της Εταιρίας μας, σχεδιάστηκε η παρούσα έρευνα με τίτλο « Η ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ..... ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ 20... ».

Η εταιρία με το ερωτηματολόγιο αυτό δείχνει τη δέσμευσή της στις αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας και ξεκινά να εφαρμόζει συστηματικά το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM σαν εργαλείο αυτοαξιολόγησης, για εντοπισμό σημείων προς βελτίωση και δρομολόγηση των κατάλληλων ενεργειών. Μέσα από την έρευνα, στην οποία καλείστε να συμμετέχετε, θα προκύψουν έργα βελτίωσης που αφορούν τομείς όπως είναι η άσκηση Ηγεσίας, η χάραξη Στρατηγικής, η διαχείριση κρίσιμων διεργασιών, η ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών, κ.λπ. και οι οποίοι καλύπτονται στις αντίστοιχες 9 ενότητες του ερωτηματολογίου.

Η δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί στις επόμενες σελίδες, έχει σχεδιασθεί προκειμένου να καλύπτει το σύνολο των κριτηρίων του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM. Αξίζει να αναφερθεί ότι το παρόν ερωτηματολόγιο έχει κατάλληλα προσαρμοσθεί στις ανάγκες και απαιτήσεις μιας σύγχρονης επιχείρησης που βελτιώνει και διεκδικεί με ζήλο τη θέση που της αναλογεί στην Κοινωνία και ενδυναμώνει τον σπουδαίο ρόλο που καλείται να διαδραματίσει μέσα σε αυτή, μέσω της εφαρμογής αξιόπιστων εργαλείων management.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Οι απαντήσεις που θα δώσετε είναι εμπιστευτικές.

Η ειλικρίνεια με την οποία θα απαντήσετε διασφαλίζει την αξιοπιστία της έρευνας, γεγονός που υπογραμμίζει την σημασία της συμμετοχής σας.

Παρακαλούμε τοποθετείστε σε έναν κύκλο μία από τις απαντήσεις σε κάθε ερώτηση, σύμφωνα με το παρακάτω παράδειγμα

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
1. Η Ηγεσία της Εταιρίας εμπλέκεται προσωπικά στη διαμόρφωση πολιτικής και στρατηγικής που είναι σύμφωνη με τις αξίες και τους στόχους της	5	4	3	2	1

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας στην έρευνα!

Ενότητα 1 ΗΓΕΣΙΑ		Συμφωνών Απόλυτα	Συμφωνών	Δεν γνωρίζω	Διαφωνών	Διαφωνών Απόλυτα
1.	Η Ηγεσία αναπτύσσει συστηματικά το Όραμα και την Κουλτούρα της Εταιρίας, αποτελώντας ιδανικό υπόδειγμα μίας Κουλτούρας Επιχειρηματικής Αριστείας.	5	4	3	2	1
2.	Η Ηγεσία συμμετέχει ενεργά στις διαδικασίες βελτίωσης που αποφασίζει για την Εταιρία.	5	4	3	2	1
3.	Οι Ηγέτες είναι ορατοί και κατανοούν τις ανάγκες και προσδοκίες: - των εργαζομένων - των πελατών της Εταιρίας	5 5	4 4	3 3	2 2	1 1
4.	Είναι σαφής και γνωστή η διαδικασία με την οποία αξιολογείται και αναπτύσσεται το προσωπικό της Εταιρίας.	5	4	3	2	1
5.	Οι Ηγέτες επικοινωνούν με τους πελάτες και το προσωπικό της εταιρίας σε συστηματική και προληπτική βάση.	5	4	3	2	1
6.	Οι Ηγέτες θεωρούν την εκπαίδευση, ανάπτυξη και κατάρτιση του προσωπικού ως προτεραιότητα στην οποία συστηματικά επενδύουν.	5	4	3	2	1
7.	Οι Ηγέτες αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγές ως ευκαιρία ανάπτυξης και βελτίωσης και ενθαρρύνουν την συμμετοχή του προσωπικού σε αυτές.	5	4	3	2	1
8.	Οι Ηγέτες αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την ατομική και ομαδική προσπάθεια.	5	4	3	2	1
Ενότητα 2 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ		Συμφωνών Απόλυτα	Συμφωνών	Δεν γνωρίζω	Διαφωνών	Διαφωνών Απόλυτα
9.	Λειτουργούν μέσα στην Εταιρία οι κατάλληλοι μηχανισμοί που δίνουν την δυνατότητα στους Ηγέτες να συλλέγουν τις απαραίτητες πληροφορίες προκειμένου να γνωρίζουν τις ανάγκες και απαιτήσεις: - των πελατών της - του προσωπικού της - των εξωτερικών συνεργατών της (πχ. προμηθευτές) - της κοινωνίας μέσα στην οποία λειτουργεί	5 5 5 5	4 4 4 4	3 3 3 3	2 2 2 2	1 1 1 1
10.	Στην Εταιρία μας παρακολουθούνται και αξιολογούνται κατάλληλα: - Οι εξελίξεις στην αγορά που δραστηριοποιούμαστε - Οι επιδόσεις των εταιριών που θεωρούμε ως ανταγωνιστές μας - Οι δικές μας επιδόσεις	5 5 5	4 4 4	3 3 3	2 2 2	1 1 1
11.	Η Εταιρία αξιοποιεί τις ιδέες των ανθρώπων της για τη βελτίωση της λειτουργίας της.	5	4	3	2	1

12	Στην Εταιρία γνωρίζουμε ξεκάθαρα όλοι μέσα από σαφείς διαδικασίες <ul style="list-style-type: none"> - το Όραμα μας (δηλ. τι ονειρευόμαστε να πετύχουμε στο μέλλον) - την Αποστολή μας (δηλ. τον λόγο ύπαρξής μας) - τις Αξίες μας (δηλ. τι πιστεύουμε ως Εταιρία) - τους Ετήσιους Στόχους μας (δηλ. τι αποτελέσματα θέλουμε να πετύχουμε) 	5 5 5 5	4 4 4 4	3 3 3 3	2 2 2 2	1 1 1 1
13	Η Ηγεσία της Εταιρίας σε συνεργασία με το προσωπικό καθορίζει και ιεραρχεί τους στόχους καθώς και τα σχέδια δράσης που απαιτούνται για την βελτίωση των λειτουργιών της.	5	4	3	2	1
14	Γνωρίζουμε την Πολιτική και Στρατηγική της Εταιρίας καθώς και τους Στρατηγικούς Στόχους της και συμμετέχουμε ενεργά στην επίτευξή τους μέσα από συστηματικές και οργανωμένες συναντήσεις με την Ηγεσία.	5	4	3	2	1
Ενότητα 3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
15	Στην Εταιρία η πολιτική διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού είναι σαφής και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ευρύτερης Πολιτικής και Στρατηγικής της.	5	4	3	2	1
16	Η Εταιρία αξιοποιεί τις ικανότητες κάθε εργαζόμενου και προωθεί τη συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων και δεξιοτήτων του, προασπίζοντας την αρχή «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».	5	4	3	2	1
17.	Η διαδικασία των προσλήψεων και της ανάπτυξης σταδιοδρομίας (career path) μας είναι σαφής, γνωστή και πραγματοποιείται μέσα σε διαφανείς συνθήκες ίσης μεταχείρισης που ενισχύουν την αξιοπιστία των αποφάσεων της Διοίκησης.	5	4	3	2	1
18	Η Εταιρία ενθαρρύνει : <ul style="list-style-type: none"> - τη συμμετοχή σε ομάδες εργασίας - την ατομική και ομαδική συμμετοχή των εργαζομένων σε έργα βελτίωσης - τη λειτουργία καναλιών επικοινωνίας και ανοιχτού διαλόγου με τους εργαζόμενους - την επιβράβευση και αναγνώριση των Εργαζομένων 	5 5 5 5	4 4 4 4	3 3 3 3	2 2 2 2	1 1 1 1
19	Οι στόχοι των εργαζομένων της Εταιρίας ευθυγραμμίζονται με τους εταιρικούς στόχους μέσω καθορισμένων συναντήσεων μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους.	5	4	3	2	1
20	Η Εταιρία μου παρέχει ευκαιρίες να αναπτύξω τις ικανότητές μου και να διευρύνω τις γνώσεις που είναι σχετικές με το αντικείμενο μου.	5	4	3	2	1
21	Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι σαφές και εφαρμόζεται συστηματικά μέσα από καθορισμένες και γνωστές διαδικασίες.	5	4	3	2	1
Ενότητα 4 ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
22	Το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των εξωτερικών προμηθευτών και συνεργατών της Εταιρίας λειτουργεί μέσα από σαφείς και διαφανείς διαδικασίες.	5	4	3	2	1

23	<p>Η Εταιρία διαθέτει τους κατάλληλους μηχανισμούς προκειμένου να μας παρέχει έγκυρη πληροφόρηση σχετικά με:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Τους πελάτες μας - Τους εξωτερικούς συνεργάτες μας - Τις εσωτερικές μας επιδόσεις/ σημαντικά αποτελέσματα - Τις επιδόσεις και κινήσεις του «ανταγωνισμού» 	5 5 5 5	4 4 4 4	3 3 3 3	2 2 2 2	1 1 1 1
24	Η Εταιρία έχει αναπτύξει τις απαιτούμενες χρηματοοικονομικές στρατηγικές και διαδικασίες προκειμένου οι χρηματοοικονομικοί πόροι της να υποστηρίζουν την Πολιτική και Στρατηγική της καθώς και τους Στόχους της.	5	4	3	2	1
25	Η Εταιρία έχει σχεδιάσει και αναπτύξει στρατηγική για τη διαχείριση της τεχνολογίας, που να ευθυγραμμίζεται με την Πολιτική και την Στρατηγική της.	5	4	3	2	1
26	Η Εταιρία προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, αξιοποιεί αποτελεσματικά τις επενδύσεις της σε εξοπλισμό, μηχανήματα, κτίρια, αίθουσες κ.λπ. και εκσυγχρονίζει την τεχνολογία της (π.χ. ηλεκτρονικά μηχανήματα κλπ.).	5	4	3	2	1
27	Η Εταιρία χρησιμοποιεί επαρκώς και αποτελεσματικά την τεχνολογία προκειμένου να ενδυναμώσει την διάχυση της πληροφορίας και τη γνώση/ μάθηση καθώς και την εσωτερική επικοινωνία.	5	4	3	2	1
28	Η Εταιρία εφαρμόζει καινοτόμες τεχνολογίες φιλικές προς το περιβάλλον.	5	4	3	2	1
29.	<p>Η Εταιρία επιδιώκει συστηματικά μέσα από την σωστή διαχείριση των πόρων της :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Να ελαττώσει την κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας και άλλων φυσικών πόρων (πχ. Νερό, χαρτί κ.λπ.) - Να μειώσει την απώλεια υλικών (πχ. αναλώσιμα) - Να μειώσει τα απόβλητα και τα άχρηστα υλικά που δημιουργεί (πχ. Χημικά, πλαστικό, απορρίμματα κ.λπ.) 	5 5 5	4 4 4	3 3 3	2 2 2	1 1 1
Ενότητα 5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
30	Η Εταιρία εφαρμόζει συστήματα διαχείρισης διεργασιών , όπως είναι τα πρότυπα ποιότητας ISO 9000, ή και συστήματα/πρότυπα προστασίας του περιβάλλοντος, προστασίας των πληροφοριών, και άλλα παρόμοια συστήματα.	5	4	3	2	1

31	<p>Η Εταιρία συγκεντρώνει και επεξεργάζεται πληροφορίες που συλλέγει από:</p> <ul style="list-style-type: none"> - τους πελάτες της - τους εξωτερικούς συνεργάτες της - το προσωπικό της (ακαδημαϊκού & διοικητικού) - με στόχο τη διερεύνηση των αναγκών και προσδοκιών τους, στο πλαίσιο της προσπάθειας για διαρκή βελτίωση των διαδικασιών/ μηχανισμών της και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για όλους όσους συμμετέχουν στην λειτουργία της 	5 5 5 5	4 4 4 4	3 3 3 3	2 2 2 2	1 1 1 1
32	Η Εταιρία έχει καθιερώσει και παρακολουθεί συστηματικά δείκτες για την μέτρηση της επίδοσης των διάφορων διεργασιών της.	5	4	3	2	1
33	Παρατηρήσεις, παράπονα, υποδείξεις, σχόλια από την πλευρά των πελατών, που μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/ υπηρεσιών μας καταγράφονται συστηματικά και λαμβάνονται υπόψη από την Ηγεσία της Εταιρίας.	5	4	3	2	1
34	Η Εταιρία αναπτύσσει συστηματικά νέες υπηρεσίες/ προϊόντα για τους πελάτες μας αξιοποιώντας κατάλληλα την έρευνα καθώς και τη γνώμη των πελατών μας, του προσωπικού καθώς και των εξωτερικών συνεργατών της (όπου απαιτείται).	5	4	3	2	1
35	Οι πελάτες μας ενημερώνονται ολοκληρωμένα και συστηματικά σχετικά με τα νέα προϊόντα/ υπηρεσίες της εταιρίας μας ή τις αλλαγές στα ήδη υπάρχοντα.	5	4	3	2	1
Ενότητα 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΛΑΤΩΝ		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
36	<p>Η Εταιρία μετρά, παρακολουθεί και βελτιώνει συστηματικά τις εντυπώσεις των πελατών της, σε θέματα όπως είναι για παράδειγμα:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Η γενική εντύπωση τους για την Εταιρία - Η ποιότητα των υπηρεσιών/ προϊόντων της - Η ανταπόκριση του προσωπικού της σε παράπονα ή τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν - Η ταχύτητα εξυπηρέτησης 	5 5 5 5	4 4 4 4	3 3 3 3	2 2 2 2	1 1 1 1
37	Η Εταιρία έχει σχεδιάσει και εφαρμόζει τους κατάλληλους μηχανισμούς για να συγκρίνει συστηματικά τα αποτελέσματά της όσον αφορά τη διαχείριση των πελατών της με τα αντίστοιχα αποτελέσματα άλλων εταιριών που θεωρεί «ανταγωνίστριες».	5	4	3	2	1
38	Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν τη ικανοποίηση των πελατών μας (πχ. χρόνοι ανταπόκρισης σε παράπονα, χαρακτηριστικά «ποιότητας» των προϊόντων/ υπηρεσιών μας κ.λπ.).	5	4	3	2	1
39	Η Εταιρία μας αξιοποιεί τα αποτελέσματα από έρευνες ικανοποίησης των πελατών της για να δρομολογήσει βελτιωτικές ενέργειες στις διαδικασίες και τις λειτουργίες της.	5	4	3	2	1

40	Σε ότι αφορά στην ικανοποίηση των πελατών μας η Εταιρία διαθέτει στοιχεία τριετίας που μας δίνουν την δυνατότητα να αναγνωρίζουμε την τάση (θετική ή αρνητική) και να ενεργούμε κατάλληλα.	5	4	3	2	1
Ενότητα 7 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
41	Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις του συνόλου του προσωπικού της σε θέματα όπως ενδεικτικά: - Καθημερινή επικοινωνία στην εργασία - Εξέλιξη καριέρας - Ίσες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης - Αναγνώριση, επιβράβευση και ανταμοιβές - Υγιεινή και ασφάλεια εργασίας - Συμπεριφορά της Ηγεσίας - Καθορισμός στόχων και αξιολόγηση	5 5 5 5 5 5 5	4 4 4 4 4 4 4	3 3 3 3 3 3 3	2 2 2 2 2 2 2	1 1 1 1 1 1 1
42	Από όσο γνωρίζω έχουν μειωθεί σημαντικά τα τρία τελευταία χρόνια: - Οι απεργίες ή άλλα προβλήματα - Τα παράπονα του προσωπικού - Οι καθυστερήσεις προσέλευσης στην εργασία	5 5 5	4 4 4	3 3 3	2 2 2	1 1 1
43	Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν στην ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία του, την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας, την αναγνώριση, επιβράβευση που παρέχεται και τις δυνατότητες εξέλιξης καριέρας και άλλα θέματα.	5	4	3	2	1
44	Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί συστηματικά στοιχεία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) σχετικά με την ικανοποίηση του προσωπικού άλλων εταιριών που της θεωρεί ανταγωνίστριες.	5	4	3	2	1
45	Σε ότι αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, την ποιότητα της εσωτερικής επικοινωνίας, την αναγνώριση, επιβράβευση και τις δυνατότητες εξέλιξης καριέρας κ.λπ. η Εταιρία διαθέτει στοιχεία τριετίας που δίνουν την δυνατότητα αναγνώρισης/ μελέτης της τάσης και κατάλληλης αξιοποίησής της.	5	4	3	2	1
Ενότητα 8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
46	Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί τους κατάλληλους μηχανισμούς για να μετρά συστηματικά τις εντυπώσεις της κοινωνίας για το κοινωνικό της έργο και γενικά την κοινωνική της παρουσία και συμβολή στην τοπική κοινότητα ή γενικότερα στην χώρα.	5	4	3	2	1
47	Η Εταιρία έχει διακριθεί σε θέματα Κοινωνικής Ευθύνης, Επιχειρηματικής Ηθικής.	5	4	3	2	1
48	Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι σχετικά με θέματα που αφορούν στη κοινωνική συμβολή της Εταιρίας στην τοπική κοινότητα ή στη χώρα γενικότερα.	5	4	3	2	1
49	Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί συστηματικά στοιχεία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) με άλλες εταιρίες (όχι κατ' ανάγκη ανταγωνίστριες) σε θέματα που αφορούν στη κοινωνική συμβολή της.	5	4	3	2	1

50	Σε ότι αφορά στη κοινωνική συμβολή της Εταιρίας υπάρχουν σχετικά στοιχεία τριετίας που δίνουν την δυνατότητα αναγνώρισης/μελέτης της τάσης και κατάλληλης αξιοποίησής της.	5	4	3	2	1
Ενότητα 9 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ		Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Δεν γνωρίζω	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
51	Η Εταιρία διαθέτει μηχανισμούς για να παρακολουθεί και να βελτιώνει συστηματικά δείκτες επίδοσης που συνδέονται με την ανάπτυξη της και την απόδοση των κρίσιμων διεργασιών της όπως είναι πχ. Χρόνος εισαγωγής/ ανάπτυξης νέων υπηρεσιών/ προϊόντων, αριθμός πελατών και διατηρησιμότητα πελατών, μερίδιο αγοράς, λάθη/ σκάρτα/ επαναλήψεις εργασίας, εγγυήσεις κλπ.	5	4	3	2	1
52	Η Εταιρία παρακολουθεί και βελτιώνει συστηματικά δείκτες επίδοσης που αφορούν στην αποτελεσματική οικονομική διαχείριση της (π.χ. κυκλοφοριακή ρευστότητα, απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων, κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων κ.λπ.).	5	4	3	2	1
53	Έχουν τεθεί και μας έχουν γνωστοποιηθεί συγκεκριμένοι στόχοι που αφορούν στην επίδοση της Εταιρίας σε μια σειρά από χρηματοοικονομικούς δείκτες.	5	4	3	2	1
54	Η Εταιρία διαθέτει και αξιοποιεί συστηματικά στοιχεία σύγκρισης επιδόσεων (benchmarking) σχετικά με χρηματοοικονομικά και μη αποτελέσματα (αποτελέσματα κρίσιμων διεργασιών), με άλλες εταιρίες (κυρίως ανταγωνίστριες) προκειμένου να έχει την δυνατότητα αξιολόγησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της και των τομέων προς βελτίωση.	5	4	3	2	1
55	Σε ότι αφορά στα χρηματοοικονομικά και μη αποτελέσματα (αποτελέσματα κρίσιμων διεργασιών) η Εταιρία διαθέτει στοιχεία τριετίας που δίνουν την δυνατότητα αναγνώρισης/ μελέτης της τάσης και κατάλληλης αξιοποίησής της.	5	4	3	2	1

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

Αποτελέσματα του κριτηρίου «Ηγεσία»

		Statistics									
		Όραμα & Κουλτούρα	Συμμετοχή στην εταιρ. βελτίωση	Κατανόηση εργαζομ.	Κατανόηση πελατών	Διαδ. αξιολόγησης προσωπικού	Επικοινωνία	Εκπ. αναπτ. προσωπικού	Διαχείριση αλλαγών και συμμετοχή προσωπικού	Επιβράβευση προσωπικού	ΗΓΕΣΙΑ
N	Valid	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,5000	3,5882	3,2353	4,2647	3,9412	3,5882	3,5294	3,6176	3,4706	3,6373
Std. Error of Mean		,19915	,16950	,21962	,15971	,16857	,17971	,21625	,17920	,23215	,15080
Median		4,0000	4,0000	4,0000	4,5000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,7778
Mode		4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,22 ^a
Std. Deviation		1,16124	,98835	1,28060	,93124	,98292	1,04787	1,26096	1,04489	1,35368	,87929
Skewness		-,617	-,460	-,470	-1,290	-,691	-,584	-,745	-,332	-,635	-,587
Std. Error of Skewness		,403	,403	,403	,403	,403	,403	,403	,403	,403	,403
Kurtosis		-,492	-,798	-1,093	1,012	-,390	-,224	-,571	-1,016	-,889	-,818
Std. Error of Kurtosis		,788	,788	,788	,788	,788	,788	,788	,788	,788	,788
Sum		119,00	122,00	110,00	145,00	134,00	122,00	120,00	123,00	118,00	123,67

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

	Διαφ. Απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν γνωρίζω	Συμφωνώ	Συμφ. Απόλυτα
	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %	Row N %
Όραμα & Κουλτούρα	5,9%	17,6%	14,7%	44,1%	17,6%
Συμμετοχή στην εταιρ. βελτίωση	0,0%	20,6%	14,7%	50,0%	14,7%
Κατανόηση εργαζομ.	11,8%	23,5%	5,9%	47,1%	11,8%
Κατανόηση πελατών	0,0%	8,8%	5,9%	35,3%	50,0%
Διαδ. αξιολόγησης προσωπικού	0,0%	11,8%	14,7%	41,2%	32,4%
Επικοινωνία	2,9%	14,7%	20,6%	44,1%	17,6%
Εκπ. αναπτ. κατάρτ. προσωπικού	8,8%	17,6%	5,9%	47,1%	20,6%
Διαχείριση αλλαγών και συμμετοχή προσωπικού	0,0%	20,6%	17,6%	41,2%	20,6%
Επιβράβευση προσωπικού	11,8%	17,6%	5,9%	41,2%	23,5%

1. Όραμα & Κουλτούρα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	23,5
Δεν γνωρίζω	5	14,7	14,7	38,2
Συμφωνώ	15	44,1	44,1	82,4
Συμφ. Απόλυτα	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

2. Συμμετοχή στην εταιρ. βελτίωση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	7	20,6	20,6	20,6
Δεν γνωρίζω	5	14,7	14,7	35,3
Συμφωνώ	17	50,0	50,0	85,3
Συμφ. Απόλυτα	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

3. Α Κατανόηση εργαζομ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	4	11,8	11,8	11,8
Διαφωνώ	8	23,5	23,5	35,3
Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	41,2
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	88,2
Συμφ. Απόλυτα	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

3 Β Κατανόηση πελατών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	8,8	8,8	8,8
Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	14,7
Συμφωνώ	12	35,3	35,3	50,0
Συμφ. Απόλυτα	17	50,0	50,0	100,0
Total	34	100,0	100,0	

4. Διαδ. αξιολόγησης προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	11,8	11,8	11,8
Δεν γνωρίζω	5	14,7	14,7	26,5
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	67,6
Συμφ. Απόλυτα	11	32,4	32,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

5. Επικοινωνία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	5	14,7	14,7	17,6
Δεν γνωρίζω	7	20,6	20,6	38,2
Συμφωνώ	15	44,1	44,1	82,4
Συμφ. Απόλυτα	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

6. Εκπ. αναπτ. κατάρτ. προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	26,5

Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	32,4
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	79,4
Συμφ. Απόλυτα	7	20,6	20,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

7. Διαχείριση αλλαγών και συμμετοχή προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	7	20,6	20,6	20,6
Δεν γνωρίζω	6	17,6	17,6	38,2
Valid Συμφωνώ	14	41,2	41,2	79,4
Συμφ. Απόλυτα	7	20,6	20,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

8. Επιβράβευση προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφ. Απόλυτα	4	11,8	11,8	11,8
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	29,4
Valid Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	35,3
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	76,5
Συμφ. Απόλυτα	8	23,5	23,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Αποτελέσματα του κριτηρίου «Πολιτική και Στρατηγική»

Statistics

	N		Mean	Std. Error of Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Sum
	Valid	Missing										
Μηχανισμοί πληροφόρησης (πελάτες)	34	0	4,2941	,13700	4,0000	4,00	,79884	-1,355	,403	2,245	,788	146,00
Μηχανισμοί πληροφόρησης (προσωπικό)	34	0	3,5000	,22040	4,0000	4,00	1,28511	-,410	,403	-1,093	,788	119,00
Μηχανισμοί πληροφόρησης (συνεργάτες)	34	0	4,4412	,12800	5,0000	5,00	,74635	-1,413	,403	2,148	,788	151,00
Μηχανισμοί πληροφόρησης (κοινωνία)	34	0	2,7059	,22943	3,0000	1,00	1,33778	,094	,403	-1,213	,788	92,00
Παρ. & Αξιολ. αγοράς	34	0	3,9706	,15504	4,0000	4,00	,90404	-,724	,403	,021	,788	135,00
Παρ. & Αξιολ. ανταγωνιστών	34	0	3,6765	,17773	4,0000	4,00	1,03633	-,852	,403	,182	,788	125,00
Παρ. & Αξιολ. επίδοση εταιρίας	34	0	4,3824	,08460	4,0000	4,00	,49327	,507	,403	-1,856	,788	149,00

Αξιοποίηση ιδεών	34	0	3,0000	,26026	4,0000	4,00	1,51757	-,221	,403	-1,621	,788	102,00
Σαφές Όραμα	34	0	3,7059	,21332	4,0000	4,00	1,24388	-,804	,403	-,459	,788	126,00
Σαφή Αποστολή	34	0	3,8529	,21166	4,0000	5,00	1,23417	-,834	,403	-,601	,788	131,00
Σαφήνεια στις Αξίες	34	0	3,8529	,21166	4,0000	5,00	1,23417	-,834	,403	-,601	,788	131,00
Σαφήνεια ετ. στόχων.	34	0	4,1176	,18770	4,0000	5,00	1,09447	-1,425	,403	1,368	,788	140,00
Ιεραρχιση και Δράσεις (συνεργασία)	34	0	3,0000	,24254	3,5000	4,00	1,41421	-,068	,403	-1,494	,788	102,00
Γνώση στόχων-συνεργασία με ηγεσία	34	0	3,2353	,21135	4,0000	4,00	1,23236	-,479	,403	-1,190	,788	110,00

9. Α Μηχανισμοί πληροφόρησης (πελάτες)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	2	5,9	5,9	5,9
Δεν γνωρίζω	1	2,9	2,9	8,8
Valid Συμφωνώ	16	47,1	47,1	55,9
Συμφ. Απόλυτα	15	44,1	44,1	100,0
Total	34	100,0	100,0	

9.B Μηχανισμοί πληροφόρησης (προσωπικό)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	8	23,5	23,5	29,4
Valid Δεν γνωρίζω	4	11,8	11,8	41,2
Συμφωνώ	11	32,4	32,4	73,5
Συμφ. Απόλυτα	9	26,5	26,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

9. Γ Μηχανισμοί πληροφόρησης (συνεργάτες)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	1	2,9	2,9	2,9
Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	8,8
Valid Συμφωνώ	12	35,3	35,3	44,1
Συμφ. Απόλυτα	19	55,9	55,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

9. Δ Μηχανισμοί πληροφόρησης (κοινωνία)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφ. Απόλυτα	9	26,5	26,5	26,5
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	44,1
Valid Δεν γνωρίζω	8	23,5	23,5	67,6
Συμφωνώ	8	23,5	23,5	91,2
Συμφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

10. Α Παρ. & Αξιολ. αγοράς

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	8,8	8,8	8,8
Δεν γνωρίζω	5	14,7	14,7	23,5
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	70,6
Συμφ. Απόλυτα	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

10. Β Παρ. & Αξιολ. ανταγωνιστών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	5	14,7	14,7	17,6
Δεν γνωρίζω	4	11,8	11,8	29,4
Συμφωνώ	18	52,9	52,9	82,4
Συμφ. Απόλυτα	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

10.Γ Παρ. & Αξιολ. επίδοση εταιρίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Συμφωνώ	21	61,8	61,8	61,8
Συμφ. Απόλυτα	13	38,2	38,2	100,0
Total	34	100,0	100,0	

11. Αξιοποίηση ιδεών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	9	26,5	26,5	26,5
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	44,1
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	85,3
Συμφ. Απόλυτα	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

12 Α Σαφές Όραμα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	23,5
Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	29,4
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	70,6
Συμφ. Απόλυτα	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

12 Β Σαφή Αποστολή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	7	20,6	20,6	23,5
Δεν γνωρίζω	1	2,9	2,9	26,5
Συμφωνώ	12	35,3	35,3	61,8

Συμφ. Απόλυτα	13	38,2	38,2	100,0
Total	34	100,0	100,0	

12 Γ Σαφήνεια στις Αξίες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	7	20,6	20,6	23,5
Δεν γνωρίζω	1	2,9	2,9	26,5
Συμφωνώ	12	35,3	35,3	61,8
Συμφ. Απόλυτα	13	38,2	38,2	100,0
Total	34	100,0	100,0	

12 Δ Σαφήνεια ετ. στόχων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	4	11,8	11,8	14,7
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	55,9
Συμφ. Απόλυτα	15	44,1	44,1	100,0
Total	34	100,0	100,0	

13 Ιεράρχηση και Δράσεις (συνεργασία)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	6	17,6	17,6	17,6
Διαφωνώ	10	29,4	29,4	47,1
Δεν γνωρίζω	1	2,9	2,9	50,0
Συμφωνώ	12	35,3	35,3	85,3
Συμφ. Απόλυτα	5	14,7	14,7	100,0
Total	34	100,0	100,0	

14 Γνώση στόχων-συνεργασία με ηγεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ	10	29,4	29,4	38,2
Συμφωνώ	18	52,9	52,9	91,2
Συμφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Αποτελέσματα του κριτηρίου «Ανθρώπινο Δυναμικό»

Statistics										
	Σύνδεση Δ.Α.Δ. & Πολ. και Στρατ.	Αξιοποίηση Ικανοτήτων, γνώσεις, δεξιότητες	Αξιοκρατία - Διαφάνεια - Ισότητα	Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας	Ενθάρρυνση για συμμετοχή σε έργα βελτίωσης	Ενθάρρυνση γόνιμης επικοινωνίας	Ενθάρρυνση για επιβράβευση - αναγνώριση	Ευθυγράμμιση εργαζ. με τους στόχους (συναντήσεις)	Παροχή ευκαιριών & διεύρυνση γνώσεων	Σαφή & αξιολογημένα συστήματα αξιολόγησης
Valid N	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Mean	3,7353	3,7647	3,2647	3,6471	3,7059	3,7941	3,6471	3,7059	3,3824	3,2647
Std. Error of Mean	,15402	,20709	,20383	,23462	,21746	,18777	,19750	,19590	,21116	,19027
Median	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation	,89811	1,20752	1,18855	1,36809	1,26801	1,09488	1,15161	1,14228	1,23128	1,10943
Skewness	-,233	-,943	-,664	-,743	-,637	-,743	-,509	-,1062	-,695	-,988
Std. Error of Skewness	,403	,403	,403	,403	,403	,403	,403	,403	,403	,403
Kurtosis	-,606	-,056	-1,000	-,846	-1,033	-,714	-1,213	,327	-,826	-,171
Std. Error of Kurtosis	,788	,788	,788	,788	,788	,788	,788	,788	,788	,788
Sum	127,00	128,00	111,00	124,00	126,00	129,00	124,00	126,00	115,00	111,00

15. Σύνδεση Δ.Α.Δ. & Πολ. και Στρατ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	8,8	8,8	8,8
Δεν γνωρίζω	10	29,4	29,4	38,2
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	79,4
Συμφ. Απόλυτα	7	20,6	20,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

16. Αξιοποίηση Ικανοτήτων, γνώσεις, δεξιότητες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	5	14,7	14,7	20,6
Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	26,5
Συμφωνώ	15	44,1	44,1	70,6
Συμφ. Απόλυτα	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

17. Αξιοκρατία-Διαφάνεια-Ισότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ	9	26,5	26,5	35,3
Συμφωνώ	20	58,8	58,8	94,1
Συμφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

18 Α Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ	7	20,6	20,6	29,4
Συμφωνώ	13	38,2	38,2	67,6
Συμφ. Απόλυτα	11	32,4	32,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

18 Β Ενθάρρυνση για συμμετοχή σε έργα βελτίωσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9

	Διαφωνώ	9	26,5	26,5	29,4
	Συμφωνώ	13	38,2	38,2	67,6
	Συμφ. Απόλυτα	11	32,4	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

18 Γ Ενθάρρυνση γόνιμης επικοινωνίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	23,5	23,5	23,5
	Συμφωνώ	17	50,0	50,0	73,5
	Συμφ. Απόλυτα	9	26,5	26,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Ενθάρρυνση για επιβράβευση -αναγνώριση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	10	29,4	29,4	29,4
	Συμφωνώ	16	47,1	47,1	76,5
	Συμφ. Απόλυτα	8	23,5	23,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

19 Ευθυγράμμιση εργαζ. με τους στόχους (συναντήσεις)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	5,9
	Διαφωνώ	5	14,7	14,7	20,6
	Δεν γνωρίζω	1	2,9	2,9	23,5
	Συμφωνώ	19	55,9	55,9	79,4
	Συμφ. Απόλυτα	7	20,6	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

20. Παροχή ευκαιριών & διεύρυνση γνώσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	8,8
	Διαφωνώ	8	23,5	23,5	32,4
	Συμφωνώ	19	55,9	55,9	88,2
	Συμφ. Απόλυτα	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

21. Σαφή & αξιοκρατικά συστήματα αξιολόγησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	4	11,8	11,8	11,8
	Διαφωνώ	4	11,8	11,8	23,5
	Δεν γνωρίζω	6	17,6	17,6	41,2
	Συμφωνώ	19	55,9	55,9	97,1
	Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Αποτελέσματα του κριτηρίου «Πόροι Και Συνεργασίες»

	N		Mean	Std. Error of Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Skewness	Std. Error of Skewness	Kurtosis	Std. Error of Kurtosis	Sum
	Valid	Missing										
Μηχανισμοί πληροφόρησης (πελάτες)	34	0	4,2941	,13700	4,0000	4,00	,79884	-1,355	,403	2,245	,788	146,00
Μηχανισμοί πληροφόρησης (προσωπικό)	34	0	3,5000	,22040	4,0000	4,00	1,28511	-,410	,403	-1,093	,788	119,00
Μηχανισμοί πληροφόρησης (συνεργάτες)	34	0	4,4412	,12800	5,0000	5,00	,74635	-1,413	,403	2,148	,788	151,00
Μηχανισμοί πληροφόρησης (κοινωνία)	34	0	2,7059	,22943	3,0000	1,00	1,33778	,094	,403	-1,213	,788	92,00
Παρ. & Αξιολ. αγοράς	34	0	3,9706	,15504	4,0000	4,00	,90404	-,724	,403	,021	,788	135,00
Παρ. & Αξιολ. ανταγωνιστών	34	0	3,6765	,17773	4,0000	4,00	1,03633	-,852	,403	,182	,788	125,00
Παρ. & Αξιολ. επίδοση εταιρίας	34	0	4,3824	,08460	4,0000	4,00	,49327	,507	,403	-1,856	,788	149,00
Αξιοποίηση ιδεών	34	0	3,0000	,26026	4,0000	4,00	1,51757	-,221	,403	-1,621	,788	102,00
Σαφές Όραμα	34	0	3,7059	,21332	4,0000	4,00	1,24388	-,804	,403	-,459	,788	126,00
Σαφή Αποστολή	34	0	3,8529	,21166	4,0000	5,00	1,23417	-,834	,403	-,601	,788	131,00
Σαφήνεια στις Αξίες	34	0	3,8529	,21166	4,0000	5,00	1,23417	-,834	,403	-,601	,788	131,00
Σαφήνεια ετ. στόχων.	34	0	4,1176	,18770	4,0000	5,00	1,09447	-1,425	,403	1,368	,788	140,00
Ιεραρχική και Δράσεις (συνεργασία)	34	0	3,0000	,24254	3,5000	4,00	1,41421	-,068	,403	-1,494	,788	102,00
Γνώση στόχων-συνεργασία με ηγεσία	34	0	3,2353	,21135	4,0000	4,00	1,23236	-,479	,403	-1,190	,788	110,00

22 Σωστές διαδικασίες επιλογής προμηθ. & συνεργ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	1	2,9	2,9	5,9
	Δεν γνωρίζω	1	2,9	2,9	8,8
	Συμφωνώ	15	44,1	44,1	52,9
	Συμφ. Απόλυτα	16	47,1	47,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

23 Α Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης (πελάτες)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	8,8	8,8
	Δεν γνωρίζω	3	8,8	17,6
	Συμφωνώ	15	44,1	61,8
	Συμφ. Απόλυτα	13	38,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0

23 Β Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης (συνεργάτες)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	11,8	11,8
	Δεν γνωρίζω	6	17,6	29,4
	Συμφωνώ	21	61,8	91,2
	Συμφ. Απόλυτα	3	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0

23 Γ Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης (επιδόσεις εταιρ.)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	11,8	11,8
	Συμφωνώ	16	47,1	58,8
	Συμφ. Απόλυτα	14	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0

23 Δ Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης (ανταγωνισμός)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8
	Διαφωνώ	11	32,4	41,2
	Δεν γνωρίζω	13	38,2	79,4
	Συμφωνώ	5	14,7	94,1
	Συμφ. Απόλυτα	2	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

24 Εναρμόνιση χρηματ. πόρων με στρατηγ. & πολ. -στόχοι

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	14,7	14,7
	Δεν γνωρίζω	10	29,4	44,1
	Συμφωνώ	17	50,0	94,1
	Συμφ. Απόλυτα	2	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

25 Σχεδιασμός & Ανάπτ. Στρατ. διαχείριση τεχνολογίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9
	Διαφωνώ	8	23,5	26,5
	Δεν γνωρίζω	7	20,6	47,1
	Συμφωνώ	14	41,2	88,2
	Συμφ. Απόλυτα	4	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0

Αξιοποίηση παγίων στοιχείων & τεχνολογίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	5	14,7	14,7	14,7
Δεν γνωρίζω	3	8,8	8,8	23,5
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	64,7
Συμφ. Απόλυτα	12	35,3	35,3	100,0
Total	34	100,0	100,0	

26 Χρήση τεχνολογίας (γνώση, πληροφορίες, μάθηση, επικ.)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	20,6
Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	26,5
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	67,6
Συμφ. Απόλυτα	11	32,4	32,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

27 Εφαρμογή καινοτ. τεχνολογίας -οικολογική συνείδηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	6	17,6	17,6	17,6
Διαφωνώ	8	23,5	23,5	41,2
Δεν γνωρίζω	6	17,6	17,6	58,8
Συμφωνώ	12	35,3	35,3	94,1
Συμφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

28 Μείωση κατανάλωσης ηλ. ενέργειας (κ.α. πόρων)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	7	20,6	20,6	20,6
Δεν γνωρίζω	6	17,6	17,6	38,2
Συμφωνώ	20	58,8	58,8	97,1
Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

29 Α Μείωση φύρας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	20,6
Δεν γνωρίζω	6	17,6	17,6	38,2
Συμφωνώ	18	52,9	52,9	91,2
Συμφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

29 Β Μείωση Αποβλήτων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	5,9

Διαφωνώ	7	20,6	20,6	26,5
Δεν γνωρίζω	9	26,5	26,5	52,9
Συμφωνώ	15	44,1	44,1	97,1
Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Αποτελέσματα του κριτηρίου «Διαδικασίες».

	Εφαρμογή συστημάτων(ποιότητα, περιβάλλον, κ.α.)	Συλλογή πληροφοριών από πελάτες	Συλλογή πληροφοριών από συνεργάτες	Συλλογή πληροφοριών από προσωπικό	Συλλογή πληρ. για τη βελτίωση κοινωνικών εταιρών και μηχανισμών	Καθιέρωση δεικτών επίδοσης	Καταγραφή ικανοποίησης πελάτων- Ηγεσία	Αξιοποίηση κοινωνικών εταιρών προς ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	Ενημέρωση πελατών (νέα προϊόντα κτλ)
Mean	4,15	3,88	3,15	3,53	3,15	3,82	3,82	3,29	3,15
Std. Error of Mean	0,15	0,17	0,17	0,19	0,15	0,19	0,19	0,17	0,17
Median	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation	0,89	0,98	0,99	1,11	0,89	1,11	1,11	1,00	0,99
Skewness	-1,12	-0,58	-0,11	-0,36	-0,03	-1,03	-0,75	-0,84	-0,91
Std. Error of Skewness	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Kurtosis	0,96	-0,53	-0,75	-1,27	-1,23	0,18	-0,75	-0,21	-0,22
Std. Error of Kurtosis	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79
Sum	141,00	132,00	107,00	120,00	107,00	130,00	130,00	112,00	107,00

30. Εφαρμογή συστημάτων(ποιότητα, περιβάλλον, κ.α.)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	8,8	8,8	8,8
Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	14,7
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	61,8
Συμφ. Απόλυτα	13	38,2	38,2	100,0
Total	34	100,0	100,0	

30 Α Συλλογή πληροφοριών από πελάτες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	4	11,8	11,8	11,8
Δεν γνωρίζω	6	17,6	17,6	29,4
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	70,6
Συμφ. Απόλυτα	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

30 Β Συλλογή πληροφοριών από συνεργάτες

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	9	26,5	26,5	29,4
Δεν γνωρίζω	10	29,4	29,4	58,8
Συμφωνώ	12	35,3	35,3	94,1
Συμφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

30 Γ Συλλογή πληροφοριών από προσωπικό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	10	29,4	29,4	29,4
Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	35,3
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	82,4
Συμφ. Απόλυτα	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

31 Δ Συλλογή πληρ. για τη βελτίωση κοινωνικών εταίρων και μηχανισμών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	10	29,4	29,4	29,4
Δεν γνωρίζω	10	29,4	29,4	58,8
Συμφωνώ	13	38,2	38,2	97,1
Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

32 Καθιέρωση δεικτών επίδοσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	20,6
Συμφωνώ	18	52,9	52,9	73,5
Συμφ. Απόλυτα	9	26,5	26,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

33 Καταγραφή ικανοποίησης πελατών- Ηγεσία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	8	23,5	23,5	23,5
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	70,6
Συμφ. Απόλυτα	10	29,4	29,4	100,0
Total	34	100,0	100,0	

34 Αξιοποίηση κοινωνικών εταίρων προς ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	6	17,6	17,6	23,5
Δεν γνωρίζω	7	20,6	20,6	44,1
Συμφωνώ	18	52,9	52,9	97,1
Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	100,0
Total	34	100,0	100,0	

35 Ενημέρωση πελατών (νέα προϊόντα κτλ)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ	5	14,7	14,7	23,5
Δεν γνωρίζω	10	29,4	29,4	52,9
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	100,0

Total	34	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Αποτελέσματα του κριτηρίου «Αποτελέσματα Πελατών».

	Εφαρμογή συστημάτων(ποιότητα, περιβάλλον, κ.α.)	Συλλογή πληροφοριών απο πελάτες	Συλλογή πληροφοριών απο συνεργάτες	Συλλογή πληροφοριών απο προσωπικό	Συλλογή πληρ. για τη βελτίωση κοινωνικών εταιρών και μηχανισμών	Καθιέρωση δεικτών επίδοσης	Καταγραφή ικανοποίησης πελάτων- Ηγεσία	Αξιοποίηση κοινωνικών εταιρών προς ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	Ενημέρωση πελατών (νέα προϊόντα κτλ)
Mean	4,15	3,88	3,15	3,53	3,15	3,82	3,82	3,29	3,15
Std. Error of Mean	0,15	0,17	0,17	0,19	0,15	0,19	0,19	0,17	0,17
Median	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Std. Deviation	0,89	0,98	0,99	1,11	0,89	1,11	1,11	1,00	0,99
Skewness	-1,12	-0,58	-0,11	-0,36	-0,03	-1,03	-0,75	-0,84	-0,91
Std. Error of Skewness	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Kurtosis	0,96	-0,53	-0,75	-1,27	-1,23	0,18	-0,75	-0,21	-0,22
Std. Error of Kurtosis	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79
Sum	141,00	132,00	107,00	120,00	107,00	130,00	130,00	112,00	107,00

36 Α Βελτίωση εντόπωσης για την εταιρία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	4	11,8	11,8	14,7
Δεν γνωρίζω	9	26,5	26,5	41,2
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	88,2
Συμφ. Απόλυτα	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

36 Β Βελτίωση ποιότητας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	7	20,6	20,6	20,6
Συμφωνώ	19	55,9	55,9	76,5
Συμφ. Απόλυτα	8	23,5	23,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

36 Γ Βελτίωση ανταπόκρισης προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	8	23,5	23,5	23,5
Δεν γνωρίζω	1	2,9	2,9	26,5
Συμφωνώ	18	52,9	52,9	79,4
Συμφ. Απόλυτα	7	20,6	20,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

36 Δ Βελτίωση ταχύτητας εξυπηρέτησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

	Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9	5,9
	Διαφωνώ	8	23,5	23,5	29,4
Valid	Δεν γνωρίζω	5	14,7	14,7	44,1
	Συμφωνώ	18	52,9	52,9	97,1
	Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

37 Σύγκριση διαχείρισης πελατών με ανταγωνιστές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Διαφ. Απόλυτα	14	41,2	41,2	41,2
	Διαφωνώ	11	32,4	32,4	73,5
Valid	Δεν γνωρίζω	4	11,8	11,8	85,3
	Συμφωνώ	5	14,7	14,7	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

38 Γνωστοποίηση αντιμετώπισης προβλημάτων (ικανοποίηση πελατών)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Διαφωνώ	4	11,8	11,8	11,8
	Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9	17,6
Valid	Συμφωνώ	24	70,6	70,6	88,2
	Συμφ. Απόλυτα	4	11,8	11,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

39 Αξιοποίηση ερευνών και βελτίωση ικανοποίησης πελατών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
	Διαφωνώ	7	20,6	20,6	23,5
Valid	Δεν γνωρίζω	7	20,6	20,6	44,1
	Συμφωνώ	16	47,1	47,1	91,2
	Συμφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

40 Γνώση για την τάση ικανοποίησης πελατών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Διαφ. Απόλυτα	10	29,4	29,4	29,4
	Διαφωνώ	13	38,2	38,2	67,6
Valid	Συμφωνώ	10	29,4	29,4	97,1
	Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Αποτελέσματα του κριτηρίου «Αποτελέσματα Προσωπικού».

	Καθημερινή επικοινωνία στην εργασία (μετρήσεις-αξιοποίηση)	Εξέλιξη καριέρας(μετρήσεις-αξιοποίηση)	Ισες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης (μετρήσεις-αξιοποίηση)	Αναγνώριση , επιβράβευση, ανταμοιβές (μετρήσεις-αξιοποίηση)	Υγιεινή , ασφάλεια εργασίας (μετρήσεις-αξιοποίηση)	Συμπεριφορά ηγεσίας (μετρήσεις-αξιοποίηση)	Καθορισμός Στόχων & αξιολόγηση (μετρήσεις-αξιοποίηση)	Μείωση απεργιών	Μείωση παραπόνων προσωπικού	Μείωση προσέλευσης	Ικαν. εργ., ποιότητα επικοινωνίας, αναγνώριση, επιβράβευση, εξέλιξη (στόχοι)	Benchmarking -ικανοποίηση προσωπικού με ανταγωνισμό	Διαθεσιμότητα στοιχείων κατάλληλα προς χρήση-προσωπικό
Mean	3,21	3,12	4,00	3,74	4,21	2,97	3,29	4,47	3,71	4,47	3,29	1,79	2,53
Std. Error of Mean	0,15	0,17	0,16	0,18	0,14	0,17	0,17	0,09	0,18	0,09	0,20	0,15	0,18
Median	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00
Mode	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00 ^a	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	2,00
Std. Deviation	0,88	1,01	0,95	1,05	0,81	1,00	0,97	0,51	1,03	0,51	1,17	0,88	1,05
Skewness	-0,15	-0,25	-0,89	-0,75	-0,77	0,06	-0,64	0,12	-0,77	0,12	-0,25	1,00	0,25
Std. Error of Skewness	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Kurtosis	-1,17	-1,22	0,14	-0,62	0,10	-0,34	-0,70	-2,11	-0,56	-2,11	-1,36	0,45	-1,18
Std. Error of Kurtosis	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79
Sum	109,00	106,00	136,00	127,00	143,00	101,00	112,00	152,00	126,00	152,00	112,00	61,00	86,00

41 Α Καθημερινή επικοινωνία στην εργασία (μετρήσεις-αξιοποίηση)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	9	26,5	26,5
	Δεν γνωρίζω	10	29,4	55,9
	Συμφωνώ	14	41,2	97,1
	Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

41 Β Εξέλιξη καριέρας(μετρήσεις-αξιοποίηση)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9
	Διαφωνώ	11	32,4	35,3
	Δεν γνωρίζω	6	17,6	52,9
	Συμφωνώ	15	44,1	97,1
	Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

41 Γ Ισες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης (μετρήσεις-αξιοποίηση)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	4	11,8	11,8
	Δεν γνωρίζω	3	8,8	20,6
	Συμφωνώ	16	47,1	67,6
	Συμφ. Απόλυτα	11	32,4	100,0
	Total	34	100,0	100,0

41 Δ Αναγνώριση , επιβράβευση, ανταμοιβές (μετρήσεις-αξιοποίηση)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	23,5	23,5
	Συμφωνώ	19	55,9	79,4
	Συμφ. Απόλυτα	7	20,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0

41 Ε Υγιεινή , ασφάλεια εργασίας (μετρήσεις-αξιοποίηση)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	2,9	2,9
	Δεν γνωρίζω	5	14,7	17,6
	Συμφωνώ	14	41,2	58,8
	Συμφ. Απόλυτα	14	41,2	100,0
	Total	34	100,0	100,0

41 ΣΤ Συμπεριφορά ηγεσίας (μετρήσεις-αξιοποίηση)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9
	Διαφωνώ	9	26,5	32,4
	Δεν γνωρίζω	13	38,2	70,6
	Συμφωνώ	8	23,5	94,1
	Συμφ. Απόλυτα	2	5,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0

41 Η Καθορισμός Στόχων & αξιολόγηση (μετρήσεις-αξιοποίηση)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9
	Διαφωνώ	8	23,5	23,5
	Δεν γνωρίζω	6	17,6	17,6
	Συμφωνώ	18	52,9	52,9
	Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9
	Total	34	100,0	100,0

42 Α Μείωση απεργιών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ	18	52,9	52,9
	Συμφ. Απόλυτα	16	47,1	47,1
	Total	34	100,0	100,0

42 Β Μείωση παραπόνων προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	23,5	23,5
	Συμφωνώ	20	58,8	58,8
	Συμφ. Απόλυτα	6	17,6	17,6
	Total	34	100,0	100,0

44 Α**42 Γ Μείωση προσέλευσης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ	18	52,9	52,9
	Συμφ. Απόλυτα	16	47,1	47,1
	Total	34	100,0	100,0

43 Ικαν. εργ., ποιότητα επικοινωνίας, αναγνώριση, επιβράβευση, εξέλιξη (στόχοι)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9
	Διαφωνώ	12	35,3	35,3
	Δεν γνωρίζω	1	2,9	2,9
	Συμφωνώ	16	47,1	47,1
	Συμφ. Απόλυτα	4	11,8	11,8
	Total	34	100,0	100,0

44 Benchmarking -ικανοποίηση προσωπικού με ανταγωνισμό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	15	44,1	44,1
	Διαφωνώ	13	38,2	38,2
	Δεν γνωρίζω	4	11,8	11,8
	Συμφωνώ	2	5,9	5,9
	Total	34	100,0	100,0

45 Διαθεσιμότητα στοιχείων κατάλληλα προς χρήση-προσωπικό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	5	14,7	14,7	14,7
Διαφωνώ	15	44,1	44,1	58,8
Δεν γνωρίζω	5	14,7	14,7	73,5
Συμφωνώ	9	26,5	26,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Αποτελέσματα του κριτηρίου «Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου».

	Μέτρηση κοινωνικού έργου-συμβολή	Διάκριση σε ΚΕ & ΕΗ	Γνωστοποίηση στόχων κοινωνικής συμβολής	Διάθεση & Αξιοποίηση Benchmarking-κοινωνική συμβολή	Διαθεσιμότητα στοιχείων κατάλληλα προς χρήση-κοινων. συμβολή
Mean	3,09	3,56	3,00	1,91	2,62
Std. Error of Mean	0,17	0,20	0,17	0,15	0,21
Median	3,00	4,00	3,00	2,00	2,00
Mode	2,00	4,00	4,00	2,00	4,00
Std. Deviation	1,00	1,16	1,02	0,90	1,23
Skewness	0,40	-0,40	-0,18	0,98	0,07
Std. Error of Skewness	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Kurtosis	-0,96	-1,37	-1,72	0,56	-1,70
Std. Error of Kurtosis	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79
Sum	105,00	121,00	102,00	65,00	89,00

46 Μέτρηση κοινωνικού έργου-συμβολή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	12	35,3	35,3	35,3
Δεν γνωρίζω	10	29,4	29,4	64,7
Συμφωνώ	9	26,5	26,5	91,2
Συμφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

47 Διάκριση σε ΚΕ & ΕΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	11	32,4	32,4	32,4
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	79,4
Συμφ. Απόλυτα	7	20,6	20,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

48 Γνωστοποίηση στόγων κοινωνικής συμβολής

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	14	41,2	41,2	44,1
Δεν γνωρίζω	3	8,8	8,8	52,9
Συμφωνώ	16	47,1	47,1	100,0
Total	34	100,0	100,0	

49 Διάθεση & Αξιοποίηση Benchmarking-κοινωνική συμβολή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	12	35,3	35,3	35,3
Διαφωνώ	16	47,1	47,1	82,4
Δεν γνωρίζω	3	8,8	8,8	91,2
Συμφωνώ	3	8,8	8,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

50 Διαθεσιμότητα στοιχείων κατάλληλα προς χρήση-κοινων. συμβολή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφ. Απόλυτα	7	20,6	20,6	20,6
Διαφωνώ	13	38,2	38,2	58,8
Συμφωνώ	14	41,2	41,2	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Αποτελέσματα του κριτηρίου «Επιχειρησιακά Αποτελέσματα».

	Διάθεση - παρακολούθηση - δείκτες επίδοσης για ανάπτυξη & απόδοση	Παρακολούθηση & βελτίωση - δείκτες επίδοσης για οικονομική διαχ.	Γνωστοποίηση χρηματοοικονομικών στόγων-επίδοση	Διάθεση και αξιοποίηση στοιχείων - αξιολόγηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων	Διαθεσιμότητα στοιχείων κατάλληλα προς χρήση-χρηματοοικονομικά.
Mean	3,24	3,50	3,21	2,09	2,59
Std. Error of Mean	0,19	0,14	0,19	0,16	0,21
Median	3,50	4,00	4,00	2,00	2,00
Mode	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00
Std. Deviation	1,13	0,79	1,09	0,93	1,23
Skewness	-0,50	-1,18	-0,58	0,53	0,04
Std. Error of Skewness	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Kurtosis	-0,55	-0,27	-1,11	-0,47	-1,66
Std. Error of Kurtosis	0,79	0,79	0,79	0,79	0,79
Sum	110,00	119,00	109,00	71,00	88,00

Διάθεση -παρακολούθηση -δείκτες επίδοσης για ανάπτυξη & απόδοση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Διαφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	8,8
	Διαφωνώ	6	17,6	17,6	26,5
	Δεν γνωρίζω	8	23,5	23,5	50,0
	Συμφωνώ	14	41,2	41,2	91,2
	Συμφ. Απόλυτα	3	8,8	8,8	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Παρακολούθηση & βελτίωση -δείκτες επίδοσης για οικονομική διαγ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	17,6	17,6
	Δεν γνωρίζω	5	14,7	14,7
	Συμφωνώ	23	67,6	67,6
	Total	34	100,0	100,0

Γνωστοποίηση χρηματοοικονομικών στόχων-επίδοση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	2	5,9	5,9
	Διαφωνώ	10	29,4	29,4
	Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9
	Συμφωνώ	19	55,9	55,9
	Συμφ. Απόλυτα	1	2,9	2,9
	Total	34	100,0	100,0

Διάθεση και αξιοποίηση στοιχείων -αξιολόγηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	10	29,4	29,4
	Διαφωνώ	14	41,2	41,2
	Δεν γνωρίζω	7	20,6	20,6
	Συμφωνώ	3	8,8	8,8
	Total	34	100,0	100,0

Διαθεσιμότητα στοιχείων κατάλληλα προς χρήση-χρηματοοικονομικά.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφ. Απόλυτα	8	23,5	23,5
	Διαφωνώ	11	32,4	32,4
	Δεν γνωρίζω	2	5,9	5,9
	Συμφωνώ	13	38,2	38,2
	Total	34	100,0	100,0

Στατιστικός Έλεγχος t

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Όραμα & Κουλτούρα	2,511	33	,017	,50000	,0948	,9052
Συμμετοχή στην εταιρ. βελτίωση	3,470	33	,001	,58824	,2434	,9331
Κατανόηση εργαζομ.	1,071	33	,292	,23529	-,2115	,6821
Κατανόηση πελατών	7,919	33	,000	1,26471	,9398	1,5896
Διαδ. αξιολόγησης προσωπικού	5,583	33	,000	,94118	,5982	1,2841

Επικοινωνία	3,273	33	,002	,58824	,2226	,9539
Εκπ. αναπτ. κατάρτ. προσωπικού	2,448	33	,020	,52941	,0894	,9694
Διαχείριση αλλαγών και συμμετοχή προσωπικού	3,447	33	,002	,61765	,2531	,9822
Επιβράβευση προσωπικού	2,027	33	,051	,47059	-,0017	,9429
Μηχανισμοί πληροφόρησης (πελάτες)	9,446	33	,000	1,29412	1,0154	1,5728
Μηχανισμοί πληροφόρησης (προσωπικό)	2,269	33	,030	,50000	,0516	,9484
Μηχανισμοί πληροφόρησης (συνεργάτες)	11,259	33	,000	1,44118	1,1808	1,7016
Μηχανισμοί πληροφόρησης (κοινωνία)	-1,282	33	,209	-,29412	-,7609	,1727
Παρ. & Αξιολ. αγοράς	6,260	33	,000	,97059	,6552	1,2860
Παρ. & Αξιολ. ανταγωνιστών	3,806	33	,001	,67647	,3149	1,0381
Παρ. & Αξιολ. επίδοση εταιρίας	16,341	33	,000	1,38235	1,2102	1,5545
Αξιοποίηση ιδεών	,000	33	1,000	,00000	-,5295	,5295
Σαφές Όραμα	3,309	33	,002	,70588	,2719	1,1399
Σαφή Αποστολή	4,030	33	,000	,85294	,4223	1,2836
Σαφήνεια στις Αξίες	4,030	33	,000	,85294	,4223	1,2836
Σαφήνεια ετ. στόχων.	5,954	33	,000	1,11765	,7358	1,4995
Ιεραρχιση και Δράσεις (συνεργασία)	,000	33	1,000	,00000	-,4934	,4934
Γνώση στόχων-συνεργασία με ηγεσία	1,113	33	,274	,23529	-,1947	,6653
Σύνδεση Δ.Α.Δ. & Πολ. και Στρατ.	4,774	33	,000	,73529	,4219	1,0487
Αξιοποίηση Ικανοτήτων, γνώσεις, δεξιότητες	3,693	33	,001	,76471	,3434	1,1860
Αξιοκρατία-Διαφάνεια-Ισότητα	1,299	33	,203	,26471	-,1500	,6794
Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας	2,758	33	,009	,64706	,1697	1,1244
Ενθάρρυνση για συμμετοχή σε έργα βελτίωσης	3,246	33	,003	,70588	,2635	1,1483
Ενθάρρυνση γόνιμης επικοινωνίας	4,229	33	,000	,79412	,4121	1,1761
Ενθάρρυνση για επιβράβευση -αναγνώριση	3,276	33	,002	,64706	,2452	1,0489
Ευθυγράμμιση εργαζ. με τους στόχους (συναντήσεις)	3,603	33	,001	,70588	,3073	1,1044
Παροχή ευκαιριών & διεύρυνση γνώσεων	1,811	33	,079	,38235	-,0473	,8120
Σαφή & αξιοκρατικά συστήματα αξιολόγησης	1,391	33	,173	,26471	-,1224	,6518
Σωστές διαδικασίες επιλογής προμηθ. & συνεργ.	8,333	33	,000	1,29412	,9782	1,6101
Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης (πελάτες)	7,135	33	,000	1,11765	,7990	1,4363
Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης (συνεργάτες)	4,894	33	,000	,67647	,3952	,9577
Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης (επιδόσεις εταιρ.)	7,325	33	,000	1,17647	,8497	1,5032
Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης (ανταγωνισμός)	-1,349	33	,186	-,23529	-,5901	,1195
Εναρμόνιση χρηματ. πόρων με στρατηγ. & πολ. -στόχοι	3,325	33	,002	,47059	,1827	,7585
Σχεδιασμός & Ανάπτ. Στρατ. διαχείριση τεχνολογίας	1,924	33	,063	,35294	-,0203	,7262
Αξιοποίηση παγίων στοιχείων & τεχνολογίας	5,498	33	,000	,97059	,6114	1,3298
Χρήση τεχνολογίας (γνώση, πληροφορίες, μάθηση, επικ.)	4,115	33	,000	,82353	,4163	1,2307
Εφαρμογή καινοτ. τεχνολογίας - οικολογική συνείδηση	-,549	33	,587	-,11765	-,5537	,3184
Μείωση κατανάλωσης ηλ. ενέργειας (κ.α. πόρων)	2,993	33	,005	,44118	,1413	,7411
Μείωση φύρας	2,766	33	,009	,47059	,1245	,8167
Μείωση Αποβλήτων	1,030	33	,311	,17647	-,1721	,5251
Εφαρμογή συστημάτων(ποιότητα, περιβάλλον, κ.α.)	7,497	33	,000	1,14706	,8358	1,4583
Συλλογή πληροφοριών απο πελάτες	5,264	33	,000	,88235	,5413	1,2234

Συλλογή πληροφοριών απο συνεργάτες	,867	33	,392	,14706	-,1979	,4921
Συλλογή πληροφοριών απο προσωπικό	2,788	33	,009	,52941	,1430	,9158
Συλλογή πληρ. για τη βελτίωση κοινωνικών εταίρων και μηχανισμών	,961	33	,343	,14706	-,1642	,4583
Καθιέρωση δεικτών επίδοσης	4,311	33	,000	,82353	,4349	1,2122
Καταγραφή ικανοποίησης πελατών- Ηγεσία	4,311	33	,000	,82353	,4349	1,2122
Αξιοποίηση κοινωνικών εταίρων προς ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών	1,713	33	,096	,29412	-,0551	,6433
Ενημέρωση πελατών (νέα προϊόντα κτλ)	,867	33	,392	,14706	-,1979	,4921
Βελτίωση εντύπωσης για την εταιρία	3,213	33	,003	,52941	,1941	,8647
Βελτίωση ποιότητας	4,667	33	,000	,82353	,4645	1,1826
Βελτίωση ανταπόκρισης προσωπικού	3,884	33	,000	,70588	,3361	1,0756
Βελτίωση ταχύτητας εξυπηρέτησης	1,311	33	,199	,23529	-,1297	,6003
Σύγκριση διαχείρισης πελατών με ανταγωνιστές	-5,434	33	,000	-1,00000	-1,3744	-,6256
Γνωστοποίηση αντιμετώπισης προβλημάτων (ικανοποίηση πελατών)	6,028	33	,000	,82353	,5456	1,1015
Αξιοποίηση ερευνών και βελτίωση ικανοποίησης πελατών	2,196	33	,035	,38235	,0280	,7367
Γνώση για την τάση ικανοποίησης πελατών	-2,815	33	,008	-,61765	-1,0641	-,1712
Καθημερινή επικοινωνία στην εργασία (μετρήσεις-αξιοποίηση)	1,364	33	,182	,20588	-,1012	,5130
Εξέλιξη καριέρας(μετρήσεις-αξιοποίηση)	,681	33	,501	,11765	-,2341	,4694
Ισες ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης (μετρήσεις-αξιοποίηση)	6,116	33	,000	1,00000	,6673	1,3327
Αναγνώριση , επιβράβευση, ανταμοιβές (μετρήσεις-αξιοποίηση)	4,070	33	,000	,73529	,3677	1,1028
Υγιεινή , ασφάλεια εργασίας (μετρήσεις-αξιοποίηση)	8,699	33	,000	1,20588	,9239	1,4879
Συμπεριφορά ηγεσίας (μετρήσεις-αξιοποίηση)	-,172	33	,865	-,02941	-,3782	,3193
Καθορισμός Στόχων & αξιολόγηση (μετρήσεις-αξιοποίηση)	1,768	33	,086	,29412	-,0444	,6326
Μείωση απεργιών	16,925	33	,000	1,47059	1,2938	1,6474
Μείωση παραπόνων προσωπικού	3,993	33	,000	,70588	,3462	1,0655
Μείωση προσέλευσης	16,925	33	,000	1,47059	1,2938	1,6474
Ικαν. εργ., ποιότητα επικοινωνίας, αναγνώριση, επιβράβευση, εξέλιξη (στόχοι)	1,468	33	,152	,29412	-,1136	,7018
Benchmarking -ικανοποίηση προσωπικού με ανταγωνισμό	-7,990	33	,000	-1,20588	-1,5130	-,8988
Διαθεσιμότητα στοιχείων κατάλληλα προς χρήση-προσωπικό	-2,610	33	,014	-,47059	-,8374	-,1038
Μέτρηση κοινωνικού έργου-συμβολή	,517	33	,609	,08824	-,2593	,4357
Διάκριση σε ΚΕ & ΕΗ	2,810	33	,008	,55882	,1542	,9635
Γνωστοποίηση στόχων κοινωνικής συμβολής	,000	33	1,000	,00000	-,3542	,3542
Διάθεση & Αξιοποίηση Benchmarking-κοινωνική συμβολή	-7,050	33	,000	-1,08824	-1,4023	-,7742
Διαθεσιμότητα στοιχείων κατάλληλα προς χρήση-κοινων. συμβολή	-1,811	33	,079	-,38235	-,8120	,0473
Διάθεση -παρακολούθηση -δείκτες επίδοσης για ανάπτυξη & απόδοση	1,214	33	,233	,23529	-,1589	,6295
Παρακολούθηση & βελτίωση -δείκτες επίδοσης για οικονομική διαχ.	3,699	33	,001	,50000	,2250	,7750
Γνωστοποίηση χρηματοοικονομικών στόχων-επίδοση	1,096	33	,281	,20588	-,1761	,5879
Διάθεση και αξιοποίηση στοιχείων -αξιολόγηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων	-5,697	33	,000	-,91176	-1,2374	-,5862

Διαθεσιμότητα στοιχείων κατάλληλα προς χρήση-χρηματοοικονομικά.	-1,946	33	,060	-,41176	-,8423	,0187
ΗΓΕΣΙΑ	4,226	33	,000	,63725	,3305	,9441
Μηχανισμοί πληροφόρησης	4,914	33	,000	,73529	,4309	1,0397
Παρακολούθηση & Αξιολόγηση	8,370	33	,000	1,00980	,7644	1,2553
Όραμα-Αποστολή-Αξίες-Στόχοι	4,519	33	,000	,88235	,4851	1,2796
Ενθάρρυνση	3,612	33	,001	,69853	,3050	1,0920
Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης-πόροι & συνεργάτες	5,133	33	,000	,68382	,4128	,9549
Σωστή διαχείριση πόρων	3,168	33	,003	,44301	,1585	,7275
Ύπαρξη μηχανισμών πληροφόρησης-διαδικασίες	2,853	33	,007	,42647	,1224	,7306
Βελτιώσεις (εντύπωση, ποιότητα, ανταπόκριση, εξυπηρέτηση)	3,563	33	,001	,57353	,2461	,9010
Μετρήσεις-αξιοποίηση	4,058	33	,000	,55147	,2750	,8280
Μειώσεις (απεργιών, παραπόνων, προσέλευσης)	11,008	33	,000	1,04963	,8556	1,2436