

Πρόλογος

Η παρούσα, δεύτερη έκδοση του βιβλίου *Διοίκηση Τουριστικών Εγκαταστάσεων* αποτελεί μια εμπλουτισμένη έκδοσή του αρχικού κειμένου, που βελτιώθηκε έτσι ώστε να αυξήσει την κατανόηση και την αναγνώριση της διοίκησης εγκαταστάσεων ως σημαντικού παράγοντα για την επιτυχία των σύγχρονων εγκαταστάσεων φιλοξενίας. Αν και η μελέτη του βιβλίου από μόνη της δεν οδηγεί σε έναν πλήρως καταρτισμένο διευθυντή εγκαταστάσεων (αυτό απαιτεί μακρόχρονη εργασιακή εμπειρία), έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τον γενικό διευθυντή και τον φοιτητή του κλάδου της φιλοξενίας να κατανοήσουν το εύρος των δραστηριοτήτων και τη σημαντική επίδραση της συνεισφοράς του διευθυντή εγκαταστάσεων σε μια επιχείρηση, μαζί με ορισμένα από τα εργαλεία διαχείρισης που χρησιμοποιούνται.

Ελπίζω οι διευθυντές επιχειρήσεων του κλάδου της φιλοξενίας και οι μελλοντικοί γενικοί διευθυντές να αποκτήσουν μεγαλύτερη εξοικείωση με τις λειτουργικές και διαχειριστικές αρμοδιότητες του διευθυντή εγκαταστάσεων, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας σε όλο το εύρος του ακινήτου. Όταν ο γενικός διευθυντής γνωρίζει πώς να αξιοποιεί αποτελεσματικά ή να αναθέτει καθήκοντα στον διευθυντή εγκαταστάσεων, η επιχείρηση διευθύνεται πιο ομαλά σε ένα περιβάλλον με αυξημένες δυνατότητες κέρδους.

Πολλοί άνθρωποι στον κλάδο της φιλοξενίας πιστεύουν ότι η διεύθυνση εγκαταστάσεων είναι μονότονη και ανιαρή. Επιτρέψτε μου να διαφωνώ ολόψυχα. Θεωρώ ότι η διεύθυνση εγκαταστάσεων είναι απαιτητική σε σημείο αποθάρρυνσης, απαιτεί ενασκόληση σε σημείο εξάντλησης και προσπάθεια σε σημείο απογοήτευσης, είναι δύσκολη σε σημείο παραίτησης, λεπτομερής σε σημείο απόλυτης σύγχυσης και με εύρος τόσο μεγάλο που προκαλεί αμηχανία. Σε καμιά περίπτωση, όμως, δεν τη βρίσκω ανιαρή. Σίγουρα έχει διατηρήσει τη δική μου προσοχή. Στην πραγματικότητα, ο διευθυντής εγκαταστάσεων μπορεί μερικές φορές να αισθανθεί ότι η δουλειά του δεν εκτιμάται επαρκώς, αλλά ποτέ δεν θα αισθανθεί ότι δεν είναι απαραίτητος.

Σε όλους τους αναγνώστες αυτού του βιβλίου, είτε είστε έμπειροι διευθυντές είτε φιλόδοξοι φοιτητές που ελπίζετε ότι θα γίνετε έμπειροι διευθυντές στο μέλλον, εύχομαι να βρείτε το περιεχόμενο συναρπαστικό και κατατοπιστικό. Σας ευχαριστώ για το ενδιαφέρον σας να μελετήσετε τη διοίκηση εγκαταστάσεων. Πιστεύω ότι πολλές από τις έννοιες που παρουσιάζονται εδώ θα αποδειχθούν ωφέλιμες για την καριέρα σας.

Ευχαριστίες

Στη συγγραφή αυτού του βιβλίου με βοήθησαν πολύ η υποστήριξη και οι διορθώσεις της συζύγου μου, Josephine, την οποία θαυμάζω για την υπομονή και τις προσπάθειές της να με βοηθήσει σε αυτόν αλλά και σε όλους τους υπόλοιπους τομείς της ζωής μου. Είμαι επίσης εξαιρετικά ευγνώμων στον David Bartl, που διόρθωσε τη στίξη και τη γραμματική μου, βοηθώντας με να επικεντρώσω τις σκέψεις μου σε μια μορφή επεξηγηματική. Οφείλω επίσης ευχαριστίες στον Δρα Lynn Huffman, που είχε την πίστη να δώσει σε έναν διευθυντή εγκαταστάσεων την ευκαιρία να γίνει δάσκαλος.

Τέλος, είμαι εξαιρετικά ευγνώμων στους πολυάριθμους ξυλουργούς, ηλεκτρολόγους, υδραυλικούς, ψυκτικούς, επιστάτες και στους υπόλοιπους εργαζόμενους που μου δίδαξαν την αξία και τα οφέλη της αποτελεσματικής διαχείρισης εγκαταστάσεων. Γνώριζαν καλά και με βοήθησαν να κατανοήσω τον ενθουσιασμό που μπορεί να έχει κάποιος ο οποίος κάνει μια δουλειά που βρίσκεται στο «παρασκήνιο» και δεν αναγνωρίζεται, καθώς και την ικανοποίηση που συνοδεύει μια παραγωγική εργάσιμη μέρα. Με έμαθαν να είμαι περήφανος για τα επιτεύγματα των λειτουργιών που καταλάμβαναν τις εγκαταστάσεις μας, ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι σε αυτές δεν συνειδητοποιούσαν ότι η επιτυχία τους εξαρτιόταν τόσο από τις δικές τους προσπάθειες όσο και από τις δικές μας.

1

Η πρακτική της διοίκησης εγκαταστάσεων

Διδακτικοί στόχοι του κεφαλαίου

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση:

1. να περιγράφει τις αρμοδιότητες του διευθυντή εγκαταστάσεων ως υπεύθυνου για την επίβλεψη ενός ακινήτου
2. να ορίζει με σαφήνεια την «αποτελεσματική» διοίκηση εγκαταστάσεων
3. να περιγράφει το πλήθος των εργασιών που περιλαμβάνει η αποτελεσματική διαχείριση εγκαταστάσεων
4. να εξηγήσει την επέκταση και την αύξηση της πολυπλοκότητας των ζητημάτων της διαχείρισης εγκαταστάσεων με την πάροδο του χρόνου και να κάνει προβλέψεις για το μέλλον
5. να κατανοεί και να συζητά τις ηθικές ευθύνες ενός διευθυντή εγκαταστάσεων
6. να κατανοεί και να περιγράφει την έννοια της διοίκησης εγκαταστάσεων ως φορέα κέρδους και όχι ως φορέα επιβάρυνσης του λειτουργικού κόστους
7. να περιγράφει τις απαιτήσεις κατάρτισης και εκπαίδευσης για την απόκτηση επαγγελματικών πιστοποιήσεων αποτελεσματικής διαχείρισης εγκαταστάσεων.

Ο ρόλος του διευθυντή εγκαταστάσεων

Η θέση του διευθυντή εγκαταστάσεων υπάρχει σε κάθε επιχείρηση που διαθέτει φυσικό χώρο. Στον κλάδο της φιλοξενίας, αυτή η θέση έχει πολλούς τίτλους, όπως «Επιβλέπων Μηχανικός», «Επόπτης», «Διαχειριστής Ακίνητης Περιουσίας», «Διευθυντής Τεχνικής Υπηρεσίας» ή, σε μικρότερες επιχειρήσεις, απλά «Συντηρητής» ή ακόμα και «Ιδιοκτήτης». Όπως και να ονομάζεται, ο ρόλος της θέσης παραμένει ο ίδιος. Το άτομο που κατέχει τη θέση αυτή είναι υπεύθυνο για τη συντήρηση της φυσικής κατασκευής και των λειτουργικών συστημάτων μιας εγκατάστασης, ώστε να βρίσκεται σε κατάσταση κερδοφόρα και λειτουργική.

Η φυσική κατασκευή του κτιρίου ή του ακινήτου αντιπροσωπεύει συνήθως τη μεγαλύτερη επένδυση κεφαλαίου μιας επιχείρησης και σφραγίζει την εταιρική εικόνα της. Η τελευταία αφορά την οπτική συσχέτιση του κτιρίου με τα παρεχόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει ότι η εμφάνιση του ακινήτου, τόσο ως προς τον σχεδιασμό όσο και ως προς την κατάστασή του, παρέχει στους δυνητικούς πελάτες μια σαφή προσδοκία για τη φύση ή την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρονται, και μια λογική ιδέα για το ύψος των τιμών τους. Ένας πελάτης δεν πηγαίνει σε ένα εστιατόριο

γρήγορου φαγητού για να απολαύσει ένα δείπνο με αστακό και δεν περιμένει να βρει σούσι σε μια απλή οικογενειακή ταβέρνα. Η ίδια η εγκατάσταση δημιουργεί μια προσδοκία και ο διαχειριστής της είναι υπεύθυνος για την προστασία και την προβολή αυτής της εικόνας. Ένας πελάτης μπορεί να ενδιαφερθεί για ένα μικρό οικογενειακό μοτέλ σε μια μικρή πόλη, αλλά θα το προσπεράσει εάν εκπέμπει μια εικόνα υποβάθμισης και ερείπωσης. Παρομοίως, ο ίδιος πελάτης μπορεί να ελκύεται από την αστραφτερή και καλοδιατηρημένη εξωτερική εμφάνιση ενός ξενοδοχείου μιας αλυσίδας, αλλά θα σχηματίσει οριστικά δυσμενή γνώμη για την ποιότητα των υπηρεσιών εάν η βρύση του μπάνιου δεν βγάζει ζεστό νερό. Αυτή η δυσμενής εντύπωση δεν θα αφορά μόνο το συγκεκριμένο κατάλυμα, αλλά, κατά τη γνώμη του, θα επεκτείνεται και σε κάθε ξενοδοχείο της ίδιας αλυσίδας. Η εντύπωση –καλή ή κακή– που προκαλεί η φυσική εικόνα στον πελάτη είναι άμεσο αποτέλεσμα των προσπαθειών του διευθυντή εγκαταστάσεων.

Ο διευθυντής εγκαταστάσεων συντηρεί τη μονάδα παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών που πουλά η επιχείρηση. Όπως ένας κατασκευαστής αυτοκινήτων δεν μπορεί να κατασκευάσει αυτοκίνητα χωρίς εγκαταστάσεις παραγωγής, ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να πουλήσει δωμάτια χωρίς κτίριο και ένα εστιατόριο δεν μπορεί να πουλήσει έτοιμο φαγητό χωρίς κουζίνα. Οι εγκαταστάσεις παρέχουν τον φυσικό χώρο όπου παράγεται μια υπηρεσία ή ένα αγαθό και ο διευθυντής εγκαταστάσεων διασφαλίζει ότι η κατασκευή ή το κτίριο πληροί τις λειτουργικές απαιτήσεις για την παραγωγή αυτή. Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας βασίζεται ως προς αυτό στον διευθυντή εγκαταστάσεων, όπως και όλοι οι εργαζόμενοι. Το κτίριο δεν αντιπροσωπεύει μόνο τη μονάδα παραγωγής, αλλά παρέχει επίσης έναν χώρο εργασίας για τους εργαζόμενους. Επομένως, εξαρτώνται από τον διευθυντή εγκαταστάσεων για τη διατήρηση του ακινήτου σε μια κατάσταση τέτοια που θα τους επιτρέψει να κερδίζουν τα προς το ζην. Όλα τα τμήματα της εταιρείας χρησιμοποιούν τις εγκαταστάσεις για να υποστηρίξουν τις δραστηριότητές τους, επομένως εξαρτώνται από τις δεξιότητες και τις προσπάθειες του διευθυντή εγκαταστάσεων.

Πολλοί άνθρωποι πιστεύουν ότι ο διευθυντής εγκαταστάσεων φροντίζει να «επιδιορθώνονται τα πράγματα» εάν χαλάσουν, αλλά αυτό είναι μόνο ένα μικρό μέρος των αρμοδιοτήτων του. Ο διευθυντής εγκαταστάσεων οφείλει να εστιάζει στη συντήρηση του ακινήτου. Οι επισκευές αποτελούν μόνο ένα μικρό μέρος της συντήρησης. Στην πραγματικότητα, μια επισκευή μπορεί να θεωρηθεί αποτέλεσμα αποτυχημένης συντήρησης. Εάν ο διευθυντής εγκαταστάσεων μπορούσε να πετύχει τέλεια συντήρηση, τότε κανένα σύστημα, εξάρτημα ή κατασκευή δεν θα χρειαζόταν ποτέ επισκευή, γιατί τίποτα δεν θα σταματούσε να δουλεύει. Αυτό το επίπεδο συντήρησης δεν έχει επιτευχθεί ποτέ, αλλά οι επαγγελματίες διευθυντές εγκαταστάσεων συνεχίζουν τις προσπάθειές τους. Ο γενικός στόχος είναι να συντηρηθεί η φυσική κατασκευή της επιχείρησης, όχι μόνο για να διατηρηθεί η εταιρική εικόνα και η ικανότητα παραγωγής υπηρεσιών ή αγαθών, αλλά και για να επιτραπεί η ανάπτυξή τους. Αυτή η ανάπτυξη μπορεί να είναι αποτέλεσμα ενός αυξανόμενου όγκου εργασιών, αλλά καθοδηγείται επίσης από την εξέλιξη της τεχνολογίας και την αλλαγή των προσδοκιών των πελατών. Δεν αρκεί ο διευθυντής εγκαταστάσεων να καλύπτει τις επιχειρηματικές ανάγκες του παρόντος. Πρέπει και να σχεδιάζει για το μέλλον, ώστε να επιτρέψει τη συνεχή ανάπτυξη και επέκταση της επιχείρησης.

Εάν ο διευθυντής εγκαταστάσεων πετύχει, οι προσδοκίες των πελατών θα ικανοποιούνται, ο ιδιοκτήτης θα επιτυγχάνει κέρδη και η επιχείρηση θα αναπτύσσεται. Ωστόσο, οι πελάτες και ο ιδιοκτήτης δεν πρόκειται να αντιληφθούν συνειδητά ότι οι ανάγκες τους έχουν ικανοποιηθεί. Είναι στη φύση του ανθρώπου να μην παρατηρεί τα πράγματα που πάνε καλά, αλλά να ανησυχεί για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει. Επομένως, εάν η κατασκευή συντηρείται με επιτυχία, λίγοι άνθρωποι θα το προσέξουν. Στην πραγματικότητα, ο γράφων εκπλήσσεται συχνά με τον αριθμό των ανθρώπων που φαίνεται να πιστεύουν ότι τα κτίρια συντηρούνται από ξωτικά που μπαίνουν τη νύχτα για να καθαρίσουν ή να επισκευάσουν τα πάντα, πριν οι άλλοι σηκωθούν το πρωί.

Τι είναι η διαχείριση εγκαταστάσεων;

Αν τη συντήρηση δεν την κάνουν τα ξωτικά στη μέση της νύχτας, τότε πώς επιτυγχάνεται αυτή; Η απάντηση, που καθιερώθηκε σταδιακά κατά τη διάρκεια των τελευταίων αιώνων, είναι ότι οι αποτελεσματικές εργασίες συντήρησης παρέχονται μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των εγκαταστάσεων. Η αποτελεσματική διαχείριση εγκαταστάσεων ορίζεται ως οι ενέργειες και οι δραστηριότητες που απαιτούνται για να συντηρηθεί ένα κτίριο ή ένα ακίνητο σε κατάσταση τέτοια που να επιτρέπει τη συνέχιση των λειτουργιών σε ένα κερδοφόρο περιβάλλον. Όλα τα διαθέσιμα έσοδα και οι πόροι μιας επιχείρησης θα μπορούσαν να δαπανώνται ώστε η κατασκευή να διατηρείται καθαρή, καλοσυντηρημένη και σύγχρονη στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο, αλλά εάν χρησιμοποιούνται τόσο πολλοί πόροι ώστε η επιχείρηση που στεγάζεται στην κατασκευή δεν αποφέρει τελικά κέρδος, αυτή θα αποτύχει στο σύνολό της. Στον αντίποδα, εάν δεν δαπανώνται καθόλου έσοδα ή πόροι για τη συντήρηση της κατασκευής και αυτή υποβαθμιστεί σε κατάσταση μη λειτουργική, τότε η επιχείρηση θα εμφανίζει μειούμενα κέρδη με την πάροδο του χρόνου και τελικά θα αποτύχει επίσης. Για να αποφευχθούν αυτές οι καταστάσεις, ο διευθυντής εγκαταστάσεων εξισορροπεί τις προσπάθειές του με τα κόστη ώστε να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση θα συνεχίσει να ευημερεί. Αυτή η εξισορρόπηση σημαίνει ότι ορισμένα συμβάντα στον κατάλογο εργασιών του, όπως τυχόν σπασμένοι σωλήνες και χαλασμένα ηλεκτρικά κυκλώματα, πρέπει να επιδιορθώνονται αμέσως, ενώ η αντικατάσταση των φθαρμένων χαλιών ή η ανανέωση των παλιών επιχρισμάτων μπορεί να προγραμματίζεται για την κατάλληλη χρονική περίοδο. Για να συνεχίσει μια επιχείρηση να λειτουργεί επικερδώς, απαιτείται να γίνονται όλες οι εργασίες, αλλά ο διευθυντής εγκαταστάσεων χρησιμοποιεί τις διαχειριστικές του δεξιότητες για να καλύψει τις απαιτήσεις με μια λογική σειρά βάσει ενός προγράμματος.

Η διαχείριση εγκαταστάσεων δεν σταματά να αναπτύσσεται

Όχι και πριν από πάρα πολύ καιρό, η διαχείριση των εγκαταστάσεων περιλάμβανε

απλώς τη διασφάλιση ότι η αχυρένια οροφή δεν θα είχε διαρροή, ότι τα απορρίμματα θα απομακρύνονταν από το κοινόχρηστο δωμάτιο του κάτω ορόφου, και ελάχιστα ακόμη καθήκοντα. Στα πανδοχεία των πρώτων αμερικανικών αποικιών ήταν κοινή πρακτική οι πελάτες να μοιράζονται τα κρεβάτια. Η τιμή που πλήρωνε κάποιος για να μείνει στο πανδοχείο αγόραζε μόνο ένα μέρος του κρεβατιού και, όποιος ήθελε έκπτωση, μπορούσε να επιλέξει να κουλουριαστεί σε μια γωνιά του κοινόχρηστου δωματίου για να περάσει τη νύχτα. Η πληρωμή ενός γεύματος σήμαινε την αγορά μιας μερίδας από ό,τι υπήρχε στην κατσαρόλα πάνω στη φωτιά, και με μια επιπλέον χρέωση ο πελάτης αγόραζε και σπιτική μπίρα σερβιρισμένη σε μια βρόμικη κούπα. Τα πρότυπα και οι πρακτικές της διαχείρισης εγκαταστάσεων ήταν ανάλογα του επιπέδου των τιμών και των οικοτροφείων της εποχής. Οι συνθήκες αυτές ήταν το αποδεκτό επίπεδο φιλοξενίας εκείνης της περιόδου. Με την πάροδο των ετών, οι πελάτες άρχισαν να απαιτούν υψηλότερη ποιότητα υπηρεσιών στα καταλύματα και στις εγκαταστάσεις εστίασης και ο κλάδος άλλαξε για να ανταποκριθεί σε αυτές τις απαιτήσεις.

Καθώς τα καταλύματα αλλάζουν για να ανταποκριθούν στις επεκτεινόμενες και αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών, οι απαιτήσεις της διαχείρισης εγκαταστάσεων επίσης επεκτείνονται και αυξάνονται για να υποστηρίξουν τον κλάδο. Εφόσον οι πελάτες άρχισαν να περιμένουν καθαρά σεντόνια, καθαρά δάπεδα, παράθυρα με τζάμια, τρεχούμενο νερό, σύγχρονο εξοπλισμό υγιεινής και στέγες που δεν σάζουν, οι άνθρωποι που φρόντιζαν τα κτίρια έπρεπε να αναπτύξουν πιο εξελιγμένες δεξιότητες και διαδικασίες για να καλύψουν αυτές τις προσδοκίες. Αυτή η ανάπτυξη επιταχύνθηκε με την έλευση των διαρκώς αυξανόμενων τεχνολογικών απαιτήσεων. Λίγο καιρό αφότου το τρεχούμενο νερό έγινε διαθέσιμο, άρχισε η ζήτηση για ζεστό νερό, με αποτέλεσμα ο διευθυντής της εγκατάστασης να μάθει πώς να συντηρεί θερμοσίφωνες και πηγές καυσίμου. Τα συστήματα κεντρικής θέρμανσης οδήγησαν στην ανάπτυξη του κλιματισμού. Το επίσημο ταχυδρομικό σύστημα οδήγησε στην ανάπτυξη του τηλεγράφου και στη συνέχεια του τηλεφώνου, και ακολούθησαν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και το διαδίκτυο. Οι πελάτες έμαθαν να περιμένουν ότι αυτές οι υπηρεσίες θα είναι διαθέσιμες αμέσως μετά την ανάπτυξή τους. Έτσι, οι διευθυντές εγκαταστάσεων έπρεπε είτε να αποκτήσουν τις δεξιότητες για να υποστηρίξουν αυτές τις υπηρεσίες, ή να βρουν εξειδικευμένους τεχνικούς για την εγκατάσταση και τη συντήρησή τους.

Ενώ η τεχνολογία και οι προσδοκίες των πελατών άλλαξαν τις εγκαταστάσεις, η ίδια η κοινωνία άρχισε να ανεβάσει ταυτόχρονα τα πρότυπα εξυπηρέτησης. Οι ρυθμιστικές αρχές άρχισαν να θεσπίζουν κανονισμούς και ρυθμίσεις που δεν υπήρχαν πιο πριν, σε τομείς όπως η πυρασφάλεια και οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Άλλοι τομείς γενικού ενδιαφέροντος έχουν επίσης δημιουργήσει νέες απαιτήσεις. Το «πράσινο» κίνημα και οι συνακόλουθοι κυβερνητικοί έλεγχοι για τα περιβαλλοντικά ζητήματα και τη ρύθμιση της χρήσης των πόρων, καθώς και η θέσπιση νόμων για ίσες ευκαιρίες και ρυθμιστικών δράσεων για την υποστήριξη των ατόμων με αναπηρία, ή των ειδικών αναγκών των παιδιών, των ηλικιωμένων και οποιασδήποτε άλλης αναγνωρίσιμης κατηγορίας, οδηγούν όλα στην αύξηση του όγκου της διαχείρισης των κτιριακών εγκαταστάσεων. Καθώς διάφορες υπηρεσίες και αρχές συντάσσουν νέους νόμους και οικοδομικούς

κανονισμούς, ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει να επεκτείνει την τεχνογνωσία του προσωπικού του και την πολυπλοκότητα των προβλεπόμενων διαδικασιών για να διασφαλίσει τη συμμόρφωση με αυτούς. Αυτή η τάση προς την αύξηση της πολυπλοκότητας των ρυθμίσεων δεν αφορά μόνο τις προσδοκίες των πελατών, αλλά και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Οι κανόνες για έναν ασφαλή και χωρίς διακρίσεις χώρο εργασίας έχουν επίσης αυξήσει τις δραστηριότητες που πρέπει να αναλάβει ο διευθυντής εγκαταστάσεων για να τον εξασφαλίσει.

Οι μεταβαλλόμενες προσδοκίες πελατών και εργαζομένων, η εξελισσόμενη τεχνολογία και οι αυξανόμενοι κανονισμοί είναι σταθεροί παράγοντες στον κόσμο της διαχείρισης εγκαταστάσεων. Είναι ενδιαφέρον ότι οι νέοι κανονισμοί και η νέα τεχνολογία συχνά δεν αναιρούν τις απαιτήσεις των παλαιών κανονισμών ή της παλιάς τεχνολογίας που μπορεί να υπάρχουν ακόμη σε ένα κτίριο. Ως εκ τούτου, ο τομέας της διαχείρισης εγκαταστάσεων συνεχίζει να αναπτύσσεται και να εκσυγχρονίζεται, αλλά οι παλαιότερες απαιτήσεις δεν εξαφανίζονται. Μερικές φορές οι παλαιότερες απαιτήσεις αντικαθίστανται από νεότερες. Για παράδειγμα, πολύ λίγα ξενοδοχεία εξακολουθούν να διατηρούν στάβλο για τη φροντίδα των αλόγων των πελατών, αλλά τα περισσότερα αναμένεται να διαθέτουν πλακόστρωτους χώρους στάθμευσης. Η κοπή και η στοίβαξη καυσόξυλων έχει αντικατασταθεί από τη συντήρηση των συστημάτων ηλεκτρικής θέρμανσης, φυσικού αερίου και κεντρικής θέρμανσης. Κάθε υπηρεσία που προσθέτει μια εταιρεία φιλοξενίας στον κατάλογό της για να εξυπηρετήσει τους πελάτες συνοδεύεται από ένα αντίστοιχο σύνολο απαιτήσεων που πρέπει να πληροί ο διευθυντής εγκαταστάσεων για να παρέχει αυτή την υπηρεσία. Δεδομένου ότι η πρόοδος και η ανάπτυξη του κλάδου της φιλοξενίας αναμένεται να συνεχιστεί, είναι λογικό να πούμε ότι ο τομέας της διαχείρισης εγκαταστάσεων και τα καθήκοντα του διευθυντή εγκαταστάσεων θα συνεχίσουν να αναπτύσσονται επίσης. Το Πλαίσιο 1.1 παρέχει ένα παράδειγμα των καθηκόντων ενός διευθυντή εγκαταστάσεων, όπως διατυπώνονται σε μια πραγματική περιγραφή θέσης εργασίας (job description).

Πλαίσιο 1.1. Απόσπασμα περιγραφής θέσης εργασίας

Μηχανικός Συντήρησης Κτιριακών Εγκαταστάσεων

- Το Οικιστικό Συγκρότημα Β--- είναι ... Πρόκειται για πολυώροφο, χαμηλού ύψους συγκρότημα κατοικιών, με 210 μονάδες που αποτελούνται από στούντιο και διαμερίσματα ενός και δύο υπνοδωματίων.
- Τα καθήκοντα του Μηχανικού Συντήρησης περιλαμβάνουν: Συντήρηση του κτιρίου και του περιβάλλοντος χώρου σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της εταιρείας. Συντονισμό των υπηρεσιών και των εργασιών των προμηθευτών στο πλαίσιο του καθορισμένου προϋπολογισμού. Διαχείριση και έγκαιρη ολοκλήρωση των αιτημάτων συντήρησης.
- Ο Μηχανικός Συντήρησης αναφέρεται απευθείας στον Εκτελεστικό Διευθυντή.

Βασικά καθήκοντα:

- Διασφάλιση ότι οι εγκαταστάσεις πληρούν όλες τις απαιτήσεις ασφαλείας.
- Τήρηση προγράμματος προληπτικής συντήρησης, συμπεριλαμβανομένης της συντήρησης του πρασίνου.
- Διατήρηση των πεζοδρομίων καθαρών, σκουπισμένων και ελεύθερων από εμπόδια, συμπεριλαμβανομένου του πάγου και του χιονιού.
- Εκτέλεση εργασιών συντήρησης στις κατοικίες.
- Διασφάλιση σωστής αποκομιδής των απορριμμάτων.
- Φρεσκάρισμα των κατοικιών για τους επόμενους ενοίκους (βαψίματα, στοκαρίσματα κλπ.).
- Επισκευή ή αντικατάσταση σπασμένων φωτιστικών, λαμπτήρων και πλακών ψευδοροφής.
- Βοήθεια στο στήσιμο και στην καθαριότητα σε περίπτωση εκδηλώσεων.
- Τήρηση των προδιαγραφών των χρωματισμών στα επαναληπτικά βαψίματα.
- Συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού σύμφωνα με το πρόγραμμα προληπτικής συντήρησης.
- Συντήρηση και παρακολούθηση του συστήματος κλειδώματος των εγκαταστάσεων.
- Τήρηση δελτίων δεδομένων ασφαλείας.
- Αλλαγή φίλτρων στις μονάδες κλιματισμού.
- Συντονισμός των προμηθευτών.
- Επιθεώρηση οικιακών και ηλεκτρικών συσκευών.
- Επίβλεψη των μετακομίσεων.
- Επιθεώρηση των ακινήτων σε μηνιαία βάση.
- Λήψη εβδομαδιαίων μετρήσεων της κατανάλωσης νερού.
- Απάντηση σε κλήσεις έκτακτης ανάγκης εκτός του ωραρίου εργασίας.
- Συμμετοχή στην ομάδα έκτακτης ανάγκης.
- Συμμετοχή στην ομάδα επιθεώρησης ασφαλείας.
- Ενεργή κοινοποίηση πληροφοριών για την υγεία και την ασφάλεια στους εργαζόμενους.
- Ενεργή συμμετοχή σε δραστηριότητες πρόληψης ατυχημάτων, τραυματισμών και ασθενειών.
- Επιβεβαίωση ότι έχουν θεσπιστεί διαδικασίες ασφαλείας για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.
- Εκπαίδευση των εργαζομένων σε ασφαλείς πρακτικές εργασίας.
- Επιβεβαίωση ότι οι επιθεωρήσεις ρουτίνας διενεργούνται από εκπαιδευμένο προσωπικό και περιλαμβάνουν την παρατήρηση εργασιών.
- Διεξαγωγή έγκαιρης διερεύνησης ατυχημάτων.
- Έγκαιρη επιδιόρθωση των κινδύνων και των μη ασφαλών συνθηκών.
- Ενίσχυση των ορθών πρακτικών υγιεινής και ασφαλείας μέσω προγραμμάτων θετικής αναγνώρισης και πειθαρχικών ενεργειών.

- Ολοκλήρωση του ελέγχου υγιεινής και ασφάλειας εντός 30 ημερών.
- Άλλα καθήκοντα που ανατίθενται.

Η συνεχής επέκταση και ανάπτυξη δεν διευρύνουν μόνο τις απαιτήσεις για τον διευθυντή εγκαταστάσεων, αλλά διευρύνουν και τον αριθμό των εργαλείων διαχείρισης που προσφέρονται για την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων. Συγκεκριμένα, στον τομέα της διαχείρισης συστημάτων και φόρτου εργασίας, η πρόοδος στα συστήματα διαχείρισης τεχνολογίας και πληροφοριών έχει επιτρέψει στους διευθυντές εγκαταστάσεων να καταγράφουν και να διαχειρίζονται πολύ μεγαλύτερο όγκο εργασιών. Επιπλέον, τα Μηχανογραφικά Συστήματα Διαχείρισης Συντήρησης (Computerized Maintenance Management Systems: CMMS) και τα Μηχανογραφικά Συστήματα Διαχείρισης Εγκαταστάσεων (Computerized Facilities Management Systems: CFMS) είναι νέα εργαλεία που παρέχουν πολύ υψηλότερο επίπεδο εξυπηρέτησης στους ενοίκους ενός κτιρίου. Τα Συστήματα Ελέγχου Θέρμανσης, Εξαερισμού και Κλιματισμού (Heating, Ventilation, and Air Conditioning: HVAC) που είναι τώρα διαθέσιμα διατηρούν την άνεση των ενοίκων μέσω αυτοματισμών, με ελάχιστες απαιτούμενες εισροές από τον διαχειριστή του συστήματος. Τα νέα συστήματα διαχείρισης προμηθειών σε συνδυασμό με τα συστήματα διαχείρισης συντήρησης βελτιώνουν σημαντικά τη διαθεσιμότητα ανταλλακτικών και εξαρτημάτων για τη διατήρηση των συστημάτων σε λειτουργία, ενώ ταυτόχρονα μειώνουν τα αποθέματα που διατηρούσε παλαιότερα το τεχνικό τμήμα ή το τμήμα διεύθυνσης εγκαταστάσεων. Αυτά τα συστήματα διασφαλίζουν ότι το κατάλληλο εξάρτημα θα είναι διαθέσιμο τη στιγμή που χρειάζεται, με μικρό χρόνο υπολειτουργίας ή διακοπής της λειτουργίας του κρίσιμου εξοπλισμού. Τα εργαλεία διαχείρισης που προσφέρονται από τα πρωτόκολλα των CMMS και CFMS βελτίωσαν τα επίπεδα ανάγκης σε προσωπικό, μείωσαν τις απαιτούμενες υπερωρίες και το κόστος του εξοπλισμού και των εξαρτημάτων, βελτίωσαν τη διαχείριση ενέργειας και πρόσφεραν στον διευθυντή εγκαταστάσεων τη δυνατότητα να παρέχει καλύτερα συντηρημένες εγκαταστάσεις με χαμηλότερο κόστος, διασφαλίζοντας τη συνέχιση της κερδοφορίας.

Με τη χρήση αυτοματοποιημένης επεξεργασίας δεδομένων, σε συνδυασμό με τις σύγχρονες αρχές συντήρησης εγκαταστάσεων (όπως η προληπτική συντήρηση, η προγνωστική συντήρηση και η συντήρηση με βάση την αξιοπιστία), οι διευθυντές εγκαταστάσεων στον κλάδο της φιλοξενίας έχουν αναπτύξει και διατηρούν συστήματα διαχείρισης κτιρίων που ενισχύουν τις δραστηριότητες παραγωγής εσόδων μιας επιχείρησης, ενώ μειώνουν το κόστος συντήρησης, για να παρέχουν πολύ καλύτερη υποστήριξη στα κέρδη των επιχειρήσεων. Καθώς η τεχνολογία και η έρευνα συνεχίζουν να επεκτείνουν τους τομείς που πρέπει να υποστηρίζει ένας διευθυντής εγκαταστάσεων, του επιτρέπουν επίσης να αναπτύξει καλύτερα εργαλεία για να παρέχει την απαιτούμενη υποστήριξη. Νέα υλικά, εργαλεία, εξοπλισμός και βελτιωμένες προσπάθειες διαχείρισης πρέπει όλα να ενσωματωθούν στις καθημερινές λειτουργίες του τμήματος συντήρησης εγκαταστάσεων. Ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει συνεχώς να αναπτύσσει και να διερευνά

σχέδια και βελτιωμένα εργαλεία διαχείρισης, που επιτρέπουν τη μελλοντική ανάπτυξη σε όλους τους τομείς ευθύνης και τις λειτουργίες που του έχουν ανατεθεί, άμεσα ή έμμεσα.

Ηθική συμπεριφορά των διευθυντών εγκαταστάσεων

Τι σχέση έχει η ηθική με τη διαχείριση των εγκαταστάσεων; Η διαχείριση των εγκαταστάσεων δεν ασχολείται με αντικείμενα; Για τον μέσο ένοικο ενός κτιρίου, η καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων είναι άορατη. Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, μερικοί άνθρωποι φαίνεται να πιστεύουν ότι κάποια υπερφυσικά όντα φροντίζουν τα πράγματα εν μέσω της νυκτός. Αυτός είναι κυρίως ο λόγος για τον οποίο ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει να επιδεικνύει ο ίδιος αλλά και να απαιτεί από το προσωπικό του πολύ υψηλά πρότυπα δεοντολογίας. Πολύ λίγοι άνθρωποι τους παρακολουθούν να εργάζονται, και όσοι παρατηρούν τις προσπάθειές τους συνήθως δεν έχουν τις τεχνικές γνώσεις για να διακρίνουν αν η δουλειά γίνεται σωστά. Εξαιτίας αυτού, το μόνο πράγμα που δεσμεύει τον διευθυντή εγκαταστάσεων και τους τεχνικούς του για να παράγουν έργο υψηλής ποιότητας είναι οι δικές τους ηθικές αξίες. Είναι εύκολο να επιδεικνύεται δεοντολογική συμπεριφορά όταν κάποιος τρίτος παρακολουθεί, αλλά μπορεί να είναι δύσκολο να ελεγχθεί όταν οι δραστηριότητες είναι «αόρατες».

Ο διευθυντής εγκαταστάσεων έλκεται από τις ηθικές ευθύνες του προς τρεις διαφορετικές κατευθύνσεις. Πρώτον, είναι ηθικά υποχρεωμένος να παρέχει στον ιδιοκτήτη του ακινήτου το καλύτερο δυνατό σύστημα συντήρησης και υποστήριξης των εγκαταστάσεων. Το σύστημα διαχείρισης κτιρίου που θα επινοήσει πρέπει να επιτρέπει το μέγιστο δυνατό κέρδος από τη λειτουργία του κτιρίου. Αυτό σημαίνει ότι το κόστος πρέπει να μειωθεί στο χαμηλότερο δυνατό επίπεδο, αλλά η ποιότητα πρέπει να διατηρηθεί προκειμένου να επιτευχθούν οι λειτουργικοί και οικονομικοί στόχοι του ιδιοκτήτη. Το δεύτερο στοιχείο του ηθικού διλήμματος για τον διευθυντή εγκαταστάσεων είναι η ευθύνη του να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών για ποιότητα υπηρεσιών, άνεση και ασφάλεια. Αυτές οι προσδοκίες πρέπει να ικανοποιούνται ανεξάρτητα από την επίδρασή τους στους στόχους του ιδιοκτήτη, ειδικά αναφορικά με την ασφάλεια. Ο διευθυντής εγκαταστάσεων δεν μπορεί να κάνει εκπτώσεις ή να λαμβάνει ημίμετρα όσον αφορά την παροχή ενός ασφαλούς περιβάλλοντος για τους πελάτες. Περιστασιακά, αυτό φέρνει τον διευθυντή εγκαταστάσεων στο μέσο μιας σύγκρουσης μεταξύ των στόχων του ιδιοκτήτη και των προσδοκιών των πελατών. Το τρίτο σκέλος του ηθικού διλήμματος του διευθυντή εγκαταστάσεων είναι η ευθύνη του να παρέχει στους εργαζόμενους έναν ασφαλή και αποτελεσματικό χώρο εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει ηθικές πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, εξισορρόπηση του φόρτου εργασίας, διαχείριση των απαιτήσεων σε εργαλεία και υλικά και μια πλειάδα άλλων εργασιών και ευθυνών που επιτρέπουν στον εργαζόμενο να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των στόχων του ιδιοκτήτη και των προσδοκιών των πελατών. Σε μια επιχείρηση με επαγγελματική διοίκηση, αυτά τα τρία στοιχεία συνήθως δεν συγκρούονται, αλλά σε ορισμένους οργανισμούς, οι διαφορετικοί στόχοι ή η αναποτελεσματική διοίκηση μπορεί να θέσουν τον διευθυντή εγκαταστάσεων σε ένα τρίλημμα κατά τη λήψη αποφάσεων.

Ο μόνος τρόπος επίλυσης αυτών των διενέξεων είναι να διασφαλιστεί ότι ο ιδιοκτήτης ή ο γενικός διευθυντής γνωρίζει το ζήτημα. Ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει να ενημερώνει τον προϊστάμενό του εάν ένα πρόβλημα ή μια κατάσταση δημιουργεί οποιαδήποτε δυσκολία για την εκπλήρωση των σκοπών, των στόχων ή των υποχρεώσεων σε έναν ή και στους τρεις τομείς της ευθύνης του. Συνήθως, μια προσαρμογή των προτεραιοτήτων ή μια πρόσθετη κατανομή πόρων από τη διοίκηση λειτουργιών μπορεί να λύσει ένα τέτοιο πρόβλημα. Ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει να κρατά ενήμερη τη διοίκηση για τυχόν τέτοια προβλήματα, ώστε να είναι δεοντολογικά και επαγγελματικά επιτυχής. Αυτό συχνά θέτει τον διευθυντή εγκαταστάσεων σε ρόλο «αγγελιαφόρου κακών ειδήσεων», αλλά είναι ζήτημα δεοντολογίας που πρέπει να αντιμετωπίζεται ευθέως.

Εάν ο διευθυντής εγκαταστάσεων αποτύχει να συμπεριφερθεί δεοντολογικά σε οποιαδήποτε από τις τρεις κατευθύνσεις ευθύνης του, τελικά θα αποτύχει και στις τρεις. Επιπλέον, είναι πολύ πιθανό η αντιδεοντολογική συμπεριφορά του να προκαλέσει επίσης απώλεια κερδών και πιθανή αποτυχία της επιχείρησης.

Η συντήρηση παράγει κέρδη

Οι λογιστές και οι γενικοί διευθυντές λειτουργιών συχνά θεωρούν τις απαιτήσεις της συντήρησης ως στοιχείο κόστους. Κατά συνέπεια, μειώνουν με μεγάλη προθυμία τις δραστηριότητες συντήρησης σε μια προσπάθεια να μειώσουν το κόστος και επομένως να αυξήσουν τα κέρδη. Αυτό αποτελεί συχνά ένα καταστροφικό λάθος στη φιλοσοφία διοίκησης στον κλάδο της φιλοξενίας. Η συντήρηση είναι στην πραγματικότητα ένας πολλαπλασιαστής κέρδους. Χωρίς την κατάλληλη συντήρηση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων, η αποτελεσματικότητα της λειτουργίας θα υποβαθμιστεί, συμπαρασύροντας και την ικανότητα εμφάνισης κερδών. Κάθε ευρώ που δαπανάται για τη συντήρηση της κατασκευής ή των συστημάτων σε ένα κτίριο, πολλαπλασιάζει την κερδοφορία μέσω της αύξησης στην ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι απαιτήσεις συντήρησης χρησιμοποιούν γενικά περίπου το 20% των ετήσιων εσόδων μιας εγκατάστασης φιλοξενίας. Αυτό μερικές φορές θεωρείται ως αποστράγγιση της κερδοφορίας και για ένα πολύ μικρό χρονικό διάστημα τα κέρδη μπορούν να αυξηθούν με τη μείωση των εργασιών συντήρησης. Τέτοιες διοικητικές στάσεις συνδέονται με μια πεποίθηση που έχει ήδη συζητηθεί, ότι δηλαδή η συντήρηση είναι συνώνυμη με την επιδιόρθωση προβλημάτων, ενώ στην πραγματικότητα η συντήρηση αποτρέπει τα προβλήματα και την ανάγκη για επισκευές. Ο εξοπλισμός και τα συστήματα του κτιρίου δεν παύουν να λειτουργούν όταν δεν χρησιμοποιούνται. Αστοχούν ή σταματούν να λειτουργούν μόνο όταν χρησιμοποιούνται και χρειάζονται. Επομένως, η έλλειψη συντήρησης θα σταματήσει μια κερδοφόρα λειτουργία και θα τη μετατρέψει σε κοστοβόρα. Ένα κατάλυμα φιλοξενίας πληρώνεται μόνο για την παροχή μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Εάν ο εξοπλισμός αστοχήσει ενώ παράγεται το προϊόν, χάνεται η ευκαιρία για κέρδος μέχρι να γίνει η επισκευή του.

Το καλύτερο, ίσως, παράδειγμα παραγωγής κέρδους από τη συντήρηση είναι η στέγη ενός κτιρίου. Η οροφή του κτιρίου είναι η πιο κρίσιμη εξωτερική επιφάνειά του. Χωρίς

στέγη, ακόμα και το ψηλότερο κτίριο στον κόσμο είναι απλώς ένας φράχτης ανοιχτός προς τον ουρανό. Η οροφή κρατά τη βροχή μακριά. Εάν η οροφή αστοχήσει και επιτρέψει μια διαρροή σε ένα δωμάτιο ή σε μια τραπεζαρία, η επιχείρηση όχι μόνο χάνει τις υπηρεσίες αυτού του δωματίου ή μιας επιφάνειας με τραπέζια, αλλά αρχίζει επίσης να υφίσταται κατασκευαστικές ζημιές από το νερό, και το κόστος επισκευής θα αυξάνεται διαρκώς μέχρι να επισκευαστεί η στέγη. Δυστυχώς, η στέγη δεν μπορεί να επισκευαστεί μέχρι να σταματήσει η βροχή, επομένως η απώλεια εσόδων από τη χαμένη υπηρεσία θα συνεχίσει να πολλαπλασιάζεται. Εάν η στέγη έχει συντηρηθεί σωστά πριν αρχίσουν οι βροχές, δεν θα υπάρξει διαρροή ούτε απώλεια εσόδων. Επομένως, τα κέρδη θα είναι διασφαλισμένα. Η επισκευή δεν θα επαναφέρει τα χαμένα κέρδη από μια διαρροή, αλλά η καλή συντήρηση θα αποτρέψει την απώλεια κερδών και θα διασφαλίσει τη συνέχειά τους.

Όλα τα δομικά συστήματα και τα συστήματα εξοπλισμού σε μια εγκατάσταση είναι κρίσιμα και ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει να προγραμματίσει, να κατευθύνει και να συντονίσει κατάλληλα τις ενέργειές του για την προστασία όλων ταυτόχρονα. Μια πιτσαρία δεν θα υποστεί ζημιά από τη βροχή εάν η οροφή έχει συντηρηθεί, αλλά αν ο φούρνος καεί επειδή δεν καθαρίστηκε σωστά, τότε το εστιατόριο θα βρεθεί και πάλι εκτός λειτουργίας. Με τον ίδιο τρόπο, μια διακοπή στην παροχή ρεύματος θα σταματήσει τη λειτουργία εξίσου γρήγορα με την κατάρρευση της οροφής. Η αστοχία του συστήματος κλιματισμού θα καταστρέψει τη φήμη ενός ξενοδοχείου και μια κακοσυντηρημένη αντλία μπορεί να καταστήσει μια πισίνα μη διαθέσιμη την πιο ζεστή μέρα του χρόνου. Ένα φθαρμένο και σκισμένο χαλί ή μια ξεχαρβαλωμένη καρέκλα ενέχει τον ίδιο κίνδυνο τραυματισμού για τους επισκέπτες όπως ένα σπασμένο σκαλί ή ένας σκοτεινός διάδρομος. Μια ανεπαρκώς καθαρισμένη κουζίνα ή η λανθασμένη θερμοκρασία του νερού στο πλυντήριο πιάτων μπορεί να προκαλέσει τροφική δηλητηρίαση και να κλείσει ένα εστιατόριο το ίδιο γρήγορα όπως μια φωτιά ή μια κατάρρευση της στέγης. Όλα αυτά τα προβλήματα, και αμέτρητα άλλα, μπορούν να καταστρέψουν την κερδοφόρα λειτουργία κάθε επιχείρησης φιλοξενίας – και θα το κάνουν. Τα κέρδη μπορούν να πραγματοποιηθούν και τα παραπάνω προβλήματα να αποφευχθούν μόνο με συστηματικά, επαναλαμβανόμενα και προσεκτικά διαχειριζόμενα συστήματα συντήρησης.

Εκπαίδευση των διευθυντών εγκαταστάσεων

Η θέση του διευθυντή εγκαταστάσεων απαιτεί ένα εκτεταμένο και ποικίλο σύνολο δεξιοτήτων, τόσο τεχνικής όσο και διοικητικής φύσης. Το ότι οι επιβλέποντες των κτιρίων, οι διευθυντές εγκαταστάσεων ή οι διευθυντές συντήρησης είναι άνθρωποι που ήταν υδραυλικοί, ξυλουργοί ή τεχνίτες για είκοσι ή τριάντα χρόνια και σταδιακά προήχθησαν στη θέση αυτή είναι ένα δημοφιλές στερεότυπο. Αν και αυτό ισχύει σε ορισμένες περιπτώσεις, δεν αναγνωρίζει τη γνώση και την εμπειρία που απαιτείται να αποκτηθεί κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου προκειμένου να αποκτήσει τα προσόντα που χρειάζονται για να γίνει ένας αποτελεσματικός και επιτυχημένος διευθυντής εγκαταστάσεων. Η εικόνα ενός ηλικιωμένου άνδρα με γρασαρισμένη φόρμα εργασίας

και φθαρμένη ζώνη εργαλείων που ανέρχεται επαγγελματικά για να γίνει διευθυντής εγκαταστάσεων δεν είναι περισσότερο αληθινή από εκείνη ενός οδηγού που γίνεται διευθύνων σύμβουλος σε μια μεγάλη εταιρεία κατασκευής φορτηγών. Αν και υπάρχουν τέτοιες σταδιοδρομίες ως μεμονωμένες περιπτώσεις, το άτομο που επιτυγχάνει κάτι τέτοιο πρέπει να αναπτύξει και να μάθει έναν μεγάλο αριθμό πρόσθετων δεξιοτήτων και τεχνικών κατά την πορεία προς την επαγγελματική επιτυχία.

Υπάρχουν μερικά πανεπιστήμια που προσφέρουν πλέον τη Διαχείριση Εγκαταστάσεων ως κύριο μάθημα στο πρόγραμμα σπουδών. Τα πανεπιστήμια που προσφέρουν προγράμματα σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και τη Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας περιλαμβάνουν τουλάχιστον ένα υποχρεωτικό μάθημα εισαγωγής στη διαχείριση εγκαταστάσεων ή τις εγκαταστάσεις φιλοξενίας. Επαγγελματικοί οργανισμοί όπως η Ένωση Ιδιοκτητών και Διαχειριστών Κτιρίων (Building Owners and Managers Association: BOMA), η Αμερικανική Ένωση Ξενοδοχείων και Καταλυμάτων (American Hotel and Lodging Association: AHLA), η Ένωση Διαχειριστών Φυσικών Μονάδων (Association of Physical Plant Administrators: APPA) και άλλοι προσφέρουν επαγγελματικά μαθήματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, σεμινάρια και ευκαιρίες για εξ αποστάσεως εκπαίδευση για να βοηθήσουν τους διευθυντές κτιριακών εγκαταστάσεων και άλλους εργαζόμενους του κλάδου να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να ανέλθουν στο επίπεδο διοίκησης. Τα ΙΕΚ, οι επαγγελματικές σχολές και τα προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης των πανεπιστημίων παρουσιάζουν επίσης εκπαιδευτικές ευκαιρίες σε αυτόν τον τομέα. Πολλοί διαχειριστές εγκαταστάσεων εκμεταλλεύτηκαν αυτές τις εκπαιδευτικές ευκαιρίες, συνδυάζοντάς τις με την εκπαίδευση που παρέχει η «οικουμενική σχολή» των αποτυχιών και της πρακτικής εμπειρίας, ώστε τελικά να γίνουν καλοί επαγγελματίες στον τομέα τους. Η αναγνώριση αυτής της πρόσθετης προσπάθειας για την ανάπτυξη δεξιοτήτων διαχείρισης μπορεί να ληφθεί με πιστοποίηση από φορείς όπως οι BOMA και AHLA που προαναφέρθηκαν, και από άλλους επαγγελματικούς οργανισμούς. Συνήθως η διατήρηση αυτών των πιστοποιητικών απαιτεί συμμετοχή σε προγράμματα συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, ώστε να διασφαλιστεί η επικαιροποίηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων στον τομέα.

Τα απαιτούμενα δικαιολογητικά και πιστοποιήσεις για την απόκτηση μιας θέσης διευθυντή εγκαταστάσεων δεν είναι τυποποιημένα. Ένας διευθυντής εγκαταστάσεων με επαγγελματική πιστοποίηση και μεταπτυχιακό στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA) δεν έχει περισσότερες εγγυήσεις επιτυχίας από κάποιον που ξεκίνησε να εργάζεται ως βοηθός ηλεκτρολόγου. Ωστόσο, όλοι οι διευθυντές εγκαταστάσεων που θέλουν να πετύχουν πρέπει να αποκτήσουν και να αναπτύξουν δεξιότητες που συνήθως δεν σχετίζονται με τις κτιριακές εργασίες. Στον κατάλογο των δεξιοτήτων ενός επίδοξου διευθυντή εγκαταστάσεων πρέπει να προστεθούν στοιχεία όπως η αποτελεσματική επαγγελματική αλληλογραφία, η διοίκηση προσωπικού, η οργάνωση ομάδων, η διαχείριση αποθεμάτων, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, ο επιχειρησιακός προγραμματισμός, η διαχείριση συμβάσεων, η διαχείριση ασφάλειας, η διαχείριση κινδύνου, οι ψηφιακοί έλεγχοι, η βασική λογιστική, η διαχείριση πληροφοριών και πολλοί άλλοι τομείς, ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και επιτυχημένη διαχείριση των εγκα-

ταστάσεων. Ένας μερικός κατάλογος των ευθυνών της θέσης του διευθυντή εγκαταστάσεων παρουσιάζεται στο Πλαίσιο 1.2, αλλά πρέπει να γίνει κατανοητό ότι αυτός ο κατάλογος δεν είναι πλήρης και συχνά η περιγραφή της θέσης εργασίας των διευθυντών εγκαταστάσεων καταλήγει με μια πρόταση που επισημαίνει ότι περιλαμβάνει «και άλλα καθήκοντα όπως ανατέθηκαν...» ή μια παρόμοια φράση που τα περικλείει όλα και εξασφαλίζει ότι τίποτα δεν έχει μείνει εκτός.

Πλαίσιο 1.2 Αρμοδιότητες του Διευθυντή Εγκαταστάσεων

- Επιλογή εξοπλισμού
- Εγκατάσταση εξοπλισμού
- Συμβάσεις συντήρησης
- Συμμόρφωση με τη σύμβαση
- Λειτουργία και κόστος παροχών ρεύματος, νερού κλπ.
- Διαχείριση αποβλήτων
- Security
- Ασφάλεια
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Πρόσληψη προσωπικού
- Απόλυση προσωπικού
- Έλεγχος ποιότητας
- Προγραμματισμός
- Λογιστική και έλεγχος κόστους
- Συντονισμός λειτουργιών
- Ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα
- Σύνταξη προϋπολογισμού
- Απογραφή/παρακολούθηση ανταλλακτικών
- Διαχείριση έκτακτων αναγκών
- Τήρηση προϋπολογισμού
- Εταιρικές αναφορές
- (οτιδήποτε άλλο προκύψει)

Σύνοψη κεφαλαίου

Όταν αναλαμβάνει τον ρόλο του διευθυντή εγκαταστάσεων, ο εργαζόμενος δεν συντηρεί μόνο την κατασκευή και τα συστήματα ενός κτιρίου, αλλά επίσης ασκεί επιστασία και υποστηρικτική διαχείριση για όλες τις δραστηριότητες εντός αυτού. Ο πρωταρχικός στόχος όλων των σκελών μιας επιχείρησης είναι η παραγωγή κέρδους. Ο διευθυντής εγκαταστάσεων έχει την ευθύνη να διασφαλίσει ότι η φυσική τοποθεσία και η κατασκευή της εγκατάστασης όχι μόνο επιτρέπουν κερδοφόρες λειτουργίες, αλλά και συντηρούνται σε κατάσταση ικανή για να διατηρηθεί η κερδοφόρα λειτουργία στο μέλλον. Για να το πετύχει αυτό, ο διευθυντής εγκαταστάσεων ασχολείται με μια μακρά σειρά καθηκόντων, που ξεκινούν από εργασίες καθημερινές και απαραίτητες, όπως η αποκομιδή των απορριμμάτων, και φτάνουν μέχρι τον χειρισμό πολύπλοκων αυτοματοποιημένων συστημάτων δεδομένων.

Οι δραστηριότητες του διευθυντή εγκαταστάσεων είναι συχνά αόρατες στους ενοίκους του κτιρίου, που παρατηρούν μόνο ό,τι δεν συμβαίνει όπως είναι προγραμματισμένο, ή όταν ένα σύστημα τεθεί εκτός λειτουργίας. Επομένως, ο μόνος παράγοντας που αναγκάζει έναν διευθυντή εγκαταστάσεων να κάνει τα πράγματα «σωστά» είναι οι ηθικές αξίες του. Κανείς δεν παρακολουθεί, άρα μόνο ο ίδιος ο διευθυντής εγκαταστά-

σεων γνωρίζει εάν μια εργασία γίνεται με βάση τις προβλεπόμενες διαδικασίες ή τις κατάλληλες παραμέτρους. Εάν ο διευθυντής εγκαταστάσεων είναι επιτυχής στη συντήρηση του κτιρίου σύμφωνα με τα καθιερωμένα πρότυπα κατάστασης ή λειτουργίας, τότε η στεγαζόμενη επιχείρηση έχει ένα κερδοφόρο περιβάλλον λειτουργίας. Έτσι, μπορούμε να πούμε ότι ο διευθυντής εγκαταστάσεων και οι δραστηριότητές του επιτρέπουν την πραγματοποίηση κερδών. Αυτό υποστηρίζει την άποψη ότι οι δραστηριότητες συντήρησης πρέπει να θεωρούνται ως κέντρα κέρδους και όχι ως στοιχεία κόστους.

Οι δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή συντήρηση ενός σύγχρονου κτιρίου συνεχίζουν να επεκτείνονται όσο η πολυπλοκότητα της τεχνολογίας συνεχίζει να αυξάνεται. Αυτές οι δεξιότητες δεν μπορούν να αποκτηθούν όλες «στη δουλειά» και η επίσημη εκπαίδευση είναι απαραίτητη για να εξελιχθεί επαγγελματικά ένας διευθυντής εγκαταστάσεων. Αυτή η εκπαίδευση δεν σταματά στην πραγματικότητα ποτέ και οι επαγγελματικές οργανώσεις στον τομέα της φιλοξενίας και της διαχείρισης εγκαταστάσεων έχουν καθιερώσει πρότυπα προσόντων και πιστοποίησης για να επαληθεύσουν την απόκτηση των απαιτούμενων δεξιοτήτων για έναν επαγγελματία διευθυντή εγκαταστάσεων.

Γλωσσάρι όρων

Διαχείριση εγκαταστάσεων

Οι δραστηριότητες εκείνες που αφορούν τη συντήρηση της δομικής και φυσικής κατάστασης ενός κτιρίου ή ακινήτου για την κάλυψη των απαιτήσεων του προβλεπόμενου σκοπού του. Στον κλάδο της φιλοξενίας, το επίκεντρο όλων των ενεργειών διαχείρισης εγκαταστάσεων είναι η υποστήριξη της κερδοφόρας λειτουργίας.

Ηθική και δεοντολογία

Η μελέτη των ανθρώπινων αξιών σχετικά με τις έννοιες του σωστού και του λάθους σε σχέση με την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Θέρμανση, Εξαερισμός, Κλιματισμός (Heating, Ventilation, and Air Conditioning – HVAC)

Συστήματα παροχών, σχεδιασμένα με σκοπό τον έλεγχο των περιβαλλοντικών συνθηκών στο εσωτερικό του κτιρίου ώστε να πληρούν τα καθιερωμένα πρότυπα για την άνεση των ανθρώπων.

Μηχανογραφικά Συστήματα Διαχείρισης Εγκαταστάσεων (Computerized Facility Management Systems – CFMS)

Αυτοματοποιημένα ή ψηφιακά συστήματα διαχείρισης, σχεδιασμένα για την υποστήριξη και τον συντονισμό της διαχείρισης των δραστηριοτήτων συντήρησης του ακινήτου και των λειτουργιών του.

Μηχανογραφικά Συστήματα Διαχείρισης Συντήρησης (Computerized Maintenance Management Systems – CMMS)

Αυτοματοποιημένα ή ψηφιακά συστήματα διαχείρισης, ειδικά σχεδιασμένα για να υποστηρίζουν τη διαχείριση των δραστηριοτήτων για τη συντήρηση του εξοπλισμού ή του ακινήτου.

Συντήρηση

Οι ενέργειες που απαιτούνται για τη διατήρηση μιας κατασκευής, ενός κτιρίου ή ενός λειτουργικού συστήματος σε κατάσταση λειτουργίας. Κάθε λειτουργική αστοχία αντανακλά μια αποτυχία της συντήρησης. Επομένως, η επισκευή είναι η ενέργεια που απαιτείται για να επistrέψει κάτι σε κατάσταση λειτουργίας, και μπορεί να θεωρηθεί ως αποτυχία συντήρησης.

Σύστημα του κτιρίου

Ένα ενσωματωμένο στοιχείο σε μια κατασκευή ή κτίριο, που μπορεί να θεωρεί ως διακριτή οντότητα του ακινήτου: ηλεκτρικό σύστημα, σύστημα άρδευσης, σύστημα βαφής, σύστημα μεταφορών, σύστημα HVAC κλπ.

Ερωτήσεις μελέτης

1. Περιγράψτε και ορίστε τον κύριο ρόλο του διευθυντή εγκαταστάσεων σε μια επιχείρηση φιλοξενίας.
2. Περιγράψτε και ορίστε τα βασικά χαρακτηριστικά της «αποτελεσματικής» διαχείρισης εγκαταστάσεων.
3. Συζητήστε τη διαχρονική εξέλιξη της διαχείρισης των εγκαταστάσεων.
4. Η διαχείριση εγκαταστάσεων θα γίνει πιο απλή ή πιο σύνθετη στο μέλλον; Εξηγήστε το σκεπτικό σας για να υποστηρίξετε την απάντησή σας.
5. Οι δραστηριότητες διαχείρισης εγκαταστάσεων πρέπει να θεωρούνται ως γενικό έξοδο ή ως πολλαπλασιαστής κερδών; Εξηγήστε το σκεπτικό σας για να υποστηρίξετε την απάντησή σας.
6. Περιγράψτε τις δεξιότητες και τις γνώσεις που πρέπει να αποκτήσει ένας επαγγελματίας διευθυντής εγκαταστάσεων. Πού μπορούν να αποκτηθούν αυτές οι δεξιότητες;

Κουίζ μελέτης

1. Όταν ένα ακίνητο είναι καλά συντηρημένο:
 - A. το γνωρίζουν όλοι.
 - B. ελάχιστοι το παρατηρούν.
 - Γ. τίποτε, ποτέ δεν σταματά να λειτουργεί.
 - Δ. όλα επιδιορθώνονται άμεσα.

2. Ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει πάντα να διατηρεί το ακίνητο έτσι ώστε:
 - A.** να πετυχαίνει τα υψηλότερα δυνατά πρότυπα ως προς τη φυσική του κατάσταση.
 - B.** να εξασφαλίζει ότι γίνονται τα πράγματα που πρέπει για να υποστηρίζονται οι κερδοφόρες λειτουργίες.
 - Γ.** να εξασφαλίζει ότι τα πράγματα γίνονται όπως πρέπει για να υποστηρίζονται οι κερδοφόρες λειτουργίες.
 - Δ.** να παρέχει το χαμηλότερο δυνατό επίπεδο κόστους.

3. Κατά τη διεκπεραίωση των καθηκόντων του για να ανταποκριθεί στις ευθύνες που του έχουν ανατεθεί άμεσα και έμμεσα, ο διευθυντής εγκαταστάσεων μπορεί να βρεθεί ανάμεσα σε ηθικά αντικρουόμενες απαιτήσεις μεταξύ ποιων τριών οντοτήτων;
 - A.** άλλα τμήματα, εργαζόμενους στη συντήρηση και τον γενικό διευθυντή
 - B.** τον γενικό διευθυντή, τους εργαζόμενους και την εταιρεία
 - Γ.** τον γενικό διευθυντή ή ιδιοκτήτη, τους πελάτες και τους εργαζόμενους
 - Δ.** το κράτος, την εταιρεία και τους εργαζόμενους

4. Η επέκταση της τεχνολογίας έχει αυξήσει τα καθήκοντα που πρέπει να παρακολουθεί ένας διευθυντής εγκαταστάσεων.
 - A.** σωστό
 - B.** λάθος

5. Η ηθική και δεοντολογική συμπεριφορά είναι σημαντική για τους διευθυντές εγκαταστάσεων και τους εργαζόμενους στη συντήρηση επειδή:
 - A.** τους βλέπουν όλοι.
 - B.** οι πελάτες τους φέρονται άσχημα.
 - Γ.** τα άλλα τμήματα δεν ξέρουν με τι ασχολούνται.
 - Δ.** κανείς δεν τους παρατηρεί.

6. Οι λογιστές θεωρούν τις δραστηριότητες συντήρησης ως:
 - A.** ένα γενικό έξοδο.
 - B.** μία επένδυση κεφαλαίου.
 - Γ.** μία πηγή κέρδους.
 - Δ.** έναν πολλαπλασιαστή κέρδους.

7. Η εκπαίδευση ή η πιστοποίηση διαχείρισης εγκαταστάσεων είναι απολύτως απαραίτητη για την επιτυχία στον κλάδο της φιλοξενίας
 - A.** σωστό
 - B.** λάθος

8. Ποιο είναι το μεγαλύτερο στοιχείο επένδυσης κεφαλαίου σε μια επιχείρηση φιλοξενίας;
 - A.** το κτίριο
 - B.** η διαφήμιση

- Γ.** η επίπλωση, τα εξαρτήματα και ο εξοπλισμός
 - Δ.** η εκπαίδευση του προσωπικού
- 9.** Όσο ο διευθυντής εγκαταστάσεων διατηρεί όλα τα υπάρχοντα συστήματα σε λειτουργική κατάσταση, το ακίνητο θα παραμείνει κερδοφόρο επ' αόριστον
- A.** σωστό
 - B.** λάθος
- 10.** Ο κύριος ρόλος του διευθυντή εγκαταστάσεων μπορεί να οριστεί ως:
- A.** επισκευή χαλασμένου εξοπλισμού
 - B.** συντήρηση της φυσικής κατασκευής του ακινήτου
 - Γ.** διατήρηση όλων των λειτουργικών συστημάτων σε αποδεκτή κατάσταση
 - Δ.** διατήρηση των λειτουργικών συστημάτων και της κατασκευής σε κερδοφόρα κατάσταση

2

Διαχείριση εγκαταστάσεων σε έναν οργανισμό

Διδακτικοί στόχοι του κεφαλαίου

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο, ο αναγνώστης θα είναι σε θέση:

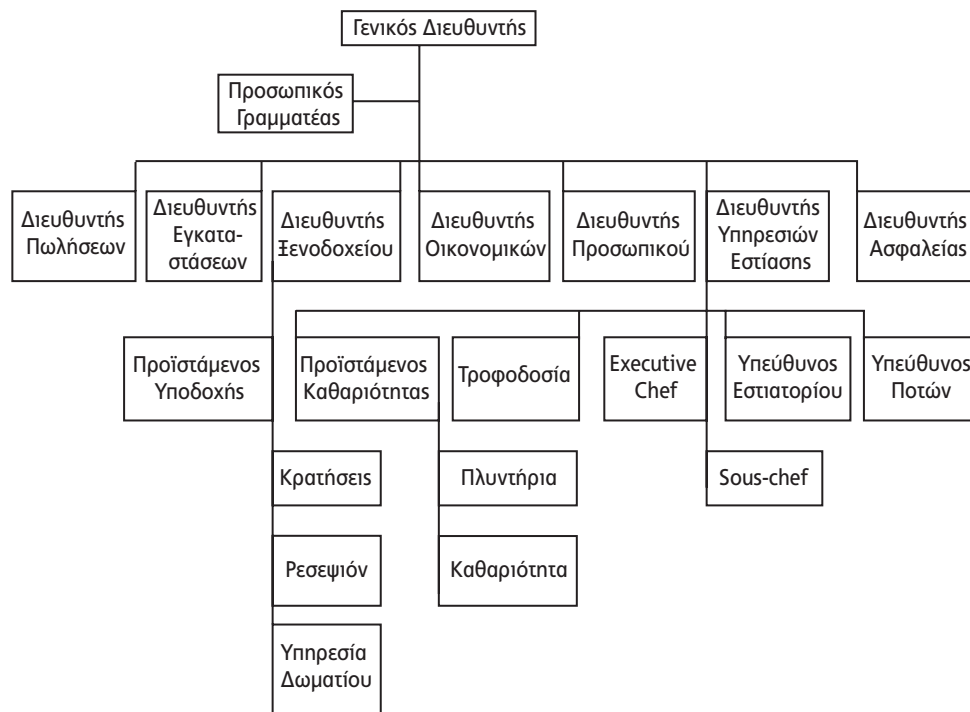
1. να συζητά τον σημαντικό ρόλο του διευθυντή εγκαταστάσεων ως αναπόσπαστου μέλους της εκτελεστικής διευθυντικής ομάδας
2. να περιγράφει τη σημασία των δραστηριοτήτων συντήρησης για τη διατήρηση της αποδεκτής κερδοφορίας και όχι μόνο της κατασκευής
3. να περιγράφει τις ευθύνες του διευθυντή εγκαταστάσεων όσον αφορά τη διατήρηση ενός λειτουργικού περιβάλλοντος για την παραγωγή κερδοφόρων λειτουργιών
4. να περιγράφει τις αποτελεσματικές σχέσεις μεταξύ του διευθυντή εγκαταστάσεων και των άλλων επιπέδων ή τομέων διοίκησης
5. να αναγνωρίζει μεθόδους και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την καθιέρωση αμοιβαίου σεβασμού και συνεργασίας μεταξύ διαφορετικών επιπέδων και τομέων διοίκησης

Εκτελεστική διευθυντική ομάδα

Κάποιοι, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων γενικών διευθυντών, θεωρούν τον διαχειριστή εγκαταστάσεων ως ένα χαμηλόβαθμο στέλεχος του προσωπικού ενός οργανισμού. Η στερεοτυπική εικόνα αυτής της θέσης είναι ένας τεχνίτης που φορά φόρμα εργασίας και ζώνη εργαλείων, και του οποίου το γραφείο αποτελείται απλώς από ένα τραπέζι δίπλα στο μπόιλερ, όπου τρώει το μεσημεριανό του. Ή, όπως αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 1, η θεώρηση των δραστηριοτήτων συντήρησης απέχει τόσο πολύ από τη συνειδητή σκέψη, ώστε οι άνθρωποι φαίνεται να πιστεύουν σε ξωτικά που κάνουν επιδιορθώσεις μέσα στη νύχτα. Στην πραγματικότητα, όμως, όταν υπάρχει αποτελεσματική διοίκηση, ένας διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει να είναι μέλος του βασικού ή εκτελεστικού προσωπικού των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Στην περίπτωση μικρότερων οικογενειακών εστιατορίων ή μοτέλ, ο ιδιοκτήτης, ο γενικός διευθυντής και ο διευθυντής εγκαταστάσεων μπορεί να είναι το ίδιο άτομο. Σε μεγαλύτερους οργανισμούς, η απόσταση μεταξύ του προϊσταμένου και του διαχειριστή εγκαταστάσεων δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερη από μία βαθμίδα στα επίπεδα ελέγχου.

Ένα τυπικό οργανόγραμμα του προσωπικού ενός ξενοδοχείου παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.1. Τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία μπορεί να έχουν περισσότερα στοιχεία στο οργανόγραμμά τους, ενώ οι μικρότερες εγκαταστάσεις μπορεί να έχουν λιγότερα ή να συνδυά-

ζουν ορισμένες λειτουργίες απασχολώντας λιγότερους διευθυντές, αλλά σε κάθε περίπτωση ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει να αναφέρεται απευθείας στον γενικό διευθυντή. Ο διευθυντής εγκαταστάσεων είναι η μόνη βαθμίδα του εκτελεστικού προσωπικού που, λόγω περιστάσεων και δεοντολογίας, απαιτείται να λέει στον γενικό διευθυντή ευθέως ότι κάτι δεν μπορεί να γίνει. Είναι εκείνος ή εκείνη που γνωρίζει εάν η φυσική κατασκευή του ακινήτου μπορεί να υποστηρίξει τις λειτουργίες, τις εκδηλώσεις ή τα τυχόν νέα επιχειρήματα. Επομένως, ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει όχι μόνο να μπορεί να μεταφέρει άσχημα νέα στον γενικό διευθυντή, αλλά επίσης να έχει τη δυνατότητα να σταματά τις λειτουργίες που δεν θα είναι επιτυχείς λόγω περιορισμών από την κατάσταση ή τη δυναμικότητα των εγκαταστάσεων. Για να γίνει αυτό αποτελεσματικά, ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει να βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία με τον γενικό διευθυντή και τις υπόλοιπες βαθμίδες του εκτελεστικού προσωπικού. Επιπλέον, για να υποστηρίξει τις διάφορες λειτουργίες της εγκατάστασης, ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει επίσης να είναι σε θέση να συντονίζει και να αλληλεπιδρά με τους άλλους διευθυντές σε βάση ισοτιμίας.



Σχήμα 2.1. Οργανόγραμμα Προσωπικού Ξενοδοχείου

Ο πρώτος θα πρέπει να κατανοεί τους στόχους που οι τελευταίοι επιδιώκουν και να τους συμβουλεύει για τυχόν περιορισμούς των εγκαταστάσεων ή συγκρούσεις μεταξύ των λειτουργιών, οι οποίες χρειάζεται να ξεπεραστούν για την επίτευξη των λειτουργιών. Συγκεκριμένα, ο διευθυντής εγκαταστάσεων πρέπει να ενημερώνει αμέσως τον γενικό