

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΘΕΜΑ:**

**Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΩΝ
ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ
ΜΟΝΑΔΕΣ**

ΕΠΟΠΤΗΣ: ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ
Α.Μ.: 4084**

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	16
1.2.1 ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	19
1.2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	20
1.3 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	27
1.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ.....	27
1.3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	29
1.3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	31
1.3.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΔΟΠ ΚΑΙ ΔΑΠ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ.....	34
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	34
2.1. ΤΑ ΕΠΤΑ ΠΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΤΑ ΝΕΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	34
2.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	40
2.3 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	42
2.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	45
2.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	48
«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη SCOTT HOTELS».....	48
2.6 ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	52
2.6.1 Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	53
2.6.2 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	54
2.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ).....	56
2.7. ΔΑΠ ΚΑΙ ΔΟΠ.....	57
2.7.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	60
2.7.3. ΠΡΟΣΛΗΨΗ.....	61
2.7.4 ΕΠΙΛΟΓΗ.....	62
2.7.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	63
2.7.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	65

2.8 ΕΡΕΥΝΑ ΙΤΕΠ	65
-----------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ- ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ISO-HACCP	70
3.1 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΕΝΝΟΙΕΣ.....	70
3.2.ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	71
3.3 ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	72
3.4 ΤΟ ISO 9000.....	73
3.4.1ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	75
3.4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	77
3.4.3 ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ.....	78
3.4.4 ΤΟ ΒΑΡΥ ΚΟΣΤΟ Σ ΤΗΣ "ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ"	79
3.4.5 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΝΕΙ ΚΡΥΜΜΕΝΑ ΚΕΡΔΗ.....	81
3.4.6 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ	81
3.4.7 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΡΜΟΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑ ΤΩΝ.....	83
3.4.8 ΜΕΣΟΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	84
3.5 HACCP	84
3.5.1 ΠΟΣΟΙ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ HACCP	86
3.5.2 ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HACCP..	86
3.5.3 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ	87
3.5.4 ΤΑ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ	87
3.5.5 ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΑ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HACCP? ΤΙ ΕΜΠΛΕΚΕΤΑΙ?.....	88
3.5.5.1 ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΤΟ HACCP.....	89
3.5.6 ΜΑΖΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ ΚΑΙ HACCP	91
3.7 HACCP & ISO 9000	93
3.8 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	94
ΑΛ ΎΣΙΔΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ALDEMAR	94
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	102

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση της ποιότητας. Βρισκόμαστε σε μια νέα οικονομική εποχή, που δημιουργήθηκε από την Ιαπωνία και που συνεχώς δέχεται επιρροές, όχι μόνο από την Ιαπωνία, αλλά και από άλλα Ανατολικά κράτη όπως Κορέα, Ταϊβάν, Χονγκ Κονγκ και Σιγκαπούρη (που είναι γνωστά ως *η συμμορία των τεσσάρων*), καθώς και από τις Η.Π.Α. Πράγματι, τα διευθυντικά στελέχη των Αμερικανικών εταιρειών σταμάτησαν να υποφέρουν από το σύνδρομο του «δεν εφευρέθηκε εδώ» και, όπως οι Ιάπωνες ομόλογοι τους πριν από αυτούς, επέδειξαν έναν ενθουσιασμό για να προσαρμόσουν, να δοκιμάσουν και στη συνέχεια να αναπτύξουν ιδέες και μεθόδους που ήρθαν από το «εξωτερικό». Εμφανίστηκαν πολλοί Ανατολικοί και Αμερικανοί *γκουρού της ποιότητας* και υποστήριξαν αρχές και τεχνικές, οι οποίες έχουν ήδη έναν τεράστιο αντίκτυπο στη διαδικασία βελτίωσης της Βιομηχανίας και των Υπηρεσιών των χωρών τους.

Τώρα είναι η σειρά της Ευρώπης. Ήρθε η στιγμή να ακούσουμε, να προσαρμόσουμε, να (ξανά)μάθουμε, να αποκτήσουμε άνεση, να αναπτύξουμε περαιτέρω. Δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα με αυτήν την διαδικασία. Επί χρόνια φέρνει αποτελέσματα. Λειτουργεί για τους Ιάπωνες. Λειτουργεί για τους Αμερικανούς. Δεν υπάρχει λόγος να μη φέρει αποτελέσματα και στους Ευρωπαίους. Εξάλλου, δεν υπάρχει κάτι για το οποίο να ντρεπόμαστε: η Ευρωπαϊκή ήπειρος δεν είναι μόνο η κοιτίδα των αιώνιων αρχών της δημοκρατίας και του ίδιου του πολιτισμού- είναι η αφετηρία πολλών από τις μεθοδολογίες και τις φιλοσοφίες οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των πρόσφατων εξελίξεων στις τεχνικές επιτεύξεις της ποιότητας, όπως είναι οι τεχνικές στατιστικής ανάλυσης και πειραματικού σχεδιασμού, που «δανείστηκαν» αρχικά οι Ιάπωνες. Η Ευρώπη τώρα ανακαλύπτει ξανά τη χρησιμότητα και τη δυναμική τους. Τα εργαλεία της ποιότητας επιστρέφουν στο λίκνο τους. Ο κύκλος έχει ολοκληρωθεί.

Η στρατηγική θέση της Ευρώπης στον πλανήτη μας, η πολλαπλότητα, η ποικιλία και ο πλούτος της κουλτούρας της, των παραδόσεων της, της αρχαίας

ιστορίας της και των πολιτικών της συστημάτων και οι ευκαιρίες που παρέχει η οικονομική ολοκλήρωση του 1992, καθώς και η επανεμφάνιση στο προσκήνιο των Ανατολικό-ευρωπαϊκών οικονομιών, κάνουν της Ευρωπαϊκή ήπειρο τον ιδανικό χώρο λειτουργίας και ευημερίας μιας επιχείρησης. Την κάνουν επίσης μια αρένα υψηλού και ανελέητου ανταγωνισμού, όπου συνειδητοποιεί κανείς ότι ο νόμος του Δαρβίνου για τη επιβίωση του προσαρμοστικότερου είδους (εταιρείας) ισχύει χωρίς εξαίρεση. Επιπλέον, η Ευρώπη δεν εξαιρείται από την παγκόσμια αλήθεια των καιρών μας ότι, όταν πρόκειται για ποιότητα, ο καταναλωτής δεν αφήνεται πλέον στο έλεος του παραγωγού, αλλά μάλλον το αντίθετό συμβαίνει.

Όμως, η κατάσταση συνειδητοποιείται ολοένα και περισσότερο. Η οικονομική «απειλή», ειδικά από την Ιαπωνία, έκανε ήδη πολλές Ευρωπαϊκές εταιρείες να αντιληφθούν την αναγκαιότητα για βελτίωση της ποιότητας και πιστότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να ελαχιστοποιήσουν το κόστος τους. Οι προσπάθειες να ανακαλυφθεί το «ιαπωνικό μυστικό» της επιτυχίας των επιχειρήσεων έφεραν στο φως τις βασικές αρχές για μάνατζμεντ του Δόκτορα W.Edwards Deming, Αμερικανού στατιστικολόγου, τον οποίο οι Αμερικανοί δεν είχαν εισακούσει κατά τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια.

Σκοπός της έρευνας αυτής, δεν είναι μόνο να δείξει τον τρόπο με τον οποίο μία ξενοδοχειακή επιχείρηση εφαρμόζει τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αλλά να απεικονίσει και την παρούσα κατάσταση. Πρωτεύοντας στόχος λοιπόν της εργασίας αυτής, είναι να τονιστεί η σπουδαιότητα και η καταλληλότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την ξενοδοχειακή βιομηχανία. Επιπλέον, θα γίνει προσπάθεια να εστιαστούν οι κύριες έννοιες που πρέπει να γίνουν απόλυτα κατανοητές, για να εντοπιστούν οι μοχλοί αναβάθμισης του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Μια ακόμη προσέγγιση της μελέτης μας, είναι η σημασία της εκπαίδευσης, της γνώσης και της κατάρτισης γύρω από τη διοίκηση γενικά. Τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού, για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας καθώς και τη στελέχωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με μάνατζερ που βρίσκονται στη νέα τάξη πραγμάτων που βασίζεται στη γνώση.

Με λίγα λόγια, η διαφορετική προσέγγιση της Διοίκησης της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας που θα παρουσιαστεί, δεν εντοπίζεται στη διαχείριση των παραδοσιακών παραγωγικών συντελεστών αλλά στην ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων που είναι και βασικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ποιότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα. Πολλές επιχειρήσεις συνήθως χρησιμοποιούν αυτή τη λέξη στις διαφημιστικές τους καμπάνιες, απευθυνόμενες στους πελάτες τους, ενώ σύμφωνα με τα στάνταρντ των επιδόσεων που έχουν, χρησιμοποιούν εγχειρίδια που απευθύνονται στο προσωπικό τους.

Για παράδειγμα, όπως αναφέρουν οι Peter Jones και Andrew Lockwood (2002), η αλυσίδα των ξενοδοχείων Ladbroke καθιέρωσε ένα πρόγραμμα ποιότητας που ονομάστηκε «Quality '85» το καλοκαίρι του 1985. Άλλες εταιρείες έχουν επικεντρώσει το περιεχόμενο των διαφημιστικών τους ενεργειών σε πλευρές του προϊόντος τους που σχετίζεται με την ποιότητα. Τα ξενοδοχεία Thistle περιελάμβαναν αυτή τη δήλωση σε μια διαφήμιση το 1986: «Έτσι, καθώς ένα ξενοδοχείο της αλυσίδας Thistle εγγυάται ένα επίπεδο διαμονής και επιχειρηματικών διευκολύνσεων, ίσα και σε πολλές περιπτώσεις καλύτερα από αυτά που προσφέρουν οι διεθνείς αλυσίδες ξενοδοχείων, τότε είναι που μπορούμε να πούμε ότι σταματά η μαζικότητα και ξεκινά η ιδιαιτερότητα.»

Ακόμα πιο εύστοχα, η αλυσίδα των Holiday Inn, χρησιμοποίησε το παρακάτω slogan: «a better place to be» (ένα καλύτερο μέρος για να ζεις).

Γι' αυτό το λόγο δε θα πρέπει να μας εκπλήσσει το γεγονός ότι η ποιότητα αποτελεί κεντρικό κομμάτι στο σχεδιάγραμμα για το ξενοδοχειακό μάνατζμεντ. Σε αυτό το μοντέλο η ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των τριών βασικών κομματιών που το απαρτίζουν: α) εργαζόμενοι, β) επενδύσεις, γ) πελάτες (Peter Jones- Andrew Lockwood, 2002, σ. 149-150). Από τη φύση της λοιπόν η ποιότητα μας κάνει να τη θεωρούμε και βασική για το ξενοδοχειακό μάνατζμεντ αλλά και το πιο πολύπλοκο κομμάτι από τα υπόλοιπα που απαρτίζουν το σχεδιάγραμμα.

Οι περισσότεροι Managers κατανοούν ότι η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

απαιτεί οι επιχειρήσεις να υποβληθούν σε ουσιώδη μεταμόρφωση ή αλλαγή πορείας, ώστε να μη λειτουργούν σύμφωνα με τα καθιερωμένα σχήματα. Πολλοί διαπιστώνουν ότι αφού μεταπηδήσουν στη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι επιχειρήσεις υιοθετούν ένα διαφορετικό στυλ Διοίκησης, εστιάζουν περισσότερο σε βελτιώσεις διεργασιών, παράγουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλότερο κόστος, ικανοποιούν τους πελάτες τους, είναι πιο καινοτόμες και κερδίζουν συνεχώς μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς. Εν τούτοις, ορισμένοι διευθυντές δεν καταλαβαίνουν ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αλλάζουν από αυτό που ήταν πριν από τη εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Δεν μπορούν να κατανοήσουν ότι υπάρχει μια συνέχεια και συνέπεια μεταξύ των τεσσάρων σταδίων, μέσα από τα οποία περνούν αυτή την αλλαγή. Γνωρίζουν ότι η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ένα ταξίδι, αλλά οι περισσότεροι δεν γνωρίζουν τους σταθμούς αυτού του ταξιδιού.

Βέβαια, η ανταπόκριση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας σε αλλαγές στην αντίληψη της ποιότητας έχει εστιαστεί λιγότερο από τις άλλες βιομηχανίες υπηρεσιών, όπου ο ρυθμός της αλλαγής είναι πιο έντονος. Αυτό οφείλεται σε διάφορους παράγοντες που θα αναλύσουμε στη συνέχεια.

Τέλος, πιστεύουμε ότι την ευθύνη για τη βελτίωση του ξενοδοχειακού προϊόντος και κατά συνέπεια την ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας στην Ελλάδα, την έχουμε όλοι. Η πολιτεία, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, οι επιχειρηματίες, τα στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Σύμφωνα με τον Jamies R. Keiser, (1998), η ανάγκη για Διοίκηση προέκυψε από την πρώτη στιγμή που οι άνθρωποι ενώθηκαν σε ομάδες για την εκπλήρωση ενός μεγάλου ή μικρού στόχου. Η δημιουργία και η κυβέρνηση των μεγάλων αυτοκρατοριών αποτελούσαν παράγωγα ενός συνδυασμού έξυπνης διοίκησης και σύγχρονων ενόπλων δυνάμεων. Στοιχεία της διοικητικής θεωρίας είναι εμφανή στα έργα του Σωκράτη, του Πλάτωνα, του Μωυσή και του Μακιαβέλι (James R. Keiser 1998, σ. 56).

Σύμφωνα με τον Char1es N. Weaver (1995), οι γνώσεις μας γύρω από τις λεγόμενες βασικές αρχές της Διοίκησης δημιουργήθηκαν με το πέρασμα του χρόνου σε πολιτικούς, στρατιωτικούς και εκκλησιαστικούς οργανισμούς καθώς και - από τη βιομηχανική επανάσταση και έπειτα - σε βιομηχανικούς και εμπορικούς οργανισμούς. Έχουν γίνει αρκετές περιστασιακές αναφορές σε αυτές, τόσο σε αυτοβιογραφίες όσο και σε ιστορικά βιβλία γραμμένα εδώ και πολλούς αιώνες. Τα πρώτα ειδικά βιβλία γράφτηκαν στις αρχές του αιώνα από συγγραφείς όπως ο Αμερικανός Φρέντερικ Τέιλορ, μηχανολόγος μηχανικός και εφευρέτης, που θεωρείται ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης και ο Γάλλος Ανρί Φαγιόλ, μηχανικός μεταλλείων, που έφτασε να γίνει γενικός διευθυντής μιας μεγάλης μεταλλευτικής εταιρείας. Ο Τέιλορ έδωσε μεγάλη έμφαση στην ατομική παραγωγικότητα των εργατών, ενώ θα Φαγιόλ ασχολήθηκε με την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες (Char1es N. Weaver, 1995, σ. 9).

Οι Β. Ρούπας - Δ. Λαλούμης (1998), αναφέρουν ότι οι θεμελιωτές της επιστήμης της Διοίκησης εργάστηκαν ταυτόχρονα προς τρεις κατευθύνσεις. Η πρώτη ήταν η οργανωτική δομή της επιχείρησης σαν συνδυασμός των παραγωγικών συντελεστών, ενώ η δεύτερη ήταν το αντικείμενο του ενός μόνο παραγωγικού συντελεστή, της εργασίας. Αυτός ο παραγωγικός συντελεστής είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος και σαν έννοια υπερκαλύπτει τους άλλους δύο. Η Διοίκηση μιας τουριστικής επιχείρησης είναι κάτι διάφορο και ευρύτερο της διοίκησης

προσωπικού τουριστικής επιχείρησης. Παρά το ότι η διαφορά αυτών των εννοιών είναι εμφανής, συχνά δημιουργείται σύγχυση. Η τρίτη προσέγγιση της διοίκησης των επιχειρήσεων αντιμετώπιζε τον προβληματισμό της κατεύθυνσης που πρέπει να ακολουθεί μια επιχείρηση, δηλαδή τη στρατηγική ανάπτυξής της.

Παρ' ότι η Επιστήμη της Διοίκησης στην ουσία είναι ένα ανθρώπινο επίτευγμα του 20ου αιώνα, υπάρχει πληθώρα θεωριών και απόψεων. Αυτό αποδεικνύει την ευρύτητα και τη σοβαρότητα του θέματος που γίνεται αντιληπτό από το γεγονός ότι μεγάλος αριθμός πανεπιστημίων, φοιτητών και επαγγελματιών ασχολούνται ιδιαίτερα έντονα με το αντικείμενο της Διοίκησης (Ρούπας - Λαλούμης, 1998, σ.96).

Η οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ένα κομμάτι της οικονομικής και κοινωνικής πραγματικότητας, που είναι υπεύθυνο για την ισχύ ή μη των επιχειρήσεων, για τη συσσώρευση πλούτου σε ορισμένα χέρια, για τα αγαθά που καταναλώνουν οι σύγχρονοι άνθρωποι, για τον τρόπο ζωής μας κ.λπ.

Σύμφωνα με την εισήγηση του κ. Γιάννη Σίμου στο 1ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης της ΔΡΑΠΕ, 1 & 2 Δεκεμβρίου 2003, η «Διοίκηση» είναι μια από τις αρχαιότερες επαγγελματικές ενασχολήσεις στον κόσμο. Από τα πρώτα χρόνια της ιστορίας του ανθρώπινου γένους, οι άνθρωποι έπρεπε να μάθουν να διοικούν τους εαυτούς, τις υποθέσεις τους και τις σχέσεις τους με τους άλλους ανθρώπους. Οι γονείς πρέπει να ξέρουν να διοικούν την οικογένειά τους, τις υποθέσεις της και τα οικονομικά της. Ο επαγγελματίας μάνατζερ πρέπει να μάθει να διοικεί τα της δουλειάς του και σε συνεργασία με άλλους μάνατζερ να διοικεί την επιχείρηση.

Η Διοίκηση / Μάνατζμεντ μπορεί να οριστεί σαν δραστηριότητα της οποίας σκοπός είναι η επίτευξη στόχου με την εφαρμογή λειτουργιών όπως είναι η πρόβλεψη, ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος των φυσικών και των ανθρώπινων πόρων.

Στο σημείο αυτό θα αναφέρουμε ένα δείγμα των ορισμών που μπορεί κανείς να βρει στα εκπαιδευτικά δοκίμια και σε ακαδημαϊκές έρευνες σχετικά με την έννοια της διοίκησης.

Διοίκηση είναι:

Οργάνωση όλων των λειτουργιών μέσα από τους άλλους.

Ο ορισμός αυτός της διοίκησης, μας λέει ότι, επειδή η διοίκηση μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τους άλλους ανθρώπους, το βασικό πρόβλημα είναι πώς θα υποκινήσουμε τους ανθρώπους αυτούς και πώς θα καλύψουμε τις ανάγκες τους.

Η αποτελεσματική χρήση των πόρων για την επίτευξη των προσωπικών και οργανωτικών στόχων. Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό, ο διευθυντής έχει στη διάθεσή του ένα μεγάλο αριθμό πόρων και η δουλειά του είναι να τους συντονίσει, για το μέγιστο όφελος της επιχείρησης.

Η λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, η κύρια εργασία του διευθυντή είναι να λαμβάνει αποφάσεις που θα εξασφαλίσουν την επιτυχία και τη σταθερή λειτουργία της επιχείρησης.

Η διαδικασία με την οποία διάφορες ομάδες συνεργασίας κατευθύνουν τις ενέργειές τους προς έναν κοινό στόχο. Εδώ η διοίκηση γίνεται αντιληπτή ως μία διαδικασία. Βασική προϋπόθεση είναι να έχουν διαμορφωθεί οι στόχοι, ενώ μετά δίνεται έμφαση στη συνεργασία ή την ομαδική προσπάθεια, για την εκπλήρωσή τους.

Η καθιέρωση και η εκπλήρωση στόχων. Ο ορισμός αυτός τονίζει τους στόχους προς τους οποίους κατευθύνεται η διοίκηση, όπου η επιτυχία μιας διευθυντικής ομάδας κρίνεται βάση του κατά πόσον εκπληρώνει τους στόχους της.

Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, ο έλεγχος, η επάνδρωση με προσωπικό, η διεύθυνση, η εκπροσώπηση και η καινοτομική λειτουργία. Ο κατάλογος αυτός των λειτουργιών της διοίκησης συνήθως χρησιμοποιείται στην επιστημονική προσέγγιση της διοίκησης. Αν ένας διευθυντής είναι σε θέση να εκτελέσει τις λειτουργίες αυτές, τότε, θεωρητικά, είναι σε θέση να λειτουργήσει και όλη την επιχείρηση.

Σύμφωνα με τους Ρούππα και Λαλούμη (1998), «διοικώ» σημαίνει «διαχειρίζομαι τα του οίκου», διευθύνω τις υποθέσεις του οίκου, της οργάνωσης και στην περίπτωση μας, της τουριστικής επιχείρησης. Ο άνθρωπος που διοικεί μια τουριστική επιχείρηση είναι αυτονόητο ότι πρέπει να διευθετήσει τους παραγωγικούς συντελεστές, δηλαδή να οργανώσει την επιχείρηση. Η οργάνωση

λοιπόν είναι ένα τμήμα του διοικητικού έργου.

Διευθυντής, είναι ο ανώτατος υπεύθυνος διαχείρισης ή προϊστάμενος υπηρεσίας και διαχειριστής είναι ο άνθρωπος που ενεργεί «διά των χειρών του», εξυπηρετώντας ξένα περιουσιακά συμφέροντα (Ρούπας - Λαλούμης, 1998, σελ.95).

Ο διευθυντικός θεωρητικός Peter Drucker είχε γράψει ότι η διοίκηση δεν είναι απλά μια γενική αρχή, αλλά μια κουλτούρα με τις δικές της αξίες, πεποιθήσεις, εργαλεία και γλώσσα (James R. Keiser, 2000, σελ.92).

Ολοένα και περισσότερο γίνεται αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η φύση όμως του παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτεί, γενικά από κάθε εταιρία, τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις ικανότητες:

- της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της παροχής αυτού, αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος,
- της συνεπούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας,
- της συμπίεσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς και σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο και
- του να βρίσκεται κανείς ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη, δηλαδή να προβλέπει τι θα επιθυμήσει ο πελάτης σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα.

Φυσικά, όπως λέει ο Deming: «Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό, η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική!». Το γεγονός όμως είναι ότι κάθε επιχείρηση που παρουσιάζει καθυστέρηση, όσον αφορά στην επίδειξη κάποιου από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μοιραία θα υπερκεραστεί από κάποιον ανταγωνιστή.

Από αυτή την αναφορά θα τελειώσουμε με ορισμένες φράσεις σπουδαίων ανθρώπων που περικλείουν την έννοια της ολικής ποιότητας με έναν πολύ εύστοχο τρόπο:

«Η τελειότητα δεν είναι πράξη, αλλά συνήθεια.»

Αριστοτέλης

Η ολική ποιότητα είναι μία στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών - μέσω της διαρκούς καινοτομίας.»

Atkinson (1990)

«...η μάχη για την Ποιότητα αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχία των επιχειρήσεων σας και για την επιτυχία όλων μας.»

Jacques Delors

«Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την ποιότητα. Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του προβλήματος»

Mirror Trihus

(«Η ποιότητα δεν συμβαίνει κατά τύχη πρέπει να προσχεδιαστεί»)

Joseph Juran

« Ο αποφασιστικός ανώτερος μάνατζερ θα πρέπει να υποβληθεί σε μεταμόσχευση εγκεφάλου σε ότι αφορά στην ποιότητα.»

Philip Crosby

«Η ποιότητα δεν είναι μια οποιαδήποτε μεμονωμένη έννοια, αλλά μια αύρα, μια ατμόσφαιρα, μια υπερισχύουσα αίσθηση ότι η εταιρία τα κάνει όλα τέλεια.»

John F. Welch

«Η στατιστική σκέψη κάποια μέρα θα γίνει τόσο απαραίτητη για πολιτική αγωγή όσο η ικανότητα του να διαβάζεις και να γράφεις.»

H. O. Wells

«Δεν γνωρίζω τίποτα πιο κατάλληλο για να προκαλέσει την φαντασία από το θαυμάσιο σχήμα της κοσμικής τάξης που εκφράζεται από τον νόμο της συχνότητας του λάθους. Ο νόμος θα προσωποποιείτο από τους Έλληνες και θα θεοποιείτο αν τον γνώριζαν.»

Sir Francis Galton

«Τίποτα δεν είναι καλό ή κακό παρά μόνο μετά από σύγκριση.»

Thomas Fuller

«Η ζωή είναι η τέχνη του να καταλήγεις σε επαρκή συμπεράσματα από ανεπαρκή δεδομένα.»

Samuel Butler

«Πρέπει να είσαι ικανός να υπολογίζεις μαθηματικά την ποιότητα.»

Frederick Jv. Smith

«Αν κάποιος προϋποθέτει ένα γραμμικό μοντέλο πιστεύοντας ότι είναι σωστός τότε αυτός είναι κάποιος αποτραβηγμένος από τις φυσικές επιστήμες ή την πραγματικότητα και κάνει το λάθος να βασίζεται μόνο στα μαθηματικά που δεν είναι τίποτα άλλο παρά ένα ιδεώδες.»

G. Taguchi

«Τι είναι όλη η γνώση αν δεν είναι μια καταγραμμένη εμπειρία και ένα προϊόν της ιστορίας;»

Thomas Cartyl

Πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν συμπεριλάβει την ποιότητα στο στρατηγικό σχεδιασμό τους.

Είναι καθήκον των διευθυντών να προσδιορίζουν τη στρατηγική ποιότητας και να αναπτύσσουν προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης μέσα στις εταιρείες τους.

Μόνο το ανώτατο διοικητικό επίπεδο της εταιρείας μπορεί να ηγηθεί των προσπάθειών για να στρέψει προς την κατεύθυνση της πλήρους ικανοποίησης του πελάτη.

C.J Nan der Klugt

Πρόεδρος της Philips και τ. πρόεδρος του EFQM

Η μελλοντική επιτυχία βασίζεται στην εισαγωγή της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του Management και στο να επιτύχουμε ή να ξεπεράσουμε τους ποιοτικούς στόχους των καλύτερων εταιρειών του κόσμου.

Το Management ποιότητας και η ίδρυση κατάλληλου Ευρωπαϊκού Οργανισμού θα βοηθήσουν στη Ευρώπη να αντέξει την παγκόσμια πρόκληση του ανταγωνισμού.

I.D.T. Nallance

Πρόεδρος της British Telecomi

Οι κυβερνήσεις μπορούν να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων μέσα από πολλά επίπεδα κοινωνικής πολιτικής. Τα πιο σπουδαία

είναι, τη στιγμή αυτή, η ανανέωση της οργάνωσής μας και των κοινωνικών υπηρεσιών. Στους τομείς αυτούς υπάρχουν μεγάλα προβλήματα σε πολλές χώρες. Δημόσιες υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων της βιομηχανίας και έτσι επιβραδύνουν την όλη διαδικασία της βιομηχανικής αναδιοργάνωσης και ανανέωσης.

C.De Benedetti

Πρόεδρος Olivetti

Σήμερα ο Manager δεν μπορεί να είναι πια αυτός που οργανώνει, συντονίζει, σχεδιάζει και ελέγχει μόνο πόρους. Στο κέντρο της δραστηριότητάς του προστίθενται τώρα τομείς που εκφράζονται με λέξεις πιο ρευστές, όπως χρόνος, ευκαιρία, σύγκριση, ποιότητα.

Στέλιος Αργυρός

Πρόεδρος Ε.Ε. του ΣΕΒ

Η ποιότητα είναι το πιο ανταγωνιστικό όπλο της επιχείρησης. Η ποιότητα δεν έχει σχέση μόνο με το ίδιο προϊόν, αλλά και με τους συνεργάτες, τις εργασιακές σχέσεις και, εν γένει, τη φιλοσοφία της εταιρείας.

Λέων Μελάς

τ. Πρόεδρος Δ.Σ. του ΣΕΒ

Η ΕΕΔΕ ξεκινά μια μεγάλη προσπάθεια για να συνειδητοποιήσουμε όλοι, ιδιωτικός και δημόσιος τομέας, τη σημασία της ποιότητας σήμερα. Η «μάχη» για την ποιότητα είναι το πιο ουσιαστικό ζήτημα που αφορά την προοπτική μας στο ανταγωνιστικό 1992.

Δημήτριος Μαύρος

Πρόεδρος του ΕΕΔΕ

Η ποιότητα συμφέρει. Όσο περισσότερο επενδύει σε ποιότητα η εταιρεία άλλο τόσο και περισσότερο κερδίζει. Από έρευνα αποδείχθηκε ότι ένα 20 με 30% του τζίρου της επιχείρησης συνδυάζεται με την εικόνα που έχει το κοινό για την ποιότητα και του ονόματός της.

Κλάους Μέλλερ

Πρόεδρος και ιδρυτής του TMI

Είμαστε επιχειρηματίες για να βγάλουμε χρήματα, όχι για να κάνουμε

οικονομία. Κάθε πρόγραμμα μείωσης κόστους πρέπει να είναι ταυτόχρονα πρόγραμμα ποιοτικής βελτίωσης, αλλιώς δεν με ενδιαφέρει.

R.E. Mercer

Πρόεδρος Goodyear

Ποιος μπορεί να αποτιμήσει το κέρδος από την κοινοποίηση ενός πελάτη και ποιος μπορεί να υπολογίσει το κόστος ενός δυσαρεστημένου πελάτη;

Dr.W.Edwards Deming

Η βελτίωση της ποιότητας είναι το κλειδί για την βελτίωση της απόδοσης.

Kay B.Whitmore

Πρόεδρος της Eastman Kodak

Η εξαιρετική εξυπηρέτηση στους ανά τον κόσμο πελάτες μας δεν είναι ένα απλό σλόγκαν που επαναλαμβάνεται, ούτε μια αρχαία παράδοση που πρέπει να συνεχιστεί. Είναι η καθημερινή μας υποχρέωση που πρέπει, να εκτελούμε αδιάκοπα, αντιμετωπίζοντας συχνά απρόβλεπτες καταστάσεις.

Louis V.Gerstner

Πρόεδρος της American Express

[Πηγές: EFQM: Introduction to EFQM.

Περιοδικό Manager Ιανουάριος 1990.]

1.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με τον Gower (1997), η λέξη ποιότητα πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια από ότι τους προηγούμενους αιώνες, και παρ' όλα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο πιο συγκεχυμένο φαίνεται το νόημά της.

Κάποτε ο ορισμός της λέξης ποιότητας ήταν να «συμφωνεί με τις προδιαγραφές», μέχρι που έγινε κατανοητό ότι ορισμένες φορές οι προδιαγραφές δεν ικανοποιούν ακριβώς τη συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη και ότι παρ' όλο που κάποιο εμπόρευμα ή υπηρεσία μπορεί πραγματικά να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του, ωστόσο εξακολουθεί να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Γι' αυτό, ο λειτουργικός ορισμός της ποιότητας εξελίσσεται, υπό το φως αυτής της ενδεχόμενης συμφωνίας, στο «να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών». Αυτός ο ορισμός φαίνεται να είναι ο πλέον χρησιμότερος από όλους, δεδομένου ότι οι «προσδοκίες των πελατών» που υποτίθεται ότι πρέπει να ικανοποιηθούν, έχουν κατανοηθεί πλήρως από αυτόν που έχει αναλάβει να τις ικανοποιήσει και συνεπώς να παράσχει την «ποιότητα».

Η ποιότητα εξυπηρετεί το σκοπό. Δεν έχει να κάνει με την κοινωνική υπόσταση, τη βαθμίδα ή την τάξη. Ωστόσο, αυτή η λανθασμένη ερμηνεία της λέξης αποτελεί μια αιώνια πηγή προβλημάτων και δημιουργεί τόσες πολλές παρερμηνεύσεις. «Δεν έχουμε τη δυνατότητα για την πολυτέλεια της ποιότητας», αποφασίζει το αφεντικό μιας μικρής μονάδας που κατασκευάζει μέτριες πήλινες κούπες. «Η δουλειά μας δεν ασχολείται με πορσελάνη Κίνας ή Γουέστγουντ». Όχι, αλλά όποιος αγοράζει τις κούπες προσδοκά ότι θα διατηρήσουν το τσάι και δεν θα υπάρχουν διαρροές, προσδοκά ότι θα ανταποκριθούν στο σκοπό για τον οποίο κατασκευάστηκαν, προσδοκά με μια λέξη ποιότητα.

Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε το εξής παράδοξο, ότι όταν υπάρχει ποιότητα, στην πραγματικότητα είναι αόρατη. Τι εννοούμε με το αόρατη; Προσέξτε την ακόλουθη παράφραση ενός γνωστού διαφημιστικού στίχου:

«Ένα εκατομμύριο νοικοκυρές ανοίγουν καθημερινά μια κονσέρβα φασόλια. . . και μετά την πετάνε στα σκουπίδια! Φυσικά, αφού έχουν αδειάσει τα βρασμένα φασόλια στο τηγάνι.».

Πετώντας την άδεια κονσέρβα χωρίς δεύτερη σκέψη συνολικά αποδίδουν καθημερινά ένα εκατομμύριο φόρους τιμής στην ποιότητα της κονσέρβας που τους παρείχε κάτι για να συνοδεύσουν το μπίκον στο πρωινό τους - με το να το αγνοούν. Η ποιότητα αυτών των κονσερβών (οι οποίες εκπληρώνουν τον αρχικό σκοπό τους) είναι τόσα υπερθετικά ποιοτικές που άνετα μπορεί η ποιότητά τους να εκληφθεί ως δεδομένη. Όχι μια, όχι δύο, αλλά ένα εκατομμύριο φορές την ημέρα. Αυτό είναι πραγματική ποιότητα! Μια αόρατη εισροή. Πραγματοποιείται από μια σειρά από αόρατα άτομα, που ασχολούνται με την πάλαι ποτέ περιφρόνηση άλλη. τελευταίως ευσεβή κλήση για έλεγχο της ποιότητας, σωστή υποστήριξη της αλυσίδας της προσφοράς η οποία τελειώνει όταν η άδεια κονσέρβα ρίχνεται αφηρημένα στα σκουπίδια (Gower, 1997, σελ. 17-19).

Πραγματικά, πόσο περισσότερες είναι οι αδιάφορες κινήσεις που κάνουμε καθημερινά και όμως καθεμία από αυτές είναι μια τεράστια απόδειξη της ποιότητας; Σκέφτηκε ποτέ κανείς ανοίγοντας ένα σακουλάκι κάποιου επώνυμου – τυποποιημένου προϊόντος ότι δεν θα απολαύσει αυτό που περιμένει; Όχι. Ούτε αντέδρασε θετικά που είδε το προϊόν μέσα στο σακουλάκι όπως το ήθελε και όπως το περίμενε. Το θεωρούσε δεδομένο! Αυτό λοιπόν είναι η ποιότητα. Ο καταναλωτής απολαμβάνει αυτό ακριβώς προσδοκά. Όταν δε είναι καλύτερο, τότε η ικανοποίηση του καταναλωτή είναι μεγαλύτερη.

Σκεφτείτε τα εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης fast-food. Πολύς κόσμος τα προτιμά γι' αυτόν ακριβώς το λόγο. Η ποιότητα είναι δεδομένη. Ξέρει ότι θα απολαύσει αυτό ακριβώς που αγοράζει. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν πετύχει μέσω της τυποποίησης των προϊόντων τους. Η αγορά ενός από τα προϊόντα αυτά είναι πάντα ίδια. Ίδια γεύση, ίδια εμφάνιση, ίδια π ο ι ό τ η τ α!

Σύμφωνα με τον Philip Kotler, (2000), όλο και περισσότερες επιχειρήσεις καθιερώνουν μια θέση «διευθυντή ποιότητας» ο οποίος αποτελεί την αιχμή του δόρατος στις προσπάθειες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναγνωρίζει τις παρακάτω απόψεις σχετικά με τη βελτίωση της

ποιότητας.

1. Η ποιότητα πρέπει να γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες.

Η εργασία σχετικά με την ποιότητα πρέπει να αρχίζει με τις ανάγκες των πελατών και να τελειώνει με τις αντιλήψεις των πελατών. Οι ποιοτικές βελτιώσεις έχουν νόημα μόνο όταν γίνονται αντιληπτές από τους πελάτες.

2. Η ποιότητα πρέπει να αντανακλάται σε κάθε ενέργεια της επιχείρησης και όχι απλώς τα προϊόντα της.

Ο Leonard A. Morgan της General Electric έχει πει: «Δε μας ενδιαφέρει απλώς η ποιότητα του προϊόντος, αλλά η ποιότητα της διαφήμισης, της εξυπηρέτησης, του έντυπου ενημερωτικού υλικού για το προϊόν, η παράδοση, η υποστήριξη μετά την πώληση και ούτω καθεξής».

3. Η ποιότητα απαιτεί ολική δέσμευση του υπαλλήλου.

Η ποιότητα μπορεί να παραδοθεί μόνο από εταιρείες στις οποίες όλοι οι υπάλληλοι έχουν δεσμευτεί στην ποιότητα και παρακινούνται και εκπαιδεύονται για να παραδίδουν ποιότητα.

4. Η ποιότητα απαιτεί υψηλής ποιότητας συνεργάτες.

Η ποιότητα μπορεί να παραδίδεται μόνο από επιχειρήσεις των οποίων οι συνεργάτες στην αλυσίδα της αξίας είναι δεσμευμένοι στην ποιότητα. Συνεπώς η επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την ποιότητα έχει την ευθύνη να βρει και να συνεργαστεί με υψηλής ποιότητας προμηθευτές και αντιπροσώπους.

5. Η ποιότητα μπορεί πάντοτε να βελτιωθεί.

Οι καλύτερες επιχειρήσεις πιστεύουν στην συνεχή βελτίωση των πάντων από όλους.

6. Η ποιοτική βελτίωση πολλές φορές απαιτεί μικρά άλματα. Παρ' όλο που η ποιότητα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς, μερικές φορές συμφέρει την επιχείρηση να στοχεύει σε μια μικρή βελτίωση.

7. Η ποιότητα δεν κοστίζει περισσότερο.

Η παλιά αντίληψη ήταν ότι για να πετύχεις περισσότερη ποιότητα έπρεπε να πληρώσεις περισσότερο και να επιβραδυνθεί η παραγωγή. Η ποιότητα όμως βελτιώνεται πραγματικά με το να μάθουμε τρόπους να «κάνουμε πράγματα σωστά από την πρώτη φορά».

8. Η ποιότητα είναι αναγκαία αλλά μπορεί να μην είναι επαρκής.

Η βελτίωση της ποιότητας μιας εταιρίας είναι απόλυτα αναγκαία, γιατί οι αγοραστές γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί. Η ποιότητα όμως μπορεί να μην επιφέρει πάντα πλεονεκτήματα, ειδικότερα όταν οι ανταγωνιστές αυξάνουν την ποιότητα τους λίγο πολύ στον ίδιο βαθμό.

9. Το κίνητρο της ποιότητας δεν μπορεί να σώσει ένα κακό προϊόν.

Το κίνητρο της ποιότητας δεν μπορεί να αντισταθμίσει τις ελλείψεις του προϊόντος.

(Philip Kotler, 2000, σ.135-136).

1.2.1 ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Σύμφωνα με τον Π. Δούκα (2004), η ιδέα της Ολικής Ποιότητας αποτυπώνεται στη φράση «'Εξ όνουχος τόν λέοντα». Όπως λέει και η αρχαία παροιμία, το λιοντάρι το καταλαβαίνεις και από το νύχι του και αντίστροφα: το νύχι του λιονταριού φαίνεται ότι ανήκει σε αυτό και όχι σε κάποιο υποδεέστερο ζώο. Ένα καλό τελικό προϊόν είναι αποτέλεσμα της εύρυθμης λειτουργίας όλων των ενδιαμέσων συστημάτων που ενεργοποιούνται στην παραγωγή. Αν όλες οι επιμέρους και ενδιάμεσες διαδικασίες και όλα όσα χρησιμοποιούνται στην παραγωγή δεν είναι ότι καλύτερο υπάρχει, αργά ή γρήγορα, οι ελλείψεις θα φανούν: στη σύλληψη, στο σχεδιασμό, στην παραγωγή, στο κόστος και στην ποιότητα.

Αυτή είναι και η βασική ιδέα του Total Quality. Δηλαδή, όχι μόνο να παράγονται καλής ποιότητας τελικά προϊόντα αλλά και όλη η διαδικασία της παραγωγής να βασίζεται σε εξαιρετικές λειτουργίες. Γι' αυτό, κάθε υπηρεσία πρέπει να αναζητεί τους καλύτερους τρόπους λειτουργίας κάθε ενδιάμεσου συστήματος και διαδικασίας ξεχωριστά και να διδάσκεται από τα λεγόμενα best practices των καλύτερων επιχειρήσεων σε κάθε τομέα και για κάθε συγκεκριμένη δραστηριότητα, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκουν (Π. Δούκας, 2004, σ.293).

Όπως αναφέρει και ο Feigenbaum(1991), η ποιότητα καθορίζεται από τον

πελάτη. Δεν την προσδιορίζει η μηχανική ή η αγορά ή η γενική διοίκηση. Βασίζεται στην πραγματική εμπειρία του πελάτη όσον αφορά στην κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών. Μετράται σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες των πελατών καθορισμένες ή ακαθόριστες, συνειδητές ή μη, τεχνικά υπονοούμενες ή εντελώς υποκειμενικά αλλά πάντα αντιπροσωπεύοντας έναν κινούμενο στόχο σε μια ανταγωνιστική αγορά.

Η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών μπορεί να οριστεί ως: το τελικό προϊόν που συντίθεται από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, του μάρκετινγκ, της κατασκευής, της τυποποίησης και της συντήρησης και μέσω των οποίων εξυπηρετεί τελικά τις προσδοκίες των πελατών. (Annand V. Feigenbaum, 1991, σελ. 7).

1.2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) - Total Quality Management (TQPM) έχει τις ρίζες της στην Ιαπωνία από το 1950 και εξαπλώθηκε αρκετά χρόνια αργότερα στην Αμερική και μόλις τη δεκαετία του 1980 στην Ευρώπη. Είναι ουσιαστικά μια νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων γενικότερα.

Πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ο W. E. Deming, Φυσικός στο επάγγελμα, ο οποίος έδειξε μεγάλο ενδιαφέρον για την επιστήμη της στατιστικής, η οποία αποτέλεσε και το κύριο εργαλείο της δουλειάς του. Ο Deming θεωρείται ότι συνέβαλε ουσιαστικά στη μεταπολεμική οικονομική ανασύλωση της Ιαπωνίας και ονομάζεται πατέρας του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης. Επίσης, κατάλαβε ότι η αυταρχική μέθοδος διοίκησης του Taylor υποβάθμιζε τον ανθρώπινο νου και το ενδιαφέρον των υπαλλήλων. Από τότε άρχισε να σκέφτεται μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία αποτέλεσε μια επανάσταση στην Οργάνωση και Διοίκηση των Οργανισμών και των Επιχειρήσεων.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αναγνωρίζει ότι, για να είναι ένας οργανισμός

αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα. Επίσης, η ΔΟΠ είναι μια μέθοδος απομάκρυνσης της σπατάλης, αφού κάνει το κάθε άτομο να βελτιώνει τους τρόπους διεξαγωγής των πραγμάτων. Οι τεχνικές της, μπορούν να εφαρμοστούν σε ολόκληρη την επιχείρηση ώστε τα άτομα από διαφορετικά τμήματα, με διαφορετικές προτεραιότητες και ικανότητες να επικοινωνούν και να βοηθούν το ένα το άλλο. (Gower, 1997, σελ.7).

Η ΔΟΠ αποσκοπεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, αποτελεσματικότητας και της δυνατότητας προσαρμογής. Είναι κατά κύριο λόγο ένα πρότυπο σχεδιασμού, οργάνωσης και κατανόησης κάθε δραστηριότητας, ενώ αναφέρεται σε άτομα κάθε κλιμακίου. Ο αντίκτυπος της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό είναι η διασφάλιση της υιοθέτησης ενός στρατηγικού στόχου στα πλαίσια μιας νοοτροπίας αποτροπής προβλημάτων. Μολαταύτα, πολλές καλοπροαίρετες προσπάθειες «Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» δεν είναι λειτουργικές. Πρόσφατη μελέτη των πρακτικών ΔΟΠ, που έγινε στον Καναδά, έδειξε ότι «επτά στις δέκα εταιρείες Βόρειας Αμερικής αποτυγχάνουν στην εφαρμογή μιας στρατηγικής ολικής ποιότητας». Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες επιχειρήσεις, αν και ομιλούν για ΔΟΠ, εφαρμόζουν Διοίκηση Μερικής Ποιότητας (ΔΜΠ).

Μια εφαρμοζόμενη ΔΟΠ μπορεί να προαγάγει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα, αν αγκαλιάσει ολόκληρη την επιχείρηση και υιοθετηθεί από τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης. Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να δείξουν στα μεσαία κλιμάκια ότι έχουν ενστερνιστεί τα θέματα ποιότητας τα οποία με τη σειρά τους θα μεταδώσουν τη γνώση αυτή στα κατώτερα στελέχη.

Η Διοίκηση θα πρέπει να είναι επικεντρωμένη στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και να μην εστιάζεται απλά στη βελτίωση ενός σταδίου σε αποδεκτό επίπεδο. Οι παρακάτω γενικές οδηγίες περιγράφουν τις ενέργειες των υψηλών κλιμακίων Διοίκησης:

- 1) Δημιουργία φορέα που θα ασχολείται με θέματα ποιότητας.
- 2) Αναγνώριση και επικέντρωση στις ανάγκες των καταναλωτών.
- 3) Έλεγχος της ικανότητας της εταιρείας για κάλυψη των αναγκών.
- 4) Εκπαίδευση και άσκηση του εργατικού δυναμικού για βελτίωση της

ποιότητας.

5) Διασφάλιση ότι τα εισερχόμενα υλικά και οι προσφερόμενες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στα ισχύοντα πρότυπα.

6) Αναθεώρηση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας για συνεχή βελτίωση.

Οι ΔΟΠ χρησιμοποιεί την αποτελεσματική ηγεσία ως κύριο εργαλείο για να επιτύχει διαχειριστική υπέρβαση των εμποδίων καθώς και δραστική αλλαγή στην παραδοσιακή και συχνά αναποτελεσματική Διοίκηση. Μια αποτελεσματική και με ευρύτητα πνεύματος ηγεσία σε συνδυασμό με ΔΟΠ έχει ως φυσικό επακόλουθο την επίτευξη των επιθυμητών (ορθών) αποτελεσμάτων από την πρώτη κιόλας φορά. Ικανή ηγεσία είναι εφικτή μόνο, όταν ικανοποιούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις.

- Ανάπτυξη και παρουσίαση των πεποιθήσεων και των στόχων της εταιρείας/οργανισμού (ορισμός εργασίας και κατευθύνσεις, επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης). δεσμεύσεων, μελλοντικές
- Ανάπτυξη σαφούς και αποτελεσματικής μεθοδολογίας για την επίτευξη των στόχων (στρατηγική επένδυση στην αγορά).
- Αναγνώριση των κρίσιμων παραγόντων /διαδικασιών (δραστηριότητες και
- εργασίες που πρέπει να διεκπεραιωθούν).
- Συνοπτική παρουσίαση της δομής Διοίκησης (σαφής διατύπωση και απόδοση των
- Ευθυνών, επιλογή των καλύτερων τρόπων εφαρμογής).
- Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων (οι εκπαιδευμένοι να αξιολογούν, να σχεδιάζουν, να ελέγχουν και να ικανοποιούν τις απαιτήσεις).

Η βάση για τη ΔΟΠ βρίσκεται στη σχέση καταναλωτή-προμηθευτή, όπως αυτή οργανώνεται από τα εφαρμοζόμενα συστήματα, εργαλεία και ομάδες. Παρ' όλα αυτά, η εγκαθίδρυση της ΔΟΠ αφορά νοοτροπία, επικοινωνία και δέσμευση, όπως φαίνεται στο σχήμα 1. Επιπλέον, η ουσία της Ιαπωνικής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γνωστή και ως Ολικός Έλεγχος Ποιότητας (ΟΕΠ) στην Ιαπωνία

παρουσιάζεται στο σχήμα 2. Η ύπαρξη ενός στρατηγικού πλάνου είναι εξίσου σημαντική για τη ΔΟΠ, επειδή παρέχει συγκεκριμένα μέσα για την επίτευξη κάθε στόχου, μέσα συλλογής, σύνθεσης και δημοσίευσης δεδομένων με βάση τα προαναφερόμενα μέτρα και συγκεκριμένα χρονικά περιθώρια για σύνοψη από τη διοίκηση.

Σχήμα 1.

Κύρια στοιχεία για την ανάπτυξη ενός πλήρους μοντέλου διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ)

Τι είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός;

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ορίζεται ως «μια συνεχής και συστηματική διαδικασία όπου τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού λαμβάνουν αποφάσεις για το μέλλον του, αναπτύσσουν τους απαραίτητους μηχανισμούς και διεργασίες για επίτευξη αυτών των στόχων και καθορίζουν τον, τρόπο μέτρησης της επιτυχίας».

Για την πληρέστερη κατανόηση του στρατηγικού σχεδιασμού μερικές λέξεις «κλειδιά» αναλύονται στη συνέχεια.

Το **συνεχής** αναφέρεται στην άποψη ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να είναι μια αδιάκοπη διαδικασία και όχι μόνο ένα γεγονός με στόχο την παραγωγή ενός σχεδίου.

Το **συστηματική** αναγνωρίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να είναι μια δομημένη και οργανωμένη προσπάθεια, όχι ένα τυχαίο γεγονός.

Η διαδικασία αναγνωρίζει ότι ένα από τα πλεονεκτήματα του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ανάληψη στρατηγικής σκέψης για ό, τι αφορά στους μελλοντικούς στόχους και τον τρόπο επίτευξής τους.

Τα διευθυντικά στελέχη μπορεί να προέρχονται όχι μόνο από τα προϊστάμενα στελέχη της εταιρείας ή της επιχείρησης αλλά και από τους εργαζομένους. Επίσης, μπορεί να ανήκουν στους μετόχους και πελάτες οι οποίοι δεν υλοποιούν αυτές τις αποφάσεις, αλλά οι οποίοι επηρεάζουν τις αποφάσεις που λαμβάνονται.

Οι μηχανισμοί και οι διεργασίες εξασφαλίζουν ότι το μέλλον σηματοδοτεί το πλήρες φάσμα των ενεργειών και των δραστηριοτήτων από τη συμπίεση της εταιρείας με σαφείς και μακρόπνοους στόχους έως την εφαρμογή προσωπικών και επαγγελματικών κινήτρων, κατανομή πόρων και εξέλιξη του εργατικού δυναμικού για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Ο τρόπος αποτίμησης της επιτυχίας αναφέρεται στο ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί κατάλληλα πρότυπα για τον καθορισμό του βαθμού επιτυχίας της εταιρείας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός, όπως καθορίζεται από την απόδοση και τον αντίκτυπο των αποτελεσμάτων, αποτελεί μια πρώτης τάξης ευκαιρία για συμπίεση της διοίκησης των εργαζομένων, των μετόχων και των πελατών μέσω μιας κοινής προσέγγισης για το που οδεύει η εταιρεία και πώς ο κάθε εμπλεκόμενος μπορεί να προσφέρει σε αυτόν τον κοινό σκοπό. Επίσης ο στρατηγικός σχεδιασμός προβλέπει αποτίμηση της προόδου και του βαθμού επιτυχίας της επιχείρησης.

Σχήμα 2

Διδασκαλία για έλεγχο Ολικής Ποιότητας στην Ιαπωνία

Σε ποιο σημείο υπεισέρχονται οι καταναλωτές στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού;

Στην πλειοψηφία των επιτυχημένων οργανισμών η φωνή του καταναλωτή καθοδηγεί τις λειτουργίες τους και τη μελλοντική τους πορεία. Εταιρίες, όπως επίσης και κυβερνήσεις κρατών ή πόλεων, έχουν επικεντρωθεί στους καταναλωτές ως ένα από τα σημεία «κλειδιά» στο μελλοντικό σχεδιασμό. Μερικές μαρτυρίες από ορισμένους πρωτοπόρους στον τομέα τους οργανισμούς αναφέρονται στη συνέχεια:

«Όλα τα σχέδια είναι συνδεδεμένα με τον καταναλωτή».

«Δε θα σκεφτόμασταν ποτέ την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων στόχων χωρίς τη συμβολή των πολιτών».

«Δεν υπάρχουν άλλα αφεντικά εκτός από τους καταναλωτές».

«Βελτίωση και σύσφιξη των σχέσεων με τους πελάτες είναι ο μόνος τρόπος να επιβιώσεις σε περιόδους αλλαγών».

Τί σημαίνει ο όρος «πελατοκεντρικός» (customer-driven) οργανισμός;

Για τις ανάγκες της μελέτης, ως πελατοκεντρικός οργανισμός ορίζεται εκείνος που «εστιάζει το ενδιαφέρον του στην εκπλήρωση των αναγκών και των προσδοκιών, τόσο εκφρασμένων όσο και κρυφών, των πελατών, τωρινών και μελλοντικών, καθώς και στη δημιουργία ή και βελτίωση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας». Στη συνέχεια δίνεται και πάλι ερμηνεία σε μερικές λέξεις «κλειδιά» του παραπάνω ορισμού:

Εστιάζει: σημαίνει ότι ο οργανισμός αναζητεί ενεργά την εξέταση των προϊόντων, των υπηρεσιών που προσφέρονται και των διαδικασιών που ακολουθεί μέσα από τα μάτια του πελάτη.

Ανάγκες και προσδοκίες: σημαίνει ότι οι προτιμήσεις και οι απαιτήσεις των πελατών, όπως επίσης και τα πρότυπα απόδοσης, τα χρονοδιαγράμματα και το κόστος συμμετέχουν στο σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών του οργανισμού.

Εκφρασμένες και κρυφές: σημαίνει ότι πρέπει να καταγράφονται όχι μόνο οι εκφρασμένες ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών, αλλά επίσης ότι συλλέγονται πληροφορίες από ανεξάρτητες πηγές «για» τους καταναλωτές και τις προτιμήσεις, τα πρότυπα και τη βιομηχανία και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται στο σχεδιασμό της επιχείρησης.

Τωρινούς και μελλοντικούς: αναγνωρίζει ότι οι πελάτες παίζουν σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και στις λειτουργίες, με στόχο την εξυπηρέτηση τόσο των τωρινών όσο και των μελλοντικών πελατών.

Η πελατοκεντρική προσέγγιση δε σημαίνει βεβιασμένες ή μεμονωμένες ενέργειες βασισμένες στα αποτελέσματα επεξεργασίας των δεδομένων των πελατών. Αντίθετα, σημαίνει ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους, τόσο οι παρούσες όσο και οι μελλοντικές. Επίσης, σημαίνει ότι πρέπει να μελετηθούν με ιδιαίτερη προσοχή αυτά που κάνουν οι καταναλωτές - και όχι μόνο αυτά που λένε - για τον καθορισμό των αναγκών τους. Στην πράξη οι εταιρείες συχνά δεν μπορούν να ρωτήσουν τους καταναλωτές τί θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους, επειδή και οι ίδιοι δεν γνωρίζουν ποιές πραγματικά είναι αυτές ή επειδή οι καταναλωτές που θα μπορούσαν να ικανοποιηθούν δεν υπάρχουν ακόμη. Οι καλύτερες πρακτικές για την ανάπτυξη

στρατηγικών σχεδίων θα μπορούσαν να συνοψισθούν ως εξής:

- Προηγμένος σχεδιασμός και προετοιμασία.
- Εξωτερική και εσωτερική πληροφόρηση.
- Οριοθέτηση στρατηγικών κατευθύνσεων.
- Εφαρμογή στρατηγικών κατευθύνσεων στην πράξη.
- Αναφορά και αποτίμηση της απόδοσης.

1.3 ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.3.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ

Ο Garvin υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη του μάνατζμεντ ποιότητας ξεκίνησε με την επιθεώρηση, ότι αποτέλεσμα της Βιομηχανικής Επανάστασης ήταν η εμφάνιση ειδικών που «επιθεωρούσαν» την ποιότητα των προϊόντων. Η θέση αυτή φαίνεται εύλογη, αλλά είναι εσφαλμένη. Το επιστημονικό μάνατζμεντ εμφανίστηκε ως απόκριση σε επιδράσεις του περιβάλλοντος τόσο εντός όσο και εκτός των οργανισμών. Το επιστημονικό μάνατζμεντ ποιότητας αποτέλεσε το βάθρο για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ ποιότητας μέσω της επιθεώρησης.

Κάνοντας μία χρονική αναδρομή στην εποχή που οι μόνη παραγωγή εμπορευμάτων ήταν οι τεχνίτες. Εξετάζοντας τις τεχνικές τους, μπορούμε να δούμε ότι σε κάθε στάδιο της κατασκευής του προϊόντος πραγματοποιούσαν επιθεωρήσεις. Αυτές δε συνέβαιναν μόνο στο τέλος ενός συγκεκριμένου σταδίου, αλλά σε κάθε τμήμα της κατασκευής, δηλαδή κάθε συστατικό μέρος ελεγχόταν συνεχώς ώστε να εξασφαλιστεί ότι είναι σωστό προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στη συνέχεια. Όταν εμφανιζόταν κάποιο ελάττωμα, ο τεχνίτης απέρριπτε το συγκεκριμένο κομμάτι και το χρησιμοποιούσε αν μπορούσε, ξανά ως πρώτη ύλη. Επομένως, οι τεχνίτες εκτελούσαν μία διαδικασία που μοιάζει αρκετά με αυτό που επιχειρούμε να κάνουμε σήμερα. Ωστόσο η σημαντική διαφορά με την εποχή εκείνη και με το σήμερα, είναι ο αριθμός των κομματιών που παράγονται. Μια άλλη σημαντική διαφορά είναι η νοοτροπία των τεχνιτών, οι οποίοι είχαν ατομιστικό προσανατολισμό, σε αντίθεση με τον ομαδικό προσανατολισμό της

Δ.Ο.Π.

Επειδή οι παλαιοί τεχνίτες παρήγαν τα προϊόντα τους με το χέρι, δεν είχαν μεγάλη παραγωγή, αργούσαν να πραγματοποιήσουν αλλαγές, ήταν στραμμένοι στη διεργασία και όχι στη κατανάλωση. Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας η κατάσταση άλλαξε. Η εισαγωγή της τεχνολογίας οδήγησε στη στρατηγική της τυποποίησης, όμως αυτό αποδείχθηκε προβληματικό, γιατί γενικά οι τεχνίτες δεν μπορούσαν να παράγουν κάθε φορά προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Τα προϊόντα τους αντανakλούσαν σε γενικές γραμμές τις προδιαγραφές, όμως οι προδιαγραφές αυτές ήταν καθορισμένες χωρίς μεγάλη συνέπεια. Άρα, η τυποποίηση και η εργασία του τεχνίτη βρισκόταν στα δύο άκρα αντίθετα του φάσματος και δεν μπορούσαν να προσεγγίσουν μεταξύ τους. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο γεννήθηκε το επιστημονικό μάνατζμεντ.

Το επιστημονικό μάνατζμεντ απαιτούσε κάθε εργασία να αναλυθεί σε επιμέρους έργα έως στο ελάχιστο διαχειρίσιμο συστατικό μέρος. Το πρόβλημα που δημιουργήθηκε ήταν ότι έπαψε να υπάρχει ευθύνη ως προς το πραγματικό αποτέλεσμα της εργασίας, δηλαδή εφόσον ο εργαζόμενος παρήγε το αντικείμενο σύμφωνα με την προδιαγραφή της διεργασίας, δεν χρειαζόταν επιθεώρηση. Έτσι, η επιθεώρηση *τελειωμένων* προϊόντων έγινε κανόνας. Το πρόβλημα ήταν ότι ο εξοπλισμός κάθε παραγωγικής διαδικασίας ήταν στατικός και έτσι τα ελαττώματα που παρουσιαζόταν δεν εντοπιζόνταν παρά μόνο στο τέλος του ιμάντα παραγωγής όπου και γινόταν επιθεώρηση. Χρειαζόταν ,ειδικευμένο προσωπικό, μηχανικοί και άλλοι τεχνίτες, για να φροντίζουν για την αποτελεσματική συντήρηση μηχανημάτων και του λοιπού εξοπλισμού. Τούτο δεν επέτρεπε μετατοπίσεις της παραγωγής ενώ τα μηχανήματα βρισκόταν σε λειτουργία, επομένως τα ελαττώματα δεν ανακαλύπτονταν παρά αργότερα.

Καθώς, οι οικονομίες άλλαζαν και οι καταναλωτές γίνονταν πιο ανταγωνιστικοί και πιο απαιτητικοί, μία σημαντική στρατηγική που υιοθετήθηκε ήταν η μείωση της τιμής που πλήρωνε ο καταναλωτής. Αυτό επέβαλλε χαμηλότερο κόστος εισροών και παραγωγής. Για να επιτευχθεί αυτό, έμφαση δόθηκε στο να γίνει αποδοτικότερη η γραμμή παραγωγής, να μειωθούν τα μεταβλητά στοιχεία κόστους και να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες τόσο όσο

επέτρεπε η τεχνολογία.

Ο Radford εξέτασε τη σχέση μεταξύ επιθεώρησης και ελέγχου ποιότητας. Διαπίστωσε επίσης, την ανάγκη για χρήση του ελέγχου ποιότητας προς βελτίωση και το όφελος για τον καταναλωτή.

Όπως, αρμόζει στην προσέγγιση του επιστημονικού μάνατζμεντ, η έμφαση δόθηκε στη απλούστευση του έργου του επιθεωρητή και φάνηκε καθαρά ότι οι δυνατότητες επιθεώρησης περιοριζόταν όχι από τις ικανότητες του ατόμου, αλλά από τις δυνατότητες του χρησιμοποιούμενου εργαλείου. Αυτό, δημιούργησε σειρά από προβλήματα, διότι το μόνο που γενικά είχε απαιτηθεί ήταν η μέτρηση και ταξινόμηση των παραγομένων τεμαχίων, μία επιλογή λανθασμένη λόγω της εξειδίκευσης που δημιουργούσε.

1.3.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διαχείριση της ποιότητας μέσω του ελέγχου σημαίνει την επεξεργασία δεδομένων που προέρχονται από την διεργασία που πράγματι χρησιμοποιείται για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Εφόσον τα προϊόντα ή υπηρεσίες παράγονται πάντοτε σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη, ο αποτελεσματικός έλεγχος της κατασκευαστικής διαδικασίας θα έχει ως αποτέλεσμα τη συνεπή και τυποποιημένη παραγωγή που θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις πάντοτε. Αυτό σημαίνει λιγότερη σπατάλη, περισσότερη αποδοτικότητα και κατά πάσα πιθανότητα μεγαλύτερα κέρδη.

Βέβαια, η 100% επιθεώρηση δεν αποτελούσε αναγκαστικά τον άριστο τρόπο εξασφάλισης μη ελαττωματικών παρτίδων προϊόντων. Παράλληλα, ήταν χρονοβόρα, δυσεφάρμοστη και αναπόφευκτα δαπανηρή.

Πρώτος ο Shewhart αναγνώρισε ότι οι αρχές και οι μέθοδοι της ανάλυσης πιθανοτήτων και της στατιστικής μπορούσαν να εφαρμοστούν σε προβλήματα ποιότητας στη μεταποίηση. Αναγνώρισε επίσης ότι οι παραγωγικές διεργασίες της μεταποίησης ήταν μεταβλητές στη φύση τους και ότι αυτή η διακύμανση εμφανιζόταν καθ' όλα τα στάδια της διεργασίας αλλά και ως προς τον χρόνο. Αυτό σήμαινε ότι η απόλυτη τυποποίηση των προϊόντων ήταν ουσιαστικά

ανέφικτη, αλλά ότι ήταν δυνατή η συνεχής παραγωγή προϊόντων με μια δεδομένη ανοχή. Τα μεμονωμένα τεμάχια προϊόντος μπορούσαν να διαφέρουν, ακόμα και αν προέρχονταν από μια ενιαία διεργασία, από το ίδιο μηχάνημα και τον ίδιο εργαζόμενο που ακολουθούσε μια απλή προδιαγραφή.

Η βασική διαφορά ανάμεσα στην επιθεώρηση και στον έλεγχο ήταν το πού εστιαζόταν. Στην εποχή της επιθεώρησης, η έμφαση δινόταν στο προϊόν, ενώ κατά την εποχή του ελέγχου ποιότητας στη διεργασία παραγωγής. Δυστυχώς, την ίδια εποχή στο ίδιο εργαστήριο αναπτυσσόταν και μία άλλη έννοια -η δειγματοληψία. Οι εργασίες αυτές επρόκειτο να έχουν καίρια, και ίσως άκαιρη, επίπτωση στην εφαρμογή του ελέγχου ποιότητας.

Αρχικά η δειγματοληψία παρείχε τη βάση για επιθεώρηση στο τέλος της γραμμής παραγωγής και όχι για συνεχή παρακολούθηση. Αυτό μάλλον περιόριζε τη χρήση των διαγραμμάτων ως μεθόδου για τη διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας. Αχρήστευσε τα πλεονεκτήματα των διαγραμμάτων, δηλ. την πρόληψη της εσωτερικής σπατάλης και τη δυνατότητα για συνεχή διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας σε όλα τα σημεία παραγωγής και όχι απλώς στο τέλος της. Δυστυχώς, η δειγματοληψία έδωσε επίσης στους μάνατζερ ένα μέσο για να εξασκήσουν «επιστημονικό μάνατζμεντ», δηλαδή να εκπαιδεύσουν λίγους εργαζόμενους, τους οποίους οι μάνατζερ μπορούσαν να εμπιστευτούν, προκειμένου αυτοί να καθορίζουν την αποδοτικότητα μιας γραμμής παραγωγής.

Η δειγματοληψία όμως είχε και τα περιορισμένα πλεονεκτήματά της. Μπορούσε να αποτελέσει έναν αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο για να αναλυθεί μια παρτίδα προϊόντων και να αποφασιστεί αν μπορούσε ή όχι να παραδοθεί στον πελάτη. Η δειγματοληψία μπορούσε να βοηθήσει στους τομείς όπου υπήρχε απαίτηση για καταστροφικές δοκιμές, όπως στα σκοινιά ορειβασίας.

1.3.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διασφάλιση ποιότητας, σύμφωνα με τον Garvin, αποτελεί μια εξελικτική πορεία που απέσπασε την ποιότητα από ένα στενό περιβάλλον - όταν ήταν αποκλειστική αρμοδιότητα ειδικών - και της έδωσε πολύ ευρύτερες προοπτικές που ενέπλεκαν σε μεγαλύτερο βαθμό το μάνατζμεντ. Η διαφοροποίηση και εξειδίκευση των θέσεων εργασίας δεν ήταν πλέον αποτελεσματική. Τώρα, επιβαλλόταν η αυξημένη συνειδητοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας από το σύνολο του εργατικού δυναμικού, της διεύθυνσης, και φυσικά έως τον καταναλωτή.

Η ποιότητα άρχισε να γίνεται κάτι περισσότερο από ένα μέλημα των ειδικών. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν χωρίς την ανάληψη δέσμευσης από τους ανθρώπους που εργάζονταν στην παραγωγή. Αυτό διεύρυνε το σημείο εστίασης της επανάστασης της ποιότητας. Το μάνατζμεντ αποφάσισε ότι η ποιότητα μπορούσε να «διασφαλίσει» τον τρόπο παραγωγής.

Σύμφωνα με τα πρότυπα BS EN ISO 9000 ή BS 5750, διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι «προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να υπάρξει επαρκής βαθμός εμπιστοσύνης ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας». Από την άποψη αυτή, η διασφάλιση ποιότητας πρέπει να χρησιμοποιεί διαχειριστικούς ελέγχους ποιότητας. Οι συστηματικοί έλεγχοι ποιότητας αποσκοπούν στη συναγωγή πραγματικών τεκμηρίων της ακεραιότητας του συστήματος παραγωγής μέσω ανεξάρτητης εξέτασης. Έτσι, η διασφάλιση ποιότητας αφορά στην ανάπτυξη ενός εσωτερικού συστήματος που παράγει με την πάροδο του χρόνου δεδομένα από τα οποία προκύπτει ότι το προϊόν που παρήχθη συμφωνούσε με τις προδιαγραφές και ότι τα τυχόν σφάλματα ανιχνεύθηκαν και απομακρύνθηκαν από το σύστημα. Αυτό στη συνέχεια αποτέλεσε τη βάση για τον κύκλο βελτίωσης του συστήματος παραγωγής που τόσο συχνά βλέπουμε σήμερα. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας εφαρμόζονται πλέον σε πολλά τμήματα ενός

ξενοδοχείου, όπως για παράδειγμα στο μάρκετινγκ, την παραγωγή, τα οικονομικά και τις προμήθειες. Κάθε σύστημα είναι αυτόνομο και ορισμένες φορές ανεξάρτητο από τα άλλα. Κάτι τέτοιο απαιτεί στενό συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, και ορισμένες φορές ο συντονισμός καταρρέει.

Τα στάδια της διοίκησης ποιότητας φαίνεται ότι προσφέρουν μια βάση για τη συνεχή και διακριτή εξέλιξη από τη μια περίοδο του μανάτζμεντ στην άλλη. Ωστόσο κάθε στάδιο εστιάζεται σε διαφορετικό σημείο, όπως παραστατικά φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

ΣΤΑΔΙΟ	Σημείο εστίασης
Επιθεώρηση	Προϊόν
Έλεγχος	Διεργασία
Διασφάλιση ποιότητας	Σύστημα
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	Άνθρωποι

Το τελευταίο στάδιο είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και αυτό θα εξετάσουμε στη συνέχεια.

1.3.4 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΟΠ

Ένα μοντέλο της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί την βάση για την ανάλυση που ακολουθεί.

Ο Atkinson είπε ότι «ΔΟΠ είναι δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο». Η ΔΟΠ επηρεάζει τον καθένα μέσα σε έναν οργανισμό, και θεωρείται ότι, προκειμένου ο οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός, και επομένως επιτυχής, οι φιλοσοφίες, οι αρχές και οι πρακτικές της ΔΟΠ πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τον καθέναν. Ο Oakland υποστηρίζει ότι η ΔΟΠ είναι «μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας ενός ξενοδοχείου στο σύνολό της». Κατά βάση, η ΔΟΠ απαιτεί να γίνει μια επανάσταση - μια πολιτιστική επανάσταση - στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε ένα ξενοδοχείο.

Η ΔΟΠ δεν είναι πανάκεια για όλα τα δεινά παραγωγικότητας που μπορεί να μαστίζουν ένα ξενοδοχείο, μπορεί όμως να προσφέρει το μέσον για τη σύλληψη και αναδιαμόρφωση των βασικών προτύπων αλλαγής που ακολουθούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και να δημιουργήσει ευκαιρίες που θα εθεωρούντο αδιανόητες για ένα ξενοδοχείο χωρίς την οπτική της ποιότητας. Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία για το μάνατζμεντ που προέκυψε μέσα από τον πρακτικό προσανατολισμό, που επινοεί μια διαδικασία με την οποία καταδεικνύεται απτά η δέσμευση του ξενοδοχείου στην ανάπτυξή του ή ακόμη και στην επιβίωσή του. Σημαίνει εστιασμένη δράση που οδηγεί σε βελτιωμένη ποιότητα εργασίας και σε βελτίωση του ξενοδοχείου συνολικά. Επιτρέπει σε ένα ξενοδοχείο, μέσω της συντονισμένης στρατηγικής συλλογικής εργασίας και καινοτομίας, να ικανοποιήσει τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την υλοποίηση της ΔΟΠ είναι σημαντικά και πρέπει να αντιμετωπιστούν το νωρίτερο δυνατό στο πρόγραμμα αλλαγών.

Η ΔΟΠ απαιτεί:

1. Ορατές αξίες, αρχές και κανόνες του ξενοδοχείου, που πρέπει να είναι αποδεκτές από τον καθέναν.
2. Σαφή στρατηγικό επιχειρηματικό προσανατολισμό - αποστολή, πολιτική ποιότητας και στόχους ποιότητας - με πρακτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες και μεθόδους.
3. Σαφώς επεξεργασμένες απαιτήσεις ως προς τους πελάτες και τους προμηθευτές (εσωτερικές/ εξωτερικές)
4. Αποδεδειγμένη κυριότητα όλων των διαδικασιών και όλων των σχετικών προβλημάτων.

Η ΔΟΠ απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αποτελεσματικό επιχειρηματικό μάνατζμεντ, τη γνώση και χρήση ειδικών εργαλείων και τεχνικών που επιτρέπουν την πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων. Ο Deming χρησιμοποίησε τον κύκλο του Shewhart για να αναπαραστήσει τη συνεχή βελτίωση. Σήμερα, εξέλιξη του αποτελεί ο λεγόμενος κύκλος ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΕ, ΚΑΝΕ, ΜΕΛΕΤΗΣΕ, ΔΡΑΣΕ. (Paul Japies, 2004, σ. 64 -70).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΔΟΠ ΚΑΙ ΔΑΠ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών (statistical process control, SPC, ΣΕΔ), παρέχει στους μάνατζερ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων τη δυνατότητα, μέσα από ενέργειες των εργαζομένων της παραγωγής, να διευθύνουν και να διοικούν τις διεργασίες του οργανισμού με τρόπο που τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να ικανοποιούν τις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη.

2.1. ΤΑ ΕΠΤΑ ΠΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΤΑ ΝΕΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα εργαλεία της διοίκησης ολικής ποιότητας προσφέρουν σε άτομα και ομάδες ένα μέσο για την υλοποίηση διαδικασιών ελέγχου ποιότητας, παρακολούθηση αυτών των διαδικασιών και επίλυση όσων προβλημάτων ενδεχομένως αναδειχθούν.

Τα επτά παλαιά και τα επτά νέα εργαλεία αποτελούν ένα εντυπωσιακό οπλοστάσιο για τον έλεγχο της ποιότητας. Εφαρμόζονται εξίσου σε διεργασίες της μεταποίησης και σε διαδικασίες του Τομέα των υπηρεσιών. Ορισμένα από τα εργαλεία αυτά είναι απλούστατα στη λειτουργία τους, δεν παύουν όμως να προσφέρουν πολύτιμα δεδομένα για την πραγματοποίηση αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα. Αποτέλεσμα της χρήσης τους είναι μια βάση για τη βελτίωση της ποιότητας διαδικασιών μέσα σε ένα οργανισμό και κατά επέκταση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ΤΑ ΕΠΤΑ ΠΑΛΑΙΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Τα επτά εργαλεία είναι:

1. διαγράμματα ροής,
2. φύλλα ελέγχου
3. ιστογράμματα
4. διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος,

5. διαγράμματα P
6. διαγράμματα διασποράς
7. διαγράμματα ελέγχου

Διαγράμματα ροής

Τα διαγράμματα ροής είναι σχετικά απλές διατάξεις που παρουσιάζουν τη ροή της διεργασίας που εξετάζεται, δείχνοντας την αλληλουχία των γεγονότων τα οποία απαρτίζουν τη διεργασία. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τη κατανόηση των διευθετήσεων εισόδου, διεργασίας και εξόδου. Οι σχεδιασμένες διεργασίες έχουν την κακή συνήθεια να αλλάζουν όταν περνούν στην πρακτική χρήση και έτσι με αυτόν τον τρόπο το διάγραμμα ροής μπορεί να εντοπίσει με ακρίβεια που έχει γίνει η αλλαγή σε σχέση με τα σχεδιαστικά πρότυπα και να αξιολογήσει τις επιπτώσεις της. Επίσης, μπορούν ακόμα να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό διεργασιών, καθώς και για τη βελτίωση διεργασιών, με δοκιμή διάφορων διευθετήσεων πριν από τη λήψη οριστικής απόφασης.

Σχήμα 8.

Συνήθη σύμβολα χρησιμοποιούμενα στα Διαγράμματα Ροής

Φύλλα ελέγχου

Τα φύλλα ελέγχου (check sheets) χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων. Περιλαμβάνουν προσδιορισμό συχνοτήτων και ορισμένες φορές χρησιμοποιούν πινακοποιημένες διαστάσεις. Η μέθοδος είναι απλώς να μετράται η συχνότητα μιας δεδομένης κατηγορίας και να αθροίζεται.

Ιστογράμματα

Τα ιστογράμματα είναι γραφική αναπαράσταση ενός συγκεκριμένου συνόλου δεδομένων και χρησιμοποιούνται για την οπτική παρουσίαση δεδομένων που παράγονται από φύλλα ελέγχου. Μπορούν συνεπώς να χρησιμεύσουν ως βάση για τις αποφάσεις.

Ένα ιστόγραμμα κατασκευάζεται από ένα πίνακα συχνοτήτων. Το ιστόγραμμα είναι διάγραμμα με κάθετες ράβδους όπου το ύψος της ράβδου αντιστοιχεί στη σχετική ή συνολική συχνότητα που λαμβάνει χώρα μια παρατήρηση/μέτρηση/καταγραφή της υπό μελέτη παραμέτρου. Ένα χαρακτηριστικό ιστόγραμμα (σχήμα 9) απεικονίζει τα ποσοστά ικανοποίησης ή μη πελατών από την παροχή υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου (κλίμακα 1-7). Ένα ραβδόγραμμα μοιάζει περισσότερο με ιστόγραμμα, διαφέροντας όμως στο ότι οι στήλες χωρίζονται μεταξύ τους από μικρή απόσταση (σχήμα 9). Τα ραβδογράμματα στηλών συνήθως χρησιμοποιούνται για απεικόνιση των διακυμάνσεων της ποιότητας.

Σχήμα 9.

Αντιπροσωπευτικό ιστόγραμμα και ραβδόγραμμα

Διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος διάγραμμα «ψαροκόκαλο»

Το διάγραμμα αιτίων και αιτιατού, συχνά αποκαλούμενο και «ψαροκόκαλο» ή δένδρογραμμα (λόγω ομοιότητας) ή διάγραμμα Ishikawa, είναι ένα εργαλείο για ανεύρεση όλων των πιθανών αιτιών που οδήγησαν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα που εξετάζεται είναι συνήθως κάποιο ελαττωματικό Τμήμα ενός προϊόντος ή η ανεπαρκής ποιότητα μιας υπηρεσίας, όπως «ένα μηχανικό μέρος που δεν ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές», «μεγάλο εύρος χρόνων παράδοσης», «υπερβολικός αριθμός ιών σε υπο ανάπτυξη λογισμικό», αλλά το αποτέλεσμα μπορεί επίσης να σχετίζεται με εσωτερικές διαδικασίες, όπως «υψηλή συχνότητα ομαδικών σφαλμάτων».

Ο κύριος στόχος του διαγράμματος αυτού είναι να αποτελεί το πρώτο στάδιο στην επίλυση προβλημάτων βοηθώντας τη σύνταξη ενός καταλόγου πιθανών αιτιών. Επίσης μπορεί να οδηγήσει σε άμεση αναγνώριση των κύριων κινδύνων και να υποδεικνύει πιθανές διορθωτικές ενέργειες ή, αποτυγχάνοντας σε αυτό, να υποδεικνύει τις περισσότερο πιθανές περιοχές για περαιτέρω διερεύνηση και ανάλυση. Το λιγότερο που μπορεί να περιμένει κανείς από την κατασκευή διαγράμματος αιτίου και αιτιατού είναι καλύτερη κατανόηση του προβλήματος.

Διαγράμματα Pareto?

Η ανάλυση Pareto είναι μία προσπάθεια να περιοριστεί η έμφαση της ανάλυσης σε αυτό που ο Juan αποκάλεσε ζωτικά λίγα. Με τη μέθοδο αυτή μπορούν επίσης να αξιολογηθούν δεδομένα από φύλλα ελέγχου, όπου τα δεδομένα κατατάσσονται κατά σειρά φθίνουσας συχνότητας. Για να ολοκληρωθεί το διάγραμμα Pareto χαράσσεται μια γραμμή σωρευτικής συχνότητας, που δείχνει το σχετικό μέγεθος των μετρήσεων ελαττωμάτων. Ουσιαστικά, η ανάλυση Pareto οδηγεί στο λεγόμενο κατά κανόνα 80/20 όπου για παράδειγμα, το 80% των ελαττωμάτων προκαλείται από το 20% των εντοπισμένων ή, πιθανών αιτιών. Αυτό συνήθως σημαίνει ότι ένα πολύ σημαντικό ποσοστό ελαττωμάτων μπορεί να αποδοθεί σε λίγες κατηγορίες και σε αυτές ακριβώς τις κατηγορίες πρέπει να εστιάσει η προσοχή, εφόσον θα έχει ως αποτέλεσμα αισθητή βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας.

Διαγράμματα διασποράς

Τα διαγράμματα διασποράς (λέγονται επίσης διαγράμματα συσχέτισης) παρουσιάζουν το αποτέλεσμα σε μορφή γραφική. Αξιολογείται η σχέση ανάμεσα σε δύο σύνολα μεταβλητών. Οι σχέσεις καθορίζονται με βάση αν υπάρχει(+1), αρνητική(-1) ή καθόλου(0) συσχέτιση.

Διαγράμματα ελέγχου

Τα διαγράμματα ελέγχου είναι μία γραφική απεικόνιση ενός χαρακτηριστικού ποιότητας που έχει μετρηθεί.

ΤΑ ΕΠΤΑ ΝΕΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα εργαλεία αυτά είναι πολύ πιο σύνθετα από τα επτά παλαιά εργαλεία της ποιότητας. Είναι πιο λειτουργικά από την πλευρά των αρχών της μελέτης, αλλά η δημοτικότητα τους δεν έχει ακόμη επιβεβαιωθεί από τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Διαγράμματα συνάφειας(Affinity diagrams)

Το διάγραμμα αυτό, χρησιμοποιείται για να παραχθεί μεγάλος αριθμός ιδεών και στοιχείων σχετικά με έναν τομέα όπου εντοπίζεται πρόβλημα.

Διαγράμματα αλληλοσυσχέτισης (interrelationship diagrams)

Η τεχνική αυτή γενικά χρησιμοποιείται μετά το διάγραμμα συνάφειας.

Διαγράμματα δένδρον (Tree diagrams)

Τα διαγράμματα δένδρου απεικονίζουν τις διαδρομές και τις εργασίες που συνδέονται με την κάθε μία προκειμένου να εκπληρωθεί ένα έργο.

Διαγράμματα μήτρας

Τα διαγράμματα μήτρας αναπτύσσουν γραφικές σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών, λειτουργιών και εργασιών.

Ανάλυση δεδομένων μήτρας

Πρόκειται για τεχνική ανάλυσης παραγόντων.

Διαγράμματα βελών

Η χρήση τους έχει γενικά περιοριστεί στα κατασκευαστικά έργα ή στη βαριά βιομηχανία.

Διαγράμματα προγραμματισμού απόφασης διεργασίας

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για την ποσοτική έκφραση κάθε πιθανού και δυνατού συμβάντος και των λύσεων τους. Πρόκειται για επιδραστικό μέτρο που επιδιώκει να προσδιορίσει αποτελεσματικά αντίμετρα σε προβλήματα που ενδέχεται να συμβούν στο μέλλον. (Λάζαρος Κούρτης, 2002 ,σ.41-67)

2.2. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διέπεται από ορισμένες αρχές, οι βασικότερες από τις οποίες διατυπώθηκαν παραπάνω, και χρησιμοποιεί μια σειρά από μεθόδους και εργαλεία για την επίτευξη των σκοπών της. Οι βασικοί σκοποί της ΔΟΠ είναι:

1. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού

Εδώ θα πρέπει να ξεχωρίσουμε ότι αναφερόμαστε στον τελικό χρήστη των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών ή στον εξωτερικό πελάτη όπως αλλιώς αναφέρεται. Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μια σύνθετη έννοια και πολλές φορές υποκειμενική. Οι πελάτες έχουν διαφορετική νοοτροπία και συνεπώς επίπεδο ικανοποίησης σε διαφορετικές κοινωνίες ακόμη και μέσα στην ίδια χώρα.

Για παράδειγμα, οι πολλές ευγένειες και οι υποκλίσεις των αεροσυνοδών σε μερικές ανατολικές εταιρείες είναι φυσιολογικό φαινόμενο των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες των χωρών τους, αλλά φαίνονται υπερβολικές στο δυτικό που δίνει ίσως μεγαλύτερη σημασία στον τύπο του φαγητού ή την καλή κατάσταση των δομικών ή και διακοσμητικών στοιχείων του αεροπλάνου. Πολλές φορές το ίδιο επίπεδο πραγματικών υπηρεσιών εκτιμάται με τελείως διαφορετικό τρόπο ανάλογα με παραμέτρους όπως η ψυχοσύνθεση του πελάτη ή ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία ή πωλείται το προϊόν. Έτσι εκτός από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των προϊόντων ή υπηρεσιών, λαμβάνεται μέριμνα

βελτιστοποίησης των υποκειμενικών χαρακτηριστικών όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη. όπως λέει ο λαός μας δεν είναι αρκετό να κάνεις πράγματα με τον σωστό τρόπο, πρέπει επίσης να κάνεις τα σωστά πράγματα. Είναι αυτό που λέμε σαν αποτελεσματικότητα και όχι απλώς απόδοση που είναι μόνο ένα χαρακτηριστικό της αποτελεσματικότητας. Η διάσταση του χρόνου υπεισέρχεται επειδή οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιούνται με Το χρόνο λόγω μιας σειράς παραγόντων όπως καλύτερη ενημέρωση, μεγαλύτερη Προσφορά ανταγωνιστικών προϊόντων, ή ακόμη και διαφοροποίηση ή μετατροπή του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης.

2. Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης ή του Οργανισμού με την έννοια ότι το προϊόν στα διάφορα ενδιάμεσα στάδια δημιουργίας του παραλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο προηγούμενο στάδιο στο επόμενο. Έτσι οι παραλήπτες εργαζόμενοι του κάθε σταδίου αποτελούν πελάτες του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτές του επόμενου σταδίου. Με αυτή τη φιλοσοφία, οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, και η τελειοποίηση του προϊόντος συνεπάγεται τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης αυτών των πελατών στα ενδιάμεσα στάδια παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Αν το ενδιάμεσο προϊόν δεν είναι της πλήρους ικανοποίησης του εργαζομένου — εσωτερικού πελάτη, με τη σειρά του και αυτός δεν θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύσει τον επόμενο στη σειρά με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας, προϊόν.

3. Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται σαν μια φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής «κουλτούρας» της επιχείρησης.

Η επίτευξη των δύο πρώτων στόχων είναι παροδικό φαινόμενο αν αυτή η νοοτροπία δεν γίνει φιλοσοφία που θα την υιοθετήσουν όλοι οι εργαζόμενοι σε τέτοιο βαθμό, που η παραγωγή ενός προϊόντος να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της Ολικής Ποιότητας αβίαστα σαν κάτι που δεν θεωρείται ασυνήθιστο ή

υπερβολικό. Κάτι που πλέον θα αποτελεί τη νέα οργανωτική κουλτούρα «τρόπος ζωής» εργασίας στην επιχείρηση. Η μονιμότητα αυτής της νοοτροπίας είναι και ο σημαντικότερος στόχος ή σκοπός της ΑΟΠ, επειδή κάθε άλλος στόχος είναι τότε φυσιολογικό αποτέλεσμα της λειτουργίας της επιχείρησης. Ο στόχος αυτός έχει ήδη επιτευχθεί σε μια σειρά ιαπωνικών επιχειρήσεων, όπου έχει παρατηρηθεί ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ φαίνεται να διαπνέει τους εργαζομένους αυτών των επιχειρήσεων όχι μόνο στην εργασία τους αλλά και στην υπόλοιπη κοινωνική τους ζωή. Αυτό είναι και ο δείκτης βέβαια της μονιμότητας αλλαγής νοοτροπίας και δημιουργίας νέας οργανωτικής και κοινωνικής κουλτούρας.

2.3 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο ξενοδοχειακός οργανισμός δεν είναι μόνο ένα εργασιακό περιβάλλον, αλλά ένα πολυσύνθετο κοινωνικό σύστημα και το άθροισμα πολλών αλληλένδετων μεταβλητών. Προκειμένου να επιτύχουμε βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τη φύση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και των παραγόντων εκείνων που επιδρούν στην επιτυχημένη διοίκηση.

Ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της επιχειρησιακής λειτουργίας και αποτελεσματικότητας είναι η προσήλωση στην ποιότητα. Ιδιαίτερα σημαντική στη βιομηχανία Παραγωγής υπηρεσιών και τους ξενοδοχειακούς οργανισμούς. Ένας επιτυχημένος ξενοδοχειακός Οργανισμός Θα πρέπει να έχει σαν αρχή του τη συνεχή αναζήτηση ευκαιριών για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών. Θα πρέπει επίσης να συνδυάζει ποιότητας και ένα απαιτούμενο επίπεδο παραγωγικότητας. Αυτή η φιλοσοφία εντάσσεται ολοένα και περισσότερο στη φιλοσοφία της ΑΟΠ.

Σύμφωνα με τον Laurie Mullins (2001), τα στοιχεία κλειδιά της ΑΟΠ περιλαμβάνουν μια ολική διαδικασία που αφορά όλες τις διαδικασίες! χειρισμούς και διοικητικές μονάδες και καθοδηγούνται από την κορυφή της διοίκησης και τον καταναλωτή ως τον βασιλιά με κάθε στρατηγική, διαδικασία και δράση με γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Ωστόσο, οι αρχές της

ΔΟΠ δεν θα εφαρμοστούν με επιτυχία αν δε ριζώσουν σε μια υποστηρικτική κουλτούρα υπό την μορφή της ποιότητας στην εργασιακή ζωή. Αυτό δημιουργεί μια επιχείρηση στην οποία ο εργαζόμενος μακριά από το φόβο, συμμετέχει δυναμικά στη λειτουργία της. Είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί αμοιβαία δέσμευση υψηλού επιπέδου ανάμεσα στις ανάγκες του εργαζομένου και τον στόχων της επιχείρησης (Laurie Mullins, 2001, σ. 447).

Παροχή υπηρεσιών στα ξενοδοχεία, σημαίνει ότι η έλλειψη χαμόγελου, η έλλειψη διάθεσης εξυπηρέτησης από τον τραπεζοκόμο ή τον υπάλληλο υποδοχής, το μη προσεγμένο φαγητό, η μη αξιόπιστη λειτουργία των κρατήσεων και ο κρύος καφές δεν είναι καταστάσεις που μπορούν εύκολα να αντιμετωπιστούν και, ακόμα περισσότερο, να ελεγχθούν. Τα ξενοδοχεία δίνουν εξετάσεις κάθε στιγμή, μέσα από αδιάκοπες και πολυποίκιλες αλληλεπιδράσεις του προσωπικού μας με τους πελάτες τους.

Η καλή εντύπωση, εξαρτάται τελικά από τη δέσμευση του ίδιου του προσωπικού της επιχείρησης, που παίρνει στα χέρια του — μετά από κατάλληλη κατάρτιση σε μεθόδους και τεχνικές — την ικανοποίηση των πελατών. Η «στιγμή της αλήθειας» για την επιχείρηση είναι όταν ο υπάλληλος της βρεθεί αντιμέτωπος με τον πελάτη που παραπονείται για τον θόρυβο, τη χαλασμένη κλειδαριά, το μαλακό μαξιλάρι ή το σκληρό κρεβάτι. Ο σωστός χειρισμός του προβλήματος και, ακόμα περισσότερο, η πρόληψη του, δημιουργούν αρχικά αποδοχή και, σε μεταγενέστερο χρόνο, έναν πελάτη — ζωντανό διαφημιστή του ξενοδοχείου (Α. Σπανός 1995).

Οι υπηρεσίες και η οργάνωση της επιχείρησης προσαρμόζονται στις απαιτήσεις του πελάτη.

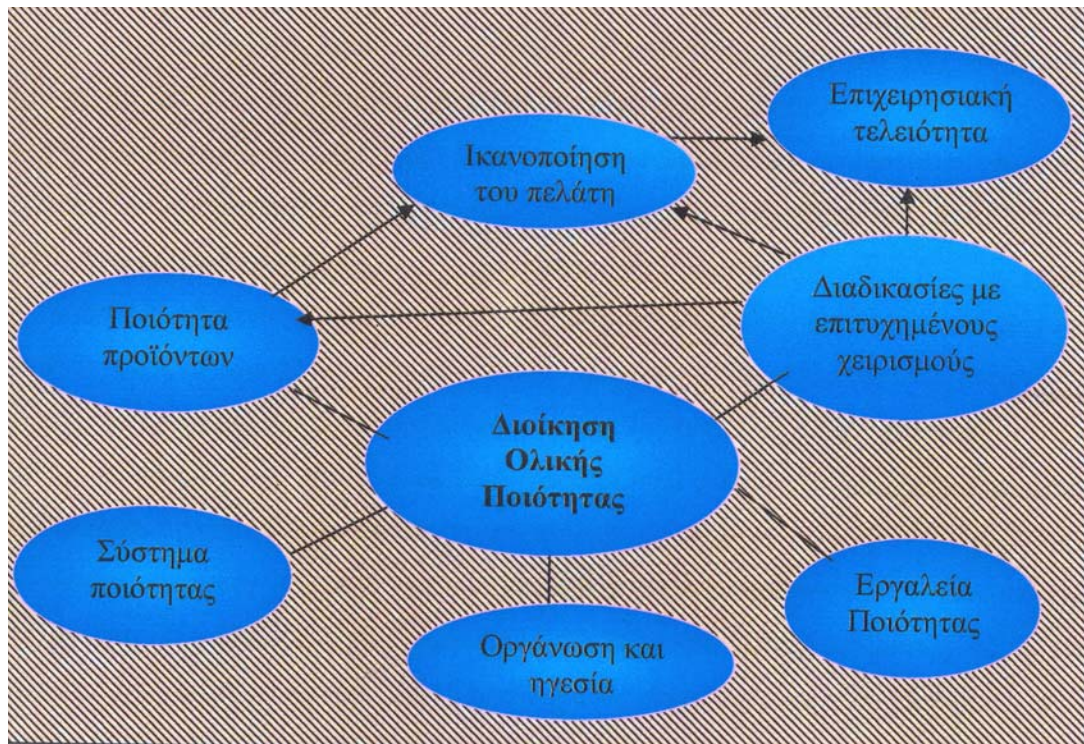
Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικούς τομείς:

- Στο σύστημα, δηλαδή στην εφαρμογή μεθόδων και διαδικασιών που μειώνουν και Πρακτικά περιορίζουν στο ελάχιστο τα λάθη.
- Στο πάθος και τη δέσμευση, δηλαδή στη συνειδητή στήριξη της προσπάθειας από τα στελέχη και το Προσωπικό.

Μια από τις αποτελεσματικότερες μεθόδους της Ολικής Ποιότητας για την ενίσχυση της αποτελεσματικής συμμετοχής του προσωπικού είναι η διαδικασία

συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Η μέθοδος αυτή, εφαρμοσμένη από διεθνής επιτυχημένες αλυσίδες, δίνει στο προσωπικό τα κίνητρα και τα εργαλεία, το σύστημα δηλαδή και το πάθος ώστε να επιλύσουν προβλήματα με πρακτικό τρόπο. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω ομάδων ή Κύκλων Ποιότητας.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η έννοια «πελάτης» επεκτείνεται και στο λεγόμενο «εσωτερικό πελάτη», τον συνάδελφο, που είναι αποδέκτης των υπηρεσιών των υπαλλήλων μέσα στην ίδια την επιχείρηση, όπου «πελάτης» της κουζίνας είναι ο τραπεζοκόμος και πελάτης του τραπεζοκόμου ο «εξωτερικός» πελάτης της επιχείρησης. Όπως είναι λοιπόν φυσικό, όταν οι εργαζόμενοι δημιουργούν μεταξύ τους «πελατειακές σχέσεις», η Προσφορά του ξενοδοχειακού προϊόντος από πλευράς εργαζομένου χαρακτηρίζεται από επαγγελματική ευσυνειδησία, ειδίκευση και αξιοπρεπή επικοινωνία με αποδέκτη όλων αυτών των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας δεν έχει τέλος, είναι αέναη. Η επιτυχία εξαρτάται από την συνέπεια στην εφαρμογή του Προγράμματος Ολικής Ποιότητας, που μετά την παρέλευση ενός χρονικού διαστήματος γίνεται τρόπος ζωής.



Σχήμα 10. Η σχέση ανάμεσα στα συστατικά στοιχεία της ΔΟΠ

2.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση και όπως σε κάθε επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, έτσι και στα ξενοδοχεία μπορούμε να εφαρμόσουμε τις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο εμφανίζονται κάποια προβλήματα σχετικά με την εφαρμογή της Θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία λόγω των ιδιαιτεροτήτων που υπάρχουν στη λειτουργία τους. Παρακάτω παρουσιάζονται μερικά από αυτά τα προβλήματα.

1. Προσδοκίες πελατών — αντιλήψεις μάνατζμεντ. Η φύση της υπηρεσίας την οποία προσδοκά ο πελάτης — καταναλωτής μπορεί να μην είναι απόλυτα κατανοητή.

2. Αντιλήψεις μάνατζμεντ — προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης.

Μερικές φορές το επίπεδο εξυπηρέτησης που καθορίζεται από το μάνατζμεντ είναι πολύ χαμηλό σε σχέση με τις ανάγκες του πελάτη.

3. Οι προδιαγραφές ποιότητας εξυπηρέτησης - παροχή εξυπηρέτησης. Το μάνατζμεντ μπορεί να έχει κατανοήσει πλήρως τις ανάγκες του πελάτη, πλην όμως έχει αποτύχει στο σχεδιασμό, στην υποστήριξη της οργανωτικής δομής και στον καταμερισμό των εργασιών για την πιο κατάλληλη ανταπόκριση. Έτσι είναι αναμενόμενο να παρουσιαστούν επικαλύψεις, μη σαφής προσδιορισμός δραστηριοτήτων τμημάτων, δημιουργία πνεύματος ανευθυνότητας σε κάποιους εργαζομένους και αδυναμία καταλογισμού ευθυνών.

4. Παροχή εξυπηρέτησης — εξωτερική επικοινωνία. Τα διαφημιστικά μηνύματα μπορούν μερικές φορές να επηρεάσουν τις προσδοκίες του πελάτη. Μια εταιρεία που 7ρησιμοποιεί σαν διαφημιστικό σλόγκαν το χαμόγελο και το ευδιάθετο παρουσιαστικό του προσωπικού, χωρίς να είναι σε θέση να παράσχει φιλική εξυπηρέτηση είναι δυνατό να διακόψει την εκστρατεία και να την αποσύρει.

5. Προσδοκώμενη εξυπηρέτηση — παρασχεθείσα εξυπηρέτηση. Εάν οι προσδοκίες του πελάτη συνάδουν με την εμπειρία της εξυπηρέτησης, προφανώς το επίπεδο εξυπηρέτησης θα γίνει ευνοϊκά αντιληπτό. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους τα ξενοδοχεία τηρούν συστήματα αρχείων για τους πελάτες. Ένας πελάτης επιστρέφοντας σε ένα ξενοδοχείο μετά από κάποιο

χρονικό διάστημα θα μείνει ευχάριστα έκπληκτος αν ανακαλύψει ότι θυμούνται τις προτιμήσεις του. Για παράδειγμα, ένα δωμάτιο κοντά στο ασανσέρ με ένα μεγάλο γραφείο. Αυτό στη πράξη σημαίνει ότι η εξυπηρέτηση ξεπερνά τις προσδοκίες του.

6. Έλλειψη προτύπων. Δεν υπάρχει σαφής και ξεκάθαρη εικόνα για το τι ακριβώς έργο πρέπει να γίνει, πότε και πως. Αυτό σε συνδυασμό με την σχετικά χαμηλή Ποιότητα εργατικού δυναμικού έχει σαν αποτέλεσμα ο κάθε εργαζόμενος να ορίζει τα δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης και κατ' επέκταση μειωμένη συμβολή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

7. Ουσιαστική έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ελάχιστοι ελέγχονται ως προς την ποιοτική και ποσοτική τους απόδοση στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και ελάχιστοι ανταμείβονται με βάση αυτήν. Έτσι η ανταμοιβή της πλειοψηφίας των εργαζομένων γίνεται με βάση το χρόνο παραμονής τους στον εργασιακό χώρο και την ειδικότητά τους και όχι με βάση το τι πραγματικά αποδίδουν. Αυτό επιφέρει μειωμένη ή ανύπαρκτη διάθεση για αυξημένη και βελτιωμένη ποιοτικά απόδοση από τους εργαζομένους.

8. Μη σωστή τιμολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σε αρκετές περιπτώσεις η τιμή που καλείται να πληρώσει ο πελάτης δεν καθορίζεται από το κόστος υπηρεσίας συν το ποσοστό κέρδους, αλλά αποτελεί μια «αυθαίρετη» συνάρτηση της τιμής που ισχύει στην αγορά, δηλαδή του πόσο πωλούν οι ανταγωνιστές στην περιοχή, ή πόσο καθορίζει ο ΕΟΤ ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο. Υφίσταται λοιπόν μια δυσανάλογη σχέση ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής. Έτσι λοιπόν συχνά ο πελάτης χαρακτηρίζει χαμηλή ή υψηλή την ποιότητα των υπηρεσιών, όχι ένεκα αυτής καθαυτής της ποιότητας, αλλά ένεκα της τιμής που πληρώνει. Στις περισσότερες το αποτέλεσμα της σύγκρισης που κάνει ο πελάτης είναι αρνητικό.

9. Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές. Αυτές αφορούν στη συνεργασία προϊσταμένων — υφισταμένων. Συμβαίνει κάποια στελέχη να αδυνατούν να ηγηθούν, να καθοδηγήσουν αλλά και να εκπαιδεύσουν τους υφισταμένους τους, επειδή δεν έχουν ανάλογες εμπειρίες, αλλά και κυρίως επειδή δεν έχουν τις απαιτούμενες γι αυτό γνώσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να

υπάρχει ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ προ και υφισταμένων, φτωχές ανθρώπινες σχέσεις και τέλος ανεκπαιδευτοι υφιστάμενοι.

10. Μη αναγνώριση της καλής απόδοσης. Όταν η μόνη φορά που ένας ξενοδοχοϋπάλληλος ακούει για την δουλειά Του είναι όταν η διοίκηση δεν είναι ευχαριστημένη από αυτόν ή ένα διευθυντικό στέλεχος σπάνια χαίρει ουσιαστικής αναγνώρισης των υψηλών αποτελεσμάτων του, τότε το επακόλουθο είναι η απογοήτευση του εργαζομένου και στη συνέχεια αδιαφορία για την εργασία του.

11. Μη επαρκής αριθμός εργαζομένων. Η έλλειψη προσωπικού σε τμήματα όπως οι όροφοι ή το εστιατόριο συνεπάγεται υπερβολικό φορτίο εργασίας σε κάποιες χρονικές περιόδους. Έτσι οι υπηρεσίες προς τον πελάτη δεν είναι προσεγμένες (λόγω της βιασύνης του υπαλλήλου) και ακόμα σε ελάχιστες περιπτώσεις παρατηρείται παντελής έλλειψη αυτών.

12. Πλήρης έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων. Με εξαίρεση ορισμένες πολυεθνικές ξενοδοχειακές μονάδες, το προσωπικό δεν έχει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες συμπεριφοράς, ανάλογες του τμήματος και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεται.

13. Ουσιαστική έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αποτέλεσμα αυτής της έλλειψης είναι να μη γνωρίζουν ούτε τα στελέχη ούτε το υπόλοιπο προσωπικό που απασχολούνται στα ξενοδοχεία, αν η ποιότητα που προσφέρουν ικανοποιεί τον πελάτη ή είναι ανάλογη της κατηγορίας του ξενοδοχείου.

14. Μη εφαρμογή τεχνικών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού Ικανοποίησης τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αυτή έχει σαν αποτέλεσμα οι παρεχόμενες υπηρεσίες να μην ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη. Επιπλέον το ξενοδοχείο πάσχει από έλλειψη πληροφοριών για το τι πραγματικά ευχαριστεί ή δυσανασχετεί τον πελάτη σε αυτό.

15. Η σύγχρονη έκφραση της εργασιακής ηθικής. Αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως «δεινό» και επιδιώκουν να την αποφεύγουν. Έτσι παρατηρείται περιορισμένη προσπάθεια και ελάχιστο ενδιαφέρον για αυτή καθαυτή τη δουλειά τους.

16. Η αμφισβήτηση της παραδοσιακής σχέσης προϊσταμένου - υφιστάμενου. Οι εργαζόμενοι, ένεκα πλέγματος αξιών, επιδιώκουν πρώτα την προσωπική ικανοποίηση και τη μεγιστοποίηση των ωφελειών, σε βάρος της επιδίωξης των στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί επιδιώκονται μέσω των συστημάτων τυπικής δομής και εξουσίας. Αυτό επιφέρει ελάχιστη σύμπτωση στόχων, καθορισμό ειδικών προτύπων και αδυναμία εξασφάλισης ομοιότυπης πολιτικής, δράσης και συμπεριφοράς.

2.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη SCOTT HOTELS».

Οι αλυσίδα Scott Hotels διαθέτει πάνω από 2000 δωμάτια και ήταν πρωτοπόρος στην εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στις μονάδες από το 1989, και η παρούσα Μελέτη Περίπτωσης σκοπό έχει να παρουσιάσει τον τρόπο με τον οποίο έχει επηρεάσει την εξέλιξη της στρατηγικής εξυπηρέτησης της εταιρείας, συνδέοντας την εξουσιοδότηση υπαλλήλων με τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατείας.

(α) Η κουλτούρα: Πρόκειται πάνω απ' όλα για μια δέσμευση της εταιρείας, δέσμευση προσαρμογής, βελτίωσης, καινοτομίας και εμπλοκής του προσωπικού στην διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Ένα απλό παράδειγμα της δέσμευσης στην εξουσιοδότηση υπαλλήλων αποδεικνύεται από την ετικέτα με τη φράση «***I am the boss***» που αποτελεί μέρος της κονκάρδας με το όνομα του μέλους του προσωπικού. Εάν ρωτήσετε το προσωπικό, Θα σας εξηγήσει ότι είναι ευθύνη του καθενός να εξασφαλίσει στον πελάτη μια τέλεια διαμονή από κάθε άποψη. Αυτό το καθήκον για φροντίδα επεκτείνεται Πέρα από το συγκεκριμένο λειτουργικό ρόλο του υπαλλήλου και περικλείει κάθε λεπτομέρεια σχετικά με τη διαμονή του πελάτη. Με βάση τη φιλοσοφία και την πρακτική της Δ.Ο.Π., όλοι οι υπάλληλοι - Πρέπει να - συνεισφέρουν στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

(β) Το Πρόγραμμα της Scott Hotels ξεκίνησε το με το λανσάρισμα ενός Προγράμματος κύκλων ποιότητας και την ανάλογη κατάρτιση όλου του

προσωπικού. Το πρόγραμμα κατάρτισης υλοποιήθηκε κατά τα έτη 1990-91. Περιελάμβανε θεματολογία σχετικά με την επικοινωνία και τη δημιουργία ομάδων, δυναμική ομάδας, εργαλεία και τεχνικές. Το τελευταίο αφορούσε τη δημιουργία ιδεών (brain storming) συγκέντρωση και ανάλυση στοιχείων (με τη χρήση της ανάλυσης αιτίας - αποτελέσματος, διαγράμματα Pareto ιστογράμματα και άλλους τύπους), σύνταξη αναφορών προς τη διοίκηση, τεχνικές εποπτείας και παρατήρησης.

Το επόμενο βήμα εστιάστηκε στην παροχή πιο προχωρημένης κατάρτισης σε εργαλεία και τεχνικές κατά τα έτη 1992-93 και κάλυπτε τρεις φάσεις:

- Εξουσιοδότηση υπαλλήλων (T.Q.M.1).
- Ικανότητες αντιμετώπισης προβλημάτων και επικοινωνίας (T.Q.M.2) και
- Προχωρημένες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και ηγεσίας (T.Q.M.3)

Σκοπός ήταν η παροχή μιας πιο ολοκληρωμένης μορφής υποστήριξης στις ομάδες ποιότητας και στις ομάδες δράσης στα ξενοδοχεία σε τομείς μανάτζμεντ έργου και διαδικασιών. Η έννοια των ομάδων ποιότητας και της πλήρους εμπλοκής των προ Τμημάτων πρώτων στο σχεδιασμό βελτίωσης ποιότητας είναι μια ξεκάθαρη πολιτική για προώθηση της συλλογικής ευθύνης και αποφυγή πίσω της όποιας αποστασιοποίησης, κατάσταση που Θα παρουσιαζόταν εάν ένα άτομο κατείχε τον τίτλο του «quality manager».

Οι κύκλοι ποιότητας ανά τμήμα αποτελούνται κυρίως από υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται μαζί και συναντώνται σε Τακτική και μακροχρόνια βάση. Εξασφαλίζεται έτσι μια συνέχεια και σταθερότητα, διότι Πρόκειται βασικά για συνεκτικές ομάδες που έχουν κοινές αντιλήψεις και μια κοινή επιδίωξη η οποία είναι η βελτίωση του Τομέα ευθύνης τους. Ως αντιστάθμισμα, χρησιμοποιούνται εξειδικευμένες και διατμηματικές ομάδες (ομάδες βελτίωσης διαδικασιών και ομάδες εργασίας) στην ανάληψη συγκεκριμένων έργων βελτίωσης (βραχυπρόθεσμες ομάδες έργων).

Περιληπτικά, η φιλοσοφία Δ.Ο.Π. της εταιρείας, κατά τη διάρκεια αυτής της χρονικής περιόδου, οδήγησε σε ορισμένες ριζοσπαστικές μορφές αλλαγής. Το σύνολο της εταιρείας λειτουργεί πλέον διαφορετικά και με έναν πιο ευέλικτο και

δημιουργικό τρόπο. Για παράδειγμα, στα Περισσότερα ξενοδοχεία της αλυσίδας, ο όγκος εργασίας (πρότυπο επίδοσης) μιας καμαριέρας είναι 10 δωμάτια και έχει υιοθετηθεί η έννοια του αυτοελέγχου. Μια άλλη πρωτοβουλία στοχεύει στην πλήρη κατάργηση της παραδοσιακής στενής επίβλεψης, Προβλέπεται ότι αυτή η προσέγγιση που θα αποδειχθεί ένας πιο παραγωγικός και ευχάριστος τρόπος εργασίας, διότι οι ομάδες αυτές ελέγχου είναι περισσότερο δεσμευμένες στη σταθερή ανταπόκριση στα πρότυπα καθαριότητας, στον καθορισμό των οποίων έχουν συμμετάσχει. Τα στοιχεία είναι καταλυτικά και αποδεικνύουν ότι, εάν τα άτομα ενθαρρυνθούν να αναλάβουν την πλήρη ευθύνη της εργασίας τους και να βελτιώνουν συνεχώς τον τρόπο με τον οποίο είναι οργανωμένη, ανταποκρίνονται στην πρόκληση και κατ' αυτόν τον τρόπο, ενισχύουν την κουλτούρα ολικής ποιότητας της εταιρείας.

(γ) Κατάρτιση για Ολική Ποιότητα: Κατά το χρονικό διάστημα Οκτώβριος 1992 έως Ιανουάριος 1993, η Scotts επένδυσε συνολικά Περίπου 25000 ανθρωποώρες στην κατάρτιση, δηλαδή περίπου 12 ώρες κατά μέσο όρο ανά υπάλληλο. Ο στόχος ήταν να εξασφαλιστεί ότι κάθε μέλος του Προσωπικού είχε κατανοήσει πλήρως τις αρχές της Ολικής Ποιότητας, δηλαδή ότι όλο το Προσωπικό έχει ένα ρόλο να παίξει, ότι να ακούμε τους πελάτες είναι βασικό και ότι οι αλλαγές έγιναν κατά τον τρόπο που επιβάλλουν οι τεχνικές της Ολικής Ποιότητας, με σκοπό τη στήριξη της συνεχούς βελτίωσης. Η στρατηγική απάντηση της εταιρείας ήταν η επιμόρφωση ενός προγράμματος κατάρτισης αποτελούμενου από έξι θεματικές ενότητες, με όνομα «The Quality Guide for Fortune Seekers» το οποίο έγινε γνωστό ως Wheel of Fortune Training. Αυτό βασιζόταν στο μοντέλο Δ.Ο.Π. της εταιρείας Scott το οποίο είχε ως κεντρικές του έννοιες τις λέξεις ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ και ΔΙΟΙΚΗΣΗ, που αντιπροσωπεύουν τις τρεις ακτίνες ενός νοητού τροχού.

ΟΛΙΚΗ: σημαίνει ότι ο καθένας μέσα σε μια επιχείρηση πρέπει να εμπλακεί ατομικά και συλλογικά μέσω της ομαδικής εργασίας στο αποτέλεσμα του έργου της επιχείρησης και να προσπαθήσει να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες όλων των πελατών, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών.

ΠΟΙΟΤΗΤΑ: είναι συνώνυμη με το «γοητεύω τον πελάτη». Αυτό σημαίνει, ως ελάχιστο, εξασφάλιση ότι όλοι οι πελάτες απολαμβάνουν επακριβώς αυτό που προσδοκούν και, ακόμα καλύτερα, ότι η εξυπηρέτηση του πελάτη υπερβαίνει τις προσδοκίες του.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ: αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο όλοι οι υπάλληλοι έχουν κάποιο λόγο για τη λειτουργία της επιχείρησης. Αγκαλιάζει μια φιλοσοφία οργάνωσης και όχι επίβλεψης, επικεντρωμένη στον πελάτη και στοχεύει στο να καταστήσει τα πράγματα εφικτά, παρά να δημιουργήσει εμπόδια αντίστασης στην αλλαγή. Σημαίνει επίσης ότι οι μάνατζερ πρέπει να μάθουν να αφήνουν τα πράγματα που παραδοσιακά έλεγχαν και να παραχωρήσουν εξουσία και ευθύνη σε εκείνους που είναι πλησιέστερα στις αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν.

Σε μια προσπάθεια να ακούσει και να ενεργήσει, η Scott's έχει ανταποκριθεί, επινοώντας μια στρατηγική εξυπηρέτησης που εστιάζεται στις βασικές διαδικασίες πελάτη. Η ευρεία ποικιλία ενεργειών βελτίωσης καλύπτει από την εγκατάσταση καλύτερου ηχομονωτικού, μέχρι την αντικατάσταση της τηλεόρασης ταινιών με χρέωση από δωρεάν δορυφορική με σπορ, ταινίες και νέα κανάλια. Η δέσμευση στη συνεχή βελτίωση περιλαμβάνει επίσης μια στρατηγική κατανόησης των πελατών. Αυτό περιλαμβάνει τυπικές συνεντεύξεις, άτυπες συζητήσεις με τους πελάτες και τη συγκέντρωση ιδεών και υποδείξεων που διατυπώνονται από τους πελάτες στα έντυπα σχολίων. Αυτό βοηθά πολύ στη δημιουργία μιας σχέσης με τους πελάτες και σε μια καλύτερη κατανόηση των πηγών δυσαρέσκειας των πελατών.

(δ) Εξουσιοδότηση της συνεχούς βελτίωσης στην εξυπηρέτηση του πελάτη: Η δέσμευση της Scott's στην ομαδική εργασία που στηρίζεται στους κύκλους ποιότητας και τις ομάδες δράσης των μονάδων καθώς και στο επίπεδο της εμπλοκής και εξουσιοδότησης των υπαλλήλων, επηρεάζεται συνεχώς από τις σχέσεις με τους πελάτες και την εξυπηρέτηση. Το ακόλουθο περιστατικό είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικό. Ένας πελάτης στο ξενοδοχείο Bristoll Marriot (της Scott Hotels) ζήτησε από μια καμαριέρα να παραλάβει μερικά ρούχα του για το πλυντήριο. Η προκαθορισμένη ώρα εξυπηρέτησης ήταν περασμένη κι ήταν πολύ

δύσκολο να γίνει. Η καμαριέρα αντί να απαντήσει αρνητικά στον πελάτη προτίμησε να πάρει τα ρούχα στο σπίτι της και να τα πλύνει η ίδια.

Συμπέρασμα: Η Scott's είναι τώρα μια εταιρεία όπου τα άτομα παίρνουν αποφάσεις για τους εαυτούς τους, αναλαμβάνουν ρίσκα και μερικές φορές μαθαίνουν από τα λάθη τους. Έχοντας εξασφαλίσει τα θεμέλια για την εξουσιοδότηση, η εταιρεία λάνσαρε το 1992 μια νέα διαφημιστική καμπάνια στην οποία πουλάει «εξυπηρέτηση». Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η φιλοσοφία Δ.Ο.Π. της εταιρείας θα συνεχίσει να καθορίζει τη διαδρομή για πρότυπα βελτιωμένης εξυπηρέτησης και για μακροχρόνια κερδοφορία. Ο στόχος θα παραμένει ο ίδιος, δηλαδή η μεγιστοποίηση των εσόδων και η βελτίωση των κερδών, με αυξημένη αποτελεσματικότητα και περιορισμό των εξόδων που δεν αποτελούν άμεσα η έμμεσα οφέλη για τους πελάτες. Η προσπάθεια αυτή συνδυασμένη με την Ολική Ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης του πελάτη, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μάνατζμεντ ξενοδοχείων σε συνθήκες ύφεσης.

2.6 ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα βασικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι διευθυντές ξενοδοχείων είναι η στατική φύση αυτού που ονομάζουμε εμπειρία διαμονής. Το σκεπτικό της εμπειρίας του γεύματος επισημάνθηκε από τον Campell - Smith σχεδόν είκοσι χρόνια πριν. Αυτό το οποίο χρήζει συζήτησης είναι κατά πόσο ο ίδιος ο καταναλωτής έχει τον έλεγχο της ίδιας της εμπειρίας. Οι καταναλωτές έχουν πολλές φορές τη δυνατότητα να διαλέξουν πού θα καθίσουν, να αποφασίσουν τι θα πιουν ή θα φάνε από μια μεγάλη λίστα κρασιών και φαγητών. Σε αντίθεση με αυτόν τον άμεσο έλεγχο της εμπειρίας τους οι καταναλωτές μπορούν επίσης να επηρεάσουν μέρη της παρεχόμενης υπηρεσίας όπως η ταχύτητα, το επίπεδο της εξυπηρέτησης και η συχνότητα επαφής με το προσωπικό, μέσω των λόγων και των πράξεών τους.

Εάν εφαρμόσουμε αυτό το μοντέλο στη διαμονή, λαμβάνοντας υπόψη το συνολικό χρόνο που ένας καταναλωτής δαπανά σε ένα ξενοδοχείο ως συνολική

εμπειρία, διαπιστώνουμε ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές υπηρεσίες είναι δραματικά λιγότερο δυναμικές και ευέλικτες. Για παράδειγμα, οι ένοικοι ενός ξενοδοχείου λαμβάνουν εμπειρίες που μοιάζουν μεταξύ τους, ενώ συχνά έχουν ελάχιστη επιρροή σχετικά με το σε ποιο δωμάτιο θα μείνουν και τις εγκαταστάσεις που τους προσφέρονται. Για αυτόν ακριβώς το λόγο οι ένοικοι ενός ξενοδοχείου έχουν πολύ λιγότερες ευκαιρίες στο να διαμορφώσουν και να επιλέξουν τη φύση της εμπειρίας τους.

2.6.1 Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Στον τομέα των υπηρεσιών η Δ.Ο.Π. παρουσιάζεται ως ιδανική για τον απλούστατο λόγο ότι προσδοκά να καλύψει τις ανάγκες όλων όσων συμμετέχουν στην παροχή τους. Ένα σύστημα που χρησιμοποιείται είναι η ανάλυση των καλύτερων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε σχέση με τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν (Benchmarking).

Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας μπορεί να γίνει με τη δειγματοληπτική παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων από την πρότυπη ποιότητα και τη διόρθωση των σφαλμάτων.

Οι μελέτες κόστους ποιότητας έχουν ως αντικείμενο τον εντοπισμό του σημείου, όπου επιτυγχάνεται το μικρότερο Κόστος με την υψηλότερη ποιότητα.

Οι κύκλοι ποιότητας αφορούν σε ομάδες εργαζομένων που συναντώνται μια Περίπου ώρα εβδομαδιαία, συζητούν και υποβάλλουν προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας στον Τομέα τους, στο κλίμα εργασίας, στα προϊόντα, στις πρώτες ύλες και γενικότερα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης για τις οποίες μπορούν να έχουν άποψη. Ακόμα και όταν οι Προτάσεις της ομάδας δεν είναι αξιόλογες, επηρεάζεται ο προσανατολισμός της κουλτούρας της επιχείρησης προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Η ικανοποίηση ορισμένων προδιαγραφών ποιότητας δίνει στα ξενοδοχεία τη δυνατότητα λήψης συμβόλων ποιότητας (πιστοποίηση ποιότητας), όπως ISO 9001 για την ποιότητα του προϊόντος τους, ISO 14000 για την προστασία του

περιβάλλοντος και HACCP για την υγιεινή των τροφίμων τους. Η πιστοποίηση ποιότητας αποτελεί σημαντικό εργαλείο των πωλήσεων, διότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις επιλογές της πελατείας τους.

Βέβαια η διαδικασία κατάταξης των ξενοδοχείων σε κατηγορίες αστέρων αποτελεί Ταυτόχρονη κατάταξη σε επίπεδα ποιότητας, ώστε ένας καταναλωτής μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων ότι ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων είναι ποιοτικότερο από ένα τεσσάρων. (Λαλούμης, 2002, σ.3 08-309)

2.6.2 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Σύμφωνα με τον Λ. Καταραχιά (2002), η επαφή και η συνδιαλλαγή με Τους πελάτες απαιτεί πολλές κατευθυντήριες αρχές, μεθόδους και ικανότητες. Η πρόσωπο με πρόσωπο σχέση πελάτη — ξενοδοχοϋπαλλήλου, κατά τη διαδικασία παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, επηρεάζει αυτή καθαυτή τη διαδικασία. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δεν λειτουργεί μόνο ως αγοραστής — λήπτης της υπηρεσίας αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και συμπεριφοράς του ξενοδοχοϋπαλλήλου. Η εκδήλωση ή όχι του αποτελέσματος της αξιολόγησης, αλλά και ο τρόπος εκδήλωσης επηρεάζει σημαντικά τον υπάλληλο άμεσης εξυπηρέτησης για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών. (Λ.Καταραχιάς, 2002, σ. 11).

Όπως αναφέρει ο Κ.Ν. Δερβιτσιώτης (1993), για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι απαραίτητο η οργανωτική δομή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης να συμβάλλει στην προσήλωση στις βασικές της αρχές και να διευκολύνει τους επιδιωκόμενους στόχους. Με την υιοθέτηση των διαδικασιών ως πρώτου πλάνου αναφοράς, χωρίς να καταργείται η σημασία των βασικών λειτουργιών, η διοίκηση επιτυγχάνει τα ακόλουθα σημαντικά πλεονεκτήματα:

1. Υπάρχει σαφής εικόνα για το ποιος σε κάθε περίπτωση είναι ο πελάτης.

Ο εξωτερικός πελάτης ή καταναλωτής είναι αυτός τον οποίο εξυπηρετούν οι βασικές διαδικασίες, ενώ οι υποστηρικτικές διαδικασίες καλύπτουν τις ανάγκες για ποιότητα, παραγωγικότητα και καλές συνθήκες απασχόλησης για τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

2. Προσδιορίζονται τα κριτήρια απόδοσης της κάθε διαδικασίας για την ικανοποίηση πελατών και για την επιτυχία της επιχειρηματικής στρατηγικής την οποία στηρίζουν.

Ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα σε πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς είναι η ασάφεια της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, όπως αυτή προσδιορίζεται από μετρήσιμο στρατηγικούς στόχους σε προκαθορισμένους χρόνους. Αυτά τα χαρακτηριστικά περιγράφουν τον τρόπο που η διοίκηση προσπαθεί να πλησιάσει ή να κάνει πραγματικότητα όλα αυτά που με γενικό τρόπο προσδιορίζουν το «όραμα» που κινητοποιεί και κατευθύνει τη δραστηριότητα της επιχείρησης.

Η επιτυχής εφαρμογή μιας στρατηγικής εξαρτάται καθοριστικά από τον τρόπο που η κάθε διαδικασία που τη στηρίζει συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων. Αυτό με τη σειρά του, επιβάλλει η κάθε διαδικασία να αξιολογείται με κριτήρια απόδοσης, ώστε οι επιδόσεις της για κάθε κριτήριο να ισοδυναμούν με διακριτή συμβολή στον κάθε στρατηγικό στόχο. Για παράδειγμα αν ο στρατηγικός στόχος είναι να αυξήσει η επιχείρηση το μερίδιο της αγοράς, θα πρέπει να προσφέρει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σε υψηλή ποιότητα και καλή τιμή. Η ικανότητα για καλή Ποιότητα εξαρτάται από την Ποιότητα των διαδικασιών της επιχείρησης και η δυνατότητα για ανταγωνιστικές τιμές από το κόστος, που επηρεάζεται από την παραγωγικότητα των διαδικασιών και των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, η κάθε στρατηγική για να επιτύχει απαιτεί την ικανότητα της κάθε διαδικασίας για ανάλογες επιδόσεις σε επιλεγμένα κριτήρια απόδοσης. για να επιτύχει τις επιδόσεις αυτές, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζει τις απαιτούμενες επιδόσεις από τους εργαζομένους σε κάθε θέση εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν εκπαιδευμένα άτομα με τα κατάλληλα μέσα και εξοπλισμό και ισχυρά κίνητρα, ώστε να επιδιώξουν τις επιθυμητές επιδόσεις.

3. Παρέχεται μια πλήρης και κατανοητή περιγραφή του τρόπου με τον οποίου εκτελείται η κάθε διαδικασία.

Αυτή η περιγραφή προσδιορίζεται με τα διαδοχικά στάδια και για κάθε ένα από αυτά με τις απαραίτητες επεξεργασίες ή εργασίες από ομάδες εργαζομένων ή άτομα.

4. Προσδιορίζεται με σαφήνεια ο τρόπος που η κάθε βασική λειτουργία συμβάλλει στην εκτέλεση κάθε διαδικασίας.

Αυτό γίνεται κατανοητό με την κατάλληλη απεικόνιση της διαδικασίας, στην οποία προσδιορίζεται όχι μόνο ποια εργασία γίνεται, αλλά και ποιο τμήμα ή διεύθυνση σε συγκεκριμένη λειτουργία του μάρκετινγκ, της Παραγωγής ή άλλη. (Κ. Ν. Δερβιτσιώτης, 1993, σ. 96-98).

2.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

Όπως αναφέρει ο Π. Δούκας (2004), ο πιο σημαντικός παράγοντας επιτυχίας κάθε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Όσο πιο πολύ ευχάριστη και ενδιαφέρουσα (είναι η εργασία που αναλαμβάνουν και όσο πιο πολύ συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στα κέρδη, τόσο πιο ουσιαστικά θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα και την προκοπή της επιχείρησης. (Π. Δούκας; 2004, σ.295).

Εξ ορισμού, η τουριστική βιομηχανία είναι βιομηχανία παροχής υπηρεσιών και η οποιαδήποτε υπηρεσία παρέχεται από ανθρώπους σε ανθρώπους. Αυτός ο έντονα ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της τουριστικής βιομηχανίας την κάνει εξάλλου τόσο διαφορετική αλλά παράλληλα τόσο απαιτητική, σε ότι αφορά στη σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, λοιπόν, είναι η διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας κι αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του οργανισμού. Από την άποψη αυτή, ποιότητα και ΔΑΠ φαίνεται να συμβαδίζουν. Και οι δύο έχουν στόχο να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Η ΔΑΠ, όσον αφορά τους μάνατζερ ανθρώπινων πόρων, ασχολείται με την εφαρμογή λειτουργιών και καθηκόντων που συνδέονται με την πρόσληψη, την επιλογή, εκπαίδευση και επιμόρφωση του

εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων και των μάνατζερ, ενώ γενικά στην ίδια έννοια περιλαμβάνονται και άλλοι ρόλοι συνδικαλιστικών διαπραγματεύσεων και η εφαρμογή μεθόδων για το προσωπικό που αντανακλούν νομικά και ηθικά ζητήματα. Η ΔΑΠ είναι σημαντικότερη πτυχή του μάνατζμέντ σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Για το λόγο αυτόν, οι μάνατζερ ΔΑΠ έχουν μεγαλύτερη εξουσία εκεί παρά στους παραδοσιακούς οργανισμούς - ανεξαρτήτως μεγέθους – λόγω του αντίκτυπου που μπορούν να έχουν στους ανθρώπινους πόρους.

2.7. ΔΑΠ ΚΑΙ ΔΟΠ

Τα ζητήματα της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού αυξάνονται όταν θέλουμε να αναβαθμίσουμε τη κουλτούρα ενός οργανισμού ώστε να εφαρμοστούν φιλοσοφίες και πρακτικές της διοίκησης ποιότητας. Το κλειδί για αποτελεσματικές πρακτικές ποιότητας είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ο O'Dell (1986) εξέθεσε τις διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και της προσανατολισμένης στην ποιότητα προσέγγισης όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Αυτές φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

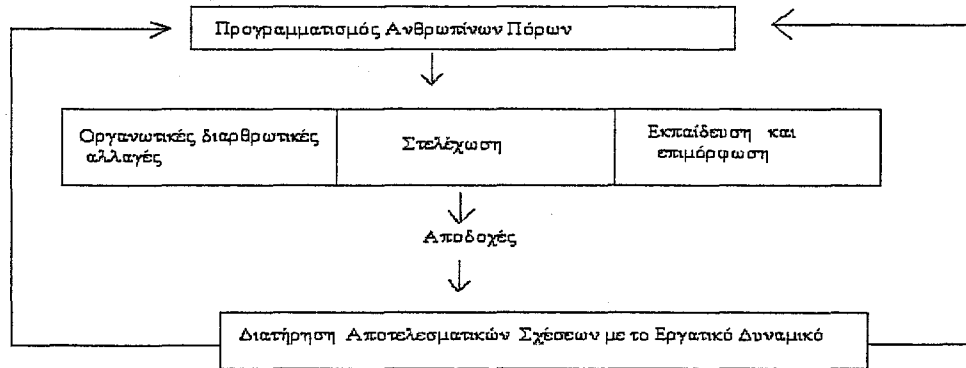
Σύγκριση του προσανατολισμού στην ποιότητα

Κριτήρια	Ποιοτικά προσανατολισμένη ΔΑΠ	Παραδοσιακή ΔΑΠ
Φιλοσοφία	Ομαδική εργασία, κοινή κατανόηση και δέσμευση	Ατομικός προσανατολισμός- ανταμοιβή για ατομική εργασία
Στόχοι ποιότητας	Προσανατολισμός στη ΔΟΠ σε κάθε τομέα και επίπεδο της δραστηριότητας του οργανισμού	Προσανατολισμός στον έλεγχο της παραγωγής
Συμμετοχή των εργαζομένων	Μεγάλη κουλτούρα προσανατολισμένη στους ανθρώπους	Μικρή κουλτούρα προσανατολισμένη στο σύστημα
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Προσανατολισμός σε πολλαπλές δεξιότητες	Ανάπτυξη δεξιοτήτων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.
Δομή ανταμοιβών	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν επίσημα από κοινού τα στελέχη και οι εργαζόμενοι	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν τα στελέχη
Διαθρονητικός προσανατολισμός	Αποκεντρωμένος	Συγκεντρωτικός

Η διάκριση αυτή δεν είναι τόσο ξεκάθαρη όσο αφήνει να εννοηθεί ο πίνακας. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά των δύο νοοτροπιών διαφέρουν αισθητά, και επομένως η κατασκευή δύο στερεοτύπων είναι αποδεκτή. Ίσως είναι πιο χρήσιμο να κάνουμε λόγο για ένα συνεχές, όπου τα δύο άκρα αντιπροσωπεύονται από τις καταστάσεις του παραπάνω πίνακα. Κατά συνέπεια

οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν καθιερώσει κάποια οργανωτική συμπεριφορά που βρίσκεται ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα.

Η προσανατολισμένη στην ποιότητα διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων φαίνεται στο Παρακάτω σχήμα:



Η διαδικασία αυτή είναι κατ' ανάγκη εσωστρεφής, αλλά κατευθύνεται από το εξωτερικό. Εφόσον η ΔΑΠ αφορά ανθρώπους ο καθορισμός των επιπτώσεων διαρθρωτικών αλλαγών με τη μορφή νέων ευθυνών, καθηκόντων και απαιτούμενων δεξιοτήτων, σημαίνει τη κατανόηση του πιθανού αντίκτυπου των σημερινών και νέων απαιτήσεων από το Προσωπικό (εφόσον υπάρχουν) και όλων των απαιτήσεων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που είναι συνέπεια αυτού. Αυτό προκαλεί αλλαγές στη δέσμη αποδοχών που προσφέρεται στο προσωπικό, προκειμένου να διατηρηθούν αποτελεσματικές σχέσεις με το εργατικό δυναμικό. Η διαδικασία αυτή θεωρείται κυκλική, δεδομένου ότι η ανάγκη για ανάπτυξη συνεχών βελτιώσεων στη διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θεωρείται ζωτική προκειμένου για έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους που διαθέτει ένας οργανισμός -το προσωπικό του. Η ΔΟΠ μπορεί να θεωρηθεί προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ η παραδοσιακή ΔΑΠ φαίνεται προσανατολισμένη στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις περιλαμβάνουν θέματα ομαδικών και οργανωτικών διαδικασιών, ηγεσίας και παρακίνησης, κτλ. Το σύστημα περιλαμβάνει σχεδιασμό της θέσης εργασίας, μελέτης, παραγωγικές

εγκαταστάσεις και έλεγχο επιδόσεων, εργασιακές σχέσεις κτλ. Επομένως, η επανάσταση της ποιότητας διαδραμάτισε μείζονα ρόλο στο πως η διοίκηση προσεγγίζει τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας. Έχουν περάσει πια οι μέρες που οι άκαμπτες διαχωριστικές γραμμές ωθούσαν σε έντονη σύγκρουση μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων.

Σήμερα, ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός εστιάζεται ειδικά, στο μεν εσωτερικό στον αποτελεσματικό συνδυασμό συστήματος και ανθρωπίνων σχέσεων, στο δε εξωτερικό στην εξασφάλιση της επικοινωνίας προς και από τους προμηθευτές και τους πελάτες.

2.7.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο προγραμματισμός έχει αναδειχθεί σε μείζον ζήτημα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Επηρεάζει το πως ανταποκρίνεται ο Οργανισμός στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, του κλάδου, της νομοθεσίας και του ανταγωνισμού. Το να προγραμματιστεί ποιος τύπος και ποια ποσότητα ανθρωπίνων πόρων είναι πιθανό να χρειαστεί μέσα στους επόμενους δώδεκα μήνες είναι λίγο πιο δύσκολο από το να προβλεφθούν οι ανάγκες σε πρώτες ύλες ή εξοπλισμό. Ωστόσο, έχουν αναπτυχθεί τεχνικές που διευκολύνουν αυτό το έργο.

Η εξωτερική ανάλυση της κατάστασης περιλαμβάνει αξιολόγηση των οικονομικών, νομικών, κοινωνικών και πολιτικών τάσεων και παραγόντων του παρελθόντος και του παρόντος που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη μελλοντική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Η εσωτερική ανάλυση της κατάστασης περιλαμβάνει την παρελθούσα και παρούσα αξιολόγηση των διαδικασιών, των απαιτήσεων της παραγωγής και του προσωπικού. Η αξιολόγηση των πολιτικών και των πρακτικών που επηρεάζουν τις σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες είναι απόλυτα απαραίτητη- και είναι το ελάχιστο που μπορεί να γίνει. Πρέπει επίσης να υπάρξει αξιολόγηση του προσωπικού και των δεξιοτήτων του. Αυτό σπάνια συμβαίνει σε πολλούς σημερινούς Οργανισμούς — είτε προσανατολισμένους στην ποιότητα είτε όχι. Οι

εργαζόμενοι διαθέτουν δεξιότητες που μένουν εντελώς αχρησιμοποίητες, κάτι που ισοδυναμεί με σπατάλη.

Ως αποτέλεσμα των δύο παραπάνω αναλύσεων —της εσωτερικής και της εξωτερικής — καταρτίζεται μια πρόβλεψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινους πόρους. Συνήθως, υπάρχει ένα χάσμα ανάμεσα στο τι χρειάζεται ένα ξενοδοχείο και στο τι έχει. Για την κάλυψη του, οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής έχουν αναδειχθεί σε σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

2.7.3. ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Πρόσληψη είναι η διαδικασία ανάπτυξης ενός συνόλου οργανωτικών δραστηριοτήτων, η οποία επιδιώκει να προσελκύσει και να προσλάβει τον καταλληλότερο από τους υποψηφίους που διαθέτουν τις ικανότητες, τα προσόντα και τη νοοτροπία που απαιτούνται για την εκτέλεση καθηκόντων σχετικών με τη θέση εργασίας. Ο επιτυχής προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, οι προβλέψεις της προσφοράς και ζήτησης ανθρωπίνων πόρων, σε συνδυασμό με την ικανότητα σχεδιασμού θέσεων εργασίας, λογικά θα οδηγήσουν σε επιτυχή διαδικασία προσλήψεων. Βάση για ένα Πρόγραμμα προσλήψεων είναι η ανάπτυξη ειδικών μιγμάτων αριθμού, δεξιοτήτων και προσόντων του προσωπικού, γνωστικών απαιτήσεων και αναμενόμενου επιπέδου εργασιακής πείρας. Αυτό σημαίνει ότι οι προγραμματιστές ανθρωπίνων πόρων πρέπει να έχουν βαθιά γνώση των τεχνικών σχεδιασμού θέσεων εργασίας, των επιχειρησιακών απαιτήσεων του οργανισμού- στόχων και στρατηγικών- και να είναι σε θέση να τα κάνουν κατανοητά τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Σε μια εποχή που το κόστος των προσλήψεων αυξάνεται θεαματικά, είναι συνετό, για να μην πούμε πολύ έξυπνο, να ξεκινά κανείς από το εργατικό δυναμικό που ήδη απασχολεί, εξαιτίας ενός πολύ βασικού στοιχείου: της αποδεδειγμένης αφοσίωσης τους στον οργανισμό.

Η πρόσληψη ή στελέχωση, εξαρτάται από παράγοντες όπως η κατηγορία, το μέγεθος, η προϊοντική σύνθεση, ο χρόνος λειτουργίας και γενικά η στρατηγική της κάθε επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι το κόστος μισθοδοσίας είναι το

μεγαλύτερο κόστος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ξεπερνά το 1/3 των εσόδων. Άρα το ζητούμενο σε αυτή την περίπτωση είναι η ορθολογική χρήση των ανθρώπινων πόρων στο βαθμό που δεν θα επηρεάζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, αλλά ούτε και θα επηρεάσει αρνητικά το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. (Εισήγηση Γιάννη Σίμου, I Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης, Δεκέμβριος 2003).

Ανάμεσα στα επιπλέον χαρακτηριστικά που Πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, είναι ότι στον προσανατολισμένο στην Ποιότητα οργανισμό, ανεξάρτητα από την περιγραφή της θέσης εργασίας και το επίπεδο της πρόσληψης, προσόντα όπως η ικανότητα ομαδικής εργασίας, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και η ικανότητα ανάπτυξης ή εφαρμογής στατιστικών εννοιών είναι εντελώς απαραίτητα. Η πρόσληψη μπορεί να έλθει από πολλές πηγές: επαφές των εργαζομένων, αγγελίες στον τύπο, ή ακόμη και από απλή τυχαία αναζήτηση εργασίας από υποψηφίους.

2.7.4 ΕΠΙΛΟΓΗ

Μια δεύτερη πτυχή του θέματος είναι η επιλογή. Επιλογή, είναι η διαδικασία με την οποία επιλέγονται ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι που ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθορισμένες προϋποθέσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας.

Το Πρώτο βήμα είναι το 'κοσκίνισμα' των επίδοξων υποψηφίων. Αυτό γίνεται με κριτήριο τη γραπτή απάντηση που έχει λάβει το ξενοδοχείο απευθείας από τον υποψήφιο. Αυτό το πρώτο βήμα είναι εξαιρετικά σημαντικό για τους επίδοξους υποψηφίους, γιατί δεν τους προσφέρεται δεύτερη ευκαιρία να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι συστάσεις των υποψηφίων ώστε να εξασφαλιστεί ότι είναι κατάλληλοι για την προσφερόμενη θέση. Έπειτα πραγματοποιείται προκαταρκτική συνέντευξη ώστε να δοθούν στους κατάλληλους υποψηφίους οι απαραίτητες πληροφορίες για τη διαδικασία επιλογής στην οποία θα υποβληθούν.

Ο υποψήφιος που Θα επιλεγεί συνήθως ειδοποιείται τηλεφωνικά, στη φάση αυτή γίνεται συζήτηση και διαπραγμάτευση των αποδοχών και των άλλων επιδομάτων.

2.7.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη είναι απαίτηση στο προσανατολισμένο στην ποιότητα ξενοδοχείο. Είναι το ανθρώπινο ισοδύναμο της συντήρησης και αναβάθμισης του εξοπλισμού. Ωστόσο, η ομοιότητα σταματάει εδώ η δυνατότητα πρόβλεψης της απόδοσης των μηχανημάτων μετά την αναβάθμιση πλησιάζει το 100%, ενώ η απόδοση μετά την εκπαίδευση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων και η εργασιακή κατάσταση αφού λήξει το πρόγραμμα εκπαίδευσης.

Επομένως, η εκπαίδευση Θεωρείται μεν απρόβλεπτη ως προς την έκβαση της, αλλά αν διεξάγεται με συνέπεια και επιμονή και ενισχύεται ανάλογα στο χώρο εργασίας, γίνεται ένα όπλο που αποτελεί τη βάση για συνεχείς βελτιώσεις. Αυτή η διαρθρωμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση είναι που ξεχωρίζει το προσανατολισμένο στην ποιότητα ξενοδοχείο από τα άλλα.

Επίσης, ένα άλλο θέμα που κατά τη γνώμη μας υπόκειται στην εκπαίδευση είναι οι σχέσεις Ξενοδόχου - Διευθυντή. Όταν μιλάμε για εκπαίδευση, σίγουρα μιλάμε και για την εκπαίδευση και κατάρτιση του Ξενοδόχου ο οποίος Θα πρέπει να συνεργαστεί αποτελεσματικά με τον Διευθυντή του ξενοδοχείου. Ο μοναδικός τρόπος να γίνουν κατανοητές οι ενέργειες και οι αποφάσεις του Διευθυντή από τον Ξενοδόχο είναι ο δεύτερος να κατέχει το αντικείμενο. Με λόγια, οι γνώσεις και το μορφωτικό επίπεδο του Ξενοδόχου, παίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στη συνεργασία του με το Διευθυντή του ξενοδοχείου.

Σε εισήγησή του ο κ. Γιώργος Κανόνης, Γενικός Διευθυντής του Μ Ηο και πρόεδρος της Πανελληνίας Ομοσπονδίας Διευθυντών Ξενοδοχείων, με Θέμα: «Σχέσεις Ξενοδόχου - Διευθυντή, η δυναμική και το πεδίο αρμοδιοτήτων του σύγχρονου Διευθυντή Ξενοδοχείου», αναφέρει ότι, είναι απαραίτητο οι σχέσεις του Ξενοδόχου και του Διευθυντή να είναι άριστες. Ο Ξενοδόχος πρέπει να περιβάλλει με εμπιστοσύνη και σεβασμό το Διευθυντή του και να είναι φανερό

αυτό στο προσωπικό. Εξάλλου, όπως αναφέρει αυτό κάνουν και οι πολυεθνικές. Όσο διατηρούν ένα Διευθυντή, του δίνουν μεγάλη πρωτοβουλία. Όταν δεν είναι επαρκής με αξιολογικά και όχι με προσωπικά κριτήρια τον αλλάζουν. Έτσι ο Ξενοδόχος πρέπει να δίνει στο Διευθυντή κάθε δυνατή υλική και ηθική βοήθεια προκειμένου να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι.

Τα τελευταία χρόνια, η νέα γενιά Ξενοδόχων λόγω των ειδικευμένων σπουδών που έχουν, αλλά και λόγω των ανωτάτων σπουδών πολλών Διευθυντών ξενοδοχείων έχουν σαν αποτέλεσμα και η συνεργασία να είναι πολύ υγιής και η εν γένει επικοινωνία μεταξύ τους να είναι προς όφελος της επιτυχίας και της μεγιστοποίησης των κερδών.

Όταν οι σχέσεις του Ξενοδόχου και του Διευθυντή δεν είναι πολύ καλές ανεξαρτήτως σε ποιόν από τους δύο οφείλεται, ή ακόμα και αν οφείλεται και στους δύο διότι δεν έχουν την απαραίτητη επικοινωνία, αυτό αντανακλά στα αποτελέσματα αλλά και στη λειτουργία του ξενοδοχείου. Τότε, το προσωπικό βρίσκει τρόπους να δυναμιτίζει ακόμα περισσότερο αυτή την κακή σχέση με ολέθρια αποτελέσματα.

Όταν ο Διευθυντής κάνει επιχειρηματικές προτάσεις στον Ξενοδόχο πρέπει να είναι τεκμηριωμένες με οικονομικά στοιχεία και τις συνθήκες της αγοράς, προκειμένου να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις. Από την άλλη πλευρά ο Ξενοδόχος πρέπει να επιλέγει Διευθυντή με γνώσεις και επαγγελματική εμπειρία προς όφελος της δυναμικής ανάπτυξης του ξενοδοχείου. Ο Διευθυντής πρέπει να είναι επίσης κοινωνικός, πολύγλωσσος και με προσωπικότητα.

Στην Ελλάδα, ευτυχώς ακόμα και ο Ξενοδόχος και ο Διευθυντής δίνουν το δυναμικό στίγμα του στην επιχείρηση ώστε οι προσφερόμενες υπηρεσίες να είναι πιο ανθρώπινες και όχι βιομηχανοποιημένες. Βέβαια όπου δεν υπάρχει άριστη επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών, είναι ανάγκη να βρεθούν τρόποι να επιτευχθεί αυτό το συντομότερο δυνατό με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών και τη συνεχή αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. (Εισήγηση κ. Γιώργου Κανόνη, ΔΡ.Α.Τ.Τ.Ε. 1^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης, Δεκέμβριος 2003)

2.7.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένας από τους βασικούς σκοπούς μιας επιχείρησης είναι η εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί μέσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Είναι σαφές ότι η πραγματοποίηση των στόχων αυτών βρίσκεται σε συνάρτηση με την απόδοση του προσωπικού. Συμπερασματικά, όσο καλύτερη είναι η απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να γίνουν πραγματικότητα οι προκαθορισμένοι στόχοι. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, είναι εξίσου σημαντική λειτουργία διότι:

- Μετράει αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους.
- Τονίζει τις Προσωπικές αδυναμίες ή ελλείψεις του κάθε αξιολογούμενου, καθώς επίσης και τις δυνατότητές του.
- Υποδεικνύει την εκπαίδευση και την βελτίωση που απαιτείται σε κάθε περίπτωση.
- Προσδιορίζει τους υποψήφιους για προαγωγή.
- Περιέχει μια βάση, ένα μέτρο, για την ανταμοιβή του αξιολογούμενου.

Για να φτάσει όμως η αξιολόγηση σε πραγματικά πολύ σπουδαίο επίπεδο προσφοράς, Πρέπει να προηγηθούν μερικές άλλες εργασίες. Πρέπει το σύστημα που υιοθετείται να είναι κατανοητό και κατ' επέκταση αποδεκτό από τους εργαζόμενους που θα αξιολογηθούν. Πρέπει να υπάρχει ενημέρωση στο προσωπικό για τα οφέλη που παρέχει η αξιολόγηση και εκπαίδευση σε αυτούς που θα αξιολογήσουν γιατί μόνον έτσι θα μπορέσουν να ξεπεραστούν δυσκολίες, όπως το Θέμα της αντικειμενικότητας.

2.8 ΕΡΕΥΝΑ ΙΤΕΠ

Παρακάτω παρατίθεται η έρευνα του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) για την εκπαίδευση και επαγγελματική εμπειρία στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (έρευνα 2000).

Στην έρευνα, η εκπαίδευση Του ξενοδόχου μετρήθηκε με: α) τα χρόνια εκπαίδευσης, β) το επίπεδο εκπαίδευσης, γ) ην ξενοδοχειακή εκπαίδευση και δ) των αριθμό των ξένων γλωσσών. Η επαγγελματική του εμπειρία μετρήθηκε με: α)το προηγούμενο επάγγελμα, β) Το άλλο τρέχον επάγγελμα και γ)τη συμμετοχή του στις ενώσεις ξενοδόχων.

Ο μέσος όρος των χρόνων εκπαίδευσης για όλους τους ξενοδόχους είναι 12 χρόνια. Στον πίνακα 1 δίνονται τα χρόνια εκπαίδευσης, συνολικά και κατά ηλικία. Το 80% περίπου των ξενοδόχων έχει δεκαετή και πλέον εκπαίδευση, ενώ ένας στους τρεις έχει συμπληρώσει 16 χρόνια εκπαίδευσης. Πλέον του 50% των νέων σε ηλικία ξενοδόχων έχει πάνω από 15 χρόνια εκπαίδευσης, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους άνω των 40 ετών είναι 30%.

Πίνακας 1

Χρόνια Εκπαίδευσης των Ελλήνων Ξενοδόχων

Χρόνια	Σύνολο (%)	Κάτω των 40ετών	Πάνω των 40 ετών
0-5	2,3%	0	2,9%
5-10	21,2%	5,2%	26,8%
10-15	40,3%	44,4%	39,0%
15-20	34,8%	49,6%	29,9%
20-25	1,3%	0,7%	1,2%
25-30	0,2%	0	0,2%

Τα χρόνια εκπαίδευσης συνδέονται άμεσα και με το επίπεδο εκπαίδευσης, το οποίο φαίνεται στον πίνακα 2 . Η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδόχων έχουν μεταδευτεροβάθμιο επίπεδο εκπαίδευσης. Μόνο το 18% έχει εκπαίδευση επιπέδου δημοτικού. Εκείνο όμως που αξίζει να αναφερθεί είναι ότι το 98,5%, από τους νέους ξενοδόχους, έχουν εκπαιδευτικό επίπεδο μεγαλύτερο του σημερινού λυκείου, ενώ το 35% έχει τελειώσει κάποιο μεταδευτεροβάθμιο ίδρυμα (κολέγιο) και το 25% έχει πτυχίο από τριτοβάθμιο ίδρυμα. Τέλος το 8,2% των νέων ξενοδόχων έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών.

Πίνακας 2

Επίπεδο Εκπαίδευσης των Ελλήνων Ξενοδόχων

Επίπεδο	Σύνολο (%)	Κάτω των 40ετών	Πάνω των 40 ετών
Δημοτικό	17,7%	1,4%	23,5%
Γυμνάσιο/Λύκειο	33,2%	30,1%	34,0%
Κολέγιο	22,3%	34,9%	18,0%
ΑΕΙ-ΤΕΙ	22,3%	25,3%	21,3%
Μάστερ	3,5%	7,5%	2,2%
Διδακτορικό	0,9%	0,7%	1,0%

Το επίπεδο εκπαίδευσης συνδέεται άμεσα με την απόδοση του ξενοδοχείου. Εκείνο, όμως, που έχει σημασία δεν είναι τόσο η γενική εκπαίδευση, όσο η εξειδικευμένη εκπαίδευση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στον πίνακα 3 δίνεται το ποσοστό των ξενοδόχων που έχουν κάνει εξειδικευμένες σπουδές σε ξενοδοχειακές ή τουριστικές επιστήμες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο ποσοστό αυτό δεν συμπεριλαμβάνονται οι συναφείς επιστήμες, όπως τα οικονομικά και η διοίκηση, αν αυτές δεν ήταν στην τουριστική- ξενοδοχειακή ειδικότητα.

Πίνακας 3

Ξενοδοχειακή — Τουριστική Εκπαίδευση των Ελλήνων Ξενοδόχων

Κατηγορία Ξενοδόχου	Ποσοστό Ξενοδοχειακής Εκπαίδευσης
Σύνολο Ξενοδόχων	14%
Κάτω των 40	28%
Πάνω από 40	8%
Σύνολο ΜΜΕΕ	11%
Κάτω των 40	24%
Πάνω από 40	6%

Το 14% των ελλήνων ξενοδόχων έχουν σπουδάσει σε συναφείς τομείς προς τον ξενοδοχειακό κλάδο. Για τους νεώτερους σε ηλικία ξενοδόχους, το ποσοστό αυτό διπλασιάζεται και φθάνει το 28%. Τα αντίστοιχα ποσοστά για τους ιδιοκτήτες ΜΜΞΕ (Μικρο Μεσαίες Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις) είναι 11% για το σύνολο και 24% για τους νεώτερους ιδιοκτήτες.

Σε πολλές περιπτώσεις, το πιο σημαντικό προσόν, ιδιαίτερως των ιδιοκτητών ΜΜΞΕ, είναι η γνώση ξένων γλωσσών, τουλάχιστον σε επίπεδο συνεννόησης. Κατά, μέσο όρο, οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων ξενοδοχείων γνώριζαν 1,5 ξένες γλώσσες. Το πιο σημαντικό, όμως, είναι ότι όλοι οι νέοι- σε ηλικία- ξενοδόχοι συνεννοούνται σε μία τουλάχιστον ξένη γλώσσα, ενώ το 57% εξ αυτών συνεννοείται σε δύο ή περισσότερες ξένες γλώσσες (βλέπε πίνακα 4).

Πίνακας 4

Γνώση Ξένων Γλωσσών των Ελλήνων Ξενοδόχων

Αριθμός Γλωσσών	Σύνολο (%)	Κάτω των 40 ετών	Πάνω από 40 ετών
0	12%	0%	16%
1	44%	43%	44%
2	28%	36%	26%
3	11%	17%	9%
4	3%	3%	3%
5	1,5%	1%	2%
8	0,2%	0%	0,3%

Η γνώση ξένων γλωσσών διαφοροποιείται και κατά κατηγορία ξενοδοχείου από 1 γλώσσα για τα πέμπτης κατηγορίας ξενοδοχεία, σε 1,7 γλώσσες για τα δεύτερης κατηγορίας και 1,6 για τα πρώτης κατηγορίας ξενοδοχεία.

Τα δύο – τρίτα των ιδιοκτητών των ΜΜΞΕ ασκούσαν άλλο επάγγελμα, πριν ασχοληθούν με την ξενοδοχεία, ενώ το 40% διατηρεί άλλο τρέχον

επάγγελμα εκτός από τη διοίκηση του ξενοδοχείου. Τα ποσοστά αυτά δεν διαφοροποιούνται σημαντικά κατά κατηγορία ξενοδοχείου.

Τέλος, το 81% των ξενοδόχων είναι μέλη της τοπικής τους ένωσης. Σημαντική, όμως είναι η διαφοροποίηση κατά κατηγορία ξενοδοχείου. Για τα πέμπτης κατηγορίας ξενοδοχεία το ποσοστό είναι 71%, για τα τέταρτης 74%, για τα τρίτης 80%, για τα δεύτερης 87% και για τα πρώτης 92%, στο σύνολο των ξενοδοχείων του δείγματος.

Δύο είναι τα βασικά συμπεράσματα από την παραπάνω Παρουσίαση. Πρώτον, υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στο επίπεδο εκπαίδευσης μεταξύ των νέων και των μεγαλύτερων σε ηλικία ξενοδόχων. Η νέα γενιά είναι πιο μορφωμένη, πιο εξειδικευμένη στα ξενοδοχειακά και με μεγαλύτερη γνώση ξένων γλωσσών. Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των νέων ξενοδόχων ξεκίνησαν την επαγγελματική τους καριέρα ως ξενοδόχοι.

Δεύτερον, το 40% των ξενοδόχων πολυαπασχολείται και το συμπέρασμα αυτό δεν διαφοροποιείται σημαντικά μεταξύ νέων και μεγαλύτερων σε ηλικία ξενοδόχων. Αυτό δείχνει ότι η ξενοδοχεία, για ένα μεγάλο αριθμό ξενοδόχων, δεν μπορεί να τους προσφέρει ικανοποιητικές αμοιβές, ώστε να ασχοληθούν αποκλειστικά με αυτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο : ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ- ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ISO-HACCP

3.1 ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΕΝΝΟΙΕΣ

Στον τομέα του τουρισμού, η ποιότητα αποτελεί τον σημαντικότερο ίσως παράδειγμα για κάθε επιτυχημένη ξενοδοχειακή δραστηριότητα. Γι' αυτόν το λόγο άλλωστε όλο και περισσότεροι ξενοδόχοι αποφασίζουν να εφαρμόσουν στις επιχειρήσεις τους συστήματα ελέγχου της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχουν. Αυτό είναι φυσικό, αφού η εφαρμογή τέτοιου είδους συστημάτων ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, μειώνει το λειτουργικό κόστος τους και γενικά βοηθάει τους επιχειρηματίες να αντεπεξέλθουν με επιτυχία στις αυξημένες απαιτήσεις τόσο της εγχώριας όσο και της διεθνούς αγοράς. Επιπροσθέτως, η ποιοτική πιστοποίηση μίας ξενοδοχειακής μονάδας παρέχει αντικειμενικές και ανεξάρτητες αποδείξεις σε οποιονδήποτε πελάτη της σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει.

Με βάση τα προαναφερόμενα, λοιπόν, οι λόγοι που ωθούν τους ξενοδόχους να αποζητούν την πιστοποίηση από κάποιον αναγνωρισμένο φορέα είναι προφανείς και μπορούν να ανακεφαλαιωθούν στις ακόλουθες προτάσεις:

1. Προβολή και διαφήμιση του ξενοδοχείου.
2. Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων ξενοδοχείων.
3. Καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης.
4. Μείωση του κόστους λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Παρ' όλα αυτά, ενώ στα περισσότερα προϊόντα, όπως στα αυτοκίνητα, ο εντοπισμός συγκεκριμένων αντικειμενικών ποιοτικών χαρακτηριστικών είναι σχετικά εύκολος και γρήγορα μετρήσιμος, εντούτοις στην προσφορά υπηρεσιών, έναν τομέα που αφορά άμεσα στους ξενοδόχους, δεν ισχύει το ίδιο. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών που περιέχουν έντονα το υποκειμενικό στοιχείο, όπως είναι η ευγένεια και η προθυμία για εξυπηρέτηση,

καθιστά δυσχερή τη μέτρησή τους. Βέβαια, τα χαρακτηριστικά αυτά δεν είναι τα μόνα που παίζουν σημαντικό ρόλο σε σχέση με τη ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους φιλοξενούμενους μίας ξενοδοχειακής μονάδας. Υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά που μπορούν να εκτιμηθούν ευκολότερα. Τέτοια είναι η καθαριότητα, η δυνατότητα εύκολης μετακίνησης, η αποφυγή της αισχροκέρδειας κ.λ.π. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, πρέπει να επιδιώκεται η βελτίωση των ποιοτικών χαρακτηριστικών της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ακόμα και στη περίπτωση που αυτά δεν είναι μετρήσιμα με άμεσο τρόπο. Τα διαδοχικά βήματα που πρέπει να γίνονται προς αυτή τη κατεύθυνση είναι τα ακόλουθα:

1. Σχεδιασμός της ποιότητας.
2. Υλοποίηση του σχεδιασμού της ποιότητας.
3. Διασφάλιση της ποιότητας.
4. Βελτίωση της ποιότητας.

3.2.ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είναι σημαντικό να υπογραμμιστεί ότι όλα τα ανωτέρω αναφέρονται ουσιαστικά σε διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας και όχι πιστοποίησης της. Αν μία επιχείρηση είναι σε θέση να τυποποιήσει τις διαδικασίες προμήθειας υλικών, παραγωγής και ελέγχου ποιότητας, τότε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που θα παράγει θα είναι σταθερές και επαναλαμβανόμενης ποιότητας, ενώ η πιστοποίησή της από κάποιον αναγνωρισμένο φορέα θα ακολουθήσει ως επιβράβευση της πολιτικής της.

Επιστημονικές έρευνες που έχουν διεξαχθεί τόσο σε ευρωπαϊκό τόσο και σε διεθνές επίπεδο έχουν εντοπίσει σε γενικές γραμμές τις αιτίες που συνήθως προκαλούν προβλήματα ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτές είναι:

1. Ο ανθρώπινος παράγοντας, Π.χ. πλημμελώς εκπαιδευμένο προσωπικό.
2. Οι λανθασμένες.. μέθοδοι ελέγχου.
3. Η έλλειψη προδιαγραφών ή οι λανθασμένες προδιαγραφές, καθώς και η μη εφαρμογή των προδιαγραφών.

4. Η έλλειψη μεθοδολογία ελέγχου των παραγωγικών διεργασιών.
5. Ο κακός προγραμματισμός εκ μέρους της επιχείρησης.
6. Η μη σωστή αναγνώριση των αναγκών των πελατών.

Τα προβλήματα ποιότητας που προκύπτουν από αυτές τις ..πηγές.. έχουν ως συνέπεια την απώλεια πελατών και τη δημιουργία κακής φήμης, ενώ επιπροσθέτως συμβάλλουν ουσιαστικά στην αύξηση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης. Επομένως πρέπει να αντιμετωπίζονται με ορθολογισμό και σύνεση, έτσι ώστε η οποιοδήποτε δυσλειτουργία να χτυπιέται στη ρίζα της. Τα συστήματα ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας είναι ο μεγαλύτερος σύμμαχος του ξενοδοχειακού επιχειρηματία σε αυτήν την προσπάθεια.

3.3 ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πρέπει να σημειωθεί ότι η προσπάθεια του ανθρώπου να εκπονήσει αντικειμενικά συστήματα ελέγχου της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών έχει τις ρίζες της στην αρχαιότητα. Σώζονται μάλιστα αρχαίοι ελληνικοί κώδικες, που περιγράφουν με ακρίβεια τις προσδοκώμενες ποιοτικές προδιαγραφές διάφορων

προϊόντων, όπως το λάδι. Μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν η ποιότητα αναδείχθηκε πλέον σε ιδιαίτερο κρίσιμο παράγοντα στο εμπόριο και τη βιομηχανία, εκπονήθηκαν από τα διάφορα κράτη ειδικά πρότυπα για το θέμα αυτό. Έτσι, κάθε οργανισμός τυποποίησης εξέδωσε το δικό του πρότυπο. Σε γενικές γραμμές, όλα αυτά τα πρότυπα περιλάμβαναν οδηγίες ή αποσκοπούσαν σε κατάρτιση συμβάσεων ανάμεσα στους προμηθευτές και τους αγοραστές. Όμως, εξαιτίας των νομικών ιδιαιτεροτήτων ανάμεσα στα κράτη και της ξεχωριστής νοοτροπίας κάθε λαού, τα εν λόγω πρότυπα, παρότι τα περισσότερα από αυτά είχαν ως κοινή βάση τα αντίστοιχα των ενόπλων των δυνάμεων των ΗΠΑ, παρουσίαζαν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους και δεν μπορούσαν να χρησιμεύσουν στη διεθνή οικονομία. Οι έννοιες κάθε προτύπου ήταν διαφορετικές, ενώ διέφεραν επίσης οι εμπορικές, όπως και οι βιομηχανικές

πρακτικές που αναφέρονταν σε αυτό.

Τα πράγματα απλοποιήθηκαν το 1986, όταν εκδόθηκε από την International Organization of Standardisation η σειρά των Διεθνών Προτύπων ISO 9000, η οποία υιοθετήθηκε αμέσως από περιφερειακούς και εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης, έγινε γνωστή στο επίπεδο των επιχειρήσεων, έφερε την επιθυμητή εναρμόνιση σε διεθνή κλίμακα και αποτέλεσε το μοχλό για την πανηγυρική καθιέρωση της ποιότητας στην παγκόσμια οικονομία.

3.4 TO ISO 9000

Η αντιμετώπιση των τουριστικών υπηρεσιών ως τουριστικής βιομηχανίας και η καθιέρωση του τουριστικού προϊόντος ως υπηρεσίας - προϊόντος, οδήγησαν σε θεαματική αύξηση της ζήτησης για πιστοποίηση όλο και περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας, σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ISO, αναλύονται διεξοδικά στο πρότυπο ISO 8402. Σε γενικές γραμμές μπορεί να ειπωθεί ότι ως ..ποιότητα.. ορίζεται η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μίας επιχείρησης, ενώ ως ..σύστημα ποιότητας.. θεωρούνται όλες οι οργανωτικές διαδικασίες, οι διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την επιστημονική διαχείριση της ποιότητας, με τελικό στόχο πάντα τον ευχαριστημένο αγοραστή. Στη σειρά προτύπων ISO 9000 περιγράφονται τα σημεία που πρέπει να ελεγχθούν ώστε να πιστοποιηθεί αντικειμενικά η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών. Στη σειρά αυτή περιλαμβάνονται τρία πρότυπα, τα ISO 9001, 9002 και 9003, καθώς επίσης πρότυπα της σειράς ISO 9004, τα οποία περιέχουν οδηγίες και παρέχουν βοήθεια τόσο για την κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με ένα σύστημα ποιότητας όσο και για την εφαρμογή αλλά και τη βελτίωση του, χωρίς όμως να καθορίζουν ξεχωριστά κριτήρια για τον έλεγχο της ISO ποιότητας. Η επιλογή του προτύπου με βάση το οποίο θα πιστοποιηθεί ποιοτικά κάποια ξενοδοχειακή μονάδα εξαρτάται κυρίως από τις παραγωγικές δυνατότητες της.

Αναλυτικότερα, όπως ήδη επισημάνθηκε, στο ISO 8402 ορίζονται οι βασικοί και θεμελιώδεις όροι που αναφέρονται σε έννοιες ποιότητας, όπως

χρησιμοποιούνται σε προϊόντα και υπηρεσίες,. Με άλλα λόγια, δίνονται ακόμα ορισμοί για τις έννοιες που έχουν οι όροι στα διαφορά πρότυπα του συστήματος. Με μία κουβέντα το ISO 8402 αποτελεί τη βάση για την ορθή ερμηνεία των προτύπων της σειράς ISO 9000.

Στο ISO 9000 διασαφηνίζονται οι έννοιες που είναι σχετικές με την ποιότητα και ο αλληλοσυσχετισμός τους. Επίσης, δίνονται κατευθύνσεις για την επιλογή και εφαρμογή των προτύπων της σειράς 180 9000 που αφορούν στη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας.

Στο 180 9001 περιλαμβάνονται οι συνολικές διαδικασίες που σχετίζονται με το σύνολο των δραστηριοτήτων μίας εταιρίας, δηλαδή το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή, την ολοκλήρωση και την υποστήριξη ενός προϊόντος. Με άλλα λόγια, βάσει του 180 9001 προδιαγράφονται οι απαιτήσεις για σύστημα διασφάλισης ποιότητας που χρησιμεύει στη κατάρτιση σύμβασης ανάμεσα σε προμηθευτή και αγοραστή, όπου προβλέπεται συμμόρφωση από τον πρώτο σε όλο τον κύκλο της παραγωγής. Το πρότυπο αυτό εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που απαιτείται σε σημαντικός σχεδιασμός του προϊόντος. Παρέχει όλες τις αναγκαίες απαιτήσεις και περιλαμβάνει τα στοιχεία ποιότητας που αναφέρονται στο 180 9004.

Το 180 9002 αναφέρεται στη παραγωγή και ολοκλήρωση του προϊόντος και χρησιμεύει επίσης για πιστοποίηση του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας βάσει σύμβασης. (Με βάση αυτό προδιαγράφονται οι απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας, όπου το προϊόν παράγεται σύμφωνα με προκαθορισμένο σχεδιασμό.) Το 180 9002 περιορίζεται στη παρακολούθηση της παραγωγής, εγκατάστασης ή υπηρεσίας.

Το 180 9003 με τη σειρά του εφαρμόζεται στις περιπτώσεις όπου χρειάζεται να αποδειχθεί η ικανότητα του προμηθευτή για τελικό έλεγχο του προϊόντος. Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο, σε συμβάσεις παρακολουθείται περιορισμένος αριθμός στοιχείων ποιότητας.

Τέλος, το 180 9004 αποτελεί γενικό πρότυπο για τη διαχείριση της ποιότητας και περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία των συστημάτων ποιότητας. Τα στοιχεία αυτά των συστημάτων ποιότητας χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη

και τη εφαρμογή εσωτερικού συστήματος ποιότητας που αποσκοπεί στην εξασφάλιση ικανοποιητικού αποτελέσματος. Η επιλογή των στοιχείων ποιότητας και ο βαθμός της εφαρμογής τους από κάθε επιχείρηση εξαρτάται από παράγοντες, όπως η αγορά, η φύση του προϊόντος, η μέθοδος παραγωγής και οι επιθυμίες των καταναλωτών. Το 180 9004 αναφέρεται σε όλες τις κατηγορίες, όπως συσκευές, λογισμικό, κατεργασμένα υλικά ή υπηρεσίες.

Πρέπει να σημειωθεί ότι για καθεμιά από τις προαναφερόμενες κατηγορίες προτύπων υπάρχουν ή είναι υπό έκδοση συμπληρωματικά πρότυπα, που συνιστούν μέρη της κατηγορίας στην οποία υπάγονται. Μερικά από αυτά είναι η σειρά 180 10011(τρία πρότυπα), που αναφέρεται στη εποπτεία των συστημάτων ποιότητας, καθώς και τα πρότυπα 180 10012.

Κύριο χαρακτηριστικό των προτύπων για την διασφάλιση ποιότητας είναι ότι προορίζονται για κάθε είδους προϊόν, διεργασία και υπηρεσία. Σε εξέλιξη είναι η έκδοση προτύπων που αναφέρονται ειδικά σε γενικές κατηγορίες προϊόντων, συσκευές, λογισμικό, επεξεργασία υλικών και υπηρεσίες. Επίσης, τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας προορίζονται για εφαρμογή από επιχειρήσεις κάθε μεγέθους.

Πάγια πρακτική της 180 είναι η αναθεώρηση των προτύπων κατά τακτά χρονικά διαστήματα, συνήθως πέντε ετών. Η αναθεώρηση γίνεται για να συμβαδίζει η τυποποίηση με τις εξελίξεις και να παραμένουν τα πρότυπα πάντοτε σύγχρονα.

3.4.1 ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες διαθέτουν τουλάχιστον μία στοιχειώδη βασικά οργανωτική δομή, ενώ σε αρκετές από αυτές υπάρχουν εν χρήσει προδιαγραφές και οδηγίες εργασίας, που αποτελούν τη βάση για το κτίσιμο του συστήματος ελέγχου και διασφάλισης της ποιότητας. Επίσης, αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ήδη τις περισσότερες προδιαγραφές που προβλέπονται από τα πρότυπα 180, αλλά απλώς δεν τις έχουν καταγεγραμμένες, ούτε αποθηκεύουν τα αποτελέσματα των ελέγχων που

διενεργούν. Ωστόσο η σωστή εφαρμογή του συστήματος είναι σε θέση, παρά την όποια αρχική γκρίνια σχετικά με το γραφειοκρατισμό του, να ωφελήσει εντυπωσιακά κάθε ξενοδοχείο και να δώσει ισχυρή ώθηση στην εικόνα του κατά τρόπο που δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί με ημίμετρα.

Για να είναι επιτυχής η μετάβαση μίας ξενοδοχειακής επιχείρησης από το υπάρχον σύστημα λειτουργίας στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας 180, πρέπει να λάβουν χώρα σταδιακά οι ακόλουθες λειτουργικές αλλαγές.

1. Η διοίκηση της επιχείρησης να αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή, να δεσμευτεί γύρω από το κοινό όραμα της ποιότητας και να καταβάλει κάθε δυνατή προσπάθεια προς αυτόν στόχο.
2. Να γίνει επιλογή του προτύπου πιστοποίησης και να αρχίσουν να καταγράφονται οι διαδικασίες που ήδη εφαρμόζονται, ώστε να αξιολογηθεί αν ικανοποιούν το επ'λεγμένο πρότυπο και να εφαρμοστούν οι αλλαγές που τυχόν απαιτούνται.
3. Να κατανοηθεί ο τρόπος εφαρμογής του συστήματος, καθώς και οι διαδικασίες ελέγχου της αποτελεσματικότητας του και να λάβουν χώρα όσες διορθωτικές ενέργειες κριθούν αναγκαίες.
4. Να προχωρήσει η διαδικασία πιστοποίησης, η διαβεβαίωση δηλαδή από έναν τρίτο, ανεξάρτητο φορέα, ότι το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας που εφαρμόζει το ξενοδοχείο ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου πιστοποίησης, οπότε και χορηγείται στην επιχείρηση πιστοποιητικό συμμόρφωσης συστήματος ποιότητας".

Η όλη διαδικασία της Καταγραφής, της εφαρμογής και του ελέγχου της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας μπορεί να πραγματοποιηθεί από την ίδια την επιχείρηση ή από εξωτερικούς συμβούλους. Σε αυτή τη περίπτωση η επιλογή συμβούλου παίζει σημαντικό ρόλο. Ο ξενοδόχος πρέπει να ερευνήσει προσεκτικά τη σχετική αγορά, ώστε να επιλέξει κάποιο έμπειρο σύμβουλο που να μπορεί να ελιχθεί μέσα στο πλαίσιο των συγκεκριμένων αναγκών και ιδιαιτεροτήτων κάθε ξεχωριστής επιχείρησης.

Το σύστημα ποιότητας δεν μεταφέρεται από επιχείρηση σε επιχείρηση ούτε και μπορεί να αποτελέσει ένα ετοιμοπαράδοτο πακέτο, χωρίς προσαρμογές

στις συγκεκριμένες ανάγκες κάθε μονάδας. Ο καλός σύμβουλος θα αφιερώσει χρόνο για να κατανοήσει τις λειτουργίες της επιχείρησης που έχει αναλάβει και για να καταγράψει αυτά που πρέπει να υλοποιήσει ο ίδιος, καθώς επίσης αυτά που πρέπει να υλοποιήσει σε συνεργασία με τα στελέχη του ξενοδοχείου. Σε αυτό το επίπεδο, η συνδρομή της επιχείρησης είναι απαραίτητη, γιατί διαφορετικά η τεκμηρίωση που θα παραδώσει ο σύμβουλος θα αποτελεί, στη καλύτερη περίπτωση, την προσωπική ερμηνεία του σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας, και στην χειρότερη περίπτωση έναν ανέμπνευστο και εν πολλοίς αντ1λειτουργικό τυφλοσούρτη. Ιδιαίτερα σημαντικοί παράγοντες για τη σωστή και επιτυχημένη εφαρμογή των συστημάτων ISO είναι η ευαισθητοποίηση, η κινητοποίηση, καθώς και η συνεχής εκπαίδευση και στήριξη του προσωπικού από τη διοίκηση. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι τα συστήματα αυτά βασίζονται στο προσωπικό που διαχειρίζεται τις διάφορες διαδικασίες και δραστηριότητες. Πολλές φορές, μάλιστα, η παρακίνηση για περισσότερη συμμετοχή και πρωτοβουλίες μπορεί να οδηγήσει σε προτάσεις για σημαντικές βελτιώσεις.

3.4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όταν μια επιχείρηση θεωρήσει ότι εφαρμόζει με αποτελεσματικό τρόπο το σύστημα ποιότητας που επέλεξε, είναι καιρός να υποβάλλει αίτηση για επιθεώρηση στον αρμόδιο φορέα πιστοποίησης. Πριν από την αξιολόγηση υπάρχει η δυνατότητα πραγματοποίησης προπαρασκευαστικών συναντήσεων, για να δοθούν τυχόν διευκρινίσεις, καθώς και προκαταρκτικών επισκέψεων, ώστε να εντοπιστούν ενδεχόμενα σημεία απόκλισης από τις απαιτήσεις του επιλεγμένου προτύπου πιστοποίησης. Επόμενο βήμα είναι ο καθορισμός των ημερομηνιών επιθεώρησης, που πραγματοποιείται πάντα σε συνεννόηση με την επιχείρηση και σε ημερομηνίες που την βολεύουν. Η επιθεώρηση διενεργείται από ομάδα επιθεωρητών, η οποία ελέγχει διεξοδικά το σύνολο των απαιτήσεων του επιλεγμένου προτύπου. Αν δεν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις χορηγείται το πιστοποιητικό. Αν όμως υπάρχουν, η επιχείρηση καλείται να προβεί σε

διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες πρέπει να επαληθευτούν, είτε με την πραγματοποίηση νέας ειδικής επιθεώρησης είτε με κατάθεση αποδεικτικών στοιχείων στην Διεύθυνση Πιστοποίησης για έλεγχο από την ομάδα που διενήργησε αρχικά την επιθεώρηση. Το πιστοποιητικό ισχύει για τρία χρόνια. Κατά τη διάρκεια των χρόνων αυτών γίνονται επιθεωρήσεις επιτήρησης, για να επαληθεύεται αν το σύστημα ποιότητας της επιχείρησης συνεχίζει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου πιστοποίησης. Αν κατά τη διάρκεια των επιθεωρήσεων αυτών παρουσιαστούν μεγάλα προβλήματα (μείζονες αποκλίσεις), τα οποία η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει με αποτελεσματικό τρόπο, μπορεί να αποφασισθεί ανάκληση του πιστοποιητικού.

3.4.3 ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ

Η εγκατάσταση του συστήματος 150, η διάρκεια της οποίας κυμαίνεται ανάλογα με το ξενοδοχείο μεταξύ οκτώ και δεκαοκτώ μηνών, δεν είναι τελείως ανώδυνη για τις επιχειρήσεις, δεδομένου ότι αυτές καλούνται να αλλάξουν τον τρόπο της λειτουργίας τους και να ακολουθήσουν τις διαδικασίες διασφάλισης της επιθυμητής ποιότητας όπως ορίζονται από το πρότυπο που επέλεξαν.

Σε αυτό το πλαίσιο, ένα από τα προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ξενοδόχοι κατά τη εγκατάσταση του συστήματος συνίσταται στην ανάγκη να προσαρμοστεί η εργασιακή νοοτροπία όλων των υπαλλήλων στις απαιτήσεις του 150. Συχνά οι συνήθειες τόσο της διοίκησης όσο και των υπαλλήλων σε πολλά ελληνικά ξενοδοχεία έρχονται σε αντίθεση με την καθιέρωση των συγκεκριμένων προτύπων προγραμματισμού, οργάνωσης και ελέγχου που απαιτεί η εφαρμογή του συστήματος. Ακόμη μία δυσκολία έγκειται στα προβλήματα που ανακύπτουν από την πιστοποίηση και αναφέρονται σε θέματα μεγεθών που είναι δύσκολο να μετρηθούν και να πιστοποιηθούν, όπως είναι το χαμόγελο των υπαλλήλων, ή σε ζητήματα καθαρά τεχνικά, τα οποία όμως σχετίζονται με τις επιταγές του συστήματος, όπως είναι οι προμήθειες, τα παρεχόμενα από τον πελάτη προϊόντα, η συσκευασία, η αποθήκευση, ορισμένες μετρήσεις(π.χ. το PH του νερού)κ.λ.π.

Τέλος, ένα λεπτό σημείο σχετικά με τις δυσκολίες εφαρμογής του 150 στα ελληνικά ξενοδοχεία αφορά στη γραφειοκρατία που είναι απαραίτητη για τη σωστή λειτουργία του συστήματος, για την οποία υπήρξαν παράπονα από υπαλλήλους που βρίσκονται κυρίως στη βάση της διοικητικής πυραμίδας. Στην πραγματικότητα η ..γραφειοκρατία.. αυτή (η τήρηση δηλαδή της τάξης στα στοιχεία), διαπιστώθηκε ότι είναι ένα από τα σημαντικότερα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή του 180, αφού μέσα/) αυτής μπαίνει τάξη σε ολόκληρο το φάσμα της λειτουργίας της επιχείρησης, ενώ ταυτοχρόνως γίνεται ευκολότερο το έργο της διοίκησης ως προς τον έλεγχο των διαδικασιών και την αποτελεσματική ρύθμιση και αντιμετώπιση των προβλημάτων. Επίσης, ένα ακόμα στοιχείο που βοηθά στην κατανόησή του γιατί η τήρηση των γραπτών αναφορών που προβλέπουν τα συστήματα 180 δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα, είναι το γεγονός ότι με τη βοήθεια αυτών των αναφορών η διοίκηση κατευθύνει τη δραστηριότητα των συνεργατών της όπως εκείνη θεωρεί σκόπιμο και όχι όπως εξυπηρετεί ή διευκολύνει κάθε συνεργάτη της και μάλιστα με βάση τις δικές του υποκειμενικές απόψεις και δυνατότητες.

3.4.4 ΤΟ ΒΑΡΥ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ "ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ"

Ένα συχνό ερώτημα που κάνουν όσοι διερευνούν την εφαρμογή των προτύπων 180 είναι το ακόλουθο: "Πόσο θα μου κοστίσει να εφαρμόσω ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των προτύπων 180 και επιπλέον πόσο θα μου κοστίσει η πιστοποίηση; Ο πελάτης θα είναι διατεθειμένος να πληρώσει περισσότερο για να ισοσταθμίσω αυτό το νέο κόστος;".

Η ερώτηση αυτή είναι λάθος διατυπωμένη! Η εφαρμογή του 180 δεν επιβάλλεται από κανέναν ούτε αποτελεί υποχρέωση κανονιστικού χαρακτήρα. Τα πρότυπα αυτά ως προς την εφαρμογή τους είναι προαιρετικά. Εντούτοις, σε κάποιες περιπτώσεις, η μη εφαρμογή τους θεωρείται λόγος αποκλεισμού από συμμετοχή, Π.χ. σε διαγωνισμούς.

Ένας σημαντικός λόγος για την εφαρμογή του συστήματος 180 είναι η

δυνατότητα που παρέχει για την ανασκόπηση του μηχανισμού μέσω του οποίου η διοίκηση μπορεί να εντοπίσει τους θνησιγενείς τομείς, οι οποίοι θέτουν σε κίνδυνο την επιτυχία, τον κύκλο εργασιών και την ηγετική θέση της επιχείρησης στην αγορά.

Κινούμενα σε ένα τέτοιο πλαίσιο, τα πρότυπα συνθέτουν ένα χρήσιμο εργαλείο αναφοράς.

Το παραπάνω ερώτημα, λοιπόν, θα έπρεπε να είχε διατυπωθεί ως ακολούθως: "Ποιο είναι το σημερινό κόστος της έλλειψης ποιότητας, δηλαδή το κόστος που οφείλεται στην αναποτελεσματικότητα, την επανάληψη εργασιών λόγω λαθών αλληλοεπικάλυψης αρμοδιοτήτων, την μη αποτελεσματική αντιμετώπιση επειγουσών καταστάσεων, τις δαπάνες για κάλυψη εγγύησης, τις αποζημιώσεις στους πελάτες και πολλά άλλα!"

Αυτές οι αναφορές για το κόστος από την έλλειψη της ποιότητας που θα πρέπει να αντιπαρατεθούν με τα αντίστοιχα έξοδα, που συνδέονται με την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας με το πρότυπο 180 και τη μετέπειτα πιστοποίησή του.

Η εταιρεία, που είναι σε θέση να καθορίσει και να αξιολογήσει το κόστος της έλλειψης ποιότητας, δεν θα πρέπει να εκπλήσσεται αν αυτό είναι κατά πολύ ψηλότερο από όσο απαιτείται για την ανάπτυξη, εφαρμογή και πιστοποίηση της κατά το ISO.

Το πρόβλημα, όμως, είναι ότι τις περισσότερες φορές η εταιρεία δεν διαθέτει τους μηχανισμούς που θα της επιτρέψουν να μετρήσει και να αξιολογήσει αυτό το κόστος. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας επιτρέπει την εισαγωγή τέτοιας φύσης μετρήσεων κι επομένως δίνει οικονομική διάσταση στην προσπάθεια της επιχείρησης για την επίτευξη της ποιότητας.

Μελέτες απέδειξαν ότι κατά μέσο όρο το κόστος του χαμηλού επιπέδου ποιότητας (ελλείψεις ποιότητας) είναι της τάξης του 20 - 2~%(!) του κύκλου εργασιών μίας επιχείρησης και μας είναι γνωστό ως "διαφυγόντα κέρδη". Σε μία επιχείρηση που προσανατολίζεται προς την ποιότητα, το κόστος της έλλειψης ποιότητας μπορεί να μειωθεί ταχύτατα στο 10% του κύκλου εργασιών της.

3.4.5 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΝΕΙ ΚΡΥΜΜΕΝΑ ΚΕΡΔΗ

Με άλλα λόγια, το να εργαζόμαστε με τη λογική της πρόληψης του αρνητικού αποτελέσματος, προγραμματίζοντας, αξιολογώντας και βελτιώνοντας τις διεργασίες μας, θα μας ανταμείψει μεσοπρόθεσμα.

Το κόστος της έλλειψης ποιότητας ανάγεται σε δύο παραμέτρους, που δεν σχετίζονται με τον πελάτη:

- Το κόστος εσωτερικών ελλείψεων που οφείλονται σε οργανωτική ανεπάρκεια, τεχνικά λάθη, επιδιορθώσεις και επανεκατεργασίες, προτού ο πελάτης παραλάβει το προϊόν ή την υπηρεσία και
- Το κόστος εξωτερικών ελλείψεων, όπως εγγυήσεις, δυσφήμιση και σπίλωση της εταιρικής εικόνας, που προκύπτουν εφόσον ο πελάτης παραλάβει το προϊόν.

Επανεκατεργασία, επισκευές, προϊόντα β' διαλογής και κόστος εγγυήσεων είναι τα πιο τρανταχτά παραδείγματα κόστους, που οφείλονται στην ανεπαρκή ποιότητα και οδηγούν σε διαφυγόντα κέρδη.

Ο δυσαρεστημένος πελάτης που θα χαθεί, η απόσυρση από την αγορά μιας συσκευής εξαιτίας ενός προβληματικού εξαρτήματος η επανάληψη μιας υπηρεσίας, η αποζημίωση, αλλά και ο μισθός που αναλογεί σε ένα υπάλληλο που πρέπει να επαναλάβει την ίδια εργασία, είναι επίσης πηγές κόστους εξαιτίας της έλλειψης ποιότητας. Το αυτό ισχύει όταν χάνεται πολύτιμος χρόνος για αναζήτηση ενός εγγράφου ή ενός στοιχείου /δεδομένου, λόγω της κακής οργάνωσης των αρχείων της εταιρείας.

Όπως αποδεικνύεται από μελέτες, αυτό που η εταιρεία αναγνωρίζει ως κόστος έλλειψης ποιότητας, στην πραγματικότητα είναι μόνο ένα μικρό μέρος του ή, όπως είθισται να λέγεται συχνά, μόνο η κορυφή του παγόβουνου μίας πολύ μεγαλύτερης σπατάλης πόρων.

3.4.6 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Οι όροι 'εταιρεία', 'επιχείρηση', 'Όργανισμός', παρά τις διαφορετικές

ερμηνείες τους, μπορούν να θεωρηθούν ανώνυμοι υπό έναν κοινό παρανομαστή: τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η σειρά προτύπων 180 9000:2000 δίνει έμφαση στην παράμετρο “ανθρώπινοι πόροι”, η οποία αντιμετωπίζεται ως η κινητήρια δύναμη κάθε εταιρείας. Όποιο κι αν είναι το ύψος των επενδύσεων μιας επιχείρησης σε τεχνολογία και υποδομή, το σημαίνον είναι πάντοτε ο άνθρωπος. Δεν πρέπει να υποτιμούμε το γεγονός ότι η επιβίωση και η επιτυχία μίας εταιρείας εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αλληλεπιδρούν και είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα ερεθίσματα, είτε αυτά είναι εσωτερικά είτε εξωτερικά.

Η εισαγωγή της διεργασιοκεντρικής προσέγγισης προωθεί τη δυνατότητα διαρκούς επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων τομέων-τμημάτων και προσώπων

μέσα στην επιχείρηση. Το όφελος της εισαγωγής της λογικής της διεργασίας έγκειται στο γεγονός ότι κάθε εταιρική λειτουργία αρχίζει να βιώνει το ρόλο της υπό διαφορετικό πρίσμα: άλλοτε ως 'εσωτερικός' πελάτης των διεργασιών των προηγούμενων τμημάτων και άλλοτε ως 'εσωτερικός' προμηθευτής των επόμενων. Η βασική ιδέα είναι η ακόλουθη: 'Το output (εξερχόμενο) των διεργασιών έχει λόγο ύπαρξης μόνο εφόσον υφίσταται ο συνάδελφος-πελάτης, που θα το χρησιμοποιήσει με τη σειρά του ως εισερχόμενο (input) για να αναπτύξει τη δική του δραστηριότητα. Στο μεταξύ εκτιμώ τη συνεισφορά του συναδέλφου-προμηθευτή για τη δημιουργία του δικού μου εξερχόμενου (output)' .

Υπό αυτή τη λογική, πρέπει να επικεντρώσουμε τη προσοχή μας στη μέτρηση των διεργασιών, δηλαδή στο πως αξιολογούνται οι επιδόσεις των διεργασιών, οι οποίες πρέπει να εκτελούνται με ακρίβεια και αρτιότητα. Οι επιδόσεις αυτές εξαρτώνται αφ' ενός από το επίπεδο ικανότητας του προσωπικού, αφ' ετέρου εκφράζονται σε συνάρτηση με το περιβάλλον, δηλαδή την οργάνωση, τις τεχνολογίες και τις διαθέσιμες εταιρικές υποδομές.

Προσοχή, όμως: Ένα υψηλό επίπεδο ικανότητας προσωπικού κι ένα θετικό περιβάλλον εργασίας δεν είναι ικανά στοιχεία για επιθυμητές αποδόσεις, αν δεν συνυπάρχουν και τα απαραίτητα κίνητρα που να προωθούν την ενσυνείδητη ενεργό συμμετοχή των εμπλεκόμενων ατόμων.

Οι επιδόσεις των διεργασιών πρέπει να αξιολογούνται ως λειτουργίες με σαφώς προσδιορισμένο σκοπό: όχι μόνο 'να κάνουμε κάτι' αλλά 'να κάνουμε το καθετί σωστά'. Ο προσδιορισμός αυτός οδηγεί στην κατανόηση του ρόλου του ατόμου-στελέχους και κατά συνέπεια στην κατανόηση του ρόλου της ίδιας της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, το να λειτουργούμε με τη λογική της αξιολόγησης των επιδόσεων των διεργασιών, οδηγεί στην επίτευξη της γνώσης.

3.4.7 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΡΜΟΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑ ΤΩΝ

Για πρώτη φορά η επικοινωνία είναι το ζητούμενο στα πρότυπα ISO. Κι αυτό φαίνεται σε δύο τομείς: την εσωτερική επικοινωνία, που περιλαμβάνεται στις ευθύνες της διοίκησης, και την επικοινωνία με τον πελάτη, που απαιτείται στις σχετικές με τον πελάτη διεργασίες.

Η προσπάθεια για εσωτερική επικοινωνία συνδέεται με τη λογική της διεργασίας και την ενδεδειγμένη προσοχή με την ανθρώπινη ύπαρξη. Όπως ο εγκέφαλος του ανθρώπου έχει δύο ημισφαίρια, που το καθένα εκτελεί συγκεκριμένες λειτουργίες, έτσι και ένας οργανισμός έχει δύο πεδία:

- Το αριστερό, έδρα του ορθολογισμού, που ρυθμίζει τον σχεδιασμό και τον έλεγχο και
- Το δεξί, που προορίζεται για τη δημιουργικότητα και χαρακτηρίζεται από τη συγκινησιακή ευαισθησία, με μεγάλες ικανότητες αντίληψης και καινοτομίας.

Όπως η λειτουργία του εγκεφάλου διασφαλίζεται από τις διασυνδέσεις ανάμεσα στα δύο ημισφαίρια, έτσι και στην οργάνωση είναι σημαντικές οι σχέσεις ανάμεσα σε αυτά τα δύο πεδία.

Το στοιχείο που εγγυάται την αποτελεσματική διασύνδεση είναι η επικοινωνία. Πράγματι, η σωστή διαχείριση της επιχείρησης θα είναι αποτέλεσμα της ικανότητας επικοινωνίας ανάμεσα στο ορθολογιστικό και καινοτόμο πεδίο. Αν ο σχεδιασμός δεν ανταλλάσσει πληροφορίες με το εμπορικό, πως θα μπορέσει να είναι αποτελεσματική στις προβλέψεις της;

3.4.8 ΜΕΣΟΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ορισμένοι επιχειρηματίες πιθανόν να αποθαρρύνονται επειδή τα αποτελέσματα της εφαρμογής των προτύπων 150 δεν είναι άμεσα, αλλά μάλλον μακροπρόθεσμα. Παρ' όλα αυτά πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από όλους ότι όταν αναφερόμαστε στη λέξη ποιότητα ουσιαστικά αναφερόμαστε στη δημιουργία μιας κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση αλλά με απώτερο σκοπό τη συνεχή βελτίωση για την όσο το δυνατόν επαρκέστερη ικανοποίηση του πελάτη. Γενικά τα μακροπρόθεσμα οφέλη της εφαρμογής του συστήματος διασφάλισης ποιότητας 150. Από μία επιχείρηση είναι πολλά. Τα σημαντικότερα είναι η εμπιστοσύνη του τελικού αποδέκτη των προϊόντων, η μείωση του κόστους που προέρχεται από την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων, η αναζήτηση καλύτερων και πιο αξιόπιστων προμηθευτών, η αποφυγή των ίδιων λαθών και η συστηματοποίηση του εμπειρισμού.

Πιο αναλυτικά, η ύπαρξη του πιστοποιητικού και η ορθή λειτουργία του συστήματος αποτελούν εργαλεία marketing της επιχείρησης που αναγνωρίζονται από τους τουρίστες και τα επόμενα έτη αναμένεται να αποτελέσουν βασικό κριτήριο στην επιλογή του ξενοδοχείου των διακοπών τους, προκαλώντας έτσι διεύρυνση του 'κύκλου' της σταθερής πελατείας του ξενοδοχείου (Tour Operators, οργανισμοί, εταιρείες, μεμονωμένοι πελάτες κ.λ.π.).

Επίσης, η επιχείρηση αποκτά σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι μη πιστοποιημένων μονάδων, τεκμηριώνει και διασφαλίζει ποιοτικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει, δημιουργεί δεδομένα μέτρησης της προσφερόμενης ποιότητας, επιδιώκει τη μετρήσιμη βελτίωση της ποιότητας και μετρά τα οικονομικά μεγέθη που επηρεάζουν το κόστος λειτουργίας ανά τμήμα, χωρίς να αλλοιώνεται η ποιότητα των υπηρεσιών.

3.5 HACCP

Το βασικό όφελος που θα αποκομίσει ένα ξενοδοχείο από την εφαρμογή του συστήματος HACCP στα επισιτιστικά τμήματά του είναι η βεβαιότητα ότι θα εξαλειφθούν, στο μέτρο του ανθρωπίνως δυνατού, οι κίνδυνοι να προκληθούν

προβλήματα υγείας ή έστω παράπονα πελατών που να οφείλονται σε αλλοιωμένα τρόφιμα και παρασκευάσματα.

Το HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Points) είναι ένα προληπτικό σύστημα διαχείρισης και ελέγχου που έχει σκοπό να εξασφαλίσει τα τρόφιμα και τα ποτά από φυσικούς, χημικούς και μικροβιολογικούς κινδύνους. Το σύστημα αυτό αναπτύχθηκε κατά τη δεκαετία του '60 με τη συνεργασία της NASA, του Army Laboratory at Natick και της εταιρίας τροφίμων Pillsbury, με στόχο να εξασφαλίσει την παραγωγή ασφαλών τροφίμων που προορίζονταν για τους αστροναύτες. Έκτοτε θεωρήθηκε ως η πλέον δόκιμη λύση για τον αυτοέλεγχο των επιχειρήσεων τροφίμων και η διασφάλιση της υγιεινής των ειδών διατροφής. Σήμερα, η εφαρμογή του HACCP είναι υποχρεωτική με βάση την απαίτηση της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 93/43 περί 'Υγιεινής των Τροφίμων.. και αφορά σε κάθε δημόσια ή ιδιωτική επιχείρηση παρασκευής, μεταποίησης, παραγωγής, συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, διανομής και πώλησης τροφίμων και ποτών. Είναι γεγονός ότι μέχρι πρότινος το HACCP συγκέντρωνε τη προσοχή κατά κύριο λόγο των βιομηχανικών μονάδων παραγωγής τροφίμων. Εντούτοις η εφαρμογή του και στους χώρους μαζικής εστίασης είναι όχι μόνο εφικτή αλλά και επιβεβλημένη. Βασική προϋπόθεση αυτής της εφαρμογής είναι η ουσιαστική δέσμευση της διοικητικής μονάδας της επιχείρησης σε αυτόν το σκοπό και η μεθοδική προσέγγιση του ζητήματος από το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του συγκεκριμένου τμήματος. Το άρθρο που ακολουθεί αναφέρεται στα βήματα και τη μεθοδολογία που πρέπει να ακολουθήσει

μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που επιθυμεί να εφαρμόσει το σύστημα HACCP στα επισιτιστικά τμήματά της, στις ιδιαιτερότητες και τα προβλήματα που ενδεχομένως θα ανακύψουν κατά την εφαρμογή, στις προϋποθέσεις που είναι απαραίτητες κατά την ανάπτυξη του συστήματος, στην αναγκαία οργανωτική υποδομή, καθώς και στις δυνατότητες που παρέχει η συμπληρωματική λειτουργία ενός ευρύτερου συστήματος, αποτελούμενο τόσο από το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας ISO 9000 όσο και από το HACCP.

3.5.1 ΠΟΣΟΙ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ HACCP

Το σύστημα HACCP είναι απαραίτητο για όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ευρύτατο χώρο των ειδών διατροφής, προκειμένου αυτές να διασφαλίσουν την ασφάλεια και την υγεία των πελατών τους. Αποτελεί μάλιστα, όπως ήδη επισημάνθηκε, απαίτηση της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 93/43 περί "Υγιεινής των Τροφίμων", η οποία αφορά σε ολόκληρη την αλυσίδα παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων τροφής. Παράλληλα ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), στο πλαίσιο της πιστοποίησης συστημάτων ποιότητας σύμφωνα με τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN ISO 9001, 9002 σε βιομηχανίες τροφίμων, σε ξενοδοχεία και κατασκηνώσεις, απαιτεί από τις επιχειρήσεις την εφαρμογή του HACCP. Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή του HACCP είναι υποχρεωτική διότι, παρ' όλο που η προαναφερόμενη οδηγία δεν έχει ενταχθεί ακόμα στην ελληνική νομοθεσία, ως εν προκειμένω ισχύει το Κοινοτικό Δίκαιο.

3.5.2 ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HACCP

Οι κυριότερες ωφέλειες που προκύπτουν από την εφαρμογή και πιστοποίηση του HACCP είναι οι κάτωθι: Την εγγύηση της παραγωγής ασφαλών και αποδεκτών τροφίμων. Την παροχή πλεονεκτήματος όταν η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με δημόσιους οργανισμούς υγείας και συναφείς φορείς αποδεικνύοντας με τεκμηριωμένο τρόπο το υψηλό επίπεδο φροντίδας για την ασφάλεια των προϊόντων και την υγιεινή της παραγωγής. Την ύπαρξη πιστοποιημένου συστήματος από φορέα πιστοποίησης διεθνούς κύρους που επιβεβαιώνει την συμμόρφωση του συστήματος ως προς τις απαιτήσεις εξαγωγών που θέτει η Ευρωπαϊκή Ένωση. Αυξάνει τις πιθανότητες για πώληση προϊόντων σε αλυσίδες υπεραγορών. Βελτιώνει την εικόνα της επιχείρησης στα μάτια των εμπλεκόμενων μερών και πελατών.

3.5.3 ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ

Το HACCP, καθώς είναι από τη φύση του ένα προληπτικό σύστημα διασφάλισης της ασφάλειας στα τρόφιμα, είναι δομημένο και κατασκευασμένο έτσι ώστε να προλαμβάνει τους κινδύνους και να εντοπίζει τα Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου (CCPs), όπου μπορούν να ελεγχθούν και να εξουδετερωθούν διάφοροι πιθανοί κίνδυνοι.

Γενικά οι πιθανοί κίνδυνοι που μπορούν να εντοπιστούν στα τρόφιμα χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

- Φυσικοί κίνδυνοι (κομμάτια από αντικείμενα, σκουπίδια κ.λ.π.)
- Χημικοί κίνδυνοι (χημικά κατάλοιπα κ.λ.π.)
- Μικροβιολογικοί κίνδυνοι (παθογόνα μικρόβια και λοιποί μικροοργανισμοί)

Οι φυσικοί και οι χημικοί κίνδυνοι γίνονται εύκολα αντιληπτοί και κατά συνέπεια μπορούν να ελεγχθούν άμεσα. Αντίθετα οι μικροβιολογικοί κίνδυνοι δεν είναι άμεσα ελέγξιμοι και η αντιμετώπιση τους απαιτεί μεγάλη προσοχή.

3.5.4 ΤΑ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ

Κάθε τρόφιμο ή συστατικό τροφίμου, το οποίο βοηθά στη γρήγορη ανάπτυξη του μικροοργανισμών που προκαλούν τροφολοιμώξεις ή στο προσχηματισμό τοξινών, θεωρείται δυνητικά επικίνδυνο. Τα επικίνδυνα τρόφιμα είναι συνήθως φυτικής προέλευσης που έχει υποστεί θερμική επεξεργασία.

Στα δυνητικά επικίνδυνα τρόφιμα συγκαταλέγονται επίσης τα αρωματικά φυτά και τα βότανα. Αναλυτικότερα τους μεγαλύτερους δείκτες επικινδυνότητας παρουσιάζουν οι ακόλουθες τροφές: μπέικον, φασόλια, βούτυρο, μαλακά τυριά, παράγοντες κρέμας καφέ, αυγά, σκόρδο, κρεμμύδι, ζυμαρικά, πίτες, πατάτες, ρύζι, σάλτσες, κρέμες, πρωτεΐνες σόγιας, αρωματικά φυτά και βότανα. Αντίθετα μη επικίνδυνα τρόφιμα θεωρούνται τα καλά βρασμένα αυγά, τα τρόφιμα με ενεργότητα νερού (A W) 0,85 ή μικρότερη, τα τρόφιμα με pH 4,6 ή πιο κάτω, τα τρόφιμα που έχουν επαρκώς επεξεργαστεί και παραμένουν ερμητικά κλειστά στην αεροστεγή συσκευασία τους και τα τρόφιμα για τα οποία η εργαστηριακή εμπειρία έχει δείξει ότι δεν περιλαμβάνονται σε αυτά που βοηθούν στη γρήγορη

ανάπτυξη μικροοργανισμών που προκαλούν τροφολοιμώξεις ή προσχηματίζουν τοξίνες.

Πρέπει να επισημανθεί ότι τα τρόφιμα νέας γενιάς που συντηρούνται στο ψυγείο έχουν αυξημένη διάρκεια ζωής, ενώ η συσκευασία τους εμποδίζει την ανάπτυξη μικροοργανισμών.

Ωστόσο αν τα τρόφιμα αυτά γίνουν αντικείμενο κακομεταχείρισης ή προσφερθούν μετά την ημερομηνία λήξης τους, τότε είναι πολύ πιθανή η ανάπτυξη παθογόνων βακτηρίων. Κατά συνέπεια οι θερμοκρασίες παραλαβής και διατήρησης είναι ιδιαίτερα κρίσιμα σημεία για τέτοιου είδους προϊόντα.

3.5.5 ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΑ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HACCP? ΤΙ ΕΜΠΛΕΚΕΤΑΙ?

Η ανάπτυξη ενός συστήματος HACCP πρέπει να ξεκινήσει με την δημιουργία της επιτροπής (ή ομάδας) HACCP. Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει κατά προτίμηση να είναι από ανεξάρτητα τμήματα του οργανισμού. Ο ρόλος της ομάδας είναι να ορίσουν σωστά τις επικινδυνότητες κάθε προϊόντος και να σχεδιάσουν ένα αξιόπιστο σύστημα για την παρεμπόδιση αυτών των επικινδυνοτήτων. Πιο συγκεκριμένα: Τα δύο πρώτα γράμματα στο HACCP (δηλ: HA) είναι τα αρχικά του 'Hazard Analysis' που σημαίνουν Ανάλυση Επικινδυνότητας. Αυτό με την σειρά του σημαίνει: Τον εντοπισμό όλων των πιθανών κινδύνων (βιολογικών και μικροβιολογικών, φυσικών και χημικών) που θα μπορούσαν να παρουσιαστούν κατά την διαδικασία της παραγωγής ή διάθεσης τροφίμων. Την εξακρίβωση της προέλευσης του κινδύνου. Την πραγματοποίηση αποτελεσματικών βημάτων που θα εξαλείψουν ή μειώσουν σε αποδεκτό επίπεδο την επικινδυνότητα (συνήθως αυτά είναι ορθής υγιεινής πρακτικής). Να κριθεί κατά πόσον ο συγκεκριμένος κίνδυνος είναι περισσότερο ή λιγότερο πιθανόν να συμβεί στην πραγματικότητα. Τα επόμενα τρία γράμματα στο HACCP (δηλ: CCP) είναι τα αρχικά του 'Critical Control Points' που σημαίνουν Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου. Αυτό με την σειρά του σημαίνει: Τον εντοπισμό των κύριων σημείων πάνω στη διαδικασία της παραγωγής τροφίμων κατά τα οποία αν η διαδικασία δεν διεκπεραιωθεί σωστά, τότε θα καταστεί

αδύνατον να εντοπιστεί ή διορθωθεί το σφάλμα ένα προχωρήσει στο επόμενο σημείο. Για κάθε ορισμένο κρίσιμο σημείο ελέγχου θα πρέπει να καθοριστούν και τα κρίσιμα όρια που αν ξεπεραστούν θα σημαίνει ότι το προϊόν θα είναι ελαττωματικό και κατά πάσα πιθανότητα μη ασφαλές. Την δημιουργία οδηγιών σε κάθε Κρίσιμο Σημείο Ελέγχου που θα παρακολουθεί το τι συμβαίνει. Τον ορισμό του ποιος είναι υπεύθυνος για να κάνει διορθωτική ενέργεια σε περίπτωση που το κρίσιμο όριο ξεπεραστεί, και το τι πρέπει να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. Τη πραγματοποίηση τακτικών ελέγχων ώστε να διασφαλιστεί ότι το σύστημα λειτουργεί. Την διατήρηση αρχείων και εγγραφών που να αποδεικνύουν ότι το σύστημα βρίσκεται υπό έλεγχο. Για να λειτουργεί σωστά ένα σύστημα HACCP χρειάζεται όλες τις ορθές πρακτικές που διασφαλίζουν την ατομική υγιεινή, συντήρηση μηχανημάτων και κτιριακών εγκαταστάσεων, τον έλεγχο οποιασδήποτε αλλοίωσης, την δέσμευση της διοίκησης, κτλ. Αυτά όλα συχνά ελέγχονται και από κρατικούς φορείς. Πρέπει να θυμόμαστε ότι το HACCP βασίζεται στο πόσο ορθά αναλύουμε και κρίνουμε την επικινδυνότητα και την πιθανότητα εκδήλωσης συγκεκριμένων κινδύνων. Η ορθή πρακτική της υγιεινής αποτελεί την βάση κάθε συστήματος HACCP, αλλά σε καμία περίπτωση δεν αντικαθιστά το HACCP. Το σύστημα HACCP και οι διαδικασίες του θα πρέπει να τεκμηριώνονται, και να εξασφαλίζεται ότι οι τεκμηριωμένες διαδικασίες εφαρμόζονται και στην πράξη. Εάν εφαρμόζεται στην επιχείρηση και σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001, τότε αρκετές από τις απαιτήσεις του HACCP θα ικανοποιούνται ήδη ή θα μπορούν να εξελιχθούν πολύ εύκολα. Όταν το σύστημα σχεδιαστεί και εφαρμοστεί, τότε χρειάζονται εσωτερικοί έλεγχοι για να διασφαλιστεί η επαρκής συνέχειά του.

3.5.5.1 ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΤΟ HACCP.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει ένα ξενοδοχείο για να εφαρμόσει με επιτυχία το σύστημα HACCP στο επισιτιστικό τμήμα είναι τα ακόλουθα:

- Σταθερή δέσμευση της διοίκησης της επιχείρησης για την εφαρμογή του συστήματος HACCP και χάραξη συγκεκριμένης πιλοτικής για θέματα

υγιεινής και ασφάλειας.

- Επιλογή έμπειρου τεχνικού ως υπευθύνου διαφάλισης της ποιότητας, ο οποίος θα αναλάβει τον συντονισμό και την επίβλεψη της ανάπτυξης και την εφαρμογή του συστήματος.
- Επιλογή αξιόπιστης, εξειδικευμένης και έμπειρης εταιρίας συμβούλων, εφόσον κρίνεται αναγκαία η παροχή εξωτερικής υποστήριξης.
- Επιλογή των στελεχών της επιχείρησης που θα συμμετέχουν στην ομάδα HACCP. Η ομάδα αυτή θα είναι υπεύθυνη για τη μελέτη και την ανάπτυξη του συστήματος. Τονίζεται ότι στη σύνθεση τόσο της ομάδας HACCP όσο και της εταιρίας συμβούλων απαιτείται να υπάρχουν έμπειροι και εξειδικευμένοι επιστήμονες με γνωστικό αντικείμενο την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων (χημικοί, κτηνίατροι, μικροβιολόγοι).
- Εκπαίδευση ομάδας HACCP.
- Περιγραφή των προϊόντων, καθορισμός των τεχνικών προδιαγραφών τους και προσδιορισμός της σχεδιαζόμενης χρήσης τους.
- Κατασκευή και επαλήθευση διαγράμματος ροής των διεργασιών παρασκευής του
- τροφίμου ανά προϊόν ή ανά κατηγορία προϊόντων.
- Επιθεώρηση υγειονομικής κατάστασης και διαγνωστική μελέτη για τον εντοπισμό προβλημάτων που σχετίζονται με τους κανόνες υγιεινής, προκειμένου να λάβουν χώρα διορθωτικές ενέργειες.
- Ανάλυση των δυνητικών κινδύνων (Hazard Analysis) για κάθε προϊόν ή κατηγορία προϊόντων κατά τις διαδικασίες παρασκευής τους και προσδιορισμός των μέτρων που είναι απαραίτητα για την αποτροπή των κινδύνων αυτών.
- Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (Critical Controls Points) στη διαδικασία παρασκευής. Σημειώνεται ότι ως κρίσιμα σημεία ελέγχου ορίζονται τα σημεία εκείνα (στάδια και χρονικές στιγμές), όπου η έλλειψη ελέγχου μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την εκδήλωση κάποιου ή κάποιων από τους κινδύνους που προαναφέρθηκαν. Αυτό συνεπάγεται ότι απαιτείται έλεγχος ώστε αυτοί οι πιθανοί κίνδυνοι να ελαχιστοποιηθούν και

- να περιοριστούν σε επιτρεπτά επίπεδα.
- Καθορισμός των κρίσιμων ορίων εντός των οποίων πρέπει να βρίσκονται οι παράμετροι που μετριοούνται στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
 - Καθορισμός διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου αυτών των σημείων.
 - Καθορισμός των διορθωτικών ενεργειών που πρέπει να γίνονται κάθε φορά που διαπιστώνονται αποκλίσεις από τα καθορισμένα κρίσιμα όρια.
 - Τήρηση αρχείων όπου καταγράφονται όλα τα στοιχεία όπου σχετίζονται με τους ελέγχους και τις διαδικασίες του HACCP λειτουργεί αποτελεσματικά και να γίνονται ότι απαραίτητες βελτιώσεις και προσαρμογές, Π.χ. λόγω αλλαγών στις συνταγές, τις μεθόδους παρασκευής κ.λ.π.
 - Περιοδική επανεξέταση και επαλήθευση των διαδικασιών, ώστε να διαπιστώνεται ότι το σύστημα HACCP λειτουργεί αποτελεσματικά και να γίνονται οι απαραίτητες βελτιώσεις και προσαρμογές, Π.χ. λόγω αλλαγών στις συνταγές, τις μεθόδους παρασκευής κ.λ.π.
 - Εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης.
 - Ενδεχομένη ενσωμάτωση του συστήματος HACCP στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας κατά 150 9001.

3.5.6 ΜΑΖΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ ΚΑΙ HACCP

Η εφαρμογή του συστήματος HACCP είναι ευρύτερα γνωστή κυρίως σε σχέση με βιομηχανικές μονάδες παραγωγής τροφίμων, οι οποίες περιλαμβάνουν στο πλαίσιο των εργασιών τους και παραγωγικές διεργασίες. Ωστόσο η εφαρμογή του συστήματος και σε χώρους μαζικής εστίασης, ως εν προκειμένω σε εστιατόρια ξενοδοχείων, είναι όχι μόνο εφικτή, αλλά επιπροσθέτως και επιβεβλημένη. Τα διάφορα κρούσματα επιμολύνσεων που οφείλονται σε έτοιμα τρόφιμα ενισχύουν την άποψη αυτή. Οι βασικές αιτίες εμφάνισης τέτοιου είδους κρουσμάτων σε ξενοδοχειακά εστιατόρια εντοπίζονται κατά κύριο λόγο σε μη κανονική χρήση των ψυγείων, σε φαγητά που ετοιμάστηκαν πολύ πριν την κατανάλωσή τους, σε συντήρηση μαγειρευμένων φαγητών σε θερμοκρασίες που

ευνοούν την ανάπτυξη μικροοργανισμών και, τέλος, σε κακή επαναθέρμανση μαγειρευμένων φαγητών.

Λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαιτερότητα των ξενοδοχειακών εστιατορίων και κατ' επέκταση όλων των χώρων μαζικής εστίασης, δηλαδή την έλλειψη παραγωγικών διεργασιών που χαρακτηρίζει τέτοιου είδους χώρους, τα κύρια σημεία τα οποία εντοπίζονται ως , κρίσιμα σημεία ελέγχου' είναι τα ακόλουθα:

- Ο τρόπος σερβιρίσματος των φαγητών.
- Το είδος του τροφίμου που προετοιμάζεται (λαμβάνονται υπόψη τα συστατικά, η συνταγή και η ποσότητα)
- Το είδος του εξοπλισμού που χρησιμοποιείται
- Οι συνθήκες των διεργασιών προετοιμασίας (λαμβάνονται υπόψη οι ενδεχόμενες πηγές μόλυνσης, ο χρόνος και οι θερμοκρασίες συντήρησης και διατήρησης μετά το πέρας της προετοιμασίας, καθώς και οι τοπικές γευστικές συνήθειες).

Κάθε επιχειρηματίας που επιθυμεί να ελέγχει τη σωστή εφαρμογή του συστήματος HACCP στη μονάδα που οφείλει να γνωρίζει καλά τον κατάλογο των κρίσιμων σημείων ελέγχου, να παρακολουθεί τα τρόφιμα κατά τη διάρκεια της συνταγής, να παρακολουθεί τη μεταχείριση των τροφίμων από τους εργαζομένους, να βεβαιώνεται ότι οι τελευταίοι πλένουν τα χέρια τους, να ελέγχει τη χρήση διαλυμάτων καθαρισμού, να τοποθετεί φορητό θερμόμετρο για την βαθμονόμηση των μόνιμων θερμομέτρων και να κάνει διάγραμμα του χρόνου / θερμοκρασίας για τη ψύξη ή το ξαναζέσταμα επικίνδυνων τροφίμων.

Σε γενικές γραμμές, πάντως, εάν η ξενοδοχειακή μονάδα που θέλει να εφαρμόσει το HACCP στο εστιατόριό της είναι συνηθισμένη να λειτουργεί με βάση κάποιο σύστημα ελέγχου και πιστοποίησης της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει, τότε η εφαρμογή του εν λόγω συστήματος δεν αναμένεται να συναντήσει μεγάλες δυσκολίες. Σε αντίθετη περίπτωση, ενδεχομένως να ανακύψει μία σειρά από προβλήματα που σχετίζονται κυρίως με την πιθανή ελλιπή υποδομή της επιχείρησης σε χώρους και εγκαταστάσεις, με την κακή οργάνωση όσον αφορά στην παροχή υπηρεσιών, με τον ελλιπή έλεγχο των παραμέτρων που επηρεάζουν τα κρίσιμα σημεία και την τελική ποιότητα

των προϊόντων, καθώς και με την αρνητική αντιμετώπιση των εργαζομένων ως προς το ζήτημα της αλλαγής νοοτροπίας για την υγιεινή, όπως απαιτεί το HACCP.

Παρ' όλα αυτά, είναι αλήθεια πως οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που προσφέρει ο κλάδος της μαζικής εστίασης αναγκαστικά περνούν από 'ψιλό κόσκινο', αφού οι επιχειρήσεις του χώρου αυτού έρχονται σε απευθείας επαφή με τους τελικούς καταναλωτές και κατά συνέπεια δέχονται πολλούς ελέγχους από διάφορους κρατικούς φορείς. (Η σχετική νομοθεσία είναι αρκετά αυστηρή, ενώ επιπροσθέτως οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν έναν από τους σοβαρότερους πόρους εισροής συναλλάγματος στη χώρα μας). Ως αποτέλεσμα, τα προβλήματα που αναπτύχθηκαν ανωτέρω απατώνται πολύ αραιά στα ξενοδοχειακά εστιατόρια της πατρίδας μας, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν. Για να επιλυθούν, χρειάζονται συστήματα προσαρμοσμένα στις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε μονάδας και όχι ξενοδοχεία που προσαρμόζονται τυφλά σε κάποιο πρότυπο αδιαφορώντας για τις ιδιαιτερότητες τους.

3.7 HACCP & ISO 9000

Η ίδια οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης που υποχρεώνει τις εταιρίες τροφίμων και ποτών να εφαρμόσουν το HACCP, συστήνει και τη εφαρμογή του ISO 9000, υπό τη μορφή πλαισίου εντός του οποίου θα λειτουργήσει ολοκληρωτικά και εφαρμοσμένα το HACCP. Πράγματι, η εμπειρία έχει αποδείξει ότι ο συνδυασμός των δύο συστημάτων αυξάνει την αποτελεσματικότητα ως προς τον έλεγχο της υγιεινής των τροφίμων και επομένως τονώνει την εμπιστοσύνη του επιχειρηματία ως προς την καταλληλότητα των φαγητών που προσφέρει για κατανάλωση στους πελάτες του. Εκτός των άλλων, οι φορείς πιστοποίησης διεθνώς, αλλά και στην Ελλάδα τώρα τελευταία, προκειμένου να πιστοποιήσουν μια εταιρία τροφίμων ή ποτών κατά ISO 9000, θεωρούν ως προϋπόθεση την εγκατάσταση του HACCP. Δεν χωρεί αμφιβολία ότι τόσο τα ξενοδοχεία όσο και τα εστιατόρια πρέπει να λειτουργούν με βάση τους κανόνες υγιεινής. Το σύστημα HACCP είναι σε θέση

να εξασφαλίσει αυτή τη προϋπόθεση. Χρειάζεται όμως να υποστηριχθεί διαχειριστικά και να διευρυνθεί συμπεριλαμβάνοντας και άλλες λειτουργικές διαδικασίες, έτσι όλη η επιχείρηση που το εφαρμόζει να κινείται με ενιαίο τρόπο. Η σειρά των συστημάτων ISO 9000 μπορεί κάλλιστα να χρησιμεύσει ως το πλαίσιο εντός του οποίου θα αναπτυχθεί το HACCP.

3.8 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΑΛ ΎΣΙΔΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ALDEMAR

-Ανάπτυξη & Ποιότητα

Η έννοια της ποιότητας προσδιορίζει και καθορίζει τους στόχους της Aldemar Hotels. Ως εκ τούτου, το 1997 η εταιρεία 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 (με ερωτηματολόγια και ad hoc mini-surveys) που προσφέρονται από τις ξενοδοχειακές μονάδες της Aldemar Hotels.

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

Μελέτη και ανάλυση των στατιστικών στοιχείων που προκύπτουν από τις έρευνες οικονομικών δεικτών και 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, Επισιστικών και Οροφοκομίας.

ΣΚΟΠΟΣ

Σκοπός της προσπάθειας αυτής είναι να...

1. Καταγραφούν τα ποιοτικά standards από τους Προϊσταμένους των Τμημάτων
2. Παρακολουθηθεί η διαδικασία εφαρμογής των ποιοτικών standards
3. Ελεγχθεί η αποτελεσματική εφαρμογή τους
4. Γίνουν διορθωτικές κινήσεις προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του κάθε τμήματος

ΣΤΟΧΟΣ

Στόχος της προσπάθειας αυτής είναι να...

1. Εντοπιστούν οι αδυναμίες κάθε υπαλλήλου και συνολικά των τμημάτων
2. Επισημανθούν και να βελτιωθούν
3. Πληροφορηθούν οι υπεύθυνοι για την πορεία των τμημάτων
4. Ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι για συνεχή ανάπτυξη των ικανοτήτων τους

Η Aldemar Hotels, 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. Η Aldemar Hotels είναι μια πρωτοποριακή εταιρία που βασίζεται στους ανθρώπους της και δημιουργεί μαζί τους.

-HACCP

Ασφάλεια Τροφίμων

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 πραγματοποιούνται στις κουζίνες, παρακολουθούνται και ελέγχονται, από το Τμήμα Ποιότητας σε συνεργασία με τους υπεύθυνους chefs, σε κάθε ξενοδοχείο.

Έλεγχος και παρακολούθηση γίνονται συστηματικά, υπό την ομπρέλα του

Συστήματος HACCP = Hazard Analysis – Critical Control Points

Ή Ανάλυση Επικινδυνότητας - Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου

το οποίο, όπως γνωρίζουμε, αποτελεί μια τεχνική διασφάλισης της ποιότητας & της ασφάλειας τροφίμων & ποτών. Το σύστημα εφαρμόζεται σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων των ξενοδοχείων που αφορούν τρόφιμα & ποτά:

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.

Τα επισιτιστικά τμήματα που φροντίζουν 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. Εξελίσσεται, διαμορφώνεται, παρακολουθείται, ελέγχεται:

Από το Τμήμα Ποιότητας με εσωτερικούς ελέγχους και επεμβάσεις, επιστημονικά αποδεκτές, για την ομαλή λειτουργία της παραγωγής και τη διευκόλυνση του προσωπικού.

Από τους συμβούλους μας, που παρέχουν τεχνολογική και επιστημονική γνώση σχετικά με τα τρόφιμα.

Από τους ίδιους τους εργαζόμενους στην κουζίνα που συμμετέχουν ενεργά, προτείνουν και εφαρμόζουν.

-HACCP στην Aldemar Hotels

Ανέκαθεν, η Aldemar επεδείκνυε ιδιαίτερη ευαισθησία στον τομέα της διατροφής. Όλοι οι εμπλεκόμενοι με τα επισιτιστικά τμήματα φρόντιζαν πάντα να εξασφαλίσουν τις καλύτερες και πιο ποιοτικές πρώτες ύλες, ισορροπίες γεύσεων στα πιάτα, αισθητικά άριστη παρουσίαση, αλλά και την διάθεση ασφαλών και υγιεινών τροφίμων.

Από το 2001, έχει ξεκινήσει η καταγραφή και συστηματική τήρηση των παραπάνω με την έναρξη του σχεδιασμού συστήματος HACCP σε όλα τα

ξενοδοχεία της αλυσίδας. Κατά την διάρκεια της season 2002, έγινε η ανάπτυξη του συστήματος μαζί με τους επιστημονικούς μας συνεργάτες. Καταγράφηκαν οι παραγωγικές διαδικασίες και όλα τα σημεία αυτών που θα μπορούσαν να προκαλέσουν οποιαδήποτε υποβάθμιση της υγιεινής ή της ποιότητας τροφίμων. Επιβεβαιώθηκαν οι παραπάνω διαδικασίες με πλήρεις μικροβιολογικές αναλύσεις τροφίμων, επιφανειών, σκευών. Όλα αυτά, συμπεριλαμβάνονται στο Φάκελο HACCP που έχει παραδοθεί σε κάθε ξενοδοχείο.

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.

Στο καλοκαίρι που διανύσαμε, 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. Ο σχεδιασμός των εργασιών του χειμώνα του 2003-2004, έχει ήδη ξεκινήσει προκειμένου να έχουν ολοκληρωθεί όλα τα απαιτούμενα έργα των κουζινών με την έναρξη της επόμενης SeaSOR.

-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 απαραίτητος κανόνας.

Όλοι μαζί λοιπόν και ο καθείς στον τομέα του, ξεκινάνε πυρετωδώς την προετοιμασία του πρωινού - με προϊόντα και υλικά που είναι ένα κι ένα και όχι ό,τι κι ό,τι! Υπάρχει ολόκληρη ομάδα ανθρώπων, εκείνη του Τμήματος Προμηθειών που φροντίζουν για αυτό. Και εκτός αυτού, 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 «Καθρέ~ε9) 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 πύρωσης της υψηλής ποιότητας.

Το διάλειμμα δε γίνεται ποτέ στο χώρο εργασίας, αλλά αποκλειστικά στο εστιατόρων προσωπικού. Έπειτα αρχίζει η προετοιμασία του μεσημεριανού αλλά και του βραδινού μπουφέ. Πάλι, τα έντυπα, πάλι έλεγχοι, πάλι καταγραφές θερμοκρασιών.

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. Και μετά υπάρχει μια ομάδα, με ειδικό εξοπλισμό, που ελέγχει την καθαριότητα των επιφανειών.

Έφτασε η ώρα για το βραδινό service. 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 σπιθαμή, προς σπιθαμή.

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 προβλήματά μας και βρίσκουν λύσεις και τρόπους να βελτιώνουν συνεχώς τις προδιαγραφές τους.

- Τιμητική Διάκριση Ποιότητας ECO-Q, για την Aldemar (22/06/2005)

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:

- α) δημιουργία και τήρηση διαδικασιών ποιοτικών προδιαγραφών, σε όλες τους τομείς δραστηριότητας,
- β) δημιουργία συστήματος ανάπτυξης, αξιολόγησης και επιβράβευσης του ανθρώπινου δυναμικού
- γ) χρήση ειδικών τεχνικών ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας, των διεργασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών
- δ) ανάπτυξη και βελτίωση σχέσεων με συνεργάτες και επισκέπτες.

Στην παραλαβή του βραβείου, ο Εντεταλμένος Σύμβουλος της Aldemar, κος Αλέξανδρος Αγγελόπουλος, αναφέρθηκε στη σημαντική συμβολή του Τμήματος Ανάπτυξης και Ποιότητας του Ομίλου. Η έννοια της ποιότητας -τόνισε- δεν αφορά μόνο στις παροχές προς τρίτους. Αφορά κυρίως στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τη θέση και το ρόλο μας σε σχέση με το γενικότερο περιβάλλον, με τη φυσική, πολιτισμική και κοινωνική του έννοια. Η ποιότητα αφορά όλους μας τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αρβανιτογιάννης Σ. Ιωάννης - Κούρτης Λάζαρος (2002): «ISO 9000:2000», Αθήνα ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
2. Βελισσαρίου, Καραχοντζής και Κομνηνάκης (2000): «Εισαγωγή στο Management του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών», Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
3. Δερβιτσιώτης Μ.Κώστας (1993):. «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας»
4. Δούκας Πέτρος (2004): «Οικονομικές Θεωρίες, Αρχές Διοίκησης και Αρχαία Ελληνική Σκέψη» , Αθήνα
5. Ζαβλανός Μ.Μύρων (2003): «Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση», Αθήνα, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
6. Ζαβλανός Μ. Μύρων (1998): «Μάνατζμεντ», ΕΛΛΗΝ
7. Καταραχιάς Ι Λ. (2002): « Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις», β' έκδοση, ΕΛΛΗΝ .
8. Κουτούζης Μ. (1999): «Γενικές αρχές Management, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων», τόμος Α, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
9. Λαλούμης Δημήτρης (2002): «Διοίκηση Ξενοδοχείων, Hote1 Management», Αθήνα, ΣΤΑΜΟΥ ΛΗΣ
10. Λαλούμης Δημήτρης - Ρούπας Βασίλειος (1996): «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα, INTERBOOKS
11. Πατσουράτης Βασίλειος (2002): «Η ανταγωνιστικότητα του Ελληνικού Τουριστικού τομέα», Αθήνα, Ι.Τ.Ε.Π.
12. Πετρίδου Ευγενία (1998): «Διοίκηση Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση», Θεσσαλονίκη, ΖΥΓΟΣ
13. Ρούπας Βασίλειος - Λαλούμης Δημήτρης (1998): «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
14. Σπανός Α. (1995): «Ολική Ποιότητα», Αθήνα, β' έκδοση, ΓΑΛΑΙΟΣ.

15. Σωτηριάδης Μάριος (2000): «Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής», Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
16. Τζωρτζάκης Κώστας - Τζωρτζάκη Αλεξία (1992): «Management - Η Ελληνική προσέγγιση», Αθήνα
17. Τσιότρας Δ. Γ. (1995): «Βελτίωση Ποιότητας», ΜΠΕΝΟΥ
18. Φουντουλάκης Γ. (2002): « Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Αθήνα, ΕΛΛΗΝ
19. Χυτήρης Λεωνίδα (2002): «Το Management των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων », Αθήνα, INTERBOOKS.