

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΘΕΜΑ:**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΕΠΟΠΤΗΣ: ΦΡΑΓΚΟΥΛΗΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

Επιμέλεια:

ΚΟΥΝΔΟΥΡΑΚΗ ΣΤΥΛΙΑΝΗ Α.Μ.: 3736 ΕΞ: ΠΔ΄

ΝΤΑΛΑΓΕΩΡΓΟΥ ΧΡΙΣΤΙΝΑ Α.Μ.: 3760 ΕΞ: ΠΓ΄

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2005

Αφιερωμένη στους γονείς μας

ΔΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΕΝΝΟΙΕΣ

1.1	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	9
1.2	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
1.2.1	ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	22
1.2.2	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	23
1.3	ΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	30
1.3.1	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ.....	30
1.3.2	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	32
1.3.3	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	34
1.3.4	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	35
1.4	ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	37
1.4.1	ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΛΗΦΘΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	37
1.4.1	Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	40
1.5	ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	40
1.5.1	ΑΛΛΑΓΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ.....	40
1.5.2	ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΩΝ.....	42
1.5.3	ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΩΝ.....	44
1.5.4	ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΩΝ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ.....	46
1.5.5	ΤΡΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ.....	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΘΕΜΕΛΙΩΤΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

2.1	ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	49
2.1.1	JURAN.....	50

2.1.2	DEMING.....	54
2.1.3	GARVIN.....	62
2.1.4	CROSBY.....	63
2.1.5	ISHIKAWA.....	68
2.1.6	FEIGENBAUM.....	74
2.1.7	TAGUCHI.....	75
2.1.7.1	ΜΕΘΟΔΟΙ TAGUCHI.....	75
2.1.7.2	ΣΥΝΑΡΤΗΣΗ ΑΠΩΛΕΙΩΝ TAGUCHI.....	76
2.2	ΠΡΟΛΗΨΗ ΛΑΘΩΝ, ΡΟΚΑ-ΥΟΚΕ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΩΝ.....	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΟΠ ΚΑΙ ΔΑΠ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

3.1	ΤΑ ΕΠΤΑ ΠΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΤΑ ΝΕΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	84
3.2	ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	90
3.3	ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	92
3.4	ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	95
3.5	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	99
3.6	ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	104
3.6.1	Η ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	105
3.6.2	Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΟΠ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.....	106
3.7	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ).....	108
3.7.1	ΔΑΠ ΚΑΙ ΔΟΠ.....	109
3.7.2	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	112
3.7.3	ΠΡΟΣΛΗΨΗ.....	113
3.7.4	ΕΠΙΛΟΓΗ.....	114
3.7.5	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	114
3.7.6	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	116
3.8	ΕΡΕΥΝΑ ΙΤΕΠ.....	118

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1	ΕΘΝΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ MALCOLM BALDRIGE (ΗΠΑ).....	122
-----	---	-----

4.2	ΚΑΝΑΔΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ ΥΠΕΡΟΧΗΣ.....	125
4.3	ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (EQM AWARD)	128
4.3.1	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΥΠΕΡΟΧΗΣ ΤΟΥ ΕΙΔΠ.....	128
4.3.2	ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	131
4.4	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	136

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ- ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ISO-HACCP

5.1	ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΕΝΝΟΙΕΣ.....	139
5.2	ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	140
5.3	ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	141
5.4	ΤΟ ISO 9000.....	142
5.4.1	ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	144
5.4.2	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	146
5.4.3	ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ.....	147
5.4.4	ΤΟ ΒΑΡΥ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ «ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ».....	148
5.4.5	Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΠΕΛΕΥΘΕΡΩΝΕΙ ΚΡΥΜΜΕΝΑ ΚΕΡΔΗ.....	149
5.4.6	ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ.....	150
5.4.7	Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΡΜΟΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ.....	151
5.4.8	ΜΕΣΟΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	152
5.5	HACCP.....	153
5.5.1	ΠΟΣΟΙ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΟ HACCP.....	154
5.5.2	ΩΦΕΛΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HACCP.....	154
5.5.3	ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ.....	155
5.5.4	ΤΑ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ.....	155
5.5.5	ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΑ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ HACCP? ΤΙ ΕΜΠΛΕΚΕΤΑΙ?.....	156
5.5.5.1	ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ ΤΟ HACCP.....	158
5.5.6	ΜΑΖΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ ΚΑΙ HACCP.....	159
5.5.7	HACCP ΚΑΙ ISO 9000.....	161
5.8	ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	163
	ΕΡΕΥΝΑ.....	170
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	172
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	175

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 Ανατολικο-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, 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 ουσιαστική 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 James 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 Μωσή και του Μακιαβέλι (James R. Keiser 1998, σ. 56).

Σύμφωνα με τον Charles 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 ο Φαγιόλ ασχολήθηκε με την οργανωτική δομή και τις διαδικασίες (Charles 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 20^{ου} 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 1^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης της ΔΡΑΤΤΕ, 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 στόχων 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 Ρούπα 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 συμπόρευσης 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 επιχειρήσεω 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 Tribus

«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. G. 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 W. 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 προσπαθειών για να στρέψει προς την κατεύθυνση της πλήρους ικανοποίησης του πελάτη.

C.J Van 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. Vallance

Πρόεδρος της British Telecom

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 ικανοποίηση 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 πάλοι ποτέ περιφρόνηση αλλά τελευταίως ευσεβή κλήση για έλεγχο της ποιότητας, σωστή υποστήριξη της αλυσίδας της προσφοράς η οποία τελειώνει όταν η άδεια κονσερβό 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 ποιότητα!

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 περισσότερα.

Η παλιά αντίληψη ήταν ότι για να πετύχεις περισσότερη ποιότητα έπρεπε να πληρώσεις περισσότερα 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 «Έξ 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 ενδιαμέσου 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. (Armand V. Feigenbaum, 1991, σελ. 7).

1.2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) – Total Quality Management (TQM) 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.

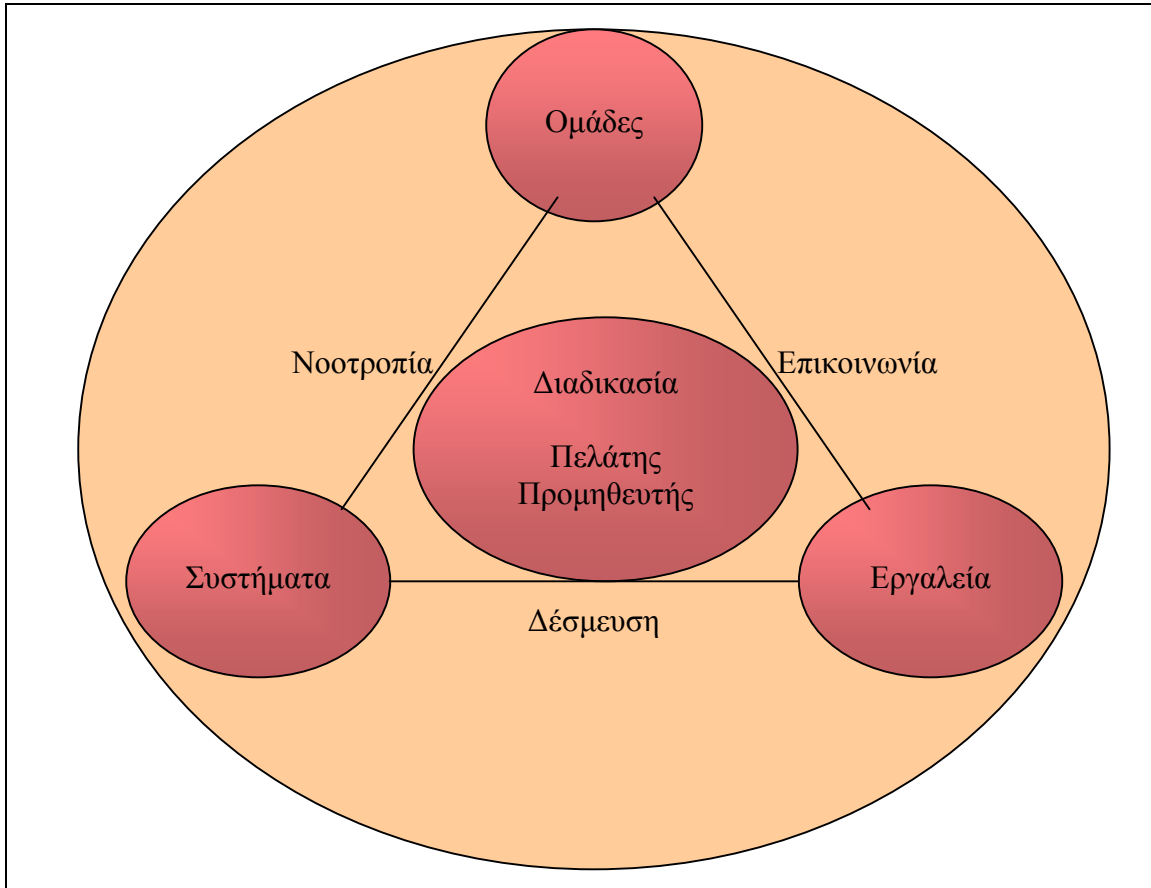
- Ανάπτυξη και παρουσίαση των πεποιθήσεων και των στόχων της εταιρείας/οργανισμού (ορισμός εργασίας και δεσμεύσεων, μελλοντικές κατευθύνσεις, επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης).

- 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 συμπόρευση 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 συμπόρευση 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 υπαισέρχονται 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 βεβαιασμένες 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

ελαττώμα, 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 μάντα 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 βρίσκονταν 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 εμπιστεύονται, 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 αυτάρκες 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 μάλιστα στην άλλη. Ωστόσο κάθε στάδιο εστιάζεται σε διαφορετικό σημείο, όπως παραστατικά φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

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

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

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 James, 2004, σ. 64 – 70).

1.4 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πριν από την υλοποίηση της ΔΟΠ υπάρχουν πολλά σημαντικά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ορισμένα από αυτά απαιτούν μια στάση δέσμευσης και συνεργασίας – ειδικά από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη – και μια προθυμία για πειραματισμό και ευελιξία από όλους στον οργανισμό. Αν τα παραπάνω δεν υπάρχουν, η πρώτη προτεραιότητα του μάνατζμεντ πρέπει να είναι να δημιουργηθεί μια πολιτιστική αλλαγή στην κατεύθυνση της ανάπτυξης αυτών των θετικών στάσεων. Η απαίτηση για ενισχυμένη δέσμευση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών δεν είναι ρητορική αλλά υπαρκτή ανάγκη.

Εκτός από την ανάπτυξη θετικής αντιμετώπισης και τη συνειδητοποίηση της ΔΟΠ, απαιτείται επίσης πολύ καλή κατανόηση των αρχών και των μεθόδων της ΔΟΠ. Ο Oakland αναφέρει ότι «τα προκαταρκτικά στάδια της κατανόησης και της ανάληψης δέσμευσης είναι ζωτικά ως πρώτα βήματα.[...] για να δώσει καρπούς η ΔΟΠ η κατανόηση πρέπει να μεταφραστεί σε δέσμευση, πολιτικές, προγράμματα και δράση».

1.4.1 ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΛΗΦΘΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει ορισμένα από τα πολλά ζητήματα που θεωρούνται ότι εμπλέκονται στην υλοποίηση της ΔΟΠ. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Δέσμευση- Τα ζητήματα αυτά συνδέονται άμεσα με τις αποδεκτές φιλοσοφίες της ΔΟΠ. Εμπίπτουν στην καθιερωμένη διευθυντική λειτουργία του προγραμματισμού, δεδομένου ότι θεωρούνται ως η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η όλη φιλοσοφία της ΔΟΠ.
- Οργάνωση- Η πλευρά αυτή επιβάλλει τη δέσμευση της ΔΟΠ σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού. Αυτό δικαιολογεί ίσως την καθιέρωση μιας

ανεξάρτητης λειτουργίας ποιότητας, με το κύρος και την απαιτούμενη εξουσία ώστε να επηρεάζει αποτελεσματικά τη διενέργεια των σχετικών με την ποιότητα δραστηριοτήτων.

- Μέτρηση- Θεωρείται τμήμα της ελεγκτικής λειτουργίας του μάνατζμεντ. Μέσα στο γενικό πλαίσιο της ΔΟΠ, η έμφαση μπορεί να δοθεί στον προγραμματισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε το κόστος να διοχετεύεται στην εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την πρόληψη των σφαλμάτων (κόστος της ποιότητας) και όχι στα σφάλματα που διαπράττονται (κόστος της μη ποιότητας).

Προγραμματισμός: Οργάνωση: Έλεγχος: Ηγεσία: Στελέχωση:

Δέσμευση	Οργάνωση	Μέτρηση	υλοποίηση	Επιμόρφωση
Δέσμευση των μάνατζερ	Συστήματα	Έλεγχος	Συλλογική εργασία	Συλλογική εργασία
Προγραμματισμός	Συλλογική εργασία			
Σχεδιασμός				

- Προγραμματισμός- Στη βιομηχανία, αυτό νοείται ως προγραμματισμός για την επίτευξη μάνατζμεντ, αγορών και συντήρησης «τη στιγμή που χρειάζονται» (just in time, JIT) συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας. Στον τομέα των υπηρεσιών, οι σημαντικότερες πλευρές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα διαγράμματα ροής της παροχής των υπηρεσιών και ιδιαίτερα τις διαδικασίες χειρισμού των παραπόνων. Στο βιβλίο μας νοείται ως προγραμματισμός της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου.
- Σχεδιασμός και συστήματα- Μπορούν να θεωρηθούν ως τμήμα του σταδίου του προγραμματισμού της συμβατικής θεωρίας του μάνατζμεντ. Περιλαμβάνουν την κατάρτιση των προτύπων και προδιαγραφών και τον τρόπο σύνταξής τους, σε συνδυασμό με τα εργαλεία και τις μεθόδους για τον

έλεγχο των διαδικασιών. Επιβάλλεται το όποιο σύστημα μανάτζμεντ να μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά. Αν το ίδιο το σύστημα γίνει υπερβολικά δυσκίνητο και γραφειοκρατικό, ο σκοπός της ΔΟΠ ακυρώνεται. Έτσι, η δημιουργία ενός γραφειοκρατικού συστήματος διοίκησης ποιότητας ακυρώνει στην πράξη τον λόγο ύπαρξης της ΔΟΠ.

- Έλεγχος- καλύπτει την επιθεώρηση, αξιολόγηση και διόρθωση συστημάτων. Ανήκει εξίσου στη συμβατική λειτουργία του ελέγχου όσο και στη ΔΟΠ.
- Συλλογική εργασία- Πρόκειται για χαρακτηριστικό γνώρισμα της ΔΟΠ. Τα πιο συμβατικά συστήματα μανάτζμεντ την αναγνωρίζουν ως ένα απλώς από πολλά εργασιακά περιβάλλοντα, ενώ η ΔΟΠ τη βλέπει να αγκαλιάζει ολόκληρο τον οργανισμό. Χωρίς την συλλογική εργασία και την ανάπτυξη ευέλικτου και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού, η ΔΟΠ δε θα λειτουργήσει.
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση- Πρόκειται για ένα μείζον θέμα σε σχέση με το προσωπικό. Η συστηματική προσέγγιση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση θεωρείται εξαιρετικά σημαντική για τη ΔΟΠ, όχι μόνο ως επιμόρφωση στις γνώσεις για την εκτέλεση της εργασίας, σε δραστηριότητες σχετικές με την ποιότητα, στην αποτελεσματική χρήση των εργαλείων ποιότητας και των ανθρωπίνων δεξιοτήτων, αλλά και προκειμένου να διευρυνθούν οι ικανότητες του εργαζομένου ώστε να εκτελεί πιο ποικίλα καθήκοντα και να εργαστεί για τη δική του προσωπική ανάπτυξη- μια περίπτωση εμπλουτισμού της εργασίας. Η εκπαίδευση όχι μόνο παράγει ικανότερο προσωπικό που είναι σε θέση να κάνει αποτελεσματικότερα τη δουλειά του, αλλά και παρακινεί τους εργαζόμενους ώστε να είναι αφοσιωμένοι στον οργανισμό, κάτι που τους βοηθά στη σταδιοδρομία τους.
- Υλοποίηση- η ίδια η υλοποίηση της ΔΟΠ πρέπει να θεωρηθεί ότι είναι θέμα ηγεσίας, όπως φυσικά και οι περισσότερες άλλες λειτουργίες του μανάτζμεντ ποιότητας.

1.4.2. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Τα προβλήματα που δημιουργούνται όταν επιχειρείται η υλοποίηση της ΔΟΠ είναι σημαντικά και πρέπει να αντιμετωπίζονται στα πρώτα στάδια του προγράμματος ποιοτικής αλλαγής. Μεταξύ των ζητημάτων υλοποίησης περιλαμβάνονται η εξέταση της δομής του οργανισμού, η δέσμευση των διευθυντικών στελεχών, η νοοτροπία των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων. Ορισμένες οδηγίες για την υλοποίηση:

1. Να επιτευχθεί η δέσμευση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών, να αναπτυχθεί η οπτική της ποιότητας και να αναδειχθούν οι απαραίτητοι ηγέτες της ποιότητας.
2. Να σχηματιστεί συμβούλιο ποιότητας, ομάδες προγραμματισμού και ομάδες βελτίωσης της ποιότητας.
3. Να συγκεντρωθούν δεδομένα και να εκτιμηθεί το κόστος της ποιότητας.
4. Να αναπτυχθεί μια νοοτροπία ποιότητας μέσω αποτελεσματικών τεχνικών επίλυσης προβλημάτων και προγραμμάτων διορθωτικής δράσης.

Η υλοποίηση της ΔΟΠ ουσιαστικά σημαίνει την ενδυνάμωση του εργαζόμενου της βάσης μέσω της αύξησης της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης. (Paul James, 2004 σ.74-79).

1.5 ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.5.1 Αλλαγή νοοτροπίας

Οι επιβλέποντες και τα στελέχη διοίκησης πρέπει να διαθέτουν ορισμένες προαπαιτούμενες ικανότητες. Για παράδειγμα, θα πρέπει να έχουν βασική κατανόηση σχετικά με τη Διοίκηση, τις διαδικασίες και τις ηγετικές ικανότητες για να λειτουργούν ικανοποιητικά στα πλαίσια του συστήματος ΔΟΠ. Την περασμένη δεκαετία οι εταιρείες σταδιακά συνειδητοποίησαν ότι μπορεί να μην αξιοποιούν ένα από τα πολυτιμότερα όπλα του ανταγωνισμού: το ταλέντο των υπαλλήλων. Το θετικό σημείο είναι η διαπίστωση ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους έχουν περισσότερες ικανότητες, επιδεξιότητες και εμπειρία από τις απαιτούμενες στα πλαίσια της εργασίας τους. Το δύσκολο σημείο είναι να βρεθούν και να αξιοποιηθούν συλλογικά τα προσόντα αυτά,

όταν και όπου χρειάζεται. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 αρκετές εταιρείες άρχισαν να ανταποκρίνονται σε αυτή την πρόκληση με «λογισμικό συνεργασίας» (groupware), προγράμματα τα οποία σχηματίζουν γέφυρες μεταξύ των εργαζομένων με χρήση εργαλείων, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι κατάλογοι μηνυμάτων, οι καταστάσεις προτύπων και τα κοινά ή ανοιχτού τύπου αρχεία. Στα μέσα της δεκαετίας του '90 αρκετά προϊόντα συμβατά με το Διαδίκτυο δόθηκαν στην κυκλοφορία (σε χαμηλές τιμές και πολλές φορές δωρεάν) παρέχοντας τη δυνατότητα για δημιουργία ενός αξιοθαύμαστου λογισμικού συνεργασίας για το οποίο πολλοί άνθρωποι αναρωτιόνταν αν θα αντέξει. Παρ' όλα αυτά, τα αρχικά αποτελέσματα από την προσπάθεια αυτή ήταν τόσο ελπιδοφόρα, ώστε σχεδόν το 50% των ιστοσελίδων του τομέα παροχής υπηρεσιών σε επιχειρηματικά προϊόντα τάχθηκαν υπέρ της κυκλοφορίας ενός τέτοιου λογισμικού προγράμματος.

Η συλλογική εργασία είναι απαραίτητη για τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να ενστερνίζονται μια συμπεριφορά που οδηγεί σε λύση των προβλημάτων. Αν η ομάδα δεν έχει την ικανότητα να συνεργάζεται, τότε η εργασία δεν μπορεί να είναι ομαδική. Εφαρμογή και διδασκαλία των παρακάτω επτά βασικών δεξιοτήτων παρέχουν ομαδική εργασία με τις απαραίτητες προτεραιότητες για εξαιρετική απόδοση:

1. Κατανόηση (να ακούν τις ιδέες των άλλων και να οικοδομούν σε αυτές).
2. Προβληματισμός (παρεμβατικότητα, συζήτηση και θέση ερωτημάτων σε όλα τα μέλη της ομάδας).
3. Πειστικότητα (ανταλλαγή, υπεράσπιση και αναθεώρηση ιδεών).
4. Σεβασμός (ενθάρρυνση και υποστήριξη των ιδεών και των προσπαθειών των άλλων).
5. Διάθεση αρωγής (προσφορά αλληλοβοηθείας).
6. Διάθεση συνεισφοράς (έκφραση ιδεών και αναφορά των αποτελεσμάτων στους υπολοίπους).
7. Συμμετοχή (συνεισφορά στο εγχείρημα /εργασία).

1.5.2 Εισαγωγή στην παρατήρηση χαρακτήρων

Με τα χρόνια έχουν εμφανιστεί διάφορες θεωρίες σε μια προσπάθεια να προσδιοριστεί η προσωπικότητα του ανθρώπου και να κατηγοριοποιηθούν ή να καταταχθούν οι άνθρωποι. Ο McGregor θεώρησε το μέσο άνθρωπο ως αποτέλεσμα μίξης δύο βασικών τύπων: X (κυρίως με αρνητική συμπεριφορά, αρνητική προδιάθεση προς την εργασία, οι άνθρωποι πρέπει να είναι πιεσμένοι, δωρολήπτες, να εξαναγκάζονται, να είναι ελεγχόμενοι και απειλούμενοι, με χαμηλή δημιουργικότητα) και Y (θετική προδιάθεση και συμπεριφορά, δημιουργικοί, εργατικοί, διορατικοί, πρόθυμοι για μάθηση, πειθαρχημένοι). Ο Maslow πρότεινε ότι τα ανθρώπινα όντα ιεραρχούν την ικανοποίηση των αναγκών τους σύμφωνα με την ακόλουθη σειρά: ψυχολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, αυτοσεβασμού και αναγνώρισης. Ο Herzberg διατύπωσε μια άλλη θεωρία βασισμένη στην ικανοποίηση ή μη παραγόντων που ονομάζονται υποκινητές (επίτευξη, αναγνώριση, αυξημένη υπευθυνότητα) και υγιεινή (μισθός, επίβλεψη, εργασιακές συνθήκες), αντίστοιχα. Ο Adair πρότεινε μια θεωρία βασισμένη στα παραπάνω, σύμφωνα με την οποία οι λειτουργίες-εργασίες της ηγεσίας (σαφείς στόχοι - υπευθυνότητες, πρότυπα απόδοσης, συστηματική προσέγγιση) βασίζονται πολύ στις ομαδικές (κοινός στόχος /ταυτότητα, κλίμα υποστήριξης) και ατομικές (αποδεκτό και σε υπόληψη από τον ηγέτη, την ομάδα, ικανό να συνεισφέρει) ανάγκες και προτεραιότητες.

Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν αντιληφθεί ότι όλοι οι υπόλοιποι δεν σκέπτονται, δεν εργάζονται και δεν αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο. Πουθενά αυτό δε γίνεται περισσότερο φανερό από ότι σε μια επιφορτισμένη με τη διεκπεραίωση ενός έργου ομάδα. Είναι εύκολο να χαρακτηρίζουμε τους συνεργάτες μας οκνηρούς, τρελούς ή ανοργάνωτους, όταν ο χαρακτήρας τους δεν συνάδει με τις προσδοκίες μας, αλλά μια τέτοια συμπεριφορά σπάνια έχει θετικό αντίκτυπο στην κατανόηση των διαφορών προσωπικότητας.

Η παρατήρηση των χαρακτήρων είναι ένας τρόπος να αρχίσει κανείς να κατανοεί τις διαφορές προσωπικοτήτων και να αξιολογεί τέτοιες διαφορές στα πλαίσια της ομάδας. Για πρώτη φορά η θεωρία των χαρακτήρων συζητήθηκε το 1920 από τον Ελβετό ψυχολόγο Carl Jung και υπονοεί ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι τυχαία, αλλά ότι είναι δυνατό να προβλεφθεί και να κατηγοριοποιηθεί. Σύμφωνα με τη θεωρία ο κάθε άνθρωπος είναι γεννημένος με προδιάθεση σε συγκεκριμένες προσωπικότητες. Οι ειδικοί

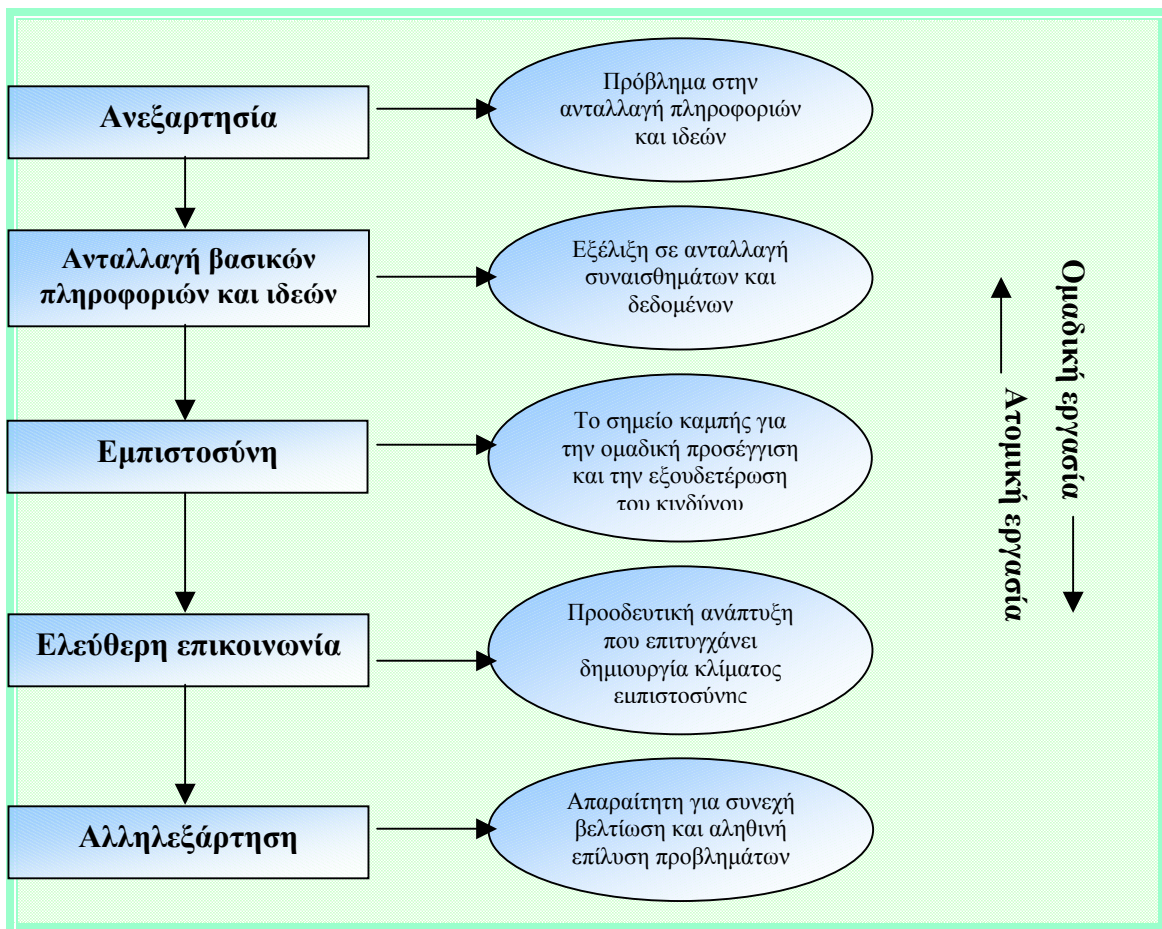
έχουν διαμορφώσει τέσσερα εναλλακτικά ζεύγη προτίμησης, όπως αποτυπώνονται στη συνέχεια:

- Εξωστρεφής (E) ή Εσωστρεφής (I)
- Αισθαντικός (S) ή διαισθητικός (N)
- Ορθολογικός (T) ή Συναισθηματικός (F)
- Κριτικός (J) ή Παρορμητικός (P)

Ένα απλό τεστ είναι διαθέσιμο στο Διαδίκτυο για να υπολογίσει κανείς τις προσωπικές προτιμήσεις, οι οποίες περιγράφονται με το συνδυασμό τεσσάρων γραμμάτων (όπως για παράδειγμα ISFP ή ENTJ).

Σχήμα 3

Τα στάδια από την ατομικότητα προς το πνεύμα ομαδικής εργασίας



1.5.3 Τύποι προσωπικοτήτων

Ενώ ο καθένας μας έχει κάποια εξωστρέφεια και κάποια εσωστρέφεια, ή μερικά ορθολογικά και μερικά συναισθηματικά χαρακτηριστικά, η δοκιμή θα αναδείξει τα εναλλακτικά μοντέλα που προτιμά να χρησιμοποιεί. Μια σύντομη περιγραφή του κάθε τύπου ακολουθεί στη συνέχεια.

Εσωστρεφής ή εξωστρεφής;

Αυτή κατηγορία ασχολείται με τον τρόπο που κάποιος προτιμά να αντιδρά σε επαφή με κόσμο και τον τρόπο που προτιμά να αντλεί την ενέργεια και τα ερεθίσματά του. Οι εξωστρεφείς μπορούν να ενεργοποιηθούν μόνο από άλλους ανθρώπους και δράσεις. Είναι ομιλητικοί, συχνά σκέπτονται δυνατά, διακόπτουν τους υπολοίπους σε συναντήσεις ή εισβάλλουν στο γραφείο συναδέλφων, για να ζητήσουν την άποψή τους στην οποία δεν δίνουν και μεγάλη σημασία. Οι εξωστρεφείς χάνουν την ενεργητικότητά τους, όταν πρέπει να μείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα μόνοι τους και γενικά χρειάζονται άλλους ανθρώπους για να λειτουργήσουν. Οι εσωστρεφείς, από την άλλη, αντλούν την ενέργειά τους από τις δικές τους ιδέες και σκέψεις, ενώ μάλλον απεχθάνονται τις συζητήσεις, μιλούν σπάνια σε μεγάλες συγκεντρώσεις, καθώς προτιμούν να ακούν από το να ομιλούν. Οι εσωστρεφείς έχουν ανάγκη να μένουν μόνοι τους, ειδικά αφού έχουν περάσει κάποιο χρόνο με άλλους ανθρώπους.

Οι εσωστρεφείς είναι λιγότεροι κατά τρεις φορές από τους εξωστρεφείς. Οι εξωστρεφείς συχνά βραβεύονται στο σχολείο, συμμετέχοντας σε συζητήσεις στην τάξη και στην εργασία, επειδή είναι δημοφιλείς και φιλικοί. Οι εσωστρεφείς, από την άλλη, συχνά υποτιμούνται λόγω του ότι κρατούν το καλύτερο για τον εαυτό τους.

Αισθαντικός ή Διαισθητικός;

Αυτή η κατηγορία ασχολείται με το πώς κάποιος προτιμά να συλλέγει πληροφορίες για τον κόσμο. Όπως υποδεικνύουν οι λέξεις, οι αισθαντικοί προτιμούν να χρησιμοποιούν τις αισθήσεις τους για να συλλέγουν πληροφορίες. Οι αισθαντικοί είναι αρκετά κυριολεκτικοί, προτιμώντας τα γεγονότα και τις λεπτομέρειες σε παρουσιάσεις. Αν κάποιος σκληροπυρηνικός αισθαντικός ρωτήσει τί ώρα είναι, προτιμά να ακούσει «11:01π.μ.» και όχι «λίγο μετά τις 11» ή «σχεδόν 11». Περίπου το 70% των Αμερικανών είναι αισθαντικοί. Για τους διαισθητικούς, από την άλλη, τα πάντα είναι σχετικά. Δεν είναι αργοπορημένοι εκτός και αν η συνάντηση έχει αρχίσει πριν αυτοί έρθουν, κοιτούν

πάντα το ευρύτερο πλάνο των πραγμάτων, προσπαθώντας να ερμηνεύσουν τμήματα πληροφοριών, μέσω της διαίσθησης, των πιθανοτήτων, εννοιών και σχέσεων.

Λεπτομέρειες και ιδιαιτερότητες ενοχλούν τους διαισθητικούς οι οποίοι βλέπουν το δάσος, ενώ η αισθαντικοί τα δέντρα. Όταν εργάζεστε με αισθαντικούς ή διαισθητικούς, είναι πολύ σημαντικό να θυμάστε αυτές τις διαφορές. Οι αισθαντικοί προτιμούν να μαθαίνουν μέσω συνεχόμενων γεγονότων, ενώ οι διαισθητικοί μέσω τυχαίων και ξαφνικών αλλαγών. Η εργασία «παρακαλώ διαλέξτε μεταξύ αυτών των ερευνών» σημαίνει κάτι εντελώς διαφορετικό για τους αισθαντικούς και τους διαισθητικούς.

Ορθολογιστής ή Συναισθηματικός;

Η κατηγορία αυτή ασχολείται με το πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις. Οι ορθολογιστές βασίζουν τις αποφάσεις τους σε αντικειμενικές αξίες, οι οποίες συχνά περιγράφονται ως λογικές, αμερόληπτες και αναλυτικές. Ορισμένοι ορθολογιστές θεωρούνται ψυχροί και αδιάφοροι, επειδή προτιμούν να κάνουν αυτό που είναι σωστό παρά αυτό που κάνει τους ανθρώπους ευτυχισμένους. Αντιθέτως, οι συναισθηματικοί τείνουν να βασίζουν τις αποφάσεις τους σε ό,τι προωθεί τη γαλήνη και την εσωτερική ηρεμία, αποφεύγουν τις συγκρούσεις και προτιμούν να εκθέτουν υπερβολικά τους εαυτούς τους για να διευκολύνουν τους υπόλοιπους. Πάντα βάζουν τον εαυτό τους στη θέση του άλλου και διερωτούνται με ποιόν τρόπο θα επηρεαστούν οι άνθρωποι από τις αποφάσεις τους. Αυτός είναι και ο μόνος τύπος προσωπικότητας που συνδέεται με το φύλο. Σχεδόν τα δύο τρίτα όλων των ανδρών είναι ορθολογιστές, ενώ το ίδιο περίπου ποσοστό των γυναικών είναι συναισθηματικές. Συχνά υπάρχουν προβλήματα στους χώρους εργασίας για αυτούς που δε συμβαδίζουν με τις προτιμήσεις του φύλου τους. Για παράδειγμα, ένας συναισθηματικός άνδρας αποκαλείται ιδιόρρυθμος. Ευτυχώς κανείς δεν είναι 100% ορθολογιστής ή συναισθηματικός, όλοι μέχρι κάποιο βαθμό, νοιάζονται, σκέπτονται και νιώθουν, αλλά οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται μέσω διαφορετικών οδών, βασισμένες στην πραγματική προτίμηση του ατόμου για συγκεκριμένο τύπο προσωπικότητας.

Κριτικός ή παρορμητικός;

Οι κριτικοί είναι δομημένοι, τακτικοί, με πρόγραμμα και πάντα στην ώρα τους, είναι αυτοί που αρέσκονται να έχουν κατάλογο υποχρεωτικών πραγμάτων προς αγορά κ.λπ. Οι κριτικοί ξυπνούν κάθε πρωί με συγκεκριμένο πρόγραμμα για την ημέρα και γίνονται πολύ νευρικοί, όταν το πρόγραμμα αυτό δεν αποδίδει, ενώ προγραμματίζουν ακόμη και τον ελεύθερο χρόνο τους. Οι παρορμητικοί, από την άλλη, βασίζονται στη δημιουργικότητα, τον αυθορμητισμό και την άμεση ανταπόκριση, αντί να σχεδιάζουν ή να καταγράφουν τα πάντα μέχρι το τέλος της ημέρας. Ξενυχτούν τα βράδια για να προλάβουν τις προθεσμίες, αν και συνήθως το επιτυγχάνουν. Ακόμη, αρέσκονται στη μετατροπή της εργασίας σε παιχνίδι, επειδή, αν μια εργασία/απασχόληση δεν είναι διασκεδαστική, ισχυρίζονται ότι είναι πιθανόν ανάξια για να ασχοληθούν μαζί της.

Οι ειδικοί ισχυρίζονται ότι αυτή η διαφορά στον τύπο προσωπικότητας είναι η κυριότερη αιτία για εντάσεις στους εργασιακούς χώρους και σε ομαδικές εργασίες. Οι παρορμητικοί προτιμούν να συλλέγουν πληροφορίες παρά να εξάγουν συμπεράσματα. Οι κριτικοί προτιμούν να βγάζουν αποφάσεις, συχνά αγνοώντας πληροφορίες που μπορεί να μεταβάλουν τις αποφάσεις τους. Φυσικό επόμενο όλων αυτών είναι η σύγκρουση. Μια καλή ισορροπία ορθολογιστών και παρορμητικών είναι απαραίτητη για μια λειτουργικά εύρυθμη ομάδα εργασίας. Οι ορθολογιστές χρειάζονται τους «ελαφρά τη καρδία» παρορμητικούς για να τους ηρεμούν, ενώ οι παρορμητικοί χρειάζονται δομημένους ορθολογιστές για να κρατούν τα πράγματα οργανωμένα και να ολοκληρώνουν τα έργα.

1.5.4 Συμπεριφορά χαρακτήρων σε ομάδες

Όταν παρατηρεί κανείς χαρακτήρες, είναι απαραίτητο να έχει κατά νου τον παλαιό κανόνα ότι «το σύνολο είναι σημαντικότερο από τα μέρη που το αποτελούν». Η εξωστρέφεια ενός ατόμου ίσως είναι ευκολότερο να εντοπιστεί από ό,τι τα αισθαντικά του γνωρίσματα. Πρέπει να έχει κανείς κατά νου την πολυπλοκότητα του συνδυασμού των τεσσάρων προτιμήσεων. Άνθρωποι με τρεις ίδιες προτιμήσεις και μία μόνο διαφορά μπορεί να έχουν πολύ διαφορετική προσωπικότητα ή στάση ζωής. Η παρατήρηση χαρακτήρων είναι πολύ πιο εύκολη στη θεωρία από ό,τι στην πραγματικότητα.

Παρ' όλα αυτά, η ύπαρξη πληροφοριών σχετικά με τύπους προσωπικότητας και προτιμήσεις μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη. Όταν κατανοήσει κανείς τις βασικές προτιμήσεις προσωπικότητας κάτω από τις οποίες λειτουργούν οι άνθρωποι, όπως και τις δικές του/τις προσωπικές προτιμήσεις, μπορεί να προβεί στην ανεύρεση τρόπων για πιο αποτελεσματική εργασία με διαφορετικούς ή ακόμα και τους ίδιους τύπους χαρακτήρων. Μέσω της παρατήρησης χαρακτήρων μπορεί να βρεθούν τρόποι για να βελτιωθούν πολλές ομαδικές δραστηριότητες, όπως διαχείριση χρόνου, επίλυση προβλημάτων, ανάλυση διαμάχης και ομαδική συνεργασία.

1.5.5 Τρεις αρχές επιτυχημένης συλλογικής απόδοσης

1. Αποτελεσματική ομαδική εργασία του προβλήματος πριν τη λύση

Όταν ανατίθεται μια ομαδική εργασία, η τάση πολλών εργαζομένων είναι να μεταπηδούν σε μια μορφή δράσης - οποιασδήποτε μορφής - όσο το δυνατόν ταχύτερα, προσπαθώντας να αποφύγουν την κατάρρευση της τελευταίας στιγμής. Κάνοντας αυτό, η ομάδα αμέσως κινείται προς τη λύση του προβλήματος που έχει στα χέρια της, χωρίς συνήθως να το έχει κατανοήσει πλήρως. Το στάδιο διερεύνησης του προβλήματος κατά τη συλλογή και επεξεργασία είναι πολύ σημαντικό για τον καθορισμό της ποιότητας του τελικού προϊόντος. Για παράδειγμα, καθένα από τα πέντε ή έξι μέλη μιας ομάδας είναι πιθανό να καθορίσει το πρόβλημα με βάση τη δική του οπτική γωνία. Αν η ομάδα δε δαπανήσει κάποιο χρόνο για να εξετάσει το πρόβλημα συλλογικά, τότε θα χρησιμοποιήσει όλο το χρόνο της για να δώσει μία μόνο λύση σε πέντε ή έξι υπάρχοντα προβλήματα την ίδια χρονική στιγμή. Αυτή η σχεδόν αδύνατη εργασία θα οδηγήσει σε σύγχυση, απελπισία και αναπόφευκτα σε χαμηλή ποιότητα του τελικού προϊόντος.

2. Οποιαδήποτε μέθοδος είναι καλύτερη από καμία μέθοδο

Οι ειδικοί συμφωνούν ότι ορισμένοι τύποι μεθόδων ή δομών απαιτούνται για αποτελεσματικό συλλογικό έργο. Αυτό περιλαμβάνει δημιουργία δομής διαλογισμού ή καθορισμού του προβλήματος, περιγραφή κριτηρίων για αποδεκτή λύση, αναγνώριση πιθανών λύσεων και απόφαση για την καλύτερη λύση. Η ομάδα θα πρέπει να

δημιουργήσει μια μέθοδο ή δομή η οποία να ανταποκρίνεται καλύτερα στις ανάγκες του έργου. Παρ' όλα αυτά, οποιαδήποτε μέθοδος και να ακολουθηθεί, ο καθορισμός ή και η διερεύνηση του προβλήματος είναι το πρώτο σημαντικό στάδιο.

3. Εποικοδομητική σύγκρουση είναι κατάλληλη και απαραίτητη

Η συλλογική μέθοδος δεν πρέπει να σχεδιάζεται ως μέσο εξόντωσης της ελεύθερης ροής ιδεών. Οι αποκλίνουσες απόψεις θα πρέπει μάλιστα να ενθαρρύνονται, επειδή οδηγούν σε καλύτερη κατανόηση του προβλήματος, γεννούν μεγαλύτερο αριθμό εναλλακτικών λύσεων και αυξάνουν τη συμμετοχή των μελών της ομάδας. Όμως, η διαμάχη μεταξύ των μελών της ομάδας θα πρέπει να επικεντρώνεται στα υπό συζήτηση θέματα (ουσιώδης διαμάχη) και όχι στα άτομα που τα παρουσιάζουν (συναισθηματική διαμάχη). Το τελευταίο μπορεί να αποδειχθεί καταστροφικό για τη συλλογική διαδικασία και μετατοπίζει ενέργεια μακριά από την επιθυμητή εργασία.

2.1 ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο επιστημονικός τομέας του μάνατζμεντ έχει τους δικούς του συγγραφείς. Στο κεφάλαιο αυτό, θα εξετάσουμε σύντομα ορισμένους συγγραφείς που έχουν ασκήσει επιρροή στον τομέα της ποιότητας. Η εξέταση εδώ θα περιοριστεί σε πρόσωπα που έχουν να επιδείξουν πολυετή προσήλωση στην υπόθεση της ποιότητας, με πολλές μορφές και πολλούς τρόπους. Οι συγγραφείς που επηρέασαν το μάνατζμεντ ποιότητας, οι βασικές φιλοσοφίες τους και ο προσανατολισμός τους εκτίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Συγγραφέας	Ορισμός της ποιότητας	Προσανατολισμός	Ανέπτυξε
Juran	Καταλληλότητα προς χρήση	Πελάτης	Τριλογία της ποιότητας Τα πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας Εσωτερικός πελάτης Οι 4 φάσεις της επίλυσης προβλημάτων Συμβούλιο ποιότητας Η έλικα της ποιότητας
Deming	Καταλληλότητα ως προς το σκοπό	Πελάτης	Τα 14 σημεία ποιότητας Ο κύκλος PDCA του Deming Οι επτά θανάσιμες ασθένειες Σύστημα βαθιάς γνώσης
Garvin	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Πελάτης και προμηθευτής	Οι 5 βάσεις της ποιότητας Οι 8 διαστάσεις της ποιότητας
Crosby	Συμμόρφωση στις απαιτήσεις	Προμηθευτής	Οι 5 απαράβατες αρχές της ποιότητας Το πρόγραμμα 14 σημείων για την ποιότητα
Ishikawa	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Προμηθευτής	Διάγραμμα Ishikawa ("ψαροκόκκαλο") Ταξινόμηση των στατιστικών εργαλείων ποιότητας Έλεγχος ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση Κύκλοι ποιότητας
Feigenbaum	Ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος	Προμηθευτής	Βιομηχανικός κύκλος Χρήση του συμβούλου ποιότητας
Taguchi	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Προμηθευτής	Ποιότητα των μεθόδων σχεδιασμού

2.1.1 JURAN

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση. Ο ορισμός αυτός χρησιμοποιείται σε συμφραζόμενα της οπτικής γωνίας του χρήστη, και σημαίνει ότι η ποιότητα βρίσκεται στη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην πράξη. Ο Juran εφάρμοσε δύο διαφορετικές σημασίες στην ποιότητα - χαρακτηριστικά του προϊόντος και έλλειψη ελαττωμάτων. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των τύπων ποιότητας σημαίνει τη χρήση μιας έννοιας που εισηγήθηκε ο Juran και σήμερα φαίνεται σαν να είναι καθιερωμένη από πολύ παλιά: της τριλογίας της ποιότητας (Juran, 1986). Η έννοια αυτή παρουσιάζεται στην Εικόνα 2.1, και δείχνει τη σύνδεση ανάμεσα στον προγραμματισμό ποιότητας, στον έλεγχο ποιότητας, και στη βελτίωση της ποιότητας. Η χρήση αυτού του ορισμού σημαίνει ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Για το λόγο αυτόν, στους κατασκευαστές δεν αρέσει να τον χρησιμοποιούν, και προτιμούν μια πιο ελεγχόμενη έννοια όπως η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Επομένως, η καταλληλότητα προς χρήση είναι μια έννοια χρηστικής αξίας, που ποικίλλει από τον έναν πελάτη στον άλλο.

Σύμφωνα με τον Juran (1974), η έννοια αυτή βασίστηκε στα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας:

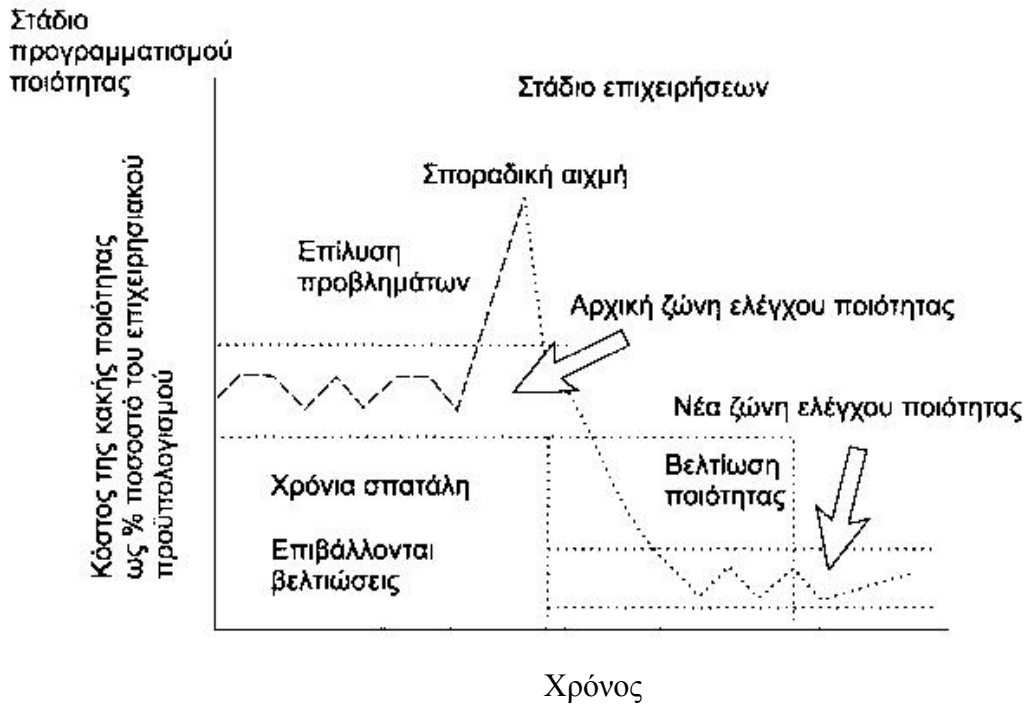
Τεχνολογικά (π.χ. ισχύς).

Ψυχολογικά (π.χ. ομορφιά).

Σχετικά με το χρόνο (π.χ. αξιοπιστία).

Συμβατικά (π.χ. εγγυήσεις).

Ηθικά - δεοντολογικά (π.χ. ευγένεια των πωλητών).



Εικόνα 2.1: Η τριλογία της ποιότητας του Juran .

Σε ένα βιομηχανικό προϊόν, η ποιότητα μπορεί να ορίζεται κατά κύριο λόγο από τα τεχνολογικά και τα σχετικά με το χρόνο χαρακτηριστικά του, ενώ σε ένα προϊόν υπηρεσιών μπορεί να περιλαμβάνει όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Επιπλέον, ο Juran όρισε ότι η καταλληλότητα προς χρήση μπορεί να αναλυθεί σε τέσσερα στοιχεία: την ποιότητα σχεδίασης, τον έλεγχο ποιότητας, τη διαθεσιμότητα, και την εξυπηρέτηση. Αυτά φαίνονται στο Σχήμα 4.

Ο Juran εισηγήθηκε επίσης την έννοια του εσωτερικού πελάτη, που αφορά οργανισμούς με περισσότερα από ένα άτομα. Εσωτερικοί πελάτες, είναι τα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό που έχουν ως προμηθευτές προηγούμενες διεργασίες μέσα στον οργανισμό. Τούτο σημαίνει ότι η έννοια μπορεί να εφαρμοστεί σε υλικά προϊόντα ή και απλώς στη ροή πληροφοριών. Κάθε πελάτης του επόμενου σταδίου έχει προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιούν οι προμηθευτές του προηγούμενου σταδίου, και όλοι αυτοί οι εσωτερικοί πελάτες εργάζονται για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, κάνοντας αποτελεσματικότερο τον εσωτερικό οργανισμό.

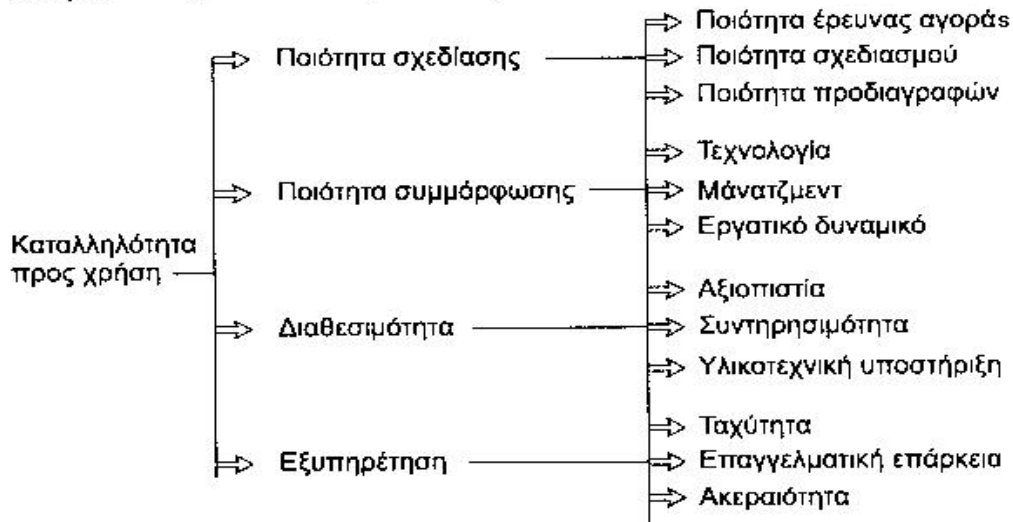
Η αναλογία του Morgan (1986) με τη μηχανή δε θα φαινόταν εκτός τόπου στην έννοια αυτή, εφόσον, εφαρμοζόμενη σε έναν οργανισμό, σημαίνει ότι τα άτομα τείνουν να

δρουν διαδραματίζοντας τρεις ρόλους: πελάτης, επεξεργαστής, και προμηθευτής προς το επόμενο στάδιο. Ο Oakland (1989) ονόμασε το σχήμα αυτό αλυσίδα εσωτερικών πλατών.

Ο Juran ανέκαθεν έδινε έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας. Ως προς αυτό, υποστήριξε ότι στόχος ήταν να αυξηθεί η απόδοση σε επίπεδα που ποτέ προηγουμένως δεν είχαν επιτευχθεί. Ο Juran τόνισε ότι προκειμένου να επιτευχθεί αυτό κατά την επίλυση ενός προβλήματος οι επιχειρήσεις πρέπει να περάσουν από μια σειρά ανατροπών στη νοοτροπία, την οργάνωση, τη γνώση, τα πολιτιστικά πρότυπα και τα αποτελέσματα (Juran, 1964). Κατά συνέπεια, ανέπτυξε τις 6 φάσεις της επίλυσης προβλημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας. Αυτές αναλύονται σε περαιτέρω στοιχεία και παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.2.

Οι φάσεις 1, 2 και 3 μπορούν να θεωρηθούν ως η διαδρομή από το σύμπτωμα στη θεραπεία. Οι φάσεις 4, 5 και 6 μπορούν να θεωρηθούν ως η διαδρομή από τη θεραπεία στην περαιτέρω ευκαιρία. Οι φάσεις αυτές παρουσιάζονται παραστατικά στο Σχήμα 5. Η διαδικασία αυτή έχει κυκλικό χαρακτήρα και αντανακλά τη συνεχή έλικα της ανάπτυξης της ποιότητας σε έναν οργανισμό.

Πρώτος ο Juran παρατήρησε ότι στη βελτίωση της ποιότητας μπορούσε να εφαρμοστεί η αρχή του Pareto. Η βάση βρίσκεται στο να διακριθούν τα λίγα ζωτικά στοιχεία από τα πολλά ασήμαντα. Ένα από τα εργαλεία ποιότητας που χρησιμοποίησε ο Juran είναι η αρχή του Pareto. Ο Juran ενδιαφέρθηκε επίσης ιδιαίτερα για το κόστος της ποιότητας και χρησιμοποίησε έντονα την παραπάνω, αρχή ως εργαλείο για να επιδείξει στα κορυφαία διευθυντικά στελέχη τα αποτελέσματα (από πλευράς κόστους) της βελτίωσης των λίγων ζωτικών στοιχείων. Ο Juran εισήγαγε επίσης την αρχή του συμβουλίου ποιότητας, ενός φορέα που διαχειρίζεται τις δραστηριότητες ποιότητας ενός οργανισμού. Εδώ επικυρώνονται και κατευθύνονται όλες οι δραστηριότητες ποιότητας.



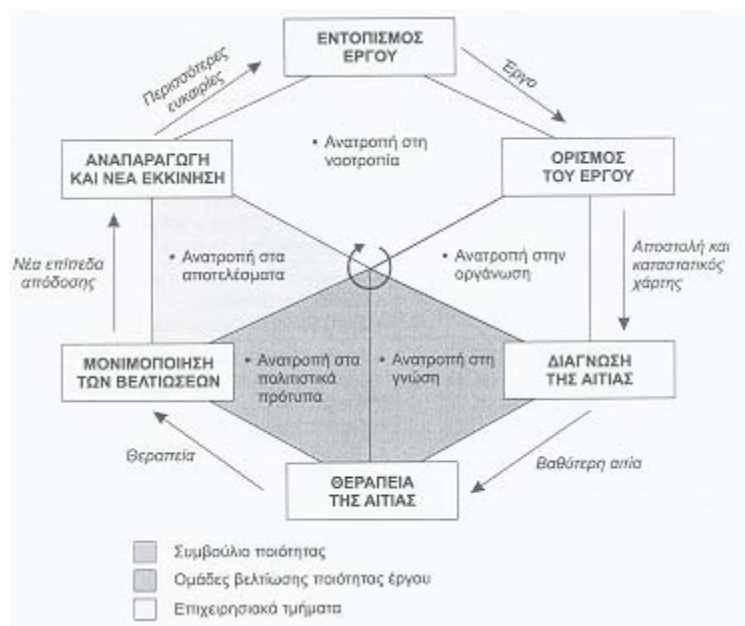
Σχήμα 4 Τα τέσσερα στοιχεία της καταλληλότητας προς χρήση σύμφωνα με τον Juran

Στάδιο	Δραστηριότητα
1. Εντοπισμός του έργου	<ul style="list-style-type: none"> • Προτείνονται έργα • Αξιολογούνται τα έργα • Επιλέγεται ένα έργο • Ερώτηση: "Πρόκειται για βελτίωση της ποιότητας;"
2. Ορισμός του έργου	<ul style="list-style-type: none"> • Καταρτίζεται μια έκθεση αποστολής • Επιλέγεται μια ομάδα • Επαληθεύεται η αποστολή
3. Διάγνωση της αιτίας	<ul style="list-style-type: none"> • Αναλύονται τα συμπτώματα • Επιβεβαιώνεται/τροποποιείται η αποστολή • Διατυπώνονται θεωρίες • Δοκιμάζονται οι θεωρίες • Εντοπίζονται οι βαθύτερες αιτίες
4. Θεραπεία της αιτίας	<ul style="list-style-type: none"> • Εντοπίζονται εναλλακτικές λύσεις • Σχεδιάζεται η θεραπεία • Σχεδιάζονται έλεγχοι • Σχεδιάζεται νοοτροπία • Αποδεικνύεται η αποτελεσματικότητα • Υλοποίηση
5. Μονιμοποίηση των βελτιώσεων	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιάζονται αποτελεσματικοί έλεγχοι • Παίρνονται μέτρα διασφάλισης της θεραπείας • Εξετάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων
6. Αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση	<ul style="list-style-type: none"> • Αναπαράγονται τα αποτελέσματα • Προτείνονται τα νέα έργα

Σχήμα 5 Τα έξι στάδια προς επίλυση των προβλημάτων

2.1.2 DEMING

Ο Deming είναι γνωστός για τα 14 σημεία του, για τον κύκλο Deming, καθώς και για τις "θανάσιμες ασθένειες" που εντόπισε. Νωρίτερα από πολλούς άλλους, εκτίμησε ιδιαίτερα την αξία της στατιστικής. Στη δεκαετία του 1950, ο Deming δίδαξε στους Ιάπωνες το στατιστικό έλεγχο διεργασιών. Αναγνωρίζοντας την καίρια παρέμβαση του και τη συνεισφορά του στην ιαπωνική βιομηχανία, η Ένωση Ιαπωνικής Επιστήμης και Μηχανικής θέσπισε το βραβείο Deming. Το 1980, το μητροπολιτικό τμήμα της Αμερικανικής Εταιρείας Ποιοτικού Ελέγχου καθιέρωσε το Μετάλλιο Deming που απονέμεται σε επιτεύγματα στον τομέα των στατιστικών τεχνικών για τη βελτίωση της ποιότητας.



Σχήμα 6 Τα έξι βασικά στάδια της επίλυσης προβλημάτων

Τα 14 σημεία του Deming είναι:

1. **Δημιουργία σταθερότητας (και συνέπειας) σκοπού.** Αυτό σημαίνει ότι το μάνατζμεντ επιφορτίζεται με την υποχρέωση να προγραμματίζει το σήμερα και το αύριο και να προσφέρει μια συντονισμένη και οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων ποιότητας που τίθενται για το αύριο. Σημαίνει επίσης την απαλλαγή από την κοντόφθαλμη οπτική και την αποτελεσματική χρήση του προγραμματισμού ποιότητας. Όταν το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα χρησιμο

ποιείται ως πρόσχημα για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων ανταποδόσεων, ο οργανισμός είναι εκτεθειμένος στον κίνδυνο της αποτυχίας, οι προσπάθειες θα είναι κοντόφθαλμες και τα οφέλη θα χαθούν. Ο οργανισμός που είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα αναμφίβολα θα θελήσει να διασφαλίσει το μέλλον του και θα σεβαστεί το γεγονός ότι η ανάπτυξη της ποιότητας είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία. Ο Deming υποστηρίζει ότι σταθερότητα σκοπού σημαίνει καινοτομία, έρευνα και εκπαίδευση, συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, και συντήρηση του εξοπλισμού και της παραγωγικής μονάδας (Walton, 1986).

2. **Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.** Η κουλτούρα της ποιότητας πρέπει να γίνει τμήμα του ιστού του οργανισμού. Πρέπει να αναχθεί σε ένα είδος θρησκείας η οποία προκαλεί μια γοητεία που κάνει όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού να είναι υπερήφανοι που ανήκουν σε αυτόν. Ο Deming υποστηρίζει ότι στην ουσία έχουμε ένα μετασχηματισμό του μάνατζμεντ. Δεδομένου ότι η ποιότητα πρόκειται να μεταμορφώσει τους εργαζόμενους σε αυτοδιευθυνόμενες μονάδες, η φιλοσοφία αφορά το μάνατζμεντ σε όλα τα επίπεδα των στελεχών και του εργατικού δυναμικού. Ως συνέπεια αυτού, η διαχωριστική γραμμή μεταξύ εργαζομένων και μάνατζερ θα γίνει λιγότερο ευδιάκριτη.
3. **Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση.** Στην εποχή της, η μαζική επιθεώρηση ήταν όλο κι όλο το μάνατζμεντ ποιότητας που υπήρχε. Αυτό δεν ισχύει πια. Η επιθεώρηση κοστίζει. Δεν κοστίζει μόνο λόγω των μισθών της ομάδας επιθεώρησης, αλλά και λόγω της μη πρόληψης. Η επιθεώρηση δεν κάνει τίποτα για να αποτρέψει την εμφάνιση του ελαττώματος ξανά και ξανά. Ο Deming είπε κάποτε ότι "η ποιότητα δεν πηγάζει από την επιθεώρηση, αλλά από τη βελτίωση της διεργασίας".
4. **Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή.** Αυτό είναι βασικό πρόβλημα της κοντόφθαλμης προσέγγισης. Η πρακτική αυτή δημιουργεί πολύ περισσότερους προμηθευτές απ' όσο χρειάζεται, και ως εκ τούτου οι σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των προμηθευτών γίνονται τεταμένες. Η διαχείριση, μέσω της επιθεώρησης, της συνεχούς ροής προϊόντων που να

ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές γίνεται προβληματική, και τούτο αναπόφευκτα οδηγεί στο να κυκλοφορούν μέσα στο σύστημα παραγωγής ελαττωματικά προϊόντα.

5. **Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.** Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς του μανάτζμεντ ποιότητας: διαρκής βελτίωση των διαδικασιών. Ο Deming (1986) είπε ότι 'η ποιότητα πρέπει, να ενσωματωθεί ήδη από τη φάση της σχεδίασης'. Αυτό σημαίνει απομάκρυνση από το στάτους κβο - δηλαδή σημαίνει ρίσκο για τη διεύθυνση αλλά και για τους εργαζόμενους - αλλά ρίσκο αναγκαίο προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής και αποτελεσματική ανάπτυξη της ποιότητας. Ως προς το θέμα αυτό, εξαιρετικά χρήσιμη είναι η χρήση του κύκλου PDCA.
6. **Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.** Χρειάζεται εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων στις αρχές και τις πρακτικές του μανάτζμεντ της ποιότητας, συμπεριλαμβανομένου του ΣΕΔ και των εργαλείων ποιότητας που αφορούν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους την αυτοπεποίθηση να πειραματίζονται έχοντας γνώση των διεργασιών τις οποίες ελέγχουν. Η συστηματική εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εργασιακής δεοντολογίας, να εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές και να διατεθούν επαρκείς πόροι που να εξασφαλίζουν την ουσιαστική ανάπτυξη προσόντων.
7. **Θεσμοθέτηση ηγεσίας.** Η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας, ιδίως αυτό-καθοδήγησης, είναι πρωταρχική απαίτηση της νοοτροπίας της ποιότητας. Το θέμα αυτό πρόκειται να αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία καθώς θα συγκροτούνται στον οργανισμό ομάδες εργασίας για την ενασχόληση με προβλήματα ποιότητας και φαινομενικά θα είναι ανεξάρτητες από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.
8. **Εκδίωξη του φόβου.** Η νοοτροπία της επήρριψης ευθυνών πρέπει να δώσει τη θέση της στη νοοτροπία της επίλυσης των προβλημάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι προτάσεις για βελτιώσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται με θετικό πνεύμα και ότι τα στελέχη πρέπει να αποφεύγουν αντιδράσεις άλλες από την ομόθυμη υποστήριξη των προτάσεων. Ως προς αυτό, τη χειρότερη συμπεριφορά παρουσιάζουν οι

εδραιωμένες γραφειοκρατίες, που φαίνονται να αντιμετωπίζουν αρνητικά όσους "σκέπτονται ανεξάρτητα" έτσι, όσοι θα ήθελαν να κάνουν κάτι θετικό για την εργασιακή τους κατάσταση δεν τολμούν, εξαιτίας του φόβου για τις συνέπειες ο οποίος διακατέχει τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους.

9. **Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τομέων του προσωπικού.** Τα διαρθρωτικά στεγανά που υπάρχουν σε έναν οργανισμό πρέπει να αρθούν εάν στέκονται εμπόδιο στην ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας. Ιδιαίτερος τομέας είναι η φάση του σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, όπου οι μηχανικοί, το μάρκετινγκ και η παραγωγή ανταγωνίζονται για τον έλεγχο πάνω στο νέο προϊόν. Τα στεγανά εμποδίζουν τη μεταφορά κυριότητας και οφείλονται σε γραφειοκρατικές προσπάθειες να διατηρηθούν τα "φέουδα".

10. **Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων.** Τα σλόγκαν που αντικατοπτρίζουν ιδανικές καταστάσεις οι οποίες δεν έχουν καμιά σχέση με την πραγματική κατάσταση από πλευράς ποιότητας θα πρέπει να αποφεύγονται. Ο Deming (1986), λέει ότι τα σλόγκαν, όπως π.χ. "μηδέν ελαττώματα", χαρακτηρίζονται από αγέρωχο ύφος, "αλλά πώς να τα καταφέρει κάποιος την πρώτη φορά, τη στιγμή που το υλικό που του έρχεται είναι σε λάθος διαστάσεις, σε λάθος χρώμα ή έχει κάποιο άλλο ελάττωμα;". Παρόμοια, οι αριθμητικοί στόχοι πρέπει να στηρίζονται σε καλές διεργασίες, καλό εξοπλισμό και εκπαίδευση. Το να τίθενται εξωπραγματικοί στόχοι θα αποθαρρύνει τους εργαζόμενους, και δε θα τους παρακινήσει να εργαστούν σκληρότερα.

10. **Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων.** Ο Deming (S982) είπε: "Δεν έχω δει ακόμα μια εργασιακή νόρμα που να περιλαμβάνει έστω και ίχνος ενός συστήματος που να βοηθήσει κάποιον να κάνει καλύτερα τη δουλειά του". Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία έχει αποδεδειγμένα προκαλέσει αμηχανία στο προσωπικό, δεδομένου ότι στα κριτήρια απόδοσης δε λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια. Αυτό αποθαρρύνει το προσωπικό και δημιουργεί φραγμούς στις βελτιώσεις. Ποσοτώσεις θα αναπτυχθούν φυσιολογικά, ως αποτέλεσμα των ορίων των ικανοτήτων της διεργασίας και του εξοπλισμού, όχι λόγοι της περιορισμένης παρακίνησης των εργαζομένων.

11. ***Άρση των Εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζομένου.*** Τα στελέχη που κυνηγούν τους αριθμούς παραγωγής και όχι την παραγόμενη ποιότητα αποτελούν βασικό εμπόδιο για την ανάπτυξη αισθήματος υπερηφάνειας του εργαζομένου. Τα ατομικά συστήματα κινήτρων, η σύγκρουση και η έλλειψη κατανόησης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, η έλλειψη εκπαίδευσης, η υπερβολικά συχνή αλλαγή των κανόνων και η συμπεριφορά των επιστατών είναι μερικοί παράγοντες που εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αναπτύξει υπερηφάνεια για τη δουλειά του.
12. ***Θέσπιση ενός προγράμματος εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.*** Οι συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα θα οδηγήσουν το προσωπικό στην απόκτηση νέων προσόντων, νέων τρόπων εκτέλεσης της εργασίας τους. Καθώς θα αναπτύσσονται αυτά τα προσόντα, τα στελέχη πρέπει να αναπτύσσονται μαζί τους, και να προσφέρουν εκπαίδευση και επανεκπαίδευση - αντιμετωπίζοντας την όχι ως δαπάνη αλλά ως επένδυση στο μέλλον του οργανισμού και στο δικό τους μέλλον. Καθώς θα εξελίσσονται οι θέσεις εργασίας, θα προκύψει ένα νέο, πιο ορθολογικό περιβάλλον εργασίας. Οι άνθρωποι πρέπει να εκπαιδευτούν και επιμορφωθούν ώστε να ταιριάζουν σε αυτές τις νέες θέσεις εργασίας. Η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος για τη βελτίωση των ανθρώπων αλλά και τη βελτίωση της ικανότητας τους να ανταποκρίνονται στο ρόλο τους στο χώρο εργασίας.
13. ***Ανάληψη όρασης για πραγματοποίηση τον μετασχηματισμού.*** Αυτό απαιτεί δέσμευση των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Δεν είναι κάτι που θα συμβεί σήμερα ή αύριο! Η πρωτοβουλία για την δρομολόγηση των προηγούμενων 13 σημείων πρέπει να έρθει από την κορυφή. Ο Deming (1986) συνιστά τη χρήση του κύκλου PDCA ως καθολικού μέσου για τη βελτίωση της ποιότητας. Αρχικά ονομαζόταν κύκλος Stewart και στη συνέχεια έγινε γνωστός ως κύκλος Deming αφού επιδείχθηκε τη δεκαετία του 1950 σε πολλούς Ιάπωνες μάνατζερ και μηχανικούς. Ο Deming υποστηρίζει ότι το αμερικανικό (το δυτικό) μάνατζμεντ πάσχει από ορισμένες θανάσιμες ασθένειες που δρουν από κοινού και εμποδίζουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων στο μάνατζμεντ. Οι ασθένειες αυτές είναι:

- 1 **Έλλειψη σταθερότητας σκοπού.** Αντικατοπτρίζει την κοντόφθαλμη θεώρηση και από τον Deming θεωρείται σφάλμα του μάνατζμεντ που οφείλεται στην ασφυκτική καθοδήγηση των λογιστών και των οικονομικών υπεύθυνων. Επι πλέον, είναι κάτι ασυμβίβαστο με την πολιτική ποιότητας και την υλοποίηση προγραμμάτων.
- 2 **Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.** Η ασθένεια αυτή συνδέεται με την προηγούμενη. Η βραχυπρόθεσμη προσέγγιση φαίνεται επίσης στην απόσπαση κεφαλαίων που θα μπορούσαν να επανεπενδυθούν στους ανθρώπους εκείνους που είναι σημαντικοί για τον οργανισμό - στο εργατικό του δυναμικό. Οι μετοχικές εταιρείες είναι αναγκασμένες να εξισορροπούν τα κέρδη των μετόχων, τις προσπάθειες εξαγοράς, τις απαιτήσεις του εργατικού δυναμικού και των πελατών - και συνήθως επικρατούν οι μέτοχοι, εις βάρος ολόκληρου του οργανισμού και, σε τελική ανάλυση, του πελάτη.
- 3 **Αξιολόγηση των επιδόσεων ή ετήσια επισκόπηση.** Η χρήση τεχνικών του μάνατζμεντ όπως το μάνατζμεντ βάσει στόχων οδηγεί σε μονομερώς βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και σε κλίμα φόβου κατά τη διαπραγμάτευση των απαιτήσεων εργασιακής απόδοσης. Έτσι, δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και υποβοηθούνται οι μέτριες επιδόσεις της ομάδας και όχι οι επιδόσεις που θα αντανάκλων τις ικανότητες του κάθε ατόμου. Αποτέλεσμα είναι ο καθένας ατομικά να επιδιώκει στόχους που συμφώνησε ατομικά. Ο ανταγωνισμός μαίνεται. Ο εργαζόμενος που ήταν κακός διαπραγματευτής δεν είναι κακός εργαζόμενος όμως, λόγω της σχέσης εξουσίας μεταξύ επιστάτη και εργαζομένου, αυτός είναι που τιμωρείται.
Είναι φανερό ότι ο Deming αντιπαθούσε τις αξιολογήσεις - τόσο πολύ, που έβαζε βαθμό "άριστα" σε όλους τους φοιτητές του στα διαγωνίσματα!
- 4 **Κινητικότητα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών.** Ο Deming θεωρούσε ότι ο αριθμός των ανώτατων στελεχών που κατείχαν "προσωρινές" θέσεις διάρκεια δύο ή τριών ετών ήταν υπερβολικά μεγάλος — δεν ήταν δυνατόν να εκτιμηθεί η αξιοπιστία τους όσον αφορά την αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού. Η κινητικότητα είναι καλό πράγμα για τα στελέχη, αλλά οδηγεί σε ασυνάρτητη πολιτική της

ανώτατης διεύθυνσης. Η μετακίνηση ανώτατων στελεχών και εργαζομένων θεωρείται αντανάκλαση των βαθύτερων προβλημάτων δυσαρέσκειας με την εργασία. Τα στελέχη δεν φαίνεται ότι δίνουν στον εαυτό τους αρκετό χρονικό περιθώριο για να μάθουν τα "πραγματικά" προβλήματα της δουλειάς πριν αλλάξουν θέση.

5 **Διεύθυνση της εταιρίας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς.** Η μέτρηση της αντικειμενικής πλευράς ενός οργανισμού είναι στις μέρες μας σχετικά εύκολη υπόθεση. Τα προβλήματα δημιουργούνται από τους άγνωστους αριθμούς, π.χ. πώς θα κοστολογηθεί η επίπτωση ενός δυσαρεστημένου πελάτη στο δυναμικό των πωλήσεων;

6 και 7 Υπερβολικές δαπάνες ιατρικής περίθαλψης και υπερβολικές δαπάνες για εγγυήσεις που υποδαυλίζονται από τους δικηγόρους. Τα θέματα αυτά ξεφεύγουν από τα όρια της ανάλυσης.

Ορισμένα από τα εμπόδια που, κατά τον Deming, δε βοηθούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ ποιότητας περιλαμβάνουν:

1. "Τα προβλήματα μας είναι διαφορετικά".
2. Στήριξη στα τμήματα ελέγχου ποιότητας
3. Ποιότητα μέσω της επιθεώρησης.
4. Επίρριψη ευθυνών στους εργαζόμενους
4. Ανεπαρκής δοκιμή των πρωτοτύπων.

Ο Deming επιχείρησε να επανεξετάσει τη φιλοσοφία του για το μάνατζμεντ ποιότητας και το ορίζει ως εξής:

- 1 **Εκτίμηση του συστήματος** - Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας πρέπει να κατανοεί τα συστατικά μέρη του συστήματος στο οποίο δουλεύει και τις διάφορες σχέσεις αλληλοσυνδέσεις που παρουσιάζονται ή αποτυχία σε ένα μέρος του συστήματος επηρεάζει την επιτυχία σε ένα άλλο.
- 2 **Γνώση της στατιστικής θεωρίας** - Ο Deming απαιτεί όλο το προσωπικό να είναι εξοικειωμένο με τις γενικές μεθόδους στατιστικής και να μπορεί να τις χρησιμοποιεί αποτελεσματικά.

- 3 *Θεωρία της γνώσης* - Αφορά τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων προκειμένου να καθοριστεί τι δίνει αποτελέσματα και τι όχι.
- 4 *Γνώση της ψυχολογίας* - Η ανάπτυξη της ποιότητας απαιτεί αλλαγή στη νοοτροπία, τις αξίες και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Κατά συνέπεια, τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλαβαίνουν τι ωθεί τους ανθρώπους και πώς αυτές οι ωθήσεις μπορούν να αξιοποιηθούν για τη συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας.

2.1.3 GARVIN

Ο Garvin είναι καθηγητής στο Harvard Business School. Έχει αναπτύξει σειρά εννοιών που επηρέασαν σημαντικά τη θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας. Μεταξύ άλλων, ανέπτυξε την έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

	ΔΙΑΣΤΑΣΗ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ
1 ^η	Απόδοση	Πρωταρχικό χαρακτηριστικό λειτουργίας (π.χ. κατανάλωση, ταχύτητα, μέγεθος)
2 ^η	Χαρακτηριστικά	Επιπρόσθετα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του προϊόντος/υπηρεσίας (π.χ. τηλεχειριστήριο)
3 ^η	Αξιοπιστία	Φύση και συχνότητα παρουσιαζόμενων προβλημάτων
4 ^η	Συμμόρφωση	Ποσοστό συμμόρφωσης προϊόντος προς αρχικές προδιαγραφές
5 ^η	Διάρκεια ζωής	Χρόνος ζωής σε σχέση με συχνότητα συντήρησης
6 ^η	Ικανότητα υποστήριξης	Τεχνική υποστήριξη (κόστος, αξιοπιστία, ταχύτητα)
7 ^η	Αισθητική	Εμφάνιση (μέγεθος, χρώμα, σχεδίαση)
8 ^η	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα	Φήμη και αποδοχή του προϊόντος ή υπηρεσίας

Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι, για να εξαχθεί έστω και μία στοιχειώδης σημασία της ποιότητας, απαιτούνται πολλές διαστάσεις.

Ο Garvin(1988) εισηγήθηκε επίσης την έννοια των πέντε βάσεων της ποιότητας-υπερβατικό στοιχείο, το προϊόν , το χρήστη, την κατασκευή και την αξία.

2.1.4 CROSBY

Ο Crosby είναι ίσως για το μανάτζμεντ ποιότητας ότi και ο Tom Peters για το γενικό μανάτζμεντ. Η οξυδέρκεια και το στυλ του ξεσηκώνουν το κοινό του. Η ενεργητικότητα που τον χαρακτηρίζει ως πολυγραφότατο συγγραφέα και εκλαϊκευτή κάνει το μήνυμα της ποιότητας να είναι κάτι που χαίρεσαι να ακούς.

Ο Crosby(1979) ανέπτυξε τις λεγόμενες πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας. Αυτές είναι:

- 1 *Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις.* Το σκεπτικό είναι ότi, από τη στιγμή που θα οριστούν οι απαιτήσεις, η διαδικασία παραγωγής χαρακτηρίζει από ποιότητα εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας συμμορφώνεται προς τις εν λόγω απαιτήσεις.
- 2 *Δεν έχει νόημα να μιλάμε για πρόβλημα ποιότητας.*
- 3 *Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά ποιότητας-το να γίνει σωστά η δουλειά από την αρχή κοστίζει πάντοτε λιγότερα.*
- 4 *Μόνο μέτρο της απόδοσης είναι τι κόστος της ποιότητας.*
- 5 *Μόνη αρχή της απόδοσης είναι μηδέν ελαττώματα.*

Η φιλοσοφία που βρίσκεται πίσω από αυτές τις απαράβατες αρχές είναι μια νοοτροπία συμμόρφωσης. Η συμμόρφωση αυτή είναι αν η σχεδίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι εσφαλμένη ή αν δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Δεδομένου ότi το μανάτζμεντ μιλάει κυρίως τη γλώσσα του χρήματος, η διατύπωση του κόστους της μη συμμόρφωσης με τον τρόπο αυτόν είναι εύστοχη. Δείχνει καθαρά τις επιπτώσεις της μη συμμόρφωσης και δίνει την έμφαση σε ζητήματα πρόληψης. Αυτή είναι η βασική θέση του Crosby ότi η ποιότητα είναι δωρεάν.

Το πρόγραμμα 14 σημείων του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας αφορά κατά κύριο λόγο ζητήματα υλοποίησης. Αντίθετα, το πρόγραμμα 14 σημείων του Deming αναφέρεται σαφώς στη φιλοσοφία που πρέπει να διαπνέει τα στελέχη.

ΤΑ 14 σημεία του Crosby είναι:

- 1 *Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών* - Να διαπιστωθεί η άποψη των στελεχών για την ποιότητα, να αναπτυχθεί μια πολιτική ποιότητας, τα στελέχη να την ενστερνιστούν και αυτό να γίνει φανερό σε όλους.
- 2 *Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας* - Ο Crosby προτείνει όλα τα μέλη της εκτός από τον πρόεδρο να έχουν μερική απασχόληση στην ομάδα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι εννοεί επίσης ότι η ΟΒΠ, όπως και ο υπόλοιπος οργανισμός, πρέπει να έχουν τη σκέψη τους προσηλωμένη στην ποιότητα 24 ώρες την ημέρα. Αναφέρει επίσης τις ευθύνες των μελών της ομάδας, οι οποίες περιλαμβάνουν:
 - (α) Κατάρτιση και εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας, (β) Πλήρη εκπροσώπηση του τμήματος τους στην ομάδα. (γ) Συντονισμός και εκτέλεση των αποφάσεων ποιότητας που παίρνει η ομάδα και επηρεάζουν το τμήμα τους. (δ) Δημιουργική συνεισφορά στο πρόγραμμα ποιότητας,
- 3 *Μέτρηση της ποιότητας* - Σύμφωνα με τον Crosby, αυτό σημαίνει την παραγωγή δεδομένων για τρέχουσες και ενδεχόμενες περιπτώσεις μη συμμόρφωσης και την ανάληψη κατάλληλης διορθωτικής δράσης. Τα δεδομένα των μετρήσεων πρέπει να είναι επίκαιρα και κατά προτίμηση σε ανοικτή επικοινωνία. Η χρήση των πιο επίκαιρων πληροφοριών θα εξασφαλίσει αποτελεσματικές αποφάσεις για την ποιότητα. Για να αντιμετωπιστεί η σπατάλη στις διάφορες διεργασίες - στη μεταποίηση ή τις υπηρεσίες - ο Crosby προτείνει τρία πράγματα: αναγνώριση των προβλημάτων, μέτρηση της τρέχουσας κατάστασης και εκπόνηση προγράμματος ποιότητας για τον περιορισμό της σπατάλης.
- 4 *Το κόστος της ποιότητας* - Ο Crosby αναφέρει ότι το κόστος της ποιότητας περιλαμβάνει τα υλικά που απορρίπτονται ως άχρηστα, την εκ νέου εκτέλεση εργασιών, τις εγγυήσεις, την εργασία των επιθεωρητών και της ομάδας ελέγχου ποιότητας, τις σχεδιαστικές και μηχανολογικές αλλαγές, κτλ., καθώς και τους διαχειριστικούς ελέγχους. Ο Crosby υποστηρίζει ότι το κόστος της ποιότητας είναι "καταλύτης που δίνει στην ομάδα βελτίωσης της ποιότητας την ευκαιρία να αποκτήσει απόλυτη επίγνωση για το τι συμβαίνει".
- 5 *Συνείδηση ποιότητας* - Αυτό σημαίνει να δοθεί η αναγκαία υποστήριξη ώστε να αυξηθεί, σε όλο το προσωπικό, το επίπεδο ενδιαφέροντος και μέριμνας για την

ποιότητα, έτσι ώστε να κατανοήσουν, να αποδεχθούν και να υποστηρίξουν τους λόγους του προγράμματος ποιότητας. Ο Crosby αναφέρει ότι, προκειμένου να γίνει αποδεκτή η συμμόρφωση στις απαιτήσεις των διεργασιών και να προετοιμαστεί το πρόγραμμα μηδενικών ελαττωμάτων, πρέπει να αυξηθεί η συνείδηση ποιότητας. Το πρόγραμμα συνειδητοποίησης αποτελείται από δύο βασικές δραστηριότητες: τακτικές συναντήσεις μεταξύ διεύθυνσης και εργαζομένων με αντικείμενο την ποιότητα, και διάδοση των πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο και την έκταση του προγράμματος ποιότητας και των συναφών πρωτοβουλιών. Η προσπάθεια συνειδητοποίησης καλό είναι να γίνεται σε χαμηλούς τόνους, αλλά με αδιάσπαστη προσοχή και συνέχεια.

6 *Διορθωτική δράση* - Ο Crosby αναφέρει ότι επιβάλλεται η ανάπτυξη συστηματικών μεθόδων για την επίλυση των προβλημάτων που έχουν ήδη διαπιστωθεί. Κατά τη γνώμη του, αυτό πρέπει να γίνει με συνεχή δραστηριότητα σε τέσσερα επίπεδα: καθημερινές, εβδομαδιαίες και μηνιαίες συνεδριάσεις, και ομάδες έργου που συνεδριάζουν καθημερινά έως ότου επιλυθεί το πρόβλημα.

7 *Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων (ME)* - Κατά τον Crosby (1979) τα βασικά σημεία του προγραμματισμού ME είναι:

- (α) Εξήγηση της έννοιας και του προγράμματος σε όλους τους επιστάτες.
- (β) Καθορισμός του απαιτούμενου υλικού.
- (γ) Καθορισμός της μεθόδου και της διαδικασίας υλοποίησης του προγράμματος ME.
- (δ) Εντοπισμός του προγράμματος διόρθωσης του σφάλματος (της αιτίας) και λήψη μέτρων για την εκτέλεση του.

8 *Εκπαίδευση των επιστατών* - Ο Crosby τη θεωρεί απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι επιστάτες είναι ικανοί να εκπληρώσουν τα καθήκοντα και να αναλάβουν τις ευθύνες του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας. Ο Crosby αναφέρει ότι η εκπαίδευση των επιστατών διαιρείται σε τρία μέρη:

- (α) Εκπαίδευση που καλύπτει τις τεχνικές μέτρησης της ποιότητας, το κόστος που συνεπάγεται η ποιότητα, τις μεθόδους διορθωτικής δράσης και τη δράση αύξησης της συνείδησης για την ποιότητα.

(β) Ενημέρωση για το πρόγραμμα μηδενικών ελαττωμάτων.

(γ) "Κάνε το ξανά".

- 9 *Ημέρα Μηδενικών Ελαττωμάτων* - Μια συγκεκριμένη ημέρα θα ανακηρυχθεί ως σύνδεσμος μεταξύ της ρητορικής για την ποιότητα και των υποσχέσεων των προηγούμενων μηνών, αφενός, και αφετέρου της μελλοντικής δέσμευσης και κατανόησης από όλους τους ενδιαφερόμενους - από το σημείο αυτό και στο εξής. Το ουσιαστικό σημείο είναι τα στελέχη να έχουν αναλάβει δημόσια δέσμευση στην ποιότητα και να αναμένουν από το εργατικό δυναμικό να κάνει το ίδιο.
- 10 *έσπιση στόχων* - Η απαίτηση αυτή δημιουργεί κίνητρα και την παρόρμηση για επιτυχία χρειάζεται όμως ένθερμη υποστήριξη από τα στελέχη ώστε να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο σύστημα θέσπισης στόχων, ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη της ποιότητας και των στόχων.
- 11 *Άρση των αιτιών των σφαλμάτων* - Πρόκειται για μια συστηματική μέθοδο προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να μεταδώσουν στα στελέχη τα προβλήματα ποιότητας που τους επηρεάζουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Ο Crosby παρατηρεί ότι *κάθε* απόκριση πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Τα προβλήματα μπορεί να είναι από απλούστατα έως πολύ περίπλοκα - και τα μεν και τα δε απαιτούν τη δέσμευση των στελεχών.
- 12 *Αναγνώριση* - Σύμφωνα με τον Crosby, οι άνθρωποι δε δουλεύουν μόνο για τα χρήματα. Κατά συνέπεια, ο Crosby ορίζει ότι η αναγνώριση υπό άλλες μορφές είναι καταλληλότερη σε ένα περιβάλλον ποιότητας.
- 13 *Συμβούλια ποιότητας* - Ο Crosby λέει ότι το ζητούμενο εδώ είναι "να συναντώνται οι επαγγελματίες της ποιότητας για προγραμματισμένη επικοινωνία σε τακτική βάση". Καμιά αντίρρηση αν ως επαγγελματίες της ποιότητας εννοεί όλους τους ανθρώπους που εργάζονται για την ποιότητα - αν όμως εννοεί μόνο εκείνους που έχουν εκπαιδευθεί επαγγελματικά στην ποιότητα, τότε η παραπάνω διατύπωση είναι παραπλανητική. Το συμβούλιο ποιότητας είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη της ποιότητας σε έναν οργανισμό.

Η σύνθεση του πρέπει να είναι εξισορροπημένη μεταξύ επαγγελματιών και ανθρώπων που δουλεύουν στην καρδιά της ποιότητας - εργαζομένων της βάσης.

14 "Κάνε το ξανά". Η παραίνεση αυτή υπογραμμίζει ότι ποιότητα σημαίνει συνεχή βελτίωση.

Τα παραπάνω "βήματα" δε νοούνται κυριολεκτικά, με την έννοια ότι κανείς προχωρεί από το ένα στο άλλο. Πρέπει να χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τη βοήθεια στην ανάπτυξη ενός προγράμματος ποιότητας.

Οι Crosby και Deming δίνουν παρόμοια μηνύματα όσον αφορά τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη. Αυτά είναι που πρέπει να επωμισθούν την ευθύνη για τις ανεπαρκείς διαδικασίες ποιότητας και τα κακά αποτελέσματα, και δικό τους καθήκον είναι να μεριμνήσουν ότι δε θα υπάρχει κακή ποιότητα στον οργανισμό. Επομένως, η προσέγγιση του Crosby είναι: μάνατζμεντ ποιότητας "από πάνω προς τα κάτω", με εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην ποιότητα, ανεξάρτητα από τη θέση του στην επιχείρηση.

2.1.5 ISHIKAWA

Ο Kaoru Ishikawa, καθηγητής μηχανολογίας του Πανεπιστήμιου του Τόκιο, έγινε γνωστός κυρίως για τη συνεισφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας μέσω του στατιστικού

ελέγχου ποιότητας. Ήταν εξέχουσα προσωπικότητα στην επανάσταση της ποιότητας της δεκαετίας του '50. Ο Ishikawa κατάφερε να πείσει τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης ότι μια προσέγγιση της εταιρείας στον έλεγχο ποιότητας ήταν απαραίτητη για την επίτευξη καθολικής επιτυχίας. Οι Ιαπωνικές εταιρείες άρχισαν να συμπεριφέρονται στους εργαζομένους τους ως μέλη μιας οικογένειας, ζητώντας την ίδια στιγμή μια περισσότερο ενεργή συμμετοχή τους σε θέματα ελέγχου ποιότητας. Χάρη σε αυτή την προσέγγιση οι Ιαπωνικές εταιρείες κατόρθωσαν να βελτιώσουν σημαντικά τη φήμη τους σε παγκόσμιο επίπεδο και συνεπώς να αυξήσουν σημαντικά το μερίδιό τους στη διεθνή αγορά. Το γνωστό δένδρο εύρεσης λαθών ή προβλημάτων ή διάγραμμα τύπου ψαροκοκάλου ή δενδρόγραμμα ήταν γνωστό ως διάγραμμα Ishikawa, ενδεικτικό της ευρείας χρήσης του από τις Ιαπωνικές επιχειρήσεις.

Ο Ishikawa πίστευε ότι στη Δύση δε δίνεται προσοχή στη συνεισφορά που ο καθένας σε έναν οργανισμό μπορεί να έχει στην ποιότητα, και ότι εξαιτίας αυτού η δυτική θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας δεν είχε τον αντίκτυπο που έπρεπε να έχει. Η επιμονή των Ιαπώνων στην ομαδική εργασία, και στην άποψη ότι όλα τα μέλη του προσωπικού είναι "ίσα" όσον αφορά τη συνεισφορά στην ποιότητα, δείχνει το βασικό χάσμα που υπάρχει μεταξύ της ιαπωνικής και της δυτικής πρακτικής για το μάνατζμεντ ποιότητας.

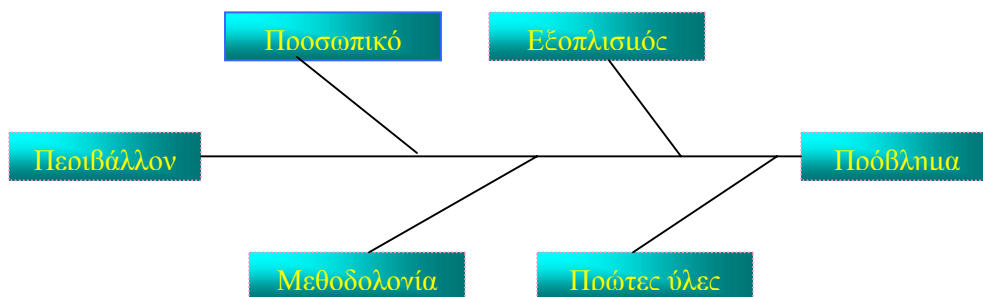
Ο Ishikawa επέμεινε στην ιδέα ότι τα παράπονα των πελατών αποτελούν ευκαιρίες που δεν πρέπει να χάνονται. Αποτελούν ευκαιρία για την αναπροσαρμογή της πολιτικής ποιότητας και επομένως η ενεργητική επιδίωξη των παραπόνων, αν και αμφιλεγόμενη την εποχή που προτάθηκε (πριν από είκοσι χρόνια), πρέπει να ενθαρρυνθεί προκειμένου ο οργανισμός να κινηθεί στην κατεύθυνση που πρέπει: να έχει πελάτες ικανοποιημένους, ή ακόμη και κατευχαριστημένους.

Η ύπαρξη κινητήριας δύναμης αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα για το μέλλον της επιχείρησης. Μια δήλωση του είδους: «Η κινητήρια δύναμη έγκειται στο να βρούμε και να ξεπεράσουμε τις τρέχουσες και επείγουσες προσδοκίες των πελατών μας» είναι ενδεικτική της έμφασης της εταιρείας στην πελατοκεντρική προσέγγιση.

Η σύσκεψη για την ανταλλαγή/σύνθεση ιδεών (brainstorming) αποτελεί ένα σημαντικό χρηστικό εργαλείο στο μοντέλο του Ishikawa που θα μπορούσε να οριστεί ως συνδυαστικός στόχος στην κεφαλαιοποίηση όλων των εν δυνάμει δυνατοτήτων της

ομάδας. Για να βελτιστοποιηθεί ταυτόχρονα η δημιουργικότητα και η αποτελεσματικότητα στο μέγιστο δυνατό θα πρέπει η ομάδα να επικεντρωθεί σε ένα θέμα κάθε φορά. Ο διευθύνων τη σύσκεψη οφείλει να εξασφαλίσει τη συνεπή επιτήρηση των κανονισμών, ήτοι:

- Καμία ιδέα δεν είναι γελοία. Στη χειρότερη περίπτωση μπορεί πάντα να αποτελέσει το ερέθισμα για άλλες ιδέες, όπως μια αλυσιδωτή αντιδράση.
- Καμία μορφή κριτικής (προφορική ή της γλώσσας του σώματος) δεν πρέπει να επιτρέπεται.
- Ενθάρρυνση της χρήσης/αξιοποίησης των ιδεών άλλων ανθρώπων.
- Προσπάθειά ενίσχυσης της δημιουργικότητας.
- Σύλληψη του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού ιδεών σε σύντομο χρονικό διάστημα.
- Καταγραφή όλων των ιδεών (χωρίς διαδικασία επιλογής).
- Να υπάρχει χρόνος για «ωρίμανση» των ιδεών, ενώ είναι αποδεκτή η ύπαρξη διαστημάτων σιωπής.



Σχήμα 7: Διάγραμμα αιτίου και αιτιατού (Δένδρο, Δενδρόγραμμα, Ψαροκόκαλο), ή Διάγραμμα Ishikawa ή διάγραμμα 4M και 1E.

Η καταγραφή των ιδεών κατά τη σύσκεψη (brainwriting) αντιπροσωπεύει ένα άλλο μέσο παραγωγής ιδεών. Σε ένα κομμάτι χαρτί καταγράφεται η ερώτηση η οποία αναλύεται στη σύσκεψη. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι «ανοιχτές» και χωρίς προκαταλήψεις, ενώ η διαδικασία θα πρέπει να ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- Μια δέσμη χαρτιών 3x3 για σημειώσεις δίνεται σε κάθε συμμετέχοντα.
- Στους συμμετέχοντες έχουν δοθεί οδηγίες να καταγράφουν τις ιδέες τους στα χαρτάκια, κατά προτίμηση με μαύρο μελάνι.
- Κάθε συμμετέχων καταγράφει μια ιδέα (το πολύ με 8 λέξεις) ανά χαρτάκι.
- Με τη συμπλήρωση, κάθε χαρτάκι τοποθετείται με σειρά στη δεξιά πλευρά για διευκόλυνση.
- Αν ο συμμετέχων εξαντλήσει τις ιδέες, μπορεί να διαβάζει τα χαρτάκια του διπλανού του. Κάθε καινούργια ιδέα πρέπει να καταγράφεται σε ένα χαρτάκι. Οι συμμετέχοντες δεν πρέπει να γράφουν σε ήδη γραμμένα χαρτάκια.
- Όταν η παραγωγή ιδεών τελειώσει, η διαδικασία έχει ολοκληρωθεί.
- Ακολουθεί λογική επεξεργασία των ιδεών με Διάγραμμα συγγένειας (σχέσης-affinity) ή αλληλοσυσχέτισης (αναλύεται στη συνέχεια), ώστε να προκύψουν εκείνες οι λίγες κρίσιμες που έχουν ζωτική σημασία.

Η ανεύρεση των λίγων κρίσιμων ζωτικών ιδεών είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής της θεωρίας του Pareto από τον Juran. Η διαδικασία αυτή είναι ευρέως γνωστή ως πολυψηφοφορία στα πλαίσια του στρατηγικού σχεδιασμού. Η ουσία αυτής της φιλοσοφίας είναι ότι 80% των διαπιστωμένων προβλημάτων οφείλεται σε ένα «σκληρό πυρήνα» αιτίων της τάξης του 20%, η εξάλειψη των οποίων είναι πολύ πιθανό να απαλείψει και τα συνακόλουθα προβλήματα. Επομένως, σε ένα στρατηγικό σχεδιασμό το 100% των παραγόμενων ιδεών που στοχεύουν στη βελτίωση συμπυκνώνεται στο 20% των λίγων ζωτικής σημασίας.

Η πολυψηφοφορία για τον προσδιορισμό των λίγων κρίσιμων ζωτικής σημασίας ιδεών γίνεται ως εξής:

1. Μετά το τέλος της σύσκεψης ανακεφαλαιώνονται οι ιδέες για να αποφευχθεί η επανάληψη και ξαναγράφονται οι τελικές ιδέες.
2. Όταν η ομάδα είναι μεγαλύτερη και οι ιδέες είναι πολλές, επιλέγεται το 10%, ενώ όταν η ομάδα είναι μικρή και ιδέες λίγες, μπορεί να επιλέγει και το 20%.
3. Κάθε άτομο δικαιούται ένα περιορισμένο αριθμό επιλογών, έτσι ώστε να κατατάξει ο ίδιος τις ιδέες του.

4. Στους συμμετέχοντες παρέχεται η δυνατότητα να σκεφθούν σιωπηρά για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα και στη συνέχεια επιλέγουν τις πιο σημαντικές από αυτές.
5. Ο διευθύνων τότε ζητά από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν τις επιλογές τους. Είναι βασικό όμως οι συμμετέχοντες να μην αλλάζουν τη γνώμη τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επηρεαζόμενοι από τις ψήφους των υπολοίπων ατόμων.
6. Οι ιδέες με τις περισσότερες ψήφους είναι εκείνες που θεωρούνται οι λίγες ζωτικές και οι οποίες θα πρέπει να διατυπωθούν χωρίς ασάφειες.

Τα σημεία «κλειδιά» στη φιλοσοφία του Ishikawa είναι τα εξής:

1. Η ποιότητα αρχίζει και τελειώνει με την εκπαίδευση.
2. Το πρώτο στάδιο στην ποιότητα είναι η αναγνώριση και κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη.
3. Προτεραιότητα στην ποιότητα έχει και το μακροπρόθεσμο κέρδος.
4. Η είσοδος και η έξοδος της ποιότητας οργανώνεται με μάρκετινγκ.
5. Δεν πρέπει να συγχέονται τα μέσα με τους στόχους.
6. Ο έλεγχος ποιότητας των ιδεών δεν απαιτεί επιπρόσθετη επιθεώριση.
7. Όλοι οι εργαζόμενοι και οι τομείς στους οποίους υπάγονται είναι υπεύθυνοι για την αποτελεσματικότητα του ελέγχου ποιότητας.
8. Να μην θεραπεύονται τα συμπτώματα αλλά οι ουσιαστικές αιτίες.
9. Τα προβλήματα στη συντριπτική τους πλειοψηφία (95%) μπορούν να επιλυθούν με την εφαρμογή απλών εργαλείων ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων.
10. Δεδομένα που δε συνοδεύονται από διασπορά πληροφοριών (π.χ. ικανότητα μεταβολής) είναι λανθασμένα.
11. Τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης δεν πρέπει να εκφράζουν δυσαρέσκεια, όταν τα δεδομένα παρουσιάζονται από υφιστάμενους.

Ο Ishikawa ανέπτυξε μια απλή κατάταξη των εργαλείων στατιστικού ελέγχου, ιεραρχικού χαρακτήρα από την άποψη των γνώσεων στατιστικής που απαιτούνται για την εφαρμογή τους. Αυτή είναι:

- 1 Στο χαμηλότερο επίπεδο - των επτά εργαλείων - έχουμε τα εργαλεία που μπορεί να μάθει και να εφαρμόσει ο καθένας στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι ο απλός εργαζόμενος έχει τη στατιστική ικανότητα να αξιολογεί προβλήματα ποιότητας. Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνουν:
 - (α) Διάγραμμα αιτίας - αποτελέσματος
 - (β) Ανάλυση Pareto
 - (γ) Διαστρωμάτωση
 - (δ) Ιστογράμματα
 - (ε) Διαγράμματα ελέγχου διεργασιών
 - (στ) Διαγράμματα διασποράς
 - (ζ) Φύλλα ελέγχου
- 2 Στη συνέχεια έχουμε τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από στελέχη και ειδικούς στην ποιότητα - περιλαμβάνουν τον έλεγχο υποθέσεων, τη δειγματοληψία, κτλ.
- 3 Η τελευταία ομάδα εργαλείων μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για προηγμένη στατιστική επίλυση προβλημάτων, από ειδικούς της ποιότητας και συμβούλους. Περιλαμβάνουν πειραματικές σχεδιάσεις (μέθοδοι Taguchi) και τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας. Πρόκειται για ανώτερα μαθηματικά, που λίγοι έχουν το υπόβαθρο ώστε να τα εφαρμόζουν αποτελεσματικά, γι' αυτό και έχουν περιορισμένη χρήση σε έναν οργανισμό.

Η συνεισφορά του Ishikawa είχε και μια πλευρά που αφορούσε τον οργανισμό, με τη μορφή του *ελέγχου ποιότητας σε επίπεδο όλης της επιχείρησης*, έννοια που διατυπώθηκε μετά τις επισκέψεις του Juan και του Deming στην Ιαπωνία στη δεκαετία του 1950. Βλέπουμε και εδώ την κεντρική ιδέα του Ishikawa, ότι όλοι σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι στις στατιστικές τεχνικές, από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη έως τους απλούς εργαζόμενους. Η συμμετοχή όλων στην επιχείρηση σήμαινε ότι τα στελέχη έχουν δεσμευτεί στο μάνατζμεντ ποιότητας και ότι η συνεισφορά του καθενός, όσο μικρή ή μεγάλη, στην επίλυση προβλημάτων ήταν σημαντική.

Ο Ishikawa έχει ίσως γίνει γνωστός ως ο *πατέρας* των κύκλων ποιότητας -αυτών των οργανωμένων ομάδων εργασίας στη Δύση που επιλύουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα. Αυτές είναι οι ομάδες που κυρίως χρησιμοποιούν τα επτά παλαιά εργαλεία της ποιότητας. Οι κύκλοι ποιότητας αναπτύχθηκαν ως συνέπεια της υλοποίησης μέτρων ελέγχου ποιότητας σε επίπεδο όλης της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, ήταν μικρότερες εργασιακές μονάδες στις οποίες ο καθένας μπορούσε να κάνει τη δουλειά οποιουδήποτε άλλου και έτσι ενισχυόταν η απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων.

2.1.6 FEIGENBAUM

Μηχανικός στο επάγγελμα, ο Feigenbaum (1991) έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο ποιότητας. Ήδη από τη δεκαετία του 1950 όρισε την ολική ποιότητα ως "ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σε έναν οργανισμό για την ανάπτυξη της ποιότητας, τη διατήρηση της ποιότητας και τη βελτίωση της ποιότητας προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη".

Ο Feigenbaum διατύπωσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου την ανάπτυξη ενός προϊόντος από τη σύλληψη του έως την κυκλοφορία του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα. Ο κύκλος αυτός περιλάμβανε το μάρκετινγκ, τη σχεδίαση, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση, στοιχεία που σήμερα θεωρούνται κεφαλαιώδη για το μάνατζμεντ ποιότητας σε έναν οργανισμό, καθώς και για τη διαχείριση ενός συστήματος μάνατζμεντ ποιότητας όπως το BS EN ISO 9000.

Η άποψη του για την ολική ποιότητα δεν έφτανε μέχρι την εφαρμογή της ευθύνης για την ποιότητα σε όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού. Αυτή η ιδεολογία έρχεται σε έντονη αντίθεση με τη φιλοσοφία του ΔΟΠ. Ωστόσο, η οπτική της ποιότητας είναι σημαντική συνεισφορά στην προβληματική του μάνατζμεντ ποιότητας. Κεντρική θέση στη διαχείριση της ποιότητας έχει η χρήση επαγγελματιών της ποιότητας ως συντονιστών και υποστηρικτών της όλης διαδικασίας του μάνατζμεντ ποιότητας. Η οπτική του για την ολική ποιότητα βασιζόταν στην έννοια του συνολικού κόστους και στην άποψη ότι το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θα οδηγήσει σε χαμηλότερο συνολικό κόστος για τον οργανισμό, άρα και για τον πελάτη.

Ο Feigenbaum εισηγήθηκε επίσης την έννοια του *κρυμμένου εργοστασίου*. Η ιδέα του ήταν ότι η ελαττωματική παραγωγή μείωνε την πραγματική δυναμικότητα ενός εργοστασίου λόγω της ανάγκης επανεκτέλεσης των εργασιών που δεν έγιναν σωστά με την πρώτη. Σήμερα, τα στοιχεία κυμαίνονται γύρω στο 20%, που σημαίνει ότι οι πελάτες θα μπορούσαν να έχουν προϊόντα και υπηρεσίες έως και 20% φτηνότερα - κάτι που ουσιαστικά θα εξασφάλιζε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και αυξημένη βάση αναφοράς.

2.1.7 TAGUCHI

Η κυριότερη συμβολή του Genichi Taguchi (1986) αφορά στην πραγματική ποιότητα της σχεδίασης. Κατά βάση, οι μέθοδοι του Taguchi εστιάζονται στον προσδιορισμό του *κόστους* που έχει η μη επίτευξη της τιμής που έχει τεθεί ως στόχος. Αυτή η άποψη έρχεται σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές πρακτικές του μανάτζμεντ ποιότητας, δεδομένου ότι, εφόσον ένα προϊόν βρίσκεται μέσα στα προδιαγεγραμμένα όρια που έχουν τεθεί για μια δεδομένη διεργασία (την ανοχή), είναι αποδεκτό. Ο Taguchi δεν συμφωνούσε με την άποψη αυτή. Κατά συνέπεια, ανέπτυξε την έννοια της *συνάρτησης απώλειας*, όπου υπολογίζει τη μείωση της ωφέλειας ως συνάρτηση της απόστασης από την τιμή-στόχο για ένα προϊόν ή διεργασία - δηλαδή, την απώλεια για την κοινωνία συνολικά από άποψη κόστους. Η συνάρτηση απώλειας προσεγγίζει το τετράγωνο της απόστασης από την τιμή-στόχο.

Ο Taguchi πιστεύει ότι τα προϊόντα και οι παραγωγικές διεργασίες πρέπει να σχεδιάζονται ώστε να είναι ανθεκτικά και όχι ευαίσθητα σε διακυμάνσεις της διεργασίας και έτσι να επιτυγχάνουν την τιμή-στόχο. Για να υλοποιήσει την ιδέα του στον τομέα αυτόν, χρησιμοποιεί τεχνικές παραμετρικής σχεδίασης και ελέγχου πειραμάτων. Εδώ, ο Taguchi σαφώς τάσσεται υπέρ της προληπτικής διενέργειας "εκτός επικοινωνίας" ελέγχου ποιότητας μέσω του αποτελεσματικού σχεδιασμού και ανάπτυξης.

Υποστηρίζει ότι ο *χρόνος* και ο *κόπος* που δαπανώνται στο σχεδιασμό και τον προγραμματισμό θα εξοικονομήσουν περισσότερο χρόνο, κόπο και κόστος αργότερα, κατά τον έλεγχο ποιότητας στη γραμμή παραγωγής. Ο αποτελεσματικότερος σχεδιασμός του τελικού προϊόντος προκύπτει από τη χρήση τριών σταδίων: πρώτο στάδιο, σχεδιασμός συστήματος δεύτερο στάδιο, παραμετρικός ανθεκτικός σχεδιασμός τρίτο στάδιο, σχεδιασμός ανοχών. (Paul James, 2004, σ.89-106).

2.1.7.1 Μέθοδοι TAGUCHI

Οι μέθοδοι Taguchi αναπτύχθηκαν από τον Taguchi με σκοπό τη βελτίωση της εφαρμογής του ελέγχου ποιότητας στην Ιαπωνία. Βασίζονται στο σχεδιασμό των πειραμάτων με σκοπό να προκύψουν σχεδόν τέλεια χαρακτηριστικά ποιότητας για συγκεκριμένο σκοπό. Συχνά έχουν επικριθεί από τους ακαδημαϊκούς κύκλους για

ελλείψεις οι οποίες μπορούν να βελτιωθούν με εφαρμογή *μεθοδολογίας φαινομενικής αντίδρασης*. Οι μέθοδοι Taguchi δεν είναι μόνο μια απλή στατιστική μορφή του σχεδιασμού των πειραμάτων, αλλά περιλαμβάνουν και την ενσωμάτωση του στατιστικού σχεδιασμού των πειραμάτων στα πλαίσια μιας αυστηρής μηχανιστικής διαδικασίας.

Η αληθινή δύναμη και ταυτόχρονα το συγκριτικό πλεονέκτημα των μεθόδων Taguchi προέρχονται από την απλότητα της εφαρμογής τους. Οι μέθοδοι Taguchi συχνά έχουν χρησιμοποιηθεί στην Ιαπωνική βιομηχανία κατασκευής δαπέδων από τεχνικούς για τη βελτίωση των προϊόντων και της επεξεργασίας τους. Ο στόχος δεν είναι μόνο η βελτιστοποίηση μιας αυθαίρετης αντικειμενικής λειτουργίας αλλά και ο σημαντικός περιορισμός της ευαισθησίας των μηχανικών σχεδίων από ανεξέλεγκτους παράγοντες ή θορύβους. Συνήθως γίνεται μετακίνηση των στόχων των σχεδίων προς το μέσο του χώρου σχεδίασης, έτσι ώστε η εξωτερική διακύμανση να επιδρά στη συμπεριφορά του σχεδίου όσο το δυνατό λιγότερο επιτρέποντας μεγάλες μειώσεις στην ανοχή των τεμαχίων και της συναρμολόγησης, τα οποία είναι οι κύριοι συντελεστές του κόστους κατασκευής. Η σύνδεση των χαρακτηριστικών της ποιότητας με το κόστος στα πλαίσια της συνάρτησης απωλειών Taguchi ήταν μεγάλο πλεονέκτημα για την ώθηση στη μηχανολογία ποιότητας, όπως επίσης και στη δυνατότητα σχεδίασης του κόστους.

Πιστεύετε ότι το 80% των κερδών που αποκόμισε η Ιαπωνική βιομηχανία λόγω καλύτερης ποιότητας οφείλεται στις μεθόδους Taguchi, γεγονός μεγάλης σημασίας, αν συγκριθούν τα κέρδη της Ιαπωνικής βιομηχανίας με εκείνα των Αμερικανικών ή των Ευρωπαϊκών εταιρειών.

2.1.7.2 Συνάρτηση απωλειών Taguchi

Ο αντίκτυπος του Genichi Taguchi στην βορειοαμερικανική σχεδίαση προϊόντων και τις παραγωγικές διεργασίες άρχισε το Νοέμβριο το 1981 και η σχεδίασή του ονομάζεται «σθεναρή σχεδίαση» (robust design) στις ΗΠΑ. Μια διαφορετική μέθοδος για την αποτίμηση της ποιότητας, η οποία ονομάζεται **Συνάρτηση Απωλειών**, είναι πολύ σημαντική στην προσέγγιση του Taguchi για την ποιότητα. Η συνάρτηση απωλειών εισάγει μια οικονομικής φύσης παράμετρο για αποτίμηση της δυσαρέσκειας του χρήστη

σε σχέση με την απόδοση του προϊόντος, όταν αυτό παρεκκλίνει από την τιμή-στόχο. Επομένως, η μέση απόδοση και η διακύμανση αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την ποιότητα. Επιλογή του σχεδιασμού ενός προϊόντος ή μιας παραγωγικής διαδικασίας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι ανεπηρέαστη από ανεξέλεγκτες πηγές διακύμανσης, οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας. Αυτές οι ανεξέλεγκτες πηγές διακύμανσης ονομάζονται παρασιτικοί παράγοντες, ένας όρος που προέρχεται από τις πρώτες εφαρμογές της μεθόδου στη βιομηχανία των τηλεπικοινωνιών. Η εφαρμογή της προσέγγισης του Taguchi απαιτεί από αποτίμηση τόσο της διακύμανσης όσο και του μέσου όρου για τους τεχνικούς ελέγχους επιδόσεων του συστήματος στην **Ανάπτυξη Λειτουργικής Ποιότητας** (ΑΛΠ, Quality Function Deployment- QFD). Η συνάρτηση απωλειών παρέχει ένα απλό μέτρο για σύγκριση και αποτίμηση της επίδοσης.

Οι στατικές εφαρμογές του Taguchi εστιάζονται στο σχεδιασμό ενός προϊόντος ή μιας παραγωγικής διαδικασίας, η οποία ακολουθεί **ένα** δεδομένο επίπεδο απόδοσης. Μια στατική εφαρμογή για μια τυποποιημένη μηχανή έγχυσης βρίσκει τις ιδανικές συνθήκες λειτουργίας στο σχεδιασμό μιας μοναδικής μήτρας. Δυναμικές εφαρμογές αξιοποιούν τις διαστάσεις της μήτρας ως μήνυμα και διερευνούν τις συνθήκες λειτουργίας οι οποίες διασφαλίζουν το ίδιο ποσοστό συρρίκνωσης σε κάθε κατεύθυνση. Η δυναμική προσέγγιση επιτρέπει σε έναν οργανισμό την κατασκευή μοντέλου που ικανοποιεί τις τρέχουσες απαιτήσεις, αλλά που μπορεί εξίσου εύκολα να προσαρμοστεί και στις μελλοντικές του. Σε δυναμικές εφαρμογές ο **παράγοντας μήνυμα** προωθεί την απόδοση σε κάποια τιμή και ο **ρυθμιστικός παράγοντας** τροποποιεί την ευαισθησία του προτύπου προς αυτόν. Αν κάποιος σχεδιάσει μια συσχέτιση ευθείας γραμμής, με τον οριζόντιο άξονα να αναπαριστά τον παράγοντα του μηνύματος και τον κάθετο την αντίδραση, ο ρυθμιστικός παράγοντας μεταβάλλει την κλίση της γραμμής. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να είναι κανείς σε θέση να μειώνει την ευαισθησία ενός προϊόντος σε πιθανές αλλαγές του μηνύματος. Για παράδειγμα, σχεδιάζεται ένα σπορ αυτοκίνητο με στόχο το καλύτερο «κράτημα» και την ευστάθεια στο δρόμο. Ο παράγων-μήνυμα (ρυθμιστικός παράγων) μπορεί να είναι η βελτίωση των αναρτήσεων που θα πρέπει να επιβεβαιωθεί με την ανάλυση που ακολουθεί. Ο ρυθμιστικός παράγων καθορίζει το μέγεθος της αλλαγής, όσον αφορά στην ευστάθεια στο δρόμο σε δεδομένη αλλαγή των αναρτήσεων.

Η προσεκτική ακρόαση των πελατών δίνει στις εταιρείες την ευκαιρία να βελτιώσουν τα συστήματα σχεδιασμού. Ορισμένες εταιρείες χρησιμοποιούν ομάδες ατόμων για τη συλλογή αποτελεσμάτων που αφορούν στους σχεδιασμούς τους. Το περιοδικό Fortune Magazine (Απρίλιος 1995- δημοσίεσε ένα άρθρο του Justin Martin με τίτλο «Αγνοήστε τον πελάτη σας», όπου παρουσιάζει αρκετά παραδείγματα προϊόντων τα οποία, αν και στηρίχθηκαν σε μεγάλο βαθμό στις έρευνες αγοράς, δεν αγοράστηκαν ποτέ από τους καταναλωτές. Ο συγγραφέας υπονοεί ότι η μελέτη των καταναλωτών σε φυσικές συνθήκες παρέχει επιπρόσθετες χρήσιμες πληροφορίες. Η μετάβαση στο Gemba, που είναι το ολικό περιβάλλον μέσα στο οποίο ο καταναλωτής ζει και εργάζεται, αποτελεί ένα κρίσιμο στάδιο στην εφαρμογή του προτεινόμενου μοντέλου από τον Taguchi.

Η φωνή του καταναλωτή εκφράζεται από τρεις παραμέτρους: την απάντηση του καταναλωτή κατά λέξη, το περιεχόμενο στο οποίο χρησιμοποιήθηκε και την αξιοποίηση της κατά λέξη απάντησης και του περιεχομένου. Στη συνέχεια, η ομάδα διαιρεί αυτόν τον εκτεταμένο κατάλογο των πληροφοριών του καταναλωτή σε επιμέρους κατηγορίες, αποτυχημένες μεθόδους, λύσεις κ.λπ. Το περιεχόμενο του πίνακα εφαρμογών αναγνωρίζει ορισμένες από τις περιβαλλοντικές πηγές της ανεξέλεγκτης διακύμανσης στην απόδοσή του προϊόντος. Μερικά παραδείγματα των πηγών διακύμανσης για ένα καβαλέτο ζωγράφου, είναι η δύναμη που ασκείται στο χαρτί, η υγρασία και το κατά πόσο χρησιμοποιείται σε εξωτερικούς ή εσωτερικούς χώρους. Ο επιτυχής σχεδιασμός του Taguchi μειώνει δραστικά την επίδραση των ανεξέλεγκτων πηγών διακύμανσης στην απόδοση του προϊόντος.

2.2 ΠΡΟΛΗΨΗ ΛΑΘΩΝ, ΡΟΚΑ-ΥΟΚΕ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟ ΤΗΝ ΑΠΟΥΣΙΑ ΕΛΑΤΤΩΜΑΤΩΝ

Ο Shigeo Shingo ήταν ένας από τους μηχανικούς παραγωγής της Toyota ο οποίος εισήγαγε μια νέα προσέγγιση στον **Έλεγχο Ποιότητας** με σκοπό τα **Μηδέν Ελαττώματα** (EΠΜΕ – Zero Defect Quality Control). Μια τέτοια προσέγγιση στη Διοίκηση της ποιότητας βασίζεται στη χρήση συσκευών roka-yoke (πρόληψη λαθών στα Ιαπωνικά), οι οποίες χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση και πρόληψη συγκεκριμένων αιτιών που καταλήγουν σε αστοχίες ή τον ανέξοδο έλεγχο κάθε αντικειμένου που παράγεται για να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι αποδεκτό ή ελαττωματικό.

Μια συσκευή roka-yoke είναι κάθε μηχανισμός που είτε αποτρέπει να γίνει ένα λάθος ή καθιστά ένα λάθος εμφανές με μια ματιά. Η ιδιότητα να ανακαλύπτονται λάθη με μια ματιά είναι ουσιώδης, επειδή όπως γράφει ο Shingo «Οι αιτίες των ελαττωμάτων οφείλονται σε λάθη εργατών και τα ελαττώματα είναι αποτέλεσμα της αμέλειας που οδήγησε σε αυτά τα λάθη. Επομένως τα σφάλματα δεν θα μετατραπούν σε ελαττώματα, αν τα λάθη των εργατών ανακαλύπτονται και εξουδετερώνονται έγκαιρα. Τα σφάλματα προκύπτουν, επειδή γίνονται λάθη και υπάρχει μια σχέση αιτίου και αιτιατού. Παρ' όλα αυτά, τα λάθη δεν μετατρέπονται σε ελαττώματα, αν η ανάδραση και δράση λάβουν χώρα έγκαιρα στο στάδιο του λάθους».

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα από τον ίδιο το Shingo στην αρχή των πρώτων σταδίων ανάπτυξης του roka-yoke φανερώνει ότι η εύρεση λαθών με μια ματιά βοηθά στην αποφυγή ελαττωμάτων. Έστω ότι ένας εργάτης πρέπει να χειριστεί μια συσκευή όπου πατά δύο κουμπιά και τοποθετεί ένα ελατήριο κάτω από κάθε κουμπί. Εφόσον ο εργάτης μπορεί μερικές φορές να ξεχνά την τοποθέτηση του ελατηρίου κάτω από το κουμπί, είναι σημαντικό να αναπτυχθεί μια απλή συσκευή roka-yoke για την εξουδετέρωση αυτού του προβλήματος. Ο εργάτης παίρνει δύο ελατήρια από το κουτί και τα τοποθετεί σε ένα μικρό δίσκο. Μετά το τέλος του χειρισμού, εάν παραμένουν ελατήρια μέσα στο δίσκο, τότε έχει γίνει κάποιο λάθος. Ο χειριστής γνωρίζει ότι έχει παραλείψει κάποια ελατήρια και έχει τη δυνατότητα να επανορθώσει άμεσα την αβλεψία του. Το κόστος της επιθεώρησης αυτής (έλεγχος του δίσκου) είναι ελάχιστο, όμως λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά ως μορφή ελέγχου. Το κόστος επαναλειτουργίας σε

αυτό το σημείο είναι επίσης ελάχιστο, αν και το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι να βρεθεί ο δίσκος άδειος στο τέλος της διαδικασίας και να αποφευχθεί η επαναλειτουργία, ακόμα κι όταν αυτή έχει χαμηλό κόστος. Το παράδειγμα αυτό δείχνει ότι το roka-yoke λειτουργεί σωστά, όταν η διορθωτική ενέργεια εστιάζεται στην απάλειψη παραβλέψεων και παραλείψεων.

Ο Shingo δέχεται τρεις τύπους επιθεωρήσεων: την κριτική επιθεώρηση, την επιθεώρηση πληροφόρησης και την επιθεώρηση της πηγής. Η κριτική επιθεώρηση περιλαμβάνει τη διαλογή του ελαττωματικού από το αποδεκτό προϊόν και συχνά αναφέρεται ως «επιθεώρηση ποιότητας». Ο Shingo συμφωνούσε με την πλειοψηφία του σύγχρονου ελέγχου ποιότητας στο ότι η «επιθεώρηση ποιότητας» δεν είναι αποτελεσματική προσέγγιση στη Διοίκηση ποιότητας κι επιχειρηματολόγούσε εναντίον της.

Η επιθεώρηση πληροφόρησης χρησιμοποιεί δεδομένα που προκύπτουν από επιθεωρήσεις με στόχο τον έλεγχο της διαδικασίας και την αποτροπή ελαττωμάτων. Ο κλασικός στατιστικός έλεγχος διεργασίας (ΣΕΔ, Statistical Process Control) είναι ένας τύπος επιθεώρησης πληροφόρησης. Τόσο οι διαδοχικοί έλεγχοι, όσο και οι αυτοέλεγχοι σε ΕΠΜΕ αποτελούν επιθεωρήσεις πληροφόρησης. Οι διαδοχικοί έλεγχοι ήταν η απάντηση του Shingo στη διαπίστωση ότι οι βελτιώσεις είναι ταχύτερες, όταν η τροφοδοσία με υλικά καλής ποιότητας είναι ταχύτερη. Συχνά, έλεγχοι διεξάγονται σε ενδιάμεσα στάδια της διεργασίας. Η άποψη του Shingo ήταν ότι οι έλεγχοι είναι πιθανό να μη διενεργηθούν αρκετά έγκαιρα μετά την παραγωγή, ώστε να παρέχουν την καλύτερη δυνατή πληροφόρηση για τον καθορισμό των αιτιών των προβλημάτων ποιότητας με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφευχθούν και στο μέλλον. Έχοντας σε ισχύ ένα μηχανισμό ελέγχου του προηγούμενου σταδίου, η τροφοδοσία με υλικά ποιότητας μπορεί να έχει με ταχύτερα. Οι διαδοχικοί έλεγχοι έχουν ως αποτέλεσμα η επόμενη διεργασία να ελέγχει την εργασία του προηγούμενου σταδίου. Κάθε διεργασία ικανοποιεί την παραγωγή αλλά και τον έλεγχο ποιότητας του προηγούμενου σταδίου. Αποτελεσματικές συσκευές roka-yoke συνεισφέρουν στη δημιουργία ενός τέτοιου συστήματος ελέγχου πραγματοποιήσιμου με περιορισμένο κόστος και ελάχιστο χρόνο ελέγχου. Επειδή οι έλεγχοι απαιτούν ελάχιστο κόστος, είναι εφικτός ο έλεγχος κάθε αντικειμένου. Με δεδομένο ότι οι απογραφές κατά την παραγωγή είναι λίγες, η

αναβαθμισμένη τροφοδοσία με στόχο τη βελτίωση της διαδικασίας μπορεί να λάβει χώρα πολύ ταχύτερα.

Ενώ οι διαδοχικοί έλεγχοι αυξάνουν την ταχύτητα της τροφοδοσίας, εάν το άτομο που χειρίζεται την παραγωγική λειτουργία ελέγχει την εργασία τους, η διεργασία επιταχύνεται ακόμα περισσότερο. Οι αυτοέλεγχοι χρησιμοποιούν συσκευές roka-yoke, για να δώσουν τη δυνατότητα στους εργάτες τους να αποτιμήσουν την ποιότητα της ίδιας τους της εργασίας. Επειδή ελέγχουν κάθε μονάδα προϊόντος που παράγεται, οι χειριστές μπορεί να είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιες συνθήκες άλλαξαν οι οποίες προκάλεσαν την παραγωγή της τελευταίας ελαττωματικής μονάδας. Αν και αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται για την αποτροπή περαιτέρω ελαττωμάτων, οι αυτοέλεγχοι γενικά προτιμώνται από τους διαδοχικούς ελέγχους, όπου βέβαια αυτό είναι εφικτό.

Εφόσον η κύρια διαφορά των διαδοχικών ελέγχων από τους αυτοελέγχους είναι το ποιά ομάδα εργασίας θα διεξάγει τους ελέγχους, σε αυτήν την έρευνα δεν διαχωρίζονται οι δύο τύποι επιθεωρήσεις. Τόσο οι διαδοχικοί όσο και οι αυτοέλεγχοι παρέχουν πληροφόρηση «μετά το γεγονός».

Η επιθεώρηση της πηγής ενημερώνει για το αν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες για παραγωγή προϊόντος υψηλής ποιότητας. Εδώ πρέπει να διευκρινιστεί ότι η χρήση του όρου από το Shingo δεν αντιστοιχεί στον έλεγχο της ποιότητας της εργασίας σε εξέλιξη από αντιπρόσωπο του αγοραστή στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή, το οποίο ονομάζεται επίσης επιθεώρηση της πηγής (όχι από τον ίδιο τον αγοραστή). Σύμφωνα με το Shingo η εμφάνιση ενός ελαττώματος είναι αποτέλεσμα μιας ενέργειας ή κάποιας συγκυρίας και θα ήταν εφικτή η πλήρης εξάλειψη των ελαττωμάτων με ανεύρεση της αιτίας ελέγχοντας τις συνθήκες λειτουργίας πριν από κάποιο στάδιο και όχι μετά από αυτό.

Με την επιθεώρηση της πηγής/πρώτων υλών, οι αυτοέλεγχοι και διαδοχικοί έλεγχοι αποτελούν τεχνικές έλεγχου για την καλύτερη κατανόηση και πιο αποτελεσματική διοίκηση της παραγωγικής διαδικασίας. Η καθεμία περιλαμβάνει τον έλεγχο του 100% του παραγόμενου προϊόντος. Στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης ο τίτλος του μηδενικού ελέγχου ποιότητας δεν είναι αποδεκτός. Αυτές οι τεχνικές αποσκοπούν στη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας σε συνάρτηση με ικανοποιητική ποιότητα. Αν και ελέγχονται όλα τα προϊόντα, ο Shingo τόνιζε ότι σκοπός του ελέγχου

είναι η βελτίωση της διεργασίας και η αποτροπή των λαθών, ενώ δεν είναι σκόπιμη η διαλογή των ελαττωματικών προϊόντων (αν και σε μερικές περιπτώσεις μπορεί να είναι ένα από τα αποτελέσματα). Ο Shingo να πιστεύει ότι η επιθεώρηση της πηγής είναι η ιδανική μέθοδος ελέγχου ποιότητας, αφού η τροφοδοσία ποιοτικών πρώτων υλών οδηγεί στην παραγωγή προϊόντων υψηλής ποιότητας. Η επιθεώρηση της πηγής/πρώτων υλών αποσκοπεί στην αποφυγή της παρουσίας ελαττωμάτων. Αυτοέλεγχοι και διαδοχικοί έλεγχοι παρέχουν εγγυήσεις για τα αποτελέσματα της διαδικασίας. Οι αυτοέλεγχοι και οι διαδοχικοί έλεγχοι θα πρέπει να προτιμώνται μόνο όταν η επιθεώρηση της πηγής δεν είναι δυνατή, ή όταν η διαδικασία δεν έχει ακόμα καλά κατανοηθεί για την ανάπτυξη τεχνικών επιθεώρησης της πηγής/πρώτων υλών.

Στο βιβλίο του Shingo για το ΕΠΙΜΕ (1986) έγινε έντονη κριτική στο ΣΕΔ και προτάθηκε ότι το ΕΠΙΜΕ θα πρέπει να αντικαταστήσει το ΣΕΔ ως το κύριο εργαλείο για την αποτροπή των ελαττωμάτων στον έλεγχο ποιότητας. Το βασικό επιχείρημά του κατά του ΣΕΔ ήταν ότι το τελευταίο αποτελεί από τη φύση του μια ασυνεχή μορφή ελέγχου και επομένως «επιτρέπει» να συμβεί ορισμένος αριθμός λαθών. Επίσης, ισχυρίστηκε ότι ο ΣΕΔ είναι σχεδιασμένος για να διατηρεί το τρέχον επίπεδο των ελαττωμάτων αντί να επιδιώκει σθεναρά την εξουδετέρωσή τους. Επιπλέον, ο Shingo δήλωσε ότι «... μια ματιά στις μεθόδους ΣΕΔ, όπως αυτές εφαρμόζονται, δείχνει ότι η τροφοδοσία και οι διορθωτικές ενέργειες – οι κρίσιμες πτυχές των επιθεωρήσεων πληροφόρησης - είναι πολύ χρονοβόρες για να είναι πλήρως αποτελεσματικές».

Εφόσον στις εφαρμογές του ΣΕΔ υπάρχουν σημαντικές διακοπές μεταξύ της δειγματοληψίας, γίνεται φανερό ότι η αντίδραση θα είναι ταχύτερη με την επιθεώρηση της πηγής και την επιθεώρηση πληροφόρησης στο ΕΠΙΜΕ. Παρ' όλα αυτά, δεν είναι σαφές ότι ο ΕΠΙΜΕ θα είναι σε συστηματική βάση ταχύτερος από τον ΣΕΔ στη διασφάλιση των ποιοτικών ελέγχων. Τα ελαττώματα δε θα μειωθούν, αν το συμμετέχον εργατικό δυναμικό δεν τροποποιήσει τις μεθόδους εργασίας, όταν διαπιστωθεί κάποιο σφάλμα. Η θέληση και διάθεση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες είναι ένα αποτέλεσμα της στάσης και της προσήλωσης τόσο των εργαζομένων όσο και της διοίκησης, αλλά όχι ένα εγγενές χαρακτηριστικό μιας δημοφιλούς προσέγγισης στη Διοίκηση Ποιότητας. Μια λεπτομερής, ακαδημαϊκή προσέγγιση της σχέσης των ΣΕΔ και ΕΠΙΜΕ παρουσιάστηκε σε φύλλα εργασίας από τους Grout και Downs (1995). Η ουσία

των συμπερασμάτων τους σε ό,τι αφορά στις επιθεωρήσεις πληροφόρησης μπορεί να συνοψισθεί στα ακόλουθα:

- ✓ Ο ΕΠΜΕ δεν είναι τόσο αποτελεσματικός όσο ο ΣΕΔ για ελαττώματα που οφείλονται σε διακύμανση στα δεδομένα μέτρησης.
- ✓ Ο ΕΠΜΕ είναι μια ειδική περίπτωση του ΣΕΔ για ελαττώματα που οφείλονται σε διακύμανση ιδιοτήτων των χαρακτηριστικών.
- ✓ Η επιθεώρηση της πηγής ΕΠΜΕ μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για την απάλειψη σφαλμάτων και σε συνδυασμό με ΣΕΔ για την εξουδετέρωση της επανεμφάνισης των ειδικών αιτιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^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.

3.1. 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:

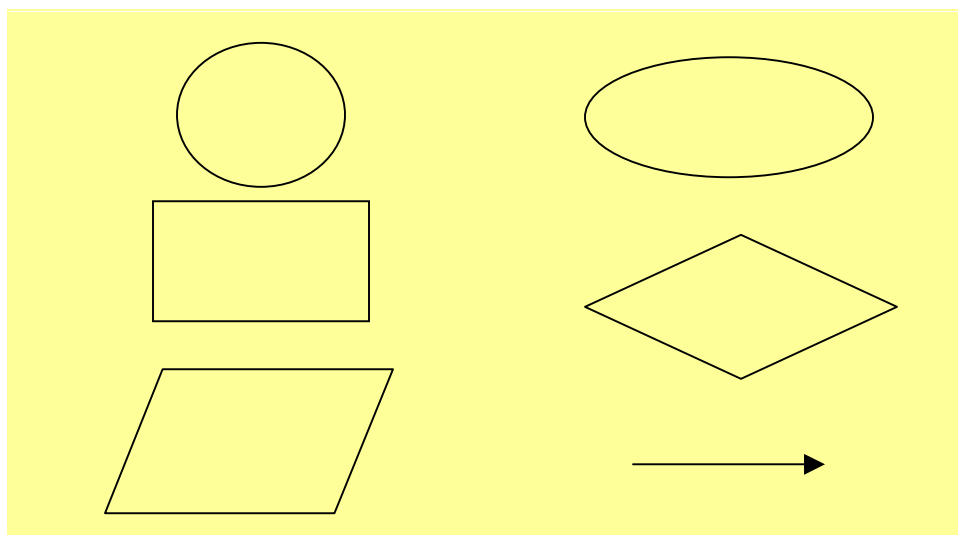
1. διαγράμματα ροής,
2. φύλλα ελέγχου
3. ιστογράμματα
4. διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος,
5. διαγράμματα Pareto
6. διαγράμματα διασποράς
7. διαγράμματα ελέγχου

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

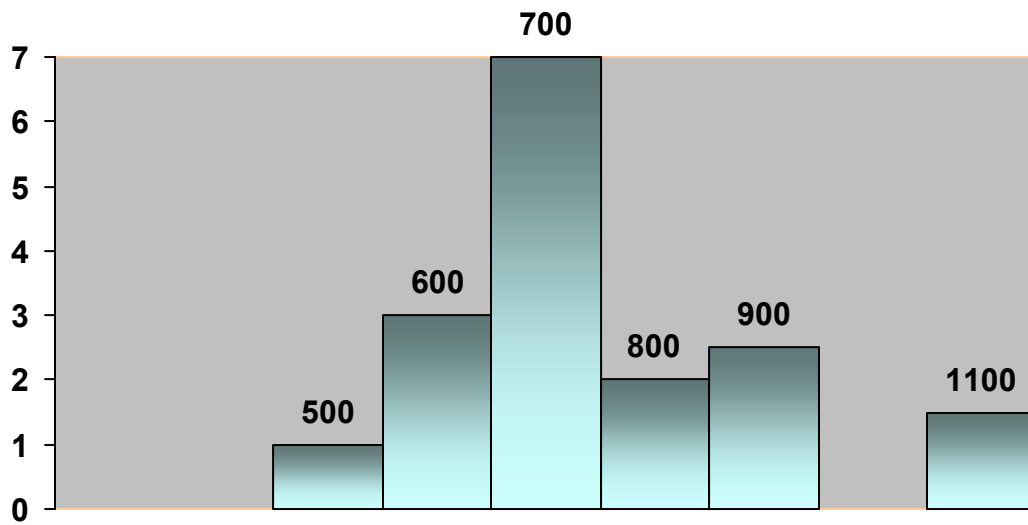
Τα ιστογράμματα είναι γραφική αναπαράσταση ενός συγκεκριμένου συνόλου δεδομένων και χρησιμοποιούνται για την οπτική παρουσίαση δεδομένων που παράγονται από φύλλα ελέγχου. Μπορούν συνεπώς να χρησιμεύσουν ως βάση για τις αποφάσεις.

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.

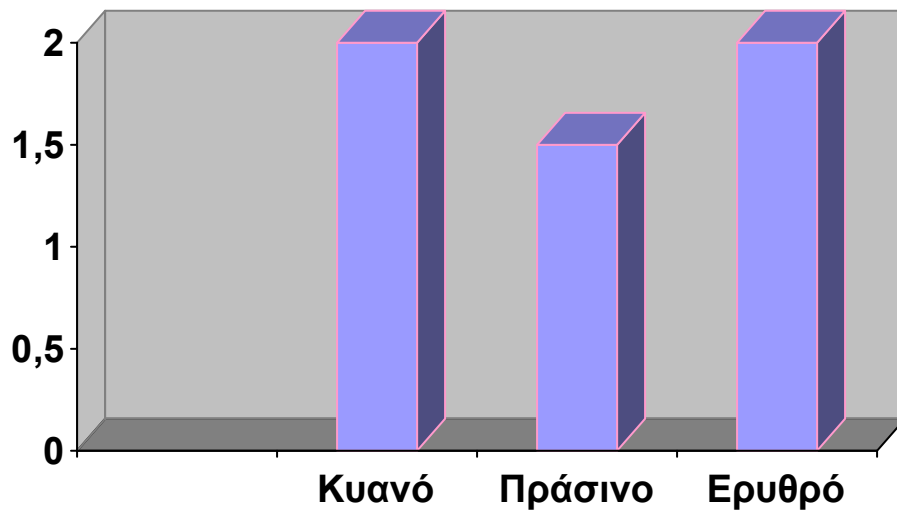
Σχήμα 9

Αντιπροσωπευτικό ιστόγραμμα και ραβδόγραμμα

ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ



ΓΡΑΦΗΜΑ ΜΕ ΡΑΒΔΟΥΣ



Διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος(διάγραμμα «ψαροκόκαλο»)

Το διάγραμμα αιτίων και αιτιατού, συχνά αποκαλούμενο και «ψαροκόκαλο» ή δενδρόγραμμα (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 δένδρου(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)

3.2. 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 ΔΟΠ, 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.

3.3 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 ΔΟΠ.

Σύμφωνα με τον Laurie Mullins (2001), τα στοιχεία κλειδιά της ΔΟΠ 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.

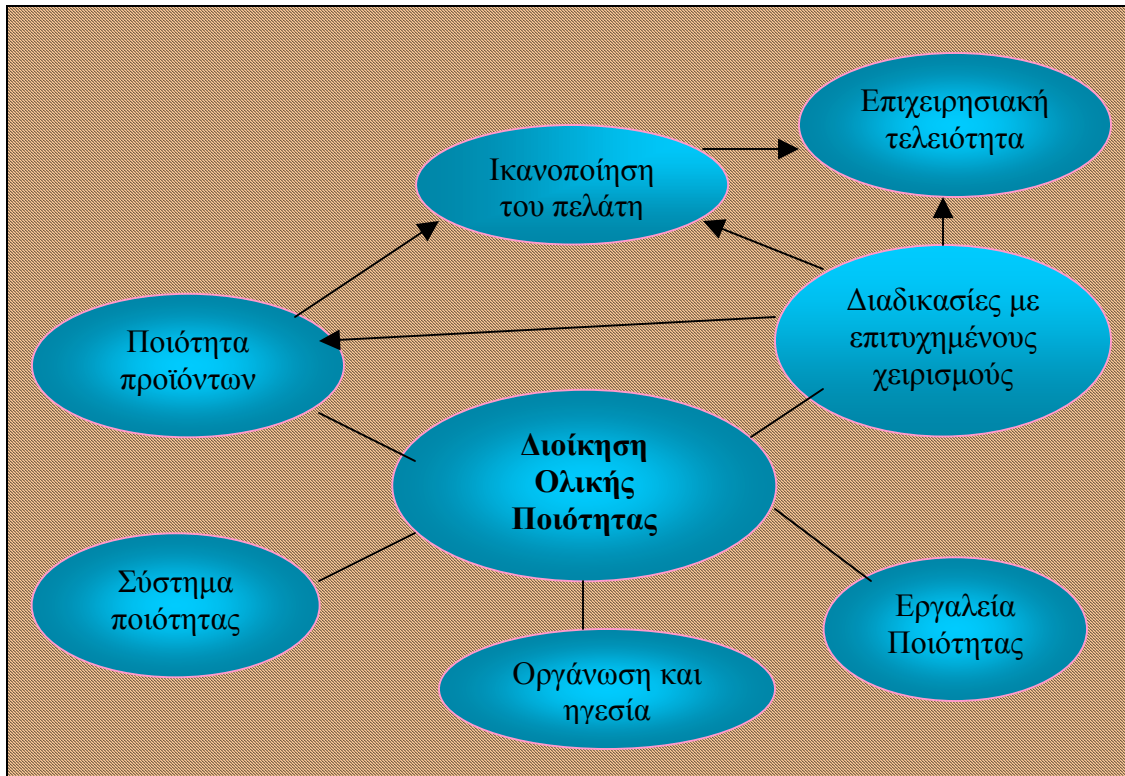
Η ποιότητα επιτυγχάνεται σε δύο βασικούς τομείς:

- ✓ 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 ΣΧΕΣΗ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ



Πηγή: www.tp.spt.fi/tekpo/tqm2.htm

3.4. 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 ιδιομορφιών 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 χρησιμοποιεί 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 ειδικότητάς 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 καθεαυτής 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 για αυτό γνώσεις. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να υπάρχει ανεπαρκής επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων 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 καθεαυτή 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.

3.5 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

«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 περιλαμβάνει 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's 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 (brainstorming), 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).

Σκοπος 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 προϊσταμένων 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 16 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 Scott's 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 παίζει, ότι το 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 επινόηση 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's, 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 Bristol Marriott (της Scott's 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 μανάτζμεντ ξενοδοχείων σε συνθήκες ύφεσης.

3.6 ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ 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 Cambell - 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 τί θα πούν 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

3.6.1 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.308-309)

3.6.2 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 – ξενοδοχοῦπαλλήλου, κατά τη διαδικασία παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας, επηρεάζει αυτή καθαντή τη διαδικασία. Στη σχέση αυτή ο πελάτης δεν λειτουργεί μόνο ως αγοραστής – λήπτης της υπηρεσίας αλλά και ως αξιολογητής της δραστηριότητας και συμπεριφοράς του ξενοδοχοῦπαλλήλου. 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 μετρήσιμους 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 οποίο 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).

3.7 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 (challenging) 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.

3.7.1. 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:

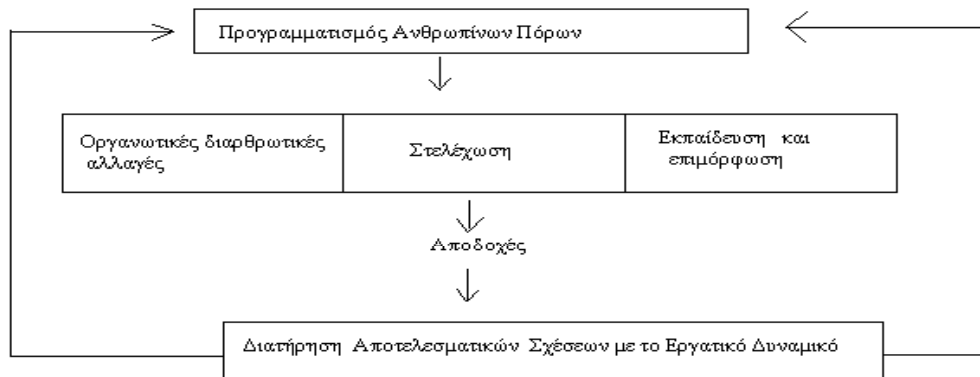
Σύγκριση του προσανατολισμού στην ποιότητα

Κριτήρια	Ποιοτικά προσανατολισμένη ΔΑΠ	Παραδοσιακή ΔΑΠ
Φιλοσοφία	Ομαδική εργασία, κοινή κατανόηση και δέσμευση	Ατομικός προσανατο- λισμός- ανταμοιβή για ατομική εργασία
Στόχοι ποιότητας	Προσανατολισμός στη ΔΟΠ σε κάθε τομέα και	Προσανατολισμός στον έλεγχο της παραγωγής

	επίπεδο της δραστηριότητας του οργανισμού	
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
Διαρθρωτικός 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:



Σχήμα 11

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.

3.7.2 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.

3.7.3. 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, 1^ο 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.

3.7.4 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.

3.7.5 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 αντικείμενό. 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 Metropolitan Hotel 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 αξιοκρατικά και όχι με 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)

3.7.6 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.

3.8 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) την ξενοδοχειακή εκπαίδευση και δ) τον 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 ΜΜΞΕ	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 νεότερους 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, ιδιαιτέρως 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 4^ο

ΔΙΕΘΝΗ ΒΡΑΒΕΥΜΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1 Εθνικά βραβεία ποιότητας Malcolm Baldrige (ΗΠΑ)

Αυτά τα βραβεία υιοθετήθηκαν ως η Αμερικανική απάντηση στη συνεχώς αυξανόμενη βελτίωση σε ό,τι αφορά θέματα ποιότητας και παραγωγικότητας από τις Ιαπωνικές εταιρείες. Στην πραγματικότητα, για πολύ καιρό τόσο η ποιότητα όσο και η παραγωγικότητα των αμερικανικών εταιρειών ήταν πολύ υποβαθμισμένη σε σχέση με αυτή των Ιαπώνων ανταγωνιστών τους και η ιδέα ήταν να δοθούν κίνητρα για την ανάπτυξη των εταιρειών προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο στόχος του βραβείου ήταν να αυξηθεί η απόδοσή (παραγωγικότητα και ποιότητα) των αμερικανικών εταιρειών, να αναγνωριστούν τα επιτεύγματά τους, να θεσπιστούν τα κριτήρια και να παρασχεθούν οι απαραίτητες οδηγίες για την επίτευξη των στόχων.

Τα κριτήρια και το πλαίσιο εργασίας για τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας και Εξαιρετικής Απόδοσης Malcolm Baldrige δίνονται διαγραμματικά στο σχήμα 12.

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige θεσπίστηκε με το Νόμο 100-107, που υπογράφηκε στις 20 Αυγούστου 1987. Το πρόγραμμα Βραβείων οδήγησε στη δημιουργία ενός νέου πλαισίου για συνεργασία του δημοσίου με τον ιδιωτικό τομέα. Κύριος υποστηρικτής αυτού του προγράμματος ήταν το ίδρυμα για τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας Malcolm Baldrige, το οποίο ιδρύθηκε το 1988. Το βραβείο πήρε το όνομά του Malcolm Baldrige, ο οποίος υπηρέτησε στη θέση του Γραμματέα Εμπορίου από το 1981 και τον τραγικό του θάνατο ατύχημα ροντέο το 1987. Η έξοχη διαχείρισή του συνέβαλε τα μέγιστα στη μακροπρόθεσμη βελτίωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της κυβέρνησης.

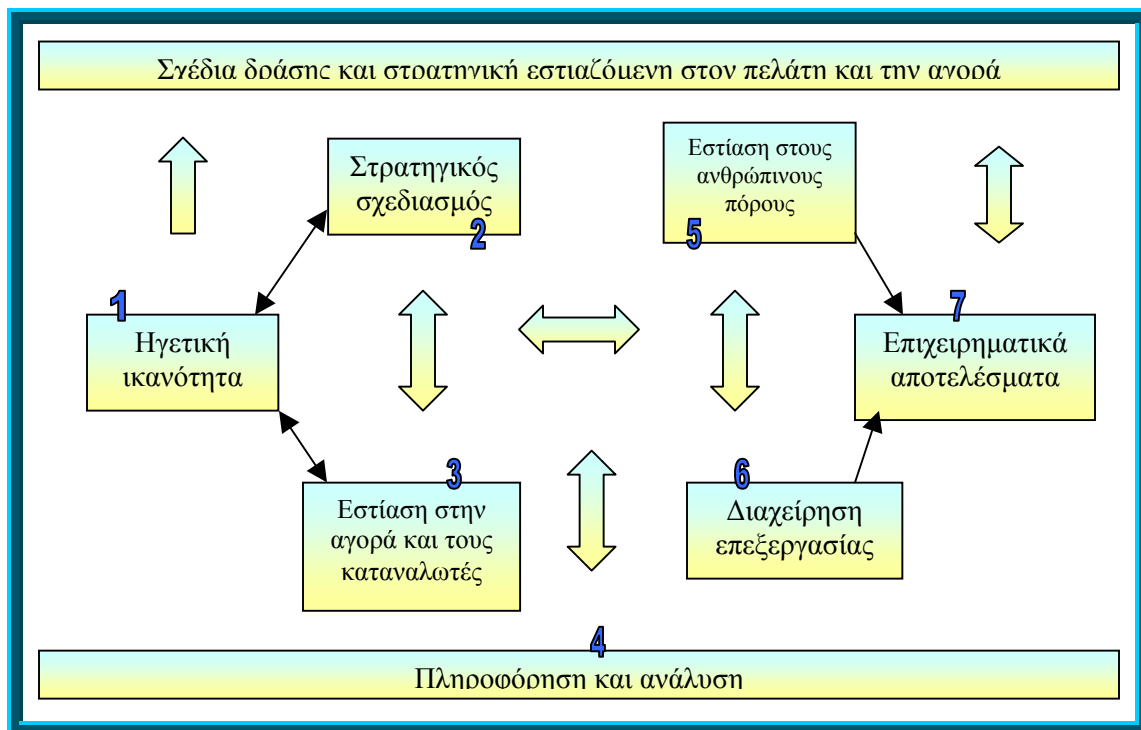
Η νομοθεσία των ΗΠΑ που σχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων/υπηρεσιών δηλώνει ότι:

1. Η πρωτοκαθεδρία των ΗΠΑ στην ποιότητα προϊόντων και διεργασιών αμφισβητήθηκε έντονα (και πολλές φορές επιτυχημένα) από τον ξένο ανταγωνισμό, ενώ η αύξηση της παραγωγικότητας των ΗΠΑ ήταν μικρότερη από αυτή των ανταγωνιστών τους τις δύο τελευταίες δεκαετίες.
2. Οι Αμερικανικές επιχειρήσεις και βιομηχανίες αρχίζουν να κατανοούν ότι η χαμηλή ποιότητα στοιχίζει στις βιομηχανίες περίπου το 20% των εσόδων από τις πωλήσεις και σε εθνικό επίπεδο και ότι η καλύτερη ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών συμβαδίζει με την αύξηση της παραγωγικότητας, το χαμηλότερο κόστος και την αυξημένη κερδοφορία.

3. Ο στρατηγικός σχεδιασμός για ποιότητα και προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας μέσω της δέσμευσης για τελειότητα στην παραγωγή και τις υπηρεσίες, γίνεται όλο και περισσότερο επιτακτικός για την καλή παρουσία της εθνικής οικονομίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στην παγκόσμια αγορά.
4. Η βελτιωμένη κατανόηση του κατώτερου εργατικού δυναμικού του εργοστασίου, η συμμετοχή των εργατών στην ποιότητα και η μεγαλύτερη έμφαση στις στατιστικές διεργασίες ελέγχου είναι ενέργειες που μπορούν να επιφέρουν θεαματικές βελτιώσεις στο κόστος και στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.
5. Η ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας είναι επιτακτική τόσο σε μικρές εταιρείες όσο και σε μεγάλες, στις υπηρεσίες αλλά και στη βιομηχανία, στον ιδιωτικό αλλά και στο δημόσιο τομέα.
6. Για να είναι επιτυχημένα τα προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας θα πρέπει να βρίσκονται υπό την εποπτεία των υψηλών κλιμακίων διοίκησης και να προσανατολίζονται στον καταναλωτή, κάτι που μπορεί να σημαίνει θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο εργασίας των εταιρειών και των επιχειρήσεων.
7. Αρκετά από τα ισχυρά βιομηχανικά έθνη έχουν συνδυάσει με επιτυχία τους αυστηρούς ελέγχους ποιότητας από ιδιωτικές επιχειρήσεις με εθνικά βραβεία απονέμοντας ξεχωριστή διάκριση σε εκείνες τις επιχειρήσεις που οι έλεγχοι τις αναδεικνύουν μεταξύ των καλύτερων.
8. Ένα εθνικό πρόγραμμα βραβείων ποιότητας τέτοιου τύπου στις ΗΠΑ θα βοηθούσε στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας:
 - I. Δίνοντας κίνητρα στις Αμερικανικές εταιρείες να βελτιώσουν την ποιότητα και την παραγωγικότητα για χάρη της αναγνώρισης, ενώ θα αποκτούσαν και ένα ανταγωνιστικό εργαλείο μέσω των αυξημένων κερδών.
 - II. Αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματα των επιχειρήσεων που βελτιώνει την ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών τους και παρέχοντας το παράδειγμα και τις υπόλοιπες.
 - III. Θεσμοθετώντας οδηγίες και κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από επιχειρήσεις, βιομηχανίες, κυβερνητικούς και άλλους οργανισμούς αποτιμώντας τη δική τους προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας.

IV. Παρέχοντας ειδική καθοδήγηση για άλλους οργανισμούς οι οποίοι επιθυμούν να εξοικειωθούν με τον τρόπο Διοίκησης, ώστε να επιτύχουν υψηλή ποιότητα με διαθέσιμη λεπτομερή πληροφόρηση για το πώς οι βραβευμένες επιχειρήσεις κατάφεραν να αλλάξουν τη φιλοσοφία τους και να φθάσουν στην κορυφή.

Σχήμα 12: Οργανόγραμμα κριτηρίων για τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας Malcolm Baldrige



4.2 Καναδικά βραβεία υπεροχής

Εφόσον κάποιος εργάζεται στον ιδιωτικό ή δημόσιο τομέα - στην κυβέρνηση, σε επιχειρήσεις, στην υγεία ή εκπαίδευση - δικαιούται να υποβάλλει υποψηφιότητα για Βραβείο Ποιότητας ή το νέο Βραβείο Υγιεινού Εργασιακού Χώρου ως μέρος του

προγράμματός του Καναδά για Βραβεία Υπεροχής. Από το 1983 με τα Βραβεία αυτά τιμήθηκαν περισσότεροι από τρακόσιοι Καναδικοί οργανισμοί για άριστη απόδοση.

Το Βραβείο Ποιότητας

Τα κριτήρια για το Βραβείο Ποιότητας είναι πολύ αυστηρά. Οι οργανισμοί που θα είναι υποψήφιοι για το Βραβείο αυτό θα πρέπει να παρουσιάζουν εξαιρετικά επιτεύγματα σε επτά τομείς «κλειδιά»: Ηγετική Ικανότητα, Σχεδιασμό για Βελτίωση, Εστίαση στον καταναλωτή, Εστίαση στον Κόσμο, Διαδικασίες Βελτίωσης, Εστίαση στους Προμηθευτές και Οργανωτική Απόδοση.

Το Βραβείο Υγιεινού Εργασιακού Χώρου

Για πρώτη φορά, το 1999, το νέο Βραβείο Υγιεινού Εργασιακού Χώρου δόθηκε στους οργανισμούς οι οποίοι προωθούν, ενθαρρύνουν, υποστηρίζουν και προσφέρουν παραδειγματικά προγράμματα υγιεινής σε εργασιακούς χώρους. Τα κριτήρια, που αναπτύσσονται σε συνεργασία με το Σύστημα Υγείας του Καναδά και ειδικούς από τους τομείς της υγείας και της ασφάλειας, απευθύνονται σε πέντε τομείς «κλειδιά»: Ηγετική Ικανότητα, Σχεδιασμός, Εστίαση στο Κοινό, Διαδικασία Διοίκησης και Αποτελέσματα.

Κριτήρια Καναδικού Βραβείου Ποιότητας / Ορισμός Ποιότητας

Μια επιτροπή από πεπειραμένα άτομα στον τομέα της ποιότητας ανέπτυξε τα Κριτήρια Ποιότητας - επτά «Οδηγούς» οι οποίοι προωθούν όλες τις προσπάθειες βελτίωσης της Ποιότητας. Οι επτά Οδηγοί «κλειδιά» είναι:

- Η καλλιέργεια και εκμετάλλευση των ηγετικών ικανοτήτων των ατόμων που είναι υπεύθυνα για τη συλλογική απόδοση της επιχείρησης, σε ατομικά και επιχειρηματικά επιτεύγματα.
- Η εστίαση στον καταναλωτή καθορίζει το κατά πόσο η επιχείρηση (α) έχει στόχο τους καταναλωτές ή την αγορά και (β) το αν έχει επιτύχει ένα καλό επίπεδο ικανοποιημένων πελατών.
- Ο σχεδιασμός για βελτίωση εξηγεί τη διαδικασία σύνδεσης του σχεδιασμού βελτίωσης με τη στρατηγική κατεύθυνση και το πώς εφαρμόζονται οι μέθοδοι αποτίμησης της προόδου.

- Η εστίαση στο κοινό δίνει έμφαση στο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στο σχεδιασμό για βελτίωση και τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι θα μπορούν να φθάσουν στο μέγιστο της απόδοσής τους.
- Η διαδικασία βελτίωσης εξετάζει τον τρόπο οργάνωσης των εργασιών με σκοπό την εξασφάλιση υποστήριξης της στρατηγικής κατεύθυνσης και τον τρόπο ανάλυσης των διαδικασιών για τη διασφάλιση της συμβολής τους στην ικανοποίηση του πελάτη και τη δική μας επιτυχία.
- Η εστίαση στους προμηθευτές ελέγχει τις σχέσεις με όλους τους εξωτερικούς οργανισμούς (προμηθευτές) που είναι σημαντική για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.
- Η απόδοση του οργανισμού εστιάζεται στα αποτελέσματα των συνολικών προσπαθειών για βελτίωση και τον αντίκτυπο αυτών στα επιτεύγματα της επιχείρησης.

Η δημιουργία ενός Περιβάλλοντος Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει την προσήλωση κάποιου και στα επτά προαναφερθέντα κριτήρια τα οποία και πρέπει να κατανοεί πλήρως. Το σχήμα 13 αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο πληροφόρησης για διαδικασίες γενικές καθοδήγησης.

Υποστήριξη των αρχών της ποιότητας	Κοιτάξετε τις αρχές ποιότητας του φυλλαδίου και συζητήστε τις με συνεργάτες και εργοδότες. Κάνετε την ερώτηση: «Εμφανίζονται οι Αρχές Ποιότητας και αν όχι, συμφωνούμε ότι θα πρέπει να εφαρμοστούν στο εργασιακό περιβάλλον μας;»
Κατανόηση και ανασκόπηση των Κριτηρίων Ποιότητας	Σχηματίστε μια μικρή ομάδα ατόμων από διαφορετικά τμήματα της εταιρείας για να συζητήσετε και να αναθεωρήσετε το περιεχόμενο και ιδιαίτερα το σκοπό των Κριτηρίων Ποιότητας.
Δοκιμή Ικανοποίησης της Ποιότητας	Επικεντρωθείτε στην ανάγκη να αξιολογηθεί η εφαρμογή των πρακτικών ποιότητας στον οργανισμό. Κάνετε τον έλεγχο με βάση τη δοκιμή και αφού τελειώσετε οργανώστε μια ομάδα για την αναγνώριση των «κενών» που επισημάνθηκαν. Ένα κενό στο τμήμα 5, Διοίκηση Παραγωγής, αναδεικνύει την ανάγκη για εστίαση στη διασφάλιση ποιότητας. Τώρα είστε έτοιμοι για τη σύνταξη ενός σχεδίου βελτίωσης.
Σύνταξη Σχεδίου Βελτίωσης	Βάλτε μια ομάδα να μιλήσει με ορισμένους προμηθευτές και πελάτες σχετικά με τη σχέση τους με τον οργανισμό. Η ομάδα αυτή θα πρέπει επίσης να συναντηθεί με ανθρώπους του ίδιου οργανισμού για να επικεντρωθούν στις πιο σημαντικές βελτιώσεις που απαιτούνται. Μαζί με τα αποτελέσματα του Βήματος Τρία, θα έχει κατανοήσει το τί πρέπει να γίνει για να εισέλθει οργανισμός σε τροχιά για την ποιότητα.
Διάδοση του Μηνύματος Ποιότητας	Όλοι στον οργανισμό θα πρέπει να ενημερωθούν για τις αρχές ποιότητας, τα κριτήρια ποιότητας και τη δέσμευση της εταιρείας για βελτίωση της ποιότητας. Αυτό βοηθά στο βήμα Εξι. Διαδώστε σε όλο τον οργανισμό ότι ο καθένας μπορεί να συμβάλει στην ποιότητα στο χώρο εργασίας.
Ενεργοποίηση του Σχεδίου Βελτίωσης	Έναρξη του σχεδίου, με ταυτόχρονη εκπαίδευση ατόμων στη χρήση εργαλείων για να αρχίσει η διεργασία βελίωσης. Αυτό θα βοηθήσει στην εξουδετέρωση των εμποδίων που ίστανται στη βελτίωση της ποιότητας.
Παρακολούθηση του Σχεδίου Βελτίωσης	Χρησιμοποίηση των Κριτηρίων Ποιότητας για την αξιολόγηση της προόδου που έγινε σχετικά με την ικανοποίηση των στόχων του σχεδίου βελτίωσης. Επιβράβευση των θετικών βημάτων που έχουν επιτευχθεί και υποστήριξη αυτών που έχουν ανάγκη βοήθειας για να ξεπεράσουν το πρόβλημα στον τομέα τους.
Διενέργεια της δοκιμής Ποιότητας	Είναι ώρα για ανασυγκρότηση (βλ. Βήμα Τρία).Μια ομάδα που θα αποτελείται από άτομα όλων των τμημάτων του οργανισμού, θα πρέπει να εξετάσει τις επιτευχθείσες σε επίπεδο ποιότητας. Η ομάδα θα πρέπει να διασφαλίζει ότι ο οργανισμός ως σύνολο επιτυγχάνει καλύτερα αποτελέσματα.
Διατήρηση των κερδών	Ο καλύτερος τρόπος για να ανιχνεύσεις κάτι είναι να εφαρμόζει μια μέθοδος διασφάλισης ποιότητας σε ότι κανείς. Αν τα πρότυπα ποιότητας διαφέρουν, τότε γίνεται δύσκολη η κατοχύρωση των κερδών. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας, όπως η Σύρα, βοηθά στην ανατροπή της τάσης « ένα βήμα μπροστά, δηλαδή δύο βήματα πίσω ».
Εστίαση στη συνεχή βελτίωση	Το σημείο « κλειδί » είναι η προσήλωση στη συνεχή βελτίωση. Στο επίκεντρο της ποιότητας είναι η καινοτομία και συνεργασία. Όταν όλοι εργάζονται σε κοινό τους οι καινοτόμες βελτιώσεις, αυτό σημαίνει λιγότερες ο διαμάχες κατά τη λειτουργία και εποικοδομητικό κλίμα κατά την εφαρμογή.

ΣΧΗΜΑ 13. Διαγραμματική αποτύπωση απαιτούμενων διαδικασιών για επίτευξη Ολικής Ποιότητας

4.3 Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EQM Award)

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (ΕΙΔΠ) ιδρύθηκε το 1988 από δεκατέσσερις Δυτικοευρωπαϊκές χώρες. Ο ρόλος του ΕΙΔΠ είναι να ενθαρρύνει την ανταγωνιστική θέση των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά ενισχύοντας τη σημασία της ποιότητας για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ενθαρρύνοντας και υποβοηθώντας την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας. Το 1991 το ΕΙΔΠ θεσμοθέτησε το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» για τη διάκριση επιχειρήσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή επίδοση σε θέματα ποιότητας. Κάθε χρόνο το βραβείο απονέμεται στην εταιρεία η οποία κρίνεται ως η πιο επιτυχημένη στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη.

4.3.1 Παρουσίαση του μοντέλου υπεροχής του ΕΙΔΠ

Η ανάγκη ύπαρξης ενός μοντέλου

Ανεξάρτητα από τον τομέα, το μέγεθος, τη δομή και την ωριμότητα, για να είναι επιτυχημένος ένας οργανισμός χρειάζεται να εγκαθιδρύσει το κατάλληλο σύστημα Διοίκησης. Το Μοντέλο Υπεροχής του ΕΙΔΠ είναι ένα πρακτικό εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις να το επιτύχουν, ενώ βρίσκονται καθοδόν για την Υπέροχη κατανοώντας τα υπάρχοντα κενά και σταδιακά βελτιώνοντας τη λειτουργία τους. Το ΕΙΔΠ ασχολείται με την έρευνα και ανανέωση του Μοντέλου με βάση τα αποτελέσματα αποδοτικών πρακτικών από χιλιάδες οργανισμούς τόσο εντός όσο και εκτός Ευρώπης. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η δυναμικότητα του Μοντέλου και η συνεχής επαφή του με τις σύγχρονες πρακτικές Διοίκησης.

Οι βασικές Αντιλήψεις της Υπεροχής

Το μοντέλο του ΕΙΔΠ είναι να μη προσχεδιασμένο οργανόγραμμα το οποίο αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές δυνατές προσεγγίσεις για την επίτευξη της επιζητούμενης παρατεινόμενης υπεροχής. Στα πλαίσια αυτής της μη προσχεδιασμένης προσέγγισης έχει διατυπωθεί μια σειρά βασικών αντιλήψεων οι οποίες στηρίζουν το μοντέλο ΕΙΔΠ.

Δεν υπάρχει καμιά σημειολογική αναφορά στον τρόπο παράθεσης των αντιλήψεων και προσεγγίσεων. Ο κατάλογος που ακολουθεί δεν έχει ως στόχο την πλήρη και λεπτομερή αναφορά τους, καθώς αυτές θα μεταβάλλονται όσο οι βραβευμένοι οργανισμοί αναπτύσσονται και βελτιώνονται.

Διαμόρφωση Αποτελεσμάτων

Η υπεροχή εξαρτάται από την ανταπόκριση και την ικανοποίηση των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων (περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους, πελάτες, προμηθευτές και την κοινωνία γενικότερα, όπως επίσης και εκείνους που είναι μέτοχοι στον οργανισμό).

Ηγετική ικανότητα και Προσήλωση στους στόχους

Η συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών του οργανισμού πρέπει να προάγει τη διαφάνεια και την ενότητα στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, καθώς επίσης και ένα περιβάλλον στο οποίο ο οργανισμός και οι άνθρωποί του μπορούν να υπερέχουν.

Διοίκησης μέσω διαδικασιών και δεδομένων

Οι οργανισμοί λειτουργούν πιο αποδοτικά, όταν έχουν γίνει κατανοητές και εφαρμόζονται συστηματικά όλες οι εσωτερικές δραστηριότητες, ενώ υλοποιούνται οι αποφάσεις που αφορούν τρέχουσες λειτουργίες και σχεδιασμένες βελτιώσεις με χρήση αξιόπιστων πληροφοριών που περιλαμβάνουν και αντίληψη των μετοχών.

Ανάπτυξη και συμμετοχή του κοινού

Το πλήρες δυναμικό των εργαζομένων σε έναν οργανισμό αξιοποιείται καλύτερα με την καλλιέργεια εμπιστοσύνης που ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων.

Συνεχής επιμόρφωση, ανανέωση και βελτίωση

Η απόδοση του οργανισμού μεγιστοποιείται, όταν βασίζεται στη διάδοση της γνώσης μέσω της συνεχούς επιμόρφωσης, της ανανέωσης και της βελτίωσης.

Ανάπτυξη Συνεργασίας

Ένας οργανισμός λειτουργεί πιο αποτελεσματικά, όταν έχει αμοιβαίες σχέσεις συμφέροντος θεμελιωμένες στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαία εκτίμηση με τους συνεργάτες της.

Δημόσια ευθύνη

Τα μακροχρόνια συμφέροντα ενός οργανισμού και των εργαζομένων σε αυτό εξυπηρετούνται καλύτερα με την υιοθέτηση μιας ηθικής προσέγγισης και την υπέρβαση των προσδοκιών και της κοινότητας.

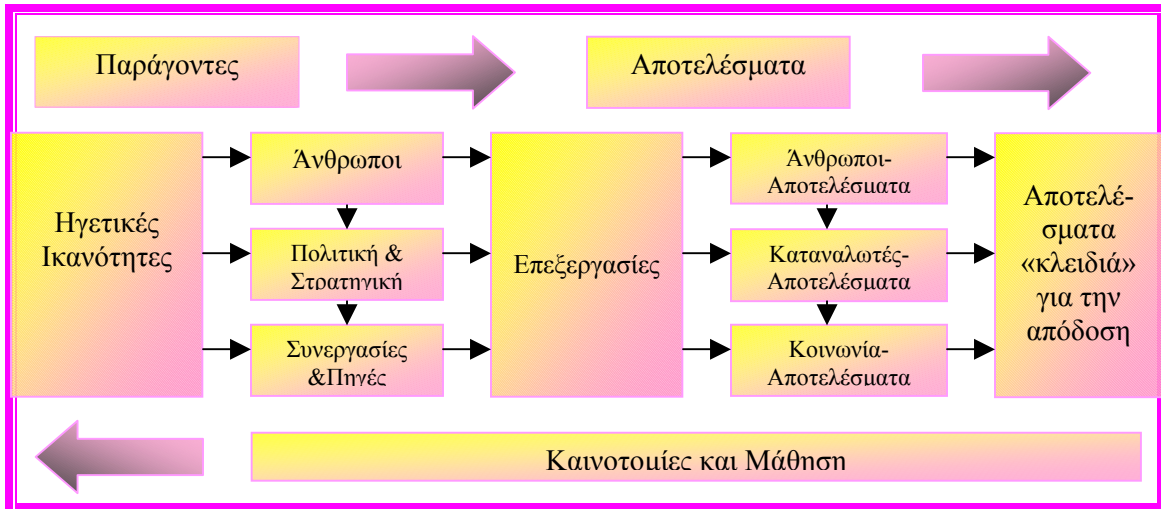
Σύνοψη του Μοντέλου Υπεροχής ΕΙΔΠ

Το Μοντέλο Υπεροχής ΕΙΔΠ είναι ένα μη προσχεδιασμένο μοντέλο εργασίας που στηρίζεται σε κριτήρια Διοίκησης. Πέντε από αυτά τα κριτήρια είναι «Προϋποθέσεις» και τέσσερα «Αποτελέσματα». Τα κριτήρια «προϋποθέσεις» αναφέρονται στις δραστηριότητες του οργανισμού, ενώ τα κριτήρια «αποτελεσμάτων» σε αυτά που επιτυγχάνει. Τα «αποτελέσματα» προκύπτουν από τις «προϋποθέσεις».

Το Μοντέλο αυτό αναγνωρίζει την ύπαρξη πολλών προσεγγίσεων για την επίτευξη ικανοποιητικής ποιότητας σε όλους τους τομείς απόδοσης και βασίζεται στην προϋπόθεση ότι: **τα αποτελέσματα της υπεροχής με σεβασμό στους πελάτες, στο κοινό και στην κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω αξιόπιστων συνεργασιών, διαδικασιών και χρησιμοποίησης αντίστοιχων πηγών.** Το Μοντέλο ΕΙΔΠ παρουσιάζεται σχηματικά στη συνέχεια:

ΣΧΗΜΑ 14

Μοντέλο Υπεροχής του Ευρωπαϊκού Βραβείου για την Ποιότητα των Επιχειρήσεων



Τα βέλη δίνουν έμφαση στη δυναμική φύση του Μοντέλου και δείχνουν ότι η ανανέωση και η μάθηση βοηθούν στη βελτίωση των προϋποθέσεων, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε βελτιωμένα αποτελέσματα.

4.3.2 Διαρθρωτική δομή του μοντέλου

Τα εννέα κουτάκια του μοντέλου, όπως παρουσιάζονται στο σχήμα 14, αναπαριστούν τα κριτήρια με βάση τα οποία γίνεται η πιστοποίηση ενός οργανισμού για την ποιότητα. Καθένα από τα εννέα αυτά κριτήρια περιγράφεται από έναν ορισμό. Η περαιτέρω εννοιολογική επεξήγηση του κάθε κριτηρίου ολοκληρώνεται με ερωτήσεις που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση. Τέλος, κάτω από κάθε υποκριτήριο υπάρχουν κατάλογοι αναφορών με πιθανά αντικείμενα που δεν είναι ούτε υποχρεωτικοί ούτε εξαντλούν το θέμα αλλά ως σκοπό έχουν να απλοποιήσουν την έννοια των υποκριτηρίων.

Κριτήριο 1: Ηγετικές ικανότητες

Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο τα διευθυντικά στελέχη αγωνίζονται για την επίτευξη του στόχου και του οράματος οδηγεί στη διαμόρφωση αξιών που αποτελούν προϋπόθεση για μακροχρόνια επιτυχία και διασφάλιση της ικανοποιητικής ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος διοίκησης του οργανισμού.

Υπο-κριτήρια

Η ηγετική ικανότητα καλύπτει τα παρακάτω τέσσερα υπο-κριτήρια τα οποία πρέπει να πληρούνται:

- 1^α. Τα διευθυντικά στελέχη αποτυπώνουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και αποτελούν πρότυπα για την καλλιέργεια ενός κλίματος Υπεροχής.**
- 1^β. Τα διευθυντικά στελέχη συμμετέχουν σε ατομικό επίπεδο στη διασφάλιση της ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης του συστήματος Διοίκησης του οργανισμού.**
- 1^γ. Τα διευθυντικά στελέχη αναπτύσσουν στενές σχέσεις με τους πελάτες, συνεργάτες και εκπροσώπους της κοινωνίας.**
- 1^δ. Τα διευθυντικά στελέχη δίνουν κίνητρα, υποστηρίζουν και ανταμείβουν (αναγνωρίζουν την προσφορά) τους εργαζόμενους.**

Κριτήριο 2: Πολιτική και Στρατηγική

Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή και το όραμά του μέσω μιας διαφανούς στρατηγικής και επικουρείται από αντίστοιχες πολιτικές, σχέδια, στόχους, προσδοκίες και διαδικασίες.

Υπο-κριτήρια

Η πολιτική και στρατηγική καλύπτουν τα παρακάτω πέντε υπο-κριτήρια:

- 2^α. Η πολιτική και στρατηγική εξαρτώνται από τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες καθώς και από τις προσδοκίες των μετοχών.**
- 2^β. Η πολιτική και στρατηγική βασίζεται στις πληροφορίες από μετρήσεις απόδοσης, έρευνας, μάθησης και δημιουργικότητας.**
- 2^γ. Η πολιτική και στρατηγική εξελίσσονται, αναθεωρούνται και ανανεώνονται.**

- 2^δ. Η πολιτική και στρατηγική αναπτύσσονται στα πλαίσια ενός πλάνου εργασίας που αποτελείται από διαδικασίες «κλειδιά».
- 2^ε. Η πολιτική και στρατηγική του οργανισμού κοινοποιούνται και εφαρμόζονται.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός εκμαιεύει και διαχειρίζεται τη γνώση και αξιοποιεί το μέγιστο των δυνατοτήτων των εργαζομένων σε επίπεδο ατόμου, ομάδας και οργανισμού. Επίσης, ο σχεδιασμός των δραστηριοτήτων πρέπει να αποσκοπεί στην υποστήριξη της πολιτικής και της στρατηγικής της εταιρείας καθώς και στην αποτελεσματικότητα των διεργασιών της.

Υπο-κριτήρια

Οι εργαζόμενοι καλύπτουν τα παρακάτω πέντε υπο-κριτήρια:

- 3^α. Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να διαχειρίζεται κατάλληλα τα διάφορα θέματα και να βελτιώνεται.
- 3^β. Η γνώση και οι ικανότητες των εργαζομένων πρέπει να τυγχάνουν κατάλληλης αναγνώρισης και να εξελίσσονται.
- 3^γ. Οι άνθρωποι πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες και να ενθαρρύνονται σε αυτήν την κατεύθυνση.
- 3^δ. Πρέπει να υπάρξει διάλογος μεταξύ των εργαζομένων και του φορέα.
- 3^ε. Οι άνθρωποι πρέπει να επιβραβεύονται, να αναγνωρίζεται η προσφορά τους και να αισθάνονται ασφάλεια.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πηγές

Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει και διαμορφώνει τις εξωτερικές συνεργασίες και αξιοποιεί τις εσωτερικές πηγές με σκοπό να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική της εταιρείας καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών της.

Υπο-κριτήρια

Οι συνεργασίες και οι πηγές καλύπτουν τα παρακάτω πέντε υπο-κριτήρια:

- 4^α. Διαχείριση εξωτερικών συνεργασιών.
- 4^β. Διαχείριση χρηματοδοτήσεων.
- 4^γ. Διαχείριση κτιριακών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και υλικών.
- 4^δ. Διαχείριση της τεχνολογίας.
- 4^ε. Διαχείριση πληροφοριών και γνώσης.

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του με σκοπό να υποστηρίζει την πολιτική και τη στρατηγική του, να ικανοποιήσει πλήρως και να αυξήσει την προστιθέμενη αξία για τους πελάτες του και άλλους μετόχους.

Υπο-κριτήρια

- 5^α. Σχεδιασμός και διαχείριση των διαδικασιών.
- 5^β. Βελτίωση των διαδικασιών με χρήση νεωτερισμών για πλήρη ικανοποίηση των μετόχων και των πελατών του.
- 5^γ. Τα προϊόντα και υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βασισμένα στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.
- 5^δ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται ή παρέχονται αντίστοιχα.
- 5^ε. Οι σχέσεις των πελατών βελτιώνονται και συσφίγγονται.

Κριτήριο 6: Αποτέλεσμα στους πελάτες

Ορισμός

Αυτά που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εξωτερικούς πελάτες του.

Υπο-κριτήρια

Τα αποτελέσματα των πελατών καλύπτουν τα παρακάτω δύο υπο-κριτήρια:

- 6^α. Μέτρα αντίληψης.
- 6^β. Δείκτες απόδοσης.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα στο κοινό

Ορισμός

Αυτά που επιτυγχάνει ένας οργανισμός σε σχέση με το κοινό του.

Υπο-κριτήρια

Τα αποτελέσματα του κοινού καλύπτουν τα παρακάτω δύο υπο-κριτήρια:

7^α. Μέτρα αντίληψης.

7^β. Δείκτες απόδοσης.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα στην κοινωνία

Ορισμός

Αυτά τα οποία ο οργανισμός επιτυγχάνει σε σχέση με την τοπική, εθνική και διεθνή κοινότητα.

Υπο-κριτήρια

8^α. Μέτρα αντίληψης.

8^β. Δείκτες απόδοσης.

Κριτήριο 9: Αποτελέσματα στις αποδόσεις «κλειδιά»

Ορισμός

Αυτά τα οποία ο οργανισμός επιτυγχάνει σε σχέση με την προγραμματισμένη απόδοση.

Υπο-κριτήρια

Τα αποτελέσματα στις αποδόσεις «κλειδιά» καλύπτουν δύο υπο-κριτήρια. Ανάλογα με τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού ορισμένα από τα μέτρα που περιέχονται στις οδηγίες για τα Αποτελέσματα στις Αποδόσεις «Κλειδιά» μπορούν να εφαρμοστούν στους Δείκτες Αποδόσεων «Κλειδιά» και το αντίστροφο.

9^α. Αποτελέσματα στις Αποδόσεις «Κλειδιά».

9^β. Δείκτες στις Αποδόσεις «Κλειδιά».

Μια συνοπτική παρουσίαση των κατευθυντηρίων γραμμών που διέπουν το ISO 9004, EQM award & Malcolm Baldrige δίνεται στον πίνακα.

4.4 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΑ ΜΟΝΤΕΛΑ

Η εταιρεία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Ritz Carlton είναι μια διοικητική εταιρεία με βάση την Ατλάντα των Η.Π.Α. που δημιουργεί και οργανώνει ξενοδοχεία πολυτελείας για την W. B. Johnson Properties. Η εταιρεία λειτουργεί 23 επιχειρήσεις και ξενοδοχεία αναψυχής στις Η.Π.Α. και δύο ξενοδοχεία στην Αυστραλία. Έχει ακόμα εννέα διεθνή γραφεία πωλήσεων και δύο βοηθητικά προϊόντα: εστιατόρια και banquets. Απασχολεί 11.500 εργαζόμενους. Η εταιρεία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων Ritz Carlton, απευθύνεται σε πρωτοκλασάτα στελέχη βιομηχανιών, εταιρικούς συνεργάτες, οργανωτές ταξιδιών και υψηλού επιπέδου πελάτες.

Το 1991, η εταιρεία έλαβε βραβεία σχετικά με την ποιότητα και best – industry (καλύτερης βιομηχανίας) από hotel - rating (ξενοδοχειακούς οργανισμούς). Το 1992 η εταιρεία πήρε το βραβείο Baldrige.

Η εταιρεία μεταφράζει τις ανάγκες των πελατών σε ανάγκες των εργαζομένων μέσω των χρυσών standards και του στρατηγικού σχεδιασμού των διαδικασιών. Τα χρυσά standards περιλαμβάνουν ένα «πιστεύω», ένα «ρητό», τρία βήματα για το σερβίς και 20 βασικά σημεία .

Το «πιστεύω», της επιχείρησης δηλώνει και την αποστολή της αναφέροντας ότι:

«Το ξενοδοχείο Ritz Carlton, είναι ένα μέρος όπου η γνήσια και αυθεντική φροντίδα και άνεση των επισκεπτών είναι η μεγαλύτερη αποστολή μας. Δεσμευόμαστε να παρέχουμε την καλύτερη προσωπική εξυπηρέτηση και υπηρεσίες για τους επισκέπτες μας που πάντα θα απολαμβάνουν μια ζεστή, χαλαρωτική και γενικά φίνα ατμόσφαιρα. Η εμπειρία στο Ritz Carlton, αναζωογονεί τις αισθήσεις μινεί στην ποιότητα ζωής και εκπληρώνει ακόμη και τις πιο απρόσμενες απαιτήσεις των επισκεπτών μας. »

Το «ρητό» της εταιρείας είναι : *«Είμαστε Κυρίες και Κύριοι οι οποίοι εξυπηρετούν Κυρίες και Κυρίους ».*

Τα τρία βήματα της εξυπηρέτησης είναι:

- Ένας ζεστός και φιλικός χαιρετισμός, χρήση του ονόματος του επισκέπτη όπου κι αν αυτό είναι εφικτό.
- Πρόβλεψη και συμβιβασμός με τις ανάγκες των πελατών.
- Φιλικός αποχαιρετισμός. Δώστε τους ένα φιλικό αποχαιρετισμό και χρησιμοποιήστε τα ονόματά τους όταν και αν είναι εφικτό.

Τα 20 βασικά σημεία περιλαμβάνουν την κατανόηση και την κατά γράμμα εφαρμογή του «πιστεύω», του «ρητού», των τριών βημάτων και άλλες απαιτήσεις.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμορφώνονται με αυτά τα standards που αφορούν διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων που πιθανώς να έχουν οι πελάτες, καθώς και επιμελή ανταπόκριση στα καθήκοντά του Groom, του housekeeping, της ασφάλειας και των ποιοτικών προτύπων.

«Είμαστε γνώστες των απαιτήσεων των πελατών μας και τις ικανοποιούμε με τον απλούστερο τρόπο», είπε ο Patrick Mene, Διευθυντής ποιότητας του *Ritz Carlton*.

Δίνοντας συνεχώς έμφαση σε αυτό διαμορφώνεται και η συμπεριφορά των εργαζομένων προς αυτή την κατεύθυνση. Τα στοιχεία που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της αποδεικνύουν ότι οι υπάλληλοι κατανοούν τα ποιοτικά στάνταρτς και συμμορφώνονται πλήρως με την ιδέα της ικανοποίησης του πελάτη.

Το προσωπικό της *Ritz Carlton*, κατέχει πλήρως τα βασικά και κατόπιν επιζητά τη βελτίωση. Οι απαιτούμενες βελτιώσεις οριοθετούνται από το στρατηγικό σχεδιασμό. Σχηματίζονται ομάδες αποτελούμενες από επιχειρηματικά στελέχη, διευθυντές και υπαλλήλους όπου θέτονται στόχοι, σχέδια δράσης και συλλέγονται πληροφορίες προς μελέτη. Οι ποιοτικοί στόχοι σχεδιάζονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Αυτές προσδιορίζονται βάση έρευνας της ταξιδιωτικής βιομηχανίας, συλλογή αποτελεσμάτων από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ομάδες εργασίας και σφυγμομετρήσεις.

Το προσωπικό επιπλέον, αναλαμβάνει να καθορίσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πελατών σε προσωπικό επίπεδο. Οι 11.500 εργαζόμενοι της *Ritz Carlton*, εκπαιδεύονται να αποτυπώνουν τις αντιδράσεις των πελατών και να υπογραμμίζουν τί προτιμούν και τί όχι.

Οι προτιμήσεις των πελατών καταγράφονται και αποθηκεύονται σε ηλεκτρονική αποθήκη πληροφοριών, σκιαγραφώντας έτσι το προφίλ των επιθυμιών 240.000 πελατών. Όταν ο πελάτης επιστρέφει στο ξενοδοχείο, το προσωπικό γνωρίζει τις προσωπικές του προτιμήσεις. Η μοναδική εξυπηρέτηση έγκειται στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι διορθώνουν και χρησιμοποιούν τις συλλεγμένες πληροφορίες προς παροχή κορυφαίας εξυπηρέτησης σε προσωπικό επίπεδο. Το σύστημα Διοίκησης κατευθύνεται σχεδόν εξ ολοκλήρου από τα χαμηλότερα στρώματα του προσωπικού, εφόσον αυτός είναι ο φορέας εξυπηρέτησης.

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος διαπιστώσει οποιαδήποτε δυσαρέσκεια εκ μέρους του πελάτη, έχει τη δυνατότητα να ενεργήσει έξω από τα συνηθισμένα και να «κινήσει γη και ουρανό», προκειμένου να ικανοποιήσει το αίτημα του πελάτη του. Οποιοδήποτε άτομο ασχολείται με το σέρβις, έχει την ευχέρεια να δαπανήσει έως και \$2,000 προκειμένου ο πελάτης να εξυπηρετηθεί. Επιπλέον έχει το δικαίωμα να καλέσει και άλλους υπαλλήλους που χρειάζεται να συμμετέχουν στην υλοποίηση της προσπάθειας.

Η εταιρεία *Ritz Carlton*, αυτήν τη λειτουργία τη χαρακτηρίζει σαν «πλάγια εξυπηρέτηση». Δηλαδή ένα σύστημα το οποίο βασίζεται σε εκπαιδευμένα, καταρτισμένα και ενδυναμωμένα μέλη, ειδικά προσληφθέντα με υψηλή αντίληψη, προσαρμοστικότητα και ικανότητα εξυπηρέτησης.

Με 1.000.000 πελάτες να έρχονται σε επαφή με τη *Ritz Carlton* σε καθημερινή βάση, η εταιρεία έχει εντυφλήσει πλέον στην ικανοποίηση του υψηλού επιπέδου απαιτήσεων των πελατών της και κατευθύνει την εργασιακή συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου προσωπικά προς αυτόν το σκοπό. (Stephen George and Arnold Weimerkirch, 1996, σ. 68-72)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ- ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΜΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ISO-HACCP

5.1 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.

5.2.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 σταθερής 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.

5.3 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.

5.4 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 διάφορα 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 ISO 9000 που αφορούν στη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας.

Στο ISO 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 ISO 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 ISO 9004.

Το ISO 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 ISO 9002 περιορίζεται στη παρακολούθηση της παραγωγής, εγκατάστασης ή υπηρεσίας.

Το ISO 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 ISO 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 ISO 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 μέρος της κατηγορίας στην οποία υπάγονται. Μερικά από αυτά είναι η σειρά ISO 10011(τρία

πρότυπα), που αναφέρεται στη εποπτεία των συστημάτων ποιότητας, καθώς και τα πρότυπα ISO 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 ISO 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.

5.4.1 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 ISO, 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 ISO, 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 επιλεγμένο 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 αντिलειτουργικό 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.

5.4.2 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.

5.4.3 ΟΙ ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ

Η εγκατάσταση του συστήματος ISO, 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 ISO. 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 ISO 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 ISO, αφού μέσω 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 ISO 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.

5.4.4 ΤΟ ΒΑΡΥ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ “ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ”

Ένα συχνό ερώτημα που κάνουν όσοι διερευνούν την εφαρμογή των προτύπων ISO είναι το ακόλουθο: “Πόσο θα μου κοστίσει να εφαρμόσω ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας που να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 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 ISO 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 ISO 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 ISO 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 – 25%(!) 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.

5.4.5 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 σπύλωση 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.

5.4.6 ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Οι όροι ‘εταιρεία’, ‘επιχείρηση’, ‘οργανισμός’, παρά τις διαφορετικές ερμηνείες τους, μπορούν να θεωρηθούν ανώνυμοι υπό έναν κοινό παρανομαστή: τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η σειρά προτύπων ISO 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 σημαίνουν 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.

5.4.7 Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΑΡΜΟΝΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

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;

5.4.8 ΜΕΣΟΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Ορισμένοι επιχειρηματίες πιθανόν να αποθαρρύνονται επειδή τα αποτελέσματα της εφαρμογής των προτύπων ISO 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 ISO. 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.

5.5 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 Controls 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 ιδιαιτερότητές 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.

5.5.1 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.

5.5.2 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.

5.5.3 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.

5.5.4 ΤΑ ΕΠΙΚΙΝΔΥΝΑ ΤΡΟΦΙΜΑ

Κάθε τρόφιμο ή συστατικό τροφίμου, το οποίο βοηθά στη γρήγορη ανάπτυξη του μικροοργανισμού 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 (AW) 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.

5.5.5 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.

5.5.5.1 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 Control 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 ISO 9001.

5.5.6 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 θερμομέτρο 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.

5.7 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.

5.8 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΑΛΥΣΙΑ ΔΕΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ 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

Η 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 season.

-Μια τυπική μέρα στις κουζίνες

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

Όλοι μαζί λοιπόν και ο 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 «καθρέφτες» και τα πιάτα, για να βγουν στο buffet. Τα τρόφιμα τοποθετούνται σε αβαθή σκεύη και ανανεώνονται κάθε μισή ώρα, το αργότερο. Με αυτόν τον τρόπο διατηρείται η ορθή θερμοκρασία των τροφίμων και προφυλάσσεται η ασφάλειά τους. Όταν τελειώνει το service, καταστρέφονται όλα τα περισσεύματα του buffet για λόγους ασφάλειας και τήρησης της υψηλής ποιότητας.

Το διάλειμμα δε γίνεται ποτέ στο χώρο εργασίας, αλλά αποκλειστικά στο εστιατόριο προσωπικού. Έπειτα αρχίζει η προετοιμασία του μεσημεριανού αλλά και του βραδινού μπουφέ. 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.

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

ΕΡΕΥΝΑ

(στα ξενοδοχεία Herodion, Metropolitan Chandris, King George II)

Έπειτα από εκτεταμένη και συστηματική έρευνα, σε θεωρητικό επίπεδο, θεωρήθηκε σκόπιμο να μελετηθούν και κάποιες περιπτώσεις ξενοδοχείων , για πιο σωστή και ολοκληρωμένη έρευνα στην Δ.Ο.Π στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Αρχικά θα αναφερθεί και θα αναλυθεί η περίπτωση του ξενοδοχείου King George II, που προς μεγάλη μας έκπληξη –λόγω της κατηγορίας του συγκεκριμένου ξενοδοχείου (deluxe)- τις διαδικασίες για την απόκτηση πιστοποίησης HACCP τις ξεκίνησε μόλις προ δύο μηνών· όταν ρωτήθηκε ο F ‘n’ B manager κύριος Αύθιμος Κωνσταντίνος για τους λόγους αυτής της καθυστέρησης –ας μην ξεχνάμε ότι το King George II επαναλειτούργησε πριν περίπου ένα έτος-μας απάντησε ότι αυτό δεν ήταν στις προτεραιότητες του ξενοδοχείου και ότι λόγω της μεγάλης γραφειοκρατίας των συστημάτων πιστοποίησης HACCP το ανέβαλε διαρκώς. Όσον αφορά την πιστοποίηση ISO είναι στα μελλοντικά σχέδια του ξενοδοχείου.

Η έρευνα συνεχίστηκε στο ξενοδοχείο Metropolitan Chandris και με την πολύτιμη βοήθεια της κυρίας Έλενας Παπαφράγγου –Guest relations manager- μας έγινε γνωστό ότι όλη η αλυσίδα των ξενοδοχείων Chandris (Metropolitan Chandris, Corfu Chandris, Dassia Chandris, Chios Chandris Hotel) έχουν πιστοποίηση HACCP και ISO και ότι γίνονται πολύ συχνά σεμινάρια για συνεχή αναβάθμιση του προσωπικού. Το Metropolitan Chandris έχει βραβευθεί και με το βραβείο London’s LLOYDS και όπως μας επισημάνθηκε όλα αυτά “δεν είναι το τέλος αλλά απλά η αρχή για τη βελτίωση των υπηρεσιών και μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών”. Άλλωστε αυτό αποδεικνύεται και από τις 121.000 ώρες που αφιερώθηκαν στην εκπαίδευση του προσωπικού κατά το έτος 2004. με τα θεωρητικά και πρακτικά προγράμματα, οι 255 υπάλληλοι “είναι έτοιμοι να εξυπηρετήσουν άψογα και τον πιο απαιτητικό πελάτη”. Εκτός βέβαια από την

σωστή εξυπηρέτηση προς τους πελάτες, υπάρχουν και οι “ενδοεταιρικές” σχέσεις που θα πρέπει να είναι σε καλό επίπεδο, και αυτό στο Metropolitan Chandris επιτυγχάνεται με τα σεμινάρια διάρκειας μιας εβδομάδας ανά έτος στη διοίκηση για ταχύτερη και σωστότερη επίλυση τυχόν προβλημάτων και για την ορθολογική αντιμετώπιση των υφισταμένων. Εν κατακλείδι το Metropolitan Chandris προσπαθεί να κάνει πράξη την σύγχρονη άποψη της Δ.Ο.Π., όπως αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Η επόμενη περίπτωση μελέτης είναι το ξενοδοχείο Herodion, όπου ο κύριος Πάνος Ζησιμάτος, front desk- Reservations και ISO ‘n’ HACCP manager μας βοήθησε στην έρευνα. Το Herodion Hotel έχει πιστοποίηση ISO και HACCP τα δύο τελευταία χρόνια. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου ξέροντας “πόσο πολύτιμες είναι οι αρχές της ΔΟΠ για τα σύγχρονα ελληνικά ξενοδοχεία καταβάλει μεγάλες προσπάθειες για την εφαρμογή τους, με σκοπό την καλύτερη φιλοξενία και τη σωστότερη διοίκηση”. Το ξενοδοχείο απέκτησε ISO σχεδόν συγχρόνως με την κατάκτηση πιστοποίησης HACCP και αυτό λόγω του χαμηλού κόστους του συνδυασμού των πιστοποιήσεων. Ετησίως λοιπόν το Herodion Hotel περνάει τεχνικό έλεγχο από τους επιθεωρητές του ISO και του HACCP και ανά εξάμηνο πραγματοποιείται εσωτερικός έλεγχος για την διατήρηση των υψηλών standards που έχει θέσει το ξενοδοχείο. Άλλωστε με τα ενδοεπιχειρησιακά σεμινάρια που πραγματοποιούνται και με τα έντυπα που διανέμομαι στους υπαλλήλους οι επιθεωρήσεις αυτές γίνονται ακόμα πιο εύκολα και με μεγαλύτερη ακρίβεια. Το Herodion Hotel απασχολεί 100 άτομα προσωπικό εκ των οποίων τα 3/4 είναι πτυχιούχοι τουριστικών σχολών.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη μελέτη αυτή έγινε μια προσπάθεια προσέγγισης της Ολικής Ποιότητας μέσα από εκτενή παρουσίαση των θεμελιωτών της, των βασικών εννοιών της, τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί καθώς και τη σπουδαιότητά της για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν. 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.

Κρίνοντας ζωτικής σημασίας τη συνεισφορά των θεμελιωτών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αφιερώσαμε ένα ολόκληρο κεφάλαιο της μελέτης μας για να αναλύσουμε τη φιλοσοφία και τις τεχνικές τους για το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας. Ακόμη, αναλύσαμε τα 14 σημεία του Deming επισημαίνοντας ότι η εφαρμογή τους μπορεί να οδηγήσει τον ξενοδοχειακό οργανισμό ή την ξενοδοχειακή επιχείρηση σε ποιοτικό και παραγωγικό θαύμα.

Ο Deming χαρακτήρισε τον πελάτη ως το σημαντικότερο στοιχείο της γραμμής παραγωγής. Δεν αρκεί να έχουμε πελάτες οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι στο ελάχιστο. Αντίθετα, όσοι είναι ευχαριστημένοι με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται θα επιστρέψουν στην επιχείρηση και θα φέρουν νέους πελάτες μαζί τους. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι ο οργανισμός έχει δημιουργήσει προϊόντα και υπηρεσίες μακράν των απαιτήσεων των πελατών του. Σε αντίθετη περίπτωση, δηλαδή η διαμόρφωση προϊόντων και υπηρεσιών εφόσον ζητηθούν από τον πελάτη, θα είναι αργά για την επιχείρηση και οι ανταγωνιστές θα επικρατήσουν στην αγορά. Τα 14 σημεία που διατύπωσε για το μάνατζμεντ καθοδηγούν τους ηγέτες των επιχειρήσεων, οι οποίες θέλουν να μετασχηματίσουν τον οργανισμό τους και αποτελούν τη βάση στο σύγχρονο τρόπο της διοίκησης των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Για να επιτύχει η εφαρμογή των ζημιών αυτών πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να κάνει ριζικές αλλαγές και γενικότερα να αλλάξει την κουλτούρα του οργανισμού.

Προσεγγίζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, διαπιστώνοντας ότι αποτελεί μια νέα λειτουργική φιλοσοφία, η οποία είναι ζωτική για την επιβίωση των περισσότερων οργανισμών σε ολόκληρο τον κόσμο. Η επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης πρέπει να γίνει τρόπος ζωής για κάθε άτομο στον οργανισμό εάν θέλει να επιτύχει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, εφόσον ο ξενοδοχειακός οργανισμός δεν είναι μόνο ένα εργασιακό περιβάλλον, αλλά ένα πολυσύνθετο κοινωνικό σύστημα και το άθροισμα πολλών αλληλένδετων μεταβλητών.

Η σύγχρονη αντίληψη για την ποιότητα απαιτεί αυτή να υπάρχει σε όλο το φάσμα των τουριστικών υπηρεσιών και όχι μόνο στην τουριστική επιχείρηση, γεγονός που έρχεται σε αντιδιαστολή με την εικόνα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.

Η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το Μάνατζερ. Ένας καταρτισμένος Μάνατζερ στην ξενοδοχειακή βιομηχανία θα πρέπει να διαθέτει πολλές ικανότητες και ειδικές γνώσεις, όλα στην αποστολή της επίτευξης της ποικιλίας των αντικειμένων της Διοίκησης. Εδώ υπεισέρχεται και η ικανότητα του Μάνατζερ να εισάγει και να τηρήσει προδιαγραφές ποιότητας για όλα τα προϊόντα του ξενοδοχείου.

Εξ ορισμού, η τουριστική βιομηχανία είναι βιομηχανία παραγωγής 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. Ο παράγοντας που οδηγεί τον οργανισμό να προσφέρει ποιοτική εξυπηρέτηση είναι η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού.

Η εισαγωγή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ξενοδοχειακή επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της, την παράμετρο κόστος το οποίο σχετίζεται άμεσα με την ποιότητα και το οποίο θα πρέπει να ενταχθεί στην πολιτική της εταιρείας ώστε αυτή να είναι ανταγωνιστική. Η διαδικασία για βελτίωση της ποιότητας καθιστά σαφές ότι μειώνονται οι ζημιές και αυξάνεται η παραγωγικότητα. Λιγότερες ζημιές και περισσότερη παραγωγικότητα μειώνουν το κόστος, τα οποία έχουν σαν επακόλουθο τόσο τη βελτίωση του περιθωρίου κέρδους όσο και των εισπράξεων.

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας χρησιμοποιεί ορισμένα εργαλεία και τεχνικές τα οποία έχουν αποδειχτεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά. Οι δημιουργοί τους αποσκοπούσαν

μέσω αυτών να εντοπίσουν τυχόν προβλήματα, να βελτιώσουν την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, να μειώσουν τα σφάλματα, να ερμηνεύσουν αποτελέσματα, ή να χαράξουν νέα βήματα. Ουσιαστικά εξυπηρετούν την επιχείρηση να συλλέξει χρήσιμα στοιχεία για κάθε είδος εργασίας και κατευθύνουν όλες τις ομάδες εργαζομένων να λειτουργούν υπό συνθήκες συνεργασίας και ομαδικότητας.

Η επιχείρηση εκτός από τη θέληση να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις - ανάγκες των πελατών της πρέπει να είναι ικανή να τις μεταφράσει με ακρίβεια στη γλώσσα της παραγωγικής διαδικασίας μέσα από την οποία θα αποκτήσουν τα προϊόντα της τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης εξαρτάται καθοριστικά από τη δημιουργία και εφαρμογή ενός ορθολογικού συστήματος Διοίκησης - Διαχείρισης της παραγωγικής διαδικασίας. Ένα τέτοιο σύστημα οφείλει να ασπαστεί και να εκφράσει τις αρχές της διασφάλισης της ποιότητας και στη συνέχεια να λειτουργήσει δυναμικά και να βαδίζει στη λεωφόρο της επιτυχίας, στη λεωφόρο της Ολικής Ποιότητας.

Απόρροια τούτου αποτελεί η καθιέρωση βραβείων ποιότητας, τόσο σε διεθνές όσο και σε Εθνικό επίπεδο. Τα βραβεία Deming, Baldrige και European Quality Award επισημαίνουν τη σημασία της ποιότητας, αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τις επιχειρήσεις που διακρίνονται για τις επιδόσεις τους στην Ολική Ποιότητα και προβάλλουν τις επιχειρήσεις με αποτελεσματικές στρατηγικές σε θέματα ποιότητας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

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, Hotel Management», Αθήνα, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

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, ΓΑΛΛΙΟΣ .

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

ΞΕΝΗ

1. Chapman & Hall (1991): «Total Quality Management. The key to business improvement», London
2. Feigenbaum Armand V. (1991): «Total Quality Control», HILL INTERNATIONAL
3. Gower (1997): «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», ΕΛΛΗΝ
4. James Paul (2004): «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
5. Jones Peter (2002): «The Management of Hotel Operations», CONTINUUM, London
6. Kandampully Jay, Mok Connie and Sparks Beverly, (2001): «Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure», Haworth Hospitality Press
7. Keiser R. James (2000): «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων: Θεωρία και Πράξη», β' έκδοση, ΕΛΛΗΝ
8. Knowles Tim (1998): «Hospitality Management, An Introduction», Prentice Hall
9. Kotler Philip (2000): «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός Υλοποίηση και Έλεγχος», INTERBOOKS
10. Rutherford G. Denney, (1999): «Ξενοδοχείο, Διοίκηση και Λειτουργίες», β' έκδοση, ΕΛΛΗΝ

11. Stephen George and Arnold Weimerskirch (1991): «Total Quality Management, Strategies and Techniques Proven at Today's Most Successful Companies»

12. Weaver N. Charles (2000): «Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας», Αθήνα, ANUBIS

ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. Τουριστική Αγορά (2000): τεύχος 129 σελ.82

2.. Τουριστική Αγορά (2001): τεύχος 143 σελ.56

3. ΔΡΑΤΤΕ Δράση Για την Ανάπτυξη του Τουρισμού και της Τουριστικής Εκπαίδευσης, 1^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης, Εισήγηση Γ. Σίμου με θέμα : *«Το προσωπικό του Ξενοδοχείου Μοχλός Αναβάθμισης των Παρεχόμενων Υπηρεσιών»*

4. ΔΡΑΤΤΕ Δράση Για την Ανάπτυξη του Τουρισμού και της Τουριστικής Εκπαίδευσης, 1^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης, Εισήγηση Γ. Κανόνη με θέμα: *«Σχέσεις Ξενοδόχου – Διευθυντή. Η Δυναμική και το Πεδίο Αρμοδιοτήτων του Σύγχρονου Διευθυντή Ξενοδοχείου.»*

5. ΔΡΑΤΤΕ Δράση Για την Ανάπτυξη του Τουρισμού και της Τουριστικής Εκπαίδευσης, 1^ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ξενοδοχειακής Διοίκησης, Εισήγηση Γεωργίου Παπαδογούλας με θέμα: *«F&B Πολιτική των Μεγάλων Μονάδων.»*