



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγήτριες: Βορριζανάκη Άρτεμις Ελευθερία, ΑΜ244

Μοίρα Μαρία, ΑΜ 247

Επιβλέπων: Σχοινιωτάκης Νικόλαος

©

2017



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF CRETE
SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION (AGIOS
NIKOLAOS)**

**TOTAL QUALITY MANAGEMENT ON
HOTEL INDUSTRY**

DIPLOMA THESIS

Students : Vorrizanaki Artemis Eleftheria, AM 244

Moira Maria, AM 247

Supervisor : Schoiniotakis Nikolaos

©

2017

Υπεύθυνη Δήλωση : Βεβαιώνουμε ότι είμαστε συγγραφείς αυτής της πτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχαμε για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην πτυχιακή εργασία. Επίσης έχουμε αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες κάναμε χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνουμε ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμάς προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία επικεντρώνεται στην εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται ο ορισμός της διοίκησης ολικής ποιότητας και οι βασικές της έννοιες. Εν συνεχεία, αναφέρεται στους ‘πατέρες’ της διοίκησης ολικής ποιότητας και στις διατυπώσεις που έχουν κάνει πάνω στην ΔΟΠ. Στο δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στη δομή μιας ξενοδοχειακής μονάδας και στην εφαρμογή της ΔΟΠ ανά τομέα της επιχείρησης και ειδικότερα στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης τονίζεται η σημαντικότητα της σωστής αντιμετώπισης των παραπόνων . Τέλος παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα από την έρευνα που διεξήγαμε καθώς και τα συμπεράσματα που προέκυψαν.

Λέξεις Κλειδιά : Ποιότητα, ξενοδοχείο, διοίκηση, ISO, πελάτες

ABSTRACT

The present thesis focuses on the implementation of Total Quality of Management on the hotel industry. In the first chapter, the definition of Total Quality of Management is analysed, as well as its basic concepts. Subsequently, it references to the masters of total quality management and to the formulation they did on it. The second chapter deals with the structure of a hotel and the implementation of TQM per department and especially on the one of Human Resources. Furthermore, the importance of coping with potential complaints properly, is considered vital. Finally, the results of the survey conducted are presented as well as the conclusions.

Key Words : Quality, hotel, management, ISO, customers

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	vii
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	ix
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	
1.1 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	4
1.1.1 Μύθοι για την ποιότητα	6
1.2 Ιστορική αναδρομή ΔΟΠ.....	8
1.2.1 Στάδια ποιότητας	11
1.2.2 Διαστάσεις ποιότητας	11
1.2.3 Τεχνικές μέτρησης ποιότητας	12
1.2.4 Πλεονεκτήματα εφαρμογής ΔΟΠ.....	13
1.2.5 Φιλοσοφία ποιοτικού ελέγχου	14
1.3 Βασικές αρχές ΔΟΠ.....	14
1.4 Στόχοι ΔΟΠ	15
1.4.1 Εργαλεία για βελτίωση της ποιότητας	16
1.5 Κόστος ποιότητας	18
1.5.1 Χαρακτηριστικά.....	18
1.5.2 Κατηγορίες κόστους	19
1.6 Εμπόδια στην πορεία προς την κουλτούρα της ποιότητας	20
1.7 Κύκλος ποιότητας και διαφορές του από την ΔΟΠ.....	20
1.8 Εφαρμογή της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις υπηρεσιών.....	21
1.9 Η πυραμίδα MASLOW.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
2.1 Τουρισμός & Ξενοδοχειακή μονάδα	24
2.1.1 Διακρίσεις ξενοδοχειακών μονάδων.....	25
2.1.2 Διαχωρισμός τμημάτων ξενοδοχειακής μονάδας	26
2.1.3 Ξενοδοχειακό προϊόν	27
2.2 Ποιότητα στις υπηρεσίες	28

2.2.1	Στάνταρ ποιότητας.....	28
2.2.2	Μέτρηση ποιότητα των υπηρεσιών	29
2.2.3	Το εργαλείο SERVQUAL	29
2.2.4	SWOT Analysis	30
2.3	Συστήματα διαχείρισης & πιστοποίησης ποιότητας.....	31
2.3.1	Πρότυπο ISO 9001.....	32
2.3.2	Πρότυπο ISO 14001.....	34
2.3.3	Πρότυπο ISO 22000.....	36
2.3.4	Πιστοποίηση HACCP	37
2.3.5	Πιστοποίηση Green Hotel.....	38
2.3.6	Πιστοποίηση Green Key	39
2.4	Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	39
2.5	Ανώτατη διοίκηση και ΔΟΠ.....	40
2.6	ΔΟΠ & Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	41
2.6.1	Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	41
2.6.1.1	Μέθοδοι Εκπαίδευσης	42
2.6.2	Επικοινωνία μεταξύ του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	42
2.6.3	Συστήματα αμοιβών και παροχών	43
2.6.4	Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	43
2.6.5	Αξιολόγηση.....	44
2.7	Πελάτες.....	44
2.8	Παράπονα.....	45
2.8.1	Αντιμετώπιση Παραπόνων	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ

3.1	Σκοπός & δείγμα της έρευνας.....	48
3.2	Διαδικασία	48
3.3	Περιορισμοί έρευνας.....	48
3.4	Ανάλυση αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών μονάδων	49
3.4.1	Δημογραφικά στοιχεία.....	49
3.4.2	Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε;	51
3.4.3	Γνωρίζετε τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;.....	51

3.4.4	Συστήματα διαχείρισης ποιότητας	52
3.4.5	Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση	53
3.4.6	Ενέργειες για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών	53
3.4.7	Βελτίωση της επιχείρησης	54
3.4.8	Τρόποι αύξησης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών	54
3.4.9	Ικανοποίηση πελατών	55
3.4.10	Είδη εκπαίδευσης προσωπικού	55
3.4.11	Έλεγχος	56
3.4.12	Αξιολόγηση προσωπικού	57
3.4.13	Παροχές στους υπαλλήλους	58
3.4.14	Κίνητρα	59
3.4.15	Ανάπτυξη πρωτοβουλιών	60
3.4.16	Κανόνες λειτουργίας	60
3.4.17	Ικανοποίηση υπαλλήλων	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4		
4.1	Συμπεράσματα	62
4.2	Προτάσεις	64
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ		
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ		
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ		
A.	ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	70
B.	ΕΛΛΗΝΙΚΗ	71
Γ.	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	72

ΛΙΣΤΑ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σχεδιάγραμμα 1.5 Κόστος Ποιότητας	18
Σχεδιάγραμμα 1.5.2 Κατηγορίες κόστους ποιότητας	19
Σχεδιάγραμμα 2.1 Αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων 1990-2015	25
Σχεδιάγραμμα 2.1.1 Κατανομή Ξενοδοχειακών μονάδων ανά Κατηγορία Αστέρων	26
Σχεδιάγραμμα 2.2.2: Τα 5 χάσματα του SERQUAL	30
Σχεδιάγραμμα 3.4.1 Στατιστικά απαντήσεων δημογραφικών ερωτημάτων	50
Σχεδιάγραμμα 3.4.2 Χρόνια προϋπηρεσίας	51
Σχεδιάγραμμα 3.4.3 Γνώση Δ.Ο.Π	51
Σχεδιάγραμμα 3.4.4 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας	52
Σχεδιάγραμμα 3.4.5 Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση	53
Σχεδιάγραμμα 3.4.7 Βελτίωση της επιχείρησης	54
Σχεδιάγραμμα 3.4.9 Ικανοποίηση πελατών	55
Σχεδιάγραμμα 3.4.10 Είδη εκπαίδευσης προσωπικού	55
Σχεδιάγραμμα 3.4.11 Έλεγχος	56
Σχεδιάγραμμα 3.4.12 Αξιολόγηση προσωπικού	57
Σχεδιάγραμμα 3.4.13 Παροχές στους υπαλλήλους	58
Σχεδιάγραμμα 3.4.14 Κίνητρα	59
Σχεδιάγραμμα 3.4.15 Ανάπτυξη πρωτοβουλιών	60
Σχεδιάγραμμα 3.4.16 Κανόνες λειτουργίας	60
Σχεδιάγραμμα 3.4.17 Ικανοποίηση υπαλλήλων	61

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

- ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- ΕΛΟΤ: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
- ISO: International Organization for Standardization

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα καθηγητή μας κ. Νικόλαο Σχοινιωτάκη που μας έδωσε την δυνατότητα να ασχοληθούμε με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα στα πλαίσια της πραγματοποίησης της πτυχιακής μας εργασίας, καθώς και για την πολύτιμη βοήθεια, την καθοδήγηση και τις συμβουλές που μας έδινε καθ' όλη την διάρκεια.

Έπειτα θέλουμε να πούμε ένα μεγάλο ευχαριστώ στις οικογένειες και τους φίλους μας που ήταν πάντα στο πλευρό μας και μας εμπύχωναν. Τέλος ένα εξίσου μεγάλο ευχαριστώ στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα μας και αποτέλεσαν σημαντικό μοχλό στην ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός αποτελεί μια πολύ μεγάλη βιομηχανία αφού μπορεί να χαρακτηριστεί πηγή εσόδων για πολλές χώρες στη γη και ειδικότερα στην Ελλάδα όπου εντάσσεται σε μια από τις πλέον ανεπτυγμένες χώρες σχετικά με τον τουρισμό. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα και ειδικότερα στην Κρήτη, η τουριστική κίνηση «ανέκτησε τις δυνάμεις της», με επιπτώσεις θετικές προς την οικονομία αλλά και την απασχόληση το 2016. Αυτή την άνοδο του ελληνικού τουρισμού επιβεβαιώνουν και τα μεγάλα ταξιδιωτικά πρακτορεία. Η αύξηση των τουριστικών αφίξεων στα κυριότερα αεροδρόμια της χώρας λόγω της μεγάλης συμβολής των κρατήσεων της «τελευταίας στιγμής», όπου αιτία τους ήταν η πρόσφατη πολιτική αναταραχή στην Τουρκία, σε συνδυασμό με την σημαντική αύξηση της μεταποιητικής παραγωγής στο πρώτο εξάμηνο 2016, διαμορφώνουν συνθήκες περαιτέρω τόνωσης της απασχόλησης σε ετήσια βάση, στους επόμενους μήνες.

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι η πληρότητα των ξενοδοχείων ήταν σίγουρη. Όμως για να υπάρξει η συνεχή άφιξη των τουριστών θα πρέπει στα ξενοδοχεία να εφαρμόζεται άριστη παροχή υπηρεσιών. Εξ' ορισμού η τουριστική βιομηχανία είναι βιομηχανία παροχής υπηρεσιών και η οποιαδήποτε υπηρεσία παρέχεται από ανθρώπους σε ανθρώπους. Αυτή η άμεση επαφή του ανθρώπινου παράγοντα κάνει τόσο διαφορετική την τουριστική βιομηχανία αλλά παράλληλα τόσο απαιτητική σε ότι αφορά την σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Στην σημερινή εποχή, ο ανταγωνισμός είναι πλέον αυξανόμενος, ειδικά μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αυτός ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει αναγκάσει τις παραδοσιακές ξενοδοχειακές μονάδες να βρουν τρόπους να διατηρήσουν τους τρέχοντες πελάτες και να προσελκύσουν ανταγωνιστικούς πελάτες. Η αυξανόμενη ποιότητα υπηρεσιών μέσω της αυξανόμενης απόδοσης υπαλλήλων είναι ένας βιώσιμος τρόπος για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Παρόλα αυτά πολλές υπηρεσίες είναι άυλες και μη τυποποιημένες.

Μέλημα όλων των επιχειρήσεων πρέπει να είναι η αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση το πόσο εφαρμόζεται η διοίκηση ολικής ποιότητας, καθώς επίσης και προτεινόμενες λύσεις για την καλύτερη λειτουργία τους. Τελικός στόχος

της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι να ικανοποιηθούν οι πελάτες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στην συνέχεια στόχος μας είναι μέσα από την θεωρία, την ερευνητική μεθοδολογία και των ερωτηματολογίων να γίνει η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

Η πτυχιακή εργασία χωρίζεται σε 4 κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγή της εργασίας, αναλύοντας τον ορισμό της Δ.Ο.Π., τα χαρακτηριστικά της και άλλα σημαντικά ζητήματα που αφορούν την ποιότητα ενώ στο δεύτερο πραγματοποιείται μια εισαγωγή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικότερα στον τουρισμό. Παρουσιάζεται η σημασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού προϊόντος καθώς και τα στοιχεία του.

Πιο αναλυτικά στο πρώτο κεφάλαιο περιγράφονται ο ορισμός της διοίκησης ολικής ποιότητας, μύθοι για την ποιότητα, ιστορική αναδρομή της Δ.Ο.Π., στάδια, διαστάσεις και τεχνικές μέτρησης ποιότητας, βασικές αρχές και στόχοι της και τέλος η πυραμίδα Maslow.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται ο τουρισμός και τα ξενοδοχεία. Αναφέρονται οι διακρίσεις των ξενοδοχειακών μονάδων, το ξενοδοχειακό προϊόν, η ποιότητα των υπηρεσιών, το εργαλείο Servqual. Περιλαμβάνονται επίσης, τα πρότυπα ISO, οι πιστοποιήσεις Haccp, Green Key και Green Hotel. Στην συνέχεια εξετάζεται το ανθρώπινο δυναμικό μέσω της εκπαίδευσης και των μεθόδων της, της επικοινωνίας των υπαλλήλων, της αξιολόγησης και των παραπόνων.

Στο τρίτο κεφάλαιο απεικονίζεται η έρευνα δύο ξενοδοχειακών μονάδων. Τα ξενοδοχεία που επιλέχθηκαν βρίσκονται στο Ηράκλειο και στην Ελούντα Κρήτης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίων. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις.

Όπως έχει παρατηρηθεί τα τελευταία χρόνια στον τουρισμό σε παγκόσμια κλίμακα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα καθώς και στην παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες των ξενοδοχείων μέσω συγκεκριμένων μεθόδων, που έχουν ως βασικό στόχο να προβάλλουν την ποιότητα.

Έχει γίνει πλέον φανερό ότι για την γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξη του τουρισμού δεν αρκεί μόνο η προβολή της φυσικής ομορφιάς ενός τόπου, ενός τοπίου ή διαφόρων σημείων με σκοπό να ελκύουν μόνο πελάτες. Χρειάζεται η εφαρμογή και άλλων τρόπων πολύ πιο ουσιαστικών όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας.

Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις και ξενοδοχεία επειδή βάλλονταν από τον συνεχή και αυξανόμενο ανταγωνισμό συνειδητοποίησαν πως δεν θα μπορούσαν να

βασιστούν μόνο στην σύγκριση τιμών, έτσι έπρεπε να βρεθεί ένας ακόμη πιο αυστηρός τρόπος σύγκρισης με περισσότερες απαιτήσεις χωρίς όμως να τους έβλαπτε ιδιαίτερα οικονομικά. Η λύση είναι η σύγκριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η προσήλωση προς τον πελάτη και η ικανοποίησή αποτελούν τους σημαντικότερους στόχους ενός προσανατολισμένης στην ποιότητα επιχείρησης.

Με βάση όλα τα παραπάνω «γεννήθηκε» η διοίκηση ολικής ποιότητας η οποία προσδίδει στην επιχείρηση ένα μέτρο σύγκρισης δίχως προηγούμενο. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφορά ουσιαστικά την ανάπτυξη μιας φιλοσοφίας και ενεργειών που αποβλέπουν στην απόλυτη ικανοποίηση των πελατών, μέσω των συνεχών βελτιώσεων. Οι επιχειρηματίες δοκιμάζουν να εφαρμόσουν τις προαναφερθείσες φιλοσοφίες και αρχές για το σκοπό αυτόν και τα αποτελέσματα μπορεί να είναι εκπληκτικά. Ωστόσο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι κάτι περισσότερο από όλα αυτά. Το πρότυπα διασφάλισης ποιότητας ISO είναι φτιαγμένα, ώστε να προσφέρουν τόσο την υποστήριξη, όσο και τον μηχανισμό για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων ή την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Μια έννοια η οποία έχει εμφανιστεί στις επιχειρήσεις σήμερα είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπου περιλαμβάνει συγχρόνως τρία νοήματα μαζί και καταλήγει την τελική της μορφή. Παρακάτω αναλύονται επιμέρους τα κομμάτια της.

Διοίκηση: Η λέξη «Διοίκηση» αφορά οτιδήποτε σχετίζεται με την οργάνωση. Δεν είναι τυχαίο που συνήθως αυτές οι λέξεις αναφέρονται μαζί σε φράσεις και τίτλους. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται κυρίως σε επιχειρήσεις και αφορά άτομα τα οποία είναι υπεύθυνα για την επιτήρηση και τον έλεγχο των εργαζομένων με σκοπό τη σωστή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Σε πολλά άλλα ιδρύματα εφαρμόζεται η Διοίκηση, όπως για παράδειγμα, σχολεία, πανεπιστήμια, τράπεζες, στρατόπεδα και δημόσιες υπηρεσίες τα οποία περιλαμβάνουν διοικητικά συμβούλια. Προφανώς, σε κάθε φορέα υλοποιείται διαφορετικά, αφού οι ανάγκες κάθε οργανισμού ποικίλουν και ο στόχος παραμένει ίδιος. Κάθε υπάλληλος μπορεί να χαρακτηριστεί ως διοικητικό στέλεχος της ίδιας του της εργασίας αν σκεφτεί ότι η εργασία που έχει αναλάβει χρειάζεται υπευθυνότητα και σοβαρότητα ώστε να αποφέρει το σωστό αποτέλεσμα.

Ολική: Η αναφορά της λέξης «Ολική» σε μία έννοια σχετίζεται με ενότητα. Πράγματι, ακόμη και στην καθημερινότητα όλων χρησιμοποιείται αυτή τη λέξη για να δηλώσει οτιδήποτε ολοκληρωμένο. Στις επιχειρήσεις, όμως, δεν σημαίνει μόνο αυτό. «Ολική Ποιότητα» σε επιχειρήσεις σημαίνει η αλλαγή τρόπου εργασίας των εργαζομένων, η αλλαγή των ίδιων των εργαζομένων από νέους με σκοπό να βελτιωθεί η ποιότητα σε όλους τους κλάδους της επιχείρησης. Η ποιότητα θα είναι κυρίαρχος παράγοντας στην πορεία του εκάστοτε οργανισμού.

Ποιότητα: Είναι μια λέξη που μέρα με τη μέρα αρχίζει να γίνεται κομμάτι της ζωής όλων. Αν αναλυθεί η λέξη «Ποιότητα» προκύπτει ότι προέρχεται από το 'ποιός-τι λογής' που για κάθε προϊόν ή υπηρεσία ή ακόμη και άνθρωπο προσδιορίζει το τι είναι. Στο χώρο των επιχειρήσεων η ποιότητα ορίζεται ως η ικανοποίηση του πελάτη όπου αποτελεί και την επιτυχή πορεία τους. Για να επέλθει, λοιπόν, η ικανοποίηση του πελάτη θα πρέπει οι ανάγκες του να εκπληρώνονται πλήρως. Αυτό

θα επιτευχθεί εάν η επιχείρηση πορεύεται με γνώμονα την βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της ώστε να φανεί αντάξια των προσδοκιών των μελλοντικών της πελατών.

Υπάρχουν τρεις τύποι ποιότητας, η βελτιούμενη, η απαιτούμενη και η οριακή.

Βελτιούμενη: αφορά την βελτίωση ενός κομματιού του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Όταν προέλθει αυτή η βελτίωση, τελικά προκύπτει μια σταθερή και συνεχόμενη βελτίωση της ποιότητας οπότε καταλήγει να γίνει σαφές και στον πελάτη ότι προήλθε ποιότητα.

Απαιτούμενη: έχει ένα συγκεκριμένο όριο για την ποιότητα με αποτέλεσμα όταν είναι κάτω από αυτό το όριο, ο πελάτης το καταλαβαίνει γρήγορα ενώ όταν ανεβαίνει του ορίου δεν γίνεται αντιληπτή, απλώς μένει σταθερή.

Οριακή: θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το αντίθετο της απαιτούμενης διότι όταν η ποιότητα κατέλθει του ορίου τότε δεν γίνεται κατανοητό από τον πελάτη ενώ αντίστροφα όταν ξεπεράσει αυτό το όριο τότε η ποιότητα δεν μένει σταθερή αλλά εκτοξεύεται με γρήγορους ρυθμούς.

Κανένας συγγραφέας και γενικότερα οποιοσδήποτε ασχολήθηκε με την Δ.Ο.Π. δεν κατάφερε να δώσει ένα σαφή ορισμό. Αυτό που σε γενικές γραμμές έχει επικρατήσει ως φιλοσοφία της, είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσφέρουν το μεγαλύτερο ποσοστό των δυνατοτήτων τους ώστε να καταφέρουν να δημιουργήσουν ένα προϊόν που θα φανεί αντάξιο των προσδοκιών της αγοράς και κατ' επέκταση των πελατών. Αυτό ισχύει και για τις υπηρεσίες που θα πρέπει να παρέχονται στο κοινό με το καλύτερο δυνατό τρόπο.

Στηρίζεται στο ότι η εταιρεία ή ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ως κυρίαρχο στόχο τις ανάγκες και τις επιθυμίες των καταναλωτών και όχι την απόκτηση κέρδους, να δουλεύουν ομαδικά όλα τα μέλη της επιχείρησης, να μην υπάρχουν συγκεκριμένες ομάδες που θα ασχολούνται με την επίτευξη της ποιότητας, να συμβαδίζει με τις νέες τεχνολογίες καθώς επίσης και με την κουλτούρα, τα έθιμα και τις παραδόσεις κάθε χώρας. Για παράδειγμα, αν ένας Έλληνας ανοίξει ένα εστιατόριο στην Τουρκία και βασικό συστατικό των πιάτων του είναι το χοιρινό τότε είναι λογικό η επιχείρηση του να μην έχει απολαβές και πολύ γρήγορα να κλείσει. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι μια μόδα που με το πέρας του χρόνου θα χαθεί, είναι μια φιλοσοφία που θα υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις και θα γίνει τρόπος ζωής τους.

1.1.1 Μύθοι για την ποιότητα

Η διάδοση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν επιτεύχθηκε με τον ευκολότερο δυνατό τρόπο. Υπήρξαν διάφορες δυσκολίες που συνδέονται συχνά με την επιρροή που ασκούν ορισμένες ιδέες μέσα και έξω από την επιχείρηση, σε ότι αφορά την στρατηγική που εφαρμόζει σχετικά με την ποιότητα. Οι ιδέες αυτές μπορούν να χαρακτηρίζουν ως μύθοι, οι οποίοι είναι:

Μύθος 1ος: Η έννοια της ποιότητας δεν έχει σαφή ορισμό, διότι αφορά κάτι υποκειμενικό που δεν επιδέχεται μέτρηση. Στη πραγματικότητα, η έννοια της ποιότητας προσφέρεται για μια πολύπλευρη προσέγγιση σε ότι αφορά τον ορισμό και τη μέτρησή της. Επιπλέον, υπάρχουν τρόποι για τη μέτρησή της, όπου είναι το κόστος που δημιουργείται όταν δεν έχουμε την ποιότητα που πρέπει στην κάθε περίπτωση καθώς επίσης και η επίδοση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών.

Μύθος 2ος: Η έννοια της ποιότητας, είναι συνδυασμένη με την ιδέα της πολυτέλειας και επικρατεί η ιδέα ότι δεν βρίσκεται σε προϊόντα και υπηρεσίες. Ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ή ακόμη ένας συνδυασμός αυτών των δύο περιλαμβάνει ποιότητα όταν καταφέρνει να ικανοποιεί σ' ένα μεγάλο ποσοστό τις ανάγκες των πελατών.

Μύθος 3ος: Όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών βάσει της παραγωγής τους, σημαίνει υψηλότερο κόστος στην επιχείρηση. Η αντίληψη αυτή έχει επικρατήσει διότι όλοι έχουν συνδέσει την σύνθεση ενός ποιοτικού προϊόντος με την περιεκτικότητα ακριβών συστατικών μέσα σε αυτό. Η σωστή σχέση μεταξύ ποιότητας και κόστους εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά που αξιολογεί η ίδια η επιχείρηση.

Το κόστος ποιότητας αυξάνεται όταν ένα προϊόν ή υπηρεσία προσφέρει περισσότερες «ευκολίες» με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη. Για παράδειγμα, η διαμονή σ' ένα ξενοδοχείο το οποίο διαθέτει δορυφορική τηλεόραση, πισίνα, σάουνα κ.α. στοιχίζει περισσότερο από ένα άλλο που προσφέρει καθαριότητα, σέρβις και άλλα βασικά χαρακτηριστικά που δεν τα προσφέρει σε τόσο μεγάλο βαθμό το προηγούμενο. Το κόστος ποιότητας δεν αυξάνεται όταν μοναδικός σκοπός είναι το αναγκαίο αλλά όταν είναι κύριος παράγοντας το καλαίσθητο.

Μύθος 4ος: Η ευθύνη της κακής ποιότητας αφορά τους εργαζόμενους. Η αδιαφορία και οι υπερβολικές απαιτήσεις τους συμβάλλουν συχνά στη διατήρηση ενός αρνητικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας. Η

αντίληψη αυτή καταλογίζει την ευθύνη για την ποιότητα σε εκείνους που έχουν και τις μικρότερες δυνατότητες να την επηρεάσουν προς το καλύτερο. Ο μύθος αυτός απαλλάσσει τη διοίκηση από τις μεγάλες ευθύνες της και έτσι δημιουργείται μία νοοτροπία που δίνει:

1^ο Μεγαλύτερη σημασία στα βραχυπρόθεσμα κέρδη αντί στο μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα.

2^ο Μεγαλύτερη σημασία στην τεχνολογία αντί στο ανθρώπινο δυναμικό και στη συνεχή εξέλιξή του.

Η κύρια πηγή για την επίτευξη και τη βελτίωση της ποιότητας εξαρχής ανήκει και παραμένει στα χέρια της διοίκησης. Εάν τα στελέχη της Διοίκησης δεν κινητοποιούνται και δεν έχουν ως οδηγό τους την ποιότητα, τότε είναι μάταιο να περιμένουμε την ανάληψη αυτής της πρωτοβουλίας από τους εργαζόμενους.

Μύθος 5ος: Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας και είναι ζήτημα των ειδικών σε θέματα ποιότητας. Η αντίληψη αυτή υπονοεί ότι το πρόβλημα της ποιότητας είναι μόνο η ανάγκη για πιο αποτελεσματικό έλεγχο. Με αυτόν τον τρόπο όμως αφαιρείς απ' όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης να ασχοληθούν με την ποιότητα κάτι που δεν συνάδει με τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει κυρίως στη διοίκηση και μετά στους εργαζόμενους που έχουν τη δυνατότητα για τον αποτελεσματικό έλεγχο και τη βελτίωσή της. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην υιοθέτηση και εν συνεχεία στην βελτίωση της ποιότητας, βοηθά και τους ειδικούς να ανταπεξέλθουν στην εργασία τους.

Επίσης, η ανάθεση της κοινής ευθύνης για την ποιότητα στους άμεσα ενδιαφερόμενους για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης συντελεί στην ανάπτυξη καλύτερης επικοινωνίας και συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό τα μέλη της επιχείρησης εστιάζονται στην ανάπτυξη κοινών στόχων και όχι στην εκπλήρωση προσωπικών φιλοδοξιών όπως επίσης σε συγκρούσεις που θα επηρεάσει αρνητικά όλη την εταιρεία. Τέλος, είναι απαραίτητο να προσδιορισθούν οι διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας που ανάλογα με την εμφάνιση που δίνει η διοίκηση επηρεάζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο όρος «ποιότητα» προκαλεί σύγχυση, διότι μπορεί να ερμηνευτεί διαφορετικά, αναλόγως την οπτική γωνία που την βλέπει κανείς.

1.2 Ιστορική αναδρομή Δ.Ο.Π

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρακτικά ξεκίνησε η εφαρμογή της το 1949 στην Ιαπωνία από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων με αφορμή την έλλειψη της παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις. Αν και πολλοί ασχολήθηκαν με την ποιότητα, μόνο δύο χαρακτηρίστηκαν ως οι πατέρες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ο Joseph Moses Juran και ο William Edwards Deming. Ο Juran θεωρούσε το ανθρώπινο δυναμικό ως το σημαντικότερο παράγοντα για τη διασφάλιση της ποιότητας και σκοπός του ήταν η βελτίωση. Ο Deming επικεντρώθηκε στο ίδιο το προϊόν αλλά όχι μόνο στην ποιότητα. Θεωρούσε εξίσου σημαντικά τις πωλήσεις καθώς και το κόστος. Είχαν ως κοινό στόχο τη βελτίωση. Επίσης ένας άλλος που ασχολήθηκε με την Δ.Ο.Π. είναι ο Philip B. Crosby. Παρόλο που έχει επικρατήσει ότι για την ποιότητα ευθύνονται όλα τα μέλη μιας επιχείρησης εκείνος πίστευε πως υπεύθυνοι είναι τα διοικητικά στελέχη τα οποία επιλέγουν τον τρόπο λειτουργίας της. Παρέμεινε γνωστός στο ευρύ κοινό για τη φιλοσοφία του σχετικά με τα «μηδέν λάθη» στην υλοποίηση του προϊόντος.

❖ William Edwards Deming

Ένας από τους πατέρες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, γεννήθηκε το 1900 και πέθανε το 1993 σε ηλικία 93 ετών. Υπήρξε καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης και ασχολήθηκε με τη Στατιστική και τη Ψυχολογία. Ύστερα από πρόσκληση της Ιαπωνίας παρευρέθηκε ώστε να βοηθήσει στην αλλαγή της βιομηχανίας. Τελικά, απέσπασε βραβείο με το όνομά του σχετικά με τη μεγαλύτερη προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Ο Deming μετά τη βράβευσή του αυτή άρχισε να γίνεται ευρέως γνωστός σχετικά με τη δράση του. Από το 1980 η Αμερική καθώς και η Ευρώπη επηρεάστηκαν και άρχισαν να εφαρμόζουν στις επιχειρήσεις τους τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέχρι που τελικά καθιέρωσαν βραβεία παρόμοια με το βραβείο του Deming.

Κατέληξε σε 14 αρχές που αφορούν το management:

- 1) Δημιουργία σταθερότητας για διαρκή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών
- 2) Υιοθέτηση της φιλοσοφίας σταθερότητας
- 3) Πρόβλεψη ελαττωματικών προϊόντων και συνεχής βελτίωση
- 4) Επιλογή προμηθευτών βάσει ποιοτικών προϊόντων και όχι τιμής

- 5) Βελτίωση παραγωγής
- 6) Εκπαίδευση και κατάρτιση εργαζομένων
- 7) Ομαδικό πνεύμα ανάμεσα στους εργαζομένους
- 8) Αποβολή φόβου (Συνέπειες: Δημιουργία αβεβαιότητας)
- 9) Εξάλειψη συγκρούσεων των μελών της επιχείρησης
- 10) Απόκλιση χρήσης αφισών
- 11) Αποφυγή προτύπων εργασίας και αριθμητικών ποσοστών
- 12) Απομάκρυνση εμποδίων που στερούν από τον εργαζόμενο το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία του
- 13) Καθιέρωση προγράμματος εκπαίδευσης
- 14) Καθορισμός δέσμευσης από τη διοίκηση για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας

Ο κύκλος του Deming:

- Act (Υλοποίηση)
- Plan (Σχεδιασμός)
- Do (Συλλογή Στοιχείων)
- Check (Έλεγχος)

Εικόνα 1.2.1 : ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING



(Πηγή: http://tsioukras.blogspot.gr/2012/12/blog-post_2.html)

❖ **Joseph Moses Juran**

Ένας άλλος πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ήταν ο Joseph Moses Juran. Γεννήθηκε το 1904 και απεβίωσε το 2008 σε ηλικία 104 ετών. Εισήγαγε συστήματα ποιότητας σε επιχειρήσεις όπου αυτό είχε μεγάλο αντίκτυπο στη Ιαπωνική διδασκαλία. Υποστήριζε ότι « η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν γίνεται τυχαία ».

Ο Juran είχε ένα πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας το οποίο αποτελείται από τα ακόλουθα βήματα:

- 1) Ξεχωρίζει σε ποιους πελάτες στοχεύει να πουλήσει τα προϊόντα της επιχείρησης
- 2) Καταγράφει τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών
- 3) Βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας
- 4) Εγκαθίδρυση της διαδικασίας παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων

Η τριλογία της ποιότητας βάσει τον Juran είναι:

- Σχεδιασμός Ποιότητας
- Έλεγχος Ποιότητας
- Βελτίωση Ποιότητας

❖ **Philip B. Crosby**

Ήταν επιχειρηματίας και συγγραφέας, ο οποίος συνέβαλε στη θεωρία της διαχείρισης και στις πρακτικές διαχείρισης της ποιότητας. Γεννήθηκε το 1928 και απεβίωσε το 2001 σε ηλικία 73 χρονών. Το 1979, ξεκίνησε μια εταιρεία συμβούλων που περιλάμβανε και παρείχε εκπαιδευτικά προγράμματα στον τομέα διαχείρισης της ποιότητας. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω θεωρούσε πως μπορούσε ένα προϊόν να υλοποιηθεί σωστά από την πρώτη φορά δηλαδή χωρίς τη πιθανότητα κάποιου λάθους διότι πίστευε πως είναι λιγότερο ακριβό να το παράγουμε σωστά από την αρχή απ' το να πληρωθεί ξανά για να επεξεργαστεί.

Είχε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα για τη βελτίωση της ποιότητας που περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- 1) Να συμμετέχει η Διοίκηση σε όλη τη διαδικασία του προγράμματος
- 2) Δημιουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας από εθελοντές εργαζομένους
- 3) Συνεχής εκπαίδευση των στελεχών της Διοίκησης της Επιχείρησης
- 4) Μέτρηση κόστους ποιότητας
- 5) Μέτρα παρακίνησης και ευαισθητοποίησης των εργαζομένων
- 6) Αποσαφήνιση αληθινών στόχων

- 7) Συνεχής παρακολούθηση της προόδου του προγράμματος
- 8) Προώθηση και προβολή της ημέρας «μηδέν λαθών»
- 9) Η τήρηση όλων των παραπάνω

1.2.1. Στάδια ποιότητας

Η ποιότητα από τότε που άρχισε να κάνει την εμφάνισή της στην ζωή μας, καθώς ακόμη και σήμερα, συνεχώς εξελίσσεται. Πέρασε λοιπόν από διάφορα στάδια.

Το πρώτο στάδιο είναι αυτό του Ποιοτικού ελέγχου. Είναι λογικό πως για να καταφέρουν οι επιχειρήσεις να παρακολουθούν την βελτίωση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους και γενικά των ιδίων έπρεπε να γίνει και ο απαιτούμενος έλεγχος. Δηλαδή, να δώσουν προσοχή αρχικά στην υλοποίηση του προϊόντος ώστε να ελαχιστοποιηθεί η πιθανότητα να βγει στην αγορά ένα ακατάλληλο προϊόν και τελικά στην αποδοτικότητα του.

Το δεύτερο στάδιο είναι η Διασφάλιση Ποιότητας. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι για να μπορέσει ένα προϊόν να διανεμηθεί στο κοινό θα πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία αποκτά όταν υπάρχει συγκεκριμένο, προγραμματισμένο σχέδιο για τον τρόπο δημιουργίας του.

Το τελευταίο στάδιο είναι η ίδια η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπου όπως αναφέρθηκε προηγουμένως είναι μια φιλοσοφία και έχει ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών η οποία επιτυγχάνεται από όλα τα μέλη της επιχείρησης. Για την επιτυχή και αποτελεσματική εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας αναπτύχθηκαν διάφορα πρότυπα τα οποία θα δούμε αναλυτικότερα σε επόμενα κεφάλαια.

1.2.2 Διαστάσεις ποιότητας

Η μέτρηση της ποιότητας είναι το σημαντικότερο στάδια για τη βελτίωσή της. Η έννοια της ποιότητας έχει οκτώ διαστάσεις. Συγκεκριμένα είναι:


- Η προσωπική άποψη του καθενός για το προϊόν που θέλει να αγοράσει. Συνήθως η γνώμη αυτή δεν είναι και η σωστότερη διότι ο καταναλωτής δεν είναι ολοκληρωτικά πληροφορημένος για αυτό που επρόκειτο να αγοράσει.
- Η συμπεριφορά των εργαζομένων προς τους καταναλωτές. Ο πελάτης μπαίνοντας στην επιχείρηση πρέπει να νιώθει ότι βρίσκεται σε ένα περιβάλλον


οικείο όπου θα συναντήσει ανθρώπους πρόθυμους να τον εξυπηρετήσουν με τον καλύτερο και ταχύτερο δυνατό τρόπο.


- Η ανθεκτικότητα ενός προϊόντος που θα δώσει στον πελάτη την εμπιστοσύνη εκείνη που χρειάζεται να δείξει στην επιχείρηση. Η έννοια της ανθεκτικότητας και της αξιοπιστίας όταν αναφέρονται σε προϊόντα είναι αλληλένδετες.
- Η ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας που έχει σχέση με τις προδιαγραφές του προϊόντος. Όσο ποιοτικότερες οι προδιαγραφές τόσο ποιοτικότερο θα είναι το ίδιο το προϊόν.
- Η καλή εμφάνιση του προϊόντος. Ένα προϊόν για να είναι έτοιμο να βγει στην αγορά, πρέπει να είναι καλαίσθητο. Άλλωστε, το πρώτο πράγμα που βλέπει ο πελάτης είναι η εμφάνιση και εφόσον του αρέσει επικεντρώνεται στα ποιοτικότερα χαρακτηριστικά του.
- Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που αφορούν τα χαρακτηριστικά τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών.
- Τα επιμέρους χαρακτηριστικά τα οποία ενισχύουν τα βασικά χαρακτηριστικά και διευκολύνουν τη χρήση του εκάστοτε προϊόντος
- Η διάρκεια ζωής που συνδέεται με όλα τα παραπάνω και αποτελεί ίσως την σημαντικότερη διάσταση. Είναι εκείνη που καθορίζει την ποιότητα του προϊόντος. Όσο περισσότερο «ζήσει» ένα προϊόν, τόσο ποιοτικότερο είναι.

1.2.3 Τεχνικές μέτρησης ποιότητας

Οι τεχνικές μέτρησης της ποιότητας βοηθούν κυρίως τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν γρήγορα τα προβλήματα τα οποία είναι υπαίτια για την μη τήρηση της ποιότητας. Οι τεχνικές αυτές αναφέρονται παρακάτω:

 **Λίστες ελέγχου:** Με αυτές εντοπίζεται το πόσο συχνά εμφανίζεται διάφορα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που επηρεάζουν την ποιότητα.

 **Διαγράμματα με μπάρες και ιστογράμματα:** Η παραπάνω τεχνική των λιστών ελέγχου μπορεί να αναπαρασταθεί με τη χρήση ιστογραμμάτων όπου είναι πιο εύκολο να διακριθεί η αποτελεσματικότητα του ελέγχου με εικόνα παρά με αριθμούς.

 **Διαγράμματα Pareto:** Πρόκειται για μια γραφική παράσταση των στοιχείων σε καρτεσιανό σύστημα συντεταγμένων.

- ✚ **Scatter Diagrams:** Η συγκεκριμένη γραφική παράσταση βοηθά να γίνει αντιληπτό εάν τα λάθη που προκύπτουν σχετίζονται με κάποιο παράγοντα.
- ✚ **Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος:** Εξετάζει τις διαδικασίες που γίνονται κατά τη παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και δείχνει σε πιο κομμάτι έχει επέλθει λάθος.
- ✚ **Γραφήματα:** Πρόκειται για τα απλά γραφήματα που συνήθως αναπαρίστανται με τη μορφή ευθείας γραμμής ή πίτας.
- ✚ **Data snooping:** Είναι ένας συνδυασμός όλων των παραπάνω τεχνικών ώστε να αποτυπωθεί αποτελεσματικότερα ένα πρόβλημα.

1.2.4. Πλεονεκτήματα εφαρμογής Δ.Ο.Π

Στην σημερινή εποχή που οι περισσότερες χώρες αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της οικονομικής κρίσης, αυξάνονται οι ανάγκες των καταναλωτών για ποιοτικότερα προϊόντα. Επικρατεί η άποψη ότι εφόσον ο καταναλωτής πληρώνει ένα προϊόν πρέπει να είναι ανάλογης αξίας. Προτιμούν να πληρώσουν ένα ποιοτικότερο προϊόν ακριβότερο απ' το να πάρουν έναν κακής ποιότητας διότι με το πέρασ του χρόνου θα χρειαστεί κάποια επισκευή ή ακόμη και να το αγοράσει ξανά που πιθανότατα δεν θα χρειαστεί να κάνει με ένα καλύτερο προϊόν.

Απ' την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις διακρίνοντας αυτή τη κατάσταση πρέπει να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των πελατών και να στραφούν προς την ποιότητα όχι μόνο επειδή θα αποκτήσουν καινούργιους πελάτες αλλά ικανοποιούνται και οι ήδη υπάρχοντες πελάτες. Κατά συνέπεια, με την διατήρηση και την αύξηση της ποιότητας, μια επιχείρηση κερδίζει την απόκτηση νέων πελατών, την εμπιστοσύνη των υπαρχόντων καθώς και μια πολλή καλή φήμη.

Επίσης, εφαρμόζοντας τα παραπάνω μια επιχείρηση ελαχιστοποιεί τα λανθασμένα προϊόντα και αυτό σημαίνει τη μείωση του κόστους παραγωγής και συνάμα την αύξηση του κέρδους της.

Τα πλεονεκτήματα σχετικά με την υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που προκύπτουν είναι:

- I. Αύξηση αίσθησης ομαδικού πνεύματος των εργαζομένων

- II. Αύξηση πωλήσεων
- III. Αύξηση παραγωγικότητας
- IV. Αύξηση μεριδίου αγοράς
- V. Αύξηση των κερδών μιας επιχείρησης
- VI. Ποιοτικότερα προϊόντα – Καλύτερη η επιχείρηση έναντι των υπολοίπων
- VII. Μείωση ελλειψιακών προϊόντων
- VIII. Μείωση κόστους παραγωγής
- IX. Μείωση κόστους της αξιολόγησης της ποιότητας
- X. Παράταση επιβίωσης της επιχείρησης

1.2.5. Φιλοσοφία ποιοτικού ελέγχου

Με την χρησιμοποίηση της λέξης "φιλοσοφία" γίνεται αντιληπτή η χρήση του ποιοτικού ελέγχου στην επιχείρηση.

- Η ποιότητα είναι μια λειτουργία της ικανότητας εργαζομένων.
- Η ποιότητα είναι μια πρόκληση της παραγωγής και κατ' επέκταση της ίδιας της επιχείρησης

Ο ποιοτικός έλεγχος βελτιώνεται από τον αριθμό ειδικών που βρίσκονται στο κομμάτι της παραγωγής. Για την καλύτερη κατανόηση των δεικτών ποιοτικού ελέγχου που προηγήθηκαν, προχωράμε να καθορίσουμε την έννοια του «Συνολικού Ποιοτικού Ελέγχου». Είναι ένα σύστημα που ελέγχει μια διαδικασία αποτελέσματος μιας υπηρεσίας. Η επιχείρηση που εφαρμόζει Συνολικό Ποιοτικό Έλεγχο, προσφέρει συνεχώς στην αγορά την καλύτερη ποιότητα σε συνδυασμό με την τιμή.

1.3 Βασικές αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι:

- 1) η άριστη συνεργασία όσων έχουν άμεση επαφή με την επιχείρηση, όπως για παράδειγμα, προμηθευτές, υπάλληλοι, διευθυντές, μέτοχοι, πιστωτές. Η συνεργασία αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε σε κάθε κλάδο ξεχωριστά είτε μεταξύ τους.
- 2) η πρόοδος των εργαζομένων, δηλαδή να ακολουθούν μια ανοδική πορεία στο πέρας του χρόνου ως προς την απόδοσή τους.

3) η εταιρεία σε όλα της τα επίπεδα πρέπει να απορροφά μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων. Οι ίδιοι οι υπάλληλοι είναι σε θέση να κρίνουν τον εαυτό τους στα πλαίσια της εργασίας, να κάνουν δηλαδή μια αυτοαξιολόγηση.

4) ο ιδιοκτήτης πρέπει να είναι παράδειγμα για τους εργαζομένους, να εμπνέει εμπιστοσύνη και να παρακινεί. Με λίγα λόγια να είναι ηγέτης και κατ' επέκταση να ασκήσει αποτελεσματική ηγεσία.

5) η αρχή του ιαπωνικού στυλ διοίκησης είναι αυτή της δίκαιης αμοιβής. Δίκαιη αμοιβή στην ουσία σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος ανταμείβεται χρηματικά βάσει της εργασιακής του εμπειρίας στην επιχείρηση.

Για να ακολουθήσει κάποιος τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει απαραίτητως να εκπαιδεύει το προσωπικό του και οι αποφάσεις να παίρνονται από κοινού. Τέλος, ίσως οι σημαντικότερες αρχές της Δ.Ο.Π. που αναφέρθηκαν προηγουμένως είναι η ικανοποίηση του καταναλωτή και η φιλοσοφία ότι ένα προϊόν πρέπει να εκμηδενίζει, εάν είναι δυνατό, την πιθανότητα λαθών.

1.4 Στόχοι Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Κάθε έννοια ακολουθείται από συγκεκριμένους στόχους, το ίδιο συμβαίνει και με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ένας από τους σημαντικότερους ή καλύτερα πρωταρχικός στόχος είναι, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ικανοποίηση των πελατών. Συγκεκριμένα, οποιαδήποτε επιχείρηση εφαρμόζει τη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. είναι υπεύθυνη ώστε να διανείμει στην αγορά ένα προϊόν ελκυστικό προς τον πελάτη που θα του ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες και με αυτό τον τρόπο θα αποκτήσει καλή φήμη με αποτέλεσμα η επιχείρηση, με την αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος, να έχει μεγαλύτερο κέρδος και περισσότερους πελάτες.

Ένας άλλος εξίσου κύριος παράγοντας είναι οι προμηθευτές, οπότε η ικανοποίηση τους είναι επίσης σημαντική. Για να υπάρξει ακέραιη συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών θα ήταν καλό να είναι και συνεχόμενη. Δηλαδή αν μια εταιρεία άλλαζε συνεχώς προμηθευτές θα έχανε την αξιοπιστία της και αυτό είναι κάτι που δεν συνάδει με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Να σημειωθεί φυσικά ο πυλώνας ενός οργανισμού που είναι οι εργαζόμενοι. Στόχος της Δ.Ο.Π. σχετικά με τους υπαλλήλους είναι οι καλές συνθήκες εργασίας, να

έχουν ένα αίσθημα σιγουριάς και ασφάλειας. Τελικά, ο εργοδότης θα καταφέρει να αποκτήσει το ανθρώπινο δυναμικό που κάθε επιχείρηση επιδιώκει.

Εμβραθύνοντας, στα μέλη μιας εταιρείας δεν θα ήταν εφικτό να παραλείψουμε ένα μεγάλο κομμάτι που συντελεί στη λειτουργία της. Αυτό το κομμάτι είναι οι μέτοχοι όπου έχουν τον ίδιο ακριβώς σκοπό με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Κάθε μέτοχος όταν επενδύει κεφάλαια σ' έναν οργανισμό απαιτεί την ανάλογη ανταπόδοση ή ακόμη και αύξηση των κεφαλαίων αυτών.

Αφού αναλύθηκαν όλοι οι τομείς που αφορούν εσωτερικά την επιχείρηση και έχει ως στόχο η Δ.Ο.Π., ως επισημανθεί ένας εξωτερικός προς την εταιρεία στόχος. Ο στόχος αυτός είναι προς το κοινωνικό σύνολο όπου η εταιρεία έχει ως σκοπό όλες εκείνες τις πράξεις που πρέπει να γίνουν ώστε να είναι ευχαριστημένη ευρύτερα η κοινωνία. Για παράδειγμα, η επιχείρηση λειτουργεί σύμφωνα με τις νομικές διατάξεις, δρα σκεπτόμενη το περιβάλλον καθώς επίσης και τη συντήρηση των χώρων της. Εύκολα διακρίνεται ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καλύπτει όλους τους φορείς που επηρεάζουν μια επιχείρηση.

1.4.1. Εργαλεία για βελτίωση της ποιότητας

Για να γίνει μια επιχείρηση επιτυχημένη δεν αρκεί απλώς να έχει ποιότητα, θα πρέπει να την παρακολουθεί και να την βελτιώνει. Γι' αυτή τη βελτίωση λοιπόν υπάρχουν ορισμένα εργαλεία, τα οποία είναι:

- **Διαγράμματα ροής:** Τα διαγράμματα ροής χρησιμεύουν στην απεικόνιση της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης και θα περιλαμβάνει είτε τις πιο σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία αυτή, είτε όλες τις λεπτομέρειες. Όταν το διάγραμμα ροής περιέχει περισσότερες πληροφορίες, γίνεται πιο εύκολος ο εντοπισμός προβλημάτων.
- **Διαγράμματα αιτίας – αποτελέσματος:** Τα διαγράμματα αυτά είναι πολύ χρήσιμα γιατί απεικονίζουν γραφικά όλες τις αιτίες που αφορούν ένα πρόβλημα και έτσι γίνεται πιο εύκολα ο εντοπισμός του και κατά συνέπεια η λύση του. Τα διαγράμματα αυτά βοηθούν ώστε να επικεντρωθούν στις αιτίες των προβλημάτων και όχι στο τι φταίει.
- **Διαγράμματα Pareto:** Τα διαγράμματα Pareto είναι πιο συγκεκριμένο από άλλα διαγράμματα διότι εντοπίζει τις σημαντικότερες αιτίες που προκαλούν

ένα πρόβλημα. «Η αρχή του Pareto λέει ότι το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των αιτιών ή ότι το 20% των αιτιών δημιουργεί το 80% των προβλημάτων»

- **Διαγράμματα διασποράς:** Τα διαγράμματα διασποράς έχουν ως βάση την εφαρμογή της παλινδρόμησης και το αποτέλεσμα απεικονίζεται γραφικά. Οι σχέσεις καθορίζονται με το αν είναι αρνητική, θετική ή μηδενική συσχέτιση.
- **Διαγράμματα ελέγχου:** Τα διαγράμματα ελέγχου απεικονίζουν τα δεδομένα που παράγονται από την αξιολόγηση των προϊόντων.

Τα διαγράμματα ελέγχου:

1. Προσφέρουν πληροφορίες γνώσης
 2. Προσφέρουν πληροφορίες για την ικανότητα της διεργασίας
 3. Δεν επιτρέπουν περιττές διορθώσεις στη διεργασία
 4. Προλαβαίνουν την παραγωγή ελαττωματικών προϊόντων
 5. Είναι μια τεχνική βελτίωσης της παραγωγικότητας
- **Φύλλα ελέγχου:** Είναι τυποποιημένες φόρμες που δείχνουν πόσο συχνά εμφανίζεται ένα συγκεκριμένο γεγονός. Τα φύλλα ελέγχου μπορεί να είναι είτε πολύπλοκα είτε απλά, ανάλογα με το τι πληροφορίες ενδιαφερόμαστε να συγκεντρώσουμε. Δεν αφορούν απόψεις ατόμων, περιλαμβάνουν μόνο γεγονότα.

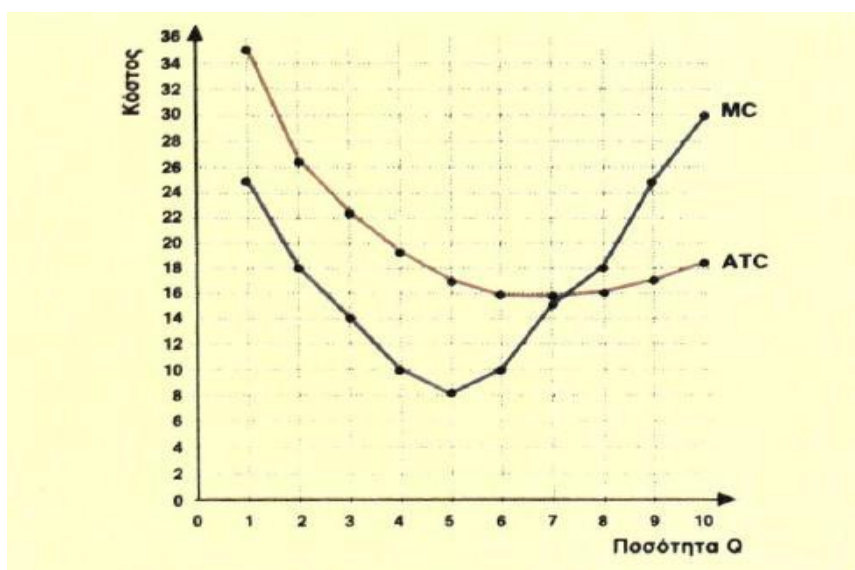
Η μεθοδολογία του είναι η εξής:

1. Ορίζεται τι μετριέται
 2. Ορίζεται ποιος θα συλλέξει τα δεδομένα, πότε και από που
 3. Σχεδιάζεται το έντυπο
 4. Καταγράφονται τα δεδομένα
- **Ιστογράμματα:** Τα ιστογράμματα είναι μια γραφική αναπαράσταση δεδομένων, όπου τα αποτελέσματα μπορεί να προέρχονται και από φύλλα ελέγχου. Γενικότερα, τα ιστογράμματα είναι τα γραφήματα που χρησιμοποιούνται συχνότερα.

1.5 Κόστος ποιότητας

Το κόστος αφορά ως γενικότερη έννοια οικονομικούς πόρους μιας επιχείρησης, δηλαδή τα άυλα και υλικά αγαθά. Θεωρείται ως μια επένδυση αφού ουσιαστικά το κόστος είναι τα χρήματα που επενδύει η επιχείρηση σε αυτά τα υλικά. Στο κομμάτι του κόστους των υπηρεσιών, αφορά το κόστος των υπηρεσιών που χρησιμοποιήθηκε για την πραγματοποίηση των δραστηριοτήτων. Πιο συγκεκριμένα, το κόστος της ποιότητας πρωτοεμφανίστηκε την δεκαετία του 1950 και αρχικά αφορούσε το κόστος των δοκιμών. Σήμερα, το κόστος ποιότητας προσδιορίζει την κατανόηση των στελεχών της επιχείρησης σχετικά με τα προβλήματα ποιότητας που αντιμετωπίζει. Τέλος, μπορεί να υπολογίσει κατά πόσο θα υπάρξει επιτυχία στους στόχους ποιότητας της εταιρείας.

Σχεδιάγραμμα 1.5 : ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



(Πηγή: <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C117/130/944,3461/>
Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Λιανός Θ. -Παπαβασιλείου Αντ.- Χατζηανδρέου Ανδ.)

1.5.1 Χαρακτηριστικά

- Επένδυση χρημάτων
- Η επένδυση αφορά άυλα, υλικά προϊόντα και υπηρεσίες
- Ο στόχος της επιχείρησης μέσω αυτής της επένδυσης είναι η απολαβή εσόδων μέσω των πωλήσεων

1.5.2 Κατηγορίες κόστους

1) **Κόστος εσωτερικών αποτυχιών:** Αφορά τα λάθη που πραγματοποιήθηκαν κατά την εκτέλεση δημιουργίας ενός προϊόντος από εσωτερικούς υπαλλήλους της επιχείρησης.

2) **Κόστος εξωτερικών αποτυχιών:** Αφορά τα ελαττώματα τα οποία βγαίνουν στην επιφάνεια αφότου έχει παραδοθεί το προϊόν στην αγορά και κατ' επέκταση στον πελάτη. Δεν διαφέρει σχεδόν καθόλου από την παραπάνω κατηγορία παρά μόνο στο ότι η πρώτη αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες μιας επιχείρησης ενώ αυτή τους εξωτερικούς.

3) **Κόστος αποτίμησης:** Αφορά το κόστος στο κατά πόσο συμμορφώνονται τα προϊόντα με τις ποιοτικές απαιτήσεις.

4) **Κόστος πρόληψης:** Αφορά τα μέτρα που θα πάρει η επιχείρηση ώστε να ελαχιστοποιήσει τα λάθη της και εν συνεχεία τη χρηματική της απώλεια μέσω αυτών των λαθών.

5) **Κόστος απόδοσης της ποιότητας:** Αφορά τη μείωση του κόστους των ελαττωμάτων και σφαλμάτων σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία αντίστοιχα όπου αυτό θα επιτευχθεί μέσω της συνεχούς προόδου βελτίωσης της ποιότητας.

Σχεδιάγραμμα 1.5.2 : ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



(Πηγή: <http://docplayer.gr/3096006-Dioikisi-oliki-poiotitas.html>, Βοηθητικές

Σημειώσεις Μαθήματος Δ.Ο.Π, Φουντουλάκη Αικατερίνη, ΤΕΙ Πάτρας)

1.6 Εμπόδια στην πορεία προς την κουλτούρα της ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει κυρίως σε μακροπρόθεσμους στόχους άρα θα πρέπει και οι εργαζόμενοι να κάνουν το ίδιο. Εάν προσανατολιστούν σε βραχυπρόθεσμους θα υπάρξει σύντομα πρόβλημα. Οι περισσότεροι προτιμούν τις εύκολες και γρήγορες λύσεις αλλά όλες οι ανάγκες δεν απαιτούν τον ίδιο χρόνο οπότε τελικά θα δημιουργηθεί εμπόδιο προς την ποιότητα.

Επίσης, ένα άλλο μεγάλο εμπόδιο είναι ότι στην σημερινή περίοδο ένα σύννηθες φαινόμενο είναι οι απολύσεις. Με αυτήν την κατάσταση εμποδίζεται η κουλτούρα της ποιότητας διότι η Δ.Ο.Π. δεν είναι υπέρ των απολύσεων αλλά των ανακατατάξεων σε μια επιχείρηση.

Σημαντικό εμπόδιο επιπλέον είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης επειδή αν δεν είναι ικανός να διοικήσει την εταιρεία καθώς και αν δε γνωρίζει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν θα μπορέσει να εμπνεύσει τους υπαλλήλους του με αποτέλεσμα να μην καταφέρει η επιχείρηση να επιβιώσει.

Τέλος, ένα ακόμη μεγάλο εμπόδιο μπορεί να σταθεί η μη τήρηση της Δ.Ο.Π. σε όλα τα έτη λειτουργίας της. Παρόλο που πολλές φορές εφαρμόζονται μέτρα, κανονισμοί και έννοιες στην αρχή λειτουργίας μιας εταιρείας πολύ συχνά αυτό αλλάζει και μπορεί να ευθύνεται είτε ένας υπάλληλος, είτε διοικητικό ή διευθυντικό στέλεχος.

1.7 Κύκλος ποιότητας και διαφορές του από τη Δ.Ο.Π.

Ο κύκλος ποιότητας αφορά μια ομάδα λίγων ατόμων που το μόνο της μέλημα είναι να προτείνει αξιόπιστες λύσεις σχετικά με την βελτίωση της εργασίας της. Παρόλο που ο κύκλος ποιότητας και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιέχουν το ίδιο συστατικό, την ποιότητα, εύκολα μπορούμε να διακρίνουμε αρκετές διαφορές ανάμεσά τους.

Αρχικά, ο κύκλος ποιότητας έχει ως κύριο στόχο την παραγωγή, επικεντρώνεται στην θεωρία και πράττει λιγότερο, δεν τείνει στις αλλαγές και ειδικά σχετικά με την φιλοσοφία της επιχείρησης, λύνει προβλήματα μόνο όταν αυτά δημιουργηθούν, δεν είναι ικανός να αντιληφθεί άμεσα τις ανάγκες των πελατών ενώ αντίθετα η Δ.Ο.Π. δίνει έμφαση σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, δεν περιλαμβάνει

θεωρία αλλά επικεντρώνεται στα αποτελέσματα, τολμά αλλαγές ακόμη και στην κουλτούρα της εταιρείας, έχει ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και τέλος κύριο μέλημα της είναι η ικανοποίηση αναγκών των καταναλωτών.

1.8 Εφαρμογή της Δ.Ο.Π. σε επιχειρήσεις υπηρεσιών

Οποιαδήποτε επιχείρηση παρέχει υπηρεσίες και για να είναι επιτυχημένη αρκεί να εφαρμόσει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όσες εφαρμόζουν τη φιλοσοφία αυτή έχουν ως οδηγό τους τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πελάτη. Βασικός στόχος είναι να μην φύγει δυσαρεστημένος. Κύριος παράγοντας είναι το ανθρώπινο δυναμικό που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες.

Το προσωπικό είναι δεσμευμένο καθημερινά να βρίσκεται πάντα εκεί όταν το έχουν ανάγκη ώστε να εξυπηρετήσει. Πρέπει κάθε εργαζόμενος να έχει στο μυαλό του ότι σκοπός του είναι η συνεχής βελτίωση η οποία δεν τελειώνει ποτέ, πως το σημαντικότερο που του έχει ανατεθεί είναι να εκμηδενίσει τα λάθη και ότι όλα αυτά θα γίνουν αν υπάρχει σωστός προγραμματισμός και πλάνο από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω αρκεί η επιχείρηση να μεριμνήσει σχετικά με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης και στην εκπαίδευση οι εργαζόμενοι περνούν από τρία στάδια: η επιμόρφωση, η εκπαίδευση-κατάρτιση και η ανάπτυξη.

1.9 Η πυραμίδα MASLOW

Ο Αβραάμ Μάσλοου υπήρξε ένας Αμερικανός ψυχολόγος ο οποίος θεωρούσε ότι οι ανάγκες ενός ανθρώπου μπορούν να καταταχθούν σε πέντε διαφορετικά επίπεδα βάσει των προτεραιοτήτων τους. Δηλαδή, χώρισε σε μια πυραμίδα τις ανάγκες, τοποθετώντας στη βάση τις βιοποριστικές ανάγκες και ανεβαίνοντας προς την κορυφή τις λιγότερο άμεσες.



(Πηγή: <http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html>, «Η Ιεράρχηση των Ανθρωπίνων Αναγκών κατά τον Maslow», 2014)

- **Ανάγκες επιβίωσης:** Σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται οι ανάγκες που χωρίς αυτές ένας άνθρωπος δεν μπορεί να ζήσει. Για παράδειγμα, νερό, φαγητό, ύπνο, αέρα. Οι συγκεκριμένες ανάγκες βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας διότι θεωρούνται και οι σημαντικότερες. Όλες οι υπόλοιπες είναι δευτερευούσης σημασίας, αν σκεφτεί κανείς ότι αν δεν ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες τότε δεν μπορεί να ικανοποιηθεί οποιαδήποτε άλλη.
- **Ανάγκες Ασφάλειας:** Λίγο πιο πάνω στην ιεραρχία της πυραμίδας αλλά όχι πολύ μακριά από τη βάση βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας. Σε αυτό το επίπεδο ανήκουν οι ανάγκες για προστασία, όπως για παράδειγμα, σταθερή επαγγελματική πορεία, φροντίδα υγείας καθώς και η ανάγκη για μια αξιοπρεπή στέγη.
- **Ανάγκες Κοινωνικής και Οικογενειακής Αποδοχής:** Σε αυτό το επίπεδο ανήκουν οι ανάγκες για ψυχολογικής φύσεως, η ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει κάπου. Κοινώς, να γίνεται αποδεκτός. Αυτές οι ανάγκες είναι λιγότερο σημαντικές από της ασφάλειας διότι αφορούν την εκπλήρωση ενός ανθρώπου για αποδοχή, συντροφικότητα και αγάπη είτε αυτά προέρχονται από την οικογένεια, είτε από άλλες κοινωνικές ανάγκες.
- **Ανάγκες εκτίμησης:** Σε αυτό το επίπεδο ανήκουν οι ανάγκες εκτίμησης προς τους άλλους, από τους άλλους προς τον έναν και τέλος προς τον εαυτό του. Στις ανάγκες εκτίμησης ανήκουν επίσης η ευτυχία και η εμπιστοσύνη. Ανεβαίνουν ακόμη περισσότερο στην πυραμίδα.

- *Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης*: Στο τελευταίο επίπεδο αυτό ανήκουν οι ανάγκες για την πραγματοποίηση των πνευματικών, ψυχικών και σωματικών δυνατοτήτων ενός ανθρώπου. Να νιώθει πλήρης. Τέτοιες ανάγκες είναι η αλήθεια, η ηθική και η δημιουργικότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1. Τουρισμός & Ξενοδοχειακή Μονάδα

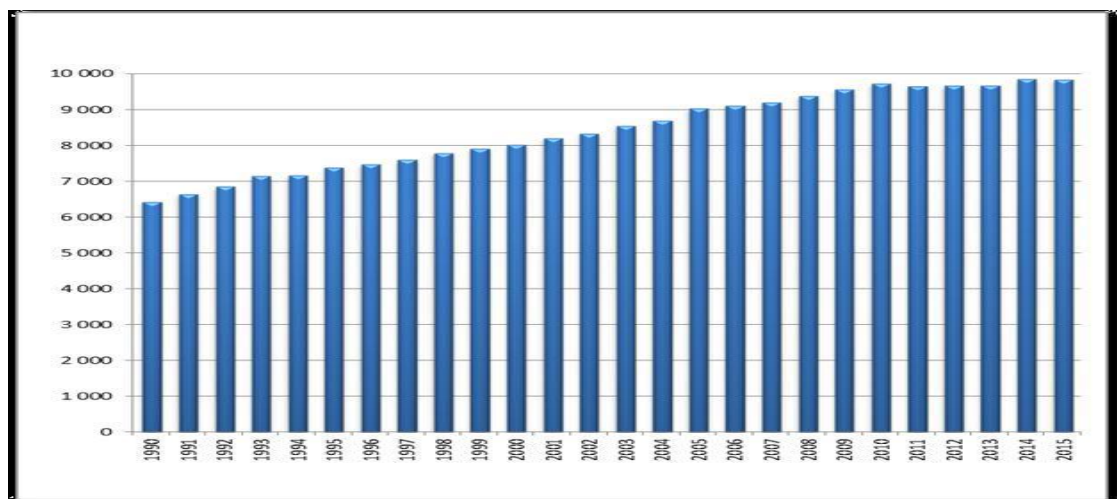
Ο τουρισμός στη χώρα μας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της οικονομίας, καθώς τα τελευταία χρόνια συμβάλει περίπου στο 20% του Ακαθάριστου Ελληνικό Προϊόν (ΑΕΠ) και προσφέρει, σε συνδυασμό με την εστίαση, το 30% των θέσεων μισθωτής απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα σύμφωνα με το Σύλλογο Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΣΕΤΕ).

Το τουριστικό προϊόν χωρίζεται σε επιμέρους δραστηριότητες οι οποίες είναι η μεταφορά , η διαμονή , η εστίαση, η ψυχαγωγία και η διασκέδαση των επισκεπτών. Για καθεμία από τις παραπάνω δραστηριότητες συμβάλουν διαφορετικοί επιχειρηματικοί τομείς όπως είναι οι αεροπορικές εταιρείες , τα ξενοδοχεία, τα εστιατόρια, τα μουσεία, κτλ.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι βασικό συστατικό του τουριστικού προϊόντος διότι δίχως αυτές δε θα μπορούσε να επιτευχθεί η διαμονή των επισκεπτών. Μια μονάδα εκτός από τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου μπορεί να είναι και επιπλωμένα διαμερίσματα, κάμπινγκ, παραδοσιακά καταλύματα και μπανγκαλόου.

Σε αυτό το σημείο θα θέλαμε να προσθέσουμε ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν εξυπηρετούν μόνο ταξιδιώτες αλλά παρέχουν υπηρεσίες και σε άλλους τομείς όπως είναι η διοργάνωση σεμιναρίων, πολιτιστικών και μη εκδηλώσεων και διαφόρων επιστημονικών και μη διαγωνισμών. Μέσα από όλα αυτά παρέχεται η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων, ιδεών και γνώσεων.

Σχεδιάγραμμα 2.1 : Αριθμός Ξενοδοχειακών Μονάδων 1990 – 2015



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), 2015

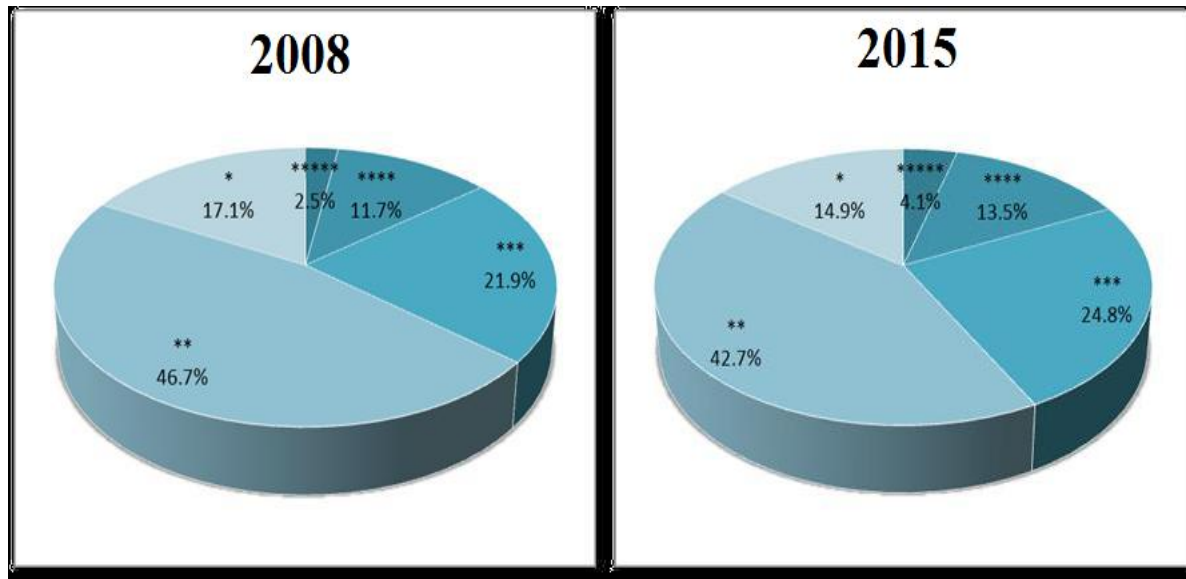
2.1.1. Διακρίσεις Ξενοδοχειακών Μονάδων

Όπως προαναφέραμε μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να έχει και άλλες μορφές εκτός του κλασσικού τύπου ξενοδοχείου. Τα ξενοδοχεία, στην Ελλάδα, διακρίνονται σε :

- Πολυτελείας , 5 Αστέρων
- Α΄ Κατηγορίας , 4 Αστέρων
- Β΄ Κατηγορίας , 3 Αστέρων
- Γ΄ Κατηγορίας , 2 Αστέρων
- Δ΄ Κατηγορίας , 1 Αστέρα
- Ε΄ Κατηγορίας , 0 Αστέρα

Η διαφορά με το εξωτερικό είναι ότι υπάρχουν άλλες δύο κατηγορίες ξενοδοχείων στις οποίες δεν εντάσσεται κανένα ελληνικό ξενοδοχείο. Οι κατηγορίες αυτές είναι των 7 και των 6 αστέρων.

Σχεδιάγραμμα 2.1.1 Κατανομή Ξενοδοχειακών μονάδων ανά Κατηγορία Αστέρων



Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), 2015

2.1.2 Διαχωρισμός Τμημάτων Ξενοδοχειακής Μονάδας

Η δομή της οργάνωσης και η λειτουργία των επιμέρους τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι από τις σημαντικότερες αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης. Μια τυπική τμηματοποίηση ενός ξενοδοχείου είναι η ακόλουθη:

- ❖ Τμήμα Διεύθυνσης: απαρτίζεται από τον Διευθυντή, τους Υποδιευθυντές και τους βοηθούς τους. Αρμοδιότητες του είναι η λήψη αποφάσεων, ο καθορισμός στόχων, η επιλογή στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και ο έλεγχος της λειτουργίας της επιχείρησης.
- ❖ Οικονομικό Τμήμα: αρμοδιότητες του είναι η μισθοδοσία των υπαλλήλων, ο έλεγχος και η καταγραφή εσόδων και εξόδων και των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης η εξόφληση των προμηθευτών και η δημιουργία των προϋπολογισμών.
- ❖ Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων: είναι συνδεδεμένο με όλα τα τμήματα, ασχολείται με την εξυπηρέτηση πελατών, την οργάνωση όλων των εκδηλώσεων και την προβολή της επιχείρησης.
- ❖ Τμήμα Πωλήσεων: στόχος του η πληρότητα όλων των δωματίων του ξενοδοχείου και η αξιοποίηση των χώρων του.

- ❖ Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού - HR: ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα μιας επιχείρησης καθώς οι αρμοδιότητες του είναι η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της απόδοσής του, η αποτελεσματική αξιοποίηση του στα επιμέρους τμήματα και η τήρηση των κανόνων που εφαρμόζει το ξενοδοχείο.
- ❖ Τμήμα F&B – Τροφίμων και Ποτών: ασχολείται με την αγορά, την συντήρηση των προϊόντων, την προετοιμασία/παρασκευή και το σερβίρισμα των γευμάτων ή των ποτών στους πελάτες καθώς και την τήρηση των κανόνων υγιεινής και των προτύπων που εφαρμόζονται στην επιχείρηση (πχ HACCP)
- ❖ Τμήμα Ορόφων και Υποδοχής: οι υπάλληλοι της υποδοχής ασχολούνται με την εξυπηρέτηση πελατών, τις κρατήσεις δωματίων, τον έλεγχο αφίξεων και αναχωρήσεων και την ενημέρωση των πελατών για τις επιμέρους υπηρεσίες του ξενοδοχείου. Οι υπάλληλοι των ορόφων φροντίζουν για την καθαριότητα των δωματίων και την ορθή διαχείρισή τους.
- ❖ Τμήμα Τεχνικών: φροντίζει την συντήρηση και την σωστή λειτουργία των μηχανημάτων και των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου.

2.1.3. Ξενοδοχειακό Προϊόν

Ξενοδοχειακό προϊόν ονομάζεται το σύνολο των υλικών και άυλων αγαθών τα οποία προσφέρει μια ξενοδοχειακή μονάδα. Άυλα αγαθά χαρακτηρίζονται οι υπηρεσίες που παρέχει, όπως είναι η διαμονή του επισκέπτη σε ένα δωμάτιο. Το ξενοδοχειακό προϊόν είναι μια σύνθεση πολλών αγαθών και υπηρεσιών. Κάποιες από αυτές είναι η αρχιτεκτονική διακόσμηση του ξενοδοχείου, η καθαριότητα και οι ανέσεις των υπνοδωματίων, η εξυπηρέτηση των υπαλλήλων κτλ.

Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι ένα υποκειμενικό θέμα διότι κάθε πελάτης έχει ιδιαίτερη προσωπικότητα, διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις καθώς και άποψη για το τι είναι ωραίο, άνετο, ευχάριστο και απαραίτητο για την καλύτερη εξυπηρέτηση του. Στόχος των ξενοδοχειακών μονάδων και κατ' επέκταση του ξενοδοχειακού προϊόντος είναι η άριστη εξυπηρέτηση των επιθυμιών και αναγκών των πελατών καθώς και η υψηλή οικονομική απόδοση του ξενοδοχείου.

2.2. Ποιότητα στις υπηρεσίες

Η ποιότητα είναι το κλειδί για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας και κατ' επέκταση της διαφοροποίησης και της καινοτομίας. Με την πάροδο του χρόνου ο τουριστικός τομέας αναπτύσσεται με αποτέλεσμα τα ξενοδοχεία που εξελίσσουν και διαφοροποιούν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους να είναι πιο ανταγωνιστικά από αυτά που βασίζονται μόνο στις χαμηλές τιμές.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες έχουν την δυνατότητα να χρεώνουν υψηλές τιμές, τους εξασφαλίζει καλή φήμη και επαναλαμβανόμενη πελατεία, το οποίο είναι βασικός στόχος κάθε επιχείρησης, υψηλό κοινωνικό υπόβαθρο πελατών και ως αποτέλεσμα όλων αυτών μεγαλύτερα έσοδα.

Στην σημερινή εποχή οι πελάτες έχουν υψηλότερες απαιτήσεις διότι είναι πληροφορημένοι, μέσω διαδικτύου, σχετικά με τις υπηρεσίες και τα προϊόντα και αυτό τους κάνει πιο επιλεκτικούς από την στιγμή που έχουν δυνατότητα να επιλέξουν μεταξύ πολλών διαφορετικών επιχειρήσεων, αναλόγως με τις υπηρεσίες που θα τους παρέχει η καθεμία ξεχωριστά.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες προσπαθούν για μια συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών τους έτσι ώστε να ικανοποιήσουν όσο δυνατόν περισσότερους πελάτες και με αυτόν τον τρόπο να καταφέρουν την αύξηση της καλής φήμης τους, την δημιουργία ενός καλού κλίματος μεταξύ επιχείρησης και πελατών και τέλος την καλύτερη διαχείριση των παραπόνων.

Τα τελευταία χρόνια αυξάνεται ο αριθμός των ξενοδοχειακών μονάδων που υιοθετούν το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με σκοπό την βέλτιστη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, των οποίων οι ανάγκες διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο.

2.2.1. Στάνταρ Ποιότητας

Ένας τρόπος, ώστε να επιτευχθεί μια κοινή δράση των εργαζόμενων για την διασφάλιση της ποιότητας, είναι ο καθορισμός και η τήρηση ορισμένων στάνταρ ποιότητας τα οποία θα έχουν οριστεί από το εσωτερικό της επιχείρησης ώστε να είναι εφικτή η πραγματοποίησή τους. Παρακάτω παραθέτουμε κοινά παραδείγματα στάνταρ ποιότητας:

- ✓ Οι εργαζόμενοι οφείλουν να φορούν μια ταμπελίτσα με το όνομά τους.
- ✓ Οι φιλοξενούμενοι πρέπει να χαιρετίζονται με ευγένεια και φιλικότητα, και αν είναι δυνατό με το όνομά τους.
- ✓ Κάθε εισερχόμενη κλήση πρέπει να απαντάτε μέχρι το τρίτο χτύπημα.
- ✓ Αν υπάρξει παράπονο από φιλοξενούμενο γίνεται προσπάθεια για προσωπική συνομιλία και αν είναι δυνατόν η προσφορά κάποιου δώρου.
- ✓ Κάθε γραπτή αίτηση ή παράπονο εξετάζεται εντός τριών ημερών.

2.2.2. Μέτρηση Ποιότητας των υπηρεσιών

Η διασφάλιση της ποιότητας στο πλαίσιο του μοντέλου της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εξαρτάται από δύο δραστηριότητες:

- i. Τον σωστό σχεδιασμό της παρεχόμενης υπηρεσίας
- ii. Τον έλεγχο ποιότητας της υπηρεσίας κατά την εκτέλεση της

Η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας αποτελεί σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για αυτό τον λόγο για να πραγματοποιήσουν τις μετρήσεις χρησιμοποιούν στρατηγικά μοντέλα. Το πιο γνωστό μοντέλο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας είναι το SERVQUAL (Service Quality).

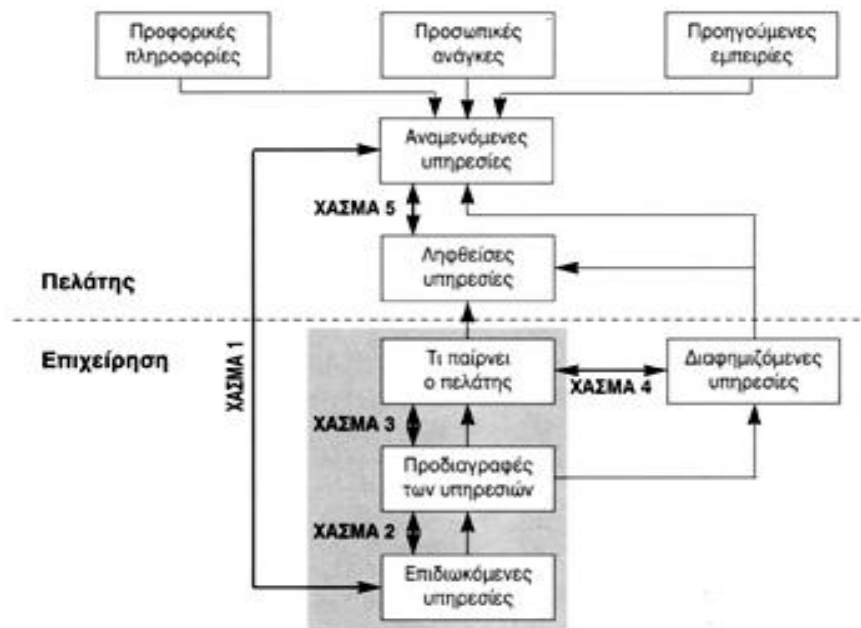
2.2.3. Το εργαλείο SERVQUAL

Το εργαλείο SERVQUAL είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της ποιότητας εσωτερικά και εξωτερικά της επιχείρησης. Εσωτερικά αξιολογεί τα βασικά κριτήρια της ποιότητας όπως είναι η αποδοτικότητα του προσωπικού, τα πρότυπα πιστοποίησης κτλ. Εξωτερικά αξιολογεί τις αναμενόμενες ανάγκες και προσδοκίες των επισκεπτών. Είναι χαρακτηριστικό ότι μετά από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί κατέληξαν ότι υπάρχουν πέντε κενά – πέντε χάσματα μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη.

- ❖ Χάσμα 1: η διαφορά μεταξύ των υπηρεσιών που προσδοκούν οι πελάτες και των υπηρεσιών που παρέχει η επιχείρηση.
- ❖ Χάσμα 2: η διαφορά μεταξύ των προτύπων ποιότητας που έχουν καθιερωθεί και στις προσδοκίες των πελατών που πιστεύει η διοίκηση ότι έχουν.

- ❖ Χάσμα 3: η διαφορά μεταξύ των προτύπων ποιότητας που έχει καθιερώσει η ίδια επιχείρηση και στις υπηρεσίες που παρέχει.
- ❖ Χάσμα 4: η διαφορά μεταξύ της υπηρεσίας που υπόσχεται η επιχείρηση και στην υπηρεσία που πραγματικά παρέχει.
- ❖ Χάσμα 5: η διαφορά μεταξύ των υπηρεσιών που προσδοκούσε ο πελάτης και τις υπηρεσίες τις οποίες έλαβε.

Σχεδιάγραμμα 2.2.2: Τα 5 χάσματα του SERQUAL



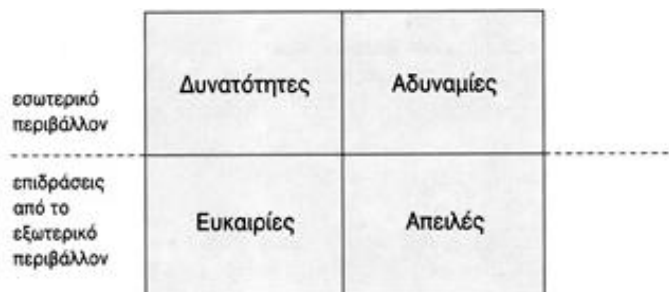
Πηγή: «Η ολική ποιότητα στον τουρισμό», Γιαννοπούλου (2004), Έλλην

2.2.4. SWOT Analysis

Μία από τις πιο βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ είναι ο προγραμματισμός, είναι η μέθοδος με την οποία τα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης αποφασίζουν τις στρατηγικές και τους μελλοντικούς στόχους τους. Ο προγραμματισμός ποιότητας συμπεριλαμβάνει και την συνεχή βελτίωση την οποία, όπως αναφέρθηκε στο 1^ο κεφάλαιο, την εκφράζει απόλυτα ο κύκλος του Deming. Για να καταφέρει μια επιχείρηση να προγραμματίσει το μέλλον της θα πρέπει να προηγηθεί μια ανάλυση της παρούσας κατάστασής της.

Με την χρήση της ανάλυσης SWOT η επιχείρηση καταφέρνει να εντοπίσει τις δυνάμεις (Strengths) και τις αδυναμίες της (Weaknesses) και να ερευνήσει τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) που δέχεται.

Εικόνα 2.2.3: SWOT Analysis



Πηγή: «Η ολική ποιότητα στον τουρισμό», Γιαννοπούλου (2004), Έλλην

2.3. Συστήματα Διαχείρισης & Πιστοποίησης Ποιότητας

Η ποιότητα διασφαλίζεται μέσω της εφαρμογής μιας ομάδας διαδικασιών και εργαλείων μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και ως αποτέλεσμα η ικανοποίηση των πελατών. Μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να επιλέξει μέσα από μια πληθώρα ειδών πρότυπα στα οποία θέλει να πιστοποιηθεί. Κυρίως επιλέγει πρότυπα που θεωρεί ότι μπορεί να βοηθήσουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση που θέλει να λάβει μια συγκεκριμένη πιστοποίηση πρέπει να κάνει αίτηση στον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ), έπειτα γίνονται κάποιες επιθεωρήσεις - αξιολογήσεις και αν η επιχείρηση τηρεί του κανόνες του ανάλογου προτύπου τότε εγκρίνεται η πιστοποίηση. Παρακάτω σας παρουσιάζουμε τα πιο διαδεδομένα πρότυπα συστήματα διαχείρισης και πιστοποίησης ποιότητας.

2.3.1. Πρότυπο ISO 9001

Το ISO 9001 είναι ένα διεθνές πρότυπο που έχει ως στόχο να θέσει κάποιους κανόνες τους οποίους πρέπει να ακολουθήσει μία επιχείρηση ώστε να οργανωθεί βέλτιστα σε όλα τα επίπεδα της λειτουργίας της. Έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι συμβατό και με άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης , όπως είναι το ISO 14001, με σκοπό να γίνει δυνατή η ένωση διαφορετικών συστημάτων διαχείρισης σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης. Μερικά οφέλη της εφαρμογής του συγκεκριμένου προτύπου είναι:

- μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη
- καλύτερη εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης
- βελτίωση της επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης
- μείωση του λειτουργικού κόστους
- δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- αύξηση της καλής φήμης της επιχείρησης
- αυξάνεται η ικανοποίηση του προσωπικού
- δυνατότητα άνοιγμα αγοράς

➤ Εικόνα 2.3.1 Παράδειγμα πιστοποιητικού ISO 9001



Πηγή: Ιστοσελίδα Δήμου Κορυδαλλού, «Έκδοση πιστοποιητικού τριετούς σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001: 2000»

2.3.2. Πρότυπο ISO 14001

Το συγκεκριμένο πρότυπο είναι ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Αποτελείται από διάφορες διαδικασίες και ενέργειες, οι οποίες καθοδηγούν για το πως πρέπει να διαχειρίζεται ένας οργανισμός τις επιπτώσεις που μπορεί να προκύψουν στο περιβάλλον, στην ασφάλεια και στην υγεία των ανθρώπων. Εστιάζει στην αναγνώριση των περιβαλλοντικών πλευρών της επιχείρησης με σκοπό να διαχειριστεί επιτυχώς τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων της. Μερικά από τα οφέλη της εφαρμογής του συγκεκριμένου προτύπου είναι:

- μείωση των αποβλήτων
- μείωση του λειτουργικού κόστους
- βελτίωση της σχέσης με τους πελάτες και την πολιτεία
- περιορισμός της άσκοπης χρήσης πρώτων υλών
- κινητοποίηση των εργαζομένων
- βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης

Εικόνα 2.3.2 Παράδειγμα πιστοποιητικού ISO 14001



(Πηγή: <http://www.sideral.al/en/pages/certificates/enviromental-certification>)

2.3.3. Πρότυπο ISO 22000

Το πρότυπο ISO 22000 περιέχει τις απαιτήσεις που αφορούν την δημιουργία συστήματος διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων ενός οργανισμού και επικεντρώνεται στην επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μελών, στη σωστή διαχείριση του συστήματος, στον έλεγχο κινδύνων με την χρήση προγραμμάτων και στη συνεχή βελτίωση του συστήματος. Μερικά από τα οφέλη που έχει η εφαρμογή αυτού του πρότυπου είναι:

- η επιχείρηση αναλαμβάνει κοινωνική ευθύνη
- τα προϊόντα που παράγει δεν είναι επιβλαβή για τους καταναλωτές
- μείωση κόστους
- δυνατότητα ηχηρής προώθησης

Εικόνα 2.3.3 Παράδειγμα πιστοποιητικού ISO 22000



(Πηγή: <http://www.melissa.gr>)

2.3.4. Πιστοποίηση HACCP

Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points) είναι ένα σύστημα που έχει ως σκοπό την διασφάλιση υγιεινής των τροφίμων. Χάρη σε αυτό το σύστημα μπορούμε να προβλέψουμε πιθανούς κινδύνους και την πιθανότητα εμφάνισης τους σε κάθε στάδιο της παραγωγής ενός προϊόντος. Βασίζεται σε 7 βασικές αρχές (www.niriis.gr):

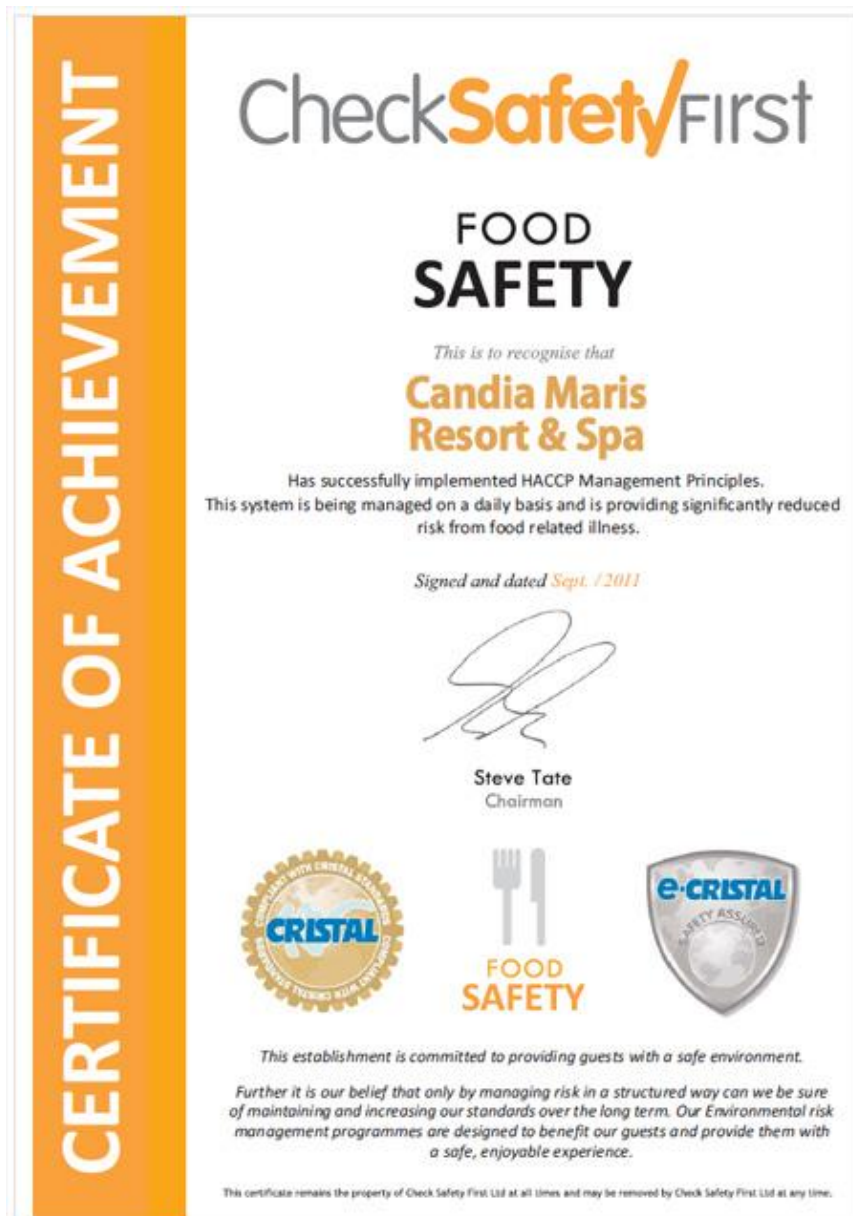
- i. προσδιορισμός και ανάλυση των πιθανών κινδύνων σε όλα τα στάδια
- ii. προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου
- iii. καθορισμός των κρίσιμων ορίων τα οποία πρέπει να ικανοποιούν οι παράμετροι των κρίσιμων σημείων ελέγχου
- iv. εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης των κρίσιμων σημείων ελέγχου και των κρίσιμων ορίων τους
- v. καθορισμός διορθωτικών ενεργειών σε περίπτωση που κάποιο κρίσιμο σημείο ελέγχου παρουσιάσει αποκλίσεις από τα αποδεκτά όρια
- vi. εγκατάσταση συστήματος αρχειοθέτησης και καταγραφής του συστήματος HACCP
- vii. Προσδιορισμός διαδικασιών επαλήθευσης οι οποίες βεβαιώνουν ότι το σύστημα λειτουργεί σωστά

Σε περίπτωση που μια επιχείρηση θέλει να πιστοποιηθεί στο σύστημα HACCP πρέπει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 22000. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζει ότι η εφαρμογή του συστήματος θα είναι πιο αποτελεσματική και πιο ολοκληρωμένη.

Τα κυριότερα οφέλη του συστήματος για την επιχείρηση είναι:

- η εικόνα της επιχείρησης βελτιώνεται γεγονός που βοηθάει την προώθηση της
- αποκτά σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- αξιολογείται στο μέγιστο βαθμό το ανθρώπινο δυναμικό
- δημιουργεί εμπιστοσύνη στους καταναλωτές για την ασφάλεια των τροφίμων
- μείωση των ελαττωματικών προϊόντων

Εικόνα 2.3.4 Παράδειγμα πιστοποιητικού HACCP



(Πηγή: Candia Maris)

2.3.5. Πιστοποίηση Green Hotel

Το Green Hotel είναι ένα δίκτυο ξενοδοχείων που εφαρμόζουν αρχές περιβαλλοντικής διαχείρισης, έχοντας ως στόχο την εξοικονόμηση νερού, την καθιέρωση περιορισμών ανακύκλωσης, την παροχή τοπικών και βιολογικών προϊόντων στους πελάτες τους και τη χρησιμοποίηση εναλλακτικών πηγών ενέργειας. Καθημερινά όλο και περισσότερες ξενοδοχειακές μονάδες στρέφονται στον πράσινο τουρισμό.

2.3.6. Πιστοποίηση Green Key

Το Green Key είναι ένα διεθνές πρόγραμμα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και ευαισθητοποίησης, το οποίο βραβεύει επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές πράσινης διαχείρισης. Πρόκειται για ένα οικολογικό σήμα ποιότητας διεθνώς αναγνωρισμένο. Μια μονάδα μπορεί να αποκτήσει αυτό το σήμα αν τηρεί κριτήρια που σχετίζονται με την κατανάλωση ενέργειας και νερού, την διαχείριση απορριμμάτων, την χρήση φιλικών προς το περιβάλλον υλικών, την ποιότητα προϊόντων κατανάλωσης και την περιβαλλοντική εκπαίδευση.

Εικόνα 2.3.6 : Το σήμα Green Key



(Πηγή: Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσης <http://eepf.gr>)

2.4 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικών (ΔΑΔ) ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) είναι μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της συμπεριλαμβάνει σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Οι κυριότερες λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι:

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι η δραστηριότητα κατά την οποία η διοίκηση αναλύει την προσφορά και την ζήτηση των θέσεων εργασίας στην αγορά, προβλέπει τις ανάγκες που θα έχει σε ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τα σχέδια και τους στόχους της, προγραμματίζει για το πως θα καλύψει τις ανάγκες που έχει, ποιοτικά και ποσοτικά, και βάση των παραπάνω αναλύει τις θέσεις εργασίας για τις οποίες χρειάζεται εργαζόμενους.
- **Προσέλκυση** είναι η δραστηριότητα όπου η διοίκηση γνωστοποιεί την κενή θέση έγκαιρα σε κατάλληλους χώρους όπου οι υποψήφιοι θα μπορούν να

ενημερωθούν, επίσης προσθέτει κρίσιμες πληροφορίες σχετικά με τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος ώστε να αποφευχθούν υποψήφιοι με ελλιπή χαρακτηριστικά.

- **Επιλογή**, σε αυτό το σημείο η επιχείρηση επιλέγει μεταξύ των υποψηφίων εκείνους που τηρούν τις προϋποθέσεις που ζητήθηκαν, η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει και τυχόν δοκιμασίες που υπάρχει πιθανότητα να υποβάλει η επιχείρηση στους υποψήφιους προκειμένου να εξασφαλίσει τους καταλληλότερους.
- **Αξιολόγηση εργαζομένων** περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου βάση των στόχων και των αρμοδιοτήτων που του έχει ανατεθεί. Μέσω αυτής της δραστηριότητας διαπιστώνεται αν ο εργαζόμενος χρειάζεται εκπαίδευση, καθορίζονται οι δυνατότητες για προαγωγή και οι απολαβές του.
- **Διοίκηση Απόδοσης**, όλες οι λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού συνδέονται με αυτή τη δραστηριότητα με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

2.5 Ανώτατη Διοίκηση και Δ.Ο.Π

Η συμβολή της ανώτατης διοίκησης στην εφαρμογή της φιλοσοφίας και των πρακτικών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας επιτυγχάνεται με την θέσπιση στρατηγικών στόχων και μέτρων που θα εφαρμοστούν από όλα τα μέλη του οργανισμού, να κατανέμουν κατάλληλα τις ευθύνες και να θέτουν προθεσμίες, να καταγράφουν την πρόοδο και να αποδίδουν ευθύνες ή να επιβραβεύουν τους εργαζόμενους ανάλογα με τα αποτελέσματα που συλλέγουν.

Για να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικότερα οι παραπάνω διεργασίες καθώς και η εφαρμογή της ολικής ποιότητας απαιτείται η υποστήριξη και η συνεργασία της ανώτατης προς το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

2.6 Δ.Ο.Π. & Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο ρόλος και η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στην βελτίωση της ποιότητας και κατ' επέκταση στη βελτίωση του τελικού προϊόντος/υπηρεσίας είναι πολύ σημαντικά όπως έχουν θίξει πολλές φορές στις προσεγγίσεις του οι γκουρού της ποιότητας.

Η επιχείρηση, για να εφαρμόσει την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, πρέπει να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό της έτσι ώστε να συνειδητοποιήσει ότι η ικανοποίηση των πελατών είναι η προϋπόθεση για την μελλοντική πορεία της εταιρείας. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει:

- ❖ να γίνουν γνωστά σε όλους οι αξίες, η πολιτική και οι στόχοι της επιχείρησης
- ❖ οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες ώστε να εκτελούν αποτελεσματικά το σκοπό τους
- ❖ να υπάρχει άριστη επικοινωνία και αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των ανώτατων στελεχών και του ανθρώπινου δυναμικού
- ❖ να δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να συμμετέχουν στον σχεδιασμό για την βελτίωση της επιχείρησης

Για να υλοποιηθούν επιτυχώς τα παραπάνω η επιχείρηση οφείλει να θέσει μια πολιτική εκπαίδευσης, επικοινωνίας, δημιουργία κινήτρων, αναγνώρισης και αξιολόγησης για το ανθρώπινο δυναμικό.

2.6.1 Εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι βασικό στοιχείο για την επιτυχή βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, έχει ως στόχο την αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Αποτελεί τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι η επιχείρηση νοιάζεται και θέλει την προσωπική του ανάπτυξη.

Η στρατηγική της εκπαίδευσης οφείλει να συμβαδίζει και να διαμορφώνεται κατάλληλα με τις εξελίξεις, όπως είναι οι τεχνολογικές, και τις ανάγκες των πελατών που με την πάροδο του χρόνου διαφοροποιούνται, για τον λόγο αυτό η επιχείρηση συνίσταται να εφαρμόσει πολιτική συνεχούς εκπαίδευσης.

2.6.1.1 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Οι κυριότερες και συχνότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω:

1. *Επίδειξη*: είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος διδασκαλίας ο οποίος μέσω των παραδειγμάτων δείχνει στους εκπαιδευόμενους τι πρέπει να κάνουν
2. *Σεμινάρια*: η διάρκεια τους είναι από μερικές ώρες έως και μερικές μέρες
3. *Μελέτη Περιπτώσεων*: σε αυτή την μέθοδο οι εκπαιδευόμενοι, ατομικά ή ομαδικά καλούνται να λύσουν ένα απλό ή σύνθετο πρόβλημα της επιχείρησης που μπορεί να είναι πραγματικό ή υποθετικό.
4. *Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης*: ένας παλαιότερος υπάλληλος, που έχει εργαστεί σε μία συγκεκριμένη θέση, καθοδηγεί έναν νέο υπάλληλο που πρόκειται να εργαστεί στην ίδια θέση
5. *Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας*: οι εκπαιδευόμενοι, οι οποίοι προέρχονται από τουριστικές σχολές, μαθαίνουν πως πρέπει να εργάζονται έπειτα από καθοδήγηση. Την συγκεκριμένη μέθοδο την συναντάμε κυρίως σε ξενοδοχειακές μονάδες.

2.6.2 Επικοινωνία μεταξύ του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η επικοινωνία είναι η πηγή ανατροφοδότησης μέσα στην επιχείρηση, για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει όλα τα επίπεδα του δυναμικού να κατανοούν την σημασία της.

Μέσω της επικοινωνίας η επιχείρηση μπορεί να ερευνήσει και να κατανοήσει τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, τους λόγους που υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους ώστε να δουλεύουν αποτελεσματικά. Αυτή είναι μια σημαντική διαδικασία ειδικά για τις ξενοδοχειακές μονάδες, και για όλες τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, διότι αν οι υπάλληλοι είναι δυσαρεστημένοι, από την εργασία τους, θα επηρεαστούν άμεσα και οι πελάτες λαμβάνοντας μια κακής ποιότητας υπηρεσία.

Επιπλέον, μια τακτική και άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες θα βοηθούσε στο να γίνουν πιο κατανοητές οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η ποιοτική ανάπτυξη των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.6.3 Συστήματα αμοιβών και παροχών

Με τον όρο αμοιβή ονομάζουμε τα άμεσα και έμμεσα οικονομικά οφέλη που λαμβάνει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα με τις ικανότητες του, την συνεισφορά του και την απόδοσή του στην επιχείρηση.

Παλαιότερα οι επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν τις αμοιβές ως ένα κόστος και όχι ως μια επένδυση, αλλά με την πάροδο του χρόνου τα συστήματα αμοιβών εξελιχτήκαν. Πλέον υπάρχουν ευέλικτα συστήματα αμοιβών, πακέτα αμοιβών που απευθύνονται σε κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά αναλόγως την απόδοσή του, η διαμόρφωση της αμοιβής γίνεται σε εταιρικό και όχι σε εθνικό επίπεδο και τέλος οι επιχειρήσεις αμείβουν τους υπαλλήλους και με άλλες παροχές, π.χ. εταιρικό αυτοκίνητο.

Για να καταφέρει μια επιχείρηση να θεσπίσει μια δίκαιη πολιτική αμοιβών είναι απαραίτητο κάθε εργαζόμενος να αμείβεται για τις ικανότητες και την προσπάθεια του, να έχει αίσθημα ασφάλειας που επιτυγχάνεται με την παροχή πρόσθετων παροχών, να κατανοεί το σύστημα αμοιβής και επιβράβευσης (bonus) και τέλος οι αμοιβές και οι παροχές που προσφέρει η επιχείρηση να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές της.

2.6.4 Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Με τον όρο υποκίνηση εννοούμε τους τρόπους με τους οποίους μπορεί η επιχείρηση να παροτρύνει το ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να εργαστεί πιο ευχάριστα, αποτελεσματικά ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Ορισμένοι από τους τρόπους υποκίνησης είναι:

- ✓ καλές συνθήκες εργασίας
- ✓ άξια αμοιβή ως προς την απόδοση του εργαζόμενου
- ✓ σεβασμός ως προς τον υπάλληλο ανεξαρτήτου επιπέδου
- ✓ συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- ✓ κίνητρα για προσωπική ανάπτυξη εντός της επιχείρησης
- ✓ αναγνώριση των προσφορών του εργαζόμενου

2.6.5 Αξιολόγηση

Βασικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να γίνεται μια συνεχή και αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού της. Η διαδικασία αυτή είναι σημαντική διότι:

- κάνει μέτρηση των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν σε σχέση με τους στόχους που είχε καθορίσει η επιχείρηση
- εστιάζει στις αδυναμίες αλλά και στις δυνατότητες κάθε αξιολογούμενου και έπειτα αναφέρει την βελτίωση που απαιτείται σε κάθε περίπτωση και αν ενδείκνυται εκπαίδευση
- προσδιορίζει τους εργαζόμενους που είναι υποψήφιοι για προαγωγή
- λειτουργεί και ως μέτρο για την ανταμοιβή του κάθε εργαζόμενου

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης εξασφαλίζεται με την κατανόηση και αποδοχή του από τους εργαζόμενους καθώς και την ενημέρωση του για τα οφέλη τους συστήματος προς τους ίδιους.

2.7 Πελάτες

Ο κύριος μοχλός της λειτουργίας μια επιχείρησης είναι ο πελάτης, διότι δίχως αυτόν δεν μπορεί να υπάρξει. Στην εποχή μας ο πελάτης είναι αρκετά ενημερωμένος, έχει την δυνατότητα σύγκρισης εκατοντάδων επιχειρήσεων και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Μία ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να γνωρίζει ή/και να προβλέπει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, ώστε να παράγει ποιοτικές υπηρεσίες που θα τους ικανοποιούν.

Όμως η γνώση αυτή μεταβάλλεται πολύ γρήγορα, καθώς οι ανάγκες διαφοροποιούνται συνεχώς και είναι πολύ δύσκολο να διαμορφώσει τις υπηρεσίες με τρόπο ώστε να ικανοποιούνται όλοι οι πελάτες, καθώς καθένας τους είναι διαφορετικός με τις δικές του ανάγκες και επιθυμίες. Γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση θα πρέπει να γνωρίσει καλά τις προσδοκίες των τμημάτων αγοράς που στοχεύει, και να ενεργεί κατάλληλα ώστε οι παρεχόμενες υπηρεσίες της να είναι ποιοτικές και να στοχεύει στην συνεχή βελτίωσή τους.

Η γνώση, σχετικά με το ποιες είναι οι προσδοκίες των πελατών, την δίνουν οι ίδιοι οι πελάτες. Οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να καταγράφουν τυχόν επιθυμίες πελατών που αντιλαμβάνονται ή που τους εκφράζουν οι ίδιοι, επιπλέον θα ήταν συνετό να ρωτούν τους φιλοξενούμενους για υπηρεσίες ή/και για αλλαγή σε κάποια υπηρεσία που θα επιθυμούσαν. Τέλος, ένας ακόμη τρόπος είναι με την αποδοχή των παραπόνων τα οποία εκφράζουν τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν βάση των προσδοκιών των πελατών.

Σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι τις προσδοκίες των πελατών μπορούμε να τις ταξινομήσουμε σε κάποια επίπεδα. Τα τέσσερα βασικά επίπεδα είναι:

- 1) Βασική ανάγκη: όταν οι φιλοξενούμενοι κάνουν χρήση μια υπηρεσίας έχουν μια βασική ανάγκη, για παράδειγμα για να κολυμπήσουν στην πισίνα περιμένουν να είναι καθαρή.
- 2) Αναμενόμενο: οι λεπτομέρειες των υπηρεσιών που ο πελάτης γνωρίζει ότι θα του προσφερθούν, όπως η καθημερινή αλλαγή των πετσετών στο μπάνιο.
- 3) Επιθυμητό: οι υπηρεσίες που δεν θεωρούνται αυτονόητες αλλά θα ήταν πολύ ευχάριστες για τους φιλοξενούμενους, για παράδειγμα ένα καλάθι καλωσορίσματος.
- 4) Απροσδόκητο: κάποιες εκπλήξεις οι οποίες θα ενθουσίαζαν τους πελάτες, όπως ένα αναπάντεχο δώρο από την διεύθυνση του ξενοδοχείου.

2.8 Παράπονα

Ένας από τους σημαντικότερους στόχους μιας επιχείρησης είναι η επαναληπτικότητα επίσκεψης των πελατών. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει οι φιλοξενούμενοι να παραμένουν ικανοποιημένοι σε όλη την διάρκεια της διαμονής τους. Όμως όπως προείπαμε κάθε πελάτης διαφέρει από τον άλλον, ως εκ τούτου μπορεί να εκφραστούν παρατηρήσεις ή/και παράπονα από τους ίδιους για τις υπηρεσίες που παρέχει η κάθε επιχείρηση. Σε καμία περίπτωση δεν θα πρέπει να θεωρηθούν ως επικίνδυνα αλλά ως ευκαιρία ανάπτυξης και βελτίωσης των υπηρεσιών. Επίσης αν τα παράπονα αντιμετωπιστούν άμεσα και σωστά τότε θα έχει βελτιωθεί και η σχέση με τον πελάτη διότι θα νιώθει ότι έχει ακουστεί.

Η σωστή διαχείριση των παραπόνων ωφελεί μια επιχείρηση και ειδικά μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών με πολλούς τρόπους, τα κύρια οφέλη είναι η ικανοποίηση των πελατών, η μείωση της αρνητικής διαφήμισης που οφείλεται σε

αρνητικά σχόλια, η επανάληψη επίσκεψης των πελατών και η άντληση πληροφοριών σχετικά με τις αδυναμίες των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2.8.1 Αντιμετώπιση παραπόνων

Όπως προαναφέραμε τα παράπονα συμβάλουν πολύ στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, για τον λόγο αυτό πρέπει όλα τα μέλη της επιχείρησης να δρουν αποτελεσματικά για την σωστή αντιμετώπισή τους. Για την ορθή λειτουργία της διαχείρισης παραπόνων συνετό είναι να ακολουθηθούν με την σειρά τρία «βήματα».

✓ Βήμα 1^ο : Αντιδράσεις Πελατών

Όταν ο πελάτης δυσαρεστηθεί με μια παρεχόμενη υπηρεσία θα έχει μια από τις εξής πιθανές αντιδράσεις:

- α) δεν εκφέρει την δυσαρέσκεια του
- β) εκφράζει το παράπονο του στην επιχείρηση
- γ) απορρίπτει την συγκεκριμένη υπηρεσία για πάντα
- δ) διαφημίζει αρνητικά την επιχείρηση σε πιθανούς πελάτες
- ε) μεταφέρει το παράπονο του σε άλλον οργανισμό (πχ ΜΜΕ)
- στ) αλλάζει επιχείρηση

✓ Βήμα 2: Δυνατότητα έκφρασης παραπόνων

Είναι συχνό φαινόμενο ο πελάτης να μην εκφράσει άμεσα την δυσαρέσκεια του στην επιχείρηση, γι' αυτό τον λόγο πρέπει να του δίνεται η δυνατότητα να εκφράσει το παράπονο του. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η ικανοποίηση του πελάτη. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι για να γίνει αυτό, οι πιο συχνές είναι:

- i. Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών μέσω ερωτηματολογίων
- ii. Δοχεία/Σταντ παραπόνων σε κεντρικά σημεία της επιχείρησης
- iii. Ενθάρρυνση του επισκέπτη να εκφράσει παράπονα, επιθυμίες και προτάσεις συζητώντας μαζί του
- iv. Τοποθέτηση καρτών γνώμης σε ευκρινές σημεία όπως το κομοδίνο των δωματίων

✓ Βήμα 3: Ορθή αποδοχή των παραπόνων

Την στιγμή που θα εκφραστεί παράπονο από πελάτη είναι απαραίτητη η σωστή αντίδραση του υπαλλήλου. Χρειάζονται κάποιες προϋποθέσεις για να επιτευχθεί αυτό.

- ❖ Ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης των εργαζόμενων που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ

3.1 Σκοπός & δείγμα της έρευνας

Η έρευνα της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε με σκοπό να παρουσιάσει το πως και εάν εφαρμόζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε δύο ξενοδοχεία της Κρήτης, και πως αυτό εκλαμβάνεται από την οπτική γωνία των υπαλλήλων. Έπειτα πραγματοποιήθηκε μελέτη και ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Το δείγμα της παρούσας έρευνας απαρτίζεται από όλους τους υπαλλήλους κάθε βαθμίδας και τμήματος των ξενοδοχείων που επιλέχθηκαν τα οποία βρίσκονται στο Ηράκλειο και στην Ελούντα. Τα ξενοδοχεία είναι 5 αστέρων και αποτελούνται από μεγάλο αριθμό εργαζομένων, επιπροσθέτως λειτουργούν κυρίως κατά την θερινή περίοδο.

3.2 Διαδικασία

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των αποτελεσμάτων ήταν η διανομή ερωτηματολογίων στους υπαλλήλους, μέσω του υπεύθυνου προσωπικού. Τα ερωτηματολόγια αποτελούνταν από ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου καθώς και ερωτήσεις που αφορούν τη γνώση και τη γνώμη των υπαλλήλων σχετικά με τους τρόπους εφαρμογής της Δ.Ο.Π στην επιχείρηση όπου εργάζονται. Η χρονική περίοδος που διεξήχθη η έρευνα ήταν ο Ιούλιος και ο Αύγουστος 2016.

3.3 Περιορισμοί έρευνας

Κατά τη διαδικασία της έρευνας αντιμετωπίστηκαν οι παρακάτω δυσκολίες

- I. Οι χρονικοί περιορισμοί που έχουν τεθεί από το Τ.Ε.Ι Κρήτης για την διεκπεραίωση της πτυχιακής εργασίας.
- II. Ο διαθέσιμος κοινός ελεύθερος χρόνος για την άρτια οργάνωση, ανάλυση, επεξεργασία και συγγραφή της εργασίας.

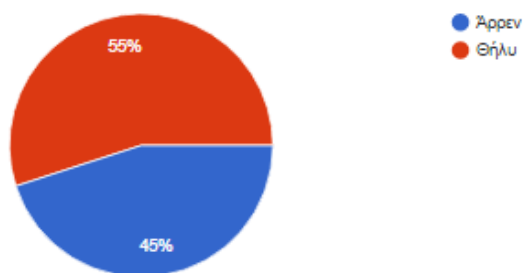
- III. Η χρονική περίοδος διεξαγωγής της έρευνας λόγω της έντασης εργασίας των επιχειρήσεων.
- IV. Η μη προθυμία των εργαζομένων στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων είτε ολόκληρων είτε μέρους αυτών (π.χ. ερωτήσεις ανάπτυξης)

3.4 Ανάλυση αποτελεσμάτων των ξενοδοχειακών μονάδων

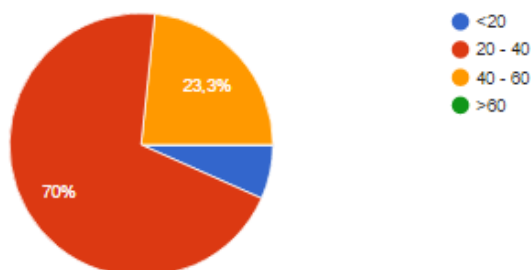
Όπως αναφέρθηκε τα στοιχεία συλλέχθηκαν βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν από τους υπαλλήλους. Παρακάτω παρατίθενται στατιστικά τα αποτελέσματα και τα σχόλια μας ανά ερώτημα. Αθροιστικά εξήντα υπάλληλοι των ξενοδοχείων δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

3.4.1 Δημογραφικά στοιχεία

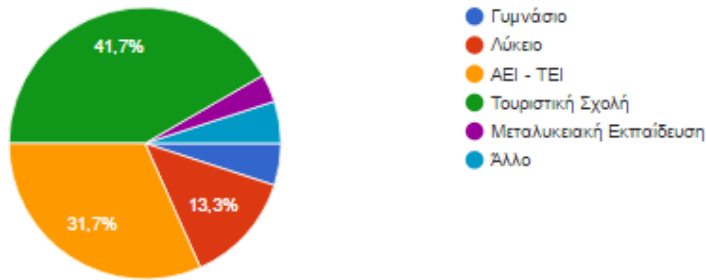
Φύλο: (60 απαντήσεις)



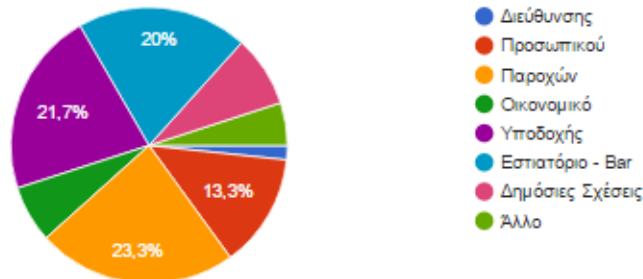
Ηλικία: (60 απαντήσεις)



Μορφωτικό Επίπεδο: (60 απαντήσεις)



Σε ποιο τομέα εργάζεστε; (60 απαντήσεις)

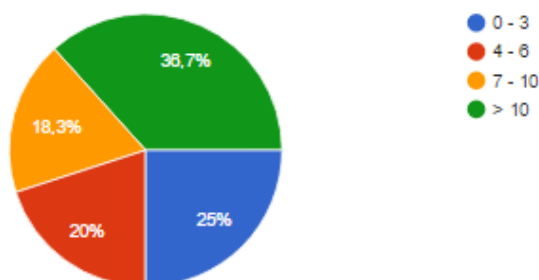


Σχεδιάγραμμα 3.4.1 Στατιστικά απαντήσεων δημογραφικών ερωτημάτων

Όπως φαίνεται το δείγμα απαρτίζεται κυρίως από γυναίκες ηλικίας 20 έως 40. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες προέρχονται από τουριστική σχολή, χαρακτηριστικό το οποίο είναι προτιμητέο από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και εργάζονται κατά κύριο λόγο στους τομείς των παροχών, της υποδοχής και του F&B. Θετικό είναι ότι απάντησαν υπάλληλοι από όλους τους τομείς του ξενοδοχείου αν και μόνο σε ένα από τα δυο ξενοδοχεία απάντησε ένας διευθυντικός υπάλληλος.

3.4.2 Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε;

Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε; (60 απαντήσεις)

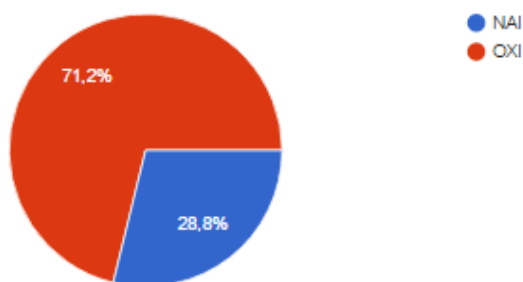


Σχεδιάγραμμα 3.4.2 Χρόνια προϋπηρεσίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματός έχουν αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας δεδομένο που φανερώνει εμπειρία και γνώση.

3.4.3 Γνωρίζετε τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

Γνωρίζετε τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας; (59 απαντήσεις)



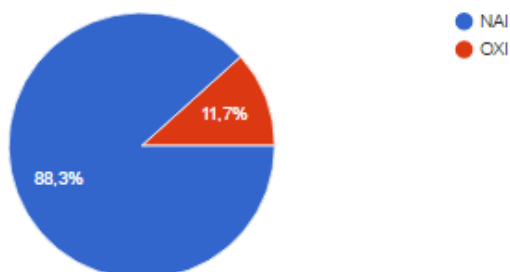
Σχεδιάγραμμα 3.4.3 Γνώση Δ.Ο.Π

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν αρκετά χρόνια εμπειρίας δεν γνωρίζουν σχετικά με την διοίκηση ολικής ποιότητας και το τι περιλαμβάνει, αποτέλεσμα το οποίο είναι ανησυχητικό για δύο ξενοδοχεία μεγάλης κατηγορίας, επίσης δείχνει έλλειψη ποιοτικής εκπαίδευσης προσωπικού.

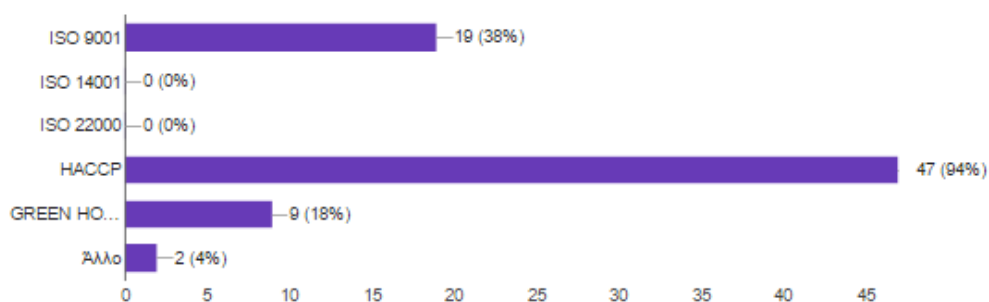
3.4.4 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Γνωρίζετε εάν εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης ποιότητας στο ξενοδοχείο το οποίο εργάζεστε;

(60 απαντήσεις)



Αν Ναι, ποιο; (50 απαντήσεις)



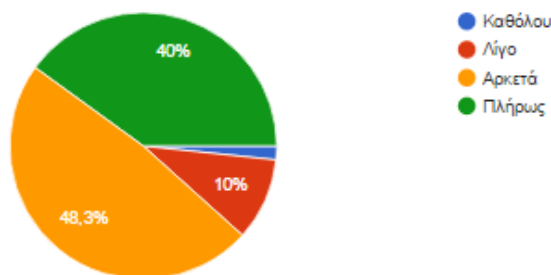
Σχεδιάγραμμα 3.4.4 Συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Βάσει των παραπάνω στοιχείων φαίνεται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι γνωρίζουν ποια συστήματα εφαρμόζονται στο ξενοδοχείο όπου εργάζονται και αυτά είναι το ISO 9001, το HACCP, το GREEN HOTEL, το Green Key, η Blue Flag κ.α.

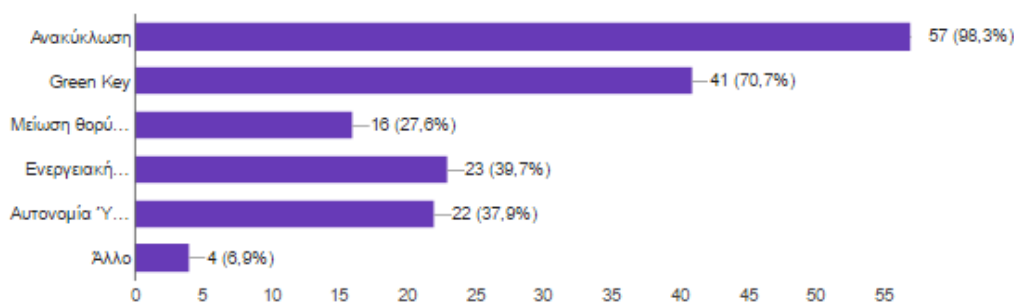
Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα έρχεται σε αντίθεση με την προηγούμενη ερώτηση στην οποία οι εργαζόμενοι δεν γνώριζαν το τι εστί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με μοναδική πιθανή εξήγηση ότι οι επιχειρήσεις ναι μεν εφαρμόζουν τους κανόνες της Δ.Ο.Π αλλά δεν έχουν ενημερώσει τους υπαλλήλους για την σημασία της.

3.4.5 Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση

Η επιχείρησή σας είναι περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένη; (60 απαντήσεις)



Αν Ναι, πως; (58 απαντήσεις)



Σχεδιάγραμμα 3.4.5 Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση

Τα αποτελέσματα αυτού του ερωτήματος φανερώνουν την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση των ξενοδοχείων που αποδεικνύεται με την εφαρμογή αρκετών μεθόδων φιλικών προς το περιβάλλον, όπως η ανακύκλωση, η ενεργειακή αυτονομία και η αυτονομία ύδατος. Αρκετοί ήταν οι υπάλληλοι οι οποίοι ανέφεραν και άλλες ενέργειες, για παράδειγμα καθαρισμός παραλιών, αντίστροφη όσμωση.

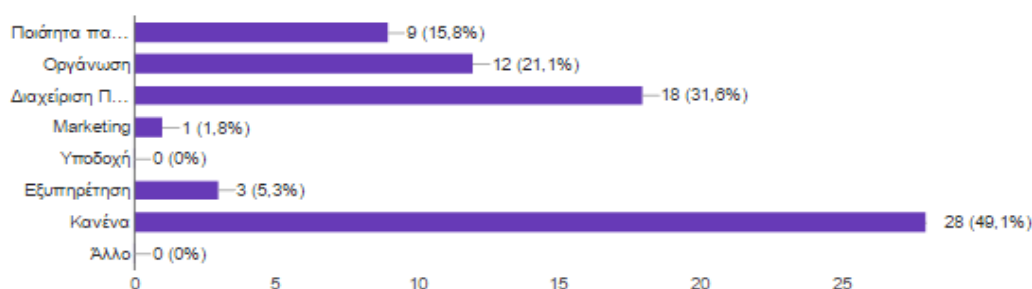
3.4.6 Ενέργειες για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Στην ένατη ερώτηση του ερωτηματολογίου, η οποία ήταν ανάπτυξης ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να περιγράψουν σύντομα ποιες ενέργειες πραγματοποιούνται στην επιχείρηση που εργάζονται για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος δεν απάντησαν, από

όσους απάντησαν ελάχιστοι ήταν αυτοί που κατανόησαν ορθά την ερώτηση και ανέφεραν τις εξής ενέργειες: εκπαίδευση προσωπικού, σεμινάρια και άμεση επικοινωνία με τους πελάτες. Οι υπόλοιποι έδωσαν ως απάντηση συνέχεια της προηγούμενης ερώτησης σχετικά με την περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση.

3.4.7 Βελτίωση της επιχείρησης

Σε ποιους τομείς πιστεύετε ότι πρέπει να βελτιωθεί η επιχείρησή σας;
(57 απαντήσεις)



Σχεδιάγραμμα 3.4.7 Βελτίωση της επιχείρησης

Η επικρατέστερη άποψη των εργαζομένων είναι ότι η επιχείρηση δεν χρειάζεται κάποια βελτίωση αν και ένα σημαντικό ποσοστό θεωρεί ότι το τμήμα διαχείρισης προσωπικού και η οργάνωση της επιχείρησης χρειάζονται αναβάθμιση. Υπάρχει βέβαια μια αμφιβολία για την αντικειμενικότητα των απαντήσεων καθώς ο τομέας της υποδοχής δεν επιλέχθηκε από κανέναν ως απάντηση την στιγμή που ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος ανήκει στο συγκεκριμένο τομέα.

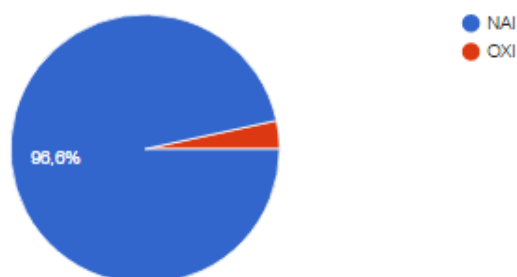
3.4.8 Τρόποι αύξησης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών

Στην ενδέκατη ερώτηση, η οποία είναι ανάπτυξης, ζητήθηκε να προτείνουν ένα μέσο/τρόπο ώστε να αυξηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Το 65% του δείγματος δεν απάντησε, το υπόλοιπο 35% ανέφερε διάφορους τρόπους όπως περισσότερη εκπαίδευση του προσωπικού, καλύτερη ενημέρωση τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών και περισσότερος διαθέσιμος χρόνος ξεκούρασης του προσωπικού, προτάσεις οι οποίες δικαιολογούνται αν ληφθεί υπόψη η έλλειψη εκπαίδευσης που προκύπτει από τις συνολικές απαντήσεις των ερωτηθέντων στην παρούσα έρευνα.

3.4.9 Ικανοποίηση πελατών

Πιστεύετε ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες ικανοποιούν τους πελάτες τους ξενοδοχείου σας;

(59 απαντήσεις)

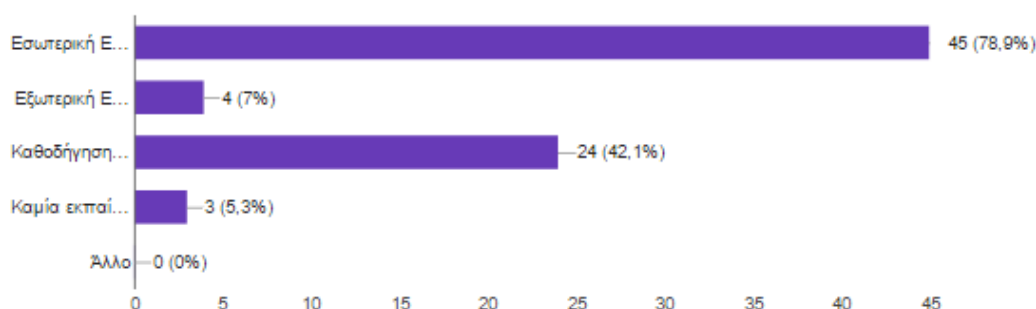


Ελάχιστοι ήταν οι ερωτηθέντες οι οποίοι πιστεύουν ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες δεν ικανοποιούν τους πελάτες της ξενοδοχειακής μονάδας όπου εργάζονται. Σε αυτό το σημείο αστονιστεί ότι η ικανοποίηση του επισκέπτη είναι από τους πρωτεύοντες στόχους της ΔΟΠ.

3.4.10 Είδη εκπαίδευσης προσωπικού

Τι είδους εκπαίδευση παρέχεται στο προσωπικό σχετικά με τον τομέα σας, την εξέλιξη της τεχνολογίας, τις νέες τάσεις καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών;

(57 απαντήσεις)



Σχεδιάγραμμα 3.4.10 Είδη εκπαίδευσης προσωπικού

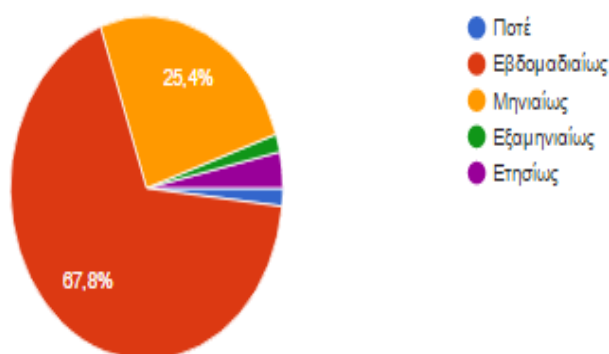
Οι συμμετέχοντες επισήμαναν ότι υπάρχουν ποικίλοι τρόποι εκπαίδευσης του προσωπικού αλλά ο κύριος είναι η εσωτερική εκπαίδευση και στην συνέχεια η καθοδήγηση από τον υπεύθυνο του τμήματος. Το 5% του δείγματος ανέφερε ότι δεν παρέχεται καμία εκπαίδευση, αν και μικρό ποσοστό είναι αξιοσημείωτο διότι όλο το

προσωπικό πρέπει να εκπαιδεύεται, όχι μόνο πάνω στον έλεγχο του τομέα όπου ανήκει αλλά και στον τρόπο λειτουργίας όλης της επιχείρησης.

3.4.11 Έλεγχος

Κάθε πότε γίνεται έλεγχος από την επιχείρηση για τη σωστότερη λειτουργία των επιμέρους εργασιών;

(59 απαντήσεις)

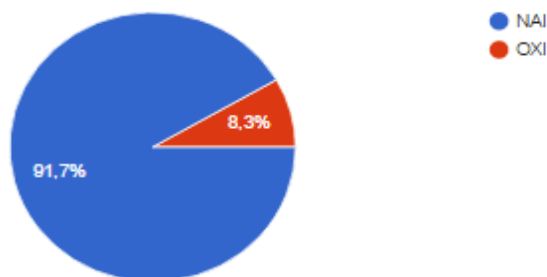


Σχεδιάγραμμα 3.4.11 Έλεγχος

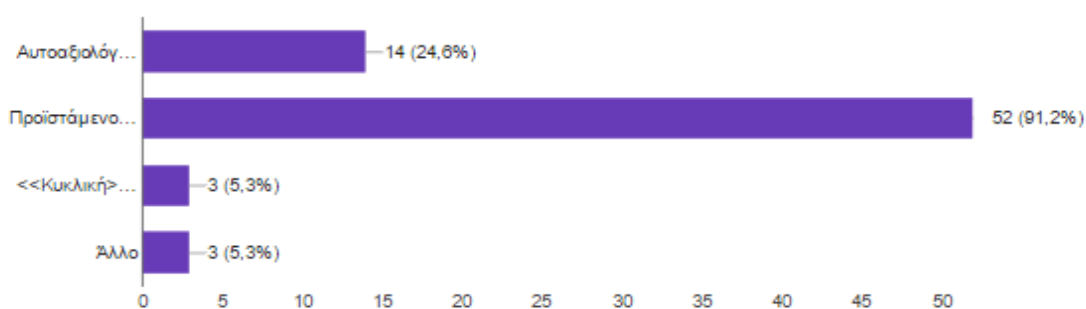
Η επιχείρηση ελέγχει τα περισσότερα τμήματα του ξενοδοχείου ανά εβδομάδα, άλλα τμήματα ανά μήνα και ένα μικρό ποσοστό τμημάτων εξαμηνιαίως και ετησίως. Όπως έχει προαναφερθεί ο έλεγχος είναι ένα σημαντικό κομμάτι της ΔΟΠ, και είναι απαραίτητο να γίνεται αν τακτά χρονικά διαστήματα σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης. Ειδικά σε ξενοδοχεία μεγάλης κλάσης, όπως του δείγματός, δεν θα έπρεπε να υπήρχαν ποσοστά σε επιλογές άνω του «εξαμήνου» και πόσο άλλο στην επιλογή «ποτέ».

3.4.12 Αξιολόγηση προσωπικού (40 απαντήσεις)

Πραγματοποιείται αξιολόγηση προσωπικού; (60 απαντήσεις)



Αν Ναι, με ποιους τρόπους πραγματοποιείται; (57 απαντήσεις)



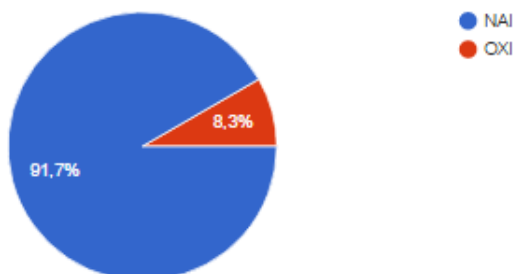
Σχεδιάγραμμα 3.4.12 Αξιολόγηση προσωπικού

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε θετικά στο αν πραγματοποιείται αξιολόγηση στο προσωπικό και παρακάτω παραθέτουμε τους τρόπους. Παρομοίως με τον έλεγχο έτσι και η αξιολόγηση του προσωπικού είναι απαραίτητη στην λειτουργία της επιχείρησης.

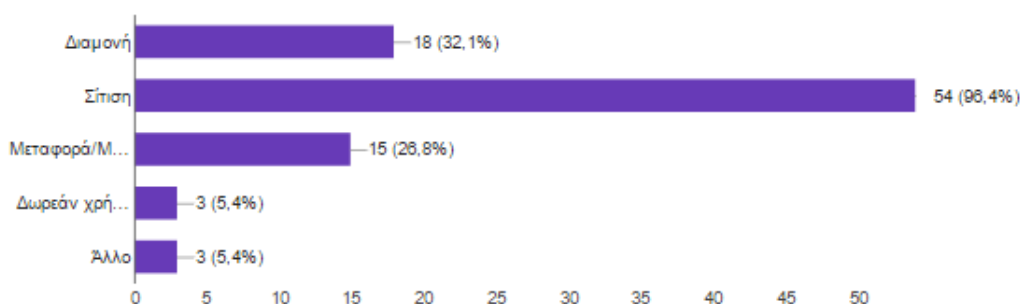
Όπως παρατηρήθηκε η κύρια μέθοδος αξιολόγησης είναι από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο και έπειτα είναι η αυτοαξιολόγηση. Θεωρείται ότι οι πιο αντικειμενικοί τρόποι αξιολόγησης είναι πρώτα η εξωτερική αξιολόγηση, η οποία μπορεί να γίνεται από τους πελάτες, και έπειτα η κυκλική. Όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να αξιολογούνται ανεξαρτήτως τμήματος ή βαθμίδας.

3.4.13 Παροχές στους υπαλλήλους

Σας προσφέρονται επιπλέον παροχές στο χώρο εργασίας σας; (60 απαντήσεις)



Αν Ναι, ποιες; (56 απαντήσεις)



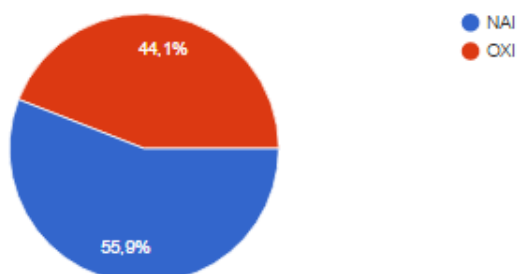
Σχεδιάγραμμα 3.4.13 Παροχές στους υπαλλήλους

Σχεδόν ομόφωνα απάντησε το δείγμα μας θετικά στο αν τους προσφέρονται παροχές από την επιχείρηση. Οι παροχές αναφέρονται στο σχεδιάγραμμα με την σίτιση να επικρατεί και ακολουθούν η διαμονή και η μεταφορά των υπαλλήλων, επιπλέον ανέφεραν ότι τους παρέχονται και εκπτώσεις στις υπηρεσίες του ξενοδοχείου και δωρεάν parking. Όπως έχει αποδειχθεί η προσφορά τέτοιου είδους υπηρεσιών στους εργαζόμενους βελτιώνει το εργασιακό περιβάλλον τους.

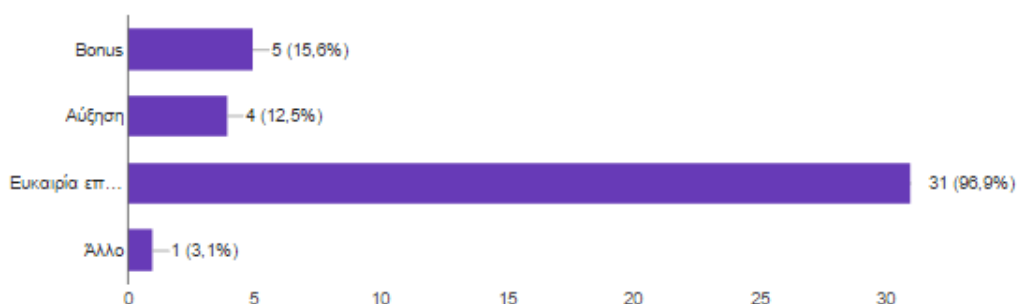
3.4.14 Κίνητρα

Σας δίνονται κίνητρα στο χώρο εργασίας σας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας;

(59 απαντήσεις)



Αν Ναι, ποια; (32 απαντήσεις)



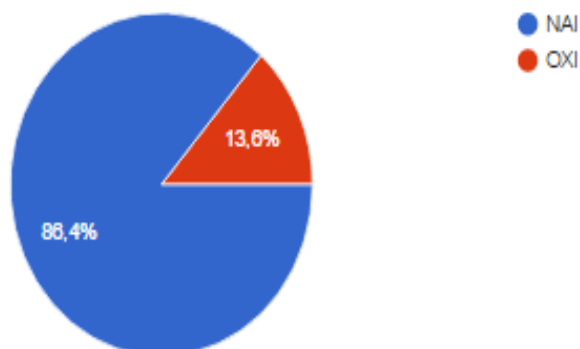
Σχεδιάγραμμα 3.4.14 Κίνητρα

Ασύμφωνοι εμφανίζονται οι συμμετέχοντες στην ερώτηση αν τους δίνονται κίνητρα στο χώρο εργασίας τους. Οι περισσότεροι απάντησαν ότι το κύριο κίνητρο που εφαρμόζεται είναι η ευκαιρία επαγγελματικής εξέλιξης.

Τα κίνητρα παίζουν σημαντικό ρόλο διότι δεν αυξάνουν μόνο την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, αλλά είναι και ένα είδος επιβράβευσης για την εργασία όπου προσφέρουν και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αυτοπεποίθησης και της ευχαρίστησης τους και αυτή η αίσθηση περνάει στον τελικό αποδέκτη, τον πελάτη.

3.4.15 Ανάπτυξη πρωτοβουλιών

Υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών στον τομέα που εργάζεστε;
(59 απαντήσεις)



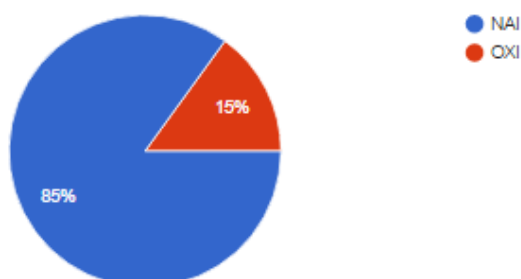
Σχεδιάγραμμα 3.4.15 Ανάπτυξη πρωτοβουλιών

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αναφέρει ότι τους δίνεται η δυνατότητα να εκφράσουν και να αναπτύξουν πρωτοβουλίες ενώ κάποιιοι διαφωνούν.

Σε μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, όπως είναι τα ξενοδοχεία, η διοίκηση θα πρέπει να παροτρύνει τους υπαλλήλους σε καταστάσεις που θεωρούν απαραίτητο να παίρνουν πρωτοβουλίες για την πιο άμεση και σωστή εξυπηρέτηση των πελατών.

3.4.16 Κανόνες λειτουργίας

Υπάρχουν καταγεγραμμένοι κανόνες λειτουργίας στον τομέα που εργάζεστε;
(60 απαντήσεις)

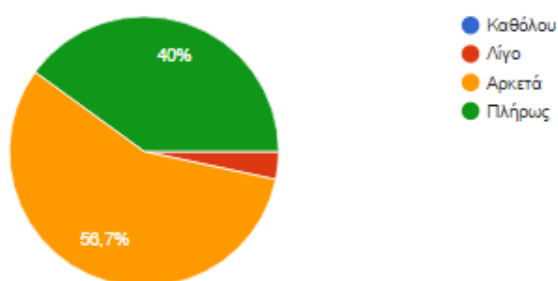


Σχεδιάγραμμα 3.4.16 Κανόνες λειτουργίας

Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που ανέφεραν ότι υπάρχουν καταγεγραμμένοι οι κανόνες λειτουργίας του τομέα όπου εργάζονται ενώ σε κάποιους τομείς δεν είναι. Θεωρείται αναγκαίο από την επιχείρηση να έχει αναρτημένους τους κανόνες λειτουργίας ανά τομέα διότι συμβάλλουν στην ορθή ολοκλήρωση των εργασιών του εκάστοτε τμήματος.

3.4.17 Ικανοποίηση υπαλλήλων

Είστε ικανοποιημένοι από την επιχείρηση όπου εργάζεστε; (60 απαντήσεις)



Σχεδιάγραμμα 3.4.17 Ικανοποίηση υπαλλήλων

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου η πλειοψηφία των υπαλλήλων δήλωσαν την ικανοποίησή τους προς την επιχείρηση όπου εργάζονται, με ένα μικρό ποσοστό από το δεύτερο ξενοδοχείο να δηλώνει ελάχιστα ικανοποιημένο. Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι για να υπάρξει ευχαριστημένος πελάτης, θα πρέπει πρώτα το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1 Συμπεράσματα

Ξεκινώντας την παρούσα πτυχιακή εργασία υπήρξε το αίσθημα της αβεβαιότητας για το αν θα επιτευχθεί η ορθή παρουσίαση του τι εστί Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τι περιλαμβάνει. Στο αρχικό στάδιο της εργασίας μελετήθηκαν πολλά δοκίμια, άρθρα, έρευνες που έχουν γίνει πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και το συμπέρασμα που εξήχθη είναι ότι κανείς δε μπορεί να εκφράσει με ακρίβεια τη σημασία της Δ.Ο.Π.

Ποιότητα σημαίνει κάτι διαφορετικό για τον καθένα, όπως οι προσδοκίες και οι επιθυμίες διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο. Σε μια επιχείρηση η οποία παρέχει διαφόρων ειδών υπηρεσίες σε εκατοντάδες επισκέπτες καθημερινά, όπως είναι μια ξενοδοχειακή μονάδα, η βέλτιστη ποιότητα θα πρέπει να είναι το Α και το Ω. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει όλοι οι τομείς και οι συντελεστές της επιχείρησης να ενστερνιστούν την κουλτούρα της Δ.Ο.Π., το οποίο από όπως διαπιστώθηκε δεν είναι και τόσο εύκολο.

Το επόμενο στάδιο της εργασίας ήταν η έρευνα, αρχικά υπήρξε δυσκολία στην εύρεση επιχειρήσεων που ήταν πρόθυμες να συνεργαστούν. Εν τέλει επιλέχθηκαν για μελέτη δύο ξενοδοχεία 5 αστέρων της Κρήτης. Σίγουρα δεν είναι ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα για όλα τα ξενοδοχεία λόγω του αριθμητικού μεγέθους των ερωτηθέντων, αλλά είναι ένα αξιόλογο δείγμα λόγω της δυναμικής θέσης αυτών των δύο επιχειρήσεων στο τομέα τους στη τοπική και όχι μόνο αγορά.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε για την παρούσα εργασία, απευθυνόταν σε όλους τους υπαλλήλους ώστε να συγκεντρωθούν ως επί το πλείστον αντικειμενικές απαντήσεις, όπως και έγινε. Κατά την αρχική προσέγγιση που πραγματοποιήθηκε προς τα ξενοδοχεία, ώστε να οριστεί η χρονική περίοδος διεξαγωγής της έρευνας στο προσωπικό τους, υπήρξε αρκετή καθυστέρηση ειδικά από τη δεύτερη επιχείρηση. Η αιτιολογία ήταν ο μεγάλος φόρτος εργασίας λόγω επίσκεψης ορισμένων πελατών που εντάσσονται στην υψηλή κοινωνία, γεγονός που δηλώνει ποιοτικό χάσμα στον τομέα των δημοσίων σχέσεων της.

Αρχικό και αναμενόμενο συμπέρασμα είναι ότι η Δ.Ο.Π δεν έχει συμπεριληφθεί πλήρως και ορθά στις άμεσες ενέργειες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Έπειτα διαπιστώθηκε η ελλιπής καθοδήγηση και ενημέρωση των υπαλλήλων σε θέματα διοίκησης και διασφάλισης της ολικής ποιότητας. Επιπροσθέτως, η στόχευση κυρίως στην ικανοποίηση του πελάτη και όχι τόσο στην επικοινωνιακή σχέση με τους υπαλλήλους είναι ένα φαινόμενο που, όπως φάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας, συνεχίζει να υπάρχει.

Όπως προαναφέρθηκε ένα από τα κύρια συμπεράσματα είναι ότι οι εργαζόμενοι γνώριζαν τα συστατικά της Δ.Ο.Π. χωρίς να γνωρίζουν την έννοιά της. Αυτό το γεγονός φανερώνει την επιφανειακή εφαρμογή της στην επιχείρηση και όχι την ουσιαστική της, η οποία θα ήταν το κλειδί της επιτυχίας της. Ένα στοιχείο που προκάλεσε σύγχυση μεταξύ των απαντήσεων είναι ότι αν και από τα δημογραφικά στοιχεία το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων φαινομενικά κατέχει εμπειρία και γνώση, λόγω πολλών ετών προϋπηρεσίας και τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πρακτικά δεν γνωρίζει όσα ενδείκνυται.

Ακόμα ένα αξιοσημείωτο αποτέλεσμα αφορά τις παροχές και τα κίνητρα όπου και στις δύο περιπτώσεις παρατηρήθηκε μια άνιση κατανομή τους στο κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, εννοώντας ότι είναι περίεργο μόνο ένα μικρό ποσοστό να αναφέρει ότι του παρέχονται περαιτέρω από τα συνηθισμένα (πχ σίτιση). Επιπλέον, προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι σχεδόν σε όλες τους τομείς του ερωτηματολογίου υπάρχουν αρνητικές απαντήσεις, δεδομένο που αποδεικνύει χάσματα στην εφαρμογή της ΔΟΠ.

Ως συνολικό συμπέρασμα της έρευνας, σε συνδυασμό με την προσωπική επαφή με τους υπεύθυνους των ξενοδοχείων, προέκυψε ότι δίνεται μεγάλη έμφαση στην προβολή των υπηρεσιών και των εγκαταστάσεων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων και όχι τόσο στην εσωτερική οργάνωσή της. Σε αυτό το σημείο να τονιστεί ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να στοχεύουν στην παροχή ενός ολοκληρωμένου ποιοτικού ξενοδοχειακού προϊόντος, το οποίο όχι μόνο θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του πελάτη αλλά θα τις υπερβαίνει.

Τέλος, κύρια προϋπόθεση ώστε να υπάρξουν θετικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π είναι να πραγματοποιείται σωστά και να γίνεται προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.

4.2 Προτάσεις

Ως κατακλείδα της παρούσας εργασίας θα προτείνουμε κάποιες ενέργειες που πιθανόν να διευκολύνουν την εφαρμογή της Δ.Ο.Π σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Αρχικά όσο αφορά τους εργαζόμενους ανεξαρτήτου τμήματος :

- ✓ Ύπαρξη συνεχούς εκπαίδευσης και ενημέρωσης σε ζητήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
- ✓ Εύρεση κινήτρων για την αύξηση της αποδοτικότητας
- ✓ Δημιουργία ενός φιλικού εργασιακού κλίματος
- ✓ Συχνή επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης και υπαλλήλων, αλλά και συναδέλφων
- ✓ Κατανόηση και αποδοχή ενός κοινού οράματος – στόχου

Έπειτα όσο αφορά τους πελάτες:

- Προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη ώστε να καταγραφούν τα θετικά αλλά και τα αρνητικά σχόλια
- Άμεση αντιμετώπιση παραπόνων
- Σωστή ενημέρωση προς τον πελάτη για τις παρεχόμενες υπηρεσίες
- Δημιουργία πακέτων υπηρεσιών για κάθε ομάδα ανθρώπων (π.χ. επαγγελματίες, τουρίστες, οικογένειες, ΑΜΕΑ)

Τέλος όσο αφορά την διοίκηση:

- ❖ Άμεση αντιμετώπιση είτε πελάτη είτε εργαζόμενου
- ❖ Ενσωμάτωση προτύπων διαχείρισης ποιότητας
- ❖ Εκπαίδευση και ενημέρωση πάνω στην Δ.Ο.Π
- ❖ Προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών
- ❖ Μελέτη και δοκιμή καινοτόμων ιδεών ως προς την λειτουργία της επιχείρησης και την παροχή υπηρεσιών

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΓΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος της έρευνας για να συλλέξουμε στοιχεία για την πτυχιακή μας εργασία με θέμα:

«Διοίκηση ολικής ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις»

Θα χρειαστείτε περίπου 10 λεπτά για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Σας διαβεβαιώνουμε ότι τις πληροφορίες που θα μας δώσετε θα τις χρησιμοποιήσουμε μόνο για τους σκοπούς της έρευνας μας.

1. **Φύλο:** Άρρεν Θήλυ
2. **Ηλικία:** < 20
20-40
40-60
> 60
3. **Μορφωτικό Επίπεδο:** Γυμνάσιο
Λύκειο
ΑΕΙ - ΤΕΙ
Τουριστική Σχολή
Μεταλυκειακή Εκπαίδευση
Άλλο.....
4. **Σε ποιον τομέα εργάζεστε;**
Διεύθυνσης
Προσωπικού
Παροχών
Οικονομικό
Υποδοχής
Εστιατόριο / Bar
Δημόσιες Σχέσεις
Άλλο.....
5. **Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε;**
 0 – 3 έτη 4 – 6 έτη 7 – 10 > 10
6. **Γνωρίζετε τι είναι η Διοίκηση Ολικής ποιότητας;**
Ναι Όχι

7. Γνωρίζετε εάν εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης ποιότητας στο Ξενοδοχείο το οποίο εργάζεστε; (μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια)

Ναι Όχι

Αν Ναι, ποιο;

- ISO 9001
- ISO 14001
- ISO 22000
- HACCP
- GREEN HOTEL
- Άλλο/α.....

8. Η επιχείρησή σας είναι περιβαλλοντολογικά ευαισθητοποιημένη

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πλήρως

Αν Ναι πως;

- Ανακύκλωση
- Green Key
- Μείωση θορύβου
- Ενεργειακή αυτονομία
- Αυτονομία ύδατος
- Άλλο.....

9. Περιγράψτε σύντομα ποιες ενέργειες πραγματοποιούνται στην επιχείρησή που εργάζεστε για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών;

.....

.....

.....

10. Σε ποιους τομείς πιστεύεται πρέπει να βελτιωθεί η επιχείρησή σας;

- Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών
- Οργάνωση
- Διαχείριση Προσωπικού
- Marketing
- Υποδοχή
- Εξυπηρέτηση
- Κανένα
- Άλλο.....

11. Προτείνετε ένα μέσο/τρόπο ώστε να αυξηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

.....
.....
.....

12. Πιστεύετε ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες ικανοποιούν τους πελάτες του ξενοδοχείου σας;

Ναι

Όχι

13. Τι είδους εκπαίδευση παρέχεται στο προσωπικό σχετικά με τον τομέα σας, την εξέλιξη της τεχνολογίας, τις νέες τάσεις καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών; (μπορείτε να επιλέξετε / παραπάνω από μια)

- Εσωτερική Εκπαίδευση
Εξωτερική Εκπαίδευση
Καθοδήγηση από τον υπεύθυνο τμήματος
Καμία Εκπαίδευση
Άλλο

14. Κάθε πότε γίνεται έλεγχος από την επιχείρηση για τη σωστότερη λειτουργία των επιμέρους εργασιών;

- Ποτέ
Εβδομαδιαίως
Μηνιαίως
Εξαμηνιαίως
Ετησίως

15. Πραγματοποιείται αξιολόγηση προσωπικού;

Ναι

Όχι

Αν Ναι, με ποιους τρόπους πραγματοποιείται;

- Αυτοαξιολόγηση
 Προϊστάμενος για υφιστάμενο
 «Κυκλική» Αξιολόγηση
 Άλλο.....

16. Σας προσφέρονται επιπλέον παροχές στο χώρο εργασίας σας;

Ναι Όχι

Αν Ναι, ποιες;

- Διαμονή
- Σίτιση
- Μεταφορά/Μεταφορικό μέσο
- Δωρεάν χρήση των υπηρεσιών του ξενοδοχείου
- Άλλο.....

17. Είστε ικανοποιημένοι από την επιχείρηση όπου εργάζεστε;

Καθόλου
Λίγο
Αρκετά
Πλήρως

18. Σας δίνονται κίνητρα στο χώρο εργασίας σας για την αύξηση της αποτελεσματικότητας;
(μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια)

Ναι Όχι

Αν Ναι, ποια;

- Bonus
- Αύξηση
- Ευκαιρία επαγγελματικής εξέλιξης
- Άλλο

19. Υπάρχει δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών στον τομέα που εργάζεστε;

Ναι Όχι

20. Υπάρχουν καταγεγραμμένοι κανόνες λειτουργίας στον τομέα που εργάζεστε;

Ναι Όχι

Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας !

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Crick, A. (2000), *A preliminary investigation into the delivery of sustained personalized service: the case of all-inclusive entertainment coordinators*, New Brunswick, NJ.
- ✓ Crosby (1979), *Quality is free, the art of making quality certain*, Penquin Putan
- ✓ Fey Bjorkman & Pavlovskaya, A. (2000), *The effect of human resource management practices on firm performance in Russia*, The international journal of human resource management
- ✓ Gronroos C., (1984), *Strategic Management and Marketing in the service Sector*, Chartwell-Bratt, London.
- ✓ James, P. (1998), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Μία Εισαγωγή, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ✓ Jones P. Lockwood, A.(1989),*The management of hotel operations*, London: Cassell
- ✓ Lovelock, c. H. (1985), *Developing and managing the customer-service function in the service sector*, The service encounter.
- ✓ Munro-Faure, L. (1992), *Implementing Total Quality Management*, London: Pitman.
- ✓ Oakland, J.S. (1989), *Total Quality Management*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- ✓ Thomas, B. (1992), *Total Quality Training*, London: McGraw-Hill
- ✓ Witt, C.A. and Muhlemann, A. P. (1994), *The Implementation of Total Quality Management in Tourism: Some Guidelines*, Tourism Management

B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ✓ Βελισσαρίου, Ε. (2000), *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών*, Εκπαιδευτικό υλικό στο Μ.Π.Σ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τόμος Α', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, σσ.161-175.

- ✓ Γιαννοπούλου Γ. (2004), *Η ολική ποιότητα στον τουρισμό*, Εκδόσεις: Έλλην
- ✓ Δερβιτσιώτης, Κ. (2002), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* (2η έκδοση), Αθήνα: Interbooks.
- ✓ Δερβιτσιώτης Μ. Κώστας (1993), *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη
- ✓ Ζαβλανός Μ. (2006), *Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Εκδόσεις: Σταμούλη
- ✓ Καρδάσης Σ. (2006), *Ποιότητα υπηρεσιών*
- ✓ Κερκίτσης Α (2005), *Διοίκηση ολικής ποιότητας ,οι δέκα διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών*
- ✓ Κέφης Βασίλης Ν , Τσάμης Αναστάσιος, Λένου Φανή. (2005), *Διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρία κα πρότυπα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- ✓ Μπουραντάς Δ.& Παπαλεξανδρή Ν. (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις: Μπένου
- ✓ Μποχώρης Γ. (2003), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* , Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ
- ✓ Σίσκος Γ - Γρηγορούδης Β (2005), *Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη*
- ✓ Σπανός, Α. (1998), *Υπηρεσίες Ποιότητας: Πώς Παράγονται και Παρέχονται*, Αθήνα: Εκδόσεις Γαλαίος.
- ✓ Σωτηριάδης, Μ. (2000), *Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής*, Εκπαιδευτικό υλικό στο Μ.Π.Σ. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Θ.Ε. Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων, Τόμος Β', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- ✓ Φουντουλάκης Γ. (2002), *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- ✓ Χυτήρης Λ. (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Εκδόσεις: Inderbooks

Γ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ

- ✓ <http://docplayer.gr>
- ✓ <http://ebooks.edu.gr>
- ✓ <http://eepf.gr>
- ✓ <http://www.melissa.gr>
- ✓ <http://mythagogia.blogspot.gr>
- ✓ <http://scholar.google.gr>
- ✓ <http://www.sideral.al>
- ✓ <http://tsioukras.blogspot.gr>
- ✓ <http://www.gnto.gov.gr>
- ✓ <http://www.green-key.org>
- ✓ <http://www.helidoni.info>
- ✓ <http://www.isoqar.gr/el/haccp>
- ✓ <http://www.niriis.gr>