



***ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ***

**ΤΜΗΜΑ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ :**

***ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ***

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΡΟΜΠΟΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΑΛΚΗΣΤΙΣ**



**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

ΕΙΣΑΓΩΓΗ: .....	5
Κεφάλαιο 1. Η διοίκηση ολικής ποιότητας .....	7
1.1 Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) .....	7
1.2.ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	11
1.3. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	13
1.4 ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	19
1.5. ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	22
1.6.Τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM) .....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	32
2.1.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	33
2.2.Είδη κινήτρων .....	34
2.3 Οργανωτική Δομή .....	36
2.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ.....	37
2.5.Εκπαίδευση, κατάρτιση και Ανάπτυξη εργαζομένων σε Συστήματα Ποιότητας.....	39
Κεφάλαιο 3: Το κόστος έλλειψης ποιότητας.....	41
3.1 Κόστος ποιότητας και κόστος μη ποιότητας.....	41
3.2 Ανάλυση του λειτουργικού κόστους ποιότητας .....	42
3.3. Το υψηλό κόστος της χαμηλής ποιότητας.....	44
Κεφάλαιο 4: Πρότυπα ποιότητας .....	46
4.1Τα πρότυπα ποιότητας ISO 9000:2000 .....	46
4.2 Τα αναθεωρημένα πρότυπα ISO 9000:2000 .....	47
4.3 : ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	47
4.4 Οφέλη από εφαρμογή των προτύπων ISO 9000:2000 .....	50
4.4.1 Malcolm Baldrige National Quality Award (U.S.A).....	51
4.4.2.European Award-Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.....	52

4.4 Διεθνή Βραβεία & Μοντέλα Ποιότητας.....	55
4.5 Οφέλη από την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Υπεροχής....	56
4.6 Βέλτιστες Πρακτικές σε Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις .....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΦΑΡΜΟΓΗ Δ.Ο.Π. ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΣΟΦΙΑ»ΣΤΗ ΝΕΑ ΑΛΙΚΑΡΝΑΣΣΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ. ....	58
5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ :	58
5.2 Μελέτη περίπτωσης Ξενοδοχείων «ΣΟΦΙΑ»-«ASTERION»-«ΛΑΤΟ».....	65
5.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	76

### *Ευχαριστήριο Σημείωμα:*

Σε αυτό το σημείο, ολοκληρώνοντας τις σπουδές μου στο τμήμα Διοίκησης επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή Ρομπογιαννάκη Ιωάννη, ο οποίος υπήρξε επιβλέπων αυτής της εργασίας, για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και τις διορθώσεις του.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τον αδερφό μου για την διαρκή συμπαράστασή του.

Η εργασία αυτή αφιερώνεται στους γονείς μου και σαν ένα μικρό αντάλλαγμα για την αγάπη τους ,την κατανόησή τους, την υπομονή τους και κυρίως για την αμέριστη και συνεχή στήριξη που μου προσφέρουν όλα αυτά τα χρόνια απλόχερα, και που χωρίς την οποία δε θα ήταν δυνατή η πραγματοποίηση των στόχων μου.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ:**

Η « Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», ευρύτερα γνωστή ως Management, είναι ένας από τους πολλούς κλάδους τους οποίους υποδιαιρείται η οικονομική επιστήμη. Ορίζεται ως η διαδικασία προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, της στελέχωσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει υιοθετηθεί από επιχειρήσεις παγκοσμίως αποτελώντας ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα αποτελεί έναν από τους σπουδαιότερους ανταγωνιστικούς παράγοντες για τη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των πελατών. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική διοίκηση της ποιότητας των προϊόντων-υπηρεσιών, ξεκινάει από την αξιόπιστη και ακριβή μέτρηση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα.

Η σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση:

- Καθαρό κέρδος και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Απουσία περιττών ελέγχων, επανακατεργασιών, καθυστερήσεων, παρεξηγήσεων και ανθυγιεινό εργασιακό περιβάλλον
- Όταν υπάρχει κακή ποιότητα:
  - \_ Φήμη
  - \_ Μερίδιο αγοράς
  - \_ Υπευθυνότητα για το προϊόν (προστασία του καταναλωτή)

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να επαληθεύσει και να εγκαθιδρύσει τη σημασία της ποιότητας και των διαδικασιών εκείνων που θα οδηγήσουν στη συνεχή βελτίωση, συνδυάζοντας εκτός των παραπάνω και στοιχεία που αφορούν στην ηγεσία, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κ.α., κατά τη διαδικασία προετοιμασίας.

## **Κεφάλαιο 1. Η διοίκηση ολικής ποιότητας**

### ***1.1 Από το παραδοσιακό Management στη Διοίκηση Ολικής***

#### ***Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)***

Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη.

Η ΔΟΠ μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. (Δερβιτσιώτη, 1993)

Οι καινοτομίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

α. Ο ρόλος της διοίκησης και ο ρόλος των εργαζομένων.

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση οι αναφερθείσες καινοτομίες σχετίζονται με την αυτοδιαχείριση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι managers, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των managers περιορίζονται, ενώ

αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

Η επικοινωνία και συνεργασία του manager με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται.

Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας. Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Αυτό δίνει και το επιχείρημα στους επικριτές του μοντέλου της Δ.Ο.Π. να ισχυρίζονται ότι ο σημερινός υστεροκαπιταλισμός βρήκε τη λύση της υποβάθμισης της παραδοσιακής αντίθεσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, έτσι όπως διατυπώθηκε από τις παραδοσιακές μαρξιστικές θεωρίες. Επιστρέφουν, δηλαδή, οι κεφαλαιοκράτες ένα μέρος της υπεραξίας που ιδιοποιούνται από τους εργαζόμενους υπό τη μορφή της συμμετοχής τους στα κέρδη, αμβλύνοντας τοιουτοτρόπως την οξύτητα των ταξικών αντιθέσεων.

## β. Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές: η εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, marketing, χρηματοοικονομικών κ.τ.λ.. Η εστίαση στους πελάτες δεν παρέχει μόνο ένα στόχο, αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει, δηλαδή, την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία, διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Συνδέεται έτσι ο ποιοτικός έλεγχος και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας με τον όλο στρατηγικό σχεδιασμό της



επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση κερδίζει το σεβασμό των πελατών, με αποτέλεσμα αυτοί να προτιμούν την εν λόγω επιχείρηση.

## Διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης και της προσέγγισης της ΔΟΠ.

<b>Παραδοσιακή Προσέγγιση</b>	<b>Προσέγγιση ΔΟΠ</b>
1. Προτεραιότητα στο κόστος και στη ποιότητα.	Προτεραιότητα στην ποιότητα.
2. Η ποιότητα στοιχίζει.	Η ποιότητα κερδίζει.
3. Ικανοποίηση προδιαγραφών.	Συνεχής βελτίωση ποιότητας.
4. Αντιδραστική αντιμετώπιση.	Προληπτική αντιμετώπιση.
5. Ποιότητα ή ποσότητα.	Ποιότητα και ποσότητα.
6. Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα.
7. Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνης για ποιότητα.	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα.
8. Έμφαση στον έλεγχο.	Έμφαση στην πρόληψη.
9. Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών.	Μηδενισμός Ελαττωματικών.
10. Προσανατολισμός στο προϊόν.	Προσανατολισμός στην επιχείρηση.

<b>11.</b> Ποιός φταίει?	Πως λύνεται το πρόβλημα?
<b>12.</b> Έμφαση στην παραγωγή.	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος διαδικασιών και στη παραγωγή.
<b>13.</b> Υποψίες για το κόστος ποιότητας.	Συστηματική μέτρηση Του κόστους ποιότητας.
<b>14.</b> Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας: τα διοικητικά στελέχη.
<b>15.</b> Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών.	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας.
<b>16.</b> Ευθύνη για ποιότητα στο τμήμα ελέγχου ποιότητας.	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.

## ***1.2. ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ***

Η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της ΔΟΠ για ένα ή περισσότερους από τους ακόλουθους λόγους:

1. Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μια έντονα ανταγωνιστική διεθνή αγορά.
2. Η αδυναμία των γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας.
3. Η αναποτελεσματικότητα «μηχανιστικών διαδικασιών», όπως π.χ. οι χάρτες ελέγχου ποιότητας, χωρίς την απαραίτητη διοικητική υποδομή για τη βελτίωση της.

Χωρίς την εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο να πετύχουμε σημαντικά μακροπρόθεσμα οφέλη.

### **1.3. ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στη διεξαγωγή των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης.

ΑΡΧΗ 1:

**Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της.**

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού μάνατζμεντ. Με λίγες εξαιρέσεις, η διοίκηση δίνει την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος, τη δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως Τρίτη σε σημασία. Η ιεράρχηση αυτή των παραπάνω στρατηγικών στόχων απορρέει συνήθως από μια ευρέως διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό κάνει τη διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας επιτρέποντας έτσι την προώθηση στην αγορά ενός σημαντικού ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων. Κάτι ανάλογο παρατηρούμε και στον τομέα των υπηρεσιών.

Μακροχρόνια, η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, την μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με τη νέα προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει κάθε φορά την πρώτη προτεραιότητα. Αυτό συνήθως ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, διότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών. (πίνακας 1-1)

**Πίνακας 1-1: Ιεράρχηση κριτηρίων αποτελεσματικότητας με συμβατικό τρόπο διοίκησης και με διοίκηση ολικής ποιότητας.**

<b>Προτεραιότητα</b>	<b>Με συμβατικό Μάνατζμεντ</b>	<b>Προσέγγιση με ΔΟΠ</b>
Πρώτη	Κόστος	Ποιότητα

Δεύτερη	Έγκαιρη Παράδοση	Ελαχιστοποίηση χρόνου παράδοσης
Τρίτη	Ποιότητα	Κόστος

## **ΑΡΧΗ 2:**

### **Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.**

Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Αυτό είναι παράλογο αν σκεφτεί κανείς ότι ο ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

1. Ποιοι είναι οι πελάτες της;
2. Ποιες είναι οι ανάγκες τους;
3. Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους;

Κατά τα σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησης τους, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να διεξάγουν τις απαραίτητες έρευνες της αγοράς που θα δώσουν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα.

Ενδεικτικά, ορισμένες αυτοκινητοβιομηχανίες , όπως η Ford η Honda και η Toyota κατά τη σχεδίαση νέων μοντέλων αυτοκινήτων όπως π.χ. του Taurus ,του Lexus κ.α πραγματοποιήσαν διεξοδικές έρευνες της αγοράς. Τα στοιχεία που συνέλλεξαν από μεγάλα δείγματα πιθανών πελατών τους αποδείχθηκαν πολύτιμα για τον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των νέων αυτών προϊόντων. Η συλλογή τέτοιων στοιχείων είναι σκόπιμο να επαναλαμβάνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα μετά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, ώστε να είναι γνωστές οι επιθυμητές αλλαγές στα χαρακτηριστικά του για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών.

Είναι αρκετά συνηθισμένο για διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους σε πολλές επιχειρήσεις ιδιαίτερα στην Ελλάδα οι πελάτες να αντιμετωπίζονται σαν αναγκαίο κακό. Τα σχόλια που γίνονται για αυτούς αποκαλύπτουν συχνά μια στάση αδιαφορίας περιφρόνησης αν όχι ενόχλησης στην προσπάθεια τους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας που θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη και όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Όταν η ανάγκη για εστίαση στις ανάγκες του πελάτη γίνει κατανοητή όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες αλλά και για τους εσωτερικούς τότε η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο των προϊόντων και υπηρεσιών , αλλά και όλων των διαδικασιών για τη παραγωγή και την στήριξη της. Σε κάθε θέση εργασίας ο εργαζόμενος τώρα λειτουργεί ως 'πελάτης' αυτού στην προηγούμενη και ως 'προμηθευτής' αυτού στην επόμενη. Η λειτουργία κάθε διαδικασίας διεξάγεται αποτελεσματικά μόνον όταν σε αυτή την αλυσίδα αλληλεξάρτησης ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες του αλλού. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενου του όπως και μεταξύ ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα.

### **ΑΡΧΗ 3**

**Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας δηλαδή στη πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωματικών.**

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά.

Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος ποιότητας αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία.

Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή όχι μόνον αυξάνει το κόστος από τη συσσώρευση ελαττωματικών, αλλά και περιορίζει τη δυνατότητα εντοπισμού των αιτιών. Με την πάροδο του χρόνου χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν.

Συνεπώς, η αντίληψη για την 'ενσωμάτωση της καλής ποιότητας στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και τις παραγωγικής διαδικασίας στον τρόπο που αρχικά έχουν σχεδιάσει, οδηγεί σε πολύ καλύτερα αποτελέσματα από την προσπάθεια ελέγχου για τη διασφάλιση της ποιότητας μετά την παραγωγή και πώληση του προϊόντος στον πελάτη.

### **ΑΡΧΗ 4**

**Μάνατζμεντ στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία.**

Η συλλογή και η αντικειμενική ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα:

- A.** Τον προσδιορισμό του προβλήματος.
- B.** Την σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα.
- Γ.** Την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του μάνατζμεντ που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία:



1. Πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.
2. Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.
3. Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων.

## **ΑΡΧΗ 5**

### **Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.**

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτή της παραγωγής.

Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτο, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους. Δεύτερο, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτίων που προκάλεσαν το πρόβλημα.

Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζόμενους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα.

Το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας περιορίζεται έτσι στον έλεγχο για ποιότητα που δεν είναι τεχνικά εφικτός στις διάφορες θέσεις εργασίας και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζομένων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες.

## **ΑΡΧΗ 6**

### **Μάνατζμεντ με μικτές διαλειτουργικές ομάδες**

Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες της. Η παραδοσιακή προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων έρευνας της αγοράς, σχεδίασης του προϊόντος, σχεδίασης της παραγωγικής διαδικασίας κ.α. από ειδικές ομάδες σε διαδοχικές φάσεις οδηγεί συχνά σε προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχειρήσεως που επιβαρύνουν το κόστος, επιμηκύνουν το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και δημιουργούν πολλές ευκαιρίες για προβλήματα με την ποιότητα.

Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ακόμα και οι προμηθευτές της συμβάλλει στη ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας και τη αντιμετώπιση τους με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

## **1.4 ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη.**

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου 'προϊόν-εξυπηρέτηση'. Η ευχέρεια πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

### **2. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.**

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (ασφάλεια στη χρήση, οικονομία απλότητα στη λειτουργία), αλλά και στο τρόπο εξυπηρέτησης του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ότι αφορά την εγκατάσταση, τη συντήρηση και επισκευή του. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές ,τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

**3. Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.**

**α.** Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό σκάρτων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές κ.τ.λ

**β.** Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

**4. Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές.**

**α.** Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών.

**β.** Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

**5. Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών.**

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

**A.** Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.

**B.** Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.

**Γ.** Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις αποθηκεύσεις και ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

## **6. Η βελτίωση της αξιοποιήσεως και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχειρήσεως.**

Μέχρι τώρα η επικρατούσα αντίληψη της διοίκησης είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες με βάση τις γνώσεις και δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Δηλαδή η διοίκηση σκέφτεται, να προγραμματίζει, ελέγχει και αξιολογεί ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν.

Η νοοτροπία αυτή αφήνει αναξιοποίητη τη μεγάλη πείρα, την κρίση και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει καθημερινά η κάθε επιχείρηση. Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με τη διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## **7. Η αύξηση του βαθμού αξιοποιήσεως νέας τεχνολογίας δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού.**

Ξεκινώντας με ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών, κ.α. και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόληση τους.

## **1.5. ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

### **Η συμβολή και η προσέγγιση του DEMING**

Ο W. EDWARD DEMING ήταν από τους πρώτους Αμερικανούς ειδικούς που προσκλήθηκε στην Ιαπωνία για σειρά διαλέξεων το 1950 από οργανωμένους φορείς με ενδιαφέρον να βελτιώσουν την κακή τότε εικόνα από πλευράς ποιότητας των ιαπωνικών προϊόντων.

### **Βασικά χαρακτηριστικά της προσέγγισης Deming.**

**Ο DEMING** θεωρεί την ποιότητα ως άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Διευκρινιστικά η κατάσταση ενός συστήματος κρίνεται σταθερή όταν οι διακυμάνσεις στις τιμές ορισμένων βασικών χαρακτηριστικών όπως το ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων διατηρείται μέσα σε προκαθορισμένα γνωστά όρια.

Στην παραπάνω αντίληψη περί ποιότητας του DEMING δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε δύο χαρακτηριστικά:

1. Τόσο το σύστημα που παράγει ένα προϊόν, όσο και τα διάφορα συστήματα υποστήριξης π.χ των διοικητικών οικονομικών και τεχνικών υπηρεσιών θα πρέπει να λειτουργούν διαχρονικά με μια σταθερότητα με την στατιστική έννοια του όρου. Αυτό σημαίνει ότι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά εμφανίζουν σε διαδοχικές χρονικές περιόδους διακυμάνσεις από τη μέση σταθερή επιθυμητή τιμή μέσα σε προβλεπόμενα όρια.
2. Σε κάθε ένα από τα προαναφερόμενα συστήματα μιας επιχείρησης θα πρέπει οι αντίστοιχες διαδικασίες να βελτιώνονται συνεχώς με τον περιορισμό των διακυμάνσεων στις τιμές των κρίσιμων χαρακτηριστικών ποιότητας για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη.

### **Η φιλοσοφία του DEMING**

Τα κύρια συμπεράσματα από τα βασικά σημεία στη φιλοσοφία του DEMING είναι τα εξής:

1. Η ανάγκη εστίασης της ανώτατης διοίκησης σε μακροχρόνια προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, που είναι ο βασικός τρόπος για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, αντί στην επιμονή του βραχυπρόθεσμου κέρδους.
2. Ο αναπροσανατολισμός του τρόπου διοίκησης με έμφαση στην ηγεσία, στη συνεχή εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων αντί στον έλεγχο και σε ποσοτικούς στόχους παραγωγής και πρότυπους χρόνους εργασίας που εμποδίζουν τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.
3. Η προσπάθεια για ενσωμάτωση καλύτερης ποιότητας στην αρχική σχεδίαση του προϊόντος και στις διαδικασίες για την παραγωγή του, αντί για τη διασφάλιση ποιότητας με έλεγχο μετά την παραγωγή.
4. Η ενθάρρυνση δραστηριοποίησης ομάδων βελτίωσης σε διάφορα τμήματα μετά από συστηματική και συνεχή εκπαίδευση που τους δίνει τις γνώσεις, τις μεθόδους και τα μέσα για εντυπωσιακές βελτιώσεις στην ποιότητα και τους κάνει υπερήφανους για τη δουλειά τους.
5. Η αξιοποίηση των μεθόδων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου για τον περιορισμό των διακυμάνσεων στα βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας που οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

Η παραπάνω προσέγγιση του Deming σε συνδυασμό με αυτή του Juran έχει κριθεί ότι βοήθησαν καθοριστικά την Ιαπωνία να βελτιώσει εντυπωσιακά την ποιότητα των προϊόντων της, ώστε να καταστεί μια από τις τρεις μεγαλύτερες οικονομικές δυνάμεις της εποχής μας. Προς τιμή του Deming έχει καθιερωθεί από το 1950 το βραβείο Deming για την αναγνώριση και επιβράβευση Ιαπωνικών και ξένων επιχειρήσεων με εντυπωσιακές επιδόσεις στην ποιότητα των προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών τους.

**Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του Deming.**

1. Δημιουργία σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και μακροχρόνια παραμονή στον κλάδο, αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά τα υπάρχοντα σφάλματα, ελαττώματα σε προϊόντα, καθυστερήσεις και λάθη. Αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.
3. Διακοπή της εξάρτησης από τη διασφάλιση ποιότητας με μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων. Προτιμότερη η ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση του προϊόντος και σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας.
4. Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθευτών με κριτήριο μόνο τη τιμή. Προτιμότερη η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους. Περιορισμός του αριθμού προμηθευτών με την απόρριψη εκείνων που αδυνατούν να υποβάλλουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών τους.
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας έτσι τη συνεχή μείωση του κόστους.
6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ποιότητα στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους.
7. Εστίαση των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων στην  
αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων για να τους βοηθήσουν να εκτελούν καλύτερα την εργασία τους
8. Απομάκρυνση του φόβου που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι. Αποφυγή επίπληξης των εργαζομένων για 'προβλήματα που δημιουργούνται από τα υπάρχοντα συστήματα'. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Κατάργηση της διοικητικής λειτουργίας με βάση τον έλεγχο.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς όπως η έρευνα, η σχεδίαση προϊόντων και διαδικασιών, η παραγωγή, και οι πωλήσεις
10. Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαιρέτων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα.



Στη θέση τους είναι προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής

Βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.

12. Απομάκρυνση εμποδίων ( κακώς σχεδιασμένων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης) που στερούν από τους εργαζόμενους τη δυνατότητα να είναι υπερήφανοι για τη δουλεία τους.

13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.

14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

## Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ JURAN

Η συμβολή του Joseph Juran στη θεμελίωση και ανάπτυξη της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι επίσης πολύπλευρη και σημαντική.

Αρχικά ο Juran διατύπωσε την άποψη ότι η διοίκηση της ποιότητας μπορεί να εξετασθεί ως ένα οργανωμένο σύνολο βασικών λειτουργιών για την ποιότητα ανάλογο με αυτό που έχουμε για άλλα βασικά μεγέθη της επιχειρησιακής δραστηριότητας, όπως τα οικονομικά την παραγωγικότητα κ.α. Η τριλογία του Juran αναφέρεται στις λειτουργίες του σχεδιασμού, του ελέγχου και της βελτίωσης της ποιότητας. Αυτές αποτελούν τον κατάλληλο μηχανισμό για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη ως βασικού στρατηγικού στόχου για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας.

Μία άλλη σημαντική συμβολή του Juran είναι η αποδοχή του κόστους ποιότητας ως βασικού δείκτη του επιπέδου ποιότητας που έχει μια επιχείρηση και του μεγέθους των βελτιώσεων που επιτυγχάνει με τη μείωση του. Όπως και ο Deming, ο Juran αναγνωρίζει τη στήριξη, συμμετοχή και ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Ο Juran θεωρεί ότι η πιο πρόσφορη μέθοδος για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα προβλήματα ποιότητας που διαμορφώνουν συγκεκριμένες εντυπωσιακές προτάσεις για την εξουδετέρωση μακροχρόνιων αιτιών που δημιουργούν ελαττωματικά προϊόντα. Η επιλογή των καλύτερων προτάσεων για υλοποίηση γίνεται με κριτήριο την απόδοση της επένδυσης για τη βελτίωση της ποιότητας.

## Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ CROSBY

Μεγάλη επίσης επιρροή στην ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. έχει ασκήσει διεθνώς η συμβολή και η προσέγγιση του Αμερικανού Philip Crosby. Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή με την αρχή 'φτιάξε το (προϊόν) σωστά την πρώτη φορά' ή από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για την παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά.

Η φιλοσοφία για την διοίκηση ποιότητας του Crosby εκφράζεται με τις αποκαλούμενες 'Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις' ( The four Absolutes)

1. Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη, κι όχι στο πόσο καλό είναι κάτι.
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωματικών, κι όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.

Η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά συμβάλει στην αύξηση του κόστους και αυξάνεται ραγδαία, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται χρονικά από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία.

3. Ο σκοπός και το στάνταρντ στην επίτευξη ποιότητας θα πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών, κι όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.
4. Η μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη κι όχι σε άλλους δείκτες.

Η προσέγγιση του Crosby κάνει τον εργαζόμενο υπεύθυνο για την ποιότητα αυτού που παράγει και οδηγεί στη διεύρυνση του περιεχομένου της εργασίας του. Πέρα από την αναγκαία δική του αλλαγή στάσης επιβάλλει νέες υποχρεώσεις στη διοίκηση σε ότι αφορά την εκπαίδευση και την διάθεση των απαραίτητων μέσων για τον μηδενισμό των ελαττωματικών. Στις επιχειρήσεις που η προσέγγιση αυτή δοκιμάστηκε συστηματικά και με σοβαρότητα, τα αποτελέσματα στη βελτίωση της ποιότητας υπήρξαν εντυπωσιακά.

## **1.6. Τα συστατικά στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)**

### 1. Η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης

- Η ευθύνη του μάνατζμεντ
- Η υποστήριξη όλων των δραστηριοτήτων ολική ποιότητας
- Ορισμός εκπροσώπου της Διοίκησης
- Λήψη στοιχείων ικανοποίησης πελάτη & χειρισμός παραπόνων
- Εκθέσεις και επιθεωρήσεις ποιότητας
- Ικανοποίηση των μετόχων

### 2. Ευχαρίστηση του πελάτη

- Ικανοποίηση, ευχαρίστηση του πελάτη
- Εσωτερικοί πελάτες
- Επικέντρωση στον πελάτη και στο κέντρο ο πελάτης

### 3. Διοίκηση βασισμένη στον άνθρωπο

- Συνολική συμμετοχή των εργαζομένων
- Ευχαρίστηση του εργαζομένου
- Ομαδική εργασία
- Ο άνθρωπος δημιουργεί την ποιότητα
- Μόρφωση και εκπαίδευση
- Αποτελεσματική επικοινωνία
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Χρήση των μη συμμορφώσεων για βελτίωση

### 4. Διοίκηση βασισμένη σε γεγονότα

- Επικέντρωση στις διάφορες διεργασίες
- Μέτρηση, Παρατήρηση, Πειραματισμός

### 5. Συνεχής βελτίωση

- Ο κύκλος της συνεχούς βελτίωσης (PDCA)(Εικόνα 1)
- Kaizen
- 5S
- Πρόληψη της επανάληψης λαθών.

#### 6 Κατάλληλη τεχνολογία

- JIT
- Αυτοματισμός

#### 7 Στατιστικός ποιοτικός έλεγχος

#### 8 Εργαλεία επίλυσης

#### 9 Βαθμολόγηση

#### 10. Ανάπτυξη ποιοτικής λειτουργίας

- Προσδιορίστε τις προσδοκίες του πελάτη
- Παραγωγή μετρήσιμων παραμέτρων
- Δημιουργία στόχων για αυτές.
- 

#### 11. Παρακολούθηση μεταβλητότητας παραμέτρων .Πορεία προς μηδενική μεταβλητότητα

12

#### 13. Εγκατάσταση συστημάτων ποιότητας

- ISO 9001:2000
- TS 16949
- ISO 14000 series, ISO 14001

#### 14. Έλεγχος προμηθευτών

- Έγκριση προμηθευτών για αγορές
- Ανάπτυξη τεχνικής υποστήριξης
- Ευχαρίστηση προμηθευτή
- Ποιοτικοί προμηθευτές και εγκατάσταση συνεργασίας

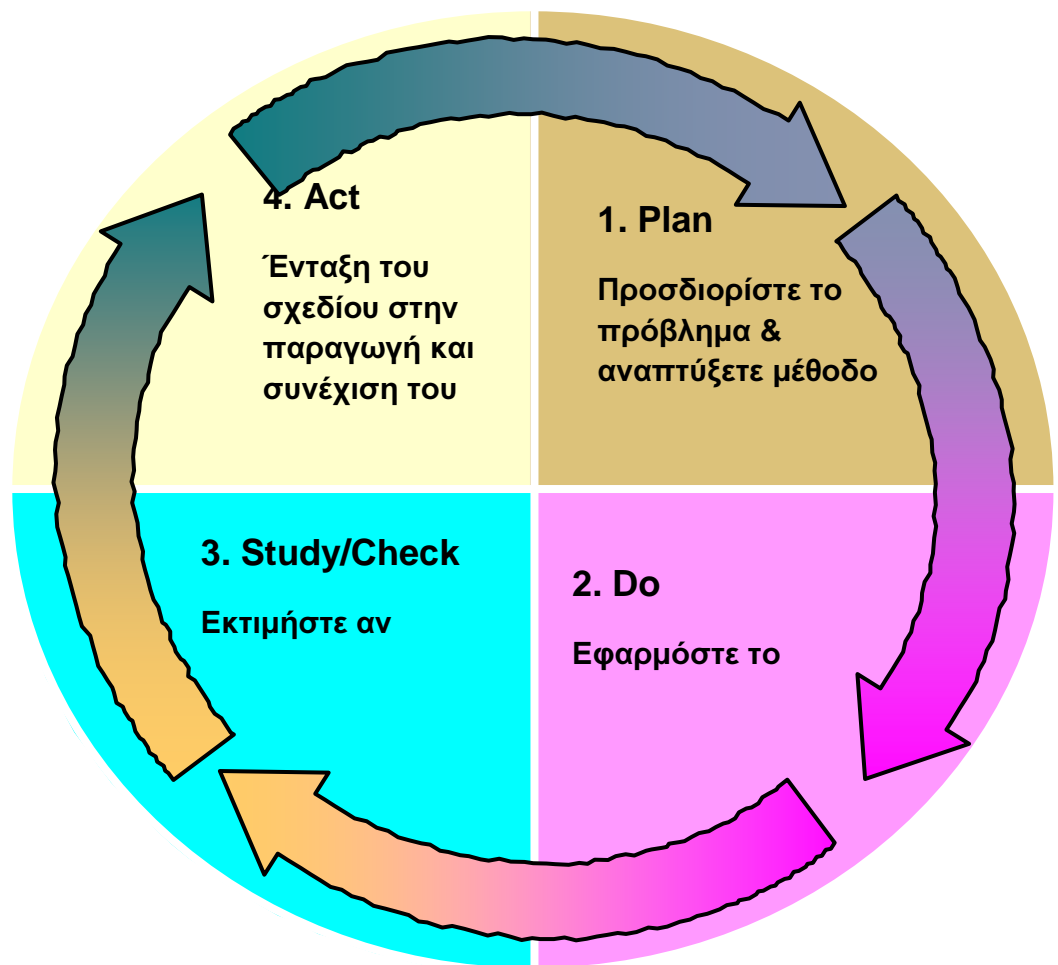
15. Μείωση του κόστους της ποιότητας

- Εσωτερικά σφάλματα
- Εξωτερικά σφάλματα
- Εκτίμησης ποιότητας
- Πρόληψης

16. Ανάπτυξη ποιοτικής κουλτούρας

- Αλλαγή τρόπου σκέψης

Ο κύκλος PDCA  
(Plan, Do, Check, Act )



Εικόνα 1.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### ΓΕΝΙΚΑ

Η όξυνση της ανταγωνιστικότητας συνδέεται με την αυξανόμενη διεθνοποίηση της αγοράς, με τον περιορισμό ή την κατάργηση πολλών άμεσων ή έμμεσων προστατευτικών μηχανισμών και με τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Για μία επιχείρηση, αυτό μπορεί να εκδηλώνεται με μείωση του μεριδίου της αγοράς, με τον περιορισμό των κερδών ή και με ζημιά και με ανεκμετάλλευτη απασχόληση των εργαζομένων και του εξοπλισμού. Τα παραπάνω ανησυχητικά μηνύματα μπορεί η διοίκηση να τα αποδώσει σε ανεξέλεγκτους παράγοντες, αφήνοντας έτσι να συνεχισθεί μια αρνητική πορεία., ή να αναζητήσει προσεκτικά τα βασικά αίτια που έχουν προκαλέσει τα συμπτώματα αδυναμίας, έτσι ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση στα νέα δεδομένα της αγοράς.

Γενικά, η στρατηγική αποτελεί ένα γενικό πλαίσιο και οδηγό για τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Για την υλοποίησή της η στρατηγική αυτή είναι απαραίτητο να διατυπωθεί σε μία πολιτική για την ποιότητα προσδιορίζοντας τις βασικές αρχές που θα διέπουν τη συμπεριφορά διοικητικών στελεχών και εργαζομένων.

Ενδεικτικά, η πολιτική ποιότητας μπορεί να δηλώνει ότι:

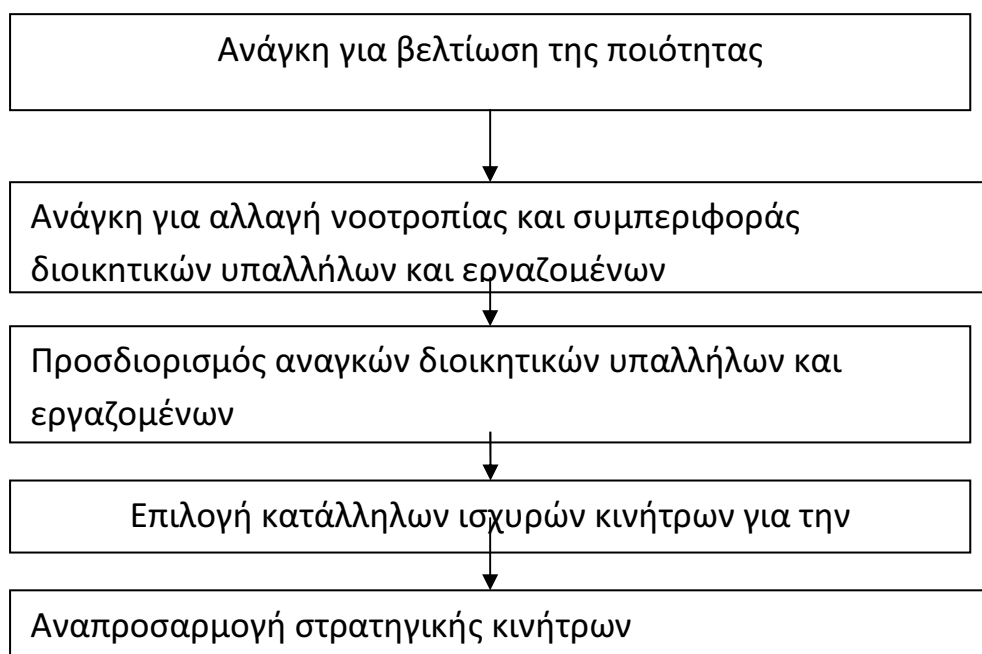
- Η έμφαση για την επίτευξη καλύτερης ποιότητας θα δίνεται στην πρόληψη κακής ποιότητας (ελαττωματικών, λαθών, κ.λ.π.) και λιγότερο στον εντοπισμό και διόρθωσής τους.
- Ορισμένα χαρακτηριστικά ποιότητας θα μετρούνται κανονικά.
- Οι σχετικές διαδικασίες για τη μέτρηση θα προσδιορίζονται μαζί με τα κατάλληλα για την περίπτωση κριτήρια, όπως ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών, το κόστος ποιότητας και άλλα.



## **2.1.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Από τις πιο σημαντικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας αποτελεί η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζομένους. Η διαμόρφωση της κατάλληλης στρατηγικής κινήτρων είναι ένα δύσκολο πρόβλημα. Αρχικά έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν. Ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, με σκοπό την ικανοποίηση των νέων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Το κάθε διοικητικό στέλεχος έχει ένα σύνολο αναγκών που διαφέρει σε ποικιλία και προτεραιότητες. Η κατανόηση και ταξινόμηση των ανθρωπίνων αναγκών έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και εμπειρικής έρευνας σε διάφορες κοινωνικές επιστήμες.



*Διάγραμμα 3.1. Βασικά προβλήματα στη διαμόρφωση στρατηγικής ισχυρών κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας*

## **2.2.Είδη κινήτρων**

Οι ανθρώπινες ανάγκες που χρειάζονται ικανοποίηση με την παροχή κατάλληλων κινήτρων είναι :

- 1)Ανάγκη για ασφάλεια
- 2)Ανάγκη για έλεγχο
- 3)Ανάγκη για πρόοδο και επιτυχία
- 4)Ανάγκη για συμμετοχή
- 5)Ανάγκη για ένταξη
- 6)Ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και ολοκλήρωση

Στη διαμόρφωση στρατηγικής κινήτρων θα πρέπει να λάβουμε υπόψη ορισμένους βασικούς κανόνες.

- Το κάθε στέλεχος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων που αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει.
- Για να είναι αποτελεσματικά τα εξατομικευμένα κριτήρια για κάθε στέλεχος ή εργαζόμενο θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση των προσωπικών τους αναγκών.
- Η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία να τα προσαρμόζει στους στόχους της επιχειρησιακής στρατηγικής.

Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση για την αποτελεσματικότερη υποκίνηση των στελεχών μπορούν να ενταχθούν σε 3 κατηγορίες:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 1<sup>η</sup> –Υλικά ή οικονομικά κίνητρα

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 2<sup>η</sup>-Κοινωνικά κίνητρα

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 3<sup>η</sup>- Κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης

Συνοψίζοντας, ο συνδυασμός των κατάλληλων κινήτρων με τις δηλωμένες ή αντιληπτές ανάγκες απαιτεί διορατικότητα και κατανόηση από τα διοικητικά στελέχη. Η μετάβαση στην αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί τη στήριξη της νέας επιχειρησιακής στρατηγικής με την κατάλληλη στρατηγική παροχής κινήτρων.

## **2.3 Οργανωτική Δομή**

Τα τελευταία είκοσι χρόνια γίνονται αντιληπτές συνεχώς και περισσότερο, ορισμένες αρνητικές συνέπειες της συμβατικής οργανωτικής διάρθρωσης.

1. Η τάση για εστίαση των διοικητικών στελεχών, κυρίως σε εσωτερικά κριτήρια απόδοσης, αφήνει σε δεύτερη μοίρα τα κριτήρια αποτελεσματικότητας της επιχείρησης που έχουν εξωτερικό προσανατολισμό, δηλαδή σε πελάτες και ανταγωνιστές.
2. Η ιεραρχική δομή της επιχείρησης δυσχεραίνει την επικοινωνία, το συντονισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την έγκαιρη διάγνωση και επίλυση προβλημάτων.
3. Οι δυσκολίες που επιβαρύνουν το κόστος και την ποιότητα αυξάνουν και το χρόνο αντίδρασης στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Για να ξεπεραστούν οι δυσκολίες, πολλές επιχειρήσεις κάτω από την πίεση του διεθνούς ανταγωνισμού έχουν αρχίσει τα τελευταία χρόνια να στρέφονται σε νέες πιο αποτελεσματικές οργανωτικές δομές.

### *Επιθυμητά χαρακτηριστικά Νέας Οργανωτικής Δομής*

1. Οι εργαζόμενοι που έχουν την ευθύνη παραγωγής κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας θα πρέπει να έχουν και την αρμοδιότητα και τα μέσα για αλλαγές που θα ικανοποιούν καλύτερα τον αποδέκτη-πελάτη.
2. Η επιχείρηση πρέπει να καλλιεργεί και να στηρίζει με κάθε τρόπο την ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων και των διοικητικών συστημάτων για βελτιώσεις και καινοτομίες.
3. Για τη σωστή ανάπτυξη και λειτουργία των αυτοδιοικούμενων χώρων εργασίας είναι απαραίτητο να προσδιορίζονται οι στόχοι από τη διοίκηση.
4. Η επίτευξη της κατάλληλης διασύνδεσης των αυξημένων ικανοτήτων των ομάδων εργασίας με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

## **2.4 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΔΟΠ ΣΤΟΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ**

Η θεώρηση της ποιότητας σαν μιας νέας διοικητικής φιλοσοφίας προσέδωσε μια καινούργια διάσταση και περιεχόμενο στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τις αρχές της νέας αυτής φιλοσοφίας, η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής μιας επιχείρησης, συμβάλει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεί ίσως την μεγαλύτερη πρόκληση για την σύγχρονη επιχείρηση. Η υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου πλαισίου για την μελέτη της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα σε μια Φιλοσοφία ή θεωρητικό πλαίσιο ΔΟΠ αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αντικειμενική και εις βάθος ανάλυση του θέματος της ποιότητας. (Βούζας, 2007)

Η αποτελεσματική μετάβαση από τα συμβατικά οργανωτικά συστήματα στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί μια σειρά αλλαγών στη νοοτροπία της διοίκησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Μπλέσιος, 2006).

**Τρόπος αμοιβής στελεχών.** Μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών για τα οποία αξιολογούνται και ανταμείβονται τα διοικητικά στελέχη, κυρίαρχο ρόλο συχνά έχει η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, με την έννοια του στελέχους-πυροσβέστη. Σε μια επιχείρηση που επιδιώκει την ανάπτυξη και εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας η έμφαση δίνεται στις ικανότητες ενός στελέχους να δημιουργήσει κλίμα ειρήνης, συνεργασίας και ομοψυχίας στους εργαζόμενους.

**Τρόπος αμοιβής εργαζομένων:** Η συμβολή και αναγνώριση της εργασίας, μέσα από τα ισχύοντα σήμερα συστήματα αμοιβής τους, προσδιορίζεται από το είδος της ατομικής εξειδίκευσης και επίδοσης του κάθε εργαζομένου. Τούτο απορρέει από την κυρίαρχη φιλοσοφία για τον τρόπο οργάνωσης και διεκπεραίωσης του συνολικού έργου με βάση τη λειτουργική δομή.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, είναι απαραίτητο η αμοιβή κάθε εργαζομένου να στηρίζεται στο εύρος των εξειδικεύσεων που έχει αποκτήσει και στις επιδόσεις της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται κι επιβραβεύεται η αποκτώμενη από τον εργαζόμενο ευελιξία να απασχοληθεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας, ανάλογα με τις μεταβολές στην πραγματική ζήτηση της αγοράς για το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση.

Η έμφαση στην αξιολόγηση της ομαδικής αντί της ατομικής επίδοσης καθιστά σαφή στους εργαζόμενους την προτεραιότητα και σημασία που πρέπει να δίνεται στο ρόλο της κάθε ομάδας εργασίας σε ότι αφορά θέματα συνεργασίας, επικοινωνίας και συντονισμού για καλύτερη ποιότητα και αυξημένη παραγωγικότητα.

**Τρόπος αμοιβής εργαζομένων.** Σήμερα ο συνήθης τρόπος επιλογής εργαζομένων στηρίζεται στις γνώσεις και στις δεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος σε σχέση με τις ανάγκες της θέσης στην οποία προβλέπεται να απασχοληθεί. Με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση του ραγδαίου ρυθμού με τον οποίο εξελίσσεται η τεχνολογία και αλλάζει όχι μόνον τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο παραγωγής τους, κατά την επιλογή των εργαζομένων επιβάλλεται να δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα για απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.

## **2.5.Εκπαίδευση, κατάρτιση και Ανάπτυξη εργαζομένων σε Συστήματα Ποιότητας**

Ένα από τα βασικότερα συστατικά των προσπαθειών των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι ο σχεδιασμός, ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ( [Hunter, 2002](#)). Έχοντας υπόψη ότι σήμερα οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερες πληροφορίες στους εργαζόμενους σχετικά με την παραγωγή, τότε περισσότερη ειδικευση και καινούργιες δεξιότητες χρειάζεται να δοθούν στους εργαζόμενους για να μπορέσουν να αξιοποιήσουν αυτές τις πληροφορίες για την ανακάλυψη και επίλυση προβλημάτων.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλουν στην προώθηση ενός αφοσιωμένου και παραγωγικού εργατικού δυναμικού, αυξάνουν την επιχειρηματική ελαστικότητα και ποιότητα, μειώνουν το κόστος και αναπτύσσουν μια γρήγορη και πρωτοποριακή αντίδραση στις αυξανόμενες αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ([Βούζας, 2007](#)).

Ενώ υπάρχει έντονη η ανάγκη για περισσότερη και συστηματικότερη εκπαίδευση και επιμόρφωση, έρευνες έχουν δείξει ότι οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο αφιερώνουν ελάχιστες πηγές σε θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. του ανθρώπινου δυναμικού. ([Bontis and Fitz-Enz, 2002](#)). Η έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας έφερε τα θέματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στην ατζέντα των ανώτερων στελεχών των επιχειρήσεων, δίνοντας μια άλλη προσέγγιση , φιλοσοφία και πρακτική αντιμετώπιση του συγκεκριμένου θέματος. Η επιτυχία ενός προγράμματος ή συστήματος βελτίωσης της ποιότητας προϋποθέτει ριζικές αλλαγές στην κουλτούρα καθώς και στην συμπεριφορά των εργαζομένων.

Στόχος είναι η μεταστροφή της επιχείρησης από «αντιδραστική» σε «προληπτική», και η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι το βασικό εργαλείο για αυτή την μεταστροφή.

Οι θεωρητικοί της ποιότητας πιστεύουν ότι η εκπαίδευση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο κάθε προσπάθειας για βελτίωση της ποιότητας. Ο **Ishikawa** (1985), αναφέρει ότι ο Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος ξεκινά με εκπαίδευση και τελειώνει με εκπαίδευση. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση σε θέματα ποιότητας είναι μια συνεχής δραστηριότητα η οποία είναι μέρος του συστήματος ποιότητας. Η εκπαίδευση αποτελεί για τον **Deming** (1988), ένα από τα δεκατέσσερα σημεία για την βελτίωση της ποιότητας. Ο **Crosby** (1979), πιστεύει ότι η εκπαίδευση θα πρέπει να είναι ουσιαστική, δηλαδή να μην είναι μόνο θεωρητική αλλά να στρέφεται στο προϊόν και στον πελάτη ([Βούζας, 2007](#))

Υποστηρίχθηκε ότι η Ποιότητα αποτελεί κομβικό σημείο στην διοίκηση των επιχειρήσεων, η οποία απαιτεί την μεταστροφή του τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς και την εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας η οποία θα υποστηρίζει και θα στηρίζει τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Η εκπαίδευση και επιμόρφωση παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία καθώς και τις πρακτικές για αυτήν την αλλαγή ( Τερζίδης, 2004).

Στην πλειοψηφία λοιπόν των επιχειρήσεων η εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες τεχνικές και μεθόδους αντιμετωπίζεται ως κόστος. Είναι φυσικό, συνεπώς, η εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο.

Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούντο πιο πολύτιμο κι αποτελεσματικό όπλο μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυσης. Συνεπώς, η διοίκηση που υιοθετεί το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει, τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη.

Οι περιοχές αξιολόγησης της ποιότητας εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των στελεχών που εξετάζονται σε κάθε περίπτωση είναι:

- α) **Αντίδραση (Reaction)** – Τι πιστεύει ο εκπαιδευόμενος για την παρεχόμενη κατάρτιση
- β) **Μάθηση (Learning)** – Ποια γεγονότα, γνώσεις, ικανότητες έμαθε ο εκπαιδευόμενος
- γ) **Συμπεριφορές (Behaviors)** - Ποιες ικανότητες ανέπτυξε ο εκπαιδευόμενος και πως τις χρησιμοποιεί στην εργασία του
- δ) **Αποτελέσματα και Αποδοτικότητα (Results - effectiveness)** – Ποια τα αποτελέσματα της κατάρτισης, και τι προέκυψε από την εφαρμογή των προγραμμάτων κατάρτισης στην υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης.



## **Κεφάλαιο 3: Το κόστος έλλειψης ποιότητας**

### ***3.1 Κόστος ποιότητας και κόστος μη ποιότητας***

Έχει γίνει πλέον αποδεκτό στις μέρες μας, ότι οι πιο σημαντικοί δείκτες ανταγωνιστικότητας και ανάπτυξης είναι, η ποιότητα, η καινοτομία και η παραγωγικότητα. Επομένως είναι πολύ σημαντικό να αξιολογήσουμε και να κοστολογήσουμε το κόστος ποιότητας και μη ποιότητας.

Κατά τον Crosby, το κόστος ποιότητας είναι αυτό που αποφεύγεται όταν το προϊόν / υπηρεσία προσφέρεται σωστά από την αρχή. Το κόστος κακής ποιότητας ορίζεται ως η διαφορά του επιθυμητού κόστους λειτουργίας χωρίς ελαττωματικά προς το πραγματικό κόστος λειτουργίας με ελαττωματικά προϊόντα / υπηρεσίες.

Ως *κόστος ποιότητας* οι manager αντιλαμβάνονται τις εξοικονομήσεις που μπορούν να επιτευχθούν με την εισαγωγή της ΔΟΠ και ειδικότερα το σχετικά μικρό κόστος της ποιότητας σε σχέση με το αυξανόμενο κόστος της μη ποιότητας.

Το *κόστος ποιότητας* διακρίνεται σε λειτουργικό κόστος ποιότητας και κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας. Το *λειτουργικό κόστος ποιότητας* είναι το κόστος που προκύπτει από μια συναλλαγή με σκοπό να επιτύχει και να διασφαλίσει ποιοτικά επίπεδα και διαιρείται σε κόστος ελέγχου (κόστος πρόληψης και κόστος εκτίμησης) και σε κόστος αποτυχίας ελέγχου ( εσωτερικής αποτυχίας και εξωτερικής αποτυχίας).

Το *κόστος εξωτερικής διασφάλισης της ποιότητας* έχει να κάνει με το κόστος το οποίο προέρχεται από αναγνωρισμένους ανεξάρτητους ελεγκτικούς φορείς. Από αυτά μόνο η πρόληψη μπορεί στην πραγματικότητα να θεωρηθεί ως κόστος ποιότητας εφόσον τα άλλα στοιχεία είναι στην ουσία το κόστος της μη ποιότητας.

### **3.2 Ανάλυση του λειτουργικού κόστους ποιότητας**

**Κόστος πρόληψης :** Είναι το κόστος των ενεργειών που απαιτούνται για την αποφυγή της παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει τα εξής:

1. *Τον πλήρη σχεδιασμό του συστήματος ποιότητας και την τακτική επανεξέτασή του.* Ο πλήρης σχεδιασμός και η τακτική επανεξέταση του συστήματος ασφαλίζουν τη συμμόρφωση των προϊόντων / υπηρεσιών.
2. *Τον έλεγχο.* Ο έλεγχος σε όλα τα στάδια της διαδικασίας της ποιότητας μπορεί να γίνει τόσο από το προσωπικό της επιχείρησης όσο και από υπεύθυνους ανεξάρτητους φορείς.
3. *Την εκπαίδευση στην ποιότητα και την αξιοπιστία.* Το τμήμα ποιότητας χρειάζεται να έχει προσωπικό που να έχει γνώσεις όχι μόνο ποιοτικού ελέγχου αλλά και διασφάλισης της ποιότητας και διοίκησης ποιότητας.
4. *Αλλά προληπτικά κόστη.* Πχ ο προγραμματισμός της ποιότητας του πωλητή, την επιβεβαίωση του σχεδίου ποιότητας, τη διαχείριση ανάπτυξης και υλοποίησης της ποιότητας κτλ.

**Κόστος εκτίμησης :** Είναι το κόστος των ενεργειών που απαιτούνται προκειμένου να διατηρηθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας. Περιλαμβάνει τα εξής:

1. *Τον έλεγχο και την επιθεώρηση.* Ο έλεγχος που διεξάγεται από το προσωπικό της επιχείρησης στα προϊόντα / υπηρεσίες σε όλα τα στάδια διαδικασίας από την παραλαβή τους μέχρι την μετά εξυπηρέτηση από την πώληση / παροχή τους.
2. *Η συντήρηση και διαμέτρηση.* Είναι η σωστή διαμέτρηση, διαθεσιμότητα, συντήρηση και επιδιόρθωση όλου του εξοπλισμού.
3. *Η απόσβεση του εξοπλισμού δοκιμών.* Η λογιστική απόσβεση του εξοπλισμού δοκιμών.
4. *Αλλαγές των σχεδίων.* Οποιοδήποτε ελάττωμα αποκαλυφθεί κατά την κατασκευή ή σε άλλο στάδιο της διαδικασίας έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή σχεδίων.

**Κόστος εσωτερικής αποτυχίας :** Είναι το κόστος που προκαλείται από το εσωτερικό της επιχείρησης για προϊόντα / υπηρεσίες που δε συμμορφώνονται με τις ποιοτικές προδιαγραφές. Περιλαμβάνει τα εξής:

1. **Ελαττωματικά προϊόντα.** Τα ελαττωματικά προϊόντα, είτε επεξεργάζονται εκ νέου, είτε απορρίπτονται εντελώς, οπότε έχουμε αύξηση του κόστους παραγωγής.
2. **Επεξεργασία εκ νέου.** Η επεξεργασία εκ νέου αυξάνει το κόστος παραγωγής, αφού προϋποθέτει αλλαγή σχεδίων, νέες δοκιμές, πιθανόν άχρηστο μέρος ά.υλών και πιθανή καθυστέρηση παραγωγής άλλων προϊόντων του τμήματος παραγωγής.
3. **Την καθυστέρηση για διορθωτικές ενέργειες.** Όταν τα προϊόντα / υπηρεσίες δεν συμμορφώνονται με τις ποιοτικές προδιαγραφές τότε τίθενται σε εφαρμογή όλες οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες με αποτέλεσμα την καθυστέρηση της παραγωγικής διαδικασίας.
4. **Αδυναμίες στην αποστολή.** Η μη έγκαιρη αποστολή, ή αδυναμία αποστολής των προϊόντων / υπηρεσιών, έχουν ως αποτέλεσμα τη μη ικανοποίηση του πελάτη με φυσικό επακόλουθο την απώλεια του.
5. **Ελλιπής εκπαίδευση του προσωπικού.** Η ελλιπής εκπαίδευση του προσωπικού θα οδηγήσει σε λάθη που θα αυξήσουν, τόσο το κόστος παραγωγής, όσο και λειτουργίας αφού θα χρειαστεί εκ νέου εκπαίδευση του.
6. **Λάθος επιλογή προμηθευτή.** Οι προμηθευτές μας θα πρέπει να είναι εγκεκριμένοι ώστε οι ά ύλες και οι υπηρεσίες που μας παρέχουν να είναι συμμορφούμενες με τη διαδικασία της ολικής ποιότητας. Σε διαφορετική περίπτωση θα έχουμε ελαττωματικές ύλες από τις οποίες θα παραχθούν ελαττωματικά προϊόντα.

**Κόστος εξωτερικής αποτυχίας :** Είναι το κόστος που προκύπτει στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για προϊόντα / υπηρεσίες που δε συμμορφώνονται με τις ποιοτικές προδιαγραφές. Περιλαμβάνει τα εξής:

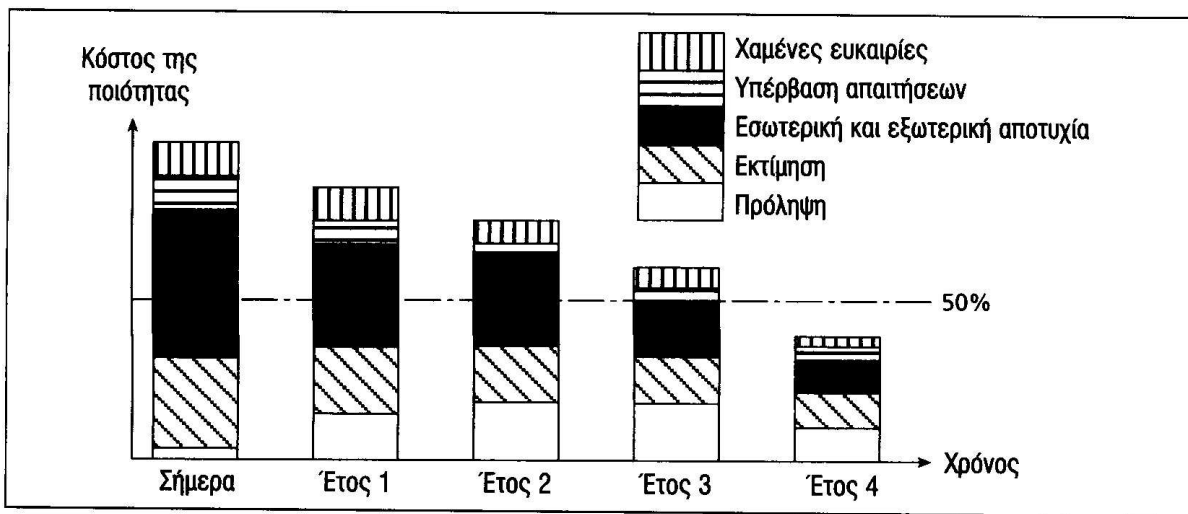
1. **Επιστροφή προϊόντων.** Είναι ελαττωματικά προϊόντα, ή προϊόντα τα οποία δεν ικανοποιούν τις προσδοκίες του πελάτη οπότε επιστρέφονται στην επιχείρηση με αποτέλεσμα τη μείωση των εσόδων – κερδών της επιχείρησης και τη μείωση του μεριδίου της στην αγορά.
2. **Ανάκληση προϊόντων.** Είναι ελαττωματικά προϊόντα τα οποία δεν ανιχνεύθηκαν σε κανένα στάδιο της διαδικασίας παρά μονάχα μετά την πώληση οπότε η επιχείρηση τα ανακαλεί.
3. **Παράπονα πελατών.** Τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση δεν ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη με αποτέλεσμα την δυσαρέσκεια του πελάτη προς την επιχείρηση.
4. **Επισκευή.** Τα προϊόντα που παρουσιάζουν μερικό ελάττωμα χρήζουν επισκευής άρα αυξάνεται το κόστος.

### **3.3. Το υψηλό κόστος της χαμηλής ποιότητας**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών που έγιναν από το Ομοσπονδιακό Γραφείο Υποθέσεων Καταναλωτών στις ΗΠΑ και την εταιρεία PIMS ([PIMS SURVEYS](#)), προκειμένου να εκτιμηθεί το κόστος έλλειψης ποιότητας, διαπιστώθηκαν τα ακόλουθα :

1. Περίπου η μία στις τέσσερις συναλλαγές δημιουργεί κάποιο πρόβλημα με τον πελάτη.
2. Το κόστος της μη ικανοποιητικής εξυπηρέτησης του πελάτη την πρώτη φορά με το προσφερόμενο προϊόν ή υπηρεσία εκτιμάται ότι αντιστοιχεί στο 20-50% των λειτουργικών δαπανών της επιχείρησης.
3. Περίπου το 70-90% των πελατών με κάποιο πρόβλημα ποιότητας στην εξυπηρέτησή τους δεν παραπονιέται στην επιχείρηση.
4. Ο μέσος πελάτης που έχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα με την ποιότητα υπηρεσιών που του προσφέρει μία επιχείρηση θα συζητήσει για τις αρνητικές εμπειρίες του με άλλους εννέα πιθανούς πελάτες. Αντίθετα, πελάτες με άριστες εντυπώσεις για την εξυπηρέτησή τους θα το σχολιάσουν μόνο με τρεις ή τέσσερις άλλους.
5. Η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών που δεν παραπονιούνται για το πρόβλημα ποιότητας που έχουν, δεν επιστρέφει στην ίδια επιχείρηση για περαιτέρω συναλλαγές.
6. Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου πελάτη.
7. Η αύξηση του ποσοστού διατήρησης της πελατείας που έχει μία επιχείρηση ακόμα και κατά 5% αυξάνει τα κέρδη της κατά 25-85%.
8. Για τους πελάτες που διατύπωσαν τα παράπονά τους στην επιχείρηση, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση τους αντιμετωπίζει , επηρεάζει καθοριστικά την μελλοντική συμπεριφορά τους.
9. Η δυσαρέσκεια ενός πελάτη με την ποιότητα για ένα προϊόν ή την εξυπηρέτηση μιας εταιρείας, επιδρά αρνητικά και στην αξιολόγησή του για την αναμενόμενη ποιότητα των άλλων προϊόντων και υπηρεσιών της ίδιας εταιρείας.

Η μείωση του κόστους της ποιότητας προσφέρει πολλά οφέλη αλλά χρειάζεται χρόνος πιθανόν 2-4 χρόνια για να μειωθεί στο μισό με περαιτέρω μείωση ακολουθώντας τις προβλεπόμενες διαδικασίες (J. Bank 2000, p. 121)



**Σχήμα 3.3 Η μείωση του κόστους της ποιότητας**

## Κεφάλαιο 4: Πρότυπα ποιότητας

### 4.1 Τα πρότυπα ποιότητας ISO 9000:2000

Το αυθεντικό πρότυπο ποιότητας ISO:9000:1994 ήταν ένα σύστημα ποιότητας, το οποίο αποτελούταν από 20 βασικά στοιχεία, τα οποία συνοψίζονται στην ευθύνη της διοίκησης, στον έλεγχο του σχεδιασμού, στις προμήθειες, στη σήμανση και ιχνηλασιμότητα των προϊόντων, στον έλεγχο των διαδικασιών, στην επιθεώρηση και στους ελέγχους ποιότητας, στις προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες, στην εσωτερική επιθεώρηση ποιότητας, στην εκπαίδευση και τα στατιστικά εργαλεία (Evans & Lindsay, *The Management and Control of Quality*, 7th, 2008).

Ωστόσο, στα βασικά μειονεκτήματα των προηγούμενων συστημάτων ποιότητας ISO συγκαταλέγεται το γεγονός ότι η επιχείρηση μπορούσε να λειτουργεί σύμφωνα με τις οδηγίες, αλλά να παράγει χαμηλής ποιότητας προϊόντα. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις παρόλο που πιστοποιούνταν κατά ISO δεν στόχευαν στην ποιοτική βελτίωση (Evans & Lindsay, *The Management and Control of Quality*, 7th, 2008). Τα παραπάνω οδήγησαν στην ανάγκη για τη δημιουργία μιας νέας αναθεωρημένης σειράς προτύπων ISO, η οποία παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στα 2000. **Η οικογένεια προτύπων ISO 9000:2000** θεωρήθηκε σαν το πρώτο βήμα προσέγγισης των αρχών της Ολικής Ποιότητας, καθώς ανήκει στην κατηγορία των αποκαλούμενων "περιφερειακών δομικών στοιχείων" (soft ) της Ολικής Ποιότητας (Lorente & Lorente, 2003). Τα νέα πρότυπα δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση, στη διαχείριση των πόρων και εστιάζουν στο μεγάλο βαθμό ευθύνης της διοίκησης. Παράλληλα, μειώνουν τη γραφειοκρατία αναγκάζοντας πλέον τους οργανισμούς να εφαρμόσουν ένα πραγματικό σύστημα ποιότητας (Gotzamani, 2005).

## **4.2 Τα αναθεωρημένα πρότυπα ISO 9000:2000**

Στη συνέχεια, το ακολούθησε η βελτιωμένη έκδοση των συστημάτων Περιβαλλοντικής Διοίκησης **ISO 14001:2004** και **ISO 14004:2004 Environmental**.

Επίσης, το 2008 ακολούθησε η νέα αναθεωρημένη έκδοση των προτύπων ISO 9000:2000 αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας **ISO 9001:2008 Quality Management System**, η οποία ουσιαστικά προσπαθεί να προχωρήσει ένα βήμα παραπέρα και να αφομοιώσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ([ISO Organization, 2009](#)).

## **4.3 : ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η συνεχώς αυξανόμενη απήχηση του νέου τρόπου μάνατζμεντ που εκφράζει η διοίκηση ολικής ποιότητας συνδέεται με τα αποτελέσματα που συνοδεύουν την επιτυχή εφαρμογή του. Για τις επιχειρήσεις που ξεπέρασαν τις δυσκολίες προσαρμογής της οργανωτικής διάρθρωσης και των διοικητικών συστημάτων για την ανάπτυξη νέων τρόπων αντιμετώπισης της ποιότητας και άλλων κριτηρίων ανταγωνιστικότητας, τα σημαντικά οφέλη παίρνουν δύο μορφές. Από τη μία πλευρά ενισχύθηκαν περισσότερο τα θετικά χαρακτηριστικά που επιδιώκει να αναπτύξει η κάθε επιχείρηση και από την άλλη περιορίστηκαν τα αρνητικά εκείνα χαρακτηριστικά που θέλει να εξουδετερώσει. Αυτά παρουσιάζονται στη συνέχεια:

### **ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ**

- Αύξηση της απόδοσης των επενδύσεων κατά 40%.
- Δυνατότητα αύξησης της παραγωγής χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους κατά 20%.
- Αύξηση της ικανότητας ανάπτυξης καινοτομιών χωρίς πρόσθετους οικονομικούς πόρους κατά 20%.
- Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης που εκδηλώνεται με μείωση αδικαιολόγητων απουσιών και παραιτήσεων.
- Αύξηση της αφοσίωσης των πελατών της επιχείρησης που επιτρέπει καλύτερη διάθεση των περιορισμένων οικονομικών πόρων στη βελτίωση της ποιότητας σε σχέση με τη διαφήμιση για την προσέλκυση νέων πελατών προς αντικατάσταση των δυσαρεστημένων πελατών που οδηγήθηκαν σε ανταγωνιστές.

## **ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΕΠΕΙΩΝ**

Μείωση του κόστους παραγωγής κατά 20-50%. Μείωση αναγκαίων αποθεμάτων για συγκρίσιμα επίπεδα εξυπηρέτησης κατά 40%.m Συμπίεση του χρόνου παραγωγής κατά 60-70%

Μείωση των προστριβών μεταξύ εργαζομένων από νέους τρόπους δραστηριοποίησης και ενδυνάμωσής τους με αυξημένες ευθύνες.

Μείωση των προστριβών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης από την επίλυση προβλημάτων με μικτές ομάδες βελτίωσης στις οποίες εκπροσωπούνται όλοι οι ενδιαφερόμενοι.



Με την κατάλληλη στρατηγική αποτελεσματικών οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινήτρων η διοίκηση ολικής ποιότητας συμβάλλει στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη αυξημένης υπευθυνότητας και στη μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος. Είναι φυσικό οι παραπάνω αλλαγές να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης να προσφέρει μεγαλύτερη αξία στους πελάτες και να αντιμετωπίζει καλύτερα τον ανταγωνισμό.

Η υιοθέτηση της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μία στρατηγική επιλογή από τα ανώτατα στελέχη μίας επιχείρησης. Η επιλογή αυτή μεταφράζεται σε ένα νέο τρόπο συμπεριφοράς και λειτουργίας με μακροχρόνιες συνέπειες για όλα τα τμήματα και τις δραστηριότητές τους. Η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει τις ανάγκες των πελατών. Σε ότι αφορά τους πελάτες, η έννοια του πελάτη διευρύνεται να καλύψει όχι μόνο τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, δηλαδή τους καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων της, αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες δηλαδή τους εργαζόμενους στην παραγωγή και λοιπές δραστηριότητες.

Η προσέγγιση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας στηρίζεται σε μία διαφορετική αντίληψη για την άσκηση της διοίκησης με κύρια χαρακτηριστικά την ενδοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία στο προϊόν, είτε με τη βοήθεια συγκεκριμένης τεχνολογίας, είτε άμεσα από τον ανθρώπινο παράγοντα. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μάνατζμεντ, η διοίκηση ολικής ποιότητας καταργεί τη διάκριση μεταξύ διοικούντων που σκέπτονται, προγραμματίζουν και ελέγχουν, και διοικουμένων που ελέγχονται.

Σε σύγκριση με την τεχνική του στατικού ελέγχου ποιότητας που έχει στατικό χαρακτήρα και σκοπό τη διατήρηση της διαχρονικής σταθερότητας των διαφόρων διαδικασιών, η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας διακρίνεται για το δυναμικό της χαρακτήρα. Αυτός συνεπάγεται συνεχή εκπαίδευση και εκμάθηση νέων τεχνικών, συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων ως άτομα και επιμονή στη συνεχή βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών με τη συγκρότηση ειδικών ομάδων βελτίωσης από διοικητικά στελέχη και εργαζομένους.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας, σε σύγκριση με άλλες προσεγγίσεις που δίνουν έμφαση σε ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό αποτελεσματικότητας, έχει συνθετικό χαρακτήρα καλύπτοντας όλους τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας και ένα ευρύ φάσμα μεθόδων οργάνωσης της εργασίας και τεχνικών για τη βελτίωση προϊόντων και διαδικασιών, Κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ θεωρείται αυτονόητο ότι οι εργαζόμενοι θα παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μόνο όταν η έννοια της ποιότητας έχει αφομοιωθεί από όλους σε μία επιχείρηση. Ο βαθμός αφομοίωσης εκφράζεται καθημερινά στην ποιότητα των σχέσεων τόσο μεταξύ των εργαζομένων και του έργου τους, όσο και στις μεταξύ τους σχέσεις και επικοινωνίες.

Οι υπεύθυνοι για τη διοίκηση με τις αποφάσεις τους διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του συστήματος. Οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται μέσα σε αυτό το σύστημα. Από διάφορες μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι το 80-85% των προβλημάτων ποιότητας συνδέεται με τις αποφάσεις διοικητικών στελεχών .

Η παρατηρούμενη πολυπλοκότητα κάθε επιχείρησης αφήνει αρκετά περιθώρια για αποκλίσεις από τις προδιαγραφές προϊόντων και διαδικασιών. Η διοίκηση πρέπει να ερμηνεύει και να ελέγχει με στατιστικές μεθόδους τόσο πριν από την παραγωγή (off-line), όσο και κατά τη διάρκεια της παραγωγής (on-line) τις ανεπιθύμητες αποκλίσεις από τους στόχους ποιότητας, ώστε να εντοπίζει τα αίτια και με την εξουδετέρωσή τους να βελτιώνει την ποιότητα.

Είναι απαραίτητο να συνειδητοποιείται από όλους η ανάγκη βελτίωσης όχι μόνο των προϊόντων, αλλά και των παραγωγικών και άλλων διαδικασιών. Τούτο γίνεται πιο εύκολο όταν στη διαδικασία βελτιώσεων συμμετέχουν ενεργά και συστηματικά οι εργαζόμενοι.(PaulJames, 2004, σ.74-79)

#### ***4.4 Οφέλη από εφαρμογή των προτύπων ISO 9000:2000***

Σε πρόσφατη μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Ινδία σε διάφορες παραγωγικές μονάδες διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή των νέων προτύπων της σειράς ISO 9000 ενδυνάμωσε τις σχέσεις συνεργασίας, βοήθησε στην ομαδική αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων και στην εν γένει λειτουργία των οργανισμών (Srivastav, 2010). Επίσης, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Πανεπιστήμιο της Πάτρας (Tzelepis , 2006) σε 1572 επιχειρήσεις, οι οποίες προέρχονταν από όλους σχεδόν τους κλάδους της Βιομηχανίας στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε ότι στους οργανισμούς που στηρίζονται

περισσότερο στο εργατικό δυναμικό (labour) η εφαρμογή του ISO αυξάνει την αποδοτικότητα.

Σε παρόμοια θετικά συμπεράσματα κατέληξε και μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2009 (Psomas & Fotopoulos, 2009).

#### **4.4.1 Malcolm Baldrige National Quality Award (U.S.A)**

Αυτά τα βραβεία υιοθετήθηκαν ως η Αμερικανική απάντηση στη συνεχώς αυξανόμενη βελτίωση σε ότι αφορά θέματα ποιότητας και παραγωγικότητας από τις Ιαπωνικές εταιρείες. Η ιδέα ήταν να δοθούν κίνητρα για την ανάπτυξη των εταιρειών προς αυτή την κατεύθυνση. Ο στόχος του βραβείου ήταν να αυξηθεί η απόδοση (ποιότητα και παραγωγικότητα) των αμερικανικών εταιρειών, να αναγνωριστούν τα επιτεύγματά τους, να θεσπιστούν τα κριτήρια και να παρασχεθούν οι απαραίτητες οδηγίες για την επίτευξη των στόχων.

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

#### **4.4.2. European Award-Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας**

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση της Ποιότητας (ΕΙΔΠ) ιδρύθηκε το

1988 από 14 δυτικοευρωπαϊκές χώρες. Ο ρόλος του ΕΙΔΠ είναι να ενθαρρύνει την ανταγωνιστική θέση των Ευρωπαϊκών Επιχειρήσεων στην παγκόσμια αγορά ενισχύοντας τη σημασία της ποιότητας για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ενθαρρύνοντας και υποβοηθώντας την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη βελτίωση της ποιότητας. Το 1991, το ΕΙΔΠ θεσμοθέτησε το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας» για τη διάκριση επιχειρήσεων οι οποίες χαρακτηρίζονται από υψηλή απόδοση σε θέματα ποιότητας. Κάθε χρόνο το βραβείο απονέμεται στη εταιρεία που κρίνεται ως η πιο επιτυχημένη στην εφαρμογή της Ολικής Διοίκησης Ποιότητας στην Ευρώπη.

*Παρουσίαση του Μοντέλου υπεροχής του ΕΙΔΠ. Η ανάγκη ύπαρξης μοντέλου.*

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

Οι βασικές αντιλήψεις της υπεροχής

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

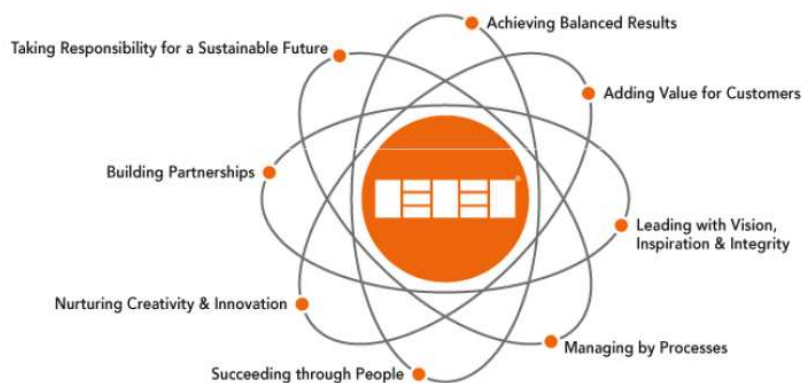
Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Επιχειρηματικής Υπεροχής δίδεται από το ίδρυμα European Foundation for Quality Management. Αποστολή του European

Foundation for Quality Management είναι να υποστηρίξει τη διοίκηση των Ευρωπαϊκών εταιρειών, ώστε να επιταχύνουν τη διαδικασία μετατροπής της ποιότητας τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών παράγοντα αποφασιστικής σημασίας για την επίτευξη ενός παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (EFQM, 2010).

Το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Επιχειρηματικής υπεροχής στηρίζεται σε 8 βασικές αρχές , στο μοντέλο με τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά κριτήρια (Enablers) και τα αποτελέσματα (Results) και τη μέθοδο αξιολόγησης και καθοδήγησης RADAR.



## The Fundamental Concepts of Excellence

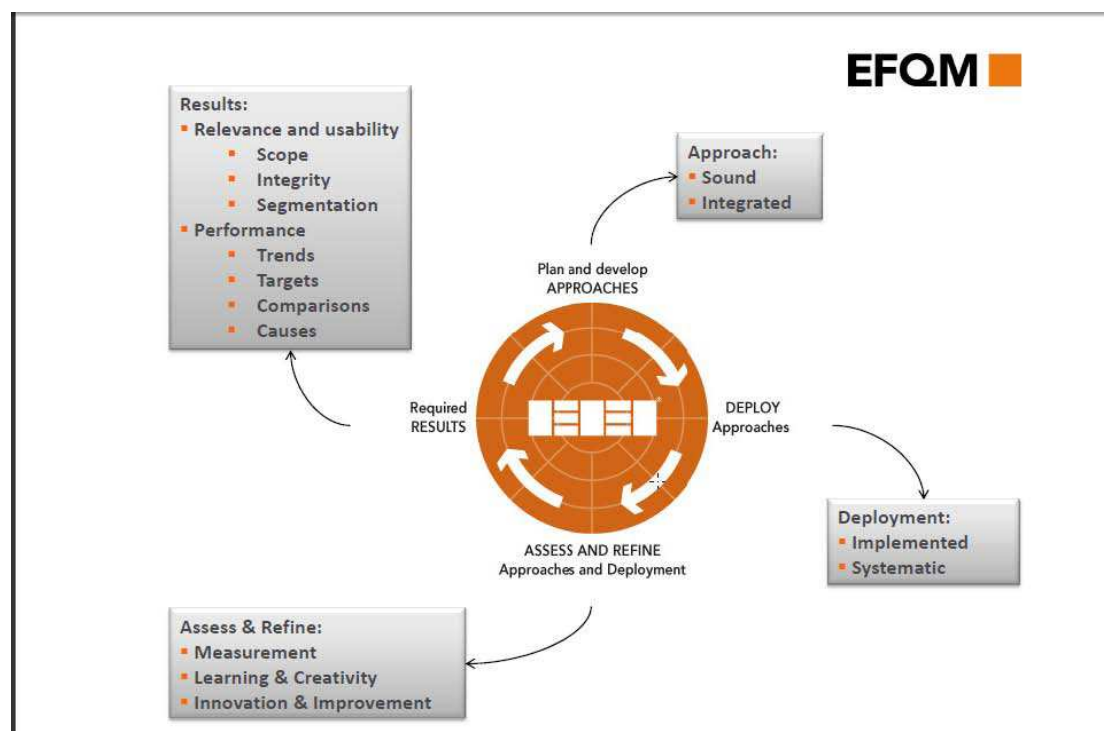


*Η βασική Φιλοσοφία του EFQM, Πηγή: (EFQM, 2010)*

### **Μεθοδολογία RADAR**

Η συνεχής αναθεώρηση και βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων από τα κριτήρια αξιολόγησης, όπως αναφέρονται πιο πάνω, επιτυγχάνεται με τη χρήση της φιλοσοφίας RADAR. Η μέθοδος **RADAR** σχηματίζεται από τα αρχικά των λέξεων **Results, Approach, Deployment, Assessment and Review** (EFQM, 2010). Δηλαδή, με βάση τη μεθοδολογία RADAR, όπως προτείνει και ο τρόπος δράσης Do , ο οργανισμός που στοχεύει στην επιχειρηματική αριστεία συγκρίνει τα αποτελέσματα με τη στοχοθέτηση (Results-

Αποτελέσματα) και αναπτύσσει μεθόδους και εργαλεία επίτευξης των στόχων (Approach-Προσέγγιση). Στη συνέχεια εφαρμόζει και αναπτύσσει τις τεχνικές (Deployment-Ανάπτυξη), μετρά και αξιολογεί τα αποτελέσματα (Αξιολόγηση) και τέλος αναζητεί βελτιωμένους τρόπους δράσης (Review-Αναθεώρηση) (EFQM, 2010).



Εικόνα 2. Η προσέγγιση RADAR του EFQM, Πηγή: (EFQM, 2010)

### Μειονεκτήματα από την εφαρμογή των προτύπων ISO 9000:2000

Αντίθετα, με βάση την ίδια έρευνα από το Πανεπιστήμιο της Πάτρας διαπιστώθηκε ότι οι επιχειρήσεις που στηρίζονται στο κεφάλαιο και εφαρμόζουν ISO απλά οδηγούνται σε αύξηση των διαχειριστικών εξόδων και σε μείωση της απόδοσης της διοίκησης (Tzelepis , 2006).

Επιπρόσθετα, παρόλο που τα πρότυπα επηρεάζουν το βαθμό εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη, δεν είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά αναφορικά με την ποιότητα των προϊόντων, την καινοτομία, τη γρήγορη ανταπόκριση, την

ανταγωνιστικότητα, τα μερίδια αγοράς, τα κόστη ποιότητας, την υποκίνηση και ικανοποίηση των εργαζόμενων (Gotzamani, 2005). Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνονται και από έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Δυτική Ευρώπη (Frick , 2004), καθώς η έκδοση του ISO 9000:2000 δεν θεωρούνταν το κατάλληλο πλαίσιο για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, διότι υστερούσε κυρίως σε θέματα αναφοράς και εστίασης στις διαδικασίες.

Σύμφωνα με την έρευνα το σύστημα ISO 9000 καθιστούσε την ανάγκη για εφαρμογή του TQM ακόμα πιο απαιτητική (Frick , 2004).

Συνοψίζοντας, μπορεί να ειπωθεί ότι μόνο η πιστοποίηση κατά ISO δεν είναι ικανή να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην πραγματικότητα, η αξία παράγεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από την προσπάθεια και το βαθμό επιτυχίας της επιχείρησης να εγκαθιδρύσει εσωτερικές δυνάμεις και αποδοτικότητες, οι οποίες δεν μπορούν εύκολα να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές (Gotzamani, 2005).

#### ***4.4 Διεθνής Βραβεία & Μοντέλα Ποιότητας***

Στο σημερινό έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν και να διακριθούν επιδιώκουν την αξιολόγηση στα επιμέρους χαρακτηριστικά που αφορούν τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας. Για το λόγο αυτό, αλλά και για να αποτελέσουν μοχλό ανάπτυξης και ποιοτικής βελτίωσης, δημιουργήθηκαν τα βραβεία ποιότητας, τα οποία καθορίζουν ένα επιχειρηματικό πλαίσιο άριστης λειτουργίας (Τσιότρας, 2002). Τα βραβεία ποιότητας αναπτύχθηκαν κυρίως στις ανεπτυγμένες χώρες (Η.Π.Α, Ευρώπη & Ιαπωνία) και συμβάλουν με ουσιαστικό τρόπο στη διάδοση και υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Ολικής Ποιότητας (Δερβιτσιώτης, 2005).

Τα πιο δημοφιλή βραβεία ποιότητας είναι:

- Malcolm Baldrige National Quality Award (U.S.A)
- Deming Prize (Japan)
- European Award (Europe).

#### ***4.5 Οφέλη από την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Υπεροχής.***

Τα κύρια πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού πλαισίου επιχειρηματικής αριστείας, όπως αυτά δίδονται από την Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων συνοψίζονται στη συνέχεια (ΕΕΔΕ, 2010).

- Προσφέρεται ένας πρακτικός τρόπος για να αποκτήσουν οι οργανισμοί εξοικείωση με το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Υπεροχής και την τεχνική της Αυτοαξιολόγησης.
  - Δίδεται η ευκαιρία στους οργανισμούς να προγραμματίσουν τις δραστηριότητες βελτίωσης και να εφαρμόσουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
  - Οι οργανισμοί δεσμεύονται απέναντι στην Επιχειρηματική Αριστεία και ταυτόχρονα τους παρέχεται η δυνατότητα πανευρωπαϊκής προβολής τους.
  - Βελτιώνεται η εσωτερική οργάνωση, η αποτελεσματικότητα και υλοποιούνται βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι.
  - Προσφέρεται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με πιστοποιημένη δέσμευση στη συνεχή βελτίωση και επιτυγχάνεται επίσης βελτίωση στα Οικονομικά Αποτελέσματα.



## **4.6 Βέλτιστες Πρακτικές σε Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις**

Προκειμένου να γίνουν κατανοητοί οι τρόποι εφαρμογής των βασικών αρχών του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας στις επιχειρήσεις θεωρείται σκόπιμο να παρουσιαστεί η πορεία προς την αριστεία ευρωπαϊκών επιχειρήσεων, οι οποίες βραβεύτηκαν από το και παρουσιάζονται ως παραδείγματα βέλτιστης λειτουργίας (, 2010).

### **1) PHILIPS – Ολική Δέσμευση**

Η γνωστή σε όλους Ολλανδική εταιρεία ηλεκτρονικών αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση καθώς κατάφερε να γίνει μια πραγματικά πελατοκεντρική εταιρεία αναδιοργανώνοντας τις διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας της. Η Philips επανατοποθέτησε την αποστολή της συμπαρασύροντας τους εργαζομένους της

σε ένα κοινό στόχο που αποβλέπει την εστίαση στην καινοτομία προς όφελος του πελάτη. Για το λόγο αυτό επιδίωξε και πέτυχε την απόλυτη δέσμευση σε διαδικασίες βελτίωσης, την στήριξη της αξίας του ονόματός της (brand ) και τη σταθερότητα.

Το 20% των εργαζομένων της λαμβάνουν πλέον μέρος σε ομάδες εργασίας με σκοπό τη βελτίωση. Η νέα στρατηγική αποσκοπεί στην καινοτομία, σε αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρείας και στη διαρκή αναζήτηση για βελτίωση. Παράλληλα, για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω η εταιρεία αναζητά τη συμμετοχή και τη βοήθεια από ενδιαφερόμενα μέρη του εξωτερικού της περιβάλλον.

### **2) Stora-Enso's Fors Mill – Στρατηγική βασισμένη στην Αξιολόγηση**

Η Σουηδική εταιρεία Stora είναι παγκόσμιος ηγέτης στην παραγωγή χαρτιού, υλικών συσκευασίας και υλοτομίας. Παρόλο που αποτελεί έναν οργανισμό με εξαιρετική επίδοση, στα πλαίσια του νέου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος καλείται να επιδιώξει λύσεις που θα τη βοηθήσουν να παραμείνει σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Για να το πετύχει αυτό αποφάσισε να στηριχτεί στην αλλαγή στηριζόμενη στις προτάσεις

και κατευθύνσεις που προέκυψαν από μία ειδική ομάδα αξιολόγησης, η οποία αποτελείται από εξωτερικούς εκπαιδευμένους συμβούλους του . Η επιχείρηση στηρίχθηκε στην αξιολόγηση της ομάδας και στις προτάσεις για αλλαγή που διαμορφώθηκαν ύστερα από διαβούλευση ανάμεσα στην εταιρία και την ομάδα των εξωτερικών συμβούλων.

### **3) ACEA – Καινοτομία μέσω του Διαδικτύου**

Η ACEA είναι ένας πολυλειτουργικός οργανισμός, καθώς προμηθεύει με ρεύμα και νερό ένα μεγάλο κομμάτι της κεντρικής Ιταλίας. Η καινοτομία και ικανοποίηση των πελατών αποτελούν τις κρίσιμες παραμέτρους για τη σταθερή πρόοδο της εταιρίας. Από ειδική ανάλυση προέκυψε ότι το βασικό μειονέκτημα της ήταν ότι δεν είχε αναπτύξει κανένα πρόγραμμα για καινοτομικές δράσεις. Για το λόγο αυτό αναζήτησε βοήθεια από εξωτερικούς συνεργάτες ενώ δημιούργησε ένα σχέδιο καινοτομίας, όπου μεταξύ άλλων ζήτησε τις προτάσεις των πελατών μέσω της ιστοσελίδας της. Με αυτό τον τρόπο βελτίωσε την αποτελεσματικότητα και εισήγαγε καινοτόμες δράσεις διαμέσου της συνεργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΕΦΑΡΜΟΓΗ Δ.Ο.Π. ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ-ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ «ΣΟΦΙΑ»ΣΤΗ ΝΕΑ ΑΛΙΚΑΡΝΑΣΣΟ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ.**

### **5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ :**

Ο διευθυντής του ξενοδοχείου είναι το άτομο που διοικεί την επιχείρηση και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικότητάς του. Υποτίθεται ότι είναι έμπειρος στη διοίκηση ξενοδοχείων και έχει σπουδάσει διοίκηση ξενοδοχείων σε επίπεδο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Διαθέτει κατάρτιση, τεχνογνωσία, επαφές με την αγορά, γνωρίζει πώς να χειριστεί και πού να πουλήσει ένα ξενοδοχείο και έχει εμπειρίες από πολλά ξενοδοχεία και από πολλές περιοχές (Λαλούμης, 2002: 109-110).

Ο σωστός προγραμματισμός της λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδος από τη διεύθυνση θεωρείται από την πλειοψηφία των στελεχών το σημαντικότερο στοιχείο ένδειξης ποιοτικού μάνατζμεντ. Θέτει τα θεμέλια της επιτυχούς πορείας και αποτελεί εγγύηση ασφαλούς δράσης και διαρκούς βελτίωσης.

Οι διαδικασίες, τα εργαλεία και οι τεχνικές οργάνωσης και προγραμματισμού της διοίκησης ολικής ποιότητας βοηθούν στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων, στη βελτίωση των δεξιοτήτων και στην πραγματοποίηση των προοπτικών και του οράματος της επιχείρησης (Κέφης, 2004: 47). Καθοδήγηση και παρακίνηση, κύκλοι ποιότητας και καταγιτισμός ιδεών, πολιτική της ανοιχτής πόρτας και διοίκηση δια περιπάτου, συγκριτική

προτυποποίηση, ανάλυση SWOT, και ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών είναι τα στοιχεία που, εάν υιοθετηθούν από το διευθυντή μιας ξενοδοχειακής μονάδος, θα αποφέρουν ποιοτική βελτίωση στο ξενοδοχειακό προϊόν και γενικότερα σε όλη την οργάνωση και λειτουργία της διοίκησης του ξενοδοχείου.

## **1. Καθοδήγηση και παρακίνηση**

Για να συμπεριφέρεται και να προσφέρει τις υπηρεσίες του ποιοτικά και σε ικανοποιητικό βαθμό ο ξενοδοχοϋπάλληλος πρέπει να καθοδηγείται και να παρακινείται από τον προϊστάμενό του. Ο προϊστάμενος, με τη σειρά του, πρέπει να παρακινείται από το διευθυντή του ξενοδοχείου.

Για να μπορέσει να κινητοποιήσει και να παρακινήσει σωστά ο διευθυντής τους υφισταμένους του πρέπει να έχει όραμα και ευχάριστη διάθεση για την επιχείρηση.

Η διάθεση αυτή διαχέεται σε όλο το εργασιακό κλίμα του ξενοδοχείου και ενθαρρύνει τους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τον [Κέφη \(2004: 81\)](#), ο ποιοτικός διευθυντής ξενοδοχείου:

- Θέτει τους στόχους και την πολιτική της εταιρίας.
- Αναγνωρίζει τις διαφορετικότητες μεταξύ των ατόμων.
- Τοποθετεί τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση εναρμονίζοντας τα προσόντα με τη θέση εργασίας.
- Αντιμετωπίζει τους υφισταμένους με τρόπο δίκαιο και έχει ως σημαία την ισότητα και τη δικαιοσύνη. Ο ποιοτικός μάνατζερ είναι “πρώτος μεταξύ ίσων” (first among equals).
- Εμπνέει εμπιστοσύνη.
- Έχει όραμα.
- Συμπεριφέρεται έξω από τα συνηθισμένα πλαίσια.
- Βοηθά και συμπαραστέκεται στους συνεργάτες του για τα προσωπικά προβλήματα που τους απασχολούν.
- Προωθεί τις αλλαγές.

## **2. Εφαρμογή κύκλων ποιότητας μέσω καταιγισμού ιδεών (brainstorming)**

Το ξενοδοχείο αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό, ο οποίος, για να λειτουργήσει σωστά, χρειάζεται μέριμνα όλων των τομέων του και συνεχή ενημέρωση για τις εξελίξεις. Οι

κύκλοι ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο θα δώσουν την ευκαιρία να γίνει συζήτηση για την πορεία, τις αλλαγές και τη μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης.

Τα άτομα που μπορούν να αποτελούν τον κύκλο ποιότητας μιας ξενοδοχειακής μονάδος είναι: ο προϊστάμενος του τμήματος υποδοχής, ο υπεύθυνος του τμήματος μάρκετινγκ, ο F&B μάνατζερ, ο υποδιευθυντής του οικονομικού τμήματος και 3 υφιστάμενοι των ανωτέρω τμημάτων. Με συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα, για παράδειγμα 1 φορά το μήνα, μπορούν μέσω του συστήματος καταιγισμού ιδεών (brainstorming) να προτείνουν λύσεις για την καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Πρέπει να διευκρινιστεί ότι οι συναντήσεις των κύκλων ποιότητας δε θα πρέπει να συγχέονται με τα τακτικά και έκτακτα meetings που έχουν οι προϊστάμενοι με το διευθυντή του ξενοδοχείου. Στους κύκλους ποιότητας δε συμμετέχει ο διευθυντής του ξενοδοχείου, ο οποίος συμβάλλει στη δημιουργία, εξέλιξη και τήρησή τους και ενημερώνεται μετά το πέρας τους.

### **3. Πολιτική της ανοιχτής πόρτας και διοίκηση δια περιπάτου**

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων, οι οποίοι σκέπτονται κεφάλαιο κεντρικά και όχι ανθρωποκεντρικά, θεωρούν ότι όσο περισσότερη εξουσία και πρωτοβουλίες δίνει ο διευθυντής στους υφιστάμενους του, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος να απομακρυνθεί από τη θέση του. Η άποψη αυτή διαχέεται σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπου η πόρτα του γραφείου του γενικού διευθυντή παραμένει ερμητικά κλειστή και ανοίγει μόνο για να υποδεχθεί μετόχους, συνεργάτες, συνεταιίρους και συγγενείς του.

Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, τα μεσαία διοικητικά στελέχη (administration) και το κυρίως εργατικό προσωπικό (workforce) έχουν αμεσότερη και καλύτερη εικόνα της κατάστασης που βρίσκεται η επιχείρηση ανά πάσα στιγμή. Αυτό συμβαίνει διότι βρίσκονται πάντα στην πρώτη γραμμή της εξυπηρέτησης του πελάτη. Εισπράττουν σχόλια, παράπονα, συγχαρητήρια, ιδέες, γνώμες, απορίες, αμφιβολίες και οτιδήποτε έχει να κάνει με το ξενοδοχείο. Φαντάζεται κανείς πόση είναι η έλλειψη πληροφοριών της διεύθυνσης τη στιγμή που οι παραπάνω εργαζόμενοι βρίσκουν κλειστή την πόρτα του γραφείου του διευθυντή.

Ο ποιοτικός διευθυντής επιθυμεί την αλλαγή, την καινοτομία και τη βελτίωση της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Έχει πάντα την πόρτα του ανοιχτή για να συζητήσει με κάθε υπάλληλο της επιχείρησης θέματα που αφορούν, όχι μόνο τα κέρδη και τις ζημιές της επιχείρησης, αλλά την κατάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος, εναλλακτικές στρατηγικές δράσης και ιδέες για εναρμόνιση της ποιότητας στη συνολική διοίκηση του ξενοδοχείου.

Σημαντικές πληροφορίες μπορούν να συλλεξούν οι διευθυντές με το περιπατητικό management (M.B.W.A. – Management By Walking Around), το οποίο συνίσταται στη διαδικασία συστηματικών επιθεωρήσεων του ξενοδοχείου, κατά τη διάρκεια των οποίων

μπορούν αφενός να συλλέξουν πλήθος πληροφοριών, αλλά και να επικοινωνήσουν με τους εργαζομένους και τους πελάτες (Λαλούμης, 2002: 115).

#### **4. Συγκριτική προτυποποίηση (Benchmarking)**

Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα διακρίνεται από μια ιδιαίτερη ταυτότητα και χαρακτηριστικά λειτουργίας που την κάνουν να ξεχωρίζει από άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Κατά την προσπάθεια διασφάλισης της ποιότητας στην οργάνωση του ξενοδοχείου, ο διευθυντής θα αυξήσει τις ιδέες και τις εναλλακτικές του λύσεις εάν πληροφορηθεί για τη λειτουργία άλλων παρόμοιων μονάδων.

Η συγκριτική προτυποποίηση ωφελεί τη διεύθυνση ενός ξενοδοχείου κυρίως σε δύο σημεία. Το πρώτο είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα σύγκρισης της επιχείρησης με μια άλλη. Έτσι εξάγονται συμπεράσματα για την κατάσταση που βρίσκεται το ξενοδοχείο και προτείνονται λύσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας του. Το δεύτερο σημείο έχει να κάνει με την αφομοίωση στοιχείων, στρατηγικών, μεθόδων, συστημάτων και τρόπων διαχείρισης μιας άλλης επιχείρησης και εφαρμογή τους στην ξενοδοχειακή μονάδα. Η εφαρμογή αυτή όμως πρέπει να γίνει βάσει του χαρακτήρα και των δυνατοτήτων της επιχείρησης και όχι να εφαρμοστεί πιστά.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα παρακολούθησης προτύπων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και υιοθέτησή τους από μια άλλη αποτελούν: η εύρεση εναλλακτικών μορφών ενέργειας, η εισαγωγή νέων τεχνολογικών συστημάτων και τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων. Όταν ο διευθυντής ενός ξενοδοχείου παρακολουθεί και ενημερώνεται για τις εξελίξεις και τα γεγονότα άλλων ξενοδοχειακών μονάδων, αυξάνει ταυτόχρονα το εύρος των εναλλακτικών λύσεων και τρόπων διαχείρισης, βελτίωσης ή αλλαγής στοιχείων λειτουργίας της επιχείρησης.

#### **5. Πρακτική εφαρμογή του συστήματος S.W.O.T. καθώς και του ανασχεδιασμού επιχειρησιακών διαδικασιών**

Μέσω της ανάλυσης και εφαρμογής του συστήματος Strengths.Weaknesses. Opportunities. Threats (Πλεονεκτημάτων, Αδυναμιών, Ευκαιριών και Απειλών) ο διευθυντής αποκομίζει μια αρκετά σαφή εικόνα της εσωτερικής και της εξωτερικής κατάστασης του ξενοδοχείου. Η πληροφόρηση παρέχεται από την καθημερινή επικοινωνία που έχει με τους προϊσταμένους των τμημάτων, από τις ημερήσιες και μηνιαίες αναφορές (reports) για τη δυναμικότητα, τις καταναλώσεις, τα έσοδα και τα έξοδα της επιχείρησης.

Η εικόνα της ανάλυσης SWOT δημιουργεί στη διεύθυνση ενός ξενοδοχείου αιτίες και λόγους δράσης και χάραξης νέων στρατηγικών. Στο εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να διατηρηθούν και να βελτιωθούν οι δυνατότητές της, να ελεγχθούν και να ληφθούν μέτρα για την αντιμετώπιση των αδυναμιών. Στο εξωτερικό περιβάλλον χρειάζεται να γίνει ανίχνευση και εκμετάλλευση των ευκαιριών που δίνονται στην επιχείρηση και να προληφθούν όσο γίνεται πιο σύντομα οι κίνδυνοι και οι απειλές από εξωγενείς παράγοντες.

Ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών (Business Process Reengineering) σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να γίνει πράξη μέσω της δημιουργίας απαραίτητων ανατροφοδοτήσεων πληροφοριών (redirecting feedbacks) προς τη διεύθυνση. Αυτό γίνεται όταν ανακοινώνονται τα αποτελέσματα ερευνών, ερωτηματολογίων, λιστών περιοδικού ελέγχου στο διευθυντή του ξενοδοχείου. Τότε εκείνος ανασχεδιάζει, ξανασχεδιάζει δηλαδή τη δράση του ξενοδοχείου μέσω των διαδικασιών που χρησιμοποιούσε μέχρι τώρα, προσθέτοντας μεθόδους που ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις που προέκυψαν από την τελευταία πληροφόρηση.

## **6. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής της ΔΟΠ στην ξενοδοχειακή διοίκηση**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως σχολή της διοικητικής επιστήμης, δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε για να προσφέρει ιδέες, μεθόδους και πρακτικές εφαρμογές, οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας σε όλο το φάσμα της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Και όταν λέμε όλο το φάσμα, εννοούμε όλες τις λειτουργίες, οριζόντιες και κάθετες, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Συγκριτικά με άλλες μορφές διοίκησης, θα λέγαμε ότι αυτή της ΔΟΠ είναι η πιο ριζοσπαστική και καινοτόμος. Πολλοί μάλιστα τη χαρακτηρίζουν ως ουτοπιστική, επειδή περιέχει πολλές απαιτήσεις και περιγράφει μια κατάσταση λειτουργίας της επιχείρησης όπου όλα θα λειτουργούν με απόλυτη αρμονία.

Μέσα από την εφαρμογή της, ωστόσο, σε αρκετές σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εξάγεται το συμπέρασμα ότι σε σχέση με άλλες διοικητικές πρακτικές, υπερτερεί. Καλύπτει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων με κύριο περιεχόμενο την καινοτομία, την αλλαγή, την επικέντρωση στον εσωτερικό πελάτη – εργαζόμενο και το σημαντικότερο, τη συνεχή μέριμνα για αειφόρο ανάπτυξη. Στοιχεία δηλαδή που άλλα συστήματα διοίκησης δεν αναφέρουν συγκεντρωτικά, παρά ένα από όλα αυτά.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε ένα ξενοδοχείο κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση αποτελεί. Αυτό οφείλεται στους εξής παράγοντες:

Α. Ιδιομορφία και συνεχής μεταβλητότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

Το ξενοδοχειακό προϊόν, είτε πρόκειται για αγαθό, είτε πρόκειται για υπηρεσία, δεν παραμένει ποτέ το ίδιο. Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν συνεχώς, με αποτέλεσμα να μεταβάλλεται και το ξενοδοχειακό προϊόν αλλά και ο τρόπος που προσφέρεται.

Β. Ποικιλομορφία ξενοδοχειακών τμημάτων και εσωτερικών λειτουργιών.

Μια σύγχρονη ξενοδοχειακή μονάδα πολυτελείας αποτελείται τουλάχιστον από 8 – 10 τμήματα, τα οποία λειτουργούν το καθένα με το δικό του τρόπο. Είναι δύσκολο να υπάρχει άριστη επικοινωνία μεταξύ πολλών τμημάτων και μεταξύ διαφορετικών επιπέδων διοίκησης.

Γ. Απασχόληση εργαζομένων από διάφορες εθνικότητες – διαφορά κουλτούρας και διάφορα εκπαιδευτικά υπόβαθρα.

Κάθε ξενοδοχοϋπάλληλος εργάζεται και συμπεριφέρεται ανάλογα με το εκπαιδευτικό και πολιτιστικό του υπόβαθρο. Όταν ανακοινώνεται μια αλλαγή στον τρόπο εργασίας του, η πρώτη αντίδραση είναι αμφισβήτηση, απορία και άρνηση. Αυτό συμβαίνει διότι έχει συνηθίσει κάτω από ένα συγκεκριμένο σύστημα εργασίας, χωρίς ποτέ να του έχει εξηγήσει κάποιος αν είναι ποιοτικό ή όχι.

Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας σε ένα ξενοδοχείο, αν δεν είναι μεθοδευμένη και δε γίνεται με υπομονή από το τμήμα διεύθυνσης μπορεί να προκαλέσει πολλά μειονεκτήματα στη λειτουργία της μονάδος. Ένα από αυτά θα είναι κάθε τμήμα να λειτουργεί απομονωμένα, χωρίς να συνεργάζεται με τα υπόλοιπα.

Τα προαναφερθέντα εμπόδια μπορεί να είναι σοβαρά, αλλά μπορούν να ξεπεραστούν και να εξαλειφθούν, εάν υπάρχει συντονισμός και οργάνωση από τη γενική διεύθυνση του ξενοδοχείου. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι πολλά.

Καταρχάς, μέσω της δημιουργίας σταθερών στόχων για τη βελτίωση του ξενοδοχειακού

προϊόντος και της ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας, δημιουργείται μια σταθερή ταυτότητα και συγκεκριμενοποιούνται οι απαιτήσεις της επιχείρησης. Έτσι παύει να λειτουργεί τυχαία και, ανοργάνωτα.

Επίσης, η αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή και μάλιστα προς το καλύτερο, δημιουργεί ευκαιρίες για εύρεση νέων λύσεων και στρατηγικών. Ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Ηράκλειτος (536-470 π.Χ.) αναφέρει: “Τα πάντα ρει”, που σημαίνει ότι όλα τα πράγματα είναι σε συνεχή ροή και ότι τίποτα δεν είναι μόνιμο, αλλά αλλάζει. Ένα άλλο στοιχείο της ΔΟΠ που δημιουργεί πλεονεκτήματα στην ξενοδοχειακή λειτουργία είναι η μέριμνα για συνεχή βελτίωση των συστημάτων παραγωγής με παράλληλη προσπάθεια μείωσης του κόστους. Χρειάζεται προσεκτική και όχι βιαστική έρευνα εύρεσης ποιοτικών και έμπιστων προμηθευτών. Το ότι συνεργαζόμαστε με έναν σχετικά ακριβό προμηθευτή δε σημαίνει ότι είναι πιο ποιοτικός ή το αντίθετο.

Οι αρχές της σχολής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αφιερώνουν σημαντικό κομμάτι στον παράγοντα “άνθρωπος”. Δεν είναι τυχαίο ότι 5 από τα 8 στοιχεία του ιαπωνικού στιλ διοίκησης και 5 από τα 14 στοιχεία του W.E. Deming μιλούν για τον τρόπο που πρέπει να αντιμετωπίζεται ο εργαζόμενος σε μια επιχείρηση.

Ο πρώτος πελάτης του ξενοδοχείου είναι ο εργαζόμενός του. Πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να προβλέψει και να μεριμνήσει για την ποιοτική του αντιμετώπιση. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα να μεταχειριστεί ο ξενοδοχοϋπάλληλος τον εξωτερικό πελάτη ποιοτικά.

Από κοινωνιολογικές έρευνες που έχουν γίνει στον εργασιακό τομέα του τουρισμού και ιδιαίτερα αυτό των ξενοδοχείων έχει τονιστεί ότι το επάγγελμα του ξενοδοχοϋπάλληλου συνδυάζει σε μεγάλο βαθμό πνευματική και σωματική κούραση. Άμεση συνέπεια του συνδυασμού αυτού είναι η σχετικά αυξημένη, συγκριτικά με άλλα επαγγέλματα, τάση προς μελαγχολία, κατάθλιψη, παρουσίαση οστικών και μυϊκών παθήσεων, καθώς και τάσεις προς αυτοκτονία. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα χρήσιμο και πολύτιμο εργαλείο. Ένα εργαλείο όμως πρέπει να χειριστεί και να αξιοποιηθεί από ένα έμπειρο και ποιοτικά εκπαιδευμένο υπάλληλο.

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (2005: 210) για μια επιχείρηση εξίσου σημαντικό με το κόστος μη ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών της είναι το κόστος μη ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών, δηλαδή του προσωπικού της. Τούτο είναι ιδιαίτερα μεγάλο σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Μπορούμε να πούμε ότι οι αρχές της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν γενικότερα στις



τουριστικές επιχειρήσεις, καθώς ο τουρισμός αποτελεί παγκόσμιο φαινόμενο με συνεχείς μεταβολές και κοινωνικούς ανασχηματισμούς. Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί και γενικότερα οι μονάδες που εφαρμόζουν τα βασικά στοιχεία της διοίκησης ολικής ποιότητας αποκτούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους.

## **5.2 Μελέτη περίπτωσης Ξενοδοχείων «ΣΟΦΙΑ»-«ASTERION»-«LATO»**

Στα κεφάλαια που προηγήθηκαν περιγράφηκε η διοίκηση ολικής ποιότητας. Τα παραπάνω αναπτύχθηκαν σε ένα θεωρητικό πλαίσιο στη βάση της υπάρχουσας σχετικής βιβλιογραφίας. Ωστόσο, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει και ο τρόπος εφαρμογής τους σε πρακτικό επίπεδο, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται συγκεκριμένες οργανωτικές δομές, πολιτικές και πρακτικές από το τμήμα του μιας ξενοδοχειακής μονάδας, προκειμένου για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Αυτήν ακριβώς την πρακτική διάσταση θα εξετάσουμε στο κεφάλαιο που ακολουθεί διεξάγοντας ποιοτική έρευνα. Ειδικότερα, σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, στις ενότητες που ακολουθούν περιγράφεται το αντικείμενο της έρευνας, προσδιορίζεται η ξενοδοχειακή μονάδα προς διερεύνηση, αναφέρεται η τεχνική συλλογής των δεδομένων που εφαρμόστηκε καθώς και ο τρόπος προσέγγισης των ερωτώμενων. Τέλος, παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε.

### **ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΠΡΟΣ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

Στη παρούσα ενότητα γίνεται μία προσπάθεια για να αποκτηθεί μια σφαιρική εικόνα του τρόπου διοίκησης που συνήθως υφίσταται σε ξενοδοχεία 3\* και 4\* και ειδικότερα στο νομό Ηρακλείου. Πρωταρχικός στόχος της έρευνας ήταν η διαπίστωση του αν είναι διαδεδομένη η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δηλαδή, η παροχή εξειδικευμένης εκπαίδευσης, αξιολόγηση προϊόντων, διασφάλιση ποιότητας κ.α. Ως απώτερος στόχος τίθεται το ζήτημα αν γίνεται χρήση των χαρακτηριστικών καθώς και των κανόνων που απαρτίζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Παράλληλα, επιδιώκεται η ανεύρεση του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται τα παραπάνω.

## ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η διερεύνηση των ζητημάτων που τέθηκαν παραπάνω, απαιτεί τη συστηματική συλλογή και καταγραφή όλων εκείνων των στοιχείων / δεδομένων που σχετίζονται με αυτά. Ως καταλληλότερη τεχνική συλλογής των εν λόγω στοιχείων κρίθηκε η προσωπική συνέντευξη των διευθυντικών στελεχών των ξενοδοχείων του πληθυσμού μας. Η τεχνική της συνέντευξης εντάσσεται γενικότερα στο χώρο της «ποιοτικής» έρευνας υπό την έννοια ότι τα δεδομένα που παράγονται είναι ποιοτικά και όχι μετρήσιμα δεδομένα. Αναφορικά με την αναγκαιότητα και τα πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας σημειώνουμε τα εξής:

«Η ουσία της ποιοτικής έρευνας είναι κατεξοχήν διαγνωστική: καταβάλλεται προσπάθεια για την αποκάλυψη των παραγόντων που επηρεάζουν και διαμορφώνουν συγκεκριμένα είδη συμπεριφοράς. Πρέπει να σημειωθεί ότι η ποιοτική έρευνα έχει σημαντική αξία για τις επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στην παροχή υπηρεσιών ή συνδυασμό υπηρεσιών και

προϊόντων. Κατά συνέπεια, η μέθοδος αυτή παρουσιάζει ιδιαίτερη χρησιμότητα στην έρευνα της τουριστικής αγοράς» (Χρήστου Ε., 1999, σελ.219). Η εφαρμογή της ποιοτικής έρευνας εξυπηρετεί καλύτερα την σε βάθος μελέτη των εξεταζόμενων ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίες, αν και παρουσιάζουν αρκετές διαφορές, εντούτοις επέτρεψε την παρουσίαση μεγάλου εύρους στοιχείων. Είναι γνωστό ότι η ποιοτική έρευνα αποσκοπεί στην ουσιαστικότερη και βαθύτερη κατανόηση των μη εμφανών παραγόντων που επηρεάζουν τις συμπεριφορές.

Σύμφωνα με τον Peterson (1987), η ποιοτική έρευνα προσφέρει ιδιαίτερα οφέλη για στοιχεία, όπως:

- Την εξέταση και τη δημιουργία υποθέσεων σχετικά με συμπεριφορές εργαζομένων και πελατειακών αγορών.
- Τον εντοπισμό ευκαιριών, ως προς τη βελτίωση των προσφερομένων τουριστικών υπηρεσιών.
- Τη μελέτη και δοκιμή της τουριστικής προσφοράς και των ακολουθούμενων στρατηγικών.
- Τον εντοπισμό προβλημάτων και αιτιών.

□ Δίνει κατευθύνσεις για τον προσδιορισμό ζητημάτων που χρήζουν περαιτέρω μελέτης κι έρευνας, είτε ποιοτική είναι αυτή, είτε ποσοτική.

Η ποιοτική έρευνα εμφανίζει ορισμένα μοναδικά πλεονεκτήματα (Kelly, 1980, σελ. 42) τα οποία πολύ δύσκολα μπορούν να αγνοηθούν, όπως:

- *Αντιστοιχεί με τη φύση του αντικείμενου που εξετάζει, αφού ο τουρισμός αποτελεί μια κατεξοχήν «ποιοτική» εμπειρία.*
- *Περιγράφει πληρέστερα τις διάφορες μεταβολές της συμπεριφοράς ανθρώπινου δυναμικού διαχρονικά.*

Αντίθετα, η ποσοτική έρευνα μπορεί να καταγράψει τις καταστάσεις μόνο για μια δεδομένη χρονική στιγμή και για συγκεκριμένες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές συνθήκες, αγνοώντας το γεγονός ότι οι αποκτηθείσες απόψεις μεταβάλλονται σε σχέση με τις εκάστοτε εμπειρίες και την πάροδο του χρόνου. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να παραθέσουμε και τα μειονεκτήματα, τα οποία βάση εμπειρίας και βιβλιογραφίας, παρουσιάζει η ποιοτική έρευνα. Στην παρούσα εργασία έγινε προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα, όπως θα περιγραφεί παρακάτω. Το μειονέκτημα της ποιοτικής έρευνας και η κριτική που της έχει ασκηθεί επικεντρώνεται στο γεγονός, ότι δεν είναι δυνατή η εφαρμογή των κανόνων της στατιστικής και της θεωρίας των πιθανοτήτων. Κατά συνέπεια, η ερμηνεία των δεδομένων εμπεριέχει το υποκειμενικό στοιχείο του ερευνητή. Για το λόγο αυτό θεωρείται απαραίτητο προσόν για την επιλογή διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας η εμπειρία και η σχετικότητα του ερευνητή με το αντικείμενο.

Επιπλέον, στην παρούσα εργασία, για την ελαχιστοποίηση αυτής της βασικής κριτικής (υποκειμενικότητας), εφαρμόστηκε και το παρακάτω σκεπτικό (Decrop, 1999). Σε σχετικό άρθρο του, ο Decrop αντιμετωπίζει το ζήτημα της υποκειμενικότητας θέτοντας τα παρακάτω κριτήρια, προκειμένου για μια επιστημονική τεκμηρίωση της ποιοτικής έρευνας.

Συγκεκριμένα ο Decrop προτείνει τέσσερα βασικά κριτήρια, τα οποία ελήφθησαν υπόψη για το σχεδιασμό και τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας και αφορούν στα εξής:

1. **Εσωτερική εγκυρότητα**
2. **Εξωτερική εγκυρότητα**
3. **Αξιοπιστία**
4. **Αντικειμενικότητα**

Στην παρούσα έρευνα έγινε επιλογή κι επικέντρωση στην τεχνική της προσωπικής συνέντευξης σε βάθος με χρήση ερωτηματολογίου ανοικτών ερωτήσεων, με στόχο να μην υπάρχει περιορισμός στους ερωτώμενους στο εύρος των πιθανών απαντήσεων. Στην επιλογή των προσωπικών συνεντεύξεων σε βάθος ελήφθησαν υπόψη και τα πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα που αναφέρουν οι Aaker & Day (1990), σε σχέση με τον τουρισμό. Συγκεκριμένα αναφέρουν: «Εάν το υπό μελέτη αντικείμενο αφορά σε ευαίσθητα οργανωτικά θέματα, ο ερωτώμενος να μην επηρεάζεται από την παρουσία τρίτου (π.χ. ομαδική συνέντευξη), ώστε να αναπτύσσει πιο άνετα τις απόψεις του. Η απουσία τρίτων εμποδίζει την ανάπτυξη ανταγωνιστικού κλίματος και υπάρχει

περισσότερος χρόνος για την απόκτηση λεπτομερέστερων πληροφοριών» (Aaker & Day, 1990, σελ 166-167). Τα παραπάνω στοιχεία αφορούσαν ιδιαίτερα τους σκοπούς αυτής της εργασίας.

## **ΤΡΟΠΟΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ**

Οι συναντήσεις με όλους τους ερωτώμενους έγιναν κατόπιν προγραμματισμένης συνάντησης, στο χώρο της ξενοδοχειακής μονάδας που αποτελεί τον προσωπικό εργασιακό τους χώρο.

Όλοι οι ερωτώμενοι ήταν διευθυντικά στελέχη τμημάτων των ξενοδοχειακών μονάδων του πληθυσμού της έρευνας. Επισημαίνουμε ότι κατά βάση οι απαντήσεις τους αντιπροσωπεύουν τις απόψεις της διοίκησης πάνω στα εξεταζόμενα θέματα.

## **5.3 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

### **ΜΕΡΟΣ Α΄ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ**

1. ΟΝΟΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

2. ΤΥΠΟΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΠΟΛΕΩΣ

RESORT

3. ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΛΙΝΩΝ

4.ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ΜΟΝΙΜΟΙ
- ΕΠΟΧΙΑΚΟΙ
- ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ

5.ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΗΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΕΤΙΑ?

- ΑΝΟΔΙΚΗ
- ΣΤΑΘΕΡΗ
- ΦΘΙΝΟΥΣΑ

6.ΣΕ ΠΟΙΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΝΗΚΕΙ Η ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΟΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ?

- LUX 5\*            A' 4\*            B'3\*            ΑΛΛΗ

7.ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΟΠΟΥ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ?

---

**ΜΕΡΟΣ Β'-ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

1. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΣΑΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΙ ΤΙΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ :

A. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

B. ΗΓΕΣΙΑ

Γ. ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Δ. ΔΙΑΡΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Ε. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕΣΩ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΣΤ. ΑΜΟΙΒΑΙΑ ΕΥΕΡΓΕΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

2. ΣΕ ΠΟΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΧΕΙ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ?

ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΟΥΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΟΥΤΕ ΑΔΙΑΦΟΡΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΑΔΙΑΦΟΡΟ
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ					
ΜΕΡΙΔΙΟ					

ΑΓΟΡΑΣ					
ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ					
ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ					
ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ					

3. ΣΕ ΠΟΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΒΑΘΜΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΧΕΙ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΘΕΤΙΚΑ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΤΜΗΜΑΤΑ?

ΤΜΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΠΟΛΥ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΟΥΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ  ΟΥΤΕ ΑΔΙΑΦΟΡΟ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	ΑΔΙΑΦΟΡΟ
ΥΠΟΔΟΧΗΣ					
ΟΡΟΦΩΝ					
ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ -ΜΠΑΡ					
ΚΟΥΖΙΝΑΣ					

4-ΑΣΚΕΙΤΕ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ, ΚΑΙ ΑΝ ΝΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

---

5. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΤΡΙΑ ΠΙΟ ΣΥΧΝΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΣΑΣ?

Α.

Β.

Γ.

6. ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΓΙΑ ΝΑ ΕΝΘΑΡΡΥΝΕΤΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ ΣΑΣ ΝΑ ΕΚΦΡΑΣΟΥΝ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΟΥΣ?

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΝΟΜΙΛΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ

ΧΡΗΣΗ ΚΑΡΤΩΝ ΓΝΩΜΗΣ

ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΡΙΟ ΓΡΑΜΜΑ ΜΕ ΑΠΑΝΤΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

7. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΤΕ ΕΝΤΥΠΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ Η'/ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ?

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. ΜΕ ΠΟΙΟ ΤΡΟΠΟ ΑΝΤΙΔΡΑΤΕ ΣΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ?

-----



### ***Μέρος Α-Ταυτότητα Ξενοδοχειακής μονάδας***

Η πρώτη ερώτηση αφορά στις ονομασίες των ξενοδοχείων.

Η δεύτερη ερώτηση αφορά στον τύπο ξενοδοχείων των οποίων οι διευθυντές ερωτήθηκαν. Η κατηγορία είναι ξενοδοχεία πόλεως.

Η τρίτη αφορά στη δυναμικότητα των ξενοδοχείων . Το «SOFIA» διαθέτει 66 δωμάτια και 158 κλίνες. Το «ASTERION» διαθέτει 53 δωμάτια και 124 κλίνες. Το «ΛΑΤΩ» διαθέτει 59 δωμάτια και 138 κλίνες.

Η τέταρτη ερώτηση αφορά τον αριθμό των εργαζομένων, μόνιμων και εποχιακών.

Το «SOFIA» απασχολεί 6 μόνιμους,28 εποχιακούς, ενώ 3 εξωτερικοί συνεργάτες συνεισφέρουν στο να ολοκληρωθούν οι εργασίες και οι εκάστοτε ανάγκες της επιχείρησης. Το «ASTERION» απασχολεί 5 μόνιμου,20 εποχιακούς, ενώ ο αριθμός των εξωτερικών συνεργατών δεν μπορούσε να ειπωθεί με ακρίβεια, λόγω συχνών αλλαγών. Το «ΛΑΤΩ» απασχολεί 6 μόνιμους και 24 εποχιακούς.

Η πέμπτη ερώτηση αφορά την τάση εσόδων την τελευταία τετραετία. Και οι τρεις διευθυντές απέδωσαν την πτωτική τάση στην οικονομική κρίση που πλήττει τις επιχειρήσεις και τον τουρισμό και δήλωσαν ότι προσπαθούν να παραμείνουν σε σταθερά μία σταθερή πορεία, αυξάνοντας το επίπεδο των υπηρεσιών τους.

Το είδος των ξενοδοχείων είναι 4\* , 3\* και 4\* αντίστοιχα.

Η θέση των ερωτηθέντων είναι και στις τρεις περιπτώσεις *διευθυντής*.

### ***Μέρος Β –Ζητήματα εφαρμογών διοίκησης ολικής ποιότητας***

Η πρώτη ερώτηση αφορά στο βαθμό εφαρμογής των αρχών Δ.ο.π. στις ξενοδοχειακές τους μονάδες. Η ολότητα του δείγματος ως προς την εστίαση στον πελάτη , ο ένας μας απάντησε ότι εφαρμόζεται αρκετά και ο δεύτερος και ο τρίτος σε πολύ μεγάλο βαθμό. Ως προς το ερώτημα της ηγεσίας και οι τρεις μας απάντησαν ότι τα ζητήματα ηγεσίας εφαρμόζονται σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Ως προς τη συστηματική προσέγγιση στη διαχείριση , οι πρώτοι δύο μας απάντησαν ότι εφαρμόζεται αρκετά και ο τρίτος ότι εφαρμόζεται σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό.

Ως προς τη διαρκή βελτίωση, ο ένας μας απάντησε ότι εφαρμόζεται σε καλό βαθμό και ο δεύτερος με τον τρίτο σε πολύ καλό βαθμό.

Τέλος και οι δύο θεωρούν ότι οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται πάρα πολύ καλά σε ότι αφορά το κομμάτι των αμοιβαίων ευεργετικών σχέσεων με τους προμηθευτές, με τον τρίτο να μην συμφωνεί απόλυτα με αυτό.

## ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΠΙΜΕΡΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ

Στην πρώτη και στη δεύτερη ερώτηση που αφορούσε την επιρροή που δέχεται η λειτουργική αλλά και η επιχειρησιακή απόδοση της επιχείρησης από την εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ και οι τρεις μας απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντικός ο βαθμός επιρροής, ο δεύτερος μάλιστα μας τόνισε τον μέγιστο βαθμό.

Και οι τρεις ερωτηθέντες θεωρούν ότι η επένδυση στις Δ.ο.π. συνεισφέρουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στη βελτίωση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος εν γένει, ενώ ο τρίτος επισήμανε και την αύξηση της συνολικής κερδοφορίας στα οφέλη εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Στην ερώτηση για τα επιμέρους τμήματα του ξενοδοχείου, ο ένας μας είπε ότι επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό η υπηρεσία ορόφων και κουζίνας, ενώ ο δεύτερος εστίασε στην υπηρεσία εστιατορίων-μπαρ και της κουζίνας. Ο τρίτος εστίασε στην υπηρεσία ορόφων και κουζίνας.

Και οι τρεις μας είπαν ότι υφίσταται διαχείριση παραπόνων των πελατών σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το μεγαλύτερο παράπονο στην πρώτη και στην τρίτη περίπτωση έχει να κάνει με το φαινόμενο overbooking, τα υπόλοιπα είναι μεμονωμένα και σπάνια.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Όσον αφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι, οι διοικήσεις των ξενοδοχείων δεν ακολουθούν διαδικασίες για την πρόσληψη υπαλλήλων του τμήματος, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να επιλέξουν τα καταλληλότερα και ικανότερα στελέχη που θα ενισχύσουν την αποδοτικότητα του τμήματος και θα δημιουργήσουν προϋποθέσεις για την πλήρη ικανοποίηση της πελατείας τους από τις υπηρεσίες φιλοξενίας.

Τα κριτήρια επιλογής, κυρίως των υπαλλήλων βάσης, επιλέγονται με γνώμονα την οικονομικότερη επιλογή υπαλλήλων.

Επίσης, εξαιτίας της πολιτικής μείωσης των δαπανών για εργατικό δυναμικό, η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του προσωπικού του τμήματος περιορίζεται σε αποσπασματικές εκπαιδευτικές πρακτικές, κυρίως κατάρτισης των υπαλλήλων βάσης, με βασικό στόχο την γρήγορη αύξηση της παραγωγικότητας.

Επιπλέον, παρατηρήθηκε απουσία συγκεκριμένων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο τμήμα. Αρκετές διοικήσεις εφαρμόζουν άτυπα συστήματα αξιολόγησης, με τρόπο αποσπασματικό χωρίς ενιαίες αρχές και κριτήρια. Η έλλειψη αξιολόγησης των υπαλλήλων έχει επιπτώσεις στην παραγωγικότητά τους, στη βελτίωση του τρόπου εκτέλεσης και των χρονοδιαγραμμάτων των διαφόρων εργασιών και στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, όλα τα ξενοδοχεία που ερωτήθηκαν προσφέρουν μέσα από τη λειτουργία τους υπηρεσίες στον άνθρωπο – πελάτη κι εργαζόμενο – οι οποίες έχουν αρκετά ποιοτικά στοιχεία.

Όσον αφορά στην ποιοτική υπηρεσία στο φιλοξενούμενο, αυτή προσδιορίζεται με φιλική, διακριτική συμπεριφορά και με σεβασμό στις επιθυμίες και ανάγκες του.

Επίσης, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, όλα τα ξενοδοχεία του πληθυσμού παρουσιάστηκαν ευαισθητοποιημένα σε σχέση με θέματα περιβαλλοντικής πολιτικής. Οι διαφοροποιήσεις που παρατηρήθηκαν έχουν να κάνουν με το βαθμό ευαισθητοποίησής τους και την υιοθέτηση ή όχι συγκεκριμένης περιβαλλοντικής πολιτικής και των τρόπων υλοποίησής της.

Σχετικά με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα τμήμα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το οποίο να ασχολείται καθεαυτού με τις ανάγκες των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε εργατικό δυναμικό όπου μέσα από διάφορες διαδικασίες προσλαμβάνει το καταλληλότερο προσωπικό. Η επιλογή αυτών των εργαζομένων πρέπει να γίνεται μέσα από μια ποικιλία μεθόδων και όχι να περιορίζονται σε μια ή δύο μεθόδους. Με αυτόν τον τρόπο τα αποτελέσματα που θα έχει η εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση θα είναι η πρόσληψη άξιων για την εκάστοτε θέση εργασίας υπαλλήλων.

Τέλος, η βασική πρόθεση είναι να προτρέψουμε τους ξενοδόχους και τις διοικήσεις τους να υιοθετήσουν το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, προκειμένου για την αποτελεσματικότερη διοίκηση των μονάδων τους. Η επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί γενικά τη χρήση της γνώσης των ειδικών. Οι ειδικοί αυτοί μπορεί να είναι ελεγκτές ποιοτικών προτύπων για τη θέσπιση κανόνων και μεθόδων εργασίας, ή διαχειριστές αλλαγών, για την πραγματοποίηση της αλλαγής νοοτροπίας στη ξενοδοχειακή μονάδα. Ωστόσο, αν οι ανώτεροι μάνατζερ είναι προσηλωμένοι στην υπόθεση της ποιότητας, η εφαρμογή της με τη βοήθεια των ειδικών, θα αποφέρει οφέλη μακροπρόθεσμα. Το συνολικό κόστος κατά πάσα πιθανότητα θα μειωθεί, οι προσδοκίες των εργαζομένων θα ικανοποιηθούν και θα επιτευχθεί η ικανοποίηση και η μονιμοποίηση των πελατών της επιχείρησης.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

- Γιαννοπούλου Γ., (2004). *Η Ολική Ποιότητα στον Τουρισμό, Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι Εφαρμογές της στις Τουριστικές Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Γρηγοροπούδης Ε., (2001). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. σ. σ.: 19-22, 25-30.
- Δερβιτσιώτη, Κ.Ν., (1993), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Καταράχιας Ι. Α., (1998). *Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Κέφης Ν. Β., (2003). *Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 και ISO 14000 και τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.
- Λαλούμης Δ., (1999). *Ξενοδοχειακή Ψυχαγωγία και Αθληση*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Λύτρας Ν. Π. (2008). *Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία στον τουρισμό*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Μάρας Α. (1994) *Εσωτερικοί έλεγχοι, ανάλυση κόστους, τιμολόγηση στις επιχειρήσεις*, Interbooks, Αθήνα
- Παπαδογιάννης (2001), *Οι νέες τάσεις του Μάνατζμεντ, 2001*. σελ.99 -105
- Σαλεσιώτης Π. Μ., (1999). *Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Τσιότρας Δ (1995): «Βελτίωση Ποιότητας», ΜΠΕΝΟΥ
- Τζωρτζάκης Κώστας (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili*. σελ.51 -59
- Χυτήρης Σ. Α., (2006). *Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

- ❖ Aaker &Day, 1990, σελ 166-167
- ❖ Crosby, P. (1979). *Quality is Free. USA*.
- ❖ Drucker F. P., (2000). *Management in Practice*. Chicago: Adams Publications.

- ❖ *Edwards, R., & Sohal, A. (2003, Vol 24 No 5). The human side of introducing total quality management: Two cases from Australia. International Journal of Manpower, σσ. 551567.*
- ❖ *Garvin, D.A(1988) Managing Quality-The Strategic and Competitive Edge. The free Press. New York.σελ 319*
- ❖ *Evans & Lindsay, the Management and Control of Quality, 7th, 2008).*
- ❖ *J. Bank 2000, p. 121*
- ❖ *Kay J. (1993), “Foundations of corporate success” NY: Oxford University Press.*
- ❖ *Oakland, John S , (1989) “Total Quality Management” , Heinemann, Oxford, σελ. 236.*
- ❖ *Weavers N. Charles (2000)”Management Ολικής Ποιότητας”*