

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

« ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΣΑΚΕΛΛΑΡΙΟΣ ΧΡΙΣΤΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΣΤΡΙΜΠΑΚΟΥ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

13/11
13.30.
Παύλος ΤΚ63
ΜΑΡΚ



ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2003

- ΠΑΤΡΑ -

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6205
----------------------	------



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εκπόνηση της πτυχιακής αυτής εργασίας θα ήταν πραγματικά δύσκολη εάν δεν μου είχαν προσφέρει την πολύτιμη βοήθεια και συμπαράστασή τους οι συγγενείς, οι φίλοι και οι καθηγητές μου.

Πολύτιμη ήταν η συνεισφορά της οικογένειάς μου και των φίλων μου. Μου προσέφεραν σημαντική ψυχολογική στήριξη και βοήθεια. Ευχαριστώ ιδιαίτερωσ την αδερφή μου, Αλεξάνδρα, για τη βοήθειά της στη συγγραφή της εργασίας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την κα Γκαγκανάτσου, από το τμήμα Διεύθυνσης Ποιοτικού Ελέγχου και Εποπτείας Αγοράς και την κα Παπαγιάννη, από το τμήμα Τουριστικών Επενδύσεων του ΕΟΤ για τις πληροφορίες που μου παρείχαν για την ποιότητα των εγκαταστάσεων μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

Επίσης, ευχαριστώ τον βιβλιοθηκάριο του ΕΛΟΤ, κο Θεοδοσίου, και την κα Σουριτζή Παναγιώτα, υπεύθυνη Ύλης του περιοδικού "Τουριστική Αγορά", για τη βοήθειά τους στη βιβλιογραφία.

Θα ήθελα ακόμα να ευχαριστήσω θερμά τον κο Καπαρουδάκη Ελευθέριο, Room Division Manager στο Metropolitan Hotel, που δέχτηκε να με συναντήσει και να μου παραχωρήσει μια μικρή συνέντευξη για την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ, τέλος, οφείλω στον καθηγητή και εισηγητή της πτυχιακής μου εργασίας κο Σακελλάριο Χρίστο. Πάντα πρόθυμος να με βοηθήσει και να με καθοδηγήσει, είμαι ευγνώμων για τις γνώσεις και τις εμπειρίες που μου μετέδωσε. Ευχαριστώ θερμά για τη συνεργασία.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Α΄ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή

1. Η Έννοια της Ποιότητας
2. Διασφάλιση της Ποιότητας
3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
 - 3.1. Γενικά
 - 3.2. Τα 4 Στάδια Εξέλιξης της ΔΟΠ
4. Συγγραφείς Μάνατζμεντ Ποιότητας
 - 4.1. Juran
 - 4.2. Deming
 - 4.3. Ishikawa
 - 4.4. Crosby
 - 4.5. Feigenbaum
5. Αρχές Διαχείρισης της Ποιότητας
6. Τα 10 απαραίτητα στοιχεία ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας
7. Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας
 - 7.1. Παρουσίαση Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας
 - 7.2. Φορείς Πιστοποίησης
 - 7.3. Ο Ελληνικός Φορέας Πιστοποίησης (ΕΛΟΤ)
 - 7.4. ΕΟΤ – Διεύθυνση Ποιοτικού Ελέγχου και Εποπτείας Αγοράς
8. HACCP: Ποιότητα στα τρόφιμα
9. Έλεγχος Ποιότητας
 - 9.1. Η έννοια του ελέγχου
 - 9.2. Συστήματα ελέγχου ποιότητας
 - 9.3. Τα εργαλεία του ποιοτικού ελέγχου
- 10.Επιθεωρήσεις (Quality Audits)
- 11.Κύκλοι Ποιότητας

Β΄ ΜΕΡΟΣ

- 12.Ποιοτικά Κριτήρια μιας Ξενοδοχειακής Μονάδας
- 13.ISO και Τουριστικές Επιχειρήσεις
- 14.Απόψεις των Tour Operator
- 15.Κρίσιμα Σημεία για την Εφαρμογή των προτύπων ISO 9000
- 16.Αποτελεσματικότητα Πόρων και Οικονομική Στρατηγική
- 17.Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων
- 18.Εφαρμογή – *Metropolitan Hotel*, μέλος του *Chandris Hotels & Resorts*
- 19.Αντικειμενικοί Σκοποί και Οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
 - 19.1. Αντικειμενικοί Σκοποί
 - 19.2 Οφέλη
- 20.Συμπέρασμα

Βιβλιογραφία

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ταχεία ανάπτυξη της τουριστικής βιομηχανίας και οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των τουριστών - καταναλωτών για αγαθά και υπηρεσίες με βελτιωμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά οδήγησαν τις τουριστικές επιχειρήσεις στην αναζήτηση και εφαρμογή νέων μεθόδων και αρχών μάνατζμεντ με σκοπό την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη. Αυτή, ακριβώς, η ανάγκη για συνεχή βελτίωση οδήγησε παράλληλα και στην ανάγκη αύξησης του αριθμού και της συχνότητας των ελέγχων σε όλα τα στάδια της παραγωγής των τουριστικών προϊόντων με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας, που αποτελεί πλέον το σημαντικότερο κριτήριο των καταναλωτών κατά την αγορά των διαφόρων αγαθών.

Έτσι, αρκετές επιχειρήσεις από όλους τους εμπορικούς τομείς, λόγω και του εντεινόμενου ανταγωνισμού, οδηγήθηκαν αναπόφευκτα στην αλλαγή τρόπου διοίκησης και προσανατολίστηκαν στην εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας (**Total Quality Management**). Ο τρόπος αυτός διοίκησης δεν είναι κάτι καινούριο, αλλά είχε εμφανιστεί σε εμβρυακή μορφή στις αρχές του αιώνα από τους *Deming* και *Juran* (Η.Π.Α.) και εξελίχθηκε στη συνέχεια από τον *Ishikawa* (Ιαπωνία). Το επιτυχημένο, λοιπόν, ιαπωνικό μοντέλο ώθησε εκ νέου Ευρωπαίους και Αμερικανούς να εφαρμόσουν το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας με εκπληκτικά αποτελέσματα σε πολλές περιπτώσεις.

Με λίγα λόγια, διαπιστώθηκε ότι η προσανατολισμένη στην ποιότητα επιχείρηση είναι εξωστρεφής, ευέλικτη στην προσέγγιση και την πρακτική, αναπτύσσει και διαπαιδαγωγεί το προσωπικό της, τους προμηθευτές και τους πελάτες και προσφέρει κάτι περισσότερο από μια θέση εργασίας, καθώς η εφαρμογή του μάνατζμεντ ποιότητας επιτρέπει στους εργαζόμενους να γίνουν μάνατζερ του εαυτού τους και να αναδειχθούν σε εμπειρογνώμονες της εργασίας τους.

Τα παραπάνω αποτελούν μια εικόνα του τι αφορά η διοίκηση ολικής ποιότητας και αναλύονται εκτενέστερα στη συνέχεια της εργασίας αυτής . Ένα άλλο σπουδαίο κομμάτι, στο οποίο γίνεται αναφορά, είναι τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και η πιστοποίηση από τους αρμόδιους φορείς, καθώς αποτελούν παράγοντες της αύξησης της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής της ολικής ποιότητας.

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, βέβαια, εφαρμόζεται σήμερα επιτυχώς και από αρκετές ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις, στις οποίες δεν θα μπορούσε να μη γίνει αναφορά.

Ελπίζω μέσα από την εργασία αυτή, να γίνει κατανοητή η σημασία και η χρησιμότητα του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας και για τις τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες οφείλουν και αυτές να ικανοποιούν διαρκώς τους πελάτες τους και παράλληλα να εξασφαλίζουν την επιβίωσή τους.

Α΄ ΜΕΡΟΣ

1. Η Έννοια της Ποιότητας

Αρχικά, σκόπιμο κρίνεται να οριστεί σαφώς τι εννοούμε όταν αναφερόμαστε στην ποιότητα παραγόμενων προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ποιότητα, ωστόσο μπορεί, και πολλές φορές έχει, διαφορετική έννοια για τον καθένα.

Σύμφωνα, λοιπόν, με το **Βρετανικό Πρότυπο 4778 του 1987**, ως ποιότητα ορίζεται *“ το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που σχετίζονται με την ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής να ικανοποιεί καθορισμένες δηλωμένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες ”*.

Ο **Juran** ορίζει την ποιότητα ως *“ προσαρμογή και αντικείμενο σχεδιασμού ”* και τονίζει ότι δεν είναι ποτέ τυχαία, ενώ ο **Deming**, ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προσδιορίζει την ποιότητα ως τον προβλέψιμο βαθμό αξιοπιστίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και συμμόρφωσης αυτών με ορισμένες προδιαγραφές, με όσο το δυνατό χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στην αγορά. Εξάλλου, τονίζει ότι τη βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο φέρει η διοίκηση της εκάστοτε εταιρείας (Deming, 1986). Ο **Crosby** όρισε ως Ολική Ποιότητα τη *“ συμμόρφωση με καθορισμένες απαιτήσεις – προδιαγραφές ”*, ενώ ήταν και ο εισηγητής της αρχής των μηδενικών σφαλμάτων (zero defects), διατυπώνοντας τη θεωρία του *“ κάνε το σωστά από την πρώτη φορά ”* (Crosby, 1979).

Από το **Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO** η ποιότητα ορίζεται ως το *“ σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες ”* (ISO,8402), όπου οντότητα μπορεί να είναι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Τέλος, σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς ως ποιότητα ορίζεται *η αξία σε χρήματα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας* (Varey, 1993).

Ως ποιότητα μπορούν ακόμη να οριστούν τα εξής :

- Τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν πλήρως ή ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη.
- Τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν δεδομένες προδιαγραφές.
- Το σύνολο των ιδιοτήτων και στοιχείων της εμπορίας (marketing), της κατάσκευής, της παραγωγής και της συντήρησης, μέσω των οποίων ένα προϊόν ή μια υπηρεσία συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο βαθμός στον οποίο ένα συγκεκριμένο προϊόν ή μια συγκεκριμένη υπηρεσία συμμορφώνεται με συγκεκριμένες προδιαγραφές.
Εξάλλου, ποιότητα είναι ακόμη:
- Ο πιο σύγχρονος, ευέλικτος, αποτελεσματικός και ενδεδειγμένος τρόπος διοίκησης μιας επιχείρησης.
- Η καταλληλότητα ενός προϊόντος για χρήση.
- Κάθε δραστηριότητα που ικανοποιεί δεδομένες ή συνεπαγόμενες ανάγκες και απαιτήσεις ενός πελάτη.
- Η σωστή εκτέλεση μιας ενέργειας, μιας διαδικασίας ή μιας επεξεργασίας κάθε φορά από την πρώτη φορά.
- Η πραγματική αναλογία ανάμεσα στην τιμή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και την ουσιαστική αξία αυτών για τον πελάτη.

Σήμερα, το σπουδαιότερο κριτήριο για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η πληρέστερη ικανοποίηση του πελάτη. Ό,τι ικανοποιεί τον πελάτη μέσα σε κάποια όρια κόστους παραγωγής θεωρείται ποιοτικό. Κατά συνέπεια κάθε επιχείρηση η οποία έχει ως στόχο της τη διατήρηση και αύξηση των πωλήσεών της ή την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου στην αγορά πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη της τις υποδείξεις και τις απαιτήσεις-ανάγκες των πελατών της και να δεσμεύεται ως προς την κάλυψη αυτών. Με βάση τα παραπάνω, η σωστή ποιότητα είναι αυτή που καλύπτει

όλες τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, ενώ άριστη ποιότητα είναι η “σωστή ποιότητα” με το ελάχιστο κόστος για τον αγοραστή.

Η ποιότητα του προϊόντος καθορίζεται εν τέλει από:

- α) τον πελάτη, με την πλήρη και σαφή διευκρίνιση των απαιτήσεών του.
- β) τον προμηθευτή, με τη διασφάλιση της ικανοποίησης όλων των απαιτήσεων του πελάτη.

Εξάλλου, το κλειδί όπως θα δούμε πιο κάτω για την ορθή διοίκηση μιας επιχείρησης με κύριο γνώμονα την ποιότητα συνίσταται στην κατανόηση όρων όπως: χαρακτηριστικά προϊόντος, σχεδιασμό και ικανότητα διαδικασίας, προκειμένου να προσδιορίζονται σε κάθε περίπτωση οι απαιτούμενες βελτιώσεις και οι μέθοδοι με τις μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

2. Η Διασφάλιση της Ποιότητας

Ως **Διασφάλιση Ποιότητας** ορίζεται “ το σύνολο των προσχεδιασμένων και συστηματικών δραστηριοτήτων που εφαρμόζονται στα πλαίσια του συστήματος για την ποιότητα και τεκμηριώνονται στον απαιτούμενο βαθμό, προκειμένου να παρέχεται επαρκής εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα (π.χ. εταιρεία, οργανισμός κ.λ.π.) θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα”.
(ISO 8402:1986)

Είναι γεγονός ότι κάθε εργαζόμενος και κάθε διαδικασία που ακολουθείται σε μια παραγωγική επιχείρηση αποσκοπεί άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη της ποιότητας. Μπορούμε να πούμε λοιπόν ότι όλοι οι συντελεστές της επιχείρησης αποσκοπούν στη διασφάλιση της ποιότητας. Είναι σημαντικό επομένως, η ποιότητα που επιδιώκεται από την εκάστοτε παραγωγική εταιρεία, καθώς και η πολιτική που απαιτείται για την επίτευξή της να ορίζονται από τη Διοίκηση / Διεύθυνση της εταιρείας, η οποία πρέπει να ενημερώνει σχετικά όλα τα μέλη του προσωπικού που απασχολεί.

Έτσι, με την πάροδο του χρόνου και την τυποποίηση της παραγωγικής διαδικασίας διαμορφώθηκαν ορισμένες μέθοδοι και τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων είναι δυνατό να διευκολυνθεί εκ των προτέρων η επιδιωκόμενη διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αυτό το σύνολο των μεθόδων και των τεχνικών αυτών αποτελεί το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας.

Ως **Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας** ορίζεται “ η οργανωτική δομή και το σύνολο των διαδικασιών, διεργασιών και των μέσων που απαιτούνται για την επαρκή διαχείριση της ποιότητας ”(ISO 8402) ή πιο απλά η οργάνωση, τα αναγκαία μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για την εξασφάλιση της σωστής διαχείρισης της ποιότητας.

Με βάση τα παραπάνω καθίσταται εμφανές ότι οι βασικές προϋποθέσεις ενός συστήματος ποιότητας συνίστανται στην **εκπαίδευση του προσωπικού** της εταιρείας και στην έρευνα, καθώς η συγκέντρωση όλων των απαραίτητων

πληροφοριών, ο σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων και η λεπτομερής παρουσίαση των ειδικών οδηγιών πρέπει να γίνουν πριν από την εισαγωγή οποιασδήποτε διαδικασίας, προκειμένου να διασφαλιστεί ο επαρκής και αποδοτικός έλεγχος των διαδικασιών.

Η Διασφάλιση της Ποιότητας απαιτεί την πλήρη ενοποίηση και έλεγχο όλων των στοιχείων, όπως είναι η διοίκηση, η παραγωγή, ο ποιοτικός έλεγχος, ο οικονομικός έλεγχος, οι πωλήσεις, η εμπορία, ο σχεδιασμός, η προμήθεια, η εγκατάσταση και η εκτέλεση οδηγιών, μέσα σε μια συγκεκριμένη περιοχή έτσι ώστε να αποφευχθεί η αλληλοεπικάλυψή τους.

Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι ο όρος “διασφάλιση της ποιότητας” δεν ενέχει την έννοια του ελέγχου ή της επιθεώρησης της ποιότητας. Επίσης η διασφάλιση της ποιότητας δεν είναι υπεύθυνη για αποφάσεις που σχετίζονται με το μηχανολογικό εξοπλισμό. Επομένως δεν πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να αντιμετωπίζεται ως μια στείρα γραφειοκρατική διαδικασία ούτε ως μια διεργασία γενεσιουργός υψηλού κόστους. Φυσικά δεν είναι επίσης και ούτε πρέπει να εκλαμβάνεται ως πανάκεια για όλα τα προβλήματα μιας εταιρείας.

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας αποτελεί μια υγιή μορφή διοίκησης και διαχείρισης που μπορεί να συντελέσει σημαντικά στην **αύξηση της παραγωγικότητας** και αποτελεί το καλύτερο μέσο για να παραχθεί το προϊόν σωστά από την πρώτη φορά, κατανέμοντας ομοιόμορφα και κατά σαφή τρόπο τις αρμοδιότητες στους υπευθύνους και εξασφαλίζοντας ικανοποιητική απόδοση για τις οποιοσδήποτε επενδύσεις έγιναν σε αυτό. Ωστόσο, η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας δεν εξασφαλίζει απαραίτητα τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά τη σταθερότητα της ήδη υπάρχουσας ποιότητας και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών, γεγονός που έχει σημασία τόσο για την ίδια την εταιρεία, τα στελέχη και τους εργαζόμενους, όσο και για τις άλλες εταιρείες που συναλλάσσονται με αυτή. Αυτό επιτυγχάνεται πάντα με την καθοδήγηση της Διοίκησης της εταιρείας, με τη σωστή και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας και με τη συστηματική εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων.

3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

3.1. Γενικά

Την πρώτη δεκαετία μετά τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο, όλες οι χώρες προσπαθούσαν να ορθοποδήσουν οικονομικά. Την ίδια εποχή η Ιαπωνία είχε να αντιμετωπίσει εκτός από τα οικονομικά προβλήματα και την παγκόσμια κοινή γνώμη, καθώς είχε αποκτήσει τη φήμη για κακής ποιότητας προϊόντα.

Στην προσπάθειά της να διορθωθεί, ζήτησε βοήθεια από την Αμερικανική κυβέρνηση, η οποία την παρέπεμψε σε ένα διακεκριμένο στατιστικόλόγο, τον Δρ. Ντέμινγκ, ο οποίος δίδαξε τους Ιαπωνέζους μάνατζερ και παραγωγούς πώς να αναβαθμίσουν ποιοτικά και ποσοτικά τα προϊόντα τους. Ήδη ο Δρ. Ντέμινγκ είχε ανακαλύψει μια μέθοδο που είχε ως κεντρική ιδέα τα εξής:

« Εδραιώστε την ποιότητα ως τον κορυφαίο στόχο της επιχείρησης. Μεθοδεύστε τον ποιοτικό έλεγχο, όχι μόνο ελέγχοντας την τελική φάση της παραγωγής. Κάνετε την ιδέα της ποιότητας ευθύνη του καθενός ».

Η Ιαπωνία τον άκουσε και τα αποτελέσματα είναι γνωστά, καθώς είναι σήμερα μια από τις ισχυρότερες οικονομικά χώρες στον κόσμο και ο Δρ. Ντέμινγκ θεωρείται ο πατέρας των ποιοτικών επιτυχιών της Ιαπωνίας. Φυσικά, πολλές χώρες προσπάθησαν να μάθουν, να εφαρμόσουν και να διδάξουν αυτή τη νέα επιτυχημένη μέθοδο στους δικούς τους μάνατζερ με πρώτη τις Η.Π.Α, που στην αρχή ήταν διστακτικοί στην ιδέα.

Τελικά το πείραμα έγινε και τα αποτελέσματα ήταν θετικά. Αμερική και Ιαπωνία άρχισαν να μιλάνε την ίδια γλώσσα, TQM. Δύο αντίθετες κοινωνικά οικονομικές υπερδυνάμεις κατάφεραν να γεφυρωθούν και να δημιουργήσουν μεγάλους τομείς συνεργασίας. Έτσι, ανοίχτηκε ο δρόμος και για τις άλλες χώρες να διακλαδωθούν και να αναπτυχθούν διεθνώς.

Ως επακόλουθο, η ΔΟΠ έκανε την εμφάνιση της και στην Ελλάδα την τελευταία δεκαετία εισαγόμενη από τις πολυεθνικές εταιρείες που υπάρχουν εδώ. Η αφομείωσή της έγινε δειλά-δειλά από τις επιχειρήσεις και δυστυχώς, η μη ραγδαία εξάπλωσή της οφείλεται στην ελλιπή ενημέρωση από τους κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις προσανατολίζονται στον τρόπο αυτό διοίκησης που εγγυάται την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν.

(Σημειώσεις στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων)

3.2. Τα 4 στάδια εξέλιξης της ΔΟΠ

Πριν τη βιομηχανική επανάσταση η παραγωγή ήταν αποκλειστικά ευθύνη και έργο των ανεξάρτητων τεχνιτών οι οποίοι πραγματοποιούσαν και μια πρωτόγονη μορφή ποιοτικού ελέγχου του παραγόμενου προϊόντος.

Ο 20^{ος} αιώνας καθιέρωσε την ομαδοποίηση των τεχνιτών ή εργατών που είχαν παρόμοια καθήκοντα και την επίβλεψη τους από **εργοδηγούς**, οι οποίοι ήταν πλέον υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων. Με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης δημιουργήθηκαν μεγάλα βιομηχανικά συγκροτήματα με πολλές **ομάδες παραγωγής**, οι οποίες ελέγχονταν από τους λεγόμενους **επιθεωρητές παραγωγής** που ήταν με τη σειρά τους υποχρεωμένοι να αναφέρονται στους αντίστοιχους εργοδηγούς.

1^ο Στάδιο: Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της επιθεώρησης

Η πρώτη μορφή επιθεώρησης ανεξάρτητης από την παραγωγή αποτέλεσε άμεσο επακόλουθο της αλματώδους τεχνολογικής ανάπτυξης και της καθιέρωσης νέων υλικών και μεθόδων παραγωγής, που κατέστησαν αδύνατο τον έλεγχο από τους παραδοσιακούς εργοδηγούς και συγχρόνως τη σύσταση ενός νέου σώματος ελέγχου, το οποίο αποτελούνταν από τους Εργοδηγούς Επιθεωρήσεως πλήρους απασχόλησης. Βέβαια στο στάδιο αυτό δεν μπορεί να γίνει ακόμη λόγος για προηγμένο σύστημα ποιοτικού ελέγχου, αφού ο ποιοτικός έλεγχος που

διεξαγόταν βασιζόταν στην απλή επιθεώρηση και στο δόγμα “ Αποδοχή - Απόρριψη “. Δηλαδή, η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας, συνίστατο σε μια απλή σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών.

2^ο Στάδιο: Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του ποιοτικού ελέγχου

Η πρώτη μορφή ποιοτικού ελέγχου εμφανίστηκε στη βιομηχανική παραγωγή μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η αδυναμία των περισσότερων βιομηχανιών της εποχής να ελέγξουν την ποιότητα. Αυτό το πρώτο, σχετικά οργανωμένο, σύστημα ποιότητας διαμορφώθηκε μέσα στη δεκαετία του 1950, ενώ βελτιώθηκε σημαντικά με την ανάπτυξη και την εισαγωγή της στατιστικής επιστήμης, όσον αφορά τον έλεγχο του κόστους παραγωγής και την επίτευξη ενός αποδεκτού επιπέδου ποιότητας τελικών προϊόντων. Ο Έλεγχος Ποιότητας, όπως εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε ή εφαρμόζεται ακόμη και σήμερα, είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών, που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει ορισμένων προδιαγραφών. Με τον Ποιοτικό Έλεγχο δηλαδή γίνεται επιθεώρηση του προϊόντος μετά την παραγωγή του και εκτελούνται οι αντίστοιχες διορθωτικές ενέργειες, στην περίπτωση αποκλίσεων από το αρχικό σχέδιο ή τις προδιαγραφές παραγωγής.

3^ο Στάδιο: Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της διασφάλισης ποιότητας

Η αδυναμία του απλού ποιοτικού ελέγχου, που συνίσταται στο γεγονός ότι εντοπίζει ελαττώματα κατασκευής ή σχεδιασμού στο τελικό προϊόν, δηλαδή μόνο μετά την ολοκλήρωση της παραγωγικής διαδικασίας, σε συνδυασμό με τις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών, οδήγησαν στην καθιέρωση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας. Με αυτά εξασφαλίζεται ότι η παραγωγή ικανοποιεί κάποιες σταθερές προϋποθέσεις ποιότητας και, κατά συνέπεια, ο πελάτης ή ο καταναλωτής θα παραλάβει το προϊόν όπως αυτό προδιαγράφεται στις σχετικές συμβάσεις.

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας βρήκαν αρχικά εφαρμογή στο στρατιωτικό, στο διαστημικό και μηχανολογικό τομέα (BS 5770). Το 1987

στη Γενεύη εκδόθηκαν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 από το Διεθνή οργανισμό Τυποποίησης (ISO), καθορίζοντας συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας των διαδικασιών παραγωγής. Τα πρότυπα αυτά αποτέλεσαν προέκταση και ανανέωση του παλαιότερου Βρετανικού προτύπου για μηχανολογικό εξοπλισμό BS 5770, το οποίο επίσης σχετιζόταν με τις διαδικασίες ποιότητας.

4^ο Στάδιο: Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της διοίκησης ολικής ποιότητας

Κανένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν εξασφαλίζει την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων με χαμηλό κόστος, πλήρη αξιοποίηση του διαθέσιμου προσωπικού, εφαρμογή καινοτομιών, διαρκή βελτίωση και καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά που λείπουν από τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας έρχεται να συμπληρώσει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς όπως έχει ήδη προαναφερθεί, ο όρος **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)** περιλαμβάνει το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την εκάστοτε εταιρεία, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη δραστηριοποίηση του συνόλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) της εταιρείας με το ελάχιστο δυνατό κόστος.

4. Συγγραφείς του μάνατζμεντ Ποιότητας

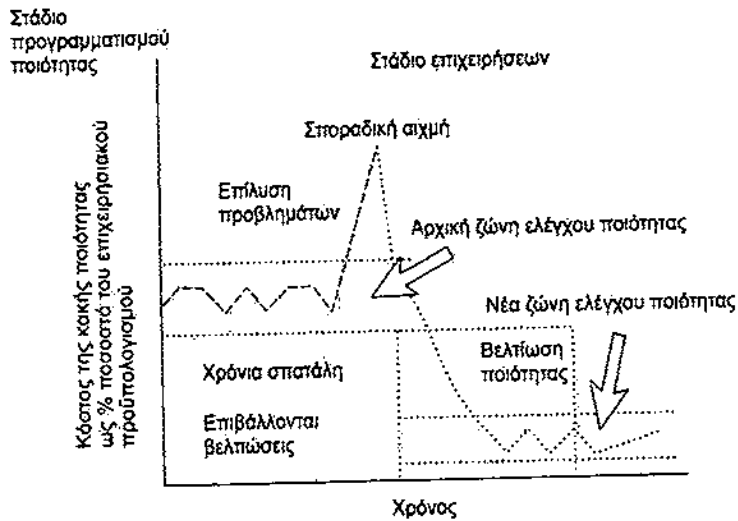
4.1. Juran

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως *καταλληλότητα προς χρήση* και σημαίνει ότι η ποιότητα βρίσκεται στη χρήση ενός προϊόντος ή μισ υπηρεσίας στην πράξη. Ο Juran εφάρμοσε δύο διαφορετικές σημασίες στην ποιότητα – χαρακτηριστικά του προϊόντος και έλλειψη ελαττωμάτων. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των τύπων ποιότητας σημαίνει τη χρήση μιας έννοιας που εισηγήθηκε ο Juran και που σήμερα φαίνεται να είναι καθιερωμένη: της τριλογίας της ποιότητας (Juran, 1986). Η έννοια αυτή παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα και δείχνει τη σύνδεση ανάμεσα στον προγραμματισμό ποιότητας, στον έλεγχο ποιότητας και στη βελτίωση του προϊόντος.

Η χρήση αυτού του ορισμού σημαίνει ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Για το λόγο αυτό, στους κατασκευαστές δεν αρέσει να τον χρησιμοποιούν και προτιμούν μια πιο ελεγχόμενη έννοια όπως η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Επομένως, η καταλληλότητα προς χρήση είναι μια έννοια χρηστικής αξίας, που ποικίλλει από τον ένα πελάτη στον άλλο.

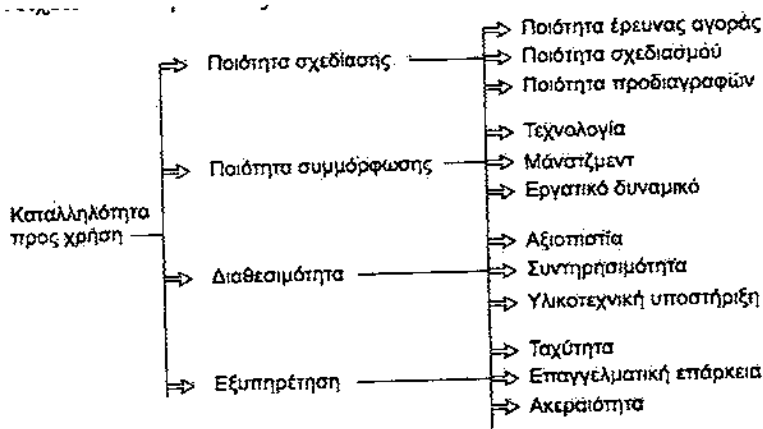
Σύμφωνα με τον Juran (1974), η έννοια αυτή βασίστηκε στα ακόλουθα πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας:

1. Τεχνολογικά (π.χ. ισχύς)
2. Ψυχολογικά (π.χ. ομορφιά)
3. Σχετικά με το χρόνο (π.χ. αξιοπιστία)
4. Συμβατικά (π.χ. εγγυήσεις)
5. Ηθικά – δεοντολογικά (π.χ. ευγένεια των πωλητών)



Η τριλογία της ποιότητας του Juran. (Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Paul James)

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



Τα τέσσερα στοιχεία της καταλληλότητας προς χρήση σύμφωνα με τον Juran. (Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Paul James)

Ο Juran εισηγήθηκε επίσης την έννοια του εσωτερικού πελάτη, που αφορά οργανισμούς με περισσότερα από ένα άτομα. Εσωτερικοί πελάτες είναι τα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό που έχουν ως προμηθευτές

προηγούμενες διεργασίες μέσα στον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι η έννοια μπορεί να εφαρμοστεί σε υλικά προϊόντα ή και απλώς στη ροή πληροφοριών. Κάθε πελάτης του επόμενου σταδίου έχει προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιούν οι προμηθευτές του προηγούμενου σταδίου, και όλοι αυτοί οι εσωτερικοί πελάτες εργάζονται για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, κάνοντας αποτελεσματικότερο τον εσωτερικό οργανισμό.

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

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

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

Τα 6 στάδια προς την επίλυση των προβλημάτων. (Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Paul James)

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

4.2. Deming

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

καθιέρωσε το Μετάλλιο Deming που απονέμεται σε επιτεύγματα στον τομέα των στατιστικών τεχνικών για τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα 14 σημεία του Deming είναι:

1. **Δημιουργία σταθερότητας (και συνέπειας) σκοπού.** Αυτό σημαίνει ότι το μάνατζμεντ επιφορτίζεται με την υποχρέωση να προγραμματίζει το σήμερα και το αύριο και να προσφέρει μια συντονισμένη και οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων ποιότητας που τίθενται για το αύριο. Σημαίνει επίσης την απαλλαγή από την κοντόφθαλμη οπτική και την αποτελεσματική χρήση του προγραμματισμού της ποιότητας. Ο Deming υποστηρίζει ότι σταθερότητα σκοπού σημαίνει καινοτομία, έρευνα και εκπαίδευση, συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, και συντήρηση του εξοπλισμού και της παραγωγικής μονάδας.
2. **Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.** Η κουλτούρα της ποιότητας πρέπει να γίνει τμήμα του ιστού του οργανισμού. Πρέπει να αναχθεί σε ένα είδος θρησκείας η οποία προκαλεί μια γοητεία που κάνει όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού να είναι περήφανοι που ανήκουν σε αυτόν. Ο Deming υποστηρίζει ότι στην ουσία έχουμε μετασχηματισμό του μάνατζμεντ. Δεδομένου ότι η ποιότητα πρόκειται να μεταμορφώσει τους εργαζόμενους σε αυτοδιευθυνόμενες μονάδες, η φιλοσοφία αφορά το μάνατζμεντ σε όλα τα επίπεδα – των στελεχών και του εργατικού δυναμικού. Ως συνέπεια αυτού, η διαχωριστική γραμμή μεταξύ εργαζομένων και μάνατζερ θα γίνει λιγότερο ευδιάκριτη.
3. **Παύση της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση.** Στην εποχή της, η μαζική επιθεώρηση ήταν όλο κι όλο το μάνατζμεντ ποιότητας που υπήρχε. Αυτό δεν ισχύει πια. Η επιθεώρηση κοστίζει. Δεν κοστίζει μόνο λόγω των μισθών της ομάδας επιθεώρησης, αλλά και λόγω της μη πρόληψης. Η επιθεώρηση δεν κάνει τίποτα για να αποτρέψει την εμφάνιση του ελαττώματος ξανά και ξανά. Ο Deming είπε κάποτε "η ποιότητα δεν πηγάζει από την επιθεώρηση, αλλά από τη βελτίωση της διεργασίας".

4. **Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή.** Αυτό είναι βασικό πρόβλημα της κοντόφθαλμης προσέγγισης. Η πρακτική αυτή δημιουργεί πολύ περισσότερους προμηθευτές απ'όσο χρειάζεται, και ως εκ τούτου οι σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των προμηθευτών γίνονται τεταμένες. Η διαχείριση, μέσω της επιθεώρησης, της συνεχούς ροής προϊόντων που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές γίνεται προβληματική, και τούτο αναπόφευκτα οδηγεί στο να κυκλοφορούν μέσα στο σύστημα παραγωγής ελαττωματικά προϊόντα.
5. **Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.** Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς του μάνατζμεντ ποιότητας: διαρκής βελτίωση των διαδικασιών. Ο Deming (1986) είπε ότι "η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί ήδη από τη φάση της σχεδίαση". Αυτό σημαίνει απομάκρυνση από το στάτους κβο – δηλαδή ρίσκο για τη διεύθυνση αλλά και για τους εργαζόμενους – αλλά ρίσκο αναγκαίο προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής και αποτελεσματική ανάπτυξη της ποιότητας.
6. **Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.** Χρειάζεται εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων στις αρχές και τις πρακτικές του μάνατζμεντ της ποιότητας. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους την αυτοπεποίθηση να πειραματίζονται έχοντας γνώση των διεργασιών τις οποίες ελέγχουν. Η συστηματική εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εργασιακής δεοντολογίας, να εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές και να διατεθούν επαρκείς πόροι που να εξασφαλίζουν την ουσιαστική ανάπτυξη προσόντων.
7. **Θεσμοθέτηση ηγεσίας.** Η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας, ιδίως αυτό-καθοδήγησης, είναι πρωταρχική απαίτηση της νοοτροπίας της ποιότητας.
8. **Εκδίωξη του φόβου.** Η νοοτροπία της επίρριψης ευθυνών πρέπει να δώσει τη θέση της στη νοοτροπία της επίλυσης των προβλημάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι προτάσεις για βελτιώσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται με θετικό πνεύμα και ότι τα στελέχη πρέπει να αποφεύγουν αντιδράσεις άλλες από την ομόθυμη υποστήριξη των

προτάσεων. Ως προς αυτό, τη χειρότερη συμπεριφορά παρουσιάζουν οι εδραιωμένες γραφειοκρατίες, που φαίνονται να αντιμετωπίζουν αρνητικά όσους “σκέφτονται ανεξάρτητα”. Έτσι, όσοι θα ήθελαν να κάνουν κάτι θετικό για την εργασιακή τους κατάσταση δεν τολμούν, εξαιτίας του φόβου για τις συνέπειες, ο οποίος διακατέχει τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους.

9. Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τομέων του προσωπικού.

Τα διαρθρωτικά στεγανά που υπάρχουν σε έναν οργανισμό πρέπει να αρθούν εάν στέκονται εμπόδιο στην ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας. Ιδιαίτερος τομέας είναι η φάση του σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, όπου οι μηχανικοί, το μάρκετινγκ και η παραγωγή ανταγωνίζονται για τον έλεγχο πάνω στο νέο προϊόν.

10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων.

Τα σλόγκαν που αντικατοπτρίζουν ιδανικές καταστάσεις οι οποίες δεν έχουν καμιά σχέση με την πραγματική κατάσταση από πλευράς ποιότητας, θα πρέπει να αποφεύγονται. Παρομοίως, οι αριθμητικοί στόχοι πρέπει να στηρίζονται σε καλές διεργασίες, καλό εξοπλισμό και εκπαίδευση. Το να τίθενται εξωπραγματικοί στόχοι θα αποθαρρύνει τους εργαζόμενους, και δε θα τους παρακινήσει να εργαστούν σκληρά.

11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοτώσεων.

Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία έχει αποδεδειγμένα προκαλέσει αμηχανία στο προσωπικό, δεδομένου ότι στα κριτήρια απόδοσης δε λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια. Αυτό αποθαρρύνει το προσωπικό και προκαλεί φραγμούς στις βελτιώσεις. Ποσοτώσεις θα αναπτυχθούν φυσιολογικά, ως αποτέλεσμα των ορίων των ικανοτήτων της διεργασίας και του εξοπλισμού, όχι λόγω της περιορισμένης παρακίνησης των εργαζομένων.

12. Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζομένου.

Τα στελέχη που κυνηγούν τους αριθμούς παραγωγής και όχι την παραγόμενη ποιότητα αποτελούν βασικό εμπόδιο για την ανάπτυξη αισθήματος υπερηφάνειας του εργαζομένου. Τα ατομικά συστήματα κινήτρων, η σύγκρουση και η έλλειψη κατανόησης μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων, η έλλειψη εκπαίδευσης, η υπερβολικά συχνή αλλαγή των κανόνων και η συμπεριφορά των επιστατών είναι

μερικοί παράγοντες που εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αναπτύξει υπερηφάνεια για τη δουλειά του.

13. Θέσπιση ενός προγράμματος εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.

Οι συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα θα οδηγήσουν το προσωπικό στην απόκτηση νέων προσόντων, νέων τρόπων εκτέλεσης της εργασίας τους. Καθώς θα αναπτύσσονται αυτά τα προσόντα, τα στελέχη πρέπει να αναπτύσσονται μαζί τους, και να προσφέρουν εκπαίδευση και επανεκπαίδευση – αντιμετωπίζοντάς την όχι ως δαπάνη αλλά ως επένδυση στο μέλλον του οργανισμού και στο δικό τους μέλλον. Η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος για τη βελτίωση των ανθρώπων αλλά και τη βελτίωση της ικανότητάς τους να ανταποκρίνονται στο ρόλο τους στο χώρο εργασίας.

14. Ανάληψη δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.

Αυτό απαιτεί δέσμευση των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Η πρωτοβουλία για τη δρομολόγηση των προηγούμενων 13 σημείων πρέπει να έρθει από την κορυφή.

Ο Deming υποστηρίζει επίσης ότι το αμερικάνικο (το δυτικό) μάνατζμεντ πάσχει από ορισμένες θανάσιμες ασθένειες που δρουν από κοινού και εμποδίζουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων στο μάνατζμεντ. Οι ασθένειες αυτές είναι:

- Έλλειψη σταθερότητας σκοπού.
- Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
- Αξιολόγηση των επιδόσεων ή ετήσια επισκόπηση.
- Κινητικότητα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών.
- Διεύθυνση της εταιρείας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς.
- Υπερβολικές δαπάνες ιατρικής περίθαλψης και υπερβολικές δαπάνες για εγγυήσεις που υποδαυλίζονται από τους δικηγόρους.

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

- 1 "Τα προβλήματα μας είναι διαφορετικά".
- 2 Στήριξη στα τμήματα ελέγχου ποιότητας.

- 3 Ποιότητα μέσω της επιθεώρησης.
- 4 Επίρριψη ευθυνών στους εργαζόμενους.
- 5 Ανεπαρκής δοκιμή των πρωτοτύπων.

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

Εκτίμηση του συστήματος – Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας πρέπει να κατανοεί τα συστατικά μέρη του συστήματος στο οποίο δουλεύει και τις διάφορες σχέσεις αλληλοσύνδεσης που παρουσιάζονται. Η αποτυχία σε ένα μέρος του συστήματος επηρεάζει την επιτυχία σε ένα άλλο.

Γνώση της στατιστικής θεωρίας – Ο Deming απαιτεί όλο το προσωπικό να είναι εξοικειωμένο με τις γενικές μεθόδους στατιστικής και να μπορεί να τις χρησιμοποιεί αποτελεσματικά.

Θεωρία της γνώσης – Αφορά τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων προκειμένου να καθοριστεί τι δίνει αποτελέσματα και τι όχι.

Γνώση της ψυχολογίας – Η ανάπτυξη της ποιότητας απαιτεί αλλαγή στη νοοτροπία, τις αξίες και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Κατά συνέπεια, τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλαβαίνουν τι ωθεί τους ανθρώπους και πώς αυτές οι ωθήσεις μπορούν να αξιοποιηθούν για τη συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας.

4.3. Ishikawa

Ο Ishikawa έγινε γνωστός κυρίως για τη συνεισφορά του στη διοίκηση ποιότητας μέσω του στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Ανέπτυξε το διάγραμμα Ishikawa ("ψαροκόκαλο") και τα επτά παλαιά εργαλεία της ποιότητας, δύο έννοιες που έδωσαν στους εργαζόμενους της βάσης την ικανότητα να χρησιμοποιούν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων.

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

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

Ο Ishikawa ήταν προσανατολισμένος περισσότερο στους ανθρώπους παρά στη στατιστική. Βασικός στόχος του ήταν να συμμετέχουν όλοι στην ανάπτυξη της ποιότητας, και όχι μόνο τα στελέχη που ήταν υπεύθυνα γι' αυτήν. Στο επίκεντρο της συμβολής του βρίσκεται η έμφαση που έδωσε στην επίλυση προβλημάτων.

Ο Ishikawa πίστευε ότι στη Δύση δε δίνεται προσοχή στη συνεισφορά που ο καθένας μπορεί να έχει σε έναν οργανισμό στην ποιότητα, και ότι

εξαιτίας αυτού η δυτική θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας δεν είχε τον αντίκτυπο που έπρεπε να έχει. Αυτό σημαίνει ότι στους εργαζόμενους της βάσης απαγορευόταν η δυνατότητα να συνεισφέρουν στην ποιότητα, κάτι που εξακολουθεί να ισχύει σε πολλούς οργανισμούς. Η επιμονή των Ιαπώνων στην ομαδική εργασία, και στην άποψη ότι όλα τα μέλη του προσωπικού είναι "ίσα" όσον αφορά τη συνεισφορά στην ποιότητα, δείχνει το βασικό χάσμα που υπάρχει μεταξύ της ιαπωνικής και της δυτικής πρακτικής για τη διοίκηση ποιότητας.

Ο Ishikawa επέμεινε στην ιδέα ότι τα παράπονα των πελατών αποτελούν ευκαιρίες που δεν πρέπει να χάνονται. Αποτελούν ευκαιρία για την αναπροσαρμογή της πολιτικής ποιότητας και επομένως η ενεργητική επιδίωξη των παραπόνων πρέπει να ενθαρρυνθεί προκειμένου η επιχείρηση να κινηθεί στην κατεύθυνση που πρέπει: να έχει πελάτες ικανοποιημένους, ή ακόμη και κατευχαριστημένους.

Η συνεισφορά του Ishikawa είχε και μια πλευρά που αφορούσε τον οργανισμό, με τη μορφή του *ελέγχου ποιότητας σε επίπεδο όλης της επιχείρησης*, έννοια που διατυπώθηκε μετά τις επισκέψεις του Juran και Deming στην Ιαπωνία στη δεκαετία του 1950. Τέλος, έχει ίσως γίνει γνωστός ως ο πατέρας των κύκλων ποιότητας – αυτών των τόσο μισητών (στη Δύση) ομάδων ατόμων που, οργανωμένα σε συναφείς ομάδες εργασίας, επιλύουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα. Οι κύκλοι ποιότητας αναπτύχθηκαν ως συνέπεια της υλοποίησης μέτρων ελέγχου ποιότητας σε επίπεδο όλης της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, ήταν μικρότερες εργασιακές ομάδες στις οποίες ο καθένας μπορούσε να κάνει τη δουλειά οποιουδήποτε άλλου και έτσι ενισχυόταν η απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων.

4.4. Crosby

Ο Crosby εκφράζει την άποψη ότι το κόστος διεξαγωγής ενός προγράμματος ποιότητας μπορεί να υπερκαλυφθεί από τα οικονομικά οφέλη που θα προκύψουν από την ικανοποίηση των πελατών. Το σύνθημα του

Crosby για την ποιότητα είναι: “Με συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις η ποιότητα είναι δωρεάν”.

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

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

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

Τα 14 σημεία του Crosby συνοπτικά είναι:

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
2. Ομάδα βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση της ποιότητας
4. Το κόστος της ποιότητας
5. Συνείδηση ποιότητας
6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων
8. Εκπαίδευση των επιστατών
9. Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων
10. Θέσπιση στόχων
11. Άρση των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. “Κάνε το ξανά”

Οι Crosby και Deming δίνουν παρόμοια μηνύματα όσον αφορά τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη. Αυτά είναι που πρέπει να επωμισθούν την ευθύνη για τις ανεπαρκείς διαδικασίες ποιότητας και τα κακά αποτελέσματα. Επομένως, η προσέγγιση του Crosby είναι: μανάτζμεντ ποιότητας από πάνω προς τα κάτω, με εκπαίδευση όλου του προσωπικού στην ποιότητα, ανεξάρτητα από τη θέση του στην επιχείρηση.

4.5. Feigenbaum

Ο Feigenbaum (1991) έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο ποιότητας. Διατύπωσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου, ο οποίος περιλάμβανε το μάρκετινγκ, τη σχεδίαση, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση.

Η άποψη του για την ολική ποιότητα δεν έφτανε μέχρι την εφαρμογή της ευθύνης για την ποιότητα σε όλους τους εργαζομένους του οργανισμού. Κεντρική θέση στη διαχείριση της ποιότητας έχει η χρήση επαγγελματιών της ποιότητας ως συντονιστών και υποστηρικτών της όλης διαδικασίας του μανάτζμεντ ποιότητας. Η οπτική του για την ολική ποιότητα βασιζόταν στην έννοια του συνολικού κόστους και στην άποψη ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας θα οδηγήσει σε χαμηλότερο κόστος για την επιχείρηση, άρα και για τον πελάτη.

Ο Feigenbaum εισηγήθηκε τέλος την έννοια του *κρυμμένου εργοστασίου*. Η ιδέα του ήταν ότι η ελαττωματική παραγωγή μείωνε την πραγματική δυναμικότητα ενός εργοστασίου λόγω της ανάγκης επανεκτέλεσης των εργασιών που δεν έγιναν σωστά με την πρώτη.

5. Αρχές διαχείρισης της Ποιότητας

Για να διευθύνεται και να λειτουργεί ένας οργανισμός με επιτυχία, είναι αναγκαίο να διευθύνεται και να ελέγχεται κατά ένα συστηματικό και διαφανή τρόπο. Η επιτυχία μπορεί να προέλθει από την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός συστήματος διαχείρισης το οποίο είναι σχεδιασμένο ώστε να βελτιώνει συνεχώς την επίδοση, ενώ ταυτόχρονα ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών.

Έχουν προσδιοριστεί οκτώ αρχές διαχείρισης της Ποιότητας, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την Ανώτατη Διοίκηση με σκοπό να οδηγήσουν τον οργανισμό προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της επίδοσης.

α) Εστίαση στον Πελάτη : Οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και κατά συνέπεια θα πρέπει να κατανοούν τις τρέχουσες και τις μελλοντικές ανάγκες τους, να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τους και να επιδιώκουν την υπέρβαση των προσδοκιών τους.

β) Ηγεσία : Τα ηγετικά στελέχη καθορίζουν την ενότητα των σκοπών και της διεύθυνσης του οργανισμού. Θα πρέπει να δημιουργούν και να διατηρούν το εσωτερικό περιβάλλον, εντός του οποίου τα άτομα μπορούν να εμπλέκονται πλήρως για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

γ) Εμπλοκή των ατόμων : Τα άτομα σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού αποτελούν την ουσία αυτού και η πλήρης εμπλοκή τους καθιστά δυνατή τη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους προς όφελος του οργανισμού.

δ) Προσέγγιση ως διεργασία : Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά όταν οι δραστηριότητες και οι συναφείς πόροι υφίστανται ως διεργασία.

ε) Προσέγγιση της διαχείρισης ως σύστημα : Ο εντοπισμός, η κατανόηση και η διαχείριση αλληλοεξαρτώμενων διεργασιών ως ένα σύστημα, συμβάλει

στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα του οργανισμού για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του.

στ) Διαρκής Βελτίωση : Η διαρκής βελτίωση της συνολικής επίδοσης του οργανισμού θα πρέπει να αποτελεί έναν μόνιμο αντικειμενικό σκοπό.

ζ) Προσέγγιση στη λήψη αποφάσεων βάσει γεγονότων : Οι αποτελεσματικές αποφάσεις βασίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών.

η) Αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις με τους προμηθευτές : Ένας οργανισμός και οι προμηθευτές του αλληλοεξαρτώνται και μια αμοιβαίως επωφελής σχέση αυξάνει την ικανότητα αμφοτέρων να δημιουργούν αξία.

6. Τα 10 απαραίτητα στοιχεία ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Τα 10 απαραίτητα στοιχεία ενός συστήματος Διοίκησης Ποιότητας που έχουν εφαρμογή σε κάθε επιχείρηση μικρή ή μεγάλη είναι:

1. Υπευθυνότητα Διοίκησης (Οργάνωση)
2. Σύστημα Ποιότητας (Εργασιακές Σχέσεις)
3. Σχεδιασμός
4. Έλεγχος εγγράφων
5. Αγορές
6. Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος
7. Διορθωτικές κινήσεις
8. Τήρηση αρχείων
9. Εσωτερικοί έλεγχοι
10. Εκπαίδευση – Επιμόρφωση

Αναλυτικότερα:

1. Υπευθυνότητα Διοίκησης (Οργάνωση)

Η υπευθυνότητα και η δέσμευση για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας ανήκει στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης. Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητο να προσδιοριστεί η πολιτική της επιχείρησης καθώς και οι μέθοδοι που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη των στόχων που θέτονται.

Είναι χρήσιμο να προσδιοριστεί το οργανόγραμμα της επιχείρησης, ώστε να αποσαφηνιστούν οι ευθύνες και τα καθήκοντα του κάθε στελέχους και υπαλλήλου καθώς και οι μεταξύ τους εργασιακές σχέσεις. Με λίγα λόγια όλοι οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή και τον έλεγχο του προγράμματος, αρχίζοντας πρώτα-πρώτα από τον εαυτό τους.

2. Σύστημα Ποιότητας (Εργασιακές Σχέσεις)

Μία λεπτομερής και αναλυτική περιγραφή των εργασιακών σχέσεων με την παράλληλη μελέτη του οργανογράμματος είναι απαραίτητο για την επιτυχία ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Χωρίς αυτό δεν γνωρίζουμε τι

πρέπει να γίνει, πώς, πότε, και από ποιόν, ενώ δεν μπορούμε να ελέγξουμε αν το πρόγραμμα ποιότητας εφαρμόζεται όπως έχει σχεδιαστεί και ποιος είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο.

3. Σχεδιασμός

Μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών δεσμεύεται να παρέχει υπηρεσίες κάποιου συγκεκριμένου επιπέδου και οργανώνεται σ' αυτή τη βάση. Οι απαιτήσεις για ποιότητα προσδιορίζονται με δύο τρόπους. Πρώτον ο πελάτης αποκαλύπτει τις απαιτήσεις του και δεύτερον μπορούν να αποκαλυφθούν με έρευνα και ανάλυση αγοράς. Οι απαιτήσεις των πελατών και τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς αποτελούν στοιχεία ενός συμβολαίου και επομένως είναι σημαντικό να μελετηθούν όλες οι λεπτομέρειες παροχής της υπηρεσίας.

Κάθε επιχείρηση πρέπει να μελετά το συμβόλαιο ώστε να κατανοεί πλήρως τις απαιτήσεις του πελάτη. Ακόμα και οι πιο μικρές επιχειρήσεις όταν λαμβάνουν μια παραγγελία από ένα πελάτη, θα πρέπει – διαβάζοντας την παραγγελία – να προσδιορίσουν τις ενέργειες, τα υλικά, το προσωπικό και ίσως τι είδους εξοπλισμό χρειάζεται ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του πελάτη. Πολλές φορές τέτοιου είδους ενέργειες δεν καταγράφονται αλλά είναι χρήσιμο να χρησιμοποιούνται λίστες ελέγχου ώστε να μην παραβλεφθεί κάτι.

Ο σχεδιασμός αποτελεί τη δραστηριότητα που υπογραμμίζει τις διαφορές του σχεδιασμού παραγωγής μιας υπηρεσίας και ενός προϊόντος. Για την παραγωγή μιας υπηρεσίας για παράδειγμα, ο σχεδιασμός της αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση και μάλιστα πρέπει να ολοκληρώνεται πριν αρχίσει οποιαδήποτε εργασία. Όσοι συμμετέχουν στην παραγωγή πρέπει να γνωρίζουν τα καθήκοντά τους. Επίσης μια ομάδα ή ένα άτομο οφείλει να παρακολουθεί και να ελέγχει να τηρούνται οι όροι του συμβολαίου. Τέσσερις παράμετροι περιλαμβάνονται σ' αυτή τη διαδικασία:

1. Στάδια εργασίας. Καθορίζονται τα στάδια παραγωγής της υπηρεσίας έτσι ώστε να επιβεβαιώνεται ότι κατανοούνται και τηρούνται οι απαιτήσεις του πελάτη.

2. Απαιτήσεις πελατών. Η επιχείρηση πρέπει να έχει την ικανότητα να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών της.

3. Ιεραρχία και εμπειρία του προσωπικού. Πρέπει να δοθεί σημασία στον αριθμό των εργαζομένων που απαιτείται για την παραγωγή της υπηρεσίας σε συνάρτηση με την εργασιακή εμπειρία και τα προσόντα τους. Ακόμη είναι αναγκαίο να καθοριστούν οι μέθοδοι διαχείρισης της υπηρεσίας καθώς επίσης να προσδιοριστούν οι διαδικασίες παραγωγής της υπηρεσίας.

4. Προδιαγραφές υλικών. Είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε αν τα υλικά και οι ποσότητες που χρειάζονται είναι διαθέσιμες.

5. Οργάνωση. Είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η οργάνωση της εργασίας και να ανακοινωθεί σε όλους τους εργαζομένους. Έτσι αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις και η σπατάλη χρόνου.

4. Έλεγχος Εγγράφων

Κάθε επιχείρηση παράγει έγγραφα κάποιου είδους και ο έλεγχός τους είναι σημαντική. Λέγοντας έγγραφα εννοούμε επιστολές, τιμολόγια, έγγραφα πληροφοριών, εντολές αγορών, πρακτικά συμβουλίων και άλλα. Αυτά πρέπει να έχουν μια σωστή μορφή, καθώς μόνο έτσι μπορούμε να διευκολυνθούμε στον έλεγχο του συστήματος. Δυστυχώς, το προσωπικό έχει συχνά τη δική του γνώμη για τη μορφή των εγγράφων.

Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητο να ακολουθείται μια κοινή τακτική σύνταξης των εγγράφων. Έτσι αποφεύγονται τα λάθη. Επιπλέον ο χειρισμός των εγγράφων είναι πιο εύκολος, όταν βρίσκεται σε συγκεκριμένη θέση ο αριθμός του εγγράφου, ο τίτλος, η ημερομηνία και τα άλλα στοιχεία. Είναι σαφώς δύσκολο και χρονοβόρο να ελεγχθούν έγγραφα των οποίων το περιεχόμενο δίδεται με διαφορετική σειρά και διάταξη.

Ακόμη πρέπει να αποφεύγεται η πολύπλοκη αρίθμηση τους αφού αντί να βοηθά, μπερδεύει περισσότερο τους εργαζόμενους. Όσο πιο εύκολη είναι η μέθοδος σύνταξης εγγράφων τόσο πιο εύκολο είναι να λειτουργήσει και να ελεγχθεί το σύστημα. Κρίνεται σκόπιμο το σύστημα εγγράφων να περιέχει τις παρακάτω πληροφορίες ώστε να αναγνωρίζεται εύκολα:

- περιγραφή του πελάτη ή της υπηρεσίας,
- τύπος εγγράφου,
- αύξοντα αριθμό,
- ημερομηνία,
- συντάκτης του εγγράφου.

5. Αγορές

Κάθε επιχείρηση ανεξάρτητα από το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει, «αγοράζει» εξοπλισμό και τις υπηρεσίες ατόμων τα οποία διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο για την ασφάλεια και αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας που προσφέρει. Γι' αυτό είναι σημαντικό να δίνεται προσοχή και να ελέγχονται οι αγορές που γίνονται και να δημιουργούνται καλές σχέσεις με τους προμηθευτές.

Εφόσον η επιχείρηση έχει προσδιορίσει τους πιθανούς προμηθευτές της, πρέπει ο κάθε προμηθευτής να εξασφαλίσει ότι θα τηρηθούν οι προδιαγραφές της ποιότητας που έχουν τεθεί, να αποδεχθεί το πρόγραμμα παράδοσης και την τιμή.

Η τιμή είναι πολύ σημαντικός και ο πιο καθοριστικός παράγοντας σε μια αγορά. Όμως πρέπει να αποφεύγονται αγορές με βάση μόνο την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Πρέπει πάντα να θυμόμαστε το ρητό «αγοράζεις ότι πληρώνεις». Διαφορετικά παρουσιάζονται προβλήματα που αφορούν όχι μόνο αντικείμενα αλλά και ανθρώπους που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Για να αποφευχθούν πρέπει να μελετάται το προϊόν ή η υπηρεσία που προμηθεύεται η επιχείρηση, η ποιότητα, το κόστος και ο χρόνος παράδοσης.

6. Έλεγχος μη συμμορφούμενου προϊόντος

Λέγοντας προϊόν εννοούμε κάθε τι που είναι αποτέλεσμα προσπαθειών. Κάθε προσπάθεια επηρεάζει το προϊόν και αν αυτό είναι ελαττωματικό ή δεν πληρεί τις προδιαγραφές τότε πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες ώστε να εντοπιστεί η αιτία του προβλήματος.

Ανεξάρτητα από το είδος του προβλήματος πρέπει να υπάρχει μια μέθοδος αναγνώρισης των προβλημάτων και ενημέρωσης των εργαζομένων που τους αφορούν. Για παράδειγμα μη συμμορφούμενα προϊόντα είναι το λανθασμένο τιμολόγιο, η ανεπαρκής εξυπηρέτηση ενός δωματίου, η λανθασμένη παράδοση φαρμάκων, η λανθασμένη εγγραφή αριθμών σε τραπεζικό λογαριασμό.

Η ευθύνη για τη δημιουργία και διόρθωση αυτών των προβλημάτων πρέπει να προσδιοριστεί ώστε να επιλυθούν σύντομα. Τα μικρά προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν εύκολα και γρήγορα. Αντίθετα τα πιο σοβαρά και σύνθετα πρέπει να αντιμετωπιστούν από ειδικευμένο προσωπικό.

7. Διορθωτικές ενέργειες

Είναι καθήκον κάθε εργαζόμενου να αναγνωρίσει και να ενημερώσει τον προϊστάμενό του για ελαττωματικά προϊόντα, καθώς είναι σημαντικό να αποκαλυφθούν πριν παραδοθούν στους πελάτες. Όταν εντοπίζεται ένα ελαττωματικό προϊόν πρέπει να γίνουν οι κατάλληλες ενέργειες όχι μόνο για να διορθωθεί το πρόβλημα αλλά για να μην εμφανισθεί ξανά. Όμως η εμπειρία έχει δείξει ότι η διόρθωση δεν εμποδίζει την επανεμφάνιση των προβλημάτων. Οι ενέργειες που μπορούν να γίνουν για να εμποδιστεί η επανεμφάνιση παλαιών προβλημάτων είναι η επίπληξη, η εκπαίδευση ακόμη και η αντικατάσταση εργαζομένων.

Κρίνεται όμως σκόπιμο να μελετηθεί το κόστος των διορθωτικών ενεργειών πριν αποφασιστεί ποιες θα ακολουθηθούν. Μερικές φορές το κόστος είναι υψηλό και είναι προτιμότερο να επιδιορθώσουμε τα προϊόντα μετά την παραγωγή τους παρά να διορθώσουμε το λάθος στη γραμμή της παραγωγής. Αυτή η απόφαση όμως ανήκει στη Γενική Διεύθυνση της επιχείρησης.

Τέλος τα παράπονα των πελατών είναι ενδεικτικά για την εφαρμογή διορθωτικών κινήσεων. Η επιχείρηση που δίνει προσοχή και αντιμετωπίζει τα παράπονα των πελατών αποτελεί μια ποιοτική επιχείρηση.

8. Τήρηση Αρχείων

Όλες οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη τήρησης αρχείων. Παρόλα αυτά οι περισσότερες από αυτές δεν γνωρίζουν τη χρησιμότητά τους, αλλά τηρούν αρχεία για περίπτωση ανάγκης. Γι' αυτό η Γενική Διεύθυνση πρέπει να αποφασίσει τι είδους αρχεία και για ποιο χρονικό διάστημα πρέπει να τηρηθούν.

Τα αρχεία παρέχουν πληροφορίες σχετικά με δραστηριότητες ποιότητας και για το αν η υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών. Επίσης με βάση αυτές τις πληροφορίες ο ελεγκτής μπορεί να επιβεβαιώσει αν οι δραστηριότητες των εργαζομένων συμμορφώνονται με αυτές που προβλέπει το σύστημα, καθώς τα αρχεία μπορούν να συμπεριλαμβάνουν λεπτομερείς πληροφορίες όπως: αναφορές συστήματος και ελέγχου, πληροφορίες προμηθευτών, μη συμμορφούμενων προϊόντων, διορθωτικές κινήσεις, βεβαίωση αποδοχής του προσωπικού.

Όλα τα αρχεία πρέπει να μελετούνται τακτικά από υπεύθυνο προσωπικό. Ο χρόνος αρχειοθέτησης εξαρτάται από την επιχείρηση, την νομοθεσία ή από τον πελάτη. Τέλος η μελέτη τους είναι χρήσιμη πριν από κάθε επιθεώρηση.

9. Εσωτερικοί Έλεγχοι

Οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι απαραίτητοι αλλά συχνά παραβλέπονται από τις επιχειρήσεις. Το τμήμα διαχείρισης ποιότητας δεν επιβλέπεται τόσο εύκολα όσο το τμήμα των οικονομικών υπηρεσιών. Όμως ο ανεπαρκής έλεγχος αυτού του τμήματος μπορεί να κοστίσει στην επιχείρηση πολλά χρήματα.

10. Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη σε όλα τα επίπεδα του τομέα των υπηρεσιών και η απουσία της μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα. Για παράδειγμα αίτιες για εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης αποτελούν η εγκατάσταση νέων μηχανημάτων και εξοπλισμού, οι προαγωγές των εργαζομένων ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν περισσότερες αρμοδιότητες. Οι απαιτήσεις για εκπαίδευση αφορούν θέματα όπως: διοίκηση ποιότητας, έλεγχος, διαχείριση κειμένου, εξυπηρέτηση ενός δωματίου ξενοδοχείου, υπηρεσίες υποδοχής.

Η Γενική Διεύθυνση πρέπει να οργανώσει ένα σύστημα εξέτασης ώστε να γνωρίζει σε ποια θέματα χρειάζεται να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι. Ακόμη πρέπει να γνωρίζει την απόδοσή τους κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης. Αυτό επιτυγχάνεται με διαγωνίσματα, τεστ και άλλα μέσα. Η επιχείρηση μπορεί να αναλάβει την εκπαίδευση του προσωπικού της αλλά συχνά εταιρείες, ανεξάρτητα από αυτήν αναλαμβάνουν την οργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων.

Τέλος, είναι απαραίτητο να τηρούνται αρχεία απόδοσης των εργαζομένων. Η εκπαίδευση πάνω σε ορισμένα θέματα απαιτεί συχνή μετεκπαίδευση και άρα η τήρηση αρχείου με προηγούμενα στοιχεία είναι απαραίτητη.

Συμπερασματικά αξίζει να αναφέρουμε ότι οι προηγούμενες παράμετροι που αναλύθηκαν εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση, σε κάθε τομέα και σε κάθε τμήμα της ανεξάρτητα από το μέγεθος της. Πάνω απ' όλα ο σκοπός ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας είναι η βελτίωση της απόδοσης και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

7.Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας

7.1. Παρουσίαση Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας

Η σειρά ISO 9000 είναι μια σειρά πέντε διεθνών προτύπων και αφορούν τη διοίκηση ποιότητας, τα συστήματα και τη διασφάλιση ποιότητας. Περιέχει πρότυπα με γενικές και όχι εξειδικευμένες οδηγίες. Αυτά τα πρότυπα ασχολούνται με τη δομή, τις απαιτήσεις και τα στοιχεία των συστημάτων διοίκησης – διασφάλισης ποιότητας και είναι τα παρακάτω:

ISO 9000: ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ.

Αυτό το πρότυπο περιέχει μια γενική εισαγωγή, ένα πακέτο ορισμών που προέρχονται από το πρότυπο ISO 8402, τους τύπους των άλλων προτύπων (9001 – 9004), την προσυμβολοιακή αξιολόγηση, οδηγίες για τη δημιουργία και επανεξέταση των συμβολαίων και μια λίστα των στοιχείων ποιότητας. Ακόμη, περιέχει τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές για το πώς μπορεί να τεθεί σε λειτουργία ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

ISO 9001: ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ / ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΠΑΡΑΓΩΓΗ, ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΚΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ.

Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται όταν απαιτείται συμμόρφωση του προμηθευτή σε δεδομένες απαιτήσεις σε όλο το κύκλο παραγωγή, από το σχεδιασμό μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Χρησιμοποιείται κυρίως όταν το συμβόλαιο απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στο σχεδιασμό και υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις στην απόδοση του προϊόντος. Τέλος αυτό περιέχει τις απαιτήσεις των άλλων μοντέλων στην πιο αυστηρή τους μορφή.

ISO 9002 : ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ.

Το μοντέλο αυτό είναι περισσότερο συγκεκριμένο. Χρησιμοποιείται όταν οι απαιτήσεις που αφορούν τα προϊόντα εκφράζονται σε σχέση με ένα ήδη κατασκευασμένο σχέδιο ή προδιαγραφή. Απαιτεί να παρουσιάζονται οι

ικανότητες του προμηθευτή μόνο σε ό,τι αφορά την παραγωγή και εγκατάσταση.

ISO 9003 : ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΜΟΝΤΕΛΟ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΕΛΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΗ.

Το μοντέλο αυτό εφαρμόζεται σε περιπτώσεις όπου μπορούν να παρουσιασθούν ικανοποιητικά οι ικανότητες του προμηθευτή στην επιθεώρηση και τον έλεγχο του τελικού προϊόντος, καλύπτει ως επί το πλείστον τη διασφάλιση της ποιότητας των διαδικασιών που ακολουθούνται στο τμήμα του ποιοτικού ελέγχου της επιχείρησης.

ISO 9004 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ.

Αυτό το μοντέλο αποτελείται από ένα πακέτο με 90 στοιχεία Συστήματος Ποιότητας τα οποία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Συνοπτικά το ISO 9004 περιέχει λεπτομερείς καταλόγους με τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα διασφάλισης ποιότητας με αναφορά:

- στις ευθύνες της διοίκησης,
- στο marketing,
- στη σχεδίαση,
- στις προμήθειες,
- στην παραγωγή,
- στις διαδικασίες ελέγχου,
- στις διαδικασίες μέτρησης,
- στον έλεγχο υλικών,
- στη χρήση στατιστικών μεθόδων,
- στην ασφάλεια των χώρων και του εξοπλισμού,
- στην τεκμηρίωση των διαδικασιών για την παραγωγή του προϊόντος και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Ο επιχειρηματίας πρέπει να κατανοήσει λεπτομερειακά κάθε λειτουργία για να μπορεί να επιλέξει τα κατάλληλα στοιχεία που απαιτούνται για κάθε βήμα της. Ο στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους λειτουργίας του

συστήματος και συγχρόνως η μεγιστοποίηση των κερδών. Το ISO 9004 βοηθά σε αυτόν τον τομέα δίνοντας τις κατευθυντήριες γραμμές. Είναι μόνο για εσωτερική χρήση και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε συμφωνίες μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Χρησιμοποιείται κυρίως ως υπόβαθρο για την πλήρη ανάπτυξη του Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

7.2. Φορείς Πιστοποίησης

Η πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας μέσω ανεξάρτητου φορέα (third party registrate) είναι η πιστοποίηση από ένα αναγνωρισμένο φορέα ότι το σύστημα ποιότητας, όπως παρουσιάζεται, τεκμηριώνεται και εφαρμόζεται, ικανοποιεί τις απαιτήσεις των αντίστοιχων προτύπων της σειράς ISO 9000. Υπάρχουν πολλές εταιρείες που παρέχουν αυτήν την πιστοποίηση. Αυτές ονομάζονται Φορείς Πιστοποίησης (registration – certification Bodies). Οι φορείς πιστοποίησης θα πρέπει να έχουν διαπιστευτεί από τους φορείς Διαπίστευσης.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από έναν ανεξάρτητο, αναγνωρισμένο «υπεύθυνο αξιολογητή» (lead assessor) που επιβλέπει μια ομάδα εκπαιδευμένων αξιολογητών. Η πιστοποίηση του συστήματος Διασφάλισης ποιότητας ισχύει μόνο, αν η αξιολόγηση έχει γίνει μέσω ενός αναγνωρισμένου φορέα που χρησιμοποιεί πιστοποιημένους αξιολογητές, αναγνωρισμένους υπεύθυνους αξιολογητές, με τα απαραίτητα προσόντα για να γνωρίζουν τα κριτήρια, όπως καθορίζονται από την σειρά προτύπων ISO 9000.

Μετά την χορήγηση του αρχικού πιστοποιητικού, το σύστημα διασφάλισης ποιότητας επανεξετάζεται σε εξαμηνιαία διαστήματα, μέσα από επιθεωρήσεις για τη διατήρηση του πιστοποιητικού και κάθε τρία χρόνια γίνεται πλήρης επανέλεγχος. Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση της επιθεώρησης (audit) θα χορηγηθεί στην επιχείρηση ένα επίσημο πιστοποιητικό που θα πιστοποιεί ότι το σύστημα ποιότητας της επιχείρησης ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του αντίστοιχου προτύπου ISO 9001-2-3.

Η επιχείρηση θα καταχωρηθεί στο αρχείο που διατηρείται από το φορέα πιστοποίησης, ενώ επίσης μπορεί να δημοσιεύσει και να χρησιμοποιήσει το σήμα (λογότυπο) του πιστοποιητικού στις διαφημίσεις, στην αλληλογραφία και στο υπόλοιπο διαφημιστικό υλικό της.

7.3. Ο Ελληνικός Φορέας Πιστοποίησης

Ο Ελληνικός εθνικός φορέας πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης) . Ο ΕΛΟΤ χρηματοδοτείται από το κράτος και εποπτεύεται από το Υπουργείο Βιομηχανίας Ενέργειας και Τεχνολογίας, διοικείται από Διοικητικό συμβούλιο που αποτελείται από εκπροσώπους της δημόσιας διοίκησης, επιστημονικών φορέων και παραγωγών. Ο ΕΛΟΤ είναι το αποκλειστικό μέλος της Ελλάδας στις παρακάτω οργανώσεις:

1. Διεθνή Οργανισμό τυποποίησης (ISO)
2. Διεθνή Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC)
3. Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης (CEN)
4. Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης (CELELEC)
5. Ευρωπαϊκή Οργάνωση για τις Τεχνικές Εγκρίσεις (EOTA)
6. Ευρωπαϊκό Δίκτυο Αξιολόγησης και Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας (EQNET)
7. Ευρωπαϊκή Οργάνωση για Δοκιμές και Πιστοποίηση (EOTC)
8. IECCE Σύστημα για έλεγχο συμμόρφωσης με Πρότυπα
9. IECCE Φορείς πιστοποίησης για ηλεκτρικές συσκευές
10. Ευρωπαϊκό Συμβούλιο για Τυποποίηση EDI (EBES)

Σκοπός του Οργανισμού είναι η προαγωγή και η εφαρμογή της Τυποποίησης στην Ελλάδα. Η εκπόνηση και η διάδοση των προτύπων, η απονομή σημάτων συμμόρφωσης (ποιότητας), η χορήγηση πιστοποιητικών συμμόρφωσης (ποιότητας), η πιστοποίηση επιχειρήσεων και η διενέργεια εργαστηριακών δοκιμών, αποτελούν τις κύριες δραστηριότητες του ΕΛΟΤ. Η εκπόνηση των προτύπων γίνεται από Τεχνικές Επιτροπές στις οποίες εκπροσωπούνται όλοι οι τομείς της οικονομίας.

Η βιβλιοθήκη των προτύπων περιέχει όλα τα πρότυπα που εκδίδονται από διεθνείς οργανώσεις πιστοποίησης καθώς και από Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης για τους οποίους ο ΕΛΟΤ είναι αποκλειστικός αντιπρόσωπος. Κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να πληροφορείται για πρότυπα ελληνικά ή ξένα, απευθυνόμενος στη βιβλιοθήκη του ΕΛΟΤ.

Τα σήματα και τα πιστοποιητικά συμμόρφωσης (ποιότητας) απονέμονται από το Συμβούλιο Πιστοποίησης και το Συμβούλιο Διαπίστευσης όπου εκπροσωπούνται οι ενδιαφερόμενοι φορείς. Από το 1990 ο ΕΛΟΤ καθόρισε τις αξίες για την Αξιολόγηση και την Πιστοποίηση Συστημάτων ποιότητας σύμφωνα με τα Ευρωπαϊκά Πρότυπα ΕΛΟΤ EN 9000 (ISO 9000).

Ο ΕΛΟΤ μέσω της συμμετοχής του σε ευρωπαϊκά και διεθνή όργανα προωθεί συμφωνίες αμοιβαίας αναγνώρισης για τις διαδικασίες πιστοποίησης μεταξύ της Ελλάδας και άλλων χωρών. Ο στόχος των ενεργειών αυτών είναι να εφοδιαστούν τα Ελληνικά προϊόντα και οι Ελληνικές επιχειρήσεις με σήματα συμμόρφωσης και πιστοποιητικά που θα έχουν Ευρωπαϊκή και Διεθνή αναγνώριση και θα αποτελέσουν το αναγκαίο διαβατήριο για τις εξαγωγές των Ελληνικών προϊόντων.

Κύρια προσπάθεια του ΕΛΟΤ είναι η έγκαιρη ενημέρωση των ενδιαφερομένων για τα θέματα προτύπων και τεχνικών κανονισμών, αλλά και Συστημάτων Πιστοποίησης. Έχουν καθιερωθεί διάφορες διαδικασίες πληροφόρησης έτσι ώστε οι απαιτούμενες πληροφορίες να φθάνουν στον τελικό αποδέκτη έγκαιρα και να είναι ακριβείς.

Ο ΕΛΟΤ διαθέτει βιβλιοθήκη με ταξινομημένα πάνω από 22.000 Πρότυπα από πολλές χώρες του κόσμου και πολλούς Τεχνικούς Κανονισμούς. Έχει δημιουργηθεί τράπεζα πληροφοριών για πρότυπα, τεχνικούς κανονισμούς, Διεθνή και Ευρωπαϊκά πρότυπα κ.ά. Επίσης ο ΕΛΟΤ λειτουργεί εργαστήρια δοκιμών για ηλεκτρικές συσκευές, ηλεκτρικά καλώδια, παιδικά παιχνίδια και για πλαστικούς σωλήνες στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη. Στη Θεσσαλονίκη μάλιστα λειτουργεί και παράρτημα της βιβλιοθήκης, έτσι ώστε να εξυπηρετούνται ευκολότερα οι ενδιαφερόμενοι της Β. Ελλάδας. Ο ΕΛΟΤ

διαθέτει για πώλησης κατά αποκλειστικότητα τα Πρότυπα όλων των χωρών του κόσμου που δραστηριοποιούνται στην τυποποίηση, τα μέλη και οι συνδρομητές του ΕΛΟΤ δικαιούνται εκπτώσεων τόσος στις αγορές Προτύπων όσος και στις δοκιμές προϊόντων.

Για την ενεργό υποστήριξη του ΕΛΟΤ στις προσπάθειες που καταβάλει για την επίτευξη των σκοπών του, ένας σημαντικός αριθμός υπηρεσιών, οργανισμών, ιδρυμάτων, βιομηχανιών και επιχειρήσεων είναι μέλη συνδρομητές του ΕΛΟΤ απολαμβάνοντας παράλληλα ειδικές εκπτώσεις στις παρεχόμενες από τον ΕΛΟΤ υπηρεσίες. Κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να γίνει μέλος ή συνδρομητής του ΕΛΟΤ και να εξασφαλίσει μια συνεχή και ουσιαστική ενημέρωση για τα Ελληνικά αλλά και τα Διεθνή Πρότυπα καθώς και σε θέματα που έχουν σχέση με την Ελληνική και Διεθνή τυποποίηση.

7.4. ΕΟΤ – Διεύθυνση Ποιοτικού Ελέγχου και Εποπτείας Αγοράς

Η Διεύθυνση Ποιοτικού Ελέγχου και Εποπτείας Αγοράς του ΕΟΤ επίσης συμβάλει σημαντικά στην προώθηση της ποιότητας και αναβάθμισης του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Μερικές από τις αρμοδιότητες της ανωτέρω υπηρεσίας είναι οι εξής:

- Η συγκέντρωση, μελέτη και επεξεργασία του νομοθετικού υλικού του σχετικού με τους όρους, τις προϋποθέσεις και την ποιότητα που πρέπει να πληρούν οι υπηρεσίες που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν.
- Η μελέτη και διαμόρφωση συστήματος πιστοποίησης ποιότητας και χορήγηση ειδικού σήματος ποιότητας.
- Η μελέτη των προδιαγραφών και των προϋποθέσεων που πρέπει να πληρούν οι διάφορες μορφές της τουριστικής ανάπτυξης και τουριστικής υποδομής και η διαμόρφωση συστημάτων διαπίστευσης.
- Η μελέτη των προδιαγραφών και προϋποθέσεων λειτουργίας τουριστικών επιχειρήσεων και επιχειρήσεων που εξυπηρετούν τουριστικούς πελάτες.
- Ο τακτικός και έκτακτος έλεγχος της ποιότητας των εν γένει υπηρεσιών που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν.

- Η κατάρτιση και εκτέλεση προγραμμάτων επιθεώρησης των τουριστικών επιχειρήσεων στις οποίες χορηγεί σήμα λειτουργίας ή ειδικό σήμα ποιότητας, κατ' είδος και κατά περιοχή, προς διαπίστωση ιδίως της κατάστασης αυτών, του λειτουργικού τους επιπέδου, της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και της τήρησης της σχετικής νομοθεσίας.
- Η υπόδειξη βελτιώσεων, όπου αυτό είναι δυνατό, και μέριμνα για τη διαπίστωση της συμμόρφωσης και της εφαρμογής των υποδείξεων βελτίωσης.
- Η συγκέντρωση, κατάταξη και αξιολόγηση των παραπόνων και υποδείξεων της ημεδαπής και αλλοδαπής τουριστικής πελατείας.

8. HACCP: Ποιότητα στα Τρόφιμα

Το HACCP (Hazard Analysis & Critical Control Points) είναι ένα προληπτικό σύστημα διαχείρισης και ελέγχου, που έχει σκοπό να εξασφαλίσει τα τρόφιμα και τα ποτά από φυσικούς, χημικούς και μικροβιολογικούς κινδύνους. Αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1960 με τη συνεργασία της NASA, του US Army Laboratory at Natick και της εταιρείας τροφίμων Pillsbury. Ο στόχος του συστήματος ήταν να καταστεί δυνατή η παραγωγή διαπιστωμένα ασφαλών τροφίμων, με προορισμό να χρησιμοποιηθούν από αστροναύτες.

Από τότε θεωρήθηκε ως η πλέον δόκιμη λύση για τον αυτοέλεγχο των επιχειρήσεων τροφίμων και τη διασφάλιση της υγιεινής των ειδών διατροφής. Σήμερα, η εφαρμογή του HACCP είναι υποχρεωτική με βάση την απαίτηση της Ευρωπαϊκής Οδηγίας 93/94 περί "Υγιεινής των Τροφίμων" και αφορά σε κάθε δημόσια ή ιδιωτική επιχείρηση παρασκευής, μεταποίησης, παραγωγής, συσκευασίας, αποθήκευσης, μεταφοράς, διανομής και πώλησης τροφίμων και ποτών.

Είναι γεγονός ότι μέχρι πρότινος το HACCP συγκέντρωνε την προσοχή κατά κύριο λόγο των βιομηχανικών μονάδων παραγωγής τροφίμων. Εντούτοις, η εφαρμογή του και στους χώρους μαζικής εστίασης είναι όχι μόνο εφικτή αλλά και επιβεβλημένη. Βασική προϋπόθεση αυτής της εφαρμογής είναι η ουσιαστική δέσμευση της διοικητικής μονάδας της επιχείρησης σε αυτόν τον σκοπό και η μεθοδική προσέγγιση του ζητήματος από το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό του συγκεκριμένου τμήματος.

ΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΠΟΥ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ

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

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

- Φυσικοί κίνδυνοι (κομμάτια από αντικείμενα, σκουπίδια κλπ)
- Χημικοί κίνδυνοι (χημικά κατάλοιπα κλπ)
- Μικροβιολογικοί κίνδυνοι (παθογόνα μικρόβια και λοιποί μικροοργανισμοί)

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

HACCP & ΜΑΖΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗ

Όπως ήδη επισημάνθηκε στην εισαγωγή αυτού του κεφαλαίου, η εφαρμογή του συστήματος HACCP είναι ευρύτερα γνωστή κυρίως σε σχέση με βιομηχανικές μονάδες παραγωγής τροφίμων. Ωστόσο, η εφαρμογή του συστήματος και σε χώρους μαζικής εστίασης, ως εν προκειμένω σε εστιατόρια ξενοδοχείων, είναι όχι μόνο εφικτή, αλλά επιπροσθέτως επιβεβλημένη. Τα διάφορα κρούσματα επιμολύνσεων που οφείλονται σε έτοιμα τρόφιμα ενισχύουν την άποψη αυτή.

Οι βασικές αιτίες εμφάνισης τέτοιου είδους κρουσμάτων σε ξενοδοχειακά εστιατόρια εντοπίζονται κατά κύριο λόγο σε μη κανονική χρήση των ψυγείων, σε φαγητά που ετοιμάστηκαν πολύ πριν από την κατανάλωσή τους, σε συντήρηση μαγειρευμένων φαγητών σε θερμοκρασίες που ευνοούν την ανάπτυξη μικροοργανισμών και, τέλος, σε κακή επαναθέρμανση μαγειρευμένων φαγητών.

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

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

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

Σε γενικές γραμμές, πάντως, εάν η ξενοδοχειακή μονάδα που θέλει να εφαρμόσει το HACCP στο εστιατόριο της είναι συνηθισμένη να λειτουργεί με βάση κάποιο σύστημα έλεγχου και πιστοποίησης της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει, τότε η εφαρμογή του εν λόγω συστήματος δεν αναμένεται να συναντήσει μεγάλες δυσκολίες. Σε αντίθετη περίπτωση, ενδεχομένως να ανακύψει μια σειρά από προβλήματα που σχετίζονται κυρίως με την πιθανή ελλιπή υποδομή της επιχείρησης σε χώρους και εγκαταστάσεις, με την κακή οργάνωση όσον αφορά στη ν παροχή υπηρεσιών, με τον ελλιπή έλεγχο των παραμέτρων που επηρεάζουν τα κρίσιμα σημεία και την τελική ποιότητα των προϊόντων, καθώς και με την αρνητική αντιμετώπιση των εργαζομένων ως προς το ζήτημα της αλλαγής νοοτροπίας για την υγιεινή, όπως απαιτεί το HACCP.

HACCP & ISO 9000

Η ίδια οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που υποχρεώνει τις εταιρείες τροφίμων και ποτών να εφαρμόσουν το HACCP, συστήνει παράλληλα την εφαρμογή του ISO 9000, υπό τη μορφή πλαισίου εντός του οποίου θα λειτουργήσει αποτελεσματικά και ολοκληρωμένα το HACCP.

Πραγματικά, έχει αποδειχτεί ότι ο συνδυασμός των δύο συστημάτων αυξάνει την αποτελεσματικότητα ως προς τον έλεγχο υγιεινής των τροφίμων και επομένως τονώνει την εμπιστοσύνη του επιχειρηματία ως προς την καταλληλότητα των φαγητών που προσφέρει για κατανάλωση στους πελάτες του. Εκτός των άλλων, οι φορείς πιστοποίησης διεθνώς, αλλά και στην Ελλάδα τώρα τελευταία, προκειμένου να πιστοποιήσουν μια εταιρεία τροφίμων ή ποτών κατά ISO 9000, θεωρούν ως προϋπόθεση την εγκατάσταση του HACCP. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι τόσο τα ξενοδοχεία όσο και τα εστιατόρια πρέπει να λειτουργούν με βάση τους κανόνες υγιεινής. Το σύστημα HACCP είναι σε θέση να εξασφαλίσει αυτή την προϋπόθεση. Χρειάζεται, όμως, να υποστηριχθεί διαχειριστικά και να διευρυνθεί συμπεριλαμβάνοντας και άλλες λειτουργικές διαδικασίες, έτσι ώστε όλη επιχείρηση που τα εφαρμόζει να κινείται με ενιαίο τρόπο. Η σειρά των συστημάτων ISO 9000 κάλλιστα να χρησιμεύσει ως το πλαίσιο εντός του οποίου θα αναπτυχθεί το HACCP.

9. Έλεγχος Ποιότητας

9.1. Η έννοια του ελέγχου

Έλεγχος είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι, μέσω πληροφοριών που προκύπτουν από την ίδια τη διαδικασία εκτέλεσης. Σημαίνει τη σύγκριση των πληροφοριών από τη διαδικασία με τα προσδοκώμενα πρότυπα, και τη λήψη αποφάσεων με βάση το αποτέλεσμα. Πιο απλά, αν δε χρησιμοποιούταν ο έλεγχος ως βάση για όλες τις αποφάσεις μανάτζμεντ ποιότητας, τα στελέχη δεν θα μπορούσαν να διαχειριστούν καθόλου την ποιότητα. Η έννοια του ελέγχου χρησιμοποιείται ως βάση για να πιστοποιηθεί ότι τα προϊόντα ικανοποιούν τις προδιαγραφές και τα πρότυπα που έχουν τεθεί.

Ο έλεγχος ποιότητας διακρίνεται σε δύο κατηγορίες:

1. **On – line** ποιοτικό έλεγχο
2. **Off – line** ποιοτικό έλεγχο

Ο έλεγχος εντός επικοινωνίας (**on-line**) συνίσταται στις ενέργειες ελέγχου που διενεργούνται κατά τη διάρκεια παραγωγής της υπηρεσίας. Αυτές οι ενέργειες ονομάζονται «έλεγχος διαδικασιών». Σ' αυτές εμπεριέχεται η επαναπληροφόρηση για διορθωτικές ενέργειες.

Ο έλεγχος εκτός επικοινωνίας (**off-line**) συνίσταται στις ενέργειες ελέγχου που διενεργούνται εκτός της διαδικασίας παραγωγής, δηλαδή ενέργειες για βελτίωση του σχήματος του προϊόντος, έλεγχος ποιότητας πρώτων υλών και άλλες ειδικές μελέτες ελέγχου ποιότητας διαδικασιών. Για παράδειγμα η διακόσμηση ενός ξενοδοχείου.

9.2. Συστήματα Ελέγχου Ποιότητας

Ο έλεγχος ποιότητας χωρίζεται σε τρία στάδια (σύμφωνα με τους Terry και Franklin, 1982):

1. Προκαταρκτικός έλεγχος
2. Κύριος ποιοτικός έλεγχος
3. Έλεγχος ανατροφοδότησης (Feedback control)

Προκαταρκτικός έλεγχος – Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μέτρων που επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι η ποιότητα εισόδου των υλικών ικανοποιεί τις απαιτούμενες προδιαγραφές, ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις ευθύνες τους και μπορούν να χρησιμοποιούν τεχνικές ελέγχου ποιότητας, ότι έχουν επαρκή εκπαίδευση, ότι υπάρχουν μηχανές, εξοπλισμός και εργαλεία όπως απαιτείται προκειμένου τα προϊόντα να είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, και ότι η παραγωγική διεργασία έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη. Γενικότερα, ο έλεγχος αυτός γίνεται κατά τη διάρκεια σχεδιασμού του συστήματος. Για παράδειγμα, αν ένα ξενοδοχείο στοχεύει στην παροχή ποιοτικών και οικονομικών υπηρεσιών, πρέπει να σχεδιάσει ένα σύστημα ελέγχου με τις κατάλληλες τεχνικές και διαδικασίες ώστε να εκπληρώσει αυτόν τον σκοπό.

Κύριος ποιοτικός έλεγχος – Στο στάδιο αυτό η επαναπληροφόρηση (feedback) πρέπει να πραγματοποιείται αμέσως, σχεδόν ταυτόχρονα, ώστε τα λάθη να διορθώνονται την ίδια στιγμή που γίνονται. Αυτό είναι πολύ σημαντικό στον τομέα των υπηρεσιών γιατί οι άσχημες εντυπώσεις που δημιουργούνται από την ελλπή, κακή παροχή μιας υπηρεσίας διαρκούν για πάντα. Με αυτό το στάδιο ελέγχου παρέχεται η δυνατότητα διόρθωσης κάποιων λαθών.

Έλεγχος ανατροφοδότησης – Περιλαμβάνει τη χρήση των στόχων και αποτελεσμάτων ώστε να δοθεί η βάση για αλλαγή, βελτίωση ή συνέχιση ενεργειών. Αυτή η μέθοδος ελέγχου έχει κυκλικό χαρακτήρα. Τα τελικά αποτελέσματα χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τις μελλοντικές ενέργειες βελτίωσης. Έτσι κανείς διαπιστώνει αν ικανοποιούνται οι απαιτούμενες προδιαγραφές. Αν όχι, απαιτείται επανορθωτική δράση, και το αποτέλεσμα πρέπει να ανατροφοδοτηθεί στην αρχή της διεργασίας ώστε να γίνουν οι δέουσες αλλαγές σ' αυτή. Ωστόσο, μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα. Σε κάθε περίπτωση πάντως, η καθυστέρηση είναι αναπόφευκτη, κάτι που μπορεί να στοιχίσει χρήμα, χρόνο, κόπο, ίσως και πελάτες.

9.3. Τα εργαλεία του ποιοτικού ελέγχου

I. Τα 7 παλαιά εργαλεία

Αυτά είναι:

1. Διάγραμμα Ροής (Flowchart)
2. Φύλλο Ελέγχου (Check List)
3. Διάγραμμα Pereto (Pareto Diagram)
4. Ιστόγραμμα (Histogram)
5. Διάγραμμα Ψαροκόκαλο (Fishbone Diagram)
6. Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Diagram)
7. Διάγραμμα Ελέγχου (Control Chart)

Διάγραμμα Ροής

Τα διαγράμματα Ροής αποκαλύπτουν την πορεία που ακολουθεί μια υπηρεσία. Το καθένα αποτελεί μια εικόνα που παρουσιάζει την πραγματική και την ιδανική πορεία που ακολουθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ώστε να επισημανθούν οι αποκλίσεις. Ένα διάγραμμα Ροής είναι μια σχηματική αναπαράσταση που παρουσιάζει όλα τα βήματα μιας διαδικασίας. Παρέχει εξαιρετική τεκμηρίωση ενός προγράμματος και μπορεί να αποδειχθεί χρησιμότερο εργαλείο για την εξέταση των βημάτων μιας διεργασίας και πώς σχετίζονται μεταξύ τους.

Μελετώντας ένα τέτοιο διάγραμμα μπορούμε να αποκαλύψουμε σημεία τα οποία αποτελούν πιθανές αιτίες προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι κατανοούν τη θέση τους σ' αυτήν τη διαδικασία καθώς και ποιος είναι ο προμηθευτής και ο πελάτης τους.

Φύλλο Ελέγχου

Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ανάγκη συλλογής πληροφοριών, ου βασίζονται σε παρατηρήσεις δείγματος, ώστε να αρχίσει η διάκριση γενικών καταστάσεων. Πρόκειται για ένα λογικό σημείο μιας διαδικασίας επίλυσης προβλήματος.

Το Φύλλο Ελέγχου είναι απλά μια εύκολα κατανοητή φόρμα που απαντά σε ερωτήσεις: Ποιο πρόβλημα προσπαθούμε να λύσουμε; Τι είδους πληροφορίες χρειαζόμαστε; Πού μπορούμε να πάρουμε τις πληροφορίες; Πώς μπορούμε να συλλέξουμε τις πληροφορίες με την μικρότερη προσπάθεια και το μικρότερο περιθώριο λάθους;

Σχεδόν κάθε είδους εγγράφου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για συλλογή πληροφοριών. Τα φύλλα δεδομένων είναι φύλλα με κάθετες και οριζόντιες στήλες καταγραφής πληροφοριών. Όμως για να καταλήξουμε στα σωστά αποτελέσματα πρέπει να τα επεξεργαστούμε περισσότερο.

Διάγραμμα Pareto

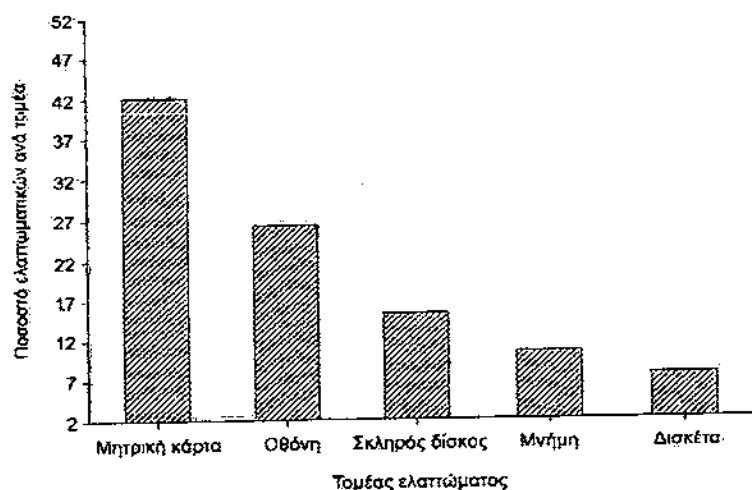
Πρόκειται για μια τεχνική ιεράρχησης των προβλημάτων κάθε τύπου. Για παράδειγμα προβλήματα ποιότητας, παραγωγής, αποθέματος, απουσιών, ατυχημάτων και άλλα. Τα προβλήματα αυτά οδηγούν στη δημιουργία ελαττωματικών προϊόντων. Η ανάλυση αποκαλύπτει ότι τα περισσότερα προβλήματα προέρχονται από κάποιες αιτίες και αυτές υποδεικνύουν ποια πρέπει να λυθούν και με ποια σειρά. Με αυτόν τον τρόπο οι προσπάθειες βελτίωσης κατευθύνονται σε προβλήματα που έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα. Πρόκειται για ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο με το οποίο συλλέγουμε χρήσιμες πληροφορίες με σκοπό να αποφασίσουμε ποια προβλήματα πρέπει να λύσουμε και με ποια σειρά.

Το διάγραμμα πήρε το όνομά του από τον Ιταλό οικονομολόγο Pareto. Είναι μια τεχνική ιεράρχησης των πληροφοριών με το πιο συχνό πρόβλημα στην κορυφή και το μικρότερο στη βάση. Κάθε πρόβλημα εκφράζεται σε ποσοστά. Η ιεράρχηση των προβλημάτων γίνεται σύμφωνα με την συχνότητα που παρουσιάζεται.

Ιστόγραμμα

Χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ανάγκη να επιδείξουμε την κατανομή δεδομένων σαν αριθμό μονάδων σε διάφορες κατηγορίες. Το ιστόγραμμα παίρνει γενικότερα κάποιες μετρήσεις και εμφανίζει την κατανομή τους. Αυτό

είναι κρίσιμο γιατί γνωρίζουμε ότι όλα τα επαναλαμβανόμενα φαινόμενα θα δώσουν αποτελέσματα που ποικίλουν με τον χρόνο.

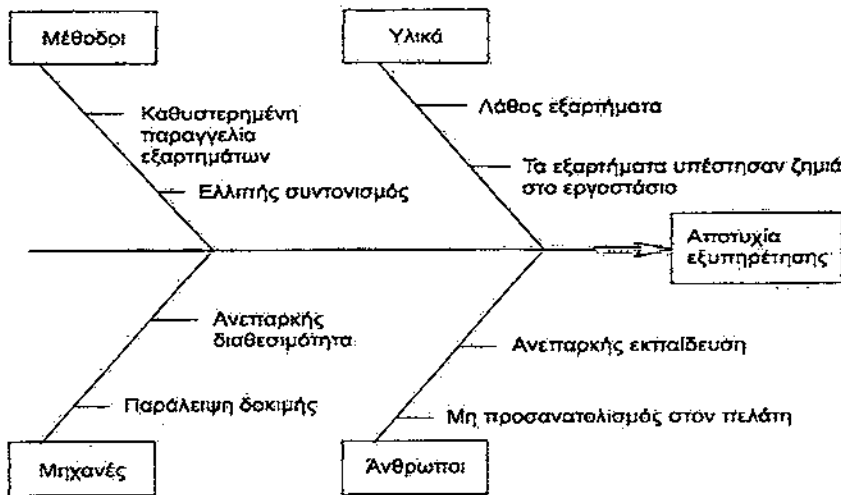


Παράδειγμα Διαγράμματος Pareto (Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Paul James)

Διάγραμμα Ψαροκόκυλο

Το διάγραμμα αυτό χρησιμοποιείται όταν υπάρχει ανάγκη εντοπισμού, αναγνώρισης των πιθανών αιτιών ενός προβλήματος. Αναπτύχθηκε από τον Kaotu Ishikawa στην Ιαπωνία το 1976. ονομάζεται και ψαροκόκαλο εξαιτίας της απεικόνισής του. Στην οριζόντια γραμμή απεικονίζεται το πρόβλημα. Δεξιά και αριστερά απεικονίζονται οι αιτίες του προβλήματος. Κάθε αιτία μπορεί να οφείλεται σε κάποιες άλλες και αυτό παριστάνεται γραφικά.

Για κάθε πρόβλημα είναι πιθανό να υπάρχουν αρκετές κύριες κατηγορίες αιτιών. Οι κύριες και πιο πιθανές αιτίες διοικητικών προβλημάτων είναι: πολιτική, διαδικασίες, προσωπικό και προγραμματισμός. Αυτό που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι αναζητούμε την θεραπεία της αιτίας του προβλήματος και όχι των συμπτωμάτων του. Οφείλουμε να αναλύσουμε την αλυσίδα αιτιών όσο είναι δυνατό σε επιμέρους αιτίες και να λάβουμε υπόψη πολιτικούς παράγοντες, θέματα προσωπικού ακόμη και την κυβερνητική πολιτική.



Παράδειγμα Διαγράμματος Ψαροκόκαλο, (Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Paul James)

Διάγραμμα Διασποράς

Χρησιμοποιείται όταν επιθυμούμε να απεικονίσουμε τι συμβαίνει σε μια μεταβλητή όταν κάποια άλλη αλλάζει. Δεν παρέχει ακριβή στατιστική ανάλυση αλλά αποκαλύπτει την σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Δεν μπορεί να αποκαλύψει αν η μια μεταβλητή προκαλεί την άλλη, αλλά αποσαφηνίζει αν υπάρχει σχέση ή όχι. Ένα διάγραμμα διασποράς απεικονίζεται με βάση έναν οριζόντιο άξονα που αντιπροσωπεύει τις μετρούμενες τιμές μιας μεταβλητής και έναν κάθετο άξονα που αντιπροσωπεύει τις μετρούμενες τιμές της δεύτερης μεταβλητής.

Διάγραμμα Ελέγχου

Το διάγραμμα ελέγχου είναι από τα πιο σημαντικά εργαλεία για να βεβαιωθούμε ότι μια διαδικασία είναι υπό έλεγχο. Χρησιμοποιείται όταν χρειάζεται να αποκαλύψουμε τι ποσοστό αποκλίσεων μιας διαδικασίας οφείλεται σε τυχαία διακύμανση και τι ποσοστό σε συγκεκριμένα αίτια, ώστε να αποφασίσουμε αν αυτή η διαδικασία υπόκειται σε στατιστικό έλεγχο ή όχι. Το διάγραμμα αυτό είναι ένα διάγραμμα χρόνου στο οποίο καθορίζεται ένα άνω στατιστικό όριο και ένα κάτω στατιστικό όριο πάνω και κάτω από την ευθεία του μέσου όρου.

II. Τα 7 νέα εργαλεία

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

1) Διαγράμματα Συνάφειας (*Affinity Diagrams*)

Το διάγραμμα συνάφειας χρησιμοποιείται για να παραχθεί μεγάλος αριθμός ιδεών και στοιχείων σχετικά με έναν τομέα όπου εντοπίζεται πρόβλημα. Η μέθοδος βασίζεται στην ανάπτυξη συναφών μοτίβων και ομάδων ιδεών.

2) Διαγράμματα Αλληλοσυσχέτισης (*Interrelationship Diagrams*)

Η τεχνική αυτή παρέχει ένα μέσο για να ξεκινήσει κανείς από μια θεμελιώδη ιδέα και να αναπτύξει λογικούς συνδέσμους από φαινομενικά συναφείς κατηγορίες με τη χρήση παράπλευρων διαδικασιών σκέψης. Η τεχνική αυτή γενικά χρησιμοποιείται μετά το διάγραμμα συνάφειας.

3) Διαγράμματα Δένδρου (*Tree Diagrams*)

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

4) Διαγράμματα Μήτρας

Τα διαγράμματα μήτρας αναπτύσσουν γραφικές σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών, λειτουργιών και εργασιών, σε βάση σειριακή μέσω λογικών συνδέσεων.

5) Ανάλυση Δεδομένων Μήτρας

Η τεχνική αυτή παίρνει δεδομένα από το διάγραμμα μήτρας και παρουσιάζει γραφικά τις αντίστοιχες σχέσεις τους ως προς την ποσότητα και την ισχύ. Ουσιαστικά, πρόκειται για τεχνική ανάλυσης παραγόντων.

6) Διαγράμματα Βελών

Πρόκειται για τις τεχνικές προγραμματισμού PERT και CPM. Η χρήση τους έχει γενικά περιοριστεί στα κατασκευαστικά έργα ή στη βαριά βιομηχανία.

7) Διάγραμμα Προγραμματισμού Απόφασης Διεργασίας

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για την ποσοτική έκφραση κάθε πιθανού και δυνατού συμβάντος και των λύσεών τους. Πρόκειται για επιδραστικό μέτρο που επιδιώκει να προσδιορίσει αποτελεσματικά αντίμετρα σε προβλήματα που ενδέχεται να συμβούν στο μέλλον.

10.Επιθεωρήσεις (Quality Audits)

Επιθεώρηση ποιότητας όπως καθορίζεται στο ISO 8402 – 1986 είναι: «Ανεξάρτητη αξιολόγηση της ποιότητας για την παροχή πληροφοριών». Υπάρχει διαφορά μεταξύ επιθεώρηση (audit) και ελέγχου (inspection). Οι επιθεωρήσεις είναι ανεξάρτητες και συστηματικές αξιολογήσεις όλων των ενεργειών που επηρεάζουν την ποιότητα, σε αντίθεση με τους ελέγχους που δεν είναι παρά ένας τρόπος, προκειμένου να αποφασισθεί κατά πόσο μεμονωμένα προϊόντα ή παρτίδες είναι αποδεκτά ή απορριπτέα.

Υπάρχουν δύο είδη επιθεωρήσεων: οι εσωτερικές και οι εξωτερικές. Οι επιθεωρήσεις που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες, προκειμένου να αξιολογηθεί η δική τους απόδοση σε θέματα ποιότητας, καλούνται εσωτερικές. Αντίθετα, οι εξωτερικές επιθεωρήσεις χρησιμοποιούνται από εταιρείες για την αξιολόγηση της απόδοσης σε θέματα ποιότητας των προμηθευτών.

Επιθεωρήσεις για την ποιότητα δύναται να πραγματοποιηθούν σε δύο διαφορετικά επίπεδα. Με βάση αυτή τη διαφοροποίηση, μια επιθεώρηση συστήματος προσδιορίζει κατά πόσο υφίσταται ένα σύστημα το οποίο παρέχει τα εχέγγυα ότι μια συγκεκριμένη διεργασία πραγματοποιείται όπως απαιτείται και η επιθεώρηση συμμόρφωσης ελέγχει κατά πόσο το σύστημα αυτό είναι εν ισχύ.

ΣΚΟΠΟΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ

- Μια πλήρης επιθεώρηση καλύπτει όλες τις εργασίες και τα τμήματα που εμπλέκονται.
- Μερική επιθεώρηση είναι αυτή που περιορίζεται σε εργασίες και τμήματα που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον της αξιολόγησης κατά περίπτωση.
- Η επιθεώρηση εκτίμησης (follow – up) πιστοποιεί ότι οι διορθωτικές ενέργειες που δρομολογήθηκαν με βάση τα ευρήματα προηγούμενων

επιθεωρήσεων υλοποιήθηκαν και διερευνά την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών.

ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΙΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Συχνότητα επιθεωρήσεων προϊόντων : Η συχνότητα των επιθεωρήσεων προϊόντων επηρεάζεται και εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής και τη διάρκεια του κύκλου παραγωγής.

Επιλογή : Συνιστάται οι μονάδες προς επιθεώρηση να απομακρύνονται από την γραμμή παραγωγής ή τους αποθηκευτικούς χώρους με τυχαία επιλογή και χωρίς προηγούμενη ειδοποίηση.

Εξέταση : Πριν την αξιολόγηση είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός μιας checklist που να περιέχει τα προς αξιολόγηση χαρακτηριστικά, μαζί με τα αναλογούντα κριτήρια. Κατόπιν, αποφασίζεται η σειρά με την οποία θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση.

Αποτελέσματα : Η αξιολόγηση πρέπει να καταγράφεται το συντομότερο δυνατό και με συστηματικό τρόπο.

Η επιθεώρηση προϊόντος αποκαλύπτει πληροφορίες σχετικές με τις παραγωγικές διαδικασίες και την ποιότητα του τελικού προϊόντος. Ο μόνος τρόπος με τον οποίο η επιθεώρηση δύναται να επηρεάσει την ποιότητα είναι η ευαισθητοποίηση του προσωπικού για περαιτέρω ενέργειες. Είναι δε το πρώτο βήμα στον κύκλο έρευνα – επίλυση προβλήματος – εφαρμογή.

ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες συστημάτων ποιότητας και διαδικασιών:

→εκείνα που απορρέουν από πρότυπα σχεδιασμένα για μια συγκεκριμένη εταιρεία για χρήση δική της και των προμηθευτών της

→εκείνα που αναφέρονται σε συγκεκριμένα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας που έχουν εκπονηθεί από επίσημους ή ημιεπίσημους φορείς.

Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να καθοριστεί το προς επιθεώρηση σύστημα.

Ερωτηματολόγιο επιθεώρησης : Κατά τη διάρκεια επιθεώρησης συστήματος, ο επιθεωρητής αναζητά απαντήσεις σε μια σειρά ερωτήσεων. Συνήθως, χρησιμοποιούνται δύο ειδών ερωτηματολόγια- το ερωτηματολόγιο κριτηρίων και το ερωτηματολόγιο τμήματος. Η δε επιτυχία της επιθεώρησης εξαρτάται από 4 κυρίως παράγοντες:

- Κατανόηση των διεργασιών και σχέσεων μέσα στην εταιρεία.
- Σωστές αποφάσεις.
- Λήψη απαντήσεων οι οποίες να είναι ακριβείς και εμπεριστατωμένες.
- Σωστή ερμηνεία των αντιδράσεων του προσωπικού.

Ερωτηματολόγιο κριτηρίων : Τα κριτήρια σε ένα ερωτηματολόγιο κριτηρίων είναι εκείνα που περιέχονται στο πρότυπο πάνω στο οποίο βασίζεται το σύστημα ποιότητας. Σ' αυτή την περίπτωση οι ερωτήσεις είναι η απλή αναφορά στο περιεχόμενο του προτύπου.

Ερωτηματολόγιο τμήματος : Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν ερωτηματολόγιο τμήματος στις περιπτώσεις όπου σημαντικός αριθμός τμημάτων οφείλουν να ικανοποιήσουν τα ίδια κριτήρια του συστήματος ποιότητας.

Τέτοια ερωτηματολόγια δύναται να δημιουργηθούν σε 5 στάδια ως εξής:

Στάδιο 1: Καθορισμός της φύσης εργασιών του τμήματος. Κάλιστα μπορεί να εκφραστεί με το output του τμήματος, μπορεί να είναι παραγόμενα είδη, έγγραφα, υπηρεσίες κλπ.

Στάδιο 2: Χαρακτηρισμός των προμηθευτών και πελατών του τμήματος.

Στάδιο 3: Για κάθε είδος εργασίας που πραγματοποιείται στο τμήμα, καθορισμός εκείνων των στοιχείων που είναι απαραίτητα για σωστή λειτουργία και απόδοση. Για να διευκολυνθεί η επιθεώρηση κάθε εργασία καλό είναι να χωρισθεί στα εξής 4 στοιχεία: φυσικό πρόσωπο, αντικείμενο εργασίας, μηχανήματα και σχετιζόμενα έγγραφα.

Στάδιο 4 : Επιλογή των κατάλληλων κριτηρίων. Μετά την ανάλυση της εργασίας του τμήματος μέσα από τα στάδια 1 έως 3 είναι δυνατή πλέον η επιλογή εκείνων των κριτηρίων από το σχετικό πρότυπο που έχουν άμεση σχέση και εφαρμογή.

Στάδιο 5: Παρασκευή της λίστας τμήματος. Ο σκοπός της επιθεώρησης συστήματος είναι να διερευνήσει κατά πόσο ένα αποτελεσματικό σύστημα το οποίο συμμορφώνεται με συγκεκριμένα πρότυπα βρίσκεται σε ισχύ.

Ακόμα και όταν έχει σχεδιαστεί λίστα ερωτήσεων, ο επιθεωρητής κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης οφείλει να μην περιορίζεται σ' αυτήν.

ΚΑΝΟΝΤΑΣ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων δεν είναι δυνατόν από μόνα τους να επηρεάσουν την ποιότητα, απλά παρέχουν πληροφορίες σχετικές με την επικρατούσα κατάσταση. Οι διορθωτικές ενέργειες που θα δρομολογηθούν είναι ικανές και οφείλουν να επηρεάσουν την απόδοση σχετικά με την ποιότητα.

Συνεπώς, τα ευρήματα των επιθεωρήσεων οφείλουν να χρησιμοποιηθούν για να : α) ληφθεί απόφαση κατά πόσο απαιτείται διορθωτική ενέργεια και β) να συγκεκριμενοποιηθεί, όπου είναι δυνατό, τους παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία δυσλειτουργιών και προβλημάτων. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται από τις επιθεωρήσεις βασίζονται σε παρατηρήσεις και είναι, επομένως, ικανές να αποδώσουν μια πιστή εικόνα της υφιστάμενης πραγματικότητας μέσα σε μια επιχείρηση, των συστημάτων διαχείρισης, των διαδικασιών της απόδοσης και των αναγκών για εκπαίδευση.

Τέλος, το προσωπικό συμμετέχει και αυτό στη διαδικασία επιθεώρησης. Αυτή η συμμετοχή από μόνη της μάλιστα μπορεί να το ευαισθητοποιήσει και να ασχοληθεί σοβαρά στην εφαρμογή πιθανών διορθώσεων ή ελλείψεων, καθώς επίσης στην παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας αυτών.

Οι περισσότερες από τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν κατά τη διάρκεια της επιθεώρησης θα ήταν αδύνατο να συγκεντρωθούν με άλλο τρόπο.

11. Κύκλοι Ποιότητας

Οι κύκλοι ποιότητας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στο σύστημα Διοίκησης Ποιότητας. Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι εφαρμόζοντας τους κύκλους ποιότητας όλα τα προβλήματα θα επιλυθούν. Φυσικά αυτές οι επιχειρήσεις απογοητεύονται όταν ανακαλύπτουν ότι τα προβλήματα δεν λιγοστεύουν. Παρόλα αυτά οι κύκλοι ποιότητας υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις υπηρεσιών, αφού θεωρούνται εύκολα εφαρμόσιμοι.

Πρόκειται για ομάδες εργασίας 4 έως 12 ατόμων που έχουν παρόμοιους ρόλους και το ίδιο αντικείμενο εργασίας. Υποστηρίζεται ότι είναι περισσότεροι αποτελεσματικοί όταν μερικά μέλη έχουν διαφορετικούς ρόλους, γιατί μπορούν να εκθέσουν μια διαφορετική γνώμη. Αυτές οι ομάδες εργασίας συναντούνται τακτικά με σκοπό να αναγνωρίσουν, να αναλύσουν και να επιλύσουν τα προβλήματα που δημιουργούνται. Κατόπιν οι λύσεις παρουσιάζονται στη Γενική Διεύθυνση για εκτίμηση και έγκριση.

Για να μπορεί να υλοποιηθεί με επιτυχία ένας κύκλος ποιότητας, πρέπει προηγουμένως να ικανοποιούνται ορισμένες προϋποθέσεις, αυτές περιλαμβάνουν τις εξής:

1. Όλα τα μέλη πρέπει να έχουν ενστερνιστεί και να αποδέχονται την εφαρμογή τεχνικών επίλυσης προβλημάτων στις εργασιακές διαδικασίες.
2. Τα μέλη του κύκλου πρέπει να έχουν γνώση και πείρα της διαδικασίας και των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν.
3. Τα μέλη του κύκλου πρέπει να θέλουν να δουλέψουν μαζί.

Ένα από τα βασικά μελήματα των κύκλων ποιότητας είναι η ανάγκη επιμόρφωσης και εκπαίδευσης των μελών τους. Αρχικά, κατά την έναρξη λειτουργίας του κύκλου ποιότητας, αυτό μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς ειδικούς στην εκπαίδευση ή στην ποιότητα. Όσο περνάει όμως ο χρόνος, ο κύκλος αναλαμβάνει αυτές τις δραστηριότητες, ίσως και σε σημείο που να μη χρειάζεται πλέον εξωτερική βοήθεια. Καθώς οι κύκλοι ποιότητας γίνονται πιο επιτυχημένοι, μπορεί να τους δοθεί η αρμοδιότητα και η ευθύνη να εκτελούν

μόνοι τους τη συντήρηση των μηχανημάτων και του εξοπλισμού και το δικαίωμα να επιλέγουν νέα μέλη. Η εκπαίδευση αφορά τις μεθόδους συλλογής πληροφοριών, τις τεχνικές επίλυσης προβλημάτων, την ανάπτυξη ηγετικών προσόντων, τις τεχνικές παρουσίασης.

Τέλος, αν και οι κύκλοι ποιότητας προϋποθέτουν εθελοντική συμμετοχή, τα μέλη τους συναντούνται κατά τη διάρκεια του ωραρίου τους γεγονός που συνεπάγεται κάποιο κόστος για την επιχείρηση. Άρα πρέπει να λάβουμε υπόψη τους μισθούς και τα ημερομίσθια. Μερικές φορές είναι απαραίτητη η απασχόληση ενός συμβούλου και σ' αυτήν την περίπτωση ο μισθός του πρέπει να υπολογισθεί. Ακόμη το κόστος εκπαίδευσης του προσωπικού και των υλικών μπορεί να είναι αρκετά υψηλό.

Όλα τα κόστη πρέπει να υπολογισθούν σε σχέση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα και κέρδη.

Β ' ΜΕΡΟΣ

12. Ποιοτικά Κριτήρια μιας Ξενοδοχειακής Μονάδας

Έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες στη ξενοδοχειακή βιομηχανία για να εντοπιστούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα που συμβάλουν τόσο στην ικανοποίηση του πελάτη, όσο και στη δυσαρέσκειά του.

Οι βασικότερες 3 κατηγορίες χαρακτηριστικών που προέρχονται από μελέτες, αφορούν στην ασφάλεια, στις ευκολίες και στην άνεση που παρέχει το δωμάτιο και στη φιλική, ευγενική, άμεση, και επαγγελματική εξυπηρέτηση από το προσωπικό.

Αυτά τα ευρήματα συνιστούν ότι για να υπάρξει απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη σε ένα ξενοδοχείο, θα πρέπει οι υποδομές του να είναι καθαρές, άνετες, επαρκώς εξοπλισμένες και ασφαλείς. Οι υπηρεσίες που παρέχονται από το προσωπικό θα πρέπει να είναι φιλικές, αποτελεσματικές και να διέπονται από επαγγελματισμό. Επιπλέον, υποστηρίζεται η αντίληψη ότι η ολική ικανοποίηση πελατών (και οι υπηρεσίες ολικής ποιότητας) εξαρτώνται από την ποιότητα τόσο των υλικών όσο και των άυλων στοιχείων επαφής με τις υποδομές και το προσωπικό του ξενοδοχείου.

Αναλογιζόμενη στα προαναφερόμενα, σίγουρα η σωστή οροφοκομία, οι καλές υποδομές και η άψογη εξυπηρέτηση αποτελούν στοιχεία – κλειδιά της ποιότητας που βιώνει κάθε πελάτης ξενοδοχείου. Επομένως, κρίνεται απαραίτητο να αναλογιστεί κανείς τα στοιχεία που συνθέτουν την εξυπηρέτηση ολικής ποιότητας με μεγαλύτερη λεπτομέρεια και προσοχή.

Πιο κάτω παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα στοιχεία που πρέπει να έχει μια ξενοδοχειακή μονάδα ως προς τις τεχνικές προδιαγραφές, την κατασκευή και τον εξοπλισμό προκειμένου να εξασφαλίσει κατά ένα μεγάλο μέρος την ποιότητα των υπηρεσιών της. Τα στοιχεία αυτά αφορούν ξενοδοχεία μικτού τύπου, τα οποία διαθέτουν κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους καθώς και χώρους διανυκτέρευσης σε

δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα με πλήρες λουτρό και μαγειρείο. Κύριο χαρακτηριστικό της λειτουργικής αυτής μορφής ξενοδοχείου είναι το ελάχιστο μέγεθος, που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών, ενώ κατατάσσονται στις κατηγορίες 5 και 4 αστέρων. Έχουμε λοιπόν τα εξής:

A. Λειτουργία

1. Η οργάνωση του κτιρίου θα πρέπει να είναι ορθολογική με στόχο την αποτελεσματικότητα και πρακτικότητα στη λειτουργία της μονάδας.
2. Να υπάρχουν ομαδοποιήσεις συναφών λειτουργιών (χώροι διοίκησης, χώροι εστίασης, χώροι ψυχαγωγίας κλπ) και να αποφεύγεται η διασταύρωση κυκλοφορίας δύο διαφορετικών ειδών λειτουργιών, χωρίς αυτό να αποβαίνει εις βάρος της ποιότητας του τελικού αποτελέσματος.
3. Να προβλέπεται λειτουργικά σωστή σχέση, κύριων χώρων με τους αντίστοιχους βοηθητικούς χώρους που τους εξυπηρετούν (π.χ. σχέση εστιατορίου και μαγειρείου), των βοηθητικών χώρων μεταξύ τους (π.χ. σχέση μαγειρείου με αποθήκες τροφίμων) αλλά και των υπαίθριων και ημιυπαίθριων χώρων με τους αντίστοιχους κλειστούς.
4. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη αρχιτεκτονικά η άνετη και ασφαλή διακίνηση και διαμονή, πελατών και εργαζομένων, όποια και αν είναι η σωματική ή διανοητική κατάσταση αυτών.

B. Μορφολογία

Η αρχιτεκτονική σύνθεση της τουριστικής εγκατάστασης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

1. Το ευρύτερο φυσικό και δομημένο περιβάλλον.
2. Τη μορφολογία του εδάφους.
3. Τις τοπικές κλιματολογικές συνθήκες και τον αρχιτεκτονικό χαρακτήρα της περιοχής.

* Όπου ΝΑΙ σημαίνει υποχρεωτικά και όπου ΠΡ προαιρετικά.

ΜΙΚΤΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ & ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ		
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	5*	4*
Ελάχιστη δυναμικότητα σε κλίνες	300	300
ΧΩΡΟΙ ΥΠΟΔΟΧΗΣ	II	II
A. Lobby -Reception		
Πάγκος Reception η περιγραφή του πάγκου δίνεται στην παράγραφο ΑΙ Σε ειδική θέση, κοντά στον πάγκο της Reception τοποθετούνται:	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Α)Κουτί παραπόνων για φύλλο διαμαρτυρίας (Τοποθέτηση σε εμφανές σημείο των φύλλων διαμαρτυρίας)	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Β)Πληροφοριακό υλικό – Info stand σε καλαίσθητες προθήκες	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Γ)Καλαίσθητα πανώ για την ανάρτηση των ανακοινώσεων των πρακτορείων	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Δ) Θυρίδες φύλαξης τιμαλφών τουλάχιστον για το 100% της δυναμικότητας	ΠΡ	ΝΑΙ (αν δεν υπάρχουν χρηματοκιβώτια στα δωμάτια)
Ε)Μικρό φαρμακείο (Μπορεί να βρίσκεται μέσα σε ένα από τα γραφεία ή στο χώρο πίσω από τον πάγκο της Reception) Πρόκειται για φαρμακείο με περιορισμένη σύνθεση περιεχομένου	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Στ)Μεγάλο φαρμακείο Φαρμακείο ευρείας σύνθεσης που συνοδεύεται από στοιχειώδη εξοπλισμό	ΠΡ	ΠΡ
Χώρος πρώτων βοηθειών Εξοπλισμός: Γραφείο και κάθισμα ιατρού Κρεβάτι - εξεταστήριο Βιτρίνα εργαλείων Μεγάλο φαρμακείο (όπως ανωτέρω)	ΠΡ	ΠΡ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ		
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	3*	4*
ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ ΕΠΙΠΛΩΣΗ - ΣΥΣΚΕΥΕΣ & ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	II	II
Εξοπλισμός Μονόκωφου Διαμερίσματος		
Κρεβάτι (2.00x1.00) ή Καναπές που να γίνεται κρεβάτι	2	2
Κομοδίνο	2	2
Τουαλέτα έπιπλο & Σκαμνί τουαλέτας	1	1
Πολυθρόνα	2	2
Τραπεζάκι σαλονιού	1	1
Τραπεζι φαγητού & 3 καρέκλες	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Πάγκος αποσκευών	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ιμαποθήκη (ντουλάπα) εντοιχισμένη ή κινητή	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Εξοπλισμός κουζίνας		
Μαγειρική συσκευή με 4 εστίες & φούρνο	ΝΑΙ	ΠΡ
Μαγειρική συσκευή 2 εστιών με φούρνο	ΟΧΙ	ΝΑΙ
Ηλεκτρικός Απορροφητήρας	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ηλεκτρικό ψυγείο	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ανοξείδωτος νεροχύτης ή μαρμάρινος	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ερμάριο διαπέδου με πάγκο εργασίας και κρεμασιά, ελάχιστο μήκος 1.50 μ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Κάδος σκουπιδιών με καπάκι	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Φούρνος μικροκυμάτων	ΠΡ	ΠΡ
Μεγάλο αερόψυκτο ψυγείο με κατάψυξη, αυτόματη παράγωγη παγοκύβων και παροχή χύδου νερού	ΠΡ	ΠΡ
Καφετιέρα φίλτρου	ΝΑΙ	ΠΡ
Μίξερ	ΠΡ	ΠΡ
Αποχυματής	ΠΡ	ΠΡ
Τοστιέρα	ΝΑΙ	ΠΡ
Φρυγανιέρα	ΠΡ	ΠΡ
Πλήρης σειρά ανοξείδωτων μαγειρικών σκευών	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Πλήρης σειρά σερβίτσιων πραινιού & φαγητού ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων (αποκλείονται τα πλαστικά)	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Παροχή ζεστού νερού 24/24 ώρες	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Εξοπλισμός Διγώνων και άνω Διαμερισμάτων		
Υπνοδωμάτιο		
Κρεβάτι (2.00x1.00)	2	2
Κομοδίνο	2	2
Τουαλέτα έπιπλο & Σκαμνί τουαλέτας	1	1
Πολυθρόνα	2	2

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΜΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ		
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	3*	4*
ΔΩΜΑΤΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΕΠΙΠΛΩΣΗ –ΣΥΣΚΕΥΕΣ & ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	II	II
Κρεβάτι (2.00x1.00)	2	2
Κομοδίνο	2	2
Τουαλέτα έπιπλο & Σκαμνί τουαλέτας	1	1
Πολυθρόνα	2	2
Πάγκος αποσκευών	1	1
Ιμαποθήκη (ντουλάπια) εντοιχισμένη ή κινητή	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Κρεβάτι (2.00x1.00)	2	2
Καθιστικό με καναπέ δύο πολυθρόνες και τραπέζι σαλονιού σε χώρο πέραν των υποχρεωτικών τετραγωνικών	ΠΡ	ΠΡ
Dressing room(χώρος κοντά στο μπάνιο 4.00 μ ² : Ολόσωμος καθρέφτης, σιδερώστρα με σίδερο ηλεκτρικό, ειδικές θέσεις για παπούτσια, ρόμπες (εκτός από τα μπουρνούζια).	ΠΡ	ΠΡ
ΣΥΣΚΕΥΕΣ κ.λπ.ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΤΥΠΟΥΣ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ & ΔΩΜΑΤΙΩΝ		
Αυτόνομη ρύθμιση θέρμανσης	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Τηλέραση –έγχρωμη ή ασπρόμαυρη	ΝΑΙ	ΝΑΙ
VIDEO	ΠΡ	ΠΡ
Δορυφορική τηλεόραση	ΠΡ	ΠΡ
Interactive –τηλεόραση	ΠΡ	ΠΡ
Pay –T.V.	ΠΡ	ΠΡ
Συσκευή Fax	ΠΡ	ΠΡ
Mini –Bar & Παγκύστη (για τα δωμάτια ξενοδοχειακού τύπου)	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Χρηματοκιβώτιο	ΝΑΙ	ΠΡ
Σιδερώστρα παντελονιών	ΠΡ	ΠΡ
Σακούλα καθαριστηρίου	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Απαραίτητα για το ράψιμο	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Απαραίτητα για αλληλογραφία	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Πινακίδες: Do not disturb/ Make up room	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Καθαρισμός υποδημάτων- Βερνίκι κ.λπ.	ΠΡ	ΠΡ
Μηχανή για τσάι ή καφέ με τα απαραίτητα υλικά	ΠΡ	ΠΡ
Κόκαλο παπουτσιών	ΝΑΙ	ΝΑΙ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ		
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ	5*	4*
Πάγκος αποσκευών	1	1
Ιμμοτιοθήκη (ντουλάπα) εντοιχισμένη ή κινητή	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Καθιστικό		
Καναπές που να γίνεται κρεβάτι	1	1
Πολυθρόνα	2	2
Τραπεζάκι σαλονιού	1	1
Εξοπλισμός κουζίνας ως άνω	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΛΟΥΤΡΟΥ		
Σκαμνί	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Καλάθι αχρήστων	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ντουσιέρα με γυάλινο διαχωριστικό εκτός του λουτήρα	ΠΡ	ΠΡ
Στρόγγυλη μπανιέρα ή γωνιακή	ΠΡ	ΠΡ
Ανπολιοθηρή μπανιέρα	ΠΡ	ΠΡ
Λουτήρας με υδρομασάζ (ζακούζι)	ΠΡ	ΠΡ
Όργανα γυμναστικής	ΠΡ	ΠΡ
Ατομική σάουνα	ΠΡ	ΠΡ
Ατομικό χαμάμ	ΠΡ	ΠΡ
Διπλός νιπτήρας σε πάγκο και μεγάλος καθρέφτης	ΠΡ	ΠΡ
Τηλέφωνο στο μπάνιο	ΠΡ	ΠΡ
Τηλεόραση στο μπάνιο	ΠΡ	ΠΡ
ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΕΞΩΣΤΗ		
Τραπέζι & Καθίσματα ανάλογα με τη δυναμικότητα του διαμερίσματος	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ξαπλώστρες ανάλογα με τη δυναμικότητα του διαμερίσματος και εφόσον οι διαστάσεις του εξώστη το επιτρέπουν	ΠΡ	ΠΡ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΜΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ		
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	5*	4*
	II	II
Ελάχιστη δυναμικότητα σε κλίνες	300	300
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΝΣΗ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
α. Αυτόματο τηλεφωνικό κέντρο		
β. Εσωτερικό δίκτυο τηλεφωνικής επικοινωνίας όλων των διαμερισμάτων με το κέντρο και τα τμήματα του ξενοδοχείου	ΝΑΙ	ΝΑΙ
γ. Αυτόματη σύνδεση ή μέσω κέντρου με το τηλεφωνικό δίκτυο της περιοχής	ΝΑΙ	ΝΑΙ
δ. Δυνατότητα τηλεφωνικής επικοινωνίας απευθείας ή μέσω κέντρου, μεταξύ των διαμερισμάτων και απευθείας ή μέσω κέντρου, κλήση προσωπικού	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ε. Δίκτυο σήμανσης μεταξύ δωματίων ή λοιπών κοινόχρηστων χώρων και της RECEPTION. Το κουμπί να είναι κοντά στο κρεβάτι.	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ε. Σε κάθε λουτρό και κοντά στο λουτήρα κουδούνι κινδύνου με αντίστοιχο βομβητή στα OFFICE και στη RECEPTION	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Προαιρετικά 1. TELEX, ή FAX 2. Τηλέφωνο στο λουτρό 3. Αυτόματος τηλεφωνητής 4. SPEAKER PHONE 5. VOICE MAIL	ΠΡ	ΠΡ
ΦΩΤΙΣΜΟΣ Απлетος φωτισμός κλιμακοστασίων διαδρόμων και περιβάλλοντα χώρου καθ' όλο το εικοσιτετράωρο Για το φωτισμό των κλιμακοστασίων και την κίνηση των ανελκυστήρων πρέπει να προβλέπονται ειδικές νοτιμιές	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΓΙΑ Α.Μ.Ε.Α. Οπτικός συναγερμός σε όλους τους χώρους, για άτομα με προβλήματα στην ακοή	ΝΑΙ	ΝΑΙ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ		
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	5*	4*
	II	II
Ελάχιστη δυναμικότητα σε κλίνες	300	300
<p>Ξ. ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ</p> <p>- Ηχομόνωση διαμερισμάτων:</p> <p>1. Οι διαχωριστικοί τοίχοι μεταξύ διαμερισμάτων και μεταξύ διαμερισμάτων και διαδρόμων ή περιβάλλοντος χώρου θα έχουν ελάχιστη απαιτούμενη ηχομονωτική ικανότητα 45DB (βλ. ΓΟΚ & κτιριοδομικό κανονισμό)</p> <p>2. Πατώματα μεταξύ διαμερισμάτων και μεταξύ διαμερισμάτων και άλλων χώρων 48DB (βλ. ΓΟΚ & Κτιριοδομικό Κανονισμό)</p> <p>3. Μέγιστη ηχοδιαπερατότητα μεταξύ διαμερισμάτων και διαμερισμάτων και άλλων χώρων 62DB (ΓΟΚ& Κτιριοδομικός Κανονισμός)</p> <p>4. Η ηχομονωτική ικανότητα του κτιρίου θα εξασφαλίζεται με την κατάλληλη επιλογή υλικών σύμφωνα με τον ισχύοντα ΓΟΚ.</p>	ΝΑΙ	ΝΑΙ
<p>- Θέρμανση γενική που εξασφαλίζει, εφόσον λειτουργούν χειμώνα, εσωτερική θερμοκρασία 20° C ανεξάρτητα από τις εξωτερικές καιρικές συνθήκες</p> <p>Η θερινή μόνο λειτουργία του ξενοδοχείου αποδεικνύεται με δήλωση του:</p> <p>ΙΔΙΟΚΤΗΤΗ</p>	ΝΑΙ	ΝΑΙ
<p>- Κλιματισμός γενικός</p> <p>Κλιματισμός στους χώρους υποδοχής και σαλίστας και 100%</p> <p>Δωματίων & διαμερισμάτων</p>	ΝΑΙ	ΝΑΙ

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΜΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ		
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ	5*	4*
	II	II
Β. ΗΛΕΚΤΡΟΓΕΝΝΗΤΡΙΑ	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Γ. ΡΕΥΜΑΤΟΔΟΤΕΣ σ' όλους τους χώρους	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Δ. ΠΑΡΟΧΗ ΖΕΣΤΟΥ ΚΡΥΟΥ ΝΕΡΟΥ σ' όλα τα υπνοδωμάτια με θερμοκρασία ζεστού νερού για όλο το 24ωρο 50-60° (στην επιλογή του συστήματος παραγωγής ζεστού νερού θα λαμβάνονται υπ' όψη οι διατάξεις για την εξοικονόμηση ενέργειας)	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ε. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΥΔΑΤΑΠΟΘΗΚΗΣ χωρητικότητας επαρκούς ποσότητας νερού για τις ανάγκες του ξενοδοχείου	ΝΑΙ	ΝΑΙ
ΣΤ. ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ στα δωμάτια και στα διαμερίσματα	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ζ. ΣΥΣΚΕΥΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ στα δωμάτια και στα διαμερίσματα για το 100 % αυτών	ΝΑΙ	ΝΑΙ
Ζ, ΣΥΣΚΕΥΗ ΤΗΛΕΟΡΑΣΗΣ στους κοινόχρηστους χώρους έγχρωμη ή ασπρόμαυρη	ΠΡ	ΠΡ
-Η. VIDEO στους κοινόχρηστους χώρους (εφόσον προβλέπεται ειδική αίθουσα για τηλεόραση)	ΠΡ	ΠΡ

13. ISO και Τουριστικές Επιχειρήσεις

Η ελληνική τουριστική βιομηχανία θα πρέπει, ακολουθώντας τα βήματα της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς, αλλά και με πρωτοποριακές δυναμικές παρεμβάσεις της, να αποφασίσει να κερδίσει τη μάχη της ποιότητας. Τα μηνύματα είναι αισιόδοξα, αφού η ζήτηση για εγκατάσταση του ISO 9001 από τις ξενοδοχειακές εγκαταστάσεις και όχι μόνο, χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα ανοδικές τάσεις.

Ποια είναι όμως τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν την εγκατάσταση και εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας και μάλιστα στο χώρο του τουρισμού με την πληθώρα των ιδιομορφιών και διαφορών;

Οι απαντήσεις δόθηκαν μέσω των πορισμάτων μιας έρευνας που αναφέρει την στάση των ήδη πιστοποιημένων κατά ISO 9001 ξενοδοχείων.

Τα κυριότερα ερωτήματα που τέθηκαν ήταν:

- 1) Ποιες ήταν οι προσδοκίες και ποιοι λόγοι οδήγησαν τους ξενοδόχους στο να ζητήσουν πιστοποίηση κατά ISO 9001;
- 2) Γιατί έσπευσαν να πιστοποιηθούν τώρα;
- 3) Πόσο χρόνο διήρκεσε η εγκατάσταση του συστήματος, ώστε να πιστοποιηθούν;
- 4) Ποιες δυσκολίες αντιμετώπισαν κατά την εγκατάσταση του συστήματος;
- 5) Ύστερα από την απονομή του πιστοποιητικού διαπιστώνουν ότι επαληθεύτηκαν οι προσδοκίες τους και σε ποιον βαθμό;
- 6) Η πιστοποίηση αφορούσε στο σύνολο ή σε ορισμένα τμήματα της επιχείρησης;
- 7) Ποια η γνώμη των Tour Operators για την πιστοποίηση ξενοδοχείων;

Φυσικά, κάθε τουριστική επιχείρηση που θα αποφασίσει να εγκαταλείψει το συμβατικό τρόπο λειτουργίας και τον παραδοσιακό έλεγχο της ποιότητας μπορεί να ξεκινήσει τη διαδικασία της πιστοποίησης και με τη βοήθεια κατάλληλων συμβούλων, να επιτύχει να της απονεμηθεί το πιστοποιητικό.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες στα θέματα ήταν:

1) Ποιες ήταν οι προσδοκίες και ποιοι λόγοι οδήγησαν τους ξενοδόχους στο να ζητήσουν πιστοποίησης κατά ISO 9001;

- Η προβολή και διαφήμιση της επιχείρησης.
- Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των άλλων επιχειρήσεων.
- Η καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης.
- Η μείωση του κόστους λειτουργίας.

2) Γιατί έσπευσαν να πιστοποιηθούν τώρα;

- Η επιθυμία των ξενοδόχων να ανήκουν στις πρωτοπόρες επιχειρήσεις του κλάδου και να εφαρμόζουν.
- Η συμμετοχή τους σε σεμινάρια για το σύστημα ISO 9000 όπου πληροφορήθηκαν για την αξία του συστήματος.
- Η επιθυμία τους για επιβεβαίωση και αναγνώριση της υψηλής ποιότητας που μέχρι τότε, έστω και χωρίς ISO 9001 πρόσφεραν στους πελάτες.

3) Πόσο χρόνο διήρκεσε η εγκατάσταση του συστήματος , ώστε να πιστοποιηθούν;

Η εγκατάσταση του ISO 9001 από ξενοδοχείο κυμαίνεται μεταξύ 8 και 18 μηνών. Πρέπει να τονιστεί ότι η εγκατάσταση δεν είναι τελείως ανώδυνη για την επιχείρηση, αφού αφενός καλείται να λειτουργεί με τον τρόπο που αυτή θέλει και αφετέρου οφείλει να ακολουθεί τις διαδικασίες διασφάλισης της επιθυμητής ποιότητας που ορίζει το ISO 9001.

4) Ποιες δυσκολίες αντιμετώπισαν κατά την εγκατάσταση του συστήματος;

Ένα από τα προβλήματα που εντοπίστηκαν κατά την εγκατάσταση του συστήματος αφορά κυρίως την ανάγκη προσαρμογής της εργασιακής νοοτροπίας όλων των υπαλλήλων του ξενοδοχείου στις απαιτήσεις του ISO 9001. Όπως είναι φυσικό, αφού το ISO 9001 θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ένας τρόπος συστηματικής διοίκησης, η εφαρμογή του οδηγεί στην καθιέρωση συγκεκριμένων προτύπων προγραμματισμού, οργάνωσης και

ελέγχου, τα οποία (τις περισσότερες φορές) δεν ταυτίζονται με τις συνήθειες τόσο της διοίκησης όσο και των υπαλλήλων σε πολλά ελληνικά ξενοδοχεία.

Σε αυτή, λοιπόν, την αλλαγή προς την οποία οδηγεί και στην επιθυμητή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών εντοπίζεται και το πρώτο εμπόδιο κατά την εγκατάσταση του ISO 9001.

Αλλά προβλήματα που αναφέρθηκαν αφορούσαν σε θέματα ποσοτικοποίησης δύσκολα μετρήσιμων μεγεθών όπως π.χ. το χαμόγελο του υπαλλήλου, ενώ εμπόδια παρουσιάστηκαν και σε ζητήματα αμιγώς τεχνικά που, όμως σχετίζονται με τις «επιταγές» του συστήματος, όπως:

- Προμήθειες
- Προϊόντα παρεχόμενα από τον πελάτη
- Συσκευασία
- Αποθήκευση
- Ορισμένες μετρήσεις

Αξίζει να σημειωθεί ότι σε ορισμένα ξενοδοχεία, στην ομάδα προβλημάτων αναφέρθηκε και η γραφειοκρατία σε συνδυασμό με παράπονα υπαλλήλων που βρίσκονται κυρίως στη βάση της διοικητικής πυραμίδας.

Διαπιστώθηκε, όμως, τελικά από τις επιχειρήσεις ότι αυτή η γραφειοκρατία (δηλαδή η τήρηση τάξης στα αρχεία) ήταν ένα από τα σημαντικότερα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή του ISO 9001, αφού μέσω αυτής της διαδικασίας επιτυγχάνεται μια τάξη σε ολόκληρο το φάσμα της λειτουργίας της επιχείρησης. Ακόμη, βοηθά τη διοίκηση να ελέγχει τις διαδικασίες, να ρυθμίζει και να αντιμετωπίζει με το πλέον δημιουργικό τρόπο τα προβλήματα, αφού υποχρεώνει μέσω του συστήματος να δίνονται στοιχεία στη διοίκηση χωρίς να χρειάζεται να καταφεύγει σε άλλες μεθόδους.

Επίσης ακόμη ένα στοιχείο που βοηθά να κατανοήσουμε ότι η τήρηση γραπτών αναφορών που προβλέπει το ISO 9001 δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως πρόβλημα, είναι το γεγονός ότι με τη βοήθεια αυτών των αναφορών, η διοίκηση κατευθύνει τη δραστηριότητα των συνεργατών της όπως εξυπηρετεί ή διευκολύνει κάθε της και μάλιστα, με βάση τις δικές του υποκειμενικές απόψεις και δυνατότητες.

Στα παραπάνω ζητήματα βέβαια, ικανοποιητική λύση μπορεί να δώσει τόσο ο σύμβουλος πιστοποίησης όσο και ο αντικειμενικός τελικός κριτής (π.χ.

ο ΕΛΟΤ) στο πλαίσιο πάντα της προσαρμογής του συστήματος στις απαιτήσεις του περίπλοκου τομέα των υπηρεσιών.

5) Ύστερα από την απονομή του πιστοποιητικού διαπιστώνουν ότι επαληθεύτηκαν οι προσδοκίες τους;

Τα πρώτα πιστοποιημένα ξενοδοχεία στην Ελλάδα, μετά την απονομή του πιστοποιητικού, δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένα με τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ISO 9001 και διαπιστώνουν ότι αυτό ανταποκρίνεται πλήρως στις προσδοκίες τους. Για το λόγο αυτό επιδιώκουν την εγκατάστασή του και σε άλλες τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία – τουριστικά γραφεία) κ.ά. που ανήκουν στον όμιλό τους.

6) Η πιστοποίηση αφορούσε στο σύνολο ή σε ορισμένα τμήματα της επιχείρησης;

Τα μέχρι σήμερα πιστοποιημένα ξενοδοχεία έχουν εφαρμόσει τις διαδικασίες του ISO 9001 σε όλα τα τμήματά τους (υποδοχή, κουζίνα, εστιατόριο, ορόφους κλπ.) ενώ την ίδια απόφαση έχουν πάρει και τα υπό πιστοποίηση ξενοδοχεία.

7) Ποια η γνώμη των Tour Operetors για την πιστοποίηση ξενοδοχείων κατά ISO 9001;

Ορισμένοι Τ.Ο. ενδεχομένως αρχικά να ενοχλήθηκαν από την ύπαρξη πιστοποιημένων ξενοδοχείων, αφού έτσι υποβαθμίζονται τα μη πιστοποιημένα που περιλαμβάνονται στα πακέτα τους. Εκτιμάται πάντως ότι η ζήτηση για τυποποίηση των υπηρεσιών θα ανάγκαζε και τους ίδιους τους Τ.Ο. να εμπλακούν στη διαδικασία της πιστοποίησης.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει τελευταία ο τουρισμός στην Ελλάδα δεν είναι θέμα υψηλών τιμών, αλλά δυσαναλογίας μεταξύ προσφερόμενης ποιότητας και αντίστοιχης τιμής. Πολυσυζητημένη ανάγκη για αναβάθμιση του ελληνικού τουρισμού απαιτεί ταχεία και δραστική βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών, γενικότερα, προς τον ξένο που επισκέπτεται τη χώρα μας, χωρίς ταυτόχρονη αύξηση του κόστους λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων.

Η βελτίωση αυτή δεν θα επιτευχθεί μόνο με τη λήψη διοικητικών μέτρων εκ μέρους της πολιτείας, αλλά κυρίως με την επίδειξη ενδιαφέροντος εκ μέρους των ίδιων των επιχειρήσεων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας τους μέσα από την αναβάθμιση της οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, βάσει ενός διεθνώς παραδεκτού πρότυπου ποιότητας όπως είναι το ISO 9001, το οποίο ταυτόχρονα εξασφαλίζει τον πελάτη ακόμη και από παρανοήσεις σχετικές με το επίπεδο των αναμενόμενων υπηρεσιών.

13. Απόψεις των Tour Operator

Οι Tour Operator που αποτελούν τον κύριο μοχλό ανάπτυξης του εισερχόμενου τουρισμού, αφού είναι οι σημαντικότεροι μαζικοί πελάτες των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, απαιτούν συνεχώς περισσότερη εξασφάλιση των πακέτων τους.

Η στάση των Τ.Ο. απέναντι στην ελληνική ξενοδοχεία και την πιστοποίηση των μονάδων κατά ISO είναι:

1. Τα μέχρι σήμερα χρησιμοποιούμενα ποιοτικά κριτήρια επιλογής από τους Τ.Ο. ήταν:

- Η καθαριότητα και η άμεση πρόσβαση στην παραλία
- Η κατηγορία του ξενοδοχείου
- Η καλή λειτουργία του εξοπλισμού (κλιματισμός, τηλεόραση, ζεστό νερό κλπ)
- Η εξυπηρέτηση
- Η ύπαρξη πισίνας (ακόμη και μέσα στο δωμάτιο)
- Η πρώτη εντύπωση
- Η υψηλή ποιότητα
- Η υψηλή ποιότητα του F&B

Οι Τ.Ο. δίνουν μεγάλη σημασία σε γενικές γραμμές στο συνδυασμό τιμής – ποιότητας. Διακρίνοντας τους Τ.Ο. κατά περιοχές προέλευσης Δύτικής και Ανατολικής Ευρώπης, θα μπορούσε να πει κανείς ότι οι Τ.Ο. Ανατολικής προέλευσης δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε τεχνικά θέματα, όπως η ύπαρξη και καλή λειτουργία της, πισίνας, της τηλεόρασης-βίντεο, του κλιματισμού κλπ, ενώ οι Τ.Ο. της Κεντρικής Ευρώπης, σε θέματα ποιότητας υπηρεσιών, προστασίας του περιβάλλοντος κλπ.

2. Οι μεγάλοι Τ.Ο. (σε αριθμούς πελατών και προορισμών στην Ελλάδα), όσο και οι συγκριτικά μικρότεροι τους, θεωρούν σχετικά αναξιόπιστους τους Έλληνες ξενοδόχους, ως προς τις υπηρεσίες που υπόσχονται στους πελάτες τους, σε σχέση με εκείνες που πραγματικά προσφέρουν.

Λόγω της επικαλούμενης ανευθυνότητας πολλών ξενοδόχων, οι Τ.Ο. θεωρούν προς το παρόν απαραίτητη προϋπόθεση την ύπαρξη ενός δικού τους αντιπρόσωπου –ελεγκτή –πληροφοριοδότη, που θα ελέγχει την επιχείρηση ως προς την ποιότητα. Οι αντιπρόσωποι των Τ.Ο. εκδήλωσαν έντονο ενδιαφέρον για το ISO 9001, αφενός διότι ελάχιστοι γνώριζαν αρκετά για αυτό και αφετέρου διότι, όπως δήλωσαν οι περισσότεροι από αυτούς, η πιστοποίηση θα επηρεάσει σημαντικά τις επιλογές των ξενοδοχείων, με τα οποία θα συνεργαστούν την επόμενη χρονιά.

3. Τα τμήματα του ξενοδοχείου που θεωρούν οι Τ.Ο. ότι πρέπει να λειτουργούν σύμφωνα με τα πρότυπα του ISO, λόγω του ευαίσθητου και παράλληλα σημαντικού ρόλου τους στην ποιότητα, είναι τα παρακάτω:

- Προμήθειες
- Κουζίνα
- Εστιατόριο
- Υποδοχή
- Οροφοι
- Μπαρ
- Ψυχαγωγία (animation)

4. Ολοκληρώνοντας την καταγραφή της στάσης των Τ.Ο. απέναντι στην ποιότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και ειδικότερα των παραπόνων των τουριστών για την ποιότητα του ελληνικού τουρισμού, αξίζει να αναφερθεί ότι διαπιστώθηκε ταύτιση των απόψεων των Τ.Ο., με τα συμπεράσματα και τις εκτιμήσεις φορέων τουριστικής ανάπτυξης της Ελλάδας, όπως του ΕΟΤ. Ορισμένα από τα κοινά σημεία της παραπάνω ταύτισης είναι τα εξής:

- Η ύπαρξη ελάχιστου αριθμού πολυτελών ξενοδοχείων, με αποτέλεσμα να θεωρούμαστε κυρίως προορισμός του «σακ – βουαγιάζ».
- Έλλειψη συνέπειας και συγκρισιμότητας στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων σε τουριστικές εγκαταστάσεις της ίδιας κατηγορίας.
- Ελλιπής φιλοξενία και κρούσματα αισχροκέρδειας, κυρίως κατά τις περιόδους της τουριστικής αιχμής.
- Έλλειψη ικανοποίησης από την κρατική τεχνική υποδομή (αεροδρόμια, επικοινωνίες κλπ)

- Μη φιλική αντιμετώπιση των τουριστών από φορείς της δημόσιας διοίκησης (αστυνομία, γραφεία, πληροφοριών, δημόσιες υπηρεσίες κλπ)
- Συρροή απεργιακών κινητοποιήσεων υπαλλήλων σε διάφορες κρατικές υπηρεσίες και επιχειρήσεις κατά την διάρκεια της υψηλής τουριστικής περιόδου που επηρεάζουν τη διαβίωση των τουριστών.

Τα οφέλη από την επιτυχή εφαρμογή πιστοποίησης των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων, είναι πολλά τόσο για τους Τ.Ο. όσο και για τις ξενοδοχειακές μονάδες.

Οι Τ.Ο. θα μειώσουν σημαντικά τα λειτουργικά τους έξοδα αφού θα απασχολούν μικρότερο αριθμό υπαλλήλων για τον έλεγχο της ποιότητας και συνεπώς των αντιπροσώπων τους που θα χρεώνουν τους Τ.Ο. με λιγότερα ποσά.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από την άλλη βελτιώνουν την παραγωγή, αυξάνουν την παραγωγικότητα και τον έλεγχο, έχουν τη δυνατότητα άμεσης και αποτελεσματικής αντίδρασης, βελτιώνουν την ικανοποίηση των πελατών, αυξάνουν την αξιοπιστία και την ελκυστικότητα της επιχείρησης και το σημαντικότερο, θα αρθούν όλες οι πιθανές επιφυλάξεις των Τ.Ο. απέναντι στους Έλληνες επιχειρηματίες του τουρισμού.

14. ΚΡΙΣΙΜΑ ΣΗΜΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000

ΑΠΟΦΑΣΗ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Προτού ξεκινήσει κάποιος για την πορεία προς την πιστοποίηση, σύμφωνα με την σειρά προτύπων ISO 9000, θα πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρα μια συνειδητή απόφαση της διοίκησης. Οι διαδικασίες που αναφέρονται στην σειρά προτύπων ISO 9000, αφορούν τη διοίκηση και την υποδομή που είναι δυνατό να διατεθεί με την έγκριση της.

Αυτό θα πρέπει να είναι το πρώτο βήμα, μόλις η εταιρεία αποφασίσει ότι θα επιζητήσει την πιστοποίηση. Αυτό το βήμα μπορεί να γίνει πριν παρθεί η τελική απόφαση για την πιστοποίηση.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η σειρά προτύπων ISO 9000 απαιτεί να ορισθεί κάποιος από την επιχείρηση σαν εκπρόσωπος της διοίκησης, κάποιος που θα έχει την αρμοδιότητα και την ευθύνη να παρακολουθεί ότι οι απαιτήσεις των προτύπων εφαρμόζονται και τηρούνται. Στην αρχή της διαδικασίας, αυτός τυπικά θα είναι ο συντονιστής για την επίτευξη της πιστοποίησης.

Ο εκπρόσωπος της διοίκησης μπορεί να αναθέσει ορισμένες αρμοδιότητες σε άλλους, αλλά αυτός φυσικά θα συντονίζει τις προσπάθειες που γίνονται προς την πιστοποίηση. Σε αρχικό στάδιο, η εργασία αυτή μπορεί να απαιτεί το ποσοστό 50% - 100% του χρόνου του. Αργότερα στην περίοδο εφαρμογής και βελτίωσης, ο χρόνος αυτός μπορεί να περιορισθεί στο 25%.

ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΗ ΟΜΑΔΑ

Η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας δεν είναι εργασία ενός ατόμου. Η προσπάθεια απαιτεί συμμετοχή διαφόρων φορέων της εταιρείας. Μια συντονιστική ομάδα μπορεί να καθοδηγήσει τις προσπάθειες και να πάρει στρατηγικές αποφάσεις, με συντονιστή τον εκπρόσωπο της διοίκησης. Η ομάδα θα πρέπει να είναι μικρή και θα πρέπει να βασίζεται στη βοήθεια των υπολοίπων ατόμων μέσα στην εταιρεία.

Στη διάρκεια της προετοιμασίας για την πιστοποίηση, το κάθε μέλος της ομάδας θα πρέπει να αφιερώνει περίπου το 25% του χρόνου του πάνω σε θέματα πιστοποίησης.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΩΝ

Ο κάθε τομέας που θα συσχετίζεται με τις διαδικασίες της σειράς προτύπων ISO 9000, θα πρέπει να λαμβάνει μέρος στις βελτιώσεις που θα γίνονται και να παίξει σημαντικό ρόλο στην ολοκλήρωση αυτών των βελτιώσεων. Ο κάθε τομέας μέσα στην επιχείρηση θα πρέπει να έχει έναν συντονιστή για το έργο, που να μπορεί να λειτουργεί πάνω στις στρατηγικές αποφάσεις της συντονιστικής ομάδας και να της παρέχει πληροφορίες. Ο συντονιστής του κάθε τομέα θα αφιερώνει το 10 – 25% του χρόνου του σε θέματα πιστοποίησης.

ΑΡΧΙΚΗ ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ

Το εγχειρίδιο διασφάλισης ποιότητας περιγράφει την πολιτική και τις αρχές με βάση τις οποίες η επιχείρηση θα διαχειρίζεται την ποιότητα. Είναι ο οδηγός μέσα σε ένα τεκμηριωμένο σύστημα ποιότητας. Θα πρέπει να θεωρείται σαν ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιείται για εσωτερική εκπαίδευση, σαν ένα σημείο αναφοράς και σαν ενημέρωση των πελατών που θέλουν πληροφορίες για τις απόψεις της διοίκησης στο θέμα της ποιότητας.

Το καλύτερο πάντα είναι κάτι απλό, αλλά ταυτόχρονα πληροφοριακό και πειστικό. Το εγχειρίδιο καλύπτει 20 – 40 σελίδες και θα πρέπει να έχει εκτενείς αναφορές σε συσχετιζόμενα έγγραφα.

Στην αρχή, απαιτείται μια αρχική (πρόχειρη) σύνταξη για να δοθεί η δομή του συστήματος, αλλά θα πρέπει το εγχειρίδιο να τροποποιηθεί προτού εκδοθεί το τελικό σχέδιο.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ

Μέσα από την εξέλιξη της σύνταξης του εγχειριδίου και τα αποτελέσματα της ανασκόπησης, θα υπάρξουν πολλοί τομείς στους οποίους δεν θα έχουν καθοριστεί ακόμα σαφείς διαδικασίες ή και αν υπάρχουν δεν θα έχουν λεπτομερώς τεκμηριωθεί. Τεκμηριωμένες σαφείς διαδικασίες απαιτούνται όχι μόνο από την σειρά προτύπων ISO 9000 αλλά είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος. Θα χρειασθεί να συνταχθούν, πιθανόν, νέες διαδικασίες και να τροποποιηθούν οι υπάρχουσες για να ταιριάξουν με την παρούσα πρακτική.

ΑΡΧΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το σύστημα δεν είναι ακόμη έτοιμο για να αξιολογηθεί από ένα ανεξάρτητο οργανισμό, αλλά βρίσκεται στον σωστό δρόμο για την ικανοποίηση των απαιτήσεων της σειράς των προτύπων ISO 9000. Είναι η κατάλληλη στιγμή για να έρθει η επιχείρηση σε επαφή με ένα ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης για μια αρχική ανασκόπηση. Η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει με διάφορους οργανισμούς, αλλά πρέπει να βεβαιωθεί ότι έχει επιλέξει τον κατάλληλο φορέα, ώστε η πιστοποίηση να είναι αναγνωρισμένη.

Η αρχική επίσκεψη συνήθως κρατάει 1 μέρα και θα επιτρέψει στον φορέα να μάθει για την επιχείρηση και να καθορίσει καλύτερα, τι χρειάζεται για την αξιολόγηση.

ΤΕΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Αυτή είναι η αξιολόγηση για την τελική πιστοποίηση από τον ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης. Θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα ποιότητας πλήρως τεκμηριωμένο και εφαρμοσμένο για μερικούς μήνες πριν την αξιολόγηση, έτσι ώστε οι ελεγκτές να μπορούν να βρουν με αντικειμενικά στοιχεία, ότι οι πράξεις της επιχείρησης συμβαδίζουν με το σύστημα ποιότητας της και με τις απαιτήσεις της σειράς προτύπων ISO 9000.

Κάθε προηγούμενη διαδικασία που εντοπίστηκε στην ανασκόπηση του εγχειριδίου, κατά την αρχική ανασκόπηση, θα πρέπει να έχει διορθωθεί. Προ της τελικής αξιολόγησης, έχει γίνει μελέτη του εγχειριδίου ποιότητας και συνήθως απαιτούνται δύο ελεγκτές για 2-3 μέρες. Θα ακολουθήσει το ίδιο πρόγραμμα της αρχικής ανασκόπησης, περίοδο συνεντεύξεως, έρευνας και μια τελική συνάντηση.

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Αν το αποτέλεσμα συνηγορεί υπέρ της πιστοποίησης η επιχείρηση θα λάβει ένα πιστοποιητικό σε 1-2 μήνες περίπου. Αν οι ελεγκτές βρουν κάποια προβλήματα η επιχείρηση θα έχει μια περίοδο για να τα διορθώσει (συνήθως 4-8 εβδομάδες). Τα μεγαλύτερα προβλήματα συνήθως αποκλείουν την πιστοποίηση και απαιτούν ένα πλήρη επανέλεγχο του συστήματος στο μέλλον, οι διαδικασίες επίσημης εγγραφής και τεκμηρίωσης θα πρέπει να συζητηθούν με τον ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης που έχει επιλέξει η επιχείρηση.

15. Αποτελεσματικότητα Πόρων και Οικονομική Στρατηγική

Η παραδοσιακή θεώρηση υποστηρίζει ότι η ποιότητα κοστίζει χρήματα και θα πρέπει να μην επιδιώκεται σε περιόδους ύφεσης. Η ποιότητα μπορεί να παραχθεί μόνο όταν η επιχείρηση μπορεί να διαθέσει χρήματα γι' αυτή. Αντίθετα, κατά τη διάρκεια αυτών των περιόδων, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι επικεντρωμένη στην παραγωγή π.χ. να παίρνει περισσότερα από τους ίδιους πόρους ή τα ίδια από λιγότερους πόρους.

Στην πράξη αυτό σημαίνει μείωση εξόδων στο κεφάλαιο που απασχολείται συνήθως μέσω απολύσεων προσωπικού, ακύρωσης της διαφημιστικής εκστρατείας ή εισαγωγής καινούριων προγραμμάτων κλπ.

Όμως εάν η επιχείρηση εφαρμόσει την έννοια της Ολικής Ποιότητας σε ολόκληρο το φάσμα των εργασιών της, η ιδέα ότι «η υψηλότερη ποιότητα είναι λίγο ακριβή» μπορεί να αμφισβητηθεί. Εάν τα πράγματα γίνονται σωστά από την πρώτη φορά, η επιχείρηση θα γλιτώσει τις δουλειές που γίνονται δύο φορές και το συνεπαγόμενο εκνευρισμό μεταξύ των πελατών της. Αυτό μεταφράζεται σε ένα φθηνότερο τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

Επομένως, η επιχείρηση μειώνει τις ανάγκες της σε προσωπικό, διοίκηση και αγαθά σε στοκ, μειώνοντας έτσι το κόστος και το κεφάλαιο. Την ίδια στιγμή η επιχείρηση ισχυροποιεί την εικόνα της απέναντι στους καταναλωτές, δημιουργεί πίστη στην πελατεία και αυξάνει τα έσοδά της. Επομένως σε αυτή τη στρατηγική ελαχιστοποίησης ή και εξάλειψης των σφαλμάτων, μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι η ποιότητα δεν κοστίζει τίποτα.

Το κόστος της ποιότητας συνήθως διαιρείται σε 3 τύπους:

- **Κόστος Αποτυχίας** : Αυτό είναι το κόστος των λαθών που έχει κάνει η επιχείρηση. Μπορεί να χωριστεί σε εσωτερικό και εξωτερικό κόστος αποτυχίας. Το εσωτερικό είναι εκείνο που λαμβάνει χώρα όταν τα λάθη ανακαλύπτονται πριν φτάσουν στον πελάτη ή προτού τα δει ο πελάτης. Περιλαμβάνουν την παραγωγή άχρηστου υλικού, την

υποβάθμιση του προϊόντος ή της υπηρεσίας και το πλεονάζον στοκ στην αποθήκη. Το **εξωτερικό** κόστος συμβαίνει όταν τα λάθη δεν ανακαλύπτονται παρά μόνο όταν έχουν ήδη φτάσει στον πελάτη. Περιλαμβάνουν αιτήσεις επιδιορθώσεις ή αντικατάστασης σε προϊόντα ή υπηρεσίες και την πιθανή απώλεια μελλοντικής πελατείας.

- **Κόστος Αποτίμησης** : Αυτό είναι το κόστος της επιθεώρησης, ώστε να διασφαλιστεί ότι ο αριθμός των λαθών διατηρείται χαμηλός. Με αυτό τον τρόπο, όσα λάθη γίνονται ανακαλύπτονται πριν φτάσουν στον πελάτη.
- **Κόστος Πρόληψης** : Αυτό είναι το κόστος της αποφυγής λαθών μέσω ενεργειών όπως η εκπαίδευση του προσωπικού και η εγκαθίδρυση ενός καλά σχεδιασμένου συστήματος παροχής υπηρεσιών από την πρώτη στιγμή.

16. Στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων

Η στρατηγική ανθρώπινων πόρων ξεκινά με την πρόσληψη προσωπικού, αλλά θα πρέπει να περιλαμβάνει επίσης στρατηγικές ανταμοιβών, συνθηκών εργασίας, επικοινωνίας και εκπαίδευσης. Ο στόχος πρέπει να είναι η δημιουργία ενός εργατικού δυναμικού με κίνητρο να παρέχει εξαιρετικές υπηρεσίες.

Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση όχι μόνο διασφαλίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες της, αλλά θα πρέπει να ελκύει και να διατηρεί τους καλύτερους ποιοτικά εργαζόμενους. Η φτωχή ποιότητα υπηρεσιών δεν είναι κακή μόνο για τους πελάτες, είναι επίσης απογοητευτική και για τους εργαζόμενους που την προσφέρουν.

Η επιχείρηση χρειάζεται να δημιουργήσει ένα προστατευτικό και υποστηρικτικό περιβάλλον. Για να εκμεταλλευτεί όμως με τον καλύτερο τρόπο το δυναμικό των εργαζομένων χρειάζεται να δημιουργήσει ένα περιβάλλον το οποίο θα ενθαρρύνει τη συμμετοχή στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας και θα δώσει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να κάνουν αυτές τις βελτιώσεις για τους εαυτούς τους.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία δε φημίζεται για την προορατικότητά της στη στρατηγική ανθρώπινων πόρων και αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει ένα βασικό εμπόδιο στις εταιρείες που εφαρμόζουν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα.

17. Εφαρμογή



Μέλος του Chandris Hotels & Resorts

Το ξενοδοχείο Metropolitan στην Αθήνα είναι ένα από τα ξενοδοχεία της οικογένειας Χανδρή. Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων και εξυπηρετεί κυρίως πελάτες που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς σκοπούς, αλλά και αυτούς που ταξιδεύουν για λόγους αναψυχής. Διαθέτει 361 δωμάτια, προσφάτως ανακαινισμένα και πλήρως εξοπλισμένα. Διαθέτει, επίσης, 2 εστιατόρια, καφετέρια – μπαρ, γυμναστήριο, πισίνα και 4 αίθουσες για εκδηλώσεις, συνέδρια, meetings κλπ. Η μεγαλύτερη από αυτές έχει χωρητικότητα μέχρι περίπου 500 άτομα.

Το Metropolitan είναι ένα από τα πρωτοπόρα ξενοδοχεία στην Ελλάδα που εφάρμοσαν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, καθώς και τα Πρότυπα Ποιότητας. Η αρχή έγινε το Νοέμβριο του 1997 και σήμερα η επιχείρηση ολοκληρώνει την εγκατάσταση του πιο πρόσφατου ISO, του ISO 9001:2000. Ο φορέας πιστοποίησης είναι η εταιρεία Lloyd's Register Quality Assurance και η ισχύς κάθε πιστοποίησης είναι τριετής, ενώ οι επιθεωρήσεις γίνονται κάθε εξάμηνο.

Ο κος Καπαρουδάκης, Room Division Manager του ξενοδοχείου, μας λέει για την εγκατάσταση του συστήματος: «.. Στην αρχή ήταν δύσκολα, κυρίως όσον αφορά την προσαρμογή του προσωπικού. Το κλειδί στην περίπτωση αυτή είναι η ενημέρωση και υποκίνηση των εργαζομένων ότι αυτό που θα γίνει είναι καλό για όλους.» Είναι σημαντικό το προσωπικό να γνωρίζει για το τι πρόκειται να συμβεί, για τις διαδικασίες και για τα σχέδια της διεύθυνσης κάθε φορά. Ο δεύτερος παράγοντας, σύμφωνα πάντα με τον κο Καπαρουδάκη, που βοήθησε σημαντικά στην ομαλή εγκατάσταση ενός τέτοιου συστήματος ελέγχου της ποιότητας, είναι ότι το συγκεκριμένο ξενοδοχείο ανέκαθεν

διαφήμιση της επιχείρησης ως ξενοδοχείο πιστοποιημένο κατά ISO και HACCP, το ηθικό του προσωπικού, καθώς αισθάνονται ότι εργάζονται σε μια ανταγωνιστική και κερδοφόρα επιχείρηση. Οι δε προμηθευτές ανταποκρίνονται και αυτοί στις απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας του ξενοδοχείου, διατηρώντας παράλληλα μια άψογη συνεργασία.



LA VERANDA RESTAURANT



18. Αντικειμενικοί Σκοποί και Οφέλη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

18.1. Αντικειμενικοί Σκοποί

Οι βασικοί σκοποί – στόχοι της ΔΟΠ είναι οι παρακάτω τρεις:

- ✓ Η διαρκής και πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Εννοείται ο εξωτερικός πελάτης, δηλαδή ο τελικός χρήστης των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.
- ✓ Η διαρκής και πλήρης ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες. Για να τελειοποιηθεί το προϊόν ή μια υπηρεσία πρέπει να είναι ικανοποιημένοι όλοι οι εργαζόμενοι.
- ✓ Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους. Αν δεν επιτευχθεί και αυτός ο στόχος, είναι αδύνατο να επιτευχθούν οι δύο παραπάνω. Δηλαδή η παραγωγή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της ολικής ποιότητας αβίαστα. Αυτές οι αρχές πρέπει να αποτελούν τον νέο τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης.

18.2. Οφέλη

Τα κυριότερα οφέλη που έχουν διαπιστωθεί μετά την πιστοποίηση, είναι τα εξής:

- Επιβάλλει δομή στο σχεδιασμό, καθώς και στις διεργασίες της παραγωγής.
- Επιτρέπει την πραγματική παρακολούθηση της προόδου από τη διοίκηση.
- Κάνει δυνατή την παρακολούθηση της εξέλιξης της ποιότητας, της αξιοπιστίας και του κόστους, λόγω της υποχρεωτικής καταγραφής όλων των στοιχείων σε έντυπα και εκθέσεις, τα οποία μπορούν να αναλυθούν περισσότερο.
- Προγραμματίζει τις περιόδους ανασχεδιασμού των προϊόντων.

- Κάνει δυνατό τον ακριβή προϋπολογισμό του κόστους ανάπτυξης και σχεδιασμού των προϊόντων.
- Ενθαρρύνει στελέχη και εργαζόμενους να κάνουν προτάσεις βελτίωσης καθώς και προβλέψεις.
- Επιτρέπει την εκτέλεση γρήγορων διορθωτικών κινήσεων.
- Προσφέρει ικανοποίηση, σιγουριά και ικανοποίηση στους πελάτες.
- Διευκολύνει τη διάθεση των προϊόντων διαμέσου αντιπροσώπων, μεταπωλητών κλπ.
- Ενισχύει την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων.
- Δημιουργεί μεγαλύτερες δυνατότητες κέρδους από τις επιχειρήσεις, λόγω της δυνατότητας διάθεσης των ποιοτικών προϊόντων σε υψηλότερες τιμές.
- Μειώνει ή εξαλείφει τους επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Συμβάλλει στην πρωτοπορία και την καθιέρωση της επιχείρησης στην προτίμηση των πελατών.
- Αυξάνεται η εμπιστοσύνη και η φερεγγυότητα της επιχείρησης, γεγονός που διευκολύνει τη χρηματοδότηση της επιχείρησης.
- Ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων και προσελκύει ταλαντούχα και έμπειρα στελέχη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεωρεί ως δεδομένο ότι ολόκληρος ο οργανισμός έχει στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση προς τους πελάτες. Το σύστημα ποιοτικής εξυπηρέτησης θεωρείται ως μια σειρά δεσμών σε μια ποιοτική αλυσίδα, όπου κάθε εργαζόμενος δρα ως προμηθευτής προς τον επόμενο εργαζόμενο, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία παραδοθεί τελικά στον πελάτη.

Όλα τα τμήματα, όλες οι διαδικασίες, όλα τα συστήματα και όλα τα άτομα στην επιχείρηση χρειάζεται να συμμετέχουν στην προσπάθεια προς την ποιότητα. Καθένα στοιχείο της αλυσίδας που δε συμμετέχει, θα προκαλέσει προβλήματα ποιότητας, τα οποία θα επηρεάσουν τον τελικό αποδέκτη πελάτη. Αυτή η αλυσίδα επιπλέον προεκτείνεται προς τα πίσω, δηλαδή στους προμηθευτές της επιχείρησης και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή για να διασφαλιστεί η ποιότητα των πρώτων υλών.

Η ανακάλυψη τρόπων για τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε στάδιο μέσα στην επιχείρηση δίνει τη δυνατότητα βελτίωσης της συνολικής ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που θα προσφερθεί τελικά στον πελάτη. Για να πραγματοποιηθούν αυτές οι βελτιώσεις, η επιχείρηση θα πρέπει να αναλάβει μια δέσμευση για ποιότητα σε όλα τα επίπεδα, ξεκινώντας από την κορυφή. Πρέπει να βελτιώσει τις επικοινωνίες, τόσο τις κάθετες όσο και τις οριζόντιες, μέσα σε όλη την επιχείρηση. Πρέπει να δημιουργηθεί μια κουλτούρα, όπου η ποιότητα μετράει και όπου τα λάθη και ελαττώματα δεν επιτρέπονται.

Η επιχείρηση επιπλέον χρειάζεται ένα δίκτυο ομάδων ποιότητας, όπως είναι τα Συμβούλια Ποιότητας, οι Κύκλοι Ποιότητας ή Ομάδες Διορθωτικής Δράσης, για να καθοδηγήσουν την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Τέλος, η επιχείρηση χρειάζεται τα σωστά εργαλεία για την μέτρηση και παρακολούθηση των στόχων που έχουν επιτευχθεί. Συνοπτικά (σύμφωνα και με όσα έχουν προαναφερθεί σ' αυτή την εργασία), ορισμένα σημεία – κλειδιά της προσέγγισης στη διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνουν:

- Αναγνώριση των πελατών και ανακάλυψη των αναγκών τους.
- Θέσπιση κριτηρίων (standards) που είναι σύμφωνα με αυτές τις απαιτήσεις.
- Έλεγχος των διαδικασιών παραγωγής και εξυπηρέτηση και βελτίωσης της δυναμικότητάς τους.
- Εγκαθίδρυση συστημάτων ποιότητας.
- Ανάλυση ευθυνών από την πλευρά της διεύθυνσης για τον καθορισμό πολιτικών ποιότητας, παροχή κινήτρων μέσω της ηγεσίας και κατάρτιση των εργαζομένων με κατάλληλες δεξιότητες για την επίτευξη της ποιότητας.
- Ενδυνάμωση (improvement) των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας της επιχείρησης, ώστε να δράσουν για τη βελτίωση της ποιότητας.

Όλα τα προηγούμενα, κρύβουν την πολυπλοκότητα της εισαγωγής αυτών των ιδεών και συστημάτων μέσα σε μια υπάρχουσα τουριστική επιχείρηση. Δεν υπάρχουν, ακόμη, κάποιες αποδεδειγμένες κατευθυντήριες γραμμές για τα βήματα που χρειάζονται να γίνουν ώστε να εισαχθεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μέσα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Κάθε τουριστική επιχείρηση χρειάζεται να υιοθετήσει μια ανάλογη προσέγγιση, κινούμενη με τους ρυθμούς και την κατεύθυνση που ταιριάζει καλύτερα στην υπάρχουσα κουλτούρα και το ηγετικό στυλ της.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Έλληνες Συγγραφείς

- **Αρβανιτόπουλος Ι.Σ. – Ευστρατιάδης Μ.Μ. – Μπουντουρόπουλος Ι.Δ. (2000) *ISO 9000 & ISO 14000 Παρουσίαση - Ανάλυση Ποιότητας & Περιβαλλοντικής Διαχείρισης – Προσαρμογή στη Βιομηχανία Τροφίμων & Ποτών***
University Studio Press, Θεσσαλονίκη
- **Δρ. Π. Θεοφανόπουλος (1995) *Εγχειρίδιο Εφαρμογής ISO 9001 στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις***
Βιβλιοθήκη ΕΛΟΤ, Αθήνα
- ***Ελληνικό Πρότυπο, ΕΛΟΤ EN ISO 9000***
Βιβλιοθήκη ΕΛΟΤ, Αθήνα
- ***Ελληνικό Πρότυπο, ΕΛΟΤ EN ISO 9001***
Βιβλιοθήκη ΕΛΟΤ, Αθήνα
- ***Ελληνικό Πρότυπο, ΕΛΟΤ EN ISO 9004***
Βιβλιοθήκη ΕΛΟΤ, Αθήνα

Ξένοι Συγγραφείς

- **James Paul (1996) *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας - Μια Εισαγωγή***
Εκδόσεις «Κλειδάριθμος»
- **Hayman Keith (1992) *QA and ISO 9000/BS 5750 in the Hospitality and Catering Industries***
TQM Practitioner Series, Stanley Thornes, Great Britain
- **Turner Arthur – Detoro Irving (1992) *Total Quality Management-3 Steps to Continuous Improvement***
Addison-Wesley Publishing Company, Canada
- **Stebbing Lionel (1990) *Quality Management in the Service Industry***
Ellis Horwood Limited, Great Britain
- **Juran JM (1992) *Juran on Quality by Design-The new steps for Planning Quality into Goods and Services***
The Free Press, USA
- **Mills Peter (1992) *Quality in the Leisure Industry***
Longman, Great Britain

- **Mosscrop Pip and Stones Adrian** *Total Quality Management in Leisure*
Ilan Information Centre
- **Lockwood A, Bakere M and Ghiller A. (1996)** *Quality Management in Hospitality*
Cassell, Great Britain
- **Oakland S.John (1993)** *TQM – The route to improving performance*
- **Juran JM – Gryna M.Frank (1993)** *Quality Planning and Analysis*
Mc Graw-Hill International Editions

Περιοδικά

Τουριστική Αγορά, Δεκέμβριος 2001, Τεύχος 143, Compupress ΑΕ
Τουριστική Αγορά, Μάιος 2002, Τεύχος 148, Compupress ΑΕ
Τουριστική Αγορά, Ιούνιος 2002, Τεύχος 149, Compupress ΑΕ
Τουριστική Αγορά, Ιανουάριος 2003, Τεύχος 155, Compupress ΑΕ
Τουριστική Αγορά, Ιούνιος 2003, Τεύχος 160, Compupress ΑΕ

Διευθύνσεις Internet

www.elot.gr

www.iso.org

ΦΕΚ 43/Α/07.03.2002 ΠΔ 43