

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
UNIVERSITY OF PELLOPONNESE



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Π.Μ.Σ. ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ,
ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΤΗΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΦΡΑΓΚΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ-ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΑΓΓΕΛΙΔΗΣ ΤΙΜΟΘΕΟΣ

ΤΡΙΠΟΛΗ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2013

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με μεγάλη μου χαρά εκφράζω την ευγνωμοσύνη μου στους ανθρώπους που συνέβαλλαν σημαντικά στη δημιουργία αυτής της διπλωματικής.

Έτσι, εκφράζω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αγγελίδη Τιμόθεο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και για όλη τη βοήθεια που μου παρείχε καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής της διπλωματικής.

Τέλος, θεωρώ σημαντικό να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για όλη την υποστήριξη και την ενθάρρυνση που έδειξε.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΜΕΡΟΣ 1	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	6
1.1. ΟΙ ΔΑΣΚΑΛΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	6
1.2. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	11
1.3. ΑΙΤΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.	12
1.4. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	21
2.1. ΕΝΑΡΞΗ ΜΕ ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	21
2.2. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	22
2.3. ΕΜΦΑΣΗ ΣΕ ΣΥΝΕΧΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ	23
2.4. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	25
2.5. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	25
2.6. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	28
2.7. ΟΔΗΓΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	33
3.1. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	35
3.2. DEMING ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ	36

3.3. ΟΜΑΔΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	40
3.4. ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	41
3.5. ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	43
3.6. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΕΙΡΑΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000	43
3.6.1. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000	44
3.7. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000:1994	49
3.8. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000:2000	50
3.9. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π. ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	55
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	55
4.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ	55
4.3. ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ	56
4.4. ΤΑ ΕΠΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.	58
4.4.1. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ	58
4.4.2. ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ	59
4.4.3. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	60
4.4.4. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ	62
4.4.5. ΧΑΡΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	62
4.4.6. ΑΝΑΛΥΣΗ PARETO	63
4.4.7. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΩΝ	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΗΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ	67
5.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ISO 9000	74

5.2. ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	75
5.3. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΕΝΔΕΔΕΙΓΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ	77
5.4. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ISO 2000	77
5.5. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	78
5.6. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΤΥΠΑ	85
5.6.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	85
5.6.2. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ	86
5.7. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	87
5.7.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	87
5.7.2. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ	89
5.7.3. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	90
5.8. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ	95
5.9. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ	97
5.10. ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	97
5.11. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ	98
5.12. ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	98
5.13. ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	99
5.14. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ISO 9000,2000 ΚΑΙ 1994	100
5.15. ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ISO 9000:1994 ΣΤΟ ISO 9000:2000	103
5.16. ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ	104
5.17. ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	105

5.17.1. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΝΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΛΛΙΟΤΕΡΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9001	105
5.17.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΑΛΙΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9004	106
5.17.3. ΉΤΑΝ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΑΛΛΑΓΗ ΤΟΥ ISO 9000:1994;	106
5.17.4. ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ISO 9000:2000	108
5.17.5. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΟ ISO 9000:2000	109
5.18. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ISO 9000:2000 ΚΑΙ ΤΟΥ ISO 9000:1994	110
5.19. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	114
5.20. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	115
5.21. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	116
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	118
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	122
7.1. ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ	126
7.2. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ	136
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	144
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	149
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	153

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	
ΠΙΝΑΚΑΣ 1 :ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΜΑΔΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	42
ΠΙΝΑΚΑΣ 2-ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΤΟΥ ISO ΜΕΧΡΙ ΚΑΙ ΤΟ ISO 9000:2000	48
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ISO 9001, 9002 ΚΑΙ 9003	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 : ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΟΠ ΣΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	57
ΠΙΝΑΚΑΣ 5-ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	61
ΠΙΝΑΚΑΣ 6-ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ	69
ΠΙΝΑΚΑΣ 7-ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΟΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ISO9000:1994 ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 8-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ	88
ΠΙΝΑΚΑΣ 9 : ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗΣΗ ΤΟΥ ISO 9001: 1994 ΜΕ ΤΟ ISO 9001: 2000	111
ΠΙΝΑΚΑΣ 10	120
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ 2002	121

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	
ΣΧΗΜΑ 1: ΤΡΙΛΟΓΙΑ ΤΟΥ JURAN	10
ΣΧΗΜΑ 2: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	24
ΣΧΗΜΑ 3: ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ	27
ΣΧΗΜΑ 4.ΤΟ ΤΡΙΓΩΝΟ ΤΟΥ JOINER	40
ΣΧΗΜΑ 5-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	46
ΣΧΗΜΑ 6 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΓΙΑ ΑΠΛΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΔΟΣΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	59
ΣΧΗΜΑ 7-ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ	60
ΣΧΗΜΑ 8-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΜΠΟΡΑΣ	62
ΣΧΗΜΑ 9-PARETO	65
ΣΧΗΜΑ 10-ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΩΝ	66
ΣΧΗΜΑ 11-ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΟΠ	82
ΣΧΗΜΑ 12-ΒΕΛΤΙΣΤΟ ΟΦΕΛΟΣ ΑΠΟ ΔΟΠ	83
ΣΧΗΜΑ 13- ΝΕΑ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΤΟΥ DEMING	84
ΣΧΗΜΑ 14-ΚΥΚΛΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	86
ΣΧΗΜΑ 15-ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	92
ΣΧΗΜΑ 16-ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	93
ΣΧΗΜΑ 17-ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ Δ ΕΚΔΟΣΕΩΝ	100
ΣΧΗΜΑ 18 -ΣΥΓΚΡΙΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ISO 9001:2000 ΤΟ ISO 9001:1994	102
ΣΧΗΜΑ 19-ΠΕΝΕΤΕ ΕΠΙΠΕΔΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	130

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη διπλωματική μου εργασία, αναλύθηκε το θέμα της ανάπτυξης των επιχειρήσεων σε όλους τους τύπους επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Όπως γνωρίζουμε η είσοδος νέων επιχειρήσεων αυξάνεται συνεχώς οδηγώντας σε έναν ανταγωνισμό που εστιάζει και σε άλλους τομείς όπως η διαφήμιση και η εμφάνιση των προϊόντων και δεν αρκείται σε μειωμένες τιμές και κόστη. Συνεπώς μελετήθηκε κατά πόσο μπορούν σήμερα οι επιχειρήσεις να καλύψουν τις ανάγκες του καταναλωτή με την ποιότητα του προϊόντος έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστικές και επιτυχημένες.

Αναλύθηκε όλο το θεωρητικό κομμάτι της Διοίκησης ολικής ποιότητας, η εφαρμογή της στον κλάδο, η φιλοσοφία της, οι τεχνικές της καθώς και εννοιολογικές προσεγγίσεις γύρω από αυτήν. Σχολιάστηκαν τα χαρακτηριστικά που έχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα στις μέρες μας, οι τεχνικές που χρησιμοποιούν, οι αρχές τους και ότι η ζήτηση παροχής υψηλής ποιότητας είναι αναγκαία στον κλάδο αυτό.

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκε η διοίκηση ολικής ποιότητας, η εφαρμογή της στον ξενοδοχειακό κλάδο και προσδιορίστηκε μέσα από τη θεωρητική, πρακτική της προσέγγιση και την εφαρμογή των αρχών της μέσα από τα ποιοτικά πρότυπα του κλάδου. Επίσης μελετήθηκαν απόψεις συγγραφέων που ασχολήθηκαν με σχετικά θέματα.

Τα στοιχεία που παραθέτονται συλλέχθηκαν από βιβλιογραφία, άρθρα και από τον διαδικτυακό ιστότοπο.

ABSTRACT

This study has analyzed the subject of growth of enterprises, in all types of business activity.

With the rapid increase of new entries, companies do not have only to stay with competition with low costs and prices but also they have to focus on other sectors too, such as the appearance or the publicity of the product. Consequently it has studied how much the companies today can meet the needs of consumer with the quality of product so that they are competitive and to meet their targets.

The project has extensively analyzed all the theoretical piece of total quality management, as well as its application in the industry. Concretely, were marked conceptual approaches round the total quality management, including its philosophy and techniques. The project has commentated the characteristics that have in the Hellenic hotel industry in our days, but also the techniques and their values as also and the demand of benefit of high quality is necessary in the sector of stay.

In the present work we analyzed total quality management and its application in the hotel units of Greece.

The project precisely determinate the administration of quality through its theoretical and practical approach but also the application of its values through the qualitative models in the hotel sector. Also the project studied various views from authors that dealt with relative subjects.

The elements were collected by bibliography, articles and from the Internet. The effort was focused in the combination of those three sources for the preparation of final work.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η συνεχώς αυξανόμενη είσοδος νέων επιχειρήσεων σε ποικίλους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, οδήγησε τις εταιρείες να χρησιμοποιήσουν νέα όπλα όπως το Μάρκετινγκ (Διαφήμιση, συσκευασία προϊόντος κτλ), την επέκταση σε νέες αγορές (Διεθνοποίηση), την έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και να μην ανταγωνίζονται βάσει χαμηλών τιμών και κόστους. Οι επιχειρήσεις που κατόρθωσαν να επιβιώσουν τα τελευταία πενήντα χρόνια είχαν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις ανάγκες του γρήγορα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντός τους. Έτσι, η επιβίωση μιας επιχείρησης σήμερα θα εξαρτηθεί από την ικανότητά της να προσαρμόζεται ταχύτατα στις αλλαγές του περιβάλλοντος, το οποίο πλέον έχει αναγνωριστεί από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις ως η κάλυψη των αναγκών του καταναλωτή και μόνο.

Με βάση αυτές τις συνθήκες, τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι υποχρεωμένα να αναπτύσσουν συχνά νέες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης των εταιρειών ώστε να προσφέρουν την μέγιστη ικανοποίηση στον πελάτη. Εύλογα λοιπόν χρησιμοποιείται σήμερα ο όρος ικανοποίηση του πελάτη ως συνώνυμο της ποιότητας. Η ζήτηση παροχής υψηλής ποιότητας είναι αναγκαία στον κλάδο διαμονής ή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα επιλέγεται από τον υποψήφιο πελάτη βάσει της ποιότητας που προσφέρει και όχι της τιμής. Είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα ότι οι καταναλωτές τις περισσότερες φορές σχεδιάζουν τις διακοπές τους αρκετά νωρίτερα έτσι ώστε να μπορέσουν να συλλέξουν τα απαραίτητα χρήματα για τον προορισμό τους. Άλλωστε η ικανοποίησή τους από τη διαμονή τους είναι το απαραίτητο συστατικό για τη μέγιστη ικανοποίησή τους.

Όπως είναι λογικό, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν πιστά τους κανόνες Ολικής ποιότητας. Στόχος της έρευνας είναι η διοίκηση

ολικής ποιότητας και η εφαρμογή της στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα. Η έρευνα πρέπει να διαιρεθεί σε δυο μέρη όπου: στο πρώτο μέρος θα αναλυθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της Διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) και στο δεύτερο μέρος θα διερευνηθεί η εφαρμογή της ΔΟΠ από τον κλάδο. Έτσι:

ΜΕΡΟΣ 1^ο : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

1. Εννοιολογικές προσεγγίσεις
2. Η φιλοσοφία και οι αρχές της Δ.Ο.Π.
3. Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας
4. Ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού
5. Τεχνικές και εργαλεία της Δ.Ο.Π.

ΜΕΡΟΣ 2^ο : Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα

1. Συνοπτική παρουσίαση της φυσιογνωμίας του ξενοδοχειακού κλάδου στον ελλαδικό χώρο.
2. Εμπειρική διερεύνηση της εφαρμογής της από τις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Βασικός σκοπός της έρευνας, ορίζεται ο ακόλουθος: «Να προσδιοριστεί με ακρίβεια η διοίκηση της ποιότητας μέσα από τη θεωρητική και πρακτική προσέγγισή της αλλά και την εφαρμογή των αρχών της μέσα από τα ποιοτικά πρότυπα στον ξενοδοχειακό κλάδο». Το αντικείμενο της εργασίας εστιάζεται στη «Διοίκηση και εξασφάλιση ποιοτικών δεδομένων μέσα από τα πρότυπα ποιότητας ειδικά στον ξενοδοχειακό κλάδο.»

Οι στόχοι της διπλωματικής με βάση το βασικό σκοπό μας είναι οι ακόλουθοι:

1. Να οριστεί θεωρητικά ο όρος διοίκησης ποιότητας.
2. Να καθορίσουμε τη σχέση που επικρατεί μεταξύ ποιότητας και τιμής στην ελληνική τουριστική αγορά.
3. Να υποδείξουμε ανταγωνιστικές δράσεις οι οποίες βασιζόμενες στον όρο ποιότητα θα επιφέρουν την ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα.
4. Να δηλώσουμε τη σχέση του πελάτη με τα πρότυπα ποιότητας. Συγκεκριμένα αν τα γνωρίζει και αν τα εμπιστεύεται, αν καθορίζουν την επισκεψιμότητα.
5. Να αναλυθούν τα πρότυπα ποιότητας θεωρητικά και να ελεγχθεί η εφαρμογή τους εστιάζοντας στον ξενοδοχειακό κλάδο.
6. Να οριστεί η φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. , τα χαρακτηριστικά της και οι βασικές αρχές της.
7. Να επισημανθεί και να αναλυθεί ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη Δ.Ο.Π.
8. Να οριστεί το μάνατζμεντ ποιότητας στην Ελλάδα και ειδικά στον ξενοδοχειακό κλάδο.
9. Να επισημανθεί και να αναλυθεί η μεθοδολογία εφαρμογής της Δ.Ο.Π. και η εφαρμογή της μεθοδολογίας.
10. Να εντοπιστούν οι αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών και στη συνέχεια να οριστούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι υποθέσεις της έρευνας είναι οι εξής:

H0: Αν οι ξενοδοχειακές μονάδες εφαρμόσουν τα πρότυπα ποιότητας θα μπορέσουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να προσεγγίσουν καλύτερα τη διεθνή αγορά.

H1: Τα πρότυπα ποιότητας είναι το μοναδικό μέσο ανάπτυξης στην εποχή μας για τον ξενοδοχειακό κλάδο.

H2: Τα πρότυπα ποιότητας εφαρμόζονται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

H3: Τα πρότυπα ποιότητας δεν εφαρμόζονται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

H4: Η Διοίκηση Ολικής ποιότητας εφαρμόζεται από τις ξενοδοχειακές μονάδες.

Η ανάπτυξη του θέματος θα γίνει μέσα από συγκεκριμένα ολοκληρωμένα κεφάλαια τα οποία θα αναφέρονται το καθένα από αυτά σε διαφορετικές ενότητες οι οποίες θα αλληλοσυμπληρώνονται. Έτσι:

- Το **κεφάλαιο πρώτο και δεύτερο** θα είναι καθαρά θεωρητικά. Θα γίνει προσπάθεια να προσεγγιστεί ο όρος ποιότητα, θα δοθεί έμφαση σε απόψεις διαφόρων θεωρητικών και θα συνδεθεί η ποιότητα με το σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Στο **τρίτο κεφάλαιο** θα καταγραφούν διάφορες μεθοδολογίες διοίκησης ποιότητας.
- Στο **κεφάλαιο τέσσερα** θα συνδεθούν τα εργαλεία με την σημερινή οργάνωση των επιχειρήσεων.
- Στο **κεφάλαιο πέντε** θα γίνει εισαγωγή στα πρότυπα ποιότητας.
- Στο **έκτο κεφάλαιο** θα έχουμε ανάλυση της Δ.Ο.Π. και εφαρμογή στον ξενοδοχειακό κλάδο.

- Στο **κεφάλαιο επτά** θα παρουσιαστούν παραδείγματα μέσα από περιπτωσιολογικές αναλύσεις, θα γίνει διανομή ερωτηματολογίων και συλλογή απαντήσεων.
- Στο **κεφάλαιο οκτώ** θα παρουσιαστούν τα τελικά συμπεράσματα και οι προτάσεις μας.

ΜΕΡΟΣ 1^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ο όρος ποιότητα χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, τα οποία έχουν σχέση με την ικανότητά τους να ικανοποιήσουν μια καθορισμένη ή υπονοούμενη ανάγκη. Ο Grosby το 1979 είχε δώσει τον εξής ορισμό: «η ποιότητα δεν είναι μόνο δωρεάν, είναι πραγματικά κερδοφόρα. Κάθε κέρμα που δεν ξοδεύεται για να γίνουν λάθη, γίνεται κέρδος» (Λογοθέτης Ν,1992)¹.

Η έννοια της Ολικής ποιότητας καλύπτει κάθε στάδιο και λειτουργία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Είναι μια φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποτελούν τη βάση της συνεχούς βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού. Ο Atkinson το 1990 είχε πει ότι « Δ.Ο.Π. είναι η δέσμευση που αναλαμβάνεται σε κάθε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού ώστε να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο».

Η Δ.Ο.Π. επηρεάζει τον καθένα μέσα σε έναν οργανισμό και γι αυτό θα πρέπει να αποδεχτούν όλοι τις αρχές, τις πρακτικές και τις φιλοσοφίες της Δ.Ο.Π. ώστε ο οργανισμός να είναι επιτυχής και ανταγωνιστικός. Ο Oakland υποστηρίζει ότι η Δ.Ο.Π. είναι «μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της». Άρα η Δ.Ο.Π. απαιτεί να γίνει μια πολιτιστική επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε έναν οργανισμό.

1.1 ΟΙ ΔΑΣΚΑΛΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ξεκινώντας από την Ιαπωνία έχουμε το θεσμό του ΚΑΙ-ZEN, που σημαίνει συνεχής βελτίωση και εφαρμόζεται από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Ο

¹ Λογοθέτης Ν (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks

Ishikawa, Ιάπωνας οικονομολόγος, εντοπίζει τα πιθανά αίτια της μη ποιότητας και τις επιπτώσεις στο προϊόν, αναλύοντας διάφορες παραμέτρους που ίσως επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα και βοηθά να χρησιμοποιηθεί η σωστή στρατηγική για τη βελτίωσή της. Είναι γνωστό το διάγραμμα Ishikawa (ψαροκόκαλο), το οποίο μαζί με τα επτά παλαιά εργαλεία της ποιότητας έδωσαν στους εργαζόμενους την ικανότητα να χρησιμοποιούν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Κύριος στόχος του ήταν να επιτύχει την συμμετοχή όλων στην ανάπτυξη της ποιότητας.(Λογοθέτης Ν,1992)²

Συνεχίζοντας, ο Deming είναι ίσως ο πλέον αξιосέβαστος «γκουρού» στο χώρο της Ολικής ποιότητας και είναι γνωστός για τα 14 σημεία του, για τον κύκλο Deming και τις ‘θανάσιμες ασθένειες’ που εντόπισε. Ορίζει την ποιότητα ως άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Τα 14 αυτά σημεία του Deming είναι(Λογοθέτης Ν,1992)³:

1. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά τα υπάρχοντα σφάλματα, ελαττώματα σε προϊόντα, καθυστερήσεις και λάθη. Αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.
2. Διακοπή της εξάρτησης από τη διασφάλιση ποιότητας με μαζικό έλεγχο της παραγωγής για την ποιότητα εκ των υστέρων. Προτιμότερη η ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση του προϊόντος και σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας.
3. Καθορισμός σταθερών στόχων για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και μακροχρόνια παραμονή στον κλάδο.

² Λογοθέτης Ν(1992),Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks

³ Λογοθέτης Ν(1992),Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks

4. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους.
5. Τερματισμός της πρακτικής επιλογής προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή. Προτιμότερη η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους. Περιορισμός του αριθμού προμηθευτών με την απόρριψη εκείνων που δε μπορούν να υποβάλλουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών τους.
6. Σταθερή και συνεχής ανάπτυξη των συστημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας επιτυγχάνοντας έτσι τη συνεχή μείωση του κόστους.
7. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς όπως η έρευνα, η σχεδίαση, η παραγωγή και οι πωλήσεις.
8. Εστίαση των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων στην αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων για να τους βοηθήσουν να εκτελούν καλύτερα την εργασία τους.
9. Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που επιζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
10. Απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζομένους και αποφυγή επιπλήξεων για τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται από τα υπάρχοντα συστήματα. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης και κατάργηση της διοικητικής λειτουργίας με βάση τον έλεγχο.
11. Άρση εμποδίων που στερούν από τους εργαζομένους τη δυνατότητα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους.
12. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.

13. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής προτύπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα. Στη θέση τους είναι προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.
14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας⁴.

Οι «θανατηφόρες ασθένειες» για μια επιχείρηση στις οποίες αναφερόταν ο Deming είναι οι εξής(Deming, W,E,1986)⁵:

- Η έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
- Η έλλειψη σταθερότητας του σκοπού.
- Οι υπερβολικές μετακινήσεις στελεχών.
- Η έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης, ιδίως όταν μετριέται μόνο σε οικονομικά μεγέθη.
- Η υπερβολική εξάρτηση από «ορατά» αριθμητικά μεγέθη, ιδίως από οικονομικά, τα οποία μπορούν εύκολα να παρουσιαστούν ως «ευνοϊκά» σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα.

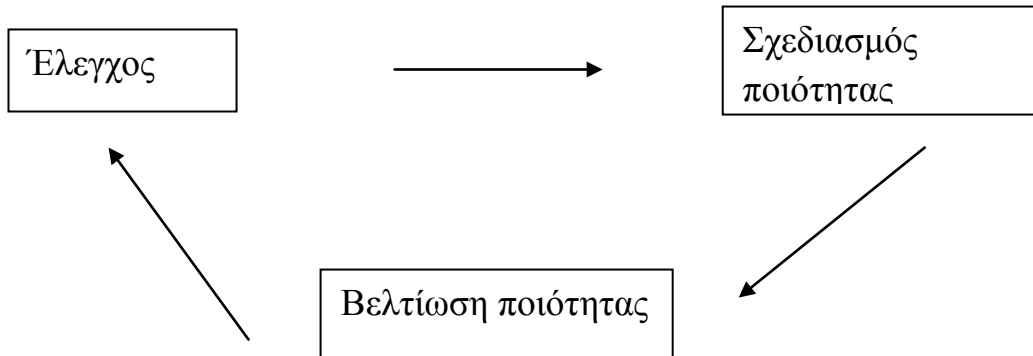
Πολύ σημαντικό ρόλο στη Διοίκηση ποιότητας έπαιξε και ο Juran⁶. Ο σχεδιασμός για την ποιότητα αποτελεί μέρος ενός αέναου κύκλου ο οποίος περιλαμβάνει επίσης τη Βελτίωση της ποιότητας και τον έλεγχο της ποιότητας απεικονίζοντας έτσι σχηματικά τη λεγόμενη Τριλογία του Juran. (Μπαλάς, Ν.Γ(1993:42-43) (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 1).

⁴ Deming, W, E,1986, Out of the Crisis, Cambridge University Press

⁵ Deming, W, E,1986, Out of the Crisis, Cambridge University Press

⁶ Μπαλάς, Ν.Γ(1993), Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης σελ. 42-43

ΣΧΗΜΑ 1: ΤΡΙΛΟΓΙΑ ΤΟΥ JURAN



Ο Juran υποστηρίζει ότι η ευθύνη για τη χαμηλή ποιότητα ανήκει κυρίως στη διοίκηση και προκειμένου να βρεθεί ο δρόμος για την ποιότητα και τη βελτίωσή της θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ο «Οδικός Χάρτης για το Σχεδιασμό της Ποιότητας» ο οποίος είναι:

1. Προσδιορίστε τους πελάτες σας.
2. Προσδιορίστε τις ανάγκες των πελατών σας.
3. Μεταφράστε τις ανάγκες αυτές στη «γλώσσα» σας.
4. Αναπτύξτε ένα προϊόν το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές.
5. Βελτιώστε το προϊόν ώστε να ικανοποιεί τόσο τις ανάγκες του πελάτη σας όσο και τις δικές σας.
6. Αναπτύξτε διαδικασία παραγωγής ικανή να παράγει το προϊόν αυτό.
7. Βελτιώστε αυτή τη διαδικασία.
8. Αποδείξτε ότι η διαδικασία αυτή μπορεί να λειτουργήσει σε πραγματικές συνθήκες παραγωγής.

9. Εντάξτε τη διαδικασία αυτή στην παραγωγή σας.

1.2. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι η φιλοσοφία εκείνη του μάνατζμεντ που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό. Η Δ.Ο.Π. είναι αυτή που παρέχει το μέσο για την επίτευξη της συμμετοχής των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και ανταγωνιστικότητα. Η Δ.Ο.Π. σημαίνει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών αλλά και των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, την τάξη, την οργάνωση και ασφάλεια στο χώρο της εργασίας αλλά και τη συνεχή καινοτομία και ανανέωση. Ακόμη αφορά τη φροντίδα και προστασία του περιβάλλοντος, τη φροντίδα για αποφυγή της σπατάλης στη χρήση υλικών και ενέργειας, τις ανθρώπινες σχέσεις όχι μόνο μέσα στην επιχείρηση αλλά και με τους πελάτες και προμηθευτές και γενικότερα τη συμβολή της επιχείρησης στο κοινωνικό και οικονομικό της περιβάλλον.

Η Δ.Ο.Π. είναι μια φιλοσοφία, νοοτροπία, εμμονή για ποιότητα που πρέπει να χαρακτηρίζει όλα τα μέλη ενός οργανισμού και να διέπει κάθε λειτουργία και δεν είναι μια συγκεκριμένη μέθοδος ή τεχνική. Έχει ως βασικό προσανατολισμό τις ανάγκες των πελατών, όπου η έννοια του πελάτη διευρύνεται για να καλύψει τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης (οι καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων) αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες (οι εργαζόμενοι). Η Δ.Ο.Π., αντίθετα από το παραδοσιακό μάνατζμεντ καταργεί τη διάκριση μεταξύ διοικούντων που προγραμματίζουν και ελέγχουν και διοικουμένων που ελέγχονται και καλλιεργεί την ενδοϋποκίνηση και τον αυτοέλεγχο.

Η Δ.Ο.Π. απαιτεί⁷:

- Σαφείς αξίες, κανόνες και αρχές του οργανισμού που πρέπει να είναι απρόσεκτες από τον καθένα.
- Σαφή στρατηγικό επιχειρηματικό προσανατολισμό (αποστολή, πολιτική ποιότητας, στόχοι ποιότητας) με πρακτικές και αποτελεσματικές μεθόδους και διαδικασίες.
- Σαφώς επεξεργασμένες απαιτήσεις ως προς τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- Αποδεδειγμένη κυριότητα όλων των διαδικασιών και όλων των σχετικών προβλημάτων.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αποτελεσματικό επιχειρησιακό μάνατζμεντ.

1.3 ΑΙΤΙΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

Ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας είναι σίγουρα η ποιότητα καθώς αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριο άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μιας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Η ποιότητα εξυπηρέτησης και το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ σημαντικά για να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κυρίως σε περιόδους έντονου ανταγωνισμού, υπερπροσφοράς και ύφεσης. Η είσοδος νέων τεχνολογιών στην καθημερινότητα των ξενοδοχείων καθιστά απαραίτητη την προσθήκη των αρχών ποιοτικού ελέγχου έτσι ώστε να

⁷ Μπαλτάς, Ν.Γ.(1993), Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης, σελ.42-43

γίνεται μια καθημερινή σύγκριση παρεχόμενων υπηρεσιών, του κόστους αλλά και της ικανοποίησης των πελατών από την παροχή τους. Με βάση τα παραπάνω φαίνεται ότι η προσθήκη ποιοτικών ελέγχων και ποιοτικής εξασφάλισης είναι απαραίτητη για την σωστή διοίκηση ενός ξενοδοχείου αλλά είναι αναγκαίο να επέλθουν αλλαγές όχι μόνο στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και σε άλλους τομείς όπως (Μουμτζόγλου Α2001:13)⁸:

- Αλλαγές στον εξοπλισμό των εταιρειών
- Αναδιάρθρωση των οργανωτικών δομών
- Αναδιάρθρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Προσδιορισμός στα οικονομικά των εταιρειών

Οι ξενοδοχειακές μονάδες στις μέρες μας χαρακτηρίζονται από αλλαγές σε επίπεδο μηχανισμών πληρωμής, οριζόντιας και κάθετης ολοκλήρωσης, πληρωμές και κίνητρα αλλά και ανάγκη για μεγαλύτερες αποδόσεις και αποτελέσματα. Με βάση τα παραπάνω, η αλλαγή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δε μπορεί να επέλθει μόνο μέσα από τις δυνάμεις της αγοράς και τις κυβερνητικές δράσεις αλλά χρειάζεται και αυξανόμενη στροφή και εστίαση σε επίπεδο ποιότητας. (Barnett& Kemp 1994:17)⁹. Η ανάγκη αυτή για διαφοροποίηση σε επίπεδο ποιοτικών δεδομένων δε μπορεί να ενσωματωθεί μόνο μέσα από μεταβολές που θα γίνουν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον αλλά υπάρχει και η ανάγκη για σταδιακή συμμετοχή των συμμετεχόντων, στις οργανωτικές δομές αλλά και από τους ίδιους τους χρήστες των υπηρεσιών. Στα πλαίσια της στρατηγικής αλλαγής μιας

⁸ Μουμτζόγλου Α(2001),Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες-Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (TQM),Εκδόσεις Μάνατζμεντ, σελ.13

⁹ Barnett&Kemp(1994)όπως αναφέρεται στο βιβλίο το Μουμτζόγλου Α(2001),Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες-Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (TQM),Εκδόσεις Μάνατζμεντ, σελ.13

ξενοδοχειακής μονάδας έχει δυνητικά τις ακόλουθες επιλογές (Μπλάνας Γ. 2003:15-22)¹⁰:

- Να αγνοήσει τις επιβαλλόμενες αλλαγές
- Να διαμορφώσει την πορεία του ύστερα από τις συντελούμενες αλλαγές

Οι λόγοι για τους οποίους επιβάλλεται η σύνδεση αλλαγής και ποιότητας από την σύγχρονη οικονομική, κοινωνική και υγειονομική συγκυρία είναι οι εξής (Μπλάνας Γ.2003:15-22)¹¹:

- Η τεχνολογία. Οι αλλαγές στην τεχνολογία έχουν φέρει αλλαγές και στα κόστη αλλά και στις οργανωτικές δομές.
- Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Αυτό το φαινόμενο έχει τη δυνατότητα να μειώσει τους όγκους των συναλλαγών κάθε φορά.
- Το περιβάλλον. Επηρεάζει τη φιλοσοφία και την λειτουργία των οργανισμών.
- Η έννοια του χρόνου. Η ταχύτητα στην εξυπηρέτηση αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για κάθε οργανισμό.
- Η συμμετοχική δράση των οργανισμών. Οι οργανισμοί βασίζονται στη δυναμική και την συμμετοχικότητα των εργαζομένων.
- Η επιχειρησιακή σμίκρυνση. Αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες και οργανισμοί στις μέρες μας έχουν οδηγηθεί στην σμίκρυνση για να καταφέρουν να επιβιώσουν.
- Οι πολυποίκιλες συναλλαγές. Οι οργανισμοί σήμερα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να κάνουν κάθε είδους συναλλαγή για να επιβιώσουν.

¹⁰ Μπλάνας Γ(2003),Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης σελ.15-22

¹¹ Μπλάνας Γ(2003),Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης σελ.15-22

- Περιβαλλοντολογικά φαινόμενα. Πολλοί εξωγενείς περιβαλλοντολογικοί παράγοντες όπως οι τεχνολογικές μεταβολές, οι δημογραφικές προσεγγίσεις, η γήρανση του πληθυσμού, η πολυμορφία της κοινωνίας και οι εργασιακές σχέσεις επιβάλλουν νέα δεδομένα λειτουργίας στους οργανισμούς του σήμερα.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η ανάπτυξη των ποιοτικών διεργασιών απαιτεί:

- **Ανθρώπινη ευστροφία:** Ο όρος αυτός σχετίζεται με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων αλλά και με τις συμμετοχικές διαδικασίες. Βασίζεται στην παρακίνηση, την επιβράβευση, την κοινωνικότητα, την συνεχή επαφή με το κοινό, την ανάπτυξη ρόλων, τις δημοκρατικές διαδικασίες και την απελευθέρωση των διαδικασιών, τους κοινωνικούς, ιδεολογικούς και πολιτικούς προσανατολισμούς.
- **Ευλύγιστη τεχνολογία:** Στηρίζεται στην καλύτερη λειτουργία των συστημάτων και τη γνώση των συμμετεχόντων.
 - Εύστροφη εργασία: Απαιτείται ανάπτυξη δεξιοτήτων, μέθοδοι, τεχνολογία, χωροταξική μετατόπιση, καταβολή αμοιβών, σωστή αντίληψη, καινοτομίες, ποιοτικά δεδομένα.
 - Εύστροφη σκέψη: Αναλύονται συμπεριφορές και σχέσεις.

Τα δεδομένα της αυτοδιαχείρισης εφαρμόζονται από προοδευτικούς ιθύνοντες και σκοπός αυτών είναι η καλύτερη λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών αλλά και η καλύτερη μεθόδευση της βελτίωσης της ποιότητας στα διάφορα στάδια των ποικίλων επιχειρηματικών δράσεων. Παρατηρώντας το ελληνικό ξενοδοχειακό τοπίο στις μέρες μας είναι ξεκάθαρο ότι δεν έχουν γίνει πολλά για την εξασφάλιση της ποιότητας και για τη διαχείριση των προτύπων ποιότητας ISO και ο λόγος εστιάζεται στην

αδυναμία των κρατικών υπηρεσιών να εφαρμόσουν τα πορίσματα ποιοτικών ελέγχων. Τα κυριότερα σημεία που συναντάμε στο σημερινό Ελληνικό σύστημα είναι¹²:

- Αδυναμία διαχείρισης των αναγκών του πελάτη
- Σπάνια εφαρμόζεται η σχέση ανταλλαγής κόστους-οφέλους στα επιχειρησιακά συστήματα
- Αδυναμία του συστήματος να αναδιοργανωθεί και να προσθέσει δεδομένα ποιότητας, κυρίως σε τεχνολογικό επίπεδο και σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών
- Έλλειψη στρατηγικού και ποιοτικού σχεδιασμού και ελέγχου

Προτού προχωρήσουμε στον κύριο κορμό της μελέτης μας θεωρείται απαραίτητο να οριστούν ο σκοπός, ο στόχος, το αντικείμενο και η μεθοδολογία που θα ακολουθήσουμε στην ανάπτυξή της (Daft R. 2003)¹³.

1.4. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η αλληλεξάρτηση όλων των παραπάνω δεδομένων μας βοηθά να χαρακτηρίσουμε πλήρως το περιβάλλον της Διοίκησης Ολικής ποιότητας και να το ορίσουμε ως εξής (Λογοθέτης Ν 1992:20)¹⁴:

«Η διοίκηση ποιότητας είναι μια κουλτούρα, η βάση της είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα αλλά και τη νοοτροπία η

¹² Brown, A. D.,(1998),Organizational Culture, 2nd edition, Pitman Publishing

¹³ Daft R(2003), Management, Thomson

¹⁴ Λογοθέτης Ν(1992),Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks σελ.20

οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη όλων στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσα από τη χρήση καινοτομικών και επιστημονικών μεθόδων». Η ανάπτυξη των τριών αξιωμάτων για την καλύτερη κατανόηση της σημασίας της διοίκησης ποιότητας αλλά και των χαρακτηριστικών της Δ.Ο.Π. θα γίνει στις επόμενες ενότητες.¹⁵

Δέσμευση

Η δέσμευση της διοίκησης για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια αναγκαιότητα αλλά δεν είναι εύκολη στην εφαρμογή της αφού για κάποιες επιχειρήσεις αυτό σημαίνει μια εξ' ολοκλήρου μεταστροφή του μάνατζμεντ, έναν συνολικό μετασχηματισμό για το φορέα ο οποίος προσθέτει τα δεδομένα της Δ.Ο.Π. Τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά τα οποία θα απαιτήσουν από τη μια την προσθήκη των μεταβλητών της ποιότητας και θα προσπαθήσουν στη συνέχεια να τα διατηρήσουν ενεργά. Αυτό όμως απαιτεί σωστή εκπαίδευση του συνόλου της επιχείρησης, από τους εργαζόμενους μέχρι και τα διοικητικά στελέχη, τα οποία είναι αυτά που θα πρέπει να δώσουν το σωστό παράδειγμα. Άλλωστε η παραδειγματική συμπεριφορά είναι η καλύτερη μέθοδος για να μπορέσει η επιχείρηση να δεσμευτεί στα ποιοτικά δεδομένα τα οποία ζητά η αγορά στις μέρες μας.

Είναι καθήκον των υψηλόβαθμων στελεχών να δημιουργούν συνθήκες μέσα στις οποίες θα μπορέσει η ποιότητα να διατηρηθεί και να αναπτυχθεί. Η δέσμευση ενισχύεται και μέσα από επιτροπές ποιότητας, οι οποίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα ορίζουν τα δεδομένα πάνω στα οποία θέλει να εργαστεί η επιχείρηση. Θα πρέπει όμως να σημειωθούν τα εξής παραδείγματα για να γίνουν κατανοητά τα παραπάνω:

¹⁵ Creating Strategic Change, New York, Wiley&Sons

- Ο εργαζόμενος δε μπορεί να λειτουργήσει σωστά σε σχέση με την ποιότητα αν δεν έχει ορίσει η ίδια η επιχείρηση τα δεδομένα που πρέπει να ακολουθήσει.
- Δεν αρκεί η δημιουργία ενός απλού τμήματος ποιότητας αλλά θα πρέπει η επιχείρηση να επενδύσει σε αυτό.
- Η ανάγκη για μείωση των ελαττωματικών προϊόντων δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί αν η επιχείρηση αγοράζει υλικά δεύτερης ποιότητας.
- Το προσωπικό δε μπορεί να κάνει σωστή δουλειά αν δεν εκπαιδευτεί κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες και αν δεν υπάρχει στο εσωτερικό της επιχείρησης σωστή επικοινωνία, ευθύνη της διοίκησης, σύστημα κινήτρων κλπ.
- Η ποιότητα δεν εφαρμόζεται μέσα από την απλή ανάθεση καθώς είναι απαραίτητο να υπάρχει σωστός προγραμματισμός και σωστό επίπεδο συνεργασίας.
- Σημαντικό ρόλο στη δέσμευση στην ποιότητα πέρα από τα ανώτερα στελέχη παίζουν και τα μεσαία τα οποία έχουν περισσότερη επαφή με το προσωπικό.
- Η δέσμευση στην ποιότητα προκύπτει μέσα από την συνεχή επένδυση στο μέλλον.
- Η επιχείρηση μπορεί να επιτύχει τους ποιοτικούς στόχους της όταν υπάρχει καλή πρόθεση αλλά και η κατάλληλη διάρθρωση της Δ.ΟΠ.

Η Επιστημονική γνώση

Δεν υπάρχει πλέον καμία δικαιολογία για να ρίχνει κάποιος την ευθύνη για την ποιότητα στους άλλους. Υπάρχουν τα εργαλεία, τα οποία είναι εργαλεία για τον μάνατζερ και τον τεχνικό και μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τις δύο κατηγορίες. Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι

εφαρμόσιμη και στη βιομηχανία και τις υπηρεσίες και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τον μάνατζερ μέχρι τον μηχανικό παραγωγής.

Οι μέθοδοι αυτοί είναι ιδιαίτερα σημαντικές καθώς παρέχουν μια κοινή γλώσσα για ολόκληρη την επιχείρηση και βοηθούν στον καταμερισμό των ευθυνών. Καθορίζουν τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν αμερόληπτα τα καθήκοντα του καθενός και τις υποχρεώσεις του όσον αφορά την ποιότητα, έτσι που να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών, των άδικων αντεγκλήσεων και της απάθειας. Έτσι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πού τελειώνουν οι ευθύνες τους όσον αφορά την ποιότητα και πού αυτές αρχίζουν για τη διοίκηση. Αυτή η γνώση δε νοθεύεται από σλόγκαν χωρίς περιεχόμενο, απόψεις που δεν αιτιολογούνται, συναισθήματα ή προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικές. Υπάρχει για όλους ένα εργαλείο ποιότητας, κάτι που αναπόφευκτα καθιστά ξεπερασμένες τις τρέχουσες πρακτικές του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Και έτσι θα έπρεπε να γίνεται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ακόμα χρησιμοποιούνται ξεπερασμένες μέθοδοι μαζικής επιθεώρησης, γιατί όσο μεγάλη κι αν είναι η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος, δε μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ή να αποζημιώσει για τη χαμηλή ποιότητα. Αυτό που χρειάζεται είναι να δοθεί έμφαση στην συνεχή βελτίωση της διαδικασίας που παράγει το προϊόν, ίσως από το στάδιο του σχεδιασμού του ακόμα.

Φυσικά δεν είναι ανάγκη να καταστεί περιττό το τμήμα ποιότητας στο σύνολό του αλλά μόνο οι αναχρονιστικές πρακτικές του. Ο ρόλος ενός τμήματος «ολικής» ποιότητας θα πρέπει να είναι ο συντονισμός, η εκπαίδευση και η υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας μέσα σε όλη την επιχείρηση. Επίσης, στα επιπρόσθετα καθήκοντα θα πρέπει να περιλαμβάνεται η συνεχής έρευνα και η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων ή εξέλιξη των ήδη υπαρχόντων.

Απώτερος σκοπός του, θα πρέπει να θεωρείται η μετατροπή του σε πηγή της επιστημονικής γνώσης και υποστηρικτή της πεποίθησης ότι όλοι θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Όταν κάποιος έχει τα

απαραίτητα εργαλεία μπορεί να επισημάνει τα αίτια μιας δυσλειτουργίας, να φροντίσει το ζήτημα προλαμβάνοντας ίσως το μεγαλύτερο πρόβλημα και χωρίς να βασίζεται στο τμήμα ελέγχου της ποιότητας που πολύ πιθανόν να ενεργήσει πολύ αργότερα¹⁶.

Επομένως, η αξία της πρόληψης γίνεται εμφανής καθώς μπορεί να συνεισφέρει περισσότερο στα κέρδη της επιχείρησης, από ότι ίσως μια ακριβή καμπάνια μάρκετινγκ ή διαφήμισης, βοηθώντας να αποφευχθούν μεγαλύτερα λάθη και έτσι να μειωθούν περιττές δαπάνες. Η πρόληψη και όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα. Η πρόληψη απαιτεί προβλεψιμότητα, την οποία μπορούν να προσφέρουν οι στατιστικές αρχές, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν την τρέχουσα παραγωγική δυνατότητα και αυτό που μπορεί να επιτευχθεί έτσι ώστε να τεθούν λογικοί στόχοι που αφορούν την ποιότητα.

Υπάρχουν τεχνικές για τη διατήρηση υπό έλεγχο της ποιότητας που έχει επιτευχθεί και άλλες για την επίτευξη περαιτέρω σημαντικής βελτίωσης. Φυσικά η καινοτομία είναι το επόμενο στάδιο και νέες διαδικασίες παραγωγής μπορούν να αναπτυχθούν ευκολότερα, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών σε ένα ή σε κάποια χρόνια από σήμερα. Υπάρχουν μέθοδοι για την οικοδόμηση της ποιότητας κατά το πιο πρώιμο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος, έτσι που το «κάνε το σωστά από την αρχή» να μην είναι μια ακόμα αδικαιολόγητη παραίνεση.

Η επιστημονική γνώση, βοηθά στη λειτουργία των κατάλληλων συνθηκών έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να είναι υπεύθυνοι για τα δικά τους έργα, την ποιότητα και να αποδέχονται ότι οι ίδιοι δημιούργησαν συγκεκριμένα προβλήματα ποιότητας όποτε αυτά προκύπτουν. Έτσι η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων γίνονται τρόπος ζωής. Το ποιοτικό αποτέλεσμα θεωρείται μάλλον μια αναμενόμενη αμοιβή, παρά

¹⁶ Evans, J,(1997),” Critical linkages in the Baldrige award criteria:Research models and educational challenges”, Quality Management Journal

μια αναγκαστική υποχρέωση. Μια από τις πολλές συνέπειες λοιπόν, είναι η ικανοποίηση της εργασίας και η υπερηφάνεια, που νιώθει κανείς γι' αυτήν. Μια άλλη συνέπεια, είναι η επιβίωση της επιχείρησης. Σίγουρα ένας από τους δρόμους για να αποφευχθεί η οικονομική καταστροφή περνάει μέσα από την εκπαίδευση για την ποιότητα.

Η δέσμευση απέναντι στην ποιότητα, χωρίς τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίησή της, είναι απλά μια βραχύβια δέσμευση. Ένα πρόγραμμα για την ποιότητα που θα προωθηθεί μέσα από υποθετικές δηλώσεις πίστης στις ιδέες της Δ.Ο.Π. μπορεί να οδηγήσει μόνο σε απογοήτευση, άσχημα συναισθήματα και πεσμένο ηθικό εκτός εάν οι λέξεις συνδέονται από τον εφοδιασμό των κατάλληλων εργαλείων. Το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου συνδυασμού θα είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης, ο εξευγενισμός της ολικής ποιότητας, η ανακατανομή της γνώσης μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση και τελικά το γεφύρωμα του χάσματος μεταξύ αυτού που επιθυμεί και αυτού που λαμβάνει ο πελάτης. Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα που μπορεί να προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων. Μια κοινή γλώσσα ενισχυμένη από την απαραίτητη δέσμευση, μπορεί σίγουρα να διευκολύνει την συνειδητοποίηση του τρίτου αξιώματος της Δ.Ο.Π¹⁷.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. ΕΝΑΡΞΗ ΜΕ ΔΕΣΜΕΥΣΗ, ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΚΑΙ ΕΝΕΡΓΟ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

Η δέσμευση της διοίκησης στα ανώτατα επίπεδα πρέπει να είναι ειλικρινής και ορατή κυρίως κατά τα αρχικά στάδια. Όπως αναφέρει ο Oakland

¹⁷ Issac G et al(2004), A Conceptual Framework for Total Quality Management in Software

¹⁸(1995): «για να είναι επιτυχημένη η Δ.Ο.Π. στην προώθηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης πρέπει να αφορά πραγματικά ολόκληρη την επιχείρηση και να ξεκινάει από την κορυφή, από το Γενικό Διευθυντή ή τον ισοδύναμό του, στη συνέχεια στους διευθυντές και όλους τους μάνατζερ, και φυσικά όλοι τους πρέπει να δείξουν ότι ενδιαφέρονται σοβαρά για την ποιότητα». Η θετική στάση πρέπει να θεωρηθεί ως το πρώτο και πιο ουσιώδες βήμα για να επέλθει η δέσμευση. Με τη νέα αυτή προσέγγιση της Δ.Ο.Π. υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα.

2.2. ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

Μια επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην περίπτωση που εκπληρώνει ή υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη αλλά πρέπει να γνωρίζει ποιοι είναι οι πελάτες της, τι περιμένουν από αυτή και πόσο καλά εκπληρώνει τις προσδοκίες τους.¹⁹ Υπάρχουν δυο ειδών πελάτες σε μια επιχείρηση: οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί. Οι εσωτερικοί πελάτες είναι οι υπάλληλοι που πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία που κάνουν ενώ οι εξωτερικοί είναι αυτοί που αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Αν οι εσωτερικοί πελάτες δεν είναι ευχαριστημένοι από την επιχείρηση τότε αυτό θα έχει αρνητική επίδραση στους εξωτερικούς πελάτες.

Η διαδικασία ικανοποίησης των αναγκών των πελατών αποτελείται από διάφορες στιγμές αλήθειας. Με τον όρο στιγμές αλήθειας (Moments of truth) εννοούμε το χρόνο και τον τόπο όπου ο παραγωγός της υπηρεσίας έχει την ευκαιρία να επιδείξει στον πελάτη την ποιότητα των

¹⁸ Oakland, J.S. & Porter, L.J. (1995), Total Quality Management, Butterworth Heinemann, London

¹⁹ Lentell R (2001), Customers views of the results of managing quality through ISO 9002 and Investors in People in leisure services, Routledge

προσφερόμενων υπηρεσιών. Πρόκειται για μια αληθινή στιγμή καθώς στο επόμενο λεπτό η ευκαιρία μπορεί να έχει χαθεί. Αν τη δεδομένη στιγμή συμβεί ένα λάθος είναι πολύ αργά να το διορθώσουμε. Για να συμβεί αυτό, πρέπει να δημιουργηθεί μια καινούργια «στιγμή αλήθειας» κατά την οποία θα γίνει προσπάθεια να διορθωθεί το λάθος ή τουλάχιστον να δοθούν εξηγήσεις για τα αίτια που το προκάλεσαν.

Αυτό φυσικά είναι πολύ πιο ενοχλητικό και πιθανόν λιγότερο αποτελεσματικό σε σύγκριση με μια επιτυχημένη στιγμή αλήθειας. Στην πραγματικότητα, ο πελάτης αποκτά την εμπειρία της υπηρεσίας από μια ολόκληρη σειρά στιγμών αλήθειας, όταν συναλλάσσεται με μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Για παράδειγμα, όταν χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι στιγμές αλήθειας του πελάτη αρχίζουν από τη στιγμή της άφιξής του και τελειώνουν τη στιγμή της αναχώρησής του από το ξενοδοχείο.

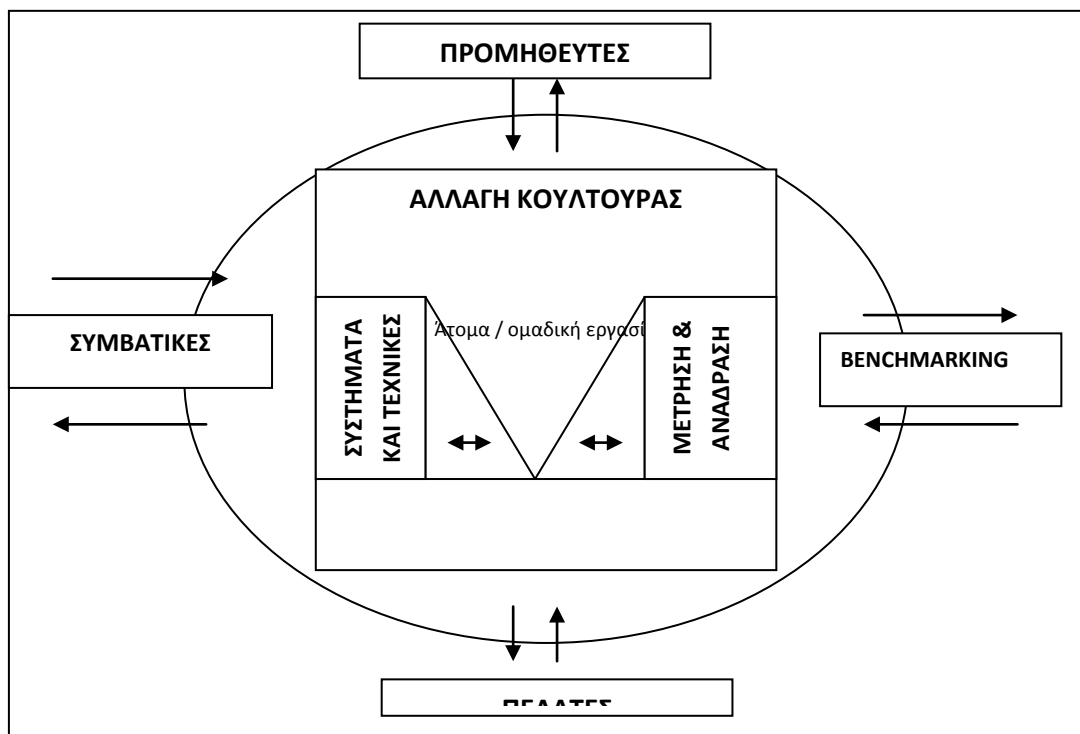
Τυχόν επαφές πριν ή μετά (για κρατήσεις, πληροφορίες, λησμονηθέντα αντικείμενα κλπ) αποτελούν πρόσθετες στιγμές αλήθειας της υπηρεσίας. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι η παραγωγή και η παροχή της υπηρεσίας πρέπει να σχεδιάζεται και να εκτελείται έτσι ώστε να μη συμβαίνουν κακές στιγμές αλήθειας.

2.3. ΕΜΦΑΣΗ ΣΕ ΣΥΝΕΧΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Ακριβώς όπως η ομάδα πρέπει να συγκεντρώνεται στη συνεχή βελτίωση, το ίδιο πρέπει να γίνεται και από τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Ένας εργαζόμενος που έχει δεσμευτεί στην κουλτούρα της διοίκησης ολικής ποιότητας ψάχνει συνεχώς για τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της εργασίας του. Στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας πρέπει να προσπαθούμε συνεχώς για το καλύτερο καθώς ποτέ δεν φτάνουμε στο τέλειο. Οι απαιτήσεις των πελατών μεταβάλλονται συνέχεια γι' αυτό και η επιχείρηση πρέπει να δίνει προτεραιότητα στην πρόβλεψη και τη βελτίωση της ποιότητας παρά στην επίβλεψη και τη διόρθωση.

Η βελτίωση είναι μια δραστηριότητα που στοχεύει στην αύξηση του επιπέδου της ικανοποίησης των απαιτήσεων και των προσδοκιών. Για να είναι εμφανές σε ποιο σημείο χρειάζεται βελτίωση, απαιτείται η μέτρηση η οποία είναι το βασικό εργαλείο μεταξύ της πράξης και της βελτίωσης. Με βάση τη θεωρία, η μέτρηση και ο προγραμματισμός είναι το κλειδί καθώς αν δεν υπάρχει ένα από τα δυο τότε δεν υπάρχει έλεγχος. Αν δεν υπάρχει έλεγχος, δε μπορεί να υπάρχει και διαχείριση και αν δεν υπάρχει διαχείριση τότε δε μπορεί να υπάρξει και βελτίωση. (Δημοσθένης, Κ. Αγγελίδης 2001:45)²⁰ (ΒΛΕΠΕ ΣΧΗΜΑ 2)

ΣΧΗΜΑ 2: ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



²⁰ Δημοσθένης, Κ, Αγγελίδης(2001), ISO 9000 Στις τεχνικές εταιρείες, University Studio σελ.45

Όλα τα άτομα που εργάζονται σε μια επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της ποιότητας και όλοι πρέπει να εκπληρώνουν τους στόχους τους και να δεσμεύονται για την ποιότητα. Η ενδυνάμωση άποψης καθώς και η εξουσιοδότηση των εργαζομένων μέσω ενός ομαδικού μηχανισμού για την πραγματοποίηση βελτιώσεων και αλλαγών είναι θεμελιώδης αρχή της Ολικής Ποιότητας. Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα καθώς και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζομένους περιορίζει σημαντικά τη διόρθωση και τον έλεγχο.

Βασική προϋπόθεση για την πλήρη συμμετοχή είναι ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις αξίες, την πολιτική και τους σκοπούς του οργανισμού έτσι ώστε να μπορούν να συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις αποφάσεις κλειδιά²¹.

2.4. ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η απρόσκοπτη πληροφόρηση και η σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα είναι πολύ σημαντικές για την άρση των προβλημάτων. Το μάνατζμεντ πρέπει να ασκείται έχοντας αντικειμενικά στοιχεία αλλά πρωταρχικά έχοντας αναγνωρίσει τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον πιο πολύτιμο συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία.

2.5. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα σύστημα ολικής ποιότητας θα πρέπει να είναι σωστά δομημένο και τεκμηριωμένο προκειμένου να μπορούν όλα τα μέλη του οργανισμού να το ακολουθούν σταθερά και ομοιόμορφα. Αρχικά πρέπει η επιχείρηση να προχωρήσει στην ανάπτυξη ενός λειτουργικού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στη συνέχεια να αναπτύξει ένα Εγχειρίδιο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο οποίο να περιγράφει όλες τις λειτουργικές διαδικασίες σε

²¹ National Institute of Standards and Technology(2002)

αντιστοιχία με το μοντέλο. Τα βασικά βήματα που πρέπει να ακολουθούνται είναι.²²

Βήμα 1^ο: Διοίκηση

- Σύνταξη δήλωσης με περιεχόμενο την αποστολή της επιχείρησης
- Προσδιορισμός του οράματος της επιχείρησης
- Προσδιορισμός της δέσμευσης της Διοίκησης και της μακροπρόθεσμης προοπτικής
- Εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία ποιότητας μέσω της επιτροπής για τη βελτίωση της ποιότητας και των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας.
- Προσδιορισμός της διαδικασίας μέσω της οποίας αντιλαμβάνονται, κατανοούνται και εκπληρώνονται οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών
- Προδιαγραφή των εμπλεκόμενων υποστηρικτικών συστημάτων που χρησιμοποιούνται για το σύστημα ποιότητας.
- Προσδιορισμός των ορθών και δομημένων μεθόδων, διαδικασιών και μεθοδολογιών που θα χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ποιότητας.
- Προσδιορισμός της αντιμετώπισης των αναγκών εκπαίδευσης

Βήμα 2^ο: Αποστολή

- Προσδιορισμός των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών
- Προσδιορισμός της αποστολής της επιχείρησης σε σχέση με τους πελάτες

²² National Institute of Standards and Technology(2002)

- Προσδιορισμός και εφαρμογή των αναγκαίων δομών ευθυνών και απαιτήσεων της επιχείρησης που απαιτούνται για τη διασύνδεση με τους προμηθευτές και την ικανοποίηση των πελατών

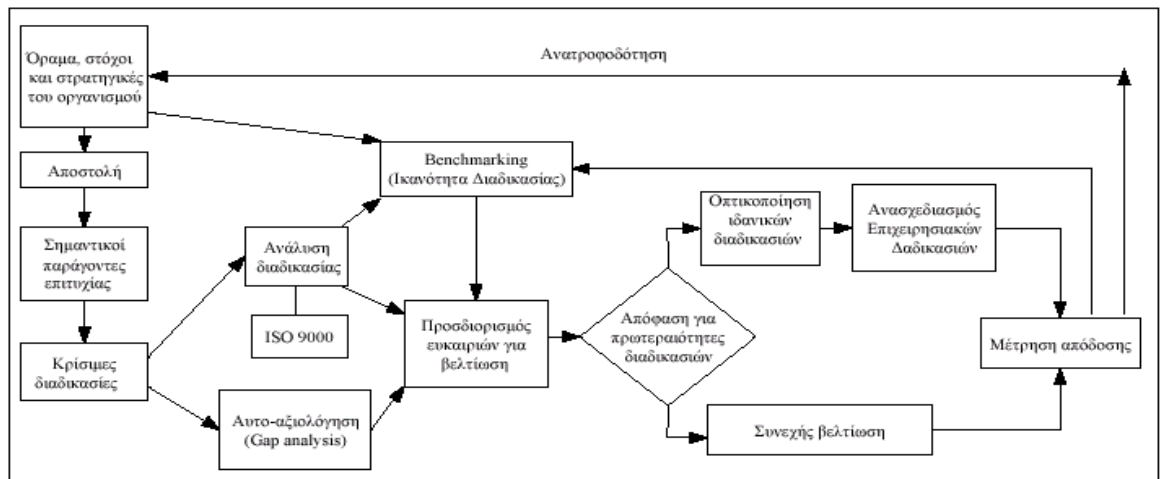
Βήμα 3^ο: Διαδικασίες

- Προσδιορισμός όλων των διαδικασιών που επιδρούν στην ποιότητα
- Περιγραφή όλων των απαιτήσεων των διαδικασιών
- Εφαρμογή στόχων βελτίωσης και προτεραιοτήτων

Βήμα 4^ο: Προγράμματα

- Εφαρμογή Προγραμμάτων Βελτίωσης
- Ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης

ΣΧΗΜΑ 3 ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.



Σχήμα 8: Πλαίσιο εφαρμογής της ΔΟΠ στον οργανισμό

Πηγή: National Institute of Standards and Technology, (2002)

2.6. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πρόκειται για το κύριο έγγραφο Σ.Δ.Π. που περιλαμβάνει το αντικείμενο του και αξιολόγηση οποιωνδήποτε εξαιρέσεων. Εξυπηρετεί τους πιο κάτω σκοπούς:

- Προβάλλει την εικόνα της επιχείρησης ώστε να κερδίσει την εμπιστοσύνη των πελατών της και να καλύψει τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους για την παροχή ξενοδοχειακών υπηρεσιών και την παραγωγή ασφαλών για τη δημόσια υγεία φαγητών και εδεσμάτων ή απαιτήσεις συμβάσεων όταν υπάρχουν.
- Γνωστοποιεί την πολιτική ποιότητας και τους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης στα στελέχη και πελάτες της αν τους περιλαμβάνει.
- Επισημαίνει στους προμηθευτές της επιχείρησης την ανάγκη για διασφάλιση της ποιότητας σε ότι της προμηθεύουν.
- Ορίζει την οργανωτική δομή και την ευθύνη των διαφόρων τμημάτων καθώς και την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ τους για θέματα που σχετίζονται με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας.
- Χρησιμεύει σαν βάση για ελέγχους ποιότητας μέσω του προγράμματος ποιότητας.
- Χρησιμεύει σαν το επίσημο πρότυπο αναφοράς για εφαρμογή του Σ.Δ.Π.
- Γνωστοποιεί στους αποδέκτες του τα στοιχεία του Σ.Δ.Π. και τους πληροφορεί για την επίδραση της εργασίας τους στην συνολική λειτουργία του Σ.Δ.Π. και στην ασφάλεια των παραγόμενων φαγητών και εδεσμάτων. Το εγχειρίδιο ποιότητας όπου απαιτείται παραπέμπει σε αντίστοιχες διαδικασίες.
- Τέλος περιγράφει και την αλληλεπίδραση των διεργασιών του Σ.Δ.Π.

Το εγχειρίδιο αυτό είναι δομημένο σύμφωνα με τις παραγράφους του πρότυπου EN ISO 9001:2000. Οι διαδικασίες του Σ.Δ.Π. που περιλαμβάνονται στο Ε.Δ.Δ.Π. και οι αναφερόμενες σε αυτές οδηγίες εργασίας (όπου και όταν υπάρχουν) είναι αυτόνομα έγγραφα που περιγράφουν εργασίες που υλοποιούνται για την ομαλή και απρόσκοπτη εφαρμογή του Σ.Δ.Π. ειδικά όταν:

- Η περιγραφή που δίδεται από το Ε.Δ.Π. ή Ε.Δ.Δ.Π. δεν είναι πλήρης για την αποτελεσματική εκτέλεση και έλεγχο μιας εργασίας.
- Είναι περισσότερο εύχρηστο να υπάρχουν στα τμήματα ή στις θέσεις εργασίας έγγραφα οδηγιών σχετικά με αυτές τις θέσεις παρά το Ε.Δ.Π.

Κάθε διαδικασία ορίζει ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση εργασιών. Κατανέμει αρμοδιότητες και ευθύνες σε αυτούς που ενεργούν. Κάθε τμήμα της εταιρείας είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία αναθεώρησης και συντήρησης των διαδικασιών αλλά και των οδηγιών που αφορούν τις δραστηριότητές του (όπου και όταν υπάρχουν) σε συνεργασία με τον Υ.Δ.Π. Είναι υπεύθυνο για εφαρμογή και κρίση της καταλληλότητας τους. Οι διαδικασίες αναθεωρούνται από τον Υ.Δ.Π. σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος.

Ο Υ.Δ.Π. ενημερώνει και φυλάσσει το πρωτότυπο Ε.Δ.Δ.Π. στο οποίο βρίσκονται όλες οι διαδικασίες που αναφέρονται στο Σ.Δ.Π. της εταιρείας. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων τηρούν αριθμημένο Ε.Δ.Δ.Π. (όσοι το έχουν παραλάβει) που περιλαμβάνει τις επίκαιρες και ισχύουσες διαδικασίες του Σ.Δ.Π.²³.

Επίσης η τεκμηρίωση του συστήματος περιλαμβάνει και τα ακόλουθα:

²³ Pleng S.I. et al(2002), Preparations for ISO 9001:2000-a study of ISO 9000:1994 certified construction firms, Construction Management and Economics

- Προδιαγραφές προϊόντων ή υπηρεσιών, μεθόδους δειγματοληψίας, ελέγχους και αξιολογήσεις αποτελεσμάτων εισροών, εκροών στις διεργασίες όπου και όταν απαιτείται καθώς και προδιαγραφές συνθηκών υπό τις οποίες υλοποιούνται συγκεκριμένες διεργασίες.
- Τεκμηρίωση αποτελεσμάτων ελέγχων ή καταγραφή συλλεγόμενων δεδομένων(όπου και όταν απαιτείται).
- Τεκμηρίωση αποτελεσμάτων επεξεργασίας δεδομένων(όπου και όταν απαιτείται).
- Μέθοδος δειγματοληψίας, ελέγχου συγκεκριμένων παραμέτρων ποσοτικά εκτιμώμενων (πρώτων και βοηθητικών υλών, παραγωγής φαγητών και εδεσμάτων).
- Οδηγίες εργασίας (όπου και όταν απαιτείται).
- Εξωτερικά έγγραφα που εντάσσονται στο Σ.Δ.Π. όπως η εν ισχύ έκδοση σχετικής νομοθεσίας που διέπει τη λειτουργία της επιχείρησης.

Η δραστηριότητα της επιχείρησης καθώς και κάθε πληροφορία που μπορεί να επηρεάσει άμεσα ή έμμεσα την αποτελεσματική λειτουργία του Σ.Δ.Π. τεκμηριώνεται αν απαιτείται ή κριθεί απαραίτητο. Η τεκμηρίωση γίνεται υπό μορφή επισημασμένων εγγράφων που φέρουν ενδείξεις έκδοσης ή την ένδειξη «ελεγχόμενο». Κάθε έγγραφο σχετικό με το Σ.Δ.Π. συντάσσεται από υπεύθυνο τμήματος και εγκρίνεται από τον Υ.Δ.Π. σε συνεργασία με τον υπεύθυνο τμήματος. Διανέμεται μέσω αποδείξεων παράδοσης – παραλαβής αν απαιτείται. Πριν την κυκλοφορία του εγκρίνεται από την ανώτερη Διοίκηση της εταιρείας. (Διευθυντή). Διανέμεται, αναθεωρείται, αποσύρεται και αρχειοθετείται στο αρχείο του Σ.Δ.Π. ή την επικαιροποίησή του, τροποποιεί τεκμηριωμένες διεργασίες, διαδικασίες, οδηγίες εργασίας ή κάθε άλλο έγγραφο ή έντυπο του Σ.Δ.Π. που θα απαιτηθεί. Ο Υ.Δ.Π. επιθεωρεί τις διαδικασίες σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης που σχετίζονται με το Σ.Δ.Π. , τις τεχνικές προδιαγραφές και τα λοιπά τεχνικά

στοιχεία ως προς τη συμμόρφωσή τους με τα απαιτούμενα σύμφωνα με το παρόν εγχειρίδιο, τη νομοθεσία και το πρότυπο ΕΛΟΤ 1416. Υποβάλλει προς την Διεύθυνση της εταιρείας προτάσεις για τυχόν βελτιώσεις όπου και όταν απαιτείται.

Η τεκμηρίωση του Σ.Δ.Π. της εταιρείας (όπως το παρόν εγχειρίδιο της ποιότητας) δεν τροποποιείται ή αναθεωρείται για να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις κάποιου πελάτη, παρά μόνο αν εγκριθεί από το Συμβούλιο της Ποιότητας (ομάδα HACCP) της εταιρείας ή απαιτηθεί από την εταιρεία πιστοποίησης του εργαζόμενου Σ.Δ.Π. και υπό την προϋπόθεση ότι η τροποποίηση, αναθεώρηση, βελτίωση ή επέκταση πρέπει να εφαρμοστεί στις δραστηριότητες μέρους ή όλου της εταιρείας και ότι είναι προς το συμφέρον των πελατών αλλά και της ίδιας της εταιρείας και συνεισφέρει στην ασφάλεια των παραγόμενων φαγητών και εδεσμάτων.

Σε περιπτώσεις που απαιτείται προσαρμογή σε συγκεκριμένες προδιαγραφές που έχει θέσει συγκεκριμένος πελάτης και απαιτούνται διαφορετικές αλλά εφαρμόσιμες από την εταιρεία διαδικασίες ή τεχνικές τεκμηρίωσης και δεν είναι επιθυμητή η μόνιμη αναθεώρηση ισχυουσών, αυτές τεκμηριώνονται χωριστά και ισχύουν για το συγκεκριμένο έργο (νέο ή τροποποιημένο πρόγραμμα ποιότητας). Εκτός από την τεκμηρίωση των διαδικασιών ελέγχου εγγράφων, ελέγχου αρχείων, εσωτερικών επιθεωρήσεων, ελέγχου μη συμμορφούμενου προϊόντος, διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών που απαιτεί το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας EN ISO 9001:2000 η επιχείρηση αν το κρίνει απαραίτητο διαθέτει τεκμηριωμένες διαδικασίες εκτός των άλλων για:

- Management Process- Εσωτερική επικοινωνία
- Διάδοση πολιτικής ποιότητας
- Εκπαίδευση προσωπικού – Αξιολόγηση εκπαίδευσης
- Συντήρηση μηχανολογικού εξοπλισμού, όταν και όπου απαιτείται

- Επικοινωνία με πελάτες, ικανοποίηση πελατών, παράπονα πελατών, ανάκληση προϊόντος
- Ανασκόπηση απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν
- Αγορές
- Επιλογή και αξιολόγηση προμηθευτή
- Επαλήθευση αγοραζόμενου προϊόντος
- Διατήρηση του προϊόντος (χειρισμός, παράδοση)
- Διαδικασίες παροχής υπηρεσιών (check in, check out, εξυπηρέτηση πελατών κατά τη διάρκεια παραμονής τους, λειτουργία εστιατορίων, μπαρ)
- Διαδικασία ελέγχου και διακρίβωσης, όταν και όπου απαιτείται
- Διαδικασίες που απαιτούνται βάσει των 7 αρχών της HACCP και περιλαμβάνονται σε κάθε μελέτη HACCP προϊόντος

2.7. ΟΔΗΓΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι οδηγίες εργασίας αποτελούν λεπτομερή καταγραφή συγκεκριμένων ενεργειών όπου και όταν απαιτείται, άμεσα ή έμμεσα σχετιζόμενων με το Σ.Δ.Π. Αποτελούν μέρος του Σ.Δ.Π. και βρίσκονται σε συγκεκριμένα μέρη της επιχείρησης ή έχουν δοθεί σε συγκεκριμένους εργαζόμενους. Ο Υ.Δ.Π. είναι υπεύθυνος για τη σύνταξη (σε συνεργασία με τον υπεύθυνο συγκεκριμένου τμήματος το οποίο αφορά συγκεκριμένη οδηγία εργασίας), αναθεώρηση, διανομή και απόσυρση των οδηγιών εργασίας σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των τμημάτων της εταιρείας. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων είναι επιφορτισμένοι για την εφαρμογή και τήρηση αυτών που υπάρχουν στο τμήμα τους από τους εργαζόμενους σε αυτό. Οι ισχύουσες οδηγίες εργασίας φέρουν ένδειξη έκδοσης, τροποποίησης και αντίγραφα αυτών υπάρχουν στα τμήματα διαχείρισης ποιότητας.

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων μεριμνούν για την ύπαρξη στο τμήμα τους μόνο των ισχυουσών οδηγιών εργασίας και απομακρύνουν σύμφωνα με τον Υ.Δ.Π. τις μη ισχύουσες. Η κυκλοφορία και η επανέκδοση (σε περίπτωση τροποποίησης, επικαιροποίησης, αναθεώρησης) των οδηγιών εργασίας απαιτεί έγκριση της διεύθυνσης που υπογράφει και τη λίστα οδηγιών εργασίας όταν υπάρχει²⁴.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών ως προς τον πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις-επαφές με τον πελάτη. Το πρόβλημα για τα στελέχη είναι να καταφέρουν να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν αυτές τις ικανότητες στο προσωπικό. Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών προϋποθέτει (Γούναρης Σ,2003:88-91)²⁵:

- Κατανόηση των αναγκών των πελατών. Η πιο βασική αρχή ποιοτικής εξυπηρέτησης είναι η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- Τοποθέτηση των αναγκών του πελάτη σε πρώτη θέση. Αφού έχουν αναγνωριστεί οι ανάγκες ενός πελάτη βασικό θέμα πρέπει να γίνει η ικανοποίησή τους.
- Θετική στάση σε στιγμές αλήθειας. Ένας υπάλληλος ο οποίος έρχεται σε επαφή με πελάτες είναι πιο αποτελεσματικός όταν ο

²⁴ Rabbitt, J.T and Bergh, P.A (1993), The ISO9000 Book. A Global competitor's guide to compliance and certification, Quality Resources, a Division of the Kraus Organization Limited, White Plains, NY

²⁵ Γούναρης Σ(2003), Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili σελ.88-91

πελάτης έχει έρθει ήδη σε επαφή με την εταιρεία και έχει σχηματίσει καλή εντύπωση για την εξυπηρέτησή της.

- Επίδειξη φροντίδας και ενδιαφέροντος απέναντι στους πελάτες.

Στα ξενοδοχεία η σωστή και αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων τους αλλά και για την ίδια την επιβίωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε ξενοδοχείο, οποιασδήποτε κατηγορίας, θα πρέπει να γίνονται εκείνες οι διαδικασίες οι οποίες (Jones and Lockwood,1989:149-168)²⁶:

1. Θα τοποθετούν ικανούς εργαζόμενους σε κάθε εργασία με διάθεση να συμβάλλουν στους στόχους της επιχείρησης
2. Θα εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αυτοί αξιοποιούν τις ικανότητες αποτελεσματικά

Η ύπαρξη ενός και μόνο τμήματος ή διεύθυνσης προσωπικού σε ένα ξενοδοχείο είναι σίγουρα αναγκαία αλλά δεν είναι και αρκετή για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότερη αξιοποίηση και απασχόληση των εργαζομένων. Χρειάζεται όμως και όλοι οι υπεύθυνοι τμημάτων και διευθύνσεων ενός ξενοδοχείου να μπορούν να επιλέγουν, διευθύνουν, εκπαιδεύουν και αξιολογούν τους υφισταμένους τους.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν πως η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μόνο ένα κόστος και έτσι η εκπαίδευση περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο επίπεδο. Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό μέσο σε μια επιχείρηση, οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυση.

²⁶ Jones, P. and Lockwood, A.(1989), The Management of Hotel Operations, London: Cassell, pp149-167

Συνεπώς η διοίκηση που υιοθετεί τη Δ.Ο.Π. θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπο που καλύπτει την ποικιλία των ανθρώπινων αναγκών δημιουργεί για κάθε επιχείρηση το πιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις προσπάθησαν και κατάφεραν να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής²⁷.

3.1. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζόμενους είναι ίσως η πιο σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της Δ.Ο.Π. Για την ουσιαστική παρακίνηση των εργαζομένων απαιτείται ο προσδιορισμός και η κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων και ο συνδυασμός με τα κατάλληλα κίνητρα. Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση ανήκουν σε τρεις κατηγορίες (Sekaran, U. 1989:347-359)²⁸:

1. **Οικονομικά ή υλικά κίνητρα.** Εδώ ανήκουν οι αυξήσεις στις αποδοχές, τα bonus καθώς και άλλες παροχές που έχουν οικονομικά οφέλη όπως η διάθεση αυτοκινήτου από πλευράς της επιχείρησης ή η παροχή διαμονής κλπ.

²⁷ Romano P., (2002), Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances, Routledge VOL. 13, NO. 7, 2002

²⁸ Sekaran,U. 'Paths to the job satisfaction of bank employees', Journal of organizational behavior, Oct 1989, Vol 10, pp. 347-359

2. **Κοινωνικά κίνητρα.** Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα που έχουν σχέση με την αναγνώριση του ατόμου από τους συναδέλφους, τους πελάτες ή τον κοινωνικό περίγυρο.
3. **Κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης.** Το κίνητρο αυτό συνδέεται πιο πολύ με άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη ανάπτυξης της προσωπικότητάς τους και συνδέεται με τη δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που αντιμετωπίζουν επαγγελματικές προκλήσεις όπως η εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας.

Για να είναι όμως αποτελεσματική η παροχή κινήτρων πρέπει να (Δερβιτσιώτης Ν, Κ, 2001:114-118)²⁹:

- Προσφέρει αξιόλογη ποικιλία κινήτρων
- Διαμορφώνει ένα κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων, που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του ατόμου
- Γίνεται σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους
- Συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης
- Διατηρεί την απαραίτητη ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

3.2. DEMING ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ο δόκτωρ W. Edwards Deming ονομάστηκε «ο θεμελιωτής του τρίτου κύματος της βιομηχανικής επανάστασης». Το όνομά του έχει γίνει συνώνυμο με την αιτία της Ιαπωνικής επιτυχίας στη βιομηχανία κατά το δεύτερο μισό του 20ου αιώνα. Η επιτυχημένη εφαρμογή της προσέγγισής

²⁹ Δερβιτσιώτης Ν,Κ,(2001), Ανταγωνιστικότητα Με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks σελ. 114-118

του συνεισέφερε κατά πολύ στη μεγάλη φήμη της Ιαπωνίας όσον αφορά την ποιότητα, την πιστότητα και συνεπώς στη βιομηχανική της επιτυχία. Άλλωστε το μεγαλύτερο βραβείο της Ιαπωνίας για τη βιομηχανία έχει το όνομά του «Το βραβείο Deming» και απονέμεται κάθε χρόνο στην επιχείρηση ή στο άτομο που συνέβαλε περισσότερο στην ανάδειξη των στατιστικών τεχνικών, στη βελτιωμένη εφαρμογή τους, στην έρευνα και την ανάπτυξη.

Ο Deming θεωρεί ότι η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στους εργαζομένους και προτείνει ότι δεν πρέπει να βασίζονται στην επιθεώρηση. Ζητά από αυτούς να βελτιώνουν συνεχώς και επ' αόριστον κάθε διαδικασία σχεδιασμού, παραγωγής και εξυπηρέτησης. Υποστηρίζει πως κάθε εργαζόμενος πρέπει να δουλέψει για να το επιτύχει αυτό μέσα σε ένα «ασφαλές» περιβάλλον στο οποίο θα έχει εξαλειφθεί ο φόβος της τιμωρίας.

Ο Deming υποστηρίζει την εφαρμογή της προσέγγισης ενός στατιστικού μάνατζμεντ ποιότητας. Θεωρεί σημαντικότερο να έχουν τα ανώτατα στελέχη επίγνωση ή τουλάχιστον σαφή εκτίμηση της χρησιμότητας των στατιστικών εργαλείων για την επίτευξη καλύτερης και αυξημένης παραγωγικότητας. Στο βιβλίο του «Out of Crisis»³⁰ (1986) παρουσιάζει 14 στοιχεία-κλειδιά που οδηγούν στην επίτευξη της Ολικής ποιότητας και έντεκα από αυτά αναφέρονται στους εργαζόμενους και τη συμπεριφορά τους. Τα βασικά σημεία της προσέγγισής του, η οποία είναι προσανατολισμένη στη διεργασία, αντιπροσωπεύονται από τρεις βασικές αρχές, τις οποίες ο B. J Joiner τοποθετεί στις γωνίες ενός ισόπλευρου τριγώνου (από όπου και η ονομασία «τρίγωνο του Joiner», βλ. Σχήμα 4). Οι αρχές αυτές είναι (Λογοθέτης N1992)³¹:

³⁰ Μπαλτάς, Ν,Γ(1993), Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης σελ.40

³¹ Λογοθέτης Ν(1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks

1. Η μανία με την ποιότητα

Το κλειδί για τη βελτιωμένη ποιότητα είναι το να επικεντρώσει κανείς τις προσπάθειές του για συνεχή βελτίωση σε όλες τις διεργασίες. Είναι πολλές αυτές που χρειάζονται βελτίωση, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που δε θεωρούνται φυσιολογικά ως ελεγχόμενες και αυτών που δε θεωρούνται συνήθως ως διεργασίες όπως είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αγορά των υλικών, η εξυπηρέτηση των πελατών κλπ. Η συνεχής φροντίδα για την ποιότητα θα πρέπει να είναι καθημερινό καθήκον με τέτοια εμμονή ώστε τίποτα άλλο να μην έχει προτεραιότητα.

2. Η χρήση της επιστημονικής μεθόδου

Το να χρησιμοποιεί κανείς την επιστημονική προσέγγιση χωρίς να βασίζεται στις απόψεις και τα συναισθήματα είναι η καλύτερη μέθοδος για τη βελτίωση των διεργασιών. Οι στατιστικές τεχνικές που βασίζονται σε δεδομένα, βοηθούν τους μάνατζερ να επικεντρώσουν την προσοχή τους περισσότερο στο σύστημα της παραγωγής παρά στα μεμονωμένα άτομα και να λάβουν αποφάσεις βασισμένες σε γεγονότα και απροκάλυπτη πληροφόρηση και όχι σε υποκειμενικά συναισθήματα ή απραγματοποίητες προσδοκίες. Οι στατιστικές μέθοδοι βοηθούν στη βαθιά κατανόηση της φύσης της διασποράς, του εχθρού της ποιότητας, στον καθορισμό των αιτιών της και στον έλεγχο ή την εξάλειψή της. Μέσω αυτών μπορεί κανείς να εκμεταλλευτεί τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη διεργασία και οι πληροφορίες αυτές να χρησιμοποιηθούν για να προβλεφθούν, προσδιοριστούν και διορθωθούν τα λάθη με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας και την τελειότητα.

3. Όλοι σε μια ομάδα

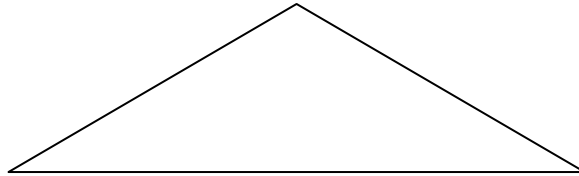
Αυτό περιγράφει τη δημιουργία του συναισθήματος στους εργαζόμενους ότι όλοι αποτελούν μέρος μιας ομάδας που εργάζεται για ένα κοινό σκοπό. Δεν

υπάρχει χώρος για εμπόδια, απομόνωση, φόβο, ανταγωνισμούς και διαμάχες ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της εταιρείας, οι οποίες είναι συνήθως αποτέλεσμα των αυθαίρετων αντικειμενικών σκοπών και αριθμητικών στόχων που θέτει το μάνατζμεντ. Τα ανώτατα στελέχη καλούνται να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εδραίωση ενός ομαδικού πνεύματος και να είναι ενεργά στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Το ομαδικό πνεύμα θα πρέπει να επεκταθεί και έξω από την εταιρεία ώστε να συμπεριλάβει και τους υπεργολάβους και προμηθευτές σε μια ατμόσφαιρα συνεργασίας.

Είναι αρκετά εμφανές ότι το τρίγωνο του Joiner είναι ισοδύναμο με το τρίγωνο του TQM που αναφέρθηκε παραπάνω. Ο δόκτωρ Deming μύησε τους Ιάπωνες να οικοδομήσουν εκ νέου τη βιομηχανία τους μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και θεώρησε καθήκον του να διαδώσει τα ίδια ιδεώδη και στο δυτικό κόσμο. Τα ιδεώδη αυτά τονίζουν τη σημασία της δέσμευσης όλων απέναντι στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων, της παραγωγικής διαδικασίας και των υπηρεσιών με τη βοήθεια της επιστημονικής μεθόδου. Το κλειδί υπήρξε η υιοθέτηση των τεχνικών του προληπτικού ποιοτικού ελέγχου, οι οποίες προσδιορίζουν και επιλύουν άμεσα τα προβλήματα πριν καν ακόμα γίνουν αιτία δαπανηρής παραγωγής σκάρτων εμπορευμάτων. Ο στατιστικός έλεγχος διεργασίας (ΣΕΔ) είναι μια τέτοια τεχνική η οποία έχει ήδη αποδειχτεί ότι συνέβαλε ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας σε κάθε τμήμα της επιχείρησης³².

³² Shillito, D., (1995), "Grand unification theory should safety, health, environment and quality be managed together or separately?", Environment Protection Bulletin, Institute of Chemical Engineers

Μανία με τη ποιότητα



Όλοι σε μια ομάδα

Χρήση της επιστημονικής μεθόδου

ΣΧΗΜΑ 4. Το τρίγωνο του Joiner

3.3 ΟΜΑΔΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Μια ομάδα βελτίωσης ποιότητας δημιουργείται για την αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας στα οποία εμπλέκονται διαφορετικά τμήματα. Αποτελείται από άτομα τα οποία διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες. Είναι σκόπιμο να συμμετέχουν εκπρόσωποι από τα τμήματα που υπάρχει το πρόβλημα ποιότητας, από αυτά που το προκαλούν, από αυτό που έχει τις ειδικές γνώσεις ή μέσα για να διαγνώσει τα αίτια και τέλος από το τμήμα που μπορεί να εφαρμόσει μια ολοκληρωμένη και αποδεκτή λύση του προβλήματος. Η ομάδα αυτή συγκροτείται από τη διοίκηση, εποπτεύεται από την επιτροπή για την ποιότητα και έχει προσωρινό χαρακτήρα.

Οι σχετικές προτάσεις για βελτιώσεις μπορούν να προέλθουν από το εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στο εσωτερικό περιβάλλον οι εργαζόμενοι μπορούν να εντοπίζουν προβλήματα ποιότητας και να προτείνουν τρόπους για την αντιμετώπισή τους ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον οι πελάτες είναι αυτοί που είναι σε θέση να συγκρίνουν την ποιότητα του προϊόντος και της παρεχόμενης εξυπηρέτησης με αυτή των

ανταγωνιστών και να κάνουν προτάσεις για βελτίωση. Ανεξάρτητα από τις πηγές που θα χρησιμοποιηθούν, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η αποτελεσματική αξιοποίηση όλων των πληροφοριών. Αφού συγκεντρωθούν οι προτάσεις πρέπει να ιεραρχηθούν και να επιλεγούν εκείνες που θα ενταχθούν σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης. Μόλις ολοκληρωθεί το πρόγραμμα βελτίωσης επιβάλλεται η δημόσια αναγνώριση και επιβράβευση αυτών που συνέβαλαν στην επίτευξη του σχεδίου.

3.4. ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένα σημαντικό μέρος της δράσης της ποιότητας σε συνδυασμό με το ανθρώπινο δυναμικό είναι η εφαρμογή των κύκλων ποιότητας. Ένας κύκλος ποιότητας είναι μια μικρή ομάδα υπαλλήλων οι οποίοι συναντιούνται περιοδικά και εθελοντικά για την αναγνώριση, ανάλυση και επίλυση προβλημάτων σχετικών με την εργασία που κάνουν. Ένας κύκλος αποτελείται από 8 έως 10 άτομα τα οποία συναντιούνται μια φορά την εβδομάδα για μια ώρα κατά τη διάρκεια του κανονικού ωραρίου εργασίας. Η φύση των προβλημάτων που επιλέγονται καθορίζει το μεσοδιάστημα μεταξύ δυο συναντήσεων αλλά αυτό δεν θα πρέπει να υπερβαίνει τον ένα μήνα καθώς τότε τα μέλη θα χάσουν το ενδιαφέρον τους και ο κύκλος θα σταματήσει να λειτουργεί. Τα κύρια συστατικά ενός κύκλου ποιότητας είναι (Munro-Faure, L., 1992)³³:

- **Τα μέλη του κύκλου ποιότητας.** Είναι το πρωταρχικό στοιχείο του προγράμματος. Έχουν διδαχθεί τις βασικές τεχνικές για τη λύση των προβλημάτων και για τον έλεγχο της ποιότητας και συνεπώς έχουν την ικανότητα να εντοπίζουν και να λύνουν τα σχετιζόμενα με την εργασία προβλήματα.
- **Ο επικεφαλής του κύκλου ποιότητας.** Τις περισσότερες φορές πρόκειται για τους άμεσα προϊστάμενους των μελών ενός κύκλου

³³ Munro-Faure, L, (1992), Implementing Total Quality Management, London: Pitman

ποιότητας οι οποίοι είναι και οι υπεύθυνοι για την επιτυχία της ομάδας.

- **Ο υπεύθυνος του κύκλου ποιότητας.** Είναι το στέλεχος της επιχείρησης το οποίο είναι συνολικά υπεύθυνο για το πρόγραμμα εφαρμογής όλων των κύκλων ποιότητας. Έχει ως αρμοδιότητα το συντονισμό των συναντήσεων, το συντονισμό της εκπαίδευσης των μελών και το συντονισμό των ενεργειών τους. Το άτομο αυτό θα πρέπει να έχει αυξημένες ικανότητες επικοινωνίας, διοίκησης και παρακίνησης αφού αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ της επιχείρησης και των κύκλων ποιότητας.
- **Η Διοίκηση.** Η ανοικτή στήριξη και δέσμευση της διοίκησης οι κύκλοι ποιότητας δε θα μπορέσουν να πετύχουν. Η διοίκηση θα πρέπει να αναγνωρίζει τη σπουδαιότητα των απόψεων των ατόμων που διεκπεραιώνουν μια εργασία.

Ο πρωταρχικός σκοπός των κύκλων ποιότητας είναι να παρέχουν την ισχυρή παρακίνηση που επιτρέπει στους ανθρώπους να συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων για τις δικές τους ενέργειες και το δικό τους μέλλον. Στον ΠΙΝΑΚΑ 1 παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ κύκλων ποιότητας και ομάδων βελτίωσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΜΑΔΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Χαρακτηριστικό	Κύκλοι Ποιότητας	Ομάδες Βελτίωσης
Συμμετοχή μελών	Εθελοντική	Υποχρεωτική

Βασική αποστολή	Ένα από τα πολλά αλλά όχι υψίστης προτεραιότητας προβλήματα με ταυτόχρονη παρακίνηση για λήψη αποφάσεων από τους ίδιους	Ένα από τα λίγα αλλά μεγάλης σπουδαιότητας προβλήματα
Πρόελευση συμμετεχόντων	Από ένα τμήμα	Από διάφορα τμήματα
Διάρκεια λειτουργίας	Συνεχής	Προσωρινή

3.5. ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ως διασφάλιση ποιότητας ορίζονται οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του Συστήματος για την ποιότητα και αποδεικνύονται, στο βαθμό που απαιτείται, ώστε να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις για την ποιότητα (ΕΛΟΤ EN ISO 8402)³⁴. Η εφαρμογή και η πιστοποίηση ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας ενός οργανισμού παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών αποτελούν για τον πελάτη διασφάλιση ότι το προϊόν θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και η ποιότητά του θα είναι σταθερή ή ότι θα λάβει υποσχεθέν επίπεδο υπηρεσιών. Διασφαλίζεται λοιπόν ένα επίπεδο ποιότητας «γενικής αποδοχής» μέσω της εφαρμογής των προτύπων.

3.6. Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΕΙΡΑΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000

Η πρώτη σειρά διεθνών προτύπων από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standard Organization) για τη διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με τη γενική ονομασία ISO 9000 και εξειδικευμένα

³⁴ ΕΛΟΤ EN ISO 8402 «Διαχείριση ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας-Λεξιλόγιο»

πρότυπα ανάλογα με το είδος εφαρμογής. Η ευρύτητα στη χρήση τους αλλά κυρίως η καθολική αποδοχή τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρησή τους το 1994.

3.6.1. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι ιδιαίτερα χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων από βιομηχανίες έως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως ιατρική, τουρισμός, ασφαλιστικές εταιρείες κλπ. Στη σειρά προτύπων ISO 9000 υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες προτύπων. Η πρώτη αφορά τα πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση τα ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003 και ISO-10012. Μια επιχείρηση που θέλει να πάρει πιστοποίηση θα πρέπει να επιλέξει ένα από αυτά τα πρότυπα για να πιστοποιηθεί από τον αρμόδιο φορέα. Στη δεύτερη κατηγορία υπάρχουν τα καθοδηγητικά πρότυπα τα ISO-8402, ISO-9000, ISO-9004 και ISO-10011.

Αυτά έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και προσδιορίζουν κάποιες ιδιότητες που είναι σημαντικές για την ποιότητα. Μια γενική περιγραφή των προτύπων ανάλογα με τη χρήση τους αλλά και με το είδος της επιχείρησης είναι (Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ2002:σελ.13)³⁵:

- ✓ **ISO 9001**: Περιλαμβάνει τη διασφάλιση ποιότητας στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών, στην εγκατάσταση και την τεχνική υποστήριξη. Το συγκεκριμένο πρότυπο στην έκδοση ISO-9000:1994 είναι το πιο ολοκληρωμένο πρότυπο πιστοποίησης.
- ✓ **ISO 9002**: Περιλαμβάνει τη διασφάλιση ποιότητας στην παραγωγή προϊόντων ή προσφορά υπηρεσιών, την εγκατάσταση και την υποστήριξη.

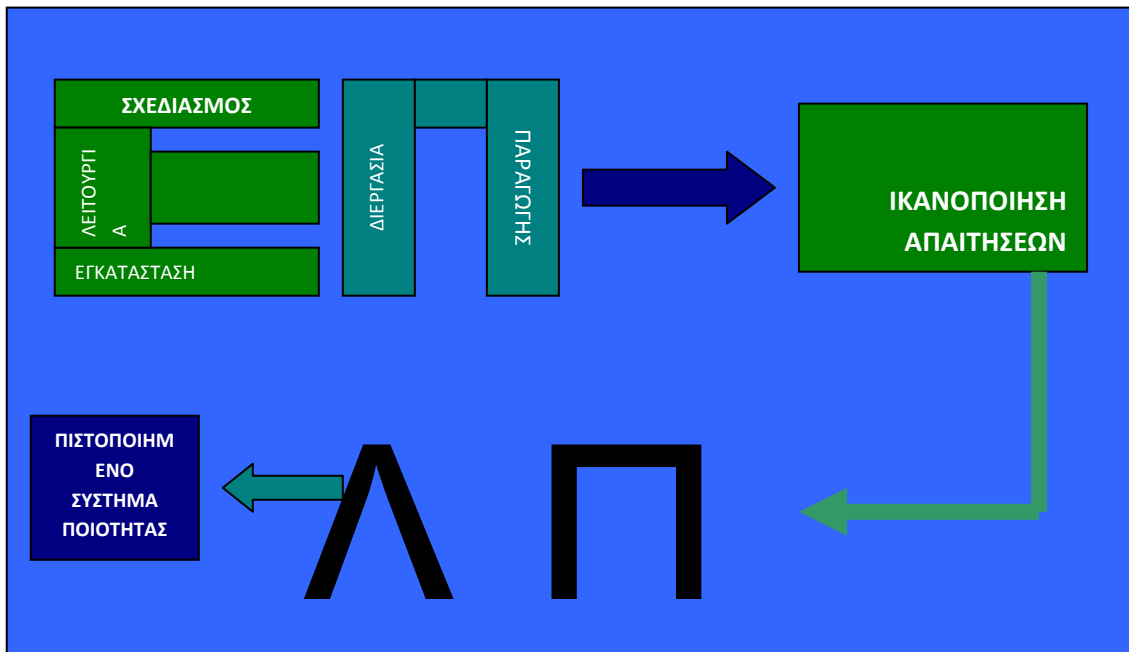
³⁵ Αρβανητογιάννης Σ.Ι. και Κούρτης Λ(2002), ISO 9000:2000, Σταμούλης σελ. 103

- ✓ **ISO 9003**: Περιλαμβάνει τη διασφάλιση της ποιότητας μόνο στον τεχνικό έλεγχο και στη δομή του προϊόντος. Στην αναθεωρημένη του μορφή έχει διευρυνθεί και περιλαμβάνει επιθεώρηση των συμβάσεων, έλεγχο των προϊόντων προς παράδοση σε πελάτες, παραγωγικές δραστηριότητες και εσωτερικούς ελέγχους ποιότητας καθώς και αυξημένη συμμετοχή του μανάτζμεντ.

Η επιβίωση ενός οργανισμού στο σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και η επιτυχία του βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει, ανεξάρτητα από τις συνεχείς πιέσεις που δέχεται από εξωτερικές δυνάμεις όπως οικονομικές πιέσεις, πολιτικές ανακατατάξεις, τεχνολογικές εξελίξεις κλπ. Σύμφωνα με το δικτυακό τόπο (<http://www.members.rediff.com>) όπως αυτός δίνεται από τον Αρβανητογιάννη Σ.Ι (2002:σελ 103), η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των ιδιαιτεροτήτων και των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας που στηρίζεται στην ικανότητα του να ικανοποιεί δηλωμένες ή επιβαλλόμενες ανάγκες».

Η ποιότητα ορίζεται μέσω δυο διαφορετικών διεργασιών: του Ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης Ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας και ασκείται σε όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζει η Διασφάλιση Ποιότητας δίνοντας συγκεκριμένες ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας πρόκειται να εκπληρωθούν. (βλ. ΣΧΗΜΑ 5)

ΣΧΗΜΑ 5: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Πηγή: Αρβανητογιάννης Σ.Ι. και Κούρτης Λ.(2002)

Προσεγγίζοντας ιστορικά τα πρότυπα Ποιότητα θα χρειαστεί να αναζητηθούν αρκετά πίσω χρονικά, μιας και το πρώτο πρότυπο αναπτύχθηκε μετά το τέλος του Πρώτου Παγκόσμιου Πολέμου το 1920 στον Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτό το πρότυπο ποιότητας ονομαζόταν πρότυπο πυρομαχικών και το ανέπτυξαν οι Βρετανοί με σκοπό να έχουν υψηλής ποιότητας οπικά συστήματα τα οποία θα δημιουργούσαν προβλήματα στον εχθρό χωρίς όμως να βάζουν σε κίνδυνο τους δικούς τους στρατιώτες. Η επόμενη κίνηση σε σχέση με τα πρότυπα ποιότητας έγινε πολλά χρόνια μετά, το 1950 όπου ο Αμερικανός ναύαρχος Rickover ανέπτυξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφείλονταν τα περισσότερα ελαττώματα στην κατασκευή υποβρυχίων με στόχο να μην επαναληφθούν. Η NASA

αργότερα χρησιμοποίησε την εφαρμογή της συγκεκριμένης φιλοσοφίας διασφάλισης ποιότητας στα διαστημικά προγράμματα (Tricker 2001b)³⁶.

Το 1946 στη Γενεύη της Ελβετίας ιδρύθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO, International Standards Organization). Βασικός σκοπός του οργανισμού αυτού ήταν η δημιουργία κοινών διεθνών προτύπων για την παραγωγή και το εμπόριο (Αγγελίδης Κ.Δ 2001:σελ. 19)³⁷. Κατανοώντας ο συγκεκριμένος οργανισμός τη σημασία των αρχών της ποιότητας ανέθεσε σε μια ειδική Τεχνική Επιτροπή (ISO/TC 176) τη δημιουργία ειδικών προτύπων που θα υποστήριζαν την προσπάθεια διαφόρων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε διάφορους κλάδους να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας (International Standards Organization:ISO 9000 Series Publication-όπως παραπέμπει Δερβιτσιώτης 2001:481).

Η επιτροπή στηριζόμενη σε μια μετέπειτα κίνηση του Ινστιτούτου Βρετανικών Προτύπων (BSI) το 1972, (το οποίο δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας, ο οποίος αργότερα το 1979 εξελίχθηκε σε ένα νέο πρότυπο γνωστό ως BS5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας) (Αρβανητογιάννη Σ.Ι, 2002:σελ.103), δημιούργησε τα πρότυπα σειράς ISO9000, τα οποία αποτελούν οδηγό των επιχειρήσεων όλων των τύπων και μεγεθών για την εφαρμογή και πιστοποίηση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των λειτουργικών δραστηριοτήτων τους (Αγγελίδης Κ.Δ 2001:σελ.19).

Σύμφωνα με τον Αρβανητογιάννη, Σ.Ι.(2002:σελ.104), ο ISO είναι μια διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων που

³⁶ Tricker, R(2001b), ISO9001:2000 for small businesses, Butterworth-Heinemann, Oxford UK

³⁷ Αγγελίδης, Κ,Δ και Κιρκινέζου, Κ.Μ.(2001), ISO 9000 στις τεχνικές Εταιρείες, University Studio Press, σελ.19

αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Η μετατροπή και αναστροφή του όρου IOS, που ήταν αρχικά, σε ISO (που θυμίζει την ελληνική προσφώνηση ίσος) έγινε διότι η προηγούμενη ονομασία θύμιζε περισσότερο χάος.

Η συγκεκριμένη οργάνωση προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και ενισχύει την ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενισχύοντας συγχρόνως τις επιστημονικές, τεχνολογικές και οικονομικές συνεργασίες. Ο ISO αποτελείται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20 ερευνητικές ομάδες μελέτης. Ο ΠΙΝΑΚΑΣ 2 δείχνει τη μετάβαση του ISO μέχρι και το ISO 9000-2000(Αρβανητογιάννης Σ.Ι,2002:σελ. 104-105).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2-ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΤΟΥ ISO ΜΕΧΡΙ ΚΑΙ ΤΟ ISO 9000:2000		
ΧΡΟΝΙΑ	ΙΔΡΥΜΑ/ ΦΟΡΕΑΣ	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ/ ΠΡΟΤΥΠΟ
1920	Υπουργείο Εθνικής Αμύνης του ΗΒ	Def Stan 13/131
1950	Πολεμικό Ναυτικό των ΗΠΑ	Πρόγραμμα Πυρηνικών Υποβρυχίων
1958	NASA	Πρόγραμμα Ρέητζερ
1964	NASA	Πρόγραμμα Διαστημοπλοίων
1972	BSI	BS4891: 1972 Οδηγός Διασφάλισης Ποιότητας
1979	BSI	BS 5750 Πρότυπο για Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας

1981	DTI	FOCUS Περιοχές όπου η τυποποίηση απαιτείται (LANS)
1987	ISO	ISO9000
1987	EN29000	Αντίστοιχο του ISO9000
1994	ISO	Αναθεωρημένη έκδοση του ISO9000:1987 (μικρές αλλαγές)
2000	ISO	Ολική αναθεώρηση του ISO9000:1994 (προσανατολισμός στον πελάτη)

3.7. ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000:1994

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 κατατάσσονται σε 4 βασικές κατηγορίες (Αρβανητογιάννης Σ.Ι, 2002:σελ. 103):

1. **Ορισμοί.** Το πρότυπο της κατηγορίας αυτής ISO 8402 περιέχει τους αστικούς όρους και ορισμούς εννοιών αναφορικά με τη διαχείριση και διασφάλιση ποιότητας.
2. **Οδηγίες για επιλογή και χρήση.** Τα πρότυπα ISO 9000-1, ISO9000-2, ISO 9000-3 και ISO 9000-4 παρέχουν οδηγίες ως προς την επιλογή, χρήση και εφαρμογή των προτύπων μιας σειράς ISO 9000.
3. **Στοιχεία συστήματος διασφάλισης ποιότητας.** Τα πρότυπα που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή παρέχουν τα βασικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Είναι κατευθυντήριες οδηγίες υπό τη μορφή συμβουλών και παρέχουν βοήθεια σε οργανισμούς ή

επιχειρήσεις για την ανάπτυξη και υλοποίηση ενός αποτελεσματικού ενδο-επιχειρησιακού προγράμματος για τη διασφάλιση της ποιότητας. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα πρότυπα ISO 9004-1, ISO 9004-2, ISO 9004-3 και ISO 9004-4.

4. **Μοντέλα διασφάλισης ποιότητας.** Τα μοντέλα διασφάλισης ποιότητας ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις όπου η διασφάλιση της ικανότητας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης να προμηθεύει προϊόντα ή να παρέχει υπηρεσίες με βάση συμφωνημένες προδιαγραφές αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση στις εμπορικές συναλλαγές. Για τη διαπίστωση της συμμόρφωσης ενός οργανισμού ή επιχείρησης προς ένα από τα τρία μοντέλα διασφάλισης ποιότητας χρησιμοποιείται ο μηχανισμός της πιστοποίησης. Η πιστοποίηση είναι η ανεξάρτητη και τεκμηριωμένη διαπίστωση από έναν αρμόδιο φορέα, τον Οργανισμό Πιστοποίησης, ότι ο ενδιαφερόμενος οργανισμός ή επιχείρηση λειτουργεί με βάση ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας το οποίο εναρμονίζεται με τις απαιτήσεις των προτύπων της σειράς ISO 9000.

3.8. ΠΡΟΤΥΠΑ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9000-2000

Βασισμένη στην παγκόσμια εμπειρία εφαρμογής των προτύπων της σειράς ISO 9000(1994), η τεχνική επιτροπή 176 του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO τα προηγούμενα χρόνια ξεκίνησε μια μεγάλη συζήτηση για την αναμόρφωση και προσαρμογή τους στις σημερινές απαιτήσεις της αγοράς. Κατέληξε στις τελικές προτάσεις της το καλοκαίρι του 2000 και παρέπεμψε το τελικό κείμενο προς έγκριση. Το Νοέμβριο του 2000, εκδόθηκε από το ISO η αναθεωρημένη σειρά προτύπων ISO 9000:2000. Οι

αλλαγές στη σειρά των προτύπων περιλαμβάνουν (Τσιότρας 2002. Σελ. 95-129):

- Την σύμπτυξη των ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994 σε ένα καινούργιο πρότυπο, το ISO 9001:2000 (απαιτήσεις του προτύπου)
- Την σύμπτυξη του ISO 8402 και μέρος του ISO 9000-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο το ISO 9000-2000(αρχές και ορολογία)
- Την αναθεώρηση του ISO 9004-1 σε ένα καινούργιο πρότυπο, το ISO 9004:2000 (οδηγίες για βελτιώσεις στην απόδοση της επιχείρησης)
- Την σύμπτυξη του ISO 10011 με τα ISO 14010, ISO 14011 και ISO 14012 σε ένα καινούργιο πρότυπο (οδηγίες) για την επιθεώρηση συστημάτων ποιότητας και περιβαλλοντικών συστημάτων (ονομάζεται ISO 19011)

Οι κυριότερες αλλαγές που έχουν ενσωματωθεί στο νέο πρότυπο ISO 9001:2000 και ISO 9004:2000 είναι οι εξής (Τσιότρας 2002,σελ. 95-129):

- Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης ως ένα σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη του συστήματος ποιότητας.
- Η έννοια των «επιτρεπτών εξαιρέσεων» έχει συμπεριληφθεί στο πρότυπο έτσι ώστε να καλυφθούν όλες οι επιχειρήσεις οποιουδήποτε κλάδου.
- Σημαντική μείωση στον όγκο της απαιτούμενης τεκμηρίωσης.
- Αλλαγές και βελτιώσεις στην ορολογία για καλύτερη κατανόηση του προτύπου.
- Μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο της ανώτατης διοίκησης ο οποίος περιλαμβάνει τη δέσμευσή της στην ανάπτυξη και βελτίωση του συστήματος ποιότητας, συνυπολογισμό κανονισμών και νομικών

απαιτήσεων, καθώς και καθορισμό μετρήσιμων στόχων σε κάθε σχετική λειτουργία και επίπεδο του οργανισμού.

- Νέα δομή προσανατολισμένη στις διαδικασίες που υποστηρίζεται από μια πιο λογική σειρά των περιεχομένων του προτύπου.
- Η απαίτηση να διαθέτει ο οργανισμός πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίηση και/ή τη μη ικανοποίηση των πελατών ως ένα μέτρο της απόδοσης του συστήματος.
- Μεγαλύτερη συμβατότητα με το πρότυπο της περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- Δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στη διαθεσιμότητα των πόρων.
- Συγκεκριμένη αναφορά στις αρχές της Διαχείρισης Ποιότητας.
- Καθορισμός της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης.
- Λαμβάνονται υπόψη τα οφέλη και οι ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών (επιχείρησης, πελατών, εργαζομένων κλπ).
- Αναλύσεις των δεδομένων που έχουν συγκεντρωθεί σχετικά με την απόδοση του συστήματος ποιότητας.
- Οι μετρήσεις επεκτείνονται στο σύστημα, στις διαδικασίες και στο προϊόν.
- Επιπλέον εισάγεται έννοια της αυτό-αξιολόγησης της επιχείρησης ως οδηγός για βελτιώσεις (ISO 9004).

Τέλος να τονίσουμε μια σημαντική αλλαγή στο νέο πρότυπο ISO 9000 είναι ότι περιέχει μόνο 4 παραγράφους αντί των 20 του ISO 9001:1994.

3.9. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ISO

Τα πλεονεκτήματα, σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης, που προσδίδονται στον οργανισμό από την εφαρμογή ενός συστήματος

διασφάλισης ποιότητας και την απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού είναι τα εξής (Τσιότρας 2002, σελ. 95-129)³⁸:

1. Αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών
2. Ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού.
3. Βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού και του συστήματος ποιότητας που διαθέτει.
4. Ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη.
5. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.
6. Απόδειξη ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες ικανοποιούν τις απαιτήσεις συγκεκριμένων προδιαγραφών.
7. Βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής.
8. Διαβατήριο για προϊόντα ή υπηρεσίες που διέπονται από υποχρεωτικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3:ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ISO 9001,
9002,9003 (Δερβιτσιώτης Ν,Κ,2001:486)**

ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ	<u>ISO-9001</u>	<u>ISO-9002</u>	<u>ISO-9003</u>
<i>Αρμοδιότητες και ευθύνες διοίκησης</i>	X	X	X
<i>Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του</i>	X	X	X
<i>Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους</i>	X	X	-

³⁸ Τσιότρας (2002), Βελτίωση Ποιότητας, Μπένος σελ. 95-129

Έλεγχος σχεδιασμού	X	-	X
Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος	X	X	X
Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών	X	X	X
Διαδικασία Προμηθειών	X	X	X
Έλεγχος προϊόντων εισροών από προμηθευτές	X	X	X
Κωδικοποίηση παρακολούθηση	X	X	X
Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας	X	X	X
Εξοπλισμός επιθεώρησης, μέτρησης και δοκιμής	X	X	X
Έλεγχος εξοπλισμού	X	X	X
Ενέργεια επανόρθωσης	X	X	X
Χειρισμός, αποθήκευση, πακετοποίηση και παράδοση	X	X	X
Αρχεία ποιότητας	X	X	X
Εσωτερικός έλεγχος ποιότητας	X	X	X
Εκπαίδευση	X	X	X
Υπηρεσίες	X	X	X
Στατιστικές τεχνικές	X	X	-
Χρήση στατιστικών εργαλείων	X	X	X

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.³⁹ ΣΤΗ ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι υπεύθυνοι του οργανισμού ή επιχείρησης για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τη Δ.Ο.Π. είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούν ορισμένες τεχνικές και εργαλεία που έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά. Κάποια από αυτά, όπως το ιστόγραμμα, οι χάρτες ελέγχου του Shewhart, τα διαγράμματα ροής κλπ., αναπτύχθηκαν νωρίτερα στα πλαίσια εφαρμογής άλλων προσεγγίσεων του μάνατζμεντ. Μια άλλη σειρά όμως αναπτύχθηκε για την συστηματική διαμόρφωση και υλοποίηση προτάσεων για βελτιώσεις πιο στενά συνυφασμένες με τη Δ.Ο.Π. και ειδικά με τη μεθοδολογία PDCA του Deming.

4.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Η διαφορά μεταξύ των όρων "μέθοδοι", "τεχνικές" και "εργαλεία" έχει να κάνει με το βαθμό λεπτομέρειας και τυποποίησης που διακρίνει την κάθε εφαρμογή. Έτσι μια μέθοδος αναφέρεται σε μια προσέγγιση αντιμετώπισης ενός προβλήματος με γενικότερη θεώρηση και ευελιξία των σχετικών παραγόντων, ενώ οι τεχνικές και τα εργαλεία περιγράφουν αρκετά τυποποιημένες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων που αφορούν την ποιότητα ή άλλα χαρακτηριστικά.

Ο κεντρικός στόχος της Δ.Ο.Π. για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, με σκοπό την πληρέστερη ικανοποίηση του πελάτη, επιτυγχάνεται μόνο εφόσον ικανοποιούνται ορισμένες βασικές προϋποθέσεις:

- Η επαρκής κατανόηση της διαδικασίας προϋποθέτει τη γνώση των παραγόντων εκείνων που επηρεάζουν την ποιότητα και την

³⁹ Δερβιτσιώτης Κ., Ν(1985), «Ποιοτικός Έλεγχος και παραγωγικότητα», Εκδόσεις Αϊβαζίδη

ιεράρχησή τους, ανάλογα με το βαθμό επιρροής που ασκούν στην ποιότητα.

- Η δυνατότητα εκτίμησης του τελικού αποτελέσματος των σημαντικών παραγόντων στην ποιότητα προϋποθέτει την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο συσχετίζονται και αλληλοεπηρεάζονται.
- Η ικανότητα ελέγχου της διαδικασίας προϋποθέτει την κατανόηση της διαδικασίας ως προς τη διάρθρωση και λειτουργία της.

Το σύνολο των μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων για τη Δ.Ο.Π. προσφέρει στη διοίκηση και τους εργαζομένους τα εργαλεία ή μέσα εκείνα:

- Για τη διαμόρφωση των κατάλληλων λύσεων για την εξουδετέρωσή τους
- Για τη σωστή διάγνωση της παρούσας κατάστασης και των προβλημάτων που επηρεάζουν την ποιότητα.

Βέβαια, ανάλογα κάθε φορά με τη φύση και την εμβέλεια του προβλήματος διαφέρει και ο συνδυασμός των τεχνικών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της ποιότητας.

4.3.ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Τα επτά στατιστικά εργαλεία που είναι χρήσιμα σε διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα σε σχέση με το στάδιο στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ Δ.Ο.Π. ΣΤΑ ΣΤΑΔΙΑ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

ΣΤΑΔΙΟ ΣΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ	ΚΑΤΑΛΛΗΛΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΟΠ
1. Προσπάθεια κατανόησης προβλήματος	Διαγράμματα ροής για διαδικασίες Διαγράμματα διαδοχικών τιμών κρίσιμου χαρακτηριστικού Χάρτες ελέγχου
2. Καταγραφή γεγονότων Περιγραφή συμπεριφοράς συστήματος	Φύλλα ελέγχου Διαγράμματα διασποράς
3. Προσδιορισμός προβλήματος	Ανάλυση Παρέτο Ιστόγραμμα
4. Ανάπτυξη ιδεών για σύνδεση αιτιών και αποτελεσμάτων	Διάγραμμα «Ψαροκόκαλο»
5. Υλοποίηση προτάσεων	Τα επτά διοικητικά εργαλεία της ΔΟΠ

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., Ν(1985)

Η ταξινόμηση των παραπάνω μεθόδων μπορεί να γίνει και με διαφορετικά κριτήρια όπως: το είδος της μεθόδου και η διοικητική λειτουργία.

4.4. ΤΑ ΕΠΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

Στα πρώτα στάδια ανάπτυξης της μεθοδολογίας, για τον έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας, οι προσπάθειες εντείνονται κυρίως στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος. Αυτό φαίνεται και από τον ορισμό της ποιότητας από τη σκοπιά της παραγωγής, όπου για τη διαδικασία της, η συλλογή στοιχείων είναι εύκολη για κρίσιμα χαρακτηριστικά ποιότητας.

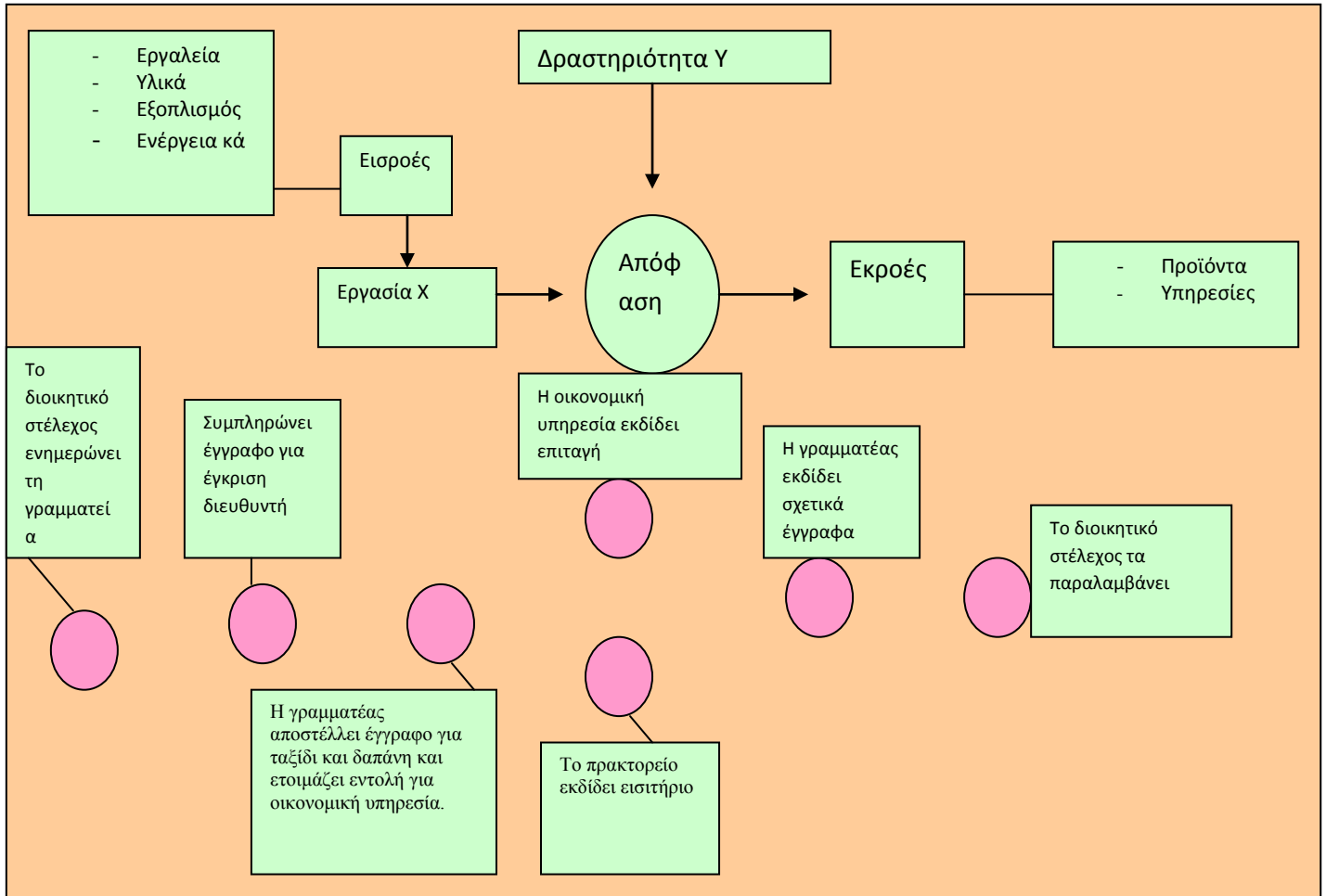
4.4.1. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ

Τα διαγράμματα ροής δείχνουν τις διαδικασίες και τις ροές των διεργασιών και η απεικόνισή τους γίνεται με προκαθορισμένα τυποποιημένα σύμβολα με τον ίδιο τρόπο όπως και με τη σχεδίαση της ροής προγραμμάτων Η/Υ. Τα διαγράμματα αυτά δείχνουν επίσης τις διακοπές ή προβλήματα ροής των διεργασιών που συνδέουν τις επί μέρους διαδικασίες. Ένα διάγραμμα ροής είναι απαραίτητο στις εξής καταστάσεις:

- Όταν η ομάδα χρειάζεται να επικοινωνήσει με τρίτους για θέματα που αφορούν την συγκεκριμένη διαδικασία
- Όταν μετά από επιθυμητές αλλαγές χρειάζεται να απεικονιστεί η βελτιωμένη μορφή διαδικασίας

Το διάγραμμα ροής βελτιώνει τον τρόπο κατανόησης της διαδικασίας ως προς τις αλληλεξαρτήσεις των στοιχείων, από τους ενδιαφερόμενους, για την αποτελεσματική λειτουργία τους αλλά παρέχει επίσης μια συνολική εικόνα για μια δραστηριότητα και τη βάση για την έναρξη διερεύνησης τρόπων για εφικτές επιθυμητές βελτιώσεις.

**ΣΧΗΜΑ 6: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΗΣ ΓΙΑ ΑΠΛΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ
ΕΚΔΟΣΗΣ ΑΕΡΟΠΟΡΙΚΟΥ ΕΙΣΙΤΗΡΙΟΥ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ
ΣΤΕΛΕΧΟΣ**

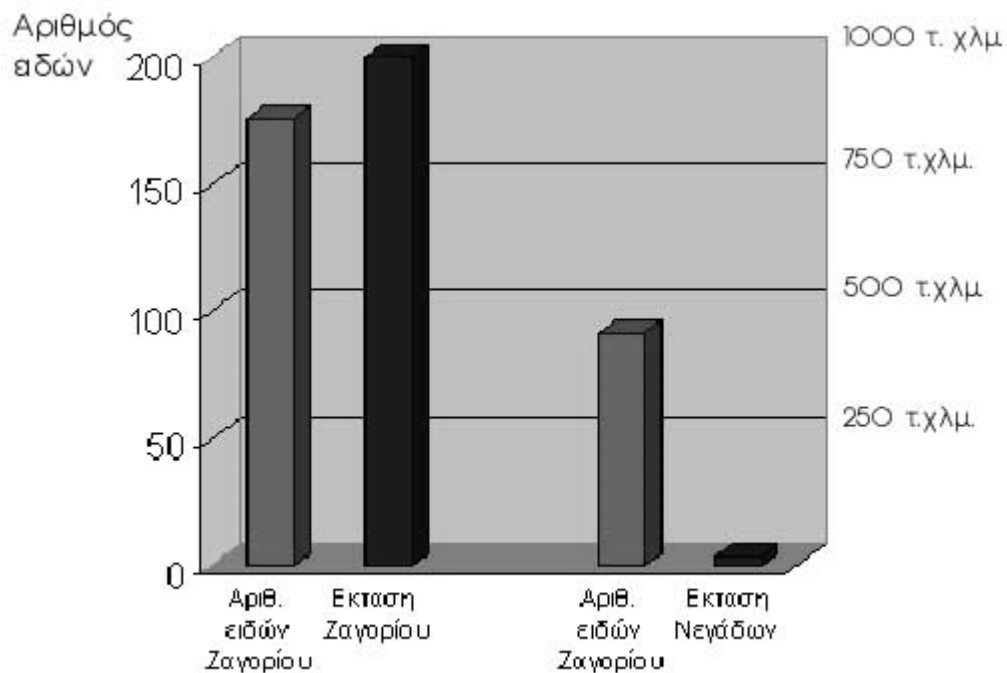


4.4.2. ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ

Τα ιστογράμματα δείχνουν τις συσχετίσεις μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών και είναι μια απεικόνιση της συχνότητας με την οποία παρατηρείται ένα σύνολο από τιμές κάποιας μεταβλητής. Κάποιες τιμές

εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα από άλλες οπότε με τη χρήση του ιστογράμματος κατανέμεται η συνολική εικόνα διαφορετικών τιμών⁴⁰.

ΣΧΗΜΑ 7: ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ. ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΕΙΔΩΝ ΠΑΝΙΔΑΣ ΝΕΓΑΛΩΝ-ΖΑΓΟΡΙΟΥ



4.4.3. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο κατάλογος ελέγχου είναι ένα έντυπο κατασκευασμένο με μεγάλη προσοχή και είναι φτιαγμένο για να συλλέγει στοιχεία και να τα αναλύει.⁴¹

Οι συνηθέστεροι λόγοι μιας τέτοιας λίστας είναι η συλλογή στοιχείων ενός συμβάντος ή η καταγραφή κάποιων ενεργειών. Ανάλογα με τον τρόπο που

⁴⁰ Δερβιτσιώτης Κ., Ν(1985), «Ποιοτικός έλεγχος και παραγωγικότητα», Εκδόσεις Αίβαζίδη

⁴¹ Tague N,R,(1995), “The Quality Tool Box, ASQC quality Press”

χρησιμοποιείται μια τέτοια λίστα, καθορίζονται τα χαρακτηριστικά που μας ενδιαφέρουν, επιλέγεται εκείνος που θα συμπληρώσει τη λίστα και σχεδιάζεται η φόρμα καταγράφοντας στην πρώτη λίστα τα ενδιαφέροντα στοιχεία και στις επόμενες το αποτέλεσμα της παρατήρησης. Για παράδειγμα: "Για την καλύτερη δυνατή απασχόληση και παροχή της αναγκαίας υποστήριξης σε εξειδικευμένο προσωπικό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια λίστα ελέγχου, η οποία στην πρώτη στήλη περιλαμβάνει τις διάφορες δραστηριότητες που εκτελεί σε μια εργάσιμη ημέρα ενώ στις επόμενες πέντε στήλες γίνεται καταγραφή της συχνότητας με την οποία ένας μηχανικός αφιερώνει χρόνο σε αυτές."

Σε πραγματικές μελέτες του τρόπου απασχόλησης τεχνικού προσωπικού έχει διαπιστωθεί, καταγράφοντας την κατανομή του χρόνου τους σε διάφορες δραστηριότητες, ότι μόνο το 30%-40% αφιερώνεται σε θέματα που απαιτούν ειδικές τεχνικές γνώσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5:ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

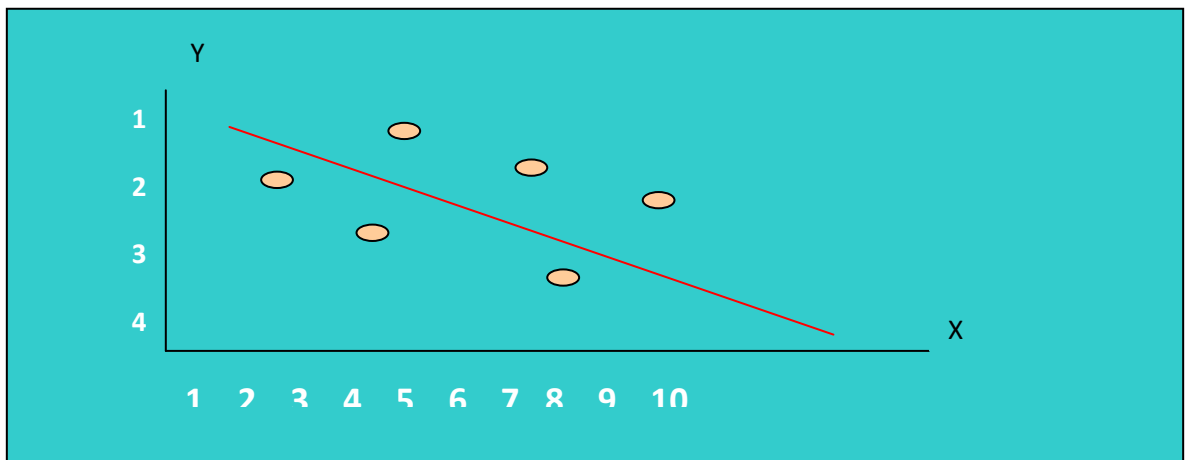
<i>ΗΜΕΡΕΣ ΕΒΔΟΜΑΔΑΣ</i>					
<i>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ</i>	Δευτέρα	Τρίτη	Τετάρτη	Πέμπτη	Παρασκευή
Συνεργασία με άλλους					
Ανάγνωση αλληλογραφίας					
Απάντηση τηλεφωνικών κλήσεων					
Αρχειοθέτηση εγγράφων					
Δακτυλογράφηση προτάσεων					

Πηγή: Tague N,R,(1995)

4.4.4.ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ

Το διάγραμμα διασποράς είναι σημαντικό καθώς χαρακτηρίζει το πώς μια μεταβλητή σχετίζεται με μια άλλη. Σε μια ανάλυση συσχέτισης στις τιμές δύο μεταβλητών οι λόγοι μπορεί να είναι η κατανοήση των επιρροών που κάποιες μεταβλητές ασκούν σε άλλες, η διαμόρφωση μιας συστηματικής εικόνας του προβλήματος που μελετάται αλλά και η διερεύνηση των αιτιών που δημιουργούν προβλήματα στην ποιότητα.

ΣΧΗΜΑ 8: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ



Πηγή: Tague N,R, (1995)

4.4.5. ΧΑΡΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο χάρτης ελέγχου είναι ένα διάγραμμα όπου απεικονίζονται οι διακυμάνσεις σε ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό για την ποιότητα μιας

διαδικασίας. Σε κάθε παραγωγική διαδικασία παρατηρούνται, σε διαδοχικές μονάδες του προϊόντος, ορισμένες διακυμάνσεις στα κρίσιμα για την ποιότητα χαρακτηριστικά και κάποιες φορές αυτές οι διακυμάνσεις είναι τόσο μεγάλες που καθιστούν το προϊόν ελαττωματικό όπως π.χ. το πάχος ενός άξονα είναι τόσο μεγάλο ή τόσο μικρό ώστε να δημιουργεί πρόβλημα στη συναρμολόγηση ή λειτουργία του. Επειδή οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις σε κρίσιμα χαρακτηριστικά είναι ο κύριος "εχθρός" της ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες, είναι χρήσιμο για τη διοίκηση να τις παρακολουθεί διαχρονικά με ειδικούς χάρτες ελέγχου για το συστηματικό και αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας. Οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις συνδέονται με δύο κατηγορίες αιτιών, τις κοινές και τις ειδικές.

Για την περίοδο βάσης λαμβάνεται μια σειρά από τουλάχιστον 30 διαδοχικά δείγματα στα οποία μετρώνται οι τιμές για τη μεταβλητή που μας ενδιαφέρει. Από αυτά τα δείγματα υπολογίζεται μια γενική μέση τιμή, η οποία αντιστοιχεί στην κεντρική γραμμή του χάρτη ελέγχου. Στη συνέχεια, με απλές μεθόδους υπολογίζεται η απόσταση από την κεντρική γραμμή για τα "φυσιολογικά όρια" των διακυμάνσεων. Η πιθανότητα να παρατηρηθεί για ένα δείγμα χωρίς συγκεκριμένη αιτία απόκλιση πέραν των "φυσιολογικών ορίων" είναι μικρότερη από 3 σε 1000. Έτσι, μια κεντρική γραμμή που προσδιορίζει το επιθυμητό επίπεδο για το χαρακτηριστικό ποιότητας ενδιαφέρει να ελεγχθεί, μια γραμμή που προσδιορίζει το ανώτατο όριο ελέγχου και μια γραμμή που προσδιορίζει το κατώτατο όριο ελέγχου.

4.4.6. ΑΝΑΛΥΣΗ PARETO

Σύμφωνα με την αρχή του Pareto ή αρχή του 20-80, το 80% των προβλημάτων οφείλεται στο 20% των πιθανών αιτιών ή αντίστροφα με το 20% της προσπάθειας μπορεί να επιτευχθεί το 80% του αποτελέσματος ενώ το υπόλοιπο 20% του αποτελέσματος απαιτεί το 80% της προσπάθειας. Η

όλη φιλοσοφία, πάνω στην οποία βασίζεται και το διάγραμμα Pareto, μπορεί να επεκταθεί και στα θέματα των ευκαιριών αντί των προβλημάτων και των δυνατοτήτων αντί των αιτιών. Η χρήση αυτού του εργαλείου προϋποθέτει την ιεράρχηση των προβλημάτων και των αιτιών που τα προκαλούν ή των ευκαιριών και των δυνατοτήτων που τις συνοδεύουν.

Η αναζήτηση των αιτιών ή των δυνατοτήτων μπορεί να γίνει με τη χρήση κάποιας μορφής καταγισμού ιδεών και η ιεράρχηση μπορεί να γίνει με τη χρήση της μεθοδολογίας Δελφοί. Η συνολική μεθοδολογία, αναφέρεται ως κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας.

Λόγοι χρήσης: Η ανάλυση Pareto που είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στη διάγνωση του βαθμού συμβολής διαφορετικών παραγόντων στο τελικό αποτέλεσμα, είναι σε θέση:

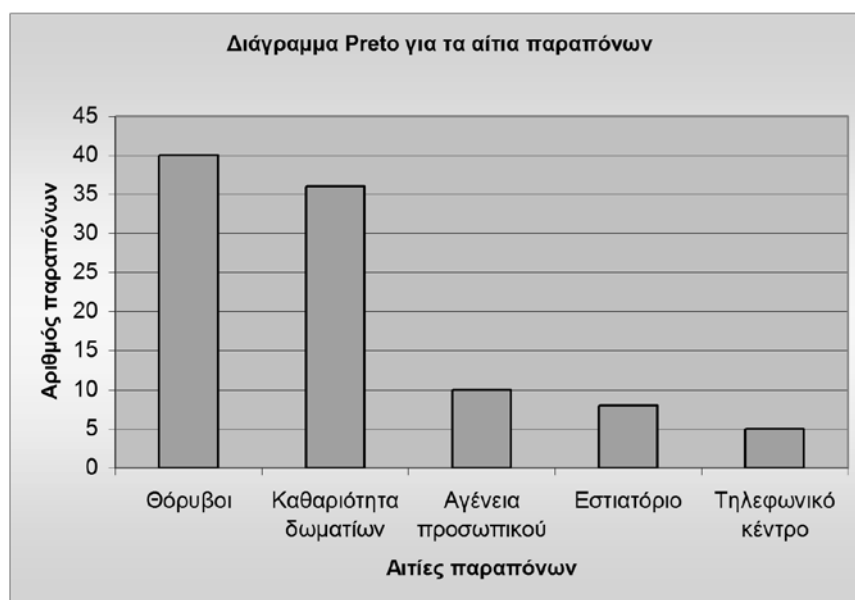
- Να διακρίνει την συχνότητα με την οποία κάθε παράγοντας επηρεάζει την ποιότητα ή άλλο χαρακτηριστικό της απόδοσης.
- Να εστιάσει την προσοχή της στα κυριότερα από αυτά τα χαρακτηριστικά.

Τρόπος προετοιμασίας: στην ανάλυση Pareto ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία για την κατασκευή του σχετικού διαγράμματος. Προσδιορίζεται από μια ειδική ομάδα ποια αίτια ή κατηγορίες παραγόντων θα αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης.

Σε ειδικό πίνακα καταγράφεται η συχνότητα εμφάνισης κάθε αιτίου σε χρονικό διάστημα που είναι αντιπροσωπευτικό της κανονικής λειτουργίας για την επιχείρηση. Από αυτόν τον πίνακα προσδιορίζονται οι συχνότητες για κάθε αίτιο ή παράγοντα επιρροής που μας ενδιαφέρει. Κατασκευάζεται ένα διάγραμμα στο οποίο τα διάφορα αίτια, μεμονωμένα ή σε κατηγορίες, παρουσιάζονται στον οριζόντιο άξονα και η συχνότητα για καθένα από αυτά απεικονίζεται με μπάρες, όπως σε ένα ιστόγραμμα.

Η διαφορά από το ιστόγραμμα βρίσκεται στη σειρά απεικόνισης των συχνοτήτων καθώς στο κανονικό ιστόγραμμα αυτές, ως μπάρες, εμφανίζονται σε αντιστοιχία με τις αυξανόμενες τιμές για κάποιο χαρακτηριστικό της διαδικασίας. Στο διάγραμμα Pareto η σειρά προσδιορίζεται από το μέγεθος της συχνότητας και έτσι η πρώτη μπάρα αφορά τον παράγοντα με τη μεγαλύτερη συχνότητα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα από διοικητικά στελέχη και εργαζομένους με εξοικείωση στη μέτρηση των αντίστοιχων μεγεθών.

ΣΧΗΜΑ 9-PARETO



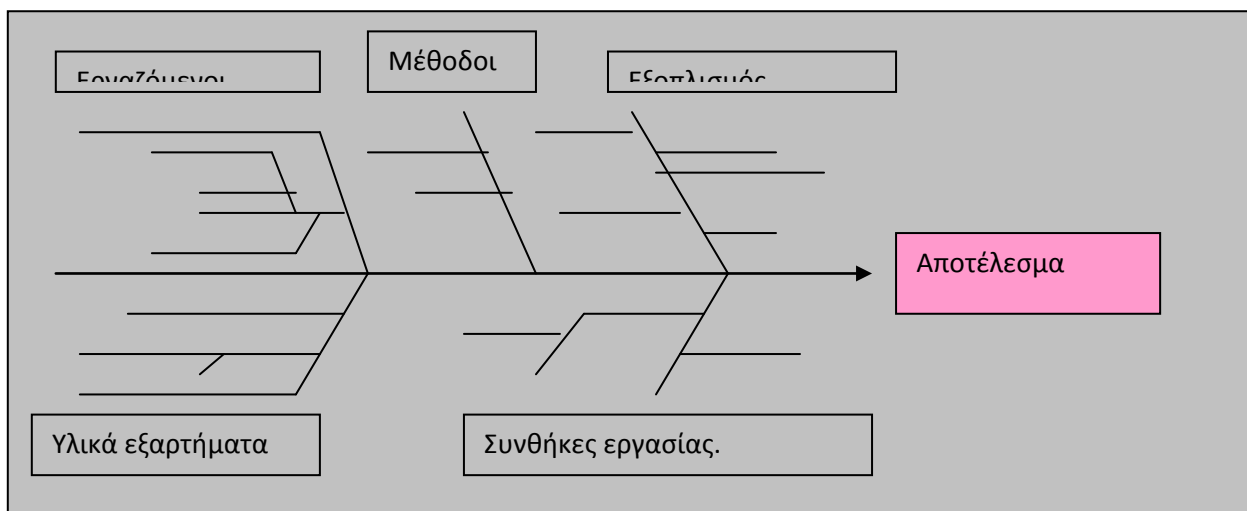
4.4.7 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΩΝ

Με το διάγραμμα αιτιών ή το λεγόμενο «ψαροκόκαλο», απεικονίζονται οι σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το αποτέλεσμα διαδικασίας⁴². Ο προσδιορισμός των παραγόντων επηρεάζει την ποιότητα του προϊόντος

⁴² Δερβιτσιώτης Κ., Ν(1985), «Ποιοτικός έλεγχος και παραγωγικότητα», Εκδόσεις Αϊβαζίδη

και αυτό μπορεί να γίνει συνολικά για τη διαδικασία ή επιλεγμένα τμήματά της.

ΣΧΗΜΑ 10: ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΩΝ



Πηγή: Παπής (2000)

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα, ένα διάγραμμα "αιτιών-αποτελεσμάτων" αποτελείται από έναν οριζόντιο άξονα με δυο τμήματα. Στο δεξιό τμήμα περιγράφεται το είδος τους αποτελέσματος που ενδιαφέρει τη διοίκηση και αυτό μπορεί να είναι ένα μεγάλο ποσοστό πελατών μη ικανοποιημένων από την κακή εξυπηρέτησή τους ή ένα μεγάλο ποσοστό ελαττωματικών μονάδων του προϊόντος. Το αποτέλεσμα που ενδιαφέρει τη διοίκηση σε κάθε εφαρμογή της τεχνικής αυτής εξαρτάται από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σε κάθε κλάδο.

Στο αριστερό μέρος του διαγράμματος, με γραμμές ή βέλη προς τον κεντρικό άξονα, απεικονίζονται οι βασικοί παράγοντες που κρίνεται ότι επηρεάζουν το αποτέλεσμα. Σε μια τυπική διαδικασία παραγωγής, οι παράγοντες αυτοί είναι οι εργαζόμενοι, η μέθοδος με την οποία εκτελούν

την εργασία τους, ο εξοπλισμός, τα υλικά και εξαρτήματα που χρησιμοποιούνται και οι υπάρχουσες συνθήκες στο περιβάλλον εργασίας (φωτισμός, κλιματισμός, ευχέρεια στην εκτέλεση κάθε δραστηριότητας κλπ). Για κάθε γραμμή προς τον κεντρικό άξονα με την οποία απεικονίζεται ένας βασικός παράγοντας, στο αριστερό τμήμα του διαγράμματος η ειδική ομάδα βελτίωσης προσδιορίζει τα πιο λεπτομερή χαρακτηριστικά που διαμορφώνουν την επιρροή του. Η δυνατότητα ενός ικανοποιητικού τρόπου μέτρησης εξασφαλίζει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας και προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης των δεικτών απόδοσης με benchmarking, όταν εφαρμόζονται συγκεκριμένες λύσεις για τη βελτίωσή της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΜΕ ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

Θα αναλύσουμε τα πρότυπα ISO δίνοντας συγκεκριμένες οδηγίες σε σχέση με τη χρήση και την εφαρμογή τους. Πιο αναλυτικά (Wilkinson and Dale 2002:287-289):

- **ISO-8402: 1994** : Αυτό το πρότυπο περιέχει τη βασική ορολογία που αφορά έννοιες στη διοίκηση και διασφάλιση της ποιότητας. Ο σκοπός του είναι ο σαφής ορισμός των βασικών όρων και εννοιών για την προετοιμασία πιστοποίησης και για τη διευκόλυνση της εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση.
- **ISO-9000: 1994** : Αυτό το πρότυπο παρέχει ορισμένους βασικούς ορισμούς για τις βασικές έννοιες όλης της σειράς και οδηγίες σε σχέση με την επιλογή από την επιχείρηση για την εφαρμογή των επιμέρους προτύπων. Υπάρχει όμως και η αναθεωρημένη έκδοση του 1994 στην οποία έγιναν οι εξής αλλαγές:
 1. Τα αρχικά πρότυπα είχαν εστιάσει κυρίως σε υλικά αγαθά ή είδη μεταποίησης ενώ στη νέα μορφή καλύπτουν τέσσερις

γενικές κατηγορίες: υλικά αγαθά, λογισμικό, επεξεργασμένα υλικά και υπηρεσίες.

2. Στη διατύπωση αυτή, τα πρότυπα λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τον τρόπο με τον οποίο οι αρμόδιοι φορείς πιστοποίησης διεξάγουν τις επιθεωρήσεις για το ISO-9000.
3. Ενώ αρχικά η διαδικασία για πιστοποίηση με ISO-9000 ήταν ευθύνη της επιχείρησης στα πλαίσια ελέγχων των προμηθευτών της, για πρώτη φορά από το 1987 γίνεται αναφορά στη διεξαγωγή επιθεωρήσεων από τρίτο ανεξάρτητο φορέα, ως επίσημο μέρος της διαδικασίας πιστοποίησης για ISO-9000.
4. Ο σχεδιασμός για την ποιότητα είναι αναπόσπαστο συμπλήρωμα του εγχειριδίου ποιότητας της επιχείρησης. Τα προγράμματα για την ποιότητα εισάγονται στο στάδιο σχεδίασης (design phase) ενός έργου, προσδιορίζοντας τα βασικά σημεία ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία και τον τρόπο διεξαγωγής του, μια φιλοσοφία που είναι διαδεδомένη στις αυτοκινητοβιομηχανίες. Τα προγράμματα αυτά για την ποιότητα είναι υποχρεωτικά για κάθε παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία.
5. Η βασική ορολογία έχει αποσαφηνιστεί για αποφυγή οποιασδήποτε παρερμηνείας των εννοιών.
6. Όλα τα πρότυπα παρουσιάζονται με τον ίδιο τρόπο και μορφή οργάνωσης ώστε να υπάρχει μια ομοιογένεια στην εφαρμογή τους σε διαφορετικές περιπτώσεις. Για όλα τα πρότυπα αναφέρονται 20 σημεία βασικά ή απαιτήσεις (βλ. ΠΙΝΑΚΑ 3), και καθορίζονται ποια από αυτά είναι υποχρεωτικά για κάθε είδος πιστοποίησης. Ο επόμενος πίνακας αναφέρεται στις δράσεις των επιχειρήσεων ώστε να

αποκτήσουν είτε γενικά βραβείο ποιότητας είτε ειδικά το ISO 9000:1994.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6-ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ		
Χαρακτηριστικό	Για βραβείο ποιότητας	Για πιστοποίηση με ISO 9000:1994
Εστίαση	Ανταγωνιστικότητα, προσφερόμενη αξία σε πελάτες, αποτελεσματικότητα	Συμμόρφωση με πρακτικές που προσδιορίζει το εγχειρίδιο ποιότητας
Σκοπός	Εκπαιδευτικός, μαθησιακός	Διασφάλιση πελατών για την συμμόρφωση προμηθευτών σε δηλωμένες πρακτικές ποιότητας
Ορισμός Ποιότητας	Βαθμός ικανοποίησης πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών	Συμμόρφωση διαδικασιών σε καθορισμένες από πιστοποίηση απαιτήσεις για ποιότητα
Βελτιώσεις / αποτελέσματα	Μεγάλη έμφαση σε αποτελέσματα και βελτιώσεις	Δε αξιολογεί αποτελέσματα προσφερόμενης αξίας ή τάσεις για βελτίωση
Ρόλος στην αγορά	Σημαντική μορφή αναγνώρισης, αλλά χωρίς σκοπό την πιστοποίηση ή	Παρέχει σε πελάτες την διαβεβαίωση ότι ένας πιστοποιημένος

	επίσημη έγκριση παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών	προμηθευτής έχει και εφαρμόζει σύστημα ποιότητας στις σχετικές διαδικασίες
Είδος αξιολόγησης	Διαδικασία επιθεώρησης σε τέσσερα διαφορετικά στάδια αξιολόγησης	Αξιολόγηση του εγχειριδίου ποιότητας και σχετικών τεκμηριωμένων εγγράφων περιγραφής διαδικασιών
Ανατροφοδότηση πληροφοριών	Ανατροφοδότηση πληροφοριών σχετικών με ποιότητα προσέγγισης, εύρος εφαρμογής και αποτελεσμάτων	Ανατροφοδότηση πληροφοριών για αποκλίσεις και διαγνώσεις σχετικά με εφαρμοζόμενες πρακτικές
Κριτήρια Βελτίωσης	Περιοδική αναθεώρηση κριτηρίων και μοντέλου αξιολόγησης	Αναθεώρηση προτύπων με σκοπό την αποσαφήνιση όρων και μεθόδων εφαρμογής τους
Ευθύνη για παροχή πληροφοριών	Υποχρέωση για παροχή πληροφοριών για ποιότητα σε τρίτους	Καμία υποχρέωση για παροχή πληροφοριών σε τρίτους
Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ειδική έμφαση σε βελτιώσεις ποιότητας εξυπηρέτησης πελατών	Εστίαση προτύπων σε επαναληπτικές διαδικασίες, χωρίς

	για εξαιρετικές επιδόσεις επιχείρησης	μελέτη κρίσιμων θεμάτων ποιότητας
--	--	--------------------------------------

7. Επιμονή στην αποφυγή εξαιρέσεων και καταστρατήγησης των προτύπων, με παραλείψεις της επιχείρησης από τα έγγραφα τεκμηρίωσης συγκεκριμένων απαιτήσεων των προτύπων, όπως η ανάγκη εφαρμογής στατιστικού ελέγχου ποιότητας στις σημαντικές διαδικασίες.

Πιο αναλυτικά, το γενικό αυτό πρότυπο της σειράς απαρτίζεται από τα ακόλουθα μέρη (Wilkinson and Dale, 2002:287-289) (McDonough,1973:ch9)⁴³:

ISO – 9000-1:1994 Μέρος 1^ο: Σε αυτό αποσαφηνίζονται οι κύριες έννοιες οι σχετικές με την ποιότητα και οι οδηγίες με την σωστή επιλογή και χρήση ενός από τα υποχρεωτικά πρότυπα από την σειρά ISO-9000

ISO – 9000-2: 1997 Μέρος 2^ο: Γενικές οδηγίες με την εφαρμογή ενός από τα υποχρεωτικά πρότυπα ISO-9001, ISO-9002, ISO-9003, στην αναθεωρημένη τους μορφή του 1994. Τούτο δεν τροποποιεί τις απαιτήσεις των προτύπων και σε περίπτωση συγκρουόμενων ερμηνειών σε διαφορετικά πρότυπα, υπερισχύουν οι διατάξεις των κειμένων σε αυτά

ISO – 9000- 3: Μέρος 3^ο: Εξειδικευμένες οδηγίες για την εφαρμογή του ISO-9001:1994 στην ανάπτυξη, προμήθεια, εγκατάσταση και συντήρηση λογισμικού. Σε αυτό δεν προστίθενται ούτε τροποποιούνται τα προβλεπόμενα στο ISO-9001:1994.

⁴³ McDonough, A.M., 1973, Information Management. In S. L. Optner (ed.) *Systems Analysis* (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books), Chapter 9

ISO-9000-4:1993 Μέρος 4^ο: Εξειδικευμένες οδηγίες για την διοίκηση προγράμματος αξιοπιστίας και συντηρησιμότητας . Σε αυτό περιγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά ενός προγράμματος για τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την διάθεση, κατανομή και τον έλεγχο των πόρων. Αναφέρονται το τι, γιατί πότε και πως πρέπει να παραχθεί ένα είδος, χωρίς να προσδιορίζεται το ποιος και που πρέπει να το παραγάγει, παρέχοντας έτσι μεγάλη ευελιξία που καλύπτει μεγάλη ποικιλία επιχειρήσεων.

ISO-9004: 1994: Το ISO προορίζεται μόνο για εσωτερική χρήση και δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε συμφωνίες με τρίτους. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι η δυνατότητα αξιολόγησης της προόδου που σημειώνει μια επιχείρηση που ενδιαφέρεται για την πλήρη ανάπτυξη ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το **ISO 9004** παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για θέματα που αφορούν παράγοντες τεχνικής και διοικητικής φύσης και ανθρώπινου δυναμικού, στο βαθμό που αυτά επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης που σχετίζεται με αυτό. Το πρότυπο αυτό παρέχει λεπτομερείς καταλόγους με τα στοιχεία που συνθέτουν το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας με αναφορά:

- Στο μάρκετινγκ
- Στις ευθύνες της διοίκησης
- Στην σχεδίαση
- Στις διαδικασίες μέτρησης
- Στον έλεγχο υλικών
- Στις προμήθειες
- Στην παραγωγή
- Στην ασφάλεια των χώρων και του εξοπλισμού
- Στη χρήση στατιστικών μεθόδων
- Στην τεκμηρίωση διαδικασιών και εξυπηρέτησης

Στην αναθεωρημένη μορφή του, το πρότυπο ISO-9004-1(1994) περιλαμβάνει:

- ✓ Σημαντική έμφαση δίνεται στην βελτίωση της ποιότητας, σε πληροφορίες από μελέτη της αγοράς και σε ανάλυση πληροφοριών από την λειτουργία του συστήματος
- ✓ Προσοχή στις εσωτερικές διακινήσεις και αποθηκεύσεις, όχι μόνο μετά την ολοκλήρωση αλλά και στην διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας
- ✓ Προσοχή σε θέματα ασφαλείας και υγιεινής στους χώρους εργασίας. Στους τομείς αυτούς αναμένονται περισσότερες απαιτήσεις για το έτος 2000.
- ✓ Εκτεταμένες αλλαγές στην διατύπωση με κύρια εστίαση στον κύκλο ζωής κάθε προϊόντος.

ISO -1005:1995: Το πρότυπο ISO 1005:1995 παρέχει οδηγίες για να διευκολύνει προμηθευτές στην προετοιμασία, επιθεώρηση, αποδοχή και αναθεώρηση προγραμμάτων για την ποιότητα. Αυτό στοχεύει να καλύψει σχετικές ανάγκες σε δυο περιπτώσεις:

1. Ως βοήθημα για τον προμηθευτή ώστε να καλύψει τις απαιτήσεις των προτύπων ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 σε σχέση με ένα πρόγραμμα ποιότητας
2. Ως βοήθημα για τον προμηθευτή ώστε να προετοιμάσει ένα τέτοιο πρόγραμμα ποιότητας, όταν δεν έχει ο ίδιος διαμορφώσει και εγκαταστήσει το αναγκαίο σύστημα ποιότητας.

Η ευρεία αποδοχή των παραπάνω προτύπων σε αρκετές χώρες έχει προχωρήσει σημαντικά έστω και αν σε ορισμένες αυτά αναφέρονται με άλλη ονομασία.

5.1. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ISO-9000.

Από το 1994 και μετά σχεδόν κάθε συμφωνία προμηθειών και σύμβαση για τον προσδιορισμό τεχνικών προδιαγραφών που συντάσσεται από βιομηχανίες, οργανισμούς και κυβερνήσεις των χωρών-μελών της Ευρωπαϊκής Επιτροπής Τυποποίησης περιείχε την απαίτηση συμμόρφωσης του προμηθευτή στα προβλεπόμενα διεθνή πρότυπα EN 29000.

Η εξέλιξη αυτή προϋποθέτει την ανάγκη πιστοποίησης των προμηθευτών από ειδικούς φορείς, όπως είναι για την Ελλάδα ο ΕΛΟΤ ή άλλοι ειδικοί οργανισμοί, μετά από σχετική αξιολόγηση για την ικανότητα τους να λειτουργήσουν με συστήματα διασφάλισης των ποιότητας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές των διεθνών προτύπων. Πέρα από τα πλεονεκτήματα της καλύτερης ποιότητας για την παραγωγή και άλλες διαδικασίες υποστήριξης, η πιστοποίηση μιας επιχείρησης για ISO 9000 προσφέρει στους υπευθύνους για το μάρκετινγκ ακόμα όπλο για καλύτερη προβολή όχι μόνο των προϊόντων αλλά και της επιχείρησης γενικότερα. Η πρωτοβουλία από την διοίκηση για την εφαρμογή των διεθνών προτύπων για την διασφάλιση της ποιότητας ξεκινά από την αναγνώριση της καθοριστικής σημασίας της ποιότητας για την επιβίωση της επιχείρησης. Οι πιέσεις από την διεθνοποίηση της αγοράς και την όξυνση του ανταγωνισμού δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια.

Για την επιτυχή εφαρμογή των ανωτέρω προτύπων είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν τρεις βασικές προϋποθέσεις:

1. Η κατάλληλη στάση για τις αναγκαίες αλλαγές από την πλευρά των στελεχών και εργαζομένων που θα επηρεαστούν από την εφαρμογή τους.
2. Η αποδοχή και η δέσμευση της διοίκησης.

3. Η τεχνική ικανότητα ανάπτυξης των συστημάτων και διαδικασιών για την καλύτερη διασφάλιση της ποιότητας μέσα στα πλαίσια που προσδιορίζουν τα διεθνή πρότυπα.

Ενώ και οι τρεις παραπάνω προϋποθέσεις είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη της ικανότητας που θα διασφαλίσει την επιθυμητή πιστοποίηση, η αποτελεσματική εφαρμογή τους είναι και το πρώτο βήμα στην δημιουργία της υποδομής για μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα ή νοοτροπία που θα οδηγήσει στην διαμόρφωση συνθηκών για συνεχή βελτίωση.

5.2. ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Όταν έχει αποφασιστεί η σκοπιμότητα της ανάγκης πιστοποίησης με ένα από τα συστήματα ISO-9000 η σχετική διαδικασία ολοκληρώνεται σε τέσσερις διαδοχικές φάσεις (Wiele Der Van Ton and Brown 2002:2-18)⁴⁴:

Φάση 1: Προμελέτη σκοπιμότητας για πιστοποίηση

Για επιχειρήσεις τα προϊόντα των οποίων βρίσκονται μεταξύ αυτών που ελέγχονται με σχετικές οδηγίες της ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα προϊόντα που δεν υπόκεινται σε έλεγχο με βάση τις οδηγίες της Ε.Ε. η επιχείρηση συνήθως προσδιορίζει την επιλογή συμβουλευτικού γραφείου για την προετοιμασία για πιστοποίηση με κριτήρια που θα επιτρέψουν να αντιμετωπίζει πιο αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό που θα συναντήσει στην αγορά.

Φάση 2: Προετοιμασία για πιστοποίηση

Η επιλογή ενός συμβουλευτικού γραφείου που θα προετοιμάσει την επιχείρηση στην σχεδίαση των αναγκαίων διαδικασιών για την διασφάλιση της ποιότητας και την συγγραφή του σχετικού εγχειριδίου εξαρτάται από το είδος των προϊόντων που παράγει η επιχείρηση και από το βαθμό

⁴⁴ Wiele Der Van Ton and Brown A(2002), ISO9000 series certification over time: what have we learnt,pp. 2-18

εξοικείωσης και πείρας που αυτή έχει με συστήματα διασφάλισης ποιότητας.

Το συμβουλευτικό γραφείο που επιλέγεται για την προετοιμασία της επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτει επαρκή πείρα στο συγκεκριμένο κλάδο, ώστε να αποφευχθούν καθυστερήσεις στην διαδικασία χορήγησης του πιστοποιητικού.

Φάση 3: Διαδικασία πιστοποίησης από κατάλληλο φορέα

- Προαιρετική αίτηση για διεξαγωγή προκαταρκτικής αξιολόγησης από φορέα πιστοποίησης
- Λήψη διορθωτικών μέτρων
- Επικοινωνία για υποβολή συμπληρωματικών στοιχείων
- Επίσκεψη χώρων παραγωγής και άλλων τμημάτων της επιχείρησης
- Καταγραφή και ερμηνεία αποκλίσεων και παραλείψεων και σύνταξη εισήγησης με προτάσεις για διορθώσεις και βελτιώσεις
- Συνάντηση και συζήτηση με εκπροσώπους της διοίκησης μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης
- Σχολιασμός και διευκρινήσεις σε ερωτήματα της διοίκησης
- Χορήγηση στην επιχείρηση πιστοποιητικού συμμόρφωσης με πρότυπο ISO-9000
- Καταχώρηση επιχείρησης σε κατάλογο πιστοποιημένων προμηθευτών από τον φορέα πιστοποίησης

Φάση 4: Διατήρηση ή αλλαγή του είδους πιστοποίησης

- Πλήρης επαναξιολόγηση της επιχείρησης για την συνέχιση της πιστοποίησης
- Οποτεδήποτε αλλάζει η δραστηριότητα της επιχείρησης σε τομείς που δεν καλύφθηκαν στην αρχική πιστοποίηση
- Κάθε τρία ή τέσσερα χρόνια για αρχικές συνθήκες λειτουργίας

5.3. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΕΝΔΕΛΕΙΓΜΕΝΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

1. Ολοκλήρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για όλες τις βαθμίδες με βάση τις διαπιστωμένες ανάγκες από προκαταρκτική αξιολόγηση.
2. Αναθεώρηση εγχειριδίου ποιότητας
3. Ενεργοποίηση διοικητικών στελεχών και ειδικών για συμπλήρωση και βελτιώσεις του συστήματος

5.4. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ISO:2000

Με βάση τα λεγόμενα του Sir John Harvey-Jones (Wade 2004:10)⁴⁵ *«Όλοι οι μάνατζερ οι οποίοι προσπαθούν να επιφέρουν αλλαγές στα τμήματα τους, στις επιχειρήσεις τους κ.λπ., γνωρίζουν ότι το εναρκτήριο στάδιο είναι ν' αλλάξουν αρχικά τους εαυτούς του. Το ISO 9001:2000 σύμφωνα με το συγγραφέα απαιτεί ολοκληρωτική αλλαγή της λειτουργίας ενός οργανισμού- συνεχή βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών- αυτές οι αλλαγές θα πρέπει να ξεκινούν μέσα από τη προσαρμογή των υφισταμένων στη νέα τάξη πραγμάτων»*. Από την άλλη ο συγγραφέας του άρθρου ISO 9000:2000 Quality Certification Dehuff (2003: 1) αναφέρει ότι *«Οι οργανισμοί θα πρέπει να καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών τους αλλά και να ξεπερνούν τις προσδοκίες τους. Το ISO 9000:2000 ως ποιοτικό μέσο, μπορεί να βοηθήσει στην επίτευξη του συγκεκριμένου στόχου»*. Στη συγκεκριμένη υποενότητα, θα γίνει περιγραφή και ανάλυση του ISO 2000, το οποίο αποτελεί το πιο σύγχρονο ποιοτικό πρότυπο και το οποίο αποτελεί πια τη βάση της ποιοτικής ανανέωσης μιας επιχείρησης.

⁴⁵ Wade J(2004), ISO: From The Top, Kyocera Mita(UK) Ltd

5.5. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η νέα οικογένεια των ISO 9000: 2000, αποτελεί μια σειρά προτύπων η οποία καθορίζει συγκεκριμένα στάνταρτ σε σχέση με τη παραγωγή, την ποιότητα των προϊόντων, τις παραδόσεις, τη κατασκευή των προϊόντων, την υποστήριξη μέσω σύγχρονων λογισμικών κ.λπ.

Η συνομοταξία του ISO 9000: 2000, αποτελείται από τρία κύρια πρότυπα τα οποία υποστηρίζονται από ένα αριθμό τεχνικό αναφορών. Συγκεκριμένα

(Αρβανητογιάννης 2002:σελ 106):

1. ISO 9000:2000 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας-Βασικά και Λεξιλόγιο (αντικαθιστά τα ISO 8402:1995 και ISO 9000-1:1994). Περιγράφει τις βασικές αρχές των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και συγκεκριμενοποιεί την ορολογία.
2. ISO 9000:2000 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας- Οδηγίες για το ISO 9000:2000 (αντικαθιστώντας τα ISO 9000-1:1994 και ISO 9000-2:1993). Αναφέρεται στις κύριες αρχές και προσεγγίσεις για το νέο ISO 9000:2000 και παρέχει ορισμούς για το νέο λεξιλόγιο (www.activa-uk.com)
3. ISO 9000 αν και δεν είναι πρότυπο, εμπεριέχεται στο ISO 9001 ως ρυθμιστική αναφορά και επομένως μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους επιθεωρητές για την υποστήριξη των απαιτήσεων του ISO 9001 (www.organized change.com).

Το ISO 9000:2000 έχει μια πιο ευέλικτη δομή και προσφέρει τη δυνατότητα στο σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης να είναι πιο βελτιωμένο αλλά και πιο ανταγωνιστικό σε σχέση με τη δόμηση και οργάνωση της εσωτερικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. Για να μειωθούν τα προβλήματα και να βελτιωθούν τα δεδομένα βάση των οποίων λειτουργούσε το ISO 9000:1994, το ISO 9000:2000 ανέπτυξε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Chin et al,2003:243)⁴⁶ (Cianfrani,2000)⁴⁷:

- ✓ Το ISO 9001, 9002, και 9003 ενσωματώθηκαν-ενώθηκαν στο ISO 9001.
- ✓ Το νέο πρότυπο μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε βιομηχανία ανεξαρτήτων παραγωγικών διαδικασιών.
- ✓ Το περιεχόμενο της διοίκησης-διαχείρισης ποιότητας καλύπτεται από την ποιοτική ασφάλιση που παρέχει το νέο πρότυπο.
- ✓ ISO 9001(QA) και ISO 9004 (QM) ενώθηκαν.

Το πρότυπο του ISO 9000:2000 εμβαθύνει στη διαδικασία του ποιοτικού συστήματος, κάτι το οποίο σημαίνει ότι όλες οι διαδικασίες όπως οι διοικητικές, οι παραγωγικές, οι οικονομικές κ.λπ. συσχετίζονται μεταξύ τους.⁴⁸ Το ISO 9001:2000 είναι ο ακριβής προσδιορισμός για το σύστημα διοίκησης ποιότητας, επειδή οι απαιτήσεις τους ορίζουν τα κριτήρια για τον έλεγχο του συστήματος ποιότητας. Αν και ο ρόλος του πρότυπου στη σειρά δεν έχει υποστεί ιδιαίτερες αλλαγές, τα περιεχόμενα του και η οργάνωση ανά τομείς έχει αναθεωρηθεί σε βάθος. Οι απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας έχουν οργανωθεί σε τέσσερις τομείς με σαφή έμφαση στις

⁴⁶ Sangyoon Chin et al(2003), A process-based quality management information system,Elsevier, p. 243

⁴⁷ C. Cianfrani, J. Tsiakals, J. West, ISO 9001:2000 Explained, 2nd ed., American Society for Quality (ASQ), Milwaukee, WI, 2001

⁴⁸ NORM-APME, p.7

απαιτήσεις του πελάτη και στην ικανοποίηση του (ΒΛΕΠΕ ΠΙΝΑΚΑ 2.6)
(Αρβανητογιάννης, 2002:σελ 106):

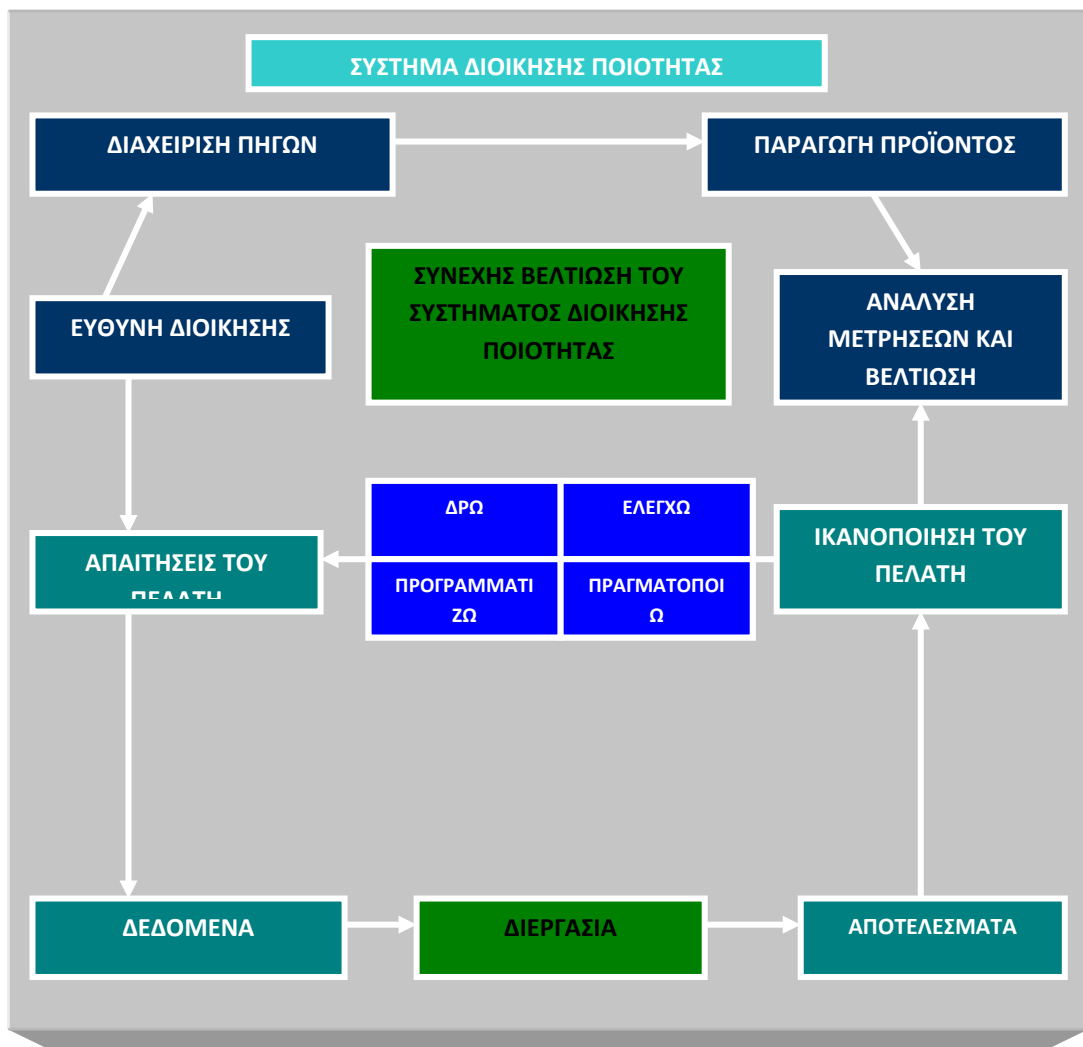
1. Τομέας 5-Ευθύνες Διοίκησης.
2. Τομέας 6-Διαχείριση Πηγών.
3. Τομέας 7-Πραγματοποίηση προϊόντος ή και υπηρεσιών και
4. Τομέας 8-Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7-ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗΣΗ ΤΩΝ ΟΜΟΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ISO9000:1994 και των Αρχών Διοίκησης ΟΛ

ISO 9000:1994	4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9	4.10	4.11	4.12	4.13	4.14
Αριθμοί Άρθρων														
Αρχές Διοίκησης Ποιότητας														
Εστίαση στην Ικανοποίηση του Πελάτη	M	-	Δ	Δ	M	A	Δ	A	-	M	A	-	M	M
Ηγεσία	Δ	A	-	A	-	-	-	-	A	-	-	-	-	A
Συμμετοχή των ανθρώπων	M	A	A	A	-	-	-	-	A	A	-	-	-	A
Προσέγγιση της διεργασίας	A	M	M	M	Δ	-	-	A	A	M	-	-	A	M
Προσέγγιση του συστήματος στη διοίκηση	M	Δ	-	A	Δ	A	-	M	M	-	-	-	M	Δ
Συνεχής βελτίωση	A	-	Σ	-	-	A	-	-	M	-	-	-	M	Δ
Έμπρακτη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	A	M	-	M	A	A	-	Δ	M	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Αμοιβαίως επωφελείς σχέσεις προμηθευτών	-	-	-	-	Δ	Δ	-	-	M	-	-	-	Δ	-

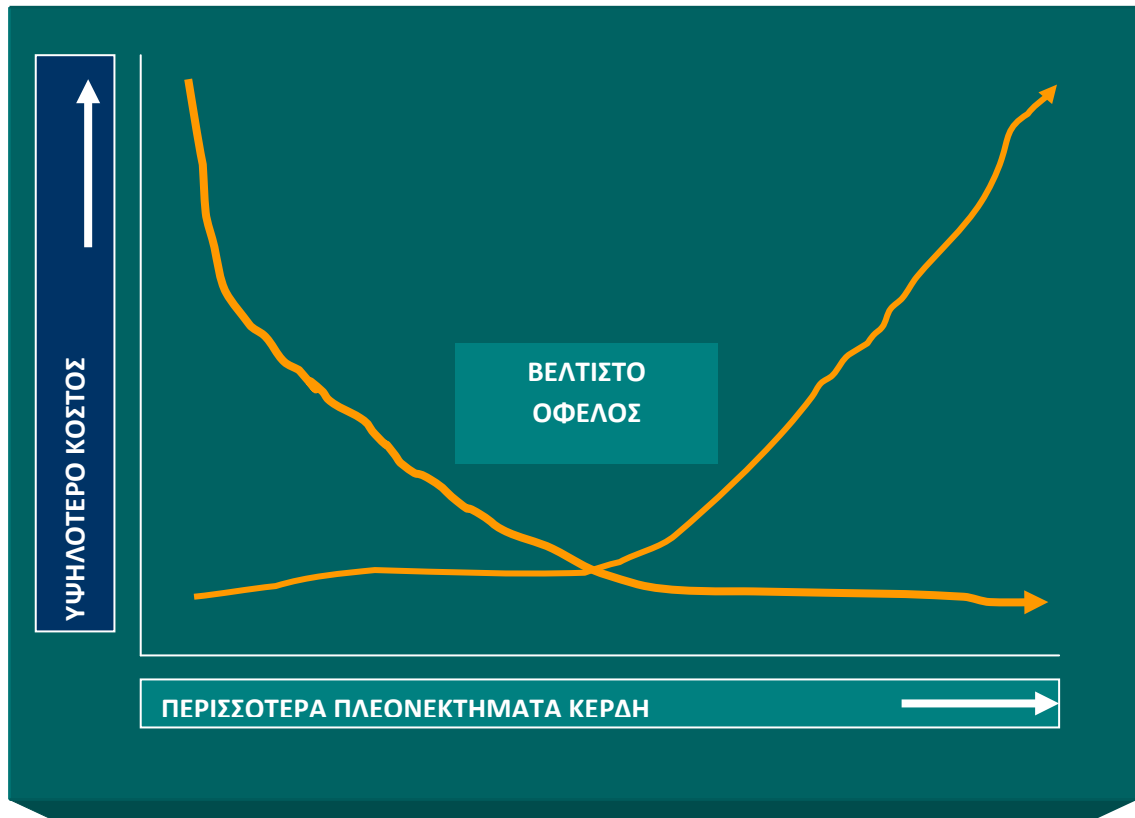
Με βάση τον ΠΙΝΑΚΑ 6 και τη μέχρι τώρα ανάλυση σχετικά με το ISO 9000:2000, προκύπτει το συμπέρασμα ότι το κόστος επένδυσης στην ποιότητα από μια εταιρεία μπορεί να της προσδώσει μεγάλα πλεονεκτήματα και οφέλη. Σε αντίθετη περίπτωση οι χαμηλές επενδύσεις στον τομέα της ποιότητας, δημιουργούν χαμηλή δυναμική απόδοσης, τα ΣΧΗΜΑΤΑ 11-12 μας παρουσιάζουν την παραπάνω σχέση ως τελικό πρώτο συμπέρασμα, αυτής της ενότητας (Αρβανητογιάννης, 2002:σελ 107-108):

ΣΧΗΜΑ 11: ΣΥΣΤΗΜΑ Δ.Ο.Π.



Πηγή: Αρβανητογιάννης, 2002:σελ. 107-108

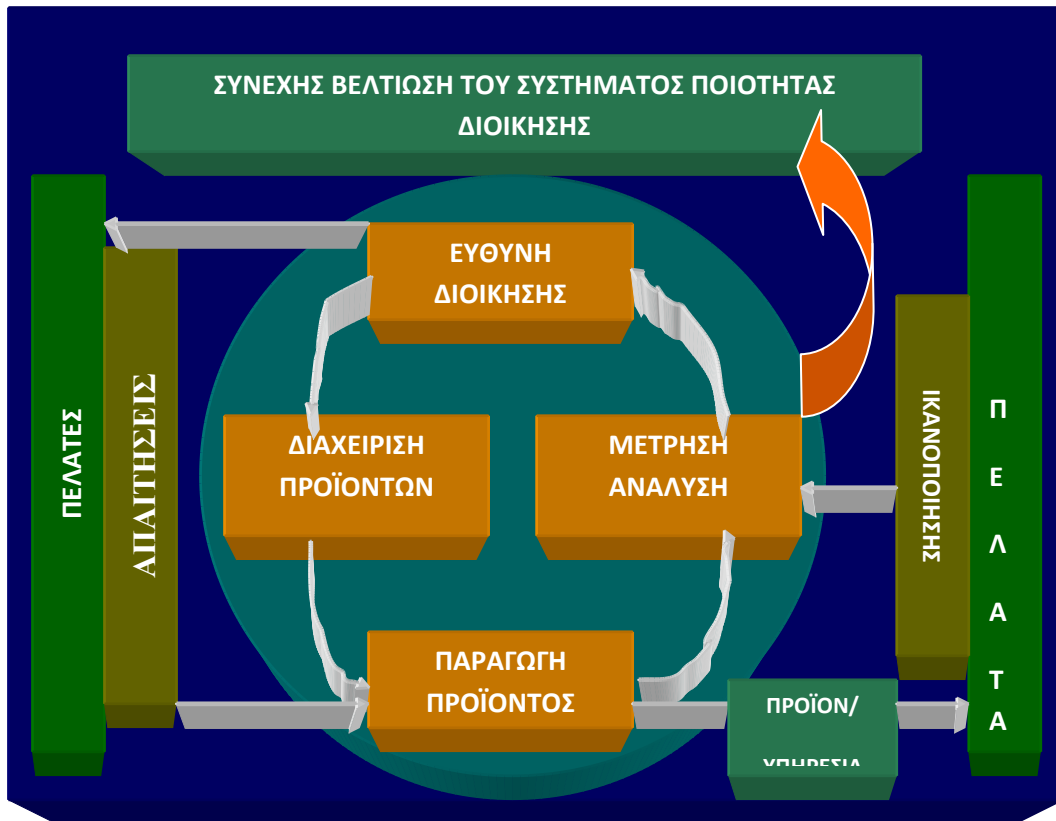
ΣΧΗΜΑ 12: ΒΕΛΤΙΣΤΟ ΟΦΕΛΟΣ ΑΠΟ Δ.Ο.Π.



Η δομή του νέου προτύπου όπως παρουσιάστηκε και παραπάνω βασίζεται στο κύκλο του Deming, ο οποίος και αναλύθηκε παραπάνω [Plan-Do-Check-Action- (PDCA)]. Η νέα δομή για το συγκεκριμένο πρότυπο περιγράφεται στο **ΣΧΗΜΑ 13** (Mani Murugan & Rajendral 2003: 612-614) το οποίο ουσιαστικά είναι μια αντίστοιχη παρουσίαση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας που παρουσιάστηκε και παραπάνω⁴⁹.

⁴⁹ Mani T, Murugan M & Rajendral C., (2003), Classical approach to contemporary TQM: an Integrated Conceptual TQM model as perceived in Tamil classical literature, Routledge, pp. 612-614

ΣΧΗΜΑ 13: ΝΕΑ ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ΤΟΥ DEMING



Πηγή: Mani Murugan & Rajendral 2003: 612-614

Η συγκεκριμένη παρουσίαση, μας δείχνει τη σημερινή δομή και λειτουργία του Συστήματος Βελτίωσης της Ποιότητας Διοίκησης. Με την πρόσφατη αναθεώρηση, η σημερινή οικογένεια από 21 πρότυπα στη σειρά ISO 9000:1994 περιορίζεται στη σειρά ISO 9000:2000. Με βάση το παραπάνω σκεπτικό οι πιστοποιήσεις των επιχειρήσεων με βάση τα παλαιότερα πρότυπα, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 της σειράς 1994 δε θα ισχύουν.

Το νέο πρότυπο απευθύνεται σε μεγαλύτερο σε ποικιλία, ως προς το είδος και το μέγεθος, αριθμό επιχειρήσεων, έχουν γίνει αλλαγές τόσο σε ορισμούς εννοιών, όσο και στο κείμενο που περιγράφει τις απαιτήσεις για

πιστοποίηση. Με βάση στα παραπάνω ΣΧΗΜΑΤΑ, ο προσανατολισμός του νέου προτύπου αναφέρεται στην έννοια της διαδικασίας, στο κύκλο ανάπτυξης και παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και στο κύκλο διοικητικού ελέγχου και στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων (Δερβιτσιώτης 2001:497).

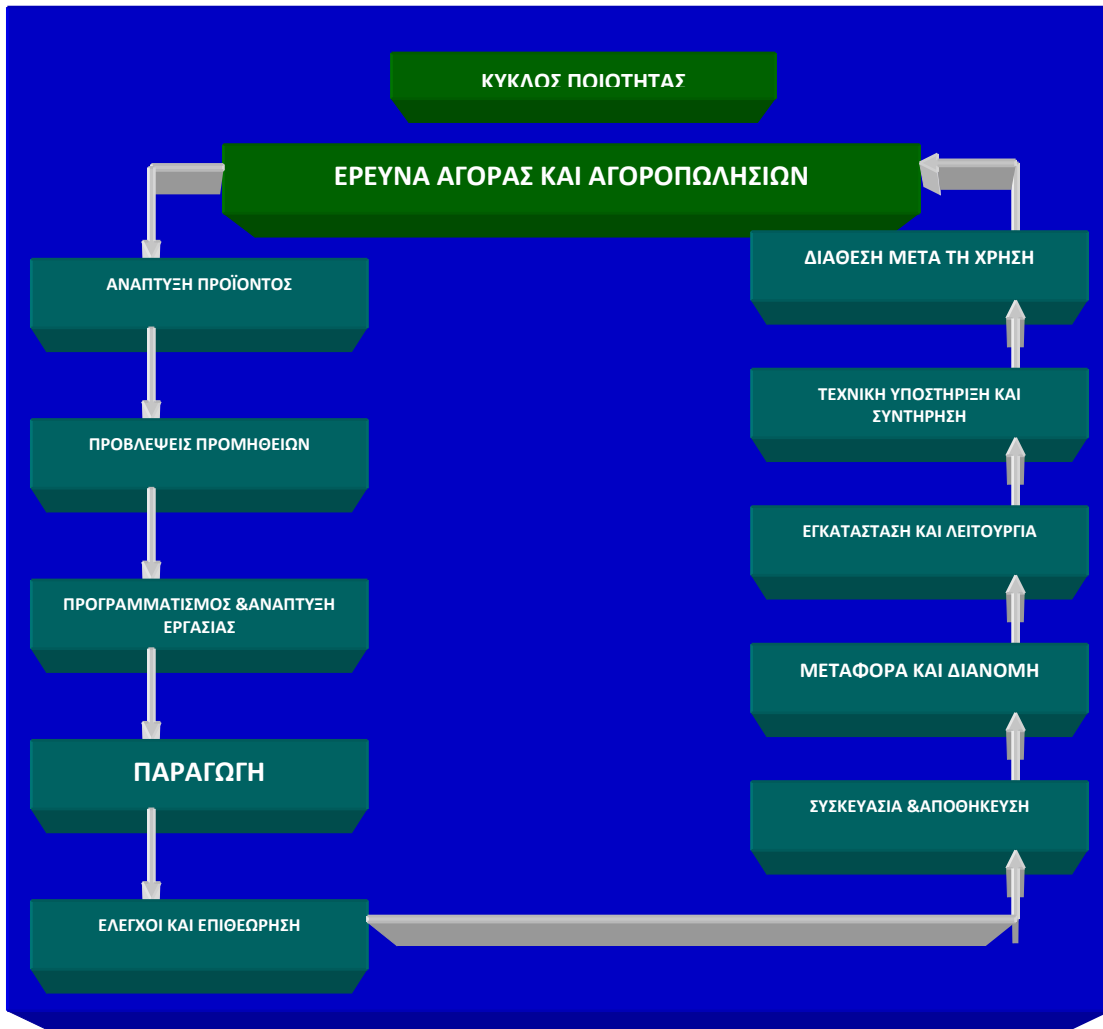
5.6. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΝΕΑ ΠΡΟΤΥΠΑ

5.6.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ (1.1.1)

Τα Διεθνή Πρότυπα καθορίζουν τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διοίκησης της ποιότητας όπου ένας οργανισμός οφείλει:

- Να αποδείξει την ικανότητα του να παράγει συνεχώς ένα προϊόν στα πλαίσια των απαιτήσεων του πελάτη και των κανονισμών που ισχύουν.
- Να στοχεύσει στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη μέσα από την εφαρμογή διεργασιών για συνεχή βελτίωση του συστήματος και εξασφάλιση της ομοιομορφίας για τον πελάτη καθώς και ανταπόκριση στους υπάρχοντες κανονισμούς. Ο κύκλος ποιότητας δείχνει την αλληλοσχέτιση όλων των εμπλεκόμενων παραγόντων που αναφέρονται στην παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών με βελτιωμένη ποιότητα και αναφορικά με τις απαιτήσεις του πελάτη (βλ. ΣΧΗΜΑ 14) (Αρβανητογιάννη, 2002:σελ. 110):

ΣΧΗΜΑ 14: ΚΥΚΛΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



5.6.2. ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Οι απαιτήσεις για το πρότυπο είναι γενικές και στοχεύουν στο να είναι εφαρμόσιμες από όλους τους οργανισμούς ανεξαρτήτως τύπου, μεγέθους ή παραγόμενου προϊόντος. Αν κάποιες απαιτήσεις δεν μπορούν λόγω της φύσης της λειτουργίας ενός οργανισμού ή του προϊόντος που παράγεται τότε είναι δυνατό να εξαιρεθεί. Όταν υπάρχουν εξαιρέσεις τότε δεν υπάρχει συμφωνία με το πρότυπο ISO 9000:2000, εκτός και αν οι εξαιρέσεις

περιορίζονται στις απαιτήσεις του άρθρου 7 και δεν επηρεάζουν την ικανότητα ή την ευθύνη του οργανισμού για παροχή προϊόντος που να καλύπτει τις απαιτήσεις του πελάτη ή των κανονισμών που ισχύουν.

5.7. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.7.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Τα κύρια σημεία αυτής της ενότητας είναι ότι το πρότυπο απαιτεί τη δημιουργία ενός τεκμηριωμένου συστήματος και η συνεχής βελτίωση του. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες του οργανισμού για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας αναλύονται στις εξής ερωτήσεις/ απαιτήσεις:

1. Έχει εφαρμόσει η επιχείρηση διαχείρισης ποιότητας σε συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000;
2. Έχει ορίσει τις διεργασίες που απαρτίζουν το σύστημα;
3. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τη διοίκηση;
4. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τους πόρους;
5. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τα προϊόντα;
6. Έχει ορίσει τις διεργασίες που σχετίζονται με τις μετρήσεις;
7. Έχετε περιγράψει τις διεργασίες του συστήματος ποιότητας σας;
8. Έχει περιγράψει πως αλληλοσυνδέονται οι διεργασίες;
9. Έχει περιγράψει πως αλληλεπιδρούν οι διεργασίες ποιότητας;
10. Ελέγχει την απόδοση του συστήματος ποιότητας;
11. Ελέγχει την απόδοση των εσωτερικών διεργασιών;
12. Ελέγχει την απόδοση του συστήματος ποιότητας;
13. Ελέγχει την απόδοση των διεργασιών που έχουν ανατεθεί με υπεργολαβία σε εξωτερικούς συνεργάτες;
14. Παρέχει τους απαραίτητους πόρους που απαιτούν οι διεργασίες;
15. Παρέχει τους απαραίτητους πόρους προκειμένου να υποστηρίξει τις διεργασίες;

16. Παρέχει πληροφόρηση για την υποστήριξη των διεργασιών;
17. Παρέχει πληροφόρηση για τον έλεγχο των διεργασιών;
18. Βελτιώνει συνεχώς η επιχείρηση την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας;
19. Ελέγχει η επιχείρηση την απόδοση των διεργασιών;
20. Διεξάγει η επιχείρηση μετρήσεις της απόδοσης των διεργασιών;
21. Έχει αναπτύξει μεθόδους για τη μέτρηση της απόδοσης των διεργασιών;
22. Βελτιώνει η επιχείρηση την απόδοση των διεργασιών;

Οι ειδικές οδηγίες για την εφαρμογή αυτού του προτύπου αναφέρονται στην τεκμηρίωση της πολιτικής της ποιότητας, των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα, του εγχειριδίου ποιότητας, διαδικασιών, εγγράφων σχεδιασμού και αρχείων ποιότητας. Ο παρακάτω ΠΙΝΑΚΑΣ 8 αναφέρεται στις διαδικασίες σε αντιστοιχία με το πρότυπο.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Διαδικασία	Ενότητα
Έλεγχος Εγγράφων	4.2.3
Έλεγχος Αρχείων	4.2.4
Εσωτερικές Επιθεωρήσεις Ποιότητας	8.2.2
Διαχείριση Μη Συμμορφουμένων	8.3
Διορθωτικές Ενέργειες	8.5.2
Προληπτικές Ενέργειες	8.5.3
Αρχεία	Ενότητα
Ανασκόπηση από τη Διοίκηση	5.6.1
Μόρφωση, Εκπαίδευση, Δεξιότητες, Εμπειρία	6.2.2 (e)
Αποδεικτικά ότι οι διαδικασίες και τα προϊόντα πληρούν τις απαιτήσεις	7.1(d)
Αποτελέσματα των ανασκοπήσεων των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν και των ενεργειών που προκύπτουν από τις ανασκοπήσεις.	7.2.2
Εισροές σχεδιασμού και ανάπτυξης.	7.2.3
Αποτελέσματα των ανασκοπήσεων του σχεδιασμού και ανάπτυξης και τυχόν απαραίτητες δράσεις	7.3.4
Αποτελέσματα επικύρωσης σχεδιασμού και ανάπτυξης και τυχόν απαραίτητες δράσεις.	7.3.5

Αποτελέσματα αξιολόγησης προμηθευτών και δράσεις που προέκυψαν από την αξιολόγηση.	7.4.1
Όπου η οργάνωση δε μπορεί α επιδείξει διαδικασίες επικύρωσης επειδή το προϊόν δε μπορεί ν' επικυρωθεί με παρακολούθηση και μέτρηση	7.5.2 (d)
Όπου η ιχνηλασιμότητα είναι απαραίτητη, θα πρέπει να τηρείται αρχείο αναγνώρισης του προϊόντος.	7.5.3
Ιδιοκτησία του πελάτη που έχει χαθεί, υποστεί ζημία η βρέθηκε ακατάλληλη προς χρήση.	7.5.4
Πρότυπα που χρησιμοποιούνται για τη διακρίβωση χρησιμοποιούμενου εξοπλισμού μέτρησης, όπου δεν υπάρχουν τα διεθνή ή εθνικά πρότυπα.	7.6 (a)
Επικύρωση των προηγούμενων αποτελεσμάτων όταν ο εξοπλισμός μετρήσεων βρέθηκε ότι δε συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις.	7.6
Αποτελέσματα διακριβώσεων	7.6
Αποτελέσματα εσωτερικών επιθεωρήσεων.	8.22
Αποδεικτικά ότι το προϊόν συμμορφώνεται με τα κριτήρια αποδοχής που τέθηκαν και ένδειξη του υπεύθυνου αρχής για την έκδοση του προϊόντος.	8.2.4
Φύση των μη συμμορφώσεων του προϊόντος και όλες οι δράσεις που λήφθηκαν.	8.3
Αποτελέσματα διορθωτικών ενεργειών	8.5.2
Αποτελέσματα προληπτικών ενεργειών.	8.5.3

Πηγή: Auditor training course

5.7.2. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗΣ

Η τεκμηρίωση του συστήματος διοίκησης ποιότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει (Arnold, 1999: 247-253):

1. Δηλώσεις τεκμηρίωσης της πολιτικής ποιότητας και των στόχων ποιότητας.
2. Ένα εγχειρίδιο ποιότητας.
3. Διεργασίες τεκμηρίωσης οι οποίες απαιτούνται από το Διεθνές Πρότυπο
4. Έγγραφα που απαιτούνται από τον οργανισμό για τη διασφάλιση του αποτελεσματικού σχεδιασμού, λειτουργίας και ελέγχου των διεργασιών και
5. Αρχεία που απαιτούνται από το Διεθνές Πρότυπο (βλέπε 4.2.4)
6. Του μεγέθους του οργανισμού και του τύπου των δραστηριοτήτων.

7. Της πολυπλοκότητας των διεργασιών και των μεταξύ τους αλληλεπιδράσεων.
8. Ανταγωνισμός και προσωπικό.

5.7.3. ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το εγχειρίδιο ποιότητας είναι ένα έγγραφο το οποίο καθορίζει τις πολιτικές σε σχέση με τις διαδικασίες ποιότητας ενός οργανισμού. Πρόκειται για ένα αρχείο ενός οργανισμού σε σχέση με τις αρχές που πρέπει να ακολουθεί ένας οργανισμός σε σχέση με την παραγωγή ενός ποιοτικού προϊόντος ή την παράδοση μιας ποιοτικής υπηρεσίας. Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί τη βάση του συστήματος ποιότητας ενός οργανισμού. Αποτελείται από τα εξής:

1. Βιβλίο κανόνων από τους οποίους διέπεται ο οργανισμός.
2. Πηγή πληροφοριών από τις οποίες ο οργανισμός ενημερώνεται αλλά και αντλεί εμπιστοσύνη για τον οργανισμό.
3. Καθορισμός αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.
4. Καθορισμός δεδομένων ποιότητας τα οποία θέλει ν' ακολουθεί ο οργανισμός.
5. Βάση αναθεώρησης και αξιολόγησης του Σ.Δ.Π.

Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελεί τη βάση λειτουργίας όλων των τομέων ενός οργανισμού σε σχέση με τα αποδεκτά επίπεδα ποιότητας. Είναι όπως προαναφέραμε η βάση του συστήματος διοίκησης ποιότητας και είναι ουσιώδες για όποιον σκέπτεται να πιστοποιηθεί κατά ISO 9001:2000.

Ο οργανισμός για ν' αναπτύξει ένα σωστά οργανωμένο Ε.Π. θα πρέπει:

1. Να περιλαμβάνει την πολιτική του οργανισμού σε σχέση με την ποιότητα.

2. Να περιέχει λεπτομέρειες για τη δομή, τη φιλοσοφία και την οργάνωση του οργανισμού σε σχέση με την ανάθεση αρμοδιοτήτων για την ποιοτική ανάπτυξη του.
3. Περιγραφή εκπαιδευτικών προγραμμάτων σε σχέση με την ποιότητα.
4. Το Ε.Π θα πρέπει να αναφέρεται σε επεξεργασίες ποιότητας, σε διεργασίες ποιότητας και σε οδηγίες εργασίας προκειμένου να παρέχει πρότυπα διαφόρων εγγράφων και εντύπων που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό-όπως είναι τα έντυπα ελέγχου παραγωγής, φύλλα επιθεώρησης κ.λπ.

Οι ΔΠΣ και οι ΟΕΣ, συμπεριλαμβάνουν λεπτομέρειες σε σχέση με τις διαδικασίες λειτουργίας τους. Για μια επιχείρηση αυτά μπορεί να αναφέρονται στα εξής:

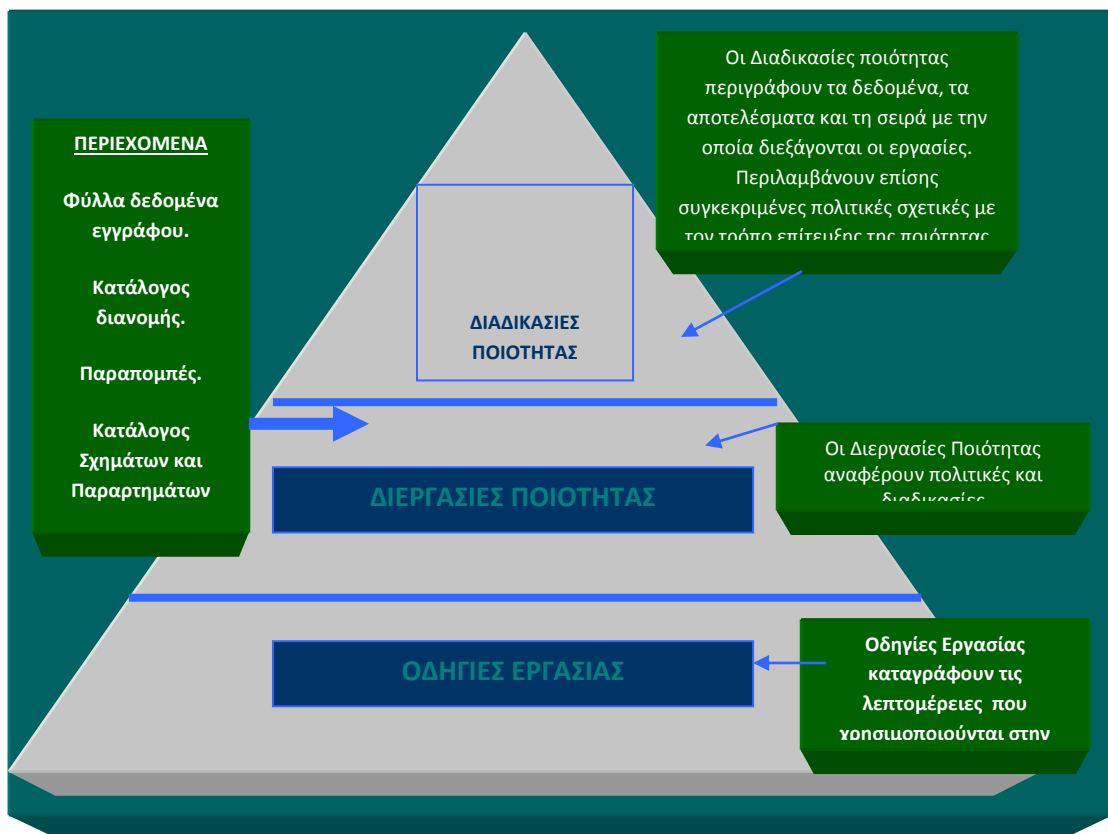
- Συγκεκριμένα σχέδια.
- Υποστήριξη καταγραφής.
- Εργαλεία και όργανα μέτρησης που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.
- Μεθόδους δειγματοληψίας.
- Όλες τις δοκιμές που πρέπει να γίνουν.
- Προδιαγραφές και μεθοδολογία δοκιμών.
- Κριτήρια αποδοχής ή απόρριψης.

Για οργανισμούς παροχής υπηρεσιών τα ακόλουθα θα πρέπει να είναι κομμάτι του εγχειριδίου ποιότητας:

1. Κριτήρια χρόνου αντίδρασης.
2. Επίπεδα υπηρεσιών.
3. Ικανοποίηση πελατών και διεργασίες παραπόνων.

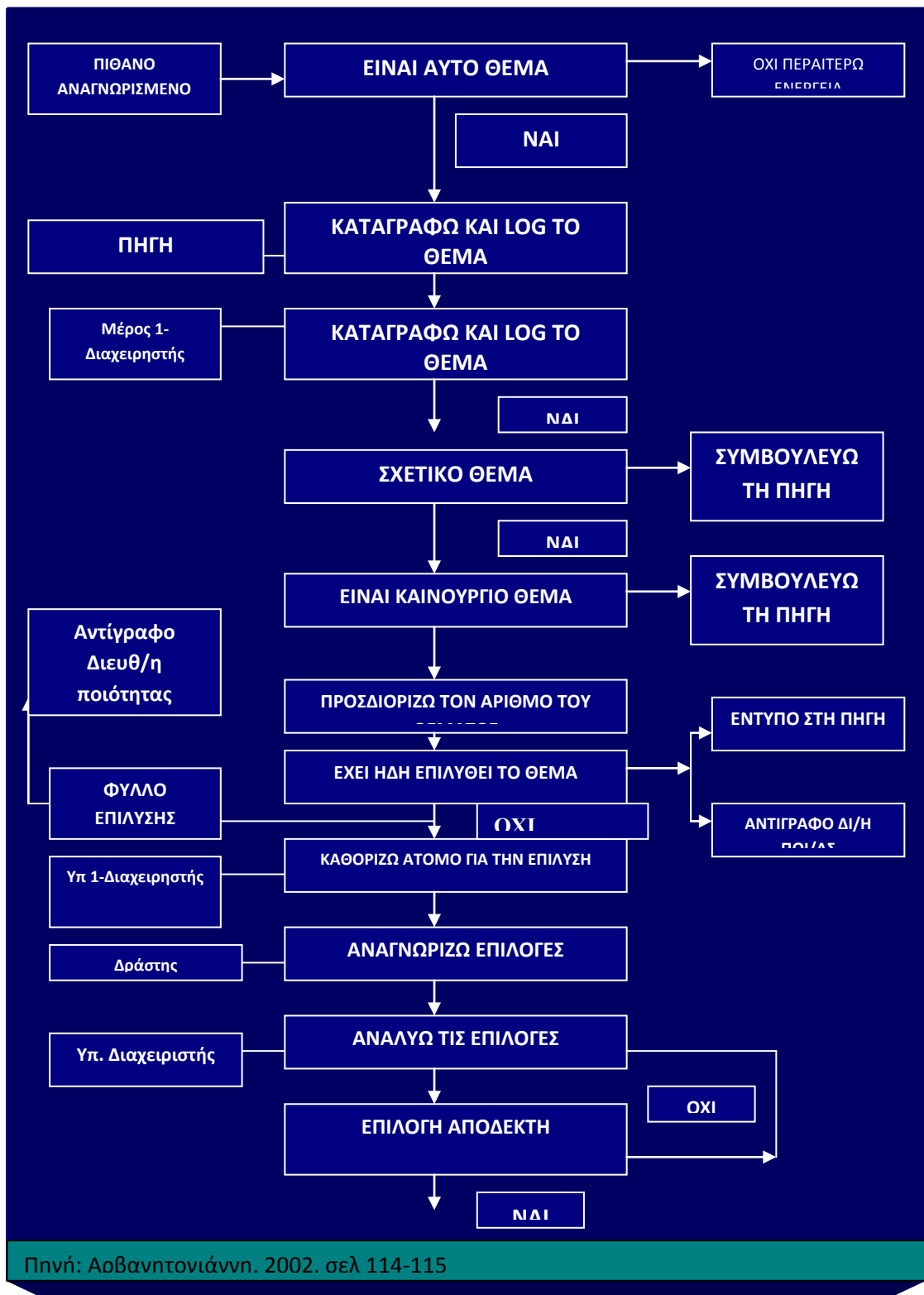
4. Απατήσεις ευγενείας (π.χ. αποδεκτή τηλεφωνική συμπεριφορά). Ο ρόλος που διαδραματίζει κάθε πλευρά στο Ε.Π εμφανίζεται στο ΣΧΗΜΑ 15)

ΣΧΗΜΑ 15: ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Οι Δ.Π.Σ. χρησιμοποιούνται για τη διατήρηση και εφαρμογή των κύριων και δευτερευόντων διεργασιών ενός οργανισμού. Τα Διαγράμματα Διεργασίας Ποιότητας σχετίζονται με το τι πρέπει να γίνει ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των επεξεργασιών και των συνδεδεμένων Διεργασιών Ποιότητας. Ένα τυπικό παράδειγμα φαίνεται στο σχήμα 16 (Αρβανητογιάννη, 2002, σελ. 114-115).

ΣΧΗΜΑ 16: ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ



Προχωρώντας στις οδηγίες εργασίες, πρέπει να πούμε ότι περιγράφουν με λεπτομέρειες διεργασίες όπως τι πρέπει να γίνει, ποιος πρέπει να το κάνει, πότε πρέπει να γίνει, τι είδους προμήθειες, υπηρεσίες ή εξοπλισμός θα χρησιμοποιηθεί και ποια κριτήρια θα πρέπει ν' ικανοποιηθούν.

Ο κακός σχεδιασμός, οι αμφιλεγόμενες προδιαγραφές κ.λπ. είναι οι πιο συχνές αιτίες ελαττωμάτων κατά την παραγωγή ή παράδοση μιας επεξεργασίας ή μιας υπηρεσίας. Για να αποφευχθούν τα ελαττώματα θα πρέπει όλα να υπάρχουν γραπτά και οι οδηγίες να είναι σαφείς και πλήρεις. Βασική προϋπόθεση είναι οι γραπτοί κανονισμοί. Συγκεκριμένα οι οδηγίες εργασίας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τα εξής:

1. **Φύλλα δεδομένων εγγράφου:** Όλες τις σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το έγγραφο- όνομα εγγράφου, συγγραφέα, περίληψη περιεχομένων, πότε εγκρίθηκε, ποιος το ενέκρινε κ.λπ.
2. **Κατάλογος Διανομής:** Αναφέρεται στη διανομή σημαντικών εγγράφων στο εσωτερικό της επιχείρησης και στην υπογραφή από τους παραλήπτες τους.
3. **Κατάλογος περιεχομένων:** Αναφέρεται σ' ένα αρχείο όλων των αλλαγών που γίνονται σ' ένα έγγραφο. Αναφέρεται στην πολιτική της εταιρίας, στους σκοπούς και στόχους κάποιου προγράμματος, στην οργάνωση, στη δομή του συστήματος, στην ανασκόπηση των παραγγελιών, στους εσωτερικούς σχεδιασμούς, στον έλεγχο εγγράφων και δεδομένων, στις αγορές, στα συστήματα παρακολούθησης, στους ελέγχους εξοπλισμών κ.λπ.
4. **Κατάλογος παραρτημάτων:** Όλα τα μέρη ενός εγγράφου θα πρέπει να είναι ανιχνεύσιμα, ειδικά όταν βρίσκονται σε διαφορετικούς τόμους. Όλα τα μέρη του εγγράφου θα πρέπει να είναι ανιχνεύσιμα ειδικά όταν βρίσκονται σε διαφορετικούς τόμους. Αναφορικά:
 - Καταλόγους πινάκων.
 - Συντομογραφίες και ακρώνυμα.

□ Ορολογία.

5. **Παραπομπές:** Αναφέρεται σε κάθε υλικό παραπομπής που αναφέρεται στο κείμενο. Συγκεκριμένα αποτελείται από τα' ακόλουθα:

- Στόχοι και προθέσεις: Καθορισμός για ποιο λόγο οι οδηγίες εγγραφής χρειάζονται συγκεκριμένες ενότητες θεμάτων όπως τεχνικής, διοικητικής, οικονομικής φύσης ή ποιότητας κ.λπ. τα οποία επηρεάζουν τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και πρέπει αρχικά να αναγνωρίζονται και στη συνέχεια να καταγράφονται. Μόλις γίνει αυτό μπορούν να καθοριστούν από τον απευθείας υπεύθυνο διαχειριστή και να προωθηθούν στο αρμόδιο διοικητικό επίπεδο για επίλυση.
- Διεργασία επίλυσης: Δηλώνει τρόπους παραγωγής, εγκατάστασης, ή εφαρμογής όπου η απουσία ελέγχων θα επηρέαζε την ποιότητα. Σημασία θα πρέπει να δοθεί στις διάφορες συνθήκες ασφαλείας κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας, όπως θα περιγράφεται στο έντυπο καταχώρησης θεμάτων προς λύση. Μόλις σχεδιαστεί το έντυπο περνάει στον προϊστάμενο για να γίνει ο κατάλληλος έλεγχος.
- Υπευθυνότητα: Η Οδηγία Εργασίας αναφέρεται μ' ακρίβεια στο ποίος θα φέρει εις πέρας κάθε διεργασία. Το προσωπικό της εταιρίας είναι υπεύθυνο για την αναγνώριση και καταγραφή των θεμάτων (τεχνικών, διοικητικών, οικονομικών, ποιότητας ή άλλων). Ο αρμόδιος υπεύθυνος έχει τα ακόλουθα καθήκοντα:
 1. Έλεγχος θεμάτων.
 2. Ανάθεση αρμοδιοτήτων.
 3. Επιλογή της καλύτερης λύσης.
 4. Αξιολόγηση λύσεων.
 5. Το κλείσιμο του θέματος.

Το άτομο υπεύθυνο για την έρευνα έχει τα ακόλουθα καθήκοντα:

1. Αναγνώριση επιλογών.
2. Επίλυση προβλημάτων.

Τέλος ο υπεύθυνος ποιότητας επιφορτίζεται με:

1. Το θέμα και τον έλεγχο του από τη Διεργασία Ποιότητας.
2. Τη διασφάλιση της τακτικής αναθεώρησης από τη Διεργασία Ποιότητας.
3. Τον προσδιορισμό νέων θεματικών αριθμών.
4. Τη διατήρηση του εντύπου λήψης αποφάσεων.’
5. Τη διατήρηση μιας βάσης δεδομένων από λέξεις κλειδιά και θέματα που έχουν ήδη επιλυθεί.
6. Διασφάλιση προγραμματισμού και τακτικής εφαρμογής εσωτερικών ελέγχων. Σχετικά έντυπα: Η αναγνώριση των διαφόρων εντύπων, γραπτών και ηλεκτρονικών απαιτεί την εφαρμογή των αρχών του Ο.Ε.

5.8. ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ

Τα έγγραφα τα οποία προβλέπονται από το σύστημα διοίκησης ποιότητας θα πρέπει να ελέγχονται. Τα αρχεία είναι ειδικός τύπος εγγράφων και θα πρέπει να ελέγχονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις που δίνονται παρακάτω .

Οι βάσεις ελέγχου των εγγράφων είναι οι ακόλουθες:

1. Έγκριση καταλληλότητας.
2. Αναθεώρηση και ανανέωση.
3. Αναγνωρίσιμες αλλαγές.
4. Διασφάλιση σχετικών εκδόσεων.
5. Έγγραφα ευανάγνωστα.
6. Διανομή εγγράφων ελεγχόμενη.
7. Προβλεπόμενη διατήρηση εγγράφων.

5.9. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΡΧΕΙΩΝ

Η διατήρηση αρχείων βοηθά στον έλεγχο των εγγράφων, οι βάσεις ελέγχουν αν σχετίζονται με τις αντίστοιχες των εγγράφων.

5.10. ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Οι ευθύνες της διοίκησης περιλαμβάνουν διάφορους παράγοντες, όπως η δέσμευση της διοίκησης, η εστίαση στον καταναλωτή, η πολιτική ποιότητας, ο Σχεδιασμός, η Αναθεώρηση Διοίκησης και Υπευθυνότητας, αρμοδιότητες και επικοινωνία. Αναλυτικά παρακάτω αναφερόμαστε στις αρχές της ενότητας 5 του προτύπου:

1. **Προσήλωση της Διοίκησης** : Τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης θα πρέπει να παρέχουν ενδείξεις της προσήλωσης στην ανάπτυξη και την εφαρμογή του συστήματος διοίκησης ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης και αποτελεσματικότητας, σχετικά με:
 - Την ικανοποίηση του πελάτη.
 - Την πολιτική ποιότητας.
 - Τη σωστή διατύπωση των αρχών ποιότητας.
 - Τις αναθεωρήσεις της διοίκησης.
 - Διαθεσιμότητα πηγών.
 - Διασφάλιση κατανόησης στο εσωτερικό της εταιρίας.
2. **Εστίαση στον καταναλωτή** : Τα υψηλά κλιμάκια διοίκησης θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι απαιτήσεις των πελατών έχουν καθοριστεί και εκπληρωθεί με στόχο την ικανοποίησή τους.
3. **Πολιτική Ποιότητας** : Η πολιτική ποιότητας αναφέρεται στις προθέσεις και κατευθύνσεις τις οποίες καθορίζουν τα' ανώτερα κλιμάκια.

4. **Σχεδιασμός** : Τα υψηλά κλιμάκια θα πρέπει να καθορίζουν τους στόχους της ποιότητας, διαγράφοντας και τις διαδικασίες σχεδιασμού αυτών.
5. **Ευθύνες και αρμοδιότητες επικοινωνίας** : Η ενότητα αυτή καθορίζει τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων ενώ από την άλλη καθορίζει και τον αντιπρόσωπο από τη διοίκηση ο οποίος ελέγχει τους εμπλεκόμενους . Τέλος καθορίζει την εσωτερική επικοινωνία.
6. **Αναθεώρηση Διοίκησης** : Εδώ διαγράφονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα αλλαγές και αναθεωρήσεις του συστήματος ποιότητας οι οποίες σχετίζονται με καθορισμό ευκαιριών και προοπτικές. Από την άλλη καθορίζουν τα δεδομένα αναθεώρησης και τα αποτελέσματα (ποια πρέπει να είναι, για να είναι τα σωστά)

5.11. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ

Η διαχείριση πόρων αναγνωρίζει και καθορίζει τη προμήθεια των πόρων, διαγράφει το προσωπικό το οποίο διαχειρίζεται τους πόρους (διαδικασίες εκπαίδευσης, ικανότητας και ενημέρωσης κ.λπ.). Το πρότυπο υποδομής βοηθά στο καθορισμό της αναγκαίας υποδομής για τη σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Τέλος δίνει στοιχεία ποιότητας σε σχέση με το περιβάλλον εργασίας των εργαζόμενων για τη καλύτερη και ποιοτικότερη παραγωγή των προϊόντων.

5.12 ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το πρότυπο παραγωγής του προϊόντος αναφέρεται στο σχεδιασμό παραγωγής σε σχέση με τους στόχους ποιότητας, στην ανάγκη διεργασιών, σύνταξη εγγράφων κ.λπ. Μέσα από το πρότυπο προσδιορίζονται οι απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν ενώ καθορίζονται οι τακτές

χρονικές αναθεωρήσεις σε σχέση με τις απαιτήσεις του προϊόντος. Τέλος καθορίζεται το πώς επικοινωνεί το προϊόν στον καταναλωτή. Στη συνέχεια καθορίζει τα ακόλουθα:

1. Προγραμματισμός και σχεδιασμός παραγωγής
2. Δεδομένα για σχεδιασμό παραγωγής
3. Αποτελέσματα σχεδιασμού και παραγωγής
4. Αναθεώρηση σχεδιασμού και παραγωγής
5. Επαλήθευση σχεδιασμού και ανάπτυξης. .
6. Αξιολόγηση σχεδιασμού και ανάπτυξης.
7. Έλεγχος των αλλαγών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη. .

5.13 ΜΕΤΡΗΣΗ, ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ

Το πρότυπο αυτό αναφέρεται στον προγραμματισμό, στην εφαρμογή διεργασιών, στη καταγραφή, μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση των προϊόντων. Η καταγραφή και μέτρηση αναφέρεται στην ικανοποίηση του πελάτη, στον εσωτερικό έλεγχο, στις διαδικασίες καταγραφής και μέτρησης της αποτελεσματικότητας των παραγόμενων προϊόντων και τέλος στην καταγραφή και μέτρηση των προϊόντων. Η τελική διαδικασία μέτρησης συνεχίζει με τον έλεγχο των μη αποδεκτών προϊόντων από την αγορά και ολοκληρώνεται με την ανάλυση των δεδομένων, το οποίο οδηγεί στην τελική βελτίωση μέσω των κατάλληλων εργαλείων (συνεχείς κινήσεις βελτίωσης) και τέλος αναφέρεται στις προληπτικές ενέργειες για μελλοντικές παραγωγικές διαδικασίες. Ολοκληρώνοντας την ανάλυση του ISO 9000:2000 μέσα από το καθορισμό των προτύπων του, μπορούμε να προχωρήσουμε για τη καλύτερη κατανόηση του νέου προτύπου στις διαφορές του από το ISO 9000:1994, αλλά και τις διευκολύνσεις και πλεονεκτήματα, που επέφερε στις επιχειρήσεις σε σχέση με την παραγωγή τους αλλά και την ικανοποίηση των καταναλωτών.

5.14. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΚΔΟΣΕΩΝ ISO 9000:2000 ΚΑΙ 1994

Οι βασικοί λόγοι που ώθησαν σε αυτή την αλλαγή του ISO ήταν η ανάγκη για την παρουσίαση ενός μοντέρνου τρόπου διοίκησης ο οποίος θα βοηθήσει σημαντικά στην βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και στην υιοθέτηση των αναγκαίων οργανωτικών αλλαγών που περιέχονται μέσα στο ISO 9000:1994. Η κατηγορία του ISO 9000:2000 περιλαμβάνει τέσσερα πρωτογενή στάνταρ τα οποία υποστηρίζονται από ένα σχετικά μειωμένο αριθμό κειμένων. Δύο από τα πιο σημαντικά αντικείμενα τα οποία σχετίζονται με την αλλαγή αυτή του ISO είναι τα εξής:

- ✓ Η ανάπτυξη ενός απλοποιημένου σετ από στάνταρ τα οποία θα εφαρμόζονται το ίδιο σε μικρές και σε μεγάλες επιχειρήσεις.
- ✓ Η διευκόλυνση στη κατανόηση και στην εφαρμογή των αρχών του ISO, από τις επιχειρήσεις που έχουν λάβει τη πιστοποίηση και προσπαθούν να την εφαρμόσουν.

Σχηματικά η διαδικασία της μετάβασης αλλά και οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο εκδόσεων παρουσιάζονται στο **ΣΧΗΜΑ 17** (Πηγή: Norm/Arme).

ΣΧΗΜΑ 17: ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΔΟΣΕΩΝ



Τμήματα του νέου ISO 9001:2000 έχουν μεγάλη ισχύ στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα προσφέρουν νέες πηγές δεδομένων σ' επίπεδο εκπαίδευσης, πηγών, έμπνευσης και επιθεώρησης. Επειδή το νέο πρότυπο προωθεί μια νέα γλώσσα πιστοποίησης καλύπτει περιοχές ανταγωνισμού και υποδομής, το νέο πρότυπο έχει εφαρμογή σε πολλές επιχειρήσεις. Συνεχίζοντας πρέπει ν' αναφερθεί ότι το ISO 9001:2000 περιλαμβάνει αναφορές σε πηγές βελτίωσης της ποιότητας, του συστήματος διαχείρισης, της ικανοποίησης των πελατών, της διαχείρισης του προσωπικού και τέλος της παροχής διευκολύνσεων του εργασιακού περιβάλλοντος. Το ISO 9000:2000, περιλαμβάνει συγκεκριμένο λεξιλόγιο, το οποίο χρησιμοποιεί πολλούς ορισμούς οι οποίοι συνδέονται με τις πιστοποιήσεις αλλά και τις διευκολύνσεις στον οργανισμό.

Συγκρίνοντας το ISO9000:1994 με το ISO9000:2000 μπορεί να υπάρχει κατάληξη στο παρακάτω ΣΧΗΜΑ το οποίο δείχνει το πώς διαχωρίζονται τα πρότυπα μεταξύ των δύο⁵⁰:

⁵⁰ Quality And reliability engineering international Qual. Realiab. Engng. Int. 2001 : 17(4): iii-iv (DOI:10.1002/qre.420)

ΣΧΗΜΑ 18: ΣΥΓΚΡΙΝΟΝΤΑΣ ΤΟ ISO 9001:2000 ΜΕ ΤΟ ISO 9001:1994



Το παραπάνω ΣΧΗΜΑ συνοψίζει τα δεδομένα των αλλαγών των δύο προτύπων. Οι βασικές αλλαγές κατά τη μετάβαση σύμφωνα και με το γράφημα είναι οι ακόλουθες (Quality and reliability engineering international 2001):

1. Οι άνθρωποι ανταγωνίζονται από ότι αξιολογούνται και ο οργανισμός προωθεί αυτό τον εσωτερικό ανταγωνισμό με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας.

2. Οι οργανισμοί προωθούν την εκπαίδευση και άλλες βελτιωτικές δράσεις. Μέσα από την εκπαίδευση γίνεται συνεχή αξιολόγηση των εργαζόμενων.
3. Το προσωπικό στον οργανισμό πρέπει να ανησυχεί για τη σχετικότητα και τη σημαντικότητα των δράσεων αλλά και το πώς θα επιτευχθούν οι ποιοτικές βλέψεις του οργανισμού
4. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αναπτυχθεί.

5.15. ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ISO 9000:1994 ΣΤΟ ISO 9000:2000

Τα πιστοποιητικά τα οποία έχουν να κάνουν με την έκδοση του 1994 του ISO 9001, ISO 9002 και ISO 9003 πρέπει να λήξουν μέσα σε τρία χρόνια από την ημερομηνία της τελικής έκδοσης του ISO 9001:2000. Συνεπώς οι οργανισμοί που είναι εγγεγραμμένοι σε οποιοδήποτε από τα πρότυπα του 1994 πριν την έκδοση του ISO 9001:2000 θα συνεχίσουν μέχρι την λήξη του συμβολαίου τους εφόσον αυτή δεν ξεπερνά τα τρία χρόνια.

Οι αλλαγές στα πρότυπα έχουν ήδη θέσει ένα βαρύ φορτίο στους Οργανισμούς Πιστοποίησης. Τα κυριότερα θέματα που σχετίζονται με την μεταβατική περίοδο είναι:

- ✓ Μεταγλώττιση των πρωτοκόλλων για να ενθαρρυνθούν οι χρήστες στην εφαρμογή του ISO 9001:2000
- ✓ Χρονικό περιθώριο προσαρμογής για αναβάθμιση των πιστοποιητικών
- ✓ Κατάλληλη εκπαίδευση των ελεγκτών
- ✓ Χρονικός προσδιορισμός και δραστηριότητες πιστοποίησης βασισμένες στο ISO 9001:2000
- ✓ Εγκατάσταση κατάλληλων προγραμμάτων καθορισμού για οργανισμού πελατών

Οι οργανισμοί πιστοποίησης – εγγραφής είναι οι κύριες πηγές πληροφοριών για οργανισμούς που χρειάζονται επικύρωση κατά την μεταβατική περίοδο. Είναι σημαντικό η παρεχόμενη βοήθεια να είναι πλήρης και συμβατή με εκείνη που παρέχεται από άλλους Οργανισμούς Πιστοποίησης. Οι οργανισμοί πιστοποίησης θα είναι επίσης υπεύθυνοι για την γνωστοποίηση των νέων εξελίξεων σχετικά με το ISO 9001:2000. Η ικανότητα των ελεγκτών να καθορίσουν το ISO 9001:2000 είναι ένα από τα κύρια στοιχεία που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους Οργανισμούς Πιστοποίησης κατά την μεταβατική περίοδο. Οι ελεγκτές θα πρέπει να εκπαιδευθούν κατάλληλα και να βελτιστοποιήσουν τις ικανότητές τους.

Οι οργανισμοί εκπαίδευσης και παροχής συμβουλών καλούνται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην μεταβατική περίοδο και να διευκολύνουν την ομαλή μετάβαση από το ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994 στο ISO 9001:2000. Συνεπώς όσον αφορά την εκπαίδευση των ελεγκτών θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στην αναβάθμιση των ελεγκτών για την διάδοση του ISO 9001:2000. Η προηγούμενη αναθεώρηση των προτύπων αυτών το 1994 δεν είχε την ίδια έκταση και πολυπλοκότητα όπως αυτή την φορά επειδή ήταν μάλλον επιφανειακού χαρακτήρα σε σχέση με την τωρινή. Όλοι οι εκπαιδευτές και οι σύμβουλοι θα πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι το θέμα της προσέγγισης της διοίκησης επεξεργασίας είναι ο κύριος παράγοντας για την εφαρμογή του ISO 9001:2000 (Αρβανητογιάννης, & Κούρτης, 2002)⁵¹.

5.16 ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΣΜΑΤΟΣ

Η ανάλυση χάσματος στο ISO 9001:2000 είναι ιδιαίτερα σημαντική για την εμπειρισταωμένη κατανόηση του χάσματος μεταξύ του νέου προτύπου ISO 9001 και των διεργασιών του υπό εξέταση οργανισμού. Το ISO 9000 είναι

⁵¹ Αρβανητογιάννης, Ι., & Κούρτης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 136

πολύ σημαντικό λόγω του διεθνούς και του συστηματικού προσανατολισμού του ο οποίος μεταφράζεται σε ποιοτική ιδρυματοποίηση.

Η ανάλυση χάσματος αποτελείται από δύο φάσεις:

- ✓ Την αναγνώριση του χάσματος
- ✓ Την προετοιμασία και εφαρμογή των σχεδίων ανάπτυξης του συστήματος ποιότητας

Βέβαια θα πρέπει κάποιος να έχει υπόψη του ότι μια αρνητική απάντηση υπονοεί την ύπαρξη χάσματος μεταξύ του ISO 9001:2000 και των διεργασιών του οργανισμού. Αν δεν υπάρχει απάντηση σημαίνει ότι οι διεργασίες θα πρέπει να υποστούν περαιτέρω εξέλιξη σε ότι αφορά στην βελτίωση και την μετατροπή τους. Το χάσμα καλύπτεται μόλις όλες οι προς τροποποίηση διεργασίες αναγνωριστούν. Συνήθως η πλήρωση του χάσματος επιτυγχάνεται με την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

5.17 ΝΕΟΤΕΡΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ⁵²

5 17.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΝΕΩΝ ΚΑΙ ΠΑΛΑΙΟΤΕΡΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΤΗΣ ΣΕΙΡΑΣ ISO 9001

Στην οικογένεια του ISO 9001:2000, το ISO 9001 είναι η μόνη προδιαγραφή που θα χρησιμοποιείται από όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα τύπου, μεγέθους ή βιομηχανικού τομέα. Το ISO 9002 και το ISO 9003 έχουν αποσυρθεί.

Στην οικογένεια του ISO 9000:1994 ένας θα μπορούσε να επιλέξει μεταξύ του ISO 9001, 9002 και του 9003 αναλόγως του τύπου του οργανισμού του. Τώρα θα υπάρχει μόνο ένα πρότυπο το ISO 9001:2000, αλλά κάποιος θα

⁵² Αρβανητογιάννης, Ι., & Κούρτης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 142

είναι σε θέση να περιορίσει το εύρος κατά εφαρμογή. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται κυρίως για να εξαιρεθούν απαιτήσεις για σχεδιασμό και ανάπτυξη ελέγχου όπου δεν υπάρχουν δραστηριότητες σχεδιασμού. Επομένως αυτός θα είναι ο μηχανισμός για να αποκατασταθεί η ευελιξία της παρούσας επιλογής μεταξύ του ISO 9001 και του ISO 9002. Ωστόσο είναι δυνατός ο περαιτέρω περιορισμός στο εύρος του αντικειμένου.

5.17.2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΚΑΙ ΠΑΛΑΙΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9004.

Το ISO 9004:2000 περιγράφει ένα σύστημα ποιότητας που υπερβαίνει τις απαιτήσεις του ISO 9001. Στόχο έχει να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για οργανισμούς που θέλουν να επεκτείνουν και να βελτιώσουν περαιτέρω το σύστημα ποιότητας μετά την εφαρμογή του ISO 9001.

Το ISO 9004 επέχει θέση πλήρους δήλωσης δεν μπορεί να χρησιμοποιείται από ελεγκτές τρίτων για προσδιορισμό εγγραφής ή πιστοποίησης. Ωστόσο στην πραγματικότητα δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ούτε για την παρουσίαση του στόχου του ISO 9001. Η βασική διαφορά των ISO 9004:2000 και ISO 9004-1:1994 είναι ότι το νέο πρότυπο σκόπιμα ξεπέρασε το ISO 9001, ενώ η παλαιότερη αναθεώρηση ήταν απλώς ένας οδηγός για την εφαρμογή του ISO 9001.

Όταν τα τρία νέα πρότυπα εκδόθηκαν στο τέλος του έτους 2000, η οικογένεια των προτύπων ISO 9000 συρρικνώθηκε αισθητά καθώς σχεδόν όλα τα πρότυπα της προηγούμενης σειράς αποσύρθηκαν.

5.17.3. ΉΤΑΝ ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΑΛΛΑΓΗ ΤΟΥ ISO 9000:1994⁵³

Μέχρι τώρα στους διάφορους οργανισμούς που εφαρμόζαν το ISO 9004:1994 παρατηρούνται αρκετές ανακρίβειες.

⁵³ Αρβανητογιάννης, Ι., & Κούρτης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 143

1. Δεν χρειάζονταν να εφαρμοστούν και τα 20 άρθρα του ISO 9004:1994 για να μετατραπεί μια επιχείρηση σε ποιοτική
2. Το πρότυπο δεν τόνιζε επαρκώς την ανάγκη για συνεχή βελτίωση.
3. Η ορολογία δεν ήταν πάντα ξεκάθαρη γιατί επέτρεπε παρανοήσεις σε διάφορες περιπτώσεις
4. Υπήρχε πολύ μεγάλη απόσταση μεταξύ του ISO 9004:1994 και των άλλων συστημάτων όπως του ISO 14000:1996, BS 8800:1996 με αποτέλεσμα τον διπλασιασμό του όγκου των χρησιμοποιούμενων εγγραφών
5. Πολλοί οργανισμοί και ινστιτούτα είχαν εκδηλώσει την πρόθεση τους να προχωρήσουν εκτός από το ISO 9004:1994 στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ένα γενικότερο και πληρέστερο πλαίσιο ποιότητας

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν σαφή τάση για :

- ✓ Επίλυση αναγκών που εκκρεμούν σε συγκεκριμένα πεδία βιομηχανιών, όπως η βιομηχανία αυτοκινήτου, οι επικοινωνίες και οι φαρμακευτικές βιομηχανίες μεταξύ άλλων
- ✓ Μεγαλύτερη συμβατότητα με άλλα συστήματα διοίκησης όπως το ISO 14001
- ✓ Φιλική αντιμετώπιση του χρήστη και ικανοποίηση του
- ✓ Σαφή ορολογία
- ✓ Επίδειξη της συνεχούς βελτίωσης και αποφυγή αποκλίσεων και ανομοιομορφιών
- ✓ Περισσότερο προσαρμοσμένα πρότυπα που στοχεύουν στην διασφάλιση τόσο της παραγωγής όσο και των υπηρεσιών που σχετίζονται με τις βιομηχανίες
- ✓ Ένα καλύτερο μοντέλο διεργασιών που θα περιγράφει τις κύριες και τις δευτερεύουσες διεργασίες (Αρβανητογιάννης, & Κούρτης, 2002)

5.17.4. ΑΛΛΑΓΕΣ ΚΛΕΙΔΙΑ ΚΑΙ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ISO 9000-2000

Η κύρια διαφορά που κάποιος συναντά στην πρώτη επαφή του με το νέο πρότυπο είναι ότι τα 20 κύρια άρθρα που αρχικά περιέχονταν στο ISO 9001:1994 συμπυκνώθηκαν στους ακόλουθους τέσσερις τομείς: Ευθύνες της διοίκησης, διαχείριση πόρων, παραγωγή του προϊόντος και μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση.

Όλα τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή του αναθεωρημένου ISO 9001:2000 θα μπορούσαν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- ✓ Δυνατότητα εφαρμογής σε όλες τις κατηγορίες προϊόντων, σε όλους τους τομείς και σε όλα τα μεγέθη οργανισμών.
- ✓ Απλό στην χρήση με σαφή διατύπωση, εύκολα μεταφράσιμο και κατανοητό
- ✓ Σύνδεση των συστημάτων διοίκησης ποιότητας με τις διεργασίες των οργανισμών
- ✓ Δημιουργία μιας σταθερής βάσης για να ανατρέξουν οργανισμοί συγκεκριμένων τομέων
- ✓ Κατανόηση των αναγκών και των πλεονεκτημάτων όλων των ενδιαφερόμενων μερών (Αρβανητογιάννης, & Κούρτης, 2002)⁵⁴

⁵⁴ Αρβανητογιάννης, Ι., & Κούρτης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 144

5.17.5 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΟ ISO 9000:2000

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Διασφάλιση και την Διοίκηση Ποιότητας μπορούν να διακριθούν στα ακόλουθα **οκτώ σημεία**:

- I. Πελατοκεντρικός οργανισμός ο οποίος κατανοεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη, συμβάλλει στην ισορροπία μεταξύ πελατών και μετόχων, αποτιμά την ικανοποίηση του πελάτη και διευθετεί τις σχέσεις των πελατών
- II. Ηγετική ικανότητα δηλαδή να είσαι προνοητικός και να καθοδηγείς από τα παραδείγματα, τις ανάγκες των μετόχων και των πελατών, την προώθηση ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας, εκπαιδεύοντας τους ανθρώπους
- III. Συμμετοχή των ανθρώπων των οποίων είναι ικανοποιημένοι με την εργασία, την ελεύθερη διακίνηση της εμπειρίας και των γνώσεων, την υπευθυνότητα για την επίλυση προβλημάτων
- IV. Προσέγγιση διεργασίας
- V. Προσέγγιση του συστήματος στην διοίκηση
- VI. Συνεχής βελτίωση των προϊόντων διεργασιών
- VII. Προσέγγιση γεγονότων
- VIII. Αμοιβαία επικερδείς σχέσεις προμηθευτών (Αρβανητογιάννης, & Κούρτης, 2002) ⁵⁵

⁵⁵ Αρβανητογιάννης, Ι., & Κούρτης, Λ., 2002, «ISO 9000:2000», Σταμούλης, σελ. 142-147

5.18. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ ISO 9000:2000 ΚΑΙ ΤΟΥ ISO 9000:1994

Συγκρίνοντας τα δύο αυτά μοντέλα ποιότητας διαπιστώνεται ότι διαφέρουν μεταξύ σε ότι αφορά την ποιότητα. Ειδικότερα το ISO 9000:1994 ερμηνεύει την ποιότητα βασισμένο σε 20 σημαντικά στοιχεία τα οποία η επιχείρηση χρησιμοποιεί αποδοτικά και συνεχώς προκειμένου να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες και να τα προσφέρει στους πελάτες. Τα στάνταρ αυτά είναι σχεδιασμένα για να εφαρμοστούν σε διάφορες εταιρίες.

Ο βασικός σκοπός είναι να διαβεβαιώσουν τους πελάτες ότι οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα σε ένα συνεχές επίπεδο ποιότητας. Το μοντέλο ποιότητας ISO 9000:2000 είναι σχετικά διαφορετικό. Ειδικότερα εκτός από τα 20 στοιχεία στα οποία βασίζεται, στηρίζεται και σε ένα μοντέλο το οποίο κάθε επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει στις διαδικασίες της. Στην συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένες αρχές ποιότητας του ISO 9000:2000:

Αρχή 1: Εστίαση στον πελάτη: Οι οργανώσεις εξαρτώνται από τους πελάτες και γι' αυτό είναι αναγκαίο να κατανοήσουν την υπάρχουσα και την μελλοντική κατάσταση, να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις των πελατών και να επεκτείνουν τις προσδοκίες των καταναλωτών.

Αρχή 2: Ηγεσία: Οι ηγέτες δημιουργούν μια ενότητα με δικό της σκοπό και κατεύθυνση. Επίσης είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένα εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να αναμειχθούν πλήρως στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Αρχή 3 – Ανάμειξη των ανθρώπων: Οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα αποτελούν την ψυχή της επιχείρησης και αναμειγνύονται πλήρως προκειμένου να ενεργοποιήσουν την ικανότητα τους

Αρχή 4: Προσέγγιση διαδικασίας: Ένα επιθυμητό αποτέλεσμα μπορεί να επιτευχθεί πιο αποδοτικά όταν έχει άμεση σχέση με τις πηγές και τις δραστηριότητες οι οποίες διοικούνται ως διαδικασία

Αρχή 5: Προσέγγιση διαδικασίας στην διοίκηση: Προσδιορισμός, κατανόηση, και διοίκηση ενός συστήματος σχετικό με την διαδικασία βελτίωσης ενός συγκεκριμένου στόχου που θα ενισχύσει την αποδοτικότητα της επιχείρησης

Αρχή 6: Συνεχής βελτίωση: Η συνεχής βελτίωση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται ως ένας προσωρινός στόχος της επιχείρησης

Αρχή 7: Προσέγγιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων: Αποδοτικές αποφάσεις οι οποίες βασίζονται στην ανάλυση των πληροφοριών και των δεδομένων.

Αρχή 8: Σχέσεις με προμηθευτή: Ένας οργανισμός και οι προμηθευτές του είναι ανεξάρτητοι και αναπτύσσουν μια ανεξάρτητη σχέση βασισμένη σε αξίες (Normapme, 2003: p.5)⁵⁶

ΠΙΝΑΚΑΣ 9: ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΗΣΗ ΤΟΥ ISO 9001:1994 ΜΕ ΤΟ ISO 9001:2000

ISO 9001: 1994	ISO 9001: 2000
Σκοπός	1
Αναφορές	2
Ορισμοί	3
Σύστημα διοίκησης ποιότητας	
Ευθύνες διοίκησης Πολιτική ποιότητας 4.1.2. Οργάνωση 4.1.2.1. Ευθύνες και αρμοδιότητες	5.1 + 5.3 + 5.4.1 5.5.1.

⁵⁶ Normapme, 2003, "From ISO 9000:1994 to ISO 9000:2000", Normapme, p.5

4.1.2.2. Προμήθεια πόρων	6.1.+ 6.2.1.
4.1.2.3. Αντιπρόσωπος διοίκησης	5.5.2.
4.1.3. Αναθεώρηση διοίκησης	5.6.1. + 8.5.1.
4.2. Σύστημα επικοινωνίας	
4.2.1. Γενικά	4.1. + 4.2.2
4.2.2. Διεργασίες του συστήματος ποιότητας	4.2.1.
4.2.3. Προγραμματισμός ποιότητας	5.4.2. + 7.1.
4.3. Αναθεώρηση σύμβασης	
4.3.1. Γενικά	
4.3.2. Αναθεώρηση	5.2. + 7.2.1. + 7.2.2. + 7.3.3.
4.3.3. Προσθήκες σε συμβόλαια	7.2.2.
4.3.4. Αρχεία	7.2.2.
4.4. Σχεδιασμός ελέγχου	
4.4.1. Γενικά	
	7.3.1
4.4.2. Προγραμματισμός σχεδιασμού και παραγωγής	7.3.1
4.4.3. Οργανωτικές και τεχνικές αλληλεπιδράσεις	7.2.1. + 7.3.2.
4.4.4. Δεδομένα σχεδιασμού	7.3.3.
4.4.5. Αποτελέσματα σχεδιασμού	7.3.4.
4.4.6. Αναθεώρηση σχεδιασμού	7.3.5.
4.4.7. Επαλήθευση σχεδιασμού	7.3.6.
4.4.8. Αξιολόγηση σχεδιασμού	7.3.7.
4.4.9 Αλλαγές στο σχεδιασμό	
4.5. έλεγχος εγγράφων και δεδομένων	
4.5.1. Γενικά	4.2.3.
4.5.2. Αποδοχή και χρήση εγγραφών και δεδομένων	4.2.3.
4.5.3. Αλλαγές σε έγγραφα και δεδομένα	4.2.3.
4.6. Χρέωση	
4.6.1. Γενικά	
4.6.2. Αξιολόγηση των συμβαλλομένων μερών	7.4.1.
4.6.3. Αγορά δεδομένων	7.4.2.
4.6.4. Επαλήθευση αγορασθέντος προϊόντος	7.4.3.
4.7. έλεγχος του προϊόντος που παραδίδεται στον πελάτη	7.5.4.
4.8. Αναγνώριση και ιχνηλασιμότητα προϊόντος	7.5.3.

4.9. Έλεγχος παραγωγής	6.3. + 6.4 + 7.5.1. + 7.5.2.
4.10. Επιθεώρηση και δοκιμή	
4.10.1. Γενικά	7.1. + 8.1
4.10.2. Παραλαβή επιθεώρησης και δοκιμής	7.4.3. + 8.2.4.
4.10.3. Επιθεωρήσεις και δοκιμές κατά την παραγωγή	8.2.4.
4.10.4. Τελική επιθεώρηση και δοκιμή	8.2.4.
4.10.5. Αρχεία επιθεώρησης και δοκιμών	7.5.3. + 8.2.4.
4.11. Έλεγχος του εξοπλισμού επιθεώρησης, μέτρησης και δοκιμών	
4.11.1. Γενικά	7.6.
4.11.2. Έλεγχος διεργασιών	7.6.
4.12. Κατάσταση επιθεώρησης και δοκιμών	7.5.3.
4.13. Έλεγχος μη συμβατών προϊόντων	
4.13.1 Γενικά	8.3.
4.13.2 Αναθεώρηση και διάθεση των μη συμβατών προϊόντων	8.3.
4.14. Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες	
4.14.1. Γενικά	8.5.2. + 8.5.3.
4.14.2. διορθωτικές ενέργειες	8.5.2.
4.14.3. Προληπτικές ενέργειες	8.5.3.
4.15. Διαχείριση, αποθήκευση, συσκευασία, διατήρηση και παράδοση	
4.15.1. Γενικά	
4.15.2.Χειρισμός	7.5.5.
4.15.3. Αποθήκευση	7.5.5.
4.15.4. Συσκευασία	7.5.5.
4.15.5. Διατήρηση	7.5.5.
4.15.6. Παράδοση	7.5.1.
4.16. Έλεγχος των αρχείων ποιότητας	4.2.4.
4.17. Εσωτερικοί έλεγχοι ποιότητας	8.2.2. + 8.2.3.
4.18. Εκπαίδευση	6.2.2.
4.19. Υπηρεσίες	7.5.1.
4.20 Στατιστικές τεχνικές	
4.20.1. Αναγνώριση αναγκών	8.1. + 8.2.3. + 8.2.4. + 8.4.

Πηγή: Αρβανητογιάννης και Κούρτης, 2002, σελ.133

5.19. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.

Σε κάθε περίπτωση, όταν αντιμετωπίζεται ένα πρόβλημα ποιότητας, είναι βασικό να αναγνωρίζεται η πραγματική αιτία του προβλήματος και όχι τα συμπτώματα. Η πραγματική αιτία που προκαλεί το πρόβλημα μπορεί να προσδιοριστεί με τη δημιουργία μιας λίστας όλων των πιθανών αιτιών και την επιλογή των πλέον βασικών από αυτές συλλέγοντας τα απαραίτητα δεδομένα και ακολουθώντας μια κατάλληλη αναλυτική διαδικασία. Η ανάλυση αυτή απαιτεί διαδικασίες και εργαλεία. Οι μέθοδοι προσέγγισης παραγόντων ποιότητας ταξινομούνται στις παρακάτω κατηγορίες⁵⁷:

1. Μέθοδο εφαρμογής ποιότητας, ολική προσέγγιση αντιμετώπισης ενός γενικότερου προβλήματος στην παροχή της ποιότητας φροντίδας υγείας.
2. Με τη τεχνική ποιότητας εννοούνται συγκεκριμένες διαδικασίες επίλυσης συγκεκριμένων προβλημάτων που αντιμετωπίζει η διαδικασία παροχής υγείας.
3. Με τον όρο εργαλεία εννοούνται στατιστικές απεικονίσεις των δεδομένων μέσα από τις οποίες υπάρχει τη δυνατότητα επιλογής στατιστικών μεθόδων για την επίλυση των προβλημάτων.

⁵⁷ Δερβιτσιώτης Κ(1997), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κεφάλαιο 4,σελ. 413-417

5.20 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι πιο γνωστές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην εφαρμογή ποιότητας είναι:⁵⁸

1. **Τα διαγνωστικά τεστ:** Όταν έχει αποφασιστεί η εφαρμογή της ΔΟΠ, η διοίκηση αναπτύσσει κάποια τεστ προκειμένου να διαπιστώσει αν θα εφαρμοστεί από την υπάρχουσα διοίκηση ή θα υπάρξει νέα διοικητική ομάδα.
2. **Διαμόρφωση στόχων:** Ο κυρίαρχος στόχος της Νοσηλευτικής μονάδας σε σχέση με το ΔΟΠ για να γίνει αποδεκτός πρέπει να έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - Δημιουργία ομάδας κατάλληλης να εκφράσει το στόχο.
 - Καθορισμός των τεχνικών που απαιτεί η διαμόρφωση του οράματος.
 - Προκαταρκτική διατύπωση του στόχου.
 - Αξιολόγηση προκαταρκτικού στόχου.
 - Αναδιατύπωση της αρχικής έκφρασης του στόχου.
 - Επαναξιολόγηση της νέας πρότασης.
 - Διατύπωση του τελικού στόχου της Νοσηλευτικής Μονάδας.
3. **Μέθοδος ανάπτυξης πολιτικής ποιότητας:** Η διατύπωση της πολιτικής ποιότητας διαφέρει ανά επίπεδο:
 - Ανώτερο επίπεδο: Περιγραφική πολιτική ποιότητας.
 - Μέσο επίπεδο: Ποσοτικοποίηση ποιότητας.
 - Επίπεδο τμήματος: Πολιτική ποιότητας ποσοτικοποιείται στο συγκεκριμένο τμήμα.

⁵⁸ Νάκος Κ(2000), Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Υγεία, Πασχαλίδης

- Κατώτερο επίπεδο: Καθορισμός και περιγραφή συγκεκριμένων ενεργειών ανά εργαζόμενο.
4. **Μέθοδος ανάπτυξης της λειτουργίας ποιότητας:** Εδώ οι μονάδες χρησιμοποιούν συγκεκριμένα διαγράμματα. Όπως:
- Συσχέτιση σε μορφή διαγραμμάτων αναγκών ασθενών και ποιοτικών χαρακτηριστικών των προσφερόμενων υπηρεσιών.
 - Καθορισμός των αναγκαίων ποιοτικών χαρακτηριστικών των προσφερόμενων υπηρεσιών.
 - Καθορισμός των αναγκαίων δραστηριοτήτων διοικητικό-οικονομικών υπηρεσιών.
 - Συσχέτιση απαραίτητων ποιοτικών χαρακτηριστικών.

5.21. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι πιο γνωστές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στις τεχνικές ποιότητας είναι:

- Εσωτερική αξιολόγηση εκτιμήσεις: Η αξιολόγηση των εσωτερικών δυνατοτήτων και αδυναμιών, βοηθάει μια επιχείρηση να διαπιστώσει τα κενά της (gap analysis) και να εφαρμόσει τη διαδικασία ποιότητας σ' αυτά.
- Τεχνικές Διαρκούς Σχεδιασμού: Ιστορικά δεδομένα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναπτυχθούν στατιστικές προβλέψεις και να δημιουργηθούν ανάλογα διαστήματα που απεικονίζουν αποδέκτες τυχαίας απόκλισης.

- **Ανάλυση πεδίου Δυνάμεων:** Η ανάλυση πεδίου δυνάμεων υποδεικνύει τις δυνάμεις οι οποίες λειτουργούν υποστηρικτικά ή ανασταλτικά στις ποιοτικές αλλαγές.
- **Εξέλιξη των αφανών ομάδων:** Οι αφανείς ομάδες αναπτύσσονται για να λειτουργήσουν υποστηρικτικά στην εφαρμογή ποιότητας.
- **Τεχνική του πλέγματος (Matrix Decision):** Το πλέγμα αποφάσεων είναι η εξέλιξη των αφανών ομάδων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περίπλοκα προβλήματα. Το πλέγμα αποφάσεων παρουσιάζεται μέσα από μια σελίδα με στήλες και σειρές, το οποίο περιέχει διάφορες πληροφορίες σε σχέση με την επιχείρηση.
- **Τεχνική Εκτίμησης και Επιθεώρησης Έργου:** Η τεχνική PERT είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται από τους διευθυντές σχεδιασμού έργων για να προσδιοριστούν συγκεκριμένα στοιχεία όπως κρίσιμες διαδρομές, ταχύτερο/ βραδύτερο χρόνου ολοκλήρωσης έργου και αποδέκτες άνευ κόστους καθυστερήσεις και διάφορες ενέργειες. Η προσέγγιση PERT δημιουργήθηκε για να προσδιορίσει τις ενέργειες του έργου που δεν επιδέχονται καθυστερήσεις με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η διαδικασία εφαρμογής ενός συγκεκριμένου σχεδίου. Για το σκοπό αυτό, η ανάλυση PERT περιλαμβάνει το σχεδιασμό ενός διαγράμματος δικτύου.
- **Τεχνική ανάλυση αστοχίας:** Οι πιθανοί τρόποι αστοχίας και η αποτελεσματική ανάλυση τους είναι ένας συστηματικός τρόπος για να μελετηθεί η όποια διαδικασία και να καθοριστούν οι όποιοι τρόποι αυτή μπορεί να αποτύχει, μπορεί να αποκλίνει από τα αρχικά πρότυπα.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διακρίνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του ΕΟΤ ως εξής:

- 1 Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου που παρέχουν κατάλυμα, τροφή, διασκέδαση και κατατάσσονται ανάλογα με τον τύπο και τις τεχνικές προδιαγραφές τους στην πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ και Ε τάξη.
- 2 Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων τα οποία διαθέτουν εκτός από το υπνοδωμάτιο και κουζίνα πλήρως εξοπλισμένη και κατατάσσονται στις κατηγορίες Α, Β, Γ, και Δ.
- 3 Μοτέλ που βρίσκονται εκτός σχεδίου πόλεως σε οδικές αρτηρίες, οι οποίες εξυπηρετούν τους μετακινούμενους με τροχοφόρα.
- 4 Παραδοσιακά καταλύματα ονομάζονται τα ξενοδοχεία που διατηρούν παραδοσιακή μορφή, τόσο στην αρχιτεκτονική τους όσο και στην επίπλωση τους και βρίσκονται σε παραδοσιακούς οικισμούς.
- 5 Οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (κάμπινγκ) που καλύπτουν τις ανάγκες για κατάλυμα τουριστών οι οποίοι διανυκτερεύουν σε δικές τους σκηνές ή τροχόσπιτα είτε τους παρέχεται από την επιχείρηση. Τα κάμπινγκ διαθέτουν διάφορες ευκολίες στους πελάτες τους όπως παροχή νερού, ρεύματος, εστιατόριο, μίνι μάρκετ, αυτόματες τραπεζικές συναλλαγές κλπ. Κατατάσσονται στην Α, Β, Γ και Δ τάξη.

- 6 Ενοικιαζόμενα δωμάτια τα οποία είναι καταλύματα χαμηλού κόστους και τις περισσότερες φορές περιορισμένων υπηρεσιών. Κατατάσσονται στην Α, Β κι Γ τάξη.
- 7 Αυτοεξυπηρετούμενα καταλύματα τα οποία δεν διαθέτουν υποδοχή και κοινόχρηστους χώρους πελατών, παρά μόνο αυτοτελείς ανεξάρτητους χώρους διανυκτέρευσης και παραμονής πελατών χωρίς υποχρεωτικές εξυπηρετήσεις (service).
- 8 Ξενώνες νεότητας οι οποίοι φιλοξενούν μέλη διεθνών ομοσπονδιών νεότητας.
- 9 Κέντρα παραθέρησης γυμνιστών τα οποία είναι ξενοδοχεία ή κάμπινγκ που φιλοξενούν γυμνιστές.

Τα ξενοδοχεία ανάλογα με το είδος της πελατείας τους διακρίνονται σε:

- 1 Διερχόμενων πελατών
- 2 Μαζικού τουρισμού

Ανάλογα με το χρόνο λειτουργίας τους διακρίνονται σε:

- 1 Συνεχούς λειτουργίας που λειτουργούν όλο το χρόνο
- 2 Εποχικής λειτουργίας που λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Ανάλογα με το τόπο εγκατάστασής τους διακρίνονται σε:

- 1 Αστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μέσα σε πόλεις
- 2 Παραθεριστικά ξενοδοχεία που βρίσκονται μακριά από πόλεις συνήθως σε περιοχές με καλό κλίμα και αξιόλογο φυσικό περιβάλλον.

Μέγεθος και κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού

Στην Ελλάδα λειτουργούν 8500 περίπου ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από τις οποίες οι 650 μόνο διαθέτουν πάνω από 100 δωμάτια.

Τα Ελληνικά ξενοδοχεία έχουν στην πλειοψηφία τους μικρό μέγεθος, οικογενειακό χαρακτήρα με άμεση συνέπεια την υψηλή συγκέντρωση στην Γ' κατηγορία. Γεγονός που ευθύνεται για μια σειρά αδυναμιών και δυσλειτουργιών όπως η χαμηλή στάθμη των προσφερόμενων υπηρεσιών, η αδυναμία παρακολούθησης των εξελίξεων των αγορών και των απαιτήσεων της ζήτησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10: ΕΞΕΛΙΞΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΚΛΙΝΩΝ

Εξέλιξη Ξενοδοχειακών Κλινών, Ελλάδα, 1990 & 2000

1990						
ΚΑΤ.	ΜΟΝΑΔΕΣ	%	ΔΩΜΑΤΙΑ	%	ΚΛΙΝΕΣ	%
ΑΑ	45	0,70%	10.718	4,77%	20.231	4,78%
Α	470	7,32%	50.163	22,31%	94.293	22,26%
Β	1.571	24,46%	64.591	28,72%	122.269	28,86%
Γ	2.722	42,38%	75.511	33,58%	140.662	33,20%
Δ	948	14,76%	15.742	7,00%	29.998	7,08%
Ε	667	10,38%	8.157	3,63%	16.207	3,83%
ΣΥΝΟΛΟ	6.423	100,00%	224.882	100,00%	423.660	100,00%

2000						
ΚΑΤ.	ΜΟΝΑΔΕΣ	%	ΔΩΜΑΤΙΑ	%	ΚΛΙΝΕΣ	%
ΑΑ	83	1,03%	18.686	5,97%	36.117	6,08%
Α	792	9,81%	78.816	25,18%	149.782	25,22%
Β	1.499	18,57%	76.207	24,35%	145.097	24,43%
Γ	4.027	49,88%	111.501	35,62%	209.414	35,26%
Δ	1.080	13,38%	19.386	6,19%	36.882	6,21%
Ε	592	7,33%	8.397	2,68%	16.698	2,81%
ΣΥΝΟΛΟ	8.073	100,00%	312.993	100,00%	593.990	100,00%

Πηγή: ΙΕΕ (2002)

ΠΙΝΑΚΑΣ 11: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ 2002

	ΑΑ	Α	Β	Γ	Δ	Ε	ΣΥΝΟΛΟ
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	23	82	185	598	179	135	1.202
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	5	59	137	347	89	37	674
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	6	85	159	424	55	36	765
ΗΠΕΙΡΟΣ	1	13	38	118	19	14	203
ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ	4	25	104	203	27	31	394
ΚΡΗΤΗ	21	180	275	709	99	42	1.326
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	10	136	218	514	56	53	987
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	7	113	147	406	98	100	871
ΘΕΣΣΑΛΙΑ - ΣΠΟΡΑΔΕΣ	5	53	75	275	52	54	514
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	8	65	183	555	397	55	1.263
ΘΡΑΚΗ	0	6	21	42	12	5	86
ΣΥΝΟΛΟ	90	817	1.542	4.191	1.083	562	8.285

Το άνισο κατανομημένο, μεταξύ των περιφερειών, ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας με το μεγαλύτερο τμήμα να αντιστοιχεί στο Νότιο Αιγαίο και την Κρήτη σύμφωνα με τη μελέτη του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων και του Ξ.Ε.Ε. Θράκη, Ήπειρος, κάποιες περιοχές της Μακεδονίας και η Στερεά Ελλάδα βρίσκονται στην αντίπερα όχθη, παρουσιάζοντας σημαντική υστέρηση

στην ξενοδοχειακή τους υποδομή. Στο πλαίσιο λοιπόν της άνισης κατανομής του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, κρίνεται αναγκαίος ο σχεδιασμός και η εφαρμογή από πλευράς κράτους μιας εξειδικευμένης τουριστικής πολιτικής με έμφαση στην ποιότητα ανά περιφέρεια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εφαρμογή του προγράμματος Ολικής Ποιότητας πραγματοποιείται συνήθως σε επτά κύριες φάσεις και το χρονικό διάστημα για την ολοκλήρωσή του ποικίλλει ανάλογα με το είδος, το μέγεθος και τις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης. Ενδεικτικά θα αναφερθούν οι φάσεις και τα βήματα που οφείλει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την εφαρμογή του προγράμματος Ολικής Ποιότητας γνωρίζοντας ότι η χρησιμοποίηση περισσότερων ή διαφορετικών προσεγγίσεων δεν είναι λανθασμένη.

Οι φάσεις για την εφαρμογή του προγράμματος Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

Φάση 1^η

Βήμα 1^ο Εξασφάλιση της δέσμευσης της Διοίκησης. Από το βήμα αυτό εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία της εφαρμογής. Η δέσμευση της διοίκησης απαιτεί και την ολοκληρωτική συμμετοχή.

Βήμα 2^ο Ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και ενίσχυση της αντίληψης της Διοίκησης, με παράλληλη ενθάρρυνση των συζητήσεων Διοίκησης - προσωπικού σε όλα τα επίπεδα για όλα τα θέματα που άπτονται της εφαρμογής του προγράμματος Ολικής Ποιότητας.

Βήμα 3^ο Εγκαθίδρυση Επιτροπής για την ποιότητα με πρόεδρο τον εκπρόσωπο της Διοίκησης έτσι ώστε να παρέχει γενικές στρατηγικές κατευθύνσεις, να εγκαθιδρύει, να επιθεωρεί και να ελέγχει Σχέδια Ολικής Ποιότητας που πρόκειται να εφαρμοστούν.

Βήμα 4^ο Διορισμός του Υπευθύνου για την Ποιότητα ο οποίος μπορεί να είναι το άτομο που εποπτεύει το Σύστημα διασφάλισης Ποιότητας που θα αναλάβει το συντονισμό και την παρακολούθηση τη εφαρμογής του προγράμματος Ολική Ποιότητας.

Βήμα 5^ο Ανάπτυξη και ανακοίνωση δήλωσης σχετικά με το όραμα και την αποστολή που υιοθετεί και θέτει η εταιρία στην κατεύθυνση της εφαρμογής προγράμματος Ολικής Ποιότητας.

Βήμα 6^ο Προσδιορισμός, καταγραφή και ανακοίνωση της Πολιτικής για την Ποιότητα.

Βήμα 7^ο Ανάπτυξη και οριοθέτηση των στόχων Ποιότητας. Σε αυτό το βήμα τίθενται και αποσαφηνίζονται οι στόχοι οι οποίοι αναμένεται να επιτευχθούν μέσω της εφαρμογής του προγράμματος Ολικής Ποιότητας.

Βήμα 8^ο Εξασφάλιση συνολικής και συστηματικής συμμετοχής των εργαζομένων με πλήρη εκχώρηση αρμοδιοτήτων. Παράλληλα συστηματική και συνεχή εκπαίδευση για την πλήρη κατανόηση της κατεύθυνσης προς την Ολική Ποιότητα.

Φάση 2^η

Βήμα 1^ο Επικοινωνία και συνεργασία με όλους τους προμηθευτές της επιχείρησης με σκοπό τον εντοπισμό των αναγκών και των απαιτήσεων αμφοτέρων αλλά και τη μεταλαμπαδέυση της ιδέας της κοινής αποστολής και του κοινού οράματος.

Βήμα 2^ο Επικοινωνία και συνεργασία με όλους τους πελάτες της επιχείρησης. Σκοπός του βήματος αυτού είναι ο προσδιορισμός των αναγκών και των απαιτήσεων τόσο των πελατών όσο και της επιχείρησης, αλλά και η μεταλαμπάδευση της ιδέας της κοινής αποστολής και του κοινού οράματος.

Βήμα 3^ο Ανάπτυξη κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης με κατεύθυνση τις αρχές της Ολικής Ποιότητας τόσο με τους πελάτες όσο και με τους προμηθευτές.

Βήμα 4^ο Προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων, της αποστολής και των δεσμεύσεων που θα πρέπει να αναλάβει η Διοίκηση, σε αντιστοιχία με τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από τις συνεργασίες τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες της εταιρίας.

Φάση 3^η

Βήμα 1^ο Προσδιορισμός όλων των διαδικασιών σε ολόκληρο τον κύκλο της παραγωγής, από την προμήθεια των πρώτων υλών έως και την παράδοση των τελικών προϊόντων.

Βήμα 2^ο Δημιουργία Ομάδων Βελτίωσης Διαδικασιών.

Βήμα 3^ο Προσδιορισμός των ορίων των Διαδικασιών, καθώς και των απαιτήσεων κάθε Διαδικασίας.

Βήμα 4^ο Προσδιορισμός των καλύτερων πρακτικών που εφαρμόζονται σήμερα.

Βήμα 5^ο Εγκαθίδρυση στόχων και προτεραιοτήτων.

Βήμα 6^ο Προσδιορισμός τόσο των απαιτήσεων όσο και των αναγκαίων πόρων για τον έλεγχο και για τη βελτίωση των Διαδικασιών.

Φάση 4^η

Βήμα 1^ο Εφαρμογή προγραμμάτων ελέγχου και βελτίωσης

Βήμα 2^ο Προσδιορισμός και εγκαθίδρυση «μέτρων» απόδοσης.

Βήμα 3^ο Εκτίμηση του βαθμού συμμόρφωσης προς τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.

Βήμα 4^ο Ελαχιστοποίηση και εξάλειψη της μεταβλητότητας των Διαδικασιών μέσω του αποτελεσματικότερου ελέγχου των διαδικασιών.

Βήμα 5^ο Χρησιμοποίηση στατιστικών μεθόδων για έλεγχο και παρακολούθηση των διαδικασιών.

Βήμα 6^ο Εκτίμηση της ικανότητας διεργασίας των Διαδικασιών.

Βήμα 7^ο Λήψη των κατάλληλων διορθωτικών και προληπτικών μέτρων.

Φάση 5^η

Βήμα 1^ο Προσδιορισμός των ευκαιριών για βελτίωση.

Βήμα 2^ο Ανάλυση στρατηγικών πρωτοβουλιών.

Βήμα 3^ο Προσδιορισμός ή και κατανομή απαιτούμενων πόρων.

Βήμα 4^ο Συνέχιση της διαδικασίας Βελτίωσης των Διαδικασιών.

Φάση 6^η

Βήμα 1^ο Εγκαθίδρυση Διαδικασιών Επιθεώρησης και Αξιολόγησης.

Βήμα 2^ο Αναθεώρηση κάθε Διαδικασίας και λήψη των κατάλληλων διορθωτικών και προληπτικών μέτρων.

Φάση 7^η

Συνεχής επανάληψη όλου του κύκλου των δραστηριοτήτων, πρωτοβουλιών και δράσεων που περιγράφηκαν στις προηγούμενες έξι Φάσεις, προκειμένου να βελτιώνεται συνεχώς το σύστημα.

7.1. ΜΕΛΕΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Το ξενοδοχείο «ΑΚΤΙ ΤΑΥΓΕΤΟΣ-CONFERENCE RESORT».

7.1.1. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ

Το ξενοδοχείο «ΑΚΤΙ ΤΑΥΓΕΤΟΣ-CONFERENCE RESORT» είναι ένα 4 αστέρων πολυτελές ξενοδοχείο διαμορφωμένο, ώστε να προσφέρει στους επισκέπτες του άριστη διαμονή, λειτουργικές εγκαταστάσεις, ασυναγώνιστη αισθητική και ποιοτικών προδιαγραφών υπηρεσίες. Είναι αμφιθεατρικά χτισμένο μέσα σε καταπράσινους κήπους 15 στρεμμάτων με θέα τον σμαραγδένιο Μεσσηνιακό Κόλπο αλλά και τον επιβλητικό Ταΰγετο. Απέχει μόλις λίγα λεπτά από το λιμάνι και το κέντρο της Καλαμάτας και 14χλμ. από το αεροδρόμιο, αποτελώντας μια εξαιρετική επιλογή για μια ολοκληρωμένη πρόταση καλοκαιρινών διακοπών και επαγγελματικών ταξιδιών. Προσφέρει μια μεγάλη επιλογή διαμονής από δωμάτια κλασσικά, superior δωμάτια, family apartments για οικογένειες αλλά και executive δωμάτια για τους πιο απαιτητικούς.

Ένα ακόμα στοιχείο που το κάνει ξεχωριστό είναι ότι διαθέτει συνεδριακό κέντρο το οποίο συνδυάζει την αποτελεσματικότητα, την υψηλή αισθητική και τον επαγγελματισμό. Το υπερσύγχρονο συνεδριακό κέντρο του ΑΚΤΙ ΤΑΥΓΕΤΟΣ - CONFERENCE RESORT έχει εξελιχθεί σε πόλο έλξης και ήδη – παρόλο το λίγο χρόνο λειτουργίας του – πολλοί φορείς και μεγάλες εταιρίες μας εμπιστεύτηκαν την επιτυχία των εκδηλώσεών τους.

Το πρωτοποριακό αυτό συγκρότημα χρησιμοποιείται για συνέδρια, σεμινάρια, συναντήσεις, ομιλίες, προώθηση προϊόντων, αλλά και επιδείξεις

μόδας. Διαθέτει φουαγιέ (foyer) και ξεχωριστή ανεξάρτητη είσοδο από τους εξωτερικούς χώρους, φυσικό φωτισμό και είναι εξοπλισμένος με ανεξάρτητο κεντρικό κλιματισμό και θέρμανση, ισχυρό εξαερισμό, ασύρματο δίκτυο Wi – Fi, καθώς και δυνατότητα υποστήριξης νέων τεχνολογιών, οπτικοακουστικού εξοπλισμού και light installation system κ.α. Οι εν λόγω αίθουσες που χαρακτηρίζονται από άνεση, λειτουργικότητα και ευελιξία, έχουν την δυνατότητα να συνενωθούν με σύγχρονους μηχανισμούς από ηχομονωτικά panel και να διαμορφωθούν κατάλληλα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του κάθε συνεδρίου ή εταιρικής εκδήλωσης. Οι μοναδικές ποικιλίες και οι ξεχωριστές γευστικές επιλογές για τα διαλείμματα των εργασιών και τα γεύματα εργασίας, σε συνδυασμό με την θέληση του έμπειρου προσωπικού μας για αληθινά φιλική εξυπηρέτηση, αποτελούν την καλύτερη εγγύηση επιτυχίας που μπορεί να προσφέρει το ΑΚΤΙ ΤΑΥΓΕΤΟΣ - CONFERENCE RESORT.

ΑΙΘΟΥΣΑ	ΕΜΒΑΔΟΝ (τ.μ.)	ΦΩΣ ΗΜΕΡΑΣ	THEATRE	SCHOOL	COCKTAIL	BANQUET	RECETIONS PATRIES
ΕΛΑΙΑ GRANDE	300	ΝΑΙ	400	180	450	300	280
ΕΛΑΙΑ 1	200	ΝΑΙ	300	150	320	180	150
ΕΛΑΙΑ 2	90	ΝΑΙ	80	30	100	50	
ΕΛΑΙΑ FOYER	30	ΝΑΙ			30		

7.1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Από το 2009 η επιχείρηση ενισχύθηκε για τον εκσυγχρονισμό της στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ψηφιακή Σύγκλιση», με τη χρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Εφαρμόζουν αρχές HACCP και πεδίο Α.

Σύμφωνα με τον Διευθύνων Σύμβουλο Κο Χανδρινό Κωνσταντίνο οι αρχές και οι σκέψεις έχουν συμπυκνωθεί στο Quality Policy μας :

«Για εμάς, τη διοίκηση του «ΑΚΤΙ ΤΑΥΓΕΤΟΣ RESORT» υπάρχει ξεκάθαρη θέση και δέσμευση ως προς τους ακόλουθους πρωταρχικούς ΣΤΟΧΟΥΣ , τους οποίους θα προσπαθήσουμε να επιτύχουμε, να τηρούμε και να βελτιώνουμε:

- 1 Ικανοποίηση του πελάτη
- 2 Ευμάρεια για την εταιρεία μας
- 3 Καλύτερη ζωή για τους υπαλλήλους

Φιλοσοφία μας είναι να εξασφαλίζουμε την ικανοποίηση και την ευχαρίστηση των πελατών μας, προσφέροντας τους υψηλότερες υπηρεσίες, με φιλικότητα και ζεστασιά, σε ένα περιβάλλον όπου θα αισθάνονται, καλόμενοι, ασφαλής και άνετα. Για να το επιτύχουμε αυτό και να το βελτιώνουμε έχουμε ξεκάθαρα ορίσει Ελέγχους Ποιότητας σε όλα τα επίπεδα, τους οποίους θα προσπαθήσουμε να εφαρμόσουμε με επιτυχία και δεσμευόμαστε να αναθεωρούμε και να αναβαθμίζουμε διαρκώς. Προς αυτή την κατεύθυνση, θα ενθαρρύνουμε τις εποικοδομητικές προτάσεις μας σαν βάση για περαιτέρω βελτίωση.

Σε αναγνώριση του γεγονότος ότι η επιτυχία είναι αποτέλεσμα της ποιότητας του Ανθρώπινου και Υλικού δυναμικού μας, και να του παρέχουμε κίνητρα, έχοντας πάντα κατά νου την ανάγκη της προστασίας του περιβάλλοντος. Αυτές είναι οι δικές μας Αρχές Ποιότητας. Είμαστε πεπεισμένοι πως με την εφαρμογή τους οι πελάτες θα είναι πάντοτε ικανοποιημένοι, η εταιρεία μας θα ευημερήσει και το προσωπικό μας θα είναι ευχαριστημένο».

Η Πολιτική Ποιότητας λειτούργησε καταλυτικά σαν μια διαδικασία σταδιακής ανάπτυξης και ενέπνευσε όλους τους συνεργάτες μου ώστε

να φτάσει γρήγορα και σταθερά στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η πολιτική Ποιότητας αναφέρεται σε τρεις στόχους:

1. Ικανοποίηση του πελάτη
2. Ευμάρεια για την εταιρεία μας
3. Καλύτερη ζωή για τους υπαλλήλους

Αυτό το τελευταίο, αλλά όχι το λιγότερο σπουδαίο, είναι και το δυνατό σημείο. Είναι αποτέλεσμα μιας αμφίδρομης σχέσης που έφερε χρόνο με το χρόνο τα καλύτερα λειτουργικά και ποιοτικά αποτελέσματα. Ξεκίνησα τη στρατηγική της θετικής επίδρασης στους συνεργάτες μου με την παραδοχή της αξίας του να τους πλησιάσω και να τους ακούσω.

Είναι εκπληκτικό πόσο γρήγορα άρχισε να κτίζεται μια παραγωγική σχέση με όλους. Έγινε ομάδα με κοινούς στόχους, ισχυρό όραμα και πάνω απ' όλα μείναμε σταθερά η ίδια ομάδα. Τα νέα μέλη της όταν γνωρίσουν όλους, ενσωματώνονται πιο γρήγορα, παρακολουθώντας το παράδειγμα των άλλων. Υπάρχει ένα είδος ισχυρής χημείας μεταξύ των συνεργατών, ένας σύνδεσμος και ένας αλληλοσεβασμός.

Το καθήκον του εργαζόμενου είναι να ξέρει να κάνει σωστά και υπεύθυνα τη δουλειά που του έχουν αναθέσει. Το καθήκον του μάνατζερ είναι να εξασφαλίζει ότι οι άλλοι θα φέρνουν σε πέρας τη δουλειά τους. Το καθήκον του ηγέτη είναι να εμπνέει τους άλλους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό. Πραγματική ηγεσία σημαίνει να είσαι το πρόσωπο που οι άλλοι θα ακολουθήσουν με προθυμία και εμπιστοσύνη. Παρακολουθώντας κάποτε ένα σεμινάριο στις Ηνωμένες Πολιτείες, υπήρξε ένας προβληματισμός πάνω στα 5 επίπεδα της ηγεσίας. Σχηματικά τα 5 επίπεδα της ηγεσίας παρουσιάζονται στις παρακάτω βαθμίδες :

ΣΧΗΜΑ 19-ΠΕΝΤΕ ΕΠΙΠΕΔΑ ΗΓΕΣΙΑΣ



Στο πρώτο επίπεδο που ονομάζεται ΘΕΣΗ, η μοναδική επιρροή που ασκεί κάποιος πάνω στους άλλους είναι αυτή που υποδηλώνει ο τίτλος του. Η συγκεκριμένη θέση παρέχει απλά εξουσία, η πραγματική όμως ηγεσία είναι κάτι πολύ περισσότερο από την άσκηση εξουσίας. Ο ικανός ηγέτης δεν επαφίεται στο αξίωμά του αλλά αναπτύσσεται και φτάνει στο αμέσως υψηλότερο επίπεδο ηγεσίας την ΣΥΝΑΙΝΕΣΗ. Ο Fred Smith λέει: «Ηγεσία σημαίνει να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται για σένα όταν δεν είναι υποχρεωμένοι να το κάνουν». Η ηγεσία έχει μέσα της συναίσθημα και όχι μόνο αριθμούς. Αποδίδει μέσα από ουσιαστικές και μόνιμες σχέσεις και όχι μέσα από απαράβατους κανονισμούς. Μπορεί κάποιος να αγαπήσει τους ανθρώπους χωρίς να τους καθοδηγεί, δεν μπορεί όμως να καθοδηγήσει τους ανθρώπους χωρίς να τους αγαπήσει. Για να διατηρηθεί μια μακρόχρονη και παραγωγική ηγετική θέση και να γίνει κάποιος καθοδηγητής στην πρόοδο και την ανάπτυξη πρέπει να μπορεί να αγαπήσει τους ανθρώπους και να κερδίσει την αποδοχή τους. Τότε η ηγεσία μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο, αυτό της ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ. Στο επίπεδο αυτό αρχίζουν να συμβαίνουν πολύ ενδιαφέροντα για όλους επιτεύγματα. Το κόστος είναι μικρό. Οι

ανάγκες ικανοποιούνται. Είναι δημιουργικό αλλά και απολαυστικό να καθοδηγείς και να επηρεάζεις τους άλλους. Όλοι είναι προσανατολισμένοι στο να φτάσουν τον κύριο στόχο όλης αυτής της δραστηριότητας, που είναι τα εξαιρετικά και ποιοτικά αποτελέσματα.

Γίνονται όλοι πιο παραγωγικοί στην εργασία τους και τότε φτάνουμε στο επίπεδο της ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ όπου αρχίζει ο ηγέτης να αναπτύσσει τις ικανότητες και άλλων ατόμων. Ένας ηγέτης είναι μεγάλος, όχι λόγω της εξουσίας του, αλλά από την ικανότητά του να εμψυχήσει τα οράματά του στους συνεργάτες του. Απλά αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να διαθέτει μεταδοτικότητα και πειθώ. Να μπορεί δημιουργικά να εκχωρεί εξουσίες και αρμοδιότητες στα κατάλληλα άτομα.

Η αφοσίωση στον Ηγέτη και στα οράματά του αγγίζει το υψηλότερο σημείο όταν ο άλλος έχει εξελιχθεί μέσα από το παράδειγμα και την καθοδήγησή του. Η ακολουθία σύμφωνα με αυτά που ειπώθηκαν είναι:

Στο επίπεδο 2, ο συνεργάτης αγαπάει τον Ηγέτη.

Στο επίπεδο 3, θαυμάζει τον Ηγέτη.

Στο επίπεδο 4, πιστεύει στον Ηγέτη.

Τελικά όταν βοηθάς τους ανθρώπους στην προσωπική τους εξέλιξη, κερδίζεις όχι μόνο την εκτίμησή τους αλλά και την καρδιά τους.

Και φτάνουμε στο ανώτερο επίπεδο, εκείνο της ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ το οποίο λίγα μόνο άτομα είναι σε θέση να αγγίξουν. Κάθε επίπεδο ηγεσίας βασίζεται για να αναπτυχθεί στο προηγούμενο και θα αποτύχει αν δεν υπάρξει σωστή αλληλουχία. Για να παραμείνει αποτελεσματικός ο ηγέτης είναι σημαντικό να ανεβαίνει την κλίμακα

μαζί με άλλα πρόσωπα επιρροής της ομάδας του. Η ανάπτυξη και η εξέλιξη των ανθρώπων αποτελεί ύψιστη πρόκληση για την ηγεσία. Πρώτος ο ηγέτης πρέπει να αναλαμβάνει τις ευθύνες των συνεργατών του για τη αποτυχία και να απολαμβάνει μαζί τους την επιτυχία. Όπως είχε πει και ο Γουίνστον Τσόρτσιλ «Το τίμημα του μεγαλείου είναι η ευθύνη». Οι αρχές ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση της φιλοσοφίας μου και η επιτυχία στην εξέλιξη των άλλων εξαρτάται από το πόσο καλά θα αντεπεξέλθω καθημερινά στα καθήκοντα που θεωρώ θεμελιώδη και αποτελούν στάση ζωής. Αυτά είναι η εκτίμηση και η αφοσίωση στους ανθρώπους που πορευόμαστε μαζί, η ακεραιότητα και η έμπνευση νέων οραμάτων ώστε να νιώθουμε όλοι συνεχώς παραγωγικοί και ικανοί να προσφέρουμε. *Η αφοσίωση στους ανθρώπους είναι θεμελιώδης αρχή μας γιατί εκείνοι είναι το κυριότερο και πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας μας*».

Οι λειτουργίες που συνδέονται με την εφαρμογή HACCP είναι:

1. Η μεταφορά και η παραλαβή των πρώτων υλών τροφίμων και ποτών
2. Οι αποθηκευτικοί χώροι των τροφίμων και ποτών.
3. Οι κουζίνες για όλα τα στάδια παρασκευής και συντήρησης φαγητών
4. Τα εστιατόρια και όλα τα σημεία self service
5. Τα μπαρ.
6. Οι εσωτερικές μεταφορές τροφίμων και ποτών (π.χ. Room service).

Τα στάδια εφαρμογής του HACCP είναι:

1. Προσδιορισμός δυνητικά επικίνδυνων τροφίμων και διεργασιών (Hazard Analysis)

2. Καταγραφή των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (CCPs) κατά τις διεργασίες προετοιμασίας, αναμονής και παράδοσης (π.χ. σερβιρίσματος) που ακολουθούνται.
3. Θέσπιση προδιαγραφών για κάθε σημείο ελέγχου.
4. Καθιέρωση διαδικασιών ελέγχου και παρακολούθησης των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου για εξασφάλιση ασφαλών χειρισμών.
5. Ορισμός διορθωτικών ενεργειών που θα ληφθούν σε περίπτωση που ο έλεγχος δείξει ότι υπάρχει απόκλιση από το κρίσιμο όριο.
6. Δημιουργία αποτελεσματικής διαδικασίας αρχειοθέτησης , που να τεκμηριώνει το σύστημα HACCP.
7. Επαλήθευση μέσω περιοδικών επιθεωρήσεων της αποτελεσματικότητας του εφαρμοζόμενου συστήματος HACCP.

Το Σύστημα ποιότητας περιλαμβάνει:

1. **Το Εγχειρίδιο Ποιότητας**, στο οποίο περιγράφεται η πολιτική ποιότητας, η οργάνωση, η δέσμευση και οι υπευθυνότητες της Διοίκησης, η δομή και η συνοπτική περιγραφή του Συστήματος Ποιότητας. Στο Εγχειρίδιο Ποιότητας δίνεται έμφαση στο ΤΙ πρέπει να γίνει και απευθύνεται κυρίως στα ανώτερα επίπεδα οργάνωσης της Επιχείρησης.
2. **Το Εγχειρίδιο HACCP**, στο οποίο προσδιορίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου κατά την παραλαβή, την αποθήκευση / διατήρηση, παρασκευή και διακίνηση των τροφίμων, τα κριτήρια αποδοχής. Οι διορθωτικές ενέργειες σε περιπτώσεις αποκλίσεων από τα κριτήρια ακολουθούν την Διαδικασία περί Διορθωτικών Ενεργειών.

3. **Τις Διαδικασίες Ποιότητας.** Οι διαδικασίες Ποιότητας έχουν πρακτικότερη σημασία γιατί καλύπτουν τον ΤΡΟΠΟ εκτέλεσης των διαφόρων λειτουργιών διασφάλισης της ποιότητας, αφορούν συνήθως ομάδες υπηρεσιών και απευθύνονται στα μεσαία επίπεδα οργάνωσης. Στις Διαδικασίες Ποιότητας συμπεριλαμβάνονται τα έντυπα καταγραφής των στοιχείων κατά την εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας. Στις Διαδικασίες Ποιότητας συμπεριλαμβάνονται και όλες οι Λειτουργικές Διαδικασίες των Τμημάτων του ξενοδοχείου και οι τρόποι ελέγχου αυτών από τους προϊσταμένους.
4. Τα **έντυπα εφαρμογής** των διαδικασιών.
5. Τις **περιγραφές εργασιών** (job descriptions), όλων των θέσεων εργασίας. Όπου καταγράφονται σαφώς οι υπευθυνότητες, οι αρμοδιότητες και οι συνεργασίες του προσωπικού, το οποίο διοικεί, εκτελεί και πιστοποιεί εργασίες οι οποίες επηρεάζουν την ποιότητα, την ασφάλεια και την υγιεινή των τροφίμων.
6. Τις **Οδηγίες Εργασίας.** Οι οδηγίες Εργασίας είναι εξειδικευμένες τεχνικές εκτέλεσης εργασιών, αφορούν συγκεκριμένες υπηρεσίες ή συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και απευθύνονται στα κατώτερα κλιμάκια οργάνωσης. Πολλές οδηγίες αφορούν τη διασφάλιση της υγιεινής των τροφίμων. Είναι σαφείς, αναλυτικές, βήμα προς βήμα περιγραφές εκτέλεσης ενός εξειδικευμένου μέρους της παροχής μιας υπηρεσίας. Η σύνταξη γραπτών οδηγιών εργασίας επιβάλλεται κυρίως σε περιπτώσεις όπου η εργασία είναι αρκετά περίπλοκη και η ακρίβεια στην εκτέλεση απαραίτητη, έτσι ώστε λάθη από μέρους του εκτελεστή α έχουν άμεσες επιπτώσεις στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις είναι ο καθαρισμός ενός

δωματίου, το σερβίρισμα στα τραπέζια, η συντήρηση της πισίνας κλπ.

7. Τις **προδιαγραφές των υπηρεσιών**, οι οποίες περιέχουν όλα τα ποιοτικά χαρακτηριστικά μιας παρεχόμενης υπηρεσίας. Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά εκφράζουν στην αντίληψη του πελάτη το επίπεδο ποιότητας που προσφέρει το ξενοδοχείο. Το ποιοτικό επίπεδο των ποιοτικών χαρακτηριστικών, όπου είναι δυνατόν προσδιορίζεται ποσοτικά, άλλως προσδιορίζεται περιγραφικά, κατά τρόπο όμως αντικειμενικά αξιολογήσιμο.

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή Συστημάτων Ποιότητας είναι μάλλον μακροπρόθεσμα αλλά είναι πολλά όπως :

- 1 Επιτυγχάνεται και διατηρείται η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούνται συνεχώς οι απαιτήσεις των πελατών.
- 2 Δημιουργείται εμπιστοσύνη τους πελάτες για την ποιότητα των υπηρεσιών.
- 3 Παρέχεται σιγουριά στη Διοίκηση της επιχείρησης όταν η επιδιωκόμενη ποιότητα επιτυγχάνεται και διατηρείται.

Το κύριο όμως όφελος όμως από την εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας είναι η συνειδητή εμπλοκή σε μια αέναη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης (τόσο σε ατομικό όσο και σε επίπεδο οργανισμού), η οποία είναι μακροχρόνια και απαιτητική αλλά συγχρόνως απόλυτα ανταποδοτική».

7.1.3. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

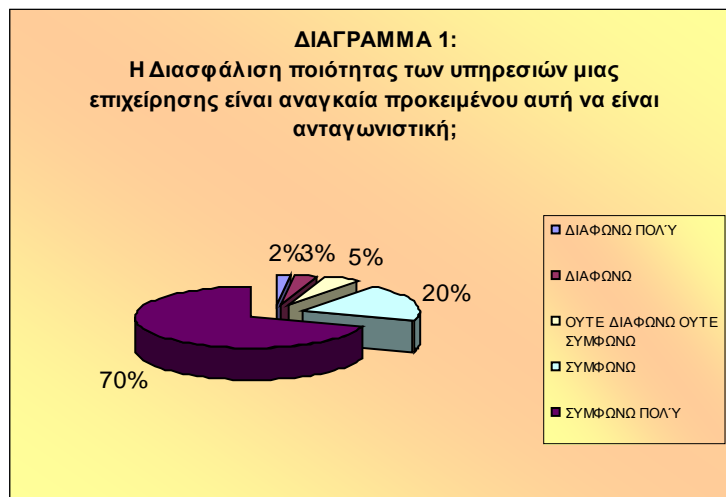
Για την περαιτέρω αξιολόγηση της Δ.Ο.Π. χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο στάλθηκε σε ξενοδοχεία.

Το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε βρίσκεται στο παράρτημα Α και λάβαμε απαντήσεις από όλα τα ξενοδοχεία. Οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου είναι σχεδόν πανομοιότυπες και αποδεικνύουν την ευρεία αποδοχή της ΔΟΠ από τους μεγαλύτερους ξενοδοχειακούς οργανισμούς στην χώρα.

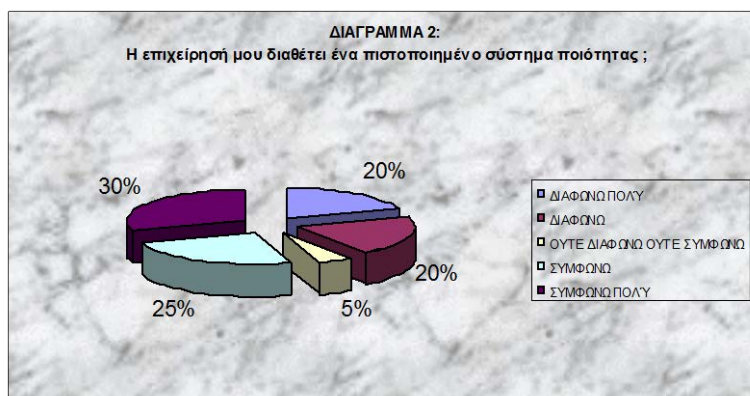
Το 100% των επιχειρήσεων που απάντησαν πιστεύουν στην αναγκαία διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών ώστε η επιχείρηση να είναι πιο ανταγωνιστική. Επιπλέον το 100% των επιχειρήσεων που απάντησαν διαθέτουν ένα τεκμηριωμένο σύστημα ποιότητας που καλύπτει θέματα Ελέγχου, Διασφάλισης και ολικής ποιότητας. Το σύστημα καλύπτει ελέγχους πρώτων υλών, ενδιάμεσων και τελικών υπηρεσιών.

7.2. ΠΡΩΤΟΓΕΝΗΣ ΕΡΕΥΝΑ

Στο πρώτο διάγραμμα στο οποίο καταρτίζονται τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, τέθηκε το ερώτημα του κατά πόσο η διασφάλιση ποιότητας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης είναι αναγκαία προκειμένου να είναι ανταγωνιστική, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είπε ότι συμφωνεί πολύ με αυτό με ποσοστό 70% , ένα 20% συμφώνησε επίσης, ένα 5% κράτησε ουδέτερη στάση λέγοντας πως ούτε συμφωνεί αλλά ούτε και διαφωνεί με την αναγκαιότητα διασφάλισης ποιότητας κάποιας υπηρεσίας, και τέλος , ένα 3% απάντησε πως διαφωνεί με κάτι τέτοιο, ενώ το υπόλοιπο 2% είπε πως επίσης διαφωνεί πολύ. Από την πλειοψηφία των απαντήσεων στο συγκεκριμένο ερώτημα, είναι φανερό ότι μια εταιρία η οποία παρέχει υπηρεσίες στις οποίες έχει εξασφαλίσει την διασφάλιση της ποιότητάς τους, τότε γίνεται αυτομάτως και πιο ανταγωνιστική.

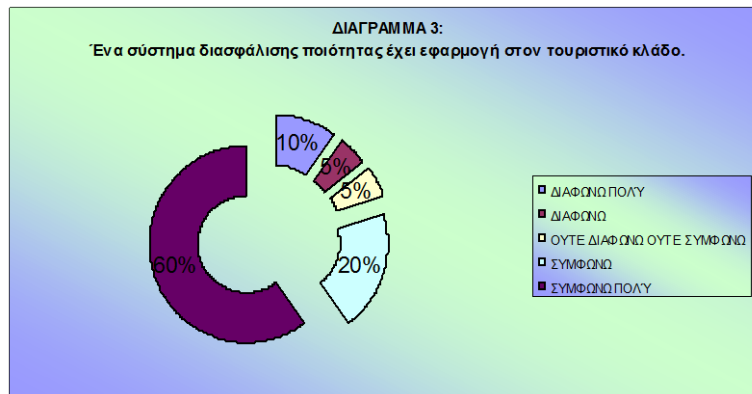


Στο δεύτερο διάγραμμα και σε σχετική ερώτηση κατά πόσο διαθέτει η επιχείρηση των ερωτηθέντων ένα πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας, οι περισσότεροι κατέχοντας το 30% των απαντήσεων, έδωσαν καταφατική απάντηση λέγοντας πως συμφωνούν πολύ, ένα 25% δήλωσε επίσης πως συμφωνεί, ενώ αντίθετα ένα 20% είπε πως διαφωνεί με την ύπαρξη πιστοποιημένου συστήματος ποιότητας στην επιχείρηση την οποία εργάζεται, επίσης διαφώνησε και ένα 5% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Τέλος, ένα 5% έδωσε ουδέτερη απάντηση για το θέμα, μη παίρνοντας θέση.

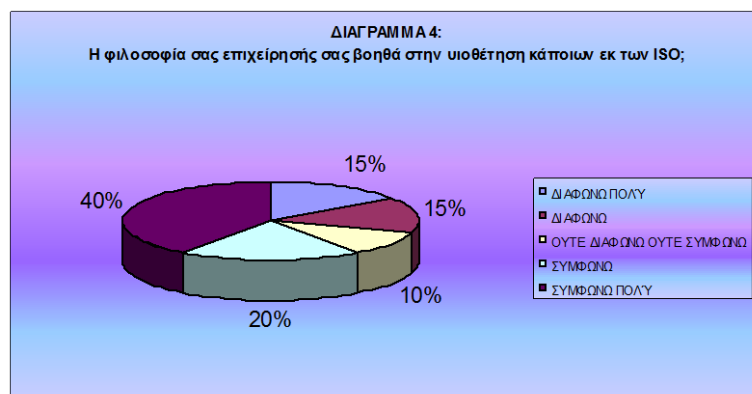


Σε ερώτημα σχετικό με το πόσο έχει εφαρμογή ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας στον τουριστικό κλάδο, ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 60% έδωσε θετική απάντηση λέγοντας πως συμφωνεί πολύ πως κάτι τέτοιο υφίσταται. Ένα 20% είπε πως επίσης συμφωνεί, ένα 5% έμεινε σε ενδιάμεση θέση μη συμφωνώντας αλλά ούτε και διαφωνώντας, ένα 5%

υποστήριξε πως διαφωνεί με την εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας στον τουριστικό κλάδο, και τέλος ένα 10% είπε πως επίσης διαφωνεί πολύ με κάτι τέτοιο.

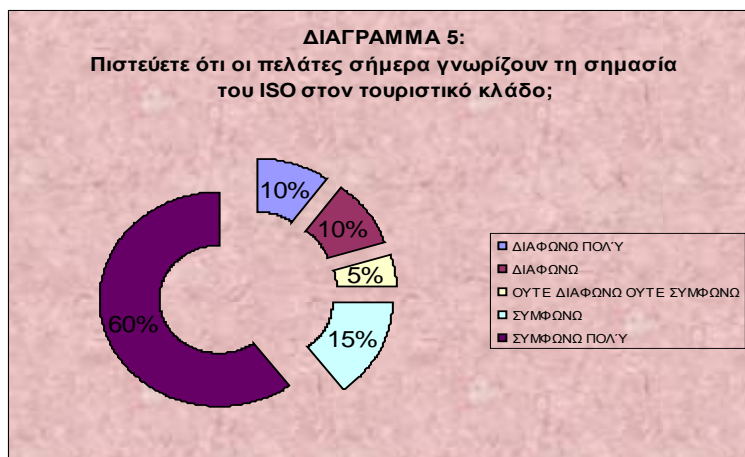


Στο τέταρτο διάγραμμα καταγράφονται τα αποτελέσματα σχετικά με το ερώτημα αν βοηθά η υιοθέτηση κάποιων από τα ISO στη γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης και βλέπουμε ένα 40% να συμφωνεί πολύ , ένα 20% να συμφωνεί επίσης, ένα 10% να μην παίρνει θέση , ενώ αντίθετα ένα 15% να διαφωνεί, και ένα 15% να διαφωνεί πολύ στη βοήθεια της φιλοσοφίας μιας επιχείρησης μέσω κάποιων ISO.

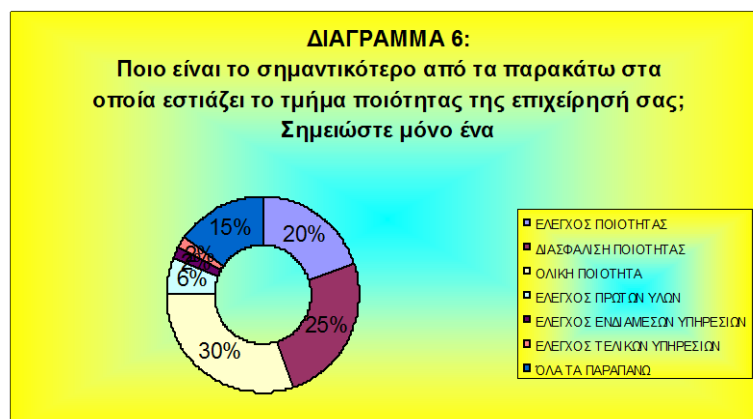


Στο πέμπτο διάγραμμα οι σχετικές απαντήσεις σύμφωνα με το πόσο οι πελάτες σήμερα γνωρίζουν τη σημασία του ISO στον τουριστικό κλάδο και

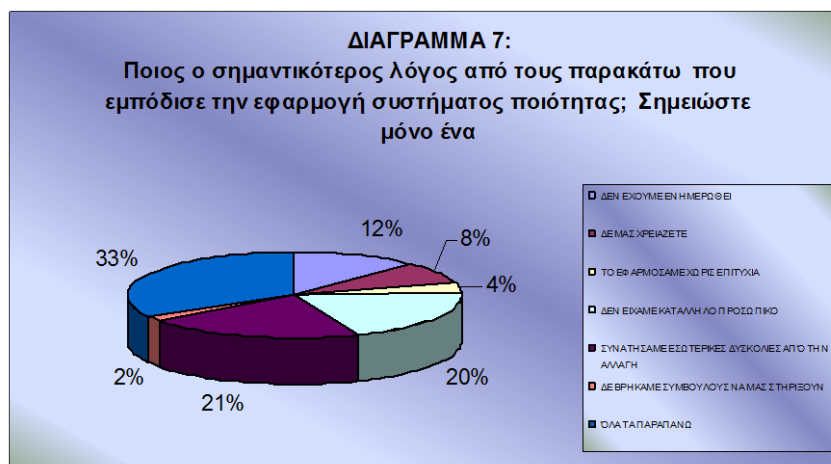
βάση με τη συμπλήρωση και εξέταση του ερωτηματολογίου , βρίσκει ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 60% πολύ σύμφωνο με την ερώτηση, ένα 15% επίσης σύμφωνο, ένα 5% να βρίσκεται σε ενδιάμεση απάντηση, ένα 10% διαφωνεί, ενώ ένα 10% διαφωνεί πολύ θεωρώντας πως οι πελάτες δεν γνωρίζουν όσο θα έπρεπε τη σημασία του ISO στον τουριστικό κλάδο. Κρίνοντας από το διάγραμμα και σύμφωνα με τις απαντήσεις των ατόμων που ερωτήθηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα φαίνεται να υποστηρίζουν ότι ως επί το πλείστον οι πελάτες είναι σχετικά ενήμεροι γύρω από τη σημασία του ISO όσον αφορά τον κλάδο του τουρισμού.



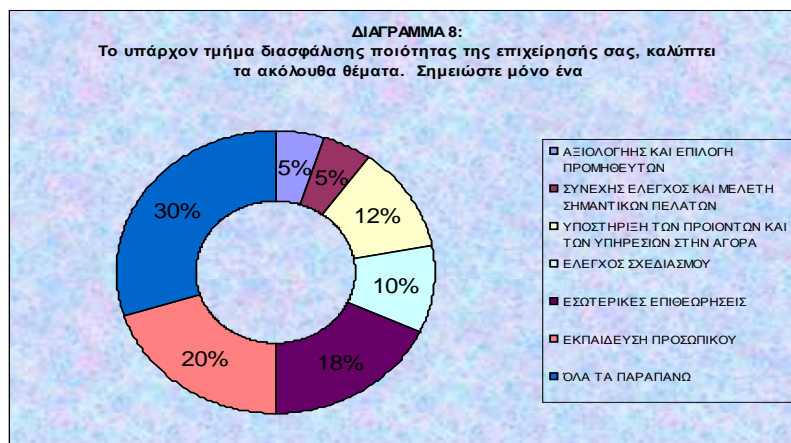
Στο έκτο διάγραμμα μελετήθηκε τι είναι αυτό που βοηθάει στην εστίαση του τμήματος ποιότητας σε μια επιχείρηση , όπου ένα 20% είπε πως αυτό που βοηθάει σε κάτι τέτοιο είναι ο έλεγχος ποιότητας, , ένα 25% δήλωσε πως για την επίτευξη αυτού θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη διασφάλισης ποιότητας, ένα 30% είπε ότι θα πρέπει να υπάρχει ολική ποιότητα , ένα 6% απάντησε να υπάρχει έλεγχος πρώτων υλών , ένα 2% ανέφερε τον έλεγχο ενδιάμεσων υπηρεσιών , ένα 2% ανέφερε τον έλεγχο τελικών υπηρεσιών, ενώ τέλος ένα 15% υποστήριξε όλα τα προηγούμενα ενδεχόμενα .



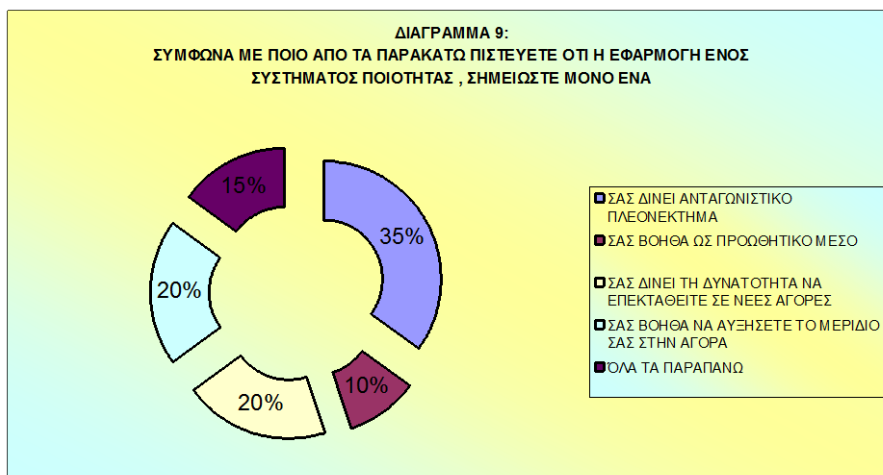
Σε σχετική ερώτηση σύμφωνα με το ποιος είναι ο λόγος κατά τη γνώμη των ερωτηθέντων, ο οποίος εμπόδισε την εφαρμογή συστήματος ποιότητας και όπως καταρτίζεται στο παραπάνω διάγραμμα, ένα 12% απάντησε πως δεν έχει ενημερωθεί για το συγκεκριμένο θέμα, ένα 8% θεωρεί ότι δεν χρειάζεται, ένα 4% είπε πως προσπάθησαν να εφαρμόσουν σύστημα ποιότητας αλλά χωρίς επιτυχία, ένα 20% δήλωσε πως δεν υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό για κάτι τέτοιο, ένα 21% απάντησε ότι συνάντησε εσωτερικές δυσκολίες από την αλλαγή, ένα 2% ισχυρίστηκε ότι δεν βρήκε συμβούλους προκειμένου να τους στηρίξει, ενώ τέλος, ένα 33% δήλωσε ότι συμφωνεί με όλες τις προαναφερθείσες περιπτώσεις οι οποίοι έχουν και το μεγαλύτερο ποσοστό.



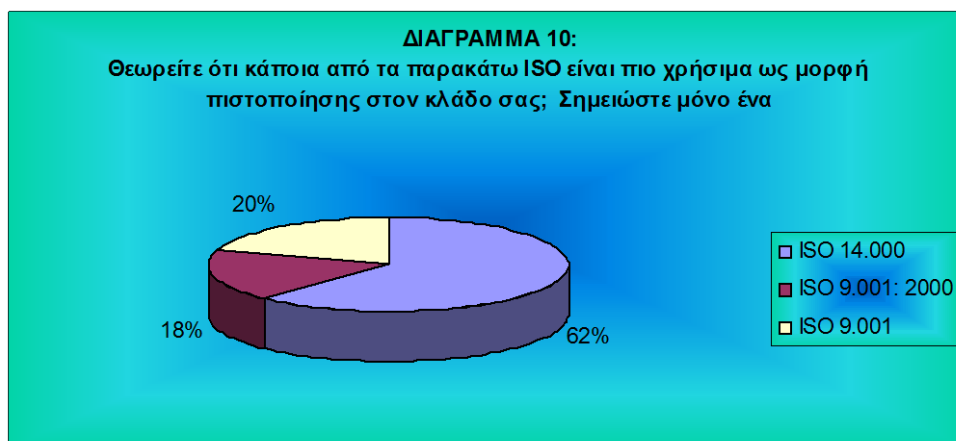
Σε σχετικό ερώτημα που τέθηκε στους συμμετέχοντες της συμπλήρωσης του παρόντος ερωτηματολογίου, σύμφωνα με το τι ακριβώς καλύπτει το υπάρχον τμήμα διασφάλισης ποιότητας της επιχείρησής σας, το 20% απάντησε πως η εκπαίδευση του προσωπικού θα βοηθούσε σε κάτι τέτοιο, το 18% ανέφερε τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, ένα 10% είπε ότι ο έλεγχος σχεδιασμού θα κάλυπτε το τμήμα διασφάλισης, ένα 12% ανέφερε την υποστήριξη των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά, ένα 5% τον συνεχή έλεγχο και τη μελέτη των πελατών που είναι σημαντικοί για την επιχείρηση, ένα 5% είπε την αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών και τέλος όλα τα παραπάνω δήλωσε το 30% που καλύπτει και το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων.



Στο ένατο διάγραμμα , σε ερώτηση τι είναι αυτό που προσφέρει η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας, ένα ποσοστό της τάξης του 35% δήλωσε, πως προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ένα 10% βοηθά ως προωθητικό μέσο , το 20% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δίνει τη δυνατότητα επέκτασης σε νέες αγορές, ένα 20% σημείωσε ότι βοηθά στην αύξηση του μεριδίου στην αγορά ενώ τέλος το 15% είπε ότι συμφωνεί με όλες τις προηγούμενες εκδοχές.



Στο δέκατο και τελευταίο διάγραμμα , σε ερώτηση ποιο από τα ISO είναι πιο χρήσιμα ως μορφή πιστοποίησης στον κλάδο των ερωτηθέντων, βάσει των απαντήσεων και όπως παρατηρούμε από την παραπάνω διαγράμμιση, το 62% που καταλαμβάνει την πλειοψηφία των απαντήσεων, δήλωσε ως χρησιμότερο το ISO 14.000, ένα 18% το ISO 9.001: 2.000, ενώ τέλος το ISO 9.001 δήλωσε μόνο το 20% των ερωτηθέντων.



7.2.1. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για την καλύτερη ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήσαμε και στατιστική ανάλυση και πιο συγκεκριμένα υπολογίσθηκαν οι μέσες τιμές για κάθε ερώτηση και οι συσχετίσεις τους.

Η συσχέτιση για τις δύο πρώτες ερωτήσεις έχει την τιμή 0,712383, η οποία θεωρείται αρκετή αλλά όχι και τόσο υψηλή. Αυτό σημαίνει πως για να είναι μια εταιρεία ανταγωνιστική σίγουρα είναι απαραίτητη η διασφάλιση ποιότητας και αυτό γίνεται μέσα από ένα σωστό σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Παρόλα αυτά, δεν είναι κάτι που γνωρίζουν και χρησιμοποιούν όλοι οι επιχειρηματίες γι αυτό και δεν υπάρχει υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους.

Η συσχέτιση για τις ερωτήσεις 3 και 4 έχει την τιμή 0,988571, η οποία είναι αρκετά υψηλή καθώς πλησιάζει πάρα πολύ το 1. Αυτό σημαίνει πως ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας έχει άμεση εφαρμογή στον τουριστικό κλάδο και σχετίζεται άμεσα με τη φιλοσοφία της ίδιας της επιχείρησης, η οποία είναι αυτή που πρέπει να το εφαρμόσει για να της δώσει τα θετικά αποτελέσματα που επιθυμεί.

Η συσχέτιση για τις ερωτήσεις 7 και 8 έχει την τιμή 0,996537, η οποία είναι πάρα πολύ υψηλή καθώς είναι σχεδόν 1. Αυτό μας δείχνει την άμεση συσχέτιση με το τι μπορεί να προσφέρει σε μια εταιρεία ένα σύστημα

διοίκησης ποιότητας, όπως είναι η αξιολόγηση προμηθευτών, εκπαίδευση προσωπικού, εσωτερικές επιθεωρήσεις κ.λπ. και πόσο μεγάλο πρόβλημα δημιουργεί σε όλα αυτά η απουσία ενός συστήματος ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα πλαίσια της Διπλωματικής εργασίας σύμφωνα με την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα που διεξήχθη συνάγονται τα κάτωθι συμπεράσματα :

1. Η ποιότητα αποτελεί την «έννοια – κλειδί» στο επιχειρηματικό γίνεσθαι. Ο βασικός άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης – διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μιας ποιοτικής εξυπηρέτησης που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη. Σύμφωνα με τον Murdick «η ποιότητα συμπεριλαμβάνει το βαθμό στον οποίο οι ιδιότητες της εξυπηρέτησης που επιθυμούν να έχουν οι πελάτες αναγνωρίστηκαν και ενσωματώθηκαν στην παροχή υπηρεσίας και το βαθμό επίτευξης των επιθυμητών επιπέδων αυτών των ιδιοτήτων που γίνονται αντιληπτά από τους πελάτες» (Murdick 1990). Ο Peter Drucker υποστηρίζει ότι η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης – καταναλωτής ότι η υπηρεσία, την οποία λαμβάνει ικανοποιεί τις άμεσες και έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες (Drucker 1985).

Στις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, η αυθύπαρκτη ανάγκη για ξεκούραση, διαμονή ή εστίαση είναι συχνά δευτερεύουσα προς τις έμμεσες ανάγκες οι οποίες αποτελούν κατά κανόνα τη βάση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι τουρίστες έχουν κάποιες προσδοκίες για τη διαμονή τους σχετικά με την άνεση και την καθαριότητα. Δεν εκπλήσσονται όμως ούτε ικανοποιούνται

ιδιαίτερα από την εκπλήρωση αυτών των προσδοκιών. Απλά δεν μένουν δυσαρεστημένοι. Για να υπάρξει ουσιαστική ικανοποίηση η εξυπηρέτηση θα πρέπει να καλύψει τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες. Εδώ άλλωστε εντοπίστηκε το πρόβλημα στις περισσότερες επιχειρήσεις τις οποίες μελετήθηκαν. Πιστεύουν στην ποιότητα και εφαρμόζουν τα πρότυπα ποιότητας αλλά το τελικό προϊόν τους δεν συγκλίνει προς την έννοια της ολικής ποιότητας.

2. Διαπιστώθηκε ότι οι κυριότερες αιτίες που οδηγούν στην κακή ποιότητα υπηρεσιών είναι :

- Έλλειψη επιχειρηματικού πνεύματος
- Έλλειψη προτύπων ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης
- Δυσαναλογία ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής
- Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές
- Ελλιπής οργάνωση
- Παντελής, σχεδόν, έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων
- Ουσιαστική έλλειψη κινήτρων στους εργαζομένους
- Μη εφαρμογή τεχνικών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους, από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- Μη υιοθέτηση αλλά κυρίως άγνοια της φιλοσοφίας του «μηδέν λάθους»

3. Οι απαραίτητες προϋποθέσεις επίτευξης εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτησης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι:

- Η ύπαρξη κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας και επιχειρηματικού πνεύματος
- το κατάλληλο είδος μανάτζμεντ
- η δέσμευση και το πάθος για υπεροχή στη εξυπηρέτηση
- η ενεργός εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού
- η υποστήριξη της οργανωτικής δομής με τα κατάλληλα κίνητρα
- η χρήση σύγχρονων εργαλείων και τεχνικών μανάτζμεντ

4. Τα περισσότερα ξενοδοχεία σήμερα χρησιμοποιούν πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας και πιστεύουν ότι η υιοθέτηση κάποιων από τα ISO βοηθάει στη γενικότερη καλή λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Ταυτόχρονα γνωρίζουν ότι και το μεγαλύτερο πελατειακό κοινό έχει γνώση των ISO. Το πρόβλημα σύμφωνα με την έρευνα εντοπίστηκε στο ότι το πλαίσιο της ποιότητας για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σταματά στην εξωτερική πιστοποίηση.

5. Κρίνοντας από τα διαγράμματα της έρευνας, και σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, φαίνεται να υποστηρίζεται ότι ως επί το πλείστον οι πελάτες είναι ενήμεροι γύρω από τη σημασία του ISO όσον αφορά τον κλάδο του τουρισμού. Το ISO αποτελεί για τον πελάτη διασφάλιση ότι το τουριστικό προϊόν θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ότι θα λάβει υποσχεθέν επίπεδο υπηρεσιών.

6. Σύμφωνα με την πρωτογενή έρευνα, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πιστεύουν ότι αυτό που βοηθάει στην ανάπτυξη και τη λειτουργία του τμήματος ποιότητας σε μια επιχείρηση, είναι ο έλεγχος ποιότητας, ο έλεγχος πρώτων υλών και ενδιάμεσων υπηρεσιών αλλά και ο έλεγχος των τελικών υπηρεσιών.

7. Ένα πρόσθετο συμπέρασμα το οποίο διεξήχθη είναι ότι τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιούν το ISO δεν χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο τις πρόσφατες εκδόσεις, ορισμένα έχουν μείνει στο παρελθόν, εστιάζοντας σε παλαιότερα πρότυπα. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί είτε ως έλλειψη ενημέρωσης είτε ως αδυναμία να παρακολουθήσουν τις εξελίξεις. Συγχρόνως φαίνεται να λειτουργούν χωρίς συγκεκριμένη στρατηγική και φιλοσοφία. Η επίπτωση αυτής της λειτουργίας είναι ότι οποιαδήποτε διαδικασία σχεδιαστεί για τη βελτίωση της ποιότητας ως απομονωμένη προσπάθεια, προφανώς είναι καταδικασμένη στην αποτυχία. Ως εκ τούτου ενώ η ποιότητα θεωρείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως ένα στρατηγικό ζήτημα η ποιότητα δεν θα επιτευχθεί χωρίς την ανάλογη εταιρική κουλτούρα. Με την παραδοχή ότι η ποιότητα είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ένας ζωτικός παράγοντας που θα επηρεάσει την ικανότητά τους να προσαρμοστούν και να πετύχουν είναι σύμφωνα με τον Peters το «πάθος». Αυτός υποστηρίζει ότι « τα περισσότερα συστήματα ποιότητας αποτυγχάνουν για έναν ή δύο λόγους ή έχουν ένα σύστημα χωρίς πάθος ή πάθος χωρίς σύστημα » (Peters 1987). Ο ένας από τους δύο λόγους αναστέλλει την ικανότητα προσαρμογής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αυτοί είναι άλλωστε και οι λόγοι που οδήγησαν σε ευμάθεια και επιτυχημένη εφαρμογή την εταιρεία «ΑΚΤΙ ΤΑΥΓΕΤΟΣ» που αναλύθηκε διεξοδικά.

Η αδυναμία προσαρμογής και εξέλιξης υποκρύπτει μία πιθανή λανθασμένη αντίληψη της σημασίας της ποιότητας , αλλά και μία αδυναμία να προσφέρουν αντιληπτική αξία τα Ελληνικά ξενοδοχεία, δηλαδή ποιότητα σε σχέση με την τιμή.

Με βάση αυτές τις παραδοχές η Ελληνική τουριστική προσφορά, πρέπει να διαμορφωθεί έτσι που να απευθύνεται και στην πιο ολιγάριθμη αλλά ευπορότερη και πιο απαιτητική πελατεία, δίνοντας έμφαση στην ποικιλία και στην ποιοτική παροχή υπηρεσιών, διεκδικώντας βέβαια και την ανάλογη τιμή. Ο στρατηγικός στόχος θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση

των εσόδων και η βελτίωση των κερδών με αυξημένη αποτελεσματικότητα και περιορισμό των εξόδων που δεν αντιπροσωπεύουν άμεσα ή έμμεσα οφέλη για την πελατεία. Η προσπάθεια αυτή, συνδυασμένη με την ολική ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση εξυπηρέτησης, αποτελεί την καλύτερη στρατηγική απάντηση του μανάτζμεντ ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

Τέλος συμπεραίνεται ότι :

- Η υιοθέτηση του ζητήματος ποιότητας εξυπηρέτησης δεν πρέπει να σχετίζεται με την κατηγορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
- Ο ακρογωνιαίος λίθος της επιτυχίας δεν είναι τόσο η εξωτερική αναγνώριση μέσω ενός από τα υφιστάμενα συστήματα πιστοποίησης, αλλά ένα πνεύμα, μία επιχειρηματική κουλτούρα που συνεπάγεται πάθος, δέσμευση και εμμονή για εξαιρετικής ποιότητας εξυπηρέτηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Arnold J (1999), Les nouvelle normes ISO9000 :2000, Transfus Clin Biol-Elsevier
- 2) Brown, A. D., (1998), Organizational Culture, 2nd edition, Pitman Publishing.
- 3) Barnett & Kemp (1994), όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Μουμτζόγλου Α (2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας
- 4) Creating Strategic Change, New York, Wiley&Sons
- 5) C. Cianfrani, J. Tsiakals, J. West, ISO 9001:2000 Explained, 2nd ed., American Society for Quality (ASQ), Milwaukee, WI, 2001.
- 6) Daft R(2003), Management, Thomson
- 7) Deming, W, E., 1986, Out of the Crisis, Cambridge University Press
- 8) Evans, J., (1997), “Critical linkages in the Baldrige award criteria: Research models and educational challenges”, Quality Management Journal
- 9) Jones, P. and Lockwood, A. (1989), *The Management of Hotel Operations*, London: Cassell
- 10) Lentell R (2001), Customers’ views of the results of managing quality through ISO 9002 and Investors in People in leisure services, Routledge
- 11) Mani T, Murugan M & Rajendral C., (2003), Classical approach to contemporary TQM: an Integrated Conceptual TQM model as perceived in Tamil classical literature, Routledge

- 12) McDonough, A.M., 1973, Information Management. In S. L. Optner (ed.) *Systems Analysis* (Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books), Chapter 9
- 13) Munro-Faure, L. (1992), *Implementing Total Quality Management*, London: Pitman.
- 14) National Institute of Standards and Technology, (2002)
- 15) Normapme, 2003, "From ISO9000:1994 to ISO 9000:2000", Normapme
- 16) NORM-APME
- 17) Isaac G et al (2004), *A Conceptual Framework for Total Quality Management in Software*
- 18) Oakland, J.S&Porter, L.J(1995), *Total Quality Management*, Butterworth Heinemann, London
- 19) Peter Drucker, *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* Harper and Row, N.Y.,1985
- 20) Pheng S.L et al (2002), Preparations for ISO 9001:2000 – a study of ISO 9000:1994 certified construction firms, *Construction Management and Economics* 20
- 21) Quality and reliability engineering international *Qual. Realiab. Engng. Int.* 2001 : 17(4): iii-iv (DOI:10.1002/qre.420)
- 22) Rabbitt, J.T and Bergh, P.A (1993), *The ISO9000 Book. A Global competitor's guide to compliance and certification*, Quality Resources, a Division of the Kraus Organization Limited, White Plains, NY
- 23) Romano P., (2002), Impact of supply chain sensitivity to quality certification on quality management practices and performances, *Routledge VOL. 13, NO. 7, 2002*
- 24) Shillito, D., (1995), "Grand unification theory should safety, health, environment and quality be managed together or separately?", *Environment Protection Bulletin*, Institute of Chemical Engineers

- 25) Sangyoon Chin et al(2003), A process-based quality management information system,Elsevier
- 26) Sekaran,U. 'Paths to the job satisfaction of bank employees', Journal of organizational behavior, Oct 1989, Vol 10
- 27) Tague N,R, (1995), "The Quality Tool Box , ASQC quality Press"
- 28) Tricker, R(2001b), ISO9001:2000 for small Businesses, Butterworth-Heinemann, Oxford UK
- 29) Wade J(2004), ISO: From The Top, Kyocera Mita (UK) Ltd
- 30) Wiele Der Van Ton and Brown A(2002), ISO9000 series certification over time: what have we learnt
- 31) Αγγελίδης, Κ.Δ και Κιρκινέζου, Κ.Μ(2001). ISO9000 στις Τεχνικές Εταιρίες, University Studio Press, σελ 19
- 32) Αρβανητογιάννης Σ.Ι και Κούρτης Λ(2002), ISO9000:2000, Σταμούλης
- 33) Γούναρης Σ(2003),Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Rosili σελ 88-91
- 34) Δερβιτσιώτης Κ(1997), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κεφάλαιο 4.
- 35) Δερβιτσιώτης Κ., Ν(1985), «Ποιοτικός έλεγχος και παραγωγικότητα», Εκδόσεις Αίβαζίδη.
- 36) Δημοσθένης, Κ. Αγγελίδης(2001), ISO9000 Στις Τεχνικές Εταιρίες, University Studio
- 37) ΕΛΟΤ EN ISO 8402 «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΛΕΞΙΛΟΓΙΟ
- 38) Λογοθέτης Ν(1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall-Interbooks
- 39) Μουμτζόγλου Α(2001), Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες -Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (TQM), Εκδόσεις Μάνατζμεντ, σελ 13
- 40) Μπαλτάς, Ν.Γ(1993), Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης σελ 40
- 41) Μπλάνας Γ(2003), Δικτύωση Ολικής Ποιότητας, Πατάκης σελ 15-

- 42) Νάκος Κ(2000), Εργαλεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Υγεία,
Πασχαλίδης.
- 43) Παπής(2000), Διοίκηση Λειτουργιών, Σταμούλης
- 44) Τσιότρας(2002), Βελτίωση Ποιότητας, Μπένος

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Η Διασφάλιση ποιότητας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης είναι αναγκαία προκειμένου αυτή να είναι ανταγωνιστική;

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ πολύ

2) Η επιχείρησή μου διαθέτει ένα πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας;

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ πολύ

3) Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας έχει εφαρμογή στον τουριστικό κλάδο;

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ πολύ

4) Η φιλοσοφία της επιχείρησής σας βοηθά στην υιοθέτηση κάποιων από τα ISO;

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ πολύ

5) Πιστεύετε ότι οι πελάτες σήμερα γνωρίζουν τη σημασία του ISO στον τουριστικό κλάδο;

- Διαφωνώ πολύ
- Διαφωνώ
- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ πολύ

6) Ποιο είναι το σημαντικότερο από τα παρακάτω στο οποία εστιάζει το τμήμα ποιότητας της επιχείρησής σας; Σημειώστε μόνο ένα.

- Έλεγχος ποιότητας
- Διασφάλιση ποιότητας
- Ολική ποιότητα
- Έλεγχος πρώτων υλών
- Έλεγχος ενδιάμεσων υπηρεσιών
- Έλεγχος τελικών υπηρεσιών
- Όλα τα παραπάνω

7) Ποιος είναι ο σημαντικότερος λόγος από τους παρακάτω που εμπόδισε την εφαρμογή συστήματος ποιότητας; Σημειώστε μόνο ένα.

- Δεν υπάρχει ενημέρωση
- Δε μας χρειάζεται
- Το εφαρμόσαμε χωρίς όμως επιτυχία
- Δεν υπήρχε το κατάλληλο προσωπικό

- Συναντήσαμε εσωτερικές δυσκολίες από την αλλαγή
- Δε βρήκαμε συμβούλους να μας στηρίξουν
- Όλα τα παραπάνω

8) Το υπάρχον τμήμα διασφάλισης ποιότητας της επιχείρησής σας καλύπτει τα ακόλουθα θέματα. Σημειώστε μόνο ένα.

- Συνεχής έλεγχος και μελέτη σημαντικών πελατών
- Αξιολόγηση και επιλογή προμηθευτών
- Έλεγχος σχεδιασμού
- Υποστήριξη των προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις
- Όλα τα παραπάνω

9) Σε ποιο από τα παρακάτω πιστεύετε ότι συμβάλλει περισσότερο η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας; Σημειώστε μόνο ένα.

- Σας δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Σας βοηθά ως προωθητικό μέσο
- Σας βοηθά να αυξήσετε το μερίδιό σας στην αγορά
- Σας δίνει τη δυνατότητα να επεκταθείτε σε νέες αγορές
- Όλα τα παραπάνω

10) Θεωρείτε ότι κάποιο από τα παρακάτω ISO είναι πιο χρήσιμο ως μορφή πιστοποίησης στον κλάδο σας; Σημειώστε μόνο ένα.

- ISO 14.000
- ISO 9001:2000
- ISO 9001