

**ΤΕΙ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΦΟΙΤΗΤΩΝ:

ΒΡΟΥΣΓΟΥ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑ- ΚΑΤΡΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Γ. ΓΚΙΤΝΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.... Σελ.5

Εισαγωγή.... Σελ.8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Ορισμός ποιότητας... Σελ.10

1.1 Έννοια ποιότητας... Σελ. 10

1.2 Μύθοι για την ποιότητα.... Σελ. 14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Διοίκηση ολικής ποιότητας... Σελ 17

2.1 Λόγοι για την υιοθέτηση της ΔΟΠ... Σελ. 19

2.2 Αντικειμενικοί σκοποί της ΔΟΠ.... Σελ. 19

2.3 Προσέγγιση Demming στη ΔΟΠ... Σελ. 21

2.3.1 Βασικά χαρακτηριστικά στην προσέγγιση του Demming... Σελ. 21

2.3.2 Η φιλοσοφία του Demming για την αποτελεσματική διοίκηση... Σελ. 21

2.4 Προσέγγιση του Juran στη ΔΟΠ.... Σελ. 23

2.5 Προσέγγιση του Crosby στη ΔΟΠ.... Σελ. 24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Ανθρώπινο δυναμικό..... Σελ. 26

3.1 Διερεύνηση ανθρωπίνων αναγκών....Σελ. 26

3.1.1 Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow... Σελ. 26

3.1.2 Ταξινόμηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Herzberg... Σελ. 27

3.2 Τύποι προσωπικοτήτων.... Σελ. 30

3.3 Μοντέλα ολικής ποιότητας και η έμφαση που δίνουν στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων για την επίτευξη της ποιότητας των υπηρεσιών... Σελ. 32

3.4 Στρατηγική κινήτρων για συνεχή βελτίωση της ποιότητας... Σελ. 36

3.4.1 Είδη κινήτρων... Σελ. 36

3.5 Υποκίνηση... Σελ. 37

3.6 Συσχέτιση κινήτρων με ανάγκες για αποτελεσματική υποκίνηση....Σελ. 38

3.7 Καθοδήγηση... Σελ. 39

3.7.1 Νέοι ρόλοι στη νέα οργανωτική δομή... Σελ.40

3.8 Επιπτώσεις εφαρμογής ΔΟΠ στο ανθρώπινο δυναμικό... Σελ 41

- 3.9 Προσεγγίσεις για καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων... Σελ. 42**
 - 3.9.1 Βασικοί μοχλοί βελτιώσεων... Σελ. 43
 - 3.9.2 Αντιμετώπιση του κυνισμού των εργαζομένων...Σελ. 46
- 3.10 Αξιολόγηση... Σελ. 48**
- 3.11 Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων...Σελ. 49**
- 3.12 Προσδιοριστικοί παράγοντες αποτελεσματικότητας ομάδων... Σελ. 50**
 - 3.12.1 Αλληλεξάρτηση εργασιών της ομάδας... Σελ 54
 - 3.12.2 Αλληλεξάρτηση αποτελεσμάτων της ομάδας... Σελ 54
 - 3.12.3 Αίσθηση αποτελεσματικότητας στα μέλη της ομάδας... Σελ.55
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Εξυπηρέτηση- Υπηρεσίες... Σελ. 57**
- 4.1 Ορισμός υπηρεσίας... Σελ 57**
- 4.2 Προσδιορισμός προσφερόμενου πακέτου υπηρεσιών- προϊόντων...Σελ 59**
- 4.3 Ανάγκη διαφοροποίησης του τρόπου αξιολόγησης της ποιότητας μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών... Σελ. 60**
 - 4.3.1 Ποιοτικό πρότυπο υπηρεσιών... Σελ. 60
- 4.4 Ταξινόμηση πελατών ...Σελ 63**
- 4.5 Πλαίσιο ανάλυσης συστημάτων εξυπηρέτησης... Σελ. 64**
- 4.6 Μεθοδολογία ανάλυσης διαδικασιών εξυπηρέτησης... Σελ 65**
 - 4.6.1 Ταξινόμηση θέσεων ή στάδιων εξυπηρέτησης... Σελ 65
 - 4.6.2 Διάγραμμα διαδικασίας εξυπηρέτησης... Σελ. 66
- 4.7 Προσδιορισμός βαθμού ικανοποίησης πελάτη....Σελ. 67**
- 4.8 Διαμορφωτές ίδιας αντίληψης πελάτη για ποιότητα εξυπηρέτησης.....Σελ. 68**
 - 4.8.1 Αξιοπιστία... Σελ. 68
 - 4.8.2 Τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία... Σελ 68
 - 4.8.3 Η ευαισθησία... Σελ.68
 - 4.8.4 Η αίσθηση αυτοπεποίθησης... Σελ 68
 - 4.8.5 Η κατανόηση και συναισθηματική συμμετοχή ή ανθρωπιά... Σελ. 68
 - 4.8.6 Ιεράρχηση και ταξινόμηση διαμορφωτών ίδιας αντίληψης ποιότητας... Σελ 69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 - Εστίαση στον πελάτη.....Σελ 70

5.1 Relationship marketing...Σελ 70

5.2 Ολοκληρωμένη προσέγγιση.... Σελ. 71

5.3 Ανάλυση προσδοκιών πελάτη...Σελ. 72

5.4 Δυνατότητες παρέμβασης για αποκατάσταση λαθών....Σελ 73

5.5 Ανάπτυξη και κατοχύρωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος...Σελ 74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - Οργάνωση για σύστημα βελτίωσης ποιότητας... Σελ 76

6.1 Αναγνώριση και επιβράβευση ομάδων βελτίωσης....Σελ 78

6.2 Κύριοι λόγοι αποτυχίας της διαδικασίας βελτιώσεων....Σελ 79

6.3 Βελτίωση αποτελεσματικότητας διοικητικών στελεχών....Σελ 81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - ISO...Σελ 82

7.1 Ορισμός και περιγραφή Σελ 82

7.2 Ιστορικό εξέλιξης συστημάτων τυποποίησης ...Σελ 83

7.3 Οι απαιτήσεις για το γενικό πρότυπο ISO 9001:1994...Σελ 85

7.4 ISO 9000:2000 σύντομη περιγραφή των νέων προτύπων ποιότητας....Σελ 86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - Η ΔΟΠ στην Ευρώπη...Σελ 87

8.1 EFQM στόχοι και περιγραφή... Σελ. 88

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 - Έλεγχος - Επιθεώρηση.... Σελ 90

9.1 Η φιλοσοφία ποιοτικού ελέγχου.... Σελ 90

9.2 Στατιστικός έλεγχος ποιότηταςΣελ 90

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: Έρευνα Six Sigma

Επίλογος ...Σελ 92

Βιβλιογραφία... Σελ 94

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πτυχιακή εργασία μας ξεκινά με τον ορισμό και την παρουσίαση των αρχικών και βασικών εννοιών που συνθέτουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αρχικά έχουμε την έννοια της ποιότητας και πως αυτή ορίζεται από τους διάφορους γνωστούς ‘γκουρού’ του μανατζμεντ, έτσι ώστε να καταλάβουμε τι ακριβώς εννοούμε όταν μιλάμε για την ποιότητα και ειδικά πως την ορίζουμε μέσα στο πλαίσιο της συγκεκριμένης θεωρίας-συστήματος. Εστιάζουμε στους μύθους που αφορούν την έννοια ποιότητα, τα μοντέλα ολικής ποιότητας και η έμφαση που δίνουν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη της ποιότητας των υπηρεσιών.

Στη συνέχεια εισχωρούμε στη διερεύνηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τον ορισμό της. Ο ορισμός της φαντάζει δύσκολος και περίπλοκος, παρουσιάζουμε ωστόσο τη προσέγγιση του Deming, του Juran και του Crosby στη ΔΟΠ και παραθέτουμε τους λόγους για την υιοθέτησή της από επιχειρήσεις, κυρίως ξενοδοχειακές, αλλά και τους αντικειμενικούς σκοπούς της.

Σημαντικότερο τμήμα που αφορά κατά το μεγαλύτερο ποσοστό την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό. Διερευνούμε τις ανθρώπινες ανάγκες σύμφωνα με θεωρίες και διατυπώσεις του Maslow, Herzberg, Adair κλπ. και το πώς η ανθρώπινη φύση και ψυχολογία μπορεί να λειτουργήσει ως θετικό και βασικό στοιχείο στην εφαρμογή της ΔΟΠ.

Αναλυτικότερα αναφέρουμε τους τύπους των προσωπικοτήτων στους οποίους μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τους υπαλλήλους μιας επιχείρησης και πως αυτό μας βοηθάει στην καλύτερή απόδοσή τους. Παρουσιάζουμε στρατηγική κινήτρων για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας, τα είδη κινήτρων, την υποκίνηση των υπαλλήλων, την συσχέτιση των κινήτρων με τις ανάγκες και την αποτελεσματική υποκίνηση αλλά και καθοδήγησή τους.

Αναφέρουμε επίσης τις διάφορες επιπτώσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή της ΔΟΠ στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Δηλαδή τις διάφορες προσεγγίσεις για την καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων, τους βασικούς μοχλούς βελτιώσεων, την αντιμετώπιση του κυνισμού των εργαζομένων, την αξιολόγησή τους, την προσπάθεια για την κατάργηση των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων, την συλλογική εργασία και

τους προσδιοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων, την αλληλεξάρτηση των εργασιών των ομάδων, την αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων της ομάδας και το αίσθημα της αποτελεσματικότητας στα μέλη της ομάδας.

Προχωρούμε επιπλέον στον τομέα που αφορά την εξυπηρέτηση και τις υπηρεσίες και την ποιότητα αυτών. Ορίζουμε αρχικά τον όρο ‘υπηρεσία’ και προσδιορίζουμε το προσφερόμενο πακέτο υπηρεσιών και προϊόντων που προσφέρουμε ως ξενοδοχειακή επιχείρηση. Αναλύουμε την ανάγκη διαφοροποίησης του τρόπου αξιολόγησης της ποιότητας μεταξύ προϊόντων και υπηρεσιών και παρουσιάζουμε ένα ποιοτικό πρότυπο υπηρεσιών.

Δεν παραλείπεται η εστίαση στον πελάτη μας και η ταξινόμηση των πελατών στο πλαίσιο ανάλυσης συστημάτων εξυπηρέτησης, στην μεθοδολογία ανάλυσης διαδικασιών της εξυπηρέτησης. Προσπαθούμε να προσδιορίσουμε τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη και αναλύουμε την έννοια του μάρκετινγκ σχέσης (relationship marketing) και του κύκλου ζωής που προκύπτει από την ικανοποίηση των πελατών οι οποίοι διαφημίζουν την επιχείρησή μας σε συγγενείς και φίλους.

Εμβαθύνουμε την έννοια της ΔΟΠ με μία ‘ολοκληρωμένη προσέγγιση’ του τουριστικού προϊόντος και της ποιότητας αυτού, καθώς αναλύουμε τις προσδοκίες του πελάτη, τις δυνατότητες παρέμβασης της διοίκησης για την αποκατάσταση λαθών, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη και κατοχύρωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την οργάνωση για το σύστημα βελτίωσης της ποιότητας, την αναγνώριση και επιβράβευση των ομάδων βελτίωσης.

Αναφέρονται επίσης (όπως είναι φυσικό άλλωστε), οι κύριοι λόγοι για τους οποίους μπορεί να αποτύχει η διαδικασία των βελτιώσεων και ερευνάται η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών.

Εισάγεται ως σημαντικός τομέας που αφορά την ποιότητα, η σειρά ISO-9000, το σύνολο διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας, η οποία έχει διαμορφωθεί από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization ή ISO). Αναφέρουμε συγκεκριμένα, τα πρότυπα που αφορούν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Δίνεται έμφαση στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε ότι αφορά την Ευρώπη και τον αναπροσδιορισμό της στις χώρες της Ευρώπης, σε σχέση με χώρες όπως η Ιαπωνία και η Αμερική και προωθείται ο ανταγωνισμός μεταξύ των ευρωπαϊκών οργανισμών μέσω του EFQM (European Foundation for Quality Management).

Ολοκληρώνοντας δίνουμε σημασία στην φιλοσοφία του ποιοτικού ελέγχου και ρίχνουμε μία σύντομη ματιά στην μέτρηση της ποιότητας με μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιούν τον στατιστικό έλεγχο της ποιότητας, όπως η μέθοδος των Six Sigma.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έχει γίνει πια συνείδηση ότι για τη σύγχρονη ανάπτυξη του τουρισμού στην Ελλάδα δεν αρκεί μόνο η προβολή της φυσικής ομορφιάς του τόπου και των μνημείων του πολιτισμού μας. Χρειάζεται να αντιμετωπιστεί η τουριστική βιομηχανία με όρους καθαρά επιστημονικούς. Το μάνατζεμεντ των τουριστικών επιχειρήσεων αποτελεί κλειδί για την ανάπτυξή τους.

Βάση του ανταγωνισμού δεν μπορεί να είναι η σύγκριση των τιμών που οδηγεί αναγκαστικά στη συμπίεση των μισθών των εργαζομένων, αλλά η σύγκριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτή η ποιότητα στηρίζεται πολύ λιγότερο στην πολυτέλεια των υποδομών και πολύ περισσότερο στο είδος της σχέσης που μπορεί να αναπτυχθεί ανάμεσα στον εργαζόμενο στην τουριστική μονάδα και στον πελάτη-φιλοξενούμενο. Η παραδοσιακή ελληνική φιλοξενία χρειάζεται να ενταχθεί μέσα σε ένα σύγχρονο πλαίσιο διοίκησης και λειτουργίας των τουριστικών μονάδων, το οποίο να ανταποκρίνεται στις σημερινές προσδοκίες των διαφόρων ομάδων πελατών-φιλοξενούμενων που για διαφορετικούς λόγους επιλέγουν (ή θα θέλαμε να επιλέξουν) τη χώρα μας ως τόπο προορισμού.

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα πιο κρίσιμα ζητήματα στο επιχειρηματικό γίνεσθαι και ένα από τα πιο επίκαιρα θέματα της τρέχουσας δεκαετίας. Πρόκειται για ένα θέμα που δεν απασχολεί μόνο την ακαδημαϊκή κοινότητα, έχει πλέον εισέλθει στην επιχειρηματική πρακτική και αντιπροσωπεύει την «έννοια-κλειδί» σε όρους στρατηγικού σχεδιασμού και οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Η κεντρική ιδέα και ο βασικός κατευθυντήριος άξονας του σχεδιασμού και της οργάνωσης - διοίκησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η παροχή μίας ποιοτικής εξυπηρέτησης, ενός συνολικού προϊόντος ποιότητας που να υπερβαίνει τις προσδοκίες του πελάτη.

Η ποιότητα εξυπηρέτησης και το ανθρώπινο δυναμικό συνθέτουν τη βάση επίτευξης των επιχειρηματικών στόχων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε συνθήκες υπερπροσφοράς, έντονου ανταγωνισμού και ύφεσης.

Συνεπώς έχουμε κάνει προσπάθεια στο να συλλέξουμε όλους εκείνους τους παράγοντες, οι οποίοι όταν συνδυάζονται καθορίζουν και παρουσιάζουν, την έννοια της ποιότητας στη βιομηχανία της φιλοξενίας.

Εστιάζοντας στις έννοιες 'ποιότητα' και 'υπηρεσία', προχωρούμε προς την κατανόηση των δύο αυτών όρων όταν εντάσσονται στο τουριστικό προορισμό και χρησιμοποιούνται γενικότερα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επομένως όταν αναφερόμαστε στη φιλοξενία, οι δύο αυτοί όροι συνδυάζονται, 'ενώνονται' και γίνονται ένα, δεδομένου ότι ο στόχος και ο σκοπός μας είναι η εξυπηρέτηση των πελατών. Η επιχείρησή μας δηλαδή πρέπει να είναι προσανατολισμένη προς τους

πελάτες μας και η οργάνωσή της να οδηγείται από τα κριτήρια που καθορίζουν τους όρους αυτούς. Όταν καταλάβουμε τη σημασία της ποιότητας το επόμενο βήμα είναι το να λάβουμε μέτρα προς την καλύτερη ποιότητα στις υπηρεσίες που παρέχουμε.

Σήμερα οι φιλοξενούμενοι, απαιτούν μια υψηλής ποιότητας εμπειρία από την παραμονή τους σ'ένα ξενοδοχείο. Αναμένουν ποιότητα εξυπηρέτησης, ποιοτικό προϊόν (υλικό και άυλο), ατμόσφαιρα, ψυχαγωγία και προτιμούν τα ξενοδοχεία με μια 'προσωπικότητα υπηρεσιών'. Η ποιότητα είναι ένα από τα βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο τουρισμός και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Στην αναζήτηση των "συστατικών" που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθεί η ποιότητα στις υπηρεσίες μας και να πετύχουμε στην προσέλκυση ακόμη περισσότερων πελατών στο ξενοδοχείο μας, οι σελίδες που ακολουθούν είναι ένας συνδυασμός παραγόντων και λύσεων, από βιβλία, μελέτες και άλλους πόρους, για την κατανόηση και αξιοποίηση τους από εμάς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΓΕΝΙΚΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Υφίστανται αρκετοί ορισμοί της ποιότητας. Το *British Standards Institution* ορίζει την ποιότητα ως «το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητά της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες» (BSI, 1983). Ωστόσο, οι εν λόγω ανάγκες χρήζουν επακριβή ορισμού από την κάθε επιχείρηση, ανάγκες που εξαρτώνται άμεσα από τους στόχους που θέτει (Juran, 1984 και Garvin, 1990). Ο Garvin συμπεραίνει ότι «ποιότητα σημαίνει να ικανοποιούμε τους πελάτες, και όχι απλά να τους προστατεύουμε από δυσφορίες ή δυσάρεστες καταστάσεις» (Garvin). Συνεπώς, οποιοδήποτε είδος επιχείρησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως υψηλής ή χαμηλής ποιότητας και αυτό εξαρτάται από το κατά πόσον εξυπηρετεί σωστά την πελατεία της.

Ένας πιο αναλυτικός ορισμός αναφέρει: «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 *et al.*, 1990). Συνεπώς, η ποιότητα δεν μπορεί να αποτιμηθεί σε απόλυτους όρους, αλλά πρέπει να ανταποκρίνεται / αντιστοιχεί στις προσδοκίες της πελατείας.

Η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μία απλή προσέγγιση ελέγχου, με άμεση αναφορά στο προϊόν και στις υπηρεσίες, σε μία έννοια πολύ ευρύτερη που ξεκινά από την ποιότητα του σχεδιασμού και του μηχανισμού παραγωγής των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των επιχειρήσεων καλύπτοντας όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών. Η ποιότητα αποτελεί σήμερα μία νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που εμπεριέχει τη συνεχή αναζήτηση και προσπάθεια για βελτίωση όλων των τμημάτων της παραγωγής μέχρι και το τελικό προϊόν ή υπηρεσία (Tenner and De Toro, 1992 και Gilbert and Joshi, 1995).

Είναι πλέον αποδεκτό ότι η επένδυση στην ποιότητα αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με θεαματικά αποτελέσματα στα πεδία της αύξησης της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας (HCIMA, 1994).

Ποιότητα, η λέξη καθαυτή πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια απ'ότι τους δέκα προηγούμενους αιώνες, και παρ'όλα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο πιο συγκεκριμένο φαίνεται να γίνεται το νόημά της.

Κάποτε ο ορισμός της λέξης ήταν «να συμφωνεί με τις προδιαγραφές», μέχρι που έγινε κατανοητό ότι ορισμένες φορές οι προδιαγραφές δεν ικανοποιούν ακριβώς και σαφώς τη συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη και ότι παρόλο που κάποιο

εμπόρευμα ή υπηρεσία μπορεί πραγματικά να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του, ωστόσο εξακολουθεί να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών.

Για τις πρώτες δεκαετίες μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, η ανταγωνιστικότητα προϊόντων και υπηρεσιών στο διεθνές εμπόριο προσδιοριζόταν κυρίως από δύο συναφή χαρακτηριστικά, την ποιότητα και το κόστος παραγωγής. Μία πιο πρόσφατη σημαντική διάσταση ανταγωνιστικότητας είναι η ικανότητα ανάπτυξης καινοτομιών σε προϊόντα ή παραγωγικές διαδικασίες. Η ικανότητα συχνής ανάπτυξης καινοτομιών σε συνδυασμό με την ποιότητα και την παραγωγικότητα καθορίζουν στην εποχή μας τις πιθανότητες να επιβιώσει μια επιχείρηση σε ένα πολύπλοκο και αβέβαιο περιβάλλον σε συνθήκες ταχείας παγκοσμιοποίησης και τεχνολογικών εξελίξεων.

Οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι συχνά η ποιότητα είναι η βασική και πιο αποτελεσματική προϋπόθεση επιτυχίας. Αυτό εξηγεί την ευχέρεια διείσδυσης σε ξένες αγορές πολλών προϊόντων της Ιαπωνίας και της Γερμανίας, πακέτα λογισμικού και διάφορων τεχνικών και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών των ΗΠΑ, ενώ το παράδειγμα τους ακολουθούν η Σιγκαπούρη, η Ν.Κορέα, η Ταϊβάν, κ.α. Αυτό που καθιερώνει τα προϊόντα των παραπάνω χωρών είναι η υψηλή ποιότητα που προσφέρουν στον αγοραστή σε σχέση με το κόστος τους, με άλλα λόγια μια σχέση μεγάλης αξίας προς κόστος για τον πελάτη.

Σήμερα μπορούμε να πούμε ότι ποιότητα είναι:

- Να δίνουμε στον πελάτη αυτό που θέλει σήμερα, σε μία τιμή που δέχεται πρόθυμα να πληρώσει, με ένα κόστος που μπορούμε να διατηρήσουμε ξανά και ξανά, και αύριο να δίνουμε κάτι ακόμη καλύτερο.
- Ο βαθμός συμφωνίας μεταξύ της προσδοκίας και της πραγματικότητας ή αυτό που παίρνει κανείς να είναι αυτό που θέλει. Η προσδοκία έναντι της εκπλήρωσης.
- Αόρατη όταν είναι καλή, αδύνατον να αγνοηθεί όταν είναι κακή. Μια αόρατη εισροή.
- Η εφαρμογή απλής στατιστικής μεθόδου.

Ποιότητα ΔΕΝ είναι:

- Μαθηματική στατιστική
- Κοινωνική θέση, βαθμίδα ή τάξη.

Ακολουθεί συνοπτικός πίνακας ορισμών της ποιότητας από τους ειδικούς της ΔΟΠ

<i>Συγγραφέας</i>	<i>Δήλωση</i>
DEMING 1993	-Μια υπηρεσία/προϊόν είναι ποιοτική/ο εφόσον βοηθά τον παραγωγό/φορέα να έχει μία ικανοποιητική και σταθερή αγορά.
JURAN 1989.	Η απόδοση του προϊόντος που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του καταναλωτή και την απουσία ελλειψμάτων αποφεύγοντας τη δυσαρέσκεια του το οποίο συνοψίζεται στο κατάλληλο για χρήση
ISHIKAWA 1985	BS,7850 (1992) Σύστημα μεθόδων για την παραγωγή προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών που να συνδυάζουν τη προσιτή τιμή με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. ISO 8402 (1996) Το σύνολο των ιδιοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έγκειται στην ικανότητα ικανοποίησης δεδομένων ή επιβαλλόμενων αναγκών.
CROSBY 1979	Συμμόρφωση με τις απαιτήσεις – Απουσία ελλειψμάτων
OAKLAND, 1995	Η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών μπορεί να ταυτιστεί με την ευχαρίστηση των πελατών.

FEIGENBAUM, 1991	Το σύνολο προϊόντων και υπηρεσιών της διαφήμισης, μηχανολογικών, κατασκευαστικών χαρακτηριστικών μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία θα ικανοποιήσουν τις προσδοκίες του πελάτη.
HELLER & HINDLE, 1998	Η Διοίκηση Ποιότητας προβλέπει στη συμβολή κάθε επιμερούς στοιχείου ή δραστηριότητας μιας επιχειρηματικής διαδικασίας στο σύνολο. Υιοθέτηση αυτής της προσέγγισης βοηθά στην καλύτερη επιλογή τρόπων και μεθόδων για ικανοποίηση των πελατών.

1.2 ΜΥΘΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Οι σημαντικές δυσκολίες που υπάρχουν συνήθως στη διάδοση της διοίκησης ολικής ποιότητας συνδέονται συχνά με την επιρροή που ασκούν ορισμένες βαθιά ριζωμένες ιδέες μέσα κι έξω από την επιχείρηση σε ότι αφορά την πολιτική της για την ποιότητα. Οι ιδέες αυτές εκφράζουν μια σειρά μύθων που χαρακτηρίζουν τη συμβατική αντίληψη για θέματα ποιότητας τις τελευταίες δεκαετίες.

Μύθος 1^{ος}: *Η έννοια της ποιότητας δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό, διότι έχει να κάνει με κάτι υποκειμενικό κι αστάθμητο που δεν επιδέχεται μέτρηση.*

Στη πραγματικότητα, η έννοια της ποιότητας προσφέρεται για μια πολύπλευρη προσέγγιση σε ότι αφορά τον ορισμό και τη μέτρησή της. Επιπλέον, υπάρχουν κατάλληλοι τρόποι για τη μέτρησή της, είτε με το κριτήριο για το κόστος που δημιουργείται όταν δεν έχουμε την ποιότητα που αρμόζει στην κάθε περίπτωση, είτε με τη σύγκριση επιδόσεων με ανταγωνιστές.

Μύθος 2^{ος}: *Η έννοια της ποιότητας, είναι συνηφασμένη με την ιδέα της πολυτέλειας και του μη αναγκαίου σε προϊόντα και υπηρεσίες.*

Από μία εύστοχη αντιμετώπιση του ορισμού και της μέτρησης της ποιότητας προκύπτει μία εντελώς διαφορετική αντίληψη. Ένα είδος (προϊόν ή υπηρεσία, ή πιο συχνά ένα πακέτο που περιέχει και τα δύο) θεωρούμε ότι έχει ή όχι ποιότητα μόνο σε σχέση με την ικανότητα του να καλύψει τις απαιτήσεις του αγοραστή.

Μύθος 3^{ος}: *Η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνεπάγεται αυτομάτως την αύξηση του κόστους δημιουργίας των στην επιχείρηση.*

Η συμβατική αυτή αντίληψη στηρίζεται στη παραδοχή ότι η δημιουργία ποιότητας σε αγαθά συνδέεται με την περιεκτικότητα κάποιου συστατικού που, από ένα σημείο και πέρα, έχει φθίνουσα απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι από ένα επίπεδο ποιότητας και πάνω το κόστος για τη βελτίωση της ποιότητας γίνεται απαγορευτικό και η διοίκηση θα πρέπει να δώσει προτεραιότητα σε άλλα κριτήρια. Η σωστή σχέση μεταξύ ποιότητας και κόστους εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά που αξιολογούμε.

Το κόστος ποιότητας αυξάνεται όταν ένα προϊόν ή υπηρεσία προσφέρει περισσότερα ή καλύτερα λειτουργικά ή αισθητικά χαρακτηριστικά για την ικανοποίηση του πελάτη.

π.χ η διαμονή σ'ένα ξενοδοχείο το οποίο διαθέτει δορυφορική τηλεόραση, πισίνα, σάουνα κ.λπ. στοιχίζει περισσότερο από ένα συγκρίσιμο σε καθαριότητα, σέρβις και άλλα βασικά χαρακτηριστικά που δεν τα προσφέρει τα παραπάνω.

Το κόστος ποιότητας δεν αυξάνεται, όταν για δεδομένα χαρακτηριστικά του προϊόντος η παραγωγική διαδικασία είναι σχεδιασμένη και λειτουργεί με τρόπο που περιορίζει στο ελάχιστο το ποσοστό των ελαττωματικών.

Μύθος 4^{ος}: Τα περισσότερα αίτια κακής ποιότητας συνδέονται με τους εργαζόμενους. Η αδιαφορία και οι υπερβολικές απαιτήσεις τους συμβάλλουν συχνά στη διατήρηση ενός αρνητικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας.

Η εσφαλμένη αυτή αντίληψη τοποθετεί την ευθύνη για την ποιότητα στα χέρια αυτών που έχουν και τις μικρότερες δυνατότητες να την επηρεάσουν προς το καλύτερο. Ο μύθος αυτός απαλλάσσει τη διοίκηση από τις μεγάλες ευθύνες της και καλλιεργεί μία νοοτροπία που δίνει:

- Μεγαλύτερη έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη αντί στο μακροχρόνιο στρατηγικό σχεδιασμό που θα ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα.
- Μεγαλύτερη έμφαση στην τεχνολογία αντί στη συνεχή ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, ως του πιο πολύτιμου συντελεστή για καλύτερη ποιότητα, παραγωγικότητα και συμβολή στην ανάπτυξη καινοτομιών.

Η κύρια ευθύνη και η πρωτοβουλία για τη βελτίωση της ποιότητας εξαρχής ανήκει και παραμένει στα χέρια της διοίκησης. Οι προοπτικές για την ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας δεν μπορεί να είναι καλές, αν προηγουμένως η διοίκηση δεν δώσει απαντήσεις στα βασικά εξής σημαντικά ερωτήματα:

- Γιατί πρέπει να αλλάξει η ίδια για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης;
- Σε τι πρέπει να αλλάξει;
- Με ποιους τρόπους μπορεί να επιτύχει;

Είναι μάταιο να περιμένουμε την ανάληψη αυτής της πρωτοβουλίας από τους εργαζόμενους.

Μύθος 5^{ος}: Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας και, συνεπώς, είναι αρμοδιότητα των ειδικών σε θέματα ποιότητας.

Η αντίληψη αυτή που συναντούμε σε πολλές επιχειρήσεις υπονοεί ότι το πρόβλημα της ποιότητας ισοδυναμεί μόνο με την ανάγκη για πιο αποτελεσματικό έλεγχο. Με αυτήν όμως την νοοτροπία χάνεται η δυνατότητα αξιοποίησης των γνώσεων και της πολύτιμης πείρας όλων στην επιχείρηση για τον καλύτερο σχεδιασμό, τη σωστή παραγωγή και τη βελτίωση της ποιότητας.

Η πείρα με τις μέχρι τώρα πρωτοβουλίες μας δίνει σαφείς απαντήσεις. Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει κυρίως στη διοίκηση και μετά στους εργαζόμενους που

έχουν τη δυνατότητα για τον αποτελεσματικό έλεγχο και τη βελτίωσή της. Είναι φυσικό αυτή η αντίληψη να δίνει στους ειδικούς του τμήματος διασφάλισης της ποιότητας έναν διαφορετικό, κυρίως συμβουλευτικό ρόλο. Η ανάθεση της κοινής ευθύνης για την ποιότητα στους άμεσα ενδιαφερόμενους για την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης συμβάλλει στην ανάπτυξη του κλίματος καλύτερης επικοινωνίας και συνεργασίας. Με τον τρόπο αυτό οι προσπάθειες εστιάζονται στην ανάπτυξη κοινών στόχων, αντί στην επίλυση των διαφορών με συγκρούσεις και αλληλοϋπονόμευση.

Μία συστηματική προσπάθεια για την κατανόηση και βελτίωση της ποιότητας απαιτεί αρχικά την αποσαφήνιση και τον προσεκτικό ορισμό της έννοιας της ποιότητας. Στη συνέχεια, είναι αναγκαίο να προσδιορισθούν οι διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας που, ανάλογα με την εμφάνιση που δίνει η διοίκηση, επηρεάζουν το επιδιωκόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο όρος 'ποιότητα' προκαλεί συχνά σύγχυση, διότι ερμηνεύεται με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία αντιμετωπίζεται. Ορισμένοι από τους αποκαλούμενους 'γκουρού', δηλαδή τους διακεκριμένους ειδικούς είναι οι εξής:

Juran: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν/ υπηρεσία) είναι η καταλληλότητά του για χρήση.

Deming: Ποιότητα για ένα είδος (προϊόν / υπηρεσία) είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η καταλληλότητα του για την αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) Γνωστή επίσης και ως TQM Total Quality Management, είναι ένας σχετικά νέος τρόπος διοίκησης. Δηλαδή μία νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Αυτό ισχύει για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα, καθώς και για τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, αν και εμείς θα εστιάσουμε στον ιδιωτικό τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Υπήρχαν διάφοροι γκουρού στο πεδίο της Διοίκησης Ποιότητας, όπως οι πρωτοπόροι Deming και Juran (ΗΠΑ), Ishikawa (Ιαπωνία), και πιο πρόσφατα ο Baldrige (ΗΠΑ) του οποίου το όνομα δώθηκε στους αποδέκτες του Εθνικού Βραβείου Ποιότητας των (ΗΠΑ). Υπάρχουν επίσης και τα Καναδικά Βραβεία Υπεροχής, αλλά και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQM Award).

Ο πλέον εύκολος τρόπος για να έρθει κανείς σε επαφή με το θέμα, είναι η επεξήγηση των ακόλουθων τριών ορών:

- 1. Διοίκηση:** Ο τρόπος με τον οποίο κάποιος διοικεί ή διαχειρίζεται την επιχείρηση, το σύστημα και τις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας που καθορίζει την επιτυχία του.
- 2. Ολική:** Υπονοεί το να λαμβάνονται υπόψη, αν είναι δυνατό, όλοι οι παράγοντες που άπτονται της ποιότητας.
- 3. Ποιότητα:** Είναι ένας από τους πιο ευρέως παρεξηγημένους όρους αφού οι άνθρωποι τον χρησιμοποιούν για να δηλώσουν «υψηλή ποιότητα» ή «υπεροχή» ή ακόμα και «αξιοπιστία». Παρ'όλα αυτά, η ποιότητα είναι αρκετές φορές πολύ στενά συνδεδεμένη με διάφορες απαιτήσεις ή προδιαγραφές που απευθύνονται στους καταναλωτές.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ευρεία προοπτική που περιλαμβάνει πολλούς τομείς όπως παραδείγματος χάριν την διαχείριση της εξυπηρέτησης πελατών, τις συνολικές ποιοτικές υπηρεσίες και δημιουργεί αξία μέσω της εξασφάλισης ποιότητας (Neely). Είναι σίγουρο ότι υπάρχουν πολλοί, μερικές φορές διαφορετικοί, τρόποι να εξηγηθεί η ποιότητα, μέσα στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Εντούτοις, η γενική ιδέα σχετικά με τη

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει να κάνει κυρίως με την εξασφάλιση της ποιότητας και την ποιοτική εξέλιξη (Neely και λοιποί, 1995, Sobek και Jimmerson, 2004).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εστιάζει σε πολλές και διαφορετικές πτυχές της ποιοτικής διαχείρισης, δεδομένου ότι έχει να κάνει με "... τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις ενέργειες μέσω των οποίων η ποιότητα διατηρείται και αναπτύσσεται" (Sobek και Jimmerson, το 2004). Προτείνεται ότι η διαδικασία σε αυτό το πλαίσιο μπορεί να γίνει αντιληπτή ως δύο σχετικές υποδραστηριότητες, μια που έχει σχέση με τη διαχείριση για την ποιότητα και μια άλλη με την ποιοτική διαχείριση (Sullivan και Miller, 2003). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, χρησιμοποιείται στρατηγικά για να αναλύσει τις στρατηγικές πρωτοβουλίες μιας οργάνωσης και των κύριων διαδικασιών που οι επιχειρήσεις έχουν αποφασίσει να εκτελέσουν προκειμένου να επιτευχθούν αυτές οι πρωτοβουλίες.

Σε σχέση με εκείνους διάφορες έρευνες, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει την πεποίθηση ότι υπάρχει μια καλά τεκμηριωμένη διαδικασία που έχει να κάνει με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εξετάζεται και για να είναι αποτελεσματική πρέπει να υπάρχει μια διαδικασία για τις στρατηγικές και τις ενέργειες που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση (de Coninck-Smith 1991). Στα πλαίσια των υπηρεσιών, οι σχετικές διαδικασίες, περιλαμβάνουν τη διαχείριση πελατών, το σχέδιο της αξιολόγησης των υπαλλήλων, την διαμόρφωση της διοικητικής προόδου των διαδικασιών και όλες απαιτούν προσεκτική ανάλυση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δίνει πρακτική έμφαση μέσω των συστημάτων αξιολόγησης υπαλλήλων και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και καινοτομίας και προσαρμογής στις επιχειρηματικές ανάγκες του οργανισμού (Mizikaci, 2006).

Ως βασικό προσανατολισμό η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Η έννοια του πελάτη είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει και τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

‘Εξωτερικοί πελάτες’ : Είναι οι τελικοί καταναλωτές και χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών.

‘Εσωτερικοί πελάτες’ : Είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι, οι οποίοι, άμεσα ή έμμεσα, συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποιότητα μέσα στην επιχείρηση.

2.1 ΛΟΓΟΙ ΓΙΑ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διοίκηση μπορεί να οδηγηθεί στην αξιολόγηση και υιοθέτηση της ΔΟΠ, όταν συντρέχουν ένας ή περισσότεροι από τους ακόλουθους λόγους:

1. Ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε μία έντονα ανταγωνιστική και κορεσμένη διεθνή αγορά.
2. Αδυναμία άλλων γνωστών συμβατικών προσεγγίσεων για τη διασφάλιση της ποιότητας.
3. Αποτελεσματικότητα ‘μηχανικών διαδικασιών’.

Χωρίς τη σωστή εστίαση της συνολικής προσπάθειας στον ανθρώπινο παράγοντα, καθώς επίσης και στις διαδικασίες παραγωγής και υποστήριξης, είναι αδύνατο να πετύχουμε σημαντικά, μακροπρόθεσμα οφέλη, σε ένα εργασιακό κλίμα που οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι εξαναγκάζονται να ακολουθούν μηχανικά προαποφασισμένες διαδικασίες. Είναι αναγκαίο να τονισθεί ότι η πρωτοβουλία της διοίκησης σε μία επιχείρηση να εφαρμόσει ένα νέο τρόπο μάνατζμεντ, όπως η ΔΟΠ, έχει νόημα μόνο εφόσον αυτή επιθυμεί βελτιώσεις για επιβίωση και ανταγωνιστικότητα με μακροχρόνια προοπτική. Όταν το εργασιακό κλίμα είναι αρνητικό και η ανάγκη για βελτιώσεις γίνεται για βραχυπρόθεσμα και ευκαιριακά μόνο οφέλη, η προσπάθεια αυτή είναι μάταιη.

2.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στη πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο μάνατζμεντ η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική ή στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι αντικειμενικοί σκοποί που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι κατ’αρχάς ‘η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη’. Σ’ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για να προσελκύσει και ιδιαίτερα για τη διατήρηση πελατών εξαρτάται καθοριστικά από την ποιότητα του πακέτου “ προϊόν – εξυπηρέτηση”. Η ευχέρεια των πελατών να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, προκαλεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

‘Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της είναι άλλος ένας σκοπός της ΔΟΠ.

Ο σκοπός αυτός είναι πραγματοποιήσιμος με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης και με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

‘Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και εξέλιξη στις αναγκαίες προσαρμογές’.

Ο σκοπός αυτός απαιτεί αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών και αλλαγές σε ότι αφορά τις τάσεις της αγοράς.

‘Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών’. Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών, τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση.

‘Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης’. Μέχρι τώρα η κυρίαρχη αντίληψη για τη διοίκηση είναι ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται για να εκτελούν τις προβλεπόμενες για την κάθε θέση δραστηριότητες, με βάση τις γνώσεις και τις δεξιότητες για τις οποίες επιλέχθηκαν. Η διοίκηση, δηλαδή, σκέφτεται, προγραμματίζει, ελέγχει κι αξιολογεί, ενώ οι εργαζόμενοι εκτελούν.

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

2.3 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ DEMING ΣΤΗ ΔΟΠ

Ο W. Deming, ήταν ένας από τους πρώτους αμερικανούς ειδικούς που προσκλήθηκαν από το 1950 στην Ιαπωνία για σειρά διαλέξεων από οργανωμένους φορείς με ενδιαφέρον για τη βελτίωση της κακής τότε εικόνας των ιαπωνικών προϊόντων.

Αν και ο Edward Deming σταδιοδρόμησε ως ειδικός στη στατιστική και μάλιστα σε θέματα στατιστικού ελέγχου της ποιότητας, η φήμη του σήμερα ως ενός από τους κορυφαίους ειδικούς στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται με την ευρέως διαδεδομένη προσέγγιση του για την έμφαση στην ανάγκη αλλαγής του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων.

2.3.1. Βασικά Χαρακτηριστικά της Προσέγγισης Deming

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

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

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

2.3.2 Η Φιλοσοφία του Deming για την Αποτελεσματική Διοίκηση

Η φιλοσοφία του Deming για την αποτελεσματική διοίκηση με τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας ως κύριο τρόπο για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας εκφράζεται σε αναφορά στα 14 σημεία του:

1. Καθορισμός σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας και μακροχρόνια παραμονή στο κλάδο, αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά τα υπάρχοντα σφάλματα, ελαττώματα σε προϊόντα, καθυστερήσεις και λάθη. Αποδοχή της ανάγκης για αλλαγή.
3. Διακοπή της εξάρτησης από τη διασφάλιση ποιότητας με μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων. Προτιμότερη η ενσωμάτωση της ποιότητας στη σχεδίαση του προϊόντος και σε στατιστικές μεθόδους ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας.
4. Τερματισμός της πρακτικής επιλογής προμηθευτών με κριτήριο μόνο τη τιμή. Προτιμότερη η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής του αγοραζόμενου είδους. Περιορισμός του αριθμού προμηθευτών με την απόρριψη εκείνων που αδυνατούν να υποβάλλουν τεκμήρια ικανοποιητικού στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών τους.
5. Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας έτσι τη συνεχή μείωση του κόστους.
6. Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων στο χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους.
7. Εστίαση των διοικητικών στελεχών όλων των βαθμίδων στην αποτελεσματική ηγεσία των εργαζομένων για να τους βοηθήσουν να εκτελούν καλύτερα την εργασία τους.
8. Απομάκρυνση του φόβου από τους εργαζόμενους. Αποφυγή επιπλήξεων για 'προβλήματα που δημιουργούνται από τα υπάρχοντα συστήματα'. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφιδρόμης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Κατάργηση της διοικητικής λειτουργίας με βάση τον έλεγχο.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς, 'όπως η έρευνα, η σχεδίαση, η παραγωγή και οι πωλήσεις.
10. Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαιρέτων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα. Στη θέση τους είναι προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.
12. Απομάκρυνση εμποδίων (κακώς σχεδιασμένων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης) που στερούν από τους εργαζόμενους τη δυνατότητα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους.
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέας φιλοσοφίας.

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

1. Η ανάγκη εστίασης της ανώτατης διοίκησης σε μακροπρόθεσμα προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, που είναι ο βασικός τρόπος για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, αντί στην επίμονη αύξηση του βραχυπρόθεσμου κέρδους
2. Ο αναπροσανατολισμός του τρόπου διοίκησης με έμφαση στην ηγεσία, στη συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων, αντί στον έλεγχο, σε ποσοτικούς στόχους και προτύπους χρόνους εργασίας, που εμποδίζουν τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας.
3. Η προσπάθεια για ενσωμάτωση καλύτερης ποιότητας στην αρχική σχεδίαση του προϊόντος και στις διαδικασίες για την παραγωγή του αντί για τη διασφάλιση ποιότητας με έλεγχο μετά τη παραγωγή.
4. Η ενθάρρυνση δραστηριοποίησης ομάδων σε διαφορετικά τμήματα μετά από συστηματική και συνεχή εκπαίδευση που παρέχει τις γνώσεις, τις μεθόδους και τα μέσα για εντυπωσιακές βελτιώσεις στην ποιότητα, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να νιώθουν υπερήφανοι για τη δουρεία τους.
5. Η αξιοποίηση των μεθόδων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου για τον περιορισμό των διακυμάνσεων στα βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας, στοιχείο που οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

Έχει υπολογιστεί ότι η παραπάνω προσέγγιση του Deming σε συνδυασμό με αυτή του Juran βοήθησαν καθοριστικά την Ιαπωνία να βελτιώσει εντυπωσιακά την ποιότητα των βιομηχανικών της προϊόντων και να καταστεί μία από τις τρεις μεγαλύτερες οικονομικές δυνάμεις της εποχής μας.

Προς τιμήν του Deming έχει καθιερωθεί από το 1952 το βραβείο Deming για την αναγνώριση κι επιβράβευση ιαπωνικών και ξένων επιχειρήσεων με εντυπωσιακές επιδόσεις στην ποιότητα των προϊόντων τους.

2.4 Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ JURAN ΣΤΗ ΔΟΠ

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

Μία άλλη σημαντική συμβολή του Juran είναι η καθιέρωση του κόστους ποιότητας ως βασικού δείκτη του επιπέδου ποιότητας που έχει μία επιχείρηση και του μεγέθους των βελτιώσεων που επιτυγχάνει με τη μείωσή του. Όπως και ο Deming, ο Juran, αναγνωρίζει τη στήριξη, συμμετοχή και ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο Juran θεωρεί ότι η πιο πρόσφορη μέθοδος για μεγάλες βελτιώσεις στη ποιότητα είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών σε κρίσιμα

προβλήματα ποιότητας, με βάση της οποίες διαμορφώνονται συγκεκριμένες προτάσεις για την εξουδετέρωση μακροχρόνιων αιτιών που δημιουργούν ελαττωματικά προϊόντα . Η επιλογή των καλύτερων προτάσεων για υλοποίηση γίνεται με κριτήριο την απόδοση της επένδυσης για βελτίωση της ποιότητας.

2.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ CROSBY ΣΤΗ ΔΟΠ

Μεγάλη επίσης επιρροή στην ανάπτυξη της ΔΟΠ έχει ασκήσει διεθνώς η συμβολή και προσέγγιση του αμερικανού Phillip Crosby, ο οποίος αναφέρεται κυρίως στο κομμάτι των προϊόντων σε ότι αφορά τη ΔΟΠ και όχι τόσο στο τομέα των υπηρεσιών. Η προσέγγιση αυτή είναι γνωστή με την αρχή ‘φτιάξε το προϊόν σωστά την πρώτη φορά’ ή από το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα για παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά. Η φιλοσοφία για τη διοίκηση ποιότητας του Crosby εκφράζεται με τις αποκαλούμενες ‘Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις’.

1^η Η έννοια της ποιότητας ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι τόσο στο πόσο καλό είναι κάτι.

2^η Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη ελαττωματικών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή.

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

3^η Ο σκοπός και το στάνταρντ στην επίτευξη ποιότητας θα πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωματικών και όχι κάποιο επίπεδο αποδεκτής ποιότητας.

Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του Crosby, η αντίληψη ότι το κόστος για το μηδενισμό των ελαττωματικών είναι πολύ υψηλό δεν ευσταθεί ως επιχείρημα. Ο βασικός σκοπός στην προσέγγιση του δεν είναι ο άμεσος μηδενισμός των ελαττωματικών που παράγει το σύστημα, αλλά η συντονισμένη και συνεχής προσπάθεια όλων μέσα σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό για την επίτευξη αυτού του στόχου.

Με άλλα λόγια, ο κάθε εργαζόμενος σε κάθε λειτουργία και σε κάθε επίπεδο αποδέχεται ότι δεν θα φτιάξει κάτι ελαττωματικό εν γνώσει του. Αν οι προδιαγραφές του προϊόντος είναι υπερβολικά αυστηρές και δεν είναι εφικτός ο στόχος μηδενισμού ελαττωματικών, τότε πρέπει να αλλάξουν οι προδιαγραφές.

4^η Η μέτρηση κι αξιολόγηση της ποιότητας πρέπει να γίνεται με βάση το κόστος της μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι σε δείκτες.

Για την υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος, ο Crosby προτείνει μία σειρά από 4 σημεία – ενέργειες με σκοπό:

- Την ανάληψη δεσμεύσεων για την ποιότητα από τη διοίκηση.
- Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη μέτρηση της ποιότητας.
- Την βελτίωση της ποιότητας.
- Τη μείωση του κόστους κακής ποιότητας.

Το προτεινόμενο πρόγραμμα των 4 σημείων του Crosby δεν επιδιώκει απλώς τη καλύτερη υποκίνηση των εργαζομένων, αλλά στοχεύει στη δημιουργία ενός συστηματικού εκπαιδευτικού προγράμματος για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενους, διοικητικά στελέχη, προμηθευτές), που θα συμβάλλει στην υιοθέτηση και εφαρμογή μιας νοοτροπίας για τον εντοπισμό των πηγών που προκαλούν ελαττωματικά και την εξουδετέρωσή τους. Η νοοτροπία αυτή θα πρέπει να οδηγεί σε μία νέα ‘ επιχειρησιακή κουλτούρα’, διαφορετικά η βελτίωση της ποιότητας θα είναι παροδική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ3

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

3.1 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Με τα χρόνια έχουν εμφανιστεί διάφορες θεωρίες σε μία προσπάθεια να προσδιοριστεί η προσωπικότητα του ανθρώπου και να κατηγοριοποιηθούν ή να καταταχθούν οι άνθρωποι. Ο McGregor θεώρησε τον μέσο άνθρωπο ως αποτέλεσμα μίξης δύο βασικών τύπων : X (κυρίως με αρνητική συμπεριφορά, αρνητική προσιάθεση προς την εργασία, οι άνθρωποι πρέπει να είναι πιεσμένοι, δωρολήπτες, να εξαναγκάζονται, να είναι ελεγχόμενοι και απειλούμενοι, με χαμηλή δημιουργικότητα) και Y (θετική προδιάθεση και συμπεριφορά, δημιουργικοί, εργατικοί, διορατικοί, πρόθυμοι για μάθηση, πειθαρχημένοι).

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα με τρόπο που να καλύπτει, όχι μόνο την ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης, αλλά και των εργαζομένων απαιτεί την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών. Είναι γενικά δύσκολο να διαμορφωθεί το κλίμα εκείνο και η συμπεριφορά των εργαζομένων που θα βοηθήσει να επιτευχθούν οι στατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, χωρίς τη δική τους συμβολή. Για το σκοπό αυτό, είναι χρήσιμο να περιγράψουμε δύο από τις πιο συστηματικές προσεγγίσεις για την ανάλυση και ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγών. Η πρώτη προσέγγιση είναι του **Maslow**, ενώ η δεύτερη του **Herzberg**.

3.1.1 Ιεραρχηση Ανθρώπινων Αναγκών κατά τον Maslow

Στην προσπάθεια κατανόησης του τρόπου υποκίνησης των εργαζομένων, ο Abraham Maslow υποστήριζε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δυνατόν να ταξινομηθούν σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες. Αυτές διαφέρουν ως προς την ένταση με την οποία επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Οι κατηγορίες του Maslow εντάσσονται σε μία ιεραρχία, έτσι ώστε, όταν ορισμένες από αυτές ικανοποιούνται αποτελεσματικά, παύουν να λειτουργούν ως κίνητρα στην παραπέρα δραστηριότητα του ατόμου. Για ένα άτομο με πολύ υψηλό κίνητρο από μια ακόμα αύξηση στις αποδοχές του.

Κατηγορίες αναγκών κατά τον Maslow

1. Οι φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κλπ)
2. Οι ανάγκες ασφάλειας (στην εργασία, στο σπίτι, στις καθημερινές κοινωνικές δραστηριότητες).

3. Οι ανάγκες για την αγάπη ή το σεβασμό των άλλων (ταύτιση, κοινωνική επαφή).
4. Οι ανάγκες καταξίωσης και αυτοσεβασμού, που απορέουν από την επιτυχία και τη κοινωνική αναγνώριση.
5. Οι ανάγκες για ολοκλήρωση και αυτοπραγμάτωση (για την καλλιέργεια κι ανάπτυξη του ανθρώπου συνολικά).

Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες κάθε ανθρώπου στα πρώτα τέσσερα επίπεδα είναι ικανές να λειτουργήσουν ως κίνητρα, όταν υπάρχει στέρηση ή έλλειψη στο βαθμό που ικανοποιούνται.

3..1.2 Ταξινόμηση Ανθρωπίνων Αναγκών κατά τον Herzberg

Ο Frederick Herzberg μετά από σειρά ερευνών οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η απόδοση κάθε εργαζομένου επηρεάζεται από δύο κατηγορίες αναγκών ή παραγόντων. Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν οι ενδογενείς ή εσωτερικοί παράγοντες μιας εργασίας, π.χ. το αίσθημα ευθύνης και προόδου του εργαζομένου. Οι παράγοντες αυτοί λειτουργούν ως δυνητικοί μηχανισμοί ή κίνητρα για την ικανοποίηση του εργαζομένου. Στη δεύτερη κατηγορία οι εξωγενείς ή εξωτερικοί παράγοντες, όπως, π.χ. οι συνθήκες εργασίας, ο τρόπος επίβλεψης, η σύνδεση ή όχι της αμοιβής με την απόδοση κ.α. Οι παράγοντες στη δεύτερη κατηγορία λειτουργούν ως δυνητικά αντικίνητρα για τον εργαζόμενο. Με άλλα λόγια, προκαλούν δυσφορία. Για το λόγο αυτό, ονομάζονται και παράγοντες ‘υγιεινής’ απασχόλησης.

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί συχνά, ιδιαίτερα στις υπηρεσίες, τη βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της απόδοσης τους, στη προσπάθεια επίτευξης των στρατηγικών επιχειρηματικών στόχων.

Ταξινόμηση παραγόντων που λειτουργούν ως κίνητρα και αντικίνητρα για τους εργαζόμενους κατά τον Herzberg

Εσωτερικοί παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν ως κίνητρα (ενδο-υποκίνηση) για αίσθημα ικανοποίησης.	Εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν ως αντικίνητρα δημιουργώντας αίσθημα δυσφορίας.
Ικανοποίηση από καλές επιδόσεις	Πολιτική της επιχείρησης και στυλ διοίκησης
Αναγνώριση από τρίτους	Τρόπος επίβλεψης
Περιεχόμενο εργασίας	Σχέση με προϊστάμενο
Αίσθημα ευθύνης	Συνθήκες εργασίας
Δυνατότητα προαγωγής	Ύψος αποδοχών
Δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη	Σχέσεις με ομοιόβαθμους
Προσωπική ζωή	Σχέσεις με υφιστάμενους
Κύρος	Αίσθημα ασφάλειας

Οι παράγοντες στις κατηγορίες του Herzberg αξιολογούνται ή μετρούνται ανεξάρτητα. Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να οδηγήσουν στη μη ικανοποίηση του εργαζομένου, δεν είναι εκείνοι όμως που συμβάλλουν στην αποτελεσματική υποκίνηση του για καλύτερη απόδοση. Το συμπέρασμα εδώ μπορούμε να πούμε ότι είναι,ότι η διοίκηση που ενδιαφέρεται να βελτιώσει την παραγωγικότητα ή την ποιότητα των προϊόντων που προσφέρει η επιχείρηση μπορεί να το επιτύχει με την αποτελεσματική δραστηριοποίηση κυρίως των εσωτερικών ή ενδογενών παραγόντων. Αυτό είναι σε θέση να το επιτύχει δίνοντας στον εργαζόμενο κίνητρα που συνδέονται με τον τρόπο που αναγνωρίζεται η καλή προσπάθεια, με τον τρόπο που καθορίζεται το περιεχόμενο της εργασίας του/της και με την αύξηση της ευθύνης και του βαθμού ελέγχου που ασκεί στις δραστηριότητες που εκτελεί.

Τα διοικητικά στελέχη είναι σε θέση να δημιουργήσουν συνθήκες κάτω από τις οποίες ο εργαζόμενος συμβάλλει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, όταν:

- Έχουν σαφή εικόνα της αποστολής της επιχείρησης, την οποία γνωστοποιούν με σαφήνεια και μεταδίδουν στους εργαζομένους στους οποίους καθιστούν ξεκάθαρες τις προτεραιότητες και με τις οποίες μετρούν την απόδοση ατόμων, ομάδων, τμημάτων κ.α.
- Προσδιορίζουν με σαφήνεια τις προσδοκίες που μπορούν να έχουν οι εργαζόμενοι από τη δουλειά τους.
- Ενεργούν προληπτικά στην ανιμετώπιση προβλημάτων, είναι ανοιχτοί σε νέες ιδέες, ικανοί να ακούσουν με προσοχή και σεβασμό τις απόψεις άλλων και πρόθυμοι να βοηθήσουν στην επίλυσή τους.
- Δείχνουν εμπιστοσύνη στους άλλους, είναι πρόθυμοι να τους εκχωρήσουν αρμοδιότητες με αυξημένες ευθύνες, πρόθυμοι να βοηθήσουν στην εκπαίδευση τους και ανεκτικοί σε λάθη τους.
- Είναι έτοιμοι πάντοτε να αναγνωρίζουν την καλή προσπάθεια και τη συμβολή των άλλων στις επιτυχίες που σημειώνονται.

- Είναι έντιμοι στις συναλλαγές με τους εργαζόμενους, πρόθυμοι να τους παράσχουν τις απαραίτητες για την επίλυση κάποιου προβλήματος τις πληροφορίες που έχουν στη διάθεσή τους, ευέλικτοι, ακέραιοι και με αίσθηση χιούμορ.

Ο **Adair** πρότεινε μία θεωρία βασισμένη στα παραπάνω, σύμφωνα με την οποία οι λειτουργίες-εργασίες της ηγεσίας (σαφείς στόχοι – υπευθυνότητες, πρότυπα απόδοσης, συστηματική προσέγγιση) βασίζονται πολύ στις ομαδικές (κοινός στόχος/ ταυτότητα, κλίμα υποστήριξης) και ατομικές (αποδεκτό και σε υπόληψη από τον ηγέτη, την ομάδα, ικανό να συνεισφέρει) ανάγκες και προτεραιότητες.

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

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

Οι ειδικοί έχουν διαμορφώσει τέσσερα εναλλακτικά ζεύγη προτίμησης όπως αποτυπώνονται στη συνέχεια:

Εξωστρεφής (E) ή Εσωστρεφής (I)

Αισθαντικός (S) ή Διαισθητικός (N)

Ορθολογικός (T) ή Συναισθηματικός (F)

Κριτικός (J) ή Παρορμητικός (P)

Υπάρχουν διάφορα απλά τεστ στο Διαδύκτιο αλλά και σε σχετικά βιβλία ώστε να υπολογίσει κανείς τις προσωπικές προτιμήσεις, οι οποίες περιγράφονται με τον συνδυασμό τεσσάρων γραμμάτων (όπως για παράδειγμα ISFP ή ENTJ).

3.2 ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΩΝ

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

Εσωστρεφής ή εξωστρεφής;

Αυτή η κατηγορία ασχολείται με τον τρόπο που κάποιος προτιμά να αντιδρά σε επαφή με κόσμο και τον τρόπο που προτιμά να αντλεί την ενέργεια και τα ερεθίσματά του. Οι εξωστρεφείς μπορούν να ενεργοποιηθούν μόνο από άλλους ανθρώπους και δράσεις. Είναι ομιλητικοί συχνά σκέπτονται δυνατά, διακόπτουν τους υπόλοιπους σε συναντήσεις ή εισβάλλουν στο γραφείο συναδέλφων, για να συζητήσουν την άποψή τους στην οποία δεν δίνουν και μεγάλη σημασία. Οι εξωστρεφείς χάνουν την ενεργητικότητά τους, όταν πρέπει να μείνουν για μεγάλο χρονικό διάστημα μόνοι τους και γενικά χρειάζονται άλλους ανθρώπους για να λειτουργήσουν. Οι εσωστρεφείς από την άλλη, αντλούν την ενέργειά τους από τις δικές τους ιδέες και σκέψεις, ενώ μάλλον απεχθάνονται τις συζητήσεις, μιλούν σπάνια σε μεγάλες συγκεντρώσεις καθώς προτιμούν να ακούν από το να ομιλούν. Οι εσωστρεφείς έχουν ανάγκη να μένουν μόνοι τους ειδικά αφού έχουν περάσει κάποιο χρόνο με άλλους ανθρώπους. Οι εσωστρεφείς είναι λιγότεροι κατά τρεις φορές από τους εξωστρεφείς. Οι εξωστρεφείς συχνά βραβεύονται στο σχολείο, συμμετέχοντας σε συζητήσεις στην τάξη και στην εργασία, επειδή είναι δημοφιλείς και φιλικοί. Οι εσωστρεφείς, από την άλλη, συχνά υποτιμούνται λόγω του ότι κρατούν το καλύτερο για τον εαυτό τους.

Αισθαντικός ή Διαισθητικός;

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

Λεπτομέρειες και ιδιαιτερότητες ενοχλούν τους διαισθητικούς οι οποίοι βλέπουν το δάσος, ενώ οι αισθαντικοί τα δέντρα. Όταν εργάζεσαι με αισθαντικούς ή διαισθητικούς, είναι πολύ σημαντικό να θυμάσαι αυτές τις διαφορές. Οι αισθαντικοί προτιμούν να μαθαίνουν μέσω συνεχόμενων γεγονότων ενώ οι διαισθητικοί μέσω

τυχαίων και ξαφνικών αλλαγών. Η εργασία «παρακαλώ διαλέξτε μεταξύ αυτών των ερευνών» σημαίνει κάτι εντελώς διαφορετικό για τους αισθαντικούς και τους διαισθητικούς.

Ορθολογιστής ή Συναισθηματικός;

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

Κριτικός ή Παρορμητικός;

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

Οι ειδικοί ισχυρίζονται ότι αυτή η διαφορά στον τύπο προσωπικότητας είναι η κυριότερη αιτία για εντάσεις στους εργασιακούς χώρους και σε ομαδικές εργασίες. Οι παρορμητικοί προτιμούν να συλλέγουν πληροφορίες παρά να εξάγουν συμπεράσματα. Οι κριτικοί προτιμούν να βγάλουν αποφάσεις, συχνά αγνοώντας πληροφορίες που μπορούν να μεταβάλλουν τις αποφάσεις τους. Φυσικό επόμενο

όλων αυτών είναι η σύγκρουση. Μια καλή ισορροπία ορθολογιστών και παρορμητικών είναι απαραίτητη μια λειτουργικά εύρυθμη ομάδα εργασίας. Οι ορθολογιστές χρειάζονται τους παρορμητικούς για να τους ηρεμούν, ενώ οι παρορμητικοί χρειάζονται δομημένους ορθολογιστές για να κρατούν τα πράγματα οργανωμένα και να ολοκληρώνουν τα έργα.

Η ύπαρξη πληροφοριών σχετικά με τύπους προσωπικότητας και προτιμήσεις μπορούν να είναι εξαιρετικά χρήσιμοι. Όταν κατανοήσει κανείς τις βασικές προτιμήσεις προσωπικότητας κάτω από τις οποίες λειτουργούν οι άνθρωποι, όπως και τις δικές του προτιμήσεις μπορεί να προβεί στην ανεύρεση τρόπων για πιο αποτελεσματική εργασία με διαφορετικούς ή ακόμη και τους ίδιους τύπους χαρακτήρων. Μέσω της παρατήρησης χαρακτήρων μπορεί να βρεθούν τρόποι να βελτιωθούν πολλές ομαδικές δραστηριότητες, όπως διαχείριση χρόνου, επίλυση προβλημάτων, ανάλυση διαμάχης και ομαδική εργασία. *(σε ότι αφορά την λειτουργία των ομάδων θα αναφερθούμε στη συνέχεια).*

3.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΜΦΑΣΗ ΠΟΥ ΔΙΝΟΥΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, έχει αναδειχθεί ως ένα από τα κρίσιμα ζητήματα στον επιχειρηματικό κόσμο, μαζί με τα θέματα της μείωσης του κόστους παραγωγής και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Συχνά οι 3 αυτοί παράγοντες προβάλλονται ως η διέξοδος των επιχειρήσεων στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, που εσχάτως απασχολεί όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, εξαιτίας του ανταγωνισμού που δημιουργεί. Ειδικότερα, ο όρος ποιότητα προβάλλεται ως το αντίδοτο στα οικονομικά προβλήματα και τη μείωση των πωλήσεων που αντιμετωπίζουν αρκετές επιχειρήσεις σε όλους τους τομείς της παραγωγικής διαδικασίας. Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών του τουρισμού, ο όρος ποιότητα αποτελεί σε αρκετές περιπτώσεις κατευθυντήριο άξονα του σχεδιασμού, της οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας τους, στην προσπάθεια που καταβάλλουν για παροχή υπηρεσιών που θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών τους.

Είναι επίσης γενικά παραδεκτό, ότι η τήρηση των κριτηρίων ποιότητας και η πολιτική των επιχειρήσεων είναι βασικοί παράμετροι στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, όμως ο ανθρώπινος παράγοντας έχει ιδιαίτερη σημασία, λόγω του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα των τουριστικών υπηρεσιών.

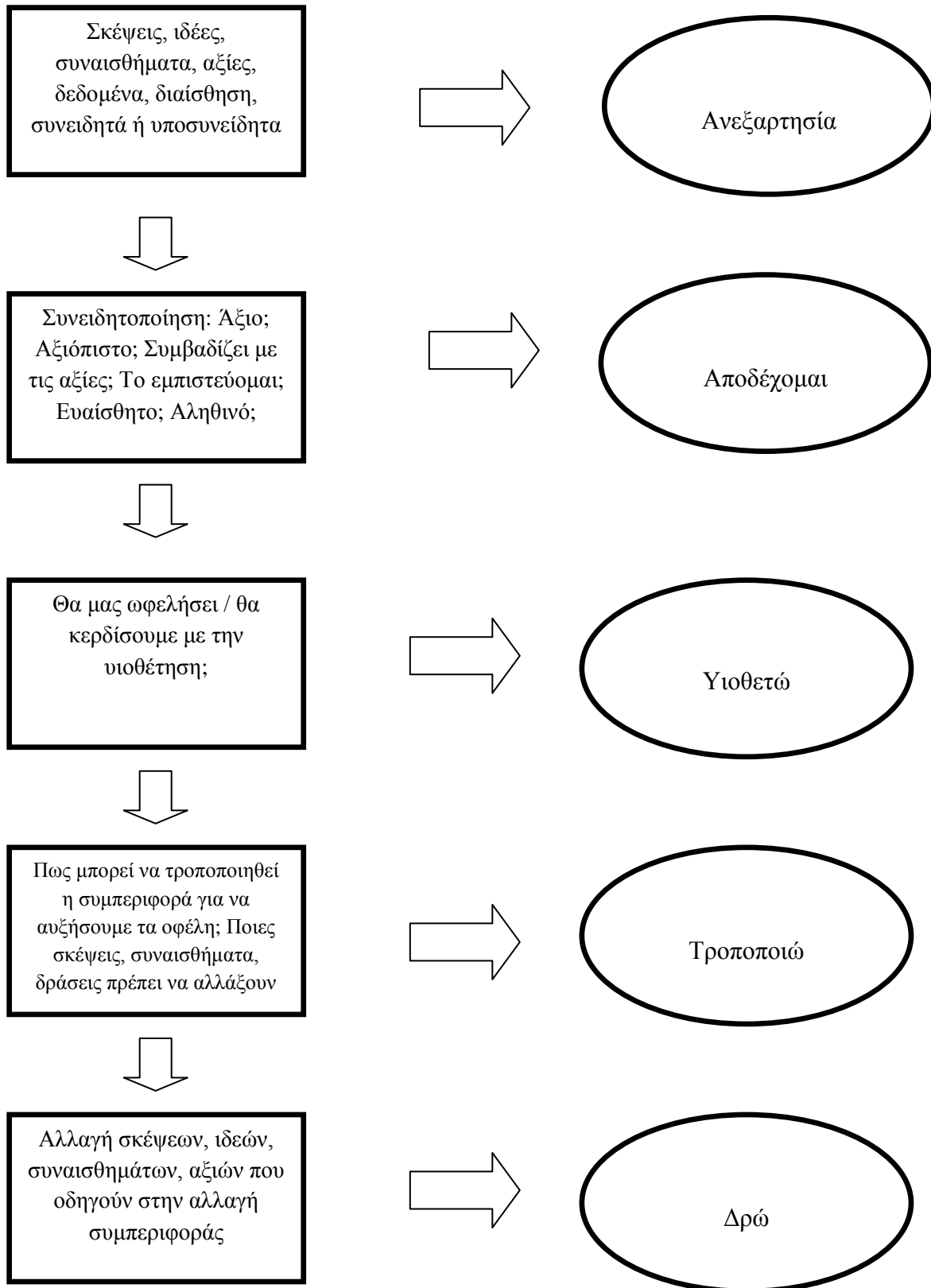
Λόγω της έμφασης που δίνεται τα τελευταία χρόνια στην ποιότητα ,έχουν εμφανιστεί αρκετές θεωρίες που ασχολούνται γενικά με τη διοίκηση ολικής ποιότητας και ειδικότερα με την ολική ποιότητα υπηρεσιών.

Ποιότητα -Διάσταση	Δείγματα ερωτήσεις
<p>Εμφάνιση</p> <p>Εμφάνιση συγκεκριμένες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, προσωπικό, έντυπο και οπτικό υλικό</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ελκυστικές οι εγκαταστάσεις; • Είναι κατάλληλα ντυμένο το προσωπικό; • Ακολουθούνται οι τελευταίες εξελίξεις της τεχνολογίας;
<p>Αξιοπιστία:</p> <p>Ικανότητα να εκτελείται με ακρίβεια η υπηρεσία που έχει υποσχεθεί στον πελάτη από εμάς.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ικανοποιούνται οι ακριβείς προδιαγραφές του πελάτη; • Είναι απόλυτα σωστές οι δηλώσεις και οι αναφορές; • Εκτελείται σωστά η υπηρεσία από την πρώτη φορά; • Είναι ίδιο το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρονται καθ'όλη τη διάρκεια της ημέρας; • Είναι όλα τα μέλη του προσωπικού συνεπή όσον αφορά το επίπεδο των προσφερόμενων υπηρεσιών;
<p>Ανταπόκριση:</p> <p>Προθυμία για άμεση εξυπηρέτηση των πελατών</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα έχουμε την κατάλληλη οργάνωση ώστε να δώσουμε άμεσα τη λύση; • Είναι το προσωπικό πρόθυμο να απαντήσει σε ερωτήσεις των πελατών; • Αντιμετοπίζονται τυχόν δημόσιες καταστάσεις με προσοχή και σοβαρότητα;
<p>Αποτελεσματικότητα:</p> <p>Η κατοχή των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση των υπηρεσιών</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι τα παρεχόμενα υλικά κατάλληλα; • Έχει την ικανότητα το προσωπικό να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα; • Φαίνεται το προσωπικό ότι γνωρίζει τι κάνει;
<p>Ευγένικη συμπεριφορά</p> <p>Ευγένεια, σεβασμό, εκτίμηση και φιλικότητα του προσωπικού προς τον πελάτη.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει το προσωπικό ευχάριστη συμπεριφορά; • Απαντάει πρόθυμα και ευχάριστα το προσωπικό στις ερωτήσεις των πελατών; • Αυτοί που σηκώνουν τα τηλέφωνα είναι ευγενικοί και εξυπηρετικοί;
<p>Αξιοπιστία:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Έχει σχηματίσει η επιχείρηση καλή φήμη

<p>Γιμιότητα του παρόχου υπηρεσιών</p>	<p>για της υπηρεσίες της;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Αποφεύγει το προσωπικό να πιέζει τον πελάτη; • Οι απαντήσεις που δίνονται είναι ακριβείς και συνεπείς με άλλες αξιόπιστες πηγές; • Εγγυάται η επιχείρηση για τις υπηρεσίες της;
<p>Ασφάλεια: Αποφυγή κινδύνου και αμφιβολίας</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Είναι ασφαλές να εισέλθει ο πελάτης στις εγκαταστάσεις και να χρησιμοποιήσει τον εξοπλισμό; • Είναι τα έγγραφα και άλλα στοιχεία που κατέχονται για λογαριασμό του πελάτη ασφαλή; • Ο πελάτης μπορεί να είναι βέβαιος ότι η παρεχόμενη υπηρεσία έγινε σωστά;
<p>Πρόσβαση: Προσέγγιση και ευκολία επαφής.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πόσο εύκολο είναι να μιλήσει ο πελάτης με καταρτισμένο προσωπικό όταν έχει ένα πρόβλημα; • Είναι τα σημεία παροχής υπηρεσιών εύκολα προσβάσιμα;
<p>Επικοινωνία: Κατανόηση των σχολίων των πελατών, και συνεχής ενημέρωσή τους σε γλώσσα που να μπορούν να κατανοήσουν.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Όταν ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό, αυτό ακούει το πρόβλημα με τη δέουσα προσοχή; • Μπορεί το προσωπικό να εξηγήσει με σαφήνεια τις διάφορες επιλογές που είναι διαθέσιμες στον πελάτη; • Αποφεύγει το προσωπικό τη χρήση τεχνικής ορολογίας όταν μιλάει με πελάτες;
<p>Η κατανόηση των πελατών: Η προσπάθεια να γνωρίσουμε τους πελάτες και τις ανάγκες τους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Μπορεί το προσωπικό να αναγνωρίζει τους τακτικούς πελάτες και να τους αποκαλεί με το όνομά τους; • Είναι το επίπεδο της υπηρεσίας αυτό στο οποίο μπορεί να ανταπεξέλθει οικονομικά ο πελάτης; • Έχουν την ευελιξία οι πάροχοι των υπηρεσιών να ανταπεξέλθουν στο πρόγραμμα του πελάτη;

Προσαρμογή από SERVQUAL, ένα εργαλείο για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών που αναπτύχθηκαν από Zeithaml, Parasuraman & Berry και περιγράφεται στο βιβλίο τους, *Delivering Quality Service? Balancing αντιλήψεις και προσδοκίες των πελατών*, Free Press, 1990.

Τα πέντε βασικά στάδια για επιτυχημένη συλλογική εργασία



3.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πιο σημαντική ίσως προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η παροχή ισχυρών κινήτρων στα διοικητικά στελέχη και στους εργαζομένους. Η διαμόρφωση της στρατηγικής κινήτρων είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα. Αρχικά έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, με σκοπό την ικανοποίηση των νέων στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση ενός νέου τρόπου μánατζμεντ με βάση τις αρχές της ΔΟΠ είναι φυσικό να οδηγήσει σε μια νέα στρατηγική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για την ικανοποίηση των στόχων που συνδέονται με τη νέα αυτή στρατηγική απαιτείται επεξεργασία ενός συνόλου προγραμμάτων δράσης που θα υλοποιηθούν από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με τους εργαζόμενους.

Το κάθε διοικητικό στέλεχος, όπως και κάθε εργαζόμενος στην παραγωγή ή σε υπηρεσίες υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο κλπ), έχει ένα σύνολο αναγκών που διαφέρουν σε ποικιλία και σε προτεραιότητες. Το σχήμα ιεράρχησης αναγκών του Maslow, αποτελεί ένα πρώτο σημαντικό βήμα στην πιο συστηματική αντιμετώπιση του προβλήματος.

3.4.1 Είδη Κινήτρων

Προκειμένου η διοίκηση να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης για την αποδοχή και επίτευξη των στρατηγικών στόχων, θα πρέπει παράλληλα να διαμορφώσει και να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων. Στη διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής, θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα εξής:

- ❖ Το κάθε στέλεχος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων που αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει. Για παράδειγμα, για στελέχη που έχουν ήδη φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχών, η προσπάθεια υποκίνησης τους με αύξηση μισθού ή άλλων οικονομικών κινήτρων, δεν μπορεί να αποδώσει τόσο αποτελεσματικά όσο άλλα κίνητρα που καλύπτουν τις ανάγκες εκείνες που δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί.
- ❖ Για να είναι αποτελεσματικά τα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε στέλεχος ή εργαζόμενο, θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να στηρίζουν το προσωπικό στυλ μánατζμεντ του κάθε στελέχους, όπως αυτό διαμορφώνεται από τις ανάγκες που επιδιώκει να καλύψει.

- ❖ Η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία να τα προσαρμόζει στους στόχους της επιχείρησης, που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση για την πιο αποτελεσματική υποκίνηση των στελεχών και των εργαζομένων μπορούμε να τα εντάσσουμε σε τρεις κατηγορίες: τα υλικά ή οικονομικά κίνητρα, τα κοινωνικά κίνητρα και τα κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριοποίησης. Στη πρώτη κατηγορία (υλικά ή οικονομικά κίνητρα) περιλαμβάνονται οι αποδοχές, τα διάφορα πριμ, το μέγεθος και η ποιότητα των γραφείων κι επίπλων, όπως επίσης και διάφορες πρόσθετες διευκολύνσεις, π.χ. πιστωτική κάρτα για διάφορα έξοδα, διάθεση αυτοκινήτου της εταιρίας για μετακινήσεις, κ.α, που μεταφράζονται σε οικονομικά κυρίως οφέλη. Στη δεύτερη κατηγορία (κοινωνικά κίνητρα) διακρίνουμε κίνητρα που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ειδικότερα, τα κοινωνικά κίνητρα συνδέονται με την αναγνώριση που έχει ένα άτομο από συναδέλφους, από πελάτες, από ανταγωνιστές και άλλους καθώς επίσης και με το βαθμό ταύτισης του με την επιχείρηση. Όσο αφορά τη τρίτη κατηγορία(κίνητρα για επιθυμητές μορφές δραστηριότητας), για πολλά στελέχη η δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που τους προσφέρουν την ικανοποίηση να αντιμετωπίσουν επαγγελματικές προκλήσεις, π.χ. την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας ή ενός νέου προϊόντος , λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά στην υποκίνηση τους για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Η ικανοποίηση αυτή δεν σχετίζεται πάντοτε με το αποτέλεσμα της δραστηριότητας, αλλά καλύπτει την ανάγκη συμμετοχής σε κάτι που γι'αυτούς έχει αξία. Αυτό το είδος κινήτρου είναι επίσης ισχυρό για άτομα με έντονη την ανάγκη για την ανάπτυξη της προσωπικότητας τους με τρόπους διαφορετικούς από τις καθιερωμένες δραστηριότητες που αναμένεται να συμμετέχουν.

3.5 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η υποκίνηση, αν προσπαθήσουμε να δώσουμε έναν ορισμό, είναι η εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου (Μ.Κουτούζης,1999). Όμως από μόνη της δεν αρκεί για να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος αφού κυρίως βοηθάει στο να βελτιωθεί η απόδοση κάποιου εργαζόμενου. Για την επίτευξη του στόχου απαιτούνται επίσης ικανότητες και γνώσεις από την πλευρά των εργαζομένων όπως επίσης και η ικανότητα του manager. Η ικανότητα του τουριστικού manager να υποκινεί το προσωπικό, κρίνεται θεωρητικά και πρακτικά ως η πλέον απαραίτητη στο τουριστικό management (Ε.Βελισσαρίου et al, 2000). Και αυτό γιατί λόγω της ιδιομορφίας της εργασίας, συχνά τους ζητά να υπερβούν τα όρια των συμβατικών υποχρεώσεων ειδικά σε περιόδους αιχμής. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να εμπιστεύονται τον manager για τις αποφάσεις που λαμβάνει αλλά και να μην αμφισβητούν τις ικανότητές του, για να αποφευχθούν προβλήματα συνεργασίας που τελικά θα έχουν

αντίκτυπο στις παρεχόμενες προς τους τουρίστες υπηρεσίες. Δεν θα πρέπει να παραβλέπουμε όμως τη δυσκολία που εμπεριέχει η διαδικασία της υποκίνησης και που δεν είναι άλλη από το να διαγνώσει ο manager τις ανάγκες και τα κίνητρα που κινητοποιούν τον κάθε εργαζόμενο, γιατί η μορφή της παρακίνησης διαφέρει ανάλογα με το τι αποτελεί κίνητρο για κάθε εργαζόμενο. Ακόμη, μέσω της υποκίνησης μπορεί ένας manager να μεταμορφώσει και τον πλέον αδιάφορο υπάλληλο, σε ένα παραγωγικό εργαζόμενο με μεγάλη διάθεση. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να βρει τι αποτελεί κίνητρο για τον συγκεκριμένο εργαζόμενο και να του το προσφέρει εφόσον περνάει από το χέρι του ή εάν εξαρτάται η υλοποίηση του από κάποιον άλλο να δεσμευτεί ότι θα υποστηρίξει την απαίτηση του υφισταμένου του. Ένας υπάλληλος στη reception ενός ξενοδοχείου μπορεί να είναι αδιάφορος και αυτή του η στάση να είναι φανερή τόσο στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες όσο και προς τους συναδέλφους του. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί θεωρεί ότι οι οικονομικές του απολαβές δεν ανταποκρίνονται στην εργασία που προσφέρει ενώ άλλος νεοπροσληφθείς υπάλληλος με προϋπηρεσία σε άλλο ξενοδοχείο αμείβεται ικανοποιητικότερα. Ο manager σε αυτή την περίπτωση, οφείλει να διαγνώσει ότι για τον receptionist το κίνητρο είναι οικονομικό. Επειδή όμως το πιθανότερο είναι να μην μπορεί να αυξήσει το μισθό του υφισταμένου του, αυτό που μπορεί να κάνει είναι καταρχήν να εξετάσει με το Διευθυντή προσωπικού το ενδεχόμενο να χορηγήσει κάποια αύξηση στον υπάλληλο ακόμη και αν οι ετήσιες αυξήσεις που δίνονται βάσει συλλογικής σύμβασης έχουν καταβληθεί. Μια τέτοια αντιμετώπιση θα έκανε τον υπάλληλο να αλλάξει τελείως τρόπο συμπεριφοράς και φυσικά αυτό θα είχε αντίκτυπο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3.6 ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η συσχέτιση αυτή επιτυγχάνεται, συνδυάζοντας τα κατάλληλα κίνητρα με τις δηλωμένες ή αντιληπτές ανάγκες. Ιδιαίτερα τα στελέχη κλειδιά της επιχείρησης, απαιτείται διορατικότητα και κατανόηση της προσωπικότητάς τους.

Η μετάβαση στην αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ απαιτεί τη στήριξη της νέας επιχειρησιακής στρατηγικής με την κατάλληλη στρατηγική παροχής κινήτρων. Μία τέτοια στρατηγική κινήτρων είναι αποτελεσματική όταν έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Κάνει σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους.
- Προσφέρει αξιολογη ποικιλία κινήτρων.
- Διαμορφώνει έναν κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων, που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε ατόμου.

- Συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Διατηρεί την απαραίτητα ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Συσχέτιση ενδεικτικών αναγκών με κατάλληλα κίνητρα για την αποτελεσματική υποκίνηση στελεχών και εργαζομένων.

- **Ανάγκη για ασφάλεια** - Αύξηση αποδοχών, διασφάλιση μονιμότητας απασχόλησης, προγράμματα διευκολύνσεων, ασφάλισης για καλύτερη προστασία υγείας κ.λ.π.
- **Ανάγκη για συμμετοχή** - Δραστηριοποίηση σε επιτροπές, δραστηριοποίηση σε ομάδες εργασίας, αποδοχή σε ειδικές ιδιωτικές λέσχες.
- **Ανάγκη για αναγνώριση** - Διασφάλιση κύρους ως ειδικός, συμμετοχή σε υλικά και άλλα οφέλη, συνδρομή για την επιτυχή έκβαση έργων με προσωπική ευθύνη.
- **Ανάγκη για έλεγχο** - Εκχώρηση αρμοδιότητας για τελικές αποφάσεις, αναγνώριση ικανότητας για απόκτηση και διατήρηση επιρροής και ισχύος, σεβασμός κι αναγνώριση θέσεως/τίτλου.
- **Ανάγκη για ανάπτυξη** - Συμμετοχή σε ειδικά προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινου παράγοντα, ανάθεση διεκπεραίωσης θεμάτων που απαιτούν νέες ικανότητες και γνώσεις, ανάθεση ρόλου συμβούλου για τρίτους.

3.7 ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

Η καθοδήγηση σε μια τουριστική επιχείρηση είναι απαραίτητη όχι μόνο στους άπειρους εργαζόμενους αλλά και στους έμπειρους. Για να έχει όμως αποτέλεσμα πρέπει να γίνει αποδεκτή από το προσωπικό ως διαδικασία ενώ και ο manager πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του, με άλλα λόγια να δεχτούν από αυτόν εντολές. Καθοδήγηση χρειάζεται, για παράδειγμα στην περίπτωση που ένα ξενοδοχείο που λειτουργεί σε εποχική βάση, δέχεται μια κράτηση για ένα μεγάλο group τουριστών στο τέλος της σεζόν οπότε απαιτείται σχεδόν το σύνολο του προσωπικού να παρατείνει την απασχόλησή του. Σε αυτή την περίπτωση, ο διευθυντής του ξενοδοχείου οφείλει να εξηγήσει στο προσωπικό την σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση η κράτηση, ζητώντας τους να φροντίσουν οι υπηρεσίες που θα παράσχουν στους πελάτες του group να είναι ποιοτικές. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους από τον απόλυτα αυταρχικό, όπου απλά θα τους ανακοινώσει την απόφασή του μέχρι τον συμμετοχικό τρόπο, όπου θα ζητήσει τις απόψεις των υφισταμένων για τον τρόπο που θα εξασφαλίσουν ποιοτική εξυπηρέτηση στους νέους

πελάτες.

3.7.1 Νέοι Ρόλοι σε Νέα Οργανωτική Δομή

Η ιδανική οργανωτική διάρθρωση δεν έχει ακόμα πάρει αδιαμφισβήτητη μορφή, σε σύγκριση με την γνωστή ιεραρχική πυραμίδα της συμβατικής λειτουργικής οργάνωσης. Παρατηρείται όμως στις μέρες μας μια σημαντική σύγκλιση απόψεων για τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει.

- ❖ Οι εργαζόμενοι που έχουν την ευθύνη παραγωγής κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας θα πρέπει να έχουν την αρμοδιότητα και τα μέσα για αλλαγές που θα ικανοποιούν καλύτερα τον αποδέκτη-πελάτη αυτού του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο νέος όρος που περιγράφει αυτή την επιθυμητή αλλαγή είναι 'η ενδυνάμωση των εργαζομένων' και συνεπάγεται την παροχή κινήτρων και αρμοδιοτήτων που καθιστούν τους εργαζομένους ικανούς να ανταποκριθούν καλύτερα σ'αυτούς που τους πληρώνουν το μισθό.

Η δημιουργία ομάδων εργαζομένων με συγκεκριμένο έργο κι ευθύνη για την ποιότητα, το κόστος και το χρόνο παραγωγής, δηλ. η δημιουργία 'αυτόδιοικούμενων ομάδων εξελίσσεται ως ο βασικός μηχανισμός για την επίτευξη ραγδαίων βελτιώσεων. Για επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει σωστά το νέο σύστημα οργάνωσης της εργασίας, αναφέρονται συνηθισμένες αυξήσεις παραγωγικότητας της τάξεως του 40%.

- ❖ Η επιχείρηση πρέπει να καλλιεργεί και να στηρίζει με κάθε τρόπο την ανάπτυξη της ικανότητας εργαζομένων και διοικητικών συστημάτων για βελτιώσεις και καινοτομίες.

Αυτό σημαίνει ότι, σε σύγκριση με το συμβατικό τρόπο οργάνωσης στον οποίο ο έλεγχος αποτελεί την πεμπουσία του έργου της διοίκησης, στο νέο τρόπο οργάνωσης ο έλεγχος αντικαθίσταται με την ικανότητα εκμάθησης.

- ❖ Για τη σωστή ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των αυτοδιοικούμενων ομάδων εργασίας, είναι απαραίτητο να προσδιορίζονται από τη διοίκηση οι στόχοι, οι αρμοδιότητες και οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης για όλες τις λειτουργίες.

Η αυξημένη ικανότητα για υψηλότερη απόδοση των ομάδων εργασίας είναι γνωστή για σαράντα περίπου χρόνια, αλλά η αξιοποίησή τους έπασχε, διότι δεν υπήρχε η κατάλληλη διασύνδεση και ευθυγράμμιση αυτής της ικανότητας με τους επιχειρηματικούς στόχους.

- ❖ Επικοινωνία με άμεση παροχή πληροφοριών στα σημεία που χρειάζεται για τη λήψη αποφάσεων, ανεξάρτητα από την ιεραρχία.

3.8 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ ΣΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η αποτελεσματική μετάβαση από τα συμβατικά οργανωτικά συστήματα στη διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί μία σειρά αλλαγών στη νοοτροπία της διοίκησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Οι επιβλέποντες και τα στελέχη διοίκησης πρέπει να διαθέτουν ορισμένες προαπαιτούμενες ικανότητες. Για παράδειγμα, θα πρέπει να έχουν βασική κατανόηση σχετικά με τη Διοίκηση, τις διαδικασίες και τις ηγετικές ικανότητες για να λειτουργούν ικανοποιητικά στα πλαίσια του συστήματος ΔΟΠ. Την περασμένη δεκαετία οι εταιρίες σταδιακά συνειδητοποίησαν ότι μπορεί να μην αξιοποιούν ένα από τα πολυτιμότερα όπλα του ανταγωνισμού: το ταλέντο των υπαλλήλων. Το θετικό σημείο είναι η διαπίστωση ότι οι άνθρωποι στη πλειοψηφία τους έχουν περισσότερες ικανότητες, επιδεξιότητες και εμπειρία από τις απαιτούμενες στα πλαίσια της εργασίας τους. Το δύσκολο σημείο είναι να βρεθούν και να αξιοποιηθούν συλλογικά τα προσόντα αυτά, όταν και όπου χρειάζεται. Από τις αρχές της δεκαετίας του '90 αρκετές εταιρίες άρχισαν να ανταποκρίνονται σε αυτή τη πρόκληση με «λογισμικό συνεργασίας» (groupware), προγράμματα τα οποία σχηματίζουν γέφυρες μεταξύ των εργαζομένων με χρήση εργαλείων, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι κατάλογοι μηνυμάτων, οι καταστάσεις προτύπων και τα κοινά ή ανοιχτού τύπου αρχεία. Στα μέσα της δεκαετίας του '90 αρκετά προϊόντα συμβατά με το Διαδίκτυο δόθηκαν στη κυκλοφορία (σε χαμηλές τιμές και πολλές φορές δωρεάν) παρέχοντας τη δυνατότητα για δημιουργία ενός αξιοθαύμαστου λογισμικού συνεργασίας για το οποίο πολλοί άνθρωποι αναρωτιόνταν αν θα αντέξει. Παρ' όλα αυτά, τα αρχικά αποτελέσματα από την προσπάθεια αυτή ήταν τόσο ελπιδοφόρα, ώστε σχεδόν το 50% των ιστοσελίδων του τομέα παροχής υπηρεσιών σε επιχειρηματικά προϊόντα τάχθηκαν υπέρ της κυκλοφορίας ενός τέτοιου λογισμικού προγράμματος.

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

Τρόπος αμοιβής εργαζομένων. Η συμβολή και αναγνώριση της εργασίας, μέσα από τα ισχύοντα σήμερα συστήματα αμοιβής τους, προσδιορίζεται από το είδος της ατομικής εξειδίκευσης και επίδοσης του κάθε εργαζομένου. Τούτο απορρέει από την κυρίαρχη φιλοσοφία για τον τρόπο οργάνωσης και διεκπεραίωσης του συνολικού έργου με βάση τη λειτουργική δομή. Για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ είναι απαραίτητο η αμοιβή κάθε εργαζομένου να στηρίζεται στο εύρος των εξειδικεύσεων που έχει αποκτήσει και στις επιδόσεις της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκει. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται κι επιβραβεύεται η αποκτούμενη από τον

εργαζόμενο ευελιξία να απασχοληθεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας για το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση. Η έμφαση στην αξιολόγηση της ομαδικής αντί της ατομικής επίδοσης καθιστά σαφή στους εργαζόμενους την προτεραιότητα και σημασία που πρέπει να δίνεται στο ρόλο της κάθε ομάδας εργασίας σε ότι αφορά θέματα συνεργασίας, επικοινωνίας και συντονισμού για καλύτερη ποιότητα και αυξημένη παραγωγικότητα.

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

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

Η αναγνώριση στο σύγχρονο μάνατζμεντ ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο κι αποτελεσματικό όπλο μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της, οδηγεί στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυση. Συνεπώς, η διοίκηση που υιοθετεί τη ΔΟΠ 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.

3.9 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Γνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία απασχολούνται και συμβάλλουν σε επίπεδο πολύ χαμηλότερο των δυνατοτήτων τους, η αντιμετώπιση της κρίσης που έχει δημιουργηθεί από σφάλματα και παραλείψεις του παρελθόντος απαιτεί τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα έχει την ένθερμη υποστήριξη της διοίκησης. Το εγχείρημα είναι δύσκολο, διότι η πρακτική δεκαετιών έχει δημιουργήσει στους εργαζόμενους ένα αίσθημα κυνισμού που θα χρειασθεί σκληρή προσπάθεια να ξεπεραστεί. Υπάρχουν όμως παραδείγματα επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών που δοκίμασαν και πέτυχαν ν' αλλάξουν το αρνητικό κλίμα

και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και την αποδοχή των στόχων της επιχειρηματικής στρατηγικής. Κάθε αλλαγή αυτού του είδους απαιτεί προσεκτική προετοιμασία και χρόνο. Απαιτεί νέους τρόπους συμπεριφοράς, όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και των διοικητικών στελεχών, και την καλλιέργεια μιας διαφορετικής νοοτροπίας, σύμφωνα με την οποία τα οφέλη μιας κατηγορίας εργαζομένων απορρέουν όχι από την επιδείνωση κατάστασης άλλων αλλά από γενικές βελτιώσεις για όλους (γνωστές ως “win – win” λύσεις).

3.9.1 Βασικοί Μοχλοί Βελτιώσεων

Όπως έχει διαπιστωθεί εμπειρικά από τους Deming, Juran κ. α., τις μεγαλύτερες δυνατότητες και ευκαιρίες επιρροής στις εξελίξεις σε κάθε επιχείρηση έχει η διοίκηση. Για το λόγο αυτό, μια στρατηγική βελτιώσεων στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από ένα σύνολο προσαρμογών που ελέγχονται σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση, γι’ αυτό και λέγονται μοχλοί βελτίωσης της διοίκησης.

Εστίαση στην αποστολή και στις αξίες που στηρίζει η επιχείρηση.

Για να εμπνεύσει κανείς τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους σε μια κοινή προσπάθεια, είναι απαραίτητο να επικοινωνήσει με σαφή τρόπο μαζί τους για το νόημα της αποστολής της, δηλ. το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία της. Τούτο γίνεται με ειδικές για το σκοπό αυτό συναντήσεις και ανταλλαγή απόψεων με τους εργαζομένους, στις οποίες διατυπώνονται ξεκάθαρα οι ανάγκες που καλείται να καλύψει η επιχείρηση με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και οι βασικοί σκοποί της στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

Είναι φυσικό μια επιχείρηση που έχει ως στόχους την παραγωγή προϊόντων ποιότητας με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πελατών και έντιμες συναλλαγές με πελάτες, προμηθευτές και άλλους, να μπορεί να εμπνεύσει πιο εύκολα τους εργαζομένους από μια άλλη, όπου η έμφαση δίνεται στο εύκολο και γρήγορο κέρδος εις βάρος της ποιότητας των προϊόντων, της εξυπηρέτησης των πελατών ή των συναλλαγών της με τρίτους. Η αποστολή της επιχείρησης και οι αξίες που διέπουν τη λειτουργία της είναι σκόπιμο να υπάρχουν γραπτά και να τοποθετούνται σε διάφορα εμφανή σημεία στους χώρους εργασίας, ώστε να υπενθυμίζουν σε καθημερινή βάση τους στόχους, τις δεσμεύσεις και τα δικαιώματα όλων. Είναι ευνόητο ότι τα παραπάνω πρέπει να εκφράζουν και να έχουν την υποστήριξη όχι μόνο της διοίκησης, αλλά και των συνδικάτων που αντιπροσωπεύουν τους εργαζομένους.

Έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις

Ζούμε σε μια εποχή κατά την οποία οι εξελίξεις στην τεχνολογία, στις επικοινωνίες και στη διεθνοποίηση της αγοράς μεταβάλλουν συνεχώς το περιβάλλον του ανταγωνισμού. Ο μόνος τρόπος για να διατηρήσει μια επιχείρηση σήμερα την ανταγωνιστικότητά της είναι οι συνεχείς βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις δραστηριότητες. Σημαντικό ρόλο εδώ μπορούν να παίξουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι γνωρίζουν συνήθως καλύτερα από κάθε άλλον με ποιους τρόπους είναι δυνατόν να βελτιωθεί η ποιότητα των προϊόντων, η εξυπηρέτηση των πελατών κ.α. Είναι δύσκολο να εμπνεύσει κανείς τη διάθεση για συνεχείς βελτιώσεις στους εργαζομένους, αν δεν υπάρχει αντίστοιχο ενδιαφέρον και προσπάθεια από τα στελέχη της διοίκησης.

Αύξηση της συμμετοχής εργαζομένων

Χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο, να αξιοποιήσει κανείς τις γνώσεις και την πείρα τους στην προσπάθεια για συνεχείς βελτιώσεις. Η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να γίνει με διάφορα σχήματα, π.χ. με κύκλους ποιότητας, με ειδικές ομάδες βελτίωσης κ.λ.π. Αυτό που έχει σημασία είναι η συμμετοχή να είναι ουσιαστική και, κατά προτίμηση, σε κανονική βάση αντί περιστασιακή

Εξουδετέρωση εμποδίων ή φραγμών

Στην επιδίωξη καλύτερης αξιοποίησης των εργαζομένων η διοίκηση θα πρέπει να καταβάλει κάθε προσπάθεια για την άρση των εμποδίων ή φραγμών που περιορίζουν την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας. Τα εμπόδια αυτά ποικίλλουν από περίπτωση σε περίπτωση. Τα εμπόδια αυτά καθιστούν δυσχερές να συμβάλει ο εργαζόμενος στο βαθμό που μπορεί στην προσπάθεια αύξησης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.

Αποτελεί βασικό καθήκον της διοίκησης να καταλάβει κάθε προσπάθεια, σε συνεχή βάση, για την άρση των παραπάνω εμποδίων στην εκτέλεση της εργασίας σε κάθε θέση και δραστηριότητα που επηρεάζει τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας. Είναι τουλάχιστον παράλογο να επιδιώκει και να αναμένει η διοίκηση βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ελλείψεις γνώσεις ή δεξιότητες για την εκτέλεση των εργασιών τους, ή όταν δεν διατίθενται τα απαραίτητα κονδύλια για την εξασφάλιση και καλή συντήρηση του εξοπλισμού και των απαιτούμενων εργαλείων. Είναι εξίσου παράλογο να αναμένει η διοίκηση την αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης, όταν η ίδια δεν εξασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας για την υγιεινή και ασφαλή απασχόλησή τους.

Η άρση των εμποδίων που περιορίζουν την απόδοση των εργαζομένων απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία. Αυτή συμβάλλει στην έγκαιρη διάγνωση και στη σωστή ιεράρχισή τους. Το πρόβλημα μπορεί να εντοπισθεί στην ανάγκη καλύτερης εκπαίδευσης ή ενημέρωσης των εργαζομένων, στην ανάγκη μελέτης των διαφόρων θέσεων εργασίας για τη σχεδίαση καλύτερων μεθόδων και διαδικασιών, στην καλύτερη συντήρηση του εξοπλισμού ή στην αντικατάσταση ή του. Όσο πιο καλά συνηθειτοποιεί ο εργαζόμενος ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται να βοηθήσει, ώστε η απασχόληση του να εξελίσσεται μέσα σε συνθήκες που παρέχουν ασφάλεια και την απαιτούμενη άνεση, τόσο πιο εύκολα υποκινείται να ενδιαφερθεί και αυτός για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να συμβάλλει περισσότερο στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Μόνο έτσι πείθεται ότι αξίζει το κόπο να κάνει κάτι περισσότερο από το ελάχιστο που απαιτείται για να κρατήσει τη δουλειά του.

Μέτρηση αποτελεσμάτων και δίκαιη διανομή ωφελειών.

Η δυνατότητα αξιολόγησης των επιπτώσεων από τις βελτιώσεις προϋποθέτει ένα σύστημα μέτρησης των αποτελεσμάτων. Υπάρχουν μέθοδοι με τις οποίες είναι δυνατόν να εντοπισθούν οι κατάλληλοι δείκτες απόδοσης που είναι αποδεκτοί στους εργαζόμενους και επιτρέπουν τη μέτρηση της απόδοσής τους. Τυχόν ατέλειες στο σύστημα μέτρησης δεν αποτελούν λόγω απόρριψης του ιδιαίτερα όταν αυτό είναι ευρείας αποδοχής από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση και συνδέει ικανοποιητικά την απόδοση με τους επιχειρηματικούς στόχους για καλύτερη ποιότητα, καλύτερους χρόνους διεκπεραίωσης παραγγελιών, καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, κ.λ.π.

Αναγνώριση κι επιβράβευση καλών επιδόσεων.

Για την επιτυχή συνέχιση της συμμετοχής και της συμβολής των εργαζομένων στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, είναι απαραίτητο η διοίκηση να καθιερώσει ένα σύστημα με βάση το οποίο θα αναγνωρίζει και θα επιβραβεύσει τα άτομα και τις ομάδες εκείνες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην προσπάθεια των συνεχών βελτιώσεων. Ο τρόπος αναγνώρισης πρέπει να εξασφαλίζει την προβολή του είδους της συμβολής και συμπεριφοράς που επιδιώκει να καλλιεργήσει η διοίκηση στους εργαζομένους κάθε βαθμίδας. Η μορφή επιβράβευσης ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί να είναι οικονομικής φύσης με κάποιο χρηματικό βραβείο, ή άλλου είδους (ψυχολογική, κοινωνική) και θα δείχνει την εκτίμηση της επιχείρησης για την πραγματοποιηθείσα συμβολή.

Η αδιαφορία της διοίκησης για την αναγνώριση και την επιβράβευση ιδιαίτερα καλών επιδόσεων είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αποθάρρυνσης των εργαζομένων να καταβάλλουν την επιπλέον προσπάθεια που υποτίθεται ότι επιδιώκει από αυτούς η επιχείρηση. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη και διάδοση ενός αισθήματος κυνισμού, που αποτελεί σήμερα την πιο διαρωτική επιρροή στην εργασιακή συμπεριφορά.

3.9.2 Αντιμετώπιση του Κυνισμού των Εργαζομένων

Ένα από τα πιο σημαντικά εμπόδια που συναντά η διοίκηση σε κάθε πρωτοβουλία για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας είναι ο κυνισμός των εργαζομένων για τις πραγματικές της προθέσεις. Για πολλές δεκαετίες έχει καλλιεργηθεί η πεποίθηση ότι η διοίκηση επιδιώκει μεταβολές στον τρόπο δραστηριοποίησης των εργαζομένων, τα οφέλη από τις οποίες διανέμονται κυρίως στην ιδιοκτησία και στα διοικητικά στελέχη. Το αποτέλεσμα είναι η αντιμετώπιση με κυνισμό των προσπαθειών της διοίκησης για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Ο φαύλος κύκλος ολοκληρώνεται με μια ανάλογη συμπεριφορά των συνδικαλιστικών φορέων, που συχνά προβάλλουν αιτήματα που είναι αδύνατον να ικανοποιηθούν από τη διοίκηση και διαμορφώνουν συνθήκες λειτουργίας που αποδυναμώνουν τη δυνατότητα ανταγωνισμού με αντίστοιχες ξένες επιχειρήσεις.

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε πολλές χώρες, ιδιαίτερα όμως στην Ελλάδα, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις περισσότερες πρωτοβουλίες της διοίκησης για προγράμματα που έχουν στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η αντίδραση αυτή οφείλεται συχνά στην πεποίθησή τους ότι οποιαδήποτε προσπάθεια, είτε δική τους είτε με τη συμμετοχή τους για τη βελτίωση κάποιου δείκτη απόδοσης θα ωφελήσει κυρίως την ιδιοκτησία της επιχείρησης ή τα διοικητικά στελέχη, με τα οποία δεν ταυτίζονται.

Όπου δεν επικρατεί η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν οι ίδιοι τίποτε να κερδίσουν, δεν υπάρχει λόγος να πάρουν στα σοβαρά τις παραινήσεις για μεγαλύτερη συμβολή σε μία κοινή προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας. Η αντίδραση αυτή είναι ακόμα πιο φυσιολογική, όταν, λόγω συλλογικών συμβάσεων η συντεχνιακή αλληλεγγύη, το ύψος των αποδοχών δεν συνδέεται με την απόδοση των εργαζομένων.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη κυνισμού των εργαζομένων. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται και :

- Η έλλειψη διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων
- Η έλλειψη αξιοκρατίας στη στελέχωση βασικών θέσεων στην επιχείρηση
- Η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν επωφελούνται με δίκαιο τρόπο από τις βελτιώσεις στις οποίες συνέβαλαν ουσιαστικά.
- κ.α.

Δυστυχώς το πνεύμα αυτό του κυνισμού έχει ενισχυθεί για πολλά χρόνια όχι μόνο από την πρακτική της διοίκησης σε πολλές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους σαν μέσα για την ικανοποίηση δικών της στόχων, αλλά και από την πράκτική του κράτους, του εκπαιδευτικού συστήματος, των μέσων μαζικής επικοινωνίας και άλλων. Όλα αυτά διαβρώνουν καθημερινά την ικανότητα

βελτίωσης των επιχειρήσεων και τις καθιστούν αδύναμες να ανταπεξέλθουν στις διεθνείς εξελίξεις.

Ο κυνισμός δημιουργείται, όταν καλλιεργεί κανείς ελπίδες υποσχόμενος, πράγμα που χρειάζεται ο άλλος και στη συνέχεια τον απογοητεύει και τον εκμεταλλεύεται, αθετώντας τις υποσχέσεις του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία δυσπιστίας των εργαζομένων απέναντι στα κίνητρα της διοίκησης. Ταυτόχρονα υπάρχει απροθυμία συμμετοχής τους σε οτιδήποτε άλλο, παρά μόνο σε σ' αυτό για το οποίο τα οφέλη είναι άμεσα και προσωπικά. Η ενίσχυση του παραπάνω αισθήματος από επαναληπτικές παρόμοιες εμπειρίες καθιστά τον κυνισμό μόνιμο στοιχείο της ατομικής συμπεριφοράς και αχρηστεύει κάθε προσπάθεια αλλαγής που θα ήταν ωφέλιμη για το σύνολο. Το πρώτο βήμα για τη διοίκηση στην αντιμετώπιση του κυνισμού ως διαβρωτικού στοιχείου είναι η αναγνώριση ότι υπάρχει και η έναρξη μιας συστηματικής κι επίμονης προσπάθειας για την εξουδετέρωσή του.

Έναρξη ειλικρινούς διαλόγου με τους εργαζομένους: Αυτό γίνεται εύκολο όταν οι εργαζόμενοι έχουν άμεση πρόσβαση στα υψηλότερα κλιμάκια της διοίκησης, όπου είναι δυνατόν να διαπιστώσουν την αντικειμενικότητα και το δίκαιο των αποφάσεων που τους ενδιαφέρουν.

Παράπονο: Η επιχείρηση αδιαφορεί για όλα εκτός από το κέρδος. Σε πολλές επιχειρήσεις είναι διάχυτη η εντύπωση ότι η διοίκηση δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για τους εργαζόμενους ή το περιβάλλον και επιδιώκει κυρίως να έχει ικανοποιητικά κέρδη. Υπάρχουν φυσικά και οι περιπτώσεις που ο άμεσος προϊστάμενος είναι πρόσωπο ικανό να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και συμπάθεια. Εφόσον η γενικότερη πολιτική της επιχείρησης δεν πείθει για το γνήσιο ενδιαφέρον της διοίκησης για την υγεία, την ασφάλεια και την ευημερία των εργαζομένων, τότε οι διαφορές πρωτοβουλίες για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας αντιμετωπίζονται με κυνισμό. Στη περίπτωση αυτή, η διοίκηση μπορεί να λάβει σειρά μέτρων, αρχίζοντας από τη ικανοποίηση των πιο άμεσων αναγκών των εργαζομένων στο χώρο εργασίας.

Η επιχείρηση μπορεί να συμβάλει όχι μόνο με οικονομικούς πόρους, αλλά και με προσωπικό πρόθυμο να βοηθήσει ενεργά σε συγκεκριμένα προγράμματα. Αργά αλλά σταθερά η επιχείρηση είναι σε θέση να πείσει ότι δεν επιδιώκει απλώς να πραγματοποιεί κέρδη, αλλά ότι εντάσσει στην αποστολή της και ένα κοινωνικά χρήσιμο και θετικό ρόλο, στον οποίο μπορεί να συμβάλει ποικίλους τρόπους. Ο κοινωνικός αυτός ρόλος είναι σκόπιμο να αποτελεί σκοπό ξεκάθαρα διατυπωμένο στην επιχειρηματική στρατηγική. Η αντιμετώπιση του κυνισμού των εργαζομένων αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση για τη σύγχρονη επιχείρηση. Αυτή απαιτεί συνεχή προσπάθεια και ευαισθησία στις ανάγκες όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και του κοινωνικού συνόλου και του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσει τις δραστηριότητές της. Μια επιχείρηση που δεν μπορεί να πείσει ότι ειλικρινά νοιάζεται γ' αυτούς που απασχολεί και το περιβάλλον της, είναι δύσκολο να πείσει τους ίδιους

τους εργαζομένους να καταβάλουν την πρόσθετη προσπάθεια που απαιτείται για τις συνεχείς βελτιώσεις που συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα.

3.10 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι από τα δυσκολότερα αλλά ταυτόχρονα απαραίτητα καθήκοντα ενός manager. Η δυσκολία της έγκειται αφενός μεν στο ότι θα πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και μάλιστα κοινά, για εργαζομένους που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικά επίπεδο στο οργανόγραμμα της επιχείρησης ή που εκτελούν παρόμοια εργασία. Αφετέρου, ο manager που κάνει την αξιολόγηση θα πρέπει να παραμερίσει τις προσωπικές εκτιμήσεις και απόψεις και να σταθεί μόνο σε παρατηρημένα και καταγεγραμμένα φαινόμενα, που άπτονται του αντικειμένου του εργαζομένου. Παρά τις δυσκολίες που αναφέραμε, η αξιολόγηση είναι μια ευκαιρία για τον manager να

- δείξει το ενδιαφέρον του για την ανάπτυξη των εργαζομένων,
- εντοπίσει πιθανές αδυναμίες που μπορούν να καλυφθούν μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- παροτρύνει τους υφισταμένους ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί,
- διερευνήσει ποιοι από τους υφισταμένους του επιθυμούν να εξελιχθούν και μπορούν,
- δείξει στους υφισταμένους του ότι ενδιαφέρεται για αυτούς και ότι εφόσον το επιθυμούν μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του.

Από τα παραπάνω σημεία είναι φανερό ότι η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα για τις τουριστικές επιχειρήσεις τόσο ως οντότητες αλλά και για τους εργαζόμενους σε αυτές.

Η αξιολόγηση του προσωπικού μιας **τουριστικής επιχείρησης**, μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ποικιλοτρόπως. Εάν ο manager σε ένα τουριστικό γραφείο παρατηρήσει ότι κάποιος εργαζόμενος από το τμήμα κρατήσεων καθυστερεί να προσέλθει στην εργασία του επανειλημμένα, έχει την ευκαιρία μέσω της αξιολόγησης να συζητήσει το συγκεκριμένο θέμα με τον υφιστάμενό του. Η συζήτηση θα του δώσει την ευκαιρία να σχηματίσει σφαιρική εικόνα για το πρόβλημα ενώ θα έχει και ο υπάλληλος την ευκαιρία να εξηγήσει τους λόγους της καθυστέρησης. Με αυτό τον τρόπο ούτε ο manager θα λάβει απόφαση που πιθανόν να αδικεί τον υπάλληλο (π.χ. απόλυση), ούτε ο υπάλληλος θα αισθάνεται ότι δεν ενδιαφέρεται ο προϊστάμενός του για το άτομό του. Η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να ωφελήσει πολλαπλά την επιχείρηση, αφού εάν γινόταν μία απόλυση το πιθανότερο είναι να "χάλαγε" το εργασιακό κλίμα, ενώ εάν ο προϊστάμενος δεν έθετε το πρόβλημα οι υπόλοιποι υπάλληλοι που προσέρχονταν κανονικά στην εργασία τους θα θεωρούσαν ότι αντιμετωπίζονται με διαφορετικά κριτήρια. Επίσης εάν έχει παρατηρηθεί για ικανό χρονικό διάστημα, ότι ένας από τους σερβιτόρους του εστιατορίου ενός μεγάλου ξενοδοχείου καθυστερεί να

εξυπηρετήσει τους πελάτες που αναλογούν στο δικό του χώρο ευθύνης με αποτέλεσμα να υπάρχουν παράπονα ιδιαίτερα γιατί πελάτες που προσήλθαν αργότερα εξυπηρετήθηκαν από άλλο σερβιτόρο σε λιγότερο χρόνο. Σε αυτή την περίπτωση η διαδικασία της αξιολόγησης είναι μία ευκαιρία για τον προϊστάμενο εστιατορίου να επισημάνει το πρόβλημα, να ακούσει τον υφιστάμενό του και να του ζητήσει να βελτιώσει την απόδοσή του όσον αφορά την εξυπηρέτηση των πελατών. Κατά αυτό τον τρόπο θα βελτιωθεί αρχικά η απόδοση του εργαζομένου και στη συνέχεια οι πελάτες του εστιατορίου θα γίνουν λήπτες ποιοτικότερων υπηρεσιών συνολικά.

3.11 ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Η ομαδική εργασία μέσα σε μια οργάνωση υπηρεσιών είναι απαραίτητη για ένα επιτυχές ποιοτικό πρόγραμμα. Αυτό δεν θα εμφανιστεί απλά με την αποφυγή των συγκρούσεων, τις φιλονικίες, και διαφορές των απόψεων *μεταξύ* των τμημάτων, πρέπει να υπάρξει μια αποδοχή της ανάγκης να αποφευχθούν οι συγκρούσεις, οι φιλονικίες, οι διαμάχες, και η ζηλοτυπία *μέσα* στα τμήματα.

Μπορεί να πάρει ακόμη και έτη προτού να μπορέσουν να εργαστούν ομαδικά οι υπάλληλοι, οι επόπτες, και οι διευθυντές. Ο χρόνος που θα πάρει εξαρτάται από τα μέτρα που λαμβάνονται για να εξαλειφθεί η εναντίωση.

Υπάρχουν διάφορα είδη εμποδίων:

- μεταξύ τμημάτων-και μεταξύ των διευθυντών καθώς επίσης και των εποπτών
- μέσα στα τμήματα

Διευθυντές εναντίον των επαγγελματικών ειδικών

Διευθυντές εναντίον των εποπτών

Επόπτες εναντίον των υπαλλήλων

Υπάλληλοι εναντίον των υπαλλήλων

Δεν μπορούμε να κατανείμουμε τα εμπόδια σύμφωνα με οδηγίες, επειδή τα εμπόδια προκαλούνται από πολλούς ψυχολογικούς παράγοντες, που περιλαμβάνουν:

- ζηλοτυπία
- φθόνο, φιλοδοξία
- φόβο
- συγκρούσεις προσωπικότητας
- διαφορές των τοποθετήσεων
- φόβο της αλλαγής
- αδιαφορία
- πεποίθηση ότι μια αλλαγή δεν θα βελτιώσει τα πράγματα

Τα εμπόδια μπορούν να προκληθούν από τις διαφορετικές ειδικότητες αυτών των διευθυντών. Μια προσέγγιση στην κατάργηση των εμποδίων είναι η ακόλουθη:

- 1) Παίρνοντας συνέντευξη από κάθε διευθυντή για να ανακαλύψουμε λεπτομερώς σε τι ο συγκεκριμένος διαφέρει από τους άλλους.
- 2) Αναλύοντας τα στοιχεία για τις διαφορές ζωτικής σημασίας. Μερικές από αυτές μπορούν να είναι μόνο διαφορές στη διατύπωση.

3.12 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΟΜΑΔΩΝ

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Ένα μεγάλο μέρος της δραστηριότητας μιας σύγχρονης επιχείρησης στηρίζεται στο έργο που επιτελούν οι διάφορες ομάδες τόσο στο χώρο παραγωγής, όσο και στις επιτελικές υπηρεσίες. Όσο πιο μεγάλη και πολύπλοκη γίνεται ο ρόλος των ομάδων που συγκροτούνται ως συνεκτικός ιστός για την ικανοποιητική λειτουργία της επιχείρησης.

Ως ομάδα θεωρούμε ένα σύνολο τριών ή περισσότερων ατόμων τα οποία ταυτίζονται με την ομάδα και αναγνωρίζονται ως μέλη της από τρίτους. Μια ομάδα μπορεί να έχει την ευθύνη παραγωγής κάποιου προϊόντος ή τμήματος ενός πολύπλοκου προϊόντος, ή την ευθύνη για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή ενός προγράμματος για τη διαφήμιση ή η διανομή του. Η πολυπλοκότητα πολλών προβλημάτων στη σύγχρονη επιχείρηση απαιτεί την αντιμετώπισή τους από ειδικές ομάδες, των οποίων τα μέλη τους αλληλοσυμπληρώνονται ως προς τις απαιτούμενες γνώσεις και την πείρα, καλύπτουν διαφορετικές πλευρές του προβλήματος ανάλογα με το τμήμα της επιχείρησης που εκπροσωπεί το κάθε μέλος και καταβάλλον προσπάθεια έγκαιρης φροντίδας τυχόν προβλημάτων που θα προκύψουν στο στάδιο υλοποίησης της προτεινόμενης από την ομάδα λύσης. Με άλλα λόγια, οι διάφορες ομάδες εργαζομένων αποτελούν ζωτικά όργανα σε κάθε επιχείρηση και η αποτελεσματική απόδοσή τους είναι καθοριστική για την ανταγωνιστικότητά της. Οποσδήποτε στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι η αμοιβαία κατανόηση και η καταγραφή των προσδοκιών που έχει η κάθε πλευρά από την άλλη. Οι δυσκολίες στη φάση αυτή είναι πολλές και μεγάλες. Είναι φυσικό να υπάρχουν ενδοιασμοί κι επιφυλάξεις για τις προθέσεις της διοίκησης, αλλά η πείρα έχει δείξει ότι, με την κατάλληλη οργάνωση και προετοιμασία και από τη στιγμή που και οι δυο πλευρές είναι ειλικρινείς στην αναζήτηση διεξόδου από την κρίση, υπάρχει τρόπος σύγκλισης σε ένα ελάχιστο αριθμό σημείων, ώστε και οι δυο πλευρές να μπορούν να κινηθούν προς την ίδια κατεύθυνση.

Ένας αποτελεσματικός τρόπος ρεαλιστικού προσδιορισμού του τι μπορεί κανείς να περιμένει από την εργασία του είναι η όσο το δυνατόν πιο ξεκάθαρη περιγραφή των διάφορων θέσεων εργασίας σε ότι αφορά τις ευθύνες, τις υποχρεώσεις, τις αρμοδιότητες και τα δικαιώματα. Η διαδικασία αυτή διευκολύνεται, όταν χαρακτηρίζεται από συνέπεια και διαφάνεια και διεξάγεται με αντικειμενικό και

αμφίδρομο τρόπο επικοινωνίας. Η προσπάθεια αυτή έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, όταν σταδιακά η διοίκηση καθιστά τον εργαζόμενο υπεύθυνο για συνεχώς ευρύτερο αριθμό αποφάσεων που επηρεάζουν την απόδοσή του. Για παράδειγμα, αν η θέση εργασίας αναφέρεται στο χειρισμό μιας μηχανής και στην καθαριότητα του χώρου μέσα στον οποίο εργάζεται. Πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι, αυξάνοντας τις γνώσεις και επιδεξιότητες των εργαζομένων με ανάλογη αύξηση των αποδοχών τους αποκτούν ένα πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό, που προσαρμόζεται πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Είναι απαραίτητο, σε μια τέτοια προσπάθεια, η διοίκηση να δίνει το παράδειγμα στον τρόπο ανάπτυξης πνεύματος εμπιστοσύνης, με το να στηρίζει η ίδια τις αξίες που επιδιώκει να υιοθετήσουν και οι εργαζόμενοι. Αυτό απαιτεί πνεύμα κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων και διάθεση ενεργού συμμετοχής στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν, χωρίς γραφειοκρατικές διαδικασίες που αποδυναμώνουν τις επιδιωκόμενες λύσεις.

Θετική αντιμετώπιση παραπόνων των εργαζομένων.

Η ανάπτυξη ενός πνεύματος κυνισμού στο χώρο εργασίας ενισχύεται από τη διατήρηση των συνθηκών εκείνων που προκαλούν τα ίδια περίπου βασικά παράπονα.

Παράπονο πρώτο

Το σύστημα αμοιβών δεν είναι δίκαιο. Αυτό απορρέει από την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν παίρνουν αυτό που τους αναλογεί με βάση τη συμβολή τους στο αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο αποδοχός και η αναγνώριση που έχει δεν είναι ανάλογες με τη συμβολή του και ότι γίνεται αντικείμενο εκμετάλλευσης από την ιδιοκτησία ή τα διοικητικά στελέχη, τότε θα είναι απρόθυμος να συμβάλλει ουσιαστικά σε νέες προσπάθειες βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας, από τις οποίες θα ωφεληθούν άλλοι πολύ περισσότερο από αυτόν. Διάφορες σφυγμομετρήσεις δείχνουν πως η πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύει ότι οι βελτιώσεις που επιδιώκονται από τη διοίκηση ωφελούν την επιχείρηση και τα στελέχη και πολύ λίγο τους ίδιους. Μόνο στην Ιαπωνία σε ποσοστό 93% οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ωφελούνται κι αυτοί άμεσα από τη συμβολή τους στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης που τους απασχολεί. Η αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος επιτυγχάνεται με την υιοθέτηση ενός συστήματος αμοιβών που χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και συνέπεια και είναι αποτέλεσμα διεργασιών στις οποίες συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι. Η αίσθηση δικαιότερης αμοιβής ενισχύεται, όταν δεν είναι κραυγαλέες οι διαφορές μεταξύ των υψηλότερων και χαμηλότερων αμοιβών στην ίδια επιχείρηση, είναι λογικό δηλ. ένα άνοιγμα της χαλίδας αποδοχών και τον τρόπο προσδιορισμού τους, τόσο πιο εύκολα ο κυνισμός εξουδετερώνει κάθε προσπάθεια της διοίκησης για μεγαλύτερη συμμετοχή και τις εκκλήσεις για καλύτερη απόδοση.

Παράπονο δεύτερο

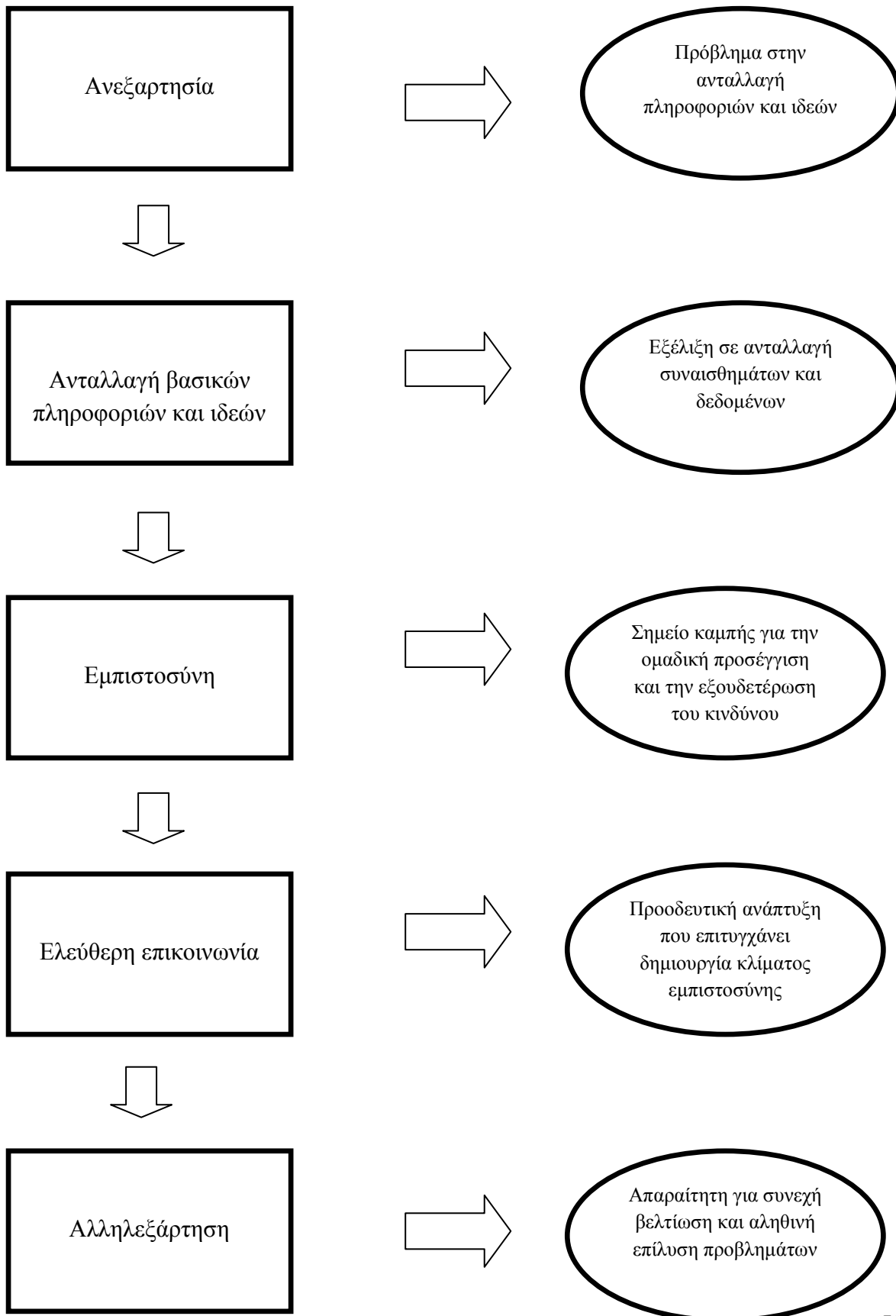
Δεν μπορείς να έχεις εμπιστοσύνη στη διοίκηση. Η μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύει ότι η διοίκηση συχνά παίρνει τις διάφορες αποφάσεις με τρόπο που δεν διασφαλίζει τα συμφέροντά τους. Αρκετοί αμφισβητούν την ειλικρίνεια των όσων τους λέγονται και θεωρούν ότι η κύρια επιδίωξη είναι η αύξηση του κέρδους. Γι' αυτό το πρόβλημα η πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση είναι οι διαφανείς διαδικασίες που, με τη συμμετοχή των εργαζομένων, δημιουργούν το αίσθημα ότι οι διάφορες αποφάσεις που τους αφορούν δεν λαμβάνονται αυθαίρετα και δεν θίγουν τα συμφέροντά τους. Οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη σημασία για την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι τρεις:

1. Η αλληλεξάρτηση των εργασιών της ομάδας.
2. Η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων της ομάδας.
3. Το αίσθημα αποτελεσματικότητας στα μέλη της ομάδας.

Απαραίτητες δεξιότητες για την εξαιρετική απόδοση στην ομαδική εργασία είναι επίσης:

1. Κατανόηση (Να ακούν τις ιδέες των άλλων και να οικοδομούν σε αυτές),
2. Προβληματισμός (Παρεμβατικότητα, συζήτηση και θέση ερωτημάτων σε όλα τα μέλη της ομάδας),
3. Πειστικότητα (Ανταλλαγή, υπεράσπιση και αναθεώρηση ιδεών και προσπαθειών των άλλων),
4. Διάθεση αγωγής (Προσφορά αλληλοβοήθειας)
5. Διάθεση συνεισφοράς (Εκφραση ιδεών και αναφορά των αποτελεσμάτων στους υπόλοιπους),
6. Συμμετοχή (Συνεισφορά στο εγχείρημα/εργασία),
7. Σεβασμός (Ενθάρρυνση και υποστήριξη των ιδεών και των προσπαθειών των άλλων).

Τα στάδια από την ατομικότητα προς το πνεύμα ομαδικής εργασίας



3.12.1 Αλληλεξάρτηση Εργασιών της Ομάδας

Το σύνολο των εργασιών που ανατίθεται ή εκχωρείται σε μια ομάδα μπορεί να έχει μία διάρθρωση που να επιτρέπει την εκτέλεση του με αρκετούς τρόπους. Οι απαιτούμενες εργασίες μπορεί να γίνουν στη σειρά από διαφορετικά μέλη της ομάδας, έτσι ώστε στο σημείο που τελειώνει ο ένας να αρχίζει ο άλλος. Η ρύθμιση αυτή μοιάζει με σκυταλοδρομία και απαιτεί πολύ περιορισμένη συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται συνήθως σε δραστηριότητες παραγωγής κάποιου νέου προϊόντος, σε ορισμένες τεχνικές μελέτες κ.α. Στην αντίθετη περίπτωση, οι απαιτούμενες εργασίες εκτελούνται παράλληλα από διαφορετικά μέλη και πάλι χωρίς μεγάλο συντονισμό ή επικοινωνία μεταξύ τους. Υπάρχει επίσης η περίπτωση κατά την οποία η διάρθρωση της εργασίας είναι τέτοια που απαιτεί στενή συνεργασία και συντονισμό μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Η περίπτωση αυτή, που μοιάζει με πολλά από τα ομαδικά σπόρ, συναντάται σε διάφορες δραστηριότητες σε μια επιχείρηση.

3.12.2 Αλληλεξάρτηση Αποτελεσμάτων της Ομάδας

Τα αποτελέσματα που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία μιας ομάδας αναφέρονται από τη μία πλευρά, σε αυτά που ενδιαφέρουν τη διοίκηση και από την άλλη, σε αυτά που ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους.

Όσο πιο ικανοποιητική είναι η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων στις δύο αυτές κατηγορίες, π.χ. η σύνδεση της αμοιβής και αναγνώρισης με την απόδοση της ομάδας, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η υποκίνηση των μελών της ομάδας να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων που προσδιορίζονται στην επιχειρηματική στρατηγική. Δεδομένου ότι η παραπάνω συσχέτιση προσδιορίζεται και ελέγχεται από τη διοίκηση, τόσο σε σχέση με την επιβράβευση καλών επιδόσεων όσο και με την τιμωρία των μη ικανοποιητικών, η δυνατότητα της διοίκησης να προσδιορίσει τον τρόπο και τον βαθμό συσχέτισης των αποτελεσμάτων είναι καθοριστική. Στο σύνολο των αμοιβών δεν περιλαμβάνονται αυτές που εξασφαλίζουν τα μέλη της ομάδας για τον εαυτό τους, δηλαδή το αίσθημα ικανοποίησης από επιτυχείς προσπάθειες, οι φιλικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην πορεία της συνεργασίας κ.α.

Αρκετές φορές η διοίκηση στέλνει μπερδεμένα μηνύματα στους εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει όταν, από τη μία πλευρά, η διοίκηση επιδιώκει αυξημένη συνεργασία και συντονισμό των μελών μιας ομάδας με τον τρόπο που έχει οργανώσει τις απαιτούμενες εργασίες, ενώ, από την άλλη αν επιλέγει ένα ανταγωνιστικό τρόπο για τη διανομή αμοιβών στα μέλη και την αναγνώριση της συμβολής τους.

3.12.3 Αίσθημα Αποτελεσματικότητας στα Μέλη της Ομάδας

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας είναι η αίσθηση ότι η ομάδα έχει την ικανότητα να φέρει σε πέρας με επιτυχία το έργο που της ανατίθεται. Το αίσθημα αυτό αναπτύσσεται με το χρόνο και ενισχύεται από την εμπιστοσύνη που έχουν τα μέλη της ομάδας στη διοίκηση ότι θα τους παράσχει όλα τα μέσα που απαιτούνται για την επιτυχή έκβαση της αποστολής τους.

Το αίσθημα αποτελεσματικότητας σε μια ομάδα αναπτύσσεται και εδραιώνεται από προηγούμενες επιτυχίες. Αυτό απαιτεί την επαρκή κάλυψη των αναγκών της ομάδας, με κατάλληλη εκπαίδευση των μελών στις απαιτούμενες επιδεξιότητες, με την παροχή των μέσων σε εξοπλισμό και εξειδικευμένο προσωπικό, με τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πληροφοριών κ.α. Τέλος, το αίσθημα αποτελεσματικότητας στα μέλη της ομάδας απαιτεί την αναγνώριση και επιβράβευση με διαφορετικούς τρόπους της επιτυχίας τους στο έργο που ανέλαβαν.

Χαρακτηριστικά υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης σε επιχειρήσεις, όπου ο άνθρωπος είναι ο παράγων κλειδί για συνεχείς βελτιώσεις

Χαρακτηριστικό	Υπάρχουσα κατάσταση	Επιθυμητή κατάσταση
Ποιότητα προϊόντων	Χαμηλή	Υψηλή
Παραγωγικότητα	Χαμηλή	Υψηλή
Ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών	Χαμηλή	Υψηλή
Χρόνος εξυπηρέτησης πελατών	Μεγάλος	Μικρός
Μερίδιο αγοράς	Μικρό	Μεγάλο
Κόστος λειτουργίας	Μεγάλο	Μικρό
Κέρδη	Μικρά	Μεγάλα
Ικανοποίηση εργαζομένων	Μικρή	Μεγάλη

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονισθεί ότι η διοίκηση, που επιδιώκει την αύξηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργαζομένων, θα πρέπει να γνωρίζει ότι οι αλλαγές στον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων οδηγούν συχνά σε πιέσεις από αυτούς για ανάλογες αλλαγές βελτίωσης του τρόπου οργάνωσης των θέσεων εργασίας, του προγραμματισμού και ελέγχου της παραγωγής, καθώς και αλλαγές στον τρόπο επίβλεψης, επικοινωνίας και συνεργασίας με τα διοικητικά στελέχη. Η διαδικασία βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων ανοίγει ένα αμφίδρομο κανάλι αξιολόγησης της απόδοσης και των υπεύθυνων για τη διοίκηση, στο βαθμό που αυτή επηρεάζει την απόδοση των πρώτων. Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα έντονα στις περιπτώσεις εισαγωγής συστημάτων για τη σύνδεση της αμοιβής με την παραγωγικότητα.

Ο παραπάνω τρόπος ανάλυσης διευκολύνει τη διοίκηση να διαγνώσει τη λειτουργικότητα των ομάδων εργαζομένων που δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση και να εντοπίσει τυχόν αδυναμίες ή ασυνέπειες στον τρόπο διάρθρωσής του/τους και στον τρόπο συσχέτισης αποτελεσμάτων που αφορούν αυτά που θέλει η επιχείρηση και αυτά που θέλουν οι εργαζόμενοι. Αν και ορισμένες φορές υπάρχουν προβλήματα που έχουν σχέση με διαφορές στην προσωπικότητα των εργαζομένων ή των διοικητικών στελεχών, συχνά ο παρατηρούμενες δυσλειτουργίες απορρέουν από τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας των ομάδων και από ακατάλληλη αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ-ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Εδώ εξετάζουμε την ποιότητα υπηρεσιών και τους παράγοντες εκείνους που προσδιορίζουν το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης.

Παράλληλα με την ανάπτυξη της οικονομίας κάθε χώρας αυξάνεται σε μέγεθος ο τριτογενής τομέας που καλύπτει την παροχή υπηρεσιών. Τα τελευταία χρόνια η συμμετοχή του τριτογενή τομέα στο ακαθάριστο εθνικό προϊόν και το ποσοστό εργαζομένων σε αυτόν κυμαίνεται μεταξύ 70% - 80% του συνόλου. Για την Ελλάδα ιδιαίτερα, με συγκριτικά περιορισμένη βιομηχανική βάση και όχι ενθαρρυντικές προοπτικές παραπέρα διεύρυνσης της στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο τομέας των υπηρεσιών καλύπτει ζωτικούς για την εθνική οικονομία κλάδους, όπως ο τουρισμός (η ναυτιλία κ.α) και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποκτά στρατηγική σημασία για την ανάπτυξη της χώρας και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προσδιορίζεται από το βαθμό ικανοποίησης ενός πελάτη κι αυτός, με τη σειρά του, επηρεάζεται από τη διαφορά μεταξύ της ίδιας αντίληψης που διαμορφώνει ο πελάτης για την προσφερόμενη ποιότητα, μετά την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησής του, και των προσδοκιών που αυτός είχε για την εξυπηρέτηση του από την επιχείρηση.

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Είναι ουσιαστικό ότι προτού να αρχίσουμε μία σε βάθος ανάλυση της ποιότητας

στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, πρέπει να κάνουμε κάποια ενδοσκόπηση και να αποφασίσουμε ακριβώς τι είναι αυτό που πρέπει να προσφέρουμε. Σήμερα υπάρχει πολύ ανταγωνισμός σε ότι αφορά τη ποιοτική υπηρεσία... αλλά τι ακριβώς εννοούμε όταν λέμε *υπηρεσία*; Ο όρος υπηρεσία προκαλεί διαφορετικές ερμηνείες και υποδηλώσεις, ανάλογα με το χρήστη, γι' αυτό είναι σημαντικό να καθοριστεί ο όρος στον τομέα της φιλοξενίας.

Μπορούμε να αρχίσουμε με την υποδιαίρεση της έννοιας των υπηρεσιών σε τέσσερις κύριες κατηγορίες:

- Το ίδιο το προϊόν
- Οι ιδιότητες ποιοτικών υπηρεσιών που υποστηρίζουν το προϊόν
- Ο υπάλληλος ως προϊόν
- Η άυλη υπηρεσία

Πρέπει να γνωρίζουμε ότι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι πελάτες θεωρούν τους υπαλλήλους μας ως το προϊόν μας, από το οποίο αναμένουν τα ακόλουθα προσόντα:

- Ευρεία γενική γνώση
- Τεχνογνωσία
- Κοινωνικές δεξιότητες
- Τεχνικές δεξιότητες
- Συνειδητοποίηση ανταγωνισμού
- Θετική τοποθέτηση
- Συμμετοχή
- Κίνητρο
- Πίστη
- Ομαδικό-πνεύμα
- Πρωτοβουλία
- Ευστροφία
- Ακρίβεια
- Αίσθηση ευθύνης
- Επαγγελματική παρουσίαση
- Γλώσσα πολιτισμών
- Αίσθηση της ηθικής
- Salesmanship

Προκειμένου να διατηρηθούν οι πελάτες, πρέπει να ξέρουμε ακριβώς τι πωλούμε και τι μπορούμε να υποσχεθούμε. Δεν μπορούμε να υλοποιήσουμε τον προσδιορισμό θέσης αγοράς μας χωρίς να έχουμε αναλύσει λεπτομερώς και χωρίς να προετοιμάσουμε τη συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντος και υπηρεσίας μας.

Δεν πρέπει να κάνουμε υποσχέσεις εκτός αν οργανωνόμαστε καλά ώστε να τις πραγματοποιήσουμε. Ο σημερινός πελάτης είναι πελάτης διάκρισης και απαίτησης: *Τι προσφέρουμε στον πελάτη είναι αυτό που ο πελάτης αναμένει.*

Η άυλη υπηρεσία είναι το δυσκολότερο να καθοριστεί, αλλά για πρακτικούς λόγους μπορούμε να την ταξινομήσουμε ως εξής:

- Προσοχή στον πελάτη
- Ευγένεια
- Μια ατμόσφαιρα της φιλοξενίας
- Χρησιμότητα/βοήθεια στους πελάτες
- Ένα ενδιαφέρον για τις απόψεις και την ανατροφοδότηση των πελατών
- Ψήφισμα καταγγελιών
- Διαταγή και καθαρότητα

4.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΟΥ ΠΑΚΕΤΟΥ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ-ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Στις περισσότερες περιπτώσεις, μια επιχείρηση προσφέρει προϊόντα που επιβάλλουν την εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώλησή τους, ή υπηρεσίες που συνοδεύονται ή απαιτούν και τη χρήση συγκεκριμένων προϊόντων. Συνεπώς η επιχειρηματική δραστηριότητα στηρίζεται συνήθως στην παροχή ενός ‘πακέτου’ που περιλαμβάνει ένα συνδυασμό από υπηρεσίες και συνοδευτικά προϊόντα, ή από προϊόντα και συνοδευτικές υπηρεσίες.

Τα συστατικά στοιχεία για ένα ‘πακέτο’ μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών είναι συνήθως τρία:

1. *Οι άμεσες υπηρεσίες*, για τις οποίες έχει συγκροτηθεί η επιχείρηση.
2. *Τα συνοδευτικά προϊόντα* και οι φυσικές εγκαταστάσεις που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών.
3. *Οι έμμεσες υπηρεσίες* που παρέχονται με τη μορφή της ψυχολογικής ικανοποίησης των πελατών.

Το πρόβλημα για τη διοίκηση σε κάθε περίπτωση είναι να επιλέξει τη βαρύτητα που θα δώσει σε κάθε ένα από τα παραπάνω συστατικά στοιχεία του πακέτου υπηρεσιών που προσφέρει. Αυτό γίνεται με τη σωστή διάγνωση του είδους της πελατείας στην οποία απευθύνεται, τον προσδιορισμό των λειτουργικών και ψυχικών αναγκών της, καθώς και των μέσων εκείνων με τα οποία οι ανάγκες αυτές θα καλυφθούν. Ο προσδιορισμός των ενδεδειγμένων υπηρεσιών είναι απαραίτητο να γίνεται όχι μόνο με γενικό τρόπο, αλλά με αντικειμενικές προδιαγραφές που θα επιδέχονται μέτρηση και αξιολόγηση. Οι προδιαγραφές αυτές θα πρέπει να αποτελούν τη βάση για την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού και την άσκηση ενός συστηματικού ελέγχου ποιότητας. Αυτός θα πρέπει να στοχεύει σε συνεχείς βελτιώσεις, με την άρση των αιτιών που προκαλούν προβλήματα.

4.3 ΑΝΑΓΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η αξιολόγηση της ποιότητας μίας υπηρεσίας γίνεται με διαφορετικό τρόπο από αυτούς που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση διαφόρων προϊόντων. Αυτό οφείλεται σε σημαντικές διαφορές τόσο σε αυτό που παράγεται για κατανάλωση όσο και στον τρόπο με τον οποίο παράγεται.

- Η κατανάλωση μιας υπηρεσίας κατά τη διάρκεια παραγωγής της δεν επιτρέπει τη δυνατότητα διορθωτικών ενεργειών, όπως με τα ελαττωματικά προϊόντα, που μπορούν να αντικατασταθούν ή να επιδιορθωθούν αργότερα.
- Η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών στηρίζεται σε αρκετά, υποκειμενικά κυρίως στοιχεία, που είναι πιο δύσκολα μετρήσιμα, π.χ. η ευγένεια και η κατανόηση που επιδεικνύει το προσωπικό στις εξατομικευμένες ανάγκες του πελάτη.
- Η άμεση συνήθως επαφή του πελάτη με το προσωπικό που τον εξυπηρετεί δημιουργεί πολύ μεγαλύτερη πίεση για σωστή εξυπηρέτηση την πρώτη φορά. Αυτό επιβάλλει διαφορετικές προδιαγραφές στην επιλογή του προσωπικού και στην κατάλληλη εκπαίδευσή του.

4.3.1 ΠΟΙΟΤΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το ποιοτικό πρότυπο υπηρεσιών του Parasuraman, Zeithmi και του Berry, είναι ένα πρότυπο που μας βοηθά να καθορίσουμε τους στόχους της ποιοτικής διαχείρισης, δεδομένου ότι είναι προσανατολισμένη στους πελάτες και βοηθά να εξηγήσει τη διαδικασία μιας υπηρεσίας συνεργασιών.

Σύμφωνα με την ποιότητα των πρότυπων καταναλωτών η αξιολόγηση επηρεάζεται από μια σειρά πέντε ευδιάκριτων "χασμάτων" στη διαδικασία αυτή. Φυσικά τα συστήματα ποιοτικής διαχείρισης πρέπει να προσπαθήσουν να κλείσουν τα χάσματα στο πρότυπο και να βελτιώσουν την ποιοτική υπηρεσία με τη βοήθεια της σύγκρισης μεταξύ της αναμενόμενης και αντιληπτής ποιότητας αφότου έχει λάβει ο πελάτης την υπηρεσία.

Τα "χάσματα" (gaps) είναι:

- 1) Η διαφορά μεταξύ αυτού που ο πελάτης αναμένει από την επιχείρηση και τι η διαχείριση αντιλαμβάνεται ότι περιμένει ο πελάτης από αυτήν.
- 2) Η διαφορά μεταξύ αυτών που αντιλαμβάνεται η διοίκηση για τις καταναλωτικές προσδοκίες των προσφερόμενων υπηρεσιών και των ιδιοτήτων τους και τις προδιαγραφές σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών.
- 3) Η διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών και της υπηρεσίας που παραδίδεται πραγματικά.
- 4) Η διαφορά μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και τι κοινοποιείται στο μάρκετινγκ στον πελάτη σχετικά με την υπηρεσία.

5) Η διαφορά μεταξύ αυτού που ο καταναλωτής αναμένει και αυτού που ο καταναλωτής αντιλαμβάνεται. Το χάσμα επηρεάζεται από το μέγεθος και την κατεύθυνση των άλλων τεσσάρων χασμάτων.

Σύμφωνα με Edvardsson το πρότυπο ανάλυσης χάσματος για τη διαχείριση των προορισμών πρέπει να λάβει υπόψη μερικούς inter-organizational παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στα διαφορετικά χάσματα.

Χάσμα 1:

- Ερευνητικός προσανατολισμός μάρκετινγκ
- Ανοδική επικοινωνία
- Επίπεδα διαχείρισης

Η διαχείριση του τουριστικού προορισμού πρέπει να είναι σε θέση να καταλάβει πώς η υπηρεσία πρέπει να σχεδιαστεί, ποιες υποστηρικτικές υπηρεσίες ή δευτεροβάθμιες υπηρεσίες απαιτούνται από τον πελάτη, και ποιά θα ήταν η σωστή ποιότητα για αυτόν.

Χάσμα 2:

- Διαχείριση στην ποιότητα υπηρεσιών
- Ρύθμιση στόχου
- Τυποποίηση
- Αντίληψη για το τι είναι εφικτό

(Αυτό σημαίνει ότι δεν πρέπει να μειωθούν οι δαπάνες με την τοποθέτηση των εσωτερικών περιορισμών στον τρόπο με τον οποίο η υπηρεσία εκτελείται, έτσι ώστε το προσωπικό να μην μπορεί να ικανοποιήσει τις προσδοκίες πελατών).

Χάσμα 3:

- Ομαδική εργασία
- Τακτοποίηση υπάλληλου-εργασίας
- Τακτοποίηση τεχνολογίας-εργασίας
- Αντιληπτός έλεγχος
- Εποπτικά συστήματα ελέγχου
- Σύγκρουση ρόλου
- Ασάφεια ρόλου

Πρέπει όχι μόνο να διευκρινιστεί η ποιότητα της υπηρεσίας καταλλήλως, αλλά πρέπει να δοθεί προσοχή στις προσωπικές επαφές μεταξύ του πελάτη και του προσωπικού επίσης.

Χάσμα 4:

- Οριζόντια επικοινωνία
- Υπερβολή υπόσχεσεων

Αυτό σημαίνει ότι η διαχείριση δεν πρέπει να υποσχεθεί τον πελάτη περισσότερο από αυτά που ο τουριστικός προορισμός μπορεί να του προσφέρει, αλλά συγχρόνως, πρέπει να ενημερώσει τους πελάτες για τις προσπάθειες που καταβάλλονται για την αύξηση της ποιότητας..

Χάσμα 5:

- Μειώση της διαφοράς μεταξύ της αναμενόμενης και πραγματικής εμπειρίας.

Όλα τα στοιχεία θα επηρεάσουν έμμεσα το χάσμα 5 επίσης, όπου η έμφαση είναι στην παράδοση του υποσχόμενου και αναμενόμενου επιπέδου υπηρεσιών.

Ένα ποιοτικό σύστημα υπηρεσιών:

- Είναι μια προσανατολισμένη προς το αποτέλεσμα προσέγγιση
- Εξετάζει τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που επηρεάζουν πραγματικά τον τελικό χρήστη
- Απευθύνεται στους φορείς παροχής υπηρεσιών που έχουν τα απτά αποτελέσματα που εκθέτονται στους τελικούς χρήστες, καταναλωτές
- Εγγυάται στον πελάτη την υπηρεσία που λαμβάνει κατά τη διάρκεια την παραμονή του
- Παρέχει στο προσωπικό το πώς να δεσμευτεί στην ποιότητα υπηρεσιών

Το «Μοντέλο των Πέντε Ελλειμμάτων» Παροχής Εξυπηρέτησης

Έλλειμμα	Ονομασία	Περιεχόμενο
1 ^ο	Τοποθέτησης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και οι ίδιες οι προσδοκίες των πελατών.
2 ^ο	Εξειδίκευσης	Αντιλήψεις της διοίκησης για τις προσδοκίες της πελατείας και η πραγματική εξειδίκευση εξυπηρέτησης
3 ^ο	Παροχής εξυπηρέτησης	Εξειδίκευση της προτεινόμενης εξυπηρέτησης και η πραγματικά παρεχόμενη.
4 ^ο	Επικοινωνίας (προβολής)	Πραγματικά παρεχόμενη εξυπηρέτηση και μεταδιδόμενη εξωτερικά προς τους πελάτες (μέσω της προβολής και διαφήμισης)
5 ^ο	Αντίληψης	Αντιλαμβανόμενη ποιότητα παρεχόμενης και προσδοκώμενη από τον πελάτη εξυπηρέτηση.

4.4 ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Είναι χρήσιμο να δούμε τους τρόπους με τους οποίους διαφορετικά άτομα αξιολογούν ένα ‘πακέτο υπηρεσιών’.

Κατηγορία πελατών Α: Στην περίπτωση αυτή, η αξιολόγηση του προσφερόμενου ‘πακέτου’ γίνεται με έμφαση σ’ένα καθοριστικό κριτήριο ή χαρακτηριστικό που περιέχει το πακέτο. Για παράδειγμα, η επιλογή ενός ξενοδοχείου για ξεκούραση μετά από μια δύσκολη περίοδο μπορεί να γίνει με γνώμονα τη θέση του και την ησυχία που προσφέρει. Άλλοι παράγοντες, όπως η ποιότητα του φαγητού, η δυνατότητα για ψυχαγωγία και η εύκολη επικοινωνία με το γραφείο, δεν παίζουν σημαντικό ρόλο.

Κατηγορία πελατών Β: Στην κατηγορία αυτή η αξιολόγηση του προσφερόμενου ‘πακέτου’ υπηρεσιών γίνεται με γνώμονα την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση ενός κυρίαρχου κριτηρίου. Π.χ. χρόνου ή κόστους, ενώ για τα υπόλοιπα κριτήρια είναι αποδεκτό μόνο ένα μίνιμουμ απαιτήσεων. Για παράδειγμα, στην επιλογή ενός τόπου παραθερισμού, το κυρίαρχο κριτήριο των απαιτήσεων μπορεί να είναι η δυνατότητα επιστροφής στον τόπο εργασίας σε λιγότερο από τρεις ώρες, ενώ από τη πλευρά ησυχίας, κόστους καλού φαγητού και ψυχαγωγίας, οι απαιτήσεις περιορίζονται σε μίνιμουμ αποδεκτά επίπεδα.

Κατηγορία πελατών Γ: Στην κατηγορία αυτή, η αξιολόγηση δίνει κάποιο συντελεστή βαρύτητας σε κάθε χαρακτηριστικό που περιγράφει το ‘πακέτο’. Η επιλογή γίνεται με βάση ένα γενικό δείκτη, που περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά(κριτήρια αξιολόγησης) σταθμισμένα με τον αντίστοιχο συντελεστή βαρύτητας τους.

Οι κατάλληλοι για κάθε περίπτωση σταθμιστές της βαρύτητας, για τα χαρακτηριστικά που αποτελούν το προσφερόμενο ‘πακέτο’, χρειάζονται μια προσεκτική έρευνα αγοράς. Η στάθμιση αυτή γίνεται σε σχέση με τους επιλεγμένους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

4.5 ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Η ανάλυση συστημάτων παροχής υπηρεσιών γίνεται πιο αποτελεσματικά με τη βοήθεια ενός εννοιολογικού πλαισίου που προσδιορίζει τα βασικά στοιχεία του συστήματος και τις μεταξύ αυτών βασικές σχέσεις.

Βασικά Στοιχεία Συστήματος Υπηρεσιών

Στο προτεινόμενο από τους Albecht και Zemke πλαίσιο έχουμε στο επίκεντρο τον πελάτη και στις κορυφές ενός τριγώνου:

1. Τη στρατηγική
2. Το ανθρώπινο δυναμικό (διοικητικά στελέχη και εργαζόμενοι)
3. Το σύστημα παραγωγής

Ο πελάτης: Το κεντρικό στοιχείο είναι ο πελάτης, δηλαδή ο αποδέκτης των υπηρεσιών που παρέχει το σύστημα. Όταν δεν λαμβάνεται υπόψη ο πελάτης και οι ανάγκες του, τότε το σύστημα είναι αναποτελεσματικό και λειτουργεί για άλλους σκοπούς και όχι γι'αυτούς που επικαλούνται οι υπεύθυνοι για τη διοίκησή του. Ένα από τα πιο σοβαρά συμπτώματα επιχειρήσεων και οργανισμών σε κατάσταση παρακμής είναι το φαινόμενο οι εργαζόμενοι να αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο στην ικανοποίηση των δικών τους προσωπικών αναγκών και όχι αυτών των εξωτερικών πελατών της επιχείρησης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις γνωρίζουν ότι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους εξαρτάται άμεσα από το βαθμό που οι ανάγκες των πελατών επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας της κάθε διαδικασίας της επιχείρησης.

Η στρατηγική: Είναι απαραίτητο για τη διοίκηση να προσδιορίσει με σαφήνεια το όραμα και τη φιλοσοφία που θα διέπει τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τον τρόπο που θα πρέπει αυτές να εκτελούνται.

Το ανθρώπινο δυναμικό: Το βασικό ρόλο για την επιτυχή λειτουργία ενός συστήματος παροχής υπηρεσιών παίζει συνήθως το προσωπικό της επιχείρησης. Αυτό ισχύει σε όλες τις βαθμίδες και σ'όλες τις δραστηριότητες.

Το σύστημα παραγωγής: Αυτό αναφέρεται στις φυσικές εγκαταστάσεις και στις παραγωγικές διαδικασίες για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Δηλαδή τους φυσικούς χώρους για την εξυπηρέτηση πελατών, τα γραφεία τους χώρους αναμονής, τις διαδικασίες λήψης και διεκπεραίωσης παραγγελιών, την αντιμετώπιση προβλημάτων κ.ά.

4.6 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Στα περισσότερα συστήματα παροχής υπηρεσιών ο πελάτης έχει μία σειρά επαφών σε διαδοχικές θέσεις εξυπηρέτησης της επιχείρησης. Η εξυπηρέτηση του εξαρτάται από τον τρόπο που διεκπεραιώνεται η απαιτούμενη συναλλαγή σε κάθε θέση και στο σύνολο των θέσεων που ορίζει η χρησιμοποιούμενη από την επιχείρηση διαδικασία.

Κύκλος Εξυπηρέτησης: Η Ολοκληρωμένη Διαδικασία Παροχής Υπηρεσίας

Όπως η παραγωγή υλικών αγαθών ολοκληρώνεται με την επεξεργασία κάθε μονάδας του προϊόντος σε διαδοχικές θέσεις εργασίας, έτσι και η εξυπηρέτηση ενός πελάτη σε ένα σύστημα παροχής υπηρεσιών, περιγράφεται από έναν κύκλο εξυπηρέτησης που προσδιορίζει τα κρίσιμα σημεία επαφής του πελάτη με την επιχείρηση. Γενικά ο κύκλος εξυπηρέτησης έχει συχνά μία ορισμένη σταθερή διάρθρωση. Με βάση αυτή, η ροή στο κύκλο εξυπηρέτησης του πελάτη στις διαφορετικές θέσεις εξυπηρέτησης επαναλαμβάνεται σε διαφορετικές επισκέψεις του ίδιου πελάτη ή για διαφορετικούς πελάτες.

4.6.1 Ταξινόμηση Θέσεων ή Σταδίων Εξυπηρέτησης

Ένας κύκλος εξυπηρέτησης που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση ή ένα μεγαλύτερο σύστημα παρέχουν τις υπηρεσίες τους σ'έναν πελάτη αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

Σημεία εισόδου και εξόδου- Αυτά είναι τα σημεία στον κύκλο εξυπηρέτησης κατά τα οποία ο πελάτης αποφασίζει να αρχίσει ή να τερματίσει την επαφή του με την επιχείρηση. Ενδεικτικά σημεία εισόδου ή εξόδου είναι οι επαφές με το προσωπικό πωλήσεων, το προσωπικό που παρέχει πληροφορίες για την εξυπηρέτηση του πελάτη, στην επίλυση ειδικών προβλημάτων κ.ά.

Ελεγχόμενες θέσεις εργασίας- Αυτές αποτελούν τα κρίσιμα σημεία επαφής του πελάτη με την επιχείρηση και προσδιορίζουν τις στιγμές αλήθειας για τις εντυπώσεις που αποκομίζει σχετικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης που του προσφέρεται.

Μη ελεγχόμενες θέσεις εργασίας- Αυτές αποτελούν τα κρίσιμα εκείνα σημεία επαφής με την επιχείρηση που δεν υπόκεινται στον έλεγχο της για την παρεχόμενη ποιότητα.

Η ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης στα σημεία επαφής του πελάτη με την επιχείρηση κατά κανόνα εξαρτάται από την ίδια την επιχείρηση. Υπάρχουν όμως και σημεία επαφής ή στιγμές αλήθειας των οποίων η έκβαση βρίσκεται έξω από τον έλεγχο της διοίκησης. Η δυσκολία ενός τουρίστα να κάνει ένα υπεραστικό τηλεφώνημα από το ξενοδοχείο του μπορεί να εξαρτάται από τη ποιότητα υπηρεσιών

της τηλεφωνικής εταιρίας, που δεν ελέγχεται από την επιχείρηση. Στις περιπτώσεις αυτές, οι τυχόν αρνητικές εντυπώσεις αντανακλούν την ποιότητα της γενικότερης υποδομής που στηρίζει τη λειτουργία της επιχείρησης και τα όρια ανοχής και υπομονής του πελάτη είναι περισσότερο ελαστικά.

4.6.2 Διάγραμμα Διακδικασίας Εξυπηρέτησης (Service Process Blueprint)

Μια χρήσιμη τεχνική για την απεικόνιση, ανάλυση και βελτίωση μιας διαδικασίας παροχής υπηρεσιών είναι η προετοιμασία ενός διαγράμματος διαδικασίας εξυπηρέτησης. Σε αυτό παρουσιάζονται σε μία στήλη οι θέσεις στη διαδικασία εξυπηρέτησης, όπως αυτές προσδιορίζονται στον αντίστοιχο κύκλο εξυπηρέτησης με 'τις στιγμές αλήθειας'. Σε παράπλευρες στήλες παρουσιάζονται τα τμήματα (οι λειτουργίες) της επιχείρησης που ευθύνονται για τη συγκεκριμένη παροχή εξυπηρέτησης στην κάθε θέση. Το διάγραμμα διαδικασίας εξυπηρέτησης συμβάλλει στον πιο εύκολο εντοπισμό ευκαιριών για βελτιώσεις με πιο εύστοχες παρεμβάσεις της διοίκησης. Ένα απλό παράδειγμα εφαρμογής αυτής της τεχνικής παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Παράδειγμα διαγράμματος εξυπηρέτησης δωματίου σε πελάτη ξενοδοχείου

Πελάτης	Τηλεφωνικό Κουζίνα	Σερβιτόρος	Λογιστήριο	Ταμείο-ρεσεψιόν
Διαβάζει μενού				
Τηλεφωνεί				
Ζητά κουζίνα	Απαντά στην κλήση, -τηλεφωνεί στην κουζίνα			
Δίνει παραγγελία		Απαντά στην κλήση, καταγράφει παραγγελία		
Περιμένει σέρβις		Παρασκευάζει γεύμα ετοιμάζει δίσκο		
Παραλαβή γεύματος		Παραδίδει δίσκο στο δωμάτιο		
Ολοκληρώνει γευμα			Χρεώνει γεύμα στο δωμάτιο πελάτη	
Πληρώνει λογαριασμό				Ετοιμάζει λογαριασμό

Πρόκειται για την εξυπηρέτηση ενός πελάτη ξενοδοχείου στο οποίο προσφέρεται εξυπηρέτηση δωματίου (room service) μετά την παραγγελία ενός γεύματος. Παρόμοια διαγράμματα μπορούν να γίνουν για άλλες διαδικασίες σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, π.χ. τη διεκπεραίωση παραγγελίας από το τμήμα προμηθειών για τρόφιμα, κλινοσκεπάσματα κ.λ.π.

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός, έχοντας προσδιορίσει τις κρίσιμες για την αποτελεσματικότητα τους διαδικασίες, μπορούν με τη βοήθεια παρόμοιων διαγραμμάτων να εντοπίζουν σημεία που επιδέχονται βελτιώσεις, είτε μετά από παράπονα πελατών, είτε από ανάλυση των απαντήσεων τους σε σχετικά ερωτηματολόγια ή έρευνες. Κάτι ανάλογο συμβαίνει, όταν διαπιστώνονται σημαντικές δυσλειτουργίες που περιορίζουν την αποτελεσματικότητά τους. Η ανάλυση των διαδικασιών με σκοπό τη βελτίωσή τους διευκολύνεται από ορισμένα ειδικά εμπορικά προγράμματα λογισμικού, που επιτρέπουν όχι μόνο την απεικόνιση, αλλά και την αξιολόγηση των προτεινόμενων αλλαγών πριν η διοίκηση τις υλοποιήσει.

4.7 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΒΑΘΜΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΗ

Στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών ή εξυπηρέτησης προϊόντων μετά τη πώλησή τους, ο δείκτης που προσδιορίζει το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας από την επιχείρηση είναι ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών της.

Ορισμός Βαθμού Ικανοποίησης Πελάτη

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός πελάτη προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ της ίδιας αντίληψης που σχηματίζει ο ίδιος για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που του παρασχέθηκε και του επιπέδου των προσδοκιών που είχε για την αναμενόμενη εξυπηρέτηση του πριν.

Βαθμός ικανοποίησης πελάτη για ποιότητα εξυπηρέτησης = Ίδια αντίληψη πελάτη από εξυπηρέτηση – Προσδοκίες πελάτη για αναμενόμενη εξυπηρέτηση

Με άλλα λόγια, όσο συναφέστερη είναι η ποιότητα εξυπηρέτησης με αυτή που περίμενε ο πελάτης, τόσο πιο ικανοποιημένος αισθάνεται αυτός από την επιχείρηση. Στη συνέχεια θα περιγράψουμε με λεπτομέρεια τόσο τους παράγοντες που επηρεάζουν την ίδια την αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης που του προσφέρθηκε, όσο και αυτούς που διαμορφώνουν τις προσδοκίες του από πριν. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι διαμορφωτές τόσο της ίδιας

της αντίληψης για την πραγματική ποιότητα, όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης και για τις προσδοκίες που είχε γι' αυτή.

4.8 ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΕΣ ΙΔΙΑΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ ΠΕΛΑΤΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Μετά την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησης που προσφέρεται από μια επιχείρηση, ο πελάτης διαμορφώνει τη δική του αντίληψη για την ποιότητα των υπηρεσιών που του παρασχέθηκαν, με γνώμονα πέντε διαφορετικές διαστάσεις ή διαμορφωτές.

4.8.1 Η Αξιοπιστία (reliability)

Η αξιοπιστία στην εξυπηρέτηση αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να παρέχει την αναμενόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης με τρόπο ακριβή και αξιόπιστο. Η διάσταση αυτή περιγράφει κατά πόσο είναι σε θέση να ικανοποιήσει η επιχείρηση τις βασικές ανάγκες του πελάτη για το σκοπό που εισήλθε στο σύστημα.

4.8.2 Τα Υλικά ή Εμπράγματα Στοιχεία (tangibles)

Τα υλικά ή εμπράγματα στοιχεία αναφέρονται στο προσωπικό που παρέχει την εξυπηρέτηση, στις εγκαταστάσεις και στον εξοπλισμό της επιχείρησης και στα διάφορα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία με τον πελάτη. Τα παραπάνω μέσα περιγράφονται με βάση την εμφάνιση κι απόδοσή τους στην αποτελεσματική υποστήριξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας.

4.8.3 Η Ευαισθησία (responsiveness)

Η ευαισθησία ως διαμορφωτής της ίδιας αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα της εξυπηρέτησης αναφέρεται κυρίως στην προθυμία του προσωπικού να προσφέρει με ευγένεια και ταχύτητα την αναμενόμενη από τον πελάτη εξυπηρέτηση.

4.8.4 Η Αίσθηση Αυτοπεποίθησης (assurance)

Η αυτοπεποίθηση αναφέρεται στις γνώσεις, στην αυτοπεποίθηση και στην ικανότητα του προσωπικού να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες.

4.8.5 Η Κατανόηση, Συναισθηματική Συμμετοχή ή Ανθρωπιά (empathy)

Η κατανόηση από συναισθηματική συμμετοχή αναφέρεται στην ικανότητα που αναπτύσσει μια επιχείρηση μέσω του προσωπικού της για εξατομικευμένη προσοχή και φροντίδα στον πελάτη.

4.8.6 Ιεράρχηση και Ταξινόμηση Διαμορφωτών Ίδιας Αντίληψης Ποιότητας

Από πλευράς σημασίας, οι εμπειρικές έρευνες συγκλίνουν στο συμπέρασμα ότι η αξιοπιστία ως διαμορφωτής της ίδιας αντίληψης του πελάτη για την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης έχει τη μεγαλύτερη σημασία για την ικανοποίηση του πελάτη από κάθε άλλο διαμορφωτή. Η αξιοπιστία, όπως κρίνεται από το αποτέλεσμα μετά την ολοκλήρωση της εξυπηρέτησης. Αυτό είναι ευνόητο, για το λόγο ότι η αξιοπιστία καλύπτει τον πυρήνα των βασικών αναγκών που οδήγησαν τον πελάτη στην επιλογή της επιχείρησης. Οι ίδιες έρευνες όμως επισημαίνουν ότι, ενώ η αξιοπιστία είναι απαραίτητη και η πιο σημαντική διάσταση από όλες τις παραμέτρους, για την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη δεν επαρκεί για να ξεπεράσει τις προσδοκίες αυτές.

Συνεπώς, για την ενίσχυση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, μια επιχείρηση είναι σκόπιμο να δώσει έμφαση και στους άλλους διαμορφωτές της αντίληψης που σχηματίζει ο πελάτης για την ποιότητα της παρεχόμενης εξυπηρέτησης. Η σημασία των διαμορφωτών που αναφέρονται στα υλικά στοιχεία, στην ευαισθησία, στην αυτοπεποίθηση και στην κατανόηση απορρέει από τη δυνατότητα που προσφέρουν στην επιχείρηση για την υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη. Με άλλα λόγια, η σημασία των διαμορφωτών της αντίληψης για ποιότητα που έχουν σε σχέση με τη διαδικασία και λειτουργούν κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης είναι καθοριστική για την ανάπτυξη και διατήρηση ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Μερικές φορές είμαστε τόσο πολυάσχολοι διαχειριζόμενοι την επιχείρησή μας, που ξεχνάμε ότι όλα συνεχίζουν να υπάρχουν λόγω του πελάτη, μερικές φορές βλέπουμε τους πελάτες ως αριθμούς που απλά μας φέρνουν εισόδημα. Κάνουμε πολυάσχολα σχέδια για να δελεάσουμε τους πελάτες σε μας και να μην στραφούν προς τους ανταγωνιστές μας. Αλλά δεν επενδύουμε αρκετό χρόνο και προσπάθεια στο να ανακαλύψουμε *ποιος* είναι ο πελάτης μας και να τον σκεφτούμε ως έναν άνθρωπο ο οποίος σκέφτεται και προγραμματίζει και έχει συγκεκριμένες ανάγκες και προσδοκίες. Καταρχήν η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να προσανατολίζεται ανάλογα με τις ανάγκες του πελάτη και διαφέρει σημαντικά από τις επιχειρήσεις που δεν έχουν τέτοιου είδους προσανατολισμό. Στο νέο πρότυπο επιχειρησιακής διαχείρισης, η συνολική ικανοποίηση πελατών είναι ο στόχος ολόκληρου του συστήματος, δηλαδή κυριαρχεί η εστίαση στον πελάτη.

Επομένως οι ερωτήσεις που πρέπει να υποβληθούν είναι:

- Ποιοι είναι οι πελάτες μας;
- Πώς καθορίζουμε τις απαιτήσεις τους;
- Πώς χρησιμοποιούμε την ικανοποίηση πελατών για να οδηγήσουμε την επιχείρησή μας;

Οι περισσότερες επιχειρήσεις υποθέτουν ότι ξέρουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, και πιθανόν να είναι σωστές. Αλλά υπάρχουν βαθμοί γνώσης και όσο μεγαλύτερη η γνώση, τόσο καλύτερες οι πιθανότητές μας στις απαιτήσεις των πελατών. *Όσο πιο πολύ καταλάβουμε τους πελάτες μας τόσο πιο πιθανό είναι να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις τους.*

Στη βιομηχανία υπηρεσιών, ο πελάτης είναι αυτός που καθορίζει την ποιότητα της υπηρεσίας. *Επειδή οι υπηρεσίες είναι ανεπανάληπτες, μια ορισμένη ποιότητα μπορεί μόνο να επιτευχθεί εάν οι υπηρεσίες δεν προσφέρονται ανώνυμα.* Επομένως οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, πρέπει να αναπτύξουν και να διατηρήσουν μια καλή σχέση με τον πελάτη, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως κύκλος ζωής.

5.1 RELATIONSHIP MARKETING

Το Relationship Marketing, οι σχέση δηλαδή του μάρκετινγκ, σύμφωνα με τον Murphy υπάρχει, για να καθιερώσει, να διατηρήσει και να ενισχύσει, τις σχέσεις με τους πελάτες και άλλους συνεργάτες με σκοπό το κέρδος, έτσι ώστε να συναντηθούν και να επιταχυνθούν οι στόχοι των άμεσα ενδιαφερόμενων. Αυτό επιτυγχάνεται με την αμοιβαία ανταλλαγή και εκπλήρωση υποσχέσεων.

Τα κύρια στάδια του RM:

- Πριν από τη συναλλαγή (δίνουμε υποσχέσεις για την καθιέρωση της σχέσης)
- Κατά τη διάρκεια της συναλλαγής (εκπληρώνουμε τις υποσχέσεις για να διατηρηθεί η σχέση)
- Μετά από τη συναλλαγή (προσφέρουμε ένα νέο σύνολο υποσχέσεων, έχοντας εκπληρώσει τις προηγούμενες υποσχέσεις)

Εάν ο ικανοποιημένος πελάτης προτείνει την επιχείρηση στους φίλους και τους συγγενείς του, μπορεί να εξοικειωθούν με αυτήν. Κατά συνέπεια, ο αρχικός πελάτης λειτουργεί ο ίδιος ως έμπορος κατά κάποιον τρόπο και έτσι το Relationship Marketing μπορεί να θεωρηθεί και ως ένα όργανο για να επικοινωνήσουμε και να δικτυωθούμε με τον πελάτη.

5.2 Η ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ- ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ (THE INTEGRATED APPROACH)

Σαν οργάνωση είναι προτιμητέο να πάρουμε τον *προορισμό* ως αφετηρία για το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητάς μας. Όταν μιλάμε για έναν τόπο προορισμού τουριστών όπως μια πόλη, ο τουρίστας "προϊόν" είναι ένα αμάλγαμα των διαφόρων πόλων έλξης, των εγκαταστάσεων και των υπηρεσιών. Ο τουρίστας αλληλεπιδρά με τους φορείς παροχής υπηρεσιών και υπό αυτήν τη μορφή, δημιουργεί ένα μεμονωμένο και μοναδικό "προϊόν". Ο τόπος προορισμού τουριστών είναι το πραγματικό προϊόν πυρήνας της εμπειρίας των τουριστών, αλλά είναι ο ίδιος ο τουρίστας που ενώνει στην ουσία, διάφορα δευτερεύοντα και πρόσθετα υπο--προϊόντα. Ο μεμονωμένος χαρακτήρας ενός τέτοιου αθροισμένου προϊόντος πρέπει να τονιστεί. Μόνο μέσω της συνεργασίας θα είναι δυνατό να δοθεί μια κατάλληλη απάντηση σε αυτά τα μεμονωμένα συμφέροντα.

Οι μορφές συνεργασιών που εστιάζουν στον πελάτη και πρέπει να αναπτυχθούν είναι:

- Στρατηγική συμμαχία, που σημαίνει μια γεωγραφικά περιορισμένη συνάθροιση των υπο--προϊόντων.
- τα διάφορα υπο--προϊόντα πρέπει να προσαρμοστούν το ένα με το άλλο από τις στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ των τοπικών/περιφερειακών οργανώσεων, που βασίζονται στην 'ευκαιρία Spectrum' (την προσφορά των ευκαιριών που ένας τουρίστας αναμένει από τον τουριστικό προορισμό)
- καλή γνώση και διορατικότητα στις διαφορετικές οργανώσεις που εμπλέκονται απαιτείται επίσης και η ανάλογη σημασία στα προϊόντα/τις υπηρεσίες στη συμπεριφορά και την εμπειρία του τουρίστα στον προορισμό
- η ανάπτυξη μιας πολιτιστικής ταυτότητας και μιας εικόνας για τον τουριστικό προορισμό και ένα κοινό ενδιαφέρον για την ποιότητα του φυσικού περιβάλλοντος.
- Η *διαδοχική συνάθροιση των υπο--προϊόντων*, που σημαίνει τη διαδοχική αλυσίδα αυτών των υπο--προϊόντων από τη στιγμή ο τουρίστας προετοιμάζει τις διακοπές του στο σπίτι μέχρι τη στιγμή που επιστρέφει το σπίτι και αξιολογεί την εμπειρία του, βασισμένη στην αλυσίδα υπηρεσιών

- Ένα πακέτο-υπηρεσιών προσφέρεται βασισμένο στη συνολική ποιοτική έννοια (τα διάφορα υπο-προϊόντα, οι εγγυήσεις, το ποιοτικό επίπεδο της συνολικής υπηρεσίας και η αποταμίευση, προσφέρουν μια ορισμένη προστιθέμενη αξία στην εμπειρία διακοπών).
- Καθιέρωση σχέσης μεταξύ της υπηρεσία-αλυσίδας και του πελάτη
- Ένας συνδυασμός των ανωτέρω δύο μορφών, που σημαίνει ότι η αλυσίδα φάσματος και υπηρεσιών ευκαιρίας τουριστών θα πείσει τον τουρίστα για να επισκεφτεί τον προορισμό πάλι, ή για να τον συστήσει στους φίλους και τους συγγενείς.
- Σύμφωνα με τον *Normann* υπάρχουν διαφορετικοί τομείς στους οποίους αναφέρεται η έννοια της ποιότητας:
 - Η ποιότητα του προϊόντος ή της παραγωγής
 - Η ποιότητα της διαδικασίας
 - Η ποιότητα του συστήματος παραγωγής ή παράδοσης
 - Η ποιότητα ως γενική φιλοσοφία που εισχωρεί σε ολόκληρη την οργάνωση

5.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΠΕΛΑΤΗ

Έχει διαπιστωθεί από σειρά εμπειρικών ερευνών ότι οι προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα εξυπηρέτησης αναφέρονται σε δύο επίπεδα ποιότητας. Αυτό, δηλαδή, που αναμένει ένας πελάτης σχετικά με την ποιότητα εξυπηρέτησης έχει διπλό ή δυαδικό χαρακτήρα. Γενικά, ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με ένα επιθυμητό επίπεδο ποιότητας κι άλλες προσδοκίες σχετικά με ένα αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης. Η διαφορά μεταξύ των δύο αυτών επιπέδων ορίζει μία ζώνη ανοχής. Εφόσον η ίδια αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα είναι μέσα στα όρια της ζώνης ανοχής, αυτός μένει ικανοποιημένος. Το επιθυμητό και αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών είναι τα δύο βασικά σημεία αναφοράς που προσδιορίζουν τη ζώνη ανοχής κάθε πελάτη. Ειδικότερα, τα σημεία αυτά ορίζονται ως εξής:

Επιθυμητό Επίπεδο Ποιότητας Εξυπηρέτησης

Το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας εξυπηρέτησης αναφέρεται στο επίπεδο εκείνο ποιότητας που ο πελάτης ελπίζει να του παρασχεθεί κάτω από κανονικές συνθήκες. Σύμφωνα με τις προσδοκίες του πελάτη, η επιχείρηση είναι σε θέση και πρέπει να του προσφέρει το συγκεκριμένο επίπεδο. Το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας επηρεάζεται από τους διαμορφωτές προσδοκιών που περιγράψαμε προηγουμένως δηλ:

-Την τιμή που πληρώνει ο πελάτης.

-Την πείρα και τις γνώσεις που έχει ο πελάτης για το τι συνιστά καλή ποιότητα.

-Τη συμπεριφορά σημαντικών “τρίτων” που είναι σε θέση να επηρεάσουν την κρίση του, όπως οι απαιτήσεις των δικών του πελατών, του προϊσταμένου του ή άλλων.

Αποδεκτό Επίπεδο Ποιότητας Εξυπηρέτησης

Αυτό αναφέρεται στο μίνιμουμ επίπεδο ποιότητας που ο πελάτης είναι διατεθειμένος να δεχθεί χωρίς να διαμαρτυρηθεί, έστω και με ήπιο τρόπο. Το αποδεκτό επίπεδο ποιότητας εξαρτάται και αυτό από:

- Τις συγκεκριμένες συνθήκες κάτω από τις οποίες παρέχεται η εξυπηρέτηση.
- Τον αριθμό των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.
- Την ανάγκη ή όχι αποκατάστασης λαθών ή παραλείψεων κατά την αρχική εξυπηρέτηση, σε περίπτωση επανάληψης αυτής της εξυπηρέτησης.

Για δυσμενείς συνθήκες λειτουργίας, λόγω καιρού, απεργίας ή άλλων αιτιών, είναι σύνηθες ο πελάτης να προσαρμόζει το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών σε χαμηλότερο ή λιγότερο απαιτητικό ύψος από αυτό που θα ίσχυε για κανονικές συνθήκες. Από την άλλη πλευρά, το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών είναι φυσικό να είναι υψηλότερο, όταν ο πελάτης έχει αρκετές εναλλακτικές λύσεις, από την περίπτωση που δεν έχει μεγάλα περιθώρια επιλογής. Είναι σύνηθες η ζώνη ανοχής στις προσδοκίες του πελάτη, όπως αυτή προσδιορίζεται από τη διαφορά μεταξύ του επιθυμητού και του αποδεκτού επιπέδου προσδοκιών, να διαφέρει σε θέση και εύρος από πελάτη σε πελάτη. Αρκετά συχνά η ζώνη ανοχής μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την περίπτωση, ακόμα και για τον ίδιο πελάτη.

5.4 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΗΣ ΓΙΑ ΑΠΟΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΛΑΘΩΝ

Με βάση τα παραπάνω, η διοίκηση γνωρίζει τις αντιδράσεις των πελατών σε ότι αφορά τη ζώνη ανοχής τους σε διακυμάνσεις στην παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης και τον τρόπο που, για διαφορετικά χαρακτηριστικά ποιότητας στην εξυπηρέτηση, μετακινείται αυτή η ζώνη ανοχής, όταν διαπράττονται λάθη ή παραλείψεις. Η διοίκηση έχει, προφανώς, μεγαλύτερη ευχέρεια να παρέμβει στις διαστάσεις ποιότητας που συνδέονται με τη διαδικασία, δηλ. στους διαμορφωτές που έχουν σχέση με την ευαισθησία που δείχνει στην αντιμετώπιση ενός προβλήματος, στην αυτοπεποίθηση ότι μπορεί να κάνει τις απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες κ.λ.π. Αυτό οφείλεται σε δύο λόγους:

-Οι διαστάσεις ποιότητας που έχουν σχέση με τη διαδικασία διακρίνονται από χαμηλότερα επίπεδα προσδοκιών, σε σύγκριση με αυτά για το αποτέλεσμα, δηλαδή την αξιοπιστία της επιχείρησης να δώσει στον πελάτη αυτό που περίμενε.

-Οι διαστάσεις ποιότητας που έχουν σχέση με τη διαδικασία χαρακτηρίζονται από μία ζώνη ανοχής με μεγαλύτερο εύρος. Αυτό υποδηλώνει μεγαλύτερη διάθεση προσαρμογής του πελάτη σε αυτό που πραγματικά του προσφέρεται.

Οι περισσότερες και μεγαλύτερες δυνατότητες για παρεμβάσεις της διοίκησης, προκειμένου να επιδιώξει την πληρέστερη ικανοποίηση του πελάτη, προσφέρονται κυρίως με ενέργειες που ενισχύουν την ικανότητα και την προθυμία του προσωπικού της επιχείρησης να παράσχει καλύτερη εξυπηρέτηση, δηλ. με παράγοντες που έχουν σχέση με τη διαδικασία παροχής μίας υπηρεσίας. Ενδεικτικές ενέργειες με αυτό το σκοπό είναι οι εξής:

Η προσέλκυση και πρόσληψη προσωπικού με περισσότερα προσόντα.

Η καθιέρωση προγραμμάτων για τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την αναβάθμισή τους.

Η πιο αποτελεσματική υποκίνηση (με κατάλληλα κίνητρα) και δραστηριοποίηση του προσωπικού, ώστε να αναλαμβάνει τις απαραίτητες πρωτοβουλίες και να αναπτύσσει τη δημιουργικότητά του για την επίλυση απρόβλεπτων προβλημάτων που συναντά στη διάρκεια εξυπηρέτησης πελατών ή στην αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών.

Η καλύτερη αξιολόγηση των εργαζομένων για τον εντοπισμό αδυναμιών στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η αναγνώριση κι επιβράβευση των ομάδων εκείνων που συμβάλλουν με ολοκληρωμένες προτάσεις στη βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης και των σχετικών διαδικασιών.

5.5 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Είναι φυσικό η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για επιχειρήσεις που εξαρτώνται από την ποιότητα εξυπηρέτησης να προσδιορίζεται από το βαθμό ικανοποίησης των πελατών τους.

Διακρίνουμε τις εξής περιπτώσεις:

-Όταν η ίδια αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης είναι συχνά κάτω από το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών του, τότε η επιχείρηση λειτουργεί με ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Η κατάσταση αυτή απαιτεί δραστικές πρωτοβουλίες από τη διοίκηση για να βελτιώσει τις αρνητικές συνθήκες λειτουργίας, διαφορετικά η επιχείρηση οδηγείται με μαθηματική ακρίβεια σε χρεωκοπία, εφόσον είναι εκτεθειμένη σε ανταγωνισμό.

-Η επιχείρηση κρίνεται ότι λειτουργεί ικανοποιητικά, όταν η ίδια αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα εξυπηρέτησης είναι συνήθως μέσα στη ζώνη ανοχής, δηλαδή μεταξύ του επιθυμητού και του αποδεκτού επιπέδου ποιότητας.

Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις καταβάλλουν συστηματικές προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, προσφέροντας μεγαλύτερη αξία στον πελάτη με την αναβάθμιση των προϊόντων κι υπηρεσιών τους. Η στασιμότητα σε αυτό το επίπεδο λειτουργίας εγκυμονεί κινδύνους απώλειας μεριδίου της αγοράς από ορισμένους ανταγωνιστές που συνεχώς προσθέτουν νέα χαρακτηριστικά καλύτερης εξυπηρέτησης.

Μία άλλη σημαντική συμβολή του Juran είναι η καθιέρωση του *κόστους ποιότητας* ως βασικού δείκτη του επιπέδου ποιότητας που έχει μία επιχείρηση και του μεγέθους των βελτιώσεων που επιτυγχάνει με τη μείωση του. Όπως και ο Deming, ο Juran αναγνωρίζει τη στήριξη, συμμετοχή και ορατή παρουσία της ανώτατης διοίκησης ως βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη και αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ. Ο Juran θεωρεί ότι η πιο πρόσφατη μέθοδος για μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα είναι η επιλεκτική διεξαγωγή μελετών συγκεκριμένες προτάσεις για την εξουδετέρωση μακροχρόνιων αιτιών που δημιουργούν ελαττωματικά προϊόντα. Η επιλογή των καλύτερων προτάσεων για υλοποίηση γίνεται με κριτήριο την απόδοση της επένδυσης για βελτίωση της ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΓΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για την αποτελεσματική υλοποίηση προτεινόμενων βελτιώσεων, η διοίκηση πρέπει πρώτα να δημιουργήσει την κατάλληλη οργανωτική υποδομή. Η ανάγκη για τη θεσμοθέτηση συνεχών βελτιώσεων απαιτεί η σχετική οργανωτική υποδομή να περιλαμβάνει τα εξής:

- Μια επιτροπή ποιότητας
- Ένα ιεραρχημένο σύνολο ομάδων βελτιώσεων δηλαδή:
 - Ομάδες βελτιώσεων από ανώτατα διοικητικά στελέχη
 - Ομάδες βελτιώσεων από κατώτερα διοικητικά στελέχη
 - Ομάδες βελτιώσεων από εργαζόμενους
- Σαφείς διαδικασίες για:
 - Υποβολή προτάσεων υποψηφίων θεμάτων για βελτιώσεις
 - Αξιολόγηση και πρόκριση προτάσεων για μελέτη
 - Διεξαγωγή μελετών (διάγνωση και επίλυση προβλημάτων)
 - Αναγνώριση κι επιβράβευση ομάδων με σημαντική συμβολή

Συγκρότηση Επιτροπής Ποιότητας

Με την επίσημη συγκρότηση μιας επιτροπής ποιότητας από τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης, η ανώτατη διοίκηση σηματοδοτεί την πρώτη προτεραιότητα που θα διέπει θέματα ποιότητας μαζί με τους μέχρι τώρα επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους. Η επιτροπή ποιότητας έχει:

- ❖ Να διατυπώσει την πολιτική ποιότητας για την επιχείρηση
- ❖ Να εξειδικεύσει με σαφήνεια και λεπτομέρεια τους τρόπους για την επίτευξη των γενικότερων στόχων ποιότητας
- ❖ Να προετοιμάσει συγκεκριμένα προγράμματα δράσης για την επίτευξη των παραπάνω επιλεγμένων στόχων
- ❖ Να συντονίσει την υλοποίηση των προγραμμάτων για τη βελτίωση της ποιότητας

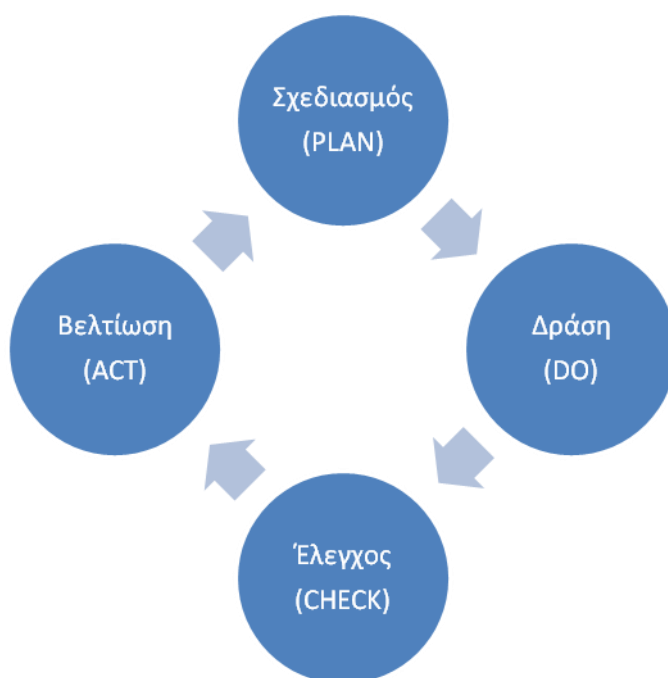
Δημιουργία Ομάδων Βελτίωσης Ποιότητας

Η ανάγκη για τη δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας προκύπτει από το γεγονός ότι τα περισσότερα προβλήματα ποιότητας εμφανίζονται στις ‘οργανωτικές ρωγμές’. Εκεί το ‘προϊόν’ περνάει από τη μία ζώνη ευθύνης σε άλλη. Με την επικρατούσα σήμερα οργανωτική διάρθρωση με βάση τις λειτουργίες, δεν υπάρχει άτομο που να έχει την ευθύνη για ολόκληρες διαδικασίες. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας, στα οποία εμπλέκονται διαφορετικά τμήματα είναι η συγκρότηση ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται τα ενδιαφερόμενα τμήματα.

Στις παραπάνω ομάδες βελτίωσης που έχουν προσωρινό χαρακτήρα, είναι σκόπιμο να συμμετέχουν εκπρόσωποι από τα τμήματα στα οποία εμφανίζεται το πρόβλημα ποιότητας, από αυτά που μπορεί να το προκαλούν, από το τμήμα που έχει τις ειδικές γνώσεις ή τα μέσα για την αντικειμενική διάγνωση των αιτιών και, φυσικά, από αυτό που είναι σε θέση να εφαρμόσει μία ολοκληρωμένη κι αποδεκτή λύση του προβλήματος. Τα συγκεκριμένα πρόσωπα επιλέγονται με γνώμονα την αρμοδιότητα, τις απαιτούμενες ειδικές γνώσεις και τη δυνατότητα απασχόλησης τους στη συγκεκριμένη μελέτη.

Από τη στιγμή που συγκροτείται μια ομάδα βελτίωσης, είναι σκόπιμο να διευκρινιστούν ορισμένες διαφορές από κύκλους ποιότητας που λειτουργούν με διαφορετικό βαθμό επιτυχίας σε πολλές επιχειρήσεις.

Χαρακτηριστικό	Ομάδες Βελτίωσης	Κύκλοι ποιότητας
Βασική αποστολή	Η βελτίωση της ποιότητας	Η βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων
Δευτερεύουσα αποστολή	Η βελτίωση της συμμετοχής	Η βελτίωση της ποιότητας
Εύρος μελέτης	Λειτουργίες πολλών τμημάτων	Λειτουργία ενός τμήματος
Είδος προβλήματος	Ένα από τα ζωτικά λίγα	Ένα από τα πολλά ενδιαφέροντα
Συμμετοχή	Από διάφορα τμήματα	Από ένα μόνο τμήμα
Βάση συμμετοχής	Υποχρεωτική	Εθελοντική
Προέλευση μελών	Συνήθως από τη διοίκηση, και ειδικούς	Συνήθως από εργαζόμενους
Διάρκεια λειτουργίας	Προσωρινή	Συνεχής



6.1 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, είναι απαραίτητο η διοίκηση να καθιερώνει ειδικές εκδηλώσεις στις οποίες αναγνωρίζεται δημοσίως κι επιβραβεύεται κάθε ομάδα που ολοκλήρωσε με επιτυχία την υλοποίηση συγκεκριμένης πρότασης για τη βελτίωση της ποιότητας. Με τη δημόσια αναγνώριση κι επιβράβευση αυτών που έχουν συμβάλει στην επίτευξη ενός τόσο σημαντικού στρατηγικού στόχου, όπως η δραστική βελτίωση της ποιότητας, η διοίκηση ικανοποιεί ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, η διοίκηση επικοινωνεί με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και γνωστοποιεί προς όλες τις κατευθύνσεις την προτεραιότητα που δίνει στη ποιότητα.

Η επιλογή ομάδων για αναγνώριση και ο τρόπος επιβράβευσης τους μπορεί να γίνει με διάφορα κριτήρια. Βελτιώσεις ποιότητας με μεγάλη εμβέλεια προηγούνται αυτών που επηρεάζουν λιγότερο τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Ο βαθμός απόδοσης της επένδυσης για κάθε βελτίωση, σε συνδυασμό με τον αριθμό δραστηριοτήτων που επηρεάζονται, προσφέρει ένα αντικειμενικό και πιο εύκολα αποδεκτό από τους εργαζόμενους κριτήριο.

Γενικά, όσο πιο αντικειμενικά και μετρήσιμα είναι τα κριτήρια επιλογής, τόσο πιο αποτελεσματικά περνάει το μήνυμα για τη σημασία που δίνει η διοίκηση στην ποιότητα. Για την καλύτερη δυνατή υποκίνηση του προσωπικού, είναι συχνά χρήσιμο να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύονται όχι μόνο τα αποτελέσματα, αλλά και αξιόλογες προσπάθειες των εργαζομένων για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Για παράδειγμα, αξίζει αναγνώριση και επιβράβευση η ολοκλήρωση ενός προγράμματος εκπαίδευσης των εργαζομένων στον έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας.

Μορφές Αναγνώρισης

Οι διάφορες μορφές αναγνώρισης εξαρτώνται από το αντίστοιχο σύστημα που λειτουργεί στην επιχείρηση για την αναγνώριση κάθε μορφής σημαντικής συμβολής στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι πιο συνηθισμένες μορφές είναι οι εξής:

- Πιστοποιητικά, πλακέτες, ειδικά σήματα κ.ά., για συμμετοχή σε ομάδα βελτίωσης, ολοκλήρωση εκπαίδευσης για ποιότητα, διευκόλυνση του έργου ποιότητας από ομάδες κ.λ.π.
- Παρουσίαση και αναγνώριση της συμβολής μιας ομάδας στο περιοδικό της επιχείρησης, για την εσωτερική επικοινωνία με το προσωπικό, σε περιοδικό του κλάδου. Στο βαθμό που οι βελτιώσεις στην ποιότητα αποτελούν καθιερωμένη δραστηριότητα στην επιχείρηση, είναι προτιμότερη η έκδοση ειδικού για το σκοπό αυτό εντύπου σε τακτά διαστήματα.
- Παρουσίαση και αναγνώριση της σημαντικής συμβολής ορισμένων ομάδων βελτίωσης σε ειδική τελετή με δείπνο, κατά τη διάρκεια της οποίας απονέμονται τιμητικά πιστοποιητικά ή πλακέτες.

- Απονομή ειδικών βραβείων για ιδιαίτερα εντυπωσιακή συμβολή με μεγάλη δημοσιότητα, με ανακοινώσεις στον τύπο κ.ά.

Όταν η μεθόδευση του έργου μίας ομάδας βελτίωσης και τα αποτελέσματα που πέτυχε συνιστούν παράδειγμα προς μίμηση, η επιχείρηση είναι καλό να το αξιολογήσει ως μελέτη περιπτώσεως (case study) για μελλοντικά εκπαιδευτικά προγράμματα. Κάτι τέτοιο αποτελεί πιο πειστικό υλικό από ανάλογα παραδείγματα που προέρχονται από διαφορετικές επιχειρήσεις στον ίδιο ή διαφορετικό κλάδο.

Μορφές Επιβράβευσης

Η αναγνώριση αποτελεί δημοσιοποίηση καλών αποτελεσμάτων και επιδόσεων και ικανοποιεί σημαντικές ανάγκες αυτών που έχουν συμβάλει στην βελτίωση της ποιότητας. Με την επιβράβευση όμως η διοίκηση προσθέτει μια διαφορετική διάσταση στην ικανοποίηση άλλων ουσιαστικών αναγκών και προσωπικού. Οι πιο συνηθισμένες μορφές επιβράβευσης είναι οι ακόλουθες :

-Προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας

-Αύξηση στις κανονικές αποδοχές

Πληρωμένα ταξίδια αναψυχής για κάθε μέλος της ομάδας και το/τη σύζυγό του.

Οι παραπάνω μορφές επιβράβευσης συνήθως συνδέονται με το μέγεθος της βελτίωσης που σημειώθηκε και είναι σκόπιμο να βρίσκονται σε αντιστοιχία με ανάλογες μορφές επιβράβευσης που ισχύουν στο καθιερωμένο σύστημα για βελτιώσεις σε άλλους δείκτες απόδοσης, π.χ. της παραγωγικότητας, της εξυπηρέτησης πελατών κ.α., που έχουν στρατηγική σημασία για την επιχείρηση.

6.2 ΚΥΡΙΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΕΩΝ

Η μέχρι τώρα εμπειρία από πολλές επιχειρήσεις που αποφάσισαν να ξεκινήσουν προγράμματα για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι ανάμικτη ως προς το βαθμό της επιτυχίας που χαρακτηρίζει τα αποτελέσματα. Ένας αξιόλογος αριθμός από αυτές έχει προχωρήσει ικανοποιητικά στις αλλαγές που προβλέπονται σε διαδοχικά στάδια ανάπτυξης. Με τον τρόπο αυτό, ενισχύθηκε η ανταγωνιστικότητά τους και δημιουργήθηκε μια επιχειρησιακή κουλτούρα που προσφέρει μεγάλο βαθμό ικανοποίησης σε πελάτες. Εργαζομένους, προμηθευτές και άλλους. Πολλές επιχειρήσεις όμως έχουν συναντήσει μεγάλες δυσκολίες και δεν γνώρισαν τα σημαντικά οφέλη που ακολουθούν την πετυχημένη μετάβαση στο νέο

τρόπο μανάτζμεντ. Οι κυριότεροι λόγοι αποτυχίας στις περιπτώσεις αυτές είναι οι ακόλουθοι:

Τα διοικητικά στελέχη κι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν κάτι που δεν γνωρίζουν. Συμβαίνει συχνά μια σημαντική αλλαγή στρατηγικής να μη διατυπώνεται με τέτοιο τρόπο που να γίνεται αντιληπτή σε όλους όσους θα έχουν την ευθύνη να την εφαρμόσουν. Το αποτέλεσμα είναι η διατήρηση ενός κλίματος ασάφειας, που δεν συμβάλλει στην κατανόηση του τι πρέπει να ενθαρρύνεται και τι να περιορίζεται στην επιδιωκόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα.

Τα διοικητικά στελέχη κι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν κάτι που δεν καταλαβαίνουν. Η μετάβαση σε ένα νέο τρόπο μανάτζμεντ, όπως η ΔΟΠ, πρέπει να είναι προϊόν συλλογικής προσπάθειας από όλα τα βασικά στελέχη της επιχείρησης και αυτό απαιτεί ένα συστηματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση στις αρχές και μεθόδους της ΔΟΠ πρέπει να ξεκινήσει από τα ανώτατα στελέχη και στη συνέχεια, αν προχωρήσει σε όλα τα επίπεδα με ειδικά σχεδιασμένα για την επιχείρηση μαθήματα. Η εκπαίδευση αυτή είναι πιο αποτελεσματική, όταν συνδέεται με συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης.

Τα διοικητικά στελέχη κι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν κάτι που δεν καταλαβαίνουν τι επιπτώσεις θα έχει σε ότι τους αφορά. Αυτό σημαίνει ότι το πρόγραμμα εκπαίδευσης για όλα τα επίπεδα θα πρέπει να καλύπτει τα αναμενόμενα αποτελέσματα στις επιδόσεις της επιχείρησης και στον τρόπο απασχόλησης των εργαζομένων.

Τα διοικητικά στελέχη κι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να υιοθετήσουν κάτι που δεν είναι γνωστό ότι θα καλύψει τις ανάγκες τους. Είναι γνωστό ότι μπορεί κάποιος να επιφέρει σχεδόν οποιαδήποτε αλλαγή στη συμπεριφορά των ανθρώπων, αν τους δώσει δυνατά και κατάλληλα κίνητρα. Η λήψη ορισμένων μέτρων από μία κυβέρνηση, όπως και από τη διοίκηση για τους εργαζομένους, αποτυγχάνει. Όταν δεν παρέχονται ισχυρά και κατανοητά κίνητρα για την επιθυμητή αλλαγή. Τα ο ίδιο συνήθως συμβαίνει και με τις προσπάθειες της διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας κ.α.

Η ανάληψη πρωτοβουλίας για τις απαραίτητες αλλαγές που συνεπάγεται η εφαρμογή της ΔΟΠ δεν αφήνει περιθώρια για ημίμετρα. Μία επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει μόνο ορισμένες από τις μεθόδους και τα εργαλεία της ΔΟΠ, όπως ο στατιστικός έλεγχος της ποιότητας, η αποτελεσματικότερη δραστηριοποίηση διαλειτουργικών ομάδων βελτίωσης. Τα οφέλη από μία τέτοια προσέγγιση μπορεί να είναι αισθητά, δεν συγκρίνονται όμως με αυτά που θα μπορούσε η επιχείρηση να πετύχει με την ολοκληρωμένη και συστηματική ανάπτυξη της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας. Στο βαθμό που συνεχίζεται η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού, είναι αμφίβολο αν είναι εφικτή η επιβίωση κι η ανάπτυξη μιας επιχείρησης μόνο με μεμονωμένες βελτιώσεις.

6.3 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Με δεδομένη την ουσιαστική ευθύνη και τον καθοριστικό ρόλο της διοίκησης σε κάθε μορφής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ή άλλου δείκτη ανταγωνιστικότητας, είναι προφανής η ανάγκη μόρφωσης αποτελεσματικών στελεχών της διοίκησης. Ειδικότερα, η αναγκαία προσέγγιση των βελτιώσεων με την χρήση ομάδων απαιτεί μία πιο συστηματική προετοιμασία τους. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της κάθε ομάδας διευκολύνεται από την εφαρμογή μιας σειράς ενεργειών που διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία της. Αυτή η μέθοδος είναι γνωστή με τα αρχικά PQM (Process Quality Management) και έχει χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία από βιομηχανίες, επιχειρήσεις- όπως στη δική μας περίπτωση- παροχής υπηρεσιών, κρατικούς οργανισμούς και μη κερδοσκοπικά ιδρύματα. Έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική για κανονικές (όχι άτυπες) ομάδες με συγκεκριμένη αποστολή, τις οποίες συγκροτούν οι υπεύθυνοι για διάφορες υπηρεσίες ή τμήματα μιας επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ISO

Η επιβίωση ενός οργανισμού σ'ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και η ενδεχόμενη επιτυχία του βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα των προϊόντων και τον υπηρεσιών που προσφέρει. Η ποιότητα εκφράζεται μέσω δύο διαφορετικών εργασιών: του Ελέγχου Ποιότητας και της Διασφάλισης Ποιότητας. Ο Έλεγχος ποιότητας αποτελεί μέρος της διοίκησης ποιότητας, στοχεύει στην εκπλήρωση των απαιτήσεων ποιότητας και ασκείται σε όλα τα επίπεδα στα οποία εστιάζεται η Διασφάλιση Ποιότητας παρέχοντας ενδείξεις ότι οι απαιτήσεις ποιότητας θα εκπληρωθούν.

Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί σημαντική πρόοδος στην καθιέρωση ορισμένων διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας, όπως η σειρά ISO-9000, που για την Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ισοδύναμη με τη σειρά EN 29000. Στη διάρκεια του έτους 2000, ο αριθμός επιχειρήσεων με αυτή τη μορφή πιστοποίησης διεθνώς ξεπέρασε τις 300.000.

Είναι χρήσιμο να διευκρινιστεί η διαφορά μεταξύ της πιστοποίησης ενός προϊόντος και της πιστοποίησης του συστήματος διασφάλισης της ποιότητάς του. Η πιστοποίηση ενός προϊόντος αναφέρεται στη δοκιμή ενός δείγματος του προϊόντος από έναν τρίτο επίσημο φορέα, π.χ. Χημείο του Κράτους, και η διαβεβαίωση ότι τα χαρακτηριστικά Α, Β και Γ του σχεδίου για τη κατασκευή του προϊόντος να ικανοποιούν τα καθιερωμένα για το συγκεκριμένο είδος πρότυπα. Αντίθετα για τη πιστοποίηση του συστήματος ποιότητας για το προϊόν έχει σκοπό να μας διαβεβαίωση ότι η επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα συστήματα και τις διαδικασίες που επιτρέπουν την παραγωγή του με τέτοιο τρόπο που να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές του σχεδίου για το οποίο πιστοποιήθηκε αρχικά το ίδιο το προϊόν.

7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η σειρά ISO-9000 αποτελεί ένα σύνολο διεθνών προτύπων για τη διασφάλιση της ποιότητας. Αυτή έχει διαμορφωθεί από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Standards Organization ή ISO), που εδρεύει στη Γενεύη και αποτελείται από τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίηση για 90 επιπλέον χώρες. Η επιδιωκόμενη διασφάλιση της ποιότητας μέσω αυτών των διεθνών προτύπων παρέχεται με τον προσδιορισμό ενός γενικού μοντέλου, δηλαδή ενός καταλόγου των επιθυμητών χαρακτηριστικών και ενεργειών, για το ενδεδειγμένο σύστημα ποιότητας που είναι εφαρμόσιμο για προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο προσδιορισμός του συστήματος ποιότητας με βάση τα πρότυπα αυτά είναι, συνεπώς, γενικός. Αυτό σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη ούτε τα ειδικά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά σε θέματα ποιότητας ενός βιομηχανικού κλάδου και, φυσικά ούτε τα χαρακτηριστικά εκείνα μιας επιχείρησης που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητά της. Απλά, τα προβλεπόμενα για το σύστημα διασφάλισης της ποιότητας στη σειρά ISO-9000 καλύπτουν τις ελάχιστες προϋποθέσεις ή απαιτήσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος με την κατάλληλη από τη διοίκηση πολιτική ποιότητας. Μία σοβαρή κριτική για τα πρότυπα ISO-9000:1994 από τους Joseph Juran και Tito Conti είναι ότι δεν προβλέπουν τις κατάλληλες διαδικασίες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και για τη μέτρηση του κόστους έλλειψης ποιότητας. Η νέα σειρά ISO-9000:2000 μας τις ριζικές αλλαγές που επιβάλλει, επιδιώκει να καλύψει τις αδυναμίες αυτές. Ο αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός προκαλεί συνεχείς πιέσεις στις επιχειρήσεις, ιδιωτικές και δημόσιες, για βελτιώσεις στην ποιότητα. Συνεπώς, μια επιχείρηση, στη διαδικασία διαμόρφωσης μιας αποτελεσματικής πολιτικής για την ποιότητα, δεν θα πρέπει να την αναπτύξει μόνο στο πλαίσιο που παρέχουν τα πρότυπα, σε σχέση με τις εξειδικευμένες για τον κλάδο τεχνικές και ανταγωνιστικές απαιτήσεις, αλλά να εξετάσει συχνά το πρόβλημα επαναπροσδιορισμού των στόχων ποιότητας που αλλάζουν και απαιτούν ενσωματωμένες ειδικές διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση για συνεχή βελτιώσεις.

7.2 ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ

Μετά το τέλος του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου το 1920 αναπτύχθηκε στο Ηνωμένο Βασίλειο ένα από τα πρώτα Πρότυπα Ποιότητας, το οποίο ονομαζόταν Πρότυπο Πυρομαχικών. Πέρασαν περισσότερα από 30 χρόνια πρωτού συμβεί μία περαιτέρω εξέλιξη αυτή τη φορά στα πλαίσια του προγράμματος του πολεμικού ναυτικού των ΗΠΑ. Ο Ναύαρχος Rickover συνέταξε μια λίστα με 18 αιτίες στις οποίες οφείλονταν τα περισσότερα ελαττώματα στην κατασκευή των υποβρυχείων. Η NASA ήταν εκείνη που συνέχισε αργότερα την εφαρμογή της ποιότητας στα διαπλανητικά προγράμματα.

Το 1972 το Ινστιτούτο Βρετανικών Προτύπων (BSI) δημοσίευσε έναν οδηγό για τη Διασφάλιση Ποιότητας ο οποίος αργότερα (1979) εξελίχθηκε σε ένα νέο πρότυπο, γνωστό ως BS 5750, ώστε να χρησιμοποιείται για εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους αλλά και στη διασφάλιση ποιότητας. Το πρότυπο αυτό έτυχε διεθνούς αποδοχής και πάνω σε αυτό βασίστηκε το διεθνές πρότυπο ISO 9000.

Ο ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης- International Organization for Standardization) είναι μία διεθνής ομοσπονδία των εθνικών οργανισμών προτύπων που αντιπροσωπεύει περισσότερες από 160 χώρες. Μία ηθελημένη μετατροπή του ακρωνυμίου IOS σε ISO (το οποίο μοιάζει ηχητικά με την ελληνική λέξη ίσος, συνέβη μάλλον επειδή το IOS έμοιαζε πολύ με το χάος. Προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των σχετιζόμενων δραστηριοτήτων και διευκολύνει την ανταλλαγή

αγαθών και υπηρεσιών σε διεθνές επίπεδο, ενώ αναπτύσσει επιστημονική, τεχνολογική και οικονομική συνεργασία . Ο ISO απαρτίζεται από περισσότερες από 170 τεχνικές επιτροπές, 650 υποεπιτροπές, περίπου 2000 ομάδες εργασίας και 20 ομάδες μελέτης. Η προσπάθεια να τυποποιηθούν οι διάφορες διεργασίες άρχισε πριν από περισσότερα από 20 χρόνια στη Μ.Βρετανία και ήταν με το ISO που έτυχε παγκόσμιας αποδοχής.

Η πρώτη σειρά διεθνών προτύπων από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) για τη διασφάλιση της ποιότητας κυκλοφόρησε το 1987 με τη γενική ονομασία ISO-9000 και εξειδικευμένα πρότυπα ανάλογα με το είδος εφαρμογής. Η εντυπωσιακή αποδοχή και ευρύτητα στη χρήση τους οδήγησε στην πρώτη γενική αναθεώρηση τους το 1994. Αυτή είναι και η έκδοση με την οποία εφαρμόζονται από τους κατάλληλους φορείς πιστοποίησης μέχρι τώρα.

Στο διάστημα που μεσολάβησε από το 1987, έγιναν σημαντικά βήματα στην εφαρμογή της ΔΟΠ, ως του πλέον σύγχρονου τρόπου μανάτζμεντ για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση μάλιστα, μετά από σειρά μελετών, το 1994 διατυπώθηκε με επίσημο τρόπο μια πολιτική για την προώθηση της ποιότητας με βάση τις αρχές και μεθόδους της ΔΟΠ, σε σύγκριση με τα τότε ισχύοντα συστήματα ISO-9000:1994.

Περιγραφή Προτύπων στη Σειρά ISO-9000

Τα πρότυπα στη σειρά ISO-9000 διαμορφώθηκαν με σκοπό να είναι σχετικά και χρήσιμα σε όλες τις κατηγορίες επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε βιομηχανίες αλλά και σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως στη δική μας περίπτωση, σε ξενοδοχειακές μονάδες. Στη σειρά προτύπων ISO-9000 έχουμε δύο βασικές κατηγορίες προτύπων. Στη πρώτη εντάσσονται τα *πρότυπα απαιτήσεων για πιστοποίηση*, τα ISO-9000, ISO-9002, ISO-9003 και ISO-10012. Μια επιχείρηση θα πρέπει υποχρεωτικά να επιλέξει ένα από αυτά για να πιστοποιηθεί από κάποιον αρμόδιο φορέα. Στη δεύτερη κατηγορία έχουμε μία σειρά από άλλα, *καθοδηγητικά πρότυπα*, τα ISO-8402, ISO-9004 και ISO-10011. Αυτά έχουν συμβουλευτικό για την επιχείρηση χαρακτήρα και αφορούν τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα ερμηνεύσει τις απαιτήσεις του επιλεγμένου υποχρεωτικού προτύπου που θα χρησιμοποιήσει για πιστοποίηση.

Βασικές Απαιτήσεις για τα Πρότυπα ISO-9000:1994

Για την πιστοποίηση μιας επιχείρησης στο πρότυπο ISO-9001, που είναι και το κυριότερο και αυτό με το μεγαλύτερο εύρος της σειράς, μία επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιήσει ένα σύνολο απαιτήσεων που αφορούν το σχεδιασμό για τις απαιτητές διαδικασίες.

7.3 ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO-90001:1994

1. Αρμοδιότητες και ευθύνες της διοίκησης
2. Χαρακτηριστικά του συστήματος ποιότητας και του αντίστοιχου εγχειριδίου που προσδιορίζει τον τρόπο λειτουργίας του
3. Διαδικασία αξιολόγησης συμβολαίων με τρίτους, για το σαφή ορισμό των απαιτήσεων και ικανότητας για τη συμμόρφωση
4. Έλεγχος σχεδίασης προϊόντος με διαδικασίες που διασφαλίζουν την ικανότητα συμμόρφωσης, προδιαγραφές κ.α.
5. Έλεγχος στοιχείων τεκμηρίωσης και δοκιμών
6. Διαδικασία προμηθειών
7. Έλεγχος προϊόντων-εισροών από προμηθευτές
8. Κωδικοποίηση και ικανότητα παρακολούθησης προϊόντων
9. Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας
10. Επιθεώρηση τελικού προϊόντος και δοκιμές
11. Έλεγχο εξοπλισμού για μετρήσεις, δοκιμές και αναγκαίους ελέγχους
12. Διαδικασίες επιθεώρησης και διαγνωστικών δοκιμών κατάστασης
13. Έλεγχος προϊόντων που δεν συμμορφώνονται στις προδιαγραφές
14. Διαδικασίες για δράσεις διορθωτικού και προληπτικού ελέγχου
15. Διαδικασίες εσωτερικής διακίνησης, συσκευασίας, διατήρησης και διάθεσης/διανομής προϊόντων
16. Διαδικασία για την τήρηση αρχείων για ποιότητα
17. Διαδικασίες εσωτερικών ελέγχων για ποιότητα
18. Προγράμματα εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων και υπευθύνων για θέματα ποιότητας
19. Διαδικασίες για εξυπηρέτηση πελατών
20. Επιλογή και χρήση κατάλληλων στατιστικών μεθόδων για ποιότητα.

7.4 Το ISO 9000:2000

Σύντομη περιγραφή των νέων προτύπων ποιότητας

Η νέα οικογένεια των ISO 9000:2000 είναι μία σειρά προτύπων που θέτει τις απαιτήσεις για ενσωμάτωση της διοίκησης ποιότητας στο σχεδιασμό, την παραγωγή/ κατασκευή και παράδοση των προϊόντων, υπηρεσιών και λογισμικού. Η οικογένεια αποτελείται από τρία κύρια πρότυπα που υποστηρίζονται από αριθμό τεχνικών αναφορών. Αυτά είναι:

- 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.
- ISO 9001:2000 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας – Απαιτήσεις (αντικαθιστώντας τα ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 και ISO 9003:1994). Καθορίζει τις απαιτήσεις σε συστήματα διοίκησης ποιότητας για χρήση όπου η ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει προϊόντα που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του πελάτη και των ισχυόντων κανονισμών πρέπει να επιδυνκνύεται.
- ISO 9004:2000 Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας – Οδηγίες για το ISO 9000:2000 (αντικαθιστώντας τα ISO 9000-1:1994 και ISO 9000-2:1993). Σχολιάζει τις κύριες αρχές και προσεγγίσεις για το νέο ISO 9000:2000 και παρέχει ορισμούς για το νέο λεξιλόγιο.
- 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 900.

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 προτύπου στη σειρά δεν έχει υποστεί ιδιαίτερες αλλαγές, τα περιεχόμενά του και η οργάνωση κατά τομείς έχουν αναθεωρηθεί σε βάθος. Οι απαιτήσεις του συστήματος ποιότητας έχουν οργανωθεί σε τέσσερις τομείς με σαφή έμφαση στις απαιτήσεις του πελάτη και στην ικανοποίησή του.

A) Τομέας 5 – Ευθύνες Διοίκησης

B) Τομέας 6 – Διαχείριση Πηγών

Γ) Τομέας 7 – Πραγματοποίηση προϊόντος και υπηρεσιών

Δ) Τομέας 8 – Μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΔΟΠ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την πρόκληση της ποιότητας. Βρισκόμαστε σε μια νέα οικονομική εποχή, που δημιουργήθηκε από την Ιαπωνία και που συνεχώς δέχεται επιρροές όχι μόνο από την Ιαπωνία αλλά και από άλλα ανατολικά κράτη όπως Κορέα, Ταϊβάν, Χονγκ Κονγκ και Σιγκαπούρη (που είναι γνωστά ως η συμμορία των τεσσάρων), καθώς και από τις Η.Π.Α. Εμφανίστηκαν πολλοί ανατολικοί και Αμερικανοί γκουρού της ποιότητας και υποστήριξαν αρχές και τεχνικές, οι οποίες έχουν ήδη έναν τεράστιο αντίκτυπο στη διαδικασία βελτίωσης της Βιομηχανίας και των Υπηρεσιών των χωρών τους.

Τώρα είναι η σειρά της Ευρώπης. Ήρθε η στιγμή να ακούσουμε, να προσαρμόσουμε, να (ξανά) μάθουμε, να αποκτήσουμε άνεση, να αναπτύξουμε περαιτέρω. Δεν υπάρχει κανένα πρόβλημα με αυτήν τη διαδικασία. Επί χρόνια φέρνει αποτελέσματα. Λειτουργήσε για τους Ιάπωνες. Λειτουργεί για τους Αμερικανούς. Δεν υπάρχει λόγος να μη φέρει αποτελέσματα και στους Ευρωπαίους. Εξάλλου, δεν υπάρχει κάτι για το οποίο να ντρεπόμαστε: η ευρωπαϊκή ήπειρος δεν είναι μόνο η κοιτίδα των αιώνιων αρχών της δημοκρατίας και του ίδιου του πολιτισμού - είναι και η αφετηρία πολλών από τις μεθοδολογίες και τις φιλοσοφίες οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά των πρόσφατων εξελίξεων στις τεχνικές επίτευξης της ποιότητας, όπως είναι οι τεχνικές στατιστικής ανάλυσης και πειραματικού σχεδιασμού, που - δανείστηκαν- αρχικά οι Ιάπωνες. Η Ευρώπη τώρα ανακαλύπτει ξανά τη χρησιμότητα και τη δυναμική τους. Τα εργαλεία της ποιότητας επιστρέφουν στο λίκνο τους. Ο κύκλος έχει ολοκληρωθεί. Η στρατηγική θέση της Ευρώπης στον πλανήτη μας, η πολλαπλότητα, η ποικιλία και ο πλούτος της κουλτούρας της, των παραδόσεων, της αρχαίας ιστορίας της και των πολιτικών της συστημάτων και οι ευκαιρίες που παρέχει η οικονομική ολοκλήρωση του 1992, καθώς και η επανεμφάνιση στο προσκήνιο των ανατολικό-ευρωπαϊκών οικονομιών, κάνουν την ευρωπαϊκή ήπειρο τον ιδανικό χώρο λειτουργίας και ευημερίας μιας επιχείρησης. Την κάνουν επίσης μία αρένα υψηλού και ανελέητου ανταγωνισμού, όπου συνειδητοποιεί κανείς ότι ο νόμος του Δαρβίνου για την επιβίωση του προσαρμοστικότερου είδους (εταιρίας) ισχύει χωρίς εξαίρεση. Επιπλέον, η Ευρώπη δεν εξαιρείται από την παγκόσμια αλήθεια των καιρών μας ότι, όταν πρόκειται για ποιότητα, ο καταναλωτής δεν αφήνεται πλέον στο έλεος του παραγωγού μάλλον το αντίθετο συμβαίνει.

Όμως η κατάσταση συνειδητοποιείται ολοένα και περισσότερο. Η οικονομική - απειλή, ειδικά από την Ιαπωνία, έκανε ήδη πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες να αντιληφθούν την αναγκαιότητα για βελτίωση της ποιότητας και πιστότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, να βελτιστοποιήσουν τις διαδικασίες τους, να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να ελαχιστοποιήσουν το κόστος τους.

8.1 EFQM

ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

Η Ευρωπαϊκή οργάνωση για την ποιότητα διοίκησης (**European Foundation for Quality Management**) είναι μια κλειστή, μη κερδοσκοπική οργάνωση, αφιερωμένη στη μεγιστοποίηση του ανταγωνισμού μεταξύ των ευρωπαϊκών οργανισμών, ανεξαρτήτως μεγέθους, τομέα, λειτουργίας και διάρθρωσης τους. Τα μέλη του EFQM ποικίλουν από μεγάλες διεθνείς, μικρότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις έως και κυβερνητικές υπηρεσίες.

Το EFQM αναγνωρίζει ότι η Επιχειρησιακή Τελειότητα μέσω της ΔΟΠ είναι άμεσα συνδεδεμένη με την διοίκηση ολόκληρου του συστήματος, απαιτώντας την εξ ολοκλήρου εκτίμηση όλων των επιπέδων ενός οργανισμού. Αυτή η ολοκληρωμένη προσέγγιση βασίζεται στο συμπέρασμα ότι η ανταγωνιστικότητα και τα πλεονεκτήματά της είναι άμεσα συνδεδεμένα με την ικανοποίηση του καταναλωτή, των εργαζομένων και επηρεάζει τα κοινωνικά και επιχειρηματικά αποτελέσματα του οργανισμού. Η διοίκηση ολικής ποιότητας επίσης περιλαμβάνει το ενδιαφέρον για την ποιότητα του προϊόντος, την ικανοποίηση του πελάτη και επίκεντρο τον άνθρωπο παρέχοντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στην λύση οργανωτικών θεμάτων.

Τα μέλη του EFQM κερδίζουν πολλά πλεονεκτήματα από την πρακτική καθοδήγηση και υποστήριξη στην εφαρμογή του νέου μοντέλου διοίκησης ολικής ποιότητας. Μέσω οργανωμένων επαφών και δικτυωμένης υποστήριξης σε κάθε πτυχή του EFQM, τα μέλη μπορούν να είναι ενημερωμένα για τις τελευταίες εξελίξεις σε διοίκηση επιχειρήσεων, εκπαίδευση, εφαρμογή και έρευνα της ΔΟΠ.

Ενέργειες και ικανότητες

Οι οργανώσεις υιοθετούν το EFQM επειδή θέλουν να δικτυωθούν με άλλες οργανώσεις και να διδαχθούν από την εμπειρία τους στην εφαρμογή της ΔΟΠ. Για αυτό οργανώνονται πολλές συγκεντρώσεις, συνέδρια, μαθήματα εξάσκησης και υπηρεσίες αξιολόγησης για να επιτευχθεί αυτό.

Υπηρεσίες αξιολόγησης . Αξιολόγηση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας συγκρίνεται η πρόοδος μιας επιχείρησης σε σχέση με μια άλλη παρόμοια, με στόχο την εφαρμογή των όσο το δυνατόν καλύτερων πρακτικών. Η χρήση της αξιολόγησης γίνεται όλο και πιο απαραίτητη στις μέρες μας καθώς οι ευρωπαϊκοί οργανισμοί πασχίζουν να βρουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η προσέγγιση του EFQM στην αξιολόγηση αφορά την δικτύωση, την εκπαίδευση και πρότυπα προς μίμηση. Και λόγω της ποικιλίας των ειδών αξιολόγησης της ΔΟΠ υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα υπηρεσιών που ποικίλουν

από αναζητήσεις στο internet ,ημερήσια σεμινάρια έως πλήρη εκπαιδευτικά πονήματα και συνεργεία εφαρμογής των καλύτερων πρακτικών.

Μαθήματα εξάσκησης. Η συνεχής βελτίωση είναι μέρος κάθε προγράμματος βελτίωσης ποιότητας . οι οργανισμοί πρέπει να υπολογίσουν την παρούσα τους θέση, να αποφασίσουν που θα ήθελαν να βρίσκονται, και μετά να κάνουν τα απαραίτητα βήματα για να καλύψουν τα κενά. Η αυτοεκτίμηση ενάντια στο μοντέλο EFQM είναι ένας τρόπος να προσδιορίσει ένας οργανισμός το τρέχων επίπεδο απόδοσης. Η προετοιμασία μιας εφαρμογής για το “European Quality Award” και η εκτίμηση της από εκπαιδευμένους εκτιμητές είναι ο ιδανικός τρόπος να βρούμε τις αδυναμίες ενός οργανισμού και βοηθούν στην διατύπωση πλάνων δράσης για τη βελτίωσή του. Το EFQM για να βοηθήσει οργανισμούς για τη συνεχή τους βελτίωση οργανώνει μαθήματα αυτοεκτίμησης, εκπαίδευση εκτίμησης, και σχεδιασμό για επιχειρηματική τελειότητα.

Εκπαίδευση και έρευνα. Το EFQM ήταν ενεργό στην ίδρυση του “European Master’s Programme in Total Quality Management”, όπου δίνεται έμφαση στο Ευρωπαϊκό φάσμα και οι μαθητές πρέπει να κάνουν μαθήματα σε πανεπιστήμια. Για να ενθαρρύνει την έρευνα, το EFQM απονέμει ετήσια βραβεία για τα καλύτερα doctoral or master’s theses on TQM σε έναν ανοιχτό διαγωνισμό, που προσελκύει διαγωνιζόμενους από όλη την Ευρώπη.

Συνέδρια. Κάθε χρόνο το “Learning edge conference” φέρνει σε επαφή τον βιομηχανικό με τον ακαδημαϊκό κόσμο σε μια ανταλλαγή γνώσεων στους τομείς της εκπαίδευσης και της έρευνας πάνω σε θέματα της ΔΟΠ. Γνωστοί ακαδημαϊκοί παρουσιάζουν ευρήματα από ερευνητικά προγράμματα σε θέματα σχετικά με την ΔΟΠ, και γνωστοί επαγγελματίες εξηγούν τις τελευταίες εφαρμογές της ΔΟΠ.

Το ετήσιο forum είναι μια μοναδική ευκαιρία για κορυφαία στελέχη να ακούσουν εξέχοντες ομιλητές από παγκόσμιας κλάσης οργανισμούς.

The European Quality Award. Το 1991, το EFQM επινόησε και εξέλιξε το *European Quality Award*, με την υποστήριξη της ύπατης αρμοστείας της Ε.Ε και του European Organization Of Quality (EOQ), με στόχο την αναγνώριση και προώθηση οργανισμών, που δείχνουν το υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης στην *Επιχειρηματική Τελειότητα και Διοίκηση Ποιότητας* στην Ευρώπη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΈΛΕΓΧΟΣ – ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

Από τις αρχές του 19^{ου} αιώνα, οπότε η τυποποίηση άρχισε να γίνεται εφικτή, μέχρι και περίπου το 1920 η διασφάλιση της ποιότητας βασίζεται αποκλειστικά στην επιθεώρηση και μέτρηση των παραγόμενων προϊόντων. Ενώ αρχικά ο έλεγχος αυτός διενεργείται άτυπα από τον ίδιο τον τεχνίτη, με την εμφάνιση του Frederick Taylor και των μεθόδων της επιστημονικής διοίκησης (scientific management) κατά τον 1900 ο έλεγχος ικανοποίησης των προσδιαγραφών περνά στη δικαιοδοσία και ευθύνη ειδικών ελεγκτών (inspectors). Ο έλεγχος ποιότητας όμως εξακολουθεί να περιορίζεται στον εντοπισμό και επισκευή των ελαττωμάτων, χωρίς γενικά να επεκτείνεται σε προσπάθειες αναγνώρισης και διόρθωσης των αιτιών της κακής ποιότητας.

9.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Με την χρησιμοποίηση της λέξης "φιλοσοφία" προσπαθούμε να καταλάβουμε την έννοια του ποιοτικού ελέγχου στην επιχείρησή μας.

- Η ποιότητα είναι μια λειτουργία της ικανότητας εργαζομένων, όχι του συστήματος
- Η ποιότητα είναι μια λειτουργία της καλής μέτρησης, ενάντια στα συμφωνηθέντα πρότυπα που επινοούνται από τη διαχείριση
- Η ποιότητα είναι μια πρόκληση της παραγωγής, ειδικά το σχέδιο των δοκιμών εφαρμοσμένης μηχανικής και επιθεώρησης
- Ο ποιοτικός έλεγχος βελτιώνεται από τον αριθμό επιθεωρητών στην παραγωγή γραμμή

Διαβάζοντας τους ανωτέρω δείκτες στην καλύτερη κατανόηση του ποιοτικού ελέγχου προχωράμε να καθορίσουμε την έννοια του **"ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ"**.

TQC(Total Quality Control) είναι ένα σύστημα εκτεταμένου ποιοτικού ελέγχου-διαδικασιών παρά ένα σύστημα περιορισμένου ελέγχου των τελικών σημείων.. Εκφρασμένο απλά. Η επιχείρηση που ασκεί Συνολικό Ποιοτικό Έλεγχο, προσφέρει συνεχώς στην αγορά την καλύτερη ποιότητα σε συνδυασμό με την τιμή.

9.2 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας έχει τις αρχές του στην δεκαετία του 1920 στα Bell Telephone Laboratories των ΗΠΑ, όπου αναπτύχθηκαν σχεδόν ταυτόχρονα δύο μεγάλες περιοχές: ο έλεγχος ποιότητας αποδοχής και ο έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας.

Ο έλεγχος ποιότητας αποδοχής ξεκίνησε από την απλή διαπίστωση ότι ο 100% έλεγχος δεν είναι ο περισσότερο αποτελεσματικός τρόπος, από οικονομική

άποψη, διαχωρισμού μεταξύ καλών και ελλειψματικών προϊόντων. Ορμώμενοι από την παρατήρηση αυτή ο Harold Dodge και ο Harry Romig ανέπτυξαν δειγματοληπτικά σχήματα ελέγχου παρτίδων παραγωγής, σύμφωνα με τα οποία η απόφαση για αποδοχή ή απόρριψη συγκεκριμένης παρτίδας εξαρτάται από την ποιότητα περιορισμένου αριθμού μονάδων, που ανήκουν σε τυχαίο δείγμα από την παρτίδα αυτή.

Ο έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας εισάγει για πρώτη φορά την έννοια της πρόληψης στον έλεγχο ποιότητας. Η αρχική του ανάπτυξη οφείλεται στον Walter Shewart, ο οποίος συνειδητοποίησε ότι η διασπορά τιμών ενός χαρακτηριστικού ποιότητας (π.χ. μιας διάστασης) είναι αναπόφευκτη κατά την παραγωγή, αλλά ένα μέρος της οφείλεται σε τυχαίες, μη ελεγχόμενες αιτίες και ένα άλλο μέρος οφείλεται σε συγκεκριμένα αίτια (συστηματικές μεταβολές), τα οποία μπορούν να εντοπισθούν και να διορθωθούν. Για να διευκολύνει τη διάκριση ανάμεσα σε τυχαίες και συστηματικές μεταβολές, ο Shewart σχεδίασε απλές στατιστικές τεχνικές και αντίστοιχα διαγράμματα ελέγχου και πρότεινε τρόπους βελτίωσης της ποιότητας με εξάλειψη των αιτιών των συστηματικών μεταβολών. Τα διαγράμματα ελέγχου που εισήγαγε ο Shewart εξακολουθούν και σήμερα να είναι ευρύτερα χρησιμοποιούμενα εργαλεία για τον έλεγχο ομαλής λειτουργίας των παραγωγικών διαδικασιών.

Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη στις ΗΠΑ κατά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, με τη δημιουργία στατιστικών πινάκων και προτύπων για την υποβοήθηση της παραγωγής και της παραλαβής ικανοποιητικής ποιότητας όπλων και πυρομαχικών από μεγάλο αριθμό προμηθευτών. Τα πρώτα μαθήματα ελέγχου ποιότητας σε επιστημονικό επίπεδο έγιναν στο Carnegie Institute of Technology το 1941 και στο Stanford University το 1942. Η πρώτη επιστημονική εταιρία ελέγχου ποιότητας (American society for Quality Control. ASQC) δημιουργήθηκε το 1946 στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Η εφαρμογή των μεθόδων του στατιστικού ελέγχου ποιότητας δεν ατόνησε με την εμφάνιση των νέων τάσεων που οριοθετούν τις επόμενες φάσεις της ιστορικής εξέλιξης. Αντίθετα νέα ώθηση δόθηκε μετά το 1980 με την ανάπτυξη τρίτης μεγάλης περιοχής του στατιστικού ελέγχου ποιότητας, που επικεντρώνεται στη βελτίωση της ποιότητας κατά τη φάση σχεδίασης προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών με τη βοήθεια στατιστικών πειραμάτων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η ερευνητική ανάθεσή μας έχει καταλήξει στο συμπέρασμά της. Είναι ένα γεγονός ότι η εκμάθηση περισσότερων για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη βιομηχανία της φιλοξενίας δηλαδή στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, έχει αποδειχθεί πολύ ενδιαφέρον, χρήσιμη και επίσης μια ουσιαστική προσέγγιση στη διαχείριση των επιχειρήσεων.

Είναι προφανές ότι οι υπηρεσίες είναι το θεμέλιο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, επομένως η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουμε στους πιθανούς πελάτες μας πρέπει να είναι η καλύτερη. Αναλύοντας την έννοια της ποιοτικής υπηρεσίας και εξυπηρέτησης σε βάθος, συνειδητοποιούμε ότι πολλά ερωτήματα παραμένουν αναπάντητα. Η ΔΟΠ έχει να κάνει με την προσοχή στην λεπτομέρεια και έτσι η ανάλυσή της διευρύνεται σε πολλά φάσματα και επίπεδα. Οι πρακτικές λύσεις εργασίας και η επίλυση προβλημάτων (problem solving), είναι ουσιαστικές.

Έχουμε εξετάσει επίσης τα χάσματα που υπάρχουν στην αναμενόμενη και αντιληπτή αξιολόγηση της ποιοτικής υπηρεσίας (το ποιοτικό πρότυπο υπηρεσιών). Όσο περισσότερο προσπαθούμε για το κλείσιμο των 5 αυτών χάσμάτων τόσο καλύτερη υπηρεσία παρέχουμε. Τα χάσματα έχουν παρουσιαστεί και μερικές λύσεις έχουν δοθεί.

Καταλαβαίνοντας τη λειτουργία μιας επιχείρησης, και σε αυτήν την περίπτωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, εστίασαμε στην επικοινωνία και τη σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και των διευθυντών, τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων από τα οποία αποτελείται.

Η ποιότητα είναι ένα προϊόν συλλογικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος. Δώσαμε βάση στην καλή λειτουργία του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού και στην συνεργασία όλων των τμημάτων μεταξύ τους, γιατί η ΔΟΠ στοχεύει στην ποιότητα υπηρεσιών που είναι ένα προϊόν ικανοποιημένων, κινητοποιημένων υπαλλήλων και διευθυντών που εργάζονται μαζί προς έναν αμοιβαίο στόχο. Το συμπέρασμά μας βασίζεται σε αυτήν την περίπτωση στα σύνθετα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ανθρώπινης φύσης. Αρχίζουμε με την πυραμίδα του Maslow και πως αυτή εφαρμόζεται σε επιχειρηματικό επίπεδο και γλώσσα, και συνειδητοποιούμε ότι η πληροφόρηση, η κατάρτιση και η πίστη στους υπαλλήλους μας οδηγούν στην πίστη και αυτών προς την διοίκηση που είναι στην πραγματικότητα ένας από τους στόχους μας, επειδή συνεπάγεται με ευχαριστημένους πελάτες.

Η ικανοποίηση πελατών είναι ο στόχος μας. Εστίασαμε στο να παρέχουμε στους πελάτες μας τη καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Επομένως η επιχείρησή μας οδηγείται από τις απαιτήσεις και τις ανάγκες τους. Ένα σημαντικό μέρος της ποιοτικής εξυπηρέτησης εστιάζει στην ομάδα-στόχο μας (target group). Με άλλα λόγια γνωρίζοντας ποιός ακριβώς είναι ο πελάτης μας και τι επιθυμεί.

Εάν ο πελάτης μας είναι ικανοποιημένος με τις υπηρεσίες που παρέχουμε, θα συστήσει το ξενοδοχείο μας σε φίλους και οικογένεια, και έτσι ξεκινάει ένας κύκλος ζωής που έχει αποδειχθεί πολύ σημαντικός. Συνειδητοποιήσαμε επίσης ότι οι

υπηρεσίες μας είναι μέρος μιας πύο σύνθετης αλυσίδας η οποία αποτελείται από τον προορισμό και τα υπο-προϊόντα του. Όλος αυτός ο συνδυασμός υπηρεσιών, προϊόντων και προορισμών συνθέτουν την εμπειρία του τουρισμού. Η έρευνά μας παρουσιάζει αυτές τις πτυχές και φθάνει στον πυρήνα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κυρίως αλλά και γενικότερα. Επισημαίνουμε την σημασία του ISO στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τον ρόλο της ΔΟΠ και το πώς εκφράζεται στην Ευρώπη, επιχειρούμε να κατανοήσουμε την μέτρηση και τις μεθόδους μέτρησης της ποιότητας μέσω της θεωρίας Six Sigma. Πράγματι έχουμε ρίξει μια βαθειά ματιά και έχουμε μια καλύτερη εικόνα της λειτουργίας και την έννοια της ποιοτικής υπηρεσίας και της ΔΟΠ ως ουσιαστικό μέρος της βιομηχανίας της φιλοξενίας.

Κατά συνέπεια, κατέχοντας μία καινούρια θεωρία, έναν νέο τρόπο διοίκησης μια άλλη στρατηγική διαχείρισης, η ποιότητα είναι κάτι που πρέπει να υπάρχει και να αφομειωθεί σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τομείς που αφορούν τις επιχειρήσεις και ειδικότερα τις ξενοδοχειακές. Για να εξασφαλίσει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών μας είναι σε υψηλό επίπεδο, η συνεργασία είναι το πρώτο πράγμα που μας απασχολεί. Η ποιότητα πρέπει να γίνει κάτι σαν βίωμα, αποβλέπουμε δηλαδή σε μία **ενσωματωμένη συνήθεια**. Μπορούμε να πούμε ότι η ποιότητα στις υπηρεσίες βεβαιώνεται μέσω της συνεργασίας και της επιμονής. Πρέπει να είμαστε πρόθυμοι να εργαστούμε προς κάτι που όχι μόνο μας ανταμείβει υπό την υλική έννοια, αλλά παρέχει σε μας την αίσθηση της προσωπικής εκπλήρωσης και ικανοποίησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – Gower
επιμέλεια *Dennis Lock*
3. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας
Ν.Λογοθέτης
4. ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ
Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης
5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Γιώργος Ν. Ταγαράς
6. ISO 9000:2000
Ιωάννης Σ. Αρβανιτογιάννης
Λάζαρος Κάρτης
7. TOTAL QUALITY MANAGEMENT
(The portable MBA series)
George Weimersleirch
8. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Γ. Τσιότρας
9. ΕΡΕΥΝΑ SIX SIGMA (ΠΑΜΑΚ)
Βούζα - Αβδημιώτης
10. TOURISM MANAGEMENT
C. Camison
 - www.cotour.org
 - www.findmehere.com
 - www.sete.gr
 - <http://nefeli.lib.teicrete.gr>
 - www.businessballs.com
 - www.bpir.com
 - www.satm.bilkent.edu.tr
 - www.apmforum.com

3. Έξι Σίγμα

3.1 Περίληψη

Η τυπική απόκλιση μετρά την μεταβλητότητα ή το μέγεθος διασποράς του μέσου μιας διαδικασίας. Στόχος των εκροών μιας παραγωγικής διαδικασίας είναι η γενική μεταβλητότητα αυτής να είναι σύμφωνη με τα όρια των προδιαγραφών. Το επίπεδο ποιότητας σίγμα (Κσ)-sigma quality level- χρησιμοποιείται για να περιγράψει το αποτέλεσμα μιας παραγωγικής διαδικασίας. Όσο μεγαλύτερη είναι η τιμή της σταθεράς Κ, δηλαδή του επιπέδου ποιότητας σίγμα, τόσο το καλύτερο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν μεταξύ δύο και τρία σίγμα. Οι προηγμένες επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων έχουν φθάσει σε επίπεδα ποιότητας τέσσερα σίγμα, ενώ οι εταιρίες υπηρεσιών λειτουργούν συνήθως σε επίπεδα ποιότητας ενός ή δύο σίγμα. (Breyfogle 1999, Breyfogle et al 2001)

Το «Έξι Σίγμα» αντιπροσωπεύει έναν πολύ μικρό αριθμό ελαττωμάτων. Στην πράξη, είναι, πράγματι δύσκολο πολλές φορές να καταλάβουμε τη σημασία ενός ποσοστού, π.χ. 99,9997%, που δεν περιέχει ελαττώματα ή ένα επίπεδο ποιότητας 0,00034% ελαττωματικών μονάδων. Έτσι, το επίπεδο ποιότητας 6σ, αναφέρεται στην παραγωγή 3,4 ελαττωματικών ανά εκατομμύριο προϊόντων, όταν η μέση τιμή της παραγωγικής διαδικασίας έχει μετατοπιστεί κατά 1,5 σίγμα από την προβλεπόμενη ιδανική τιμή της διαδικασίας. Κάποιος θα μπορούσε να επισημάνει ότι η επίτευξη τέτοιων επιπέδων απόδοσης δεν έχουν νόημα. Εντούτοις, εάν το επίπεδο ποιότητας 99% θεωρείται ως "καλό", ωστόσο ισοδυναμεί με πολυάριθμες αποτυχίες. Ο Πίνακας 1 επεξηγεί τη σύγκριση μεταξύ της κλασσικής άποψης και της άποψης της ποιότητας «Έξι Σίγμα» (Breyfogle 1999 Legault 1998).

Πίνακας 1. Σύγκριση των απόψεων ποιότητας μεταξύ της κλασσικής και της «Έξι Σίγμα». (Legault 1998)

Η ΚΛΑΣΣΙΚΗ ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ «99% καλό» (3,8 Σίγμα)	Η «ΕΞΙ ΣΙΓΜΑ» ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ «99,9997% καλό» (6 Σίγμα)
<ul style="list-style-type: none">• 20.000 χαμένα άρθρα την ώρα	<ul style="list-style-type: none">• 7 χαμένα άρθρα την ώρα
<ul style="list-style-type: none">• Κατανάλωση επικίνδυνου νερού για 15 λεπτά κάθε μέρα	<ul style="list-style-type: none">• 1 λεπτό κατανάλωσης επικίνδυνου νερού κάθε 7 μήνες
<ul style="list-style-type: none">• 5.000 λάθος χειρουργικές επεμβάσεις κάθε εβδομάδα	<ul style="list-style-type: none">• 1.7 λάθος χειρουργικές επεμβάσεις κάθε εβδομάδα
<ul style="list-style-type: none">• 2 σύντομες ή όχι προσγειώσεις σε μεγάλα αεροδρόμια καθημερινά	<ul style="list-style-type: none">• 1 σύντομη ή όχι προσγείωση στα περισσότερα αεροδρόμια κάθε 5 χρόνια

Όπως δείχνουν οι τιμές στον **Πίνακα 1**, η βελτίωση στις τιμές σίγμα δεν είναι σε άμεση σχέση με τη βελτίωση στα ποσοστά ελαττωματικών ή αποτυχίας. Μια διπλή βελτίωση από τρία έως έξι σίγμα, σημαίνει πάνω από 2.500 φορές βελτίωση στις αποτυχίες.

Υπάρχουν διάφορα οφέλη με την επίτευξη του «Έξι Σίγμα». Οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν καλύτερη κυκλοφορία κεφαλαίου και έχουν λιγότερες απώλειες κεφαλαίου λόγω της μη σπατάλης ικανότητας.

Επιπλέον, η απόδοση στις προσπάθειες Έρευνας & Ανάπτυξης (E&A), είναι καλύτερη, και μπορούν να δημιουργήσουν γρηγορότερα νέα προϊόντα ώστε να κερδίσουν καλύτερη ικανοποίηση πελατών. Αυτά τα οφέλη μπορούν επίσης να περιγραφούν σε νομισματικούς όρους. Η **AlliedSignal** έφθασε μεταξύ 1995 και 1997 σε συνολική αποταμίευση 800 εκατομμύρια \$ ΗΠΑ με την εφαρμογή του «Έξι Σίγμα». Η **General Electric (GE)** συμπλήρωσε συνολικά αποταμίευση 600 εκατομμύρια \$ ΗΠΑ και αύξησε το λειτουργικό κέρδος της από 13,8% σε 14,5% το 1997 με τη βοήθεια του «Έξι Σίγμα». Επιπλέον, η GE έχει διευθύνει περίπου 55.000 προγράμματα «Έξι Σίγμα», των οποίων η μέση αποταμίευση ανέρχεται πάνω από 50.000 \$ ΗΠΑ ανά πρόγραμμα. (Karjalainen 1999)

3.2 Τι είναι το «Έξι Σίγμα»;

Το «Έξι Σίγμα» είναι πολλά πράγματα. Ανάλογα με τη σχολή απ' όπου προέρχεται μπορεί να θεωρηθεί ως: μια στρατηγική, μια επιχειρησιακή πρωτοβουλία, μια μεθοδολογία, μια στατιστική, μια μονάδα μέτρησης, ένας στόχος, μια συγκριτική μέτρηση επιδόσεων, ένα όραμα και μια φιλοσοφία.

Ο **Defeo** (1999) περιγράφει ότι το «Έξι Σίγμα» είναι μια προσανατολισμένη προς τα δεδομένα μέθοδος για την επίτευξη σχεδόν τέλειας ποιότητας και διαφέρει από άλλες ποιοτικές προσπάθειες επειδή πιάνει τα λάθη προτού να συμβούν.

Ο **Harry et al** (2000) προσδιορίζουν την έννοια του «Έξι Σίγμα» ως "μια επιχειρησιακή διαδικασία που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να βελτιώσουν δραστικά την κατώτατη γραμμή τους με το σχεδιασμό και τον έλεγχο των καθημερινών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων με τρόπους που ελαχιστοποιούν τα σφάλματα και τους πόρους, αυξάνοντας την ικανοποίηση πελατών". Το «Έξι Σίγμα» καθοδηγεί τις επιχειρήσεις να κάνουν

λιγότερα λάθη σε ό,τι κάνουν, μειώνοντας τα σφάλματα στην ποιότητα στα πιο πρόωρα πιθανά περιστατικά. Σε αντίθεση με προγράμματα ποιοτικού ελέγχου, που έχουν εστιάσει στην ανίχνευση και διόρθωση εμπορικών, βιομηχανικών και ατελειών σχεδιασμού, το «Έξι Σίγμα» καλύπτει μια ευρύτερη περιοχή: παρέχει συγκεκριμένες μεθόδους για την επαναδημιουργία της διαδικασίας έτσι ώστε οι ατέλειες και τα λάθη να μην προκύψουν ξανά σε αρχικές φάσεις.

Οι **Breyfogle et al** (2001) βασίζουν τον ορισμό τους για το 6σ στην προσέγγιση εκπαίδευσης ποιότητας, αποκαλούμενη και ως «**Εξυπνότερες Λύσεις**». Αυτές καθορίζουν ότι η προσέγγιση «Έξι Σίγμα» υπογραμμίζει μια ευφυή φιλοσοφία ανάμειξης της επιχείρησης με αποδεδειγμένα στατιστικά εργαλεία για βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της οργάνωσης στο να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών. Τελικά, ο στόχος δεν είναι η βελτίωση για χάρη της βελτίωσης αλλά μάλλον η δημιουργία ενός οικονομικού πλούτου για τον πελάτη και τον προμηθευτή.

Σύμφωνα με τον **Harry et al** (2000) ο στόχος του «Έξι Σίγμα» δεν είναι να επιτευχθούν επίπεδα ποιότητας έξι σίγμα. Το «Έξι Σίγμα» είναι για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, αν και η βελτιωμένη ποιότητα και η αποτελεσματικότητα είναι άμεσα υποπροϊόντα του «Έξι Σίγμα». Σε αντίθεση με αυτή την δήλωση, έχουν παρουσιαστεί άλλες απόψεις για τον καθορισμό του «Έξι Σίγμα» που περιορίζουν το «Έξι Σίγμα», λίγο πολύ εκτός μιας επιχειρησιακής στρατηγικής και μια μεθοδολογίας. Σύμφωνα με τον ορισμό του **Mario Perez-Wilson** (1999), το «Έξι Σίγμα» είναι ένα βελτιστοποιημένο επίπεδο απόδοσης προσέγγισης μηδέν ατελειών σε μια διαδικασία που παράγει ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή μια συναλλαγή. Δείχνει ένα επίτευγμα και μια συντήρηση μιας παγκόσμιας ποιότητας απόδοσης. Το «Έξι Σίγμα» είναι ένα αποτέλεσμα, όχι τα μέσα. Συνεπώς, ο **Perez-Wilson** δεν θεωρεί το «Έξι Σίγμα» ως μεθοδολογία, αλλά ως στόχο.

Η προσέγγιση των «**Εξυπνότερων Λύσεων**» (Breyfogle et al 2001) βλέπει το «Έξι Σίγμα» ως μια στρατηγική επιχειρησιακή πρωτοβουλία παρά ένα πρόγραμμα ποιότητας. Αυτό δεν υπονοεί ότι το «Έξι Σίγμα» αντικαθιστά τις υπάρχουσες και τρέχουσες ποιοτικές πρωτοβουλίες σε μια επιχείρηση, αλλά ότι η ανώτερη διοίκηση εστιάζεται στις προαναφερθείσες διαδικασίες ως κρίσιμες, σε όρους ποιότητας, από άποψη πελατών. Τα κρίσιμα συστήματα που βρέθηκαν αποτελούν αντικείμενο έντονων προσπαθειών διερεύνησης και βελτίωσης. Η επιτυχία κάθε πρωτοβουλίας «Έξι Σίγμα» συνδέεται με ένα σύνολο πολυδιάστατων μετρικών που απαιτούν απόδοση σε παγκόσμια κλίμακα. Εάν αυτό επιτυγχάνεται,

οδηγεί σε σημαντικές βελτιώσεις στο μερίδιο αγοράς, σε ανάπτυξη νέων προϊόντων, σε ικανοποίηση πελατών και σε πλούτο των μετόχων.

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια του «Έξι Σίγμα», θα ήταν χρήσιμο να απαριθμηθούν μερικές αντίθετες δηλώσεις των χαρακτηριστικών του «Έξι Σίγμα». Υπάρχουν δέκα μύθοι του «Έξι Σίγμα», για το **τί δεν είναι** το συζητημένο θέμα (Breyfogle *et al* 2001):

1. εφαρμόζεται μόνο στην κατασκευαστική εταιρεία
2. αγνοεί τον πελάτη σε αναζήτηση ωφελειών
3. δημιουργεί παράλληλη οργάνωση
4. είναι μια πρόσθετη προσπάθεια
5. απαιτεί μαζική εκπαίδευση
6. απαιτεί μεγάλες ομάδες
7. δημιουργεί γραφειοκρατία
8. είναι ένα ακόμα ποιοτικό πρόγραμμα
9. απαιτεί τις περίπλοκες δύσκολες στατιστικές και
10. δεν είναι οικονομικά αποδοτικό.

Η έννοια

Η έννοια του **σίγμα** προέρχεται από το ελληνικό γράμμα του αλφάβητου «σ». Το γράμμα χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη μεταβλητότητα, όπου μια κλασσική εκτίμηση μονάδων μέτρησης του προγράμματος είναι τα ελαττωματικά ανά μονάδα. Το σίγμα, σ, δείχνει επίσης την τυπική απόκλιση μιας διαδικασίας. Ένα ποιοτικό επίπεδο σίγμα προσφέρει έναν δείκτη του πόσο συχνά τα ελαττώματα είναι πιθανό να εμφανιστούν. Όσο πιο υψηλό το επίπεδο σίγμα είναι, τόσο λιγότερο είναι πιθανό μια διαδικασία να δημιουργήσει ελαττώματα. (Breyfogle 1999 Breyfogle *et al* 2001; Oakland 1999)

Υπόβαθρο

Το «Έξι Σίγμα» εισήχθη αρχικά από τη **Motorola** ως μια επιχειρησιακή πρωτοβουλία στις αρχές της δεκαετίας του '90. Πρόσφατα επιτυχημένες περιπτώσεις από τις μεγάλες επιχειρήσεις, με έδρα τις ΗΠΑ, είχαν συλλάβει την προσοχή στον επιχειρησιακό κόσμο και διέδωσαν τη χρήση αυτής της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η στρατηγική «Έξι Σίγμα» περιλαμβάνει τη χρήση ενός στατιστικού εργαλείου μέσα σε μια δομημένη μεθοδολογία για την απόκτηση της γνώσης που απαιτείται για την επίτευξη γρηγορότερων, καλύτερων και ανέξοδων προϊόντων και υπηρεσιών από τους ανταγωνιστές. Πειθαρχημένη και επαναλαμβανόμενη εφαρμογή της κύριας στρατηγικής από πρόγραμμα σε πρόγραμμα, όπου τα προγράμματα επιλέγονται βασισμένα σε βασικά επιχειρησιακά ζητήματα, είναι η βάση της κατάρτισης «Έξι Σίγμα». (Breyfogle 1999)

3.3 Στατιστικός ορισμός του «Έξι Σίγμα»

Προκειμένου να καθορισθεί το «Έξι Σίγμα» στατιστικά, είναι χρήσιμο να προσδιοριστούν δύο σχετικές έννοιες, τα όρια προδιαγραφών και η κανονική κατανομή.

Όρια προδιαγραφών

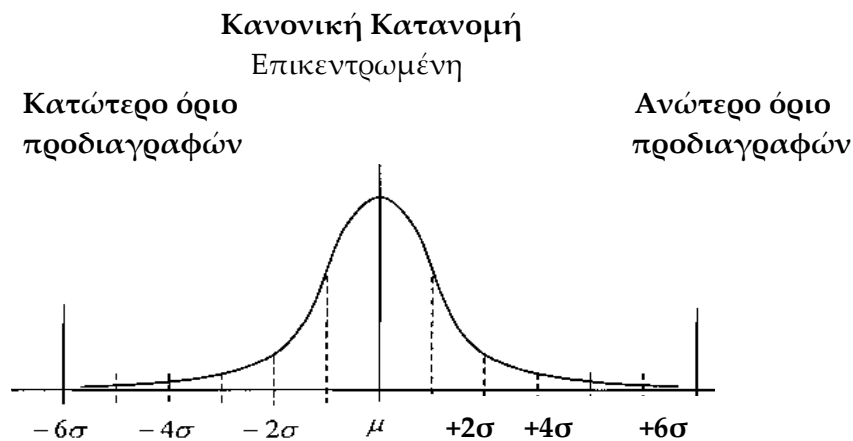
Τα όρια προδιαγραφών είναι οι ανοχές ή το εύρος της απόδοσης των προϊόντων ή των διαδικασιών. Σε πολλές περιπτώσεις τα όρια των προδιαγραφών καθορίζονται από τις απαιτήσεις των πελατών. Παράδειγμα μιας προδιαγραφής θα μπορούσε να είναι το μέγεθος (συγκεκριμένη διάσταση) μιας δεδομένης κυκλικής τρύπας, η οποία ανοίγεται με τρυπάνι, σε έναν πίνακα κυκλωμάτων στις εγκαταστάσεις μιας κατασκευής. Στόχος της διαμέτρου της τρύπας μπορεί να είναι xy mm, αλλά οι διαμέτροι που εμπίπτουν στο εύρος μεταξύ του **κατώτερου** (*Low Specification Limit* - LSL) και του **ανώτερου ορίου προδιαγραφών** (*Upper Specification Limit* - USL) γίνονται αποδεκτές. Αυτό συμβαίνει επειδή η μεταβλητότητα είναι τόσο πανταχού παρούσα και αναπόφευκτη στον πραγματικό κόσμο, ώστε πρέπει να επιτραπεί κάποιος βαθμός ανακρίβειας (*Breyfogle & Λοιποί 2001*).

Η τιμή στόχος του εύρους των προδιαγραφών-ιδανική τιμή- βρίσκεται τυπικά στο ακριβές κέντρο μεταξύ LSL και USL. Τα όρια προδιαγραφών είναι τελείως ανεξάρτητα από τη καμπύλη με σχήμα καμπάνας που απεικονίζει την κανονική κατανομή. (*Breyfogle et al 2001*)

Η κανονική κατανομή

Η με σχήμα καμπάνας καμπύλη (**Σχήμα 3**) καλείται κανονική κατανομή, επίσης γνωστή ως καμπύλη του **Gauss**. Λόγω των πολυάριθμων ιδιοτήτων της, είναι ένα χρήσιμο και πολύτιμο εργαλείο στον κόσμο της στατιστικής και της ποιότητας. Η καμπύλη διαμορφώνεται συμμετρικά και επεκτείνεται από το μείον στο συν άπειρο στον x -άξονα. Αυτή η κανονική καμπύλη είναι ανεξάρτητη από το LSL και το USL και αντιπροσωπεύει τη διασπορά των διαμέτρων που προκύπτουν, παραδείγματος χάριν, από τη διάτρηση σε έναν πίνακα κυκλωμάτων. Η μορφή της κανονικής καμπύλης εξαρτάται απλώς από τη διαδικασία, εξοπλισμό, προσωπικό και ούτω καθ'εξής, το οποίο μπορεί να έχει επιπτώσεις στη διάτρηση των οπών. Με άλλα λόγια, η καμπύλη συνοψίζει τον εμπειρικό προσδιορισμό της ποσότητας της μεταβλητότητας που υπάρχει μέσα στη διαδικασία κατασκευής οπών. (*Breyfogle et al 2001*)

Οι σκιασμένες κάθετες γραμμές στην καμπύλη στο **Σχήμα 3** αντιπροσωπεύουν τον αριθμό μονάδων τυπικής απόκλισης (σ) που μια δεδομένη διάμετρος μπορεί να απέχει από το μέσο όρο, ο οποίος παρουσιάζεται ως μ στον x-άξονα. Ο πίνακας κάτω από το σχήμα παρουσιάζει τον αριθμό των μερών ανά εκατομμύριο που θα ήταν έξω από την προδιαγραφή ορίων «Έξι Σίγμα» εάν τα δεδομένα ήχαν κεντροθετηθεί μέσα σε αυτά τα όρια και είχαν διάφορες σταθερές αποκλίσεις. (Breyfogle 1999)



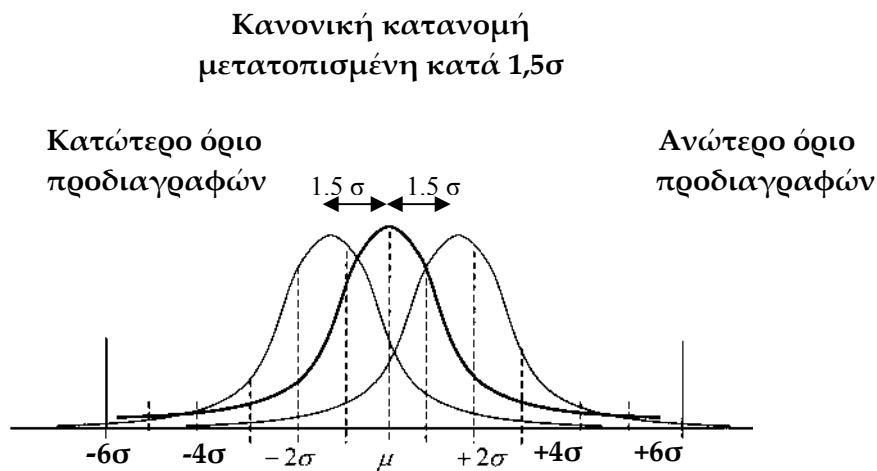
Όριο προδιαγραφών	Ποσοστό	Ελαττωματικά κομμάτια ανά εκατομμύριο
$\pm 1\sigma$	68.27	317300
$\pm 2\sigma$	95.45	45500
$\pm 3\sigma$	99.73	2700
$\pm 4\sigma$	99.9937	63
$\pm 5\sigma$	99.999943	0.57
$\pm 6\sigma$	99.9999998	0.002

Σχήμα 3. Επικεντρωμένη κανονική διανομή μεταξύ ορίων σίγμα «Έξι Σίγμα» με έναν πίνακα ελαττωματικών μερών σύμφωνα με το επίπεδο σίγμα. (Breyfogle 1999)

Επίπεδο ποιότητας σίγμα

Το σενάριο που παρουσιάζεται ανωτέρω εξετάζει την κατάσταση όπου μια διαδικασία είναι κεντροθετημένη. Μια μετατόπιση $\pm 1.5\sigma$ στο μέσο όρο προστίθεται συνήθως προκειμένου να εξεταστούν "χαρακτηριστικές" μετατοπίσεις και κλίσεις του μέσου μιας διαδικασίας από μια κεντροθετημένη τιμή προδιαγραφής. Αυτή η μετατόπιση του μέσου όρου

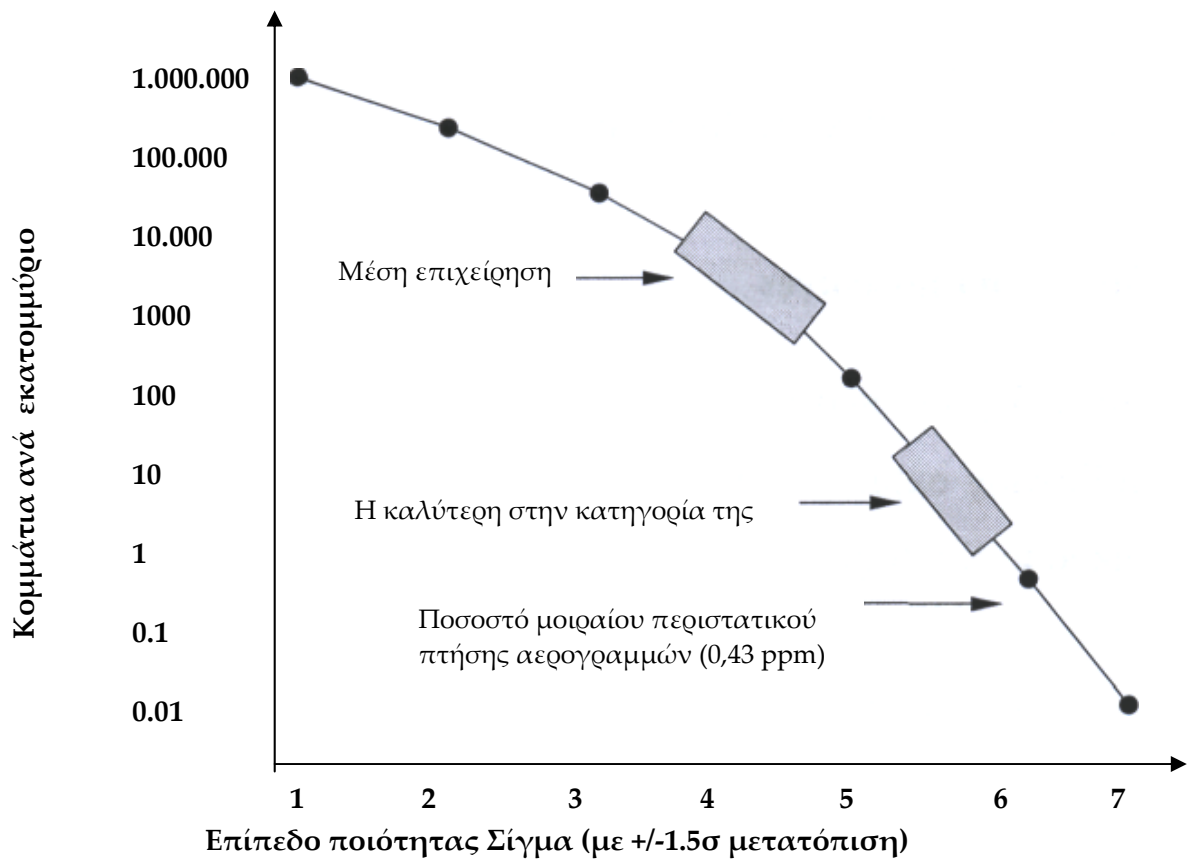
χρησιμοποιείται κατά τον υπολογισμό μιας διαδικασίας "επίπεδου ποιότητας σίγμα", όπως φαίνεται στο **Σχήμα 4**. (Breyfogle et al. 2001) Η άποψη ποιότητας «Έξι Σίγμα» του **Πίνακα 1** είναι συγκρίσιμη με το **Σχήμα 4**.



Όριο προδιαγραφών	Ποσοστό	Ελαττωματικά κομμάτια ανά εκατομμύριο
$\pm 1\sigma$	30.23	697 700
$\pm 2\sigma$	69.13	308 700
$\pm 3\sigma$	93.32	66810
$\pm 4\sigma$	99.379	6210
$\pm 5\sigma$	99.9767	233
$\pm 6\sigma$	99.9997	3.4

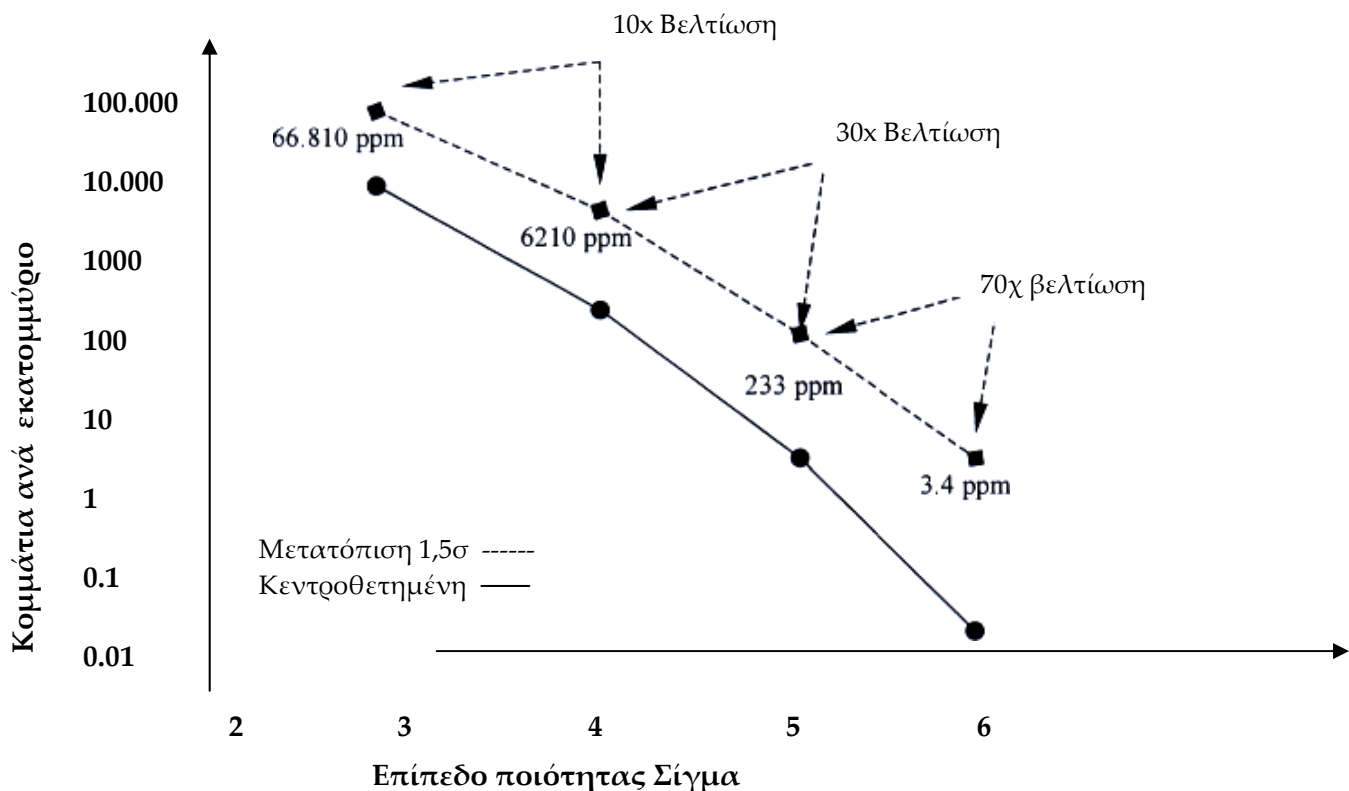
Σχήμα 4. Επίδραση μετατόπιση 1,5 σίγμα με έναν πίνακα ελαττωματικών μερών σε σχέση με το επίπεδο σίγμα. (Breyfogle et al 2001)

Το **Σχήμα 5** δείχνει το επίπεδο ποιότητας σίγμα σε σχέση με διάφορες υπηρεσίες, έχοντας υπόψιν την μετατόπιση 1,5σ από το μέσο. Από το σχήμα αυτό μπορεί να παρατηρηθεί ότι το επίπεδο ποιότητας σίγμα στις περισσότερες περιπτώσεις είναι τέσσερα, ενώ σε παγκόσμια κλίμακα θεωρείται έξι. (Breyfogle 1999)



Σχήμα 5. Σημασία του επιπέδου ποιότητας σίγμα. (Breyfogle 1999)

Το **Σχήμα 6** παρουσιάζει τη σχέση των ποσοστών ελαττωμάτων ανά εκατομμύριο (PPM) σε σχέση με το επίπεδο ποιότητας σίγμα για κεντροθετημένη και μετατοπισμένη διαδικασία κατά 1,5σ, μαζί με τον προσδιορισμό της ποσότητας για το ποσό βελτίωσης που επιτυγχάνεται με την αλλαγή ενός επιπέδου ποιότητας σίγμα. (Breyfogle 1999)



Σχήμα 6. Κατανομή ελαττωμάτων (ppm) έναντι επιπέδου ποιότητας σ

Είναι σημαντικό να παρατηρηθεί ότι το επίπεδο ποιότητας σίγμα δεν είναι γραμμικό. Συνεπώς, μια ποσοστιαία βελτίωση ελαττωματικών μονάδων ανά εκατομμύριο (PPM) δεν ισούται ποσοστιαία με την ίδια βελτίωση στο επίπεδο ποιότητας σίγμα (Breyfogle 1999). Μια μετατόπιση στο επίπεδο ποιότητας σίγμα από πέντε σε έξι είναι πολύ δυσκολότερη από μια μετατόπιση επιπέδου ποιότητας σίγμα από τρία σε τέσσερα.

3.4 Μετρήσεις Έξι Σίγμα

Στην ενότητα αυτή εξηγείται πώς διαμορφώνονται ο δείκτης ικανότητας διαδικασίας (capability index) και πώς συνδέεται με μετρήσεις 6σ.

3.4.1 Δείκτες ικανότητας διαδικασίας

Ο δείκτης ικανότητας διαδικασίας είναι μία συνήθης μετρική που χρησιμοποιείται στη μεθοδολογία «Έξι Σίγμα». Ο δείκτης περιγράφει πόσο καλά μια διαδικασία πληρεί τις απαιτήσεις της. Η ικανότητα ορίζεται ως η δυνατότητα μιας διαδικασίας να παράγει προϊόντα μέσα στα όρια των προδιαγραφών. Ο δείκτης ικανότητας διαδικασίας C_p

(επίσης αποκαλούμενος ως πιθανός δείκτης διαδικασίας) ορίζεται ως η αναλογία του εύρους των προδιαγραφών προς τη φυσική ανοχή της διαδικασίας. Σε αριθμητικούς όρους, αυτή η σχέση είναι:

$$C_p = \frac{USL - LSL}{6\sigma}$$

όπου το ανώτερο και κατώτερο όριο προδιαγραφών περιγράφονται από το USL και LSL, αντίστοιχα. Η σταθερή απόκλιση της διαδικασίας περιγράφεται από το σ .

Στο γεγονός ότι μια μονομερής προδιαγραφή επισυνάπτεται σε κάποιο χαρακτηριστικό, ο δείκτης ικανότητας μπορεί επίσης να παρουσιαστεί ως C_{pl} και C_{pu} . Ο αριστερά πλαισιωμένος δείκτης ικανότητας C_{pl} ορίζεται ως:

$$C_{pl} = \frac{\mu - LSL}{3\sigma}$$

όπου μ είναι η μέση τιμή των μετρήσεων, όσον αφορά στον μέσο της διαδικασίας, που προκύπτει από ένα δείγμα. Ο C_{pl} ισχύει όταν οι απαιτήσεις δεν διευκρινίζουν το ανώτερο όριο USL των προδιαγραφών για μια παράμετρο παραγωγής. Ο δεξιά πλαισιωμένος δείκτης ικανότητας C_{pu} ορίζεται ως:

$$C_{pu} = \frac{USL - \mu}{3\sigma}$$

Ομοίως, ο C_{pu} ισχύει όταν οι απαιτήσεις δε διευκρινίζουν το χαμηλότερο όριο προδιαγραφών LSL για μια παράμετρο παραγωγής. Το USL και LSL αντιπροσωπεύουν τη μικρότερη χρήσιμη τιμή.

Ένας άλλος δείκτης ικανότητας είναι ο C_{pk} . Ο αριθμός που συνδέεται με το C_{pk} λέει, πόσο μακριά είναι η μέση τιμή μ από το κέντρο της προδιαγραφής λαμβάνοντας υπόψη το εύρος της κατανομής. Από μαθηματική άποψη, ο C_{pk} μπορεί να παρουσιαστεί ως η ελάχιστη τιμή δύο ποσοτήτων (Breyfogle 1999, Harry 1997, Montgomery 2001)

$$C_{pk} = \min \left\{ \frac{USL - \mu}{3\sigma}, \frac{\mu - LSL}{3\sigma} \right\}$$

Η σχέση μεταξύ C_{pk} και C_p είναι:

$$C_{pk} = C_p(1-k)$$

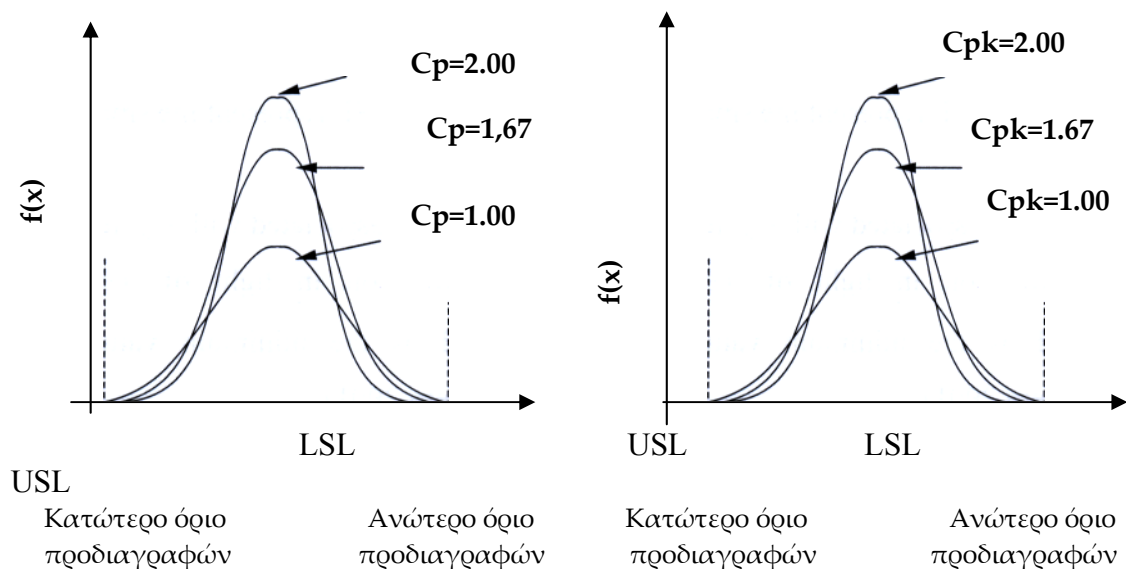
Ο παράγοντας k εκφράζει (ποσοτικά) κατά πόσο η διαδικασία έχει μετατοπιστεί από την ιδανική τιμή (τιμή στόχος) και ισούται με:

$$k = \frac{|m - \mu|}{(USL - LSL)/2}$$

όπου, $M = [(USL+LSL)/2]$ είναι το μέσο του εύρους των προδιαγραφών και επίσης ισχύει $0 < k < 1$.

Οι δείκτες ικανότητας διαδικασίας, αναφερόμενες μερικές φορές ως "μακροπρόθεσμες", για ικανότητα/απόδοση είναι οι P_p και P_{pk} . Αυτοί οι δείκτες δεν χρησιμοποιούνται τόσο ευρέως όσο οι C_p και C_{pk} και έτσι δεν εκθέτουν όλες οι επιχειρήσεις τις πληροφορίες τους με τη χρήση των P_p και P_{pk} . Οι εξισώσεις και οι σχέσεις των P_p και P_{pk} είναι παρόμοιες με αυτές των C_p και C_{pk} . (Breyfogle 1999)

Μια διαδικασία λέγεται ότι είναι ίση με το επίπεδο ποιότητας «Έξι Σίγμα» όταν $C_p=2,0$ και $C_{pk}=1,5$, το οποίο μεταφράζεται σε 3,4 PPM χρησιμοποιώντας τυποποιημένη μετατόπιση κατά 1.5σ. Αυτός ο θεμελιώδης στόχος του «Έξι Σίγμα» σημαίνει να είναι ικανός να παραγάγει τουλάχιστον 99,99966% ποιότητα σε οποιοδήποτε επίπεδο βημάτων και μερών διαδικασίας συναρμολόγησης. Το Σχήμα 7 επεξηγεί πώς η κατανομή μιας διάστασης θα μπορούσε να συνδέεται με μια προδιαγραφή, παράγοντας τους διάφορους δείκτες ικανότητας διαδικασίας C_p και C_{pk} . (Breyfogle 199, Breyfogle & λοιποί 2001)



Σχήμα 7. Παραδείγματα C_p και C_{pk} (Breyfogle et al. 2001)

Προσοχή πρέπει να επιδειχθεί κατά τον καθορισμό και χρησιμοποίηση των αναφερθέντων δεικτών ικανότητας διαδικασίας. Κατ' αρχάς, οι

παρουσιαζόμενες εξισώσεις είναι κατάλληλες όταν τα δεδομένα κατανέμονται κανονικά. Δεύτερον, το μέγεθος του δείγματος και ο τρόπος συλλογής των δεδομένων από μια διαδικασία μπορεί να έχει εντυπωσιακές επιπτώσεις στις εκτιμήσεις των τιμών του σ . Επιπλέον, πρόβλημα προκύπτει κατά την απαίτηση όλων των επιχειρήσεων για να χρησιμοποιηθούν οι μετρήσεις ικανότητας διαδικασίας, δεδομένου ότι η υπηρεσία ή οι διαδικασίες συναλλαγών δεν έχουν δημοσιεύσει προδιαγραφές που είναι παρόμοιες με εκείνες μέσα στην κατασκευή. (Breyfogle et al 2001)

Μετατροπή από PPM σε επίπεδο ποιότητας σίγμα

Το ποσοστό ελαττωματικών μερών (PPM) ή ο ρυθμός ατελειών ανά εκατομμύριο ευκαιριών (*Defects Per Million Opportunities - DPMO*) μπορεί να μετατραπεί σε μονάδα μέτρησης «Έξι Σίγμα» που λαμβάνει υπόψη μετατόπιση κατά 1.5σ. Αυτή η σχέση επιπέδου ποιότητας σίγμα με την μετατόπιση κατά 1.5σ μπορεί να προσεγγιστεί από την εξίσωση (Breyfogle 1999):

$$\text{Επίπεδο ποιότητας Σίγμα} = 0.8406 + \sqrt{29.37 - 2.221 \cdot \ln(\text{ppm})}$$

3.4.2 Κατανόηση των μέτρων του «Έξι Σίγμα»

Οι εξισώσεις για τους δείκτες ικανότητας διαδικασίας είναι βασικά πολύ απλές. Εντούτοις, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, είναι πολύ ευαίσθητες στην τιμή εισαγωγής για τη τυπική απόκλιση (σ). Δυστυχώς, μπορεί να υπάρξουν διαφορές απόψεων σχετικά με το πώς να καθοριστεί η τυπική απόκλιση σε κάθε κατάσταση. Αυτό έχει οδηγήσει αναμφισβήτητα σε σύγχυση. (Breyfogle 1999)

Ιδιαίτερη προσοχή της χρήσης της μεθοδολογίας απαιτείται κατά τον υπολογισμό και την υποβολή εκθέσεων των δεικτών ικανότητας διαδικασίας. Το επόμενο παράδειγμα επισημαίνει πως μπορεί να δημιουργηθεί παρανόηση. Ένας πελάτης ρωτούσε από έναν προμηθευτή για τα C_p και C_{pk} , αν και πραγματικά όριζαν τη χρήση μιας "μακροπρόθεσμης" εκτίμησης για την τυπική απόκλιση. Αυτός ο προμηθευτής λειτουργούσε αρχικά με τη σκέψη ότι τα C_p και C_{pk} είναι ένα μέτρο "βραχυπρόθεσμης" μεταβλητότητας. Αυτό το είδος παρανόησης μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή για το πώς καθορίζονται αυτές οι μετρικές μπορεί να είναι πολύ δαπανηρό. (Breyfogle 1999)

Επιπλέον, υπάρχει διαφορά απόψεων και σύγχυση σχετικά με τους όρους "βραχυπρόθεσμη" και "μακροπρόθεσμη" μεταβλητότητα. Ακόμα κι αν οι

διαφορές στην προσέγγιση εφαρμογής μπορεί να είναι πολλές, υπάρχουν οι επόμενες δύο σημαντικές κατηγορίες. (Breyfogle 1999)

Γνώμη 1. Η ικανότητα διαδικασίας περιγράφει το καλύτερο που μια διαδικασία θα μπορούσε να παραγάγει. Η πρόθεση της ικανότητας διαδικασίας δεν είναι να απευθύνει άμεσα τα θετικά μιας διαδικασίας σχετικά με τις ανάγκες του πελάτη. Η ικανότητα διαδικασίας εξετάζει τη "βραχυπρόθεσμη" μεταβλητότητα. Αντίθετα, η αξιολόγηση της "μακροπρόθεσμης" μεταβλητότητας επιχειρεί να καταδείξει άμεσα πόσο καλά η διαδικασία αποδίδει σχετικά με τις ανάγκες του πελάτη. Χαρακτηριστικά, η ανάλυση εστιάζει στον καθορισμό της "βραχυπρόθεσμης" μεταβλητότητας, με μια υποτιθέμενη ρύθμιση 1.5σ, ώστε να αντισταθμίσει τις κινήσεις προκειμένου να αποκτήσει "μακροπρόθεσμη" μεταβλητότητα. Οι δείκτες C_p και C_{pk} χαρακτηριστικά αξιολογούν την πιθανή "βραχυπρόθεσμη" ικανότητα με τη χρησιμοποίηση μιας "βραχυπρόθεσμης" εκτίμησης τυπικής απόκλισης, ενώ οι P_p και P_{pk} αξιολογούν τυπικά τη συνολική "μακροπρόθεσμη" ικανότητα με τη χρησιμοποίηση μιας "μακροπρόθεσμης" εκτίμησης σταθερής απόκλισης. Η τυπική απόκλιση μέσα σε υποομάδες αναφέρεται για να δώσει μια εκτίμηση για τα "βραχυπρόθεσμα" δεδομένα και η τυπική απόκλιση του συνδυασμού όλων των δεδομένων αναφέρεται ως μια εκτίμηση για τη "μακροπρόθεσμη" μεταβλητότητα της διαδικασίας. Μερικές φορές η σχέση P_p και P_{pk} αναφέρεται ως απόδοση διαδικασίας. (Breyfogle 1999)

Γνώμη 2. Η ικανότητα διαδικασίας περιγράφει πόσο καλά μια διαδικασία εκτελείται σε σχέση με τις ανάγκες του πελάτη. Οι όροι "βραχυπρόθεσμη" και "μακροπρόθεσμη" δεν εξετάζονται χωριστά ως τμήμα μιας αξιολόγησης ικανότητας διαδικασίας. Οι δείκτες C_p και C_{pk} τυπικά απευθύνονται στις ανάγκες των πελατών και έχουν μια συνολική εκτίμηση τυπικής απόκλισης μέσα στους υπολογισμούς. Οι P_p και P_{pk} , τυπικά, δεν χρησιμοποιούνται ως δείκτες ικανότητας διαδικασίας. (Breyfogle 1999)

3.5 Εργαλεία και τεχνικές «Έξι Σίγμα»

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία, τεχνικές και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην αναζήτηση για το «Έξι Σίγμα». Ανάλογα με τη σχολή οι προσεγγίσεις ποικίλλουν λίγο.

Σύμφωνα με τον **Pyzdek** (1999) βασικά εργαλεία ανάλυσης είναι: μετρήσεις «Έξι σίγμα», ανάλυση συστημάτων μέτρησης, τρόπος

αποτυχίας & ανάλυση επίδρασης (*Failure Mode and Effect Analysis – F.M.E.A.*) και ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας (*Quality Function Deployment – Q.F.D.*).

Κατά την άποψη του **Wilson** (1994), η οποία βασίζεται στο μοντέλο του σχετικά με τον κύκλο ζωής προϊόντων, οι καταλληλότερες τεχνικές στην αναζήτηση του «Έξι σίγμα» είναι: ο στατιστικός έλεγχος διαδικασίας (*Statistical Process Control – S.P.C.*), το Q.F.D. και η προσέγγιση Taguchi.

Οι κοινοί παρονομαστές για αυτές τις προσεγγίσεις είναι η χρήση στατιστικών τεχνικών και κάποιοι τύποι τεχνικών σχεδιασμού ποιότητας, οι οποίες συνδέονται με εργαλεία «Έξι σίγμα». Εν τούτοις, οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν τα εργαλεία και τις τεχνικές, τα οποία μπορούν να εφαρμόζονται με τον καλύτερο τρόπο προς την επίτευξη των στόχων τους. Αυτό το κεφάλαιο απαριθμεί τα βασικά εργαλεία στην επίτευξη του «Έξι σίγμα» και εισάγει μερικές από τις τεχνικές λεπτομερέστερα.

3.5.1 Εργαλεία «Έξι σίγμα»

Μερικά βασικά εργαλεία «Έξι σίγμα» παρατίθενται παρακάτω (*Breyfogle 199, Pyzdek 1999*):

- Περιγραφική στατιστική
- Διάγραμμα Ροής
- Ιστόγραμμα
- Χάρτες Ελέγχου
- Φύλλα ελέγχου
- Διάγραμμα Pareto
- Σύσκεψη για ανταλλαγή ιδεών
- Ονομαστική τεχνική ομάδας
- Ανάλυση πεδίου προσδιοριστικών επιρροών
- Διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος (Διάγραμμα Ishikawa (1987)- «Ψαροκόκαλο»)
- Διάγραμμα συσχέτισης
- Διάγραμμα συνάφειας
- Διάγραμμα διασποράς (σχέδιο δύο μεταβλητών)

Ενδιάμεσες μέθοδοι «Έξι σίγμα» περιλαμβάνουν απαριθμητικές και αναλυτικές στατιστικές μεθόδους. Σε μια αναλυτική μελέτη η εστίαση γίνεται στη διαδικασία και πώς να τη βελτιώσουμε, ενώ σε μια απαριθμητική μελέτη η δραστηριότητα θα έπρεπε να λαμβάνει χώρα στο περιβάλλον. (*Pyzdek 1999*)

Προηγμένες μέθοδοι «Έξι Σίγμα» περιλαμβάνουν περιπλοκότερα εργαλεία. Ο επόμενος κατάλογος περιλαμβάνει ένα μεγάλο μέρος προηγμένων εργαλείων (*Pyzdek 1999*):

- Σχεδίαση Πειραμάτων
(*Design of Experiment* – D.O.E.)
- Ανάλυση διακύμανσης
(*Analysis of Variance* – A.N.O.V.A.)
- Ανάσχυση δεδομένων
- Τεχνητά νευρωνικά δίκτυα
- Εικονική χαρτογράφηση διαδικασίας
- Παλινδρόμηση και συσχέτιση
- Πίνακες συνάφειας- χ^2
- Ανάλυση αξιοπιστίας
- Εργαλεία αξιολόγησης κινδύνου
- Ανάλυση ασφάλειας
- προσομοίωση διαδικασίας
- Στατιστική ανάλυση

3.5.2 Συστήματα μέτρησης

Ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας «Έξι Σίγμα» είναι να επικυρωθεί το σύστημα μέτρησης πριν από τη χρήση του για τις μελέτες ικανότητας. Υπερβολική παραλλαγή στο σύστημα μέτρησης μπορεί να καλύψει τις σημαντικές διακυμάνσεις στη διαδικασία που στοχεύεται για βελτίωση και καθιστά την ικανότητα επίτευξης υψηλής διαδικασίας αδύνατη, άσχετα πόσο η διαδικασία έχει βελτιωθεί. Η ικανότητα συστημάτων μέτρησης πρέπει να αξιολογηθεί και περιοδικά να ξαναεπικυρωθεί, με τη χρησιμοποίηση κατάλληλων στατιστικών μελετών για ακρίβεια, επανάληψη, δυνατότητα αναπαραγωγής, προκατάληψη, σταθερότητα και γραμμικότητα. Συλλογικά, αυτές οι τεχνικές αναφέρονται μερικές φορές ως "μετρητές R&R" (επανάληψη και δυνατότητα αναπαραγωγής – Repeat & Reproduce). (*Harrold 1999b; AIAG 1995*)

Σε μια μελέτη μετρήσεων **R&R** τα ακόλουθα χαρακτηριστικά είναι ουσιαστικά (*Breyfogle 1999*):

- Το σύστημα μέτρησης πρέπει να είναι σε στατιστικό έλεγχο; οι διακυμάνσεις οφείλονται σε κοινές αιτίες μόνο, όχι σε ειδικές.
- Η συνολική μεταβλητότητα του συστήματος μέτρησης πρέπει να είναι μικρή, σε σχέση με τα όρια μεταβλητότητας και τα όρια των προδιαγραφών της διαδικασίας.
- Οι αυξήσεις κλίμακας της συσκευής μέτρησης δεν πρέπει να είναι μεγαλύτερες από το ένα δέκατο είτε της μεταβλητότητας της διαδικασίας είτε των ορίων προδιαγραφών, οποιοδήποτε είναι μικρότερο.

Η ιδέα ενός συστήματος μέτρησης είναι να γίνουν καλύτερα κατανοητές οι πηγές διακύμανσης, οι οποίες επηρεάζουν τα αποτελέσματα που παράγονται από το σύστημα. Μια μέτρηση χαρακτηρίζεται από τη θέση

και τη διασπορά. Μετρικές που επηρεάζουν και τα δύο είναι οι επόμενες: (Breyfogle 1999; AIAG 199a):

- **Θέση:** μετρικές μεροληψίας, σταθερότητας και γραμμικότητας.
- **Διασπορά:** επαναληψιμότητας και αναπαραγωγιμότητας.

Η ανησυχία στην επιλογή ή την ανάλυση ενός συστήματος μέτρησης είναι η διάκριση του συστήματος μέτρησης. Η διάκριση ή ανάλυση ενός συστήματος μέτρησης είναι η ικανότητά του να ανιχνεύει και να δείχνει πιστά ακόμη και τις μικρές αλλαγές στα μετρούμενα χαρακτηριστικά. Τα συστήματα μέτρησης δεν μπορούν, λόγω οικονομικών και φυσικών περιορισμών, να αντιληφθούν τα απειροελάχιστα χωριστά ή διαφορετικά μετρήσιμα χαρακτηριστικά των μερών ή μιας διαδικασίας διασποράς. Οι μετρήσιμες τιμές ενός μετρήσιμου χαρακτηριστικού ομαδοποιούνται αντ' αυτού σε κατηγορίες δεδομένων. (AIAG 1995a)

Όταν η διάκριση ενός συστήματος μέτρησης δεν είναι επαρκής, ο προσδιορισμός της μεταβλητότητας της διαδικασίας ή των χαρακτηριστικών των μεταβλητών των ανεξάρτητων χαρακτηριστικών τιμών παραλλαγής διαδικασίας ή μεμονωμένων μερών είναι αμφισβητήσιμος. Αυτή η κατάσταση επιτρέπει την έρευνα για τις βελτιωμένες τεχνικές μέτρησης. (AIAG 1995a)

Η διάκριση πρέπει να είναι σε αποδεκτό επίπεδο για την ανάλυση και τον έλεγχο. Πρέπει να είναι σε θέση και να ανιχνεύσει τη μεταβλητότητα της διαδικασίας για ανάλυση και να ελέγξει τη συχνότητα των συστηματικών αιτιών. Ο αριθμός των ευδιάκριτων κατηγοριών δεδομένων που καθορίζονται από μια μελέτη μετρήσεων R&R είναι χρήσιμη για αυτήν την αξιολόγηση. Τα συμπτώματα μιας μη αποδεκτής διάκρισης μπορούν επίσης να εμφανιστούν σε ένα διάγραμμα εύρους, το οποίο περιγράφει την επανάληψη των χειριστών μέσα σε μια μελέτη R&R. (AIAG 1995a)

Η μελέτη μετρήσεων R&R μπορεί να πραγματοποιηθεί στα δεδομένα μεταβλητών και ιδιοτήτων. Η μέτρηση μεταβλητών R&R θα ποσοτικοποιήσει το μέγεθος της διακύμανσης που προκαλείται από διαφορές μεταξύ των επιθεωρητών (δυνατότητα αναπαραγωγής) και από το ίδιο το σύστημα μέτρησης (επανάληψη). Η μέτρηση ιδιοτήτων R&R συγκρίνει κάθε μέρος με ένα συγκεκριμένο σύνολο ορίων και δέχεται το μέρος εάν τα όρια είναι ικανοποιητικά, διαφορετικά απορρίπτει το μέρος. Σε αντίθεση με μια μέτρηση μεταβλητής, η μέτρηση ιδιοτήτων δεν μπορεί να δείξει πόσο καλό ή κακό είναι ένα μέρος, αλλά μόνο ότι το μέρος γίνεται αποδεκτό ή απορρίπτεται. Η μελέτη μέτρησης ιδιοτήτων R&R αποτελείται από τη λήψη τιμών αναφοράς για διάφορα επιλεγμένα μέρη. Αυτά τα μέρη αξιολογούνται πολλές φορές, με το συνολικό αριθμό των

αποδεχομένων, για κάθε μέρος που καταγράφεται. Από τα αποτελέσματα, η επανάληψη και η μεροληψία μπορούν να αξιολογηθούν. (AIAG 1995a)

Οι αναλύσεις των συστημάτων μέτρησης R&R προσφέρουν διαφορετικά αποτελέσματα και επιλογές που βοηθούν στην κατανόηση των πηγών για ζητήματα R&R. Γραφικές παραστάσεις αποτελεσμάτων (χαρακτηριστικά τα X και R διαγράμματα) χρησιμοποιούνται στην περιγραφή διαφορών κατά μέρος, χειριστή, αλληλεπίδραση χειριστών/μερών και συστατικά της διακύμανσης. Παραδοσιακά, οι επαγγελματίες χρησιμοποιούσαν χειρωνακτικές τεχνικές για τις μελέτες μετρήσεων R&R, αλλά σήμερα βασισμένες σε υπολογιστή εφαρμογές προσφέρουν πρόσθετες επιλογές όπως ανάλυση της διακύμανσης για σημαντικές δοκιμές. (Breyfogle 1999)

Μια γενικά αναγνωρισμένη πρακτική στη βιομηχανία προτείνει μια "σύντομη μέθοδο" αξιολόγησης χρησιμοποιώντας πέντε δείγματα, δύο εκτιμητές και καμία επανάληψη πειράματος. Μια μέτρηση θεωρείται αποδεκτή εάν το λάθος των μετρήσεων είναι λιγότερο ή ίσο με 20% της ανοχής προδιαγραφών (Breyfogle 1999). Καθώς προσεγγίζεται το «Έξι Σίγμα», το περισσότερο προτιμητέο αποτέλεσμα της ανάλυσης πρέπει να είναι επανειλημμένα κάτω από το 1/20 μέρος της ανοχής (Karjalainen 1999).

3.5.3 Κατάσταση αποτυχίας και ανάλυση επίδρασης (Failure Mode and Effect Analysis - F.M.E.A.)

Η τεχνική **F.M.E.A.** είναι ένα εργαλείο προγραμματισμού για να βοηθήσει με την οικοδόμηση της ποιότητας στο προϊόν, την υπηρεσία και τις διαδικασίες. Αναπτύχθηκε αρχικά στην αεροδιαστημική και στις βιομηχανίες άμυνας ως μέθοδος ανάλυσης αξιοπιστίας. (Dale 1999)

Ο Dale (1999) καθορίζει την τεχνική αυτή ως ένα συστηματικό και αναλυτικό εργαλείο ποιοτικού προγραμματισμού για αναγνώριση, στο προϊόν, των υπηρεσιών και των σταδίων σχεδιασμού της διαδικασίας: τι θα μπορούσε ενδεχομένως να πάει στραβά είτε με ένα προϊόν κατά τη διάρκεια της κατασκευής του είτε με τη χρήση από τον πελάτη είτε με την παροχή υπηρεσίας, βοηθώντας με αυτόν τον τρόπο τη διάγνωση ελαττωμάτων.

Στο πρότυπο τυποποίησης **QS 9000** (AIAG 1995c) η τεχνική F.M.E.A. περιγράφεται ως μια συστηματοποιημένη ομάδα δραστηριοτήτων προορισμένη να : **1)** αναγνωρίσει και να αξιολογήσει πιθανή αποτυχία ενός προϊόντος/μιας διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της, **2)**

προσδιορίσει ενέργειες που θα μπορούσαν να αποβάλλουν ή να μειώσουν την πιθανότητα πιθανής αποτυχίας και 3) να καταγράψουν τη διαδικασία.

Ο **Breyfogle** (1999) βλέπει αυτή την τεχνική ως εργαλείο για βελτίωση. Μια επιχείρηση μπορεί να προσδιορίσει και να παραλείψει τα ενδιαφέροντά της νωρίς, στην ανάπτυξη μιας διαδικασίας ή του σχεδιασμού με τη χρησιμοποίηση της τεχνικής F.M.E.A., και πρόσθετα να προσφέρει μια μεθοδολογία που αποβλέπει στη βελτίωσης της διαδικασίας.

Η πραγματοποίηση της τεχνικής F.M.E.A με κατάλληλο τρόπο περιλαμβάνει τα ακόλουθα οφέλη (*Breyfogle 1999*):

- βελτιωμένη λειτουργία και ευρωστία προϊόντων,
- χαμηλότερες δαπάνες εγγύησης,
- χαμηλότερα καθημερινά προβλήματα κατασκευής,
- λιγότερα προβλήματα επιχειρησιακής διαδικασίας και
- βελτιωμένη ασφάλεια των προϊόντων και των διαδικασιών εφαρμογής.

Στόχος της F.M.E.A. είναι να προσδιοριστούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του σχεδίου ενός προϊόντος, της παραγωγής ή της λειτουργίας και της διανομής, που είναι κρίσιμα για τις διάφορες μορφές αποτυχίας, προκειμένου να μειωθεί η αποτυχία. Χρησιμοποιεί όλη τη διαθέσιμη εμπειρία και την πείρα από το μάρκετινγκ, τον σχεδιασμό, την τεχνολογία, την παραγωγή, τη διανομή, την υπηρεσία κ.λπ., για να προσδιορίσει τα επίπεδα σημασίας ή την κρισιμότητα των πιθανών προβλημάτων και να ενθαρρύνει διορθωτικές ενέργειες ώστε να μειωθούν αυτά τα επίπεδα. Εργαλεία όπως το διάγραμμα ροής χρησιμοποιούνται στην τεχνική F.M.E.A. Τα κύρια στοιχεία της είναι (*Evans et al. 1999; Oakland 1998*):

- *Κατάσταση αποτυχίας* - χρησιμοποιούνται ως υπόβαθρο προσδοκώμενοι όροι της λειτουργίας για να μελετηθεί ο πιθανότερος τρόπος αποτυχίας.
- *Επίδραση αποτυχίας* - μελετώνται πιθανές αποτυχίες για να καθοριστούν πιθανά αποτελέσματά τους στην απόδοση του προϊόντος, της διαδικασίας ή της υπηρεσίας.
- *Κρισιμότητα αποτυχίας* - εξετάζονται πιθανές αποτυχίες στα διάφορα μέρη του προϊόντος ή των υπηρεσιών για να καθοριστεί η δριμύτητα κάθε επίδρασης αποτυχίας από την άποψη του κινδύνου ασφάλειας, η χαμηλή απόδοση κ.λπ.

Υπάρχουν δύο κύριες κατηγορίες της F.M.E.A.: σχεδιασμός και διαδικασία. Ο σχεδιασμός αξιολογεί τι θα μπορούσε να πάει στραβά με το προϊόν στην

υπηρεσία και κατά τη διάρκεια της κατασκευής, ως συνέπεια μιας αδυναμίας στο σχεδιασμό. Βοηθά επίσης στον προσδιορισμό των κρίσιμων χαρακτηριστικών. Μια διαδικασία ενδιαφέρεται κυρίως για τους λόγους πιθανής αποτυχίας κατά τη διάρκεια της κατασκευής και στην υπηρεσία ως αποτέλεσμα της μη συμμόρφωσης με την αρχική πρόθεση σχεδίου. (AIAG 1995c; Breyfogle 1999; Dale 1999)

Ως εργαλείο η F.M.E.A. μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε στάδιο σχεδιασμού, ανάπτυξης ή παραγωγής. Όμως δεδομένου ότι ο κύριος στόχος του είναι να αποτρέψει την αποτυχία, εφαρμόζεται καταλληλότερα νωρίς, στο στάδιο του σχεδιασμού. (Oakland 1998)

3.5.4 Σχεδιασμός πειραμάτων (*Design of Experiments - DOE*)

Ο Dale (1999) περιγράφει τον σχεδιασμό πειραμάτων ως "μια σειρά τεχνικών, οι οποίες περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό και τον έλεγχο παραμέτρων, οι οποίες ασκούν πιθανή επίδραση στην απόδοση και αξιοπιστία ενός σχεδίου προϊόντων ή/και την παραγωγή μιας διαδικασίας με στόχο τη βελτιστοποίηση του σχεδίασμού προϊόντων, του σχεδιασμού διαδικασίας, τη λειτουργία διαδικασίας, και τον περιορισμό της επιρροής των παραγόντων θορύβου".

Η μεθοδολογία σχεδιασμού πειραμάτων χρησιμοποιείται όταν απαιτείται ανάλυση της επίδρασης, στα αποτελέσματα συστημάτων, των διαφορετικών τιμών των παραμέτρων ενός σχεδίου. Στοχεύει στη βελτιστοποίηση αυτών των τιμών παραμέτρων σχεδιασμού για να καταστήσει την απόδοση του συστήματος ανεπηρέαστη στη μεταβλητότητα. Για να το θέσουμε και διαφορετικά, ο στόχος του σχεδιασμού πειραμάτων είναι να ανακαλυφθούν βασικές μεταβλητές στο προϊόν και τον σχεδιασμό διαδικασίας, να μειωθούν οι διακυμάνσεις που προκαλούν και να διευρυνθούν οι ανοχές στις μικρότερες μεταβλητές ώστε να μειωθεί το κόστος. Η έννοια του σχεδιασμού πειραμάτων μπορεί να εφαρμοστεί στον σχεδιασμό νέων προϊόντων και διαδικασιών ή στον επανασχεδιασμό παρόντων. (Bhote 1991; Dale 1999)

Τεχνικές του σχεδιασμού πειραμάτων, ειδικότερα για τη βελτίωση μιας διαδικασίας, περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό και έλεγχο παραμέτρων ή μεταβλητών (που ονομάζονται παράγοντες), οι οποίες έχουν πιθανή επιρροή στην παραγωγή διαδικασίας. Αυτό επιτυγχάνεται επιλέγοντας δύο ή περισσότερες τιμές (που καλούνται επίπεδα) αυτών των μεταβλητών και εφαρμόζοντας τη διαδικασία σε αυτά τα επίπεδα. Κάθε συνδυασμός αυτών των παραγόντων και επιπέδων καλείται δοκιμή. Η

θεμελιώδης ιδέα είναι να πραγματοποιηθεί ένας μικρός αριθμός πειραμάτων, με διαφορετικές τιμές παραμέτρου και να αναλυθεί η επίδρασή τους σε μια καθορισμένη παραγωγή. Μια πρόβλεψη της απόδοσης του συστήματος, μπορεί να γίνει, βασισμένη στην ανάλυση αυτή. (Dale 1999)

Οι μέθοδοι πειραματισμού είναι, παραδείγματος χάριν: δοκιμή και λάθος (trial & error) (βαθμιαία μέθοδος αλλαγής ενός παράγοντα τη φορά), πλήρης παραγοντικός (full functional) και κλασματικός παραγοντικός (fractional factorial). Οι βασικές φάσεις στον σχεδιασμό και εφαρμογή ενός κλασματικού παραγοντικού πειράματος είναι (Dale 1999):

- 1) καθορίστε τους στόχους του προγράμματος,
- 2) επιλέξτε τα κρίσιμα χαρακτηριστικά και καθορίστε τα ζητήματα που έχουν επιπτώσεις σε αυτά,
- 3) προσδιορίστε τους παράγοντες ελέγχου και τους παράγοντες θορύβου,
- 4) επιλέξτε τους παράγοντες ελέγχου που θα βελτιστοποιηθούν κατά τη διάρκεια του πειράματος,
- 5) επιλέξτε την ορθογώνια διάταξη και ορίστε τους παράγοντες στις στήλες
- 6) επιλέξτε τα επίπεδα των παραγόντων ελέγχου και επιλέξτε το μέγεθος του δείγματος,
- 7) οργανώστε το πείραμα και διεξαχτέ το,
- 8) αναλύστε τα στοιχεία,
- 9) προβλέψτε τα αποτελέσματα της εφαρμογής επιβεβαίωσης και
- 10) ερμηνεύστε την επιβεβαίωση και αποφασίστε εάν το πρόγραμμα έχει τελειώσει.

3.5.5 Ανάπτυξη λειτουργίας ποιότητας (Quality Function Development - Q.F.D.)

Το Q.F.D. είναι μια διοικητική μέθοδος για σχεδιασμό προϊόντων που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών. Είναι βασισμένο στη φιλοσοφία ότι η "φωνή του πελάτη" οδηγεί όλες τις διαδικασίες μιας επιχείρησης. (Dale 1999)

Ο Oakland (1998) καθορίζει το Q.F.D. ως ένα σύστημα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, που βασίζεται στη ζήτηση των πελατών, με τη συμμετοχή των μελών όλων των λειτουργιών μιας επιχείρησης.

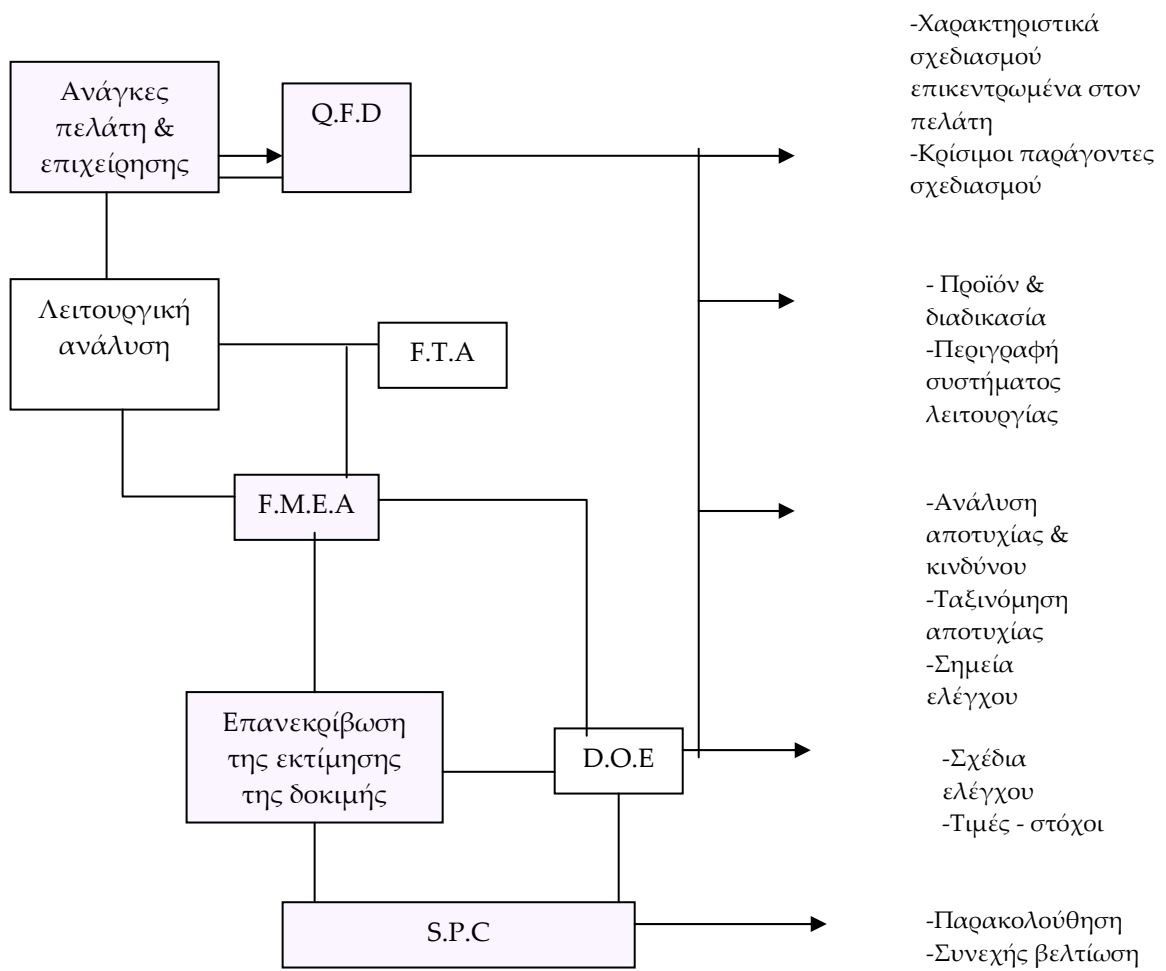
Η μέθοδος Q.F.D. περιλαμβάνει την κατασκευή και αξιολόγηση ενός διαγράμματος μητρών, αποκαλούμενου «Σπίτι της ποιότητας». Το

διάγραμμα διαμορφώνει έναν εννοιολογικό χάρτη των χαρακτηριστικών που ο πελάτης θέλει περισσότερο σε ένα προϊόν (τα «**whats**») και τις απαραίτητες αποφάσεις εφαρμοσμένης μηχανικής να τα κατασκευάσουν (τα «**hows**»). Τελικά, τα «**hows**» από ένα σπίτι της ποιότητας γίνονται τα «**whats**» ενός επόμενου σπιτιού καθώς οι λεπτομέρειες για το σχέδιο προϊόντων συμπληρώνονται (Carter & λοιποί. 1992). Η Q.F.D. μεταφράζει τις απαιτήσεις του πελάτη στις κατάλληλες τεχνικές απαιτήσεις για κάθε στάδιο. Επιπλέον, μέσω των σχετικών μητρών του κεφαλαίου, του κόστους και της αξιοπιστίας, βεβαιώνει ότι οι καλύτερες επιλογές των παραμέτρων (όπως η λειτουργία, η αξιοπιστία και η δυνατότητα αναπαραγωγής) συναντιούνται. (Carter & λοιποί. 1992; Dale 1999; Oakland 1998)

Η Q.F.D. είναι ένας συστηματικός τρόπος, που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει να ενσωματωθεί η ποιότητα στις διαδικασίες που έχουν οριστεί, καθώς και στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Βοηθά επίσης να αποφευχθούν προβλήματα στις διαδικασίες παραγωγής και παράδοσης, και συνεπώς μειώνει το χρόνο ανάπτυξης νέων προϊόντων. (Dale 1999)

3.5.6 Από κοινού εφαρμογή εργαλείων & τεχνικών

Υπάρχει μια στενή σχέση μεταξύ Q.F.D., λειτουργικής ανάλυσης, F.M.E.A., F.T.A. (Fault Tree Analysis - ανάλυση ελαττωματικών δένδρων) και του D.O.E. όπως διευκρινίζεται στο **Σχήμα 8**. Κάθε τεχνική παρέχει πληροφορίες για τη διαδικασία σχεδιασμού για να κάνει τα απαραίτητα αποτελέσματα πραγματικότητα. (Dale 1999)



Σχήμα 8 Ενοποίηση & σχέση μεταξύ των τεχνικών (Dale 1999)

4. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΞΙ ΣΙΓΜΑ

4.1 Ανάπτυξη

Τα προγράμματα «Έξι Σίγμα» επιλέγονται με βάση την ανάδραση των πελατών και την ανάλυση των μετρικών της διαδικασίας. Κορυφαία προτεραιότητα δίνεται σε προγράμματα που ασκούν σημαντική επίδραση στους πελάτες και προσφέρουν οικονομική αποδοτικότητα. Προκειμένου να εκτελεσθούν επιτυχώς αυτά τα προγράμματα, διαμορφώνεται μια οργανωτική δομή, όπως παρουσιάζεται στο **Σχήμα 9**. Η δομή αυτή αποτελείται από άτομα με τους ακόλουθους τέσσερις ρόλους (*Keeni et al 2000; Breyfogle et al 2001*):

Πρωταθλητής (Champion) είναι ένα πρόσωπο που διευκολύνει την εφαρμογή / ανάπτυξη του προγράμματος «Έξι Σίγμα», π.χ. ο κεντρικός διευθυντής. Ο πρωταθλητής δημιουργεί το όραμα, καθορίζει την πορεία στην ποιότητα «Έξι Σίγμα», μετρά την πρόοδο και στηρίζει τις βελτιώσεις.

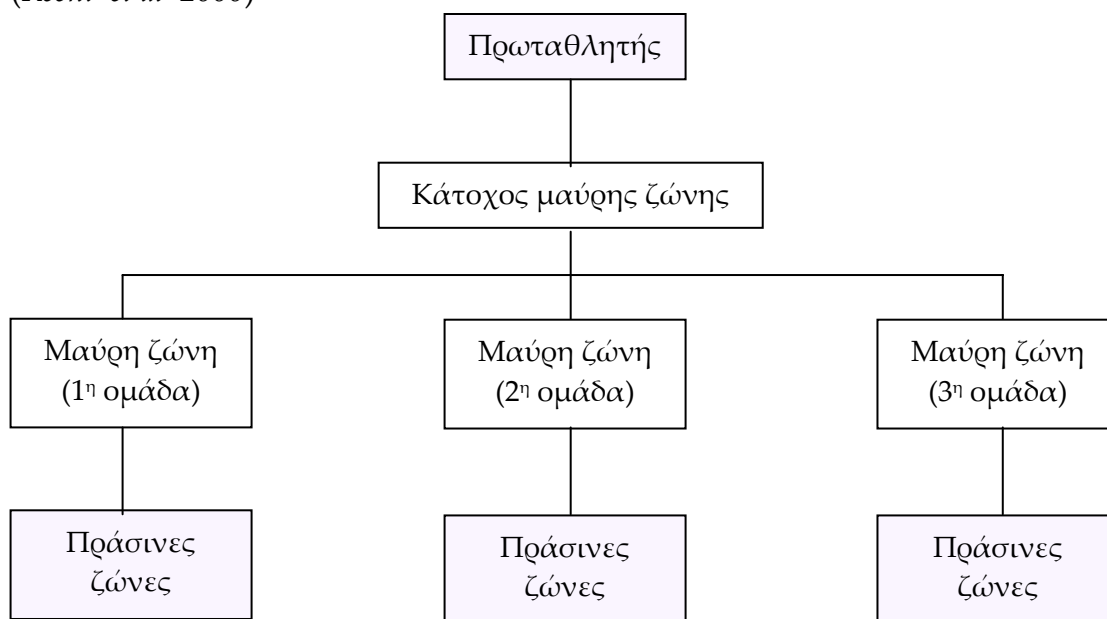
Ο **κάτοχος μαύρης ζώνης (Master Black Belt)** είναι σύμβουλος, ο οποίος αναπτύσσει ένα δίκτυο «Έξι Σίγμα», παρέχει την κατάρτιση στις στρατηγικές και τα εργαλεία, δίνει ειδική υποστήριξη στη χρησιμοποίηση και διάδοση εργαλείων «Έξι Σίγμα» και εποπτεύει τα προγράμματα «Έξι Σίγμα». Ο κάτοχος μαύρης ζώνης διευκολύνει επίσης τη διανομή των καλύτερων πρακτικών και συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία αλλαγής.

Η **μαύρη ζώνη (Black Belt)** παισιώνεται από άτομα που συμμετέχουν στις ομάδες βελτίωσης της διαδικασίας, καταδεικνύει την αξιόπιστη εφαρμογή εργαλείων «Έξι Σίγμα», εκπαιδεύει τα μέλη των ομάδων και είναι υπεύθυνη για τα αποτελέσματα του προγράμματος «Έξι Σίγμα». Η μαύρη ζώνη λειτουργεί σε πλήρες ωράριο σε προγράμματα και εκθέσεις «Έξι Σίγμα» και δίνει αναφορά στον κάτοχο της μαύρης ζώνης.

Η **πράσινη ζώνη (Green Belt)** διευθύνει παρόμοιες αναθέσεις όπως η μαύρη ζώνη, αλλά λειτουργεί μόνο σε μειωμένο ωράριο στα προγράμματα «Έξι Σίγμα». Η πράσινη ζώνη εκθέτει την πρόοδο του προγράμματος στη μαύρη ζώνη.

Η οργανωτική δομή «Έξι Σίγμα» παρουσιάζεται στο **Σχήμα 9**. Είναι αξιοπρόσεκτο ότι μια επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες

μαύρες και πράσινες ζώνες ανάλογα με το μέγεθος του προγράμματος. (Keeni et al 2000)



Σχήμα 9. Οργανωτική δομή για «Έξι Σίγμα» (Keeni et al. 2000)

Η μεθοδολογία του «Έξι Σίγμα» απαιτεί εκπαίδευση σχετικά με τους παραπάνω ρόλους. Ωστόσο, είναι βασικό ότι όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται στην ποιότητα «Έξι Σίγμα» για να συνειδητοποιήσουν και να κατανοήσουν την καθημερινή χρήση εργαλείων και διαδικασιών «Έξι Σίγμα» και την εφαρμογή τους στα προγράμματα (Keeni et al. 2000).

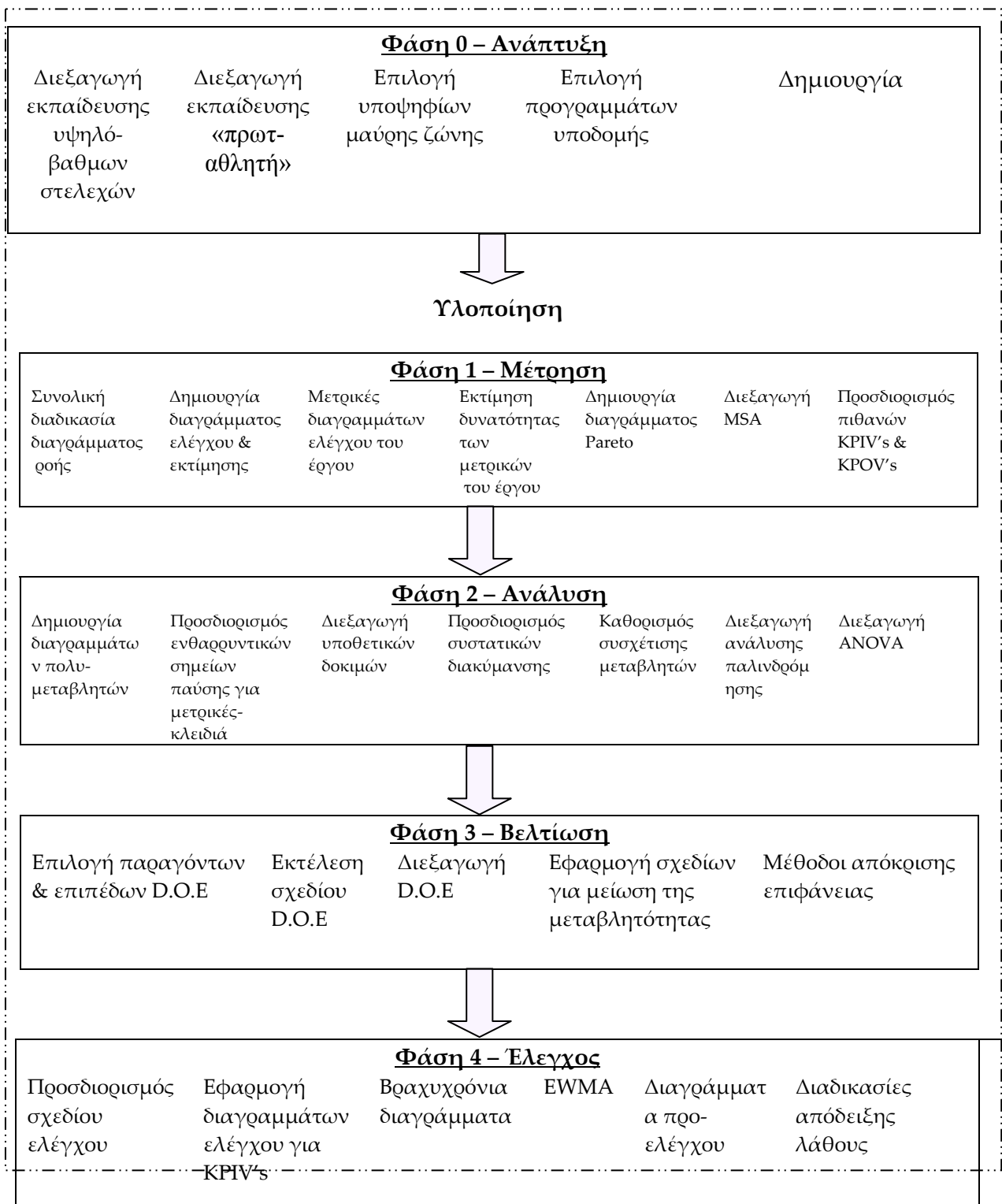
4.2 Μεθοδολογία

Το «Έξι Σίγμα» είναι ένα εγχείρημα επίλυσης προβλήματος. Κάθε πρόγραμμα έχει ένα πρόβλημα διαδικασίας ή σχεδιασμού σε αναζήτηση μιας λύσης. Υπάρχουν οκτώ θεμελιώδη στάδια που περιλαμβάνονται στην επίτευξη ποιότητας «Έξι Σίγμα» σε μια διαδικασία: αναγνώριση, καθορισμός, μέτρηση, ανάλυση, βελτίωση, έλεγχος, τυποποίηση και ενσωμάτωση. Οι τέσσερις βασικές φάσεις, που καλούνται συχνά ως **M.A.I.C.** (Measure, Analyse, Improve, Control), περιλαμβάνουν τη βάση ενός προγράμματος εφαρμογής «Έξι Σίγμα» (Harry et al. 2000).

Ανάλογα με τη σχολή, οι απόψεις σχετικά με την πορεία εφαρμογής ποικίλουν, δεδομένου ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι που περιγράφουν αυτή την πορεία, αλλά το κύριο μήνυμα είναι το ίδιο. Έτσι, οι φάσεις ενός προγράμματος «Έξι Σίγμα» μερικές φορές αναφέρονται και

ως μεθοδολογία **D.M.A.I.C.** Η μεθοδολογία D.M.A.I.C. διαυκρινίζεται στο **Σχήμα 10** και περιέχει τις επόμενες φάσεις (*Breyfogle et al 2001 Legault 1998*):

0. **Ανάπτυξη (Deployment)**: περιλαμβάνει την καθοριστική φάση για τα προγράμματα: καθορισμός τί είναι σημαντικό στον πελάτη
1. **Μέτρηση (Measure)**: κατανόηση της διαδικασίας
2. **Ανάλυση (Analysis)**: καθορισμός των σημαντικότερων αιτιών των ελαττωμάτων
3. **Βελτίωση (Improve)**: εξάλειψη των σημαντικότερων αιτιών των ατελειών
4. **Έλεγχος (Control)**: διατήρηση της βελτίωσης



Σχήμα 10. Εικονογραφημένη αναπαράσταση της υλοποίησης του έργου «Εξι Σίγμα» (Breyfogle *et al* 2001)

Τα παρακάτω περιγράφουν τις κύριες λειτουργίες που συμπεριλαμβάνονται σε κάθε φάση ενός προγράμματος «Έξι Σίγμα». (Karjalainen 1999 Keeni et al 2000)

Καθορισμός (Define). Προσδιορίζεται το προϊόν ή η διαδικασία που βελτιώνεται. Προσδιορίζονται οι ανάγκες των πελατών και μεταφράζονται σε Κρίσιμο Ποιοτικά Χαρακτηριστικά (*Critical to Quality Characteristics* - CTQs). Αναπτύσσεται ο ρόλος των ομάδων, η δήλωση του προβλήματος ή του στόχου, η εμβέλεια του προγράμματος και τα κύρια σημεία. Χαρτογραφείται μια υψηλού επιπέδου διαδικασία για την υπάρχουσα διαδικασία.

Μέτρηση (Measurement). Προσδιορίζονται οι βασικές εσωτερικές διαδικασίες που επηρεάζουν τα C.T.Qs (π.χ. με τη χρησιμοποίηση του S.P.C., Q.F.D., F.M.E.A. κ.λπ.) και μετριούνται οι ατέλειες που παράγονται σχετικά με τα προσδιορισμένα C.T.Qs. Η ικανότητα μέτρησης καθορίζεται μέσω την ανάλυση μετρήσεων R&R.

Ανάλυση (Analyze). Ο στόχος αυτής της φάσης είναι να γίνει κατανοητό γιατί δημιουργούνται ελαττώματα. Πραγματοποιούνται συσκέψεις για ανταλλαγή απόψεων και ιδεών και χρησιμοποιούνται τα στατιστικά εργαλεία για να προσδιορίσουν τις βασικές μεταβλητές που προκαλούν τις ατέλειες. Το αποτέλεσμα αυτής της φάσης είναι η εξήγηση των μεταβλητών που είναι πιο πιθανές να έχουν επιπτώσεις στη μεταβολή της διαδικασίας.

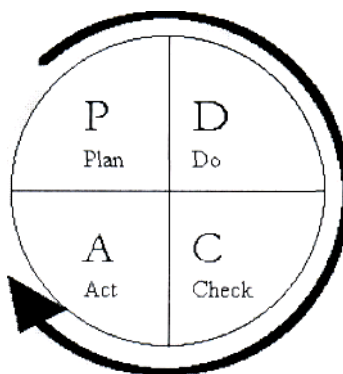
Βελτίωση (Improvement). Αυτή η φάση στοχεύει να επιβεβαιώσει τις βασικές μεταβλητές και να ποσοτικοποιήσει την επίδραση αυτών των μεταβλητών στα C.T.Qs. Περιλαμβάνει επίσης τον προσδιορισμό των μέγιστων αποδεκτών εύρων των βασικών μεταβλητών, επικύρωση των συστημάτων μέτρησης, τροποποίηση και βελτιστοποίηση της υπάρχουσας διαδικασίας για να μείνει σε αυτό το εύρος. Το κύριο εργαλείο για αυτό είναι ο σχεδιασμός πειράματος (DOE). Ο σχεδιασμός των ανοχών, επίσης, είναι ένα ουσιαστικό μέρος της βελτιστοποίησης του «Έξι Σίγμα» δεδομένου ότι έχει παρατηρηθεί ότι 85% των ανοχών δεν έχουν καμία σχέση με την ικανοποίηση των πελατών ή τη λειτουργία του προϊόντος.

Έλεγχος (Control). Ο στόχος αυτής της φάσης είναι να εξασφαλιστεί ότι η τροποποιημένη διαδικασία επιτρέπει τώρα στις βασικές μεταβλητές να παραμείνουν μέσα στο μέγιστο αποδεκτό εύρος, χρησιμοποιώντας εργαλεία όπως το S.P.C. ή απλούς πίνακες ελέγχου.

Τα βήματα υλοποίησης μεθοδολογίας «Έξι Σίγμα» που παρουσιάστηκαν παραπάνω ακολουθούνται κατα κύριο λόγο στη λειτουργία της παραγωγής. Ωστόσο, αυτή η ροή δραστηριοτήτων εφαρμόζεται σε πολλούς άλλους τομείς της επιχείρησης όπως: στη μείωση του κύκλου ζωής ανάπτυξης, στη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης προβλημάτων σχεδιασμού που ανακύπτουν στην παραγωγή, και στη μείωση του κύκλου ζωής τιμολογίων. (Breyfogle 1999)

4.3 M.A.I.C. εναντίον του κύκλου P.D.C.A.

Η έννοια του κύκλου «Σχέδιο – Δράση – Έλεγχος – Ενέργεια» (*Plan-Do-Check-Act - PDCA*) αναπτύχθηκε αρχικά από τον **W.A. Shewhart** στη δεκαετία του '30. Παρέχει τη βασική φιλοσοφία για μια πειθαρχημένη, κυκλική προσέγγιση στη συνεχή βελτίωση. Αργότερα, ο κύκλος εισήχθη από τον **Edward Deming** στην εργασία του με την ιαπωνική βιομηχανία μετά από τον II παγκόσμιο πόλεμο και από αυτό που είναι γνωστό ως "Κύκλος του Deming". Ο κύκλος **P.D.C.A.** (**Σχήμα 11**) είναι ένα πλαίσιο, ένας κύκλος εκμάθησης που επιτρέπει να χρησιμοποιηθούν τα διάφορα εργαλεία και οι τεχνικές βελτίωσης στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών. (HCI 2001; Wheeler et al. 1998)



Σχήμα 11. Κύκλος Deming PDCA. (Wheeler et al 1998)

Στον κύκλο P.D.C.A., υπάρχουν τέσσερις κύριες φάσεις και ορισμένες δραστηριότητες που πρέπει να αναφερθούν (Wheeler et al. 1998):

- **Σχέδιο (Plan):** Καθορισμός των βελτιώσεων των διαδικασιών που πρέπει να γίνουν, της μεθόδου βελτίωσης & της μεθόδου εκτίμησης των αποτελεσμάτων.

- **Δράση (Do):** Ανάλυση των δραστηριοτήτων που έχουν καθοριστεί στο σχέδιο.
- **Έλεγχος (Check):** Σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα επιθυμητά αποτελέσματα και εκμάθηση από αυτά. Μερικές φορές αυτό το βήμα αναφέρεται επίσης ως "μελέτη" (study).
- **Ενέργεια (Act):** Εκμετάλλευση των θεμάτων που έχουν μαθευτεί. Αυτά γίνονται μέρος της διαδικασίας και αποφασίζεται ποιά θα είναι η επόμενη προσπάθεια.

Ένα υπονοούμενο χαρακτηριστικό γνώρισμα στον κύκλο είναι η επανάληψή του. Μετά την ενέργεια (act) αρχίζει ένας νέος κύκλος πάλι: σχεδιασμός, έλεγχος, ενέργεια - ένας ατελείωτος κύκλος εκμάθησης, αξιολόγησης και εργασίας στη βελτίωση διαδικασίας.

Η μεθοδολογία εφαρμογής **M.A.I.C.** του «Έξι Σίγμα» είναι υποδηλωτική του κύκλου P.D.C.A. Στην πραγματικότητα υπάρχουν πολυάριθμες ομοιότητες. Και στις δύο μεθοδολογίες η πρόληψη της αποτυχίας είναι ο αρχικός στόχος της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας. Και στις δύο μεθοδολογίες η αρχή για να προκαλέσει την πρόληψη πραγματοποιείται μέσω μιας καθορισμένης διαδικασίας. Και οι δύο χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές ανάλυσης στοιχείων, ενσωματώνουν την ανατροφοδότηση και τη συνέχιση που είναι ουσιαστική για την εκμάθηση και βελτίωση των διαδικασιών.

Οι προφανείς διαφορές μεταξύ M.A.I.C. και P.D.C.A. είναι δύσκολο να βρεθούν. Αν και μπορούν και οι δύο να εφαρμοστούν σε διάφορες περιπτώσεις, πιθανώς η κύρια διάκριση είναι ότι το P.D.C.A. ισχύει ακόμα ευρύτερα. Το M.A.I.C. συγκεντρώνεται περισσότερο σε επιχειρησιακές διαδικασίες ενώ το P.D.C.A. είναι εφαρμόσιμο σε οποιοδήποτε τύπο διαδικασίας. Επιπλέον, το M.A.I.C. απαιτεί στοιχεία και ο στόχος του είναι πάντα ο ίδιος: η επίτευξη ποιοτικού επίπεδο «Έξι σίγμα» από άποψη αποτυχιών.

4.4 Προβλήματα στην εφαρμογή του «Έξι Σίγμα»

Το «Έξι σίγμα» μπορεί να είναι πολύ ευεργετικό σε μια επιχείρηση. Εντούτοις, εάν οι τεχνικές δεν χρησιμοποιούνται σωστά, υπάρχει κίνδυνος το πρόγραμμα να είναι αντιπαραγωγικό και απογοητευτικό. Οι επιχειρήσεις μπορεί να αναμειχθούν πάρα πολύ στον υπολογισμό ατελειών και να αναφέρουν ποσοστά ατέλειας, ώστε να χάσουν την πραγματική αξία του «Έξι σίγμα» - ενορχηστρώνοντας τη βελτίωση της

διαδικασίας και ανασχεδιάζοντας μέσω της υλοποίησης στατιστικών τεχνικών. (Breyfogle 1999)

Ο Dale (1999) παρουσιάζει τρεις κύριες δυσκολίες που έχουν συναντήσει οι επιχειρήσεις με την εφαρμογή του στατιστικού ελέγχου διαδικασίας (Statistical Process Control – S.P.C): την εφαρμογή του S.P.C. σε μια ιδιαίτερη διαδικασία, την αντίσταση στην αλλαγή και την απόφαση ποιο χαρακτηριστικό ή/και παράμετρο θα αναπαρασταθεί στο διάγραμμα. Η σειρά των δυσκολιών είναι τελικά ευρεία, αλλά μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε δύο κύριους τίτλους:

- διοικητική δέσμευση και
- έχοντας τη γνώση και εμπιστοσύνη να χρησιμοποιηθεί το S.P.C. επιτυχώς, συμπεριλαμβανομένης της προθυμίας να πειραματιστεί και να προσαρμοστεί το S.P.C. σε λιγότερο καλά-κοινοποιημένες εφαρμογές.

Προφανώς, η πλειοψηφία των προβλημάτων προκαλείται από την έλλειψη δέσμευσης, συνειδητοποίησης, κατανόησης, συμμετοχής και ηγεσίας των διευθυντών(Dale 1999). Δεδομένου ότι το «Έξι Σίγμα» χρησιμοποιεί έντονα τις στατιστικές τεχνικές, τα προβλήματα που ανακαλύπτονται στα πλαίσια του S.P.C. μπορούν γενικά να εφαρμοστούν για να καλύψουν το «Έξι Σίγμα».

Ο Fitzpatrick αναφέρει ότι το «Έξι Σίγμα» μπορεί να είναι επιτυχές, αλλά λιγότερες από 10% των επιχειρήσεων το κάνουν σε σημείο όπου πρόκειται να έχει σημαντικές επιπτώσεις στον ισολογισμό και την τιμή μεριδίου σε οποιαδήποτε σημαντικά χρονική περίοδο. Γιατί αυτό; Πρώτα, είναι οι προφανείς παγίδες, η διαχείριση δεν δεσμεύεται πραγματικά, η ανικανότητα να παρακινηθούν οι υπάλληλοι ή μια επιχείρηση που επιτρέπει την πρωτοβουλία της να σύρει μακριά προτού να υπάρξει οποιαδήποτε πρόοδος. Δεύτερος λόγος είναι η φύση του "λάθους" ή της "ατέλειας", ειδικά σε τομείς υπηρεσίας - πώς ακριβώς υπολογίζονται. Όμως, ο κύριος λόγος που το «Έξι Σίγμα» δεν παρέχει καμία εγγύηση για την επιτυχία είναι ο εξής: οι ατέλειες δεν πειράζουν εάν κάνετε ένα προϊόν που κανένας δε θέλει να αγοράσει.(Clifford 2001)

4.5 Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας του «Έξι Σίγμα»

Ο Harry et al. (2000) δηλώνει ότι η επιτυχία της μεθοδολογίας «Έξι Σίγμα» καθοδηγείται κατά ένα μεγάλο μέρος από τους ακόλουθους παράγοντες: καταλαβαίνει η ηγεσία της επιχείρησης και είναι εντελώς πίσω από την εφαρμογή του «Έξι Σίγμα»; Είναι η επιχείρηση ανοικτή και έτοιμη να

αλλάξει και πρόθυμη να μάθει; Είναι η επιχείρηση ανήσυχη να κινηθεί σε μια αποδεδειγμένη ιδέα; Είναι η επιχείρηση πρόθυμη να δεσμεύσει πόρους (άνθρωποι και χρήματα) για να εφαρμόσει αυτή τη πρωτοβουλία; Είναι η επιχείρηση, και το προσωπικό της, έτοιμη και ικανή να επαναδημιουργήσει τις αξίες της έτσι ώστε να μην υπάρχει κανένα οδόφραγμα στην επίτευξη του οράματος του «Έξι Σίγμα»;

Σύμφωνα με τον Curtis (2000) η μεθοδολογία «Έξι Σίγμα» εστιάζεται στους επτά ακόλουθους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας:

Δέσμευση ηγεσίας. Η ηγεσία καθιερώνει το «Έξι Σίγμα» ως βασική αξία. Οι ηγέτες πρέπει να μιλήσουν καθαρά για το όραμα «Έξι Σίγμα», το οποίο εγκαθιστά τη στρατηγική της επιχείρησης. Είναι σημαντικό οι ηγέτες να καταδεικνύουν τη δέσμευσή τους μέσω της συμμετοχής τους. Επιπλέον, είναι ευθύνη των ηγετών να εξασφαλίσουν ότι υπάρχουν επαρκείς πόροι για το «Έξι Σίγμα».

Πλαίσιο επιχειρησιακής διαδικασίας. Σκοπός είναι να αναπτυχθεί ένα πλαίσιο ώστε να γίνει κατανοητή η απόδοση της επιχειρησιακής διαδικασίας σε σχέση με τις ανάγκες των πελατών. Αυτό το σύστημα μέτρησης επιτρέπει στην ηγεσία να καταλάβει το χάσμα μεταξύ της αξίας των μετόχων και της ικανοποίησης των πελατών. Το χάσμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δώσει προτεραιότητα σε προσπάθειες «Έξι Σίγμα».

Πελάτης και δίκτυο αγοράς. Στοχεύει στην ανάπτυξη μιας διαδικασίας ανίχνευσης για την υπάρχουσα ικανοποίηση πελατών και τα επίπεδα αφοσίωσης. Οι ληφθείσες πληροφορίες δεν πρέπει να είναι ανεκδοτικές, αντίθετα οι κρίσιμες απαιτήσεις των πελατών πρέπει να μαθευτούν και να είναι μετρήσιμες.

Ολοκλήρωση στρατηγικής. Εξασφαλίζει ότι όλες οι πρωτοβουλίες βελτίωσης και ανασχεδιασμού συνδέονται με την στρατηγική του οργανισμού που καθιερώνεται από το πλαίσιο «Έξι Σίγμα». Επίσης, όλες οι δραστηριότητες βελτίωσης απόδοσης πρέπει να καθοδηγούν τις βασικές μετρικές επιχειρησιακής απόδοσης.

Υποδομή «Έξι Σίγμα». Το «Έξι Σίγμα» είναι μια αυστηρή προσέγγιση στην επιχειρησιακή βελτίωση. Απαιτεί κατάρτιση και πλήρους απασχόλησης υποχρέωση των δεσμευμένων επαγγελματιών, όπως "η μαύρη ζώνη". Επιπλέον, η ανάπτυξη διαδικασίας απόδοσης μέσω στοχοθέτησης, τα χρηματοοικονομικά συστήματα και το τυποποιημένο πρόγραμμα πληρωμής διοδίων είναι πρόσθετες διακριτές απαιτήσεις.

Κίνητρα και υπευθυνότητα. Προκειμένου να καθιερωθεί το «Έξι Σίγμα» ως μόνιμη επιχειρησιακή πρωτοβουλία και για να οδηγήσει σε αποτελέσματα, νέα κίνητρα πρέπει να επινοηθούν. Επιπλέον, οι επιχειρησιακοί ηγέτες πρέπει να θεωρηθούν υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα του προγράμματος.

Ποσοτικοποιημένα μέτρα και αποτελέσματα. Στόχος είναι να εξασφαλιστεί η πραγματική ωφέλεια του προγράμματος. Ο κάτοχος της μαύρης ζώνης πρέπει να είναι ικανός να επικυρώσει στατιστικά την αλλαγή στο επίπεδο απόδοσης και το λειτουργικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών.

Οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας αποτελούν τη βάση των καλύτερων πρακτικών, απαραίτητων να αποτελέσουν επιτυχή εφαρμογή και να εξασφαλίσουν ικανότητα υποστήριξης. Κάθε παράγοντας πρέπει να ενσωματωθεί μεμονωμένα για να εγκατασταθεί σε κάθε επιχείρηση. Ο σημαντικότερος παράγοντας επιτυχίας είναι η "δεσμευμένη ηγεσία". (Curtis 2000)

Ο **Schneiderman** επικυρώνει τους παράγοντες επιτυχίας του **Curtis**. Υπολογίζει ότι η έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία μπορεί να ματαιώσει το «Έξι Σίγμα» ή οποιαδήποτε πρωτοβουλία αλλαγής. Μια πρωτοβουλία όπως το «Έξι Σίγμα» μπορεί επίσης να αποτύχει λόγω της έλλειψης επείγουσας ανάγκης, εάν η προσέγγιση δεν είναι συστηματική, λόγω της αποτυχίας να περιληφθεί ο καθένας, ή μέσω των φτωχών συνδέσεων με τα πραγματικά συστήματα ανταμοιβής και αναγνώρισης. (Howell 2001)

Σύμφωνα με τον **Gurd**, μια ουσιαστική πρόκληση στην επιδίωξη του «Έξι Σίγμα» είναι να μετρηθούν ακριβώς τα οφέλη και να σιγουρευτεί ότι είναι διατηρήσιμα. Το κλειδί για αυτό είναι η εξασφάλιση ότι το χρηματοοικονομικό προσωπικό καθώς επίσης και η «μαύρη ζώνη» του «Έξι Σίγμα» εργάζονται στα προγράμματα. (Wood 2001). Προφανώς ο **Gurd** συμφωνεί με τα συμπεράσματα του **Curtis**.

4.6 Κριτική για το «Έξι Σίγμα»

Σαν φαινόμενο, το «Έξι Σίγμα» είναι ένα αμφισβητούμενο θέμα. Οι γνώμες ποικίλλουν υπέρ και ενάντια. Μια από τις κοινές κριτικές είναι ότι έχει λίγα να προσφέρει που δεν μπορούν να βρεθούν αλλού. Επομένως είναι απλά ένα τέχνασμα μάρκετινγκ. Τα εργαλεία και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην προσέγγιση περιλαμβάνουν πολλά από τα

στατιστικά εργαλεία που έχουν χρησιμοποιηθεί για πολλά έτη και έτσι η ιδέα δεν είναι νέα (Flott 2000). Σχετικά με το τέχνασμα μάρκετινγκ, το «Έξι Σίγμα» ακούγεται εντυπωσιακό, επειδή μερικές σημαντικές εταιρίες δηλώνουν εξαιρετικές επιστροφές στις επενδύσεις τους. Επιπλέον, προσφέρει εύκολα χρήματα, επειδή η κατάρτιση και τα προσόντα ελέγχονται σαν οι έννοιες να ήταν μοναδικές και μπορούν να γίνουν κατανοητές, να διδαχθούν και να εφαρμοστούν με έναν τρόπο. (Ramberg 2000; Stamatis 2000)

Μια άλλη κριτική είναι ότι το «Έξι Σίγμα» δεν υιοθετεί αρκετά μια προληπτική, δυναμική προσέγγιση στα προβλήματα, αλλά είναι περισσότερο ένα συστήμα αξιολόγησης ή ένα σύστημα διορθωτικής δράσης. Με άλλα λόγια, είναι μια μεθοδολογία αξιολόγησης που εστιάζεται στα προβλήματα αφότου έχουν εμφανιστεί ήδη (Stamatis 2000). Από τεχνικής πλευράς, έχει υποστηριχτεί ότι η υπόθεση του μέσου διαδικασίας 1,5 σίγμα εκτός στόχου, είναι πάρα πολύ μεγάλη. Η κανονική κατανομή μπορεί να είναι ένα πολύ καλό και χρήσιμο μοντέλο, όμως υπάρχει ένα ερώτημα Αντιπροσωπώνει όλες ή τις περισσότερες διαδικασίες;

Επιπλέον, οι αντίπαλοι το θεωρούν ως ένα βήμα προς τα πίσω. Με την επικέντρωση στα όρια προδιαγραφών, εξαφανίζεται η πραγματικότητα. Είναι ευκολότερη η εστίαση στα όρια των προδιαγραφών από την κατασκευή ενός καλύτερου προϊόντος. Το «Έξι Σίγμα» έχει τις χρήσεις του, αλλά μόνο όπου εγκαθίσταται και έχει πιθανότητες να λειτουργήσει. Δεν αποτελεί γιατρικό για τα πάντα, ούτε μπορεί να αναμένεται να παράγει σημαντικά αποτελέσματα στις περισσότερες επιχειρήσεις. (Flott 2000)

Οι αποδόσεις και τα οφέλη, που σημαντικές επιχειρήσεις με έδρα τις ΗΠΑ, όπως η **General Electric** (GE) και η **Motorola**, υποστηρίζουν ότι έχουν αυξησει, αναφέρονται συνήθως ως στοιχεία ότι το «Έξι Σίγμα» έχει τη δυνατότητα να μετασχηματίσει τις λειτουργίες και διαδικασίες των επιχειρήσεων - και ως εκ τούτου την αποδοτικότητα και το μερίδιο αγοράς. Εντούτοις, φαίνεται ότι μερικές εταιρίες που έχουν εφαρμόσει το «Έξι Σίγμα», και με σημαντικό κόστος, ήταν λιγότερο από εντυπωσιασμένες με τα αποτελέσματα. Με βάση αυτό, υπάρχει υποψία ότι η τεχνική «Έξι Σίγμα» είναι εξαπατητική ή ακόμα ότι έχει αποτύχει. (Howell 2001)

Ο **Schneiderman** επικρίνει ότι τα υποσχόμενα τελικά αποτελέσματα του «Έξι Σίγμα» είναι μη ρεαλιστικά και ότι η τεχνική είναι υπερβολικά σύνθετη για τις περισσότερες ευκαιρίες βελτίωσης. Αναφερόμενοι στα

πρόσφατα έτη, η **Motorola** δήλωσε \$16 δισεκατομμύρια αθροιστική μείωση κόστους κατασκευής και σημαντική μείωση κόστους της κακής ποιότητας. Η ερώτηση που προκύπτει είναι πού πήγαν τα δισεκατομμύρια δολαρίων που εξοικονομήθηκαν. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων πέντε ετών η μετοχή της Motorola δεν έχει εκτοξεύσει τον αθροιστικό χρηματιστηριακό δείκτη της βιομηχανίας ηλεκτρονικού εξοπλισμού, της οποίας είναι μέλος. (Howell 2001)

Γιατί είναι το «Έξι Σίγμα» τέτοιο ευαίσθητο θέμα; Ο **Halliday** συνιστά ότι η εφαρμογή «Έξι Σίγμα» απαιτεί μεγάλους οικονομικούς πόρους και την υποστήριξη της διοίκησης. Έτσι, οι managers δηλώνουν απ'ροθυμοι και δε θέλουν να αναλάβουν καμία ευθύνη από τυχόν αποτυχία της ανάπτυξης και υλοποίησης του προγράμματος «Έξι Σίγμα». (Howell 2001)

Για παράδειγμα, η **Motorola** ξόδεψε παραπάνω από \$170 εκατομμύρια στην εκπαίδευση εργαζομένων μεταξύ 1983 και 1987 για να εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να επιτύχουν στόχους «Έξι Σίγμα» της επιχείρησης. Περίπου 40% της κατάρτισης των εργαζομένων που παρείχε η επιχείρηση, αφιερώθηκε σε θέματα ποιότητας, από γενικές αρχές βελτίωσης ποιότητας μέχρι τον σχεδιασμό για τη βιομηχανοποίηση. Μέχρι το 1992 η επιχείρηση ξόδεψε \$110 εκατομμύρια ετησίως στην εκπαίδευση. Αντίστοιχα στη **General Electric**, η ποιοτική πρωτοβουλία «Έξι Σίγμα» απαιτήσε την ογκώδη επένδυση στην κατάρτιση δεκάδων χιλιάδων υπάλληλων στη μεθοδολογία αυτή. Για να κάνει τις ιδέες να εφαρμοστούν σε όλη τη GE, απαιτήθηκε η κατάρτιση των κατόχων μαύρων ζωνών, των μαύρων ζωνών και των πράσινων ζωνών ώστε να επιβληθούν οι ποιοτικές τεχνικές στην επιχείρηση (Pyzdek 1999). Η επένδυση στην εκπαίδευση, που άρχισε το 1995, ήταν προφανώς δαπανηρή.

4.7 Διοικητικό παράδοξο έξι σίγμα

Το «Έξι Σίγμα» περιλαμβάνει μια έντονη προσπάθεια να μειωθεί η μεταβλητότητα της διαδικασίας στον ελάχιστο, ώστε η διαδικασία να ικανοποιεί με συνέπεια τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών. Εντούτοις, τα επαναστατικά ποσοστά βελτίωσης και τα επίπεδα ποιότητας μπορούν να επιτευχθούν μόνο με σημαντικές ανακαλύψεις στη σκέψη. Αυτές οι δημιουργικές σημαντικές ανακαλύψεις μπορούν να ληφθούν μόνο εάν η οργάνωση επιτρέπει στις ομάδες και στα άτομα την ελευθερία να δοκιμάσουν πολλά νέα πράγματα. Η εισαγωγή κάτι νέου αυξάνει επίσης τη μεταβλητότητα, δεδομένου ότι όποτε δοκιμάζεται κάτι νέο υπάρχει κίνδυνος αποτυχίας. Επομένως οι "πρόσθετοι πόροι" πρέπει

να είναι διαθέσιμοι να επιτρέψουν στην οργάνωση να λειτουργήσει αποτελεσματικά, περιφρονώντας τα άχρηστα. (Pyzdek 1999)

Μπορούν να υπάρξουν δύο αρνητικά αποτελέσματα στην αδιαφορία ή την μη επίτρεψη των λαθών. Το πρώτο είναι η τάση να ενσωματωθεί μια μορφή ρεβιζιονιστικής ιστορίας ώστε το λάθος να μην αναγνωριστεί ποτέ. Το δεύτερο εμφανίζεται όταν γίνονται λάθη που διαπερνούν βαθύτερα στην οργάνωση και κρυμμένα εργοστάσια δημιουργούνται για να καλύψουν τις αποτυχίες. Ένας κοινός παρονομαστής για αυτό το φαινόμενο είναι ο φόβος, και οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν το ενδιαφέρον τους στο ξερίζωμα αυτού του φόβου. (Harry et al. 2000)

4.8 Πρόσφατες τάσεις στο «Έξι Σίγμα»

Πρόσφατες τάσεις στην επέκταση του «Έξι Σίγμα» αντιπροσωπεύουν την ωριμότητα στη βιομηχανία. Όπως καθιερώνονται καλύτερα οι στρατηγικές και τεχνικές, η ωριμότητα έχει δημιουργήσει μερικές τάσεις στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Αυτές οι τάσεις είναι: **1)** έμφαση στη μείωση του κύκλου ζωής, **2)** επέκταση μικρότερων επιχειρήσεων και **3)** ενσωμάτωση με άλλες πρωτοβουλίες. (Keller 2001)

Η πρώτη τάση, η έμφαση στη μείωση του κύκλου ζωής, δεν είναι απαραίτητως νέα, αλλά γίνεται πιο διαδεδομένη. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για αυτό. Καθυστερημένες φορτώσεις οδηγούν σε ποινικές ρήτρες, ο υπερβολικός κύκλος ζωής οδηγεί σε χρόνο διακοπής για τις προς τα κάτω διαδικασίες και η μείωση του κύκλου ζωής βελτιώνει την ικανότητα, μειώνοντας την ανάγκη για αυξανόμενες δαπάνες εργασίας, εξοπλισμού ή δυνατότητας. Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται από προγράμματα «Έξι Σίγμα» για τη μείωση του κύκλου ζωής περιλαμβάνουν τη χαρτογράφηση διαδικασίας, την αδύνατη σκέψη, και τη θεωρία των περιορισμών.

Η δεύτερη τάση, η επέκταση μικρότερων επιχειρήσεων, προέρχεται από την αιτία ότι περισσότερες επιχειρήσεις επεκτείνουν προγράμματα «Έξι Σίγμα» σε όλες τις επιχειρησιακές μονάδες τους και έτσι όλο και περισσότερο περιλαμβάνουν τους προμηθευτές τους. Αυτό δημιουργεί συνειδητοποίηση της μεθοδολογίας «Έξι Σίγμα» σε επίπεδο προμηθευτών. Η διαθεσιμότητα των οργανώσεων τείνει να βοηθήσει την επέκταση και ολοκλήρωση του «Έξι Σίγμα», η οποία από άποψη τεχνικής πείρας επιτρέπει στις μικρότερες επιχειρήσεις να εξετάσουν την επέκταση «Έξι Σίγμα» με την ελάχιστη οικονομική επένδυση.

Η ολοκλήρωση με άλλες πρωτοβουλίες είναι η τρίτη τάση στο «Έξι Σίγμα». Πρόσφατα, έχει υπάρξει περισσότερη αποδοχή του «Έξι Σίγμα» ως διοικητική πρωτοβουλία. Μπορεί να χρησιμεύσει ως ένα πλαίσιο για άλλες στρατηγικές βελτίωσης, συμπεριλαμβανομένης της μη αποδοτικής κατασκευής, βελτίωση ποιότητας, στατιστικό έλεγχο διαδικασίας, κόστος ποιότητας και διάφορων άλλων.