

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΛΑΛΟΥΜΗΣ

ΒΙΚΥ ΚΑΤΣΩΝΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Εφαρμογή στον Τουρισμό

3384792
ΠΑΑ

Δημήτρης Λαλούμης

Βίκυ Κατσώνη

ΕΥΔΟΞΟΣ

2013

Τ.Ε.Ι. ΑΘΗΝΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Αρ. Εισ. 82341

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Εφαρμογή στον Τουρισμό



ΕΚΔΟΣΕΙΣ
ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Σχεδιασμός-Σελιδοποίηση: Βίκυ Πάλλιου, Μαρία Καψάλη
Δημιουργικό Εξωφύλλου: Μαρία Παπαευσταθίου
Συντονισμός Έκδοσης: Φώτης Αϊβάζης
Διόρθωση Κειμένων: Γεώργιος Γεωργόπουλος

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου στο σύνολό του ή τμημάτων του με οποιονδήποτε τρόπο, καθώς και η μετάφραση ή διασκευή του ή εκμετάλλευσή του με τρόπο μηχανικό ή ηλεκτρονικό ή οποιονδήποτε άλλο σύμφωνα με τις διατάξεις του ν. 2121/1993 και της Διεθνούς Σύμβασης Βέρνης-Παρισιού, που κυρώθηκε με το ν.100/1975. Επίσης απαγορεύεται η αναπαραγωγή της στοιχειοθεσίας, της σελιδοποίησης, του εξωφύλλου και γενικότερα της εμφάνισης του βιβλίου με φωτοτυπικές, ηλεκτρονικές ή οποιεσδήποτε άλλες μεθόδους σύμφωνα με το άρθρο 51 του ν. 2121/1993 χωρίς γραπτή άδεια του εκδότη.

© Copyright: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε., Δημ. Λαλούμης - Βίκυ Κατσώνη • Αθήνα 2010

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε.

ΓΡΑΦΕΙΑ:

ΑΘΗΝΑ: ΑΒΕΡΩΦ 2 Τ.Κ. 104 33 ΤΗΛ.: 2105238305, FAX: 2105238959

ΧΟΝΔΡΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ:

ΑΘΗΝΑ: ΑΒΕΡΩΦ 5 Τ.Κ. 104 33 ΤΗΛ.: 2105238305, FAX: 2105238959

ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΑ:

ΑΘΗΝΑ: ΑΒΕΡΩΦ 2 Τ.Κ. 104 33 ΤΗΛ.: 2105238305, FAX: 2105238959

ΠΕΙΡΑΙΑΣ: ΚΑΡΑΟΛΗ & ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ 87 Τ.Κ. 185 34 ΤΗΛ.: 2104227504, FAX: 2104227577

e-mail: info@stamoulis.gr **Internet:** www.stamoulis.gr

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	13
2	Η Έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	
2.1	Η Ιστορία της Ολικής Ποιότητας	15
2.2	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας vs Συμβατική Προσέγγιση Διοίκησης	19
2.3	Ορισμός Ποιότητας	21
2.4	Αξιώματα και Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας...	25
2.5	Θεωρητική Ανάπτυξη του Μάνατζμεντ Ποιότητας	29
2.5.1	Juran	29
2.5.2	Ο κύκλος του Deming	30
2.5.3	Garvin	33
2.5.4	Philip Crosby	34
2.5.5	Ishikawa	35
2.5.6	Feigenbaum	38
2.5.7	Taguchi	38

3	Αντικειμενικοί Σκοποί της Δ.Ο.Π.	
3.1	Η Διαχρονική Πλήρης Ικανοποίηση του Πελάτη.....	41
3.2	Η Διαχρονική Πλήρης Ικανοποίηση του Πελάτη μέσω της Ικανοποίησης των Εργαζομένων	42
4	Δημιουργία Σχεδίων (Project) και Συνεχής Διαδικασία Βελτίωσης (Project-by-Project Improvement)	
4.1	Περιγραφή του Project (Project Description).....	45
4.2	Η Διαδικασία της Σταδιακής Βελτίωσης(Project-by-Project Improvement),Προϋποθέτει τα Παρακάτω:	48
5	Στοιχεία Ολικής Ποιότητας	
5.1	Συστήματα.....	49
5.2	Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας (Statistical Process Control)	53
5.3	Διοίκηση	57
5.4	Ανθρώπινοι Πόροι	58
6	Η Ποιότητα στις Υπηρεσίες	
6.1	Ιδιαιτερότητες των Υπηρεσιών έναντι του Βιομηχανικού Τομέα και Επιπτώσεις τους για τη Δ.Ο.Π.....	60
6.2	Βασικά Συστατικά Ποιότητας στις Υπηρεσίες.....	61

7	Δομικά Στοιχεία της Δ.Ο.Π. στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	
7.1	Υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	65
7.2	Η Σημασία της Ποιότητας στις Προσφερόμενες Τουριστικές Υπηρεσίες	67
8	Στρατηγικές Σχεδιασμού Ποιότητας	
8.1	Η Συμβολή της Επιθεώρησης στην Ανάπτυξη της Ποιότητας	69
8.2	Η Συνεισφορά του Ελέγχου στην Ανάπτυξη της Ποιότητας.....	70
8.3	Η Σημασία της Διασφάλισης Ποιότητας	72
8.4	Ανάπτυξη της Ποιότητας μέσω του Μ.Ο.Π.....	73
9	Υλοποίηση του Μάνατζμεντ Ποιότητας	
9.1	Η Επιχείρηση.....	77
9.2	Δέσμευση των Διευθυντικών Στελεχών.....	78
9.3	Αλλαγή Νοοτροπίας στην Επιχείρηση	78
9.4	Συμβολή της Διοίκησης στην Εφαρμογή του Μ.Ο.Π.	79
10	Ολική Ποιότητα στους Ανθρώπινους Πόρους (Total Quality Human Resource Management TQHRM)	
10.1	Σημασία, Στόχοι και Δραστηριότητες της Ολικής Ποιότητας στους Ανθρώπινους Πόρους.....	83
10.2	Σύντομη Ιστορική Αναφορά στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	86

11	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Ανθρώπινους Πόρους ως Εργασιακό Σύστημα Υψηλής Απόδοσης	
11.1	Συμμετοχή και Ενδυνάμωση των Εργαζομένων (Employee Involvement & Employee Empowerment)	92
11.2	Κύκλοι Ποιότητας (Quality Circles).....	94
11.3	Αντίσταση σε Συμμετοχή των Εργαζομένων	97
11.4	Ενδυνάμωση των Εργαζομένων	98
11.5	Εκπαίδευση	99
11.6	Ομαδική Εργασία και Συνεργασία.....	101
11.7	Αποζημίωση και Αναγνώριση.....	105
12	Διαδικασίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους Ανθρώπινους Πόρους (Processes)	
12.1	Επιλογή (Selection)	111
12.2	Απόδοση (Performance)	113
12.3	Αξιολόγηση (Appraisal).....	117
12.4	Συστήματα αμοιβών (Rewards)	119
12.5	Ανάπτυξη (Development).....	121
13	Θεωρίες παρακίνησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στους Ανθρώπινους Πόρους	
13.1	Θεωρίες Αναγκών (Needs Theories)	126
13.2	Θεωρίες Κινήτρων (Incentives Theories)	127
13.3	Θεωρίες Προσδοκίας (Expectancy Theory).....	128
13.4	Θεωρίες Ικανοποίησης (Content Theories)	129
13.5	Θεωρίες διαδικασιών (Process theories)	130
13.6	Θεωρίες που Βασίζονται στο Περιβάλλον	132
13.7	Μοντέλο Επανασχεδιασμού Εργασίας (Work Design)	134
13.8	Συγκρίσεις των Βασικών Θεωριών	137

13.9	Σύνδεση των Θεωριών Παρακίνησης και του Μοντέλου Επανασχεδιασμού της Εργασίας με τις Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	138
-------------	---	-----

14 Οι Λειτουργίες του Μάνατζμεντ Ποιότητας

14.1	Προγραμματισμός	141
14.1.1	Προγράμματα ποιότητας	143
14.2	Marketing και Σχεδιασμός	144
14.3	Οργάνωση και Οργανωτική Δομή	145
14.4	Οργανωτικός Σχεδιασμός.....	145
14.5	Η Ποιότητα στην Ηγεσία.....	146
14.6	Στελέχωση.....	148
14.6.2	Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)	148
14.7	Έλεγχος	149
14.7.1	Δείκτες απόδοσης και αντικείμενα ελέγχου ποιότητας...	150
14.7.2	Μέθοδοι JIT.....	150
14.7.3	Κλασικά και Σύγχρονα Εργαλεία του Μάνατζμεντ Ποιότητας	151
14.7.4	Ποιότητα και Απόδοση	151

15 Τυποποίηση και Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας

15.1	Είδη Προτύπων	156
15.2	Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας ISO	157

16 Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

16.1	Δείκτες Τουριστικής Ανάπτυξης.....	165
16.2	Βραβεία Ολικής Ποιότητας	166
16.3	Τα Βραβεία Ποιότητας ως Μέσο Αξιολόγησης	167

17 Το Σύστημα Διασφάλισης Υγιεινής και Ασφάλειας Τροφίμων (HACCP)

17.1	Ιστορική εξέλιξη του HACCP.....	170
17.2	Ορολογία του HACCP.....	171
17.3	Μελέτη και Σχεδιασμός HACCP.....	172
17.4	Η Εφαρμογή του Συστήματος HACCP στα Επισιτιστικά Τμήματα...	172

18 Πιστοποίηση Ποιότητας στον Κλάδο του Τουρισμού

18.1	Το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας για τον Τουρισμό.....	179
18.2	Το Σήμα Ποιότητας για το Συνεδριακό Τουρισμό.....	181
18.3	Δυσκολίες στην εφαρμογή Δ.Ο.Π.	182
18.4	Η Γνώμη των Πελατών για την Ποιότητα στα Ξενοδοχεία.....	182

Παράρτημα:	Η Εφαρμογή ISO: 9001 στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις...	185
Βιβλιογραφία.....		235

Εισαγωγή

Ο τουρισμός αποτελεί σημαντική οικονομική δραστηριότητα στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ενώ για την Ελλάδα αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ευημερία και την ανάπτυξη της χώρας. Εκφράζεται με τη μορφή μιας σειράς οργανωμένων υπηρεσιών φιλοξενίας επισκεπτών, είτε από την ίδια χώρα, είτε από το εξωτερικό. Ως σύστημα παροχής υπηρεσιών ο ελληνικός τουρισμός συνδέεται άμεσα με την έννοια της επιχειρηματικότητας. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν βασικό πλεονέκτημα αρχικά εισόδου στην αγορά και στη συνέχεια βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης, τόσο της ίδιας της επιχείρησης, όσο και της χώρας μας γενικότερα.

Η οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων, ευρύτερα γνωστή ως Management των επιχειρήσεων, ορίζεται από τη διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται στην επιχείρηση, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν οριστεί. «Διοίκηση ή μάνατζμεντ είναι ο συντονισμός και η εναρμόνιση/ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων (ανθρώπινων, υλικών, τεχνικών) για να επιτευχθούν συγκεκριμένα αποτελέσματα» (Κουτούζης Μ., 1999:14).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1950 και αποτελεί μία διαφορετική αντιμετώπιση της λειτουργίας της διοίκησης σε μία επιχείρηση βασισμένη στη συστηματική προσπάθεια για συνεχή βελτίωση των καθημερινών αποφάσεων. Εκφράζει ένα νέο τρόπο Management που επιδιώκει τη βελτίωση των αποφάσεων για την ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης μέσω της συλλογικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται «το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος» (Βελισσαρίου Ε., Καραχοτζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ., 2000:171).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της Δ.Ο.Π. είναι η ικανοποίηση του πελάτη μέσα από ένα σύνολο δυνατοτήτων και χαρακτηριστικών που του παρέχονται, η πρόληψη στη διαδικασία και η συνεχής βελτίωση του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας μέσω της συμμετοχής των εργαζόμενων και της χρήσης επιστημονικής γνώσης η οποία στηρίζεται σε στοιχεία και επιστημονικές αναλύσεις. Απαραίτητος είναι ο σχεδιασμός ενός συστήματος ποιότητας που θα συνδυάζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις που αφορούν το σχεδιασμό των προϊόντων, της παραγωγικής διαδικασίας και του Marketing.

Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα συνδυασμού της καινοτομίας με την άσκηση σωστής διαχείρισης και την ικανότητα προσαρμογής της επιχειρηματικής δράσης σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της (Ντάνος, 2005). Συγκεκριμένα οι τουριστικές επιχειρήσεις, μέσω της διαδικασίας της οργάνωσης και διοίκησης τους, στη διάρκεια του χρόνου καλούνται να προσαρμοστούν σε πολλές αλλαγές, προκειμένου να παραγάγουν και να διαθέσουν προϊόντα και υπηρεσίες κατάλληλες να ικανοποιήσουν τους τουρίστες-πελάτες. Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας και η εφαρμογή της στον τουριστικό κλάδο περιμένουμε να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν το παραγωγικό δυναμικό της χώρας και να δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα δώσει ώθηση, τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και σε όλο τον τουριστικό κλάδο.



Ο τουρισμός αποτελεί σημαντική οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα και βοηθά στην ευημερία και την ανάπτυξη της χώρας. Ως σύστημα οργανωμένων υπηρεσιών φιλοξενίας επισκεπτών, ο ελληνικός τουρισμός συνδέεται άμεσα με την έννοια της επιχειρηματικότητας. Η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα συνδυασμού της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, με την άσκηση σωστής διαχείρισης και την ικανότητα προσαρμογής της επιχειρηματικής δράσης σε όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής της.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκφράζει ένα νέο τρόπο Management, που επιδιώκει τη βελτίωση των αποφάσεων για την ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, μέσω της συλλογικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας και η εφαρμογή της στον τουριστικό κλάδο, περιμένουμε να εμπνεύσουν και να κινητοποιήσουν το παραγωγικό δυναμικό της χώρας και να δημιουργήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα δώσει ώθηση, τόσο στην ίδια την επιχείρηση, όσο και σε όλο τον τουριστικό κλάδο.

Κ.Β.: 2293

ISBN: 978-960-351-846-4



www.stamoulis.gr