



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

του

ΚΑΦΦΕΤΖΗ ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Τάνια Καπίκη

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων & οργανισμών

Θεσσαλονίκη, Μάρτιος 2019



Η παρούσα Διπλωματική Εργασία καλύπτεται στο σύνολό της νομικά από δημόσια άδεια πνευματικών δικαιωμάτων Creative Commons:

Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή



Μπορείτε να:

- **Μοιραστείτε:** αντιγράψετε και αναδιανέμετε το παρόν υλικό με κάθε μέσο και τρόπο
- **Προσαρμόστε:** αναμείξτε, τροποποιήστε και δημιουργήστε πάνω στο παρόν υλικό

Υπό τους ακόλουθους όρους:

- **Αναφορά Δημιουργού:** Θα πρέπει να καταχωρίσετε αναφορά στο δημιουργό, με σύνδεσμο της άδειας, και με αναφορά αν έχουν γίνει αλλαγές. Μπορείτε να το κάνετε αυτό με οποιονδήποτε εύλογο τρόπο, αλλά όχι με τρόπο που να υπονοεί ότι ο δημιουργός αποδέχεται το έργο σας ή τη χρήση που εσείς κάνετε.
- **Μη Εμπορική Χρήση:** Δε μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το υλικό για εμπορικούς σκοπούς.
- **Παρόμοια Διανομή:** Αν αναμείξετε, τροποποιήσετε, ή δημιουργήσετε πάνω στο παρόν υλικό, πρέπει να διανεμίετε τις δικές σας συνεισφορές υπό την ίδια άδεια Creative Commons όπως και το πρωτότυπο.

Αναλυτικές πληροφορίες νομικού κώδικα στην ηλεκτρονική διεύθυνση:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode>

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τον Κανονισμό Σπουδών του Μεταπτυχιακού Προγράμματος στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων & Οργανισμών του Αλεξάνδρειου Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

- Η παρούσα Διπλωματική Εργασία αποτελεί έργο αποκλειστικά δικής μου δημιουργίας, έρευνας, μελέτης και συγγραφής.
- Για τη συγγραφή της Διπλωματικής μου Εργασίας δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται σαφής αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από επιστημονικό περιοδικό, ιστοσελίδα, κ.λπ.).

Θεσσαλονίκη, 2 Μαρτίου 2019

Ο Δηλών: Καφφετζής Βασίλειος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουρισμός ξεκίνησε να κάνει τα πρώτα του δειλά βήματα στις αρχές του 19^{ου} αιώνα. Οι εύποροι και οι επιχειρηματίες άρχισαν να ταξιδεύουν. Οι πρώτοι για την ανακάλυψη και την βιωματική εμπειρία από νέους προορισμού και οι δεύτεροι για επέκταση της επιχειρηματικότητάς τους. Μετά τη λήξη του 2^{ου} παγκοσμίου πολέμου και η καλύτερη κατανομή του πλούτου σε όλα τα κοινωνικά στρώματα επέφερε την αναβάθμιση του βιοτικού επιπέδου όλο και περισσότερων ανθρώπων. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να έχουν τη δυνατότητα να ταξιδεύουν ακόμα περισσότεροι άνθρωποι. Με τη πάροδο των χρόνων οι συγκοινωνίες βελτιώθηκαν, οι κάτοικοι των πρώην κομμουνιστικών κρατών και ασιατικών χωρών άρχισαν να ταξιδεύουν. Ακόμα τρεις παράγοντες που αύξησαν το τουριστικό κοινό.

Όλα αυτά τα χρόνια υπήρχαν, πανδοχεία, ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια που φιλοξενούσαν και παρείχαν τη βασική υπηρεσία της διαμονής στους πελάτες τους. Κατά τη διάρκεια των χρόνων που περνούσαν, οι πελάτες – ταξιδιώτες έγιναν τουρίστες και ζητούσαν παραπάνω από την υπηρεσία της διαμονής. Σαν εφιαλτήριο τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών άρχισαν να αναπτύσσονται δειλά οι πρώτες οργανωμένες μονάδες φιλοξενίας. Αυτές είχαν σαν σκοπό την ικανοποίηση των πελατών τους, αλλά είχαν ως στόχο την οικονομική τους βιωσιμότητα.

Πάνω στην οικονομική βιωσιμότητα και ανάπτυξη των επιχειρήσεων φιλοξενίας βασίστηκε το hospitality management που δεν είναι άλλο από τη διοίκηση των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Αλλά και αυτό πλέον από μόνο του στην 2^η δεκαετία του 2000 είναι ξεπερασμένο. Το hospitality management, εδώ και πολλά χρόνια ψάχνει νέες μεθόδους προσέγγισης για να μπορέσει να βοηθήσει τις επιχειρήσεις φιλοξενίας, να μειώσουν τα κόστη, να παρουσιάσουν κέρδη για να είναι ανταγωνίστηκες και βιώσιμες. Δηλαδή, να έχουν μία διαρκή αναπτυσσόμενη πορεία, με γνώμονα την ικανοποίηση των πελατών, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Σε αυτή την διπλωματική ερευνητική εργασία παρουσιάζονται και αναλύονται οι νέες προσεγγίσεις και πως αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στις μονάδες φιλοξενίας με τη μέθοδο της ανάλυσης περιεχομένου.

Λέξεις Κλειδιά: Νέες προσεγγίσεις διοίκησης και διαχείρισης, επιχειρήσεις φιλοξενίας, διοίκηση ολική ποιότητας, ανάλυση περιεχομένων, στρατηγικός

σχεδιασμός, ανθρωπίνι πόροι, διάγραμμα προστιθέμενης αξίας, λιτή διαχείριση, 6 σίγμα, διάγραμμα ροής προστιθέμενης αξίας, λιτή εξυπηρέτηση, διοίκηση ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης, διοίκηση περπατώντας μέσα στην επιχείρηση, διοίκηση οριοθετημένων στόχων, Kaikaku Project, Kaizen, Kakushin, Kaihatsu, κύκλος MAPS, κύκλος PDCA, Ideas Management, Gemba, Gembutsu, Genjitsu, Gemba Kaizen, DMAIC, DMAICS, DMADV, 5 W(ay)s και ένα H, Dantotsu, content analysis.

ABSTRACT

Tourism began to make its first timid steps in the early 19th century. The affluent and businessmen began to travel. The first to discover and empirical experience from new destinations and the second to expand their entrepreneurship. After the completion of the Second World War and the better distribution of wealth among all social groups, the upgrading of the living standards of more and more people has been achieved. This has meant that even more people can travel. Over the years, transport has improved the inhabitants of the former Communist and Asian states have begun to travel. Still three factors have increased the tourist audience.

All these years there have been inns, hotels and rented rooms that hosted and provided the basic accommodation service to their customers. In the years that passed, the travelers - travelers became tourists and asked for more than the service of the stay. The first organized hospitality units began to grow slowly in the first organized hospitality units. They were designed to satisfy their customers but were aimed at their financial viability.

On the economic viability and growth of hosting businesses it was based on hospitality that is no other than the hospitality business management. But this alone in the second decade of 2000 is too much. Hospitality management has been seeking new approaches for many years to help hospitality businesses, reduce costs, make profits to be competitive and sustainable. That is, to have a constantly growing course, driven by customer satisfaction, employee satisfaction and the achievement of the key goals.

This diplomatic research presents and analyzes new approaches and how they can be applied to hospitality units using the content analysis method.

Key words: New management and management approaches, hosting businesses, total quality management, strategic planning, human resources, value added, Lean Management, Six Sigma, Kaikaku Project, Kaizen, Kakushin, Kaihatsu, MAPS cycle, PDCA cycle, Ideas Management, Gemba, Gembutsu, Genjitsu, Gemba Kaizen, DMAIC, DMAICS, DMADV, Value Stream Mapping, Five W(ay)s και one H, Lean Service, Total Service Management, Dantotsu, Management by Walking Around, Management by Objectives.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ | 7 |
| ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ | 11 |
| Κύριο μέρος | 13 |
| Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή | 13 |
| 1.1 Αντικείμενο Διπλωματικής Εργασίας | 13 |
| 1.2 Ιστορικό και Σκοπιμότητα Έρευνας | 13 |
| 1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα και Στόχοι..... | 13 |
| 1.4 Μεθοδολογία Έρευνας | 15 |
| 1.5. Δομή της Εργασίας | 15 |
| Κεφάλαιο 2 ^ο | 17 |
| 2. Management..... | 17 |
| 2.1.1. Τι είναι Management..... | 17 |
| 2.1.2. Η Κλασική Διάκριση των Λειτουργιών του Management..... | 18 |
| 2.1.2.1. Ο Προγραμματισμός (Planning) | 18 |
| 2.1.2.2. Η Οργάνωση (Organizing) | 18 |
| 2.1.2.3. Η Στελέχωση (Staffing)..... | 19 |
| 2.1.2.4. Η Ηγεσία (Leading) | 19 |
| 2.1.2.5. Ο Έλεγχος (Controlling)..... | 20 |
| Κεφάλαιο 3 ^ο | 21 |
| 3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Total Quality Management | 21 |
| 3.1. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..... | 21 |
| 3.2. Εξωτερικοί και Εσωτερικοί Πελάτες σε ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) | 22 |
| 3.2.1. Εσωτερικοί Πελάτες..... | 22 |
| 3.2.2. Εξωτερικοί Πελάτες | 22 |
| 3.3. Οι Βασικές Αρχές της Διοίκηση Ολικής Ποιότητας..... | 22 |
| 3.4. Πως Μπορεί να Εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Μονάδες Φιλοξενίας | 24 |
| 3.5. Ποια Μπορεί να Είναι τα Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Μονάδες Φιλοξενίας..... | 25 |
| 3.6. Συνισταμένες Θεσμικής Κουλτούρας σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας..... | 28 |

| | |
|---|----|
| 3.6.1. Εφαρμογή Νέων Τρόπων Σκέψης..... | 29 |
| 3.6.2. Εφαρμογή Στρατηγικής Διαχείρισης | 29 |
| 3.6.3. Εφαρμογή Διαχείρισης Ποιότητας | 29 |
| 3.7. Η Σημασία ενός Στρατηγικού Σχεδίου σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας..... | 30 |
| 3.7.1. Ο Ρόλος ενός Στρατηγικού Σχεδίου σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας..... | 30 |
| 3.7.2. Η Λειτουργία του Στρατηγικού Σχεδίου σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας..... | 31 |
| 3.7.3. Διάγραμμα Ροής «Flow Chart» Στρατηγικού Τουριστικού Σχεδιασμού: | 35 |
| 3.7.4. Οι Στόχοι ενός Στρατηγικού Σχεδίου σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας..... | 38 |
| 3.8. Τα Οφέλη στις Μονάδες Φιλοξενίας με ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) | 40 |
| 3.8.1. Τα Οφέλη από την Εκπαίδευση του Προσωπικού στις Μονάδες Φιλοξενίας με ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) | 41 |
| 3.8.2. Τα Οφέλη των Μονάδων Φιλοξενίας από την Άρτια Διαχείριση Προσωπικού με ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) | 42 |
| 3.8.3. Τα Οφέλη των Μονάδων Φιλοξενίας από την Ανταγωνιστικότητα του Προσωπικού στην Ανταγωνιστικότητα του Κλάδου με ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) | 43 |
| Κεφάλαιο 4 ^ο | 47 |
| 4. Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας..... | 47 |
| 4.1. Λιτή Διαχείριση (Lean Management) και 6 Σίγμα (Six Sigma) | 47 |
| 4.2. Λιτή Διαχείριση (Lean Management) | 48 |
| 4.2.1. Κριτήρια για Εφαρμογή της Λιτής Διαχείρισης (Lean Management)..... | 52 |
| 4.3. Μέθοδος 6 Σίγμα (Six Sigma) | 52 |
| 4.3.1. Παράγοντες Επιτυχίας της Προσέγγισης του 6 Σίγμα (Six Sigma)..... | 57 |
| 4.4. Λιτή Διαχείριση (Lean Management) και 6 Σίγμα (Six Sigma) στις Επιχειρήσεις Φιλοξενίας | 60 |
| 4.5. Μέθοδος 3K (Kaikaku Project Management)..... | 66 |
| 4.5.1. Μέθοδος Kaizen | 69 |
| 4.5.1.2. Παράγοντες που Συμβάλουν στην Επιτυχία της Kaizen | 76 |
| 4.5.1.3. Προσομοίωση Διακριτού Συμβάντος στην Kaizen | 78 |
| 4.5.1.3.1. Διαδικασία Προσομοίωσης..... | 80 |
| 3.5.1.4. Οι Προκλήσεις που Παρουσιάζονται στην Kaizen..... | 84 |

| | |
|---|-----|
| 4.5.2. Μέθοδος Kaihatsu | 85 |
| 4.5.3. Μέθοδος Kakushin ή Kakusin..... | 85 |
| 4.6. Μέθοδος DMAIC | 86 |
| 4.7. Μέθοδος DMADV | 95 |
| 4.8. Χαρτογράφηση Ροών Προστιθέμενης Αξίας (Value Stream Mapping) | 97 |
| 4.8.1. Ποιοτική Χαρτογράφηση Ροών Προστιθέμενης Αξίας (Quality Value Stream Mapping)..... | 101 |
| 4.8.2. Σύστημα Χαρτογράφησης Ροών Προστιθέμενης Αξίας (System Value Stream Mapping)..... | 103 |
| 4.9. Μέθοδος 3G (Gemba, Gembutsu και Genjitsu) | 104 |
| 4.10. Μέθοδος 5 W και ένα H (Five W(ay)s and one H)..... | 107 |
| 4.11. Λιτή Εξυπηρέτηση (Lean Service)..... | 107 |
| 4.11.1. Ο Ρόλος του Πελάτη στην Υπηρεσία: Ποιότητα Υπηρεσιών | 109 |
| 4.12. Διαχείριση Ολικής Εξυπηρέτησης (Total Service Management) | 111 |
| Κεφάλαιο 5 ^ο | 115 |
| 5. Σύγχρονες Προσεγγίσεις στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας εκτός ΔΟΠ | 115 |
| 5.1 . Διοίκηση Περιπατώντας Μέσα στην Επιχείρηση (Management by Walking Around)..... | 115 |
| 5.1.2. Η σημασία της Ηγεσίας στο Management by Walking Around | 117 |
| 5.1.3. Η σημασία της Μάθησης στο Management by Walking Around..... | 120 |
| 5.1.4. Τα οφέλη στο Management by Walking Around στις Επιχειρήσεις Φιλοξενίας | 122 |
| 5.2 . Διοίκηση Οριοθετώντας Στόχους (Management by Objectives)..... | 122 |
| 5.2.1. Η Διαδικασία του Management by Objectives | 123 |
| 5.2.2. Στάδια Επίτευξης των Στόχων | 127 |
| 5.2.3. Τα Πλεονεκτήματα της Διοίκησης Οριοθετώντας Στόχους (Management by Objectives) | 129 |
| 5.2.4. Τα Μειονεκτήματα της Διοίκησης Οριοθετώντας Στόχους (Management by Objectives) | 131 |
| Κεφάλαιο 6 ^ο | 134 |
| 6. Μεθοδολογία | 134 |
| 6.1. Ανάλυση Περιεχομένου | 134 |
| 6.1.1. Πλεονεκτήματα Ανάλυσης Περιεχομένου | 135 |
| 6.1.2. Μειονεκτήματα Ανάλυσης Περιεχομένου | 136 |
| 6.1.3. Μεικτή Ανάλυση Περιεχομένου..... | 136 |

| | |
|--|-----|
| 6.2. Εφαρμογή της Ανάλυσης Περιεχομένου | 137 |
| 6.2.1. Κατηγοριοποίηση των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας..... | 137 |
| 6.2.1.1. Εντός ΔΟΠ | 137 |
| 6.2.1.2. Εκτός ΔΟΠ | 142 |
| 6.2.2. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας..... | 143 |
| 6.2.3. Κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας..... | 155 |
| 6.2.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας | 156 |
| Κεφάλαιο 7 ^ο | 164 |
| 7. Αποτελέσματα και Συμπεράσματα | 164 |
| 7.1. Ποιες είναι οι νέες προσεγγίσεις Management στην Ελλάδα και διεθνώς και ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους;..... | 164 |
| 7.2. Ποια είναι τα κοινά χαρακτηριστικά των νέων προσεγγίσεων Management;..... | 168 |
| 7.3. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε προσέγγισης Management;..... | 169 |
| 7.4. Πώς μπορούν να εφαρμοστούν οι νέες προσεγγίσεις Management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας; | 177 |
| 7.5. Υπάρχει εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και συνεργασία με τις νέες προσεγγίσεις Management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας;..... | 182 |
| 7.6. Ποιοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι Management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας; | 183 |
| 7.7. Ποιοι είναι οι πλέον αποδοτικοί τρόποι Management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας; | 183 |
| 7.8. Μπορούν οι νέες προσεγγίσεις Management να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων φιλοξενίας; | 184 |
| Κεφάλαιο 8 ^ο | 186 |
| 8. Περιορισμοί και Προτάσεις | 186 |
| 8.1 Περιορισμοί | 186 |
| 8.2 Προτάσεις | 186 |
| Βιβλιογραφία | 189 |

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---|-----|
| Εικόνα 1 : Ο Ορισμός του Management | 17 |
| Εικόνα 2 : Τα ΑΒΓ του Στρατηγικού Σχεδιασμού..... | 32 |
| Εικόνα 3 : Επεξήγηση Σχημάτων του Διαγράμματος Ροής «Flow Chart» | 35 |
| Εικόνα 4 : Διάγραμμα Ροής «Flow Chart» Στρατηγικού Τουριστικού Σχεδιασμού .. | 36 |
| Εικόνα 5 : Σχέση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Απόδοσης..... | 40 |
| Εικόνα 6 : Σχέση Ανθρώπινων Πόρων - Συνολικής Διαχείρισης Ποιότητας και Ανταγωνιστικότητας | 45 |
| Εικόνα 7 : Διάγραμμα Ποιοτικής Λειτουργίας..... | 46 |
| Εικόνα 8 : Οι Περιττές Διαδικασίες του Lean Management | 50 |
| Εικόνα 9 : Sigma Βαθμοί Απόδοσης..... | 55 |
| Εικόνα 10 : Βήματα Υλοποίησης 5S..... | 56 |
| Εικόνα 11 : Τριγωνική Σχέση Διοίκηση, Πελατών και Εργαζομένων..... | 63 |
| Εικόνα 12 : Μεθοδολογία Υλοποίησης Στρατηγικής Kaikaku Project Management | 67 |
| Εικόνα 13 : Ομπρέλα Kaizen από Imai | 71 |
| Εικόνα 14 : Κύκλος PDCA..... | 76 |
| Εικόνα 15 : Διάγραμμα Ροής Βημάτων του MAPS..... | 82 |
| Εικόνα 16 : Ο κύκλος Προσέγγισης DMAIC και οι Κύριοι Στόχοι του..... | 92 |
| Εικόνα 17 : Παραμετρικά Εργαλεία Μεθόδου Sigma με την DMAIC..... | 94 |
| Εικόνα 18 : Η Άρτια Λειτουργία της VSM | 99 |
| Εικόνα 19 : Τα Βήματα της Μεθόδου 3G | 106 |
| Εικόνα 20: Ενσωμάτωση του Πελάτη στη Δημιουργία Παροχής Υπηρεσιών..... | 111 |
| Εικόνα 21 : Total Service Management Εξυπηρέτησης Πελατών..... | 113 |
| Εικόνα 22 : Πως πρέπει να είναι η Διαδικασία Παραγωγής Ποιότητας με Total Service Management | 113 |
| Εικόνα 23 : Η Διαδικασία ενός MBWA και η Σημασία της Αλληλεπίδρασης μεταξύ των Managers και του Υφιστάμενου προσωπικού..... | 119 |
| Εικόνα 24 : Ανάλυση Μηχανισμού Οργανωτικής Εκμάθησης | 121 |
| Εικόνα 25: Παράμετροι Στρατηγικού Σχεδιασμού της Διαδικασίας MBO | 124 |
| Εικόνα 26: Στάδια Δραστηριοτήτων Σχεδιασμού Μεθόδου MBO | 126 |
| Εικόνα 27: Στάδια Επίτευξης Στόχων σε ένα Σύστημα MBO | 128 |
| Εικόνα 28: Οι Σύγχρονες Προσεγγίσεις Management εντός ΔΟΠ..... | 141 |
| Εικόνα 29: Οι Σύγχρονες προσεγγίσεις management εκτός ΔΟΠ..... | 142 |
| Εικόνα 30: Τα Χαρακτηριστικά Λιτής Διαχείρισης | 143 |
| Εικόνα 31: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου 6 Σίγμα..... | 144 |
| Εικόνα 32: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου 3Κ..... | 145 |
| Εικόνα 33: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου Kaizen..... | 146 |
| Εικόνα 34: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου Kakushin | 147 |
| Εικόνα 35: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου Kaihatsu | 147 |
| Εικόνα 36: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδων DMAIC & DMADV | 148 |
| Εικόνα 37: Τα Χαρακτηριστικά Χαρτογράφησης Ροών Προστιθέμενης Αξίας (VSM) | 149 |
| Εικόνα 38: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου 3G..... | 150 |
| Εικόνα 39: Τα Χαρακτηριστικά της μεθόδου 5 W(ay)s και ένα Η | 151 |
| Εικόνα 40: Τα Χαρακτηριστικά της μεθόδου Λιτής Εξυπηρέτησης | 151 |

| | |
|---|-----|
| Εικόνα 41: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου Διαχείρισης Ολικής Εξυπηρέτησης..... | 152 |
| Εικόνα 42: Τα Χαρακτηριστικά του Management by Walking Around..... | 153 |
| Εικόνα 43: Τα Χαρακτηριστικά του Management by Objectives | 154 |

Κύριο μέρος

Κεφάλαιο 1^ο : Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο Διπλωματικής Εργασίας

Το αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η αναζήτηση και ανάλυση των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management των επιχειρήσεων φιλοξενίας στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

1.2 Ιστορικό και Σκοπιμότητα Έρευνας

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις Management έχουν βοηθήσει με την επιτυχημένη εφαρμογή τους πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς σε ποικίλους κλάδους να βελτιώσουν τις διαδικασίες εξυπηρέτησης και βελτίωσης των παραγόμενων αγαθών. Αυτές οι καινοτομίες στο management που εφαρμόστηκαν τις προηγούμενες δεκαετίες από τις εν λόγω επιχειρήσεις και οργανισμούς τις έδωσαν το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Μπόρεσαν και χαμήλωσαν το κόστος παραγωγής, διατηρώντας τα υψηλά δεδομένα ποιότητας, κάτι που τους βοήθησε να προσφέρουν ένα ποιοτικό αγαθό σε ανταγωνιστική τιμή αγοράς με στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους, ενώ παράλληλα κατάφεραν να κρατήσουν τους υπαλλήλους τους ικανοποιημένους δίνοντας ακόμα μεγαλύτερο κίνητρο για να προσφέρουν με τις υπηρεσίες τους σε αυτές τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας είναι να προσδιοριστούν και να αναλυθούν οι νέες τάσεις στη διοίκηση και στη διαχείριση των επιχειρήσεων, καθώς επίσης πως μπορούν αυτές οι νέες τάσεις να εφαρμοστούν με ορθόδοξο τρόπο στη βιομηχανία των μονάδων φιλοξενίας διατηρώντας παράλληλα υψηλά δεδομένα ποιότητας και ζεστό το ζήλο των εργαζομένων να προσφέρουν μέσα σε αυτές.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα και Στόχοι

Με την συγκεκριμένη δευτερογενή έρευνα που παρουσιάζεται σε αυτήν τη διπλωματική εργασία γίνεται ανάλυση περιεχομένου, καθώς και μία σοβαρή προσπάθεια κατανόησης των μεθόδων εφαρμογής των νέων τάσεων στο management των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Οι βασικοί στόχοι της εργασίας είναι να διαπιστώσει αν αυτές οι νέες προσεγγίσεις θα μπορέσουν να εφαρμοστούν με επιτυχία στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και αν αυτές οι νέες προσεγγίσεις θα μπορέσουν να αποδειχτούν πανάκεια στο συγκεκριμένο κλάδο με τη σωστή εφαρμογή τους βελτιώνοντας την ανταγωνιστικότητα αυτών των επιχειρήσεων. Το πώς θα μπορέσουν να εφαρμοστούν οι νέες προσεγγίσεις στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι ακόμα ένα βασικό ερώτημα.

Αναλυτικότερα τα ερευνητικά ερωτήματα και οι στόχοι της εργασίας είναι οι ακόλουθοι:

Στόχοι:

1. Διερεύνηση, εντοπισμός και επιλογή των νέων προσεγγίσεων management στην Ελλάδα και διεθνώς.
2. Μελέτη των νέων προσεγγίσεων που μπορούν να εφαρμοστούν στην βιομηχανία της φιλοξενίας.
3. Ανάλυση περιεχομένου των νέων προσεγγίσεων που μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία στην βιομηχανία της φιλοξενίας
4. Εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και συνεργασία ανθρώπινων πόρων.
5. Εξαγωγή και παράθεση αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων για αποτελεσματικές και αποδοτικές σύγχρονες εφαρμογές management στον κλάδο της φιλοξενίας.

Ερευνητικά ερωτήματα:

- E1. Ποιες είναι οι νέες προσεγγίσεις management στην Ελλάδα και διεθνώς και τα χαρακτηριστικά τους;
- E2. Ποια είναι τα κοινά χαρακτηριστικά των νέων προσεγγίσεων management;
- E3. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε προσέγγισης management;
- E4. Πώς μπορούν να εφαρμοστούν οι νέες προσεγγίσεις management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας;
- E5. Υπάρχει εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και συνεργασία με τις νέες προσεγγίσεις management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας;

E6. Ποιοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας;

E7. Ποιοι είναι οι πλέον αποδοτικοί τρόποι management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας;

E8. Μπορούν οι νέες προσεγγίσεις management να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων φιλοξενίας;

1.4 Μεθοδολογία Έρευνας

Στην συγκεκριμένη έρευνα προκρίθηκε η επιλογή της δευτερογενούς έρευνας βασισμένη στην ανάλυση περιεχομένου. Πραγματοποιήθηκε μία εκτεταμένη μελέτη των τάσεων μέσω ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας. Αναλυτικότερα, έγινε μία θεωρητική ανάλυση ευρημάτων από επιστημονικά άρθρα, συγγράμματα και λοιπές δημοσιεύσεις κυρίως σε διεθνές επίπεδο σχετικές με το θέμα έρευνας περιγράφοντας και αναλύοντας τις νέες προσεγγίσεις management και προσαρμόζοντας τα ευρήματα αυτής στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Αυτό διότι οι νέες προσεγγίσεις management δυστυχώς δεν είναι ευρέως γνωστές και όταν εφαρμόζονται, δεν εφαρμόζονται συνειδητά στον ελληνικό χώρο. Σε περίπτωση χρήσης πρωτογενούς έρευνας οι πηγές άντλησης δεδομένων θα ήταν αμφιβόλου καταστάσεως, αξίας και χρήσεως και τα πιθανά της ευρήματα μη αξιόλογα.

Ακόμα, εντός της ανάλυσης, δηλαδή εντός των ενοτήτων και υποενοτήτων ο συγγραφέας της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, βασιζόμενος στη βιβλιογραφική ανάλυση κάνει τοποθετήσεις και σχολιασμούς με δοκίμια μορφή καθώς και με τη χρήση πρωτότυπων και μη διαγραμμάτων.

1.5. Δομή της Εργασίας

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάστηκαν το αντικείμενο της διπλωματικής έρευνας, το ιστορικό, ο σκοπός, οι στόχοι, τα ερωτήματα, η μεθοδολογία και η δομή της διπλωματικής εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται καταγραφή και επεξήγηση της έννοιας του management και η διάκριση των κλασικών λειτουργιών του.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, παρουσιάζονται οι βασικές αρχές της και αναλύονται οι βασικοί παράγοντες σε ένα σύστημα ΔΟΠ. Ακόμα, αναλύεται η μέθοδος της ΔΟΠ και πως μπορεί αυτή να εφαρμοστεί στις μονάδες φιλοξενίας. Επιπλέον προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά της και παρουσιάζονται εφαρμογές ΔΟΠ σε κρίσιμες συνισταμένες. Αναλύεται ο ρόλος, η λειτουργία και οι στόχοι του στρατηγικού σχεδιασμού σε ένα σύστημα Total Quality Management εντός των μονάδων φιλοξενίας. Τέλος, παρουσιάζονται τα οφέλη των μονάδων φιλοξενίας από τη σωστή εφαρμογή της ΔΟΠ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται οι νέες προσεγγίσεις management που έχουν κύριο γνώμονά τους την ποιότητα των υπηρεσιών και τη βελτίωση των προϊόντων. Ακόμα, αναλύεται το πώς αυτές οι νέες προσεγγίσεις θα μπορούν να εφαρμοστούν και σε ποιους τομείς θα μπορέσουν να βοηθούν τις μονάδες φιλοξενίας εφόσον υπάρχει άρτια εφαρμογή τους.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται το Walking by Management Around και το Management by Objectives. Είναι δύο νέες προσεγγίσεις management που δεν έχουν κύριο γνώμονά τους την ποιότητα των υπηρεσιών και τη βελτίωση των προϊόντων, αλλά άλλες και εξίσου σημαντικές επιχειρησιακές λειτουργίες.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της ερευνητικής εργασίας.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας.

Στο όγδοο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι περιορισμοί της παρούσας ερευνητικής εργασίας και οι μελλοντικές προτάσεις.

Κεφάλαιο 2^ο

2. Management

2.1.1. Τι είναι Management

Σύμφωνα με το λεξιλόγιο του διάσημου πανεπιστημίου Κέιμπριτζ της Αγγλίας η επίσημη μετάφραση της λέξης Management ορίζεται ως η διοίκηση ή η επίβλεψη ή η διαχείριση ανθρώπων, ενεργειών, καταστάσεων και επιχειρήσεων (www.wordreference.com). Είναι τρεις διαφορετικές λέξεις με διαφορετικές έννοιες, αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις έχουν ως αποτέλεσμα την ίδια έννοια όταν κάποιος αναφέρεται στην λέξη Management. «Ο Mackenzie αναφέρει ότι διοίκηση είναι να πετυχαίνεις αντικειμενικούς στόχους μέσα από άλλους, ενώ η διαχείριση είναι να διευθύνεις τις λεπτομέρειες της εκτελεστικής δουλειάς» (Τερζίδης, 2004).

The screenshot shows the dictionary entry for 'management' on the WordReference website. It includes the phonetic transcription /ˈmænɪdʒmənt/, the pronunciation 'UK-RP', and a list of three main Greek translations with their respective contexts and example sentences.

| Αγγλικά | Κύριες μεταφράσεις | Ελληνικά |
|---|--|--|
| management (supervision of people) <i>n</i> | | διοίκηση <i>ουσ θηλ</i> επίβλεψη <i>ουσ θηλ</i> (καθομιλουμένη) μανατζάρισμα <i>ουσ ουδ</i> |
| | The management of a team of a hundred people can be tiring. Η διοίκηση μιας ομάδας εκατό ατόμων μπορεί να είναι κουραστική. | |
| management (skill in managing) <i>n</i> | (ενέργεια) διαχείριση <i>ουσ θηλ</i> | |
| | His management of the issue was exemplary. Η διαχείριση του θέματος από μέρους του ήταν υποδειγματική. | |
| management (directors, those in control) <i>n</i> | | διοίκηση, διεύθυνση <i>ουσ θηλ</i> |
| | The management of the company has decided to sell the shoe division. | |

Εικόνα 1: Ο Ορισμός του Management

Πηγή www.wordreference.com

Ακόμα, Management θεωρείται η οργάνωση και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων. Η διαχείριση συχνά περιλαμβάνεται ως παράγοντας παραγωγής ξεχωριστά ή και ταυτόχρονα: τις μηχανές, τα υλικά, τον άνθρωπο και τα χρήματα.

Σύμφωνα με τον μάνατζερ διαχείρισης Peter Drucker (1909-2005), το βασικό καθήκον της διοίκησης περιλαμβάνει τόσο το μάρκετινγκ όσο και την καινοτομία. Η πρακτική της σύγχρονης διαχείρισης προέρχεται από τη μελέτη του 16ου αιώνα σχετικά με τη χαμηλή απόδοση και τις αποτυχίες ορισμένων επιχειρήσεων, την οποία διεξήγαγε ο Άγγλος πολιτικός Sir Thomas More (1478-1535). Η διοίκηση αποτελείται από τις αλληλένδετες λειτουργίες της δημιουργίας εταιρικής πολιτικής και της οργάνωσης, του σχεδιασμού, του ελέγχου και της καθοδήγησης των πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη των στόχων αυτής της πολιτικής. Οι διευθυντές και οι διαχειριστές που έχουν την εξουσία και την ευθύνη να λαμβάνουν αποφάσεις και να επιβλέπουν μια επιχείρηση. Το μέγεθος της διοίκησης μπορεί να κυμαίνεται από ένα άτομο σε έναν μικρό οργανισμό έως εκατοντάδες ή χιλιάδες διευθυντικά στελέχη σε πολυεθνικές εταιρείες (<http://www.businessdictionary.com>).

2.1.2. Η Κλασική Διάκριση των Λειτουργιών του Management

Σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα (Τερζίδης, 2004) οι διακριτές λειτουργίες του Management είναι :

Ο προγραμματισμός (planning), η οργάνωση (organizing), η στελέχωση (staffing), η διεύθυνση (leading) και ο έλεγχος (controlling).

2.1.2.1. Ο Προγραμματισμός (Planning)

Ο προγραμματισμός (planning) βασίζεται στην σωστό καθορισμό των στόχων και των διαδικασιών που πρέπει να πραγματοποιηθούν έτσι ώστε αυτοί οι στόχοι να επιτευχθούν.

Τα σχέδια (plans) που κάνει μία επιχείρηση ή οργανισμός είναι πολλά. Αρχίζουν από τα πιο γενικά και μετά καταλήγουν στα πιο ειδικά. Για να θεωρηθεί μία ιδέα ή μία μελέτη ιδεών σχέδιο θα πρέπει σε αυτό να ενσωματωθούν πόροι. Αυτοί οι πόροι είναι οι άνθρωποι, τα χρήματα, τα υλικά που χρησιμοποιούνται και ούτε καθεξής.

2.1.2.2. Η Οργάνωση (Organizing)

Η οργάνωση (organizing) είναι η διαδικασία του management που προσδιορίζει το πώς θα πραγματοποιείται το οτιδήποτε μέσα στον οργανισμό. Είναι εκείνη η

διαδικασία που ορίζει το ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν, με ποιον τρόπο και το ποιος θα κάνει αυτές τις εργασίες.

Για να υφίσταται στην ουσία, θα πρέπει κάποιος από τους εργαζόμενους να έχουν και μία σχετική και αναλογική εξουσία για τις εργασίες που πραγματοποιούν. Εκτός από αυτό το βασικό δεδομένο θα πρέπει να υπάρχουν και τα σωστά υλικά, τα κατάλληλα εργαλεία και η σωστή πληροφόρηση στο πως και με το τι (εργαλεία και υλικά) θα μπορέσουν οι άνθρωποι να κάνουν αποδοτικά και ποιοτικά την δουλειά τους. Σε αυτό το σημείο οι άνθρωποι εκπληρώνουν την αποστολή τους.

Η οργάνωση είναι το μέσο και όχι ο σκοπός και έχει ως στόχο την δημιουργία του κατάλληλου εκείνου περιβάλλοντος, μέσα από το οποίο θα προσφέρεται η άρτια καταλληλότητα για την μέγιστη εργασιακή απόδοση.

2.1.2.3. Η Στελέχωση (Staffing)

Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι στην λειτουργία της διοίκησης είναι και η στελέχωση της επιχείρησης με ανθρώπους. Η μαγική λέξη σε αυτόν τον τομέα είναι να βρεθούν κατάλληλοι άνθρωποι που να μπορούν να εκπληρώνουν τις αποστολές που τους ανατίθενται σωστά και σύμφωνα με τις επιταγές των ανωτέρων. Στην συνέχεια το τμήμα της στελέχωσης ή αλλιώς το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Management), πρέπει να εκπαιδεύει το ανθρώπινο δυναμικό της σε συνεχή βάση, να τους αξιολογεί δίκαια και σύμφωνα με το έργο που παράγουν. Εφόσον το κρίνει σκόπιμο να προάγει σε ανώτερα κλιμάκια εταιρικών και επιχειρησιακών θέσεων τους καλύτερους.

2.1.2.4. Η Ηγεσία (Leading)

Η ηγεσία έχει να κάνει με την διαδικασία παρακίνησης των ανθρώπων να δουλεύουν ποιο ποιοτικά, με μεράκι και να προσπαθούν καθημερινά για την εκπλήρωση των εταιρικών στόχων. Σε αυτό το σημείο τονίζεται ότι μεταξύ των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης και των απλών υπαλλήλων πρέπει να υπάρχουν άρτιες και ξεκάθαρες διαπροσωπικές σχέσεις.

Βασικό δεδομένο σε αυτόν τον τομέα πρέπει να θεωρείται ότι απαιτείται η κατάλληλη επίδραση από τα ανώτερα στρώματα εξουσίας στα κατώτερα. Θα πρέπει να υπάρχει η επικοινωνία μεταξύ τους χωρίς ενδιάμεσα εμπόδια στο κανάλι αυτής της επικοινωνίας. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτυγχάνεται σωστά η παρακίνηση των

εργαζομένων. Ακόμα, ένας σωστός ηγέτης πρέπει να ακούει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των υφισταμένων στο μέτρο του δυνατού.

Βασιζόμενοι σε όλα τα παραπάνω δημιουργείται ένας ηγέτης, ο οποίος ηγείται και οι άλλοι των ακολουθούν.

2.1.2.5. Ο Έλεγχος (Controlling)

Η τελευταία βασική λειτουργία του management είναι ο έλεγχος. Ίσως το πιο σημαντικό κομμάτι της διοίκησης. Είναι η διαδικασία που μέσα από αυτήν μπορεί να διορθωθούν λάθη, να φανούν οι παραλήψεις και να επιβραβευθούν τα άρτια αποτελέσματα. Μέσα από αυτή γίνεται καθημερινή αξιολόγηση των εργαζομένων και της απόδοσής τους. Γίνεται η αξιολόγηση του σχεδίου και οι διορθωτικές κινήσεις όπου απαιτούνται πάνω σε αυτό για την μέγιστη υλοποίηση του στόχου με σκοπό την ποιοτική εξυπηρέτηση του τελικού αποδέκτη, του πελάτη.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες συνδέονται μεταξύ του με την λήψη των αποφάσεων τις οποίες κάποιος τις δίνει σε καθημερινό επίπεδο και έχουν κατευθύνσεις προς τους άμεσους συνεργάτες και τους υφιστάμενους αυτών. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει να είναι καίριες σε όλα τα επίπεδα των λειτουργιών και να είναι εφαρμόσιμες (Τερζίδης, 2004) .

«Κάποιοι ειδικοί του management θεωρούν τον συντονισμό (**Coordination**) ως την έκτη λειτουργία του μάνατζμεντ. Ωστόσο, είναι πιο ακριβές να κατανοηθεί ότι ο συντονισμός είναι η ουσία του μάνατζμεντ, υπό την έννοια ότι κάθε μία από τις πέντε λειτουργίες του μάνατζμεντ είναι ουσιαστικώς μια ενέργεια που συνεισφέρει στον συντονισμό» (<https://taxcoach.gr>).

Ακόμα, αυτές οι διακριτές λειτουργίες του management είναι και από τα πιο σημαντικά ζητήματα που εμπλέκονται στην υλοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) σύμφωνα με τον Paul James (1996). Είναι κάποια από ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την υλοποίηση.

Κεφάλαιο 3^ο

3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας - Total Quality Management

3.1. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Το Total Quality Management (TQM) είναι πάρα πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση και ειδικά για μία μονάδα φιλοξενίας. Μέσω του TQM υπάρχει και η ανάπτυξη της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση. Στο συγκεκριμένο είδος διοίκησης οι διαδικασίες που ακολουθούνται δίνουν την σιγουριά ότι σε όλα τα επίπεδα ενός επιχειρηματικού οργανισμού τα αποτελέσματα είναι τα αναμενόμενα και άρτια ποιοτικά. Αυτό διότι υπάρχει η δέσμευση από όλους τους φορείς που εμπλέκονται στον οργανισμό να πρεσβεύουν τη φιλοσοφία, τις αρχές και τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο μία επιχείρηση φιλοξενίας γίνεται ανταγωνιστική και επιτυχημένη (Paul James, 1996). Ο αρχαίος Έλληνας φιλόσοφος Αριστοτέλης (384 π.Χ. - 322 π.Χ) σε ένα από τα αποφθέγματα του τονίζει ότι «η ποιότητα δεν είναι μία πράξη, αλλά μία συνήθεια» (<https://plus.google.com/+Pegasosis/posts/Y9K5d6avK9s>). Η ΔΟΠ είναι «μία προσέγγιση στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μίας επιχείρησης στο σύνολό της» (Oakland, 1989). Ενώ ο στόχος της είναι να δημιουργήσει μέσα σε κάθε οργανισμό που την χρησιμοποιεί ένα κλίμα στο οποίο όλοι οι πόροι χρησιμοποιούνται με δημιουργικό και αποτελεσματικό τρόπο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα το προσωπικό να έχει εμπιστοσύνη στην διαχείριση του ιδίου και σε αυτά που παράγει (Todorut, 2013).

Ο Paul James δίνει ένα μοντέλο που στο κέντρο του υπάρχει ένα σύστημα ποιότητας, έξω από αυτό βρίσκεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και αμέσως μετά κάποια στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται από το σύστημα και την διοίκηση αυτής. Αναφέρει ότι το ποσοστό ανάμιξης του κάθε στοιχείου εξαρτάται και αλληλεπιδρά σύμφωνα με τις συνθήκες που επικρατούν. Αυτές οι συνθήκες είναι εσωτερικές και εξωτερικές. Ακόμα, κάθε ένα από τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι

πάντα παρόν στο έργο και να είναι διακριτό και ξεχωριστό από τα άλλα. Το ποσοστό συμμετοχής του κάθε στοιχείου εξαρτάται από τη φιλοσοφία της επιχείρησης και τη διοίκηση του συστήματος. Αυτά τα στοιχεία είναι η ηγεσία, η κουλτούρα, τα εργαλεία ποιότητας, οι επικοινωνίες, η κατάρτιση και εκπαίδευση όλων μέσα στον οργανισμό, οι πελάτες, οι φιλοσοφία της επιχείρησης και η διαδικασία της ΔΟΠ που ακολουθείται (James, 1996).

3.2. Εξωτερικοί και Εσωτερικοί Πελάτες σε ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality)

Σε μία μονάδα φιλοξενίας πρέπει να γίνει ένας διαχωρισμός πελατών. Αυτός μπορεί να γίνει να γίνει σε εσωτερικούς πελάτες και εξωτερικούς.

3.2.1. Εσωτερικοί Πελάτες

Οι εσωτερικοί πελάτες είναι όλοι αυτοί που σχετίζονται με την καθημερινή λειτουργία μίας μονάδας. Από τα ανώτερα στελέχη έως και τον κατώτερο υπάλληλο. Ακόμα εσωτερικοί πελάτες μπορούν να χαρακτηριστούν και οι προμηθευτές αυτών μονάδων. Σε αυτές τις περιπτώσεις έχουμε μία εσωτερική εφοδιαστική αλυσίδα μεταξύ εσωτερικών πελατών και προμηθευτών. Ο καθένας από αυτούς είναι ο προμηθευτής που «πουλάει» ένα υλικό αγαθό στον επόμενο κρίκο της εσωτερικής εφοδιαστικής αλυσίδας που λαμβάνει χώρα μέσα στις μονάδες φιλοξενίας

3.2.2. Εξωτερικοί Πελάτες

Από την άλλη πλευρά οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι κύριοι πελάτες της επιχείρησης. Δηλαδή, όλοι αυτοί οι άνθρωποι που επισκέπτονται τις μονάδες φιλοξενίας για συγκεκριμένους λόγους και αγοράζουν υλικά και άυλα αγαθά. Σε αυτή την περίπτωση έχουμε μία εξωτερική σχέση πελάτη προμηθευτή, στην οποία οι πελάτες είναι οι επισκέπτες και ο προμηθευτής οι ξενοδοχειακές μονάδες φιλοξενίας.

3.3. Οι Βασικές Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Κατά τα προηγούμενα χρόνια είχε αναπτυχθεί ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασισμένο σε πέντε θεμελιώδεις αρχές, στις οποίες βασίζεται για να επιτύχει το σύστημα. Αυτές οι αρχές είναι : Α) Ο προσανατολισμός στον πελάτη, στο οποίο ο κάθε εργαζόμενος σε μία μονάδα φιλοξενίας θα πρέπει να καταλάβει ότι

η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει καθορίζει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης. Εσωτερικός πελάτης της επιχείρησης είναι οι ίδιοι συνεργάτες του εργαζόμενου ή και ακόμα και ο ίδιος. Β) **Η συμπεριφορά της διοίκησης** είναι ακόμα ένας καθοριστικός παράγοντας, διότι οι εργαζόμενοι και οι συνεργάτες αυτής θα πρέπει να αισθάνονται ότι η διοίκηση έχει σαν κύριο γνώμονα την ποιότητα του συνόλου των εργασιών και του άριστου αποτελέσματος. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να είναι πρότυπα για τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες. Γ) **Ο προσανατολισμός στις διαδικασίες** βασίζεται στον τρόπο που θα γίνει κάτι θα να δημιουργήσει μία αξία ή και υπεραξία. Σε αυτές τις διαδικασίες θα πρέπει να εντοπίζονται τα λάθη και οι δυνατότητες βελτίωσης για να υπάρχει καθημερινά το σωστό ποιοτικό αποτέλεσμα. Δ) **Η προληπτική συμπεριφορά** έχει ως στόχο την αποφυγή των λαθών κατά την διαδικασία. Την ευθύνη για τυχών λάθη την έχει αυτός που το κάνει. Ε) **Η διαρκής βελτίωση** είναι ο συνεχής αυτοσκοπός της ΔΟΠ. Για να επιτευχθεί αυτό, η συνεργασία με έμπειρους συνεργάτες είναι επιτακτική. Ακόμα για να υπάρχει συνεχής βελτίωση θα πρέπει να υιοθετηθούν νέα πρότυπα που βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Κυριαζόπουλος & Τερζίδης, 2000).

Σημαντικής σημασίας παράγοντες για την επίτευξη ενός συστήματος είναι η συνεχής ανατροφοδότηση μεταξύ όλων των στοιχείων, των παραρτημάτων και των τμημάτων μίας επιχείρησης που συμμετέχουν σε ένα σύστημα ΔΟΠ, καθώς και η υιοθέτηση και οι συμμόρφωση όλων με τους κανόνες του συστήματος ποιότητας (Κυριαζόπουλος & Τερζίδης, 2000).

Σύμφωνα με τους Militaru, Ungureanu και Chenic (2012) οι βασικές και θεμελιώδεις αρχές του Total Quality Management μπορεί να παρουσιαστούν ως εξής. Α) Τα διευθυντικά στελέχη των μονάδων φιλοξενίας πρέπει να έχουν τη δέσμευση και την συνολική συμμετοχή στην όλη διαδικασία λειτουργίας. Β) Πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στις επιθυμίες των πελατών. Δηλαδή, να είναι σε θέση οι μονάδες να γνωρίζουν τα θέλω των επισκεπτών τους. Με αυτό τον τρόπο η μονάδα γίνεται ποιοτικότερη και πιο βιώσιμη. Γ) Θεμελιώδη αλλαγή του τρόπου σκέψης των υφισταμένων μέσω της συνεχής εκπαίδευσης του προσωπικού σε νέες τάσεις και δεδομένα στην βιομηχανία της φιλοξενίας. Δ) Ολική συμμετοχικότητα από όλους τους φορείς που εμπλέκονται στις λειτουργίες της μονάδας. Όταν συμμετέχουν όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς σε μία λειτουργία το αποτέλεσμα είναι πάντα καλύτερο. Ε)

Συνεχής βελτίωση της ποιότητας. Χρόνο με το χρόνο οι απαιτήσεις των επισκεπτών αυξάνονται, λόγω των περισσότερων ταξιδιωτικών εμπειριών τους. Σε αυτή την περίπτωση κάθε μία από τις μονάδες φιλοξενίας θα πρέπει να προσφέρει νέες και καλύτερες ποιοτικά υπηρεσίες στους δυνητικούς του πελάτες. **ΣΤ)** Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τα διευθυντικά στελέχη, πρέπει να βασίζονται σε απτά δεδομένα και αποτελέσματα. Για παράδειγμα, η διοίκηση του X ξενοδοχείου στην πόλη της Θεσσαλονίκης προέβη σε ανακαίνιση των δωματίων της παλιάς πτέρυγας, επειδή τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί η ζήτηση των «new style δωματίων» στην συγκεκριμένη πόλη. **Ζ)** Για να γίνει η ανακαίνιση των παραπάνω δωματίων η διοίκηση του ξενοδοχείου έπρεπε να αξιολογήσει το κόστος αυτής της διαδικασίας και αν θα έχει όφελος από αυτήν την διαδικασία. Σε αυτή την περίπτωση το ζητούμενο είναι η αξιολόγηση του κόστους της ποιότητας.

3.4. Πως Μπορεί να Εφαρμοστεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Μονάδες Φιλοξενίας

Στην Τρίτη παγκόσμια διάσκεψη για τη μάθηση, τη διδασκαλία και την εκπαιδευτική ηγεσία παρουσιάζεται μία έρευνα των Mădălina Militaru, Gabriela Ungureanu και Alina Ștefania Chenic (2012). Το θέμα της παρουσίασης της έρευνας του ήταν «Οι προοπτικές εφαρμογής των αρχών της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (TQM) στην εκπαίδευση».

Η εκπαίδευση με την βιομηχανία των μονάδων φιλοξενίας είναι δύο διαφορετικές βιομηχανίες, αλλά έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Ένα εξ αυτών είναι οι συνεχή εκπαίδευση των προϊσταμένων και των υφιστάμενων μελών τους. Ένα άλλο κοινό χαρακτηριστικό είναι τα πολλά διαφορετικά παραρτήματα εντός των μονάδων. Ακόμα ένα κοινό στοιχείο είναι η συνεχή επαφή με ανθρώπους με τους οποίους ανταλλάσσουν ιδέες (συνάδελφοι) και σε κάποιους άλλους (πελάτες) που λάνε άυλα και υλικά αγαθά. Τέλος, ένα άλλο κοινό χαρακτηριστικό είναι ότι έχουν ως κύριο στόχο την ικανοποίηση των πελατών τους, έτσι ώστε να έρθουν ξανά στον οργανισμό ή στην μονάδα φιλοξενίας στο μέλλον και εφόσον υπάρχει η ικανοποίηση από τους υπάρχοντες πελάτες, αυτοί να την προτείνουν σε δυνητικούς πελάτες για χρήση. Δηλαδή, στόμα με στόμα διαφήμιση με ποιοτικό χαρακτηριστικό την ικανοποίηση του πελάτη.

Σύμφωνα με την παραπάνω δημοσίευση γίνεται μία προσαρμογή στο πως μπορεί να εφαρμοστεί το Total Quality Management στις μονάδες φιλοξενίας.

Πρώτα από όλα τα ανώτερα στελέχη αυτών των μονάδων θα πρέπει να μπορούν να σφυγμομετρήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, έτσι ώστε να είναι σε θέση να του προσελκύσουν. Θα πρέπει να έχουν τις απαντήσεις σε δύο βασικά ερωτήματα : Στο γιατί υπάρχω ως μονάδα και τι μπορώ να προσφέρω σε έναν πελάτη (Militaru, Ungureanu και Chenic, 2012).

Οι ξενοδοχειακές μονάδες υπάρχουν επειδή, είναι χρήσιμες και προσφέρουν κάτι στους πελάτες τους που το έχουν ανάγκη. Αυτά και το κοινωνικό τους περιβάλλον αναπτύσσονται διαρκώς: όλοι έχουν έναν κύκλο ζωής που αποτελείται από τέσσερα βασικά στάδια: ίδρυση, ανάπτυξη-επέκταση, ωριμότητα και το τελευταίο στάδιο, που μπορεί να οδηγήσει είτε σε παρακμή είτε σε αναβίωση. Η μείωση του κύκλου ζωής των μονάδων μπορεί να αποφευχθεί, υπό τον όρο ότι η διαδικασία της περιοδικής αναζωογόνησης πραγματοποιείται σε μόνιμο επίπεδο.

Οπότε, η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα πρέπει να εισάγει κάτι νέο, κάτι καινοτόμο πριν την φάση της παρακμής. Να γίνει δηλαδή στην φάση της ωριμότητας στα πρώτα δέκα με δεκαπέντε χρόνια της λειτουργίας της. Αυτό το κάτι νέο και πρωτότυπο που εισάγεται από την εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει είναι σε θέση να δίνει κάποιο ποιοτικό νέο κίνητρο στον τουρίστα επισκέπτη, έτσι ώστε να την προτιμάει σε μόνιμη βάση έναντι των ανταγωνιστών. Με αυτόν τον τρόπο η περίοδος της οικονομικής παρακμής μπορεί να αποφευχθεί (Κριεμιιάδης, 2014).

3.5. Ποια Μπορεί να Είναι τα Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Μονάδες Φιλοξενίας

Μία ξενοδοχειακή μονάδα που χρησιμοποιεί ΔΟΠ από μία άλλη του ίδιου κλάδου που δεν χρησιμοποιεί ΔΟΠ έχει μεγάλες διαφορές στην λειτουργία τους. Κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά που διαφέρουν μπορεί να είναι (Militaru, Ungureanu και Chenic, 2012) :

Μία μονάδα με ανεπτυγμένο σύστημα ΔΟΠ θα έχει σίγουρα μία βελτιωμένη δραστηριότητα στο κάθε της τμήμα. Όλοι οι υπάλληλοι, από τον προϊστάμενο έως και τους υφισταμένους του κάθε τμήματος θα πρέπει να εργάζονται πάνω σε συγκεκριμένα συστήματα ποιότητας. Τα λάθη μπορούν να αποφευχθούν με την

καθημερινή ανατροφοδότηση των εργασιών που γίνονται μεταξύ των μελών του τμήματος. Αυτό βοηθάει στο να ολοκληρωθεί σωστά και ποιοτικά όλη η διαδικασία της εργασίας τους.

Για να μπορέσει ένα σύστημα ολικής ποιότητας να είναι αποτελεσματικό κάθε άτομο θα πρέπει να κατανοήσει την πολιτική της μονάδας στον τομέα της ποιότητας και της αποστολής του. Αυτό ονομάζεται και κάθετη ευθυγράμμιση.

Μία ακόμα σημαντική πτυχή της επιτυχίας του συστήματος είναι να μην υπάρχει και ανταγωνισμός μεταξύ των τμημάτων της μονάδας. Όλοι είναι υπάλληλοι της ίδιας επιχείρησης και δουλεύουν για αυτήν και όλοι θα πρέπει να αλληλοβοηθούνται για να εκπληρώσουν το σκοπό της επιχείρησης. Μέσα από ένα σύστημα ολικής ποιότητας θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένοι λειτουργικοί μηχανισμοί για την αποτελεσματική επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος. Αυτό ονομάζεται και οριζόντια ευθυγράμμιση.

Σε ένα σύστημα ολικής ποιότητας όλα ξεκινάνε από την ερώτηση «ποιος είναι ο τελικός αποδέκτης κάθε διαδικασίας». Βάση αυτού του ερωτήματος ξεκινάει και ο σχεδιασμός των διαδικασιών, οι οποίες πρέπει να ελέγχονται από μία και μόνο σειρά εντολών. Αυτό απαιτεί την τέλεια οργάνωση σε όλα τα τμήματα και από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Αυτός είναι ο κανόνας της μίας εντολής για όλες τις δραστηριότητες.

Ακόμα, εκτός από τα παραπάνω που έχουν καταγραφεί έως τώρα θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα στα ακόλουθα χαρακτηριστικά της συνολικής διαχείρισης ποιότητας για να μπορέσει μία μονάδα φιλοξενίας να επιτύχει ολική ποιότητα (Vinni, 2011). Με πρώτο από αυτά τα χαρακτηριστικά **την αλλαγή**. Για να πάει μία επιχείρηση από το ένα σημείο στο άλλο χρειάζεται να κάνει αλλαγές. Αλλαγές νοοτροπίας, αλλαγές στο τρόπο εξυπηρέτησης, αλλαγές στις παραχωμένες υπηρεσίες είναι κάποια από τα βασικά στοιχεία που βασίζονται στην έννοια αλλαγή.

Η επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης είναι ένα ακόμα σημαντικό συστατικό στοιχείο για την επιτυχία. Η ορθή επικοινωνία συμβάλει σημαντικά στην άρτια υλοποίηση του έργου.

Ο έλεγχος και τα διορθωτικά μέτρα είναι ακόμα δύο σημαντικοί παράγοντες που μπορεί να ωφελήσουν στην ποιοτική λειτουργία μίας επιχείρησης φιλοξενίας. Το να ελέγχει κάποιος αν οι διαδικασίες ή τα παραγόμενα προϊόντα είναι ποιοτικά άρτια δεν είναι κακό, αντιθέτως μάλιστα αυτή η διαδικασία μπορεί να βρει το λάθος και να το διορθώσει πριν αυτό που αγοράζει ο πελάτης καταλήξει σε αυτόν. Ακόμα με την

εύρεση και διόρθωση του λάθους, την επόμενη φορά δεν θα υπάρχει λάθος στην ίδια διαδικασία.

Το χαμηλό κόστος με την μέγιστη δυνατή παραγόμενη ποιότητα είναι ο αυτοσκοπός της κάθε μονάδας φιλοξενίας. Όταν υπάρχουν χαμηλότερα έξοδα με ίδια ή παραπάνω έσοδα το κέρδος είναι μεγαλύτερο και σε αυτό το σημείο είναι που εστιάζει ένα κομμάτι της ολικής ποιότητας.

Απόδοση = επίτευξη στόχου / κόστος = με την επιτυχία της επιχείρησης.

Δηλαδή, για να είναι μία επιχείρηση βιώσιμη και επικερδής θα πρέπει να έχει την μέγιστη δυνατή απόδοση και αυτό προκύπτει από την σχέση της μέγιστης επίτευξης του στόχου προς το χαμηλότερο δυνατό κόστος λειτουργίας της.

Η οργανωτική δομή σε στυλ δικτύου όταν πρέπει οι ξενοδοχειακές μονάδες φιλοξενίας να ελέγξουν την διαδικασία διαχείρισης περιπτώσεων είναι εξίσου σημαντική. Στις μονάδες φιλοξενίας και κυρίως στις μεγάλες, το εύρος των τμημάτων είναι μεγάλο, στα οποία τμήματα προσφέρονται πολλές υπηρεσίες και αγαθά, αλλά και απασχολούνται πολλοί εργαζόμενοι. Για τον καλύτερο έλεγχο αυτών των δύο παραμέτρων επιβάλλεται να δημιουργηθεί μία οργανωτική δομή για το ποιος συγκεκριμένος υπάλληλος, τι αρμοδιότητες έχει. Ποιος είναι ο προϊστάμενος του, ποιοι οι συνάδελφοί του και ποιοι οι υφιστάμενοι του, αν έχει. Δηλαδή, υπάρχει διακριτός ρόλος ιεραρχίας και λειτουργιών.

Η **φαντασία** και η **δημιουργικότητα** είναι δύο χαρακτηριστικά που αν μία ξενοδοχειακή μονάδα τα κατέχει, θα κατέχει και το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Με την φαντασία μία νέα ιδέα γεννιέται και με την δημιουργικότητα αυτή η ιδέα παίρνει σάρκα και οστά. Γίνεται ένα αγαθό το οποίο προσφέρεται προς πώληση και διαφέρει από τα είδη υπάρχοντα των ανταγωνιστών.

Η **πληροφορική** και οι **νέες τεχνολογίες** είναι αυτά που βοηθάνε τις μεγάλες επιχειρήσεις καθημερινά. Έχουν αντικαταστήσει τους ανθρώπους σε πολλά είδη βιομηχανιών, κάτι που στην βιομηχανία της φιλοξενίας δεν έχει συμβεί σε μεγάλο βαθμό. Αντιθέτως μάλιστα, μπορεί να ειπωθεί ότι η συμβολή της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών έχει δώσει έμφαση στην λεπτομέρεια της ποιότητας. Όλα γίνονται ποιο άρτια, ποιο γρήγορα και με ποιοτικό τρόπο.

Ακόμα ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που δίνει έμφαση στην λεπτομέρεια είναι η **οργανωτική κουλτούρα**. Είναι ένα βασικό σημείο που κάνει την κάθε επιχείρηση του κλάδου να διαφέρει από την άλλη. Δηλαδή, το πώς λειτουργεί το τμήμα του

housekeeping ή του F&B σε κάθε τμήμα της δίνουν την χαρακτηριστική ταυτότητα της επιχείρησης. Με τη οργανωτική κουλτούρα, τα στελέχη και οι υπάλληλοι αυτών των επιχειρήσεων μαθαίνουν να χρησιμοποιούν το χρόνο της εργασίας τους αποδοτικά, τα υλικά των εργασιών τους σωστότερα και είναι σε θέση να εξυπηρετούν τους πελάτες τους με αρτιότερο τρόπο με έμφαση στην λεπτομέρεια. Έτσι η επιχείρηση κερδίζει τον χρόνο του εργαζομένου, έχει λιγότερα υλικά κόστη από προμήθειες και τυχόν ζημίες και πιθανόν μεγαλύτερα έσοδα λόγω ποιοτικότερης εξυπηρέτησης.

Η **ομάδα**, η ισχύς εν τη ενώσει έλεγαν οι αρχαίοι Έλληνες, όλοι για έναν και ένας για όλους έλεγαν οι Γάλλοι σωματοφύλακες, αποδεικνύοντας ότι κάθε αλυσίδα έχει πολλούς κρίκους και στον χώρο εργασίας σε μία μονάδα φιλοξενίας εργάζονται πολλά άτομα με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Οι οποίοι πρέπει πάντα τα αλληλοβοηθούνται και ο ένας να καλύπτει τις τυχόν αδυναμίες του άλλου. Με αυτόν τον τρόπο η οποιαδήποτε ομάδα θα καταφέρει να αντεπεξέλθει στα προβλήματα και να επιτύχει το σκοπό της. Που δεν είναι άλλος από την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης.

Ο **προσανατολισμός προς το μέλλον** είναι ο τελευταίος παράγοντας σύμφωνα πάντα με τον Venni (2011) για την επίτευξη της ολικής ποιότητας. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κοιτάει μπροστά οριοθετώντας τον στόχο. Πρέπει να κάνει την αυτοκριτική της και να διαπιστώσει που είναι, που θέλει να πάει και με ποιον τρόπο θα το επιτύχει αυτό.

3.6. Συνισταμένες Θεσμικής Κουλτούρας σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας

Η Todorut (2013), αναφέρει ότι η αποκατάσταση μιας φυσιολογικής ισορροπίας μεταξύ της διαχείρισης της ποιότητας και της θεσμικής κουλτούρας γίνεται μέσω τριών συνισταμένων:

- Την εφαρμογή νέων τρόπων σκέψης.
- Την εφαρμογή στρατηγικής διαχείρισης.
- Την εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας.

3.6.1. Εφαρμογή Νέων Τρόπων Σκέψης

Στην πρώτη περίπτωση, αυτή των νέων τρόπων σκέψης βασική προϋπόθεση είναι αυτά να δώσουν μεγάλη βαρύτητα στην δυναμική νοημοσύνη και την δημιουργικότητα.

Όταν σε έναν οργανισμό υπάρχει η τάση για την ανάπτυξη νέων μεθόδων σκέψης, αυτό έχει ως αποτέλεσμα την κοινή αποδοχή των αλλαγών φυσικά και φυσιολογικά φαινόμενα μόνιμης προσαρμογής εντός της επιχείρησης και εκτός αυτής. Οι έξυπνες ιδέες δίνουν το αποτέλεσμα για την απόφαση ποιο ειδικευμένων λύσεων για κάθε περίπτωση και αυτό συνεπάγεται στην δημιουργικότητα που αυτή με την σειρά της οδηγεί σε νέα πράγματα. Με την χρησιμοποίηση τέτοιων τύπων σκέψης, η γνώση για το τι και πως το κάνω μπορεί να αξιολογηθεί περισσότερο σωστά. Με αυτό τον τρόπο τα μοντέλα συμπεριφοράς επιτρέπουν την εξέλιξη των αξιών και του υγιούς ανταγωνισμού.

3.6.2. Εφαρμογή Στρατηγικής Διαχείρισης

Όταν ξεκινάει να εφαρμόζεται αυτή η διαδικασία υπάρχει μία παραγωγή λειτουργιών μέσα στις ξενοδοχειακές μονάδες και η εξέλιξη τους μέσα στα επόμενα χρόνια, δηλαδή σε ένα μεσοπρόθεσμο διάστημα.

Η αποστολή των μονάδων αυτών είναι δεδομένη και δεν είναι άλλη από τη ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών τους. Πάνω σε αυτόν τον σκοπό θα πρέπει να συγκεντρωθούν όλες οι ενέργειες των μονάδων φιλοξενίας.

3.6.3. Εφαρμογή Διαχείρισης Ποιότητας

Η τελευταία συνισταμένη είναι η εφαρμογή της διαχείρισης ποιότητας. Ο κύριος σκοπός της είναι να οργανώσει την μετάβαση της συγκεκριμένης δραστηριότητας της θεσμικής ξενοδοχειακής κουλτούρας σε μία άλλη που στοχεύει στην ποιοτική επαγγελματική λειτουργία των μονάδων φιλοξενίας.

Το TQM μπορεί να οριστεί ως ένα σύστημα διαχείρισης που αποτελείται από τρεις μονάδες, το οποίο σημαίνει ένα δίκτυο εξαρτημένων μονάδων με κοινό στόχο. Οι τρεις μονάδες είναι οι βασικές αξίες, η τεχνική και τα εργαλεία (Todorut, 2013).

3.7. Η Σημασία ενός Στρατηγικού Σχεδίου σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας

Σε ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διευκρινίζει τις μετρήσεις που πρέπει να λάβει μία επιχείρηση για να επιτύχει την αποστολή του (Todorut, 2013). Καθορίζει μία κλίμακα μέτρησης σε μεσοπρόθεσμο διάστημα, το οποίο για τις ξενοδοχειακές μονάδες είναι γύρω στα 8 έτη.

Το στρατηγικό σχέδιο είναι το εργαλείο αυτό που βοηθάει τις επιχειρήσεις στην μελέτη του σχεδιασμού και των στόχων της. Είναι πολύ σημαντικό ότι σε ένα τέτοιο σχέδιο πρέπει να γίνει μελέτη σε βάθος για να διαπιστωθεί η χρησιμότητά του και να γίνει ο ορισμός του. Αυτό θα πρέπει να γίνεται σε συσχέτιση με όλες τις πλευρές της διοικητικής λειτουργίας.

Είναι η δημιουργία των μελλοντικών σχεδίων από τα διοικητικά στελέχη για την επίτευξη του εφικτού σκοπού. Ακόμα, μπορεί να οριστεί και ως η καινοτόμα και έξυπνη ιδέα που χρησιμοποιείται για την αξιοποίηση των μέσων από πλευράς των επιχειρήσεων του κλάδου της φιλοξενίας ή των κατάλληλων μεθόδων ελιγμών που διαθέτουν. Με αυτόν τον τρόπο, η εκάστοτε μονάδα φιλοξενίας έχει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, το οποίο την βοηθάει να υπερπηδήσει τα εμπόδια που τυχόν μπορεί να της παρουσιαστούν με βασικό επακόλουθο να πετύχει τον σκοπό της προσφέροντας ποιότητα υπηρεσιών και να βγει νικήτρια στον άτυπο ανταγωνισμό του κλάδου.

3.7.1. Ο Ρόλος ενός Στρατηγικού Σχεδίου σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας

Σε ένα σύστημα ΔΟΠ ένα στρατηγικό σχέδιο έχει βαρύνοντα σημασία. Είναι αυτό που δίνει τις οδηγίες των ενεργειών στα κατώτερα κλιμάκια των εργαζομένων. Τα διοικητικά στελέχη δημιουργούν ένα στρατηγικό σχέδιο που δίνονται σαφής επιχειρησιακές οδηγίες και σχέδια τακτικής στα υφιστάμενα κλιμάκια που αυτά με την σειρά τους θα πρέπει να τα εκτελέσουν με κύριο γνώμονα την επίτευξη του σκοπού.

Οπότε, διαπιστώνεται ότι ο ρόλος της δημιουργίας του στρατηγικού σχεδιασμού είναι πολύ σημαντικός και πρέπει να καταρτίζεται από τα ανώτερα διοικητικά

στελέχη. Με την κατάρτιση ενός άρτιου τέτοιου σχεδίου μπορεί να διαπιστωθεί αν η διοίκηση μίας μονάδας φιλοξενίας είναι ικανή.

3.7.2. Η Λειτουργία του Στρατηγικού Σχεδίου σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας

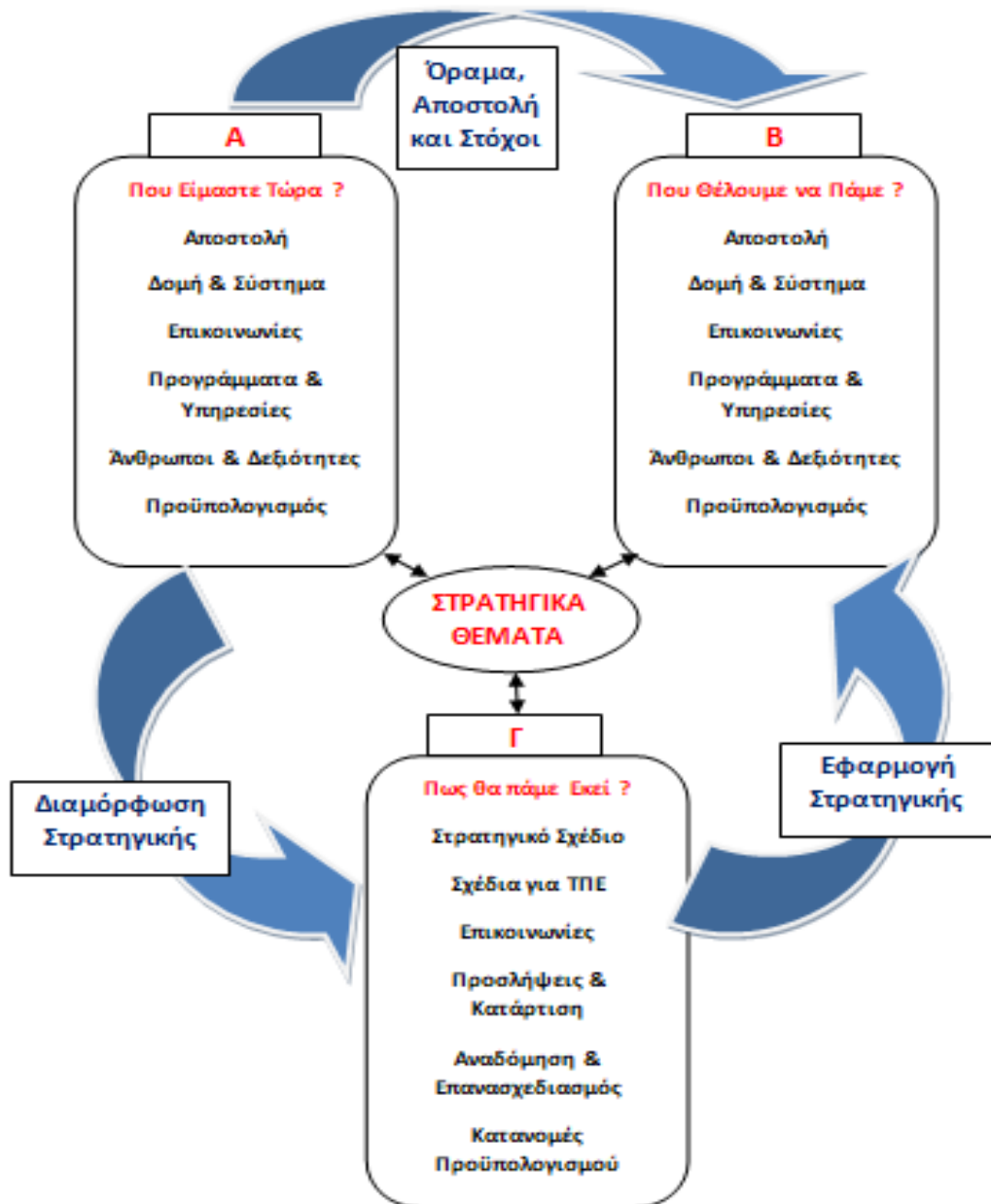
Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι η βασική δομή στην οποία θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα μία μονάδα φιλοξενίας. Είναι αυτός που θέτει το όραμα ενός τουριστικού προορισμού για το πώς θα φαίνεται σε μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα στα μάτια του τουρίστα καταναλωτή.

Μία επιχείρηση του κλάδου της φιλοξενίας θα πρέπει να καθορίσει τους θεμελιώδεις σκοπούς, περιγράφοντας τα βασικά του θελκτικά στοιχεία και τι κάνει για να μπορέσει να πετύχει το όραμα που έχει θέσει. Δηλαδή, πρέπει να κάνει μία αυτοκριτική και να απαντήσει στα εξής ερωτήματα Σε ποιο σημείο είναι τώρα? Που θέλει να φτάσει και σε ποιο επίπεδο? Σε πόσο χρόνο ? και τι πράξεις σχεδιάζει (τι πρέπει να κάνει?) για να καταφέρει μία επιχείρηση αυτού του κλάδου να υλοποιήσει το όραμά της/

Ένα άλλο πολύ σημαντικό κομμάτι για μία τέτοια επιχείρηση είναι η κουλτούρα της και οι ηθικές της αξίες. Οι διοικητικοί παράγοντες, τα στελέχη και οι υφιστάμενοι βάση των αξιών τους μπορούν να δώσουν τις κοινές συνιστώσες έτσι ώστε να δημιουργήσουν το στίγμα για την επιχείρηση που εργάζονται. Η κάθε μονάδα φιλοξενίας ως τουριστικός προορισμός έχει συγκεκριμένες ηθικές αξίες που πηγάζουν από την τουριστική και μη κουλτούρα όλων των προηγούμενων ετών.

Τις περισσότερες φορές είναι δύσκολο να αλλάξει και προσπαθούν να συνδυάσουν τα θετικά τους στοιχεία που πηγάζουν από την κουλτούρα τους για να αναδείξουν την υπάρχουσα μονάδα φιλοξενίας ως πόλο έλξης επισκεψιμότητας.

Η Στρατηγική είναι ακόμα ένας βασικός παράγοντας που πρέπει να δώσει έμφαση ένας τουριστικός προορισμός. Είναι ο οδικός χάρτης ο οποίος αποτυπώνει την διαδρομή που επιλέγεται για να οδηγήσει προς το τελικό όραμα. Είναι ο τρόπος που πρέπει ένας τουριστικός προορισμός να καταφέρει να βρει για να μπορέσει να ξεκινήσει το ταξίδι του από το «Τώρα» και το «Εδώ» στο «Μετά» και στο «Εκεί». Δηλαδή με ποιούς τρόπους θα μπορέσει να υλοποιήσει το όραμα του.



Εικόνα 2: Τα ΑΒΓ του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Πηγή Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου

Οι ξενοδοχειακές μονάδες με βάση των συστατικών στοιχείων του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να κάνουν ένα αυτοπροσδιορισμό και να καθορίσουν το που θέλουν να πάνε, για ποιο λόγο και το πώς.

Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί όλο το σύστημα υλοποίησης με βάση των παραπάνω ερωτημάτων θα πρέπει να γίνει μία διεξοδική ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης στην οποία βρίσκεται η κάθε μία από αυτές τις επιχειρήσεις. Δηλαδή, θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση των αναγκών όλων των πλευρών, αξιολόγηση της κουλτούρας της κάθε περιοχής από που κατάγονται ή και κατοικούν οι πελάτες της, αξιολόγηση των ίδιων των δυνατοτήτων που έχουν οι μονάδες φιλοξενίας για να μπορέσουν να αναπτυχθούν (π.χ. βασικές υποδομές, φυσικά κάλλη). Ακόμα, πολύ σημαντικό είναι να γίνει και η επισκόπηση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Δηλαδή, θα πρέπει να προσδιορίσει τι λείπει από την τουριστική αγορά, για να μπορέσει να έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων όμορων και συναφή με αυτήν την επιχείρηση. Εδώ είναι το σημείο που γεννιέται η ανάγκη για την διαφορετικότητα.

Ακόμα, βασικό μέλημα είναι να δημιουργηθεί ένα όραμα που να καλύπτει όλες τις συνιστάμενες πλευρές του «Hospitality» ως τουριστικού προορισμού, για να μπορέσει ο κάθε ένας από την πλευρά του να αγωνιστεί για να το συμφέρον του κοινού στόχου. Ο σκοπός για τον οποίο για να κάνω κάτι, έτσι ώστε να επιτύχω τον στόχο.

Θα πρέπει να προσδιοριστούν οι πόροι και τα κανάλια διανομής. Πως θα μπορέσει μία επιχείρηση φιλοξενίας να αντλήσει κεφάλαια για να πραγματοποιήσει βασικά έργα υποδομής και υποδοχής επισκεπτών και από πού θα μπορέσει να τα εισπράξει αυτά τα κεφάλαια. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι επιχειρήσει φιλοξενίας χρειάζεται να κάνουν ένα προγραμματισμό εσόδων και εξόδων (προϋπολογισμός), ένα οικονομικό πλάνο από το οποίο **θα** πάρουν τα χρήματα και για ποιο σκοπό και που **θα** τα επενδύσουν και για ποιο λόγο.

Για να μπορέσει ένα τέτοιο πλάνο επένδυσης να υλοποιηθεί θα πρέπει να τεθεί και χρονικό διάστημα υλοποίησης του έργου, έτσι ώστε σε κάθε χρονική περίοδο να γίνονται συγκεκριμένα πράγματα που έχει ως σκοπό να μην βγει εκτός ελέγχου το αρχικό σχέδιο. Με τον έλεγχο του χρονοδιαγράμματος γίνεται και ο περιοδικός έλεγχος της υλοποίησης. Από εκεί και πέρα θα πρέπει οι τουριστικοί προορισμοί να κάνουν και τελική αξιολόγηση του στρατηγικού σχεδιασμού, αν οι στόχοι που είχαν

τεθεί εξ αρχής υλοποιήθηκαν, στον χρόνο που είχε προσδιοριστεί και με το συγκεκριμένο πλάνο.

Ακόμα, ποιο σημαντικός παράγοντας είναι και η αυτοαξιολόγηση. Έρχεται αυτό το σημείο και ο κάθε ένας από εμάς αναφωνεί τα κατάφερα, είμαι πολύ ή εξαιρετικά ικανοποιημένος με το αποτέλεσμα. Ή σε αντίθετη περίπτωση το αποτέλεσμα δεν είναι το αναμενόμενο και όλοι αναρωτιόμαστε τι έφταιξε και δεν φτάσαμε τον στόχο και ψάχνουμε να βρούμε τα αίτια για να τα διορθώσουμε. Με αυτόν τον τρόπο θα πρέπει να δρύνε και οι μονάδες φιλοξενίας. Οι ίδιοι να κάνουν αντικειμενικό έλεγχο και αξιολόγηση στην ίδια τους την επιχείρηση, να είναι υπερήφανοι με τα επιτεύγματα τους, συνεχής έρευνα για τυχόν αστοχίες στο πλάνο, παραδοχή και διόρθωση τυχόν λαθών. Με αυτό το τόπο θα μπορούν να συνεχίσουν την ήδη επιτυχημένη τουριστική τους πολιτική με στέρεες βάσεις ή να αλλάξουν άρδην άποψη και να προβούν σε επανασχεδιασμό του πλάνου.

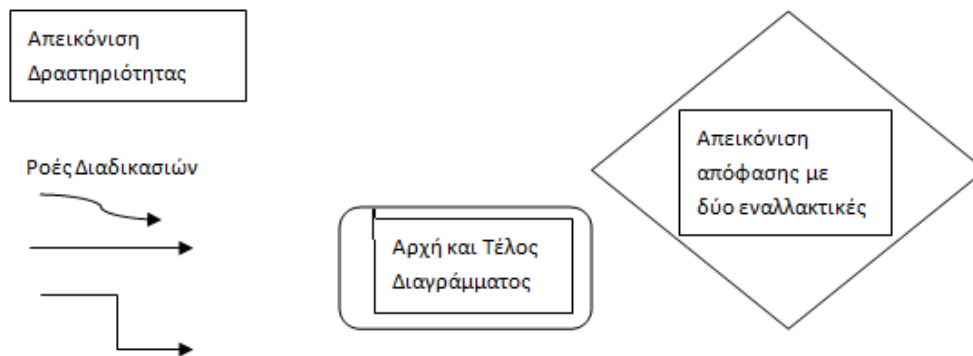
Στην κοινωνία έτσι και σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό, ευτυχώς ή δυστυχώς, δεν είναι όλοι ίσοι. Υπάρχουν οι ηγέτες που διοικούν και όλοι οι άλλοι που ακολουθούν (leaders and leads). Ο κάθε ένας όμως ξεχωριστά έχει τον δικό του ενεργό ρόλο μέσα σε μία κοινωνία. Άλλος πολύ και άλλος λίγο. Σύμφωνα με τα στοιχεία που έχει ο καθένας από αυτούς που εργάζονται σε μία μονάδα φιλοξενίας και εμπλέκονται ενεργά με την ανάδειξη του, θα πρέπει να γίνεται ο κατάλληλος και δίκαιος καταμερισμός ρόλων και εξουσίας. Δηλαδή, να υπάρχει μία οργανωτική δομή εξουσίας και καταμερισμού εργασιών με βάση αξιολογικών κριτηρίων.

Για να μπορέσει να απαντηθεί το ερώτημα, αν ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι παράγοντας για να μειωθούν όσο περισσότερο γίνεται τα προβλήματα μίας ξενοδοχειακής μονάδας και να φανούν σημάδια βελτίωσης, θα πρέπει όλα όσα αναγράφονται παραπάνω να εφαρμοστούν αν όχι στο ακέραιο τουλάχιστον με μικρή απόκλιση. Με τον Σχεδιασμό, δημιουργείς το όραμα, ξέρεις από πού ξεκινάς, ξέρεις που θέλεις να φτάσεις και σύμφωνα με την εσωτερική και εξωτερική έρευνα που πραγματοποιείται δίνεται η δυνατότητα καθορισμού του δρόμου και της επιθυμητής ταχύτητας, βασιζόμενος πάντα στις δικές σου δυνάμεις και διορθώνοντας τα λάθη σου. Στην σημερινή κοινωνία, με ένα καλό στρατηγικό σχεδιασμό, οι μονάδες φιλοξενίας μπορούν σίγουρα να μειώσουν τα προβλήματα τους και σίγουρα μπορούν να έχουν μία θετική ανάπτυξη.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι η γέφυρα ανάμεσα στον σκοπό και την τακτική, η οποία είναι η στρατηγική πλευρά του πράγματος, ο σκοπός θα έχει κάποιες πιθανότητες επιτυχίας (<http://www.scientologycourses.org>, 2018).

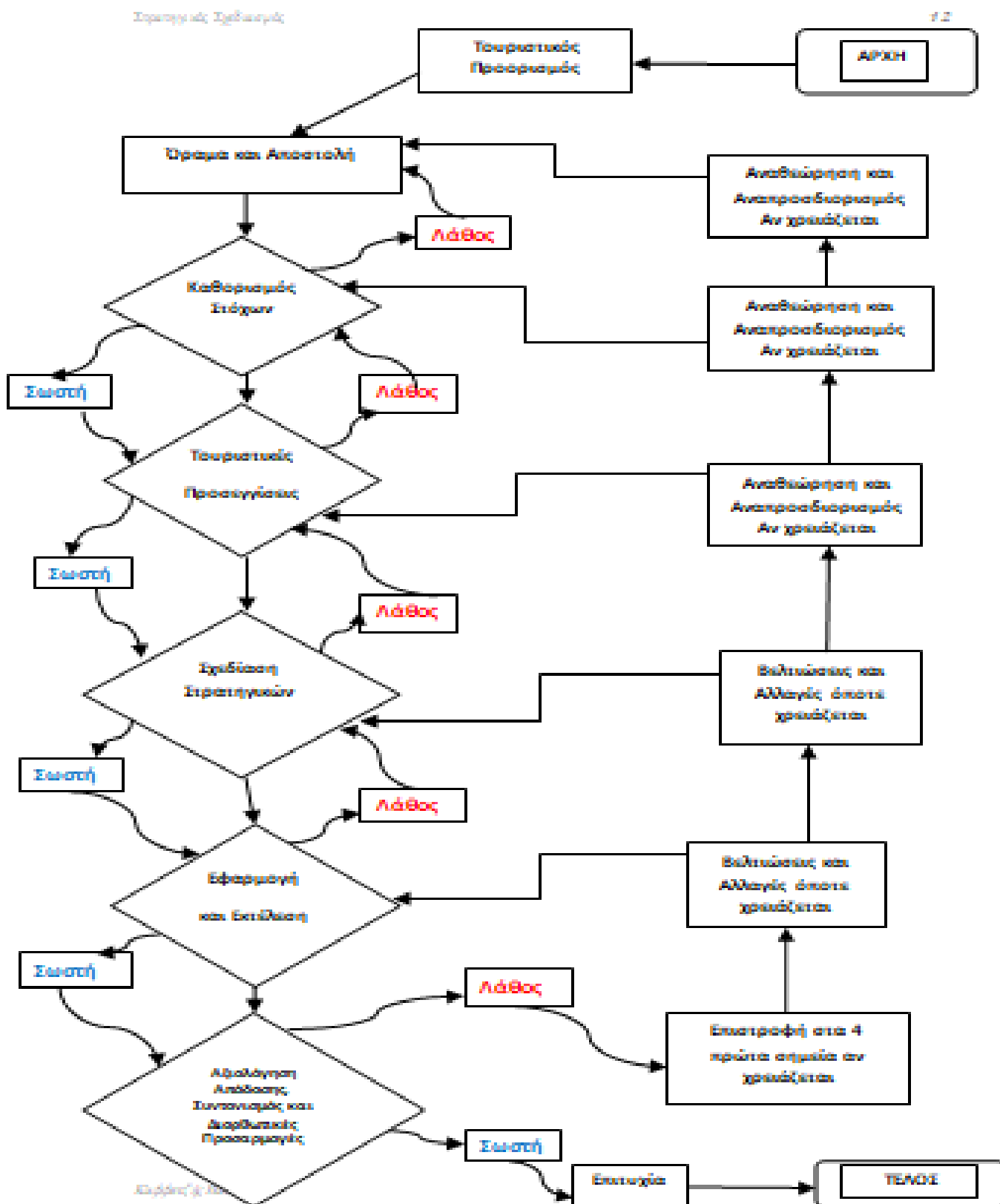
3.7.3. Διάγραμμα Ροής «Flow Chart» Στρατηγικού Τουριστικού Σχεδιασμού:

Επεξήγηση Σχημάτων του Διαγράμματος Ροής «Flow Chart» :



Εικόνα 3: Επεξήγηση Σχημάτων του Διαγράμματος Ροής «Flow Chart»

Πηγή <https://www.iso.org/home.htm>



Εικόνα 4: Διάγραμμα Ροής «Flow Chart» Στρατηγικού Τουριστικού Σχεδιασμού

Πηγή: Ιδίου συγγραφέα

Το διάγραμμα ροής «Flow Chart» είναι ένα διάγραμμα που αναπαριστά μία διαδικασία. Σε αυτή τη διαδικασία τα βήματα γίνονται από το προηγούμενο στο επόμενο και συνδέονται με βέλη τα οποία δείχνουν την ροή των δεδομένων. Τα βήματα αναπαρίστανται με διάφορα σχήματα αναλόγως την επεξήγηση του καθενός από αυτά. Το Flow Chart χρησιμοποιείται για να δοθεί η λύση σε κάποιο υπαρκτό πρόβλημα και γίνεται η ανάλυση βήμα - βήμα. Ακόμα χρησιμοποιείται για την ανάλυση, το σχεδιασμό, την τεκμηρίωση και τον έλεγχο μίας διαδικασίας (<https://www.iso.org/home.htm>, 2018).

Σε κάθε μία από τα βασικές διαδικασίες, όπως φαίνεται στο παραπάνω σχήμα, θα πρέπει να γίνεται αυτοέλεγχος. Με τον αυτοέλεγχο και τη διαπίστωση του τυχών λάθους και την διόρθωση του από μία μονάδα φιλοξενίας μπορεί ποιο εύκολα να την οδηγήσει και να προχωρήσει στο επόμενο στάδιο με μεγαλύτερη σιγουριά. Μία επιχείρηση πραγματοποιεί ένα επίπεδο σωστά και πάει στο επόμενο επίπεδο. Αν κάνει τον αυτοέλεγχο στο συγκεκριμένο επίπεδο και βρει ότι κάτι δεν θα τον βοηθήσει να οδηγηθεί με σιγουριά στο επόμενο βήμα, είναι προτιμότερο να κάνει ένα βήμα πίσω και να πάει να δημιουργήσει μία ισχυρή βάση εκεί που διαπιστώθηκε το λάθος.

Αν δεν γίνει ο προσδοκώμενος αυτοέλεγχος ανά στάδιο, θα πρέπει να γίνει ο αυτοέλεγχος στο τελευταίο στάδιο πριν την επιτυχία. Σε αυτό το επίπεδο, αν διαπιστωθούν ατασθαλίες πρέπει να γίνει εντοπισμός σε ποιο επίπεδο δεν πήγε κάτι σωστά σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό και να προβούν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας σε βελτιώσεις και σε αλλαγές.

Αν εντοπιστεί ότι το πρόβλημα προέρχεται από τα πρώτα βασικά στάδια, τότε θα πρέπει να γίνει αναπροσαρμογή αυτών. Δηλαδή, θα πρέπει γίνουν να αναθεωρήσεις του οράματος, των στόχων και των τουριστικών προσεγγίσεων. Αυτή η διαδικασία είναι πολύ χρονοβόρα και πιθανός να χάσουν το τραίνο του ανταγωνισμού, για αυτό είναι προτιμότερο να δίνεται βάση στην πραγματοποίηση του αυτοελέγχου ανά επίπεδο δραστηριοτήτων (Step by Step).

Με αυτόν τον τρόπο οι μονάδες φιλοξενίας ως τουριστικοί προορισμοί θα επιτύχουν τους στόχους και τον σκοπό τους σε ένα σύστημα Total Quality, προσφέροντας τουλάχιστον τις αναμενόμενες από τους πελάτες – επισκέπτες ποιοτικές υπηρεσίες.

3.7.4. Οι Στόχοι ενός Στρατηγικού Σχεδίου σε ένα Σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality) στις Μονάδες Φιλοξενίας

Σύμφωνα με την Todorut (2013), οι στόχοι σε έναν οργανισμό είναι να δοθεί μία ξεκάθαρη κατεύθυνση στην οποία τονίζεται η σημαντικότητα του στρατηγικού σχεδιασμού. Ένα τέτοιο σχέδιο δεν είναι ένα άκαμπτο όργανο και θα πρέπει να τροποποιηθεί εάν παρουσιαστούν σημαντικά εσωτερικά και εξωτερικά γεγονότα. Περιλαμβάνει προβλήματα που μπορεί να απαλείφουν αν οριστούν οι στόχοι.

Αυτοί οι στόχοι είναι : Ο προσδιορισμός της αγοράς, ο βαθμός διείσδυσης στην αγορά, το χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών του, η ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου και οι στρατηγικές που αναπτύχθηκαν μακροπρόθεσμα.

Πολύ σημαντικό είναι για τις μονάδες φιλοξενίας να **προσδιορίσουν την αγορά** στην οποία θέλουν να στοχεύσουν. Θα πρέπει να μάθουν για τις υποσχόμενες νέες αγορές και το τι μπορούν να προσφέρουν σε αυτές και τι μπορούν να κερδίσουν από αυτές. Αυτά είναι σημαντικά δεδομένα για τον στρατηγικό τους σχεδιασμό.

Στον βαθμό **διείσδυσης** οι μονάδες φιλοξενίας θα πρέπει να έχουν στόχο για μια **προσφορά αγοράς** την οποία προσπαθούν να αποκτήσουν πρόσβαση.

Το χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών θα πρέπει να συνδέεται με τον προσδιορισμό της αγοράς και τη διείσδυση στην αγορά. Χωρίς ένα επαρκές χαρτοφυλάκιο κατηγοριών, προσφερόμενων υπηρεσιών και προγραμμάτων δράσεων, οι σταθεροί στόχοι είναι αδύνατο να επιτευχθούν.

Με την **ανάπτυξη του χαρτοφυλακίου** δεν αναπτύσσονται μόνο οι υπάρχοντες υπηρεσίες ποιότητας, αλλά και οι νέες, ευέλικτες και ποιο καινοτόμες υπηρεσίες. Σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιούνται νέες τάσεις για την μετάδοση αυτών προσφερόμενων υπηρεσιών στους πελάτες.

Οι στρατηγικές που αναπτύσσονται μακροπρόθεσμα είναι αυτές που οι επιχειρήσεις μπορούν να υιοθετήσουν μόλις αποφασίσουν ποιες υπηρεσίες και σε ποιες αγορές ενεργοποιούν. Αυτές οι στρατηγικές είναι τρεις και κάθε επιχείρηση μπορεί να επιλέξει μία από αυτές ή συνδυασμό αυτών.

Η πρώτη είναι **η στρατηγική που οδηγεί στο κόστος**. Αυτό απαιτεί τη κάθε μονάδα φιλοξενίας δημιουργήσει ένα θεσμό αγαθών με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά του. Μπορεί να προσπαθήσει να το κάνει αυτό μέσω της εκτεταμένης οργάνωσης των αυστηρών τεχνικών κόστους. Αν και η αγορά των φθηνότερων δεν

εγγυάται την επιτυχία. Πολλοί πελάτες θα πληρώσουν περισσότερο για την ποιότητα. Η ποιότητα δεν θα πρέπει να θυσιάζεται για να μειωθεί το μοναδιαίο κόστος. Μία επιχείρηση φιλοξενίας που είναι ικανή να ελέγχει το κόστος του ή να είναι σε θέση να το εξοικονομεί θα έχει συμπληρωματικά χρηματικά ποσά για να απασχολεί το προσωπικό όπως επιθυμεί.

Η δεύτερη στρατηγική είναι **η μοναδικότητα της διαφοροποίησης** που θα πρέπει να επιτύχει κάθε μονάδα φιλοξενίας, έτσι ώστε κάθε μονάδα φιλοξενίας που είναι ικανή να ελέγχει το κόστος του ή να το εξοικονομεί αυτό, θα έχει συμπληρωματικά χρηματικά ποσά για να απασχολεί το προσωπικό όπως επιθυμεί. Αυτά τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά μπορεί να το ενισχύσουν την δράση της και να είναι οι καταλύτες για να προσελκύσουν επιπλέον πελάτες. Μια προφανής μορφή διαφοροποίησης είναι η δυνατότητα για ορισμένες επιχειρήσεις του κλάδου να επενδύουν περισευόμενα χρηματικά ποσά για μείζονος σημασίας επενδύσεις σε ορισμένους τομείς. Οι οποίοι τομείς θα δώσουν ένα διαφορετικό χαρακτήρα και συγκριτικό πλεονέκτημα σε κάθε μονάδα φιλοξενίας έναντι των ανταγωνιστών, με κριτήριο την μοναδικότητα της διαφοροποίησης. Η ποιότητα είναι πολύ σημαντική για κάθε μονάδα που φιλοξενεί ανθρώπους, η οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί αυτή τη στρατηγική. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα αυτές οι μονάδες που εφαρμόζουν αυτήν την κατηγορία στρατηγικής να γίνονται μοναδικές με μία ξεχωριστή για κάθε μία περίπτωση στρατηγική διαφοροποίησης.

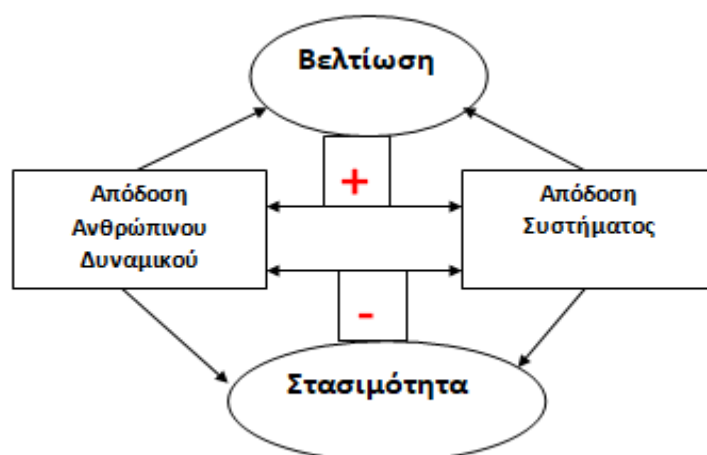
Η τρίτη πιθανή στρατηγική της αγοράς ονομάζεται **επικοινωνιακή στρατηγική**. Περιλαμβάνει την εστίαση σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή, μια ομάδα πελατών ή ένα τμήμα της αγοράς. Με τον καθορισμό των στόχων, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα επιδιώξουν να αναπτύξουν τα προγράμματά του σύμφωνα με την ομάδα στόχο και όχι με τους ανταγωνιστές της.

Όλες οι στρατηγικές χρησιμοποιούνται με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το κόστος αυτού του πράγματος είναι η επανεγκατάσταση της ιδέας της λειτουργίας σε ολόκληρη την αγορά. Η ποιότητα είναι και πάλι απαραίτητη για αυτή τη στρατηγική.

3.8. Τα Οφέλη στις Μονάδες Φιλοξενίας με ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality)

Σε αυτήν την ενότητα γίνεται μία προσπάθεια προσέγγισης των ωφελειών που έχουν οι μονάδες φιλοξενίας όταν εφαρμόζουν ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας. Ένα τέτοιο σύστημα αναγνωρίζεται ως από τις σημαντικότερες καινοτομίες στον τομέα της διαχείρισης. Ένα σύστημα TQ έχει ως σκοπό να βρει και αν είναι εφικτό να υπερβεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών με το χαμηλότερο κόστος μέσω της συνεχούς βελτίωσης της εργασίας, στην οποία όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς έχουν δέσμευση, εστιάζοντας στις διαδικασίες της οργάνωσης (Isaksson, 2006).

Σε ένα σύστημα που απαιτείται η συνεχής βελτίωση σημαντικό ρόλο παίζει η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. «Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ασκείται στο πλαίσιο του ποιοτικού σχεδιασμού σε επίπεδο επιχείρησης και επομένως κατευθύνεται στις ανάγκες του εσωτερικού καταναλωτή» (Izvercian, Radu, Ivascu & Ardelean, 2014). Ακόμα, ο κύριος γνώμονας σε ένα TQM και στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαχείριση ποιοτικών επιδόσεων. Υπάρχει μία θετική σχέση αλληλεξάρτησης στην οποία όταν βελτιώνεται η απόδοση των ανθρώπων βελτιώνεται και η απόδοση του συστήματος και όταν βελτιώνεται η απόδοση του συστήματος βελτιώνεται και η απόδοση των ανθρώπων.



Εικόνα 5: Σχέση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Απόδοσης

Πηγή Ιδίου συγγραφέα

Στην παρακάτω ενότητα παρουσιάζονται τα οφέλη που προκύπτουν από την εκπαίδευση του προσωπικού.

3.8.1. Τα Οφέλη από την Εκπαίδευση του Προσωπικού στις Μονάδες Φιλοξενίας με ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality)

Στη θεωρία των αποτελεσμάτων του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση της ποιότητας των διαδικασιών για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει η δυνατότητα εισαγωγής ή όχι αυτού του νέου συστήματος που βασίζεται στη νέα φιλοσοφία της ηγεσίας και της οργάνωσης στην οποία θα συμμετέχει ολόκληρο το προσωπικό. Αυτή η φιλοσοφία ξεκινά από την ανώτατη διοίκηση και τελειώνει με τον τελευταίο υπάλληλο (Vinni, R., 2011).

Τα οφέλη που μπορεί να έχει μία μονάδα φιλοξενίας από την εφαρμογή ενός Total Quality συστήματος στην εκπαίδευση του προσωπικού είναι η ενδυνάμωση των προϊσταμένων με την εκμάθηση νέων τάσεων και νέων δεδομένων πάνω στον τομέα της φιλοξενίας. Να είναι σε θέση να γνωρίζει τις νέες ιδέες που υπάρχουν στο τμήμα που ανήκει. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να εκπαιδεύσει με σύγχρονες μεθόδους και νέα ιδεώδες τους υφισταμένους του. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την γρηγορότερη αφομοίωση από τους υφισταμένους των νέων τάσεων και την αίσθηση ότι αυτοί αναπτύσσονται ως επαγγελματίες στο τομέα τους. Ακόμα, σε αυτήν την περίπτωση επωφελείται και ο τελικός αποδέκτης, που είναι ο πελάτης. Ο τελευταίος θα απολαμβάνει υψηλές και νέων τάσεων υπηρεσίες, που πιθανών να μην τις απολαμβάνει σε ένα ξενοδοχείο που δεν εφαρμόζει ΔΟΠ.

Υπάρχει πάντα η ανάγκη για την ανακάλυψη νέων τάσεων στην βιομηχανία των μονάδων φιλοξενίας. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει η ΔΟΠ που βασικό γνώμονα έχει την καθημερινή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει. Σε αυτό το σημείο απαιτείται να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που θα αναπτύσσει διαρκώς την ποιότητα των μονάδων με απαραίτητη προϋπόθεση την εφαρμογή ενός συστήματος TQM.

Αυτοί που θα πρέπει να είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία τέτοιου είδους κουλτούρας είναι οι διευθυντές των ξενοδοχείων. Σκόπιμο να υπάρχει μία κουλτούρα σωστής απόδοσης και όχι ανταγωνισμού. Τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης του προσωπικού φαίνονται στο μέλλον, γι' αυτό απαιτείται μια μακροπρόθεσμη

προοπτική, η οποία προϋποθέτει σαφή προσδιορισμό των στόχων και την επικοινωνία τους με όλους τους εργαζομένους.

«Το TQM στην εκπαίδευση προϋποθέτει μια ολιστική προσέγγιση από την οποία δεν θα πρέπει να λείπει κάθε ένα από τα παρακάτω επτά στοιχεία: φιλοσοφία, όραμα, στρατηγική, ικανότητες, πόροι, ανταμοιβές και οργάνωση. Κάθε στοιχείο έχει μια λειτουργία που δεν πρέπει να παραλειφθεί. Για παράδειγμα, όταν δεν υπάρχει φιλοσοφία, το σύστημα δεν έχει αποτελέσματα, όταν το όραμα λείπει υπάρχει σύγχυση, όταν υπάρχει έλλειψη ικανοτήτων, υπάρχει λόγος συναγερμού, όταν λείπουν οι πόροι υπάρχει απογοήτευση, όταν δεν υπάρχουν ανταμοιβές υπάρχει πικρία, όταν δεν υπάρχει οργάνωση, υπάρχει χάος» (Militaru, Ungureanu και Chenic, 2012).

3.8.2. Τα Οφέλη των Μονάδων Φιλοξενίας από την Άρτια Διαχείριση Προσωπικού με ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality)

«Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να λειτουργήσει ως ένας άξονας περιστροφής στη διαδικασία αλλαγής με συγκριτικές αναλύσεις των αναγκών της επιχείρησης» (Izvercian, Radu, Ivascu & Ardelean, 2014).

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο με σημαντικό ρόλο στην εφαρμογή του TQM με δύο τρόπους:

1. Με τη μοντελοποίηση της φιλοσοφίας και αρχών του TQM σε επιχειρησιακό επίπεδο στο τμήμα. Με αυτόν τον τρόπο το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να χρησιμεύσει ως σημείο εκκίνησης για τη διαδικασία TQM σε όλη την επιχείρηση.
2. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, με τη βοήθεια της ομάδας διαχείρισης της επιχείρησης, μπορεί να μεταφέρει αυτή τη διαδικασία από το επίπεδο του τμήματος σε επιχειρηματικό επίπεδο δημιουργώντας μια οργανωτική κουλτούρα που είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη και αποδοχή του TQM.

Ακόμα, ένα σύστημα ολικής ποιότητας στην διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη, την επιλογή, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής για τη θεσμοθέτηση ενός ποιοτικού προσανατολισμού. Αυτές είναι διαδικασίες οι οποίες έχουν ως βάση την κατανόηση του συστήματος TQ

στον συγκεκριμένο τομέα. Σε αυτήν την περίπτωση το σύστημα ολικής ποιότητας βασίζεται στην συμμετοχή της ομάδας και της διαχείρισης του προσωπικού.

3.8.3. Τα Οφέλη των Μονάδων Φιλοξενίας από την Ανταγωνιστικότητα του Προσωπικού στην Ανταγωνιστικότητα του Κλάδου με ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας (Total Quality)

Τις τελευταίες δεκαετίες, το TQM και η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν σημαντικές πτυχές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι οποίες αποτέλεσαν αντικείμενο πολλών ερευνών στον τομέα, λόγω του μεγάλου αντίκτυπου που μπορεί να έχουν στις ατομικές και οργανωτικές επιδόσεις (Ooi, Teh & Chong, 2009). Η εντατικοποίηση των προσπαθειών για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης είναι αναγκαία σήμερα και πρέπει να επιτευχθεί μέσω μιας προσέγγισης όσον αφορά το TQM και τους ανθρώπινους πόρους (Hataani & Mahrani, 2013). Το TQM είναι μια προσέγγιση που αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, των ανθρώπινων πόρων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών και του περιβάλλοντος (Jumenez & Martinez-Costa, 2009). Το TQM μπορεί να εξηγηθεί ως σχέση μεταξύ συστημάτων και εφαρμογής ποιότητας, στενά συνδεδεμένη με την ανταγωνιστικότητα και τις επιδόσεις (Azizan, 2010). Ο ρόλος τόσο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων όσο και του TQM είναι να δημιουργηθεί ένα σύστημα πολιτισμού υψηλής απόδοσης (Ooi, Teh, & Chong, 2009).

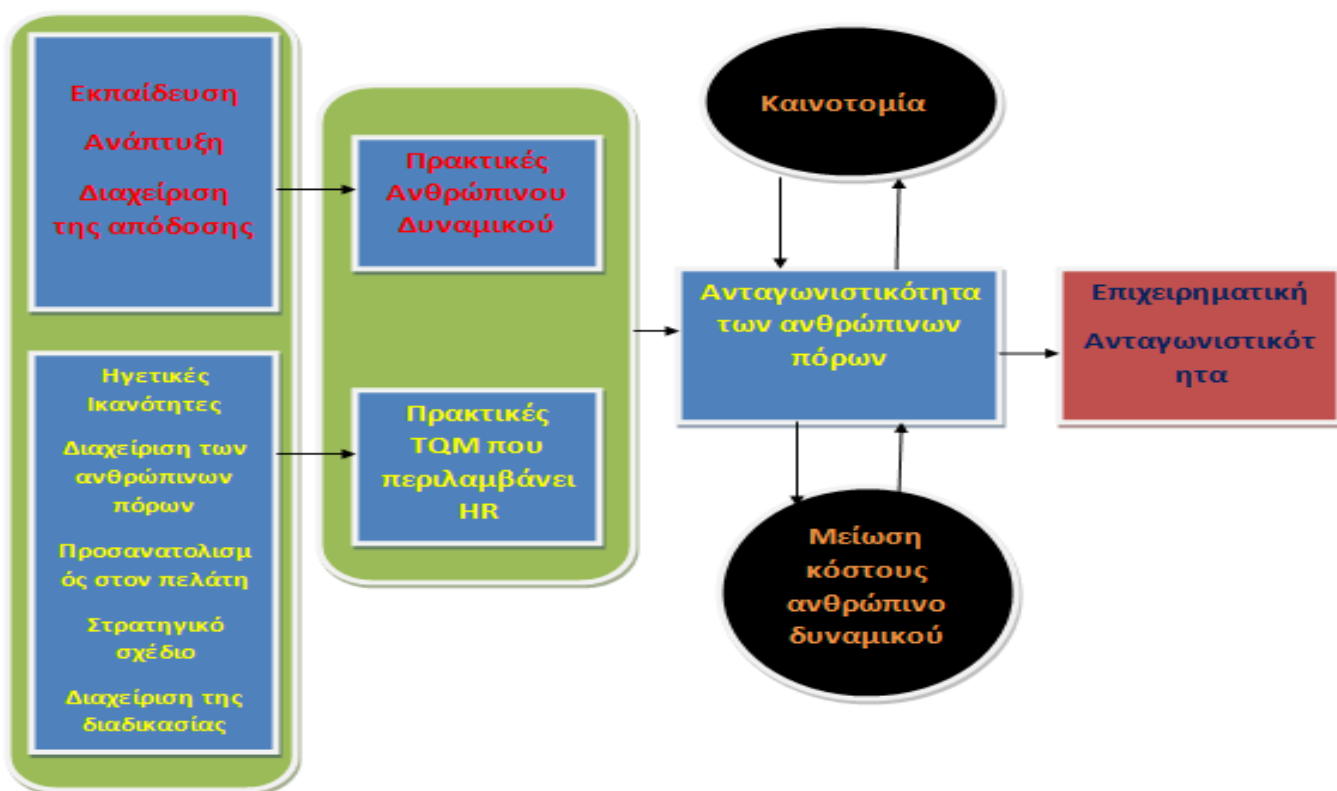
Η διαχείριση της απόδοσης θεωρείται σημαντικό βήμα προς την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση των επιδόσεών του (Khoury & Analoui, 2004). Ένα σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων, καθιερωμένο (Cabrera & Cabrera, 2005), εργάζεται για την υποστήριξη δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού για τη μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας. Οι δραστηριότητες της επιχείρησης που πραγματοποιούνται για την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων τους στοχεύουν στην ευθυγράμμιση της ποιότητας των ανθρώπινων πόρων με τις επιχειρηματικές ανάγκες. Η χρήση προγραμμάτων κατάρτισης και επαγγελματικής ανάπτυξης θα πρέπει να έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και επομένως οι τελευταίοι θα έχουν ικανότητες. Ικανότητες και βελτιωμένες δεξιότητες καθώς και την ικανότητα να τις μοιράζονται (Cabrera & Cabrera, 2005). Η ηγεσία σε

επίπεδο επιχείρησης μπορεί να οριστεί ως η ικανότητα ενός ατόμου (ηγέτη) να πείσει μια ομάδα, μία ομάδα υπαλλήλων να ακολουθήσουν τις οδηγίες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε επίπεδο επιχείρησης (Robbins, 2003).

Βασιζόμενοι στην παραπάνω βιβλιογραφική ανάλυση αυτής της ενότητας οι Izvercian, Radu, Ivascu και Ardelean (2014) συμπεραίνουν ότι η ΔΑΠ και η ΔΟΠ έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Δημιούργησαν ένα μοντέλου που δείχνει τη σχέση μεταξύ διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συνολικής διαχείρισης της ποιότητας και ανταγωνιστικότητας (Εικόνα 6).

Δημιούργησαν ένα θεωρητικό μοντέλο με δύο ανεξάρτητες μεταβλητές και μία εξαρτημένη μεταβλητή. Οι ανεξάρτητες είναι οι ανθρώπινοι πόροι και οι πρακτικές ενός συστήματος ολικής ποιότητας, ενώ η εξαρτημένη είναι ανταγωνιστικότητα των ανθρώπινων πόρων. Βάση αυτού του μοντέλου συμπεραίνεται ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός παρουσίας καλών πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού και ολικής ποιότητας στην επιχείρηση, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανταγωνιστικότητα των ανθρώπινων πόρων και κατά συνέπεια η ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης (Izvercian, Radu, Ivascu & Ardelean, 2014).

Στις μονάδες φιλοξενίας για να μπορέσει να επιτύχει ο στόχος της τελικής παραλαβής ποιότητας από τους καταναλωτές θα πρέπει να εφαρμόζεται παράλληλος σχεδιασμός TQM και ΔΟΠ. Με αυτήν την μέθοδο υπάρχει η βατή εφαρμογή των αρχών της συνολικής ποιότητας για την βελτίωση της ποιότητας των εργαζομένων, κάτι που συνεπάγεται και στην μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας τους. Αυτή η στενή σχέση μεταξύ των παραγόντων ανθρώπινου δυναμικού και των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους σε ένα TQM έχει ως θετικό αντίκτυπο και επηρεάζει σε θετικό βαθμό την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στο κλάδο της φιλοξενίας.

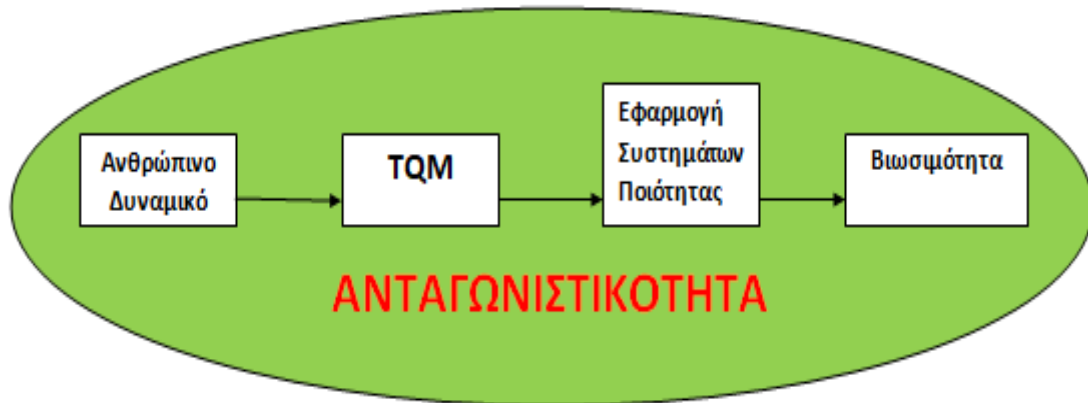


Εικόνα 6: Σχέση Ανθρώπινων Πόρων - Συνολικής Διαχείρισης Ποιότητας και Ανταγωνιστικότητας

Πηγή Procedia - Social and Behavioral Sciences 124 (2014) 27 – 33

Σε αυτό το κεφάλαιο έγινε μία εκτενή αναφορά για το τι είναι Management ολικής ποιότητας, πως μπορεί να εφαρμοστεί στις μονάδες φιλοξενίας και πως τις επηρεάζει. Ακόμα, παρουσιάστηκε και η χρησιμότητα της ΔΟΠ στην εκπαίδευση και στην ανταγωνιστικότητα των ανθρώπινων πόρων, η δημιουργία και η εφαρμογή ενός κατάλληλου στρατηγικού σχεδιασμού και πως όλα αυτά συμβάλουν στην ανάπτυξη της ολικής ποιότητας των μονάδων φιλοξενίας. Κάτι το οποίο συμβάλει και στην ανάπτυξη αυτών των μονάδων, η οποία ανάπτυξη παράγει την ανταγωνιστικότητα των μονάδων φιλοξενίας εντός του κλάδου.

Στα επόμενα κεφάλαια θα παρουσιαστούν οι νέες τάσεις διοίκησης, δηλαδή οι νέες προσεγγίσεις στο Management των μονάδων φιλοξενίας. Αυτές οι νέες προσεγγίσεις είναι σύγχρονα εργαλεία που κυρίως θα πρέπει να εφαρμοστούν στο Total Quality Management αυτών των επιχειρήσεων.



Εικόνα 7: Διάγραμμα Ποιοτικής Λειτουργίας

Πηγή Procedia - Social and Behavioral Sciences 124 (2014) 27 – 33

Κεφάλαιο 4^ο

4. Σύγχρονες Προσεγγίσεις στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

Στις προηγούμενες δεκαετίες που προηγήθηκαν κάποιες Ιαπωνικές εταιρίες, κολοσσοί στον κλάδο τους (Toyota , Motorola κλπ.) εφάρμοσαν κάποιες νέες τακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο σκοπός τους ήταν χρησιμοποιώντας αυτά τα νέα εργαλεία να διατηρήσουν και να αυξήσουν τα υψηλά δεδομένα ποιότητας των υλικών και άυλων αγαθών που πρόσφεραν στους πελάτες τους, αλλά ταυτόχρονα να διατηρήσουν τα εταιρικά τους κέρδη σε υψηλά επίπεδα, μειώνοντας τα διαρκή αυξανόμενα κόστη που δημιουργούνταν από έτος σε έτος. Αυτά τα αυξανόμενα κόστη ήταν, η αγορά των πρώτων υλών, η μισθοδοσία των υπαλλήλων, η καθημερινή διαδικασία παραγωγικής λειτουργίας, η εταιρική λειτουργία και πολλά άλλα. Με απλά λόγια, με την εφαρμογή και ανάπτυξη αυτών των νέων και καινοτόμων τάσεων σε ένα TQS, βοήθησε τις επιχειρήσεις που τις εφάρμοσαν να παραμείνουν ανταγωνίστηκες και να βελτιώσουν τα κέρδη τους.

Στις παρακάτω υποενότητες θα γίνει ανάλυση αυτών καινοτόμων για την εποχή τους τάσεων.

4.1. Λιτή Διαχείριση (Lean Management) και 6 Σίγμα (Six Sigma)

Στην τρέχουσα οικονομική κρίση αυξάνεται η συνεχής ζήτηση για επικερδείς λύσεις που επιτρέπουν στις οργανώσεις να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για το λόγο αυτό, όλο και περισσότερες εταιρείες αναζητούν μεθοδολογίες διαχείρισης που τους επιτρέπουν να βελτιώνουν τα προϊόντα και τα χαρακτηριστικά τους, να τελειοποιούν τις διαδικασίες τους, να μειώνουν το κόστος, να βελτιώνουν την κερδοφορία του κεφαλαίου και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτό επιχειρήθηκε μέσω των ολοκληρωμένων προσεγγίσεων Lean Management και Six Sigma στις διαδικασίες διαχείρισης και παραγωγής τους, στις οποίες η Lean επικεντρώνεται κυρίως στην εξάλειψη των μη χρήσιμων διαδικασιών, χρησιμοποιώντας απλές και οπτικές τεχνικές όποτε είναι δυνατόν, ενώ Six Sigma για

τον έλεγχο και τη μείωση της μεταβλητότητας, χρησιμοποιώντας στατιστικά εργαλεία για το σκοπό αυτό (Tenara & Pinto, 2014). Οι φιλοσοφίες Lean Management και Six Sigma έχουν αναφερθεί ως οι πιο ελπιδοφόρες πρωτοβουλίες για συνεχή βελτίωση των οργανισμών. Η Lean επικεντρώνεται στην εξάλειψη των πηγών «αποβλήτων», στοχεύοντας σε συνεχή ροή της διαδικασίας, ενώ η Six Sigma επικεντρώνεται στη μείωση της μεταβλητότητας της διαδικασίας. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι πρόκειται για συμπληρωματικές προσεγγίσεις και οι εταιρείες τείνουν να δημιουργούν κοινά προγράμματα που συνδυάζουν Lean και Six Sigma (Nunes, 2015).

Από τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι το Lean Management και Six Sigma χρησιμοποιούνται συνδυαστικά για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων με απώτερο σκοπό την ποιοτική ικανοποίηση του πελάτη. Αυτή η νέα προσέγγιση ονομάζεται Lean Six Sigma.

4.2. Λιτή Διαχείριση (Lean Management)

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη υποενότητα η βασική προσέγγιση του Lean Management είναι να εξαλείψει τις λειτουργίες διαχείρισης που δεν χρειάζονται, δεν είναι απαραίτητες και δεν είναι χρήσιμες σε απαραίτητο βαθμό. Να καταργηθεί ένα ή και παραπάνω στάδια μιας διαδικασίας που δεν είναι απαραίτητα και το οποία δεν είναι διαθέσιμοι οι πελάτες να το πληρώσουν. Δηλαδή, θα πρέπει να υπάρξει η κατάργηση της σπατάλης και των περιττών βημάτων. Αυτό συνεπάγεται και σε κερδισμένο χρόνο για τους υφιστάμενους υπαλλήλους, τους οποίους οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να τους αξιοποιήσει σε άλλο τμήμα ή σε άλλη χρονική περίοδο. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις κερδίζουν χρήματα και οι υφιστάμενοι περισσότερες εμπειρίες.

Ακόμα ένας κύριος σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να εντοπιστούν τα στάδια αυτά στην λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας που οι πελάτες τα θεωρούν σημαντικά και είναι διαθέσιμοι να πληρώσουν για αυτά, έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους. Μία επιχείρηση αφού εντοπίσει τα σημαντικά για τους πελάτες στάδια, θα πρέπει να αφιερώσει χρόνο για την βελτίωσή τους. Δηλαδή, να δημιουργηθούν άυλα και υλικά αγαθά που θα έχουν υπεραξία, θα κοστίζουν ποιο ακριβά από πριν και οι πελάτες θα είναι διαθέσιμοι να τα αγοράσουν αδιαφορώντας για την τιμή τους. Συμπεραίνεται ότι σημαντικός παράγοντας είναι η διάθεση χρόνου από την πλευρά των στελεχών των επιχειρήσεων

που θα πρέπει να διαθέσουν για τον εντοπισμό των μη απαραίτητων σταδίων και για την βελτίωση των στοιχείων που οι πελάτες θεωρούν πολύτιμα.

Το Lean Management συνδέει την απόδοση (παραγωγικότητα και ποιότητα) με την ευελιξία μιας επιχείρησης καθώς είναι σε θέση να βελτιστοποιεί και να διατηρεί όλες τις διαδικασίες της. Οι υποστηρικτές του Lean επιθυμούν να έχουν υψηλή απόδοση μέσω της συνεχούς βελτίωσης και συνεχής βελτίωσης μέσω της εξάλειψης των «αποβλήτων» (Ayadi, Chaib & Verzea, 2014).

Σύμφωνα με τους Rauch, Damian, Holzner και Matt (2016) στην έρευνα που πραγματοποίησαν με τίτλο «Lean Hospitality - Application of Lean Management methods in the hotel sector» αναφέρουν ότι το Lean στα πλαίσια της λειτουργίας του Lean Management σημαίνει ευέλικτο και ευκίνητο.

Το Lean είναι μια δέσμη αρχών, μεθόδων και ενεργειών για την αποτελεσματική, αποδοτική διαμόρφωση και εξέταση ολόκληρης της αλυσίδας εφοδιασμού. Ο στόχος της Lean Management είναι να δημιουργήσει αξία χωρίς να δημιουργεί άχρηστα πράγματα «muda». Η αξία είναι οποιαδήποτε ενέργεια ή διαδικασία που ο πελάτης θα είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Επομένως, τα ευέλικτα (Lean) εργαλεία συμβάλλουν στον εντοπισμό και την εξάλειψη των άχρηστων διαδικασιών. Καθώς το οτιδήποτε που δεν είναι χρήσιμο με τις διαδικασίες εξαλείφεται, η ποιότητα βελτιώνεται, ενώ μειώνεται ο χρόνος παραγωγής και το κόστος.

Σύμφωνα πάντα με τους ίδιους και την βιβλιογραφία που χρησιμοποιούν στην έρευνα τους, η φιλοσοφία του Lean Management βασίζεται σε πέντε αρχές :

- 1. Προσδιορισμός της αξίας:** Καθορισμός της αξίας από την άποψη των πελατών.
- 2. Προσδιορισμός και χαρτογράφηση ενός Value Stream:** Ο Προσδιορισμός όλων των βημάτων της ροής της αξίας για κάθε παρεμφερές προϊόν της επιχείρησης, εξαλείφοντας όποτε είναι δυνατόν τα βήματα που δεν δημιουργούν αξία.
- 3. Δημιουργία ροής:** Πρέπει τα βήματα δημιουργίας αξίας να εμφανίζονται με αυστηρή σειρά, έτσι ώστε τα προϊόντα να ρέουν ομαλά προς τον πελάτη.
- 4. Απάντηση στην έλξη του πελάτη:** Καθώς εισάγεται η ροή, οι πελάτες θα αντλήσουν αξία από την επόμενη υψηλή ποιοτικά και ολοκληρωτική δραστηριότητα.

5. **Επιδίωξη της τελειότητας:** Καθώς καθορίζεται η τιμή, προσδιορίζονται οι ροές αξίας, αφαιρούνται οι περιττές διαδικασίες που έχουν σπαταληθεί και εισάγεται ροή και έλξη. Αυτομάτως και άμεσα ξεκινά ξανά η διαδικασία και συνεχίζεται έως ότου επιτευχθεί η τελειότητα στην οποία δημιουργείται τέλεια αξία χωρίς αποκομιδή.

Η εφαρμογή της Lean Management **απομακρύνει** οκτώ είδη περιττών διαδικασιών στην λειτουργία των επιχειρήσεων (απόβλητα). Τις **μεταφορές**, το **υπερβολικό απόθεμα**, την **περιττή κίνηση**, την **αναμονή**, την **υπερεκμετάλλευση**, την **υπερπαραγωγή**, τα **ελαττώματα στη ποιότητα** και το **ταλέντο με τη νοημοσύνη**. Συνήθως **βελτιώνει** την **ποιότητα**, τη **μικρότερη κατανομή** μηχανών και διαδικασιών, τα **χαμηλότερα επίπεδα αποθεμάτων**, τον **απαιτούμενο λιγότερο χώρο**, την **υψηλότερη απόδοση**, τη **μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη**, το **βελτιωμένο ηθικό** και την **συμμετοχή των εργαζομένων**, καθώς επίσης υπόσχεται **υψηλότερα κέρδη** (Kadarova & Demecko, 2016 & Nunes, 2015).



Εικόνα 8: Οι Περιττές Διαδικασίες του Lean Management

Πηγή: Ιδίου συγγραφέα

Στις σύγχρονες μονάδες φιλοξενίας θα πρέπει να γίνεται παρακολούθηση των διαδικασιών, να βρεθούν ποιες είναι ελαττωματικές ροές ώστε να εστιάσουν εκεί οι επιχειρήσεις και να γίνει εξάλειψη των περιττών ροών. Με αυτήν τη διαδικασία και με ταυτόχρονη εφαρμογή μεθόδων χαμηλού κόστους είναι δυνατόν να επιτευχθούν ορισμένες βελτιώσεις. Μπορεί να βελτιωθούν η ασφάλεια και η ποιότητα, να βελτιωθεί το ηθικό του προσωπικού και να μειωθεί το κόστος και ο χρόνος παραγωγής την ίδια χρονική περίοδο. Με «ελεύθερο» το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αυξηθεί η προστιθέμενη αξία των επιχειρήσεων.

Τα συμπεράσματα που βγαίνουν είναι ότι η εφαρμογή του Lean Management μπορεί να ωφελήσει μία επιχείρηση φιλοξενίας στους ακόλουθους τομείς: στη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, στις βελτιωμένες διαδικασίες, στην βελτιωμένη ροή εργασίας, στις βελτιωμένες επιδόσεις σε πεδία υπηρεσιών, στις βελτιωμένες υπηρεσίες προς όφελος των πελατών, στο μειωμένο χρόνο αναμονής, στη καλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση των πελατών, στη μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, στη καλύτερη κατανομή πόρων, τη βελτίωση της πληροφόρησης, τη διαφάνεια και τον προγραμματισμό.

Αλλά για να υπάρχουν αποτελέσματα βελτίωσης σημαντικό είναι σε ένα σύστημα Lean Management θα πρέπει να υπάρχει πειθαρχία, ηγέτες και ηγεσία. Απαιτούνται διευθυντικά στελέχη που θα τους διακατέχει το όραμα και η διάθεση για ηγηθούν της εφαρμογής ενός νέου συστήματος διοικητικής εργασίας. Κάτι που με την χρήση **Learn & DO** (μάθε και πράξε) θα φέρει την σιγουριά για το μέλλον. Όπου μέλλον ορίζεται ένα μέσω και βραχυπρόθεσμο διάστημα (Kadarova & Demecko, 2016 & Nunes, 2015).

Επομένως, «οι αρχές LEARN & DO είναι η βασικότερη αρχή στην εκπαίδευση της Lean management στον κόσμο. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος για να εκπαιδεύσετε τους μεγάλους ηγέτες» (Kadarova & Demecko, 2016) .

4.2.1. Κριτήρια για Εφαρμογή της Λιτής Διαχείρισης (Lean Management)

Προκειμένου να υπάρχουν ενδείξεις σχετικά με τις οποίες οι μέθοδοι του Lean Management είναι οι πλέον κατάλληλες για τον τομέα της φιλοξενίας οι Rauch, Damian, Holzner και Matt (2016) προσδιόρισαν τέσσερα κριτήρια.

1. **Προσπάθεια και κόστος εκτέλεσης:** Στην πράξη, το κόστος των επενδύσεων και η χρήση των πόρων πρέπει να είναι όσο το δυνατόν χαμηλότερα για να εξασφαλιστεί μια πολύ σύντομη περίοδος απόσβεσης. Σε αυτό το μοντέλο διαχείρισης, τα κριτήρια αυτά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο.
2. **Χρόνος προβολής:** Αυτό το κριτήριο επικεντρώνεται στη βραχυπρόθεσμη προβολή των θετικών επιδράσεων όσον αφορά την πρακτική εφαρμογή των μεθόδων. Η αποτυχία του έργου προκαλείται συχνά από τα ελλείποντα αποτελέσματα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ως εκ τούτου, πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη αυτός ο παράγοντας.
3. **Αντίκτυπος στους δείκτες απόδοσης:** Αυτοί οι δείκτες έχουν μεγάλη επιρροή στις αποφάσεις που λαμβάνονται από τη διοίκηση μιας εταιρείας και βοηθούν να αποφασίσουν για τη συνέχιση, την επέκταση, τον περιορισμό ή την άμβλωση ενός έργου, επενδύσεων ή άλλων στρατηγικών δραστηριοτήτων.
4. **Αειφορία του αποτελέσματος και εφαρμογή:** Σε σύγκριση με το δεύτερο κριτήριο, η έμφαση δίνεται στην βιώσιμη έκβαση και τη χρήση της μεθόδου. Ένας κύριος στόχος της Lean-Thinking είναι το μακροπρόθεσμο όφελος για την επιχείρηση. Οι αλλαγές στην νοοτροπία των ανθρώπων δεν μπορούν να συμβούν σε λίγες μέρες, αλλά χρειάζεται χρόνος.

4.3. Μέθοδος 6 Σίγμα (Six Sigma)

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι εταιρείες αντιμετώπισαν τεράστιο ανταγωνισμό στην παγκόσμια οικονομία. Πολλές από τις εταιρείες που πρόκριναν και εφάρμοσαν την προσέγγιση Six Sigma έχουν επιτύχει τους στόχους τους. Το Six Sigma αποτελεί μια καινοτόμο προσέγγιση στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και είναι μια μεθοδολογία της Ολικής Διαχείρισης Ποιότητας (Desai & Shrivastava, 2008).

Σύμφωνα με τους Costa, Silva και Pinto Ferreira (2017) η μεθοδολογία του μοντέλου Six Sigma στοχεύει μόνο στις διαδικασίες παραγωγής. Ωστόσο, άλλες

μορφές τομέων, όπως τα κέντρα εμπορίας, αγορών και εξυπηρέτησης πελατών, μεταξύ των υπηρεσιών και των λειτουργιών, έχουν επίσης εφαρμόσει αυτή τη μεθοδολογία με στόχο τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών τους και τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών. Αυτή η μεθοδολογία αναγνωρίζεται ευρέως ως εφαρμογή εργαλείων και στατιστικών ή μη στατιστικών τεχνικών για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεων από οργανισμούς. Αυτό επιτυγχάνεται με τη βελτιστοποίηση και τον έλεγχο των διαδικασιών του οργανισμού, βοηθώντας τη διοίκηση στη μέγιστη ενίσχυση της αξίας που παράγεται χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν λιγότερους πόρους.

Η έννοια Six Sigma εισήχθη στη δεκαετία του 1980 από τη Motorola και αποτελεί ουσιαστικό χαρακτηριστικό του δικού της προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας. Ο όρος Six Sigma αναφέρεται σε έναν στόχο στατιστικής απόδοσης που λειτουργεί μόνο με 3,4 ελαττώματα για κάθε εκατομμύριο ευκαιρίες (Sabry, 2014). Ως αποτέλεσμα της επένδυσης 170 εκατομμυρίων δολαρίων στην εκπαίδευση Six Sigma που παρέχεται στους εργαζομένους της, η Motorola ανέφερε εξοικονόμηση 2,2 δισεκατομμυρίων δολαρίων σε δαπάνες που σχετίζονται με κακή ποιότητα (Sabry, 2014). Αυτή η στρατηγική διαχείρισης έχει κερδίσει δημοτικότητα από τότε που εγκρίθηκε και διερευνήθηκε από διάφορους οργανισμούς παγκοσμίως. Η General Electric (GE), η Boeing, η Kodak και η Sony, μεταξύ άλλων, ανέφεραν μεγάλες βελτιώσεις στην απόδοση και την εξοικονόμηση εκατομμυρίων δολαρίων (Costa, Silva & Pinto Ferreira, 2017).

Στο πλαίσιο των επιχειρηματικών συναλλαγών των οργανώσεων, η Six Sigma είναι μια στρατηγική που χρησιμοποιείται τόσο για τη βελτίωση της κερδοφορίας όσο και για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας σε όλες τις δραστηριότητες, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών. Αποτελείται από μια αυστηρή, επικεντρωμένη και εξαιρετικά αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών και των ποιοτικών εννοιών και τείνει προς μια προσέγγιση της απόδοσης χωρίς λάθη σε οργανισμούς. Σε αντίθεση με άλλες εφαρμογές που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας, αυτή επικεντρώνεται κυρίως στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχεται στον τελικό πελάτη. Δηλαδή, η μεθοδολογία του Six Sigma δίνει έμφαση στην ποιότητα του παγκόσμιου συστήματος του οργανισμού. Ορισμένα από τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτού του συστήματος είναι η μείωση του

κόστους, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η αφοσίωση των πελατών, η μείωση των χρόνων και των ελαττωμάτων.

Οι Pavel και Sarbu (2014), οι Ayadi, Chaib και Verzea, (2014), ο Sabry (2014), οι Rohini και Dr. Mallikarjun (2011) πραγματοποίησαν ξεχωριστές έρευνες και στις οποίες αναφέρουν ότι η μέθοδος Six Sigma είναι μια στρατηγική που εξαλείφει τα λάθη και τα ελαττώματα στον ελάχιστο δυνατό βαθμό. Το Six Sigma ισοδυναμεί με 3,4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο ευκαιρίες (DPMO). Δηλαδή, μια επιχειρησιακή διαδικασία Six Sigma παράγει μόνο 3, 4 ελαττώματα ή λάθη ανά εκατομμύριο ευκαιρίες. Αυτό συνεπάγεται ότι παράγεται μία διαδικασία που ικανοποιεί σχεδόν σε απόλυτο βαθμό τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.

Με αυτήν την βάση και λογική για κάθε S που δεν παράγεται από την διαδικασία του Six Sigma, τα ελαττώματα και τα λάθη αυξάνονται ανά εκατομμύριο ευκαιρίες. Αυτά όμως δεν είναι αρκετά για να πάψει κάποιος οργανισμός να χρησιμοποιεί αν όχι όλα, κάποια από τα 6 S του συστήματος Six Sigma. Σε αυτή την περίπτωση, θα πρέπει να διαλέξει ποια από τα 6 S ταιριάζουν στον οργανισμό – επιχείρηση και είναι εφαρμόσιμα.

Έτσι το 0.00034% των προϊόντων που παράγονται σε μια διαδικασία Six Sigma είναι ελαττωματικά ή λάθος. Μια διαδικασία «5 sigma» παράγει 233 ελαττώματα ή λάθη ανά εκατομμύριο ευκαιρίες - DPMO (0.023% ελαττωματική ή λάθος), μια διαδικασία 4 sigma παράγει 6.210 DPMO (0.62% ελαττωματική ή λάθος), μια διαδικασία 3 sigma παράγει 66.807 DPMO (6.7% ελαττωματική ή λάθος) μια διαδικασία 2 sigma παράγει 308.538 DPMO (31% ελαττωματικό ή λάθος). Συμπεραίνεται ότι υπάρχει κάποια μορφή ρίσκου μόνο στην περίπτωση που εφαρμοστούν τα 2 από τα 6 S.

| Sigma | Ποιότητα % | Ελλωτώματα & Λάθη % | DPMO |
|-------|------------|---------------------|--------|
| 1 | 30,9% | 69,1% | 691462 |
| 2 | 69,1% | 30,9% | 308538 |
| 3 | 93,3% | 6,7% | 66807 |
| 4 | 99,38% | 0,62% | 6210 |
| 5 | 99,9770% | 0,023% | 233 |
| 6 | 99,9997% | 0,00034% | 3,4 |

Εικόνα 9: Sigma Βαθμοί Απόδοσης

Πηγές Physics Procedia 55 (2014) 512 – 518

ARAB ECONOMICS AND BUSINESS JOURNAL 9 (2014) 93–114

Procedia - Social and Behavioral Sciences 25 (2011) 273 – 280

Στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά για το ποια είναι τα 6 S της μεθόδου Six Sigma. Τα 5 από αυτά προέρχονται από τις ιαπωνικές λέξεις Seiri (Ταξινόμηση), Seiton (Βάλτε σε σειρά), Seiso (Καθαρίστε / Συγυρίστε), Seiketsu (Τυποποίηση), Shitsuke (Υποστήριξη) και η έκτη λέξη είναι Statistic (Στατιστική) (Rauch, Damian, Holzner & Matt, 2016) και (Rohini & Dr. Mallikarjun, 2011).

Η μέθοδος 5S περιλαμβάνει πέντε φάσεις (Εικόνα 10) (Veres, Liviu, Moica, Karam Al-Akel, 2017):

- **Ταξινόμηση / Sort (Seiri):** Αφαίρεση όσων δεν χρειάζονται και εκκαθάριση του χώρου εργασίας.
- **Ρύθμιση παραγγελίας / Set in order (Seiton):** Προετοιμασία των απαραίτητων αντικειμένων προσεκτικά και συστηματικά ώστε να μπορούν εύκολα να ληφθούν και να επιστραφούν στον αρχικό χώρο μετά τη χρήση.
- **Shine (Seiso):** Καθαρισμός και τακτοποίηση τακτικού εξοπλισμού και χώρου εργασίας, εντοπισμός παρατυπιών. Η σκόνη, η βρωμιά και τα απόβλητα είναι η πηγή

της ασυδοσίας, της αδικίας, της αναποτελεσματικότητας, της ελαττωματικής παραγωγής και των εργατικών ατυχημάτων.

- **Τυποποίηση / Standardize (Seikutsu):** Τεκμηρίωση και τυποποίηση της μεθόδου, χρησιμοποιώντας τυπικές διαδικασίες. Τα πρότυπα πρέπει να είναι πολύ επικοινωνιακά, σαφή και εύκολα κατανοητά.
- **Υποστήριξη / Sustain (Shitsuke):** Συνεχής διατήρηση καθιερωμένων διαδικασιών, έλεγχος μεθόδων εργασίας, καθιστώντας τη συνήθεια 5S, ενσωμάτωση στον πολιτισμό.



Εικόνα 10: Βήματα Υλοποίησης 5S

Πηγή Procedia Manufacturing 22 (2018) 900–905

Μια απλή αλλά ισχυρή πρακτική ποιότητας, η 5S συμβάλλει στον εντοπισμό και την εξάλειψη των περιττών πραγμάτων και διαδικασιών σε ένα χώρο εργασίας. Βοηθά επίσης στη δημιουργία και τη διατήρηση ενός παραγωγικού και ποιοτικού περιβάλλοντος σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αναγκάζει τις εταιρείες να εξετάζουν θέματα που συχνά παραβλέπονται (Veres, Liviu, Moica, Karam Al-Akel, 2017).

Με την μέθοδο Six Sigma υπάρχει μία φιλοσοφία βελτίωσης της ποιότητας η οποία βασίζεται σε μία μεθοδολογία, σε ένα σύστημα διαχείρισης λειτουργιών και σε μετρίσιμα αποτελέσματα. Μετρίσιμα αποτελέσματα, που μπορούν να παρθούν όχι μόνο από το διοικητικό επίπεδο, αλλά και από το επίπεδο του προσωπικού λειτουργίας. Ως μέθοδος διαχείρισης της ποιότητας, η Six Sigma χρησιμοποιεί διαφορετικές θεωρίες και εργαλεία για να βελτιώσει τις διαδικασίες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Με απλά λόγια, αυτό οδηγεί σε σχεδόν τέλεια προϊόντα και υπηρεσίες που πληρούν και πιθανόν να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών ή των τελικών χρηστών, μειώνοντας ταυτόχρονα το χρόνο, τα χρήματα και τους πόρους που έχουν τεθεί. Δηλαδή, με λιγότερες εισροές, η παραγωγή θα πραγματοποιηθεί ποιοτικά (Mitra, 2004).

4.3.1. Παράγοντες Επιτυχίας της Προσέγγισης του 6 Σίγμα (Six Sigma)

Οι Leong and Teh (2013) πρότειναν ένα μοντέλο για την εφαρμογή προγράμματος ποιότητας Six Sigma. Κυρίαρχο ρόλο σε αυτό το μοντέλο έχει **η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης** που είναι σημαντική για το χειρισμό των αιτιών της διακύμανσης της παραγωγής της διαδικασίας. Ακόμα ένας σημαντικός παράγοντας είναι **η ομαδική εργασία** με την οποία παράγεται μία προστιθέμενη αξία, έτσι ώστε να υπάρχουν σε όλους τους τομείς ομάδες για οποιαδήποτε εξυπηρέτηση και επίλυσης προβλημάτων. Επίσης, ακόμα δύο βασικά συστατικά αυτού του μοντέλου είναι **η κατάρτιση και η εκπαίδευση**, αυτά είναι απαραίτητα για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του έργου Six Sigma. **Οι πολιτιστικές εργασιακές αλλαγές**, τα ανώτερα στελέχη που έχουν πιστωθεί με την εφαρμογή του μοντέλου θα πρέπει να συγκεντρώνουν τα σχόλια των εργαζομένων, να σχεδιάζουν την πολιτιστική αλλαγή μέσω ενός σωστού ορόσημου Six Sigma, να μεταβιβάζουν θέσεις εργασίας και να ενισχύουν το προσωπικό στη λήψη αποφάσεων. Το τελευταίο συστατικό αυτού του μοντέλου είναι **η οργανωτική υποδομή**. Η οποία, σύμφωνα με τους Leong and Teh (2013), έπρεπε να υπάρχει πριν από την εισαγωγή του προγράμματος Six Sigma σε έναν οργανισμό.

Πρέπει ακόμα να δοθεί η δέουσα σημασία στην σύνδεση του Lean Six Sigma με την επιχειρησιακή στρατηγική και το στυλ ηγεσίας. Έτσι ώστε να προσδιορίζουν τα

λιγότερα σημαντικά από το πρόγραμμα ποιότητας Six Sigma, όπως η σύνδεση της Six Sigma με τις ανταμοιβές του προσωπικού και την επέκταση της Lean Six Sigma στην εφοδιαστική αλυσίδα (Sabry, 2014).

Το χαμηλό επίπεδο πολιτιστικής ετοιμότητας για να δεχθούν να κάνουν αλλαγές στο τρόπο που εργάζονται οι υπάλληλοι μίας επιχείρησης και η ανεπαρκής ικανότητα ανταλλαγής γνώσεων σε συνδυασμό με ανεπαρκείς λειτουργικούς δεσμούς εντός της επιχείρησης εμποδίζουν την επιτυχία των πρωτοβουλιών Six Sigma. Ελλείπει κοινής βάσης δεδομένων, οι ομάδες Six Sigma βασίστηκαν στη συνεργασία του προσωπικού της επιχείρησης για ενημέρωση. Η ασταθής συνεργασία από το λειτουργικό προσωπικό είχε αρνητικό αντίκτυπο στην ικανότητα ανταλλαγής γνώσεων της επιχείρησης και στη σχέση δικτύου μεταξύ λειτουργιών. Αντιθέτως, η ικανότητα μάθησης συμβάλλει θετικά στις υλοποιήσεις του συστήματος Six Sigma (Rajamanocharan & Collier, 2006).

Οι Tariq και Ahmed-Khan (2011) παρουσίασαν τους βασικούς ρόλους που σχετίζονται με την επιτυχή εφαρμογή της μεθοδολογίας Six Sigma για την εκτελεστική ηγεσία και άλλα μέλη της ανώτατης διοίκησης. Πιστεύουν ότι οι πρωταθλητές πρέπει να έχουν την ευθύνη για την ανάπτυξη ενός συστήματος Six Sigma μέσα σε μία επιχείρηση. Οι **Black Belts**, που είναι οι άριστα εκπαιδευμένοι στην εφαρμογή του, εφαρμόζουν Six Sigma μεθοδολογία σε συγκεκριμένα έργα. Οι πράσινες ζώνες, δηλαδή οι αμέσως επόμενοι από τους πρώτους πολύ καλοί γνώστες εργαζόμενοι σε αυτήν την μέθοδο, έχουν καλή μεθοδολογική προετοιμασία. Οι δεξιότητες προτεραιότητας, επιλογής και διαχείρισης έργου είναι άλλοι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας για την υλοποίηση του Six Sigma. Δεδομένου ότι η Six Sigma είναι μια μεθοδολογία με γνώμονα το έργο, η ιεράρχηση και η επιλογή του έργου είναι απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή του Six Sigma. Η πρακτική άσκηση αυτής της διαδικασίας με αποτελεσματικό τρόπο θα οδηγήσει στην επίτευξη μέγιστων οικονομικών οφελών για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Ο Brun (2011) παρουσίασε τους πέντε κορυφαίους παράγοντες επιτυχίας του προγράμματος ποιότητας Six Sigma και τον ορισμό τους. Αυτοί οι παράγοντες συνίστανται **στη στρατηγική υποστήριξης και ανάπτυξης**, η οποία αναφέρεται στη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης, των ιδιοκτητών και των διαδικασιών, της εστίασης των πελατών και της επικοινωνίας. Οι **πόροι περιλαμβάνουν την** κατανομή του χρόνου, το ταλέντο, τον εξοπλισμό, την κατάρτιση, την τεχνική υποστήριξη και

τους κατάλληλους ανθρώπους. Η λήψη **αποφάσεων** πρέπει πάντα να γίνεται **βάσει δεδομένων**, η οποία περιλαμβάνει τη στατιστική σκέψη και την επιλογή των σχεδίων. Η **μέτρηση και ανατροφοδότηση**, η οποία δίνει έμφαση στην εκπαίδευση βασισμένη σε ότι έγινε πριν από αυτό το στάδιο. **Αποτελεσματικό σχέδιο ελέγχου και οργανωτικής συμπεριφοράς** που αναφέρεται στην επίδραση της πολιτιστικής αποδοχής, της ετοιμότητας και της συμπεριφοράς προς την αλλαγή και τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού.

Οι Dileep και Rau (2009) πιστεύουν ότι οι παράγοντες που ενδείκνυνται για την επιτυχία του συστήματος Six Sigma είναι :

1. **Η άψογη διοίκηση, με ηγετικές ικανότητες και δέσμευση καθηκόντων** προς όλους τους φορείς είναι ένα πολύ ουσιαστικό παράγοντες για την επιτυχία του Six Sigma και πρέπει να λειτουργήσουν ως βασικοί μοχλοί για συνεχείς βελτιώσεις.
2. **Έλεγχος εφαρμογής του συστήματος ικανοποίησης των πελατών.** Με αυτό τον τρόπο μπορούν να παρακολουθούνται τα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών, να λαμβάνει η επιχείρηση σχόλια από τους πελάτες και να καθησυχάσουν τις ανησυχίες τους.
3. **Η εκπαίδευση και κατάρτιση** που απαιτούνται για την παροχή συνεχών μαθημάτων στους εργαζόμενους για τον εξοπλισμό τους με δεξιότητες που σχετίζονται με την ποιότητα και την επίλυση προβλημάτων.
4. Πρέπει να υπάρχει σε κάθε οργανωμένο οργανισμό ένα **οργανωμένο σύστημα πληροφόρησης και ανάλυσης** που απαιτείται για τη συλλογή των μέτρων απόδοσης. Έτσι, επιτυγχάνεται η παρακολούθηση της ποιότητας των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών.
5. Πρέπει να υπάρχει ένα **καλά εφαρμοσμένο σύστημα διαχείρισης της διαδικασίας** που απαιτείται για τον προσδιορισμό, τη βελτίωση και την παρακολούθηση των βασικών επιχειρηματικών διαδικασιών που έχουν θετικό αντίκτυπο στην επιτυχία διαχείρισης της Six Sigma.

Ο Sabry (2014) για την περάτωση της έρευνας του με τίτλο «Factors critical to the success of Six Sigma quality program and their influence on performance indicators in some of Lebanese hospitals» βασίστηκε μεταξύ άλλων στις τοποθετήσεις των παραπάνω ερευνητών, οριοθέτησε ως σημαντικούς και χρησιμοποίησε τους ακόλουθους παράγοντες: την εκτελεστική δέσμευση, την υιοθέτηση της φιλοσοφίας, την συγκριτική αξιολόγηση, την κατάρτιση, τις στενότερες πελατειακές σχέσεις, τις

στενότερες σχέσεις προμηθευτών, την ανοικτή οργάνωση, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, την εμπλοκή και το ηθικό, τις ευέλικτες διαδικασίες, τις μελέτες και τις αξίες, τους έλεγχους, τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων, τον σχεδιασμό και τη μηχανική, καθώς και την παραγωγή.

Όλοι οι προαναφερόμενοι ερευνητές συμφωνούν σε ένα σημείο σίγουρα. Στο πόσο σημαντικό είναι να οριοθετηθούν παράγοντες επιτυχίας στις πρακτικές των μεθόδων του συστήματος Six Sigma. Κάτι που καθιστά σημαντικούς αυτούς τους παράγοντες για την επίτευξη υψηλών αποδόσεων και επίτευξη του σκοπού.

4.4. Λιτή Διαχείριση (Lean Management) και 6 Σίγμα (Six Sigma) στις Επιχειρήσεις Φιλοξενίας

Βασιζόμενοι σε όλα όσα έχουν γραφεί στις έως τώρα υποενότητες αυτού του κεφαλαίου συμπεραίνεται ότι στις μονάδες φιλοξενίας οι αντιλήψεις των πελατών σχετικά με τις υπηρεσίες που παρέχονται στα τμήματα αυτών των επιχειρήσεων επηρεάζουν την εικόνα και την κερδοφορία τους. Επίσης επηρεάζουν σημαντικά τη συμπεριφορά του πελάτη όσον αφορά την πίστη του. Οι αυξημένες προσδοκίες των πελατών σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να ωθήσουν τους παρόχους υπηρεσιών φιλοξενίας να προσδιορίσουν τους βασικούς καθοριστικούς παράγοντες που θα πρέπει είναι απαραίτητοι για τη βελτίωση αυτών των υπηρεσιών που προκαλούν την ικανοποίηση των πελατών βοηθώντας ταυτόχρονα τους παρόχους υπηρεσιών να μειώσουν το χρόνο εξυπηρέτησης προς τους πελάτες καθώς επίσης και να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών. Κάτι που συνεπάγεται σε επίτευξη του σκοπού (ικανοποίηση πελατών) και του στόχου, που δεν είναι άλλος από το μεγαλύτερο οικονομικό κέρδος των επιχειρήσεων.

Για τον περιορισμό και την απαλοιφή των διαδικασιών που δεν έχουν αξία για τον πελάτη, καθώς επίσης και η βελτίωση αυτών των διαδικασιών που ο πελάτης είναι διαθετιμένος να πληρώσει θα πρέπει να εφαρμοστεί η ευέλικτη διαχείριση διοίκησης (Lean Management). Αυτό μπορεί να επιτευχτεί με την εκμετάλλευση των πόρων του χρόνου και της πραγματικής αξίας που κερδίζει η επιχείρηση από την απαλοιφή των περιττών διαδικασιών. Η ευέλικτη σκέψη στις μονάδες φιλοξενίας καταδεικνύει τη δυνατότητα θετικών επιπτώσεων στην παραγωγικότητα, το κόστος, την ποιότητα και την επικαιρότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό. Οι

μονάδες φιλοξενίας θα πρέπει να προκρίνουν την συνδυαστική εφαρμογή των μεθόδων του Lean Management και Six Sigma, διότι με αυτό τον συνδυασμό και στον ίδιο χρόνο θα πραγματοποιηθεί μία προσπάθεια για να εξαλείφουν οι περιττές διαδικασίες και γίνουν ποιοτικότερες οι παροχές υπηρεσιών προς τους πελάτες με σκοπό την ικανοποίησή τους.

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί ο συνδυασμός Lean Six Sigma με επιτυχία από τις μονάδες φιλοξενίας θα πρέπει να αυτές να εστιάσουν σε ορισμένους παράγοντες και να επιδιώξουν τη άρτια και επιτυχή εφαρμογή τους.

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να αλλάξει την κουλτούρα και τη στάση των ανθρώπων που εργάζονται στις μονάδες αυτές σε όλα τα επίπεδα μέσω αυξημένης και διαρκούς επικοινωνίας, κινήτρων, εκπαίδευσης και ομαδικής εργασίας. Η επικοινωνία, τα κίνητρα και η εκπαίδευση θα ενθαρρύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών μέσα σε έναν οργανισμό που ασχολείται με την φιλοξενία πελατών και αυτή η αμοιβαία ανταλλαγή ξεπερνά τα λειτουργικά εμπόδια που υπάρχουν σε αυτόν και έτσι διευκολύνεται η ροή γνώσης. Εν τω μεταξύ, η ομαδική εργασία σημαίνει συνεργασία μεταξύ λειτουργιών, μεταξύ προμηθευτών και πελατών και μεταξύ διαχειριστών και μη-διαχειριστών. Οι παράγοντες κατάρτιση και ανάπτυξη, η ενημέρωση των εργαζομένων και των στελεχών με εύκολους μεθόδους κατανόησης, με τις απαραίτητες σχετικές γνώσεις και η επίτευξη των σχεδίων των επιχειρήσεων αυτών επιτυγχάνεται μέσω προγραμμάτων κατάρτισης. Η συνεχής διαδικασία μάθησης υποστηρίζεται από την διατήρηση υψηλών προδιαγραφών ποιότητας μέσω της Six Sigma και βασίζεται σε μια συνεχή διαδικασία μέσω της χρήσης των εργαλείων βελτίωσης της διαδικασίας,

Όσον αφορά τα κίνητρα του προσωπικού είναι εφικτό να δοθεί και επιβράβευση σε αυτούς που εφαρμόζουν τις επιταγές της διοίκησης, η οποία εφαρμόζει το σύστημα Lean Six Sigma. Οι καλύτεροι πρέπει να επιβραβεύονται χωρίς αυτό να είναι αυτοσκοπός σε ένα τέτοιο σύστημα εφαρμογής ποιότητας.

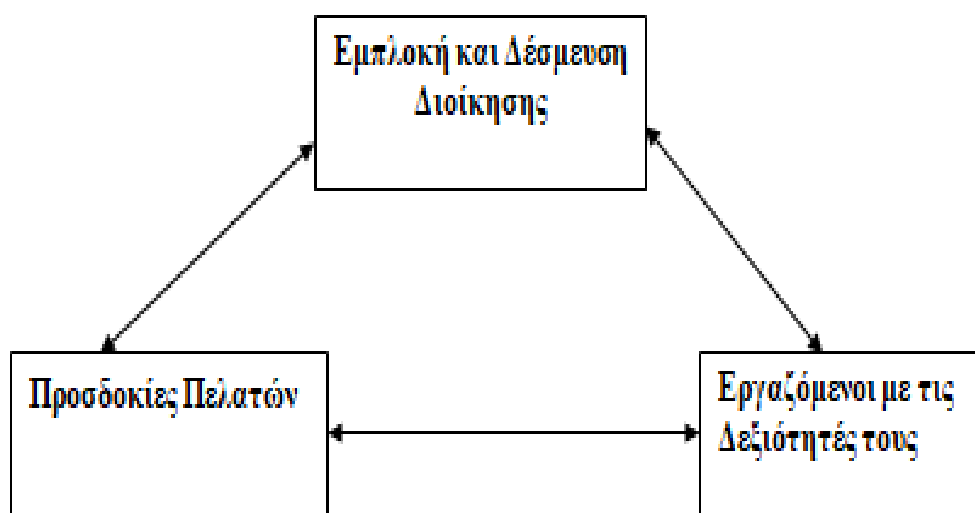
Θα πρέπει οι διοικήσεις των μονάδων φιλοξενίας να στελεχώσουν τις διοικητικές θέσεις με ανθρώπους που είναι άριστα εκπαιδευμένοι στην εφαρμογή του Lean Six Sigma. Αυτοί οι κάτοχοι των μαύρων ζωνών (**Black Belts**) θα είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των μεθόδων του Lean Six Sigma. Είναι ένα σημαντικό επίπεδο που απαιτεί άριστη γνώση, καλή εφαρμογή της μεθοδολογίας και σωστή προετοιμασία.

Ακόμα ένας πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η ιεράρχηση των έργων. Είναι πολύ σημαντικό τα έμπειρα διοικητικά στελέχη να αντιλαμβάνονται ποιο έργο είναι περισσότερο σημαντικό και ποιο λιγότερο. Για να γίνει ένα έργο όμως βιώσιμο και για να μπορέσει να υλοποιηθεί απαιτείται ένα άρτιο σχέδιο υλοποίησης και διαφυγής. Με αυτό θα μπορεί να κριθεί ένα ικανό διοικητικό στέλεχος, διότι μπορεί να του δώσει την νίκη στην επιχείρηση σε ένα έργο, αλλά μπορεί να την σώσει και από την ήττα αν το έργο ξεφεύγει από τον υπολογισμένο σχεδιασμό του. Για να μπορέσει να αποφευχθεί η εφαρμογή του σχεδίου διαφυγής, θα πρέπει να τεθεί ένας σχεδιασμός της υλοποίησης του έργου. Ο οποίος θα είναι βασισμένος στην εφαρμογή της μεθοδολογίας υλοποίησης του Lean Six Sigma και με την κατάλληλη εφαρμογή των ελεγκτικών μηχανισμών που θα πρέπει να υπάρχουν σε κάθε μονάδα φιλοξενίας που εφαρμόζει αυτές τις νέες τάσεις διοίκησης είναι σίγουρη η επιτυχία του σχεδίου εφαρμογής των έργων. Αυτό διότι, με τον έλεγχο προλαβαίνουν να διορθωθούν τα λάθη. Όλη αυτή η διαδικασία είναι μία επιχειρησιακή στρατηγική και η σύνδεσης με το Lean Six Sigma είναι αναγκαία.

Η επιχειρησιακή στρατηγική για να επιτύχει το στόχο της σε ένα Lean Six Sigma σύστημα απαιτούνται και άλλοι παράγοντες. Ένας ακόμα βασικός παράγοντας είναι η συμμετοχική εταιρική δέσμευση που με αυτήν δεσμεύεται η ιδιοκτησία και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη με την εφαρμογή των διαδικασιών αυτής της μεθόδου. Για να επιτύχει αυτό το σύστημα θα πρέπει να μη υπάρχει ουδεμία παράκληση από τον αρχικό σχεδιασμό της, παρά μόνο σε καταστάσεις αναγκαίας διαφυγής η οποία μπορεί να αποφευχθεί όπως αναλύθηκε στην παραπάνω παράγραφο.

Η διοικητική δέσμευση θα είναι φρόνιμο να εμπλέκεται με τις προσδοκίες των πελατών, διότι αυτοί είναι οι τελικοί αποδέκτες και κριτές των προσφερόμενων άυλων και υλικών αγαθών. Ακόμα το σύστημα δίνει δέοντα σημασία και στις δεξιότητες των εργαζομένων, που είναι πιθανών ο κρισιμότερος κρίκος αυτής της εφοδιαστικής αλυσίδας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι επαγγελματίες και άρτια εφοδιασμένοι με γνώσεις που τους επιτρέπουν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες και φιλοξενία στους πελάτες. Επίσης, βασικό συστατικό στοιχείο είναι η και ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Σημαντικό είναι οι εργαζόμενοι να είναι διαθετημένοι να δεσμευτούν να εκπαιδευτούν και να δεσμευτούν πάνω στις επιταγές ενός Lean Six Sigma συστήματος. Έτσι θα έχουν και αυτοί το κέρδος της παραπάνω γνώσης και εμπειρίας τουλάχιστον (κίνητρο), ενώ οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα κερδίσουν

εργαζόμενους δεσμευμένους σε αυτές. Οι εργαζόμενοι που είναι ανοιχτοί στο να εκπαιδευτούν και να συμμετέχουν σε νέες διαδικασίες θα έχουν ικανοποιημένους πελάτες. Η εμπλοκή και η δέσμευση της διοίκησης, οι εργαζόμενοι με τις δεξιότητές τους και οι προσδοκίες των πελατών των μονάδων φιλοξενίας θα πρέπει να στηρίζονται σε μία τριγωνική σχέση (Εικόνα 11) στην οποία και οι τρεις παράγοντες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους σε θετικό βαθμό. Δηλαδή, η ικανοποίηση ή μη του επόμενου εξαρτάται από αυτήν του προηγούμενου σε αυτήν την εφοδιαστική αλυσίδα. Συμπεραίνεται ότι ακόμα η εφαρμογή του Lean Six Sigma συστήματος συνδέεται μέσω της επιχειρησιακής στρατηγικής και των εργαζομένων με τους πελάτες οι οποίοι είναι αυτοί που κρίνουν το τελικό αποτέλεσμα των προσπαθειών. Αν δεν υπάρχει ικανοποιημένος πελάτης, δεν υπάρχει ικανοποιημένη διοίκηση και ως αποτέλεσμα αυτών δεν υπάρχει ικανοποιημένη ιδιοκτησία.



Εικόνα 11: Τριγωνική Σχέση Διοίκησης, Πελατών και Εργαζομένων

Πηγή: Ιδίου συγγραφέα

Συνεχίζοντας υπάρχει τοποθέτηση σε μερικές παραμέτρους που είναι εξίσου σημαντικές για την επιτυχία του συστήματος. Ένας από αυτούς είναι η οικονομική ευθύνη που θα πρέπει να υπάρχει χωρίς κατασπατάληση χρηματικών διαθεσίμων και με καλή σχέση μεταξύ των μονάδων φιλοξενίας και των προμηθευτών. Αυτό συντελεί σε αρμονικές επαγγελματικές σχέσεις. Βασικό συστατικό σε αυτό είναι η δημιουργία και ανάπτυξη ενός εφικτού προϋπολογισμού με τον οποίο θα πρέπει να

προβλέπονται οι μελλοντικές χρηματοοικονομικές κινήσεις που πρέπει να γίνουν. Κινήσεις προς προμηθευτές (αγαθών και υπηρεσιών), έξοδα μισθοδοσίας κλπ, είναι σημαντικό να προβλέπονται και να καταγράφονται, όπως επίσης να γίνεται αυτή η διαδικασία και για τα έσοδα. Με αυτή τη διαδικασία θα υπάρχει μία μελλοντική όσο αφορά τον προϋπολογισμό εικόνα για την ανάπτυξη και τις κινήσεις των επιχειρήσεων, αλλά θα υπάρχει και καθημερινή αντανάκλαση στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις του συστήματος.

Στην επιτυχία των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, σημαντικό ρόλο παίζει η μείωση των χρόνων που εκπληρώνονται οι διαδικασίες. Η μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης μπορεί να δώσει μετρήσιμα αποτελέσματα για τις επιδόσεις των εργαζομένων και του συστήματος. Για να μειωθεί ο χρόνος αυτό που θα πρέπει να γίνει πρώτα είναι να οργανωθούν και να καταμεριστούν οι διαδικασίες έτσι ώστε να γνωρίζει ο καθένας τι κάνει, σε πόσο χρόνο θα πρέπει να το κάνει. Στις μονάδες φιλοξενίας ένας τρόπος για να παρθούν αποτελέσματα είναι και η εστίαση στην ικανοποίηση των πελατών, κάτι που δεν είναι αντικειμενικό. Ο κάθε πελάτης οριοθετεί διαφορετικά την ποιότητα και η κρίση του δεν είναι αντικειμενική, αλλά υποκειμενική. Το μόνο που μπορούν να κάνουν οι μονάδες φιλοξενίας να είναι θεσπίσουν και εφαρμόσουν τα δικά τους δεδομένα ποιότητας βασισμένες στα πρότυπα ποιότητας και σύμφωνα με τις δυνατότητές τους. Αφού γίνει αυτό θα αρχίσει και η σταδιακή βελτίωσή τους, με την οποία θα προσελκύουν ακόμα περισσότερους πελάτες που έχουν υψηλά δεδομένα ποιότητας.

Οι μέθοδοι του Lean Management και του Six Sigma μπορούν να εφαρμοστούν μεμονωμένα ή συνδυαστικά σε πολλές λειτουργίες των μονάδων φιλοξενίας. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα γραφεία των υπαλλήλων για να διαχειριστούν και να τυποποιήσουν την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και να κάνουν πιο γρήγορες και λυτές τις διαδικασίες. Μπορούν να βοηθήσουν στην λειτουργία των εστιατορίων και των bar περιορίζοντας τις περιττές διαδικασίες και βελτιώνοντας ακόμα και την ποιότητα. Μπορούν να εφαρμοστούν στο τμήματα των πλυντηρίων και της οροφοκομίας κερδίζοντας πολλές εργατοώρες προσωπικού, παρουσιάζοντας μέγιστη απόδοση λόγω βελτίωση συνθηκών κατά την διάρκεια εργασίας και η εξυπηρέτηση του πελάτη έχει βελτιωθεί σημαντικά. Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι των επιχειρήσεων φιλοξενίας που μπορεί να βοηθήσει η εφαρμογή του Lean Six Sigma είναι η οργάνωση της αποθήκης. Με την κατάλληλη μελέτη μπορεί να γίνει

κατανοητό ποια υλικά χρησιμοποιούνται ποιο πολύ και ποια όχι. Αυτά που χρησιμοποιούνται ποιο πολύ μπαίνουν σε μπροστινά και χαμηλά ράφια για να είναι εύκολη η τοποθέτησή τους και η προσβασιμότητά τους. Ακόμα μπαίνουν με την μέθοδο **First In – First Out (FIFO)**, μπροστά τοποθετούνται για άμεση εκμετάλλευση τα αγαθά που έχουν μικρότερη περίοδο κατανάλωσης. Και με την χρήση ενός συστήματος αποθήκης με barcode θα υπάρχει καλύτερος έλεγχος καταγραφής των προϊόντων που υπάρχουν στην αποθήκη καθώς και της διακίνησή τους προς τα τμήματα των μονάδων.

Ειδική μνεία θα πρέπει να γίνει στα εργαστήρια «Διαδικασίας Συνεχούς Βελτίωσης» που είναι μια πολύ ευέλικτη μέθοδος Lean Six Sigma και θα πρέπει να εφαρμόζεται από όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες και με εφαρμογή στα περισσότερα τμήματα αυτών (Rauch, Damian, Holzner και Matt 2016).

Τα τακτικά εργαστήρια αποτελούν τη βάση για τη μέθοδο Συνεχούς Βελτίωσης. Οι συμμετέχοντες πρέπει να φτάνουν καλά προετοιμασμένοι στα εργαστήρια. Αυτό μπορεί να συμβεί με επιτόπιες επισκέψεις, με ανάλυση δεδομένων ή αναφορών συγκεκριμένων διαδικασιών. Οι εργαζόμενοι που θα συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία θα πρέπει να έχουν τις πιο εκτεταμένες γνώσεις και θα πρέπει να εξηγήσουν τη διαδικασία στους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην αρχή του εργαστηρίου. Οι συγκεκριμένοι θα πρέπει να ονομάζονται και ηγέτες της συνεχούς βελτίωσης. Για παράδειγμα, στο τμήμα του εστιατορίου, αυτός είναι ο Sous Maitre. Κατά την έννοια των Lean αρχών, είναι σημαντικό να του ανατεθεί περισσότερη ευθύνη. Επίσης, είναι μια καλή ευκαιρία για να αναπτύξει και τις κοινωνικές του δυνατότητές. Ακόμα, θα είναι υπεύθυνος να φροντίσει ώστε τα συμφωνηθέντα καθήκοντα να πραγματοποιηθούν μέχρι την επόμενη συνεδρίαση του εργαστηρίου.

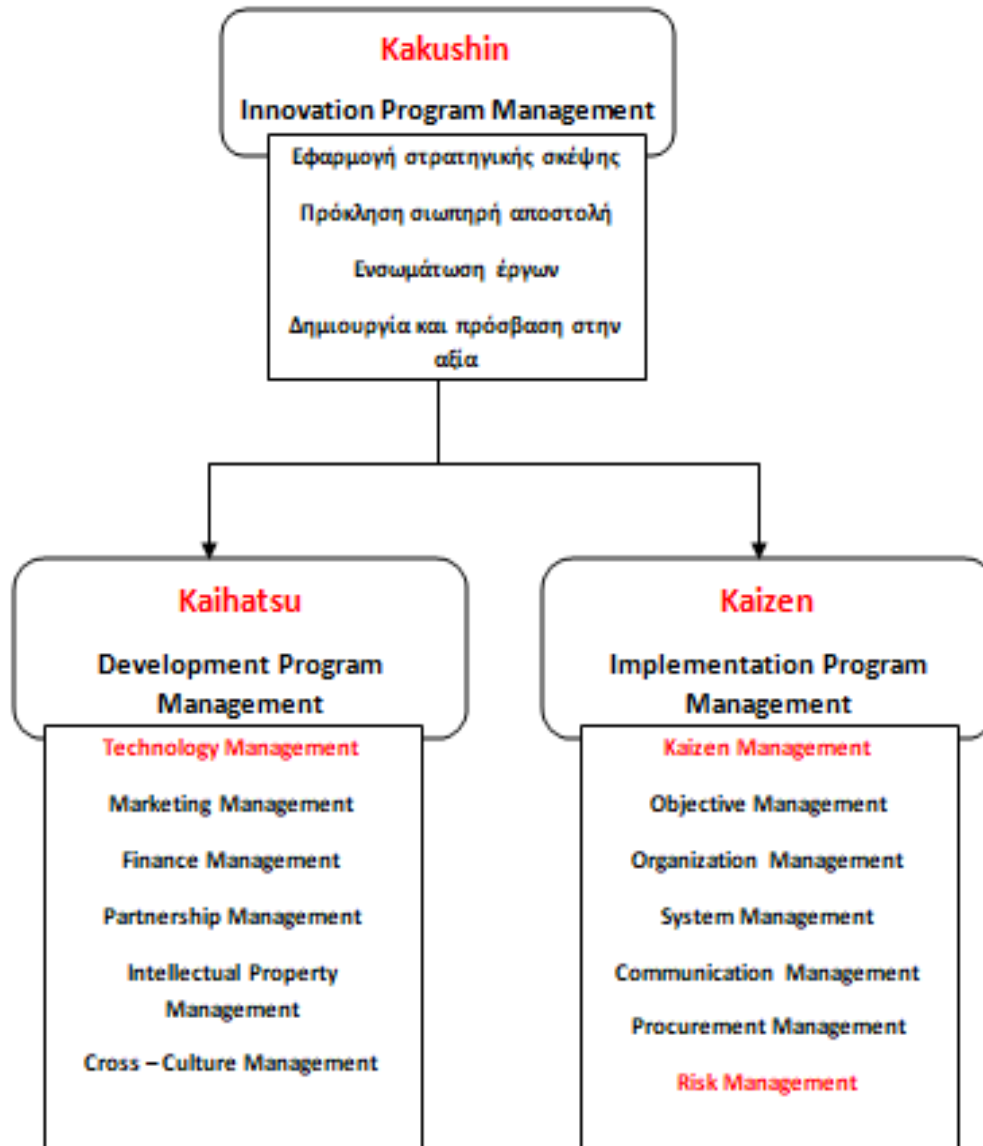
Προκειμένου να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερες προτάσεις βελτίωσης και να παρακινηθεί το προσωπικό του ξενοδοχείου να φροντίσει να αναπτύξει τη μέθοδο συνεχούς βελτίωσης, θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα σύστημα ανταμοιβής (**Ideas Management**). Ένας πίνακας «Διαδικασίας Συνεχούς Βελτίωσης» τοποθετείται για όλους σε ορατό μέρος στο ξενοδοχείο. Το προσωπικό του θα μπορεί να γράφει τις ιδέες του και να τις τοποθετεί πάνω σε αυτόν τον πίνακα. Οι ιδέες αυτές θα αξιολογούνται από τη κριτική επιτροπή του εργαστηρίου και είτε θα εγκρίνονται είτε θα απορρίπτονται. Ένας άλλος πίνακας διαδικασίας βελτίωσης θα πρέπει να τοποθετηθεί για να δείχνει την κατάσταση και τα αποτελέσματα των προτάσεων που

εγκρίθηκαν. Στο τέλος του έτους, θα δίνεται μία επιβράβευση με για τον υπάλληλο που είχε τις περισσότερες ή καλύτερες ιδέες ή μία κλήρωση με όλους τους συμμετέχοντες σε αυτά τα εργαστήρια.

4.5. Μέθοδος 3K (Kaikaku Project Management)

Το Kaikaku Project Management (KPM) αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία Kakusin (innovation / καινοτομία), Kaihatsu (development / ανάπτυξη) και Kaizen (improvement / βελτίωση). Είναι μία μέθοδος διοίκησης που ανακάλυψαν και ανέπτυξαν οι Ιάπωνες για να δώσουν λύση στην αποπληθωριστική κατάθλιψη της δεκαετίας του 90. Ήταν μία λύση επιβίωσης και ανάκτησης της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητάς τους. Οι εταιρείες άρχισαν να κατασκευάζουν τη δομή της οργάνωσής τους με τα στοιχεία του KPM, δηλαδή την καινοτομία, την ανάπτυξη και τη μεταρρύθμιση, ενώ γνωρίζουν τα μοντέλα των έργων, θα έχουν ένα σύστημα διαχείρισης έργων που λειτουργεί καλά και συχνά μια τέτοια περίπτωση οδηγεί σε επιτυχή έργα. (Koji Ota, 2009 & Siang & Yih, 2012).

Η μέθοδος KPM διερευνά την ενισχυμένη μεθοδολογία υλοποίησης της στρατηγικής με τη μορφή πλευρικών και εντός των επιχειρήσεων συνεργασιών (Εικόνα 11). Κυρίως όμως, επικεντρώνεται στην καινοτομία, την ανάπτυξη και τη βελτίωση των ιαπωνικών μεθόδων διαχείρισης. Έτσι, λαμβάνει υπόψη ολόκληρο τον κύκλο ζωής του έργου από την ιδέα, το σχεδιασμό, την εκτέλεση, την επένδυση και την ανάκτηση έως τη δημιουργία αξίας για το μέλλον. Η μέθοδος KPM προωθεί τη δημιουργία μελλοντικής αξίας μέσω της εφαρμογής ορισμένων μεταρρυθμιστικών σχεδίων που συνδέονται με τη στρατηγική, παρέχοντας έτσι ένα σύνολο γνώσεων για την κατάρτιση των βασικών ηγετών, των οποίων η ευθύνη είναι να αποκαταστήσουν την επένδυση και να προτείνουν μια μεθοδολογία για την αποφυγή των κινδύνων αποτυχίας και αντίστασης σε μια οργάνωση που επιλύει περίπλοκα ζητήματα (Siang & Yih, 2012).



Εικόνα 12: Μεθοδολογία Υλοποίησης Στρατηγικής Kaikaku Project Management

Πηγή Procedia - Social and Behavioral Sciences 57 (2012) 193- 200

Μελετώντας την έρευνα των Siang και Yih (2012) βγαίνουν κάποια συμπεράσματα για το Kaikaku Project Management τα οποία αναλύονται στις παρακάτω παραγράφους.

Το Kaikaku Project Management μπορεί να προσφέρει σε μία επιχείρηση φιλοξενίας ένα σωστό προγραμματισμό, τον έλεγχο και τον συντονισμό των διαδικασιών από την παραλαβή και την υποβολή των προσφορών έως και την περάτωση των διαδικασιών και την παράδοση των έργων. Ταυτόχρονα κρατάει την ισορροπία μεταξύ του χρόνου, της τιμής, του πεδίο εφαρμογής και της ποιότητας.

Τα χαρακτηριστικά της είναι ο σχεδιασμός ενός ενσωματωμένου συστήματος και η προσέγγιση στην κατάρτιση των εργαζομένων με έμφαση πάντα στην σταθερή ποιότητα και στην ποιότητα πριν του κόστους.

Ένα σύνηθες φαινόμενο στην λειτουργία ομαδικών έργων είναι το πρόβλημα των «δύο αφεντικών», στο οποίο περισσότερα από ένα άτομο δίνει εντολές προς εκτέλεση στους υπαλλήλους και με αυτό το τρόπο πραγματοποιείται σύγχυση μεταξύ των μελών. Αυτό το πρόβλημα λύνεται με την εφαρμογή της μεθόδου KPM, στην οποία τα κατώτερα εργασιακά στρώματα παίρνουν εντολές μόνο από την ανώτατη διοίκηση. Με αυτή τη διαδικασία υπάρχει η διευκρίνιση των εργασιακών ρόλων μέσα στην ομάδα.

Η σκοπός του έργου μπορεί να επιτύχει με την δημιουργία αξίας, του κύκλου ζωής, τη σωστή χρήση της τεχνολογίας και τη διαχείριση ενός σωστά δομημένου περιβάλλοντος. Σε αυτά ακριβώς στοχεύει το KPM και δίνει έμφαση σε μία βάση γνώσεων που κατανοεί ένα νέο συνδυασμό γνώσεων, την πρόκληση, τον εντοπισμό, την απόκτηση και την πρακτική χρήση των νέων χρήσιμων γνώσεων.

Οι διαχειριστές των έργων θα πρέπει να καλύψουν τη συνολική ποιότητα τους δίνοντας την δέουσα σημασία στο κόστος, τον προϋπολογισμό, την παράδοση των αγαθών, το χρονοδιάγραμμα παραγωγής τους και την ευθύνη του ποιοτικού ελέγχου. Ακόμα, πρέπει να επικεντρώνονται στην ευελιξία προτείνοντας τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα μπορέσουν μελλοντικά να πετύχουν συνολική βελτίωση παρά να επικεντρωθούν στην απλή, μερική και πρόσχαρη βελτίωση.

Η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων και των έργων αλλά και η εκτίμηση των επιπτώσεων στις επενδύσεις θα πρέπει συνεχώς να αποκαθίστανται και αυτό μπορεί να γίνει με τη βοήθεια της μεθόδου του KPM το οποίο χρησιμοποιεί την

ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα και τους κινδύνους που πιθανών να υπάρχουν μεταξύ των ενδιαφερόμενων τμημάτων.

Η KPM προωθεί την προσδοκία να υλοποιήσει ένα μελλοντικό όραμα χρησιμοποιώντας ορισμένα σχέδια μεταρρυθμίσεων που συνδέονται με τη στρατηγική. Για να ολοκληρώσει μια αποστολή, η συγκεκριμένη μέθοδος λαμβάνει υπόψη όχι μόνο κάθε διαδικασία που έρχεται κατά μήκος της πορείας αλλά και το λεπτομερές περιεχόμενο της κάθε διαδικασίας. Ενώ, χρησιμοποιεί σαφή και μετρήσιμα μέτρα επιτυχίας για κάθε έργο. Χρονοδιαγράμματα και συγκεκριμένοι στόχοι ορίζονται για κάθε ορόσημο και, μόλις επιτευχθούν, θα αρχίσουν εργασίες για μεγαλύτερους στόχους. Αυτός ο κύκλος θα επαναληφθεί έως ότου ολοκληρωθεί επιτυχώς ο στόχος του σκοπού.

Κάποιες φορές για την καλύτερη εξασφάλιση της ποιότητας και την μείωση του χρόνου παραγωγής, με μία εφαρμογή του KPM, μία διαδικασία είναι εφικτό να διασπάται σε μικρότερες διαδικασίες εξειδικεύοντας και τυποποιώντας αυτές τις μικρές διαδικασίες.

Το Kaikaku Project Management είναι η κεντρική διαχείριση για την ολοκλήρωση και την καινοτομία. Η διαδικασία απαιτεί Kakushin: επανάσταση και τροποποίηση της νέας γνώσης, Kaihatsu: ενίσχυση και επέκταση της γνώσης και της πληροφορίας, και Kaizen: συνεχής προσπάθεια με προληπτικό επαγγελματισμό.

4.5.1. Μέθοδος Kaizen

Η Kaizen είναι μία μέθοδος που επικεντρώνεται στην συνεχή προσπάθεια της βελτίωσης των διαδικασιών και του τελικού ποιοτικού αποτελέσματος. Σκοπός της είναι η βελτίωση της ποιότητας, βελτιώνοντας τις είδη και σύνηθες παραγωγικές διαδικασίες για τη δημιουργία αξίας σε εργασιακό επίπεδο. Η ουσία της μεθόδου αυτής είναι τα 5S από την μέθοδο του Six Sigma. Προκειμένου να προσφέρονται ολοκληρωμένες υπηρεσίες από τις επιχειρήσεις είναι απαραίτητη η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και των άυλων και υλικών αγαθών. Η επίτευξη πολύ ευέλικτων προσεγγίσεων (Lean Management) για ταχείς και συχνές αλλαγές, αλλά και μάθηση από την συσσωρευμένη γνώση (Siang & Yih, 2012).

Η Kaizen είναι μια τυποποιημένη μέθοδος για την ομαδική βελτίωση των διαδικασιών, η οποία περιλαμβάνει δομημένες μεθόδους για να αναζητήσουν

βελτιώσεις, να καθορίσουν προτάσεις, να εξαλείψουν αυτά που δεν χρειάζονται, να ενεργοποιήσουν και να εφαρμόσουν τις επιλεγμένες ιδέες, να λάβουν ανατροφοδότηση και να μετρήσουν τα αποτελέσματά τους. Τα εργαλεία Kaizen που εφαρμόζονται στις δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών δεν θα πρέπει να επικεντρώνονται κυρίως στις εσωτερικές διαδικασίες, αλλά να έχουν σαν προοπτική την επικέντρωσή τους στον πελάτη, συμπεριλαμβάνοντας τον πελάτη μέσα στο σύστημα Kaizen. Αυτό συνεπάγεται στενή επαφή με τον πελάτη, δίνοντας προτεραιότητα στον τελικό αποδέκτη την ικανοποίηση (Andrés-López, González-Requena & Sanz-Lobera, 2015).

Το Kaizen είναι ένα εργαλείο του Lean Management που κύριος σκοπός του είναι να γίνουν μικρές ή μεγάλες βελτιώσεις βαρύνουσας σημασίας. Σημαίνει συνεχή βελτίωση με στόχο την εξάλειψη των περιττών διαδικασιών που δεν έχουν προστιθέμενη αξία. Για την επιτυχή εφαρμογή της μεθόδου θα πρέπει να δημιουργηθούν τα εργαστήρια Kaizen, τα οποία είναι συγκεκριμένα εργαστήρια εκμάθησης και εκβάθυνσης της συγκεκριμένης μεθόδου. Τα εργαστήρια Kaizen είναι αυτά που θα πρέπει να ευθύνονται σε θετικό βαθμό για την τέλεια διαχείριση των διαδικασιών, για τον καθορισμό του πελάτη, για την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, για την ανάπτυξη του μελλοντικού οράματος των επιχειρήσεων, για την εφαρμογή και την αξιολόγηση των διαδικασιών και του αποτελέσματος, καθώς για την μέτρηση των αποδόσεων.

Η μέθοδος Kaizen θα πρέπει να χρησιμοποιείται από επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν το πρόβλημα της ελλιπής διαχείρισης. Είναι μια αξιολογη κοινωνική εφεύρεση που απελευθερώνει μια λειτουργική και προβληματική ομάδα να κάνει αλλαγές σε μια εβδομάδα που σε αντίθετη περίπτωση θα μπορούσε αυτές οι αλλαγές θα χρειαζόταν καιρό για να πραγματοποιηθούν. Μείζονος σημασίας σε αυτή την μέθοδο είναι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, ο χρόνος που διατίθεται για την υποστήριξη του προσωπικού, αλλά και η στήριξή τους από την διοίκηση. Επιπλέον κρίσιμη είναι και η εκπαίδευση που θα πρέπει να παρέχεται σε αυτό το προσωπικό για την κατανόηση των διαδικασιών, της άσπογης διαχείρισής τους και πως αυτά παράγουν ή όχι προστιθέμενη αξία. Επιπλέον, σημαντικό είναι να βρεθούν και να αναλυθούν οι διαδικασίες που χρήζουν βελτίωση και οι αναθεωρήσεις πάνω σε αυτές τις διαδικασίες από τις εμπλεκόμενες ομάδες (Thorhallsdottir, 2016).

Η μέθοδος Kaizen είναι ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της τυποποιημένης εργασίας και σημαίνει συνεχής βελτίωση. Δεν μπορεί να υπάρξει Kaizen χωρίς τυποποίηση. Η συγκεκριμένη μέθοδος βελτιώνει τις τυποποιημένες διαδικασίες που κάνει μία επιχείρηση ορίζοντας νέες και βελτιωμένες διαδικασίες εντός των ομάδων που ασχολούνται με αυτές τις λειτουργίες. Οι εμπλεκόμενες ομάδες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες και κατάλληλα εκπαιδευμένες από τους διαχειριστές τους πάνω σε αυτές τις βελτιωμένες πλέον διαδικασίες με στόχο την μείωση του κόστους και αύξηση της ποιότητας (Johansson, Lezama, Malmsköld, Sjögren & Moestam Ahlström, 2013).

Μερικά από τα χαρακτηριστικά που καθορίζουν το Kaizen είναι τα ακόλουθα:

- Τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.
- Τα μικρά βήματα (step by step).
- Εφαρμογή του Kaizen σε όλη την επιχείρηση ή τον οργανισμό.
- Συντήρηση και συνεχής βελτίωση των διαδικασιών.



Εικόνα 13: Ομπρέλα Kaizen από Imai

Πηγές Procedia CIRP 7 (2013) 151 – 156 &
Procedia Economics and Finance 35 (2016) 522 – 531

Οι στόχοι του Kaizen είναι να βελτιώσουν το κόστος, την ποιότητα, την ευελιξία και την παραγωγικότητα. Το Kaizen επικεντρώνεται σε τρεις περιοχές βελτίωσης που είναι οι Muda (απόβλητα), Mura (διαφορά) και Muri (στέλεχος). Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του Kaizen είναι ο συνολικός έλεγχος ποιότητας (Total Quality Control), η συνολική παραγωγική συντήρηση (TPM), η βελτίωση της ποιότητας, ο αυτοματισμός, τα μηδενικά ελαττώματα (ZD), ο κύκλος ελέγχου ποιότητας

(QCC) και το σύστημα προτάσεων. Αυτά παρουσιάζονται με τη γνωστή και ως ομπρέλα Kaizen την οποία δημιούργησε ο Imai (Εικόνα 12) (Maarof & Mahmud, 2016).

Η τυποποιημένη εργασία περιλαμβάνει έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης, ο οποίος ωθεί όλα τα μέρη των επιχειρήσεων να εργάζονται πιο αποτελεσματικά και να προσφέρουν υψηλότερη ποιότητα με χαμηλότερο κόστος. Θα πρέπει να υπάρχει ένα ορισμένο είδος επαναληπτικής εργασίας που θα πρέπει να διεξαχθεί και να είναι σε θέση να εφαρμοστεί αυτή η τυποποιημένη διαδικασία. Επίσης θα πρέπει να υπάρχει ήδη ένα ορισμένο επίπεδο ποιότητας στην παραγωγή, διότι δεν θα ήταν εύκολο να δει κανείς τα πραγματικά οφέλη από τη χρήση τυποποιημένων εργασιών εάν οι φορείς εκμετάλλευσης καθορίζουν ασυνάρτητες διαδικασίες στη ροή παραγωγής. Τα άυλα και υλικά αγαθά και οι διαδικασίες παραγωγής θα πρέπει να φθάσουν σε ένα ορισμένο βαθμό ωριμότητας και να είναι κατάλληλα για την εφαρμογή της τυποποιημένης εργασίας έτσι ώστε τα στελέχη και οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να δουν τα οφέλη της τυποποιημένης εργασίας. Ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της έννοιας της τυποποιημένης εργασίας είναι η συνεχής βελτίωση και σε αυτό το σημείο βοηθάει η μέθοδος Kaizen (Johansson, Lezama, Malmsköld, Sjögren & Moestam Ahlström, 2013).

Τα βήματα για την επιτυχημένη εφαρμογή των τυποποιημένων εργασιών:

- Δημιουργία ομάδων βελτίωσης.
- Προσδιορισμός του χρόνου των εκάστοτε εργασιών.
- Καθορισμός του χρόνου του κύκλου των εργασιών.
- Καθορισμός ακολουθίας εργασιών.
- Καθορισμός της πραγματικής ποιοτικής εργασίας σε κάθε διαδικασία.
- Δημιουργία τυπικών διαγραμμάτων ροής εργασίας.
- Προετοιμασία και εκμάθηση των τυποποιημένων εργασιών.
- Συνεχής βελτίωση των τυποποιημένων διαδικασιών.

Η μέθοδος Kaizen είναι μία μέθοδο παραγωγής εμπνευσμένη από την κουλτούρα της Ιαπωνίας, η οποία ενθαρρύνει όλους τους εμπλεκόμενους φορείς μίας επιχείρησης να βελτιώνουν και να τροποποιούν τις ακατάλληλες παραγωγικές δραστηριότητες. Η Kaizen είναι μια ιδέα της συνεχούς βελτίωσης με κύριο σκοπό οι

διαχειριστές και οι χειριστές της μεθόδου να εντοπίσουν τα προβλήματα, να καθορίσουν τις καταγραμμένες προτεραιότητες βελτίωσης, να εντοπίσουν την βασική αιτία του προβλήματος και να βρίσκουν τον τρόπο να αποτρέπουν τέτοιου είδους προβλήματα. Για να μπορέσει εφαρμοστεί αυτό θα πρέπει να κατανοηθεί η εταιρική και η πολιτισμική κουλτούρα των επιχειρήσεων καθώς και οι χαρακτήρες των παραγωγικών διαδικασιών, που εννοείται ότι είναι διαφορετική από την Ιαπωνική. Σημεία κλειδιά της επιτυχίας των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων σε μία διαδικασία παραγωγής είναι η αποδοτικότητα του κόστους, η ποιότητα, η ευελιξία αξιοπιστίας και εξυπηρέτησης και οι παροχές υπηρεσιών. Κάθε επιχειρηματικός οργανισμός λόγω της επιχειρησιακής του κουλτούρας δίνει έμφαση σε κάποιους από τους παραπάνω παράγοντες (Liuxing Tsao, Rau & Liang Ma, 2015).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Liuxing Tsao, Rau & Liang Ma (2015) προκύπτει ότι η έλλειψη εμπιστοσύνης σε μία εφαρμογή της μεθόδου Kaizen από την πλευρά των εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην δημιουργία κινήτρων και την συμπεριφορά των εργαζομένων σε μία προσανατολισμένη εφαρμογή της Kaizen. Η μη συναδελφική υποστήριξη και ένας μηχανισμός ανταμοιβής δεν θα αυξήσει τα κίνητρα των εργαζομένων για την εφαρμογή της μεθόδου, αλλά τα κίνητρα αυτά μπορούν να αυξηθούν με την περισσότερη τεχνική υποστήριξη των διαδικασιών και των εργαζομένων, καθώς και ένα ποιο τέλειο και πολυπολικό σύστημα κινήτρων, όπως bonus αμοιβής επίτευξης στόχων, επαγγελματική κατάρτιση και βελτίωση των επαγγελματικών παραγωγικών διαδικασιών από τους εργαζόμενους. Παρόλα τα προβλήματα που προέκυψαν με την εφαρμογή της Kaizen και της βασικής κατανόησης της μεθόδου πραγματοποιήθηκε η εξοικονόμηση χρόνου, μειώθηκε το κόστος όπως και οι περιττές κινήσεις. Ακόμα οι συγκεκριμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αν γινόταν πλήρως εφαρμογή της μεθόδου και με περισσότερο σθένος από τους εργαζόμενους οι εταιρικές αποδόσεις θα ήταν ακόμα μεγαλύτερες.

Σύμφωνα με τους Maarof & Mahmud (2016) η λέξη Kaizen προέρχεται από δύο ιαπωνικές λέξεις «Kai» που σημαίνει αλλαγή και «zen» που σημαίνει προς το καλύτερο (αλλαγή προς το καλύτερο). Το Kaizen είναι ιαπωνική φιλοσοφία που προωθεί τις μικρές βελτιώσεις που έγιναν ως αποτέλεσμα της συνεχιζόμενης προσπάθειας. Αυτές οι μικρές βελτιώσεις συνεπάγονται τη συμμετοχή όλων, από την ανώτατη διοίκηση μέχρι τους χαμηλόβαθμους υπαλλήλους. Η μακροπρόθεσμη

βελτίωση επιτυγχάνεται με το να δουλεύουν οι εργαζόμενοι σταδιακά προς υψηλότερα πρότυπα εργασίας. Μια από τις στρατηγικές που εφαρμόζουν πολλές εταιρείες για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους είναι η εφαρμογή της συνεχιζόμενης βελτίωσης ή της ιδέας Kaizen στην οργάνωσή τους. Η φιλοσοφία του Kaizen βασίζεται στην αντίληψη ότι ο τρόπος της ζωής μας απαιτεί συνεχή βελτίωση. Ως εκ τούτου, ο καλύτερος τρόπος αντίδρασης σε αυτήν την αύξηση της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας είναι οι επιχειρήσεις να διεξάγουν συνεχώς τις δραστηριότητες βελτίωσης με τους στόχους για τη μείωση των μη χρήσιμων διαδικασιών (Lean Management).

Μια από τις καλύτερες προσεγγίσεις που μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να βελτιώσουν την απόδοσή τους είναι μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης οι επιχειρήσεις μπορούν να μάθουν και να υιοθετήσουν ορισμένες επιχειρηματικές διαδικασίες που μπορεί να θεωρήσουν ωφέλιμες να εφαρμοστούν στη θέση τους.

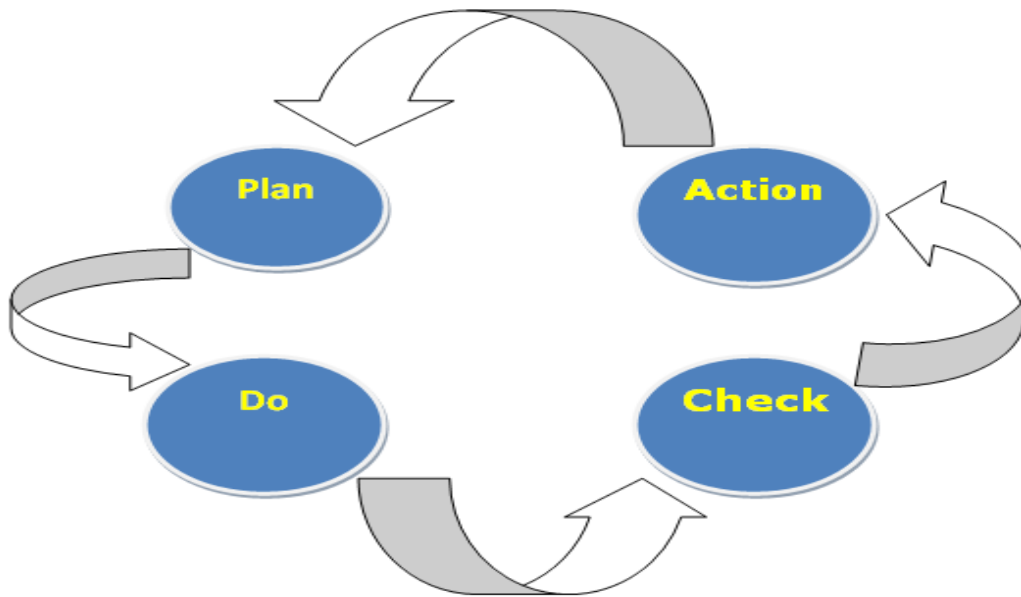
Ένα έργο Kaizen, περιλαμβάνει περισσότερο **αυξανόμενες αλλαγές παρά ριζικές αλλαγές**, αυτό επέτρεψε στους ανθρώπους που εμπλέκονται στις δραστηριότητες αυτής της μεθόδου να προσαρμόζονται εύκολα σε αυτές τις αλλαγές, έτσι ώστε να επισημοποιηθούν οι τελευταίες στις καθημερινές συνήθειες δραστηριότητες των εργαζομένων. Οι πυλώνες για την εφαρμογή Kaizen είναι η καθαριότητα και το συμμάζεμα, η εξάλειψη των μη χρήσιμων διαδικασιών και η τυποποίηση.

Μέσα σε μία επιχείρηση το Kaizen μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για να τη βοηθήσει να βελτιώσει την παραγωγικότητά της, κάνοντάς την πιο οικονομικά βιώσιμη και ανταγωνιστική. Αυτή η βελτίωση στην παραγωγικότητα για να γίνει θα πρέπει να υπάρχει και βελτίωση στην ποιότητα, στο κόστος και στην παράδοση. Δηλαδή, να υπάρχει ταυτόχρονη μείωση του κόστους και βελτιώσεις στην απόδοση (ευελιξία) και στην ποιότητα των τελικών αγαθών.

Κατά την εφαρμογή του Kaizen, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι φρόνιμο να δώσουν έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων στις διεργασίες με κάποιο βαθμό ενδυνάμωσης που τους δίνεται για να εντοπίσουν και να λύσουν προβλήματα που σχετίζονται με τα θέματα του χώρου εργασίας. Το Kaizen, αν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να σκέφτονται διαφορετικά για το έργο τους και να ενισχύουν το ηθικό και το αίσθημα ευθυνών μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με το χώρο εργασίας τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μέσω της ενδυνάμωσης

που παρέχεται από την ανώτατη διοίκηση, οι εργαζόμενοι θα αρχίσουν να αισθάνονται ότι συμμετέχουν επίσης εν μέρει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και βελτίωσης.

Για την εφαρμογή του Kaizen, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να υιοθετήσουν τον κύκλο **Plan-Do-Check-Action** (PDCA) για την επίλυση των προβλημάτων και τις δραστηριότητές τους, τόσο των λειτουργικών διαδικασιών εκτός των μονάδων όσο και των εντός των επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν να εντοπίσουν τομείς που χρειάζονται βελτίωση (**Plan**). Αφού εντοπίσουν τους προβληματικούς τομείς, το επόμενο βήμα είναι η εφαρμογή του Kaizen (**Do**). Για την εφαρμογή του Kaizen οι εργαζόμενοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές για να αναπτύξουν μια σαφέστερη κατανόηση των σημερινών περιοχών αποβλήτων όπως η τεχνική **Five W(hy)s** ή η **τεχνική χαρτογράφησης ροής αξίας** (Value Stream Mapping - VSM). Το επόμενο στάδιο είναι η παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του Kaizen, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η βελτίωση έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στο πρόβλημα. Η ομάδα θα καταγράψει τα επιτεύγματά τους στην κάρτα αποτελεσμάτων και θα τα παρουσιάσει στην ανώτατη διοίκηση καθώς και στα άλλα μέλη της επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορέσει να αξιολογηθεί από όλους τους υπαλλήλους (**Check**). Το τέταρτο και τελευταίο στάδιο είναι η επανεξέταση του συνόλου των επιτευγμάτων και η διαπίστωση αν μπορούν να πραγματοποιηθούν ενέργειες για την τυποποίηση των δραστηριοτήτων Kaizen σε παρόμοιες διαδικασίες εντός της εταιρείας (**Action**). Μετά επαναλαμβάνονται οι διαδικασίες του PDCA, έως ότου υπάρξει τελειοποίηση των διαδικασιών και του αποτελέσματος (Maarof & Mahmud, 2016) και (Costa, Silva & Pinto Ferreira, 2017).



Εικόνα 14: Κύκλος PDCA

Πηγή Ιδίου συγγραφέα

4.5.1.2. Παράγοντες που Συμβάλουν στην Επιτυχία της Kaizen

Σε αυτό σημείο παρουσιάζονται οι παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου Kaizen (Maarof & Mahmud, 2016).

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα καλό σύστημα προτάσεων βελτίωσης που να **ενθαρρύνει την αποτελεσματική επικοινωνία** μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων μέσα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το σύστημα βελτίωσης των προτάσεων θα ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συνεισφέρουν με τις ιδέες βελτίωσης τους με βάση την εμπειρία που έχουν αποκτήσει μέσα από την καθημερινή τους επαγγελματική ζωή. Ως εκ τούτου, καθώς οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να κάνουν την καθημερινή τους ρουτίνα και να συνηθίσουν στη διαδικασία, είναι πιθανό να αναπτύξουν έναν καλύτερο τρόπο για να κάνουν τη διαδικασία ευκολότερη ή ταχύτερη. Με αυτό τον τρόπο καθώς οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να κάνουν την καθημερινή τους ρουτίνα και να συνηθίζουν στη διαδικασία, είναι πιθανό να αναπτύξουν έναν καλύτερο τρόπο για να κάνουν τη διαδικασία ευκολότερη ή ταχύτερη. Με αυτόν τον τρόπο πιστεύεται ότι οι

επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, να βελτιώσουν τον δείκτη παραγωγικότητάς τους, να επιτύχουν πρότυπα παγκόσμιας κλάσης, να αυξήσουν την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων και να βελτιώσουν τα έσοδά τους.

Ο δεύτερος παράγοντας που μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία του Kaizen είναι η **δέσμευση της διοίκησης** να έχει μια σαφή εταιρική στρατηγική, πολιτικές και στόχους που μπορούν να τονώσουν τις ιδέες της Kaizen στις λειτουργικές διαδικασίες των επιχειρήσεων. Μια σαφής στρατηγική και πολιτικές Kaizen μπορούν να παρέχουν καλή υποστήριξη και κατεύθυνση στην εφαρμογή του Kaizen, όπως μια πιο αποτελεσματική κατανομή πόρων. Μία δεσμευμένη διοίκηση η οποία είναι ανοιχτή στις αλλαγές και τις οποίες τις στηρίζει με θέρμη και ενθουσιασμό έχει σοβαρές πιθανότητες να αναπτύξει μία θετική κουλτούρα της Kaizen.

Ο τρίτος παράγοντας είναι η παρουσία **ενός διακεκριμένου πρωταθλητή Kaizen** σε μία επιχείρηση ο οποίος συμβάλλει στην επιτυχή εφαρμογή του Kaizen. Ένας πρωταθλητής Kaizen, ο οποίος έχει καλή προσωπική κατανόηση στη διεξαγωγή του Kaizen έχει μεγάλη προσωπική επιθυμία και δέσμευση για να οδηγήσει τις δραστηριότητες συνεχούς βελτίωσης μπορεί να γίνει ένας κρίσιμος παράγοντας αλλαγής. Με την **αποτελεσματική επικοινωνία και τη διαχείριση της γνώσης** που θα πρέπει να έχει ο πρωταθλητής Kaizen είναι ευκολότερη η επιτυχής εφαρμογή του Kaizen. Έτσι, οι διαχειριστές επιχειρήσεων που κατέχουν αυτές τις δεξιότητες είναι πιο πιθανό να είναι οι καταλληλότεροι πρωταθλητές της Kaizen με στόχο να οδηγήσουν σε αλλαγές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο ρόλος του πρωταθλητή Kaizen είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των εργαζομένων και ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός, ιδιαίτερα κατά την παρέμβαση αλλαγής. Ο πρωταθλητής Kaizen πρέπει να ενεργεί ως οδηγός και να είναι το κίνητρο και ο ηγέτης για τους υφισταμένους του.

Η οργανωτική δομή είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας που θα επηρεάσει το αποτέλεσμα της εφαρμογής του Kaizen. Διαπιστώθηκε ότι μια οργάνωση με οριζόντια δομή και συλλογική ένταξη με υψηλό βαθμό αυτονομίας, αυτοπειθαρχίας και διαφάνειας τείνει να είναι πιο επιτυχής σε σύγκριση με μια γραφειοκρατική οργάνωση. Η συμμετοχή της διοίκησης, ο σαφής καθορισμός στόχων και η μέτρηση, η παρουσία ενός ηγέτη συνεχούς βελτίωσης, η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων, η διαθεσιμότητα πόρων, η ύπαρξη διαλειτουργικών ομάδων και η σαφής οργανωτική

δομή συγκαταλέγονται μεταξύ των παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία της εφαρμογής του Kaizen. Αυτό το αποτέλεσμα αποκτάτε με τη χειραφέτηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, όπου περισσότεροι άνθρωποι θα συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Κάτι που αυξάνει την αίσθηση ευθύνης για την εξεύρεση της σωστής λύσης.

Οι Maarof & Mahmud (2016) τονίζουν ότι μεταξύ των μεγάλων και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υπάρχουν παρόμοιοι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχημένη εφαρμογή της Kaizen. Η οιδιπόδειος διαφορά είναι ο τρόπος που οι επιχειρήσεις στηρίζουν την εφαρμογή. Οι μεγάλες εταιρείες τείνουν να καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες στην κατάρτιση σε σύγκριση με τις μικρομεσαίες που χρησιμοποιούν συστήματα κινήτρων και προγράμματα υποδείξεων ως τρόπο στήριξης του μηχανισμού για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων Kaizen στις εταιρείες τους.

4.5.1.3. Προσομοίωση Διακριτού Συμβάντος στην Kaizen

Κατά την εφαρμογή της μεθόδου Kaizen, στα στάδια ανάλυσης και εφαρμογής των προτεινόμενων βελτιώσεων γίνεται στην ουσία ένα πείραμα στο οποίο γίνονται διάφορες δοκιμές με λύσεις βελτίωσης αλλά και με σφάλματα. Δεν είναι μία μέθοδος που χωρίς να εφαρμοστεί σωστά θα είναι πανάκεια για τις επιχειρήσεις. Γίνεται ένας συνεχής πειραματισμός ο οποίος είναι μία κύρια πηγή αβεβαιότητας για την κατασπατάληση των πόρων. Για την επίλυση αυτού του προβλήματος προτείνεται μια μέθοδος για την εκτέλεση της διαδικασίας της προσομοίωσης διακριτού συμβάντος (DES) που έχει εισαχθεί στις δραστηριότητες kaizen (Victor Emmanuel de Oliveira Gomes & Luis Gonzaga Trabasso, 2016).

Με σκοπό την μείωση του κόστους, την βελτίωση της απόδοσης των διαδικασιών και της ποιότητας των αγαθών πολλές επιχειρήσεις επέλεξαν να εφαρμόσουν αλλαγές στο προσωπικό και στις διαδικασίες τους μέσω εφαρμογών του συστήματος Kaizen οι οποίες χαρακτηρίζονται από τους άμεσους πειραματισμούς και τους κύκλους δοκιμών και σφαλμάτων. Επομένως, περιστασιακά υπάρχουν λάθη για την πρόβλεψη της συμπεριφοράς των μελλοντικών αποτελεσμάτων. Η μέθοδος Kaizen είναι μέθοδος που παραδοσιακά βοηθάει στη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, αλλά όταν εφαρμόζεται σε πιο περίπλοκα προβλήματα, με μεγαλύτερη ποσότητα

δεδομένων προς ανάλυση, επισημαίνονται μερικοί αρνητικοί παράγοντες. Αυτοί σχετίζονται ουσιαστικά με τη γνώση της διαδικασίας, τη διαχείριση και την ανάλυση δεδομένων που συνεπάγονται σε συσχέτιση με τη συμπεριφορά ενός συστήματος παραγωγής διαδικασιών. Αυτή η ανάλυση μπορεί να γίνει με συνεργασία εργαλείων για την προσομοίωση της κατασκευής περιβάλλοντος, καθώς αυτά τα εργαλεία συνδέονται με τις πρακτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις (Victor Emmanuel de Oliveira Gomes & Luis Gonzaga Trabasso, 2016).

Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την Kaizen :

- ❖ Οι ομάδες Kaizen δεν γνωρίζουν πάντοτε τη διαδικασία που μελετάται ή δεν είναι έτοιμες για ανάλυση σύνθετων διαδικασιών.
- ❖ Η παραλλαγή της διαδικασίας θα πρέπει να εφαρμοστεί, με τυχαίο και δόκιμο τρόπο.
- ❖ Τα δεδομένα θα πρέπει να αναλυθούν πλήρως για να βοηθήσουν στην κατανόηση του τυχαίου χαρακτήρα της συμπεριφοράς του συστήματος.
- ❖ Αξιολόγηση της αλληλεπίδρασης των στοιχείων που συμμετέχουν στις διαδικασίες.
- ❖ Η μελλοντική κατάσταση πρέπει να επικυρωθεί πριν εφαρμοστεί για να ελαχιστοποιηθεί ή να εξαλειφθεί η περίοδος των προσαρμόσιμων δοκιμών και των σφαλμάτων.
- ❖ Οι εναλλακτικές λύσεις για τη μελλοντική κατάσταση πρέπει να προσδιορίζονται συστηματικά και να εξετάζονται.

Ένα κοινό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλές εταιρείες που επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν εργαλεία προσομοίωσης στη διαδικασία παραγωγής είναι να αποκτήσουν τις πληροφορίες που πραγματικά χρειάζονται οι χρήστες τους. Σε αυτό το πλαίσιο, η αποτελεσματική χρήση αυτών των εργαλείων σχετίζεται με την τυποποίηση των διαδικασιών του ίδιου του εταιρικού συστήματος. Η διαδικασία Kaizen είναι μία από αυτές τις μεθόδους που έχουν ήδη εφαρμοστεί σε πολλές διακεκριμένες εταιρίες παραγωγής και δημιουργεί μια ευκαιρία απόκτησης τυποποιημένων πληροφοριών που χρειάζονται οι χρήστες των εργαλείων προσομοίωσης και συνεπώς η κοινή χρήση τους μπορεί να βοηθήσει τους εργοδότες να ακολουθήσουν τη χρήση εργαλείων προσομοίωσης (Maarof, Mahmud, Victor Emmanuel de Oliveira Gomes & Luis Gonzaga Trabasso 2016).

4.5.1.3.1. Διαδικασία Προσομοίωσης

Σύμφωνα με τους Victor Emmanuel de Oliveira Gomes & Luis Gonzaga Trabasso (2016) γίνεται η ανάλυση της διαδικασίας προσομοίωσης που παρουσιάζεται αμέσως παρακάτω.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη προσομοίωση διακριτών συμβάντων για να μοντελοποιήσουν τα συστήματα παραγωγής και να αναλύσουν τα θέματα που σχετίζονται με τη διαμόρφωση του χώρου της επιχείρησης, τη ροή διεργασιών, τα συστήματα χειρισμού υλικών, τον σχεδιασμό χωρητικότητας, την αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, την επένδυση σε νέο εξοπλισμό, τον προγραμματισμό της παραγωγής και της εφοδιαστικής.

Η προσομοίωση είναι μια πειραματική διαδικασία που χρησιμοποιεί ένα λεπτομερές μοντέλο ενός πραγματικού συστήματος για τον προσδιορισμό των απαντήσεων στις αλλαγές που προκλήθηκαν στη δομή, το περιβάλλον εργασιών και στα όρια του. Η ανάλυση της προσομοίωσης αλλάζει ανάλογα με τον τύπο του συστήματος που αναλύεται και μπορεί να είναι συνεχής ή διακριτή. Η προσομοίωση διακριτών συμβάντων είναι κατάλληλη για προβλήματα στα οποία οι μεταβλητές αλλάζουν σε διακριτούς χρόνους και με ξεχωριστά βήματα. Ενώ, η συνεχής προσομοίωση είναι κατάλληλη για συστήματα στα οποία οι μεταβλητοί παράγοντες μπορούν να αλλάζουν συνεχώς.

Σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο μία ομάδα ατόμων εργάζεται σε όλη την διάρκεια της ημέρας για να πραγματοποιήσει γρήγορη ανάπτυξη, δοκιμάζει και προτείνει εξειδικευμένες λύσεις σε προβλήματα και σκοπός είναι να αφήσει μία άρτια διαδικασία για εφαρμογή τις επόμενες ημέρες. Αυτό το έργο ονομάζεται **Kaizen Blitz**. Για να πραγματοποιηθεί αυτό το έργο πραγματοποιείται η αναγνώριση και η εφαρμογή των βελτιώσεων. Αυτό ονομάζεται **Event Kaizen**.

Η μέθοδος που αναπτύσσεται σε αυτό το έργο ονομάζεται **MAPS** (Melhoria Auxiliada Por Simulacao). Έχει σίγουρες διαδικασίες προσομοίωσης που εισάγονται σε ένα έργο Kaizen με σκοπό τη βελτίωση της γνώσης στα στάδια της διαδικασίας του Kaizen και τη βελτίωση της λήψης αποφάσεων για αλλαγές στη διάταξη των επιχειρήσεων. Αυτή η μέθοδος φέρνει το μέλλον στο παρόν. Υπολογίζει τα πιθανά ουτοπικά και πραγματικά αποτελέσματα στο μέλλον και προσπαθεί να τα εφαρμόσει

στο παρόν. Βρίσκει σε παροντικό χρόνο τα λάθη και εξετάζει προσεγγίσεις συνεχούς βελτίωσης. Δίνει έμφαση στην εφαρμογή των δυνατοτήτων προσομοίωσης μέσα στις διαδικασίες για την εφαρμογή των βελτιώσεων που συμβαίνει παραδοσιακά την τρίτη ημέρα του γεγονότος kaizen.

Το MAPS αποτελείται από τέσσερα βήματα (Εικόνα 15):

Βήμα 1 - Καθορισμός του Έργου (Define the Project).

Βήμα 2 - Ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης (Current-State Analysis).

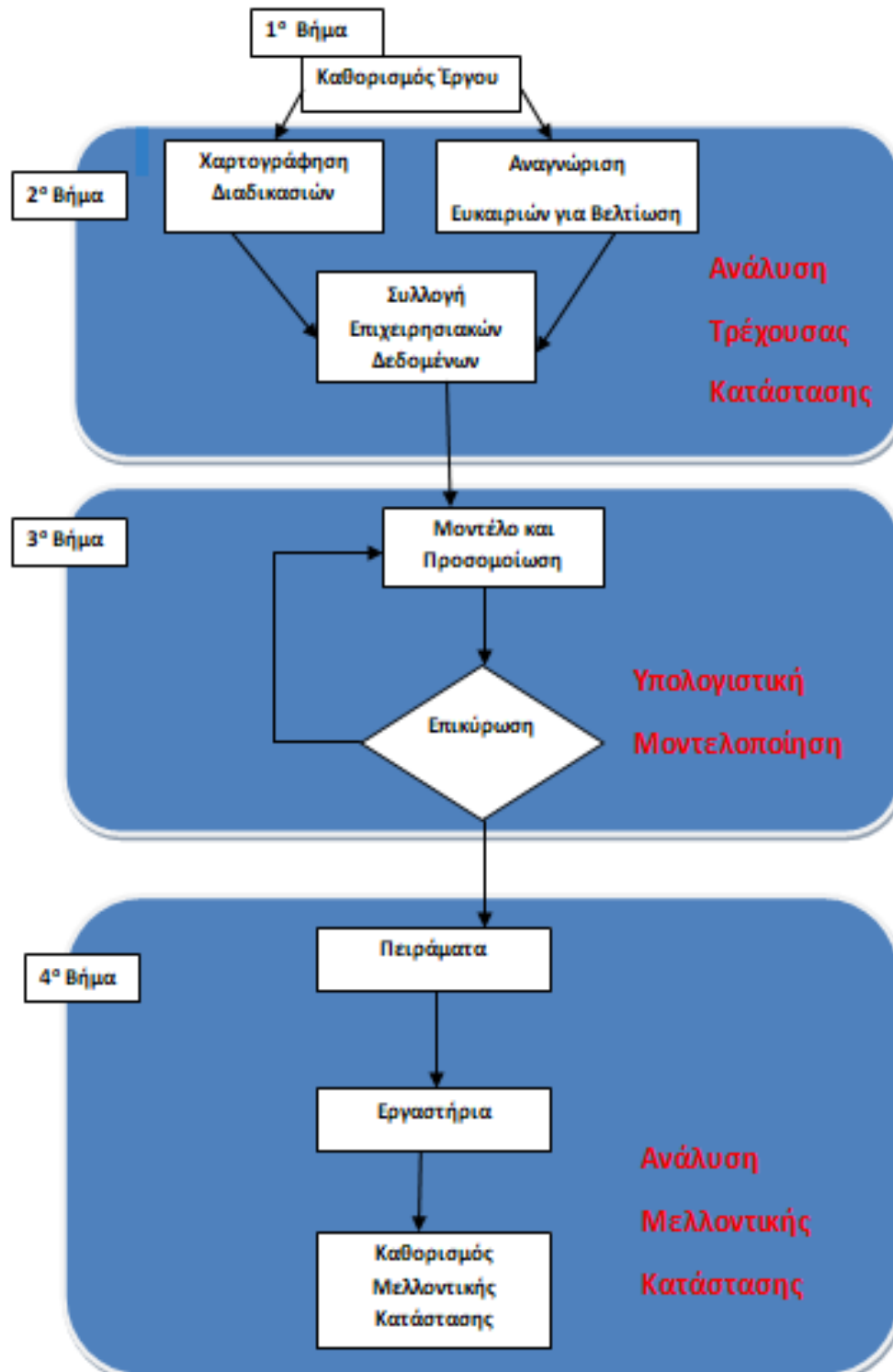
Βήμα 3 - Υπολογιστική Μοντελοποίηση (Computational Modeling)

Βήμα 4 - Ανάλυση μελλοντικής κατάστασης (Future-State Analysis).

Ο Καθορισμός του έργου είναι το πρώτο βήμα. Εδώ παρουσιάζονται η περιγραφή του συστήματος ανάλυσης, ο καθορισμός ημερομηνιών και διαδικασιών για τη βελτίωση του σχεδιασμού των εφαρμογών, ο ορισμός των στόχων της προσομοίωσης, η παρουσίαση δεικτών απόδοσης έργων και η ρύθμιση της ομάδας επικύρωσης του μοντέλου και της ομάδας μέτρησης. Το πιο σημαντικό σημείο αυτού του βήματος είναι η περιγραφή του συστήματος, διότι αυτή γίνεται από τον ηγέτη της ομάδας Kaizen και θα πρέπει να περιέχει καίρια χαρακτηριστικά, όπως τους παραγωγικούς συντελεστές, την παροχή των πόρων, βάρδιες προσωπικού κ.α.

Η ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης είναι το επόμενο βήμα. Σε αυτό το σημείο η ομάδα Kaizen πηγαίνει στην επιχείρηση (**Gemba Kaizen**) και πραγματοποιεί χαρτογράφηση των διαδικασιών έτσι ώστε να εντοπίσει τα προβλήματα. Δηλαδή, γίνεται χαρτογράφηση της τρέχουσας κατάστασης και παρέχει δεδομένα προς μελέτη και αξιολόγηση (Thorhallsdottir, Victor Emmanuel de Oliveira Gomes & Luis Gonzaga Trabasso 2016).

Μετά την χαρτογράφηση γίνεται εντοπισμός ελαττωμάτων και περιττών διαδικασιών στο υπό ανάλυση παραγωγικό σύστημα. Μετά την ανάλυση και τον εντοπισμό των λάθος διαδικασιών γίνεται η υποβολή προτάσεων βελτίωσης και η μελέτη για την εφαρμογή ενός σχεδίου δράσης.



Εικόνα 15: Διάγραμμα Ροής Βημάτων του MAPS

Πηγή Procedia CIRP 57 (2016) 270 – 275

Το τελευταίο στάδιο αυτού του βήματος είναι η συγκέντρωση των λειτουργικών δεδομένων. Σε αυτό το σημείο συλλέγονται δεδομένα (χρόνος εξυπηρέτησης, χρόνος κύκλου εργασιών) και παρακολουθούνται από τον αναλυτή προσομοίωσης, ο οποίος είναι ακόμα υπεύθυνος για την επεξεργασία των δεδομένων που βρέθηκαν από την έρευνα και των στατιστικών συμπερασμάτων.

Το τρίτο βήμα είναι η **υπολογιστική μοντελοποίηση** στην οποία ο αναλυτής προσομοίωσης επεξεργάζεται το υπολογιστικό μοντέλο μέσω διαδικασιών προσομοίωσης. Η προσομοίωση εκτελείται και τα αποτελέσματα επικυρώνονται από τα μοντέλα της ομάδας επικύρωσης. Η επικύρωση του υπολογιστικού μοντέλου είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία ακολουθεί ολόκληρο τον κύκλο ζωής του έργου βελτίωσης.

Το τελευταίο βήμα είναι η **ανάλυση της μελλοντικής κατάστασης**. Εδώ χρησιμοποιούνται οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στα προηγούμενα βήματα για την προσομοίωση των πειραματικών διαδικασιών και ορίστηκε το πρότυπο για τη μελλοντική κατάσταση του παραγωγικού συστήματος των εταιρικών διαδικασιών.

Η ανάλυση αποτελείται από τις ακόλουθες δραστηριότητες :

Διεξαγωγή πειραμάτων: Η δραστηριότητα αυτή χαρακτηρίζεται από την ανάπτυξη υπολογιστικών μοντέλων που πληρούν τις απαιτήσεις για το μελλοντικό επιχειρησιακό μοντέλο του συστήματος παραγωγής. Από τις πληροφορίες που ελήφθησαν στα προηγούμενα στάδια η ομάδα επικύρωσης μοντέλων ορίζει μοντέλα ανάλογα με τις ανάγκες, που αναλύονται με την ομάδα Kaizen κατά τη διάρκεια ενός εργαστηρίου.

Εκτέλεση εργαστηρίου: Η δραστηριότητα αυτή χαρακτηρίζεται από συναντήσεις που οργανώνει η ομάδα Kaizen για προτάσεις ανάλυσης και βελτίωσης, οι οποίες θα υλοποιηθούν στο περιβάλλον προσομοίωσης. Ο συντονιστής αυτού του εργαστηρίου θα πρέπει να είναι μέλος της ομάδας επικύρωσης του μοντέλου. Εδώ οι δραστηριότητες του εργαστηρίου αναπτύσσονται με την ακόλουθη σειρά: Εισαγωγή, ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, ανάπτυξη πιθανών λύσεων.

Καθορισμός της μελλοντικής κατάστασης: Μετά τον οριστικό ορισμό του μοντέλου για τη μελλοντική κατάσταση, οι αλλαγές που προτείνονται στο εργαστήριο

εφαρμόζονται στο υπολογιστικό μοντέλο. Επιπροσθέτως εφαρμόζονται και οι νέες πληροφορίες από τις βελτιωτικές ενέργειες και συγκρίνονται τα αποτελέσματα προσομοίωσης των μελλοντικών αποτελεσμάτων με τα αποτελέσματα της τρέχον περιόδου. Τέλος, γίνονται αναλύσεις και παρουσιάσεις των δεικτών απόδοσης.

3.5.1.4. Οι Προκλήσεις που Παρουσιάζονται στην Kaizen

Παρόλο που πολλές επιχειρήσεις ανά τον κόσμο κατανοούν την ανάγκη της εφαρμογής της Kaizen στο χώρο εργασίας τους, δεν είναι όλες οι εταιρείες επιτυχείς στην εφαρμογή τους. Αυτό συμβαίνει διότι η διαχείριση των δραστηριοτήτων Kaizen δεν είναι εύκολο έργο. Η Kaizen καλείται να αντιμετωπίσει ορισμένες προκλήσεις, όπως η αντίσταση στην αλλαγή ειδικά μεταξύ των έμπειρων εργαζομένων και η σύγχυση σχετικά με τις έννοιες της συνεχούς βελτίωσης (Maarof & Mahmud, 2016).

Ορισμένες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες του Kaizen λόγω έλλειψης αποζημίωσης ή ανταμοιβής, έλλειψης κατάλληλης κατάρτισης για τους εργαζόμενους και λόγω μεγάλων καθυστερήσεων στην επεξεργασία των προτάσεων. Η ανώτατη διοίκηση των μονάδων φιλοξενίας θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα επιβράβευσης που να αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές τους για να εξασφαλίσουν την επιτυχία του Kaizen. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας που θα θέλουν να εισαγάγουν την Kaizen στην οργάνωσή τους θα πρέπει επίσης να λάβουν πρόσθετες προφυλάξεις πριν ξεκινήσουν το Kaizen. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εταιρείες συνήθως τείνουν να αναπτύξουν μια στρατηγική πορεία που στερείται καλής κατανόησης μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων στο κατώτερο επίπεδο.

Κάποιες άλλες προκλήσεις που πιθανόν να αντιμετωπίσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων φιλοξενίας στην εφαρμογή του Kaizen στην οργάνωσή τους είναι η διαχείριση της ίδιας της συνεχούς βελτίωσης. Ακόμα, η έλλειψη πόρων για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων, η έλλειψη εστίασης λόγω της πίεσης των επιχειρήσεων για άμεσα αποτελέσματα και κέρδη. Επιπλέον η έλλειψη κατανόησης σχετικά με την ανάγκη αλλαγής αποτελούν επίσης προκλήσεις για την εφαρμογή του Kaizen. Οι διευθυντές, για παράδειγμα, δεν ξέρουν τι να κάνουν για να αλλάξουν τον

πολιτισμό τους ή πώς να αντιμετωπίσουν την απαιτητική φύση του Kaizen και δεν καταφέρουν να πείσουν τους υπαλλήλους τους ότι πρέπει να αλλάξουν.

Τέλος η έλλειψη γνώσεων, η διαθεσιμότητα πόρων και η χαμηλή συμμετοχή των εργαζομένων πιθανόν να συγκαταλέγονται μεταξύ των εμποδίων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας για τη συνεχή βελτίωση.

4.5.2. Μέθοδος Kaihatsu

Το Kaihatsu σημαίνει **ανάπτυξη** με στόχο την ενίσχυση και την επέκταση της γνώσης και της πληροφορίας.

Με το στυλ Kaihatsu ορίζεται χρονικό όριο για κάθε ορόσημο και με αντίστροφη μέτρηση από την προθεσμία ορίζεται η ημερομηνία έναρξης. Με αυτόν τον τρόπο, συντομεύεται η διάρκεια όλου του έργου. Δημιουργείται ένα παράλληλο σύστημα ανάπτυξης που οριοθετεί και πιέζει τις διαδικασίες να ολοκληρωθούν, ακόμα και όταν τείνουν να μην ολοκληρωθούν. Η Kaihatsu δεν περιορίζεται μόνο στο σύστημα διαχείρισης έργων, αλλά καλύπτει επίσης την τεχνολογία, τις επιχειρήσεις, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και ακόμη και το marketing (Koji Ota, 2009 & Siang & Yih, 2012).

Το Kaihatsu αντλείται συνήθως από την εμπειρία μέσω δραστηριοτήτων των έργων. Κάποια από αυτά είναι η αναθεώρηση, το σχέδιο, ο σχεδιασμός και η λειτουργία. Η συγκεκριμένη μέθοδος υιοθετείται για να τονίσει τους ρόλους των μελών της ομάδας σε ένα έργο. Η λειτουργική διαίρεση θα διατηρήσει την ευθύνη της για τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά επειδή η ποιότητα ορισμένων τεχνικών επηρεάζει συχνά την επιτυχία του σχεδίου, ο διαχειριστής του έργου θα πρέπει να καλύψει και τη συνολική ποιότητα του έργου, όπως το κόστος, το προϋπολογισμό, την εξυπηρέτηση και το χρονοδιάγραμμα (Koji Ota, 2009 & Siang & Yih, 2012).

4.5.3. Μέθοδος Kakushin ή Kakusin

Το Kakushin σημαίνει **καινοτομία**, αλλά καινοτομία στην επανάσταση και τροποποίηση της νέας γνώσης.

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται από τις ιαπωνικές εταιρείες παραγωγής και αυτό εξηγεί γιατί μεγάλα κεφάλαια επενδύονται σε τεχνολογικές εξελίξεις και στην τεχνογνωσία μιας επιχείρησης. Με στόχο τη μείωση του αποθέματος σε ελάχιστες ή ιδανικές περιπτώσεις στο μηδέν και παρουσιάζεται σαν μία άλλη καινοτόμος προσέγγιση για την ανάκτηση των κερδών. Η έννοια του Kakushin είναι εξαιρετικά πολύτιμη για να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τον ανταγωνισμό και τη στρατηγική εντός της αγοράς. Η καινοτομία στοχεύει στην καινοτομία μέσω εφαρμογής και συνδυασμού νέων γνώσεων. Η διαχείριση έργων της Kakushin υιοθετείται και από μεγάλες εταιρικές επιχειρήσεις στις οποίες εφαρμόζεται στρατηγική και καινοτομία για την ενίσχυση της ποιότητας του έργου. Με ένα συστηματικό σύστημα Kakushin στο οποίο εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό η ανταλλαγή πληροφοριών, η συσσωρευμένη τεχνογνωσία από ένα συγκεκριμένο έργο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μελλοντική αναφορά που τελικά βοηθά όχι μόνο τα ενδιαφερόμενα μέρη σε ένα έργο να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά το σύστημα αλλά και να μειώσουν τους κινδύνους του έργου και των επιχειρήσεων (Koji Ota, 2009 & Siang & Yih, 2012).

Η μέθοδος Kakushin επιδράει σε τέσσερα βασικά στοιχεία στις διαδικαστικές λειτουργίες των επιχειρήσεων, στη δημιουργία αξίας, στον κύκλο ζωής, στη άρτια χρήση της τεχνολογίας και τη διαχείριση του δομημένου περιβάλλοντος. Ενώ δίνει έμφαση σε μια βάση γνώσεων που κατανοεί έναν νέο συνδυασμό γνώσεων, στην πρόκληση και εντοπισμό νέων χρήσιμων γνώσεων, στην απόκτηση νέων γνώσεων, στην πρακτική χρήση των νέων γνώσεων και στα δικαιώματα πρόσβασης πνευματικών δικαιωμάτων. Ακόμα, διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στη δημιουργία νέων τρόπων παραγωγής για να εξασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας και να αυξήσει την αξία των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία (Koji Ota, 2009 & Siang & Yih, 2012).

4.6. Μέθοδος DMAIC

Το DMAIC είναι μία μέθοδος (εργαλείο) που βοηθάει το Lean Six Sigma στο σκοπό που έχει για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας, τη διαχείριση των έργων και

των διαδικασιών καθώς και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Αυτή η συνεχής βελτίωση βασίζεται σε δεδομένα και ευρήματα που χρησιμοποιούνται σε αυτήν την διαδικασία και έχει σαν στόχο όχι μόνο την βελτίωση αλλά την ανάπτυξη και την σταθεροποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και σχεδίων (Gejdos, 2015). Το εργαλείο DMAIC είναι πέντε σημαντικά βήματα μίας διαδικασίας και ορίζονται ως εξής (Ayadi, Chaib & Verzea, 2014, Nunes, Cunha & Dominguez, 2015 κα):

Define: Ορισμός

Measure: Μετρήσεις

Analyze: Ανάλυση

Improve: Βελτίωση

Control: Έλεγχος

Το Lean Six Sigma άρχισε να χρησιμοποιεί τον κύκλο DMAIC ως δομή υποστήριξης για την επίλυση προβλημάτων και να ενσωματώνει εργαλεία και από τις δύο φιλοσοφίες. Η χρησιμοποίηση συγχρόνως και των δύο μεθοδολογιών τις καθιστά αποτελεσματικότερες και ποιο ευεργετικές. Επιπλέον, η χρήση και των δύο ταυτόχρονα είναι επίσης αποτελεσματικότερη για τον εντοπισμό των βασικών αιτιών των προβλημάτων παρά για την επικέντρωση στις διαδικασίες όπου εμφανίζονται τα προβλήματα. Στην πραγματικότητα, το DMAIC είναι πολύ βολικό διότι γενικεύτηκε ως συνολικό πλαίσιο για τη βελτίωση της διαδικασίας. Αυτή η γενίκευση μπορεί να προχωρήσει περισσότερο, περιλαμβάνοντας μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που ενσωματώνει τις εργονομικές αρχές, εργαλεία και μεθόδους (Nunes, 2015).

Με την εφαρμογή του Lean Six Sigma εντοπίζονται οι μεταβλητές που επηρεάζουν την ποιότητα της παραγωγής. Ο κύκλος DMAIC εφαρμόζεται για την ανάλυση της διαδικασίας, επιτρέποντας μια δομημένη ανάλυση και εντοπισμό διαφορετικών αιτιών που επηρεάζουν αρνητικά τη μελετημένη διαδικασία και κατά συνέπεια επέτρεψαν τον εντοπισμό ευκαιριών βελτίωσης. Με τη βοήθεια της μεθόδου DMAIC αναπτύσσεται μια σειρά πειραμάτων προκειμένου να επιτευχθούν βελτιώσεις στην ποιότητα του προϊόντος και στον έλεγχο και τη σταθεροποίηση της διαδικασίας (Barbosa, Pereira, Silva & Campilho, 2017).

Το DMAIC είναι μία χρήσιμη μέθοδος για τη δημιουργία σημαντικών βελτιώσεων χρησιμοποιώντας οποιοδήποτε από τα διαθέσιμα εργαλεία που έχει στην διάθεση του και έχει εξελιχθεί σε μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά στοιχεία: σαφή εστίαση στις ανάγκες των πελατών και προσδιορίζει το τι είναι η αξία για τον πελάτη, εστιάζει στη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών, στη χρήση μετρήσεων απόδοσης, στη χρήση μεθοδολογιών επίλυσης προβλημάτων που βασίζονται σε δεδομένα και με μεγάλη δομή και τέλος δημιουργεί απτή επιχειρηματική αξία (Cunha, Dominguez, 2015).

Το DMAIC είναι ένας κύκλος διεργασιών που ενσωματώνει ένα διευρυμένο και προσαρμοσμένο σύνολο στατιστικών εργαλείων, δεδομένων της φύσης των κύριων μεταβλητών διαχείρισης του έργου και των σχετικών διαδικασιών. Χρησιμοποιώντας αυτόν το κύκλο παράγονται ένα συνεχές πλαίσιο βελτίωσης και συνεργαζόμενες προσπάθειες για τη μείωση της παραγωγής ελαττωμάτων και της μεταβλητότητας των διαδικασιών. Ο στόχος του είναι η απλούστευση των διαδικασιών, η τυποποίηση και η μείωση των περιττών διαδικασιών δημιουργώντας μία σειρά από καθορισμένα βήματα, τα οποία αποτελούν τον κύκλο DMAIC και αποτελούν ένα από τα κλειδιά για την επιτυχία στην εφαρμογή του προγράμματος Lean Six Sigma (Tenera & Pinto, 2014 & Costa, Silva & Pinto Ferreira, 2017).

Το DMAIC είναι ένα από τα βασικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην έννοια του Lean Six Sigma και βασίζεται στη βελτίωση της διαδικασίας σύμφωνα με τον κύκλο Deming (Plan-Do-Check-Act). Με τον κύκλο Deming υπάρχει ένα μειονέκτημα και αυτό είναι ότι είναι ένα σύστημα μονών μεταβλητών παρακολούθησης στο οποίο γίνεται μία ενιαία διαδικασία και δεν είναι τόσο εύκολο να παρακολουθούνται πολλαπλές μεταβλητές. Κάτι το οποίο ξεπερνιέται με το πολυπαραγοντικό σύστημα DMAIC, το οποίο συνεισφέρει στη διαδικασία βελτίωσης πολλών διαφορετικών τομέων της επιχείρησης (Barbosa, Pereira, Silva & Campilho, 2017 και Smełkowska & Mrugalska, 2018 και άλλοι).

Η προσέγγιση του DMAIC σε μία εφαρμογή Lean Six Sigma λειτουργεί ως ένα φίλτρο που επεξεργάζεται ένα πολύπλοκο πρόβλημα με πολλές ανεξέλεγκτες μεταβλητές σε μια κατάσταση όπου η ποιότητα ελέγχεται. Αναλυτικότερα η διαδικασία είναι η εξής:

Define = Ορισμός: Είναι η αρχή της προσέγγισης DMAIC, η οποία καθορίζει το κύριο πρόβλημα που εντοπίζεται, καθώς και τους αρχικούς στόχους που βασίζονται στη γνώση και στο οργανωτικό ιστορικό του συνδεδεμένου προβλήματος, συμπεριλαμβανομένης της άποψης του πελάτη (Tenera & Pinto, 2014). Ο κύριος σκοπός αυτού του σταδίου είναι να εξακριβωθεί εάν οι δράσεις που πρέπει να ληφθούν για την επίλυση των προβλημάτων συνδέονται με τις προτεραιότητες της οργάνωσης και ότι υπάρχει υποστήριξη από τη διαχείριση και τη διαθεσιμότητα των απαιτούμενων πόρων (Smętkowska & Mrugalska, 2018). Αυτή η φάση βοηθάει στην αποσαφήνιση των ζητημάτων του έργου, στην εξακρίβωση των προσδοκιών των πελατών, στην εκπόνηση στόχων και των καθορισμένων φορέων του έργου. Σε αυτό το πρώτο βήμα, είναι απαραίτητο να επικεντρωθεί στη διαδικασία που παράγει άυλα και υλικά αγαθά και να αποτυπωθεί σε ένα χάρτη χαρτογράφησης ροών (Ayadi, Chaib & Verzea, 2014). Για τον σκοπό αυτό σε αυτό το σημείο χρησιμοποιούνται εργονομικά εργαλεία (π.χ. λίστες ελέγχου) και δεδομένα από υπάρχοντα αρχεία (π.χ. τραυματισμοί, ατυχήματα) με τα οποία χαρακτηρίζεται η αρχική κατάσταση των συνθηκών εργασίας και εντοπίζονται νέες ευκαιρίες βελτίωσης (Nunes, 2015).

Οι κυριότερες προσεγγίσεις που πρέπει να γίνονται είναι (Smętkowska & Mrugalska, 2018):

- ❖ Ο ορισμός των αναγκαίων πόρων και ευθυνών.
- ❖ Ο ορισμός της οργανωτικής δομής που είναι ευνοϊκή για την επίτευξη των στόχων.
- ❖ Η ταυτοποίηση των στοιχείων και καθορισμός της εκτιμώμενης ημερομηνίας λήξης του έργου.
- ❖ Η καθολική υποστήριξη από τη διοίκηση.

M = Μετρήσεις: Σε αυτό το επίπεδο δίνεται βαρύτητα στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν (Smętkowska & Mrugalska, 2018). Στη φάση αυτή όλα τα βήματα επικεντρώνονται στη μέτρηση της απόδοσης της διαδικασίας καθώς και στην ενημέρωση των στόχων που ορίστηκαν στην προηγούμενη φάση (Tenera & Pinto, 2014). Αυτό είναι ένα βήμα συλλογής δεδομένων σχετικά με μετρήσιμες παραμέτρους της διαδικασίας. Ο στόχος είναι να προσδιοριστεί το τι είναι ικανό να παράσχει τη συγκεκριμένη διαδικασία (Sigma). Κατά τη διάρκεια αυτού του σταδίου, είναι σημαντικό να επικεντρωθούμε σε

κρίσιμες παραμέτρους για την ποιότητα, δηλαδή εκείνες των οποίων η επίδραση στο αποτέλεσμα είναι η μεγαλύτερη (Ayadi, Chaib & Verzea, 2014). Επιπροσθέτως για να συμπληρωθεί η καθιέρωση της βασικής γραμμής, χρησιμοποιούνται εργονομικές μεθοδολογίες για την αξιολόγηση της κατάστασης των μετρήσεων απόδοσης στην αρχή της διαδικασίας βελτίωσης. Αυτά τα δεδομένα θα συγκριθούν με τις μετρήσεις απόδοσης στο τέλος της διαδικασίας για την αξιολόγηση του κέρδους που προκύπτει από τη διαδικασία βελτίωσης (Nunes, 2015).

Το κυριότερο σε αυτή τη φάση είναι η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων που θα χρειαστούν στη φάση ελέγχου (Smętkowska & Mrugalska, 2018) και οι σημαντικότερες συλλογές που θα πρέπει να γίνονται είναι :

- ❖ Η ταυτοποίηση έγκυρων και αξιόπιστων μετρήσεων.
- ❖ Ο έλεγχος αν υπάρχουν αρκετά δεδομένα για μέτρηση.
- ❖ Η τεχνική τεκμηρίωση της τρέχουσας απόδοσης και αποτελεσματικότητας.
- ❖ Η εφαρμογή συγκριτικών δοκιμών.

A = Ανάλυση: Σε αυτή την φάση υπάρχουν δύο κατηγορίες ανάλυσης. Η ανάλυση δεδομένων και η ανάλυση των διεργασιών (Costa, Silva & Pinto Ferreira, 2017). Τα δεδομένα που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια του προηγούμενου βήματος αναλύονται για τον υπολογισμό των κενών απόδοσης. Αναλύονται οι διαφορές μεταξύ του τι γίνεται καθημερινά και του τι μπορεί να επιτευχθεί. Στη συνέχεια, γίνεται η μελέτη της προέλευσης της μεταβλητότητας της διαδικασίας και καθορίζονται τα βασικά αίτια. Σε αυτό το στάδιο, προτείνονται λύσεις βελτίωσης για την εξάλειψη των βασικών αιτιών της μεταβλητότητας της διαδικασίας για την επίτευξη των στόχων (Ayadi, Chaib & Verzea, 2014). Αυτό επιτυγχάνεται με τα εργονομικά εργαλεία και με τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται. Αυτά τα ριζικά αίτια πρέπει να έχουν προτεραιότητα και να επιλεγούν για εξάλειψη στο επόμενο βήμα (Nunes, 2015).

Ποιο συγκεκριμένα γίνεται ανάλυση διεργασιών για να πραγματοποιηθεί η λεπτομερής εξέταση των βασικών διαδικασιών που παρέχουν τις απαιτήσεις των πελατών προκειμένου να προσδιοριστεί ο χρόνος του κύκλου, η επαναδιατύπωση, ο χρόνος διακοπής και άλλα βήματα δεν προσθέτουν αξία στον πελάτη. Όλα αυτά χρησιμοποιώντας τα δεδομένα που συλλέγονται για να βρεθούν οι τάσεις που μπορούν να υποδηλώνουν, να υποστηρίζουν ή να απορρίπτουν τους παράγοντες σχετικά με τις αιτίες των ελαττωμάτων κατά την υπηρεσία ή την παραγωγή (Rohini &

Dr.Mallikarjun, 2011 & Pugna, Negrea & Miclea, 2016). Πιθανές λύσεις για αυτά τα αίτια είναι η ταυτοποίηση των βασικών αιτιών για τα προβλήματα, η αναγνώριση των διαφορών μεταξύ των σημερινών και επιδιωκόμενων επιδόσεων και η ταυτοποίηση πιθανών εμποδίων (Smętkowska & Mrugalska, 2018).

Η ικανότητα της επεξεργασίας αποτελεί βασικό σημείο για τις βελτιώσεις των διαδικασιών και είναι πολύ σημαντική στο στάδιο της ανάλυσης. Με αυτήν ξεκαθαρίζονται οι στόχοι με βάση τα πραγματικά δεδομένα που αποκτήθηκαν κατά τη φάση της μέτρησης και ξεκινάει η ανάλυση των αιτιών που επηρεάζουν την μεταβλητότητα της διαδικασίας (Smętkowska & Mrugalska, 2018).

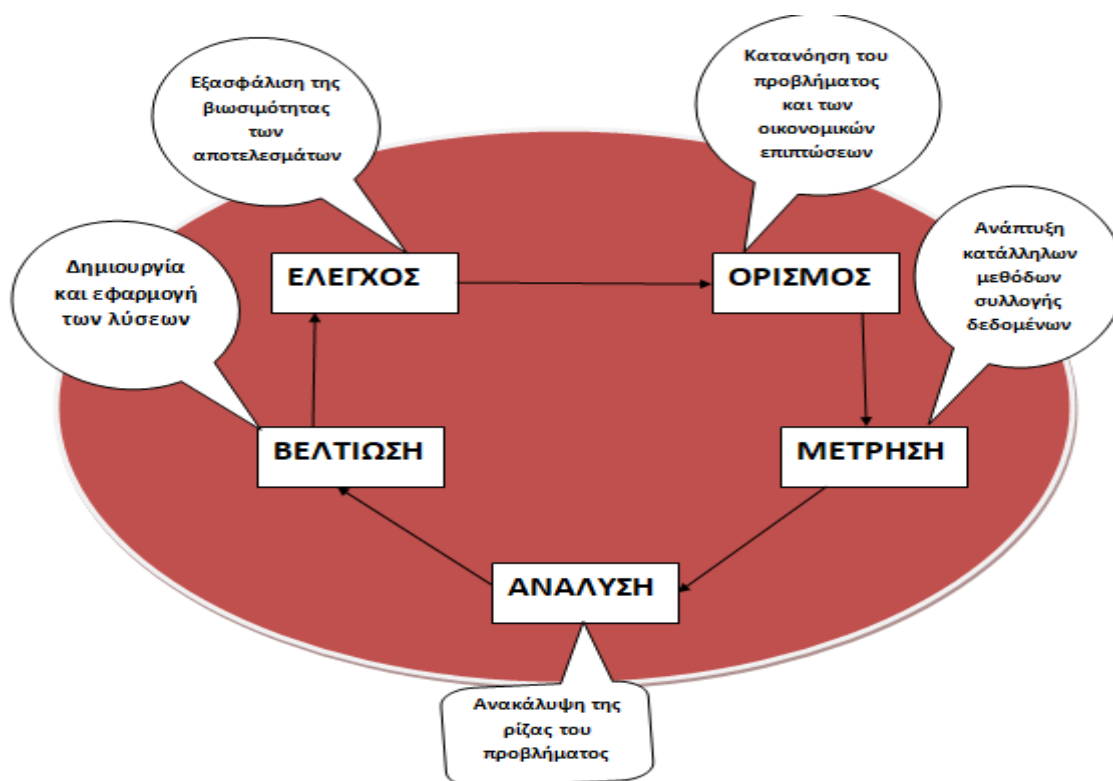
I = Βελτίωση: Ο στόχος αυτού του σταδίου είναι να πάρει τις απαραίτητες πληροφορίες για να δημιουργήσει και να αναπτύξει ένα σχέδιο δράσης για να βελτιώσει τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τις οικονομικές πτυχές και τα ζητήματα σχέσεων με τους πελάτες. Πρέπει να παρουσιάζονται και να εκτελούνται οι πιθανές λύσεις για το σχέδιο δράσης (Smętkowska & Mrugalska, 2018). Αυτό το επίπεδο στοχεύει στον εντοπισμό δυνητικών λύσεων καθώς και στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων τους (Tenora & Pinto, 2014). Οι λύσεις για τις προτεινόμενες δυσλειτουργίες επικυρώνονται από την ομάδα του έργου και αξιολογείται η ικανότητα της βελτιστοποιημένης διαδικασίας για να εξασφαλιστεί ο αντίκτυπός τους. Σε αυτό το σημείο αναπτύσσεται ένα σχέδιο δράσης που περιγράφει λεπτομερώς την υλοποίηση των επιλεγμένων λύσεων για την καλύτερη διαχείριση των αλλαγών που προκαλούνται από τις εφαρμοζόμενες λύσεις (Ayadi, Chaib & Verzea, 2014). Η επιλογή και η εφαρμογή αυτών των λύσεων που εξαλείφουν ή τουλάχιστον μετριάζουν την επίδραση των ριζικών αιτιών ενσωματώνουν εργονομικά εργαλεία και μεθοδολογίες που βοηθούν στον εντοπισμό οικονομικά αποδοτικών λύσεων, δοκιμάζουν τέτοιες λύσεις και σχεδιάζουν την εφαρμογή και την ανάπτυξή τους (Nunes, 2015). Κάποιες πιθανές αλλαγές που εξαλείφουν τις ατέλειες είναι η από πριν δημιουργία της δομής της διαίρεσης των εργασιών, η επεξεργασία και η δοκιμή πιθανών λύσεων και επιλογή της καλύτερης λύσης και τέλος η κατάρτιση ενός σχεδίου υλοποίησης (Smętkowska & Mrugalska, 2018).

C = Έλεγχος: Αυτό το τελευταίο βήμα ελέγχει τη διαδικασία για να διασφαλιστεί ότι το πρόβλημα επιλύεται και η ποιότητα παραμένει σε επίπεδο υψηλό. Κατά τη διάρκεια αυτού του βήματος, πρέπει να διατηρηθούν τα οφέλη που προκύπτουν από την τυποποίηση της διαδικασίας (Ayadi, Chaib & Verzea, 2014).

Επιπροσθέτως και βαρύνουσας σημασία είναι να ελέγχει τη μελλοντική κατάσταση της διαδικασίας, προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τις αποκλίσεις από τους στόχους και να διασφαλίσει ότι οι διορθώσεις θα εφαρμοστούν πριν επηρεάσει αρνητικά το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Πρέπει να εφαρμοστούν συστήματα ελέγχου όπως ο έλεγχος των στατιστικών διαδικασιών. Η διαδικασία πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς (Smętkowska & Mrugalska, 2018). Πρέπει να εφαρμοστούν τα προσεγγιστικά εργαλεία και εργαλεία ελέγχου, προκειμένου να επιτευχθούν συστηματικά αποτελέσματα βελτίωσης σε συνεχή βάση (Tenera & Pinto, 2014 & Gejdos, 2015). Ο έλεγχος είναι υπεύθυνος και για τη διατήρηση των κερδών. Αυτά επιτυγχάνονται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας στην οποία απαιτείται συνεχής διαδικασία παρακολούθησης και κατάρτισης (Nunes, 2015).

Στο τέλος καταρτίζεται το οικονομικό δελτίο για να ποσοτικοποιήσει τα πραγματοποιηθέντα κέρδη.

Το **DMAICS** σημαίνει την προσέγγιση DMAIC στην οποία προστίθεται ένα βήμα για την Τυποποίηση (Standardization), το οποίο έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τις δράσεις και τις λύσεις που υλοποιούνται στα πρώτα πέντε βήματα (Ayadi, Chaib & Verzea, 2014).



Εικόνα 16: Ο κύκλος Προσέγγισης DMAIC και οι Κύριοι Στόχοι του

Πηγή Physics Procedia 55 (2014) 512 – 518

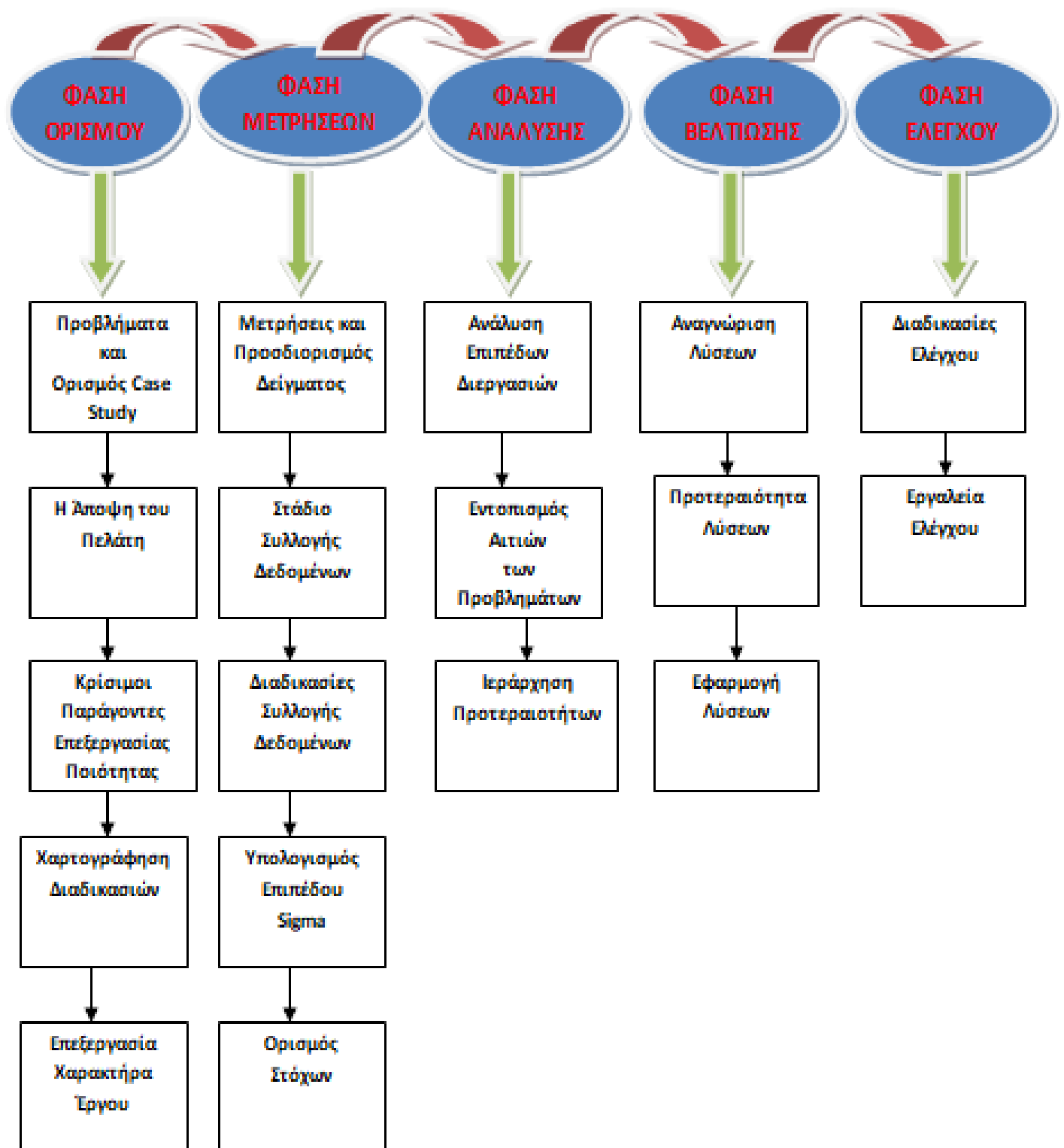
Η ενσωμάτωση των βημάτων DMAIC σε κάθε έργο βοηθάει τους διαχειριστές έργων να γίνουν όχι μόνο πιο αποτελεσματικοί αλλά και να επιτύχουν καινοτόμα αποτελέσματα υποστηρίζοντας ότι το Lean Six Sigma μπορεί να προστεθεί στη διαχείριση έργων παρέχοντας (Tenera & Pinto, 2014):

- Κατάλληλη γνώση στατιστικών διεργασιών για την καλύτερη κατανόηση και βελτίωση των μελλοντικών αποτελεσμάτων.
- Ένα σύνολο σταθερών βημάτων και εργαλείων για τη βελτίωση της διαδικασίας.
- Γνώση μεταβλητότητας προκειμένου να μειωθούν οι ενστικτώδεις αντιδράσεις.
- Βασισμένες αποφάσεις σχετικά με γεγονότα και συγκεκριμένες ποσοτικές αναλύσεις.

Εκτός από τα πέντε σίγουρα βήματα, υπάρχουν και κάποια επιπλέον βήματα που πρέπει να γίνουν στον κύκλο DMAIC (Smętkowska & Mrugalska, 2018):

- Η παρατήρηση σημαντικών θεμάτων της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Η ανάπτυξη μιας υπόθεσης βασισμένης σε αυτή την παρατήρηση.
- Πρέπει να γίνονται προβλέψεις σε υπόθεση.
- Πρέπει να γίνονται δοκιμές των προβλέψεων και περαιτέρω παρατήρηση, διεξαγωγή πειραμάτων και χρήση στατιστικών μεθόδων
- Η επανάληψη δύο τελευταίων βημάτων και σύγκριση της υπόθεσης με τα αποτελέσματα παρατηρήσεων και πειραμάτων.

Παρουσιάζονται (Εικόνα 17) τα παραμετρικά εργαλεία Six Sigma που θα πρέπει να αλλάξουν ή να ενσωματώσουν μη παραμετρικές περιγραφικές και υποθετικές εναλλακτικές προσεγγίσεις (Tenera & Pinto, 2014).



Εικόνα 17: Παραμετρικά Εργαλεία Μεθόδου Sigma με την DMAIC

Πηγή Procedia - Social and Behavioral Sciences 119 (2014) 912 – 920

4.7. Μέθοδος DMADV

Το DMADV είναι μία μέθοδος (εργαλείο) που βοηθάει το Lean Six Sigma στο σκοπό που έχει για την συνεχή βελτίωση της ποιότητας, τη διαχείριση των έργων και των διαδικασιών καθώς και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Λειτουργεί όπως το εργαλείο DMAIC αλλά με δύο διαφορές. Το εργαλείο DMADV είναι πέντε σημαντικά βήματα μίας διαδικασίας και ορίζονται ως εξής (Srinivasan, Muthu, Devadasan & Sugumaran, 2014) & (Kovach & Mitchell, 2016):

| | |
|-----------------------|------------------|
| Define phase: | Φάση Ορισμού |
| Measure phase: | Φάση Μέτρησης |
| Analyze phase: | Φάση Ανάλυσης |
| Design phase: | Φάση Σχεδιασμού |
| Verify phase: | Φάση Επαλήθευσης |

Σε αυτή την μέθοδο οι τρεις πρώτες φάσεις είναι ίδιες με αυτήν της DMAIC, αλλά οι δύο τελευταίες διαφέρουν. Σε αυτήν την περίπτωση υπάρχουν οι φάσεις του σχεδιασμού και της επαλήθευσης έναντι των φάσεων βελτίωσης και ελέγχου της DMAIC.

Το DMADV είναι μία μέθοδος που είναι κατάλληλη για χρήση κατά τον σχεδιασμό διαδικασιών εξυπηρέτησης, καθώς απευθύνεται συγκεκριμένα σε επανασχεδιασμό των διαδικασιών, κάτι που είναι συνηθισμένο φαινόμενο σε επιχειρήσεις που βασίζονται σε υπηρεσίες (Kovach & Mitchell, 2016). Αυτές οι διαδικασίες πρέπει να χρησιμοποιούνται με συστηματικό τρόπο με στόχο την εξάλειψη των αιτιών των ελαττωμάτων που αναφέρονται στον τελικό αποδέκτη, τον πελάτη (Srinivasan, Muthu, Devadasan & Sugumaran, 2014).

Για τις τρεις πρώτες φάσεις έγινε επαρκής ανάλυση στην παραπάνω υποενότητα. Σε αυτό το σημείο ακολουθεί ανάλυση των φάσεων του σχεδιασμού και της επαλήθευσης.

Η φάση σχεδιασμού περιλαμβάνει την εργασία για την ανάπτυξη ιδεών σχεδίασης για την κάλυψη των αναγκών των χρηστών, ενώ παράλληλα ασχολείται ουσιαστικά με τους φυσικούς περιορισμούς των διαδικασιών εξυπηρέτησής τους.

Για να λειτουργήσει σωστά αυτή η φάση θα πρέπει να πραγματοποιούνται συνεδρίες ανταλλαγής ιδεών και συγκριτικής αξιολόγησης με έμπειρους επαγγελματίες του επιχειρηματικού οργανισμού, αλλά και με άλλους τόσο εντός όσο και εκτός της ίδιας της επιχείρησης. Αυτοί θα είναι οι συνεργαζόμενοι επαγγελματίες με τον επιχειρηματικό φορέα (π.χ. προμηθευτές, συνεργαζόμενα γραφεία παροχής υπηρεσιών) ή άλλες του ίδιου κλάδου οι οποίες δεν συνεργάζονται με την συγκεκριμένη επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια αυτών των συναντήσεων, η ομάδα σχεδιαστών θα πρέπει να δίνει τον λόγο στους συμμετέχοντες και να ζητάει την άποψή τους για το πώς θα μπορούσαν καλύτερα να εκπληρώσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Με αυτή τη διαδικασία δημιουργείται μια επιτυχημένη διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών (Kovach & Mitchell, 2016).

Οι ιδέες σχεδίασης των διαδικασιών που συλλέγονται, οργανώνονται και ταξινομούνται. Για να προσδιοριστούν περαιτέρω οι ιδέες σχεδίασης, η ομάδα χρησιμοποιεί συγκεκριμένες μεθόδους που μπορεί να εφαρμόσει, έτσι ώστε να αναπτυχθεί ένα σύστημα το οποίο θα μπορεί να παρέχει έναν συστηματικό τρόπο σε μια ομάδα που συνεργάζεται με την συγκεκριμένη επιχείρηση. Έτσι και οι δύο ομάδες μπορούν να απεικονίσουν έναν τελικό σχεδιασμό χρησιμοποιώντας προκαθορισμένες επιλογές (Kovach & Mitchell, 2016).

Η φάση επαλήθευσης περιλαμβάνει τον έλεγχο της σωστής λειτουργίας των διαδικασιών. Αφού μία νέα διαδικασία χρησιμοποιείται για τον σκοπό της βελτίωσης για ένα δοκιμαστικό εύλογο διάστημα, πρέπει να συλλεχθούν οι μετρήσεις επαλήθευσης. Αυτές οι μετρήσεις είναι μετρήσεις αποτελεσμάτων και οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δουν αν η νέα διαδικασία που έχουν εισάγει τους παρέχει βελτίωση ή όχι και σε ποιο βαθμό. Η νέα διαδικασία πέρα από τις απαιτήσεις των στελεχών θα πρέπει να ικανοποιεί και τις ανάγκες και των πελατών (Kovach & Mitchell, 2016).

Χρησιμοποιώντας τη μεθοδολογία DMADV, η ομάδα σχεδιάζει τις απαιτήσεις για μια νέα διαδικασία με βάση τις ανάγκες των πελατών. Σε αυτό τον σχεδιασμό εμπλέκονταν εκείνοι που γνώριζαν καλά τη διαδικασία για τη δημιουργία συγκεκριμένων ιδεών σχεδιασμού για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών και την εφαρμογή της νέας διαδικασίας μέσα στους στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Η επιτυχία αυτών των προσπαθειών θα είναι εμφανής μέσω της σύγκρισης των βασικών αρχικών μετρήσεων και των μετρήσεων επαλήθευσης.

Μία σύγκριση που θα δείχνει αν η νέα διαδικασία εξυπηρέτησης ικανοποιεί αποτελεσματικά τις ανάγκες των πελατών οι οποίες είναι ο λόγος που σχεδιάστηκε.

4.8. Χαρτογράφηση Ροών Προστιθέμενης Αξίας (Value Stream Mapping)

Το Value Stream Mapping (VSM) ορίζεται ως η χαρτογράφηση ροών προστιθέμενης αξίας (Azizi & Manoharan, 2015 & Thorhallsdottir, 2016). Η χαρτογράφηση ροής αξίας αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό εργαλείο του Lean Management. Η κύρια ιδέα πίσω από τη χαρτογράφηση ροής αξίας είναι να δουν οι εμπλεκόμενοι φορείς τη διαδικασία «**όπως είναι**», όχι πώς ήθελαν να είναι. Για να καταγραφεί η τρέχουσα κατάσταση, θα πρέπει να εντοπιστεί το **πού** και το **πώς** μπορεί να βελτιωθεί η διαδικασία. Στη συνέχεια, οι ευκαιρίες βελτίωσης μπορούν να αλιευθούν και να υπάρχει ένα σημείο εκκίνησης (Thorhallsdottir, 2016).

Η χαρτογράφηση των ροών περιλαμβάνει τη δημιουργία διαγραμμάτων ροής των βημάτων, της διαδικασίας ή των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στη λειτουργία των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι μπορούν να προσδιορίσουν τις δραστηριότητες που δεν παράγουν αξία (απόβλητα) που συμβαίνουν στη διαδικασία και να προσπαθήσουν να βρουν τρόπους για την εξάλειψή τους ή τη μείωση τους. Για να λειτουργήσει σωστά η χαρτογράφηση ροών θα πρέπει οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να ζητήσουν από τους υπαλλήλους της να χρησιμοποιήσουν διάφορες ομάδες υπαλλήλων οι οποίες είναι γνώστες της VSM και γνώστες των εταιρικών διαδικασιών για να συνεργαστούν στο έργο. Μόλις οι ομάδες συγκεντρώσουν τα απαραίτητα δεδομένα, τα αναλύουν και τα αξιολογούν. Το επόμενο βήμα είναι να τεθεί ένας ρεαλιστικός στόχος που πρέπει να επιτευχθεί. Οι περιοχές που μπορούν να βελτιωθούν θα βασίζονται στις προβληματικές περιοχές που εντοπίστηκαν, όπως το επίπεδο ποιότητας προϊόντων, το ποσοστό απόρριψης, η συνολική διαδρομή από απόσταση κατά την κατασκευή του προϊόντος, ο όγκος του χρησιμοποιούμενου χώρου, το ποσό της εργασίας σε εξέλιξη ή ο αριθμός του χρησιμοποιούμενου προσωπικού για μια συγκεκριμένη εργασία. Μετά από έναν εύλογο αριθμό συναντήσεων προβληματισμού, οι ομάδες θα προσπαθήσουν να προσδιορίσουν ποιες θα είναι οι επιλογές ή οι ιδέες για τη βελτίωση της τρέχουσας κατάστασης ή προβλήματος. Οι ομάδες θα προβούν σε επιλογές των καλύτερων

λύσεων και θα προσπαθήσουν να τις εφαρμόσουν εντός των διαδικασιών των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Maarof & Muhmood, 2016).

Το VSM θα πρέπει να είναι το πρώτο βήμα για την εφαρμογή των Lean Six Sigma διαδικασιών. Μια ροή αξιών είναι ένας συνδυασμός δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας και μη προστιθέμενης αξίας που απαιτούνται για δημιουργηθούν άυλα και υλικά αγαθά μέσω των βασικών ροών. Η μείωση των περιττών διαδικασιών θα πρέπει να ξεκινάει από την πρώτη ύλη και να καταλήγει στον πελάτη (Azizi & Manoharan, 2015).

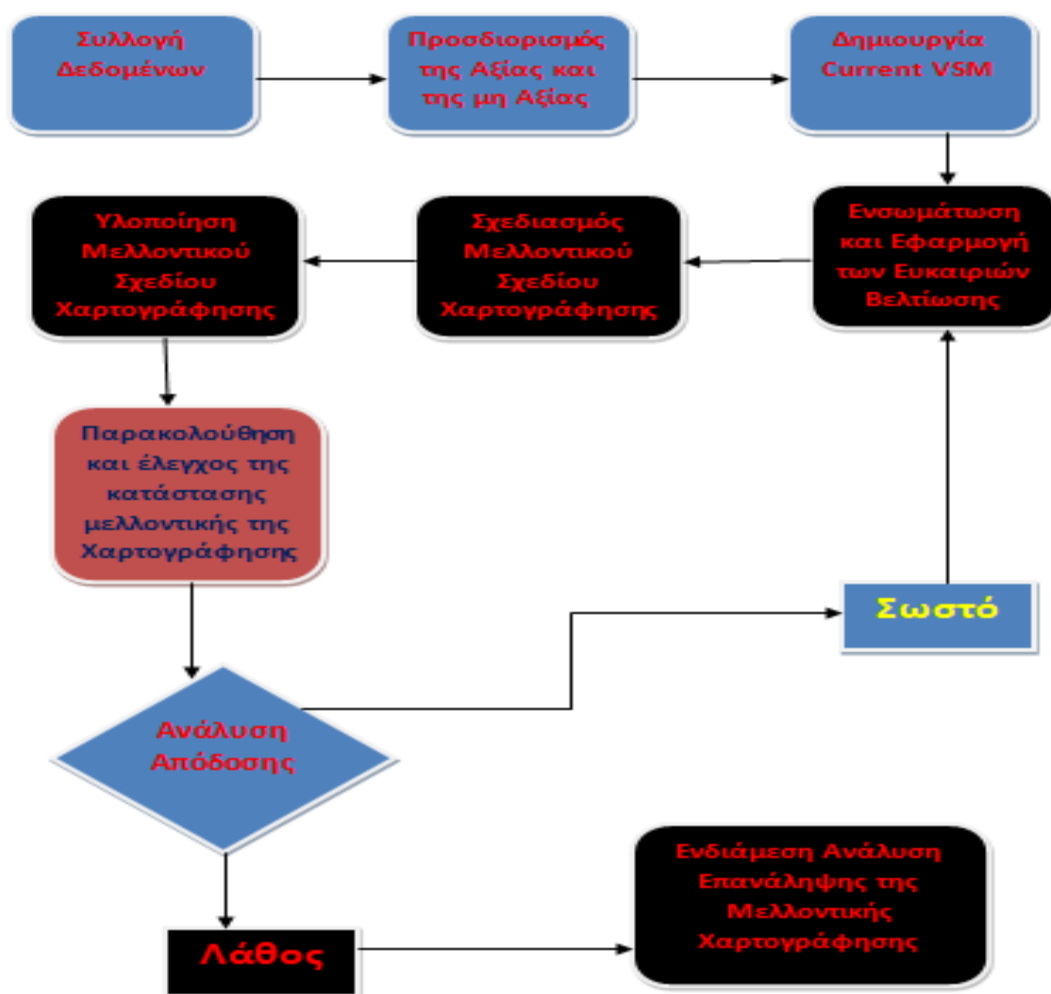
Το VSM είναι ένα εργαλείο για την έναρξη της βελτίωσης της διαδικασίας μέσω μιας συστηματικής προσέγγισης. Η προσέγγιση του συστήματος για τη δημιουργία VSM χωρίστηκε σε πέντε βασικά βήματα:

- 1- Δημιουργία ενός τρέχοντος VSM.
- 2- Αξιολόγηση του τρέχοντος χάρτη.
- 3- Εντοπισμός προβληματικών περιοχών
- 4- Δημιουργία μελλοντικής κατάστασης VSM.
- 5- Εφαρμογή του τελικού σχεδίου.

Η κατασκευή του Current VSM (CVSM) (current = τρέχουσα / τωρινή στιγμή) βασίζεται στον προσδιορισμό της ροής υλικών και πληροφοριών στον πραγματικό χρόνο και τη μεταφορά των δεδομένων που συλλέγονται στο τώρα. Αυτές οι πληροφορίες και τα δεδομένα θα πρέπει να είναι σχετικές με τον χρόνο του κύκλου και τον χρόνο μετάβασης των διαδρομών των διαδικασιών, σχετικές με τα υλικά που χρησιμοποιούνται και την απογραφή τους, τις επιθυμίες των πελατών και πληροφορίες σχετικές με τους προμηθευτές. Δηλαδή, όλα συνδέονται με την εφοδιαστική αλυσίδα. Όλα αυτά θα πρέπει να αποτυπώνονται σε έναν χάρτη τρέχουσας κατάστασης χρησιμοποιώντας τα συγκεκριμένα γραφικά σύμβολα. Το CVSM αναλύεται για να εντοπίσει τις ευκαιρίες βελτίωσης (Azizi & Manoharan, 2015) & (Toivonen & Siitonen, 2016).

Αφού γίνει η διαδικασία με το VSM σε τρέχουσα στιγμή μετά ορθόδοξο είναι να δημιουργηθεί και το μελλοντικό (Future) VSM (FVSM) (Azizi & Manoharan, 2015). Θα πρέπει να σχεδιαστεί μια νέα χαρτογράφηση ροής αξίας με την επιθυμητή κατάσταση (Thorhallsdottir, 2016). Αυτό σχεδιάζεται για να παρέχει οδηγούς λύσεων

για δραστηριότητες βελτίωσης. Το σχέδιο FVSM περιλαμβάνει βασικές ενέργειες για τη συνεχή βελτίωση των γραμμών των διαδικασιών, σχεδιάζοντας συνέχεια Lean ροές και συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων Kaizen. Όλες οι δράσεις θα πρέπει να επικεντρώνονται στη βελτίωση της συνολικής διαδικασίας με τη μείωση των περιττών διαδικασιών (Azizi & Manoharan, 2015). Αυτή η χαρτογράφηση ροών μελλοντικής αξίας μαζί με τις καθορισμένες βελτιώσεις θα πρέπει να προσαρμόζεται σε πραγματικό και τωρινό χρόνο στην διαχείριση του έργου (Tenera & Pinto, 2014).



Εικόνα 18: Η Άρτια Λειτουργία της VSM

Πηγή Procedia Manufacturing 2 (2015) 153 – 158

Επομένως, η VSM και μία παραγωγική διαδικασία με τις μεθόδους της Lean Six Sigma είναι ένας καλός συνδυασμός για μακροχρόνιες βελτιώσεις. Με τροποποιημένα διαγράμματα VSM μπορούν να εντοπιστούν περιττές διαδικασίες αναμονής και κίνησης (Cortes, Daaboul, Le Duigou, Eynard, 2016).

Το VSM δεν περιέχει μόνο πληροφορίες σχετικά με το κόστος καθώς και τη συσσώρευσή του κατά τη διάρκεια της ροής των προϊόντων, αλλά πρόκειται για σημαντική πληροφορία για την ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων και την εξοικονόμηση χρημάτων μετά από εφαρμοζόμενες βελτιώσεις. Η αλληλεπίδραση μεταξύ κόστους και χρόνου είναι πολύ σημαντική διότι σε συνδυασμό καθορίζει το πραγματικό κόστος χρήσης χρημάτων. Η ταχύτητα ροής προϊόντος σε ολόκληρη τη ροή αξίας είναι πολύ σημαντικός οδηγός κόστους. Αυτό συνεπάγεται ότι η παρακολούθηση της συσσώρευσης του κόστους με την πάροδο του χρόνου στη ροή της αξίας μπορεί να αποτελέσει κινητήρια δύναμη βελτίωσης. Η διαδικασία κοστολόγησης ροής αξίας ξεκινά με το χάρτη ροής τιμών και τη διαδικασία χαρτογράφησης ροής αξίας και καθορίζει τη ροή υλικού και πώς οι άνθρωποι, η μηχανή και ο χώρος χρησιμοποιούνται από την ροή αξίας (Gracanin, Buchmeister, Lalic, 2014).

Για να δημιουργηθεί σωστά το προφίλ κόστους-χρόνου, πρέπει να είναι γνωστά ορισμένα στοιχεία (Gracanin, Buchmeister, Lalic, 2014):

- Χρόνος έναρξης και λήξης κάθε συστατικού, δηλαδή προσδιορισμός της διάρκειας.
- Κόστος για κάθε στοιχείο, και κόστος για κάθε μονάδας παραγωγής της διαδικασίας.
- Συσσωρευμένο κόστος και κάθε μονάδα χρόνου.

Όμως, το VSM δεν επιτρέπει την ακριβή εκτίμηση της βελτίωσης της παραγωγικής απόδοσης εξαιτίας της αυστηρής της εφαρμογής (Cortes, Daaboul, Le Duigou, Eynard, 2016). Ακόμα, δεν είναι σε θέση να αντιμετωπίσει το θέμα της κατάλληλης ενσωμάτωσης των διαδικασιών δοκιμών στην αλυσίδα της διαδικασίας. Ωστόσο, αυτό παρέχει πολύτιμες δυνατότητες για να διευκολύνει την αναγνώριση αποτελεσματικού εξοπλισμού δοκιμών, στρατηγικών δοκιμών και σημείων ελέγχου ποιότητας. Αυτό είχε το αποτέλεσμα το VSM να μετεξελιχθεί σε μία καινοτόμο διαδικασία που δίνει έμφαση στην ποιότητα. Αυτό είναι η ποιοτική (Quality)

χαρτογράφηση ροής προστιθέμενης αξίας (QVSM) (Haefner, Kraemer, Stauss & Lanza, 2014).

4.8.1. Ποιοτική Χαρτογράφηση Ροών Προστιθέμενης Αξίας (Quality Value Stream Mapping)

Σε αυτό το σημείο ακολουθεί ανάλυση του συστήματος QVSM σύμφωνα με τα ευρήματα και τις τοποθετήσεις των Haefner, Kraemer, Stauss & Lanza (2014).

Το QVSM είναι ένα μοντέλο διαδικασίας, το οποίο συμπληρώνει την κλασική χαρτογράφηση ροής αξίας με συγκεκριμένα στοιχεία που σχετίζονται με την ποιότητα, προκειμένου να απεικονίσει συστηματικά, να αναλύσει και να βελτιώσει θέματα ποιότητας σε μια αλυσίδα διεργασιών. Εκτός από τις διαδικασίες παραγωγής και τη ροή των άυλων και υλικών αγαθών, εξετάζονται τα σημερινά ελλείμματα ποιότητας, οι επιθεωρήσεις ποιότητας και τα σημεία ελέγχου ποιότητας. Με βάση τα παραπάνω, η κατάσταση του ποιοτικού ελέγχου κατά μήκος της αλυσίδας επεξεργασίας αξιολογείται βάσει βασικών δεικτών όσον αφορά την ποιότητα και το κόστος που συνδέεται με την ποιότητα.

Όπως με το συμβατικό VSM, στην έννοια του QVSM ο όρος "αξία" ορίζεται ως το αντίθετο των αποβλήτων (άχρηστα και περιττά). Ωστόσο, λόγω της ειδικής εστίασης στον έλεγχο ποιότητας στο QVSM, τονίζεται η μείωση των ελαττωμάτων ως είδος αποβλήτων και ο προσδιορισμός των κατάλληλων μέτρων για αυτό. Η μέθοδος QVSM αποτελείται από τέσσερις φάσεις:

❖ Προετοιμασία.

Σε αυτό το βήμα το QVSM αρχίζει με μια φάση προετοιμασίας παρέχοντας μια βάση για περαιτέρω καταγραφή και ανάλυση της ροής τιμών. Η φάση προετοιμασίας αποτελείται από τρία στάδια. **Πρώτον**, επιλέγεται ένα προϊόν ή μία οικογένεια προϊόντων που πρόκειται να αναλυθεί για να μειώσει την πολυπλοκότητα όσο το δυνατόν περισσότερο. **Δεύτερον**, επιτυγχάνεται η γνώση της βασικής διαδικασίας της αλυσίδας της διαδικασίας που λαμβάνεται υπόψη. **Τρίτον**, καθορίζονται οι στόχοι ποιότητας της ανάλυσης, π.χ. μείωση των ελαττωμάτων ή μείωση του κόστους που σχετίζεται με την ποιότητα.

❖ **Ανάλυση ποιοτικής αξίας ροής (QVSA).**

Πρώτα από όλα, όλες οι σχετικές διαδικασίες εντός της ροής αξίας της εξεταζόμενης γραμμής παραγωγής θα πρέπει να εμφανίζονται ομοιόμορφα με τη διαδικασία του κλασσικού VSM. Ωστόσο, σε αντίθεση με τις διαδικασίες που σχετίζονται με την ποιότητα VSM, όπως είναι οι επιθεωρήσεις ποιότητας, οι διαδικασίες αναδιάρθρωσης και οι διεργασίες διάλυσης χαρτογραφούνται επιπλέον. Για τις διαδικασίες επιθεώρησης εισάγεται ειδικό σύμβολο. Έτσι, όλες οι επιθεωρήσεις σύμφωνα με ένα παρόν σχέδιο επιθεώρησης μπορούν να συμπεριληφθούν συνολικά στην απεικόνιση της ροής της αξίας.

Δεύτερον, οι σχετικοί δείκτες ποιοτικής απόδοσης υπολογίζονται και σημειώνονται σε ένα πλαίσιο πληροφοριών κάτω από την αντίστοιχη διαδικασία επιθεώρησης στην απεικόνιση της ροής της αξίας. Με βάση αυτό, μπορούν να υπολογιστούν τα ελαττώματα ανά εκατομμύριο ευκαιριών για τη διαδικασία επιθεώρησης.

Τρίτον, στο πλαίσιο της ανάλυσης των ελαττωμάτων εξετάζονται τα αίτια των ελαττωμάτων ποιότητας. Οι προκύπτουσες αιτίες των ελαττωμάτων σημειώνονται σε πλαίσια πληροφοριών κάτω από τις αντίστοιχες διεργασίες παραγωγής στην απεικόνιση της ροής της αξίας. Έτσι, πραγματοποιείται μια χαρτογράφηση των αιτιών των ελαττωμάτων μέσα στις ροές αξιών.

Τέταρτον, με βάση την ανάλυση ελαττωμάτων, τα σημεία ελέγχου ποιότητας εισάγονται στο διάγραμμα που συνδέει τις υπάρχουσες επιθεωρήσεις ποιότητας με τις αιτίες των ελαττωμάτων στόχευσης. Κάθε σημείο ελέγχου ποιότητας χαρακτηρίζεται από τον αριθμό προτεραιότητας κινδύνου που δίνει προτεραιότητα στους κινδύνους των αιτιών των ελαττωμάτων. Εδώ υπάρχει μία συνάφεια που είναι μέτρο επίδρασης ενός ελαττώματος και εξαρτάται από τις συνέπειες για τον πελάτη, εάν το ελάττωμα δεν εντοπιστεί πριν από την παράδοση στον πελάτη. Σε αυτό το σημείο υπάρχει ένας δείκτης ικανότητας διεργασίας που παρέχει μια αναφορά για την πιθανότητα εμφάνισης. Όσο χαμηλότερος είναι ο δείκτης δυνατοτήτων διεργασίας, τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα εμφάνισης. Η πιθανότητα ανίχνευσης καθορίζεται από την αποτελεσματικότητα της μεθόδου επιθεώρησης για να ανακαλυφθεί η αιτία ενός ελαττώματος. Όσο υψηλότερη είναι η ικανότητα διεργασίας επιθεώρησης, τόσο υψηλότερη είναι η πιθανότητα ανίχνευσης.

Πέμπτον, η συνολική κατάσταση της γραμμής παραγωγής αξιολογείται τόσο ως προς την εμφάνιση των ελαττωμάτων όσο και ως προς το κόστος που σχετίζεται με την ποιότητα. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να προσδιοριστούν για κάθε μία από τις διεργασίες επιθεώρησης ποιότητας και ο αριθμός των πιθανών ελαττωμάτων, καθώς και ο αριθμός από τα είδη κόστους που σχετίζονται με την ποιότητα.

❖ **Σχεδιασμός διαδρομών ποιότητας (QVSM).**

Σε αυτό το επίπεδο διεξάγεται ανάλυση μέτρων που βασίζεται σε τρεις κατευθυντήριες γραμμές σχεδιασμού. Την μείωση της πιθανότητας εμφάνισης ελαττωμάτων, την αύξηση της πιθανότητας ανίχνευσης και την μείωση του κόστους που σχετίζεται με την ποιότητα. Ακόμα είναι σημαντικό να πραγματοποιείται μία ανάλυση μεταξύ του κόστους και του οφέλους και σύμφωνα με αυτή την ανάλυση γίνεται η επιλογή των πιο οικονομικά συμφερούσων επιλογών βελτίωσης. Τέλος, οι επιθυμητές καταστάσεις μαζί με τα μέτρα βελτίωση θα πρέπει να απεικονίζονται σε ένα νέο διάγραμμα QVSM, ενώ οι αλλαγές και οι διορθωτικές κινήσεις θα πρέπει να απεικονίζονται και σε ένα διάγραμμα Kaizen

❖ **Υλοποίηση.**

Σε αυτό το επίπεδο γίνεται η υλοποίηση του τελικού σχεδίου εικονογραφώντας την προσέγγιση του QVSM που αναλύθηκε προηγούμενος.

4.8.2. Σύστημα Χαρτογράφησης Ροών Προστιθέμενης Αξίας (System Value Stream Mapping)

Για να λειτουργήσει μία διαδικασία Χαρτογράφησης ροών προστιθέμενης αξίας σε ένα σύστημα Lean Management με ή χωρίς το Six Sigma θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα διαχείρισης των ροών των δεδομένων (SVSM) και να εφαρμοστεί μέσα σε αυτήν.

Το SVSM επιτρέπει την εντοπισμό των κριτηρίων μιας διαδικασίας και την ενίσχυση της απόδοσής της. Μπορεί να τροποποιηθεί ειδικά για να προσαρμόσει τις ανάγκες των καθαρών διαδικασιών, όπου η έλλειψη ορατότητας και ιδιοκτησίας της

διαδικασίας καθιστά τις έννοιες της ροής αξίας και της εξάλειψης των αποβλήτων λιγότερο απτές (Andrés-López, González-Requena & Sanz-Lobera, 2015).

Το SVSM ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- Δέσμευση για το lean.
- Μάθετε για τη lean.
- Προγραμματισμός VSM: Επιλογή της ροής των αξιών που πρέπει να βελτιωθεί.
- Χάρτης τρέχουσας κατάστασης.
- Lean εργαλεία εξυπηρέτησης: Προσδιορισμός του αντίκτυπου των περιττών διαδικασιών και ορισμό στόχων για τις βελτιώσεις.
- Μελλοντικός χάρτης κατάστασης: Εστίαση στην ζήτηση, ροή και ισοστάμιση.
- Σύγκριση απόδοσης.
- Σχέδιο εφαρμογής.

4.9. Μέθοδος 3G (Gemba, Gembutsu και Genjitsu)

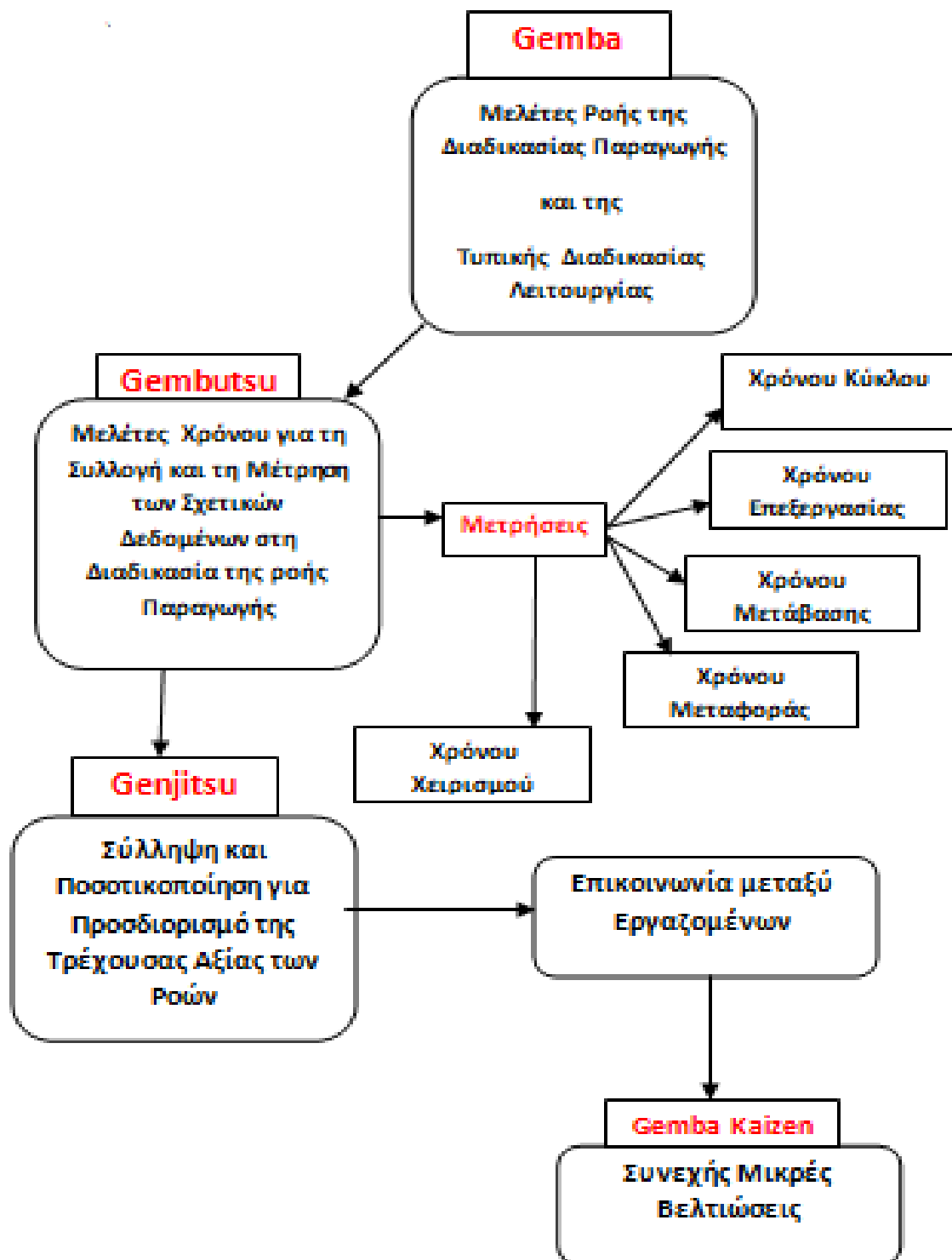
Ένα από τα βασικά εργαλεία της Lean Six Sigma διαχείρισης είναι τα 3G (Gemba, Gembutsu και Genjitsu) η πιο κοινόχρηστη φράση είναι Gemba. Ακόμα μία από τις μεθόδους που ανακαλύφθηκε από την Ιαπωνική εταιρία Toyota. Η βασική ιδέα της Gemba είναι ότι διαχειριστές πρέπει να πάνε και να δουν την πραγματική κατάσταση για κατανόηση (Azizi, Manoharan 2015). Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να κάνει κάποιος το Gemba, αλλά όσοι κάνουν αυτή τη διαδικασία θα πρέπει πάντα να έχουν σεβασμό, να ρωτούν γιατί, να βλέπουν μόνοι τους και να ρωτούν πώς μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία (Thorhallsdottir, 2016).

Τα 3G χρησιμοποιούνται σε μελέτες για να συγκεντρώσουν τα δεδομένα και τις πληροφορίες σε διάφορες παραγωγικές γραμμές διαδικασιών και είναι ένα εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί στο VSM. Η **Gemba** πραγματοποιεί μελέτες για τη ροή της διαδικασίας παραγωγής και την τυπική διαδικασία λειτουργίας. Στη συνέχεια ακολουθεί η διεξαγωγή μελέτης χρόνου για τη συλλογή και τη μέτρηση των σχετικών δεδομένων στη διαδικασία της ροής παραγωγής (**Gembutsu**). Οι μετρήσεις περιλαμβάνουν τον χρόνο κύκλου, το χρόνο επεξεργασίας, το χρόνο μετάβασης, το χρόνο μεταφοράς, το χρόνο χειρισμού. Αυτές οι μετρήσεις βοηθούν στο να καθοριστεί η βασική γραμμή για την ανάλυση δεδομένων. Η παρατήρηση της

γραμμής (**Genjitsu**) συλλαμβάνεται και ποσοτικοποιείται για να προσδιορίσει την τρέχουσα ροή αξίας (Azizi, Manoharan 2015).

Ο σκοπός μίας διαδικασίας Gemba είναι: Να υπάρχει οπτική επαφή των εργασιών, να γίνονται ανοιχτές ερωτήσεις για το παραγόμενο έργο, θα πρέπει να υπάρχει σεβασμός προς το έργο και τους εργαζομένους. Ακόμα θα πρέπει να υπάρχει ανοιχτή διάθεση για γνώση από νέες πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα ερωτήσεις και τοποθετήσεις που θα προσδιόριζαν το αν θα μπορούσαν οι εργαζόμενοι να κάνουν την δουλειά τους με απλούστερο τρόπο ή πιο γρήγορα με λιγότερα βήματα. Είναι η διαδικασία που βασίζεται στο «**βλέπω και ρωτώ**». Επιπλέον σημαντικό είναι να υπάρξει κατανόηση από τη πλευρά της διοίκησης και να ανακαλυφθεί το **πώς** μπορεί να στηρίξει η διοίκηση τη διαδικασία αυτή. Η διαδικασία Gemba δεν είναι κάτι που θα κάνει η διοίκηση μόνο μία φορά. Πρέπει να γίνεται σε τακτική βάση, αυτό πρέπει να αποτελεί μέρος της δουλειάς όλων των και πρέπει να αποτελεί μέρος του πολιτισμού της εταιρείας. Αυτό θα δείξει στους υπαλλήλους ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται να βοηθήσει τους υπαλλήλους και αυτό θα συμβάλει στη διατήρηση της διαδικασίας (Thorhallsdottir, 2016).

Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπάρχει η διαδικασία της επικοινωνίας από όλους προς όλους. Όλοι έχουν το συγκεκριμένο βάρος ευθύνης μέσα σε μία επιχειρησιακή λειτουργία και με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης. Μετά από αυτό το βήμα πρέπει να γίνουν πολλές μικρές αλλαγές προς το καλύτερο δίνοντας σε αυτό το βήμα τη πρέπουσα προσοχή (**Gemba Kaizen**). Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να απολαμβάνουν την μάθηση και να υπάρχει θετική κατανόηση μέσα στην ομάδα και ευχαριστίες σε αυτούς που βρίσκουν την λύση (Thorhallsdottir, 2016).



Εικόνα 19: Τα Βήματα της Μεθόδου 3G

Πηγή: Ιδίου συγγραφέα

4.10. Μέθοδος 5 W και ένα H (Five W(ay)s and one H)

Στην τεχνική της μεθόδου, που αναπτύχθηκε από την Toyota, οι υπάλληλοι θα πρέπει να ρωτούν «γιατί» πέντε φορές και θα απαντούν σε κάθε μία από τις πέντε «διότι». Οι στόχοι αυτών των πέντε ερωτήσεων είναι να ανακαλυφθεί η βασική αιτία ενός προβλήματος (Maarof & Mahmud, 2016).

Τα 5 W(ay)s και το H μπορούν να μεταφραστούν και ως εξής (Χατζόπουλος, 2011):

Who: Ποιος έκανε κάτι

What: Τι έκανε αυτός

Where: Που το έκανε

When: Πότε το έκανε

Why: Γιατί το έκανε

How: Πώς το έκανε

Οι απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις θα βοηθήσουν να εντοπιστούν τυχόν λάθη και συμβάλουν στη βελτίωση των διαδικασιών σε έναν επιχειρηματικό οργανισμό.

4.11. Λιτή Εξυπηρέτηση (Lean Service)

Η τεχνική της λιτής εξυπηρέτησης (Lean Service) χρησιμοποιεί ως εργαλεία πολλά από αυτά που αναλύθηκαν παραπάνω και είναι μία προέκταση της λιτής διαχείρισης (Lean Management). Σε αυτή την ενότητα γίνεται ανάλυση του Lean Service σύμφωνα με τις απόψεις των Andrés-López, González-Requena και Sanz-Lobera (2015).

Σύμφωνα με τους συγκεκριμένους αναλυτές μια σωστή προσέγγιση στις δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σαφή κατανόηση της υπηρεσίας και των βασικών χαρακτηριστικών της. Η υπηρεσία μπορεί να οριστεί ως ένα σύνολο ωφέλιμων και φθαρτών παροχών που παρέχονται από έναν πάροχο υπηρεσιών που έχει ανατεθεί στις ανάγκες των καταναλωτών, οι οποίες καταναλώνονται και χρησιμοποιούνται από τον καταναλωτή που ενεργοποιεί μία συγκεκριμένη υπηρεσία.

Τα βασικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών είναι:

- ❖ Η Πληρότητα: Η ποιότητα μιας υπηρεσίας βασίζεται στα συναισθήματα και τις προσδοκίες του πελάτη.
- ❖ Ο μη διαχωρισμός: Η παραγωγή και η κατανάλωση της υπηρεσίας συμβαίνουν ταυτόχρονα.
- ❖ Η μεταβλητότητα και ετερογένεια: Οι μετασχηματισμένοι πόροι είναι πληροφορίες και ιδέες. Η μεταβλητότητα έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη συνεπούς, ομοιογενούς και επαναλαμβανόμενου επιπέδου ποιότητας.
- ❖ Υπάρχει διαβιβασιμότητα: Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να παραχθούν και να αποθηκευτούν για να πωληθούν σε μεταγενέστερο στάδιο.
- ❖ Έλλειψη ιδιοκτησίας.

Το μοντέλο της Lean Service έχει σκοπό να εξασφαλίσει τις θετικές ιδιαιτερότητες της λιτής διαχείρισης (Lean Management) στις δραστηριότητες των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτό είναι οργανωμένο σε πέντε στάδια:

1. Ορισμός αρχών αρχικής υπηρεσίας.
2. Ρόλος πελάτη στην υπηρεσία.
3. Προσδιορισμός των αποβλήτων στην υπηρεσία.
4. Εφαρμογή: Αξιολόγηση των μεθοδολογιών της Lean Service
5. Επικύρωση μοντέλου εξυπηρέτησης χαμηλής ποιότητας: Παρακολούθηση αποτελεσμάτων & συνεχής βελτίωση

Επιπλέον, το μοντέλο χωρίζεται σε δύο κύκλους: τον εννοιολογικό κύκλο και τον πρακτικό κύκλο. Ο εννοιολογικός κύκλος εξασφαλίζει την ικανοποιητική απόδοση των διαδικασιών από τη Lean κατασκευή έως τη Lean εξυπηρέτηση, λαμβάνοντας υπόψη τα ζωτικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και τον ρόλο του πελάτη ως συνδημιουργού στη διαδικασία εξυπηρέτησης. Ο πρακτικός κύκλος διασφαλίζει ότι ο εννοιολογικός κύκλος υλοποιείται σε χρήσιμους στόχους, συμβατούς με την απλή σκέψη.

Οι Αρχές Lean Service μπορούν να εξετάσουν τις ίδιες πέντε βασικές αρχές:

1. Καθορισμός στο τι δημιουργεί αξία: Η τιμή μπορεί να ληφθεί υπόψη στο περιβάλλον υπηρεσίας, καθώς η ανάγκη μπορεί να καλύψει την υπηρεσία για τον τελικό πελάτη. Έτσι, η αξία θα πρέπει να οριστεί από τον πελάτη.
2. Προσδιορισμός της ροής τιμών: Στην υπηρεσία, η αξία δημιουργείται κυρίως από τις ανάγκες του πελάτη, επομένως η τιμή ροής αποτελείται από την ακολουθία δραστηριοτήτων που επιτρέπει την ικανοποίησή τους.
3. Ροή: Επικεντρώνεται στη βελτιστοποίηση της συνεχούς κίνησης μέσω της σειράς των δραστηριοτήτων παροχής υπηρεσιών που παράγουν αξία, όπως γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη.
4. Έλξη: Σε ένα περιβάλλον εξυπηρέτησης, η έλξη σημαίνει ότι πρέπει να μοιραστεί η ζήτηση και οι επιθυμίες του πελάτη σε όλη τη ροή της αξίας, παρέχοντας μόνο ό, τι πραγματικά ζητά ο πελάτης.
5. Στέλεχος για τελειότητα: Σημαντικός ο ρόλος του στην υπηρεσία, καθώς θα πρέπει να επικεντρώνεται στην προοπτική του πελάτη, παρέχοντας ακριβώς αυτό που θέλει ο πελάτης, ακριβώς όταν το θέλει.

4.11.1. Ο Ρόλος του Πελάτη στην Υπηρεσία: Ποιότητα Υπηρεσιών

Η Lean Service δίνει έμφαση στον ενεργό ρόλο του πελάτη, ενσωματώνοντας τον πελάτη στη δημιουργία υπηρεσιών. Ο πελάτης συμμετέχει στη διαδικασία παραγωγής. Αυτή η παρουσία του πελάτη στο σύστημα παροχής υπηρεσιών φέρνει ένα στοιχείο που είναι εντελώς νέο στις παραγωγικές διαδικασίες. Εδώ οι πελάτες μετασχηματίζουν το ρόλο τους στο δίκτυο τιμών, δημιουργώντας μια ροή προστιθέμενης αξίας.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, στις δραστηριότητες παροχής υπηρεσιών, η αξία πρέπει να καθοριστεί από τον πελάτη. Οι προσδοκίες και η ικανοποίηση των πελατών είναι εξαιρετικά υποκειμενικές, μη μετρήσιμες μέσω δεικτών, σε αντίθεση με το περιβάλλον παραγωγής. Η ποιότητα της υπηρεσίας είναι η έκταση της ευθυγράμμισης μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και των αντιλήψεων των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ποιότητα είναι μια εμπειρία. Ως εκ τούτου, η έννοια της συνδημιουργίας θα πρέπει να συνδέεται με τη διαχείριση της λειτουργίας των

υπηρεσιών, ενσωματώνοντας τον πελάτη ως εισροή που μετασχηματίζεται από τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών σε μια παραγωγή με κάποιο βαθμό ικανοποίησης.

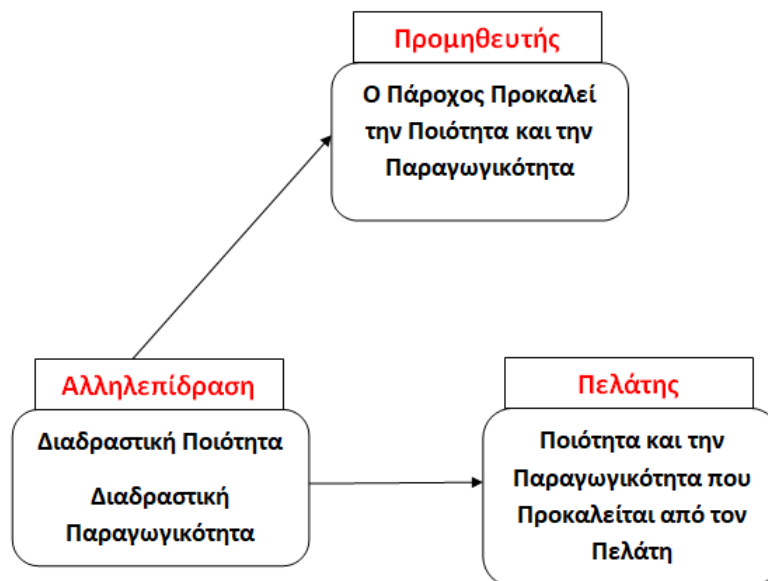
Ο προσδιορισμός των άχρηστων και περιττών (απόβλητα) στην υπηρεσία μπορεί να είναι σύνθετος, δεδομένου ότι οι εργασίες είναι άυλες. Επιπλέον, μπορούν να προσδιοριστούν νέα απόβλητα, εκτός από τα παραδοσιακά. Έτσι, μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι ότι αναπτύσσουν την ικανότητα αναγνώρισης των περιττών και άχρηστων διαδικασιών, μέσω της ανάλυσης της εμπειρίας των πελατών.

Αυτά τα οποία θα πρέπει να περιοριστούν είναι:

- ❖ Η Υπερπαραγωγή: θα πρέπει να περιοριστεί η ολοκλήρωση περισσότερης εργασίας από αυτή που χρειάζεται ή πριν ζητηθεί από τον πελάτη.
- ❖ Η Καθυστέρηση: περιορισμός των καθυστερήσεων όσον αφορά τους υπαλλήλους ή τους πελάτες που περιμένουν πληροφορίες ή παράδοση υπηρεσιών.
- ❖ Η μη απαραίτητη μεταφορά ή κίνηση: οτιδήποτε περιττό δεν δίνει προστιθέμενη αξία. Η μη προστιθέμενη αξία πόρων (ανθρώπων ή αντικειμένων), φυσική (από γραφείο σε γραφείο) ή εικονική (μέθοδοι, προσεγγίσεις, διαδρομές ή εργαλεία για την εκτέλεση της ίδιας εργασίας).
- ❖ Το Over-Quality: Δραστηριότητες ή διαδικασίες που δεν προσθέτουν αξία όπως τις αντιλαμβάνονται οι πελάτες δεν ανταποκρίνονται σε μια πραγματική ανάγκη, προσθέτοντας περισσότερη αξία στην υπηρεσία από εκείνη που οι πελάτες είναι πρόθυμοι να πληρώσουν.
- ❖ Οι υπερβολικές μεταβολές: Έλλειψη τυποποίησης στην προσφορά, στις διεργασίες και τις διαδικασίες αυξάνουν το καθορισμένο χρονικό όριο για την υλοποίησή τους.
- ❖ Η ζημία αποτυχίας: Εδώ υπάρχει έλλειψη εστίασης του πελάτη. Οποιαδήποτε πτυχή μιας υπηρεσίας που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες ή τις ανάγκες του πελάτη, με αποτέλεσμα την αποτυχία επικοινωνίας ή και ακόμα την απώλεια ευκαιριών.
- ❖ Η υπερσπατάλιση πόρων: Σπατάλη πόρων, ιδιαίτερα ανθρώπινου δυναμικού. Δεν θα πρέπει να υπάρχει υπερεπένδυση του ταλέντου και των δυνατοτήτων του εργαζόμενου που μπορεί να μην έχει, καθώς ούτε η υποεκμετάλλευση των

δεξιοτήτων και των δημιουργικών ικανοτήτων και γνώσεων δεν θα πρέπει να γίνονται.

- ❖ Η αντίσταση της αλλαγής του διαχειριστή: Αν η στάση της διοίκησης δεν λείει και δεν ενθαρρύνει όλους τους υπαλλήλους να εμπλακούν στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης δεν θα είναι εφικτό να υιοθετηθεί και να αποδώσει ορθόδοξα καμία νέα και καινοτόμα μέθοδος.



Εικόνα 20: Ενσωμάτωση του Πελάτη στη Δημιουργία Παροχής Υπηρεσιών

Πηγή Procedia Engineering 132 (2015) 23 – 30

4.12. Διαχείριση Ολικής Εξυπηρέτησης (Total Service Management)

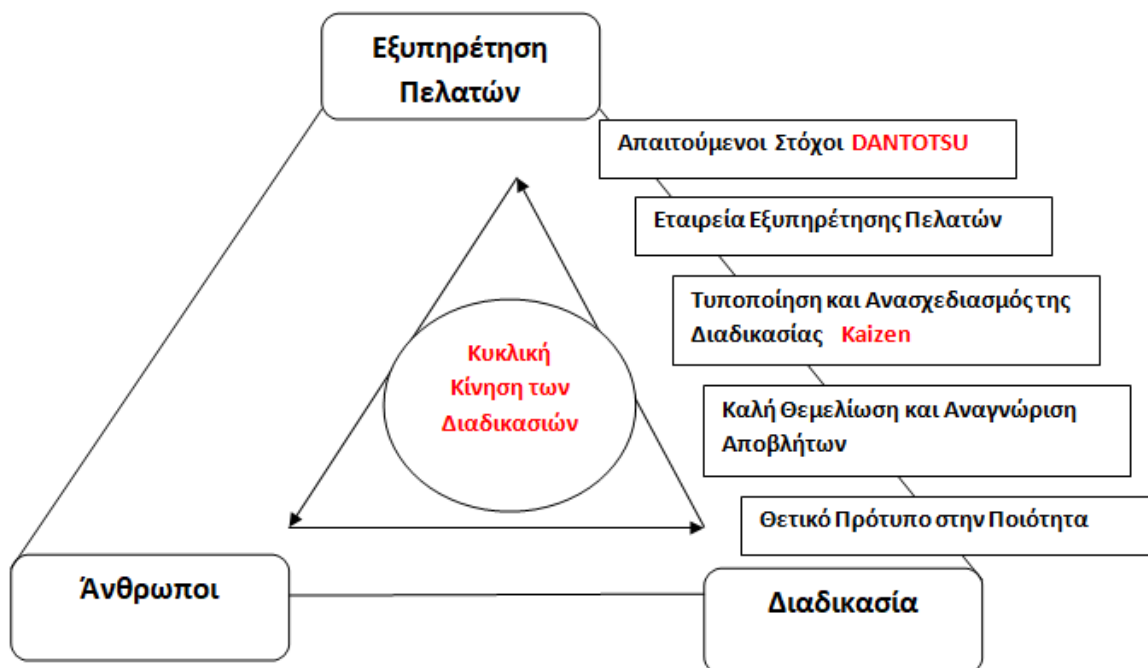
Η Total Service Management είναι μια τόσο πρόσφατα υιοθετημένη φιλοσοφία που βοηθά κάθε επιχείρηση να εκπληρώσει τους στόχους της σχετικά με την καινοτόμο προσέγγιση ποιότητας. Δεν είναι παρά μια συσσωμάτωση συνόλων μέτρησης, βελτίωσης και ελέγχου για οποιονδήποτε φορέα παροχής υπηρεσιών. Είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν μοντέλα δυναμικής ποιότητας στη Διαχείριση Συνολικών Υπηρεσιών. Το κύριο μέλημα των επιχειρήσεων εξυπηρέτησης είναι η καλή κατανόηση για το τι ακριβώς θέλουν οι άνθρωποι και τον τρόπο εξασφάλισης της υπηρεσίας. Η Total Service Management αντιπροσωπεύει μια τεράστια πρόκληση

για τους παρόχους υπηρεσιών που επιζητούν να κατανοήσουν τι κάνει τις υπηρεσίες τους λάμπει στα μάτια των πελατών τους (Nedeliakova, Štefancová & Kudlác, 2017).

Η Total Service Management είναι ένα ολοκληρωμένο μοντέλο που αντιπροσωπεύει μια συγκεκριμένη ακολουθία βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση και να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών. Το μοντέλο θα πρέπει να βασίζεται σε καλά θεμέλια (άτομα, οργανισμούς, σύστημα) και είναι σημαντικό να βρεθούν αρχικά τα περιττά και τα μη χρήσιμα (muda). Είναι σημαντικό να εξαλειφθούν αυτές οι απώλειες και τα κενά σε όλους τους τομείς παρεχόμενων υπηρεσιών και να βελτιωθούν οι διαδικασίες (Nedeliakova, Štefancová & Kudlác, 2017).

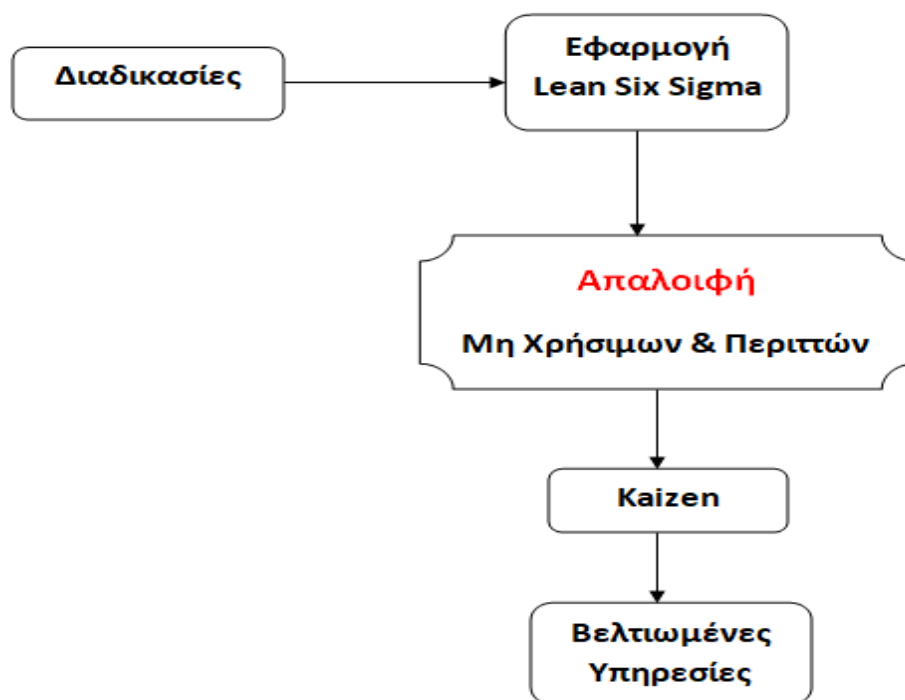
Ένα άλλο πολύ σημαντικό βήμα του μοντέλου είναι η τυποποίηση και η αναδιοργάνωση της διαδικασίας. Για να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση με τα πρότυπα και την επιτυχημένη ποιοτική ανατροφοδότηση, είναι απαραίτητη για τη δημιουργία της με τους ενδιαφερόμενους στον τομέα αυτό. Η αλληλεξάρτηση όλων των φορέων που εμπλέκονται στις διαδικασίες υπηρεσιών, αντανακλούν τις συνέργιες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη αύξηση της ικανοποίηση του πελάτη. Το σημαντικό όλης διαδικασίας είναι να αποκτήσει τους απαιτούμενους στόχους. Αυτό είναι το **DANTOTSU** που είναι το μέσο για να έχεις στόχο να είσαι καλύτερος από αυτόν που είναι ο καλύτερος στον κλάδο (Nedeliakova, Štefancová & Kudlác, 2017).

Μπορεί να προσδιοριστεί ότι το Total Service Management είναι ένα σύμπλεγμα Lean Six Sigma και Kaizen και χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή του τα βασικά στοιχεία και των τριών μεθόδων.



Εικόνα 21: Total Service Management Εξυπηρέτησης Πελατών

Πηγή Procedia Engineering 187 (2017) 242 – 248



Εικόνα 22: Πως πρέπει να είναι η Διαδικασία Παραγωγής Ποιότητας με Total Service Management

Πηγή Ιδίου συγγραφέα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο 4 έγινε ανάλυση των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management όσο αφορά τη ποιότητα των επιχειρηματικών οργανισμών. Στο επόμενο κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται και αναλύονται κάποιες ακόμα σημαντικές και σύγχρονες προσεγγίσεις του Management.

Κεφάλαιο 5^ο

5. Σύγχρονες Προσεγγίσεις στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας εκτός ΔΟΠ

5.1. Διοίκηση Περπατώντας Μέσα στην Επιχείρηση (Management by Walking Around)

Το Management By Walking Around (MBWA) είναι μια ευρέως υιοθετημένη τεχνική, η οποία βασίζεται στο ότι τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων παρακολουθούν άμεσα την εργασία από κοντά (Singer & Tucker, 2013). Τα διευθυντικά στελέχη προωθούν ένα είδος ηγεσίας που βασίζεται στην επικοινωνία με όλα τα επίπεδα των υπαλλήλων (Boardman, 2004). Είναι μια μη δομημένη πρακτική προσέγγιση στην οποία οι διευθυντές συμμετέχουν άμεσα στις δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία τους. Σε αντίθεση με τις άκαμπτες και απομακρυσμένες προσεγγίσεις διαχείρισης, τα στελέχη της MBWA ξοδεύουν σημαντικό χρόνο στην ανεπίσημη επίσκεψη στις περιοχές εργασίας και στην αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους. Η πρακτική είναι απρογραμματίστη, απλή και φιλική. Καθώς οι διευθυντές περπατούν μέσα στις επιχειρήσεις, μπορούν να συζητούν με τους υπαλλήλους (Luria & Morag, 2012). Με αυτό το είδος διαχείρισης τα ανώτερα στελέχη παρατηρούν τους υπαλλήλους, συζητούν ιδέες για ευκαιρίες βελτίωσης και συνεργάζονται με το προσωπικό για την επίλυση των προβλημάτων και την αντιμετώπιση των εμποδίων. Είναι ένα σύστημα διαχείρισης που αν εφαρμοστεί σωστά είναι πιθανόν να έχει ευεργετική επίδραση στις οργανωτικές εκβάσεις των επιχειρήσεων (Singer & Tucker, 2013).

Το MBWA βασίζεται στα διαχειριστικά στελέχη για να πραγματοποιούν συχνές επισκέψεις με γνώμονα τη μάθηση στις πρώτες γραμμές των διαδικασιών των έτσι ώστε να είναι σε θέση να παρακολουθούν τις εργασίες και να ζητούν τις απόψεις των εργαζομένων. Η Hewlett-Packard, η εταιρεία από την οποία προέρχεται το MBWA, με επίκεντρο το βαθύ σεβασμό για τους εργαζόμενους της και σε αναγνώριση της

ενσωματωμένης επιθυμίας τους να κάνουν καλά τη δουλειά τους, απέδωσε την επιτυχία της χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο για καλές δεξιότητες ακρόασης, την πρόθυμη συμμετοχή των εργαζομένων, την πεποίθηση ότι κάθε δουλειά είναι σημαντική και στην αξιοπιστία του κάθε εργαζομένου. Αυτό βασίζεται σε μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα δημιουργώντας καθημερινές ανησυχίες προς επίλυση. Το MBWA είναι παρόμοιο με το «Gemba» που αναλύθηκε σε προηγούμενη ενότητα. Σε μια διαδρομή «Gemba», οι διευθυντές πηγαίνουν στη θέση όπου εκτελείται η εργασία, παρακολουθούν τη διαδικασία και συζητούν με τους υπαλλήλους. Σκοπός είναι να εντοπιστεί το προβλήματα κατά τη διαδικασία, κάτι το οποίο θα προσφέρει άμεση επίλυση προβλημάτων. Αυτό ακριβώς κάνει η MBWA (Singer & Tucker, 2013).

Στη περίπτωση του MBWA υπάρχει μία θετική οργανωτική αλλαγή. Αυτό διότι, το MBWA οδηγεί στην επιτυχή επίλυση προβλημάτων. Βλέπει το πρόβλημα κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εκείνη την στιγμή που παράγεται. Αναλύεται το πρόβλημα, η αιτία που το δημιούργησε καθώς και ο αντίκτυπος αυτών και παράγονται οι λύσεις του από τους υπεύθυνους διαχειριστές. Για την σωστή αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτείται συνεργασία μεταξύ των υπευθύνων διαχειριστών, των εργαζομένων της πρώτης γραμμής και των προϊσταμένων αυτής. Το MBWA δημιουργεί σχέσεις ποιότητας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους διευκολύνουν τα κίνητρα των εργαζομένων και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων (Singer & Tucker, 2013). Με αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται συνεχόμενοι και με διαρκή συχνότητα διαδικασίες εντοπισμού των προβλημάτων. Αυτό συνεπάγεται στη δημιουργία μίας οργανωτικής ικανότητας βελτίωσης που μειώνει το κόστος των μελλοντικών προσπαθειών βελτίωσης. Η βελτιώσεις την παρούσα στιγμή των διαδικασιών δημιουργεί μία δυναμική στις επιχειρήσεις (Singer & Tucker, 2013). Με αυτή την επικοινωνία παράγεται ακόμα ένα βασικό συστατικό της επιτυχίας της μεθόδου. Αυτό το συστατικό είναι η μάθηση. Όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς συλλέγοντας ποσοτικές πληροφορίες και συζητώντας μαζί για το παραγόμενο έργο και εξετάζοντας τα αποτελέσματα επί τόπου δημιουργείται μία εμπειρική διαδικασία σε πραγματικό χρόνο. Σε αυτή την περίπτωση τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μαθαίνουν πως γίνονται οι διαδικασίες σε πραγματικό χρόνο. Δημιουργείται ένας μηχανισμός οργανωτικής μάθησης, ο οποίος παρέχει στην επιχείρηση τις λύσεις για το μέλλον (Luria & Morag, 2012).

Μέσα από αυτή την διαδικασία και την επικοινωνία που υπάρχει με τα κατώτερα στρώματα των εργαζομένων, οι διαχειριστές των επιχειρήσεων γνωρίζοντας το πρόβλημα ψάχνουν τη λύση πριν από την τοποθέτηση των εμπειριών των πελατών (Singer & Tucker, 2013). Κάτι που φέρνει τις επιχειρήσεις σε πλεονεκτική θέση έναντι των παραπονούμενων πελατών. Δηλαδή, δεν εστιάζει στον πελάτη, αλλά στον εργαζόμενο και στην άποψη του. Επιπλέον, με αυτή τη μέθοδο υπάρχει συνεχόμενη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό γίνεται διότι η παρουσία των στελεχών στις πρώτες γραμμές στέλνει ένα ορατό μήνυμα ότι ο οργανισμός έχει σοβαρά προβλήματα επίλυσης προβλημάτων. Αυτό αυξάνει τις πεποιθήσεις των εργαζομένων που βελτιώνουν την ηγετική θέση, γεγονός που με τη σειρά τους ωθεί τους εργαζόμενους να συμμετάσχουν στις διακριτικές συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για τη βελτίωση της διαδικασίας (Singer & Tucker, 2013). Όλα τα παραπάνω συμβάλουν στη θετική απόδοση των εργαζομένων.

Με αυτό το μοντέλο εταιρικής διαχείρισης αναπτύσσεται και ένα κατανοημένο μοντέλο ηγεσίας που σκοπό έχει να προωθήσει την εταιρική επιχειρηματικότητα οικοδομώντας τη βιωσιμότητα στις αλλαγές. Αυτό είναι εφικτό να γίνει με την ενσωμάτωση νέων πρακτικών στις διαδικασίες και στις συνειδήσεις των εργαζομένων. Μία πολιτισμική αλλαγή θα πρέπει να είναι επιτακτική και δεν μπορεί να γίνει πίσω από ένα γραφείο, αλλά απαιτεί υψηλό βαθμό κινητικότητας και επικοινωνίας από τα διευθυντικά στελέχη (Boyd & MacNeil, 2006).

5.1.2. Η σημασία της Ηγεσίας στο Management by Walking Around

Πολύ σημαντικό σε μία μέθοδο MBWA είναι η ηγεσία. Εδώ τονίζεται η σημασία της διαπροσωπικής επαφής, της ανοικτής εκτίμησης και της αναγνώρισης ενός ηγέτη. Είναι ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους για την οικοδόμηση ευγένειας και απόδοσης στον χώρο εργασίας. Η δουλειά του σύγχρονου αρχηγού είναι ένα μίγμα ηγεσίας και διοίκησης, σε ποικίλες αναλογίες για διαφορετικές δραστηριότητες. Το Walking Around συνεπάγεται μια μεγαλύτερη αίσθηση του σκοπού από την ευρύτερη έννοια της περιπλάνησης γύρω (μέσα) στην επιχείρηση (Boyd & MacNeil, 2006). Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ο αρχηγός ηγέτης που θα ενθαρρύνει τους υφισταμένους με φιλικό, προσιτό και ευγενικό τρόπο βασιζόμενοι στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαία υποχρέωση, ενθαρρύνοντας τους να συμμετέχουν στις διαδικασίες

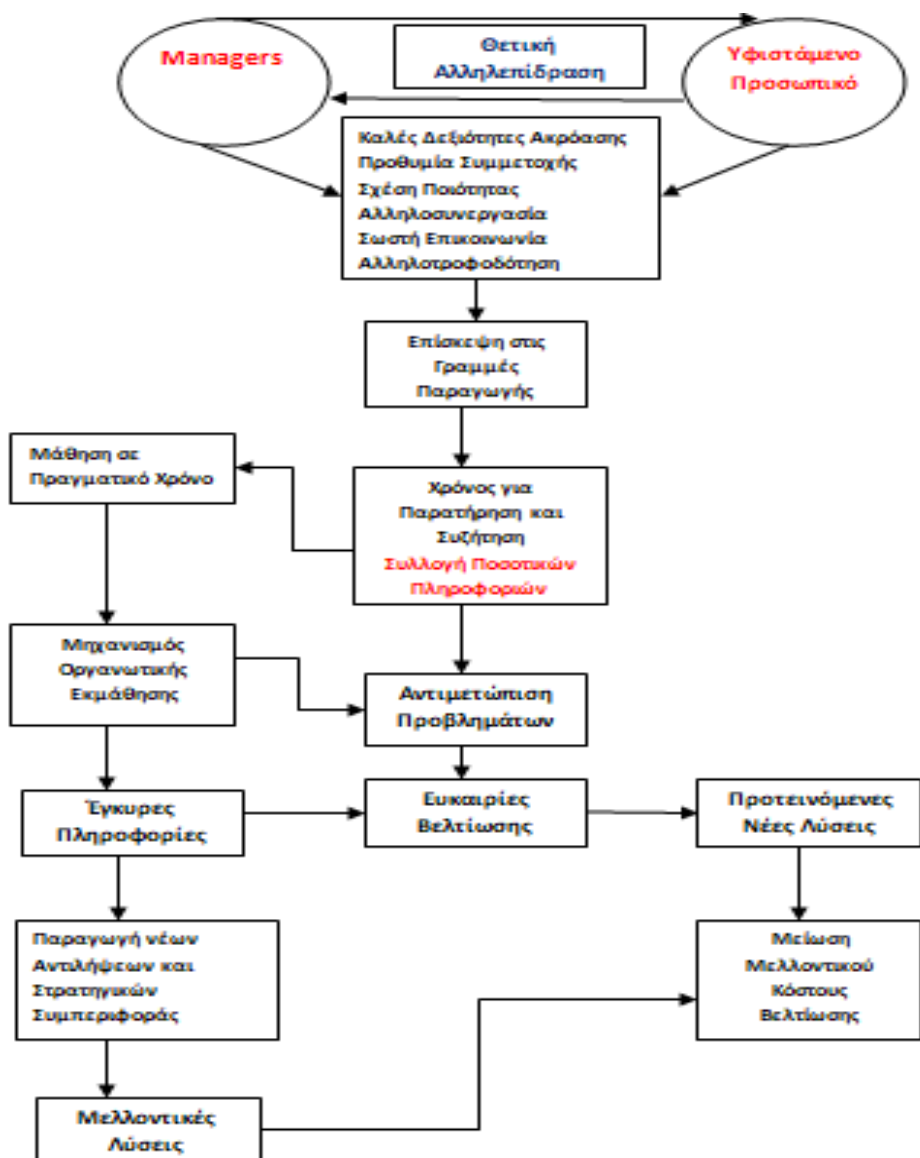
αναλαμβάνοντας ηγετικούς ρόλους μέσα στη επιχείρηση. Σημαντικό είναι να υπάρχει ανοιχτή και εποικοδομητική επικοινωνία, καθημερινές συζητήσεις για τα προβλήματα και για την εύρεση λύσεων. Αυτές οι λύσεις θα είναι κοινής αποδοχής καθώς και πρέπει να υπάρχει δέσμευση εφαρμογής τους. Ακόμα ποιο σημαντικό είναι ο ηγέτης αυτής της ομάδας να μπορέσει μειώσει την απόσταση μεταξύ αυτού και της ομάδας του. Είναι σημαντικό η ομάδα να νιώθει κοντά της τον ηγέτη της. Αν ένας ηγέτης καταφέρει αυτά, οι υφιστάμενοι του θα λειτουργήσουν καλύτερα, έχοντας μεγαλύτερη ικανοποίηση, με περισσότερο αφοσίωση στη επιχείρησή τους και με σταθερότητα επιλογής εργασίας. Δηλαδή, θα πρέπει να υπάρχει μία ευημερία στη μεριά των εργαζομένων που θα συνεισφέρει στην απόκτηση πληροφοριών από την μεριά των προϊσταμένων. Αυτές οι ανατροφοδοτήσεις θα πρέπει να ενθαρρύνουν τα διευθυντικά στελέχη να είναι πιο δραστήριοι σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους καθώς και με τους υπαλλήλους τους και να διευκολύνουν τις στενότερες σχέσεις διευθυντών και υπαλλήλων (Luria & Morag, 2012). Ένας πραγματικός ηγέτης με τη χρήση του MBWA του προσφέρεται η ευκαιρία να μάθει για την επιχείρηση του μέσω των ανεπίσημων αλληλεπιδράσεων. Αυτές λειτουργούν αμοιβαία, με τους διευθυντές να μαθαίνουν από τους υφισταμένους και οι τελευταίοι από τους διευθυντές τους (Boyd & MacNeil, 2006).

Εν κατακλείδι ένας αποτελεσματικός ηγέτης στις επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν θα πρέπει να περιμένει τους υφιστάμενους εργαζομένους να έρχονται σε αυτόν, διότι έτσι δεν βρίσκονται τα προβλήματα, αλλά θα πρέπει να τα ανακαλύψει εκεί που αυτά βρίσκονται. Και βρίσκονται εκεί που εργάζονται οι υφιστάμενοι.

Ένας χαρισματικός ηγέτης θα πρέπει να κάνει τα ακόλουθα αν θέλει να είναι ηγέτης στα μάτια των υφισταμένων του (Boardman, 2004):

- Καθημερινή περιπλάνηση στους χώρους εργασίας των εργαζομένων.
- Να είναι χαλαρός κατά την επίσκεψή του στους χώρους εργασίας.
- Καλή ανταλλαγή μηνυμάτων.
- Διάφορες συζητήσεις για καθημερινά θέματα με τους εργαζομένους.
- Να παρακολουθεί και να ακούει χωρίς να κρίνει.
- Θα πρέπει να προσκαλεί ιδέες και απόψεις για τη βελτίωση των λειτουργιών, των προϊόντων, των υπηρεσιών κλπ.
- Θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα προβλήματα και τις ανησυχίες.
- Εντοπισμός του προσωπικού που κάνει κάτι σωστό με δημόσια αναγνώριση.

- Η εικόνα ενός ηγέτη πρέπει να είναι σαν εικόνα προπονητή και μέντορα και όχι ενός επιθεωρητή.
- Θα πρέπει να βοηθάει το προσωπικό.
- Αξιοποίηση κάθε ευκαιρίας για μεταλαμπάδευση των αξιών του επιχειρηματικού οργανισμού.
- Θα πρέπει να μοιράζεται τα όνειρά και τις ανησυχίες του.
- Θα πρέπει να αγαπάει και να διασκεδάζει την δουλειά του.
- Να μη ξεχνάει από που ξεκίνησε. Πιθανόν, κάποτε ήταν υφιστάμενος.



Εικόνα 23: Η Διαδικασία ενός MBWA και η Σημασία της Αλληλεπίδρασης μεταξύ των Managers και του Υφιστάμενου προσωπικού

Πηγή: Ιδίου συγγραφέα

5.1.3. Η σημασία της Μάθησης στο Management by Walking Around

Η μάθηση, όπως προαναφέρθηκε, σε ένα σύστημα MBWA μπορεί να οριστεί ως ένας μηχανισμός οργανωτικής εκμάθησης. Θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα παρατηρούμενο οργανωτικό υποσύστημα στο οποίο τα μέλη των επιχειρήσεων αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για σκοπό της μάθησης. Με αυτό τον τρόπο εντοπίζονται και διορθώνονται τα λάθη, ενώ ανακαλύπτονται νέες ευκαιρίες. Μία διαδικασία μάθησης θα πρέπει να είναι συνειδητή και συστηματική, να παράγει έγκυρες πληροφορίες και να έχει ως αποτέλεσμα δράσεις που αποσκοπούν στην παραγωγή νέων στόχων αντιλήψεων και στρατηγικών συμπεριφοράς. Μία τέτοια διαδικασία μάθησης ένα σύστημα MBWA το υποστηρίζει σε υπερθετικό βαθμό βασιζόμενο στις παρεχόμενες πληροφορίες που κατέχει από πρώτο χέρι (Luria & Morag, 2012).

Το MBWA ως ένας μηχανισμός οργανωτικής εκμάθησης μπορεί να αναλυθεί ως (Luria & Morag, 2012) εξής:

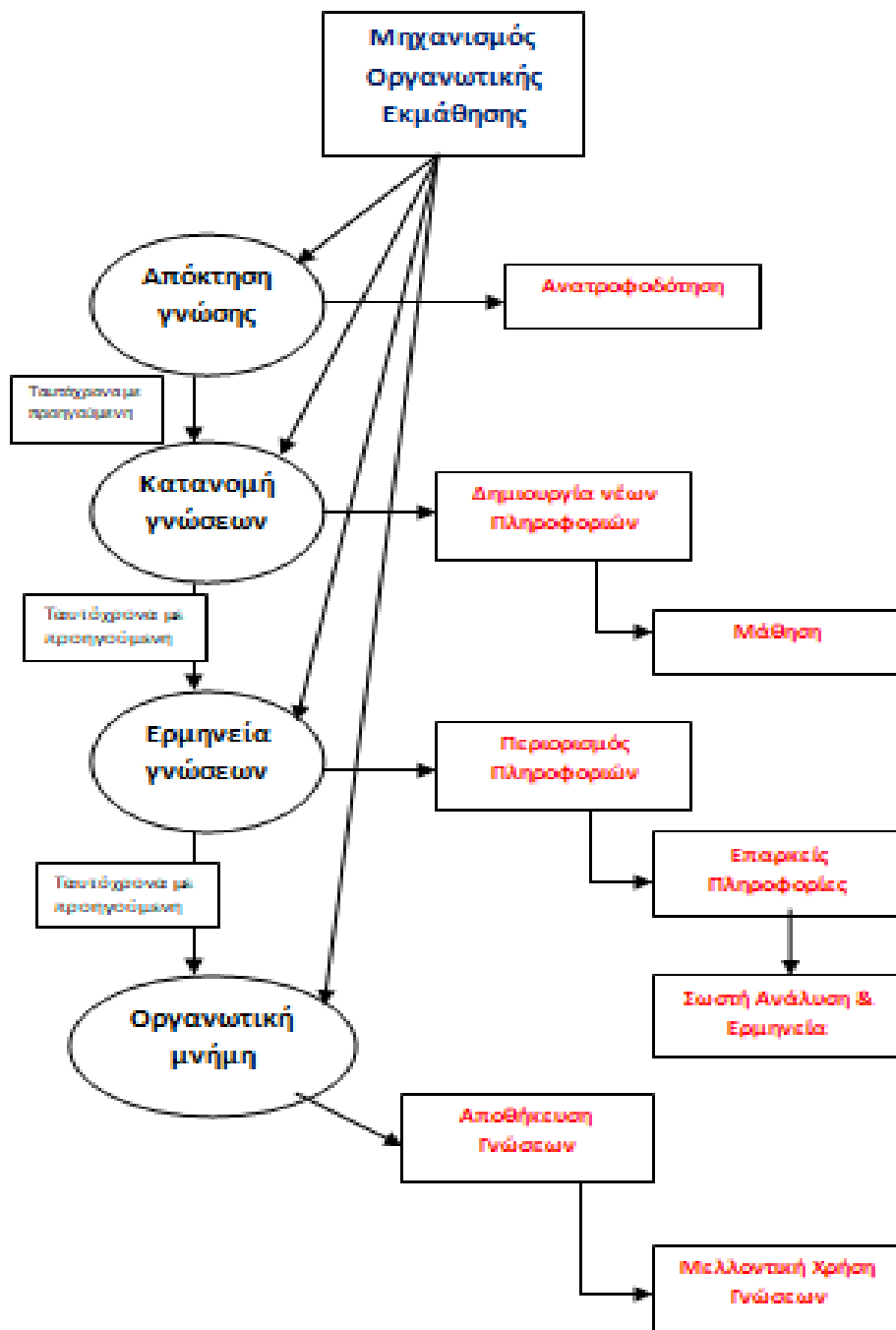
Απόκτηση γνώσης. Οι επιχειρήσεις μαθαίνουν με την απόκτηση πληροφοριών από τις συνέπειες των ενεργειών (ανατροφοδότηση). Η ανατροφοδότηση μπορεί να δημιουργήσει μάθηση τόσο με μονό βρόχο όσο και με διπλό βρόχο. Ο πρώτος αναφέρεται στη διόρθωση σφαλμάτων εντός ενός δεδομένου συνόλου κυμαινόμενων μεταβλητών και ο δεύτερος στη διαδικασία αλλαγής των ίδιων των κυρίων μεταβλητών.

Η κατανομή των γνώσεων. Η διανομή πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία νέων πληροφοριών από τη συσχέτιση προτύπων που δεν υπήρχαν προηγουμένως. Η διανομή πληροφοριών επιτρέπει τη μάθηση σε επίπεδο οργανισμού από την εμπειρία σε κάθε επίπεδο κάθε μέλους του οργανισμού.

Ερμηνεία γνώσεων. Η ερμηνεία των πληροφοριών περιορίζεται από τον όγκο των διαθέσιμων πληροφοριών. Θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς πληροφορίες για σωστή ανάλυση και ερμηνεία.

Οργανωτική μνήμη. Ορίζεται ως το μέσο αποθήκευσης της γνώσης για μελλοντική χρήση. Προκειμένου να υποστηριχθεί και να ενσωματωθεί συστηματικά η οργανωτική μάθηση, είναι υποχρεωτική μια υποδομή πληροφοριών.

Αυτές οι τέσσερις τρέχουσες διαδικασίες συμβαίνουν ταυτόχρονα. Οι νέες πληροφορίες αποκτώνται, διανέμονται, ερμηνεύονται και στη συνέχεια αποθηκεύονται στην οργανωτική μνήμη. Οι αποθηκευμένες πληροφορίες μπορούν στη συνέχεια να δημιουργήσουν νέες πληροφορίες που μπορούν να διανεμηθούν, να ερμηνευθούν και να απομνημονευθούν.



Εικόνα 24: Ανάλυση Μηχανισμού Οργανωτικής Εκμάθησης

Πηγή: Ιδίου συγγραφέα

5.1.4. Τα οφέλη στο Management by Walking Around στις Επιχειρήσεις Φιλοξενίας

Τα οφέλη με την εφαρμογή του MBWA στις επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν περιορίζονται μόνο στις κάθετες γραμμές επικοινωνίας ή στην εύρεση των λύσεων στα προβλήματα που παρουσιάζονται, αλλά δημιουργεί εμπιστοσύνη και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Ενθαρρύνει το προσωπικό, υποδεικνύοντας ότι η διοίκηση έχει ενεργό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ενθαρρύνει το προσωπικό να επιτύχει ατομικούς και συλλογικούς στόχους ενισχύοντας την ικανότητα οδήγησης πολιτιστικών αλλαγών για υψηλότερες οργανωτικές επιδόσεις. Ακόμα, ανανεώνει τις οργανωτικές αξίες, κάνει την εργασία λιγότερο επίσημη και περισσότερο ευχάριστη και δημιουργεί μία υγιή επιχειρηματική οργάνωση.

5.2. Διοίκηση Οριοθετώντας Στόχους (Management by Objectives)

Το Management by Objectives (MBO) είναι μία μέθοδος διαχείρισης και η διοίκηση επιχειρηματικών οργανισμών οριοθετώντας στόχους μέσα σε αυτούς. Ο σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η επίτευξη των οριοθετημένων στόχων (Moisescu & Moisescu, 2015).

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον ανταγωνισμού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο το σχέδιο δράσης οποιασδήποτε διευθυντικής ομάδας θα πρέπει να βρει απαντήσεις σε διάφορες ερωτήσεις όπως: Τι πρέπει να γίνει; Πότε και πού πρέπει να γίνει; Πώς και από ποιον πρέπει να γίνει; Και τελευταίο ερώτημα αλλά εξίσου σημαντικό, ποιοι πόροι θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να το κάνουν; Η επίλυση αυτών των προβλημάτων απαιτεί από τους επιχειρηματικούς οργανισμούς να προβλέπουν συνεχώς τις αλλαγές και τις προσαρμογές στις οικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές συνθήκες καθώς και τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του ανταγωνισμού, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Moisescu & Moisescu, 2015).

Αυτή η μέθοδος θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέθοδος απόδοσης εκτίμησης καθώς με την χρήση αυτής βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Το Management by Objectives είναι μια σύγχρονη μέθοδο προσανατολισμένη προς το

μέλλον, καθώς είναι η πιο επιτυχημένη μέθοδος όσον αφορά την ολοκλήρωση των έργων με επιτυχή τρόπο από τους εργαζομένους. Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου προσφέρει διάφορα οφέλη για την οργάνωση. Οι αρχές της MBO έχουν ως κύριο γνώμονα τα αποτελέσματα. Αυτά τα αποτελέσματα τα υιοθετούν τα πρότυπα απόδοσης, σε συνδυασμό με το κόστος και το εργατικό δυναμικό, την αξιολόγηση της αξίας, την ανατροφοδότηση και τη βελτίωση (Islamia , Mulollia & Mustafa, 2018).

Η διαχείριση με βάση τους στόχους είναι ένα εργαλείο για την ολοκλήρωση του σκοπού το οποίο συνάδει με τις ατομικές ανάγκες του διευθυντή (εισοδήματα, πληρωμές, βελτιώσεις κ.α.). Ακόμα, είναι μια διαδικασία που μετατρέπει οργανωτικούς στόχους σε μεμονωμένους στόχους και δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη συμβολή των ατόμων σε ευρύτερους οργανωτικούς στόχους (Islamia , Mulollia & Mustafa, 2018).

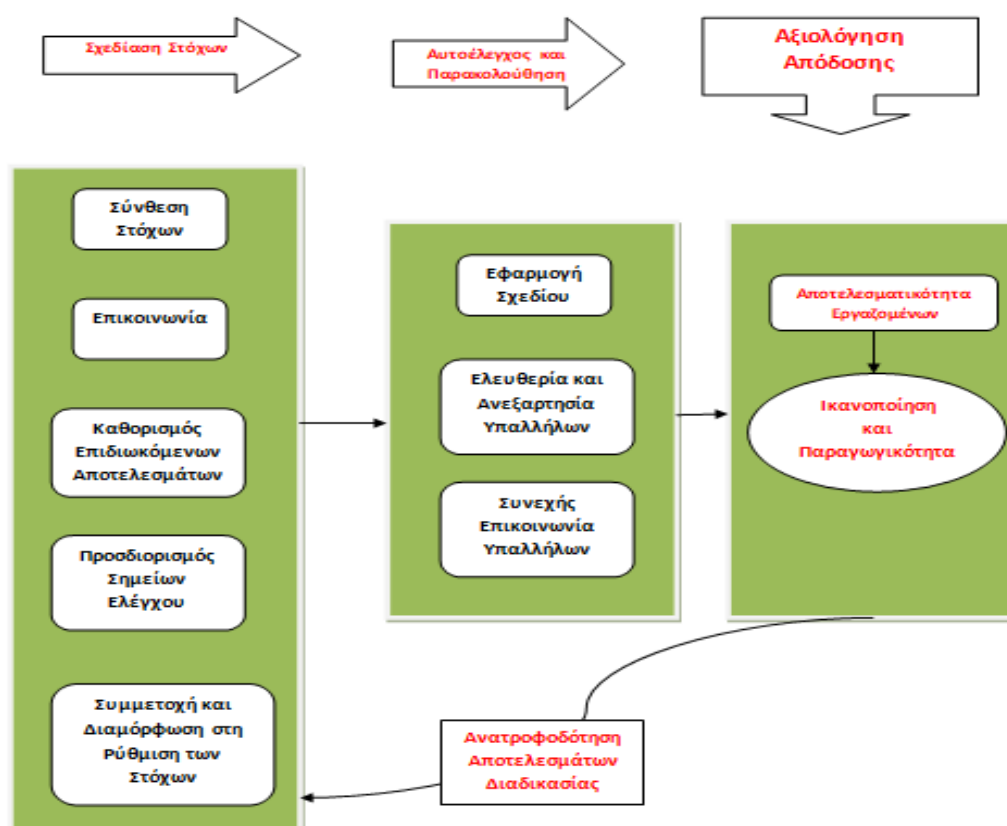
Η διαχείριση της απόδοσης με μία MBO εφαρμογή είναι μια προγραμματισμένη διαδικασία της οποίας τα πέντε βασικά στοιχεία είναι η συμφωνία, η μέτρηση, η ανατροφοδότηση, η θετική ενίσχυση και ο διάλογος. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων γίνεται με τη μορφή της παραδοθείσας απόδοσης σε σχέση με τις προσδοκίες που εκφράζονται ως στόχοι (διαχείριση βάσει στόχων). Ενώ από μία άλλη οπτική γωνία ένα σύστημα MBO μπορεί να οριστούν και ως οι παράμετροι στρατηγικού σχεδιασμού. Αυτό σημαίνει ότι ο διευθυντής εναρμόνισης επιδιώκει με τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους στόχους που εισάγονται από την οργάνωση. Πρόκειται για μια διαδικασία που παρακινεί τους υπαλλήλους να υλοποιήσουν οργανωτικούς στόχους. Επίσης, επιτρέπει τη βελτίωση των επιδόσεων, της παραγωγικότητας και των αποτελεσμάτων των διαχειριστών μέσω των υπαλλήλων της. Τα γενικά αποτελέσματα του MBO είναι ότι οι σκοποί της επιχείρησης ως οργανωτικής μορφής φθάνουν από κοινούς ανθρώπους και μέσω αυτής της μεθόδου, οι συνέπειες συχνά πραγματοποιούνται σε προκαθορισμένα πρότυπα (Islamia , Mulollia & Mustafa, 2018).

5.2.1. Η Διαδικασία του Management by Objectives

Ένα σύστημα MBO θα πρέπει να αποτελείται από τον καθορισμό στόχων, τον σχεδιασμό για την επίτευξη αυτών των στόχων, τη διαδικασία αυτοελέγχου μέσω της συστηματικής παρακολούθησης και το περιοδικό σύστημα αξιολόγησης και

αναθεώρησης που ακολουθείται από την εκτίμηση απόδοσης. Όλα τα μέλη των επιχειρηματικών οργανισμών θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό των στόχων, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί ένα σύστημα συνεχόμενης ανατροφοδότησης. Με αυτό τον τρόπο η απόδοση των εργαζομένων και η παραγωγικότητα αυξάνεται αισθητά (Moisescu & Moisescu, 2015).

Άλλοι επιστήμονες πρότειναν για μία ορθόδοξη διαδικασία MBO ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τον στρατηγικό σχεδιασμό και την ιεραρχία αντικειμένων, τον καθορισμό στόχων, τον σχεδιασμό για δράση, την εφαρμογή MBO, τον έλεγχο και την αξιολόγηση και τέλος την ανάπτυξη οργανωτικών και διοικητικών υποσυστημάτων. Ενώ άλλοι πρότειναν μία άλλη διαδικασία που ξεκινάει από τον καθορισμό των στόχων και των επιθυμητών αποτελεσμάτων για κάθε υφιστάμενο. Μετά θα πρέπει να υπάρχει ο καθορισμός των επιδόσεων, αμέσως μετά η σύγκριση των πραγματικών στόχων με τους στόχους που επιτεύχθηκαν από τους εργαζομένους και ως τελικό στάδιο προκρίνεται η καθιέρωση νέων στόχων και νέων στρατηγικών για τους στόχους που δεν έχουν επιτευχθεί κατά το προηγούμενο έτος (Islamia , Mulollia & Mustafa, 2018).



Εικόνα 25: Παράμετροι Στρατηγικού Σχεδιασμού της Διαδικασίας MBO

Πηγή Future Business Journal 4 (2018) 94–108

Σύμφωνα με τους Moisescu & Moisescu (2015) ο σχεδιασμός των δραστηριοτήτων σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα προϋποθέτει την κάλυψη των ακόλουθων σταδίων:

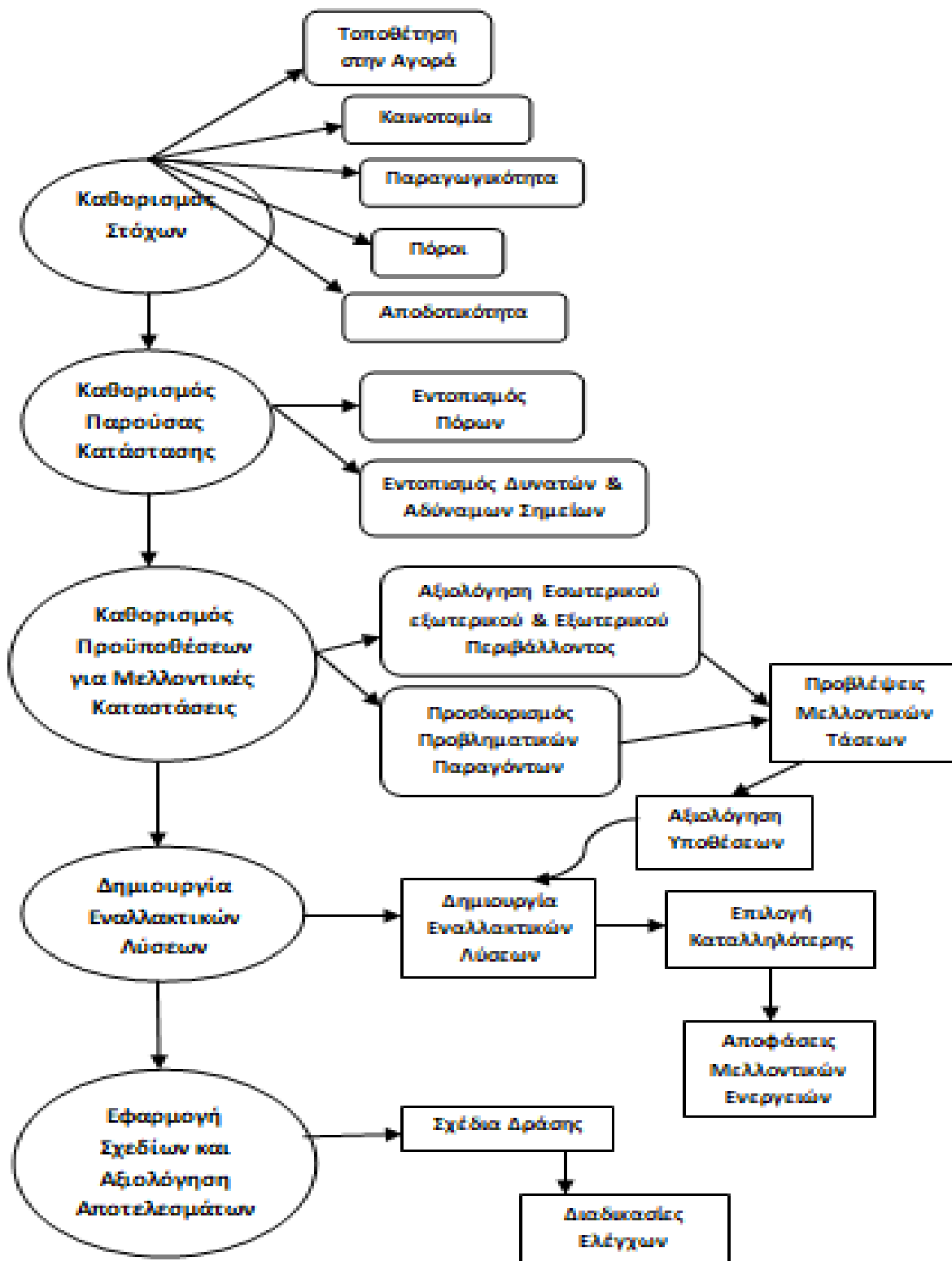
Ο Καθορισμός των στόχων. Αυτό το στάδιο προσδιορίζει τους ακόλουθους τομείς στους οποίους ένας επιχειρηματικός οργανισμός πρέπει να θέσει τους εξής στόχους: την τοποθέτηση στην αγορά, την καινοτομία, την παραγωγικότητα, τους φυσικούς και χρηματοοικονομικούς πόρους, την αποδοτικότητα.

Ο Καθορισμός της παρούσας κατάστασης. Στην ανάλυση αυτή είναι σημαντικό να εντοπιστούν τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της οργάνωσης και οι πόροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Ο Καθορισμός προϋποθέσεων για τις μελλοντικές περιστάσεις. Σε αυτό το στάδιο, οι διαχειριστές αξιολογούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον προκειμένου να προσδιορίσουν τους παράγοντες που ενδέχεται να δημιουργήσουν προβλήματα στην επίτευξη των στόχων. Στη συνέχεια, οι διαχειριστές προβλέπουν τις μελλοντικές τάσεις λαμβάνοντας υπόψη αυτούς τους παράγοντες, καθώς η πρόβλεψη προβλημάτων και ευκαιριών, αν και δύσκολη, αποτελεί ουσιαστικό μέρος της διαδικασίας σχεδιασμού. Κάθε εναλλακτική λύση θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά από την άποψη των υποθέσεων που λαμβάνονται υπόψη για να είναι αποτελεσματική αυτή η εναλλακτική λύση.

Η Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων και η ρύθμιση της κατεύθυνσης. Σε αυτό το στάδιο, οι διαχειριστές αναπτύσσουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο κατάλληλη από αυτές. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει επίσης μια κριτική άποψη των εγκαταστάσεων της εν λόγω εναλλακτικής λύσης. Σε αυτό το σημείο εξαλείφονται οι εναλλακτικές λύσεις που στηρίζονται σε μη ρεαλιστικούς λόγους. Λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με μελλοντικές ενέργειες.

Η Εφαρμογή σχεδίων και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ο σχεδιασμός είναι η πρώτη από τις στοιχειώδεις λειτουργίες της διαχείρισης, η βάση όλων των άλλων λειτουργιών. Αυτό το στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού υπογραμμίζει τη σχέση μεταξύ σχεδιασμού και ελέγχου. Τα σχέδια δράσης αποτελούν τη βάση της διαδικασίας ελέγχου.



Εικόνα 26: Στάδια Δραστηριοτήτων Σχεδιασμού Μεθόδου MBO

Πηγή: Ιδίου συγγραφέα

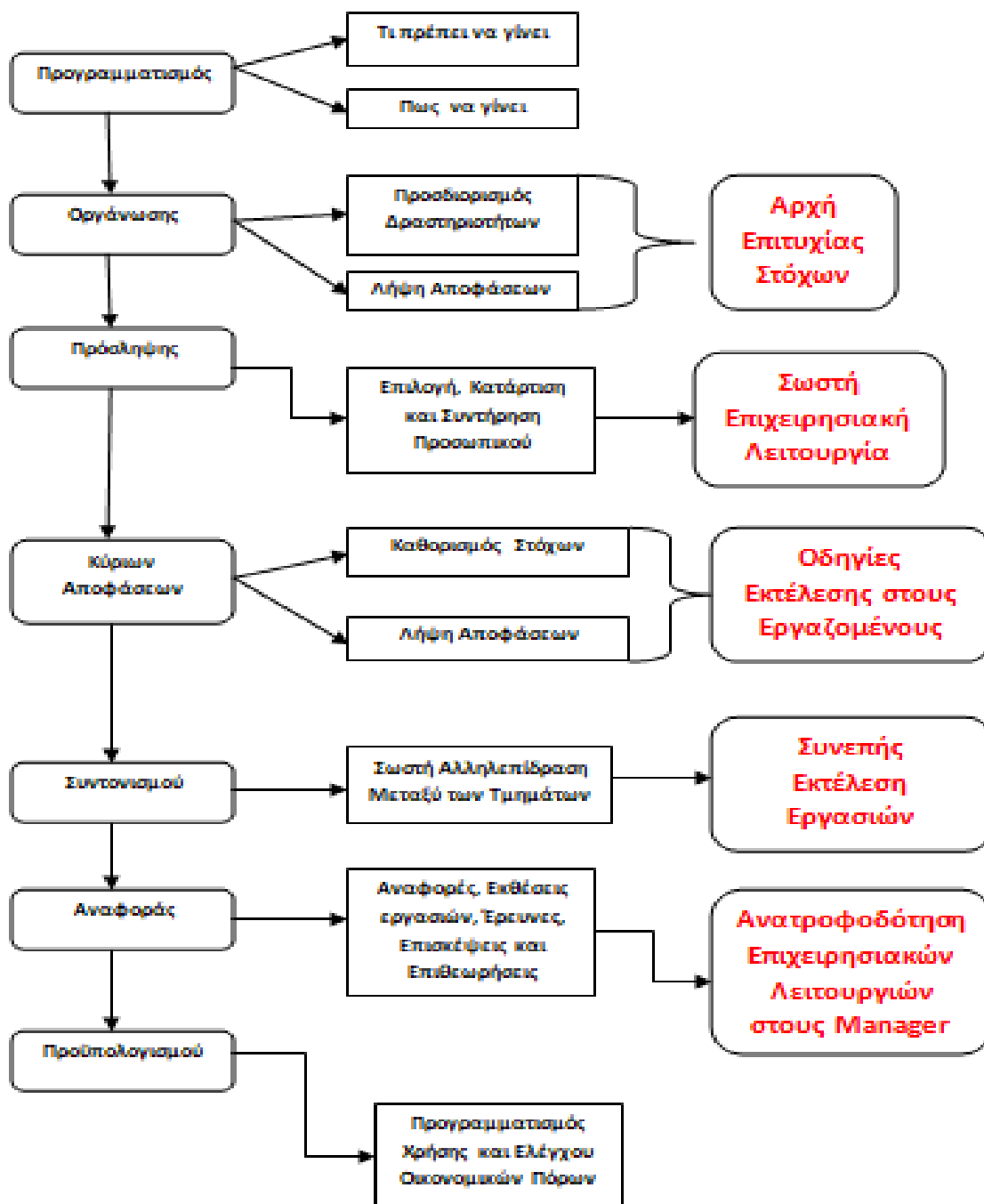
5.2.2. Στάδια Επίτευξης των Στόχων

Σύμφωνα με τους Moisescu & Moisescu (2015) ένας επιτυχημένος και ηγέτης διευθυντής στο στάδιο του **προγραμματισμού** θα πρέπει να καθορίζει το τι πρέπει να γίνει και πώς να το κάνει για να επιτύχει τους οργανωτικούς στόχους. Στο στάδιο της **οργάνωσης** θα πρέπει να προσδιορίζει τις απαραίτητες δραστηριότητες και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με την επίσημη διάρθρωση των μονάδων εργασίας και την αρχή μέσω της οποίας θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Στο στάδιο της **πρόσληψης** θα πρέπει να γίνονται οι διαδικασίες της επιλογής, της κατάρτισης και της συντήρησης του προσωπικού που απαιτείται για να διατηρηθεί η σωστή επιχειρησιακή λειτουργία του οργανισμού. Στο στάδιο των **κύριων αποφάσεων** ο διευθυντής θα πρέπει να καθορίζει τους στόχους, θα πρέπει να γίνεται η διαδικασία της λήψης αποφάσεων και της διάδοσης αυτών με οδηγίες εκτέλεσης στους εργαζομένους. Στο στάδιο του **συντονισμού** θα πρέπει να εξασφαλίζεται η σωστή αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού, έτσι ώστε η εργασία να διεξάγεται με συνεπή τρόπο. Στο στάδιο της **αναφοράς** πραγματοποιείται η διαδικασία που θα πρέπει να επιτρέπει στους διαχειριστές να μαθαίνουν τι συμβαίνει στον οργανισμό μέσω των πληροφοριών σε καταγραφές, εκθέσεις, έρευνες ή επιθεωρήσεις. Το τελευταίο στάδιο είναι ο **προϋπολογισμός** που θα πρέπει να είναι ο συστηματικός προγραμματισμός της χρήσης και του ελέγχου των οικονομικών πόρων.

Εκτός από τα παραπάνω στάδια επίτευξης στόχων βαρύνοντα ρόλο παίζουν και οι διαχειριστικές δεξιότητες, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω ως εξής (Moisescu & Moisescu, 2015):

1. Οι στρατηγικές δεξιότητες διευκολύνουν τη δημιουργία οικονομικής αξίας για την επιχείρηση με ανώτερη προσαρμογή στην αγορά που αυτή ανήκει. Τέτοιες επιχειρηματικές στρατηγικές δεξιότητες είναι το όραμα της επιχείρησης, ο προσανατολισμός στον πελάτη, η λήψη αποφάσεων και η σωστή διαχείριση πόρων.
2. Οι οργανωτικές δεξιότητες διευκολύνουν την ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων και της συνεργασίας όπως την επικοινωνία, την ομάδα εργασίας, τη διοίκηση της ομάδας, τη καθοδήγηση, τη διαπραγμάτευση, την οργάνωση και την κοινωνικοποίηση.

3. Η προσωπική αποτελεσματικότητα σε δεξιότητες όπως η αυτογνωσία, η πρωτοβουλία, το κίνητρο, η μάθηση, ο αυτοέλεγχος, η αυτοκριτική, η διαχείριση του χρόνου, η αισιοδοξία, η δημιουργικότητα, η ακεραιότητα, η διαχείριση του άγχους, η συναισθηματική διαχείριση.



Εικόνα 27: Στάδια Επίτευξης Στόχων σε ένα Σύστημα MBO

Πηγή: Ιδίου συγγραφέα

5.2.3. Τα Πλεονεκτήματα της Διοίκησης Οριοθετώντας Στόχους (Management by Objectives)

Σύμφωνα με τους Islamia, Mulollia και Mustafa (2018) τα πλεονεκτήματα του MBO είναι τα ακόλουθα:

- Εύκολο στην εφαρμογή και τη μέτρηση.
- Ο υπάλληλος παρακινείται καθώς γνωρίζει τους αναμενόμενους ρόλους και τη λογοδοσία.
- Διαγνωστικό σύστημα προσανατολισμένο στην απόδοση.
- Διευκολύνει την παροχή συμβουλών και καθοδήγησης των εργαζομένων.
- Εύκολο στην εκτέλεση και τη μέτρηση.
- Οι εργαζόμενοι κατανοούν πλήρως τους ρόλους και τις ευθύνες που αναμένονται από αυτούς.
- Βοηθά στην παροχή συμβουλών και καθοδήγησης των εργαζομένων.
- Εστιάζει τους υπαλλήλους στα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Επιτρέπει επικοινωνία μεταξύ διαχειριστών και υφισταμένων σχετικά με τους στόχους και τα σχέδια δράσης.
- Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται.
- Επιτρέποντας την ατομική διακριτική ευχέρεια στην επίτευξη των στόχων, ενισχύουν την ανάπτυξή τους.
- Τόσο η ποιότητα όσο και η ποσότητα αλλά και η απόδοση βελτιώνονται.
- Παρέχει μια κατακόρυφη σύνδεση μεταξύ στόχων κορυφαίου και κατώτερου επιπέδου.
- Είναι πιο χρήσιμο για διευθυντικές θέσεις.
- Οι στόχοι συζητούνται πριν συμφωνηθούν.
- Συμμετέχει στον καθορισμό των στόχων, αποφασίζοντας πορεία δράσης και στη λήψη αποφάσεων.
- Υπάρχει αυξημένο κίνητρο και ικανοποίηση από την εργασία.
- Οι σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων τους βελτιώνονται.
- Υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και αυξημένος συντονισμός.
- Οι διαχειριστές μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι στόχοι των υφισταμένων συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού.

- Οι στόχοι μπορούν να τεθούν σε όλα τα επίπεδα και σε διάφορα επίπεδα υπηρεσιών.
- Οι στόχοι μπορούν να οριστούν ξεχωριστά για κάθε τμήμα ειδικά στην προώθηση, το marketing και τον οικονομικό σχεδιασμό.
- Το MBO μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε οργάνωση.
- Καθιερώνει, αναπτύσσει και παρακολουθηθεί διάφορους τομείς μέσα στην επιχείρηση. Ειδικότερα στην προώθηση, το marketing και τον οικονομικό σχεδιασμό.
- Σε ένα σύστημα MBO, οι εργαζόμενοι είναι πιο αυτοκατευθυνόμενοι από τους διευθυντές.
- Εστίαση στους στόχους.
- Δυνατότητα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού.
- Αύξηση κινήτρων.
- Οι στόχοι των τμημάτων και των ατομικών στόχων είναι σύμφωνοι οργανωτικά.
- Το MBO συνδυάζει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο σε ένα ορθολογικό σύστημα διαχείρισης.
- Το MBO αναγκάζει την οργάνωση να δημιουργήσει και να αναπτύξει στόχους ιεραρχικούς από το υψηλότερο στο κατώτερο επίπεδο της διοίκησης.
- Το MBO δίνει έμφαση στα τελικά αποτελέσματα περισσότερο από τις καλές προθέσεις ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου.
- Το MBO ενθαρρύνει την αυτοδιαχείριση και την ατομική δέσμευση του προσωπικού συμμετέχοντας στη ρύθμιση στόχων.
- Το πρόγραμμα MBO υπογραμμίζει συνεχώς το τι πρέπει να γίνει στον οργανισμό για να επιτευχθούν οι στόχοι.
- Το πρόγραμμα MBO παρέχει εγγύηση στον εργαζόμενο και πίστη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τόσο οι διευθυντές όσο και οι λοιποί εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, επειδή αυτοί καθορίζουν τους στόχους.

5.2.4. Τα Μειονεκτήματα της Διοίκησης Οριοθετώντας Στόχους (Management by Objectives)

Σύμφωνα με τους Islamia, Mulollia και Mustafa (2018) τα μειονεκτήματα του MBO είναι τα ακόλουθα:

- Η εμπιστοσύνη των εργαζομένων συμφωνεί με τους στόχους.
- Μειώνει άυλα στοιχεία όπως η τιμιότητα, η ακεραιότητα, η ποιότητα, κλπ.
- Η ερμηνεία των στόχων μπορεί να διαφέρει από διευθυντή σε διευθυντή, και υπάλληλο σε υπάλληλο.
- Υπάρχουν Χρονοβόρες, περίπλοκες, και δαπανηρές διαδικασίες.
- Διαφορά στην ερμηνεία στόχων.
- Δυνατότητα απουσίας ακεραιότητας, ποιότητας κ.λπ.
- Διεύθυνση για την αξιολόγηση των στόχων.
- Δεν ισχύει για όλες τις εργασίες.
- Κίνδυνος για αποτυχία διδασκαλίας της φιλοσοφίας.
- Αδυναμία παροχής κατευθυντήριων οδηγιών.
- Οι στόχοι είναι καθοριστικοί.
- Οι στόχοι τείνουν να είναι βραχυπρόθεσμοι.
- Μη διασφάλιση δικτύου στόχων.
- Ρύθμιση αυθαίρετων στόχων.
- Δεν ισχύει για όλες τις θέσεις εργασίας, η κατανομή της αξίας των αποδοχών μπορεί να οδηγήσει στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων και όχι σε σημαντικούς και μακροπρόθεσμους στόχους.
- Πρέπει να γίνεται συστηματικά.
- Υπάρχει μεγαλύτερη σημασία για τον καθορισμό των στόχων παρά για το πραγματικό αποτέλεσμα ή την πορεία δράσης.
- Μπορεί να οδηγήσει σε διότι οι άνθρωποι ή τα τμήματα δεν έχουν κίνητρο να κοιτάξουν πέρα από τους δικούς τους στόχους και να βοηθήσουν άλλους.
- Δεν λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον στο οποίο καθορίζονται οι στόχοι, όπως οι διαθέσιμοι πόροι, οι ενδιαφερόμενοι κ.λπ.
- Για την αποφυγή πιθανών προβλημάτων πρέπει να συμφωνηθούν έξυπνοι στόχοι.
- Δεν υπάρχει η διέγερση της καινοτομίας.

- Οι διευθυντές αρχίζουν να πιστεύουν στην έννοια του "ιδανικού υπαλλήλου" και να αξιολογούν τους υπαγόμενους βάσει αυτών που αναμένουν ότι πρέπει να είναι.
- Οι στόχοι μπορούν να δηλωθούν εσφαλμένα και ο αντικειμενικός καθορισμός μπορεί να καταστεί αντιπαραγωγικός για τον οργανισμό.
- Η ποιότητα των στόχων μπορεί να είναι φτωχότερη ή πολύ μη ρεαλιστική.
- Η εφαρμογή του MBO είναι χρονοβόρα καθώς και η διαφύλαξη της διατήρησης της.
- Ο καθορισμός των στόχων παραγωγής μπορεί να ενθαρρύνει τους πόρους για την επίτευξη των στόχων αυτών με τα απαιτούμενα μέσα, τα οποία συνήθως οδηγούν σε κακή ποιότητα.
- Δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν όλοι οι στόχοι.
- Οι συνεχείς αλλαγές διαταράσσουν τη χρήση του MBO.
- Το περιβάλλον, στο οποίο οι σχέσεις μεταξύ ανώτερου και υποδεέστερου είναι κακή, επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα του MBO.
- Οι στρατηγικοί στόχοι πιθανόν να αντικατασταθούν από επιχειρησιακούς στόχους.
- Οι μηχανισμοί που λειτουργούν μηχανικά και οι αξίες που αποθαρρύνουν τη συμμετοχή μπορούν να βλάψουν τις διαδικασίες MBO.
- Το MBO πάρα πολύ συχνά αντιμετωπίζεται ως θεραπεία για όλα τα προβλήματα στην οργάνωση.
- Η MBO είναι υπεύθυνη για το αυταρχικό στυλ διαχείρισης (θεωρία X) και δημιουργεί αυστηρούς γραφειοκρατικούς κανόνες και πολιτικούς.
- Η πίεση στην αντικειμενική μέτρηση των στόχων μπορεί να αποτελεί απειλή στα χέρια υπερβολικών διευθυντών.
- Η πρόοδος των οργανωτικών στόχων διαρκεί πολύ και αυτό μειώνει τον αποτελεσματικό χρόνο εργασίας για τους διευθυντές και τους λοιπούς υπαλλήλους.
- Η συγγραφή των στόχων, η δήλωση σχετικά με τους οργανωτικούς στόχους και η λεπτομερής αξιολόγηση σχετικά με την επίτευξη των οργανωτικών στόχων αυξάνει την γραφειοκρατία.

Οι Islamia, Mulollia και Mustafa (2018) βασισμένοι στα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία κατέθεσαν στην έρευνα τους, αλλά και στο μοντέλου των Robbins και ο Coulter (2005) δημιούργησαν το μοντέλο μέσω του οποίου επέμεναν να εκχωρήσουν τους στόχους και πρότειναν το τυπικό πρόγραμμα MBO να έχει τις εξής φάσεις:

- ✚ Σύνταξη των στόχων της εταιρείας και της οργανωτικής στρατηγικής.
- ✚ Οι στόχοι της εταιρείας δίδονται σε όλα τα τμήματα.
- ✚ Η διοίκηση των τμημάτων καθορίζει τους συγκεκριμένους και επιμέρους τμηματικούς στόχους του.
- ✚ Οι στόχοι κάθε τμήματος συνάπτονται σε συνεργασία με τους εργαζόμενους.
- ✚ Η διαδικασία σχεδιασμού για τον καθορισμό των τρόπων επίτευξης των στόχων πραγματοποιείται από την ομάδα διαχείρισης μαζί με τους εργαζόμενους.
- ✚ Υπάρχει μια συγκεκριμένη διαδικασία σχεδιασμού των καθηκόντων.
- ✚ Η επιτυχία της επίτευξης των στόχων έχει θετικό αντίκτυπο στην επιβράβευση της από τους υπαλλήλους, αλλά και στη επιβράβευση των υπαλλήλων και της επιβράβευσης της ίδιας της διαδικασίας

Κεφάλαιο 6^ο

6. Μεθοδολογία

Η μέθοδος που επιλέχτηκε για την περάτωση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η ανάλυση περιεχομένου μεικτής μορφής. Παρακάτω πραγματοποιείται σύντομη αναφορά στην Ανάλυση περιεχομένου (ΑΠ) ως ερευνητικής μεθόδου και ακολουθεί η εφαρμογή της στην παρούσα εργασία.

6.1. Ανάλυση Περιεχομένου

Η ανάλυση περιεχομένου (ΑΠ) είναι μια εξαιρετικά ευέλικτη ερευνητική μέθοδος που έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως στις μελέτες βιβλιοθηκών και επιστήμης της πληροφορίας με διάφορους ερευνητικούς στόχους και στόχους. Η συγκεκριμένη ερευνητική μέθοδος εφαρμόζεται στις ποιοτικές, ποσοτικές και μερικές φορές μικτές μορφές ερευνητικών πλαισίων και χρησιμοποιεί ένα ευρύ φάσμα αναλυτικών τεχνικών για τη δημιουργία και την ενσωμάτωση των δεδομένων. Η ΑΠ χαρακτηρίζεται ως μια συστηματική, αυστηρή προσέγγιση στην ανάλυση των εγγράφων που αποκτήθηκαν ή δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας. Επίσης, περιγράφεται ως η επιστημονική μελέτη του περιεχομένου της επικοινωνίας (White & Mars, 2006). Είναι η μελέτη του περιεχομένου με αναφορά στις έννοιες, τα συμφραζόμενα και τις προθέσεις που περιέχονται στα μηνύματα η ανάλυση περιεχομένου αφορά μόνο την έγκυρη, επαναληπτικά και αντικειμενικά συμπεράσματα σχετικά με το μήνυμα βάσει ρητών κανόνων. Το υλικό για την ανάλυση περιεχομένου μπορεί να είναι γράμματα, ημερολόγια, περιεχόμενο εφημερίδων, δημοτικά τραγούδια, διηγήματα, μηνύματα ραδιοφώνου, τηλεόρασης, εγγράφων, κειμένων ή οποιωνδήποτε συμβόλων. (Devi Prasad, 2008). Είναι μια ερευνητική τεχνική για την αντικειμενική, συστηματική και ποσοτική περιγραφή του πρόδηλου περιεχομένου της επικοινωνίας μεταξύ συγγραφέων και αναγνωστών, αλλά και μία μέθοδος παρατηρητικής έρευνας που χρησιμοποιείται για τη συστηματική αξιολόγηση του συμβολικού περιεχομένου όλων των μορφών εγγραφόμενης επικοινωνίας. Εφαρμόζεται σε οποιοδήποτε μήνυμα επικοινωνιών και χρησιμοποιείται συχνά στην έρευνα σχετικά με τη μαζική μεσολάβηση επικοινωνίας (Lombard, Snyder-Duch & Campanella Bracken). Είναι μια ερευνητική μεθοδολογία που βασίζεται σε διαδικασίες για την πραγματοποίηση έγκυρων συμπερασμάτων από

το κείμενο (De Wener, Schellens, Valcke & Van Keer, 2005). Με την ΑΠ γίνεται ανάλυση προηγούμενων μελετών και είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδος ανάλυσης ερευνών (Beattie, Thomson, 2007).

Η ΑΠ ως μέθοδος έρευνας είναι ένα συστηματικό και αντικειμενικό μέσο περιγραφής και ποσοτικοποίησης των φαινομένων. Είναι επίσης γνωστή ως μέθοδος ανάλυσης εγγράφων (Bengtsson, 2016). Η ΑΠ επιτρέπει στον ερευνητή να δοκιμάζει θεωρητικά ζητήματα για την καλύτερη κατανόηση των δεδομένων, ενώ ακόμα μέσω αυτής της ανάλυσης είναι δυνατή η απόσταξη των λέξεων σε λιγότερες κατηγορίες που σχετίζονται με το περιεχόμενο. Υποτίθεται ότι όταν ταξινομούνται στις ίδιες κατηγορίες, οι λέξεις, οι φράσεις και τα παρόμοια έχουν την ίδια έννοια. Επιπλέον, η ΑΠ είναι μια ερευνητική μέθοδος για την παραγωγή αναπαραγόμενων και έγκυρων συμπερασμάτων από τα δεδομένα στο περιβάλλον τους, με σκοπό την παροχή γνώσεων, δημιουργία νέων γνώσεων, αντιπροσώπευσης γεγονότων και πρακτικού οδηγού δράσης και με στόχο να επιτευχθεί μια συνοπτική και ευρεία περιγραφή του φαινομένου και το αποτέλεσμα της ανάλυσης είναι έννοιες ή κατηγορίες που περιγράφουν το φαινόμενο (Elo & Kyngas, 2017 - Fang Hsieh & Shannon, 2014).

Η ΑΠ είναι μια τεχνική έρευνας για την πραγματοποίηση επαναληπτικών και έγκυρων συμπερασμάτων από κείμενα (ή άλλα σημαντικά θέματα). Η έννοια του συμπεράσματος είναι ιδιαίτερα σημαντική στην ΑΠ. Ο ερευνητής χρησιμοποιεί αναλυτικές κατασκευές ή κανόνες συμπερασμάτων για να μετακινηθεί από το κείμενο στις απαντήσεις στις ερευνητικές ερωτήσεις. Οι δύο τομείς, τα κείμενα και το πλαίσιο, είναι λογικά ανεξάρτητα και ο ερευνητής συνάγει συμπεράσματα από έναν ανεξάρτητο τομέα (τα κείμενα) στον άλλο (το πλαίσιο). Οι αναλυτικές δομές μπορεί να προέρχονται από α) τις υπάρχουσες θεωρίες ή πρακτικές, β) την εμπειρία ή τη γνώση εμπειρογνομόνων και γ) την προηγούμενη έρευνα (White & Mars, 2006). Τέλος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα είδη γραπτών κειμένων, ανεξάρτητα από το πού προέρχεται το υλικό (Bengtsson, 2016).

6.1.1. Πλεονεκτήματα Ανάλυσης Περιεχομένου

Τα πλεονεκτήματα της ανάλυσης περιεχομένου είναι τα παρακάτω (Elo, Kanste, Kyngas & άλλοι, 2014):

- Συνιστά μια ισχυρή τεχνική φιλτραρίσματος πληροφοριών.

- Αποτελεί μια συστηματική τεχνική που «κωδικοποιεί» πληροφορίες σε λιγότερες κατηγορίες περιεχομένου βασισμένες σε ρητούς κανόνες κωδικοποίησης και μπορεί να εφαρμοστεί με τον ίδιο τρόπο σε διαφορετικές πηγές πληροφοριών (κείμενα, οπτικοακουστικό υλικό κλπ.).
- Είναι χρήσιμη για ενασχόληση με μεγάλο όγκο δεδομένων επεκτεινόμενη, παράλληλα, πέραν της απλής μέτρησης των συχνοτήτων των λέξεων.
- Προσφέρει στον ερευνητή τη δυνατότητα να διεξάγει τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική ανάλυση, ενώ, παράλληλα, επιτρέπει τη συγκριτική ανάλυση μεταξύ διαφορετικών κατηγοριών νοημάτων, μέσω της στατιστικής επεξεργασίας της κωδικοποιημένης μορφής των υπό έρευνα πληροφοριών .

6.1.2. Μειονεκτήματα Ανάλυσης Περιεχομένου

Τα μειονεκτήματα της ανάλυσης περιεχομένου είναι τα παρακάτω (Elo, Kanste, Kyngas & άλλοι, 2014):

- Ανεπαρκής ορισμός των κατηγοριών ανάλυσης και οι μη αμοιβαία αποκλειόμενες και εξαντλητικές για όλες τις πιθανές περιπτώσεις κατηγορίες.
- Η ένταξη ενός κειμένου σε συγκεκριμένες και περιορισμένες κατηγορίες, μπορεί να υπεραπλουστεύει τα νοήματά του, ενώ, παράλληλα, η ανάλυση περιεχομένου υπόκειται και στον περιορισμό της διαθεσιμότητας του υλικού, ειδικά όταν αποσκοπεί στο να διερευνήσει κείμενα που έχουν παραχθεί στο παρελθόν και πρέπει να αναζητηθούν σε αρχεία (έντυπα ή ηλεκτρονικά).

6.1.3. Μεικτή Ανάλυση Περιεχομένου

Είναι ένας συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής ΑΠ. Κατά την διάρκεια της ανάλυσης και των αποτελεσμάτων υπάρχουν αριθμητικά στοιχεία, πίνακες και διαγράμματα (ποσοτικά), ενώ άλλα χαρακτηριστικά δεν είναι δυνατό να ποσοτικοποιηθούν και αναλύονται με κείμενη μορφή (ποιοτικά) (Fang Hsieh & Shannon, 2014). Δηλαδή, μετατρέπεται υλικό κυρίως ποιοτικής φύσης σε μορφή ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων και δεδομένων.

6.2. Εφαρμογή της Ανάλυσης Περιεχομένου

6.2.1. Κατηγοριοποίηση των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

Σύμφωνα με την ανάλυση περιεχομένου που έγινε στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας διακρίνονται σε αυτές που εφαρμόζονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και σε αυτές που εφαρμόζονται εκτός αυτής.

6.2.1.1. Εντός ΔΟΠ

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας που εφαρμόζονται στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι στην ουσία τα εργαλεία της συγκεκριμένης μορφής διοίκησης για να βελτιωθούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες των επιχειρήσεων αυτών με προσανατολισμό στη διατήρηση υψηλού επιπέδου ποιότητας σε προσφερόμενα άυλα και υλικά αγαθά .

Συγκεκριμένα οι σύγχρονες προσεγγίσεις στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας είναι:

Η λιτή διαχείριση (Lean Management) έχει ως κύριο στόχος να εξαλείψει τις λειτουργίες διαχείρισης που δεν χρειάζονται, δεν είναι απαραίτητες και δεν είναι χρήσιμες σε απαραίτητο βαθμό στις λειτουργικές και παραγωγικές διαδικασίες. Δηλαδή, να καταργηθεί ένα ή και παραπάνω στάδια μιας διαδικασίας που δεν είναι απαραίτητα και το οποίο δεν είναι διαθετημένοι οι πελάτες να το πληρώσουν.

Η μέθοδος 6 Σίγμα (Six Sigma) στοχεύει μόνο στις διαδικασίες παραγωγής. Είναι ένα εργαλείο που βοηθάει στη βελτίωση της ποιότητας. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο γίνεται χρήση στατιστικών ή και μη στατιστικών τεχνικών για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των επενδύσεων που πιθανόν να κάνουν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας. Επιπλέον, χρησιμοποιείται τόσο για τη βελτίωση της κερδοφορίας όσο και για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας σε όλες τις δραστηριότητες, με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών. Τα 6 Σίγμα αναλύονται ως εξής: Seiri (Ταξινόμηση), Seiton (Βάλτε σε σειρά), Seiso (Καθαρίστε/ Συγυρίστε), Seiketsu (Τυποποίηση), Shitsuke (Υποστήριξη) και η έκτη λέξη είναι Statistic (Στατιστική). Τέλος, η διαδικασία 6 Σίγμα ισοδυναμεί με 3,4 ελαττώματα ανά

εκατομμύριο ευκαιρίες (DPMO). Δηλαδή, η συγκεκριμένη επιχειρησιακή διαδικασία παράγει μόνο 3, 4 ελαττώματα ή λάθη ανά εκατομμύριο ευκαιρίες. Αυτό συνεπάγεται ότι παράγεται μία διαδικασία που ικανοποιεί σχεδόν σε απόλυτο βαθμό τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών.

Η Μέθοδος 3 K ή αλλιώς το Kaikaku Project Management (KPM) είναι μία μέθοδος που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις φιλοξενίας στην συνολικής τους διαχείριση με κύριους γνώμονες την καινοτομία, την ανάπτυξη και την καθημερινή βελτίωση των διαδικασιών. Με την χρήση αυτή της μεθόδου οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να δημιουργήσουν ένα σωστό προγραμματισμό, μπορούν να ελέγχουν και να συντονίζουν όλες τις διαδικασίες διαδικασιών από την παραλαβή και την υποβολή των προσφορών έως και την περάτωση των διαδικασιών. Ακόμα, με αυτήν την μέθοδο οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να βρουν την ισορροπία μεταξύ χρόνου, της τιμής, του πεδίο εφαρμογής και της ποιότητας. Τα γενικά χαρακτηριστικά της είναι ο σχεδιασμός ενός ενσωματωμένου συστήματος και η προσέγγιση στην κατάρτιση των εργαζομένων με έμφαση πάντα στην σταθερή ποιότητα και στην ποιότητα πριν του κόστους.

Η μέθοδος 3 K αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία Kakushin (innovation / καινοτομία), Kaihatsu (development / ανάπτυξη) και Kaizen (improvement / βελτίωση).

Η Kaizen σημαίνει συνεχή βελτίωση και είναι ένα εργαλείο του Lean Management που κύριος σκοπός του είναι να γίνουν μικρές ή μεγάλες βελτιώσεις βαρύνουσας σημασίας. Είναι μία διαδικασία συνεχής βελτίωσης που βασίζεται στον προληπτικό επαγγελματισμό και με στόχο την εξάλειψη των περιττών διαδικασιών που δεν έχουν προστιθέμενη αξία και σκοπός της είναι η βελτίωση της ποιότητας. Με την εφαρμογή της Kaizen οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη, να αυξήσουν την ευελιξία και την παραγωγικότητα σε υψηλά επίπεδα ποιότητας. Αυτό ισοδυναμεί με υψηλότερο κέρδος και περισσότερους ικανοποιημένους πελάτες.

Η Kakushin σημαίνει καινοτομία και ορίζεται η επανάσταση και τροποποίηση της νέας γνώσης. Με τη χρήση αυτή της μεθόδου οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να εφαρμόσουν στρατηγική καινοτομίας που στοχεύει στην εφαρμογή των νέων γνώσεων και ενίσχυση της ποιότητας των επιχειρηματικών διαδικασιών και των αποτελεσμάτων. Με την συγκεκριμένη μέθοδο μπορεί να εφαρμοστεί η ανταλλαγή

πληροφοριών και η συσσωρευμένη τεχνική γνώση από συγκεκριμένες διαδικασίες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μελλοντική αναφορά. Αυτό επιτυγχάνεται διότι με την εφαρμογή της μια επιχείρηση φιλοξενίας μπορεί να πάρει πληροφορίες για τον ανταγωνισμό και να εφαρμόσει την στρατηγική της εντός της αγοράς της βιομηχανίας της φιλοξενίας. Ακόμα, μπορεί να βοηθήσει στις επιχειρήσεις φιλοξενίας να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά το σύστημα που εφαρμόζουν και να μειώσουν του κινδύνους των επιχειρηματικών και λειτουργικών διαδικασιών. Είναι μία διαδικασία για τη δημιουργία νέων τρόπων παραγόμενων λειτουργιών που μπορεί να εξασφαλίσει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων φιλοξενίας, δημιουργώντας και μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία. Επιπλέον, είναι μία μέθοδος που μπορεί να συμβάλει στη μείωση των αποθεμάτων και την διατήρηση των κερδών σε υψηλά επίπεδα.

Kaihatsu σημαίνει ανάπτυξη με στόχο την ενίσχυση και την επέκταση της γνώσης και της πληροφορίας. Με αυτή την διαδικασία οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να βασιστούν στην εμπειρική γνώση που δημιουργείται μέσω των επιχειρησιακών διαδικασιών. Η εμπειρική γνώση μπορεί να βασιστεί στην αναθεώρηση, στο σχέδιο, στο σχεδιασμός και τη λειτουργία των επιχειρήσεων φιλοξενίας και μπορεί να δημιουργηθεί ένα παράλληλο σύστημα ανάπτυξης που οριοθετεί και πιέζει τις διαδικασίες να ολοκληρωθούν, ακόμα και όταν τείνουν να μην ολοκληρωθούν.

Η μέθοδος DMAIC είναι ένα εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τη λυτή διαχείριση και τα 6 σίγμα στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας, τη διαχείριση των έργων και των διαδικασιών καθώς και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Ένα ακόμα κέρδος που μπορεί να έχουν οι μονάδες φιλοξενίας, εκτός από την βελτίωση, είναι ανάπτυξη και την σταθεροποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών. Με αυτή την μέθοδο οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να βρουν και να καθορίσουν το πρόβλημα, να πραγματοποιήσουν μετρήσεις σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν, να γίνει ανάλυση των δεδομένων και των διεργασιών, βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών και σχέσεων με πελάτες που είχαν πρόβλημα αναπτύσσοντας ένα νέο βελτιωμένο σχέδιο δράσης και τέλος ο έλεγχος των διαδικασιών που διασφαλίζει ότι το πρόβλημα επιλύεται και η ποιότητα παραμένει σε επίπεδο υψηλό.

Η μέθοδος DMADV είναι και αυτή μία μέθοδος που μπορεί να βοηθήσει τη λυτή διαχείριση και τα 6 σίγμα στην συνεχή βελτίωση της ποιότητας, τη διαχείριση των

έργων και των διαδικασιών καθώς και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Τα τρία πρώτα βήματα είναι ίδια με την μέθοδο DMAIC, αλλά οι δύο επόμενες διαδικασίες είναι διαφορετικές. Με αυτή τη διαδικασία οι επιχειρήσεις φιλοξενίας αφού βρουν, καθορίσουν, μετρήσουν και αναλύσουν το πρόβλημα, θα προβούν σε ανάπτυξη ιδεών σχεδίασης για την κάλυψη των αναγκών των πελατών τους, ενώ παράλληλα θα πρέπει να γίνει μία προσπάθεια περιορισμού των προβληματικών διαδικασιών εξυπηρέτησης. Μετά την εφαρμογή των νέων ιδεών πρέπει να γίνει ο έλεγχος της σωστής λειτουργίας των διαδικασιών. Αφού μία νέα διαδικασία χρησιμοποιείται για τον σκοπό της βελτίωσης για ένα δοκιμαστικό εύλογο διάστημα, πρέπει να συλλεχθούν οι μετρήσεις επαλήθευσης.

Η Χαρτογράφηση ροών προστιθέμενης αξίας (VSM) μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις φιλοξενίας να δουν τις διαδικασίες όπως είναι και όχι ήθελαν να είναι. Με την καταγραφή της τρέχουσας κατάστασης μπορεί να γίνει ο εντοπισμός σε ποια σημεία και πως μπορούν να βελτιωθούν οι επιχειρησιακές διαδικασίες. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να γίνει η αξιολόγηση της τρέχουσας στιγμής. Για αυτό τον σκοπό οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να επιστρατεύσουν τους υπαλλήλους τους και να χρησιμοποιήσουν διάφορες ομάδες υπαλλήλων οι οποίες είναι γνώστες της VSM και γνώστες των εταιρικών διαδικασιών για να συνεργαστούν σε αυτό το έργο. Μόλις οι ομάδες συγκεντρώσουν τα απαραίτητα δεδομένα, τα αναλύουν και τα αξιολογούν. Το επόμενο βήμα είναι να τεθεί ένας ρεαλιστικός στόχος που πρέπει να επιτευχθεί και να αρχίζουν να συγκεντρώνουν, να τα αναλύουν και να αξιολογούν τα δεδομένα. Μετά από αυτό, θα πρέπει να σχεδιαστεί μια νέα χαρτογράφηση ροής αξίας με την επιθυμητή κατάσταση και οι βελτιώσεις θα πρέπει να προσαρμόζεται σε πραγματικό και τωρινό χρόνο στην διαχείριση των διαδικασιών. Αυτό, σχεδιάζεται για να παρέχει οδηγούς λύσεων για δραστηριότητες βελτίωσης. Και τέλος η εφαρμογή του τελικού σχεδίου από τις επιχειρήσεις φιλοξενίας με συστηματικό έλεγχο κατά την διάρκεια εφαρμογής του.

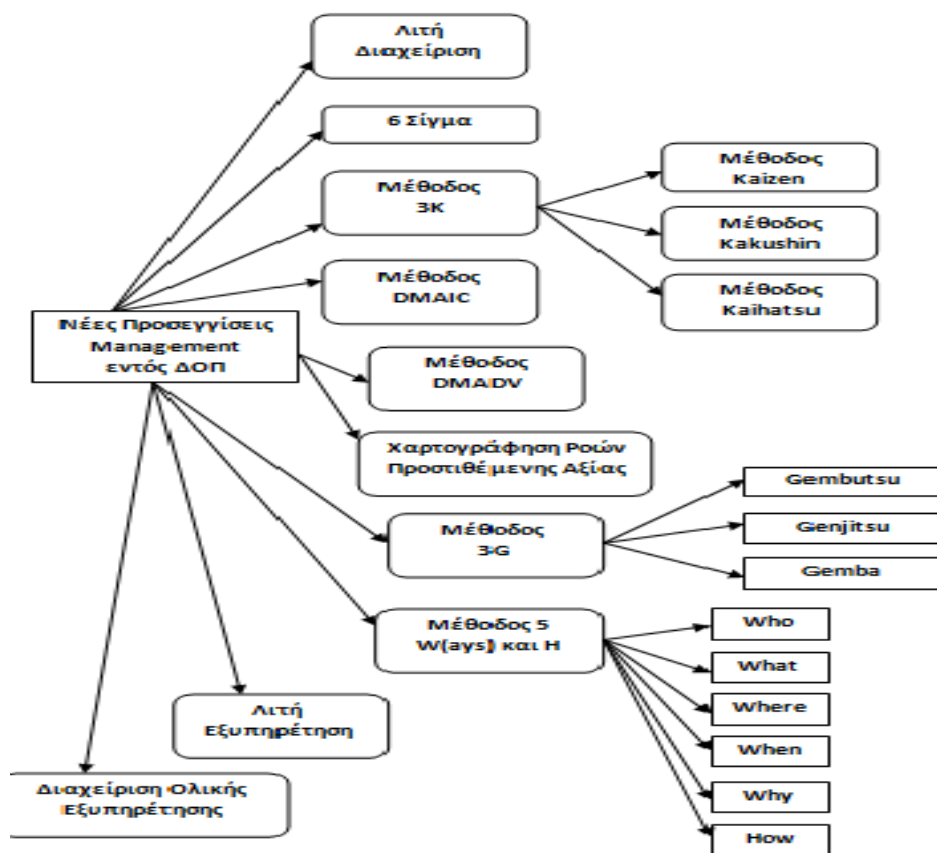
Μέθοδος 3G είναι μία μέθοδος που βασίζεται στην ιδέα οι διαχειριστές να πηγαίνουν και να βλέπουν την πραγματική κατάσταση που υπάρχει για κατανόηση. Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας οι υπεύθυνοι των τμημάτων θα πρέπει να κάνουν διαρκή κίνηση εντός των σημείων που πραγματοποιούνται οι διαδικασίες και με σεβασμό στους εργαζόμενους και στις διαδικασίες να βλέπουν, να ρωτούν γιατί και πως μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες. Είναι μία διαδικασία που οι επιχειρήσεις

φιλοξενίας θα πρέπει να πραγματοποιούν τακτά χρονικά διαστήματα και να αποτελεί μέρος της δουλειά όλων και του πολιτισμού των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται η καλή σχέση μεταξύ των υπαλλήλων και των διοικήσεων και συμβάλει στην αλληλοβοήθεια και στη διατήρηση της διαδικασίας.

Η Μέθοδος 5 W(ay)s και ένα H είναι μία διαδικασία που μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις φιλοξενίας να ανακαλύψουν τις βασικές αιτίες των προβλημάτων που πιθανόν να έχουν στις επιχειρησιακές τους διαδικασίες και να συμβάλουν στη βελτίωση των διαδικασιών τους.

Η Λιτή Εξυπηρέτηση είναι μία προέκταση της λιτής διαχείρισης. Με τη χρήση της λιτής εξυπηρέτησης οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να εξασφαλίσουν τις θετικές ιδιαιτερότητες της λιτής διαχείρισης.

Η Διαχείριση Ολικής Εξυπηρέτησης μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις φιλοξενίας να εκπληρώσουν τους στόχους τους όσο αφορά την προσέγγιση της ποιότητας. Κύριο μέλημα των επιχειρήσεων φιλοξενίας είναι καλή κατανόηση για το τι ακριβώς θέλουν οι πελάτες τους και τον τρόπο εξασφάλισης της υπηρεσίας.



Εικόνα 28: Οι Σύγχρονες Προσεγγίσεις Management εντός ΔΟΠ

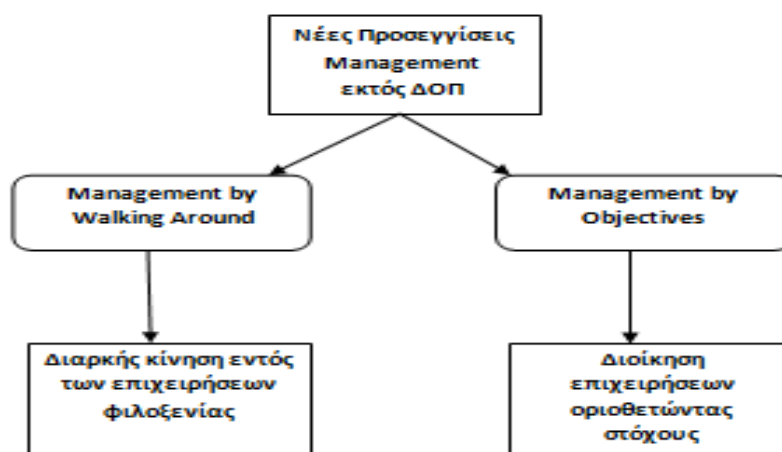
Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

6.2.1.2. Εκτός ΔΟΠ

Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να χρησιμοποιήσουν και κάποιες νέες προσεγγίσεις για την διαχείριση των επιχειρησιακών τους λειτουργιών οι οποίες δεν έχουν σχέση με την διοίκηση της ολικής ποιότητας. Οι δύο ενδεικτικότερες νέες προσεγγίσεις για χρήση από τις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι το Management by Walking Around και το Management by Objectives.

Το **Management by Walking Around** είναι μία μορφή διοίκησης η οποία βασίζεται στη διαρκή κίνηση των ανωτέρων στελεχών μέσα στην επιχείρηση και στην επικοινωνία όλων των υπαλλήλων. Με την εφαρμογή αυτής της μεθόδου στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι εφικτό και προσδόκιμο να υπάρχει συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ όλων των βαθμίδων υπαλλήλων, άμεσος εντοπισμός και επίλυση των προβλημάτων και συνεχής βελτίωση των παραγόμενων διαδικασιών και αγαθών.

Με το **Management by Objectives** τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στις επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν διαχειρίζονται τις επιχειρησιακές διαδικασίες οριοθετώντας στόχους. Σκοπός τους είναι η επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει. Για την εκπλήρωση των προκαθορισμένων στόχων οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να εντοπίσουν το τι, το πότε, το που, το πώς και ποιοι πόροι θα πρέπει να αξιοποιηθούν για να την εκπλήρωση των προκαθορισμένων στόχων. Ακόμα, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας με αυτή τη μέθοδο μπορούν να εκτιμήσουν τη απόδοση των υπαλλήλων τους, καθώς επίσης μπορούν να βελτιώσουν και την απόδοσή τους.



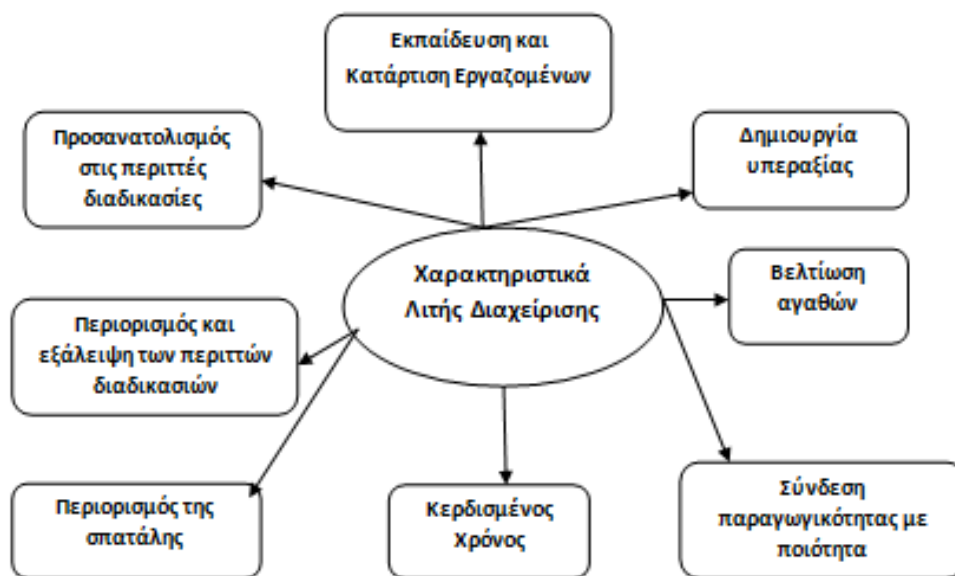
Εικόνα 29: Οι Σύγχρονες προσεγγίσεις management εκτός ΔΟΠ

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

6.2.2. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

Σε αυτήν την υποενότητα παρουσιάζονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ξεχωριστά για κάθε μία από τις νέες προσεγγίσεις management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Στη λιτή διαχείριση τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά είναι: ο προσανατολισμός στις επιχειρησιακές διαδικασίες, ο περιορισμός και η εξάλειψη των περιττών διαδικασιών διαχείρισης και της σπατάλης με στόχους τον κερδισμένο περιττό χρόνο για τους υπαλλήλους τους από τις σωστές επιχειρησιακές διαδικασίες και τη βελτίωση των άυλων και υλικών αγαθών. Με αυτό τον τρόπο τον τρόπο συνδέεται η παραγωγικότητα με την ποιότητα και δημιουργείται υπεραξία που είναι ο πελάτης διαθετιμένος να πληρώσει. Επίσης, σημαντικός παράγοντας για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι και η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων.



Εικόνα 30: Τα Χαρακτηριστικά Λιτής Διαχείρισης

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

Τα 6 Σίγμα έχουν σαν κύριο χαρακτηριστικό τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών με στόχο την ποιότητα. Με αυτή τη μέθοδο αφού ελεγχθούν οι διαδικασίες στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, γίνονται βελτιώσεις ενισχύοντας την αξία που παράγεται με την χρήση όσο δυνατόν λιγότερους πόρους. Ακόμα, κάτι που χαρακτηρίζει και αυτή την μέθοδο είναι ότι έχει ως γνώμονα τη βελτίωση της κερδοφορίας, την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας, τα υψηλά επίπεδα ποιότητας στα παραγόμενα αγαθά με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Τέλος, είναι μία διαδικασία που μπορεί να πάρει μετρήσιμα αποτελέσματα και βασίζεται σε στατιστικά και μη δεδομένα για την μελέτη και εξεύρεση λύσεων με προσέγγιση στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.

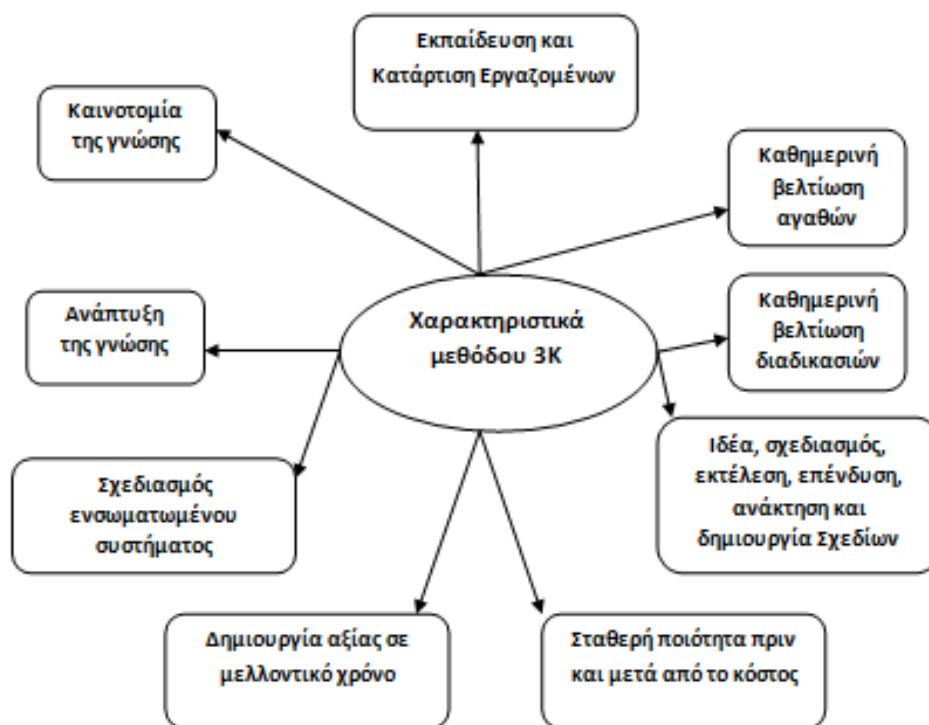


Εικόνα 31: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου 6 Σίγμα

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

Η μέθοδος 3Κ έχει ως σημαντικά χαρακτηριστικά την καινοτομία της γνώσης, την ανάπτυξη της γνώσης και την καθημερινή βελτίωση με μικρά και σταδιακά βήματα των παραγόμενων επιχειρησιακών διαδικασιών και αγαθών σε υψηλά δεδομένα ποιότητας εντός των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Οι διαδικασίες ξεκινάνε από την ιδέα, το σχεδιασμό, την εκτέλεση, την επένδυση και την ανάκτηση έως τη δημιουργία

αξίας σε μελλοντικό χρόνο. Ακόμα, κάποια άλλα χαρακτηριστικά της μεθόδου είναι ο σχεδιασμός ενός ενσωματωμένου συστήματος και η προσέγγιση στην κατάρτιση των εργαζομένων με έμφαση πάντα στην σταθερή ποιότητα και στην ποιότητα πριν του κόστους.

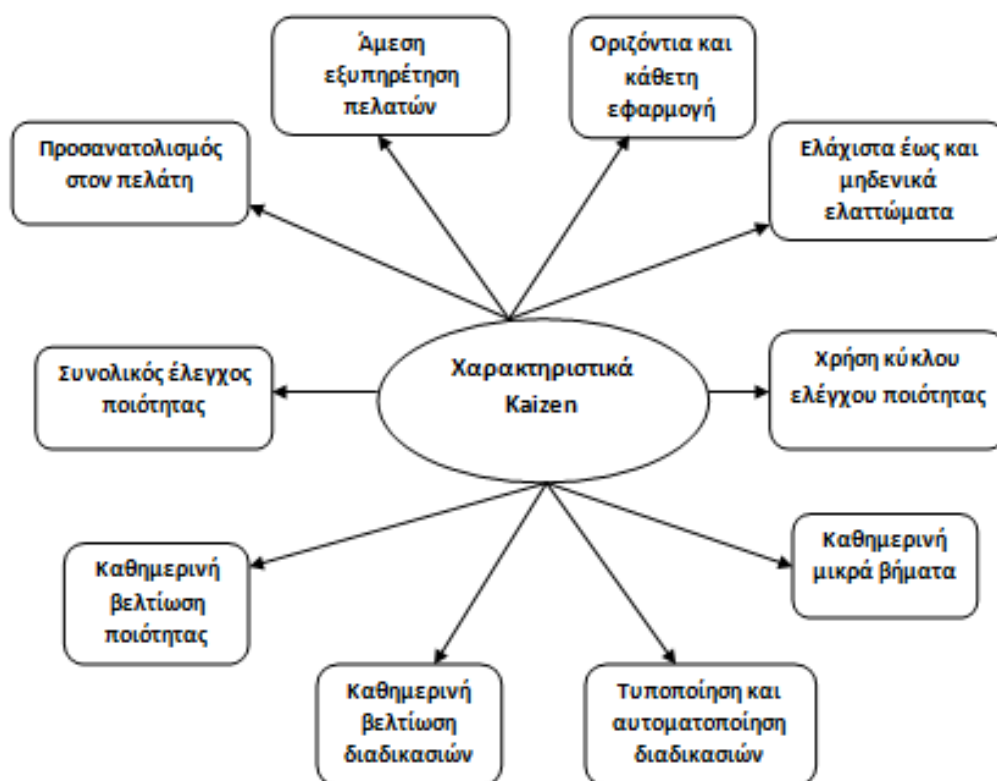


Εικόνα 32: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου 3Κ

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

Η μέθοδος 3Κ έχει 3 βασικά στοιχεία που την αποτελούν και αυτά μεμονωμένα έχουν τα δικά τους χαρακτηριστικά. Παρακάτω γίνεται η ανάλυσή τους.

Στην Kaizen τα βασικότερα χαρακτηριστικά είναι: ο προσανατολισμός στον πελάτη, ο συνολικός έλεγχος ποιότητας, η βελτίωση της ποιότητας, η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, τα ελάχιστα έως και μηδενικά ελαττώματα, ο κύκλος ελέγχου ποιότητας, τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, τα μικρά και σημαντικά βήματα (step by step), η εφαρμογή της μεθόδου σε όλη την επιχείρηση σε οριζόντια και κάθετα επίπεδα, η συντήρηση και συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, τα σύστημα προτάσεων και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών.



Εικόνα 33: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου Kaizen

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

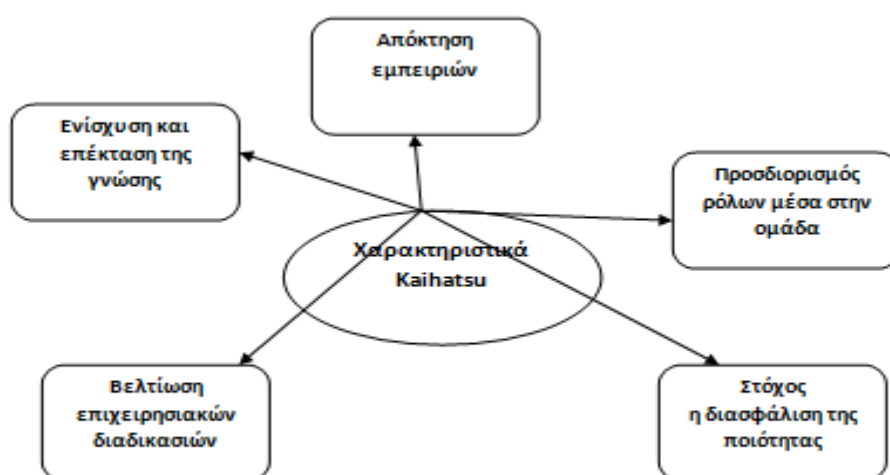
Στην **Kakushin** κύρια χαρακτηριστικά είναι: η μείωση του αποθεμάτων, ανάκτηση των κερδών, παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τον ανταγωνισμό και την στρατηγική στην αγορά της φιλοξενίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εφαρμογή νέων γνώσεων και μπορεί να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις φιλοξενίας για ενίσχυση της ποιότητας των παραγόμενων διαδικασιών. Επιπλέον, βασιζόμενη σε μία βάση γνώσεων και την πρακτική χρήση τους μπορεί να βοηθήσει τις μονάδες φιλοξενίας στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, στις διαδικαστικές λειτουργίες, στη σωστή χρήση της τεχνολογίας, τη άρτια διαχείριση ενός δομημένου περιβάλλοντος και στον κύκλο ζωής τους.



Εικόνα 34: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου Kakushin

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

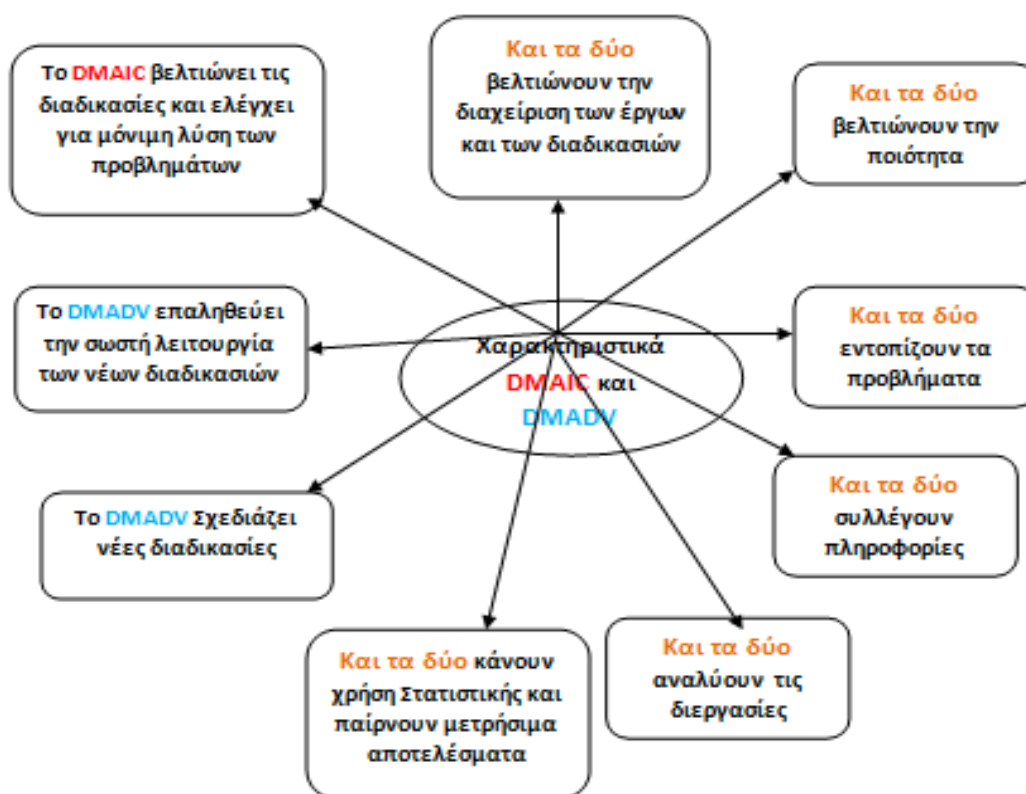
Στην **Kaihatsu** το κύριο χαρακτηριστικό είναι η ενίσχυση και η επέκταση της γνώσης της πληροφορίας. Στηριζόμενες οι επιχειρήσεις φιλοξενίας σε αυτά αποκτούν την απαιτούμενη εμπειρία για τις επιχειρησιακές λειτουργικές διαδικασίες, μπορούν να βελτιώσουν αυτές τις λειτουργικές διαδικασίες και τις προάγουν σε ποιο ποιτικές και σωστά εκτελεσμένες. Επιπλέον, με αυτή τη μέθοδο προσδιορίζονται οι ρόλοι των μελών μέσα στην ομάδα, με κύρια ευθύνη τη διασφάλιση της ποιότητας.



Εικόνα 35: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου Kaihatsu

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

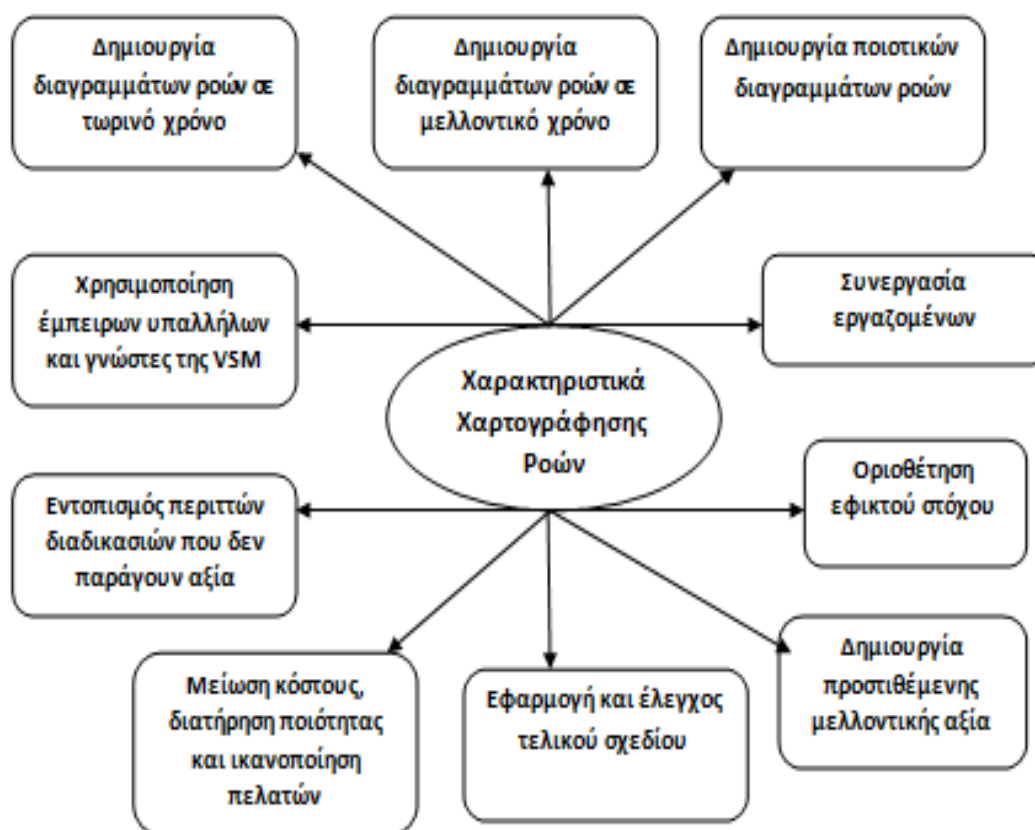
Οι Μέθοδοι DMAIC και DMADV έχουν ως κύρια χαρακτηριστικά την συνεχή βελτίωση της ποιότητας, τη διαχείριση των έργων και των διαδικασιών καθώς και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η συνεχής βελτίωση βασίζεται σε δεδομένα και ευρήματα που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια των διαδικασιών με γνώμονα την ανάπτυξη και την σταθεροποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και σχεδίων. Αυτές οι διαδικασίες βασίζονται στον εντοπισμό και ορισμό των προβλημάτων, στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν, στην ανάλυση των διεργασιών, στην βελτίωση (DMAIC) των λειτουργικών επιχειρησιακών διαδικασιών ή σχεδιασμό (DMADV) νέων επιχειρησιακών διαδικασιών, στον έλεγχο (DMAIC) για μόνιμη λύση των προβλημάτων ή την επαλήθευση (DMADV) της άρτιας λειτουργίας των νέων διαδικασιών. Στόχος είναι η διασφάλιση παραμονής της ποιότητας σε υψηλά επίπεδα με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.



Εικόνα 36: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδων DMAIC & DMADV

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

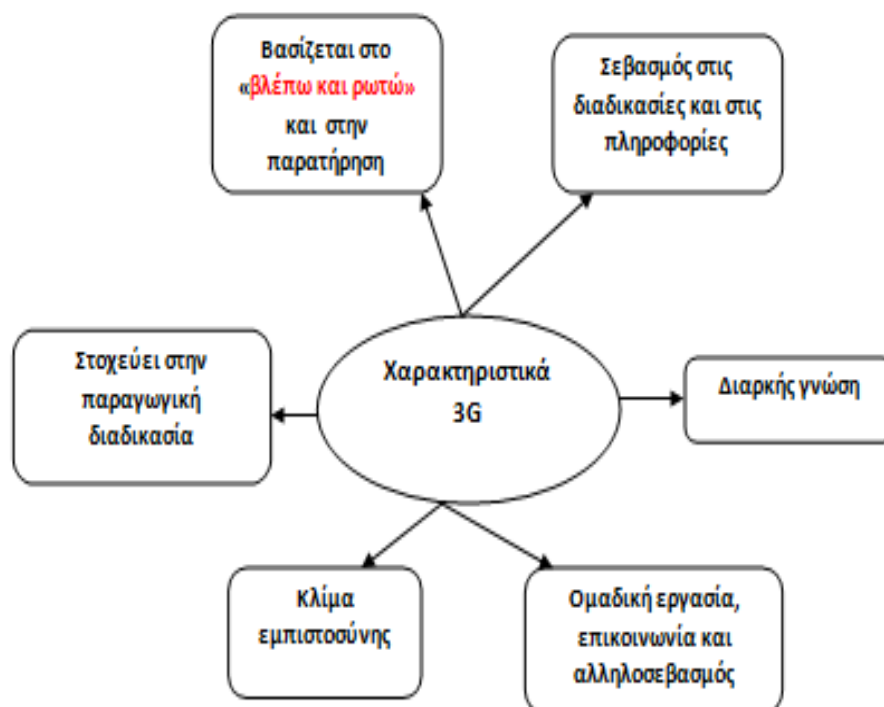
Στην χαρτογράφηση ροών προστιθέμενης αξίας (VSM) τα κύρια χαρακτηριστικά είναι: η δημιουργία διαγραμμάτων ροών σε τωρινό χρόνο, η χρησιμοποίηση έμπειρων υπαλλήλων που είναι γνώστες της VSM και γνώστες των εταιρικών διαδικασιών για να συνεργαστούν στο συγκεκριμένο έργο, ο εντοπισμός των περιττών διαδικασιών που δεν παράγουν αξία, η οριοθέτηση εφικτού στόχου, η δημιουργία μελλοντικής και ποιοτικής VSM, η εφαρμογή και ο έλεγχος του τελικού σχεδίου. Με τη βοήθεια των χαρακτηριστικών αυτής της προσέγγισης οι επιχειρήσεις φιλοξενίας δημιουργούν προστιθέμενη αξία, μειώνουν τα περιττά κόστη, διατηρούν την ποιότητα σε υψηλά επίπεδα και έχουν τους πελάτες στους ικανοποιημένους.



Εικόνα 37: Τα Χαρακτηριστικά Χαρτογράφησης Ροών Προστιθέμενης Αξίας (VSM)

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

Στην μέθοδο 3G τα βασικά τους χαρακτηριστικά είναι το «βλέπω και ρωτώ». Είναι μία μελέτη για τη ροή της διαδικασίας παραγωγής και την τυπική διαδικασία λειτουργίας. Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας με αυτή την μέθοδο, θα πρέπει να υπάρχει κίνηση μέσα σε αυτές, οπτική επαφή (παρατήρηση) των εργασιών και να γίνονται ανοιχτές ερωτήσεις για τις παραγόμενες διαδικασίες, με σεβασμό προς τις διαδικασίες και τις πληροφορίες. Οι πληροφορίες παρέχουν διαρκή γνώση. Είναι και αυτή μία διαδικασία επικοινωνίας από όλους προς όλους και δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης.



Εικόνα 38: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου 3G

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

Στη μέθοδο 5 W(ay)s και το ένα H αυτό που την χαρακτηρίζει είναι οι πέντε συν μία ερωτήσεις που θα πρέπει να γίνονται για ανακαλυφθούν οι βασικές αιτίες των προβλημάτων. Είναι οι σωστές ερωτήσεις που θα πρέπει να γίνονται από του ιθύνοντες των επιχειρήσεων φιλοξενίας ανά τακτά χρονικά διαστήματα, για τη διόρθωση των λαθών, την βελτίωση και έλεγχο των παραγόμενων διαδικασιών.



Εικόνα 39: Τα Χαρακτηριστικά της μεθόδου 5 W(ay)s και ένα H

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

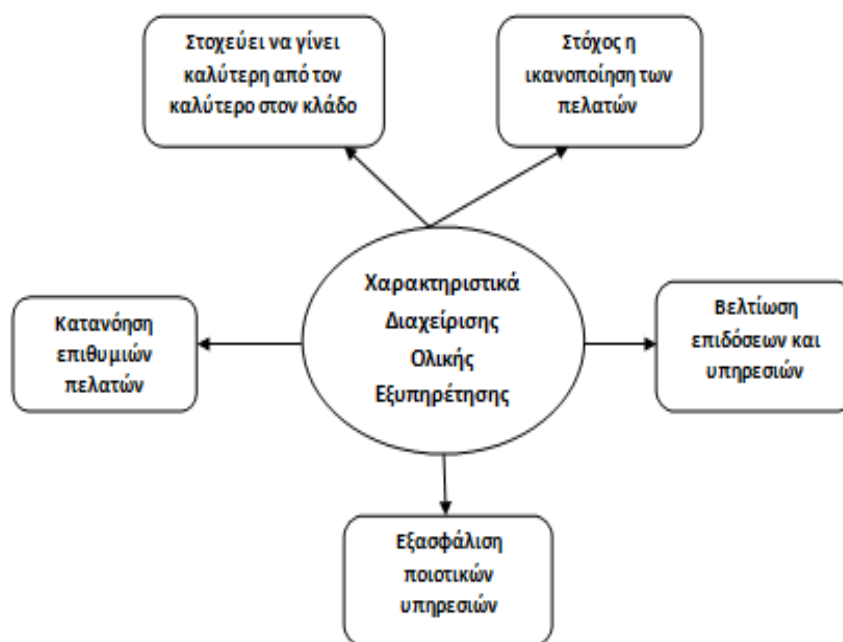
Στην λιτή εξυπηρέτηση το βασικό της χαρακτηριστικό είναι η εξασφάλιση της λιτής διαχείρισης στις δραστηριότητες των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με αυτή την προσέγγιση η θεωρία της λιτής προσέγγισης management γίνεται πράξη στην λιτή εξυπηρέτηση λαμβάνοντας υπόψη τα ζωτικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και τον ρόλο του πελάτη ως συν-δημιουργού στη διαδικασία εξυπηρέτησης.



Εικόνα 40: Τα Χαρακτηριστικά της μεθόδου Λιτής Εξυπηρέτησης

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

Στην διαχείριση ολικής εξυπηρέτησης το κύριο χαρακτηριστικό είναι το μέλημα που θα πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας για καλή κατανόηση για το τι ακριβώς θέλουν οι άνθρωποι και τον τρόπο εξασφάλισης της ποιοτικής υπηρεσίας. Ακόμα, ως χαρακτηριστικό της μπορεί να τοποθετηθεί ότι επιδιώκει συγκεκριμένες διαδικασίες για την βελτίωση των αποδόσεων και την βελτίωση των υπηρεσιών. Επιπλέον, βασίζεται στην αλληλεξάρτηση όλων των φορέων που εμπλέκονται στις διαδικασίες υπηρεσιών, αντανακλώντας με αυτό το τρόπο τις συνέργιες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη αύξηση της ικανοποίηση του πελάτη. Τέλος, ακόμα ένα χαρακτηριστικό είναι ότι η διαδικασία πρέπει να αποκτήσει κάποιους απαιτούμενους στόχους για να μπορέσει οποιαδήποτε επιχείρηση φιλοξενίας να γίνει καλύτερη από τον καλύτερο στον κλάδο της φιλοξενίας.



Εικόνα 41: Τα Χαρακτηριστικά μεθόδου Διαχείρισης Ολικής Εξυπηρέτησης

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

Το **Management By Walking Around** έχει ως σημαντικότερα χαρακτηριστικά τη διαρκή κίνηση των προϊσταμένων μέσα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, βρίσκει το πρόβλημα στη αρχή της γραμμής των παραγόμενων διαδικασιών, δημιουργεί εμπιστοσύνη και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Διαρκής μάθηση από παρατήρηση των διαδικασιών και την λύση των προβλημάτων. Ενθαρρύνει το προσωπικό, υποδεικνύοντας ότι η διοίκηση έχει ενεργό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ενθαρρύνει το προσωπικό να επιτύχει ατομικούς και συλλογικούς στόχους ενισχύοντας την ικανότητα οδήγησης πολιτιστικών αλλαγών για υψηλότερες οργανωτικές επιδόσεις. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται νέοι ηγέτες. Ακόμα, ανανεώνει τις οργανωτικές αξίες, κάνει την εργασία λιγότερο επίσημη και περισσότερο ευχάριστη και δημιουργεί μία υγιή επιχειρηματική οργάνωση.



Εικόνα 42: Τα Χαρακτηριστικά του Management by Walking Around

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

Στην μέθοδο διαχείρισης και διοίκησης με βάση τους οριοθετημένους στόχους τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά είναι: η οριοθέτηση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ο καθορισμός του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, οι έλεγχοι και ο προσδιορισμός του πότε θα πρέπει να γίνονται αυτοί οι έλεγχοι, η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαμόρφωση και την ρύθμιση των στόχων. Ακόμα, σημαντικό είναι η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου υλοποίησης, η ελευθερία και η ανεξαρτησία των υπαλλήλων να λένε την άποψή τους, η συνεχής επικοινωνία των υπαλλήλων. Επιπλέον ακόμα ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η αξιολόγηση της απόδοσης με την οποία οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να διακρίνουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, καθώς και την ικανοποίηση από το παραγόμενο αποτέλεσμα και την παραγωγικότητα που υπάρχει. Τέλος, η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων όλης της διαδικασίας είναι αυτή που επισημαίνει αν όλη η διαδικασία από την αρχή είναι άρτια ή παρουσιάζει ελλείψεις.



Εικόνα 43: Τα Χαρακτηριστικά του Management by Objectives

Πηγή Ιδίου Συγγραφέα

6.2.3. Κοινά χαρακτηριστικά μεταξύ των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

Τα κοινά χαρακτηριστικά των σύγχρονων προσεγγίσεων management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι τα ακόλουθα:

Έχουν ως στόχους να μειώσουν το λειτουργικό κόστος βελτιώνοντας τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Να βελτιώσουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων φιλοξενίας, διατηρώντας υψηλά επίπεδα ποιότητας παραγόμενων διαδικασιών (άυλα) και υλικών αγαθών. Να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία την οποία οι πελάτες είναι διαθετημένοι να πληρώσουν. Να προσφέρουν την ικανοποίηση στους πελάτες τους και τέλος, ως στόχοι λογίζονται η επιχειρηματική ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα των μονάδων φιλοξενίας.

Για να μπορέσουν να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους οι σύγχρονες προσεγγίσεις management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας βασίζονται, στην αλλαγή της επαγγελματικής και επιχειρησιακής κουλτούρας, στην οργανωτική δομή, στην ομαδική εργασία όλων των στελεχών και των υπαλλήλων. Οι καλές σχέσεις μεταξύ τους, οι ηγετικές ικανότητες και οι ειδικότερες γνώσεις των στελεχών, ο σεβασμός ο ένας για τον άλλων και η δέσμευση για διαρκή εκπαίδευση, κατάρτιση και προσπάθεια είναι από τα κυριότερα κοινά χαρακτηριστικά. Για το σκοπό αυτό, με τη χρήση αυτών των προσεγγίσεων, δημιουργούνται εργαστήρια ανάπτυξης ιδεών και συνεχούς βελτίωσης, καθώς γίνονται και προσομοιώσεις των διαδικασιών. Σε αυτές τις διαδικασίες είναι σημαντική η ενεργή συμμετοχή όλων των υπαλλήλων, η ελευθερία και η ανεξαρτησία να λένε την άποψή τους. Οι εργαζόμενοι καθημερινά κρίνονται και αξιολογούνται αν οι ιδέες τους και οι ενέργειες του είναι αποτελεσματικές, δηλαδή αν υπάρχει η ανάλογη αποδοτικότητα στην παραγωγικότητά τους.

Ακόμα ένα κοινό στοιχείο μεταξύ αυτών των σύγχρονων προσεγγίσεων είναι η δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου για την υλοποίηση του πλάνου, την εφαρμογή της σχεδιασμένης προσέγγισης και τον έλεγχο των διαδικασιών ανά επίπεδο λειτουργίας και των αποτελεσμάτων. Επίσης, η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων ανά τμήμα και όλης της διαδικασίας είναι ακόμα ένα κοινό χαρακτηριστικό των σύγχρονων προσεγγίσεων. Είναι αυτή η διαδικασία που επισημαίνει ότι η επιλεγμένη μέθοδος δουλεύει σωστά και δίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή όχι.

Με αυτό τον τρόπο, προκύπτουν και κάποια άλλα κοινά χαρακτηριστικά πάνω στο τρόπο εφαρμογής τους. Με όλες τις προσεγγίσεις οριοθετούνται συγκεκριμένοι στόχοι που έχουν τελικό αποδέκτη τον πελάτη και την ικανοποίηση των επιθυμιών του. Σημαντικό είναι να εντοπιστούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες που δεν είναι χρήσιμες και δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία. Για να γίνει αυτό απαιτείται η γνώση που προσφέρεται στις γραμμές των παραγόμενων διαδικασιών και τα προβλήματα μπορούν να εντοπιστούν στο αρχικό του στάδιο. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις, με την παρατήρηση των διαδικασιών, τις μετρήσεις και την μελέτη τους, ψάχνουν να βρουν το πώς γίνονται οι διαδικασίες, πως μπορούν να βελτιωθούν, από ποιους γίνονται, για ποιο λόγο γίνονται, που γίνονται, πότε και γιατί γίνονται. Έτσι δημιουργείται η εμπειρική γνώση και η συνεχόμενη μάθηση για μελλοντική χρήση. Με αυτό το τρόπο μπορούν να τυποποιηθούν οι παραγόμενες διαδικασίες και να μην γίνονται καθημερινά λάθη.

6.2.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των σύγχρονων προσεγγίσεων στο Management των Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για κάθε μία ξεχωριστά από τις σύγχρονες προσεγγίσεις αναλύονται παρακάτω σε αυτή την υποενότητα.

Στην λιτή διαχείριση κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η εξάλειψη των περιττών διαδικασιών, η μείωση του παραγόμενου κόστους, ο μειωμένος χρόνος αναμονής, μείωση χρόνου παραγωγής, η βελτίωση των παραγόμενων διαδικασιών, η βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, η βελτιωμένη ροή εργασίας, οι βελτιωμένες επιδόσεις σε πεδία υπηρεσιών, οι βελτιωμένες υπηρεσίες προς όφελος των πελατών, η καλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση των πελατών, η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, η καλύτερη κατανομή πόρων, η βελτίωση της πληροφόρησης, η διαφάνεια και τα ο προγραμματισμό, κερδισμένος χρόνος για τους υφιστάμενους υπαλλήλους, τους οποίους οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να τους αξιοποιήσει σε άλλο τμήμα ή σε άλλη χρονική περίοδο, η δημιουργία προστιθέμενης αξίας που οι πελάτες είναι διαθετημένοι να πληρώσουν και τα σταθερά υψηλά επίπεδα ποιοτικών υλικών και άυλων αγαθών, άμεσος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** είναι: ο χρόνος που πρέπει να διαθέσουν οι εργαζόμενοι και ειδικότερα τα στελέχη για τον εντοπισμό

των μη απαραίτητων σταδίων και για την βελτίωση των στοιχείων που οι πελάτες θεωρούν πολύτιμα.

Στη μέθοδο 6 Σίγμα τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η μείωση του κόστους, η μείωση των χρόνων και των ελαττωμάτων, μείωση πόρων, λιγότερες εισροές, η διατήρηση υψηλών επίπεδων ποιοτικών υλικών και άυλων αγαθών, η μεγιστοποίηση απόδοσης, η βελτίωση της ποιότητας, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της κερδοφορίας, η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, η ικανοποίηση των πελατών και η αφοσίωσή τους, η αύξηση του μεριδίου της αγοράς, κατάρτιση και εκπαίδευση εργαζομένων.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** είναι: η χρήση στατιστικών μεθόδων για τη χρήση του έκτου σίγμα, η δέσμευση της διοίκησης και των υπαλλήλων για πολιτιστικές εργασιακές αλλαγές που πιθανόν να μην είναι εφικτή, η ομαδική εργασία που πιθανόν να μην είναι εφικτή, η οργανωτική υποδομή πιθανόν να μην υπάρχει, απαιτούνται άριστα εκπαιδευμένα στελέχη που να είναι γνώστες τις μεθόδου, η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται βάσει δεδομένων, μεγάλος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά μετά από κάποιο μεσοπρόθεσμο διάστημα.

Στη προσέγγιση 3K τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η μείωση του παραγόμενου χρόνου, η εξάλειψη των περιττών διαδικασιών, τα μηδενικά ελαττώματα, η εξασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας, η τυποποίηση των διαδικασιών, η δημιουργία μελλοντικής προστιθέμενης αξίας. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων, προσφέρουν σε μία επιχείρηση φιλοξενίας ένα σωστό προγραμματισμό, τον έλεγχο και τον συντονισμό των διαδικασιών από την παραλαβή και την υποβολή των προσφορών έως και την περάτωση των διαδικασιών, κρατάει την ισορροπία μεταξύ του χρόνου, της τιμής, του πεδίο εφαρμογής και της ποιότητας. Ο εντοπισμός νέων γνώσεων, η συσσωρευμένη γνώση και πρακτική τους χρήση, επιτυχία συνολικής επιχειρησιακής βελτίωσης, η χρήση πολύ ευέλικτων πρακτικών, η αυτοματοποίηση και η τυποποίηση, ο συνολικός έλεγχος ποιότητας, η δημιουργία συστημάτων προτάσεων, η άμεση εξυπηρέτηση, η ευελιξία και η παραγωγικότητα. Ακόμα, ενθαρρύνει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων. Η δέσμευση της διοίκησης για μία σαφή εταιρική στρατηγική, στόχους και πολιτική, η οργανωτική δομή, η αποτελεσματική επικοινωνία, η παρουσία ενός διακεκριμένου πρωταθλητή και άριστου γνώστης της μεθόδου και

διαχείριση των γνώσεων, μεγάλος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά μετά από κάποιο μεσοπρόθεσμο διάστημα.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** είναι: το πρόβλημα των δύο αφεντικών, η έλλειψη εμπιστοσύνη στην εφαρμογή της μεθόδου από την πλευρά των εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην δημιουργία κινήτρων και την συμπεριφορά των εργαζομένων σε μία προσανατολισμένη εφαρμογή της. Ακόμα, η μη συναδελφική υποστήριξη και ένας μηχανισμός ανταμοιβής δεν θα αυξήσει τα κίνητρα των εργαζομένων για την εφαρμογή της μεθόδου. Οι ομάδες που συμμετέχουν στην υλοποίηση της μεθόδου δεν γνωρίζουν πάντοτε τη διαδικασία που μελετάται ή δεν είναι έτοιμες για ανάλυση σύνθετων διαδικασιών. Η παραλλαγή της διαδικασίας θα πρέπει να εφαρμοστεί, με τυχαίο και δόκιμο τρόπο. Τα δεδομένα θα πρέπει να αναλυθούν πλήρως για να βοηθήσουν στην κατανόηση του τυχαίου χαρακτήρα της συμπεριφοράς του συστήματος. Η Αξιολόγηση της αλληλεπίδρασης των στοιχείων που συμμετέχουν στις διαδικασίες. Η μελλοντική κατάσταση πρέπει να επικυρωθεί πριν εφαρμοστεί για να ελαχιστοποιηθεί ή να εξαλειφθεί η περίοδος των προσαρμόσιμων δοκιμών και των σφαλμάτων. Οι εναλλακτικές λύσεις για τη μελλοντική κατάσταση πρέπει να προσδιορίζονται συστηματικά και να εξετάζονται.

Στις μεθόδους DMAIC και DMADV τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: βοηθάνε την μέθοδο 6 σίγμα στον εντοπισμό των βασικών αιτιών των προβλημάτων, εντοπίζουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ποιότητα της παραγωγής, προσδιορίζουν τις δραστηριότητες που δεν παράγουν αξία, βοηθάνε στην μείωση της παραγωγής ελαττωμάτων και της μεταβλητότητας των διαδικασιών, βοηθάνε να γίνουν βελτιώσεις στην ποιότητα του προϊόντος και στον έλεγχο και τη σταθεροποίηση της διαδικασίας. Επιπλέον εστιάζουν στις ανάγκες των πελατών, προσδιορίζουν τι είναι αξία για τους πελάτες και βελτιώνουν, απλουστεύουν και τυποποιούν τις παραγωγικές διαδικασίες. Ακόμα, παράγουν πολλές λύσεις προς υιοθέτηση και επιχειρησιακή δράση που επανασχεδιάσουν τις διαδικασίες.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** τους είναι; η χρήση στατιστικών μεθόδων για την μέθοδο DMAIC, πρέπει να εφαρμόσουν συστήματα ελέγχων όπως ο έλεγχος των στατιστικών διαδικασιών για να διασφαλίσουν ότι οι διορθώσεις θα εφαρμοστούν πριν επηρεάσουν αρνητικά τα αποτελέσματα των διαδικασιών. Πρέπει να εφαρμοστούν τα προσεγγιστικά εργαλεία και εργαλεία ελέγχου, προκειμένου να επιτευχθούν συστηματικά αποτελέσματα βελτίωσης σε συνεχή βάση. Τέλος, πρέπει

να γίνονται οι διαδικασίες με τη σωστή κυκλική σειρά και τυποποιημένα, δεν δίνει ελευθερία κινήσεων, μεγάλος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά μετά από κάποιο μεσοπρόθεσμο διάστημα.

Στη μέθοδο της χαρτογράφησης ροών προστιθέμενης αξίας τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: προσδιορίζονται και εξαλείφονται οι δραστηριότητες που δεν έχουν αξία, ομαδική εργασία υπαλλήλων οι οποίοι είναι γνώστες της VSM και γνώστες των εταιρικών διαδικασιών, η βελτίωση των παραγόμενων διαδικασιών και προϊόντων, η διατήρηση και η βελτίωση της ποιότητας, η μείωση του παραγόμενου χρόνου και του αριθμού των εργαζομένων, ο περιορισμός του κόστους παραγωγής, η δημιουργία ποιοτικού μελλοντικού VSM, η δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** της είναι: η ομαδικής εργασία πολλές φορές δεν είναι εφικτή, οι άριστοι γνώστες της μεθόδου χαρτογράφησης πιθανόν να μην υπάρχουν εντός των μονάδων φιλοξενίας, μεγάλος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά μετά από κάποιο μεσοπρόθεσμο διάστημα, εκπαίδευση και δέσμευση στην λιτή διαχείριση.

Στη μέθοδο 3G τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η επικοινωνία με τους υπαλλήλους στον χώρο εργασίας τους, η βελτίωση των διαδικασιών, η δέσμευση και η κατανόηση από τη πλευρά της διοίκησης για να στηρίξει αυτή την μέθοδο, εκπαίδευση εργαζομένων, μάθηση από νέες γνώσεις, ομαδική συνεργασία και αλληλοκατανόηση.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** της είναι: η πραγματοποίηση μελετών των παραγωγικών διαδικασιών, των τυπικών λειτουργιών, η συλλογή και η μέτρηση των σχετικών δεδομένων απαιτεί έμπειρα άτομα που είναι γνώστες της μεθόδου, η δέσμευση και η κατανόηση από τη πλευρά της διοίκησης μπορεί να μην υπάρχει, πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Στη μέθοδο 5 W(ay)s και ένα H τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η ευχάριστη διαδικασία των απαραίτητων ερωτήσεων και απαντήσεων που είναι η βάση αυτής της προσέγγισης, συμβάλει στη βελτίωση των διαδικασιών.

Ενώ, **το μειονέκτημα** της είναι: να μην μπορεί να βρεθεί η απάντηση σε κάποια από τις απαραίτητες ερωτήσεις που χρησιμοποιεί αυτή η προσέγγιση.

Στη προσέγγιση της λιτής εξυπηρέτησης τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: προσανατολίζεται στον πελάτη, δίνει βάρος στο τι δημιουργεί αξία, δημιουργεί προστιθέμενη αξία.

Ενώ, **το μειονέκτημα** της είναι: δίνει ενεργό ρόλο στον πελάτη και εξαρτάται από τις επιθυμίες του και πράττει επιχειρησιακές κινήσεις μέσω της ανάλυσης της εμπειρίας των πελατών. Οι προσδοκίες και η ικανοποίηση των πελατών είναι εξαιρετικά υποκειμενικές. .

Στη προσέγγιση της διαχείρισης ολικής εξυπηρέτησης τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: χρησιμοποιεί μετρήσεις, κατανόηση των επιθυμιών πελατών, η βελτίωση παραγωγικών αποδόσεων και ποιοτικών υπηρεσιών, ο εντοπισμός και περιορισμός των μη χρήσιμων διαδικασιών, η τυποποίηση των διαδικασιών, ποιοτική ανατροφοδότηση, καθορισμός απαιτούμενων στόχων, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

Ενώ, **το μειονέκτημα** της είναι: Η αλληλεξάρτηση όλων των φορέων που εμπλέκονται στις διαδικασίες υπηρεσιών υπάρχει πιθανότητα να είναι αρνητική.

Στην προσέγγιση του Management By Walking Around τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η κίνηση των προϊσταμένων μέσα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, η ενεργή συμμετοχή των παρισταμένων στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις εργασίες τους, η αλληλεπίδραση προϊσταμένων και εργαζομένων δημιουργεί καλές εργασιακές σχέσεις, οι προϊστάμενοι παρατηρούν τους υπαλλήλους, συζητούν ιδέες για ευκαιρίες βελτίωσης και συνεργάζονται με το προσωπικό για την επίλυση των προβλημάτων και την αντιμετώπιση των εμποδίων. Ακόμα, υπάρχει διαρκής νέα γνώση και μάθηση. Ακόμα και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μαθαίνουν πως γίνονται οι διαδικασίες σε πραγματικό χρόνο. Δημιουργείται ένας μηχανισμός οργανωτικής μάθησης, ο οποίος παρέχει στην επιχείρηση τις λύσεις για το μέλλον. Η ενσωμάτωση των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης, υπάρχει θετική οργανωτική αλλαγή, σωστή αντιμετώπιση του προβλήματος, στο χώρο που δημιουργείται και παράλληλα χωρίς σπατάλη χρόνου. Δηλαδή, Μειώνεται το κόστος μελλοντικών προσπαθειών βελτίωσης. Επιπλέον, αυτή η μέθοδος δημιουργεί σχέσεις ποιότητας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους διευκολύνουν τα κίνητρα των εργαζομένων και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων. Όλοι οι υπάλληλοι αισθάνονται χρήσιμοι στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Με αυτή την μέθοδο δημιουργούνται ηγέτες που σέβονται τους υφισταμένους τους, που οι τελευταίοι είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν τους ηγέτες τους.

Ενώ, το **μειονέκτημα** της είναι: αυτή η καλή σχέση μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων ξεπεράσει τα όρια του επαγγελματισμού και έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων ονόματι αυτής της συνεργατικής φιλίας.

Στην προσέγγιση του Management By Walking Around τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η εύκολη στην εφαρμογή και τη μέτρηση, ο υπάλληλος παρακινείται καθώς γνωρίζει τους αναμενόμενους ρόλους και τη λογοδοσία, είναι ένα διαγνωστικό σύστημα προσανατολισμένο στην απόδοση, διευκολύνει την παροχή συμβουλών και καθοδήγησης των εργαζομένων, εύκολη στην εκτέλεση και τη μέτρηση, οι εργαζόμενοι κατανοούν πλήρως τους ρόλους και τις ευθύνες που αναμένονται από αυτούς, βοηθά στην παροχή συμβουλών και καθοδήγησης των εργαζομένων, εστιάζει τους υπαλλήλους στα επιθυμητά αποτελέσματα, επιτρέπει επικοινωνία μεταξύ διαχειριστών και υφισταμένων σχετικά με τους στόχους και τα σχέδια δράσης, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται. Επιπλέον, επιτρέποντας την ατομική διακριτική ευχέρεια στην επίτευξη των στόχων, ενισχύουν την ανάπτυξή τους, τόσο η ποιότητα όσο και η ποσότητα αλλά και η απόδοση βελτιώνονται, παρέχει μια κατακόρυφη σύνδεση μεταξύ στόχων κορυφαίου και κατώτερου επιπέδου, είναι πιο χρήσιμη για διευθυντικές θέσεις, οι στόχοι συζητούνται πριν συμφωνηθούν, συμμετέχει στον καθορισμό των στόχων, αποφασίζοντας πορεία δράσης και στη λήψη αποφάσεων, υπάρχει αυξημένο κίνητρο και ικανοποίηση από την εργασία. οι σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων τους βελτιώνονται, υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και αυξημένος συντονισμός, οι διαχειριστές μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι στόχοι των υφισταμένων συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού, οι στόχοι μπορούν να τεθούν σε όλα τα επίπεδα και σε διάφορα επίπεδα υπηρεσιών. Ακόμα, οι στόχοι μπορούν να οριστούν ξεχωριστά για κάθε τμήμα ειδικά στην προώθηση, το marketing και τον οικονομικό σχεδιασμό, μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε οργάνωση, καθιερώνει, αναπτύσσει και παρακολουθηθεί διάφορους τομείς μέσα στην επιχείρηση. Ειδικότερα στην προώθηση, το marketing και τον οικονομικό σχεδιασμό, οι εργαζόμενοι είναι πιο αυτοκατευθυνόμενοι από τους διευθυντές, εστίαση στους στόχους, δυνατότητα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, αύξηση κινήτρων, οι στόχοι των τμημάτων και των ατομικών στόχων είναι σύμφωνοι οργανωτικά, συνδυάζει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο σε ένα ορθολογικό σύστημα διαχείρισης, αναγκάζει την οργάνωση να δημιουργήσει και να αναπτύξει

στόχους ιεραρχικούς από το υψηλότερο στο κατώτερο επίπεδο της διοίκησης, δίνει έμφαση στα τελικά αποτελέσματα περισσότερο από τις καλές προθέσεις ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, ενθαρρύνει την αυτοδιαχείριση και την ατομική δέσμευση του προσωπικού συμμετέχοντας στη ρύθμιση στόχων, υπογραμμίζει συνεχώς το τι πρέπει να γίνει στον οργανισμό για να επιτευχθούν οι στόχοι. Τέλος, παρέχει εγγύηση στον εργαζόμενο και πίστη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τόσο οι διευθυντές όσο και οι λοιποί εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, επειδή αυτοί καθορίζουν τους στόχους.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** της είναι: η εμπιστοσύνη των εργαζομένων συμφωνεί με τους στόχους, μειώνει άυλα στοιχεία όπως η τιμιότητα, η ακεραιότητα, η ποιότητα, κλπ., η ερμηνεία των στόχων μπορεί να διαφέρει από διευθυντή σε διευθυντή, και υπάλληλο σε υπάλληλο, υπάρχουν χρονοβόρες, περίπλοκες, και δαπανηρές διαδικασίες, είναι πιθανή η διαφορά στην ερμηνεία στόχων, η πιθανότητα απουσίας ακεραιότητας, ποιότητας κ.λπ., η διεύθυνση για την αξιολόγηση των στόχων, δεν ισχύει για όλες τις εργασίες, υπάρχει κίνδυνος για αποτυχία διδασκαλίας της φιλοσοφίας, η αδυναμία παροχής κατευθυντήριων οδηγιών, οι στόχοι είναι καθοριστικοί. Επιπλέον, οι στόχοι τείνουν να είναι βραχυπρόθεσμοι, μη διασφάλιση δικτύου στόχων, η ρύθμιση αυθαίρετων στόχων, δεν ισχύει για όλες τις θέσεις εργασίας, η κατανομή της αξίας των αποδοχών μπορεί να οδηγήσει στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων και όχι σε σημαντικούς και μακροπρόθεσμους στόχους, πρέπει να γίνεται συστηματικά, υπάρχει μεγαλύτερη σημασία για τον καθορισμό των στόχων παρά για το πραγματικό αποτέλεσμα ή την πορεία δράση, μπορεί να οδηγήσει σε διότι οι άνθρωποι ή τα τμήματα δεν έχουν κίνητρο να κοιτάξουν πέρα από τους δικούς τους στόχους και να βοηθήσουν άλλους, δεν λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον στο οποίο καθορίζονται οι στόχοι, όπως οι διαθέσιμοι πόροι, οι ενδιαφερόμενοι κ.λπ. Ακόμα, για την αποφυγή πιθανών προβλημάτων πρέπει να συμφωνηθούν έξυπνοι στόχοι, δεν υπάρχει η διέγερση της καινοτομίας, οι διευθυντές αρχίζουν να πιστεύουν στην έννοια του "ιδανικού υπαλλήλου" και να αξιολογούν τους υπαγόμενους βάσει αυτών που αναμένουν ότι πρέπει να είναι, οι στόχοι μπορούν να δηλωθούν εσφαλμένα και ο αντικειμενικός καθορισμός μπορεί να καταστεί αντιπαραγωγικός για τον οργανισμό, η ποιότητα των στόχων μπορεί να είναι φτωχότερη ή πολύ μη ρεαλιστική, η εφαρμογή του MBO είναι χρονοβόρα καθώς και η διαφύλαξη της

διατήρησης της, ο καθορισμός των στόχων παραγωγής μπορεί να ενθαρρύνει τους πόρους για την επίτευξη των στόχων αυτών με τα απαιτούμενα μέσα, τα οποία συνήθως οδηγούν σε κακή ποιότητα. Καθώς επίσης, δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν όλοι οι στόχοι, οι συνεχείς αλλαγές διαταράσσουν τη χρήση του MBO, το περιβάλλον, στο οποίο οι σχέσεις μεταξύ ανώτερου και υποδεέστερου είναι κακή, επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα του MBO, οι στρατηγικοί στόχοι πιθανόν να αντικατασταθούν από επιχειρησιακούς στόχους, οι μηχανισμοί που λειτουργούν μηχανικά και οι αξίες που αποθαρρύνουν τη συμμετοχή μπορούν να βλάψουν τις διαδικασίες MBO, είναι μία μέθοδος που πάρα πολύ συχνά αντιμετωπίζεται ως θεραπεία για όλα τα προβλήματα στην οργάνωση, είναι υπεύθυνη για το αυταρχικό στυλ διαχείρισης (θεωρία X) και δημιουργεί αυστηρούς γραφειοκρατικούς κανόνες και πολιτικούς, η πίεση στην αντικειμενική μέτρηση των στόχων μπορεί να αποτελεί απειλή στα χέρια υπερβολικών διευθυντών, η πρόοδος των οργανωτικών στόχων διαρκεί πολύ και αυτό μειώνει τον αποτελεσματικό χρόνο εργασίας για τους διευθυντές και τους λοιπούς υπαλλήλους. Τέλος, η συγγραφή των στόχων, η δήλωση σχετικά με τους οργανωτικούς στόχους και η λεπτομερής αξιολόγηση σχετικά με την επίτευξη των οργανωτικών στόχων αυξάνει την γραφειοκρατία.

Κεφάλαιο 7^ο

7. Αποτελέσματα και Συμπεράσματα

7.1. Ποιες είναι οι νέες προσεγγίσεις Management στην Ελλάδα και διεθνώς και ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους;

Οι νέες προσεγγίσεις στο management στην Ελλάδα και διεθνώς είναι: η λιτή διαχείριση, τα 6 Σίγμα, η μέθοδος 3K που περιλαμβάνει τη μεθόδους Kaizen, Kakushin και Kaihatsu, η DMAIC, η DMADV, η χαρτογράφηση ροών προστιθέμενης αξίας, η μέθοδος 3G, η μέθοδος 5w και ένα H, η λιτή εξυπηρέτηση, η διαχείριση ολικής εξυπηρέτησης, η διοίκηση περπατώντας εντός της επιχείρησης (Management By Walking Around) και τέλος, η διαχείριση και η διοίκηση με βάση τους οριοθετημένους στόχους. Τα χαρακτηριστικά τους παρουσιάζονται παρακάτω σε αυτήν την υποενότητα.

Στη λιτή διαχείριση τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά είναι ο προσανατολισμός στις επιχειρησιακές διαδικασίες, ο περιορισμός και η εξάλειψη των περιττών διαδικασιών διαχείρισης και της σπατάλης με στόχους τον κερδισμένο περιττό χρόνο για τους υπαλλήλους τους από τις σωστές επιχειρησιακές διαδικασίες και τη βελτίωση των άυλων και υλικών αγαθών. Με αυτό τον τρόπο τον τρόπο συνδέεται η παραγωγικότητα με την ποιότητα και δημιουργείται υπεραξία που είναι ο πελάτης διαθετιμένος να πληρώσει. Επίσης, σημαντικός παράγοντας για την επιτυχημένη εφαρμογή της μεθόδου στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι και η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων.

Τα 6 Σίγμα έχουν σαν κύριο χαρακτηριστικό τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών με στόχο την ποιότητα. Με αυτή τη μέθοδο αφού ελεγχθούν οι διαδικασίες στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, γίνονται βελτιώσεις ενισχύοντας την αξία που παράγεται με την χρήση όσο δυνατόν λιγότερους πόρους. Ακόμα, κάτι που χαρακτηρίζει και αυτή την μέθοδο είναι ότι έχει ως γνώμονα τη βελτίωση της κερδοφορίας, την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας, τα υψηλά επίπεδα ποιότητας στα παραγόμενα αγαθά με σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών των πελατών των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Τέλος, είναι μία διαδικασία που μπορεί να πάρει μετρήσιμα αποτελέσματα και βασίζεται σε στατιστικά και μη

δεδομένα για την μελέτη και εξεύρεση λύσεων με προσέγγιση στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων.

Η μέθοδος 3K έχει ως σημαντικά χαρακτηριστικά την καινοτομία της γνώσης, την ανάπτυξη της γνώσης και την καθημερινή βελτίωση με μικρά και σταδιακά βήματα των παραγόμενων επιχειρησιακών διαδικασιών και αγαθών σε υψηλά δεδομένα ποιότητας εντός των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Οι διαδικασίες ξεκινάνε από την ιδέα, το σχεδιασμό, την εκτέλεση, την επένδυση και την ανάκτηση έως τη δημιουργία αξίας σε μελλοντικό χρόνο. Ακόμα, κάποια άλλα χαρακτηριστικά της μεθόδου είναι ο σχεδιασμός ενός ενσωματωμένου συστήματος και η προσέγγιση στην κατάρτιση των εργαζομένων με έμφαση πάντα στην σταθερή ποιότητα και στην ποιότητα πριν του κόστους.

Η μέθοδος 3K έχει 3 βασικά στοιχεία που την αποτελούν και αυτά μεμονωμένα έχουν τα δικά τους χαρακτηριστικά. Παρακάτω γίνεται η ανάλυσή τους.

Στην Kaizen τα βασικότερα χαρακτηριστικά είναι, Ο προσανατολισμός στον πελάτη, ο συνολικός έλεγχος ποιότητας, η βελτίωση της ποιότητας, η άμεση εξυπηρέτηση των πελατών, τα ελάχιστα έως και μηδενικά ελαττώματα, ο κύκλος ελέγχου ποιότητας, τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, τα μικρά και σημαντικά βήματα (step by step), η εφαρμογή της μεθόδου σε όλη την επιχείρηση σε οριζόντια και κάθετα επίπεδα, η συντήρηση και συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, τα σύστημα προτάσεων και η αυτοματοποίηση των διαδικασιών.

Στην Kakushin κύρια χαρακτηριστικά είναι η μείωση του αποθεμάτων, ανάκτηση των κερδών, παρέχει σημαντικές πληροφορίες για των ανταγωνισμό και την στρατηγική στην αγορά της φιλοξενίας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εφαρμογή νέων γνώσεων και μπορεί να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις φιλοξενίας για ενίσχυση της ποιότητας των παραγόμενων διαδικασιών. Επιπλέον, βασιζόμενη σε μία βάση γνώσεων και την πρακτική χρήση τους μπορεί να βοηθήσει τις μονάδες φιλοξενίας στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας, στις διαδικαστικές λειτουργίες, στη σωστή χρήση της τεχνολογίας, τη άρτια διαχείριση ενός δομημένου περιβάλλοντος και στον κύκλου ζωής τους.

Στην Kaihatsu το κύριο χαρακτηριστικό είναι η ενίσχυση και η επέκταση της γνώσης της πληροφορίας. Στηριζόμενες οι επιχειρήσεις φιλοξενίας σε αυτά αποκτούν την απαιτούμενη εμπειρία για τις επιχειρησιακές λειτουργικές διαδικασίες, μπορούν να βελτιώσουν αυτές τις λειτουργικές διαδικασίες και τις προάγουν σε ποιο ποιοτικές

και σωστά εκτελεσμένες. Επιπλέον, με αυτή τη μέθοδο προσδιορίζονται οι ρόλοι των μελών μέσα στην ομάδα, με κύρια ευθύνη τη διασφάλιση της ποιότητας.

Οι Μέθοδοι DMAIC και DMADV έχουν ως κύρια χαρακτηριστικά την συνεχή βελτίωση της ποιότητας, τη διαχείριση των έργων και των διαδικασιών καθώς και στην κερδοφορία των επιχειρήσεων. Η συνεχής βελτίωση βασίζεται σε δεδομένα και ευρήματα που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια των διαδικασιών με γνώμονα την ανάπτυξη και την σταθεροποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών και σχεδίων. Αυτές οι διαδικασίες βασίζονται στον εντοπισμό και ορισμό των προβλημάτων, στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες που πρέπει να βελτιωθούν, στην ανάλυση των διεργασιών, στην βελτίωση (DMAIC) των λειτουργικών επιχειρησιακών διαδικασιών ή σχεδιασμό (DMADV) νέων επιχειρησιακών διαδικασιών, στον έλεγχο (DMAIC) για μόνιμη λύση των προβλημάτων ή την επαλήθευση (DMADV) της άρτιας λειτουργίας των νέων διαδικασιών. Στόχος είναι η διασφάλιση παραμονής της ποιότητας σε υψηλά επίπεδα με σκοπό την ικανοποίηση των πελατών.

Στην χαρτογράφηση ροών προστιθέμενης αξίας (VSM) τα κύρια χαρακτηριστικά είναι: η δημιουργία διαγραμμάτων ροών σε τωρινό χρόνο, η χρησιμοποίηση έμπειρων υπαλλήλων που είναι γνώστες της VSM και γνώστες των εταιρικών διαδικασιών για να συνεργαστούν στο συγκεκριμένο έργο, ο εντοπισμός των περιττών διαδικασιών που δεν παράγουν αξία, η οριοθέτηση εφικτού στόχου, η δημιουργία μελλοντικής και ποιοτικής VSM, η εφαρμογή και ο έλεγχος του τελικού σχεδίου. Με τη βοήθεια των χαρακτηριστικών αυτής της προσέγγισης οι επιχειρήσεις φιλοξενίας δημιουργούν προστιθέμενη αξία, μειώνουν τα περιττά κόστη, διατηρούν την ποιότητα σε υψηλά επίπεδα και έχουν τους πελάτες στους ικανοποιημένους.

Στην μέθοδο 3G τα βασικά τους χαρακτηριστικά είναι το «βλέπω και ρωτώ». Είναι μία μελέτη για τη ροή της διαδικασίας παραγωγής και την τυπική διαδικασία λειτουργίας. Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας με αυτή την μέθοδο, θα πρέπει να υπάρχει οπτική επαφή (παρατήρηση) των εργασιών και να γίνονται ανοιχτές ερωτήσεις για τις παραγόμενες διαδικασίες, με σεβασμό προς τις διαδικασίες και τις πληροφορίες. Είναι και αυτή μία διαδικασία επικοινωνίας από όλους προς όλους και δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Στη μέθοδο 5 W(ay)s και το H αυτό που την χαρακτηρίζει είναι οι πέντε συν μία ερωτήσεις που θα πρέπει να γίνονται για ανακαλυφθούν οι βασικές αιτίες των

προβλημάτων. Είναι οι σωστές ερωτήσεις που θα πρέπει να γίνονται από του ιθύνοντες των επιχειρήσεων φιλοξενίας ανά τακτά χρονικά διαστήματα, για τη διόρθωση των λαθών, την βελτίωση και έλεγχο των διαδικασιών.

Στην λιτή εξυπηρέτηση το βασικό της χαρακτηριστικό είναι η εξασφάλιση της λιτής διαχείρισης στις δραστηριότητες των παρεχόμενων υπηρεσιών. Με αυτή την προσέγγιση η θεωρία της λιτής προσέγγισης management γίνεται πράξη στην λιτή εξυπηρέτηση λαμβάνοντας υπόψη τα ζωτικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας και τον ρόλο του πελάτη ως συν-δημιουργού στη διαδικασία εξυπηρέτησης.

Στην διαχείριση ολικής εξυπηρέτησης το κύριο χαρακτηριστικό είναι το μέλημα που θα πρέπει να έχουν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας για καλή κατανόηση για το τι ακριβώς θέλουν οι άνθρωποι και τον τρόπο εξασφάλισης της ποιοτικής υπηρεσίας. Ακόμα, ως χαρακτηριστικό της μπορεί να τοποθετηθεί ότι επιδιώκει την συγκεκριμένες διαδικασίες για την βελτίωση των αποδόσεων και την βελτίωση των υπηρεσιών. Επιπλέον, βασίζεται στην αλληλεξάρτηση όλων των φορέων που εμπλέκονται στις διαδικασίες υπηρεσιών, αντανακλώντας με αυτό το τρόπο τις συνέργειες και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη αύξηση της ικανοποίηση του πελάτη. Τέλος, ακόμα ένα χαρακτηριστικό είναι ότι η διαδικασία πρέπει να αποκτήσει κάποιους απαιτούμενος στόχους για να μπορέσει οποιαδήποτε επιχείρηση φιλοξενίας να γίνει καλύτερη από τον καλύτερο στον κλάδο της φιλοξενίας.

To Management By Walking Around έχει ως σημαντικότερα χαρακτηριστικά τη διαρκή κίνηση των προϊσταμένων μέσα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, βρίσκει το πρόβλημα στη αρχή της γραμμής των παραγόμενων διαδικασιών, δημιουργεί εμπιστοσύνη και σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Ενθαρρύνει το προσωπικό, υποδεικνύοντας ότι η διοίκηση έχει ενεργό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ενθαρρύνει το προσωπικό να επιτύχει ατομικούς και συλλογικούς στόχους ενισχύοντας την ικανότητα οδήγησης πολιτιστικών αλλαγών για υψηλότερες οργανωτικές επιδόσεις. Ακόμα, ανανεώνει τις οργανωτικές αξίες, κάνει την εργασία λιγότερο επίσημη και περισσότερο ευχάριστη και δημιουργεί μία υγιή επιχειρηματική οργάνωση.

Στην μέθοδο διαχείρισης και διοίκησης με βάση τους οριοθετημένους στόχους τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά είναι η οριοθέτηση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ο καθορισμός του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, οι έλεγχοι και ο προσδιορισμός του πότε θα πρέπει

να γίνονται αυτοί οι έλεγχοι, η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διαμόρφωση και την ρύθμιση των στόχων. Ακόμα, σημαντικό είναι η εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου υλοποίησης, η ελευθερία και η ανεξαρτησία των υπαλλήλων να λένε την άποψή τους, η συνεχής επικοινωνία των υπαλλήλων. Επιπλέον ακόμα ένα σημαντικό χαρακτηριστικό είναι η αξιολόγηση της απόδοσης με την οποία οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να διακρίνουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, καθώς και την ικανοποίηση από το παραγόμενο αποτέλεσμα και την παραγωγικότητα που υπάρχει. Τέλος, η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων όλης της διαδικασίας είναι αυτή που επισημαίνει αν όλη η διαδικασία από την αρχή είναι άρτια ή παρουσιάζει ελλείψεις.

7.2. Ποια είναι τα κοινά χαρακτηριστικά των νέων προσεγγίσεων Management;

Τα κοινά χαρακτηριστικά των σύγχρονων προσεγγίσεων management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας είναι τα ακόλουθα:

Έχουν ως στόχους να μειώσουν το λειτουργικό κόστος βελτιώνοντας τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Να βελτιώσουν την κερδοφορία των επιχειρήσεων φιλοξενίας, διατηρώντας υψηλά επίπεδα ποιότητας παραγόμενων διαδικασιών (άυλα) και υλικών αγαθών. Να δημιουργήσουν προστιθέμενη αξία την οποία οι πελάτες είναι διαθετημένοι να πληρώσουν. Να προσφέρουν την ικανοποίηση στους πελάτες τους και τέλος, ως στόχοι λογίζονται η επιχειρηματική ανάπτυξη και η ανταγωνιστικότητα των μονάδων φιλοξενίας.

Για να μπορέσουν να επιτύχουν τους παραπάνω στόχους οι σύγχρονες προσεγγίσεις management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας βασίζονται, στην αλλαγή της επαγγελματικής και επιχειρησιακής κουλτούρας, στην οργανωτική δομή, στην ομαδική εργασία όλων των στελεχών και των υπαλλήλων. Οι καλές σχέσεις μεταξύ τους, οι ηγετικές ικανότητες και οι ειδικότερες γνώσεις των στελεχών, ο σεβασμός ο ένας για τον άλλων και η δέσμευση για διαρκή εκπαίδευση, κατάρτιση και προσπάθεια είναι από τα κυριότερα κοινά χαρακτηριστικά. Για το σκοπό αυτό, με τη χρήση αυτών των προσεγγίσεων, δημιουργούνται εργαστήρια ανάπτυξης ιδεών και συνεχούς βελτίωσης, καθώς γίνονται και προσομοιώσεις των διαδικασιών. Σε αυτές τις διαδικασίες είναι σημαντική η ενεργή συμμετοχή όλων των υπαλλήλων, η ελευθερία και η ανεξαρτησία να λένε την άποψή τους. Οι εργαζόμενοι καθημερινά

κρίνονται και αξιολογούνται αν οι ιδέες τους και οι ενέργειες του είναι αποτελεσματικές, δηλαδή αν υπάρχει η ανάλογη αποδοτικότητα στην παραγωγικότητα τους.

Ακόμα ένα κοινό στοιχείο μεταξύ αυτών των σύγχρονων προσεγγίσεων είναι η δημιουργία ενός στρατηγικού σχεδίου για την υλοποίηση του πλάνου, την εφαρμογή της σχεδιασμένης προσέγγισης και τον έλεγχο των διαδικασιών ανά επίπεδο λειτουργίας και των αποτελεσμάτων. Επίσης, η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων ανά τμήμα και όλης της διαδικασίας είναι ακόμα ένα κοινό χαρακτηριστικό των σύγχρονων προσεγγίσεων. Είναι αυτή η διαδικασία που επισημαίνει ότι η επιλεγμένη μέθοδος δουλεύει σωστά και δίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή όχι.

Με αυτό τον τρόπο, προκύπτουν και κάποια άλλα κοινά χαρακτηριστικά πάνω στο τρόπο εφαρμογής τους. Με όλες τις προσεγγίσεις οριοθετούνται συγκεκριμένοι στόχοι που έχουν τελικό αποδέκτη τον πελάτη και την ικανοποίηση των επιθυμιών του. Σημαντικό είναι να εντοπιστούν οι επιχειρηματικές διαδικασίες που δεν είναι χρήσιμες και δεν προσφέρουν προστιθέμενη αξία. Για να γίνει αυτό απαιτείται η γνώση που προσφέρεται στις γραμμές των παραγόμενων διαδικασιών και τα προβλήματα μπορούν να εντοπιστούν στο αρχικό του στάδιο. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις, με την παρατήρηση των διαδικασιών, τις μετρήσεις και την μελέτη τους, ψάχνουν να βρουν το πώς γίνονται οι διαδικασίες, πως μπορούν να βελτιωθούν, από ποιους γίνονται, για ποιο λόγο γίνονται, που γίνονται, πότε και γιατί γίνονται. Έτσι δημιουργείται η εμπειρική γνώση και η συνεχόμενη μάθηση για μελλοντική χρήση. Με αυτό το τρόπο μπορούν να τυποποιηθούν οι παραγόμενες διαδικασίες και να μην γίνονται καθημερινά λάθη.

7.3. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε προσέγγισης Management;

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για κάθε μία ξεχωριστά από τις σύγχρονες προσεγγίσεις είναι τα ακόλουθα:

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα για κάθε μία ξεχωριστά από τις σύγχρονες προσεγγίσεις αναλύονται παρακάτω σε αυτή την υποενότητα.

Στην λιτή διαχείριση κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η εξάλειψη των περιττών διαδικασιών, η μείωση του παραγόμενου κόστους, ο μειωμένος χρόνος αναμονής, μείωση χρόνου παραγωγής, η βελτίωση των παραγόμενων διαδικασιών, η βελτίωση

της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, η βελτιωμένη ροή εργασίας, οι βελτιωμένες επιδόσεις σε πεδία υπηρεσιών, οι βελτιωμένες υπηρεσίες προς όφελος των πελατών, η καλύτερη και ευκολότερη πρόσβαση των πελατών, η μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών, η καλύτερη κατανομή πόρων, η βελτίωση της πληροφόρησης, η διαφάνεια και τα ο προγραμματισμό,, κερδισμένος χρόνος για τους υφιστάμενους υπαλλήλους, τους οποίους οι επιχειρήσεις φιλοξενίας μπορούν να τους αξιοποιήσει σε άλλο τμήμα ή σε άλλη χρονική περίοδο, η δημιουργία προστιθέμενης αξίας που οι πελάτες είναι διαθετημένοι να πληρώσουν και τα σταθερά υψηλά επίπεδα ποιοτικών υλικών και άυλων αγαθών, άμεσος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά σε σύντομο χρονικό διάστημα. Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** είναι: ο χρόνος που πρέπει να διαθέσουν οι εργαζόμενοι και ειδικότερα τα στελέχη για τον εντοπισμό των μη απαραίτητων σταδίων και για την βελτίωση των στοιχείων που οι πελάτες θεωρούν πολύτιμα.

Στη μέθοδο 6 Σίγμα τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η μείωση του κόστους, η μείωση των χρόνων και των ελαττωμάτων, μείωση πόρων, λιγότερες εισροές, η διατήρηση υψηλών επιπέδων ποιοτικών υλικών και άυλων αγαθών, η μεγιστοποίηση απόδοσης, η βελτίωση της ποιότητας, η βελτίωση της παραγωγικότητας, η βελτίωση της κερδοφορίας, η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας όλων των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, η ικανοποίηση των πελατών και η αφοσίωσή τους, η αύξηση του μεριδίου της αγοράς, κατάρτιση και εκπαίδευση εργαζομένων.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** είναι: η χρήση στατιστικών μεθόδων για τη χρήση του έκτου σίγμα, η δέσμευση της διοίκησης και των υπαλλήλων για πολιτιστικές εργασιακές αλλαγές που πιθανόν να μην είναι εφικτή, η ομαδική εργασία που πιθανόν να μην είναι εφικτή, η οργανωτική υποδομή πιθανόν να μην υπάρχει, απαιτούνται άριστα εκπαιδευμένα στελέχη που να είναι γνώστες τις μεθόδου, η λήψη αποφάσεων πρέπει να γίνεται βάσει δεδομένων, μεγάλος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά μετά από κάποιο μεσοπρόθεσμο διάστημα.

Στη προσέγγιση 3K τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η μείωση του παραγόμενου χρόνου, η εξάλειψη των περιττών διαδικασιών, τα μηδενικά ελαττώματα, η εξασφάλιση και βελτίωση της ποιότητας, η τυποποίηση των διαδικασιών, η δημιουργία μελλοντικής προστιθέμενης αξίας. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση των εργαζομένων, προσφέρουν σε μία επιχείρηση φιλοξενίας ένα σωστό

προγραμματισμό, τον έλεγχο και τον συντονισμό των διαδικασιών από την παραλαβή και την υποβολή των προσφορών έως και την περάτωση των διαδικασιών, κρατάει την ισορροπία μεταξύ του χρόνου, της τιμής, του πεδίο εφαρμογής και της ποιότητας. Ο εντοπισμός νέων γνώσεων, η συσσωρευμένη γνώση και πρακτική τους χρήση, επιτυχία συνολικής επιχειρησιακής βελτίωσης, η χρήση πολύ ευέλικτων πρακτικών, η αυτοματοποίηση και η τυποποίηση, ο συνολικός έλεγχος ποιότητας, η δημιουργία συστημάτων προτάσεων, η άμεση εξυπηρέτηση, η ευελιξία και η παραγωγικότητα. Ακόμα, ενθαρρύνει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανώτερων στελεχών και των υπαλλήλων. Η δέσμευση της διοίκησης για μία σαφή εταιρική στρατηγική, στόχους και πολιτική, η οργανωτική δομή, η αποτελεσματική επικοινωνία, η παρουσία ενός διακεκριμένου πρωταθλητή και άριστου γνώστης της μεθόδου και διαχείριση των γνώσεων, μεγάλος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά μετά από κάποιο μεσοπρόθεσμο διάστημα.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** είναι: το πρόβλημα των δύο αφεντικών, η έλλειψη εμπιστοσύνη στην εφαρμογή της μεθόδου από την πλευρά των εργαζομένων μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην δημιουργία κινήτρων και την συμπεριφορά των εργαζομένων σε μία προσανατολισμένη εφαρμογή της. Ακόμα, η μη συναδελφική υποστήριξη και ένας μηχανισμός ανταμοιβής δεν θα αυξήσει τα κίνητρα των εργαζομένων για την εφαρμογή της μεθόδου. Οι ομάδες που συμμετέχουν στην υλοποίηση της μεθόδου δεν γνωρίζουν πάντοτε τη διαδικασία που μελετάται ή δεν είναι έτοιμες για ανάλυση σύνθετων διαδικασιών. Η παραλλαγή της διαδικασίας θα πρέπει να εφαρμοστεί, με τυχαίο και δόκιμο τρόπο. Τα δεδομένα θα πρέπει να αναλυθούν πλήρως για να βοηθήσουν στην κατανόηση του τυχαίου χαρακτήρα της συμπεριφοράς του συστήματος. Η Αξιολόγηση της αλληλεπίδρασης των στοιχείων που συμμετέχουν στις διαδικασίες. Η μελλοντική κατάσταση πρέπει να επικυρωθεί πριν εφαρμοστεί για να ελαχιστοποιηθεί ή να εξαλειφθεί η περίοδος των προσαρμόσιμων δοκιμών και των σφαλμάτων. Οι εναλλακτικές λύσεις για τη μελλοντική κατάσταση πρέπει να προσδιορίζονται συστηματικά και να εξετάζονται.

Στις μεθόδους DMAIC και DMADV τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: βοηθάνε την μέθοδο 6 σίγμα στον εντοπισμό των βασικών αιτιών των προβλημάτων, εντοπίζουν τις μεταβλητές που επηρεάζουν την ποιότητα της παραγωγής, προσδιορίζουν τις δραστηριότητες που δεν παράγουν αξία, βοηθάνε στην μείωση της παραγωγής ελαττωμάτων και της μεταβλητότητας των διαδικασιών, βοηθάνε να

γίνουν βελτιώσεις στην ποιότητα του προϊόντος και στον έλεγχο και τη σταθεροποίηση της διαδικασίας. Επιπλέον εστιάζουν στις ανάγκες των πελατών, προσδιορίζουν τι είναι αξία για τους πελάτες και βελτιώνουν, απλουστεύουν και τυποποιούν τις παραγωγικές διαδικασίες. Ακόμα, παράγουν πολλές λύσεις προς υιοθέτηση και επιχειρησιακή δράση που επανασχεδιάσουν τις διαδικασίες.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** τους είναι; η χρήση στατιστικών μεθόδων για την μέθοδο DMAIC, πρέπει να εφαρμόσουν συστήματα ελέγχων όπως ο έλεγχος των στατιστικών διαδικασιών για να διασφαλίσουν ότι οι διορθώσεις θα εφαρμοστούν πριν επηρεάσουν αρνητικά τα αποτελέσματα των διαδικασιών. Πρέπει να εφαρμοστούν τα προσεγγιστικά εργαλεία και εργαλεία ελέγχου, προκειμένου να επιτευχθούν συστηματικά αποτελέσματα βελτίωσης σε συνεχή βάση. Τέλος, πρέπει να γίνονται οι διαδικασίες με τη σωστή κυκλική σειρά και τυποποιημένα, δεν δίνει ελευθερία κινήσεων, μεγάλος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά μετά από κάποιο μεσοπρόθεσμο διάστημα.

Στη μέθοδο της χαρτογράφησης ροών προστιθέμενης αξίας τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: προσδιορίζονται και εξαλείφονται οι δραστηριότητες που δεν έχουν αξία, ομαδική εργασία υπαλλήλων οι οποίοι είναι γνώστες της VSM και γνώστες των εταιρικών διαδικασιών, η βελτίωση των παραγόμενων διαδικασιών και προϊόντων, η διατήρηση και η βελτίωση της ποιότητας, η μείωση του παραγόμενου χρόνου και του αριθμού των εργαζομένων, ο περιορισμός του κόστους παραγωγής, η δημιουργία ποιοτικού μελλοντικού VSM, η δημιουργία προστιθέμενης αξίας.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** της είναι: η ομαδικής εργασία πολλές φορές δεν είναι εφικτή, οι άριστοι γνώστες της μεθόδου χαρτογράφησης πιθανόν να μην υπάρχουν εντός των μονάδων φιλοξενίας, μεγάλος χρόνος εφαρμογής, τα αποτελέσματα θα είναι ορατά μετά από κάποιο μεσοπρόθεσμο διάστημα, εκπαίδευση και δέσμευση στην λιτή διαχείριση.

Στη μέθοδο 3G τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η επικοινωνία με τους υπαλλήλους στον χώρο εργασίας τους, η βελτίωση των διαδικασιών, η δέσμευση και η κατανόηση από τη πλευρά της διοίκησης για να στηρίξει αυτή την μέθοδο, εκπαίδευση εργαζομένων, μάθηση από νέες γνώσεις, ομαδική συνεργασία και αλληλοκατανόηση.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** της είναι: η πραγματοποίηση μελετών των παραγωγικών διαδικασιών, των τυπικών λειτουργιών, η συλλογή και η μέτρηση των

σχετικών δεδομένων απαιτεί έμπειρα άτομα που είναι γνώστες της μεθόδου, η δέσμευση και η κατανόηση από τη πλευρά της διοίκησης μπορεί να μην υπάρχει, πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Στη μέθοδο 5w και ένα H τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η ευχάριστη διαδικασία των απαραίτητων ερωτήσεων και απαντήσεων που είναι η βάση αυτής της προσέγγισης, συμβάλει στη βελτίωση των διαδικασιών.

Ενώ, **το μειονέκτημα** της είναι: να μην μπορεί να βρεθεί η απάντηση σε κάποια από τις απαραίτητες ερωτήσεις που χρησιμοποιεί αυτή η προσέγγιση.

Στη προσέγγιση της λιτής εξυπηρέτησης τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: προσανατολίζεται στον πελάτη, δίνει βάρος στο τι δημιουργεί αξία, δημιουργεί προστιθέμενη αξία.

Ενώ, **το μειονέκτημα** της είναι: δίνει ενεργό ρόλο στον πελάτη και εξαρτάται από τις επιθυμίες του και πράττει επιχειρησιακές κινήσεις μέσω της ανάλυσης της εμπειρίας των πελατών. Οι προσδοκίες και η ικανοποίηση των πελατών είναι εξαιρετικά υποκειμενικές. .

Στη προσέγγιση της διαχείρισης ολικής εξυπηρέτησης τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: χρησιμοποιεί μετρήσεις, κατανόηση των επιθυμιών πελατών, η βελτίωση παραγωγικών αποδόσεων και ποιοτικών υπηρεσιών, ο εντοπισμός και περιορισμός των μη χρήσιμων διαδικασιών, η τυποποίηση των διαδικασιών, ποιοτική ανατροφοδότηση, καθορισμός απαιτούμενων στόχων, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

Ενώ, **το μειονέκτημα** της είναι: Η αλληλεξάρτηση όλων των φορέων που εμπλέκονται στις διαδικασίες υπηρεσιών υπάρχει πιθανότητα να είναι αρνητική.

Στην προσέγγιση του Management By Walking Around τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η κίνηση των προϊσταμένων μέσα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, η ενεργή συμμετοχή των παρισταμένων στις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις εργασίες τους, η αλληλεπίδραση προϊσταμένων και εργαζομένων δημιουργεί καλές εργασιακές σχέσεις, οι προϊστάμενοι παρατηρούν τους υπαλλήλους, συζητούν ιδέες για ευκαιρίες βελτίωσης και συνεργάζονται με το προσωπικό για την επίλυση των προβλημάτων και την αντιμετώπιση των εμποδίων. Ακόμα, υπάρχει διαρκής νέα γνώση και μάθηση. Ακόμα και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μαθαίνουν πως γίνονται οι διαδικασίες σε πραγματικό χρόνο. Δημιουργείται ένας μηχανισμός οργανωτικής μάθησης, ο οποίος παρέχει στην επιχείρηση τις λύσεις

για το μέλλον. Η ενσωμάτωση των εργαζομένων στις διαδικασίες βελτίωσης, υπάρχει θετική οργανωτική αλλαγή, σωστή αντιμετώπιση του προβλήματος, στο χώρο που δημιουργείται και παράλληλα χωρίς σπατάλη χρόνου. Δηλαδή, Μειώνεται το κόστος μελλοντικών προσπαθειών βελτίωσης. Επιπλέον, αυτή η μέθοδος δημιουργεί σχέσεις ποιότητας μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, οι οποίες με τη σειρά τους διευκολύνουν τα κίνητρα των εργαζομένων και ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων. Όλοι οι υπάλληλοι αισθάνονται χρήσιμοι στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Με αυτή την μέθοδο δημιουργούνται ηγέτες που σέβονται τους υφισταμένους τους, που οι τελευταίοι είναι πρόθυμοι να ακολουθήσουν τους ηγέτες τους.

Ενώ, **το μειονέκτημα** της είναι: αυτή η καλή σχέση μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων ξεπεράσει τα όρια του επαγγελματισμού και έχει αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων ονόματι αυτής της συνεργατικής φιλίας.

Στην προσέγγιση του Management By Walking Around τα κυριότερα πλεονεκτήματα είναι: η εύκολη στην εφαρμογή και τη μέτρηση, ο υπάλληλος παρακινείται καθώς γνωρίζει τους αναμενόμενους ρόλους και τη λογοδοσία, είναι ένα διαγνωστικό σύστημα προσανατολισμένο στην απόδοση, διευκολύνει την παροχή συμβουλών και καθοδήγησης των εργαζομένων, εύκολη στην εκτέλεση και τη μέτρηση, οι εργαζόμενοι κατανοούν πλήρως τους ρόλους και τις ευθύνες που αναμένονται από αυτούς, βοηθά στην παροχή συμβουλών και καθοδήγησης των εργαζομένων, εστιάζει τους υπαλλήλους στα επιθυμητά αποτελέσματα, επιτρέπει επικοινωνία μεταξύ διαχειριστών και υφισταμένων σχετικά με τους στόχους και τα σχέδια δράσης, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται. Επιπλέον, επιτρέποντας την ατομική διακριτική ευχέρεια στην επίτευξη των στόχων, ενισχύουν την ανάπτυξή τους, τόσο η ποιότητα όσο και η ποσότητα αλλά και η απόδοση βελτιώνονται, παρέχει μια κατακόρυφη σύνδεση μεταξύ στόχων κορυφαίου και κατώτερου επιπέδου, είναι πιο χρήσιμη για διευθυντικές θέσεις, οι στόχοι συζητούνται πριν συμφωνηθούν, συμμετέχει στον καθορισμό των στόχων, αποφασίζοντας πορεία δράσης και στη λήψη αποφάσεων, υπάρχει αυξημένο κίνητρο και ικανοποίηση από την εργασία. οι σχέσεις μεταξύ των διευθυντών και των υπαλλήλων τους βελτιώνονται, υπάρχει καλύτερη επικοινωνία μέσα στον οργανισμό και αυξημένος συντονισμός, οι διαχειριστές μπορούν να διασφαλίσουν ότι οι στόχοι των υφισταμένων συνδέονται με τους στόχους του οργανισμού, οι στόχοι μπορούν να

τεθούν σε όλα τα επίπεδα και σε διάφορα επίπεδα υπηρεσιών. Ακόμα, οι στόχοι μπορούν να οριστούν ξεχωριστά για κάθε τμήμα ειδικά στην προώθηση, το Marketing και τον οικονομικό σχεδιασμό, μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε οργάνωση, καθιερώνει, αναπτύσσει και παρακολουθηθεί διάφορους τομείς μέσα στην επιχείρηση. Ειδικότερα στην προώθηση, το Marketing και τον οικονομικό σχεδιασμό, οι εργαζόμενοι είναι πιο αυτοκατευθυνόμενοι από τους διευθυντές, εστίαση στους στόχους, δυνατότητα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού, αύξηση κινήτρων, οι στόχοι των τμημάτων και των ατομικών στόχων είναι σύμφωνοι οργανωτικά, συνδυάζει τον προγραμματισμό και τον έλεγχο σε ένα ορθολογικό σύστημα διαχείρισης, αναγκάζει την οργάνωση να δημιουργήσει και να αναπτύξει στόχους ιεραρχικούς από το υψηλότερο στο κατώτερο επίπεδο της διοίκησης, δίνει έμφαση στα τελικά αποτελέσματα περισσότερο από τις καλές προθέσεις ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, ενθαρρύνει την αυτοδιαχείριση και την ατομική δέσμευση του προσωπικού συμμετέχοντας στη ρύθμιση στόχων, υπογραμμίζει συνεχώς το τι πρέπει να γίνει στον οργανισμό για να επιτευχθούν οι στόχοι. Τέλος, παρέχει εγγύηση στον εργαζόμενο και πίστη για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Τόσο οι διευθυντές όσο και οι λοιποί εργαζόμενοι επικεντρώνονται στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων, επειδή αυτοί καθορίζουν τους στόχους.

Ενώ, **τα κυριότερα μειονέκτημα** της είναι: η εμπιστοσύνη των εργαζομένων συμφωνεί με τους στόχους, μειώνει άυλα στοιχεία όπως η τιμιότητα, η ακεραιότητα, η ποιότητα, κλπ., η ερμηνεία των στόχων μπορεί να διαφέρει από διευθυντή σε διευθυντή, και υπάλληλο σε υπάλληλο, υπάρχουν χρονοβόρες, περίπλοκες, και δαπανηρές διαδικασίες, είναι πιθανή η διαφορά στην ερμηνεία στόχων, η πιθανότητα απουσίας ακεραιότητας, ποιότητας κ.λπ., η διεύθυνση για την αξιολόγηση των στόχων, δεν ισχύει για όλες τις εργασίες, υπάρχει κίνδυνος για αποτυχία διδασκαλίας της φιλοσοφίας, η αδυναμία παροχής κατευθυντήριων οδηγιών, οι στόχοι είναι καθοριστικοί. Επιπλέον, οι στόχοι τείνουν να είναι βραχυπρόθεσμοι, μη διασφάλιση δικτύου στόχων, η ρύθμιση αυθαίρετων στόχων, δεν ισχύει για όλες τις θέσεις εργασίας, η κατανομή της αξίας των αποδοχών μπορεί να οδηγήσει στον καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων και όχι σε σημαντικούς και μακροπρόθεσμους στόχους, πρέπει να γίνεται συστηματικά, υπάρχει μεγαλύτερη σημασία για τον καθορισμό των στόχων παρά για το πραγματικό αποτέλεσμα ή την πορεία δράση, μπορεί να οδηγήσει

σε διότι οι άνθρωποι ή τα τμήματα δεν έχουν κίνητρο να κοιτάζουν πέρα από τους δικούς τους στόχους και να βοηθήσουν άλλους, δεν λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον στο οποίο καθορίζονται οι στόχοι, όπως οι διαθέσιμοι πόροι, οι ενδιαφερόμενοι κ.λπ. Ακόμα, για την αποφυγή πιθανών προβλημάτων πρέπει να συμφωνηθούν έξυπνοι στόχοι, δεν υπάρχει η διέγερση της καινοτομίας, οι διευθυντές αρχίζουν να πιστεύουν στην έννοια του "ιδανικού υπαλλήλου" και να αξιολογούν τους υπαγόμενους βάσει αυτών που αναμένουν ότι πρέπει να είναι, οι στόχοι μπορούν να δηλωθούν εσφαλμένα και ο αντικειμενικός καθορισμός μπορεί να καταστεί αντιπαραγωγικός για τον οργανισμό, η ποιότητα των στόχων μπορεί να είναι φτωχότερη ή πολύ μη ρεαλιστική, η εφαρμογή του MBO είναι χρονοβόρα καθώς και η διαφύλαξη της διατήρησης της, ο καθορισμός των στόχων παραγωγής μπορεί να ενθαρρύνει τους πόρους για την επίτευξη των στόχων αυτών με τα απαιτούμενα μέσα, τα οποία συνήθως οδηγούν σε κακή ποιότητα. Καθώς επίσης, δεν είναι εύκολο να εντοπιστούν όλοι οι στόχοι, οι συνεχείς αλλαγές διαταράσσουν τη χρήση του MBO, το περιβάλλον, στο οποίο οι σχέσεις μεταξύ ανώτερου και υποδεέστερου είναι κακή, επηρεάζει αρνητικά την αποτελεσματικότητα του MBO, οι στρατηγικοί στόχοι πιθανόν να αντικατασταθούν από επιχειρησιακούς στόχους, οι μηχανισμοί που λειτουργούν μηχανικά και οι αξίες που αποθαρρύνουν τη συμμετοχή μπορούν να βλάψουν τις διαδικασίες MBO, είναι μία μέθοδος που πάρα πολύ συχνά αντιμετωπίζεται ως θεραπεία για όλα τα προβλήματα στην οργάνωση, είναι υπεύθυνη για το αυταρχικό στυλ διαχείρισης (θεωρία X) και δημιουργεί αυστηρούς γραφειοκρατικούς κανόνες και πολιτικούς, η πίεση στην αντικειμενική μέτρηση των στόχων μπορεί να αποτελεί απειλή στα χέρια υπερβολικών διευθυντών, η πρόοδος των οργανωτικών στόχων διαρκεί πολύ και αυτό μειώνει τον αποτελεσματικό χρόνο εργασίας για τους διευθυντές και τους λοιπούς υπαλλήλους. Τέλος, η συγγραφή των στόχων, η δήλωση σχετικά με τους οργανωτικούς στόχους και η λεπτομερής αξιολόγηση σχετικά με την επίτευξη των οργανωτικών στόχων αυξάνει την γραφειοκρατία.

7.4. Πώς μπορούν να εφαρμοστούν οι νέες προσεγγίσεις Management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας;

Όλες οι νέες προσεγγίσεις για να μπορέσουν να εφαρμοστούν στις επιχειρήσεις φιλοξενίας απαιτείται ένα βασικό συστατικό. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να κάνουν την αυτοκριτική τους και να κατανοήσουν σε ποιο σημείο βρίσκονται, να οραματιστούν σε ποιο σημείο θέλουν να πάνε και με ποιους τρόπους θα πετύχουν αυτή τη μετάβαση από το τώρα και το εδώ στο μέλλον και το εκεί. Αυτή η διαδικασία είναι στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός που ορίζει το που είμαστε, το που θέλουμε να πάμε και με τι τρόπο θα πάμε εκεί που θέλουμε. Αυτός ο σχεδιασμός είναι μείζονος σημασίας και η επιτυχία αυτού εξαρτάται από ενσωματωμένους ελεγκτικούς μηχανισμούς σε αυτόν.

Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις φιλοξενίας να θεσπίσουν ένα επιτυχημένο στρατηγικό σχεδιασμό, κάτι που συνεπάγεται την επίτευξη του οριοθετημένου στόχου, θα πρέπει να εισάγουν στη πολιτισμική τους φιλοσοφία την έννοια της αλλαγής. Αλλαγές νοοτροπίας, αλλαγές στο τρόπο εξυπηρέτησης, αλλαγές στις παραχωμένες υπηρεσίες είναι κάποια από τα βασικά στοιχεία που βασίζονται στην έννοια αλλαγής. Η επικοινωνία μεταξύ των μελλών της επιχείρησης, ο έλεγχος και τα διορθωτικά μέτρα, το χαμηλό κόστος παραγόμενων διαδικασιών και αγαθών, αλλά σε υψηλά επίπεδα ποιότητας είναι οι βασικοί στόχοι αυτών των επιχειρήσεων. Στην επιτυχία αυτών των στόχων μπορούν να συμβάλουν η άρτια και λειτουργική οργανωτική δομή, η δημιουργικότητα και η φαντασία καινοτόμων διαδικασιών και παραχωμένων αγαθών, η χρήση των νέων τεχνολογιών και της κλασικής πληροφορικής, η οργανωτική κουλτούρα που κάνει τις επιχειρήσεις να διαφέρουν αναμεταξύ τους μέσα σε αυτό τον κλάδο, η ομαδική εργασία στις εταιρικές διαδικασίες και ο προσανατολισμός προς το μέλλον που δίνει το κίνητρο για συνεχή προσπάθεια μέχρι την εκπλήρωση του σκοπού.

Σε αυτό το σημείο ορίζεται ως επιτακτική ανάγκη η εφαρμογή νέων προσεγγίσεων στη διαχείριση και διοίκηση των μονάδων φιλοξενίας. Οι περισσότερες εξ αυτών των νέων μεθόδων θεωρούνται ως εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο στόχος τους είναι η ικανοποίηση των πελατών με υψηλά δεδομένα ποιότητας, αλλά παράλληλα είναι αναγκαία η μείωση του κόστους και η διατήρηση ικανοποιημένων

εργαζομένων. Βασική τους επιδίωξη είναι η βελτίωση της απόδοσης του συστήματος κάτι που συνεπάγεται και σε βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και μέσα από την βελτίωση του προσωπικού βελτιώνεται ακόμα περισσότερο η απόδοση του συστήματος. Οπότε, διαπιστώνεται ότι ένα βασικό συστατικό για την επιτυχία που προσδοκούν οι μονάδες φιλοξενίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να διαλεχτεί, να εκπαιδευτεί, να δεσμευτεί στις νέες επιταγές και νέες μεθόδους που εφαρμόζονται από την διοίκηση, χωρίς απαραίτητα να απαιτεί καλύτερες και άμεσες μισθολογικές αμοιβές. Οι άμεσες μισθολογικές αμοιβές είναι δευτερευούσης σημασίας στις νέες προσεγγίσεις management. Επιπροσθέτως, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να αξιολογηθεί με δίκαιο, ορθόδοξο και αξιοκρατικό τρόπο, καθώς επίσης να του δοθεί το δικαίωμα να έχει ενεργό ρόλο στις επιχειρηματικές διαδικασίες, καθώς και με ένα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών και προαγωγών και με τη σωστή επαγγελματική συμπεριφορά των διευθυντικών στελεχών είναι σίγουρο πως θα συμβάλει τα μέγιστα για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, ακολουθώντας πάντα τους διαχειριστές ηγέτες τους. Ακόμα, φρόνιμο είναι στις επιχειρήσεις φιλοξενίας να θεσπιστεί ένα ποιο τέλειο και πολυπολικό σύστημα κινήτρων, όπως bonus αμοιβής επίτευξης στόχων και να δημιουργηθούν προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης και βελτίωσης των επαγγελματικών παραγωγικών διαδικασιών για εργαζόμενους. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να διευκρινιστεί ότι στην επιτυχημένη φιλοσοφία των νέων προσεγγίσεων management απαιτείται και η άριστη γνώση στις νέες προσεγγίσεις, η δέσμευση για εφαρμογή, η συνεχής βελτίωση και εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Ακόμα απαιτείται η δέσμευση και η υπομονή των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων φιλοξενίας για την επίτευξη των μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων οριοθετημένων στόχων.

Η εφαρμογή των νέων προσεγγίσεων management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να έχει και ακόμα ένα στόχο. Αυτός είναι ο περιορισμός των διαρκώς αυξανόμενων κοστολογίων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την εξάλειψη των περιττών και μη χρήσιμων διαδικασιών στοχεύοντας στη συνεχή ροή και στη μείωση της μεταβλητότητας των διαδικασιών. Δηλαδή, αναζητούνται σταθερές και τυποποιημένες διαδικασίες χωρίς περιττές κινήσεις. Απαλοιφή κινήσεων που δεν είναι διαθετημένοι οι πελάτες να πληρώσουν, αλλά και εφαρμογή βελτιωμένων

διαδικασιών που δημιουργούν προστιθέμενη αξία και οι πελάτες προτίθενται να πληρώσουν ποιο ακριβιά.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή των τυποποιημένων διαδικασιών οι μονάδες φιλοξενίας θα πρέπει να δημιουργήσουν ομάδες βελτίωσης, θα πρέπει να προσδιορίσουν τους χρόνους των εκάστοτε εργασιών και να δημιουργηθεί ακολουθία εργασιών. Ακόμα, σημαντικό είναι να καθοριστεί η πραγματική ποιοτική εργασία για κάθε διαδικασία, να δημιουργηθούν διαγράμματα ροής εργασιών τα οποία θα προσθέτουν αξία, να γίνει προετοιμασία και εκμάθηση των τυποποιημένων διαδικασιών και τέλος θα πρέπει να υπάρχει συνεχή βελτίωση αυτών των τυποποιημένων διαδικασιών.

Με την εξάλειψη των περιττών διαδικασιών οι επιχειρήσεις φιλοξενίας έχουν κέρδος από την αποφυγή αυτής της σπατάλης, αλλά και κέρδος με τη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε τμήματα που χρήζουν βελτιώσεις. Ακόμα ένα κέρδος είναι η βελτίωση των διαδικασιών. Αυτές οι βελτιώσεις θα πρέπει να στηριχθούν στη καινοτομία και την ανάπτυξη, διότι με αυτό τον τρόπο οι προσφερόμενες διαδικασίες και τα αγαθά θα διαφέρουν και θα υπάρξει ουσιαστική βελτίωση δημιουργώντας μελλοντική προστιθέμενη αξία. Το αρνητικό σε αυτή τη διαδικασία είναι ότι θα πρέπει να εντοπιστούν από τα στελέχη τα στοιχεία που θεωρούν οι πελάτες πολύτιμα. Εδώ χάνεται πολύτιμος χρόνος κάτι που συνεπάγεται σε κόστος, εστιάζοντας στις επιθυμίες των πελατών.

Για να μπορέσουν να περιορίσουν τον σπαταλούμενο χρόνο οι μονάδες φιλοξενίας μπορούν να συνδυάσουν τις νέες μεθόδους management. Με αυτό τον τρόπο είναι δυνατόν να έχουν και μετρήσιμα αποτελέσματα, που δεν προέρχονται μόνο από υψηλά υφιστάμενα στελέχη, αλλά και από το προσωπικό λειτουργίας. Δηλαδή, γίνονται μετρήσεις και ανατροφοδότηση από όλους τους υπαλλήλους.

Ακόμα ένα σημαντικό βήμα για να μπορέσουν να εφαρμοστούν οι νέες μέθοδοι με επιτυχία θα πρέπει να δημιουργηθούν εργαστήρια συνεχούς βελτίωσης. Το σύστημα βελτίωσης των προτάσεων θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συνεισφέρουν με τις ιδέες βελτίωσης τους με βάση την εμπειρία που έχουν αποκτήσει μέσα από την καθημερινή τους επαγγελματική ζωή. Σε αυτά θα πρέπει να γίνεται η ιεράρχηση των έργων και των διαδικασιών από τα πιο σημαντικά στα λιγότερο σημαντικά εργαστήρια. Οι συμμετέχοντες πρέπει να πηγαίνουν στα εργαστήρια καλά προετοιμασμένοι. Οι εργαζόμενοι που θα συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία θα

πρέπει να έχουν τις πιο εκτεταμένες γνώσεις και θα πρέπει να εξηγήσουν τη διαδικασία στους υπόλοιπους συμμετέχοντες. Τα εργαστήρια είναι αυτά που θα πρέπει να ευθύνονται σε θετικό βαθμό για την τέλεια διαχείριση των διαδικασιών, για τον καθορισμό του πελάτη, για την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, για την ανάπτυξη του μελλοντικού οράματος των επιχειρήσεων φιλοξενίας, για την εφαρμογή και την αξιολόγηση των διαδικασιών και του αποτελέσματος, καθώς για την μέτρηση των αποδόσεων.

Μία ακόμα διαδικασία που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τις επιχειρήσεις φιλοξενίας για βελτίωση των διαδικασιών και των προσφερόμενων αγαθών είναι αυτή της προσομοίωσης διακριτού συμβάντος. Σε αυτή τη διαδικασία γίνεται ένας πειραματισμός των διαδικασιών που στόχο έχει τον εντοπισμό του σωστού και του λάθους πριν αυτή γίνει επίσημη επιχειρησιακή διαδικασία και το τελικό αγαθό προσφερθεί στους πελάτες. Με απλά λόγια, γίνονται εκ των προτέρων πειραματισμοί για βελτιωμένες προσφερόμενες διαδικασίες και αγαθά.

Επιπλέον, με τις νέες προσεγγίσεις αφού προσδιοριστεί το τι είναι αξία για τους πελάτες, η βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί να γίνει με μετρίσιμα αποτελέσματα με τη χρήση στατιστικών εργαλείων. Και σε αυτή τη περίπτωση ο εφικτός στόχος είναι η απλούστευση των διαδικασιών, η τυποποίηση και η μείωση των περιττών διαδικασιών δημιουργώντας μία σειρά από καθορισμένα βήματα. Θα πρέπει να οριστεί το πρόβλημα, να πραγματοποιηθούν μετρήσεις μέσω της συλλογής πληροφοριών που θα συλλεχτούν σχετικά με τις διαδικασίες οι οποίες θα πρέπει να βελτιωθούν. Αμέσως μετά, θα πρέπει να γίνει η ανάλυση των δεδομένων και των διεργασιών, η βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσω ενός νέου σχεδίου δράσης και τέλος ο έλεγχος που επιβλέπει και διασφαλίζει την άρτια ροή των διαδικασιών επιλύοντας τα προβλήματα και με τη ποιότητα να παραμένει σε υψηλά επίπεδα.

Με τις νέες προσεγγίσεις management οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να οριοθετήσουν στόχους με σκοπό την επίτευξη αυτών. Η οριοθέτηση στόχων δίνει μία κατεύθυνση προς τα που θα πρέπει να κινηθούν τα σχέδια δράσεις των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Τι πρέπει να κάνουν για την επίτευξη αυτών των στόχων και ποιοι πόροι είναι οι κατάλληλοι για την χρησιμοποίησή τους. Για να επιτύχουν τους οριοθετημένους στόχους θα πρέπει να βασιστούν στην απόδοση των εργαζομένων μετατρέποντας τους οργανωτικούς στόχους σε μεμονωμένους. Θα πρέπει να

βασιστούν στην συμφωνία, στις μετρήσεις, στην ανατροφοδότηση, στη θετική ενίσχυση και στον διάλογο. Δεν αρκεί όμως ο καθορισμός και ο σχεδιασμός, αλλά απαιτείται και θέσπιση διαδικασιών αυτοελέγχου μέσω της συστηματικής παρακολούθησης και το περιοδικό σύστημα αξιολόγησης και αναθεώρησης που ακολουθείται από την εκτίμηση της απόδοσης. Όλα τα μέλη των επιχειρηματικών οργανισμών θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό των στόχων, έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί ένα σύστημα συνεχόμενης ανατροφοδότησης.

Οι διαδικασίες αυτοελέγχου μέσω της συστηματικής παρακολούθησης δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται μέσα από ένα γραφείο. Οι νέες προσεγγίσεις απαιτούν από τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων φιλοξενίας διαρκή και συνεχή κίνηση. Θα πρέπει να ανακαλύψουν τις βασικές αιτίες του προβλήματος. Να αναρωτηθούν ποιος, τι, που, πότε, γιατί και πώς έκανε κάτι. Επειδή τα προβλήματα δεν βρίσκονται μέσα σε ένα γραφείο, θα πρέπει συνέχεια και σε τακτά χρονικά διαστήματα να πραγματοποιούν ανεπίσημες και απρογραμματίστες επισκέψεις στις περιοχές εργασίας και να αλληλεπιδρούν με τους υφισταμένους τους. Να δουν και να ρωτήσουν. Με αυτό το είδος διαχείρισης τα ανώτερα στελέχη παρατηρούν τους υπαλλήλους, συζητούν ιδέες για ευκαιρίες βελτίωσης των διαδικασιών πραγματοποιώντας τις εργασίες τους με απλούστερο τρόπο, πιο γρήγορα και με λιγότερα βήματα. Συνεργάζονται με το προσωπικό για την επίλυση των προβλημάτων και την αντιμετώπιση των εμποδίων. Βρίσκουν τα προβλήματα κατά τη διάρκεια που παράγονται, αναλύονται οι αιτίες και παράγονται άμεσα οι λύσεις. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται σχέσεις ποιότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι νιώθουν σπουδαίοι συμμετέχοντας σε αυτές τις διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων και εξεύρεσης λύσεων. Τους δίνεται το κίνητρο να προσφέρουν περισσότερο. Ακόμα, με τη εστίαση στο χώρο παραγωγής βελτιώνονται οι διαδικασίες και τα αγαθά πριν φτάσουν στους πελάτες. Δημιουργείται υπεραξία στην τρέχουσα ροή αξίας πριν τη δοκιμή και την άποψη των πελατών.

Επιπλέον, με τις διαδικασίες αυτοελέγχου μέσω της συστηματικής παρακολούθησης στις κατά την διάρκεια παρακολούθησης και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων σημαντικό ρόλο παίζει ο αρχηγός ηγέτης, ο οποίος θα πρέπει να ενθαρρύνει τους υφισταμένους με φιλικό, προσιτό και ευγενικό τρόπο βασιζόμενοι στην εμπιστοσύνη και την αμοιβαία υποχρέωση, ενθαρρύνοντας τους να

συμμετέχουν στις διαδικασίες αναλαμβάνοντας ηγετικούς ρόλους μέσα στη επιχείρηση. Σημαντικό είναι να υπάρχει ανοιχτή και εποικοδομητική επικοινωνία, καθημερινές συζητήσεις για τα προβλήματα και για την εύρεση λύσεων.

7.5. Υπάρχει εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα και συνεργασία με τις νέες προσεγγίσεις Management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας;

Οι σύγχρονες προσεγγίσεις management έχουν ως στόχο την ανάπτυξη και την καινοτομία. Νέες και έξυπνες ιδέες προς εφαρμογή βοηθούν στην ολοκλήρωση των επιχειρηματικών έργων, ενώ παράλληλα δημιουργείται ανάπτυξη. Αυτή η ανάπτυξη δεν είναι μόνο επιχειρηματική. Εντός των επιχειρήσεων φιλοξενίας δημιουργείται και ποιοτική ανάπτυξη. Υπάρχει καινοτόμα επιχειρησιακή ανάπτυξη, βασιζόμενη στην ανάπτυξη της τεχνολογίας, του Marketing, των διαδικασιών, των αγαθών, των γνώσεων και των πληροφοριών. Ειδικότερα η καινοτομία μέσω του συνδυασμού γνώσεων και των πληροφοριών είναι απαραίτητη για τη παροχή πληροφοριών σχετικές με τον ανταγωνισμό και τη στρατηγική εντός του ξενοδοχειακού κλάδου (Συγκριτική ανάλυση). Ο εντοπισμός, η απόκτηση και η πρακτική χρήση νέων γνώσεων βοηθούν σημαντικά στην εύρεση νέων τρόπων παραγωγικών διαδικασιών και εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας. Η μάθηση και η διαρκής εκπαίδευση νέων γνώσεων είναι ένας μηχανισμός οργανωτικής εκμάθησης. Δημιουργείται ένα παρατηρούμενο οργανωτικό υποσύστημα στο οποίο τα μέλη των επιχειρήσεων φιλοξενίας αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για σκοπό της μάθησης. Με αυτό τον τρόπο και την ομαδική συνεργασία που είναι απαραίτητο συστατικό στις σύγχρονες προσεγγίσεις εντοπίζονται και διορθώνονται τα λάθη, ενώ ανακαλύπτονται νέες ευκαιρίες.

7.6. Ποιοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι Management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας;

Όλες οι σύγχρονες προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν σε αυτήν τη διπλωματική εργασία μπορούν να εφαρμοστούν αποτελεσματικά από τις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Είναι δοκιμασμένες και επιτυχημένες διαδικασίες που αν εφαρμοστούν σωστά, υπάρχει η υπομονή, προσήλωση και δέσμευση για την εφαρμογή τους είναι σίγουρο ότι θα έχουν ευεργετικές επιδράσεις στις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

7.7. Ποιοι είναι οι πλέον αποδοτικοί τρόποι Management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας;

Οι όροι απόδοση και αποδοτικότητα βασίζονται στην επίτευξη των στόχων με χαμηλότερο κόστος. Το κόστος δεν μετρείται σε χρήμα αλλά και σε χρόνο. Όλες οι σύγχρονες προσεγγίσεις υπόσχονται μείωση του κόστους χρήματος και μείωση του κόστους παραγόμενων διαδικασιών, αλλά ποιες από αυτές είναι οι πιο εύκολες και γρήγορες στην εφαρμογή τους;

Σύμφωνα με όσα έχουν γραφεί σε αυτή τη διπλωματική εργασία και παίρνοντας υπόψιν το βαθμό ευκολίας χρήσης και το βαθμό αμεσότητας για εφαρμογή από τις επιχειρήσεις φιλοξενίας οι πλέον αποδοτικές σύγχρονες προσεγγίσεις είναι:

- Η Λιτή διαχείριση, εύκολη διαδικασία, άμεσα εφαρμόσιμη και με άμεσα αποτελέσματα.
- Η μέθοδος 6 Σίγμα, κυρίως η χρήση των 5 πρώτων από τα 6 Σίγμα. Η διαδικασία των πέντε πρώτων σίγμα είναι κατανοητή και εύκολη. Το στατιστικό υπόβαθρο του 6 Σίγμα κάνει την διαδικασία πιο δύσκολη και χρονοβόρα, αλλά αν υπάρχει η υπομονή τα αποτελέσματα της μεθόδου με τη χρήση και των 6 Σίγμα θα είναι σίγουρα πιο αποδοτικά.
- Η μέθοδος 3Κ, όπου συμπεριλαμβάνεται και η Kaizen. Είναι μία προσέγγιση που με την κατάλληλη εμπειρική γνώση, προσφέρει καθημερινές άμεσες βελτιώσεις.
- Η μέθοδος 3G. Είναι άμεσα αποδοτική, βελτιώνοντας τις διαδικασίες και τις σχέσεις των ανθρώπων και προσφέρει από μόνη της διαρκή μάθηση.

- Η μέθοδος 3 W(ay)s και ένα H. Είναι εύκολη και ευχάριστη στη χρήση και προσφέρει άμεσα αποτελέσματα, αν αυτοί που ρωτάνε μπορούν να βρουν τις απαντήσεις.
- Η διαχείριση ολικής εξυπηρέτησης. Προσεγγίζει την ποιότητα, βάση της κατανόησης των επιθυμιών των πελατών. Βασίζεται στις αρχές της λιτής διαχείρισης με προσανατολισμό στον πελάτη. Άμεση και εύκολη στη χρήση της.
- Η Χαρτογράφηση ροών προστιθέμενης αξίας. Αν γίνει κατανοητή η διαδικασία χαρτογράφησης είναι πολύ αποδοτική
- Η Διοίκηση περπατώντας μέσα στην επιχείρηση (Management By Walking Around). Είναι μία διαδικασία προσανατολισμένη στον υπάλληλο. Δημιουργεί ηγέτες, καλές σχέσεις μεταξύ όλων των εργαζομένων, εντοπίζει το πρόβλημα εν γενέσει και προσφέρει από μόνη της διαρκή μάθηση. Αν υπάρχει ο σεβασμός είναι εύκολη, άμεσα εφαρμόσιμη και πολύ αποδοτική
- Η διαχείριση - διοίκηση οριοθετώντας τους στόχους είναι πού αποδοτική, διότι προκαθορίζει τους στόχους και συμβάλει στην επίτευξή τους. Τα πάντα μέσα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας γίνονται βάση κάποιων στόχων.

Για να υπάρχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότερη επίδραση των σύγχρονων προσεγγίσεων management στις μονάδες φιλοξενίας ιδανικό θα είναι να γίνεται η χρήση συγχρόνως δύο και παραπάνω από αυτών, καθώς και επιλογής τους σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες των επιχειρήσεων φιλοξενίας.

7.8. Μπορούν οι νέες προσεγγίσεις Management να συμβάλουν στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων φιλοξενίας;

Για την αποτελεσματικότερη απόδοση των νέων προσεγγίσεων management στις μονάδες φιλοξενίας ιδανικό θα είναι να γίνεται η χρήση συγχρόνως δύο και παραπάνω από αυτών. Αυτό καθιστά τις μεθόδους αυτές πιο αποτελεσματικές και ευεργετικές. Οι περιττές διαδικασίες θα περιοριστούν, η βελτίωση των παραγόμενων διαδικασιών και αγαθών θα γίνουν, οι ποιότητα θα παραμείνει σε υψηλά επίπεδα, τα κόστη θα περιοριστούν, το προσωπικό θα δουλεύει για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων με καλύτερη ψυχολογία και διάθεση, ενώ οι οριοθετημένοι στόχοι θα πραγματοποιηθούν σε ταχύτερο χρόνο και με καλύτερα από τα

αναμενόμενα αποτελέσματα με τη συνδυαστική χρήση των νέων προσεγγίσεων management.

Κλείνοντας, συμπεραίνεται ότι οι μονάδες φιλοξενίας με την δημιουργία και εφαρμογή ενός σωστού στρατηγικού σχεδιασμού, μέσω της καινοτομίας, της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων, της βελτίωσης των γνώσεων και συμπεριφοράς των ανθρώπινων πόρων, της βελτίωσης των υπηρεσιών, της βελτίωσης των διαδικασιών και του περιβάλλοντος εργασιών και μειώνοντας τα κόστη όλων των παραπάνω, καθώς και τα κόστη των αποθεμάτων, μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα τους, να γίνουν οικονομικά βιώσιμες, να μεγιστοποιούν την ανταγωνιστικότητα τους και να βελτιώσουν τα κέρδη τους σε ένα μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο διάστημα. Αυτό σημαίνει επιχειρηματική ανάπτυξη σε ένα μεσοπρόθεσμο διάστημα και πέρα. Οι νέες προσεγγίσεις management αν εφαρμοστούν σωστά μπορούν σίγουρα να αποτελέσουν το φάρμακο για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας και να αποδειχτούν πανάκεια για αυτές.

Κεφάλαιο 8^ο

8. Περιορισμοί και Προτάσεις

8.1 Περιορισμοί

Οι περιορισμοί για την περάτωση αυτής της ερευνητικής εργασίας ήταν ότι δεν υπήρχε εκτεταμένη βιβλιογραφία προς χρήση, μελέτη και ανάλυση των νέων προσεγγίσεων management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Ο συγγραφέας πραγματοποίησε εκτεταμένη ιστορική μελέτη των τάσεων και της βιβλιογραφίας και έκανε προσαρμογή των αποτελεσμάτων των αναλύσεων αυτών στον κλάδο των επιχειρήσεων φιλοξενίας.

8.2 Προτάσεις

Ο συγγραφέας προτείνει να γίνουν πρωτογενείς έρευνες με έλεγχο υποθέσεων, μελέτες περιπτώσεων ή και ακόμα συγκριτικές αναλύσεις εντός του κλάδου της φιλοξενίας, βασισμένες στην εκτεταμένη ανάλυση περιεχομένου, την προσαρμογή των νέων τάσεων management στις επιχειρήσεις φιλοξενίας, καθώς και στα αποτελέσματα της συγκεκριμένης εργασίας.

Ακόμα, σύμφωνα με την ανάλυση περιεχομένου, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας καταγράφονται συγκεκριμένες προτάσεις για την λειτουργία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων φιλοξενίας:

- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας πρέπει πρώτα από όλα να δημιουργήσουν ένα στρατηγικό σχεδιασμό, στον οποίο συμπεριλαμβάνονται, η αυτοκριτική τους για τα έως τώρα γεννούμενα, το όραμα τους, οι μελλοντικοί στόχοι τους, τα πιθανά μελλοντικά τους αποτελέσματα, οι επιχειρηματικές του κινήσεις για την επίτευξη των στόχων, ο αυτοέλεγχος ανά επίπεδο διαδικασιών και η συνεχής ανατροφοδότηση.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας να δοκιμάσουν να εφαρμόσουν τις σύγχρονες προσεγγίσεις management.

- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας να κάνουν χρήση συνδυασμού από τις σύγχρονες προσεγγίσεις management.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας να κάνουν χρήση των σύγχρονων μεθόδων management σύμφωνα με τις ανάγκες τους και τους σχεδιασμούς που έχουν κάνει.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να επιμείνουν στην εφαρμογή των επιλεγόμενων προσεγγίσεων management που έχουν κάνει. Τα αποτελέσματα συνήθως δεν φαίνονται άμεσα.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να εντάξουν στο δυναμικό τους άτομα που είναι άριστοι γνώστες των σύγχρονων προσεγγίσεων management και να δημιουργήσουν ομάδες εφαρμογής έργων αυτών των μεθόδων.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να δεσμευτούν απέναντι δεσμευτούν απέναντι στο προσωπικό τους και το προσωπικό να δεσμευτεί σε αυτές τις επιχειρήσεις για συνεχή προσπάθεια και προσαρμογή στις απαιτήσεις που έχουν οι σύγχρονες προσεγγίσεις management.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να εκπαιδεύσουν και να καταρτίσουν το προσωπικό στην χρήση και στις διαδικασίες των νέων προσεγγίσεων management.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να παρακινούν τους εργαζομένους τους για να έχουν ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες και στην βελτίωσή τους.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να ενθαρρύνουν το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας και την σωστή επικοινωνία μεταξύ των μελών τους.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να αξιολογούν τη απόδοση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων και διαδικασιών σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς και να επιβραβεύουν τις προσπάθειες των εργαζομένων και να προάγουν τους ικανότερους.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να δημιουργήσουν εργαστήρια με ομάδες ανάπτυξης ιδεών και συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και των μεθόδων.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να βρουν τα προβλήματα εκεί που παράγονται και να ορίζουν στόχους.
- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας για να μπορέσουν να εφαρμόσουν επιτυχώς τις νέες προσεγγίσεις management θα πρέπει να προβούν σε αλλαγή της επαγγελματικής και επιχειρησιακής κουλτούρας καθώς και στην οργανωτική τους δομή.

- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας για να μπορέσουν να εφαρμόσουν επιτυχώς τις νέες προσεγγίσεις και αυτές να μπορέσουν να συνεισφέρουν την επιχειρηματική ανάπτυξη θα πρέπει να έχουν επιμονή, υπομονή, να κατανοήσουν τις σκέψεις και επιθυμίες των πελατών, αν σέβονται τους εργαζομένους τους και τις διαδικασίες και να προσφέρουν ποιοτικά αγαθά.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αλεξανδρή, Φ. (2013). *Ανάλυση Περιεχομένου σε Διαφημίσεις Κατά τη Διάρκεια της Οικονομικής Κρίσης στα Πλαίσια της Βιομηχανίας της Μόδας*. Διπλωματική Εργασία. 2013: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Ανδριώτης, Κ. (2005). *Τουριστική Ανάπτυξη & Σχεδιασμός*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Αμπελιώτης, Δ. (2010). *Στρατηγικός Σχεδιασμός του Μάρκετινγκ του Ελληνικού Τουριστικού Προϊόντος*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Κριεμιιάδης, Θ. (2012). *Η Καινοτομία στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*. ΑΘΗΝΑ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ.
- Κυριαζόπουλος, Π. & Τερζίδης, Κ. (2000). *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων στην 3^η Βιομηχανική Επανάσταση*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική.
- Παπασπύρου, Σ. (2009). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Διπλωματική Εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Πανεπιστημίου Πειραιά. Πειραιάς .
- Τερζίδης, Κ. (2004). *Μάνατζμεντ : Στρατηγική Προσέγγιση*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Χατζόπουλος, Ε. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Η Ιαπωνική Προσέγγιση*. Διπλωματική Εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Χριστοφίδου, Έ. (2012). *Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Κύπρου*. Διαθέσιμο σε: http://www.moec.gov.cy/dde/anptyxi_veltiosi_scholeiou/tomeis_drasis/aftoaxiologisi_programmatismos_schedia_drasis/parousiaseis/stratigikos_schediasmos.pdf (Ανακτήθηκε 28 Οκτωβρίου, 2018).

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Andrés-Lopez, E., González-Requena, I. & Sanz-Lobera, A. (2015). Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities. *Elsevier: The Manufacturing Engineering Society International Conference, MESIC 2015*. 132:23-30.
- Ayadi, Y., Chaib, R. & Verzea, I. (2014). Contribution to the Optimization of Strategy of Maintenance by Lean Six Sigma. *Elsevier: Eight International Conferences on Material Sciences (CSM8-ISM5)*. Physics Procedia (55):512-518.
- Azizi, A. & Manoharan, T. (2015). Designing a Future Value Stream Mapping to Reduce Lead Time using SMED-A Case Study. *Elsevier: 2nd International Materials, Industrial, and Manufacturing Engineering Conference, MIMEC2015, 4-6 February 2015, Bali Indonesia*. Procedia Manufacturing (2):153-158.
- Barbosa, B., Pereira, M., Silva, F. & Campilhoa, R. (2017). Solving Quality Problems in Tyre Production Preparation Process: A Practical Approach. *Elsevier: 27th*

- International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing, FAIM2017, 27-30 June 2017, Modena, Italy. Procedia Manufacturing (11):1239-1246.*
- Beattie, V. & Thomson, S. (2007). Lifting the Lid on the Use of Content Analysis to Investigate Intellectual Capital Disclosures. *ELSEVIER. Accounting Forum (31):129-163.*
 - Bengtsson, M. (2016). How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis. *Elsevier. NursingPlus Open (2):8-14.*
 - Boardman, R. (2004). Behavior Management by Walking Around. *An emerging concept from the field of business is to manage organizations by wandering around and engaging staff and consumers in informal interactions. The author extends these ideas to set-tings serving children and youth. (τ.Reclaiming Children and Youth 13:1:48-50)*
 - Bolatan, G.Gozlu, S. Alpkay, L. & Zaim, S. (2016). The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance. *Elsevier. Procedia - Social and Behavioral Sciences 235:746-755.*
 - Boyd, R. & MacNeill, N. (Ιούλιος 2006). Re-examining Management by Walking Around. *Curriculum & Leadership Journal. 4 (2). Διαθέσιμο σε http://www.curriculum.edu.au/leader/re-examining_management_by_walking_around.14867.html (Ανακτήθηκε 17Δεκεμβρίου, 2018).*
 - Brun, A. (2011). Critical success factors of Six Sigma implementations in Italian companies. *International Journal of Production Education. 131(1):158-164.*
 - Buchmeister, B., Gracanin, D. & Lalic, B. (2014). Using Cost-Time Profile for Value Stream Optimization. *Elsevier: 24th DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation, 2013. Procedia Engineering (69):1225-1231.*
 - Cabrera, E. & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management. 16(5):720-735.*
 - Cortes, H., Daaboul, J., Le Duigou, J. & Eynard, B. (2016). Strategic Lean Management: Integration of operational Performance Indicators for strategic Lean management. *Elsevier. IFAC-PapersOnLine (49-12):65-70.*
 - Costa, T., Silva, F.J.G. & Pinto Ferreira, L. (2017). Improve the extrusion process in tire production using Six Sigma methodology. *Elsevier: Procedia Manufacturing. 17:1104-1111.*
 - Cristina Veres (Harea), Liviu Marian, Sorina Moica & Karam Al-Akel. (2018). Case Study Concerning 5S Method Impact in an Automotive Company. *Elsevier: 11th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, INTER-ENG 2017, 5-6 October 2017, Tirgu-Mures, Romania. Procedia Manufacturing (22):900-905.*
 - Cunha, C. & Dominguez, C. (2015). A DMAIC Project to Improve Warranty Billing's Operations: A Case Study in a Portuguese car dealer. *Elsevier: Conference on Enterprise Information Systems / International Conference on Project Management / Conference on Health and Social Care Information Systems and Technologies, CENTERIS / Projman / Hcist 2015 October 7-9, 2015. Procedia Computer Science (64):885-893.*
 - Dahil, L & Karabulut, A. (2013). Effects of total quality management on teachers and students. *Elsevier. Procedia - Social and Behavioral Sciences 106:1021-1030.*

- Desai, T. & Shrivastava, R. (2008). *Six Sigma a new direction to quality and productivity management: In Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science, San Francisco*. California: Elsevier.
- De Wever, B., Schellens, T., Valcke, M. & Van Keer, H. (2005). Content Analysis Schemes to Analyze Transcripts of Online Asynchronous Discussion Groups: A Review. *ELSEVIER*. Published in *Computers and Education* (46):6-28.
- Devi Prasad, B. (2008). Content Analysis A Method in Social Science Research. *Lal Das, D.K and Bhaskaran*. *Research methods for Social Work* (.):173-193.
- Dileep, G. & Rau, S. (2009). Applying Six-Sigma In Health Service: A study Of Critical Success Factors, Critical Total Quality Characteristics and Key Performance Indicators in Medium Scale Hospitals. *International Journal on Information Sciences and Computing*. 3(1).
- Duran, C. Cetindere, A. & Sahan, O (2014). An analysis on relationship between total quality management practices and knowledge management: The case of Eskisehir. *Elsevier*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 109:65-77.
- Elo, S. & Kyngas, H. (Νοέμβριος 2007). The Qualitative Content Analysis Process. *Journal of Advanced Nursing*. 62(1):107-115.A
- Elo, S., Kaariainen, M., Kanste, O. & Polkki, T. (Μάρτιος 2014). Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness. *Sage Open*. .(.):1-10.
- Fang Hsieh, H. & Shannon, S. (Νοέμβριος, 2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *QUALITATIVE HEALTH RESEARCH*. 15(9):1277-1288.
- Gejdoš, P. (2015). Continuous Quality Improvement by Statistical Process Control. *Elsevier: Business Economics and Management 2015 Conference, BEM2015*. *Procedia Economics and Finance* (34):565-572.
- Graneheim, U. & Lundman, B. (2004). Qualitative Content Analysis in Nursing Research: Concepts, Procedures and Measures to Achieve Trustworthiness. *Elsevier*. *Nurse Education Today* (24):105-112.
- Haefner, B., Kraemer, A., Stauss, T. & Lanza, G. (2014). Quality Value Stream Mapping. *Elsevier: Variety Management in Manufacturing. Proceedings of the 47th CIRP Conference on Manufacturing Systems*. *Procedia CIRP* (17):254-259.
- Hataani, L. & Mahrani, S. (2013). Strategic human resource management practices: mediator of total quality management and competitiveness (a study on small and medium enterprises in kendari southeast Sulawesi). *International Journal of Business and Management Invention*. 2(1):8-20.
- Hopkins, D. & King, G. (Ιανουάριος 2010). A Method of Automated Nonparametric Content Analysis for Social Science. *American Journal of Political Science: Midwest Political Science Association*. 54(1):229-247.
- Isaksson, R. (2006). Total quality management for sustainable development: Process based system models. *Business Process Management Journal*. 12(5):632-645.
- Islami, X., Mulolli, E. & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a Performance Appraisal Tool for Employee Satisfaction. *Elsevier: Future Business Journal* (4): 94-108.

- Izvercian, M., Radu, A., Ivascu, L. & Ardelean, B. (2014). The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise. *Elsevier. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124:27-33.
- James, P. (1998, 2002). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Johansson, P., Lezama, T., Malmsköld, L., Sjögren, B. & Moestam Ahlström, L. (2013). Current State of Standardized Work in Automotive Industry in Sweden. *Elsevier: Procedia CIRP: Forty Sixth CIRP Conferences on Manufacturing Systems 2013*. 7:151-156.
- Jumenez, D. & Martinez-Costa, M. (2009). The performance effect of HRM and TQM: a study in Spanish Organization. *International Journal of Operations & Production Management*. 29(12):266-289.
- Kadarovaa, J. & Demeckoa, M. (2016). New approaches in Lean Management. *Elsevier: 3rd GLOBAL CONFERENCE on BUSINESS, ECONOMICS, MANAGEMENT and TOURISM, 26-28 November 2015, Rome, Italy*. 39:11-16.
- Khoury, G. & Analoui, F. (2004). Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian public universities. *Management Research News*. 27(1-2):56-73.
- Kohlegger, M., Maier, R. & Thalmann, S. (Σεπτέμβριος 2009). Understanding Maturity Models Results of a Structured Content Analysis. *Proceedings of I-KNOW '09 and I-SEMANTICS '09*. (.):51-61.
- Koji Ota (2009). New Project Management of Environmental-Friendly and Corporate Real Estate in New Japanese Market- On the Way to 4TH Generation Project Management. *PAQS. 13th Pacific Association of Quantity Surveyors Congress*: 62-71.
- Kovach, J. & Mitchell, E. (2016). Improving Supply Chain Information Sharing Using Design for Six Sigma. *Elevier: European Research on Management and Business Economics*. 22:147-154.
- Kudláč, Š. Nedeliaková, E. & Štefancová, V. (2017). Six Sigma and Dynamic Models Application as an Important Quality Management Tool in Railway Companies. *Elsevier: 10th International Scientific Conference Transbaltica 2017: Transportation Science and Technology*. Procedia Engineering (187):242-246.
- Larina, L. (2015). Practical Application of Total Quality Management System to Education of International Students. *Elsevier. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 215:9-13.
- Leong, T. & The, P. (2013). Critical Success Factors of Six Sigma in Original Equipment Manufacturer Company in Malaysia... *International Journal of Synergy and Research*. 1(1):7-21.
- Litwin, P. & Stadnicka, D. (2017). Value Stream and System Dynamics Analysis – An Automotive Case Study. *Elsevier: 10th CIRP Conference on Intelligent Computation in Manufacturing Engineering - CIRP ICME '16*. Procedia CIRP (62):363-368.
- Liuxing Tsao, Patrick Rau & Liang Ma, (2015). Development of a quick instrument measuring Kaizen culture (for Chinese). *Elsevier: 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015*. Procedia Manufacturing (3):4708-4715.
- LOMBARD, M., SNYDER-DUCH, J. & BRACKEN, C. (Οκτώβριος, 2002). Content Analysis in Mass Communication Assessment and Reporting of Intercoder

Reliability. *International Communication Association: HUMAN COMMUNICATION RESEARCH*. 28(4):587-604.

- Luria, G. & Morag, I. (2012). Safety Management by Walking Around (SMBWA): A Safety Intervention Program Based on Both Peer and Manager Participation. *Elsevier: Accident Analysis and Prevention*. 45:248-257.
- Maarof, M. & Mahmud, F. (2016). A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. *Elsevier: 7th International Economics & Business Management Conference, 5th & 6th October 2015*. *Procedia Economics and Finance* (35):522-531.
- Marsh, E. & White, M. (Ιούλιος 2006). Content Analysis: A Flexible Methodology. *LIBRARY TRENDS*. 55(1):22-45.
- Militaru, M., Ungureanu, G. & Chenic, A. (2013). The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education. *Elsevier. Procedia - Social and Behavioral Sciences* 93:1138-1141.
- Mitra, A. (2004). Six sigma education: A critical role for academia. *The TQM Magazine*. 4:293-302.
- Moisescu, P. & Moisescu, F. (2013). Sports Organization Management: Between Constraints and Objectives. *Elsevier: 1st World Congress of Administrative & Political Sciences (ADPOL-2012)*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (81):95-99.
- Murad, A. & Rajesh, K. (2010). Implementation of total Quality Management in Higher Education. *Asian Journal of Business Management*. 2(1):9-16.
- Nunes, I. (2015). Integration of Ergonomics and Lean Six Sigma. A model proposal. *Elsevier: 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015*. *Procedia Manufacturing* (3):890-897.
- Oakland. (1989). *Total Quality Management. Butterworth Heinemann*.
- Ooi, K. Teh, P. & Chong, A. (Μάιος 2009). Developing an integrated model of TQM and HRM on KM activities. *Management Research News*. 32(32):477-490.
- Pavel, A. & Sarbu, R. (2014). Integrating Six Sigma with Quality Management Systems for the Development and Continuous Improvement of Higher Education Institutions. *Elsevier: Procedia - Social and Behavioral Sciences. CY-ICER* (143):643-648.
- Pugnaa, A., Negreaa, R. & Micleaa, S. (2016). Using Six Sigma Methodology to Improve the Assembly Process in an Automotive Company. *Elsevier: SIM 2015 / 13th International Symposium in Management*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (221):308-316.
- Rajamanoharan, I. & Collier, P. (2006). Six-Sigma Implementation, Organizational Change and the Impact on Performance Measurement Systems. *International journal of Six-Sigma and Competitive Advantage*. 2(1)
- Raucha, E., Damian, A., Holznera, P. & Matta, D. (2016). Lean Hospitality - Application of Lean Management methods in the hotel sector. *Elsevier: Procedia CIRP. 48th CIRP Conference on MANUFACTURING SYSTEMS - CIRP CMS 2015*(41):614-619.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall.

- Rohini, R. & Dr.Mallikarjun, J. (2011). Six Sigma: Improving the Quality of Operation Theatre. *Elsevier: Procedia - Social and Behavioral Sciences*. International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management (25):273-280.
- Sabry, A. (2014). Factors critical to the success of Six-Sigma quality program and their influence on performance indicators in some of Lebanese hospitals. *ARAB ECONOMICS AND BUSINESS JOURNAL*. 9:93-114.
- Siang, L. & Yih, C. (2012). A Comparative Approach of Japanese Project Management in Construction, Manufacturing and IT Industries. *Elsevier: Procedia - Social and Behavioral Sciences: The 8th International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*. 57:193-200.
- Siitonen, J. & Toivonen, T. (2016). Value Stream Analysis for Complex Processes and Systems. *Elsevier: TFC 2015– TRIZ FUTURE 2015*. Procedia CIRP (36):9-15.
- Singer, S. & Tucker, A. (Σεπτέμβριος 2013). The Effectiveness of Management-By-Walking-Around: A Randomized Field Study. *Harvard University*. Διαθέσιμο σε: <http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:12534914> (Ανακτήθηκε 17 Δεκεμβρίου 2018).
- Smełkowska, M. & Mrugalska, B. (2018). Using Six Sigma DMAIC to Improve the Quality of the Production Process: A Case Study. *Elsevier: SIM 2017 / 14th International Symposium in Management*. Procedia - Social and Behavioral Sciences (238):590-596.
- Srinivasan, K., Muthu, S., Devadasan, S. & Sugumarand, C. (2014). Enhancing effectiveness of Shell and Tube Heat Exchanger through Six Sigma DMAIC phases. *Elsevier: 12th GLOBAL CONGRESS ON MANUFACTURING AND MANAGEMENT, GCMM 2014*. Procedia Engineering (97):2064-2071.
- Suwandej, N. (2015). Factors influencing Total Quality Management. *Elsevier*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 197:2215-2222.
- Tariq, M. & Ahmed-Khan, M. (2011). An Insight into Risk Identification, Quality and Productivity Enhancement using Six-Sigma. *Journal of Education and Vocational Research*. 2(1):24-33.
- Teneraa, A. & Pinto, L. (2014). A Lean Six Sigma (LSS) project management improvement model. *Elsevier: Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 27th IPMA World Congress (119):912-920.
- Thorhallsdottir, T. (2016). Implementation of Lean Management in an Airline Cabin, a World First Execution? *Elsevier: Procedia - Social and Behavioral Sciences: 29th World Congress International Project Management Association (IPMA) 2015, IPMA WC 2015, 28-30 September – 1 October 2015, Westin Playa Bonita, Panama*. 226:326-334.
- Todorut, A. (2013). The need of Total Quality Management (TQM) in higher education. *Elsevier*. Procedia - Social and Behavioral Sciences 83:1105-1110.
- Victor Emmanuel de Oliveira Gomes & Luis Gonzaga Trabasso. (2016). A Proposal Simulation Method towards Continuous Improvement in Discrete Manufacturing. *Elsevier: Procedia CIRP*. 49th CIRP Conference on Manufacturing Systems (CIRP-CMS 2016) (57):270-275.
- Vinni, R. (Ιανουάριος). Total Quality Management and paradigms of public administration. *International Public Review*. Vol. 8, Issue 1, pp.15-23. Διαθέσιμο

σε: <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa04/PDF/347.pdf> (Ανακτήθηκε 5 Οκτωβρίου, 2018).

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- <https://plus.google.com/+Pegasosis/posts/Y9K5d6avK9s> (Πρόσβαση την 15η Οκτωβρίου 2018, 12:10).
- <http://www.businessdictionary.com> (Πρόσβαση την 15η Οκτωβρίου 2018, 10:05).
- www.wordreference.com (Πρόσβαση την 15η Οκτωβρίου 2018, 10:22).
- <https://taxcoach.gr> (Πρόσβαση την 15η Οκτωβρίου 2018, 10:32).
- <https://searchcio.techtarget.com/definition/Total-Quality-Management> (Πρόσβαση την 20η Οκτωβρίου 2018, 11:22).
- <http://www.scientologycourses.org/el/courses-view/targets/step/read-strategic-planning.html> (Πρόσβαση την 28η Οκτωβρίου 2018, 14:10).
- <https://www.iso.org/home.html> (Πρόσβαση την 28η Οκτωβρίου 2018, 16:21).
- <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html> (Πρόσβαση την 30η Οκτωβρίου 2018, 10:16).