

استفاده از شش سیگما در صنعت هتل

پس از موفقیت اولیه در سازمان‌های تولیدی، شش سیگما به تدریج در سازمان‌های خدماتی از جمله هتل‌ها به‌طور گسترده مورد استفاده قرار گرفت. اگر چه صنعت هتلداری علاقه بیشتری در این حوزه از خود نشان داده و بسیاری از هتل‌ها از این روش منافع ملموس را به دست آورده‌اند، اما دامنه آنان بسیار محدود است. مطالعات نشان داده هتل‌هایی که اصول کنترل کیفیت را به دقت اجرا می‌کنند، در مقایسه با هتل‌های دیگر مزایای بیشتری را به دست آورده‌اند.

شش سیگما یک روش مدیریتی است که هدف آن افزایش کیفیت خدمات با تمرکز بر کاهش تعداد نقص‌هاست. نکته ظریف تفاوت شش سیگما با بقیه روش‌ها و تکنیک‌های بهبود کیفیت و افزایش بهره‌وری همین نکته است که شش سیگما اعتقاد دارد اگر بشود تعداد خطاهای ارائه خدمات را کاهش داد، پس در درازمدت خدماتی ارائه می‌شود که هم هزینه نهایی را کاهش می‌دهد و هم رضایت اکثر مهمانان افزایش پیدا می‌کند. هدف این روش از بین بردن نقص‌ها، کاهش هزینه‌ها و افزایش رضایت مهمانان است. تفاوت اساسی شش سیگما و دیگر برنامه‌های بهبود فرآیند، در ارائه یک طرح سازمانی است که باعث کشف و حل مساله در سراسر سازمان می‌شود. این روش به دنبال ارائه راه‌حل‌های نوآورانه با تمرکز بر مهمان و به دنبال آن ارائه نوآوری در سراسر هتل است. شش سیگما یک چارچوب برای هتل برای آموزش کارکنان در زمینه عملکردهای کلیدی، شکل دادن به استراتژی‌ها، هماهنگ کردن خدمات خود با نیازهای مهمانان و اندازه‌گیری و بهبود کارایی فرآیندهای کسب و کار هتلداری ارائه می‌دهد. به‌عنوان یک اصل و شالوده، شش سیگما به تمام افراد هتل می‌آموزد که کارآمدتر و مفیدتر باشند. اما اگر قرار باشد شش سیگما در یک هتل که خدمات اقامتی و پذیرایی ارائه می‌دهد اجرا شود، باید چگونه مراحل طی شوند؟

- در مرحله اول باید مشخص شود قرار است روی چه بخشی از هتل کار شود؟ یعنی قرار است خطای کدام قسمت کاهش داده شود؟ به‌طور مثال پایین آمدن کیفیت غذای رستوران هتل انتخاب می‌شود. در اینجا چگونگی انتخاب مساله امر مهمی است.

- در مرحله دوم، با استفاده از علم آمار و براساس یکسری اصول و استانداردهایی که مشخص و تدوین شده، وضعیت کنونی تهیه غذا در رستوران مشخص و یک امتیازی به وضعیت کنونی داده می‌شود.

- در مرحله سوم، تجزیه و تحلیل مشخص خواهد کرد که مشکل از کجاست؟ یعنی علت اینکه کیفیت غذای رستوران پایین آمده چه بوده است؟

- در مرحله چهارم نیز راهکار بهبود تدوین و ارائه می‌شود؛ یعنی پیشنهاد داده می‌شود که برای بهبود وضعیت چه کار باید کرد؟ چه فرآیندی باید اصلاح بشود؟ چه موادی باید اضافه و چه موادی باید حذف شوند؟

- همچنین در مرحله پنجم، بعد از اصلاح در بازه‌های زمانی مشخص، دائماً وضعیت جدید کنترل و سطح کیفیت تهیه غذا دوباره اندازه‌گیری می‌شود تا مشخص شود وضعیت تا چه اندازه بهتر شده است. بهتر این است که این کار دائماً تکرار بشود؛ این یعنی «بهبود مستمر».

اصولا برای رسیدن به اثربخشی و کارآمدی بالاتر در صنعت هتلداری با استفاده از روش شش سیگما، سه مولفه اصلی مطرح می‌شود:

مولفه اول مربوط به راهبرد شش سیگما است. این مولفه راهبردی، مسوولیت مدیر عالی هتل است. مولفه دوم شش سیگما، مربوط به راهکارها و تدابیری است که چگونگی عملکرد گروه‌ها را در بهبود یک فرآیند نشان می‌دهد. دیگر مولفه کلیدی نیز مسائل فرهنگی است که با استفاده از آنها در هتل می‌توان شش سیگما را به چیزی فراتر از مجموعه‌ای از تدابیر و روش‌ها بدل ساخت. از جمله اهداف شش سیگما می‌توان به کاهش نوسانات و تغییرات، کاهش ایرادات و مشکلات، بهبود بازدهی فرآیندها، افزایش رضایت مهمانان، کاهش هزینه‌های هتل، بهبود کیفیت خدمات، اجرای روشی سیستماتیک برای حل مسائل، تقویت بنیه رقابتی هتل و کاهش سیکل زمانی (تحويل به موقع) اشاره کرد که هر یک دارای اثرات بسیار با اهمیتی هستند.

شش سیگما توانایی بهبود خدمات را دارد؛ چراکه این مفهوم بر بهبود کار گروهی، پیشگیری به‌عنوان یک استراتژی مهم، نگرانی در مورد روحیه کارکنان، کاهش هزینه‌ها، ایجاد مهارت‌های حل مشکلات کارکنان، افزایش رضایتمندی شغلی، ارائه خدمات مستمر و تصمیم‌گیری با استفاده از داده‌ها به جای فرضیه‌ها تمرکز دارد. شش سیگما کار تیمی را بهبود می‌بخشد، فرهنگ سازمانی را از حالت «آتش بازی» به حالت «پیشگیری از آتش» تبدیل می‌کند، روحیه کارکنان را افزایش می‌دهد، تعداد مراحل غیر ارزش افزوده را در فرآیندهای کسب و کار از طریق سیستماتیک کاهش می‌دهد و منجر به ارائه خدمات سریع‌تر، کاهش هزینه‌های کیفیت، شکایات مهمانان و هزینه‌های مربوط به حل مشکل یا اشتباه می‌شود. شش سیگما یک روش قدرتمند برای تشخیص مشکلات عمده و ایجاد استراتژی‌هایی برای غلبه بر این مشکلات و بهبود تجربه مهمان است.

هنگام اجرای شش سیگما، یک هتل باید چندین مساله را حل کند. در ابتدا هتل باید جزئیات پروسه کار را متوجه شود و سپس، نیازها و انتظارات مهمانان را اولویت‌بندی کند. هتل‌ها همچنین باید مسائل مربوط به فرآیندهای اصلی و نحوه تعریف و اندازه‌گیری نقص‌ها را مورد توجه قرار دهند. علاوه بر این، باید یک روش را برای تشخیص اینکه چرا نقص در فرآیندها رخ می‌دهد و چگونگی وقوع آنها را پیدا کند. هتل‌ها همچنین باید تاثیر وجود این نقص‌ها را بر رضایت مهمان در نظر بگیرند و در نهایت، باید یک استراتژی برای جلوگیری از نقص‌ها طراحی و اجرا شود.

منبع: مسعود غلامی - دانشجوی دکترای تخصصی بازاریابی هتلداری - خبرگزاری دنیای اقتصاد