

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Α.Τ.Ε.Ι. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

“Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, σημερινά δεδομένα και εξελίξεις.”

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΑΠΛΑΔΑΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΠΗΝΕΛΟΠΗ ΠΑΤΣΩΝΑΚΗ - ΚΑΛΑΪΤΖΗ ΕΛΕΝΗ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2009

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονείται με σκοπό να παρουσιάσει τη σκοπιμότητα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον Ξενοδοχειακό Τομέα και αναλύει εκτενώς όλες τις πληροφορίες που εισάγουν τον αναγνώστη στην έννοια της Ολικής Ποιότητας και των συστημάτων ISO και HACCP.

Το σύγγραμμα διαιρείται σε έξι κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελείται από την οργάνωση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας γενικά, μέσα από ιστορική ανασκόπηση. Επιπλέον, αναφέρεται στην τμηματοποίηση του προσωπικού και του ξενοδοχείου.

Στο δεύτερο κεφάλαιο μελετάται η έννοια της οργάνωσης, τα είδη της, οι αρχές της, η δομή της και γενικότερα η όλη λειτουργία της στην επιχείρηση. Επίσης, μελετάται η έννοια της τμηματοποίησης και η σημασία του οργανογράμματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται η σημασία και η σπουδαιότητα του ελέγχου στην επιχείρηση καθώς και στους ίδιους τους Top Managers.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται διεξοδική ανάλυση του αντικειμένου του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, της σπουδαιότητας της θεωρίας του Dr. Edwards Deming και τα οφέλη του Knowledge Management στην εφαρμογή του στις τουριστικές επιχειρήσεις.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφονται και αναλύονται εκτενώς τα συστήματα πιστοποίησης ISO και HACCP. Καθώς και η εφαρμογή των προγραμμάτων της πιστοποίησης.

Επιπροσθέτως, στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της έρευνας, τα είδη της με βάση την προέλευση των στοιχείων και τέλος, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα πενήντα επιχειρήσεων μαζί με τα αποτελέσματά της.

| | |
|---|-----------|
| Περίληψη | 2 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | 6 |
| ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ – ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ | 6 |
| 1.1. Εισαγωγή | 6 |
| 1.2. Ιστορική εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας | 7 |
| 1.3. Τι είναι ξενοδοχειακή βιομηχανία | 8 |
| 1.4. Χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων | 9 |
| 1.5. Εννοιολογία της Τμηματοποίησης | 15 |
| 1.6. Οφέλη Τμηματοποίησης | 16 |
| 1.7. Προϋποθέσεις Τμηματοποίησης της Αγοράς | 17 |
| 1.8. Τμηματοποίηση ξενοδοχείου | 17 |
| 1.9. Τα Κυριότερα Τμήματα του Ξενοδοχείου | 19 |
| 1.9.1. Διεύθυνση Δωματίων και Υποδοχής πελατών | 19 |
| 1.9.2. Τμήμα προϊσταμένης ορόφων (housekeeping) | 23 |
| 1.9.3. Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων (Food and Beverage Management) | 24 |
| 1.9.4. Τμήμα (Τεχνικών Υπηρεσιών) Συντήρησης | 27 |
| 1.9.5. Τμήμα Πωλήσεων | 27 |
| 1.9.6. Διεύθυνση/ Τμήμα Προσωπικού | 31 |
| 1.9.7. Διεύθυνση / Τμήμα Οικονομικών υπηρεσιών | 32 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | 33 |
| Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ | 33 |
| 2.1. Εισαγωγή | 33 |
| 2.2. Γενικά για την Έννοια της Οργάνωσης | 33 |
| 2.3. Τυπική και Άτυπη Οργάνωση | 35 |
| 2.3.1. Τυπική Οργάνωση | 35 |
| 2.3.2. Άτυπη Οργάνωση | 36 |
| 2.4. Βασικές Αρχές της Οργάνωσης | 36 |
| 2.5. Η Δομή της Οργάνωσης | 38 |
| 2.6. Τμηματοποίηση - Οργανόγραμμα | 38 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | 43 |
| Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ | 43 |
| 3.1. Εισαγωγή | 43 |
| 3.2. Τι είναι έλεγχος | 43 |
| 3.3. Συστήματα ελέγχου ποιότητας | 44 |
| 3.4. Ο Βασικός μηχανισμός του ελέγχου. | 46 |
| 3.4.1. Θέση "προτύπων" αποδόσεων. | 46 |
| 3.4.2. Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης | 48 |
| 3.4.3. Σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων με τα πρότυπα | 49 |
| Συμπεράσματα και καθορισμός των αποκλίσεων | 49 |
| 3.4.4. Διόρθωση των αποκλίσεων | 50 |
| 3.5. Ειδικά θέματα του επιχειρησιακού ελέγχου | 51 |
| 3.6. Ο έλεγχος στον Top Manager | 52 |
| 3.7. Προϋποθέσεις για αποτελεσματικό έλεγχο | 52 |
| 3.8. Οι αρχές του αποτελεσματικού ελέγχου | 53 |
| 3.9. Ιδιότητες των ελεγκτών | 54 |

| | |
|--|------------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 | 55 |
| ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ | 55 |
| 4.1. Εισαγωγή | 55 |
| 4.2. Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) | 55 |
| 4.3. Οι τέσσερις εποχές του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ) | 57 |
| 4.3.1. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της επιθεώρησης | 57 |
| 4.3.2. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του ελέγχου ποιότητας | 61 |
| 4.3.3. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της διασφάλισης ποιότητας | 63 |
| 4.3.4. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του ΜΟΠ | 65 |
| 4.4. Τα Αξιώματα του Total Quality Management (TQM) | 71 |
| 4.4.1. Δέσμευση | 71 |
| 4.4.2. Επιστημονική γνώση | 73 |
| 4.4.3. Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα | 75 |
| 4.5. Βήματα εισαγωγής του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας | 77 |
| 4.6. Προγραμματισμός ποιότητας | 81 |
| 4.8. Ο Dr. Edwards Deming | 88 |
| 4.9. Η Διοίκηση της Γνώσης (Knowledge Management) | 90 |
| Α. Φύση και περιεχόμενο της γνώσης | 90 |
| Β. Οφέλη και Εφαρμογές | 92 |
| Γ. ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ | 94 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 | 96 |
| ΗΑССР, ISO ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ | 96 |
| 5.1. Εισαγωγή | 96 |
| 5.1.1. Ιστορική αναδρομή | 97 |
| 5.1.2. Νομικό πλαίσιο | 97 |
| 5.1.3. Πριν την εφαρμογή του ΗΑССР | 98 |
| 5.1.4. Λογική σειρά | 98 |
| 5.1.5. Οι αρχές του ΗΑССР είναι: | 100 |
| 5.1.6. ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ | 101 |
| 5.1.7. Διάγραμμα ροής εργασιών | 104 |
| 5.2. Διεθνή Πρότυπα | 105 |
| 5.2.1. ISO 9000 και ISO 14000 | 107 |
| 5.2.2. Η σειρά προτύπων ISO 9000 | 108 |
| 5.2.3. Άλλα Διεθνή Πρότυπα σχετικά με την Διοίκηση Ποιότητας | 119 |
| 5.2.4. Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems - EMS) | 121 |
| 5.2.5. Η σειρά προτύπων ISO 14000 | 123 |
| 5.2.6. Η Διαδικασία Πιστοποίησης ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά ISO 14001:1996 | 125 |
| 5.2.7. Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία | 126 |
| 5.2.8. Ο οργανισμός που αντιπροσωπεύει τον ISO στην Ελλάδα | 134 |
| 5.3. Πιστοποίηση | 135 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 | 143 |
| ΕΡΕΥΝΑ | 143 |
| 6.1. Εισαγωγή | 143 |
| 6.1.1. Τι είναι Έρευνα Αγοράς | 143 |
| 6.2. Είδη Έρευνας με Βάση την Προέλευση των Στοιχείων | 144 |
| 6.3. Στατιστικά Αποτελέσματα της Έρευνας | 150 |
| 6.6. Συμπέρασμα | 169 |

| | |
|---|------------|
| 6.4. Τα κριτήρια επιλογής των Νομών Χανίων και Ηρακλείου ως περιοχές τις έρευνας που πραγματοποιήθηκε | 172 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 173 |
| ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ | 173 |
| ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ | 174 |
| ΑΠΟ ΤΟ INTERNET | 177 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 178 |
| Ερωτηματολόγιο Έρευνας | 178 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ – ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

1.1. Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφαιρέτα η εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας από την εποχή του Ξένιου Δία και των Αρχαίων Ελλήνων μέχρι την σημερινή εποχή των υπερπολυτελών πολυωρόφων μονάδων των ξενοδοχειακών αλυσίδων. Επίσης παρουσιάζεται η εικόνα της βιομηχανίας και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων από οργανωτικής απόψεως μέχρι την λειτουργία, την διοικητική πλευρά, όπως και την φύση της εργασίας στα ξενοδοχεία.

Η λειτουργία του μάρκετινγκ ξεκινά από την ύπαρξη κάποιας ανάγκης από τους καταναλωτές και συνεχίζει με τις δραστηριότητες που παίρνουν οι διάφορες επιχειρήσεις για να καλύψουν αυτή την ανάγκη. Φυσικά η τουριστική αγορά δεν είναι ομοιογενής, αλλά απαρτίζεται από διάφορα τμήματα και ως εκ τούτου δεν είναι δυνατόν οι ανάγκες αυτών των τμημάτων να είναι ομοιόμορφες. Δηλαδή σε κάθε αγορά υπάρχουν διάφορες υπό-ομάδες που αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο στο προϊόν που προσφέρει μία τουριστική επιχείρηση και στην πολιτική μάρκετινγκ που ασκεί.

Συνεπώς, οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ μιας τουριστικής επιχείρησης πρέπει να καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες, ώστε να είναι σε θέση να διαχωρίσουν την αγορά σε διάφορα τμήματα, καθένα από τα οποία θα έχει κοινά χαρακτηριστικά και μετά να δημιουργήσουν τα προϊόντα εκείνα που να μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες ορισμένων από αυτά τα τμήματα. Βασικό λοιπόν αντικείμενο των τουριστικών επιχειρήσεων είναι η στοχεύσει ενός ή περισσότερων τμημάτων της αγοράς, ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν τις ανάγκες τους καλύτερα από τους ανταγωνιστές και να είναι σε θέση με τη χρήση των κατάλληλων πολιτικών μάρκετινγκ να τις ικανοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Ο σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τις βασικές αρχές και έννοιες που σχετίζονται με την οργάνωση και της τμηματοποίησης της αγοράς.

1.2. Ιστορική εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας

Η διαχρονική εξέλιξη της ξενοδοχειακής μονάδας, ως οικονομική μονάδα που παρέχει υπηρεσίες φιλοξενίας επί πληρωμής, μετρίεται σε αιώνες. Η εξέλιξη αυτή είναι συνάρτηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης του ανθρώπου αλλά και της ανάπτυξης των μέσων μεταφοράς και επικοινωνίας.

π.χ. πως θα το γράψουμε στο τέλος: Πηγή: Μάριος Γεωργιάδης, 1978.

Το αίσθημα τις φιλοξενίας, ως γνωστό, ήταν σε μεγάλο βαθμό αναπτυγμένο στους αρχαίους Έλληνες. Ο ξένος που ζητούσε φιλοξενία θεωρούνταν πρόσωπο ιερό και προστατεύονταν από τους θεούς.

Στην Κρήτη οι ξένοι φιλοξενούνταν στα συσσίτια καθισμένοι σε θέση ψηλότερη από τους άλλους. Επειδή όμως το σύστημα αυτό κρίθηκε ανεπαρκές, η Πολιτεία θεώρησε τη φιλοξενία ως εξαιρετικό λειτούργημα και την ανέθεσε στους πλούσιους. Η πράξη αυτή λεγόταν <<προξενία>> ή <<δημόσια ξενία>>.

Μετά τον Ε΄ π.Χ. αιώνα η κίνηση των ξένων αυξήθηκε ακόμα περισσότερο και η φιλοξενία, μόνο από τους πλούσιους, ήταν ανεπαρκής. Έτσι ο θεσμός της φιλοξενίας τροποποιήθηκε και παραχώρησε τη θέση του σε άλλο, νέο θεσμό, καλούμενο <<πολιτική προξενία>>. Κατά το θεσμό αυτό κάθε πόλη ονόμαζε <<πρόξενους>> εκείνους οι οποίοι ανελάμβαναν να εκπροσωπούν και να προστατεύουν τα συμφέροντα της πόλης που τους διόρισε.

Έκτος αυτού, οι πρόξενoi ανελάμβαναν να φιλοξενούν και τους πολίτες της πόλης απ' όπου προέρχονταν ο πρόξενος. Οι πρόξενoi έπρεπε να είναι εύποροι για να ανταποκριθούν στις εν γένει υποχρεώσεις τους, ο δε τίτλος τους ήταν τιμητικός.

Αλλά και πάλι η αύξηση και διόγκωση του κύματος των επισκεπτών δεν ήταν δυνατό να αντιμετωπιστεί με τι θεσμό της <<πολιτικής προξενίας>> κι έτσι εμφανίστηκαν νέοι τύποι υποδοχής και φιλοξενίας των ξένων, οι οποίοι αποτελούν τις απαρχές του σημερινού ξενοδοχείου.

Ως πρώτη μορφή ξενοδοχείου θεωρείται το <<καταγώγιο>>. Όταν όμως τα καταγώγια που λειτουργούσαν δεν κάλυπταν τις ανάγκες, τότε για πρώτη φορά άρχισε να γίνεται η σκέψη περί κερδοσκοπικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας.

Έτσι κτίστηκαν τα πρώτα <<πανδοχεία>> κοντά σε οδούς και μάλιστα σε διασταυρώσεις, τα οποία ήταν πρόχειροι σταθμοί, χωρίς έπιπλα.

Άλλη μορφή επαγγελματικής εκμετάλλευσης της φιλοξενίας ήταν τα <<καπηλεία>>. Αυτά είχαν όμοια άθλια εμφάνιση με τα <<πανδοχεία>>, απέβλεπαν δε στην αισχροκερδή εκμετάλλευση των διερχόμενων και όσων κατέλυαν σε αυτά. Το επάγγελμα του <<καπήλου>> θεωρούνταν πολύ υποτιμητικό. Προφανές είναι λοιπόν ότι τα πανδοχεία, δημόσια καταγώγια και τα καπηλεία ήταν παρωδία ξενοδοχείων, της εποχής εκείνης.

Όταν η δημόσια φιλοξενία παρήκμασε, η ιδιωτική πρωτοβουλία άρχισε να κτίζει ειδικά οικήματα που πληρούσαν τους στοιχειώδεις όρους του ξενοδοχείου.

Μετά την Επανάσταση του 1821 και επί βασιλείας του Όθωνα κτίστηκε στο Ναύπλιο (1828) το πρώτο ξενοδοχείο για τη φιλοξενία των ξένων επισήμων με την επωνυμία <<Ξενοδοχείον του Λονδίνου>>. Το 1842 ιδρύθηκε το παλιότερο από τα μέχρι σημερινά λειτουργούντα ξενοδοχεία, το ξενοδοχείο της <<Μεγάλης Βρετανίας>>, το οποίο αρχικά χρησιμοποιήθηκε σαν κατοικία του ιδρυτή του και από το 1874 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο.

Με τη μεταφορά της Ελληνικής Πρωτεύουσας στην Αθήνα, ιδρύθηκε από τον Ιταλό Καζάλι το πρώτο ξενοδοχείο στην Αθήνα. Από τότε η Αθήνα και μέχρι το Β' παγκόσμιο πόλεμο απέκτησε ξενοδοχεία διαφόρων τάξεων, από τα οποία όμως λίγα μόνο πληρούσαν τους όρους της ξενοδοχειακής επιχείρησης, όπως αυτή εννοείται στην υπόλοιπη Ευρώπη.

Μετά το Β' παγκόσμιο πόλεμο, ο αριθμός και η οργάνωση των ξενοδοχείων, αλλά και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, αυξήθηκαν αλματωδώς, για να φτάσουμε στο σημερινό επίπεδο της ελληνικής ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

1.3.Τι είναι ξενοδοχειακή βιομηχανία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της βιομηχανίας <<Τουρισμός>> και χαρακτηρίζεται από δυνατότητα της να παρέχει διανομή-διανυκτέρευση και να προσφέρει στους πελάτες μιας σειράς αγαθών και υπηρεσιών. Επειδή αυτά τα αγαθά και οι υπηρεσίες προσφέρονται μαζί, τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν <<εμπειρίες>> μάλλον, παρά προϊόντα. Είναι αυτός ο συνδυασμός απτών και αυλών που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ξενοδοχεία παρέχουν στους πελάτες τους προνόμια, αγαθά και υπηρεσίες που δεν παρέχονται αλλού.

Πηγή: M.L. Kasavana, 1981.

1.4. Χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία διαφέρουν από τις πιο πολλές επιχειρήσεις με βάση κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Κι αυτά είναι : οι πελάτες, τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παρέχουν, τα σημεία πώλησης αυτών των αγαθών και υπηρεσιών, το εργατικό δυναμικό, η οργανωτική δομή και τέλος η φύση της επιτελούμενης εργασίας. Ακολουθεί μια περιληπτική αναφορά στα χαρακτηριστικά αυτά.

α) Πελάτες:

Βασιζόμενοι στη θεώρηση της επιχείρησης σαν σύστημα, οι πελάτες μπορούν να θεωρηθούν σαν η κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασιών του συστήματος <<ξενοδοχείο>>. Με αυτόν τον τρόπο επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του.

Πηγη: L.Chitiris, 1984.

Με αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, όλο και περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία για διάφορους λόγους, όπως για διακοπές, επαγγελματικούς σκοπούς, διαλέξεις. Συνέδρια, συνεστιάσεις κ.τ.λ. Άνθρωποι διαφορετικής ηλικίας, διαφορετικού επαγγέλματος, πολιτιστικού και μορφωτικού επιπέδου, εισοδήματος και πεποιθήσεων, προσβλέπουν σε διαφορετικού είδους υπηρεσίας από τα ξενοδοχεία.

Τα χαρακτηριστικά όπως η εκ των προτέρων πίστωση και η χρονική περίοδος κατά την οποία οι διάφοροι πελάτες θα κάνουν χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία παίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση της οργανωτικής δομής των ξενοδοχείων και στη λειτουργία τους.

β) Αγαθά και Υπηρεσίες:

Όπως είναι γνωστό, τα ξενοδοχεία είναι από τις ελάχιστες επιχειρήσεις που προσφέρουν και αγαθά και υπηρεσίες στους πελάτες τους. Και ακόμα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων αποτελεί το γεγονός ότι η παραγωγή και η κατανάλωση γίνονται ταυτόχρονα ή σχεδόν ταυτόχρονα (π.χ. δείπνο στο εστιατόριο). Για το ξενοδοχείο τα αγαθά που προσφέρονται δεν έχουν κάποια διαρκή αξία ή εισπρακτέα στο μέλλον. Έτσι ένα δωμάτιο που δεν νοικιάστηκε αντιπροσωπεύει χαμένο εισόδημα, για πάντα. Παρομοίως η αξία ενός ποτού που καταναλώθηκε αλλά δεν πληρώθηκε από τον πελάτη, δεν μπορεί να εισπραχθεί αργότερα, απλά χάθηκε. Πηγή: M.L. Kasavana, 1981.

γ) Σημεία πώλησης (αγαθών και υπηρεσιών):

ως σημείο πώλησης μπορεί να οριστεί ο χρόνος και ο τόπος όπου αγοράζονται τα αγαθά και οι υπηρεσίες. Το πραγματικό φυσικό σημείο πώλησης είναι το ταμείο. Ο αριθμός αυτών των σημείων πώλησης είναι συνάρτηση του αριθμού των τμημάτων ενός ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων. Έτσι κάθε τμήμα ξενοδοχείου που εισπράττει έσοδα για τις υπηρεσίες ή τα αγαθά που προσφέρει είναι ένα κέντρο εσόδων και άρα χρειάζεται ένα σημείο πώλησης. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης ανάλογου μηχανικού εξοπλισμού και προσωπικού, για την καταγραφή των πωλήσεων και των οικονομικών διακανονισμών με τους πελάτες.

M.L. Kasavana, 1981.

δ) Εργατικό δυναμικό:

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν έχει τη δυνατότητα παροχής απαραίτητων στατιστικών στοιχείων, που να αφορούν το εργατικό δυναμικό που απασχολεί. Αυτό οφείλεται όχι μόνο στο γεγονός ότι τα στατιστικά στοιχεία που υπάρχουν για την απασχόληση του εργατικού δυναμικού έχουν συλλέγει για διαφορετικό κάθε φορά σκοπό, αλλά και στο ότι τα διοικητικά στελέχη των μονάδων αυτών δεν τηρούν συστηματικά στοιχεία γύρω απ' αυτά τα θέματα. Δυσκολίες επίσης ανακύπτουν και στην προσπάθεια υπολογισμού του αριθμού των εργαζομένων κατά συγκεκριμένη κατηγορία, (π.χ. εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης. Μερικής απασχόλησης και περιστασιακοί τέτοιοι). Στην Ελλάδα οι άμεσα και έμμεσα απασχολούμενοι στον τουρισμό φτάνουν περίπου τις 340.000.

Με βάση το χρόνο λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων, υπολογίζεται ότι, από τους εργαζόμενους σε αυτές, το 35% εργάζεται σε ετήσια βάση, το 40% 6-8 μήνες και το υπόλοιπο 25% 2-3 μήνες.

Ο υψηλός δείκτης αποχώρησης (μετακίνησης) προσωπικού από τα ξενοδοχεία, γύρω στο 40%-90% ετησίως, ιδιαίτερα σε μερικά τμήματα, όπως το εστιατόριο και η κουζίνα και ο κυμαινόμενος αριθμός των περιστασιακά εργαζομένων κατά τη διάρκεια των περιόδων αιχμής, δυσκολεύουν, τη συλλογή από μέρος της διοίκησης των απαραίτητων στατιστικών στοιχείων.

Όσον αφορά τη στελέχωση του ξενοδοχείου, αξίζει να σημειωθεί ότι τα τμήματα του χώρου υποδοχής – ρεσεψιόν και της κουζίνας, στελεχώνονται κυρίως από άνδρες, σε αντίθεση με τα τμήματα του εστιατορίου και του τμήματος ορόφων όπου, σε αρκετές περιπτώσεις, υπερτερούν σε αριθμό απασχολούμενων οι γυναίκες.

Οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τις θέσεις που κατέχουν. Κατά την πρόσληψη προσωπικού δεν απαιτούνται συγκεκριμένα – ειδικά προσόντα εκ μέρους της διοίκησης, εκτός αν πρόκειται για προϊστάμενους τμημάτων ή εργαζόμενους σε ειδικές θέσεις (τμήμα υποδοχής και κουζίνας).

Ποσοστό λιγότερο από 1% των απόφοιτων Τουριστικών Σχολών, απασχολείται σήμερα σε ξενοδοχεία και μόνο ένας στους πέντε εργαζόμενους στα ξενοδοχεία, σήμερα, έχει ειδίκευση. Πηγή: Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 1995, Έρευνα.

L.Chitiris, 1984.

Το συνεχώς όμως αυξανόμενο επίπεδο ζήτησης υπηρεσιών εκ μέρους των πελατών, τα τελευταία χρόνια, επεσήμανε στα διοικητικά στελέχη την επιτακτική ανάγκη χρησιμοποίησης ειδικευμένου προσωπικού, που θα είναι σε θέση να προσφέρει το απαιτούμενο υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών. Για το λόγο αυτό, το προσωπικό των ξενοδοχείων, σήμερα, θα πρέπει να διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες που θα έχει λάβει μετά από ειδική εκπαίδευση. Η συστηματική εκπαίδευση στελεχών εξάλλου, προβληματίζει πλέον σοβαρά τους υπεύθυνους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αλλά και τους κρατικούς φορείς που ασκούν τουριστική πολιτική.

Στις μέρες μας, στα μεγαλύτερα ξενοδοχεία, η διοίκηση διοργανώνει σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα για το προσωπικό της, αλλά και οι φορείς που ασκούν τουριστική πολιτική, παρέχουν βασική και επιμορφωτική εκπαίδευση στους ξενοδοχοϋπαλλήλους (Ε.Ο.Τ., Σ.Τ.Ε.).

Στις περισσότερες μονάδες προσφέρεται γεύμα και δωμάτιο για ανάπαυση, ενώ συνήθως παρέχεται και μόνιμη διαμονή εντός του ξενοδοχείου, για όσους εργαζόμενους το επιθυμούν. Είναι γεγονός ότι ένα ποσοστό των εργαζομένων διαμένει μακριά από τον τόπο εργασίας και χρειάζονται πολύ χρόνο για τη μεταφορά τους, ιδιαίτερα σε εποχιακά – παραθεριστικά ξενοδοχεία κατά τις περιόδους αιχμής, οπότε και απασχολούνται πρόσθετοι εργαζόμενοι. Η δυνατότητα λοιπόν διαμονής τους στο ξενοδοχείο φαίνεται να εξυπηρετεί τόσο τους ίδιους όσο και τη Διοίκηση.

ε) Οργανωτική δομή των ξενοδοχείων:

Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων εξαρτάται κυρίως από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία – λειτουργία ή συνδυασμός λειτουργιών συνιστούν ένα αυτοτελές τμήμα. Με την αύξηση του αριθμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αυξάνεται και η τμηματοποίηση της μονάδας.

Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα: Υποδοχής, Εστιατορίου, Κουζίνας, Ορόφων, Μπαρ και Λογιστηρίου.

Καταμερισμός και υποδιαίρεση του έργου του προσωπικού του ξενοδοχείου, συναντάται ιδιαίτερα σε τμήματα όπου το προς εκτέλεση έργο αποτελείται από πολλές επιμέρους εργασίες.

Οι πρόοδοι στην τεχνολογία επηρεάζουν την οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων. Τα μηχανήματα είτε μειώνουν είτε καθιστούν απλούστερο το έργο που πρέπει να γίνει από το προσωπικό των ξενοδοχείων. Αυτό έχει σαν συνέπεια τη μείωση του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την επίτευξη συγκεκριμένου έργου και τη μεταβολή των επιπέδων της ιεραρχικής κλίμακας.

Το αυξανόμενο κόστος εργασίας μπορεί να πιέσει τη Διοίκηση για μείωση του προσωπικού ή για καταβολή προσπάθειας ταυτόχρονης επίτευξης διαφορετικών στόχων, εντός ή και μεταξύ των τμημάτων. Τέτοιες μεταβολές συντελούν στο <<σπάσιμο>> της τυπικής οργάνωσης στα ξενοδοχεία που διοικούνται με τον παραδοσιακό τρόπο, για να γίνει πιο εύκαμπτη και προσαρμόσιμη σε μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συνοψίζοντας, η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κυριότεροι των οποίων είναι:

- εύρος και τύπος, προσφερόμενων υπηρεσιών
- τύπος κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας
- μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου
- αλλαγές στην τεχνολογία
- αυξανόμενο εργατικό κόστος
- θεωρητική και πρακτική παιδεία των διοικούντων
- προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικούντων στελεχών

Το πόσο καλή είναι η οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητά του. Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητά του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από το μηχανολογικό εξοπλισμό.

στ) Η φύση της εργασίας στα ξενοδοχεία:

Η φύση της εργασίας στα ξενοδοχεία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον παράγοντα <<άνθρωπο>>. Σε αρκετές βιομηχανίες, η σύγχρονη τεχνολογία έχει οδηγήσει στη μείωση της απασχόλησης του ανθρώπινου παράγοντα και στην αύξηση της χρησιμοποίησης των επιτευγμάτων της τεχνολογίας. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, γιατί οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν μπορούν να αυτοματοποιηθούν σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το κύριο προϊόν του ξενοδοχείου είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες στον πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι, όσοι από το απασχολούμενο προσωπικό έρχονται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τους πελάτες, δεν μπορούν να αντικατασταθούν από μηχανήματα αυτοεξυπηρέτησης πελατών.

Στις επαφές του με τους πελάτες, το προσωπικό συνήθως δε συμπεριφέρεται ακολουθώντας κάποιο πάγιο πρότυπο συμπεριφοράς, αλλά με τον τρόπο που πιστεύει ότι θα ικανοποιήσει περισσότερο τον πελάτη. Αυτή η συμπεριφορά του δεν μπορεί να ελεγχθεί ή να κατευθυνθεί, σε μεγάλο βαθμό, από τη διοίκηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι δρουν σε ανεξάρτητη βάση, που στηρίζεται στην προσωπικότητα και τις κοινωνικές τους πεποιθήσεις. Αυτό αποτελεί ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της εργασίας στα ξενοδοχεία.

Το διακεκομμένο ωράριο είναι ένα άλλο χαρακτηριστικό της φύσης της επιτελούμενης εργασίας στα ξενοδοχεία. Μερικές κατηγορίες εργαζομένων, όπως οι μάγειροι και οι σερβιτόροι, είναι υποχρεωμένοι να καταναείμουν το χρόνο εργασίας τους ανάμεσα σε διαφορετικά αντικείμενα και σε δύο χρονικές περιόδους. Το γεγονός αυτό τους υποχρεώνει να παραμένουν στο χώρο της εργασίας περισσότερο χρόνο απ' ότι πραγματικό απαιτείται και αυτό είναι ένα από τα αρνητικά στοιχεία του ξενοδοχειακού επαγγέλματος.

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του χώρου του ξενοδοχείου είναι το φιλοδώρημα. Αποτελεί συνήθεια, στα ξενοδοχεία, οι πελάτες να δίνουν επιπλέον χρήματα (πουρμπουάρ) σε αυτούς που τους εξυπηρετούν, είτε για να τους ανταμείψουν καλύτερα για τις προσφερθείσες υπηρεσίες τους είτε για να λάβουν καλύτερες υπηρεσίες. Τα φιλοδώρηματα αυτά δεν έχουν καμία σχέση με το ποσό που επιβαρύνεται στο λογαριασμό του ο πελάτης.

Είναι ενδιαφέρουσα η σύγκριση των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων του <<φιλοδωρήματος>> στο προσωπικό αλλά έμμεσα και στη διοίκηση του ξενοδοχείου.

- (1) Θετικές επιπτώσεις του φιλοδωρήματος

- παρέχει στους εργαζομένους ένα επιπρόσθετο έσοδο για την αντιμετώπιση των προσωπικών ή και οικογενειακών τους δαπανών
- αποτελεί, γι' αυτούς που το παίρνουν, μια αποζημίωση για το χαμηλό μισθό που λαμβάνουν
- ενθαρρύνει για μεγαλύτερη και ποιοτικά καλύτερη απόδοση (ικανοποιώντας τον πελάτη, ο εργαζόμενος προσδοκά το φιλοδώρημα)
- λειτουργεί ως κίνητρο, καθώς εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους σαν αναγνώριση των υπηρεσιών τους.

Οι αρνητικές εξάλλου επιπτώσεις του <<φιλοδωρήματος>>, φαίνονται να είναι αρκετά σημαντικές όσον αφορά τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζόμενων, τη λειτουργία του ξενοδοχείου και την εποπτεία που ασκείται από τη διοίκηση σε αυτούς που φιλοδωρούνται.

(2) Αρνητικές επιπτώσεις του φιλοδωρήματος

- το φιλοδώρημα δημιουργεί μια ανταγωνιστική συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων, για το ποιος θα κερδίσει περισσότερα εξυπηρετώντας περισσότερους ή συγκεκριμένους πελάτες, οδηγώντας έτσι στη σύγκρουση και την παρεμπόδιση του έργου του ενός από τον άλλον
- παρατηρείται το φαινόμενο, οι σερβιτόροι να πιέζουν τους μαγείρους για την ταχύτερη διεκπεραίωση των παραγγελιών και την εξυπηρέτηση των πελατών τους, προκαλώντας έτσι άγχος και τεταμένη ατμόσφαιρα
- οι σερβιτόροι επίσης συχνά πιέζουν τους υπεύθυνους των εστιατορίων να τους ανατεθεί η εξυπηρέτηση συγκεκριμένων πελατών, από τους οποίους πιστεύουν ότι θα τύχουν μεγαλύτερου φιλοδωρήματος. Αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς τους είναι συγκρούσεις με τους προϊσταμένους και συναδέλφους τους
- το αίσθημα της εξάρτησης από τους πελάτες, μέσω του φιλοδωρήματος, δημιουργεί σύγχυση στους εργαζομένους για το ποιος πραγματικά είναι ο προϊστάμενος τους (ο πελάτης ή ο διοικητικά ανώτερος τους)
- οι δεχόμενοι το φιλοδώρημα τείνουν να εργάζονται σε προσωπική, περισσότερο, παρά σε συλλογική βάση, κάτι που συχνά αποβαίνει σε βάρος της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων(εξαιτίας της δημιουργίας ατομικισμού μέσα στην ομάδα).

Ο τρόπος με τον οποίο τα φιλοδωρήματα μπορούν να διανεμηθούν στο προσωπικό, δε φαίνεται να εξαφανίζει ή να μειώνει τις αρνητικές επιπτώσεις τους.

Σε μερικές περιπτώσεις τα φιλοδωρήματα τοποθετούνται σε ένα μεγάλο κουτί και διανέμονται στο τέλος κάθε εβδομάδας, σε κάθε τμήμα εργασίας, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, κάθε εργαζόμενος κρατά για τον εαυτό του το φιλοδώρημα που παίρνει, μετά από συμφωνία με τους συναδέλφους του.

Πηγή: Δρ. Α. Σ.. Χυτήρης, 1996.

1.5. Εννοιολογία της Τμηματοποίησης

Η έννοια της τμηματοποίησης της αγοράς βασίζεται στην ιδέα ότι οι πελάτες παρουσιάζουν ετερογένεια αναφορικά με τις προτιμήσεις τους και τα καταναλωτικά τους πρότυπα. Επομένως, θα ήταν εξωπραγματικό για τις περισσότερες επιχειρήσεις να στοχεύουν ολόκληρη την αγορά χρησιμοποιώντας τις διάφορες στρατηγικές του μαζικού μάρκετινγκ (mass marketing), αλλά πρέπει να διαχωρίσουν την αγορά σε τμήματα, ώστε να μπορέσουν να εξυπηρετήσουν αυτά τα τμήματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Πηγή: Wind, Y. 1978.

Από το 1998 που ο Smith αναφέρθηκε για πρώτη φορά στην έννοια της τμηματοποίησης της αγοράς, ο όρος τμηματοποίηση έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών συγγραφέων (όπως: Mykletum, Crotts & Mykletum 2001, Kastenholtz, Davis & Paul 1999, Cha, McCleary & Uysal 1995) και έχει θεωρηθεί ως μία από τις πιο θεμελιώδεις έννοιες του σύγχρονου μάρκετινγκ.

Πηγή: Smith R. 1998.

Αλλά ας δούμε τι σημαίνει ο όρος τμηματοποίηση στο μάρκετινγκ. Τμηματοποίηση ορίζεται ο διαχωρισμός μιας συνολικής αγοράς για ένα προϊόν ή υπηρεσία σε υποσύνολα (τμήματα) που έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Ο Vanhove (1995) παραθέτοντας ένα απόσπασμα του Marty (1987) δίνει έναν πιο ευρύ ορισμό θεωρώντας την τμηματοποίηση, όχι πολιτική μάρκετινγκ, αλλά και ως στατιστική μέθοδος. Συγκεκριμένα σημειώνει ότι: Τμηματοποίηση είναι μία στατιστική μέθοδος, που αποσκοπεί στο διαχωρισμό ενός πληθυσμού σε ομοιογενείς ομάδες, καθώς και μία πολιτική μάρκετινγκ η οποία ασχολείται από διαφορετικά κανάλια διανομής, έχει διαφορετικά κίνητρα, κτλ.

Πηγές: Vanhove N. 1995.

Marty, J. 1987.

Ορισμένα τμήματα της αγοράς (marketing segment) αποτελούν το στόχο κάθε τουριστικής επιχείρησης και συχνά καλούνται ως αγορά στόχος (target market). Το μέγεθος του κάθε τμήματος μπορεί να διαφέρει σε πολύ μεγάλο βαθμό. Το μικρότερο τμήμα της αγοράς μπορεί να αποτελείται από ένα μεμονωμένο άτομο. Για παράδειγμα υπάρχουν ξενοδοχεία υπερπολυτελείας που προσελκύουν αριστοκράτες, διασημότητες, πολιτικά πρόσωπα και δεσικατομμυριούχους και θεωρούν τον κάθε πελάτη ξεχωριστό και επομένως σχεδιάζουν προϊόντα για τις ανάγκες του κάθε ένα από αυτούς τους πελάτες. Απ' την άλλη, ένα τμήμα της αγοράς μπορεί να είναι πολύ μεγάλο, π.χ. όλα τα άτομα μεσαίας οικονομικής τάξης που ενδιαφέρονται να αγοράσουν ένα πακέτο καλοκαιρινών διακοπών.

1.6. Οφέλη Τμηματοποίησης

Ο λόγος που μια τουριστική επιχείρησης θέτει αγορές στόχους και επιχειρεί μία τμηματοποίηση της αγοράς είναι ότι θα ήταν αδύνατο να προσελκύσει όλη την πελατεία, ανεξαρτήτως αν αυτή η πελατεία ενδιαφέρεται ή όχι για τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως εναλλακτική λύση της ανεύρεση ορισμένων τμημάτων της αγοράς που ενδιαφέρονται για τις συγκεκριμένες υπηρεσίες που προσφέρει.

Αλλά ας δούμε τα οφέλη της τμηματοποίησης για μία τουριστική επιχείρηση. Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της τμηματοποίησης είναι οι δυνατότητες που δημιουργούνται για μια τουριστική επιχείρησης για την αναγνώριση και επιλογή προσοδοφόρων πελατών. Όπως χαρακτηριστικά σημειώνει ο Cahill (1997): <<δεδομένου ότι οι πωλήσεις του τμήματος της αγοράς που στοχεύουμε είναι υψηλότερες από τις πωλήσεις που χάνονται από τις μη-στοχευόμενες αγορές, η επιχείρηση βρίσκεται αναμφισβήτητα σε καλύτερη οικονομική κατάσταση>>.

Πηγή: Cahill D. 1997.

Συνεπώς, τα οφέλη από την τμηματοποίηση της αγοράς για μια τουριστική επιχείρηση συμπεριλαμβάνουν:

1. Μειωμένες δαπάνες μάρκετινγκ, αφού τα διάφορα μηνύματα και οι προσπάθειες της επιχείρησης απευθύνονται σε ορισμένα τμήματα της αγοράς και όχι στο σύνολο.

2. Μεγαλύτερη και καλύτερη γνώση των αναγκών και επιθυμιών των επιλεγμένων τμημάτων της αγοράς.
3. Επιλογή των πιο αποτελεσματικών μέσων και τεχνικών προώθησης για την προσέλκυση της αγοράς στόχου.
4. Καλύτερη αναγνώριση των ανταγωνιστών, δηλαδή των τουριστικών επιχειρήσεων που στοχεύουν τις ίδιες αγορές.

1.7. Προϋποθέσεις Τμηματοποίησης της Αγοράς

Σύμφωνα με τους Mill & Morrison (1985) για να επιτευχθεί η τμηματοποίηση μιας αγοράς απαραίτητη είναι η ύπαρξη των παρακάτω προϋποθέσεων:

Πηγή: Mill, R.C. & Morrison A.M. 1985.

1. Η συνολική αγορά πρέπει να αποτελείται από ιδιόμορφες ομάδες τα μέλη των οποίων πρέπει να έχουν ευδιάκριτες ανάγκες και προτιμήσεις.
2. Η αγορά πρέπει να μπορεί να ομαδοποιηθεί σε τμήματα, τα μέλη των οποίων έχουν παρόμοια και ευκόλως αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά.
3. Η προσφορά κάποιου προϊόντος, για παράδειγμα η ύπαρξη ενός γυμναστηρίου σε ένα ξενοδοχείο, θα προσελκύει περισσότερο ορισμένα τμήματα της αγοράς από κάποια άλλα.
4. Οι επιχειρήσεις για να επιτύχουν την προσέλκυση συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς πρέπει να βελτιώσουν τις προσπάθειες μάρκετινγκ με την ανάπτυξη ιδιαίτερων προϊόντων / υπηρεσιών που να απευθύνονται σε αυτά τα τμήματα της αγοράς.

1.8. Τμηματοποίηση ξενοδοχείου

Ένα ξενοδοχείο μπορεί οργανωτικά να χωριστεί σε τμήματα, με διάφορους τρόπους. Τα κριτήρια γι' αυτή την τμηματοποίηση είναι: α) η διοικητική ιεραρχία, β) οι λειτουργίες τμημάτων, γ) οι περιοχές επαφής με τον πελάτη, δ) ο προσδιορισμός κέντρων κόστους και εσόδων και ε) τα κέντρα ευθύνης (μελών και προσωπικού).

Ανεξάρτητα από το ποιο κριτήριο θα χρησιμοποιηθεί για την τμηματοποίηση, ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης είναι να παρακολουθεί και να ελέγχει όλες τις συναλλαγές με τους πελάτες. Πιο αναλυτικά η τμηματοποίηση με βάση το καθένα από τα παραπάνω κριτήρια έχει ως εξής:

α) Διοικητική ιεραρχία: Η ιεραρχική μορφή οργάνωσης, που ονομάζεται επίσης και πυραμίδα αρμοδιοτήτων ή "πολυώροφη τούρτα" ή λειτουργική οργανωτική δομή, υφίσταται εδώ και πολλούς αιώνες και εφαρμόζεται σε στρατιωτικούς, κυβερνητικούς και εκκλησιαστικούς οργανισμούς. Τουλάχιστον από τα μέσα του 17ου αιώνα έχουν γραφτεί άρθρα σε περιοδικά που εξετάζουν αυτή την οργανωτική μορφή.

Σήμερα η ιεραρχική μορφή αποτυπώνεται και είναι εύκολα αναγνωρίσιμη στα οργανωτικά διαγράμματα ή οργανογράμματα, στα οποία τοποθετούνται κατακόρυφα, σαν μία σειρά παράλληλες στήλες, όλες οι επιμέρους μονάδες ανάλογα με την εξειδικευμένη εργασία που εκτελεί η καθεμία τους. Μέσα σε κάθε οργανωτική μονάδα τοποθετούνται ιεραρχικά οι συγκεκριμένες εργασίες που γίνονται εκεί με τέτοιο τρόπο, ώστε ανάλογα με τις εξουσίες και τις ευθύνες της, να αποτελεί κάθε μία τους έναν κρίκο στην αλυσίδα μεταβίβασης των εντολών. Κάθε εξουσία και υπευθυνότητα περιγράφεται λεπτομερώς.

Πηγή: C. N. Weaver, 1995.

β) Λειτουργίες τμημάτων: Τα διάφορα λειτουργικά τμήματα (δωματίων, τροφίμων, ποτών, ασφάλειας, κτλ) αναλύονται ως τα κύρια σημεία για την απόδοση ενός ξενοδοχείου. Εδώ δηλαδή ο καθορισμός των τμημάτων βασίζεται στις επιτελούμενες λειτουργίες και όχι στο προσωπικό.

γ) Περιοχές επαφής με τον πελάτη: Με βάση αυτό το κριτήριο το ξενοδοχείο χωρίζεται σε δύο μεγάλες κατηγορίες τμημάτων: Τα τμήματα στα οποία ο πελάτης έρχεται σε επαφή με το προσωπικό (Front of the house) και σε εκείνα που ο πελάτης δεν έρχεται καθόλου σε επαφή με το προσωπικό (Back of the house). Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν για παράδειγμα τα τμήματα: εστιατορίου, μπαρ, υποδοχής, ενώ στην δεύτερη τα τμήματα: λογιστηρίου, προσωπικού, συντήρησης.

δ) Κέντρα κόστους και εσόδων: Τα κέντρα κόστους αποκαλούνται επίσης ως κέντρα μη εσόδων και είναι εκείνα τα μέρη του ξενοδοχείου που έχουν ελάχιστη επαφή με τον πελάτη, δεν προσφέρουν υπηρεσίες (άμεσα στον πελάτη) και πραγματοποιούν κόστος.

Το σημαντικό χαρακτηριστικό ενός κέντρου κόστους είναι η <<ικανότητα>> να

πραγματοποιεί κόστος αλλά να μην εισπράττει έσοδα ένεκα αυτής κάθε αυτής της λειτουργίας του.

Τυπικά κέντρα κόστους σε ένα ξενοδοχείο είναι το τμήμα συντήρησης, διαφήμισης, ασφάλειας και το λογιστήριο. Από την άλλη πλευρά κέντρα εσόδων είναι εκείνα τα τμήματα που δημιουργούν έσοδα ως άμεσο αποτέλεσμα των λειτουργιών τους και είναι τμήματα που προσφέρουν άμεσες υπηρεσίες στον πελάτη.

Το γεγονός ότι ένα τμήμα χαρακτηρίζεται ως κέντρο κόστους, δε σημαίνει ότι είναι λιγότερο σπουδαίο για τη λειτουργία και επιτυχία του ξενοδοχείου ή ότι είναι πιο δύσκολο να καθιερωθούν κριτήρια για τον έλεγχο απόδοσης του.

ε) Κέντρα ευθύνης(μελών του προσωπικού): Αφού τα περισσότερα ξενοδοχεία δεν είναι αρκετά μεγάλα ώστε να απασχολούν ένα ξεχωριστό άτομο ως υπεύθυνο για κάθε λειτουργία, η διοίκηση του ξενοδοχείου συχνά <<χρεώνει>> διάφορες λειτουργίες ή περιοχές σε ένα πρόσωπο. Έτσι η οργάνωση του ξενοδοχείου θεωρείται από την πλευρά της ευθύνης των διοικητικών στελεχών.

1.9. Τα Κυριότερα Τμήματα του Ξενοδοχείου

Ένα ξενοδοχείο, εκτός αν είναι πολύ μικρό, είναι αντικειμενικά αδύνατο να ορίσει ένα μόνο άτομο για την εποπτεία των λειτουργιών του. Άρα μία από τις πρώτες ευθύνες ενός διευθυντή να συγκροτήσει ένα επιτελείο που θα τον βοηθά στην λειτουργία του ξενοδοχείου.

Πηγή: W.S. Gray/S.C. Liguori, 1990.

1.9.1. Διεύθυνση Δωματίων και Υποδοχής πελατών

Η πρώτη ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών ανήκει στον υπεύθυνο για τα δωμάτια, που είναι ο γνωστός ως διευθυντής δωματίων και υποδοχής πελατών. Είναι επικεφαλής της αριθμητικά μεγαλύτερης διεύθυνσης στο ξενοδοχείο, πολλά μέλη της οποίας έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του. Συχνά οι υπάλληλοι της έρχονται σε προσωπική επαφή με τους πελάτες και πρέπει να εκπαιδεύονται όχι μόνο για τις

εργασίες και τα καθήκοντα της θέσης τους, αλλά πρέπει να διδαχθούν τι θα λένε στους πελάτες και πως θα το λένε.

Αναλυτικότερα το τμήμα αυτό ασχολείται: α) με τις κρατήσεις και την διάθεση των δωματίων, β) με την διεκπεραίωση των αφίξεων και αναχωρήσεων των πελατών και γ) με την παροχή εξυπηρετήσεων των πελατών. Και χωρίζεται:

Πηγές:Τ. Καίκη Πιπεροπούλου, 1998.

Δρ. Α. Σ.. Χυτήρης, 1996.

1) Κυρίως Υποδοχή (reception): οι δραστηριότητες του υπευθύνου του τμήματος είναι οι εξής:

- Κάνει προετοιμασία των αφίξεων
- Καθορίζει την κατάσταση κρατήσεων των πελατών
- Προσδιορίζει τις απαιτήσεις των πελατών κατά την διάρκεια παραμονής τους
- Συμπληρώνει τις κάρτες άφιξης των πελατών
- Δίνει τα κατάλληλα δωμάτια, φροντίζοντας να ικανοποιεί τις επιθυμίες των πελατών, όταν αυτό είναι εφικτό (π.χ. θέα)
- Καθορίζει τις τιμές δωματίων και τον τρόπο πληρωμής
- Αποστέλλει πληροφορίες για τους πελάτες και τα δωμάτια στους ανάλογους πίνακες και στο προσωπικό
- Ενημερώνει την κατάσταση δωματίων με την βοήθεια του τμήματος ορόφων
- Συντονίζει τις ενέργειές του με το τμήμα συντήρησης για τις επιδιορθώσεις δωματίων
- Χειρίζεται τα κλειδιά των δωματίων και τις θυρίδες ασφαλείας
- Διεκπεραιώνει την αλληλογραφία και τα μηνύματα των πελατών
- Παροχή υπηρεσιών στον υπεύθυνο κρατήσεων για τήρηση στατιστικών στοιχείων
- Εντολή στο προσωπικό εξυπηρετήσεις για υπηρεσίες – προσφορές σε VIP πελάτες.

2) Κρατήσεις Δωματίων: η κράτηση δωματίων είναι ασφαλώς το πρώτο στάδιο επικοινωνίας πελάτη με το ξενοδοχείο. Υπάρχουν δε πέντε διαφορετικοί τρόποι με τους οποίους μπορεί να γίνει μία κράτηση, δηλαδή:

- α) προφορικά (με προσωπική επαφή)
- β) με γράμμα
- γ) με τηλεγράφησε ή με φαξ
- δ) τηλεφωνικά
- ε) με τα συστήματα αυτόματης κράτησης δωματίου που εφαρμόζονται σε όλα τα ξενοδοχεία αλυσίδων στον κόσμο.

Εκτός των πέντε αυτών τρόπων κρατήσεων, οι κρατήσεις διακρίνονται αναλόγως των εσόδων, κατά πελάτη ή ομάδα πελατών, που πραγματοποιεί το ξενοδοχείο, στις εξής κατηγορίες:

- α) κρατήσεις μεμονωμένων πελατών και
- β) κρατήσεις ομαδικές
- γ) κρατήσεις από πρακτορεία

Συνήθως ο υπάλληλος κρατήσεων:

- Παρακολουθεί και απαντά καταλλήλως στις επικοινωνίες με τους πελάτες, ταξιδιωτικούς πράκτορες και τα συνεργάζομαι δίκτυα, που αφορούν κρατήσεις μέσω τηλεφώνου, αλληλογραφίας, φαξ ή κεντρικού συνεργαζόμενου συστήματος κρατήσεων
- Δημιουργεί και διατηρεί αρχεία κρατήσεων, ανάλογα με την ημερομηνία άφιξης και κατ' αλφαβητική σειρά
- Ετοιμάζει επιστολές επιβεβαίωσης
- Καταχωρεί ακυρώσεις και μεταβολές και ενημερώνει την υποδοχή
- Εντοπίζει μελλοντικές διαθεσιμότητες δωματίων
- Εκδίδει προβλέψεις του εισοδήματος δωματίων και της πληρότητας
- Μεταδίδει πληροφορίες σχετικές με τις κρατήσεις στους ρεσεψιονίστ
- Προετοιμάζει λίστες αναμενόμενων αφίξεων για την υποδοχή
- Βοηθάει στην προετοιμασία των αφίξεων όταν χρειάζεται.

3) Τηλεφωνητής: ο τηλεφωνητής παίζει σημαντικό ρόλο στην εκπροσώπηση του ξενοδοχείου στο πελάτη γι' αυτό λοιπόν είναι σημαντικό να είναι φιλικός και ευγενικός ο τόνος τις φωνής.

Ο τηλεφωνητής κατά κύριο λόγο:

- Απαντά στις εξωτερικές κλήσεις
- Συνδέει τις κλήσεις με τα δωμάτια των πελατών μέσω του τηλεφωνικού κέντρου
- Λαμβάνει και παραδίδει μηνύματα στους πελάτες
- Δίνει πληροφορίες για τις διάφορες υπηρεσίες στους πελάτες
- Απαντά σε ερωτήσεις σχετικά με εκδηλώσεις του ξενοδοχείου
- Κρατά αφυπνίσεις πελατών (αν δεν υπάρχει αυτόματο τηλεφωνικό σύστημα αφύπνισης)
- Χρεώνει το κόστος των τηλεφωνικών υπηρεσιών και των φαξ στο λογαριασμό των πελατών.

4) Ταμίας υποδοχής:

Ο ταμίας της υποδοχής συνήθως :

- Καταχωρεί στους λογαριασμούς των πελατών τις χρεωστικές αποδείξεις των τμημάτων του ξενοδοχείου
- Κάνει εισπράξεις από τους πελάτες που αναχωρούν
- Συντονίζει με το λογιστήριο την διευθέτηση των χρεωστικών λογαριασμών πελατών και αυτών που εξοφλούνται με πιστωτική κάρτα
- Ελέγχει τους λογαριασμούς στο κλείσιμο κάθε βάρδιας
- Έχει την ευθύνη για τα μετρητά που χρησιμοποιούνται στην υποδοχή
- Είναι υπεύθυνος για τις θυρίδες ασφαλείας και την εξαργύρωση των επιταγών
- Ακόμα ασχολείται και έχει την ευθύνη για τις συναλλαγές σε συνάλλαγμα.

5) Νυχτερινός Υπάλληλος: ο νυχτερινός υπάλληλος ελέγχει την ορθότητα των καταχωρήσεων της υποδοχής και συντάσσει καθημερινά μία περίληψη των οικονομικών στοιχείων του ξενοδοχείου.

Ο νυχτερινός υπάλληλος έχει ως καθήκοντα:

- Να καταχωρεί τις χρεώσεις δωματίων και τους φόρους στους λογαριασμούς πελατών
- Να ταξινομεί τις αποδείξεις πελατών και των πιστωτικών κρατών

- Να χρεώνει τις αποδείξεις καταναλώσεων των πελατών από τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, οι οποίες δεν καταχωρήθηκαν κατά την διάρκεια της ημέρας από τον ταμία της υποδοχής
- Να επαληθεύει όλες τις εγγραφές και τα υπόλοιπα των λογαριασμών
- Να παρακολουθεί την τρέχουσα κατάσταση των εκπτώσεων, εκπτώτικων καρτών και άλλων προγραμμάτων προώθησης πωλήσεων
- Να αναφέρει τα αποτελέσματα λειτουργία του ξενοδοχείου στην διεύθυνση
- Συλλέγει στοιχεία για τα έσοδα δωματίων, τα ποσοστά πληρότητας και άλλες στατιστικές τις υποδοχής και ετοιμάζει μια αναφορά με την κίνηση των μετρητών, επιταγών και πιστωτικών καρτών.

6)Θυρωρός: ο θυρωρός ειδικεύεται στην παροχή βοήθειας προς τους πελάτες

Συνήθη ζητήματα πελατών που διεκπεραιώνονται από τον θυρωρό περιλαμβάνουν:

- Παροχή οδηγιών και πληροφοριών
- Κρατήσεις (και έκδοση εισιτηρίων) σε αεροπλάνα, θέατρα, εστιατόρια, κέντρα διασκέδασης, κλπ
- Οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων όπως δεξιώσεις για VIPs
- Ενοικιάσεις αυτοκινήτων
- Εξασφάλιση υπηρεσιών γραμματέα, διερμηνέα, ξεναγού, baby sitter, κτλ.

1.9.2. Τμήμα προϊσταμένης ορόφων (housekeeping)

Η αποστολή του τμήματος αυτού είναι κυρίως η καθαριότητα και η συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Το τμήμα αυτό αποτελείται από: **1) Housekeeper:** έχει την ευθύνη του σχεδίου εργασίας το οποίο πρέπει να ακολουθείται πιστά και πρέπει να είναι προϊόν ορθολογικής κατανομής έργου για τις καμαριέρες, καθαρίστριες κτλ.

2) Βοηθός housekeeper: είναι εκτελεστικό στέλεχος της ομάδας.

3) Βοηθοί housekeepers: είναι έμπειροι στο να συντονίζουν την εργασία στους ορόφους, να εκπαιδεύουν τους νέους υπαλλήλους, αλλά όλοι τους συνεπικουρούν τον housekeeper.

- 4) **Καμαριέρες:** τακτοποιούν τα δωμάτια.
- 5) **Καθαρίστριες** κοινοχρήστων χώρων.
- 6) **Γραμματέας του housekeeper:** είναι υπεύθυνη για την τήρηση αρχείου και για την λειτουργία του γραφείου χαμένων αντικειμένων.
- 7) **Εργαζόμενοι** στην αποθήκη των λινών.
- 8) **Εργαζόμενοι** στο πλυντήριο.
- 9) **Γραφείο** απολεσθέντων και ανευρεθέντων αντικειμένων.

Πηγή: Ντόντη Α. 2001.

1.9.3. Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων (Food and Beverage Management)

Η διεύθυνση των επισιτιστικών τμημάτων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η υπηρεσία της διεύθυνσης επισιτισμού χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και το μέγεθος της. Σε ξενοδοχειακές μονάδες διακοπών άνω των 500 κλινών και αστικών άνω των 700-800 κλινών, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των δραστηριοτήτων που συνήθως περιλαμβάνει η υπηρεσία του Food and Beverage, τείνει να είναι η πιο πολύπλοκη διεύθυνση μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Και αυτό, αφενός λόγω της μεγάλης αναλογίας του προσωπικού των επισιτιστικών τμημάτων σε σχέση με το σύνολο του προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης και αφετέρου λόγω των οικονομικών πόρων που διακινούνται από τα παραπάνω τμήματα. Τα έσοδα από τα επισιτιστικά τμήματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στη χώρα μας, ανέρχονται σε μεγαλύτερο ποσοστό. Σύμφωνα με δειγματοληπτική έρευνα του Horwath & Horwath, 1984, το ποσοστό ξεπερνά, συχνά, το 50%. Πρέπει, επίσης, να υπογραμμίσουμε ότι αν και πολλά αυτοτελή τμήματα σχηματίζουν την λειτουργία του Food and Beverage, δεν σημαίνει ότι αποτελεί μία αυτόνομη μονάδα, γιατί παρά το γεγονός ότι είναι ένα πλήρες τμήμα, δεν μπορεί να λειτουργήσει απομονωμένα μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η λειτουργία του Food and Beverage μπορεί να περιγραφεί ως ένα σύστημα σ' ένα μεγαλύτερο σύστημα, αυτό της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το τμήμα του Food and Beverage, αποτελείται από πολλά υποσυστήματα (κουζίνα, εστιατόρια, μπαρ, κτλ).

Ένας διευθυντής επισιτιστικών επιχειρήσεων όπως κάθε διευθυντής, οφείλει να προσδιορίζει τον καλύτερο τρόπο για την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης. Ένας καλός διευθυντής εφαρμόζει όλες τις βασικές αρχές της διοίκησης (σχεδιασμός, οργάνωση, έλεγχος) στην πράξη.
Πηγή: R. Kotas & C. Jayawardena.

Φαίνεται ότι η γνώση της λειτουργίας των επισιτιστικών τμημάτων είναι, συχνά, ο κύριος λόγος για την επιτυχία του διευθυντή. Αυτό ίσως οφείλεται ότι το τμήμα του επισιτισμού είναι το πολυπλοκότερο, πιο τεχνικό και πολύπλευρο τμήμα σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Πηγή: A. Ladkin and M. Riley.

Είναι σημαντικό, μέσα στα πλαίσια λειτουργίας των επισιτιστικών επιχειρήσεων, να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και προσδοκίες τριών ενδιαφερομένων τομέων:

- Τους πελάτες,
- Την επιχείρηση,
- Το προσωπικό.

Οι διευθυντές επισιτιστικών επιχειρήσεων ή επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πρέπει να κατανοούν τις διαφορετικές ανάγκες των παραπάνω τομέων. Η επιτυχία εξασφαλίζεται μόνο αν ικανοποιηθούν οι βασικές ανάγκες και των τριών τομέων με την κατάλληλη χρησιμοποίηση των εξειδικευμένων γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω στα τεχνικά, μάρκετινγκ, οικονομία και διοίκηση. Η κατανόηση, επομένως, των διαφορετικών απαιτήσεων και αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων. Το επόμενο βήμα είναι να προσαρμόσει το μίγμα των παραμέτρων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των αναγκών των τριών τομέων (πελατών, επιχείρησης, εργαζομένων) και ειδικότερα να είναι ευέλικτος μέσα στο πλαίσιο των παρακάτω ποικίλων απαιτήσεων και προσδοκιών:

Πελάτες

- Καλό φαγητό
- Φιλική εξυπηρέτηση
- Καλή εξυπηρέτηση
- Ικανοποιητική σχέση αξίας / τιμής
- Ευχάριστο περιβάλλον
- Ποικιλία φαγητών και ποτών
- Καλή φήμη
- Καλές συνθήκες υγιεινής και καθαριότητας
- Προσιτότητα
- Προσοχή

Επιχείρηση

- Βιωσιμότητα και μακροπρόθεσμα οφέλη
- Έλεγχο και άμεσα οφέλη
- Περιορισμό των εξόδων
- Έλεγχος του κόστους στα πλαίσια του προϋπολογισμού
- Επαναλαμβανόμενη πελατεία
- Καλή φήμη
- Θετική δημοσιότητα
- Θετικά σχόλια / όχι παράπονα
- Ανάπτυξη της επιχείρησης
- Υψηλή παραγωγικότητα
- Καλές εργασιακές σχέσεις
- Συλλογική εργασία και συνεργασία

Προσωπικό

- Ασφάλεια εργασίας
- Ικανοποίηση εργασίας
- Καλές συνθήκες εργασίας
- Ικανοποιητικός μισθός
- Προοπτικές εξέλιξης
- Καλές σχέσεις
- Εκπαίδευση

Πηγή: Ζ. Γ. Τζωρακολευθεράκης, 1999.

1.9.4. Τμήμα (Τεχνικών Υπηρεσιών) Συντήρησης

Ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος είναι υπεύθυνος για την εμφάνιση και την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Έχοντας περιορισμένο προσωπικό, ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος, εξαρτάται από άλλους, κυρίως από το προσωπικό του τμήματος δωματίων, για το αν θα ενημερώνεται σχετικά με τις βλάβες και τις ζημιές που έχουν γίνει στις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου και ειδικότερα στα δωμάτια πελατών ώστε να τις διορθώσει. Η σωστή συνεργασία του τμήματος δωματίων και του τμήματος συντήρησης είναι απαραίτητη, για την επιτυχή λειτουργία ενός ξενοδοχείου.

1.9.5. Τμήμα Πωλήσεων

Τα μεγάλα ξενοδοχεία, με αίθουσες συνεδρίων και συνεστιάσεων, δεν μπορούν να υπάρχουν χωρίς τις δουλειές που εκτελεί το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις.

A) Ευθύνες τμήματος:

1) Σχεδιασμός

Ο σχεδιασμός είναι η σημαντικότερη ευθύνη κάθε τμήματος πωλήσεων ενός ξενοδοχείου. Σε ορισμένες περιοχές, όπως είναι οι πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρους, οι κρατήσεις γίνονται πολύ νωρίτερα συνήθως ένα έως δύο-τρία χρόνια πριν. Σε άλλες, όπως οι πωλήσεις ταξιδιωτικών πρακτόρων και οι πωλήσεις συνεστιάσεων, η περίοδος μπορεί να είναι κάπως μικρότερη, αλλά και εδώ οι κρατήσεις γίνονται αρκετά νωρίς. Στο βαθμό που εμφανίζονται ορισμένοι μακράς προοπτικής στόχοι, ο σωστός σχεδιασμός της επίτευξής τους είναι ζωτικής σημασίας παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου.

2) Πολιτικές

Σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας του ξενοδοχείου πρέπει να καθοριστούν ορισμένες πολιτικές και να εφαρμοστούν πιστά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την περιοχή των πωλήσεων, αφού η διαδικασία των πωλήσεων πρέπει να αναπτυχθεί μέσα στο πλαίσιο ορισμένων πολιτικών. Οι πολιτικές πωλήσεων πρέπει να προσδιορίζουν σαφώς τα ακόλουθα:

- Τιμές για μελλοντικές κρατήσεις, κάθε είδους: για ομάδες, συνέδρια, ταξιδιωτικούς πράκτορες, άτομα ή συνεστιάσεις.
- Το μέγεθος των ομάδων που πρέπει να γίνει αποδεκτό σε ορισμένες περιόδους του χρόνου και το οποίο εξαρτάται από εποχικούς παράγοντες
- Τα ποσά προκαταβολών που πρέπει να ζητηθούν και τα διαστήματα μέσα στα οποία θα καταβληθούν.
- Προμήθειες που πρέπει να πληρωθούν.
- Αναγκαίες εργασίες όπως οι κατάλογοι δωματίων, η επικόλληση ετικετών στις αποσκευές, η κατανομή δωματίων από πριν κτλ.
- Ο αριθμός επιπλέον δωματίων που δίνονται σε ομάδες.
- Η ειδική κατανομή δωματίων μεταξύ ομάδων και ατόμων.

Οι πολιτικές που αφορούν όλες τις πιο πάνω λειτουργίες πρέπει να είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιούν τα συνολικά έσοδα του ξενοδοχείου.

3) Έρευνα

Για να επιτευχθεί ο μέγιστος δυνατός όγκος εργασιών με τις ομαδικές κρατήσεις και τα συνέδρια, δεδομένου μάλιστα ότι οι εργασίες αυτές πρέπει να κλείνονται πολύ νωρίτερα από την ημέρα της πραγματοποίησής τους, πρέπει ασφαλώς να γίνει έρευνα για να εξασφαλιστούν και να αναπτυχθούν οι πηγές τέτοιων εργασιών. Η έρευνα είναι, επομένως, μια ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία του τμήματος πωλήσεων στον τομέα των ομαδικών κρατήσεων και συνεδρίων.

3) Διοίκηση προσωπικού πωλήσεων

Ένας <<μεγάλος>> πωλητής, ότι και αν πουλάει, δεν είναι πάντα και καλός μάνατζερ. Πράγματι, η ορμή και ο ενθουσιασμός που απαιτούνται για να είναι κανείς καλός πωλητής μπορεί να τον ωθήσουν σε παραβιάσεις της πολιτικής που έχει υιοθετηθεί. Και γι' αυτό θα πρέπει να καθοδηγούνται κατάλληλα οι πωλητές. Κατά συνέπεια, το πρόσωπο που κατέχει τη θέση του διευθυντή πωλήσεων πρέπει να έχει διοικητικές ικανότητες και ικανότητες να διευθύνει και να καθοδηγεί του πωλητές.

4) Συνεργασία μεταξύ τμημάτων

Πολλά ξενοδοχεία έχουν προβλήματα που απορρέουν από την έλλειψη επικοινωνίας ή συνεργασίας ανάμεσα στο τμήμα πωλήσεων και σε άλλα τμήματα. Η πώληση μιας υπηρεσίας είναι όπως η πώληση ενός προϊόντος:

Πέρα από την πώληση της υπηρεσίας, αυτή πρέπει και να παρασχεθεί. Και δεν είναι <<έξυπνο>> να πουλάει κανείς υπηρεσίες ή χαρακτηριστικά του που δεν μπορεί να προσφέρει. Έχει πολύ μεγάλη αξία η φήμη ότι το τμήμα πωλήσεων είναι πάντα συνεπές σε ότι υπόσχεται.

6) Εκπαίδευση

Το τμήμα πωλήσεων σε ένα ξενοδοχείο πρέπει, όπως όλα τα άλλα τμήματα, να έχει οργανωθεί έτσι, ώστε να πραγματοποιεί θετικά οικονομικά αποτελέσματα. Είναι γεγονός ότι μπορεί να αναπτυχθεί μια τρομερή οργάνωση πωλήσεων, με την απασχόληση στελεχών στο τμήμα πωλήσεων, που θα έχουν υψηλές αποδοχές αλλά και εξαιρετικά προσόντα. Αλλά συμβαίνει, το τμήμα πωλήσεων, όπως και τόσα άλλα τμήματα, να στελεχώνεται με ανθρώπους εξαιρετικά έμπειρους, λιγότερο έμπειρους και τελείως άπειρους. Το πιο αποδοτικό τμήμα πωλήσεων είναι εκείνο που μπορεί να εκπαιδεύσει τους ελάχιστους έμπειρους και τους τελείως άπειρους, μέσα σε λογικά σύντομο χρονικό διάστημα.

7) Προϋπολογισμός

Κανένα τμήμα του ξενοδοχείου δε θα πρέπει να λειτουργεί χωρίς προϋπολογισμό ή να υπερβαίνει τον προϋπολογισμό του. Οι άνθρωποι του τμήματος πωλήσεων έχουν με τα χρόνια αποκτήσει τη φήμη –δικαιολογημένη ή όχι – ότι δεν μπορούν να αντιληφθούν την ανάγκη τήρησης ενός προϋπολογισμού. Και εδώ πάλι βλέπουμε ότι οι πωλητές έχουν ανάγκη σωστής καθοδήγησης από το διευθυντή τους. Πρέπει να συμφωνηθεί ένας ετήσιος προϋπολογισμός και είναι, ασφαλώς, ευθύνη του διευθυντή πωλήσεων να υποχρεώσει το τμήμα του να κινείται μέσα στο πλαίσιο αυτού του προϋπολογισμού.

8) Κίνητρα

Μολονότι δεν επιδοκιμάζουμε την αναγκαιότητα των οικονομικών κινήτρων ως το μόνο μέσον ενεργοποίησης του προσωπικού πωλήσεων του ξενοδοχείου, αναγνωρίζουμε ότι, σε κάποιο βαθμό, χρησιμοποιούνται τέτοια κίνητρα σε όλο τον κλάδο. Ωστόσο, όταν χρησιμοποιούνται τέτοια κίνητρα, είναι σημαντικό, να γίνεται η πληρωμή μόνο μετά την πραγματοποίηση της εργασίας και όχι με το κλείσιμο, επειδή είναι δύσκολο να δικαιολογηθεί η πληρωμή προμηθειών για εργασίες που δεν έχουν εκτελεστεί. Προφανώς, όταν γίνονται μεγάλες ομαδικές κρατήσεις δύο ή τρία χρόνια πριν από την ημερομηνία πραγματοποίησής τους, η αξία των κινήτρων είναι αμφισβητήσιμη.

B) Τύποι πωλήσεων:

1) Άμεση ταχυδρόμηση

Το προσωπικό πωλήσεων μπορεί να επικοινωνήσει με τις πιθανές πηγές εργασιών με την άμεση ταχυδρόμηση, δηλαδή τη μαζική αποστολή εντύπων. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται συχνά σε συνεργασία με ταξιδιωτικούς πράκτορες, αλλά μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί για να προσεγγιστούν επαγγελματικοί ή επιστημονικοί σύνδεσμοι και παρόμοιες οργανώσεις. Η αξία αυτής της τεχνικής, για ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο, εξαρτάται από τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Τα ποσοστά των προηγούμενων απαντήσεων στους διαφόρους τύπους άμεσης ταχυδρόμησης, θα πρέπει να επανεξετάζονται πριν από την επανάληψη της.

2) Εσωτερικές πωλήσεις

Τα τελευταία χρόνια, με τις πολλές και μεγάλες συγχωνεύσεις εταιριών, διάφορες εταιρίες έχουν εισέλθει στον κλάδο των ξενοδοχείων. Οι εταιρίες αυτές έχουν πολλά στοιχεία που δε συνδέονται κατά κανένα τρόπο με τις λειτουργίες του ξενοδοχείου και έχουν κάνει προσπάθειες να αναπτύξουν τις ξενοδοχειακές εργασίες πουλώντας τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου σε εταιρίες του ομίλου τους.

3) Πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρους

Στο τμήμα πωλήσεων του ξενοδοχείου, οι πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρους είναι η μεγαλύτερη δραστηριότητα, όχι μόνο από άποψη χρόνου και προσπάθειας αλλά και από άποψη αριθμού ασχολουμένων. Σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο που στηρίζεται πάρα πολύ στη φιλοξενία συνεδρίων, σχεδόν οκτώ στα δέκα μέλη του τμήματος πωλήσεων ασχολούνται με τις πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρους.

4) Πωλήσεις ταξιδιωτικών πρακτόρων

Όπως συμβαίνει με τις πωλήσεις σε ομάδες και συνέδρια, οι πωλήσεις σε ταξιδιωτικούς πράκτορες απαιτούν την πραγματοποίηση πολλών ταξιδιών από το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων. Ενώ οι πηγές των εργασιών με ομάδες και συνέδρια συγκεντρώνονται σε ορισμένες γεωγραφικές περιοχές, οι ταξιδιωτικοί πράκτορες είναι διασκορπισμένοι σε όλο το μήκος και πλάτος της χώρας. Επομένως, κρούσεις πωλήσεων πρέπει να γίνουν ακόμα και σε πολλές μικρές πόλεις, που μπορεί να έχουν δύο ή τρεις πράκτορες οι οποίοι θα μπορούσαν να είναι, δυνητικά, καλές πηγές εργασιών.

5) Πωλήσεις συνεστιάσεων / εκδηλώσεων

Τις πωλήσεις συνεστιάσεων χειρίζεται συνήθως ένα άτομο, επιφορτισμένο μόνο με την ευθύνη αυτή και το οποίο δεν πουλά δωμάτια παρά μόνο αίθουσες και υπηρεσίες. Κύρια πηγή των πωλήσεων για συνεστιάσεις είναι η περιοχή στην οποία υπάρχει το ξενοδοχείο.

6) Πωλήσεις σε τοπικό επίπεδο

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί σε ορισμένους πιθανούς συνεργάτες, για την αύξηση των πωλήσεων δωματίων όπως:

- Αεροπορικές εταιρίες
- Ταξιδιωτικοί πράκτορες
- Γραμματείς
- Οδηγοί ταξί
- Επαγγελματίες (γιατροί, δικηγόροι, κτλ)
- Πρεσβείες

Τίποτα από τα παραπάνω δεν πρέπει να εκλυθεί σαν σύσταση υποτίμηση των απλών ανθρώπων, με σκοπό πάντα την ανάπτυξη της φήμης και δυναμικών εργασιών.

Η προώθηση τοπικών πακέτων μπορεί να διευρύνει τις εργασίες του Σαββατοκύριακου. Τέτοια πακέτα εμφανίζονται συχνά σαν <<Πακέτα Φυγής>> παραδείγματος χάρη, <<Φυγή από τα παιδιά σας>>, <<Φυγή από το σπίτι>>, κτλ.

1.9.6. Διεύθυνση/ Τμήμα Προσωπικού

Η κύρια αποστολή της διεύθυνσης ή τμήματος προσωπικού είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και αξιοποίηση των εργαζομένων καθώς και η μετέπειτα συνεργασία της με τους υπεύθυνους όλων των διευθύνσεων και τμημάτων για την υλοποίηση αυτής της πολιτικής.

Οι πιο σημαντικές από τις ευθύνες της διεύθυνσης προσωπικού είναι η προσέλκυση και επιλογή των πιο ικανών να εργασθούν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων για να μπορούν να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις του έργου τους, η αξιολόγηση της απόδοσης τους, η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής τους, η ανάπτυξη συστημάτων απασχόλησης και εξέλιξης όλων των εργαζομένων – και ακόμα η ανάπτυξη συστημάτων κοινωνικής μέριμνας και ασφάλειας – υγιεινής για τους εργαζομένους.

1.9.7. Διεύθυνση / Τμήμα Οικονομικών υπηρεσιών

Τα περισσότερα ξενοδοχεία λειτουργούν σύμφωνα με έναν προϋπολογισμό, η κατάρτιση του οποίου είναι το κύριο καθήκον του προϊστάμενου της διεύθυνσης αυτής, παρά το πλήθος των στοιχείων που λαμβάνονται υπόψη στην άθροιση των μεγεθών, ο προϋπολογισμός είναι τελικά απλώς μια εκτίμηση, για τα έσοδα και τις δαπάνες μιας ορισμένης περιόδου στο μέλλον. Οι επικεφαλείς των βασικών τμημάτων, με τη βοήθεια των βοηθών τους και των προϊστάμενων των υποτμημάτων, είναι εκείνοι που έχουν τις προϋπόθεσης να κάνουν, καλύτερα από κάθε άλλον, τις προβλέψεις αυτές. Με τα νούμερα αυτά σαν οδηγό, ο προϊστάμενος οικονομικών υπηρεσιών προετοιμάζει τον προϋπολογισμό και τον παρουσιάζει στην ανώτατη διοίκηση ή τον γενικό διευθυντή για τελική έγκριση. Από την στιγμή που θα έχει πάρει την έγκριση αυτή, κάθε μέλος της διευθυντικής ομάδας είναι υποχρεωμένο να συμμορφωθεί με τον προϋπολογισμό αυτό και να κρατήσει τις δαπάνες του τμήματος του στο προκαθορισμένο ύψος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1. Εισαγωγή

Σ' αυτό το κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια της οργάνωσης Κι ο ρόλος της στην επιχείρηση. Η οργάνωση διακρίνεται στην τυπική και στην άτυπη. Πιο αναλυτικά πρόκειται για δύο πεδία δράσης που υπάρχουν παράλληλα και επηρεάζουν την επιχειρησιακή ζωή και πορεία. Επίσης στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στις βασικές αρχές της οργάνωσης οι οποίες θα πρέπει να τηρούνται για να εξασφαλισθεί η αποτελεσματική οργάνωση.

Η δομή της οργάνωσης είναι ένα σημαντικό κομμάτι στο οποίο το Α και το Ω αποτελεί ο καταμερισμός της εργασίας. Για την δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη η τμηματοποίηση της επιχείρησης καθώς και το οργανόγραμμα όπου σ' αυτό απεικονίζεται η οργανική διάρθρωση της επιχείρησης.

Στην συνέχεια του κεφαλαίου θα γίνει διεξοδική αναφορά στο θέμα.

2.2. Γενικά για την Έννοια της Οργάνωσης

Όποτε υπάρχει ανάγκη να συνεργαστεί μια ομάδα ανθρώπων για την πραγματοποίηση κάποιου στόχου, ανακύπτει το πρόβλημα της οργάνωσης.. Πρέπει με κάποιο τρόπο να καθοριστούν οι ρόλοι τους, οι σχέσεις τους με την εργασία που έχουν να εκτελέσουν, οι σχέσεις μεταξύ τους. Θα λέγαμε ότι, όταν αναφερόμαστε στην οργάνωση, εννοούμε την τάξη και την ευρυθμία. Οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων διαμορφώνονται είτε βαθμιαία από τις αλληλεπιδράσεις που έχουν μεταξύ τους, οπότε σχηματίζουν τις άτυπες οργανώσεις, είτε σκόπιμα, για να επιδιωχθούν συγκεκριμένοι στόχοι οπότε συνδυάζονται η ανθρώπινη προσπάθεια και οι παραγωγικοί πόροι, με αποτέλεσμα να σχηματίζουν τις τυπικές οργανώσεις.

Η Οργάνωση είναι ο συνδυασμός των δομών (θέσεων εργασίας, τμημάτων, σχέσεων εξουσίας, ιεραρχικών επιπέδων), των διαδικασιών των κανόνων λειτουργίας, ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση. Με την λειτουργία αυτή γίνεται σαφές ποιος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή μιας δράσης, τη λήψη μιας απόφασης, τα είδη διαδικασιών και κανόνων, σύμφωνα με τα οποία επιλύονται τα προβλήματα σε ένα οργανισμό, όπως η επιχείρηση. Επομένως είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ταξινομείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στα κατάλληλα στελέχη, στα οποία αναθέτονται παράλληλα οι σχετικές ευθύνες και διαθέτονται οι κατάλληλοι πόροι. Η επιχείρηση αποτελεί μία μορφή οργανισμού με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση.

Ο όρος οργάνωση είναι δυνατόν να αποδοθεί με τις τρεις παρακάτω έννοιες: Οργάνωση είναι η οργανωτική μονάδα το σύνολο δηλαδή των παραγωγικών πόρων στα πλαίσια του οποίου καταμερίζονται οι εργασίες, προσδιορίζονται οι σχέσεις συνεργασίας, με σκοπό να επιτευχθούν κοινοί στόχοι σε μια χρονική συνέχεια.

Οργάνωση είναι η σχεδίαση της οργανωτικής δομής δηλαδή η διαδικασία διαμόρφωσης του οργανογράμματος για την υλοποίηση των στόχων και για τη διευθέτηση και συσχέτιση των καθηκόντων μεταξύ των διαφόρων θέσεων εργασίας, ώστε να αποσαφηνισθεί το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οργάνωση είναι η περιγραφή ενός πλαισίου για την εκτέλεση της εργασίας, δηλαδή η οργάνωση της εργασίας, ώστε να καθοριστούν οι σχέσεις, οι ροές και οι διαδικασίες της εκτέλεσης των έργων.

Ένας ορισμός της Οργάνωσης που περιλαμβάνει και τις τρεις έννοιες είναι: **«Οργάνωση είναι η δομή και η διαδικασία με την οποία μια συνεργαζόμενη ομάδα ανθρώπων κατανέμει τα καθήκοντά της ανάμεσα στα μέλη της, αναγνωρίζει τις σχέσεις της και εκτελεί τις δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους»** Διακρίνουμε επομένως τη δυναμική και τη στατική έννοια της οργάνωσης. Η πρώτη αναφέρεται στη συνεχή διαδικασία- λειτουργίες του «μάνατζμεντ» - που αποβλέπει αφενός στην αποτελεσματικότητα και την προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις μεταβολές του περιβάλλοντος και αφετέρου στην τυποποίηση της εκτέλεσης των εργασιών. Η δεύτερη αναφέρεται στην οργανωτική διάρθρωση, δηλαδή στο πλέγμα των συγκεκριμένων σχέσεων στις θέσεις εργασίας, τη λεγόμενη τυπική οργάνωση. Η λειτουργία της οργάνωσης δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης και αποσκοπεί στην επιβολή της τάξης και τη δημιουργία ενός

περιβάλλοντος κατάλληλου για ομαδική εργασία. Αυτό επιτυγχάνεται επειδή αποτρέπονται πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, σχετικά με τις εξουσίες που έχουν, σχετικά με τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων. Χάρη στην οργάνωση ορθολογικοποιούνται επίσης οι ροές των πληροφοριών, διευκολύνονται οι επικοινωνίες και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, απλοποιείται η εργασία και αυξάνει η παραγωγικότητά της με την εξειδίκευση που αποκτάται. Ακόμη, διευκολύνεται η στελέχωση και η αξιολόγηση του προσωπικού, αφού οι περιγραφές των θέσεων εργασίας αποτελούν τη βάση για όλες τις δραστηριότητες της λειτουργίας της διεύθυνσης. Τέλος, συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρηματικής στρατηγικής.

2.3. Τυπική και Άτυπη Οργάνωση

2.3.1. Τυπική Οργάνωση

Με τον όρο «τυπική οργάνωση» εννοούμε την επίσημη διάρθρωση και λειτουργία του οργανισμού-επιχείρησης, όπως αυτή προκύπτει από την ιεραρχική δομή της και εμφανίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης

Η τυπική οργάνωση, κατά τους Γιαννούζα και Κάρζο, που ασχολήθηκαν επισταμένα με αυτήν, περιλαμβάνει τρία υποσυστήματα:

- I. Το τεχνικό, που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων που είναι αναγκαία για τον συντονισμό των έργων.
- II. Το κοινωνικό, που είναι το σύνολο των σχέσεων και των ρόλων οι οποίοι απορρέουν από κοινωνικές καταστάσεις, δηλαδή από τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας και
- III. Το δυναμικό, που είναι το σύνολο των ενεργειών και των ρόλων οι οποίοι συνδέουν απόφαση και δράση, δηλαδή λήψη απόφασης από κάποιον και εκτέλεση της από κάποιους άλλους.

2.3.2. Άτυπη Οργάνωση

Πέρα από την επίσημη μορφή της οργάνωσης ενδέχεται να υπάρχουν πρόσωπα και ομάδες χωρίς καμία αρμοδιότητα και θέση στην ιεραρχική κλίμακα, στην φανερή δομή και στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η σύσταση και η ύπαρξη αυτών των ανεπίσημων παραγόντων οφείλεται σε αίτια ανεξάρτητα από την τυπική οργάνωση, που όμως την επηρεάζουν ή επηρεάζονται από αυτήν, άμεσα ή έμμεσα και δημιουργούν μία άλλη, παράλληλα υφιστάμενη προς την τυπική, άτυπη οργάνωση μέσα στην επιχείρηση.

Με τις σημερινές αντιλήψεις, η τυπική και η άτυπη οργάνωση θεωρούνται όχι σαν ξεχωριστά μεταξύ τους πεδία δράσης, αλλά, ότι αποτελούν μια ενότητα στην κοινωνική οργάνωση της επιχείρησης, αφού η άτυπη οργάνωση υπάρχει παράλληλα με την τυπική και επηρεάζει την επιχειρησιακή ζωή και πορεία.

2.4. Βασικές Αρχές της Οργάνωσης

Για να εξασφαλισθεί η αποτελεσματική οργάνωση θα πρέπει να τηρούνται οι παρακάτω βασικές οργανωτικές αρχές:

Ενότητα εντολής: μια υφιστάμενη θέση δέχεται εντολή μόνο από μία προϊστάμενη θέση για το ίδιο θέμα.

Όριο διεύθυνσης ή εποπτείας: ο αριθμός των υφιστάμενων θέσεων (όριο εποπτείας) ή αλλιώς η περιοχή ευθύνης κάθε προϊσταμένου, εξαρτάται από το είδος της εργασίας, τη γεωγραφική διασπορά των θέσεων, το βαθμό αποκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων ή το βαθμό εξουσιοδότησης και τη γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας: η ευθύνη (αρμοδιότητες) που ανατίθεται στις θέσεις εργασίας συμβαδίζει πάντα με την ανάθεση εξουσίας, η οποία ισοδυναμεί με την επίσημη άδεια της χρήσης των παραγωγικών πόρων που είναι απαραίτητοι για την εκπλήρωση της ευθύνης. Η έννοια της εξουσίας (authority) διακρίνεται από τις έννοιες ισχύς (power) και επιρροή (influence) οι οποίες αναφέρονται στην ανεπίσημη δύναμη που έχει κάποιο άτομο να επιβάλλει ή να προκαλεί ενέργειες.

Της εναρμόνισης των ενεργειών και της αποφυγής κάθε σπατάλης, χρόνου, δυνάμεων, υλικών, ενέργειας, χρήματος.

Της κυριαρχική θέσης του ανθρώπου σε κάθε μορφή οργάνωσης. Ο άνθρωπος και ο ανθρώπινος παράγοντας δεσπόζουν στην οργάνωση της επιχείρησης.

Της ελαστικότητας (προσαρμοστικότητας) στην οργάνωση, της ισορροπίας και του ορθολογικού μέτρου (αποφυγή τόσο της υπό-όσο και της υπέρ-οργάνωσης)

Της εξειδίκευσης, των προσώπων και των μηχανών.

Της τοποθέτησης του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση.

Της συνεχούς βελτίωσης με τάση προς την αριστοποίηση.

Τμηματοποίηση: η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων με κοινά χαρακτηριστικά, με βάση κριτήρια όπως το είδος του έργου που εκτελείται, η λειτουργία της επιχείρησης που ανήκει, το προϊόν, η γεωγραφική περιοχή, η κατηγορία των πελατών, κ. ά.

Συντονισμός: κάθε θέση εργασίας πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένα τυπικά κανάλια επικοινωνίας, τα οποία εμφανίζονται στο οργανόγραμμα.

Ύπαρξη οργανογραμμάτων και περιγραφών εργασιών που ισχύουν και ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού.

Της αναδιοργάνωσης όταν αυτή κρίνεται αναγκαία δηλαδή όταν διαπιστώνεται ότι η υπάρχουσα οργάνωση δεν είναι ικανοποιητική.

Πηγές: www.keta-ionion.gr, Χολέβας 1995.

Τα **συμπτώματα της ανεπάρκειας** της οργάνωσης σε μία επιχείρηση μπορούμε να τα διακρίνουμε όταν παρατηρούνται:

-Σύγχυση εξουσιών και ορίων διεύθυνσης (δηλαδή δε γνωρίζει ο υφιστάμενος από ποιον προϊστάμενο να πάρει εντολή)

-Προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή οργανωτικών μονάδων εξαιτίας της ασάφειας των αρμοδιοτήτων ή της μη αντικειμενικής εκτίμησης των αναγκών κάθε τμήματος.

-Κενές θέσεις εργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα.

-Υποαπασχόληση ανθρώπων και παραγωγικών μέσων

-Ασύμμετρη κατανομή εργασίας

-Υπερβολική ανάπτυξη της δύναμης των άτυπων ομάδων

-Άκαμπτη γραφειοκρατία (υπεροργάνωση).

2.5. Η Δομή της Οργάνωσης

Το Α και το Ω στο αλφαβητάριο της οργάνωσης αποτελεί ο καταμερισμός της εργασίας. Πρωτοδιατυπώθηκε σαν γενική οικονομική αρχή από τον πατέρα της νεότερης Πολιτικής Οικονομίας Άνταμ Σμιθ (1723-1790) και επαναλήφθηκε από τον πατέρα της επιστημονικής διοίκησης Φεγιάλ το 1915.

Σύμφωνα με αυτή την αρχή η επιχείρηση πρέπει να διαιρείται σε τομείς-τμήματα που καθένας να εξειδικεύεται στην εκτέλεση ορισμένου έργου.

Η εξειδίκευση αφορά στο σύνολο των προσώπων που ανήκουν σε ένα τομέα και χαρακτηρίζεται από το εκτελούμενο έργο. Επίσης βοηθάει στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών από τους εργαζόμενους σε κάθε θέση, στην εξοικείωση με τον χώρο εργασίας και τα χρησιμοποιούμενα τεχνολογικά και λοιπά μέσα.

2.6. Τμηματοποίηση - Οργανόγραμμα

Τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση των συγγενών δραστηριοτήτων σε λειτουργικές οργανωτικές μονάδες, προκειμένου να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της επιχείρησης. Η ομαδοποίηση δραστηριοτήτων και εργαζομένων σε τμήματα, τομείς και θέσεις εργασίας κάνει δυνατή την απεριόριστη επέκταση των επιχειρήσεων. Οι δε διευθύνσεις, τμήματα και θέσεις εργασίας υπάρχουν από τη στιγμή που μία ομάδα δραστηριοτήτων βρεθεί κάτω από την ευθύνη και την εξουσία ενός διοικητικού στελέχους.

Τα βασικότερα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η τμηματοποίηση μιας επιχείρησης είναι:

Α) Τμηματοποίηση βάσει των λειτουργιών της επιχείρησης: Η πιο παλιά και η πιο ευρέως αποδεκτή μέθοδος. Συναντάται κυρίως σε επιχειρήσεις που δρουν σε σταθερό περιβάλλον και έχουν μικρή ποικιλία προϊόντων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζεται και από μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Β) Τμηματοποίηση κατά προϊόν: Η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων βάσει προϊόντων (product-based organisation) συναντάται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Μπορεί να υποθέσει κανείς ότι, η αρχική οργάνωση των επιχειρήσεων αυτών βασιζόταν στους λειτουργικούς τομείς. Με την ανάπτυξη όμως, και έχοντας πολλές φορές να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό στις ειδικές αγορές των προϊόντων, οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετώπιζαν διοικητικές δυσκαμψίες. Έτσι η κατά προϊόν οργάνωση θεωρείται σ' αυτές τις περιπτώσεις η πιο ενδεδειγμένη μορφή οργάνωσης. Η αναδιάρθρωση των διευθύνσεων βάσει των παραγομένων προϊόντων, δίνει στον επικεφαλής κάθε διεύθυνσης διευρυμένες εξουσίες στον τομέα της παραγωγής, των πωλήσεων κλπ. καθώς και σε γενικότερες λειτουργίες που έχουν σχέση μ' ένα συγκεκριμένο προϊόν.

Γ) Τμηματοποίηση βάσει των γεωγραφικών περιοχών: Πολύ διαδεδομένη μέθοδος στις επιχειρήσεις με γεωγραφικά διεσπαρμένη δραστηριότητα (π.χ. οι πολυεθνικές επιχειρήσεις). Βάσει της οργάνωσης αυτής όλες οι δραστηριότητες και λειτουργίες που γίνονται σε μία περιοχή, πρέπει να ομαδοποιούνται και να ανατίθενται σ' ένα διοικητικό στέλεχος. Με τη μέθοδο αυτή η επιχείρηση προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της, εκμεταλλεύεται καλύτερα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στη συγκεκριμένη περιοχή και είναι αποτελεσματικότερη από την άποψη του κόστους λειτουργίας. Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως από μεγάλες επιχειρήσεις για τις οποίες η πώληση των προϊόντων τους αποτελεί βασική λειτουργία, όπως π.χ. οι επιχειρήσεις λιανικής πώλησης οι οποίες διαθέτουν αλυσίδα καταστημάτων κ.λ.π. Ακόμη τη μέθοδο χρησιμοποιούν πολλοί κρατικοί οργανισμοί, στην προσπάθεια τους να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε όλη τη γεωγραφική έκταση του κράτους.

Δ) Τμηματοποίηση βάσει των πελατών: Η τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες συναντάται στις επιχειρήσεις εκείνες που έχουν διαφοροποιημένες ανάγκες πελατών. Ο τρόπος με τον οποίο ομαδοποιούνται οι δραστηριότητες βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στους πελάτες. Με την τμηματοποίηση βάσει πελατών, επιτυγχάνεται η εξειδίκευση των πωλήσεων σε συνάρτηση με τις ανάγκες και την μέθοδο εργασίας ενώ βελτιώνεται η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων όσον αφορά τα παραπάνω κριτήρια.

(www.tex.unipi.gr)

Οργανόγραμμα (organizational chart) είναι η σχηματική απεικόνιση της οργανικής διαρθρώσεως της επιχείρησης.

Είναι η γραφική παράσταση ή απεικόνιση των τμημάτων και λοιπών υποσυστημάτων της επιχείρησης της ιεραρχικής και λειτουργικής κατανομής τους στην οποία παρουσιάζονται γραφικά οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας που τις συνδέουν.. Παρουσιάζει τις κύριες λειτουργίες και τις γραμμές εξουσίας μιας οργάνωσης σε δεδομένη χρονική στιγμή. Περιγραφή εργασιών (job description) είναι το έντυπο εκείνο στο οποίο προσδιορίζονται: α) τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε θέσης (τίτλος θέσης, φύση-ειδικότητα της θέσης, οργανωτική σύνδεση της θέσης με τις άλλες), β) οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες της κάθε θέσης (αναλυτική περιγραφή των στοιχειωδών έργων που ανατίθενται στη θέση, η λογική ροή τους και η χρονική διάρκειά τους, η πιθανή χρήση παραγωγικού εξοπλισμού και τα δευτερεύοντα ή συμπληρωματικά έργα που ανατίθενται στη θέση), γ) τα προσόντα που πρέπει να πληρούν τα άτομα που θα καταλάβουν την αντίστοιχη θέση εργασίας.

Σε κάθε οργανόγραμμα διακρίνουμε:

- Τις οργανωτικές μονάδες (διευθύνσεις, τμήματα, θέσεις εργασίας) από τις οποίες αποτελείται η επιχείρηση.
- Το κριτήριο τμηματοποίησης που χρησιμοποιήθηκε.
- Τα οργανωτικά επίπεδα.
- Τα είδη εξουσίας που ανατέθηκαν σε κάθε θέση (γραμμική, επιτελική, λειτουργική).
- Τη διοικητική ιεραρχία των θέσεων.
- Το όριο διεύθυνσης καθεμιάς οργανωτικής θέσης.
- Τις ειδικότητες κάθε θέσης.
- Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.

Δεν διακρίνονται στα οργανογράμματα:

- Ο βαθμός και η έκταση ευθύνης και εξουσίας κάθε θέσης
- Η δυναμική διαρκής εξέλιξη των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης
- Οι άτυπες ομάδες και τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας
- Οι πιθανές μεταβολές στις ευθύνες και εξουσίες κάποιων θέσεων εξαιτίας της εξουσιοδότησης.

Πέρα από τα απλά οργανογράμματα που απεικονίζουν μόνο τις ιεραρχικές και λειτουργικές σχέσεις μεταξύ των διαφόρων υποσυστημάτων της επιχείρησης και τις σχέσεις τυπικής επικοινωνίας μεταξύ τους, είναι δυνατόν να δημιουργηθούν τα λεγόμενα εμπλουτισμένα οργανογράμματα.

Εμπλουτισμένο οργανόγραμμα είναι εκείνο που εκτός από τις προηγούμενες πληροφορίες, δίνει και το όνομα των ατόμων που αναλαμβάνουν τις διάφορες θέσεις εργασίας στη δεδομένη χρονική περίοδο.

Το οργανόγραμμα προκύπτει από την ορθολογική ανάλυση των στόχων της επιχείρησης και αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία της οργάνωσης.

Πηγή: www.keta-ionion.gr

Σκοπός του οργανογράμματος.

Το οργανόγραμμα δίνει την ανατομική εικόνα της επιχείρησης και δείχνει την κάθετη και οριζόντια διάταξη της. Εμφανίζονται καθαρά, τα επίπεδα των Managers, σε κάθετη διάταξη, από πάνω προς τα κάτω και οι διοικητικές θέσεις που βρίσκονται σε κάθε επίπεδο. Επίσης εμφανίζονται τα επιτελικά όργανα, τα βοηθητικά τμήματα και ενδεχομένως από τα συλλογικά όργανα.

Σκοπός του Οργανογράμματος είναι η παρουσίαση ανάγλυφης της εικόνας του κορμού της επιχείρησης, ώστε καθένας να ξέρει την ακριβή θέση του στη διάρθρωσή της, να γνωρίζει ποιους Managers έχει προϊστάμενους και ποιους υφιστάμενους και με ποιους βρίσκεται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

Ο σκοπός του οργανογράμματος είναι ενημερωτικός (ως προς την υφιστάμενη οργάνωση), κριτικός (με την έννοια της κριτικής της παρούσας οργάνωσης) και δεοντολογικός (με την έννοια της εξαίρεσης του ποια πρέπει να είναι η οργάνωση για να είναι πιο αποτελεσματική).

Κανόνες που ακολουθούνται στην κατάρτιση του οργανογράμματος.

Να είναι εμφανής η “γραμμή διοίκησης” που ξεκινά από την κορυφαία διοικητική θέση και φθάνει μέχρι τη βάση.

Να είναι σαφή τα επίπεδα του Management και να φαίνονται οι Managers του κάθε επιπέδου και το κομμάτι της επιχείρησης στο οποίο είναι προϊστάμενοι.

Να φαίνεται ο τρόπος κατανομής της εξουσίας ανάμεσα στις διοικητικές και επιτελικές θέσεις, τα συλλογικά όργανα και τα βοηθητικά τμήματα.

Στην απεικόνιση να χρησιμοποιούνται κατάλληλα γεωμετρικά σχήματα για να δείχνουν καθαρά αυτό που παριστάνουν.

Η τεχνική κατάρτιση των οργανογραμμάτων.

Ορθότερη απεικόνιση είναι αυτή του "γενεαλογικού δέντρου" που είναι ακριβώς αντίστροφη από τα φυσικά δέντρα. Τα δεύτερα ξεκινούν από τα φύλλα και τα κλαδιά από πάνω ενώ οι ρίζες τους είναι κάτω. Στο οργανόγραμμα η ανάπτυξη γίνεται από πάνω προς τα κάτω, ξεκινώντας από την κορυφαία διοικητική θέση και προχωρώντας στις υπόλοιπες προς τα κάτω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Πηγή: Paul T J James, 1996.

3.1. Εισαγωγή

Ο Έλεγχος είναι η λειτουργία εκείνη με την οποία επιτυγχάνεται η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποτελεσμάτων και η σύγκριση τους με τα προγραμματισμένα πρότυπα απόδοσης, με σκοπό την επιβεβαίωση της επιτυχίας των αντικειμενικών στόχων ή την ανεύρεση αποκλίσεων και την διερεύνηση των αιτιών τους καθώς και τον καθορισμό των διορθωτικών ενεργειών. Πηγή: www.keta-ionion.gr

Σε κάθε επιχείρηση όλοι είναι υποχρεωμένοι να ελέγχονται ακόμα και οι top managers. Βέβαια για να είναι ο έλεγχος πιο αποτελεσματικός πρέπει να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις και να ακολουθούνται κάποιες αρχές.

Τέλος ένα εξίσου σημαντικό κομμάτι για τον έλεγχο είναι τα προσόντα που θα πρέπει να έχουν οι ελεγκτές ώστε να είναι καλοί τα οποία θα αναλυθούν στην συνέχεια του κεφαλαίου.

3.2. Τι είναι έλεγχος

Έλεγχος είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι, μέσω πληροφοριών που προκύπτουν από την ίδια τη διαδικασία εκτέλεσης. Σημαίνει τη σύγκριση των πληροφοριών από τη διαδικασία με τα προσδοκώμενα πρότυπα, και τη λήψη αποφάσεων με βάση το αποτέλεσμα. Είναι αναγκαίος ο έλεγχος για τον καλό έλεγχο ποιότητας;

Για να το πούμε απλά, αν δε χρησιμοποιώντας ο έλεγχος ως βάση για όλες τις αποφάσεις μανάτζμεντ ποιότητας, τα στελέχη δε θα μπορούσαν να διαχειριστούν καθόλου την ποιότητα. Η έννοια του ελέγχου χρησιμοποιείται εδώ ως βάση για να πιστοποιηθεί ότι τα προϊόντα ικανοποιούν τις προδιαγραφές και τα πρότυπα που έχουν τεθεί.

Το σύστημα ελέγχου αντικειμενικά έχει τρία στοιχεία: ένα πρότυπο προς επίτευξη, ένα μέσο χρήσης κάποιου μέτρου για την αξιολόγηση των επιδόσεων, και μια διαδικασία για τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προγραμματισμένα.

3.3. Συστήματα ελέγχου ποιότητας

Πηγή: Terry and Franklin, 1982.

Οι Terry και Franklin (1982) αναφέρουν ότι υπάρχουν διάφοροι τύποι ελέγχου, μεταξύ των οποίων :

1. Προκαταρκτικός έλεγχος – Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μέτρων που επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι η ποιότητα εισόδου των υλικών ικανοποιεί τις απαιτούμενες προδιαγραφές, ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις ευθύνες τους και μπορούν να χρησιμοποιούν τεχνικές ελέγχου ποιότητας, ότι έχουν επαρκή εκπαίδευση για να ανταπεξέλθουν στις ευθύνες τους, ότι υπάρχουν μηχανές, εξοπλισμός και εργαλεία όπως απαιτείται προκειμένου τα προϊόντα να είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, και ότι η παραγωγική διεργασία έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη. Περιλαμβάνει επίσης τις διευθυντικές δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την ποιότητα του παραγόμενου ή παραδιδόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.
2. Ταυτόχρονος έλεγχος – Εδώ τα στελέχη συμμετέχουν απευθείας στη διαχείριση των λειτουργιών. Καταβάλλουν φροντίδα ώστε η δραστηριότητα να γίνεται σύμφωνα με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις. Σε έναν ιεραρχικό οργανισμό, αυτό σημαίνει γενικά ότι οι επιστάτες διευθύνουν τη εργασία των εργαζομένων, άρα και τα αποτελέσματα της. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, σημαίνει συνήθως ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εκτελεί αυτό το διευθυντικό καθήκον, συνήθως στο πλαίσιο της αυτοδιεύθυνσης. Σημαίνει επίσης την κατάλληλη τροποποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος σύμφωνα με τις άμεσες ανάγκες, και όχι τη στάση αναμονής.

3. Έλεγχος ανατροφοδότησης – Περιλαμβάνει τη χρήση των στόχων και αποτελεσμάτων ώστε να δοθεί η βάση για αλλαγή, βελτίωση ή συνέχιση ενεργειών. Αυτή η μέθοδος ελέγχου έχει κυκλικό χαρακτήρα. Τα τελικά αποτελέσματα ή η έξοδος χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τις μελλοντικές ενέργειες βελτίωσης. Περιμένει κανείς να δει την έξοδο και διαπιστώνει αν αυτή ικανοποιεί τις απαιτούμενες προδιαγραφές.

Αν όχι, απαιτείται επανορθωτική δράση, και το αποτέλεσμα πρέπει να ανατροφοδοτηθεί στην αρχή της διεργασίας ώστε να γίνουν οι δέουσες αλλαγές στη διεργασία. Ωστόσο, δημιουργούνται προβλήματα, διότι πρέπει να καθοριστεί αν το ελάττωμα βρίσκεται στη διεργασία ή αν είναι πρόβλημα πρώτων υλών ή αν οφείλεται στις μηχανές ή τον εξοπλισμό που χρησιμοποιήθηκε. Σε κάθε περίπτωση, η καθυστέρηση είναι αναπόφευκτη, κάτι που μπορεί να στοιχίσει χρήμα, χρόνο, κόπο, ίσως και πελάτες.

Πρέπει να κατανοηθεί η σημασία του ελέγχου εντός επικοινωνίας (on-line) και εκτός επικοινωνίας (off-line). Οι εργαζόμενοι της παραγωγής που χρησιμοποιούν μέτρα ελέγχου επί τόπου, ασκούν έλεγχο εντός επικοινωνίας, ενώ οι προγραμματιστές χρησιμοποιούν μέτρα ελέγχου εκτός επικοινωνίας. Ο έλεγχος εντός επικοινωνίας προσιδιάζει στην ταυτόχρονη προσέγγιση, όπου το προσωπικό εργάζεται για να βελτιώσει το παρόν λειτουργικό σύστημα, άρα έχει βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Παραδείγματα είναι τα διαγράμματα ελέγχου ποιότητας και οι αυτόματες συσκευές. Ο έλεγχος εκτός επικοινωνίας είναι πολύ πιο μακροπρόθεσμος, και αποτελεί ευθύνη των διευθυντικών στελεχών μάλλον παρά των εργαζομένων, δεδομένου ότι αφορά τις μελλοντικές χρήσεις της τεχνολογίας, την ανάπτυξη διεργασιών και προϊόντων, και τις απαιτήσεις επιμόρφωσης του προσωπικού. Παραδείγματα είναι οι αλλαγές στο σχεδιασμό προϊόντων, και τα συστήματα ελέγχου που αξιολογούν τα εισερχόμενα υλικά.

Ο έλεγχος είναι ουσιαστικά αντιδραστικό (reactive) μέτρο. Η εφαρμογή του επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι η έξοδος της διεργασίας αντιστοιχεί σε κάποιο βαθμό με τις προκαθορισμένες προδιαγραφές. Δεδομένου ότι ο έλεγχος ποιότητας σε μεγάλο βαθμό απαιτεί άμεση δράση στο σημείο παραγωγής, απαιτεί από τους εργαζόμενους της παραγωγής να ασκούν αυτοέλεγχο πάνω στη διεργασία. Δηλαδή, έλεγχο που είναι εντός επικοινωνίας και καθορίζει ακαριαία ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν ώστε το προϊόν που κατασκευάζεται να συμφωνεί με τις προδιαγραφές, αυτό δημιουργεί τον ανιχνεύσιμο σύνδεσμο ελέγχου από την παραγωγή στις προδιαγραφές.

Γι' αυτό, οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν γνώση αυτού που τους ζητείται να εκτελέσουν (των καθηκόντων και των στόχων τους), γνώση της διεργασίας υπό τον έλεγχό τους (τεχνικές ελέγχου ποιότητας) και κάποιο μέσο για να αξιολογούν τα δεδομένα που παράγονται από τη διεργασία· πρέπει επίσης να γνωρίζουν το είδος αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν και να έχουν την εξουσία ώστε να τις υλοποιήσουν. Κάθε πρόβλημα ποιότητας μπορεί να νοηθεί ότι είναι ελέγξιμο είτε από τα στελέχη είτε από τους εργαζόμενους, ανάλογα με το αν τηρούνται τα παραπάνω κριτήρια.

Οι Juran και Gryna (1993) αναφέρουν ότι ο κλασικός έλεγχος (κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της διεργασίας) και ο αυτό-έλεγχος (πριν την εκτέλεση της διεργασίας) συνδέονται στενά μεταξύ τους, αλλά διαφέρουν ως προς το χρονισμό. Ο βαθμός, στον οποίο επιτρέπεται στους εργαζόμενους να επιλέξουν το χρονισμό του ελέγχου πάνω στις διεργασίες τους, καθορίζει το αν μπορούν ή όχι να ελέγξουν αποτελεσματικά τα προϊόντα που κατασκευάζουν.

Πηγή: Juran and Gryna, 1993.

3.4. Ο Βασικός μηχανισμός του ελέγχου.

Η διεργασία του βασικού του ελέγχου ακολουθεί τα εξής στάδια :

- Θέση "προτύπων" απόδοσης.
- Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης.
- Σύγκριση της απόδοσης που πραγματοποιήθηκε με τα θεσπισμένα "πρότυπα".
- Συναγωγή συμπερασμάτων.
- Καθορισμός των αποκλίσεων που διαπιστώνονται.
- Διόρθωση των αποκλίσεων.

3.4.1. Θέση "προτύπων" αποδόσεων.

"Πρότυπο" (Standard) γενικά είναι ένα το οποίο καθορίζεται αφενός γιατί είναι δυνατό να επιτυγχάνεται και αφετέρου γιατί πρέπει να επιτυγχάνεται (έχει κανονιστικό και δεοντολογικό χαρακτήρα).

"Πρότυπα απόδόσεων" (Performance Standards) είναι υποδείγματα που αφορούν σε κάθε είδους αποδόσεις π.χ. εργασίας, μηχανών, υλικών παραγωγής, πώλησης, εσόδων – εξόδων κ.λπ. Αποτελούν οδηγό για επιτεύξεις και μέτρο σύγκρισης με τις πραγματοποιήσεις.

Τα "πρότυπα" είναι δυνατόν να αφορούν σε ποσότητα, ποιότητα, χρόνο και χρήμα. Κατά κανόνα αποτελούν σύνθεση όλων αυτών.

Π.χ. όταν καθορίζεται ένα "πρότυπο απόδοσης της εργασίας" αυτό περιλαμβάνει την ποσοτική απόδοση της, την ποιοτική απόδοση της, τη χρονική απόδοση και το κόστος της εργασίας για τη συγκεκριμένη απόδοση.

Όταν καθορίζεται το "πρότυπο απόδοσης στην παραγωγή" αυτό περιλαμβάνει την ποσότητα της παραγωγής, την ποιότητα των προϊόντων, το χρόνο που ορίζεται γι' αυτήν την παραγωγή και το κόστος αυτής της παραγωγής (έξοδα πρώτων υλών, άμεσης εργασίας και χρησιμοποίησης μηχανών για την συγκεκριμένη ποσότητα, ποιότητα και χρόνο παραγωγής).

Με τα δεδομένα μέσα καθορίζονται για ένα δωρο, παραγωγή X ποσότητας, με επίπεδο ποιότητας Π και κόστος παραγωγής Κ.

Αναλυτικότερα, "πρότυπα απόδοσης" στην επιχείρηση με την παραπάνω έννοια μπορεί να καθορίζονται σε ότι είναι δυνατό να μετρηθεί, όπως :

- στην εργασία,
- στην παραγωγή,
- στις πωλήσεις,
- στις αγορές,
- στις εσωτερικές μεταφορές,
- στη χρηματοοικονομική διαχείριση,
- στις επενδύσεις,
- στην ταξινόμηση των εγγράφων,
- στις δειγματοληψίες.

3.4.2.Μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης

Η θέση των "προτύπων απόδοσης" αποτελεί το πρώτο στάδιο της διεργασίας του μηχανισμού του ελέγχου.

Το δεύτερο στάδιο είναι η μέτρηση της απόδοσης που πραγματικά επιτυγχάνεται.

Οι μέθοδοι με τις οποίες γίνεται αυτή η μέτρηση είναι:

Υποκειμενικές μέθοδοι

Σε αυτές περιλαμβάνονται:

(1) Οι γραπτές εκθέσεις των προϊσταμένων Managers ή των ειδικών ελεγκτών σχετικά με τις πραγματοποιούμενες αποδόσεις.

(2) Οι προσωπικές παρατηρήσεις που βασίζονται στην εκτελούμενη εποπτεία σε εξακριβώσεις και διαπιστώσεις.

Μειονεκτήματα των υποκειμενικών μεθόδων είναι η αδυναμία της ακριβούς ποσοτικής μέτρησης και ο κίνδυνος των υποκειμενικών κρίσεων.

Αντικειμενικές μέθοδοι

Είναι αυτές που στηρίζονται στα στατιστικά ή λογιστικά δεδομένα, μαθηματικές αναλύσεις διαγράμματα και πίνακες. Επειδή έχουν ποσοτικό χαρακτήρα, τα σχετικά στοιχεία είναι ακριβή.

Στις αντικειμενικές μεθόδους περιλαμβάνονται και οι δειγματοληψίες (δηλαδή λήψεις στατιστικών δειγμάτων από ένα πλήθος προσώπων ή πραγμάτων) που επιτρέπουν ένα, κατά

προσέγγιση, υπολογισμό των χαρακτηριστικών του συνόλου και απαιτούν ειδικές γνώσεις για την εφαρμογή αυτής της επιστημονικής τεχνικής.

Τεχνικές μέθοδοι

Είναι αυτές για τις οποίες χρησιμοποιούνται διάφορα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, όπως η χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Όταν χρησιμοποιούνται οι υπολογιστές για την μέτρηση των αποδόσεων, τα αποτελέσματα είναι σαφή και ακριβή ως προς τα ποσοτικά στοιχεία (ποσότητα, κόστος, χρόνος), αλλά υστερούν ως προς τον προσδιορισμό της ποιότητας

Για να είναι κατά το δυνατόν πιο ακριβής και ασφαλής η μέτρηση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων, εφαρμόζεται ένα μείγμα μεθόδων, όπου οι αναλογίες προσαρμόζονται σε κάθε περίπτωση.

3.4.3. Σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων με τα πρότυπα

Συμπεράσματα και καθορισμός των αποκλίσεων

Είναι τα επόμενα στάδια της διεργασίας του μηχανισμού του ελέγχου. Σύγκριση είναι η διαπίστωση των ομοιοτήτων και κυρίως των διαφορών ανάμεσα σε πρόσωπα μεγέθη και καταστάσεις.

Σύγκριση των πραγματοποιούμενων αποδόσεων με τα θεσπισμένα "πρότυπα" απόδοσης είναι η διαπίστωση του βαθμού σύμπτωσης ή διαφοράς των μεν από τα δε.

Για την σύγκριση απαιτείται :

- Η ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από την μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης.
- Η αξιολόγησή τους.
- Η κρίση για την σύμπτωση ή την διαφορά ανάμεσα στην πραγματοποιούμενη και την "πρότυπη" απόδοση.

Η σύγκριση είναι λειτουργία υποκειμενική, που εκτελείται όμως με την μεγαλύτερη δυνατή υπευθυνότητα από την διοίκηση ή τους ειδικούς ελεγκτές (εσωτερικούς και εξωτερικούς), ώστε τα συμπεράσματα να μην είναι αυθαίρετα, αλλά αντίθετα, να είναι κατά το δυνατόν πιστότερα.

Τα συμπεράσματα από την σύγκριση μπορεί να είναι η διαπίστωση:

- (1) της τήρησης των "προτύπων απόδοσης",
- (2) της ύπαρξης μιας μικρής διαφοράς από την πρότυπη απόδοση και
- (3) μιας μεγάλης διαφοράς απ' αυτήν.

Οι διαπιστούμενες διαφορές ανάμεσα στην πραγματοποιούμενη και "πρότυπη" απόδοση λέγονται *αποκλίσεις* που σύμφωνα με τα αμέσως παραπάνω, ή δεν υπάρχουν, ή είναι μικρές ή είναι σοβαρές.

Ως προς τις *αποκλίσεις* (Deviations) πρέπει να αναφερθεί ότι ο έλεγχος δεν περιορίζεται μόνο στην επισημάνση τους, αλλά διεισδύει στα αίτια που τις προκάλεσαν και στην έρευνα του αν υπάρχει ανθρώπινη υπαιτιότητα για αυτές και στην τελευταία περίπτωση προχωρεί στον καταλογισμό των ευθυνών.

3.4.4. Διόρθωση των αποκλίσεων

Είναι το τελευταίο στάδιο της διεργασίας του μηχανισμού του ελέγχου, με το οποίο ολοκληρώνεται ο σκοπός του.

Μετά τα συμπεράσματα και τον καθορισμό των αποκλίσεων, ακολουθεί η διόρθωση τους (Correction), ώστε να προσαρμοσθεί η απόδοση στο θεσπισμένο "πρότυπο" της.

Αν η απόκλιση είναι μικρή, το έργο αυτό δεν είναι δύσκολο. Αντίθετα είναι δύσκολο και σύνθετο αν η απόκλιση είναι σοβαρή.

1. Προϋποθέσεις της διόρθωσης των αποκλίσεων είναι οι διαπιστώσεις ότι:

α) Το καθορισμένο "πρότυπο απόδοσης" ήταν ορθό και δεν χρειάζεται αναπροσαρμογή. Γιατί, είναι πιθανό, η διαπίστωση να καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η απόκλιση από το "πρότυπο" δεν οφείλεται στην πραγματοποιούμενη απόδοση, αλλά στο "πρότυπο" που καθορίστηκε με στοιχεία εξωπραγματικά (π.χ. "πρότυπο" μη εφαρμόσιμο). Σ' αυτή την περίπτωση φταίει ο στόχος και όχι η προσπάθεια για την επίτευξή του.

Επομένως, αυτό που απαιτείται είναι η αναπροσαρμογή του "προτύπου".

β) Η σύγκριση ανάμεσα σε πραγματοποιούμενη απόδοση και στο "πρότυπο" είναι έγκυρη και ακριβής.

2. Η διορθωτική ενέργεια, γίνεται απ' αυτόν που έχει την εξουσία για τη θέσπιση και την τήρηση του "προτύπου". Αν η απόκλιση παρουσιάζεται στον τομέα της παραγωγής, η διόρθωση γίνεται από τον διευθυντή της παραγωγής κ.ο.κ.

3. Αν η απόκλιση είναι σοβαρή και η διαπίστωση την αποδίδει στον ανθρώπινο παράγοντα πρέπει να γίνει:

α) Έρευνα για το αν, το επίπεδο του προσωπικού δεν επιτρέπει την επίτευξη της "πρότυπης" απόδοσης.

β) Ταχύρυθμοι, εντατική διδασκαλία σχετική με την "πρότυπη απόδοση".

γ) Έρευνα για τυχόν αντίδραση του προσωπικού στην επιδίωξη προτύπου και στον έλεγχο που γίνεται γι' αυτήν. Πρόκειται για ένα θέμα πολύ λεπτό, που πρέπει να αντιμετωπίζεται με πολλή προσοχή.

3.5. Ειδικά θέματα του επιχειρησιακού ελέγχου

Χωρίζονται σε άμεσο και έμμεσο έλεγχο.

(1). Άμεσος (Direct) είναι ο έλεγχος που γίνεται προσωπικά από τον αρμόδιο Manager, για τον οποίο ισχύουν τα εξής :

1. Ο προικισμένος Manager κάνει τα λιγότερα σφάλματα.
2. Η ελεγκτική απόδοση του Manager μπορεί να μετρηθεί.
3. Για την μέτρηση αυτή χρησιμοποιούνται "διαγνωστικά πρότυπα".

Το American Management Institute κατάρτισε κατάλογο με 301 ερωτήσεις για την διενέργεια του άμεσου ελέγχου, οι οποίες αφορούν σε 10 τομείς : οικονομική λειτουργία διάρθρωση κεφαλαίων – κέρδη – μερίσματα μετοχών – έρευνα – ανάπτυξη απόδοση των Managers – πολιτική χρηματοδότησης – παραγωγική απόδοση – απόδοση (λοιπών) στελεχών.

(2). Έμμεσος (Indirect) είναι ο έλεγχος που γίνεται μέσω ειδικών ελεγκτών ή μηχανικά μέσα.

3.6. Ο έλεγχος στον Top Manager

Αυτός που βρίσκεται στην κορυφαία διοικητική θέση (π.χ. ο Γενικός Διευθυντής) δεν είναι ανεξέλεγκτος.

Τυπικά ελέγχεται από το Διοικητικό Συμβούλιο στις Ανώνυμες εταιρίες και από το ανώτατο όργανο, τη Γενική Συνέλευση των μετόχων.

Ουσιαστικά ελέγχεται από τους συνεργάτες του Manager όλων των επιπέδων, αλλά και από όλο το προσωπικό της επιχείρησης στην οποία προΐσταται, με την έννοια ότι όλοι κρίνουν τις συμπεριφορές και τις αποδόσεις των ανώτερών τους.

Πρακτικά ελέγχεται από τα αποτελέσματα της επιχείρησης την οποία διοικεί.

Πέρα όμως απ' όλα αυτά, πρέπει να εφαρμόζει τον αυτοέλεγχο και να κρίνει – και μάλιστα αυστηρά – τις πράξεις, τις συμπεριφορές και τις αποδόσεις του.

3.7. Προϋποθέσεις για αποτελεσματικό έλεγχο

Χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού ελέγχου

- 1 Η συνειδητοποίηση της ανάγκης του από όλους
- 2 Η στήριξη του σε έγκυρα "πρότυπα απόδοσης"
- 3 Η κατανόηση από τους εργαζομένους της φύσης του συστήματος ελέγχου που εφαρμόζεται.
- 4 Η αποδοχή από τους εργαζόμενους των θεσπιζόμενων <<προτύπων απόδοσης>>
- 5 που πρέπει να καθορίζονται με τη συμμετοχή τους ώστε να μην αντιδρούν σ' αυτά.
- 6 Η εξυπηρέτηση της αναπληροφόρησης - ανατροφοδότησης με πληροφορίες, η οποία εξυπηρετεί τη διόρθωση των αποκλίσεων από τα "πρότυπα".
- 7 Η χρησιμοποίηση διάφορων προσεγγίσεων γι' αυτόν όπως :

- Γραφειοκρατικός έλεγχος, που βασίζεται στην τυπική εξουσία και αυστηρούς κανόνες
- Κοινωνικός έλεγχος, που αφορά στην κατανομή των αρμοδιοτήτων στην επικοινωνία και στις σχέσεις μέσα στην επιχείρηση και
- Χρηματοοικονομικός έλεγχος για τον υπολογισμό του κόστους, των εσόδων, των κερδών και των ζημιών.

3.8. Οι αρχές του αποτελεσματικού ελέγχου

Οι σημαντικότερες από αυτές είναι :

- 1 Καθορισμός εφικτών και κατανοητών "προτύπων απόδοσης" .
- 2 Ορθή σύγκριση της παρούσας απόδοσης με τα καθορισμένα "πρότυπα" και ακριβής επισήμανση των αποκλίσεων.
- 3 Κατάλληλη διορθωτική ενέργεια με βάση τις αποκλίσεις για την προσαρμογή της απόδοσης στο "πρότυπο"
- 4 Αποφυγή πρόκλησης αντίδρασης από τον έλεγχο στον ανθρώπινο παράγοντα (το προσωπικό της επιχείρησης).
- 5 Σχεδιασμός των συστημάτων ελέγχου σε τρόπο ώστε η αποτελεσματικότητά τους να μεγιστοποιεί τα πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιεί τα μειονεκτήματα του ελέγχου.
- 6 Τάση προς αντικειμενικότητα του ελέγχου, αν δεν είναι δυνατή η επίτευξη της.
- 7 Θέσπιση της επίτευξης του "προτύπου" ως κινήτρου παρότρυνσης των εργαζομένων.
- 8 Ελαστικότητα στην εφαρμογή του ελέγχου.
- 9 Αποφυγή αδικαιολόγητης δαπάνης για την εκτέλεση του ελέγχου.
- 10 Καταλογισμός των ευθυνών για τις αποκλίσεις.
- 11 Διενέργεια του ελέγχου από κατάλληλα πρόσωπα με κατάλληλο τρόπο.

3.9. Ιδιότητες των ελεγκτών

Τα προσόντα του "καλού ελεγκτή", είτε από το εσωτερικό της επιχείρησης είτε έξω από αυτή, τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του ελέγχου είναι :

- 1 Μόρφωση. Ο ελεγκτής πρέπει να είναι καταρτισμένος στο αντικείμενο που ελέγχει. Για τους οικονομικό – διαχειριστικούς ελέγχους απαιτούνται πλήρεις γνώσεις Λογιστικής και Ελεγκτικής
- 2 Εμπειρία. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την διενέργεια του ελέγχου. Η εμπειρία απαιτείται για να διεισδύει ο ελεγκτής σε θέματα που δεν είναι άμεσα ορατά και μόνο ένα πεπειραμένο μάτι μπορεί να ανακαλύψει.
- 3 Ήθος. Ο ελεγκτής πρέπει να κοσμεύεται με υψηλό ήθος γιατί ο ρόλος του είναι πολύ λεπτός.
- 4 Ανεξαρτησία γνώμης. Ο ελεγκτής πρέπει να μην δέχεται επιρροές από οποιονδήποτε.
- 5 Συναίσθηση της ευθύνης που έχει τόσο απέναντι στην επιχείρηση όσο και απέναντι στα ελεγχόμενα πρόσωπα.
- 6 Αντικειμενική και δίκαιη κρίση.
- 7 Σεβασμός της εργασίας των άλλων. Ο ελεγκτής δεν πρέπει να ταλαιπωρεί τους εργαζόμενους αλλά να σέβεται απόλυτα την προσωπικότητα και την εργασία των άλλων .
- 8 Εχεμύθεια. Κατά την διάρκεια του ελέγχου δεν πρέπει να διαρρέει καμία πληροφορία σχετικά με αυτόν. Τα πορίσματα του ελέγχου πρέπει μετά το τέλος του να υποβάλλονται στους αρμόδιους φορείς.

Πηγή:Γιάννης Κ. Χολέβας 1995.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

4.1. Εισαγωγή

Το μάνατζμεντ είναι ένας όρος που θα περίμενε κανείς να βρίσκετε μαζί μας από τις απαρχές της ανθρώπινης δραστηριότητας. Κατά τα φαινόμενα, ρυθμίζουμε την προσωπική ζωή μας, διευθύνουμε επιχειρήσεις, διοικούμε ανθρώπους και κατευθύνουμε το πώς γίνονται τα πράγματα, από τους αιώνες των αιώνων. Είναι όμως έτσι;

Για να υπάρξει μια βάση για τις σημασίες οι οποίες μπορούν να δοθούν στο μάνατζμεντ, φαίνεται ότι απαιτούνται ένας ή περισσότεροι ορισμοί του. Αυτοί όμως οι ορισμοί προτείνονται χωρίς φιλοδοξία να είναι οριστικοί, αλλά απλώς για να καταδείξουν τη σημασία της λέξης. Θα δοθούν και άλλοι ορισμοί, που μπορεί να αρμόζουν σε διαφορετικές περιστάσεις, κάτι που θυμίζει την εφαρμογή των διαφόρων θεωριών του μάνατζμεντ. Κατά την ανάπτυξή τους, πρέπει να προσέξουμε να συναγάγουμε έναν ορισμό που θα προσφέρει την "ολότητα" της σημασίας του μάνατζμεντ και ταυτόχρονα θα ορίζει τον ειδικότερο περίγυρο εντός του οποίου θα τοποθετηθεί αυτός ο όρος, το μάνατζμεντ.

4.2. Τι είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η ΔΟΠ αναπτύχθηκε στη Ιαπωνία (1950) και γρήγορα εξαπλώθηκε σε Αμερική και Ευρώπη. Η ποιότητα είναι μια από τις πιο παρερμηνευμένες λέξεις στην διοίκηση. Αποτελεί μια νέα φιλοσοφία μάνατζμεντ που επηρεάζει την λειτουργία μιας επιχείρησης.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management (TQM))

- **Ολικής (Total)** = Η ποιότητα αφορά όλους (ακόμη και τους προμηθευτές) και όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης
- **Ποιότητας (Quality)** = Προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών
- **Διοίκηση (Management)** = Η ποιότητα μπορεί και πρέπει να διοικείται (managed)

TQM = Η διαδικασία διαχείρισης ποιότητας πρέπει να είναι ένας συνεχής τρόπος ζωής, είναι μια φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων

Ως ποιότητα μπορούμε να ορίσουμε το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη.

Η ποιότητα ενός προϊόντος έχει δύο διαφορετικές αλλά αλληλοεξαρτώμενες πλευρές :

1) Την ποιότητα του σχεδιασμού: δηλαδή να φανεί το ποσό καλά έχει σχεδιαστεί το προϊόν ή υπηρεσία για να επιτύχει τον σκοπό που έχει καθοριστεί.

2) Την ποιότητα της συμφωνίας του προς τον σχεδιασμό αυτό που παίρνει ο πελάτης πρέπει να συμφωνεί με το σχέδιο.

Η ΔΟΠ είναι ένας τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο. Η ΔΟΠ αναγνωρίζει ότι για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει, και αυτό με τη σειρά του επηρεάζεται από άλλα. Τα συστήματα και οι τεχνικές είναι σημαντικά στην ΔΟΠ αλλά δεν αποτελούν βασική προϋπόθεση. Είναι περισσότερο τρόπος αντιμετώπισης, ένας τόπος σκέψης που βασίζεται στην περηφάνια, στην εργασία και απαιτεί πλήρη αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης. αφοσίωση που πρέπει να επεκταθεί σε όλους τους υπαλλήλους, σε όλα τα επίπεδα, σε όλα τα τμήματα.

Πηγές:

Gower, 1994.

www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik_olik_poiot/dop_d2.pdf -

[http://eos.uom.gr/~esartz/teaching/EAP/Presentation\(1\).pdf](http://eos.uom.gr/~esartz/teaching/EAP/Presentation(1).pdf)

4.3. Οι τέσσερις εποχές του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (ΜΟΠ)

Πηγή: Paul T J James, 1996.

4.3.1. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της επιθεώρησης

Ο Garvin (1988) υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη του μάνατζμεντ ποιότητας ξεκίνησε με την επιθεώρηση, ότι αποτέλεσμα της Βιομηχανικής Επανάστασης ήταν η εμφάνιση ειδικών που "επιθεωρούσαν" την ποιότητα των προϊόντων. Η θέση αυτή φαίνεται εύλογη, αλλά είναι εσφαλμένη. Το επιστημονικό μάνατζμεντ δεν εμφανίστηκε επειδή κάποιοι μάνατζερ αποφάσισαν ότι πρέπει να εμφανιστεί. Εμφανίστηκε ως απόκριση σε επιδράσεις του περιβάλλοντος, τόσο εντός όσο και εκτός των οργανισμών. Το επιστημονικό μάνατζμεντ αποτέλεσε το βάθρο για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ ποιότητας μέσω της επιθεώρησης.

Πίνακας 4.1. Εξέλιξη της θεωρίας του μάνατζμεντ ποιότητας

| Γνώρισμα | Οι τέσσερις εποχές του μάνατζμεντ ποιότητας | | | |
|----------------------------|---|-------------------|----------------------|-----|
| | Επιθεώρηση | Έλεγχος ποιότητας | Διασφάλιση ποιότητας | ΜΟΠ |
| Προεπιστημονικό μάνατζμεντ | * | | | |
| Επιστημονικό μάνατζμεντ | * | * | * | * |
| Συμπεριφορικό μάνατζμεντ | * | * | * | * |
| Μάνατζμεντ συστημάτων | | | * | * |
| Πολιτισμικό μάνατζμεντ | | | | * |

Αν γίνει μια χρονική αναδρομή στην εποχή που οι μόνοι παραγωγοί εμπορευμάτων ήταν οι τεχνίτες. Αν εξεταστούν οι τεχνικές τους, φαίνεται- βλέπεται ότι σε κάθε στάδιο της κατασκευής του προϊόντος πραγματοποιούσαν επιθεωρήσεις. Όταν εμφανιζόταν κάποιο ελάττωμα, ο τεχνίτης απέρριπτε το συγκεκριμένο κομμάτι, και το χρησιμοποιούσε, αν μπορούσε, ξανά ως πρώτη ύλη. Επομένως, οι τεχνίτες εκτελούσαν μια διαδικασία που μοιάζει πολύ με αυτό που επιχειρούμε να κάνουμε σήμερα –το μάνατζμεντ ποιότητας μέσω της επιθεώρησης.

Ωστόσο, η σημαντική διαφορά ανάμεσα στο τότε και στο σήμερα είναι ο αριθμός των κομματιών που παράγονται. Μια άλλη σημαντική διαφορά είναι η νοοτροπία των τεχνικών, οι οποίοι είχαν ατομιστικό προσανατολισμό, σε αντίθεση με τον ομαδικό προσανατολισμό που απαιτεί το ΜΟΠ.

Επειδή οι παλαιοί τεχνίτες παρήγαν τα προϊόντα τους με το χέρι, δεν είχαν μεγάλη παραγωγή, αργούσαν να πραγματοποιήσουν αλλαγές, ήταν στραμμένοι στην διεργασία και όχι στον καταναλωτή, και σε γενικές γραμμές μπορούσαν να πωλούν όλα όσα παρήγαν, λόγω του ότι η οικονομία ήταν προσανατολισμένη στην παραγωγή. Με την ανάπτυξη όμως της τεχνολογίας η κατάσταση άλλαξε. Οι συντεχνίες των τεχνιτών αντιστάθηκαν στην εισαγωγή της τεχνολογίας για αντιμετώπιση των αυξημένων αναγκών παραγωγής. Η εισαγωγή της τεχνολογίας οδήγησε στη στρατηγική της τυποποίησης αυτό απεδείχθη προβληματικό, διότι γενικά οι τεχνίτες δεν μπορούσαν να παράγουν κάθε φορά προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Τα προϊόντα τους αντανάκλουν σε γενικές γραμμές τις προδιαγραφές, όμως οι προδιαγραφές αυτές ήταν καθορισμένες χωρίς μεγάλη συνέπεια. Άρα, η τυποποίηση και η εργασία του τεχνίτη βρίσκονταν στα δύο άκρα αντίθετα του φάσματος και δεν μπορούσαν να προσεγγίσουν μεταξύ τους. Έτσι, γεννήθηκε το επιστημονικό μάνατζμεντ.

Το επιστημονικό μάνατζμεντ απαιτούσε κάθε εργασία να αναλυθεί σε επιμέρους έργα έως στο ελάχιστο διαχειριζόμενο συστατικό μέρος. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η απώλεια των επιδεξιοτήτων της εργασίας του τεχνίτη. Η κατάτμηση της εργασίας επέτρεπε σε οποιανδήποτε, ύστερα από σύντομη εκπαίδευση, να την εκτελέσει, κατά συνέπεια, σε πολλούς τομείς της παραγωγής, οι τεχνίτες έγιναν περιττοί.

Το πρόβλημα που δημιουργήθηκε ήταν ότι έπαψε να υπάρχει ευθύνη ως προς το πραγματικό αποτέλεσμα της εργασίας, δηλαδή εφόσον ο εργαζόμενος παρήγε το αντικείμενο σύμφωνα με την προδιαγραφή της διεργασίας, δε χρειαζόνταν επιθεώρηση. Έτσι, η επιθεώρηση τελειωμένων προϊόντων έγινε ο κανόνας. Το πρόβλημα ήταν ότι ο εξοπλισμός κάθε παραγωγικής διεργασίας ήταν στατικός, και έτσι τα ελαττώματα που παρουσιάζονταν δεν εντοπίζονταν παρά μόνο στο τέλος του μάντα παραγωγής όπου και γίνονταν η επιθεώρηση. Χρειαζόταν ειδικευμένο προσωπικό, μηχανικοί και άλλοι τεχνίτες, για να φροντίζουν για την αποτελεσματική συντήρηση των μηχανημάτων και του λοιπού εξοπλισμού.

Τούτο δεν επέτρεπε μετατοπίσεις της παραγωγής ενώ τα μηχανήματα βρίσκονταν σε λειτουργία, επομένως τα ελαττώματα δεν ανακαλύπτονταν παρά αργότερα. Έτσι, η προστιθέμενη αξία που είχε δοθεί στο ελαττωματικό αντικείμενο χανόταν και αύξανε το κόστος της παραγωγικής διαδικασίας, πράγμα που μετακυλιόταν στην τιμή καταναλωτή ή μείωνε τα κέρδη.

Καθώς οι οικονομικές άλλαζαν και οι καταναλωτές γίνονταν πιο ανταγωνιστικοί και πιο απαιτητικοί –τουλάχιστον στις Ηνωμένες Πολιτείες- μια σημαντική στρατηγική που υιοθετήθηκε ήταν η μείωση της τιμής που πλήρωνε ο καταναλωτής. Αυτό επέβαλλε χαμηλότερο κόστος εισροών και παραγωγής.

Για να επιτευχθεί αυτό, η έμφαση δόθηκε στο να γίνει αποδοτικότερη η γραμμή παραγωγής, να μειωθούν τα μεταβλητά στοιχεία κόστους –όπως το εργατικό- και να αυτοματοποιηθούν οι διαδικασίες τόσο όσο επέτρεπε η τεχνολογία. Ένα αποτέλεσμα της τάσης αυτής ήταν η μονάδα του Φορντ στο Highland Park.

Η αυξημένη χρήση της τεχνολογίας στην παραγωγή επέτρεπε μεγαλύτερο έλεγχο πάνω στην τυποποίηση του παραγόμενου προϊόντος. Κατά συνέπεια, επιτεύχθηκαν σχεδιάσεις που επέτρεπαν ανταλλακτικά εξαρτήματα. Αυτή η εξέλιξη δημιούργησε ακόμη μεγαλύτερες πιέσεις υπέρ της τυποποίησης.

Ενδεικτικό είναι ότι το 1914 οι απαιτήσεις της παραγωγής όπλων, τόσο σε ποσότητα όσο και σε ύπαρξη ανταλλακτικών εξαρτημάτων, δημιούργησαν την ώθηση για την ανάπτυξη αυτής της τόσοσ αναγκαίας παραγωγικής τεχνικής. Για να καταστεί δυνατή η επιθεώρηση των εξαρτημάτων που παράγονταν ελήφθησαν κάποια μέτρα. Χρειαζόταν κάποιο σύστημα μέτρησης –εργαλεία μέτρησης, οδηγοί, διατάξεις στερέωσης κα μετρητές ελέγχου (Hounshell, 1984). Αυτά ήταν εργαλεία υποστήριξης που βοηθούσαν στην κατασκευή προϊόντων. Οι συσκευές μέτρησης έπαιξαν κεφαλαιώδη ρόλο, διότι επέτρεπαν τη σχετικά γρήγορη ανάλυση των παραγόμενων προϊόντων. Για να αποφευχθεί να φτάσει ελαττωματικό προϊόν στον πελάτη, λόγω σύντομων προθεσμιών και μεγάλης πίεσης, απαιτούνταν επιθεωρήσεις μεγάλης κλίμακας όπου κάθε παραγόμενο τεμάχιο περνούσε από επιθεώρηση ή γινόταν δεκτό ή απορριπτόταν. Επομένως, η εξουσία μετατοπίστηκε στην εποχή του επιστημονικού μανάτζμεντ από το προσωπικό της πρώτης γραμμής – όπου βρισκόταν κατά την εποχή των τεχνιτών – στο προσωπικό επιθεώρησης.

Η χρήση των συσκευών μέτρησης προσέφερε μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην εκτίμησης του αν ένα προϊόν ικανοποιούσε ή όχι τους κανόνες της προδιαγραφής παραγωγής.

Έτσι, δύο ή περισσότεροι επιθεωρητές μπορούσαν να δημιουργήσουν μια αρκετά αντικειμενική πραγματικότητα, κάτι που αύξανε περαιτέρω τη σημασία των ίδιων των ομάδων επιθεώρησης. Αυτό προσέφερε την άμεση βάση για την ανάπτυξη του επιστημονικού μάνατζμεντ με τον τειλορισμό, και αποτελεί έναν από τους λόγους για τους οποίους ο τειλορισμός, στη μορφή αυτής της αντικειμενικής πραγματικότητας, έγινε τόσο δημοφιλής. Επομένως η "αυτοτελής" επιθεώρηση γεννήθηκε από την ανάγκη παραγωγής ανταλλακτικών και εναλλάξιμων εξαρτημάτων – και έτσι γεννήθηκε η βάση του ελέγχου ποιότητας.

Ο Radford (1922) εξέτασε τη σχέση μεταξύ επιθεώρησης και ελέγχου ποιότητας. Διαπίστωσε επίσης την ανάγκη να ενταχθούν στην διαδικασία ανάπτυξης ποιότητας οι σχεδιαστές, και την ανάγκη για χρήση του ελέγχου ποιότητας προς βελτίωση της ποιότητας με συνεπεία την αύξηση της παραγωγής, τη μείωση του κόστους και το όφελος για τον καταναλωτή – και όλα αυτά το 1922. Τα θέματα αυτά είχαν συζητηθεί ακόμη νωρίτερα, σε ένα άρθρο του 1917.

Επρόκειτο προφανώς για μια σημαντικότερη εξέλιξη στον τομέα της ποιότητας, αλλά λίγοι την αντελήφθησαν. Τι κρίμα! Θα μπορούσαμε σήμερα αν βρισκόμασταν είκοσι χρόνια πιο μπροστά στο δρόμο της ποιότητας. Πράγματι, ο Radford βρισκόταν μπροστά από την εποχή του όταν συνέχιζε επισημαίνοντας ότι οι απαιτήσεις του αγοραστή (του καταναλωτή) ικανοποιούνται όταν ο κατασκευαστής ενστερνίζεται τις απαιτήσεις αυτές κατά την παραγωγική διαδικασία.

Όπως αρμόζει στην προσέγγιση του επιστημονικού μάνατζμεντ, η έμφαση δόθηκε στην απλούστευση του έργου του επιθεωρητή και φάνηκε καθαρά ότι οι δυνατότητες επιθεώρησης περιορίζονταν όχι από τις ικανότητες του ατόμου, αλλά από τις δυνατότητες του χρησιμοποιούμενου εργαλείου. Αυτό δημιούργησε σειρά από προβλήματα, διότι το μόνο που γενικά απαιτείτο ήταν η μέτρηση και ταξινόμηση των παραγομένων τεμαχίων, μια επιλογή σαφώς λανθασμένη λόγω της εξειδίκευσης που δημιούργησε.

4.3.2. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του ελέγχου ποιότητας

Η διαχείριση της ποιότητας μέσω του ελέγχου σημαίνει την επεξεργασία δεδομένων που προέρχονται από την διεργασία που πράγματι χρησιμοποιείται για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Εφόσον τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παράγονται πάντοτε σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη, ο αποτελεσματικός έλεγχος της κατασκευαστικής διαδικασίας θα έχει ως αποτέλεσμα τη συνεπή και τυποποιημένη παραγωγή που θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις πάντοτε. Αυτό σημαίνει λιγότερη σπατάλη, περισσότερη αποδοτικότητα και, κατά πάσα πιθανότητα, μεγαλύτερα κέρδη.

Ήδη το 1924, ο Walter Shewhart, ενώ εργαζόταν σε μια υπηρεσία των Bell Telephone Laboratories που αργότερα επρόκειτο να εξελιχθεί σε τμήμα διασφάλισης ποιότητας, ανέπτυξε τις έννοιες που είναι κεφαλαιώδεις για το στατιστικό έλεγχο ποιότητας. Αργότερα, αυτές διατυπώθηκαν σε επίσημο κείμενο, το οποίο αποτέλεσε το σημείο καμπής στο να γίνει επιστημονικά αποδεκτός ο γνωστικός κλάδος του ελέγχου ποιότητας.

Σε ό,τι αφορά το ανά χείρας κείμενο, κάνουμε την παραδοχή ότι αυτή ήταν η αρχή του στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Η 100% επιθεώρηση δεν αποτελούσε αναγκαστικά τον άριστο τρόπο εξασφάλισης μη ελαττωματικών παρτίδων προϊόντων. Παράλληλα, ήταν χρονοβόρα, δυσεξάρμοστη και αναπόφευκτα δαπανηρή.

Πρώτον ο Shewhart αναγνώρισε ότι οι αρχές και οι μέθοδοι της ανάλυσης πιθανοτήτων και της στατιστικής μπορούσαν να εφαρμοστούν σε προβλήματα ποιότητας στη μεταποίηση. Αναγνώρισε επίσης ότι οι παραγωγικές διεργασίες της μεταποίησης ήταν μεταβλητές στη ξύση τους και ότι αυτή η διακύμανση εμφανιζόταν καθ' όλα τα στάδια της διεργασίας αλλά και ως προς το χρόνο. Αυτό σήμαινε ότι η απόλυτη τυποποίηση των προϊόντων ήταν ουσιαστικά ανέφικτη, αλλά ότι ήταν δυνατή η συνεχής παραγωγή προϊόντων με μια δεδομένη ανοχή. Τα μεμονωμένα τεμάχια προϊόντων μπορούσαν να διαφέρουν, ακόμα και αν προέρχονταν από μια ενιαία διεργασία, από το ίδιο μηχάνημα και τον ίδιο εργαζόμενο που ακολουθούσε μια απλή προδιαγραφή.

Η άλλη σημαντική έννοια που εισήχθη ήταν ότι ουδέποτε δύο διεργασίες ήταν ταυτόσημες και ότι, αν τα προϊόντα που προέρχονταν από την κάθε μία έπρεπε να συναρμολογούνται, θα υπέκειντο στις διακυμάνσεις της κάθε διεργασίας, κάτι που προκαλούσε σπατάλη λόγω απόρριψης προϊόντων.

Αυτή η διαπίστωση ήταν που ανάγκασε τους μηχανικούς και τους σχεδιαστές να χρησιμοποιήσουν λιγότερο πολύπλοκα μηχανήματα για να παράγουν λιγότερο πολύπλοκα προϊόντα. Έτσι, αντιμετωπίστηκε ασυναίσθητα το πρόβλημα της διακύμανσης, από τους ίδιους τους μηχανικούς και τους σχεδιαστές που ανέπτυσαν παραγωγικές διαδικασίες κατά την εποχή του επιστημονικού μάνατζμεντ.

Το μάνατζμεντ έπρεπε τώρα να ορίσει ποια διακύμανση ήταν αποδεκτή και ποια όχι, κάτι που έθεσε το ερώτημα του πώς να γίνει αυτή η διαπίστωση. Ο Shewhart εφάρμοσε απλές στατιστικές τεχνικές που επέτρεψαν τη διάκριση ανάμεσα σε συστηματικές (διακύμανση μη φυσιολογική) και μη συστηματικές αιτίες διακύμανσης. Το ζητούμενο ήταν να διαχωριστούν οι τυχαίες από τις υπαρκτές αιτίες διακύμανσης και οι δεύτερες να αντιμετωπιστούν κατάλληλα. Αν αυτή η απλή διαδικασία ελέγχου ποιότητας εφαρμοζόταν σε κάθε στάδιο της κατασκευής ενός προϊόντος, και αν μια διεργασία που παρουσίαζε προσδιοριζόμενες αιτίες διακύμανσης διορθωνόταν, προέκυπτε εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων(προσθήκη αξίας στο προϊόν) τόσο ως προς το προϊόν στο σημείο εκείνο όσο και ως προς τα επόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Με τον τρόπο αυτόν γινόταν ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας και, ως αποτέλεσμα, ελέγχονταν η συμμόρφωση του προϊόντος.

Η βασική διαφορά ανάμεσα στην επιθεώρηση και τον έλεγχο ήταν το πού εστιάζονταν. Στην εποχή της επιθεώρησης, η έμφαση δινόταν στο προϊόν, ενώ κατά την εποχή του ελέγχου ποιότητας στη διεργασία παραγωγής. Δυστυχώς, την ίδια εποχή στο ίδιο εργαστήριο αναπτυσσόταν και μια άλλη έννοια – η δειγματοληψία. Οι εργασίες του Dodge και του Romig επρόκειτο να έχουν καίρια, και ίσως άκαιρη, επίπτωση στην εφαρμογή του ελέγχου ποιότητας.

Αρχικά, η δειγματοληψία παρείχε τη βάση για επιθεώρηση στο τέλος της γραμμής παραγωγής και όχι για συνεχή παρακολούθηση. Αυτό μάλλον περιόριζε τη χρήση των διαγραμμάτων ως μεθόδου για τη διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας. Αχρήστευσε τα πλεονεκτήματα των διαγραμμάτων, δηλαδή την πρόληψη της εσωτερικής σπατάλης και τη δυνατότητα για συνεχή διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας σε όλα τα σημεία παραγωγής και όχι απλώς στο τέλος της. Δυστυχώς, η δειγματοληψία έδωσε επίσης στους μάνατζερ ένα μέσο για να εξασκήσουν "επιστημονικό μάνατζμεντ", δηλαδή να εκπαιδεύσουν λίγους εργαζόμενους, τους οποίους οι μάνατζερ μπορούσαν να εμπιστευτούν, προκειμένου αυτοί να καθορίζουν την αποδοτικότητα μιας γραμμής παραγωγής.

Οι μάνατζερ γενικά εξακολουθούσαν να μην εμπιστεύονται τον εργάτη και, ακόμα χειρότερα, θεωρούσαν ότι πολλοί εργάτες είναι ανίκανοι να αποδώσουν στην εργασία τους με τον τρόπο που οι μάνατζερ ήθελαν. Κατά συνέπεια, η δειγματοληψία εξελίχθηκε σε έργο των ειδικών – αλλά όχι με τον τρόπο που είχε κατά νου ο Shewhart.

Η δειγματοληψία όμως είχε και τα περιορισμένα πλεονεκτήματά της. Μπορούσε να αποτελέσει έναν αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο για να αναλυθεί μια παρτίδα προϊόντων και να αποφασιστεί αν μπορούσε ή όχι να παραδοθεί στον πελάτη. Η δειγματοληψία μπορούσε να βοηθήσει στους τομείς όπου υπήρχε απαίτηση για καταστροφικές δοκιμές, όπως στα σκοινιά ορειβασίας. Με τη βοήθειά της, εξεταζόταν ένα μικρό δείγμα παραγόμενων προϊόντων και αποφαιζόταν αν είναι αποδεκτά ή όχι.

Ο έλεγχος ποιότητας με τη μορφή αυτή έγινε ο κανόνας κατά την περίοδο του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου και μετά. Λίγες ήταν οι αλλαγές έως τις αρχές της δεκαετίας του 1960. πού οφείλεται αυτό; Αν εξετάσουμε το οικονομικό περιβάλλον από τα μέσα της δεκαετίας του 1930 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1950, θα δούμε ότι σε γενικές γραμμές η οικονομία είχε και πάλι γίνει ευνοϊκή για τον πωλητή: όσα παράγονταν, αγοράζονταν.

Αυτό εξηγεί για ποιο λόγο η δειγματοληψία έγινε δραστηριότητα του τέλους της γραμμής παραγωγής αντί να αναγνωριστεί ως δραστηριότητα όλων των σημείων παραγωγής. Οσαδήποτε προϊόντα παράγονταν ήταν βέβαιο ότι θα αγοράζονταν, είτε από το κράτος είτε από την ιδιωτική κατανάλωση. Παράλληλα, την ίδια περίοδο η Αμερική έγινε ανεκτική απέναντι στην σπατάλη κατά την παραγωγή, γιατί κανείς δε νοιαζόταν για το κόστος της – οι επιχειρήσεις έβγαζαν αρκετά κέρδη ώστε να το υπερκαλύπτουν.

4.3.3. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της διασφάλισης ποιότητας

Η διασφάλιση ποιότητας, σύμφωνα με τον Garvin (1988), αποτελεί μια εξελικτική πορεία που απέσπασε την ποιότητα από ένα στενό περιβάλλον – όταν ήταν αποκλειστική αρμοδιότητα ειδικών – και της έδωσε πολύ ευρύτερες προοπτικές που ενέπλεκαν σε μεγαλύτερο βαθμό το μάνατζμεντ. Η διαφοροποίηση και εξειδίκευση των θέσεων εργασίας δεν ήταν πλέον αποτελεσματική. Τώρα, επιβαλλόταν η αυξημένη συνειδητοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας από το σύνολο του εργατικού δυναμικού, της διεύθυνσης, και φυσικά έως τον καταναλωτή.

Η ποιότητα άρχισε να γίνεται κάτι περισσότερο από ένα μέλημα των ειδικών. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν χωρίς την ανάληψη δέσμευσης από τους ανθρώπους που εργάζονταν στην παραγωγή. Αυτό διεύρυνε το σημείο εστίασης της επανάστασης της ποιότητας. Το μάνατζμεντ αποφάσισε ότι η ποιότητα μπορούσε να "διασφαλιστεί" στον τόπο παραγωγής.

Σύμφωνα με τα πρότυπα BS EN ISO 9000 ή BS 5750, διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι "προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να υπάρξει επαρκής βαθμός εμπιστοσύνης ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας". Από την άποψη αυτή, η διασφάλιση ποιότητας πρέπει να χρησιμοποιεί διαχειριστικούς ελέγχους ποιότητας. Οι συστηματικοί έλεγχοι ποιότητας αποσκοπούν στη συναγωγή πραγματικών τεκμηρίων της ακεραιότητας του συστήματος παραγωγής μέσω ανεξάρτητης εξέτασης. Έτσι, η διασφάλιση ποιότητας αφορά την ανάπτυξη ενός εσωτερικού συστήματος που παράγει με την πάροδο του χρόνου δεδομένα από τα οποία προκύπτει ότι το προϊόν που παρήχθη συμφωνούσε με τις προδιαγραφές και ότι τα τυχόν σφάλματα ανιχνεύθηκαν και απομακρύνθηκαν από το σύστημα. Αυτό στη συνέχεια αποτέλεσε τη βάση για τον κύκλο βελτίωσης του συστήματος παραγωγής που τόσο συχνά βλέπουμε σήμερα.

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας εφαρμόζονται πλέον σε πολλά τμήματα ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα στο μάρκετινγκ, την παραγωγή, τα οικονομικά και τις προμήθειες. Κάθε σύστημα είναι άυταρκες και ορισμένες φορές ανεξάρτητο από τα άλλα. Κάτι τέτοιο απαιτεί στενό συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, και ορισμένες φορές ο συντονισμός καταρρέει.

Οι εποχές του μάνατζμεντ ποιότητας φαίνεται ότι προσφέρουν μια βάση για τη συνεχή και διακριτή εξέλιξη από τη μια περίοδο του μάνατζμεντ στην άλλη. Ωστόσο, κάθε εποχή εστιάζεται σε διαφορετικό σημείο, όπως παραστατικά φαίνεται στον **Πίνακα 4.2**.

Οι εποχές του μάνατζμεντ ποιότητας και τα σημεία εστίασης τους

| | |
|-----------------------------|-----------------|
| Εποχή | Σημείο εστίασης |
| Επιθεώρηση | Προϊόν |
| Έλεγχος | Διεργασία |
| Διασφάλιση ποιότητας | Σύστημα |
| Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας | Άνθρωποι |

4.3.4. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του ΜΟΠ

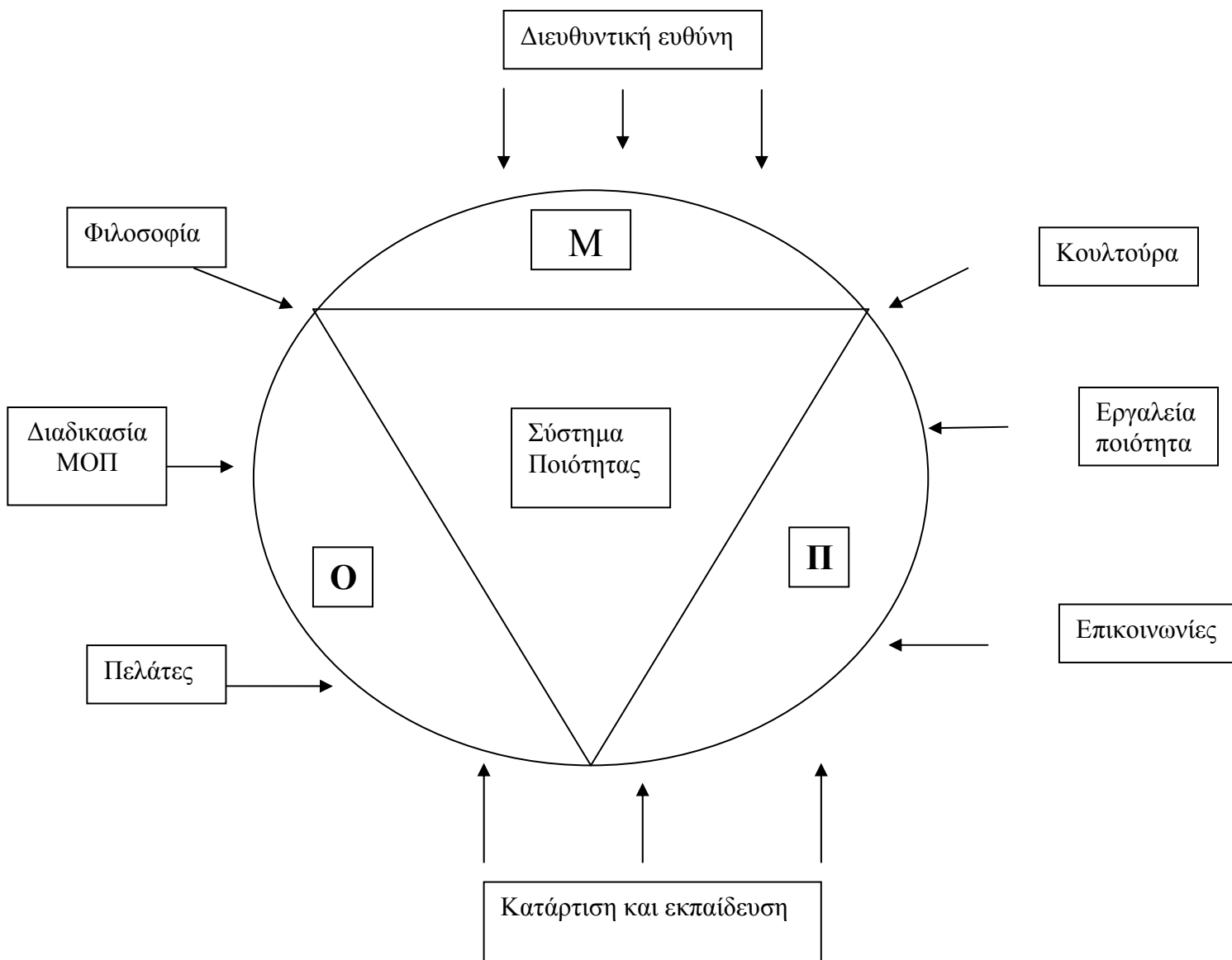
Ένα μοντέλο του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (ΜΟΠ) φαίνεται στη **Εικόνας 4.1**. Το μοντέλο αυτό αποτελεί τη βάση για την ανάλυση που ακολουθεί.

Ο Atkinson (1990) είπε ότι "ΜΟΠ είναι η δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με το σωστό τρόπο". Το ΜΟΠ επηρεάζει τον καθένα μέσα σε έναν οργανισμό, και θεωρείται ότι, προκειμένου ο οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός, και επομένως επιτυχής, οι φιλοσοφίες, οι αρχές και οι πρακτικές του ΜΟΠ πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τον καθέναν. Ο Oakland (1989) υποστηρίζει ότι το ΜΟΠ είναι "μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολο της". Κατά βάση, το ΜΟΠ απαιτεί να γίνει μια επανάσταση – μια πολιτιστική επανάσταση – στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε έναν οργανισμό.

Το μοντέλο της **Εικόνας 4.1**, δείχνει τους τομείς που θεωρούνται αναγκαίοι για τα συστατικά μέρη του ΜΟΠ. Το ποσοστό ανάμιξης του κάθε στοιχείου εξαρτάται από τις συνθήκες, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές, που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός.

Αυτό σημαίνει ότι καθένα από τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι παρόν και ευδιάκριτο, αλλά ότι δεν έχει νόημα να καθορίσουμε το μερίδιο συμμετοχής του κάθε στοιχείου ή το πού πρέπει να δοθεί έμφαση.

Εικόνα 4.1. Επιδράσεις στο ΜΟΠ



Παρά το ότι δεχόμαστε ότι τα στοιχεία αυτά είναι αλληλεξαρτώμενα σε κάποιο βαθμό, η διάκρισή τους είναι αναγκαία για την ανάπτυξη φιλοσοφιών και μεθόδων του ΜΟΠ οι οποίες στηρίζουν και βοηθούν την ανάπτυξη της "κουλτούρας του ΜΟΠ". Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, μπορεί να περιγραφεί ως η φιλοσοφία εκείνη του μάνατζμεντ που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό. Ο Atkinson (1990) αναφέρει ότι "Η ολική ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών – μέσω της διαρκούς καινοτομίας". Το ΜΟΠ παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και, εξίσου σημαντικό, ανταγωνιστικότητα. Υπογραμμίζει την κατανόηση της μεταβλητότητας, τη σημασία των μετρήσεων και της διάγνωσης, το ρόλο του πελάτη και τη συμμετοχή των εργαζομένων – σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού – στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων.

Η επιτυχημένη εφαρμογή του ΜΟΠ απαιτεί γενικά τη χρήση της γνώσης των ειδικών. Οι ειδικοί αυτοί μπορεί να είναι ελεγκτές ποιοτικών προτύπων για τη θέσπιση κανόνων και μεθόδων εργασίας, ή διαχειριστές αλλαγών, για την πραγματοποίηση της αλλαγής νοοτροπίας στον οργανισμό. Ωστόσο, αν οι ανώτεροι μάνατζερ είναι προσηλωμένοι στην υπόθεση της ποιότητας, η εφαρμογή της με τη βοήθεια των ειδικών, όσο δαπανηρή και αν είναι στην αρχή, θα αποφέρει οφέλη μακροπρόθεσμα. Το συνολικό κόστος κατά πάσα πιθανότητα θα μειωθεί, οι προσδοκίες των εργαζομένων θα ικανοποιηθούν και θα επιτευχθεί ικανοποίηση και μονιμοποίηση των πελατών. Συχνά για λόγους πολιτικής, είναι ίσως καλύτερο οι ανώτεροι μάνατζερ να φαίνεται βέβαιο ότι υποστηρίζουν τις αλλαγές, αλλά να μη διαδραματίζουν οι ίδιοι κεφαλαιώδη ρόλο στην υλοποίησή τους. Ιδιαίτερα οι μεσαίοι μάνατζερ ενδέχεται να διακρίνουν τις επιπτώσεις που ίσως έχουν οι αλλαγές για την εργασιακή τους ασφάλεια, και να μη συνεργαστούν με κάποιον που αισθάνονται ότι δεν τους υποστηρίζει.

Το ΜΟΠ δεν είναι πανάκεια για όλα τα δεινά παραγωγικότητας που μπορεί να μαστίζουν έναν οργανισμό, μπορεί όμως να προσφέρει το μέσον για τη σύλληψη και αναδιαμόρφωση των βασικών προτύπων αλλαγής που ακολουθούν οι σύγχρονες επιχειρήσεις και να δημιουργήσει ευκαιρίες που θα εθεωρούντο αδιανόητες για έναν οργανισμό χωρίς την οπτική της ποιότητας.

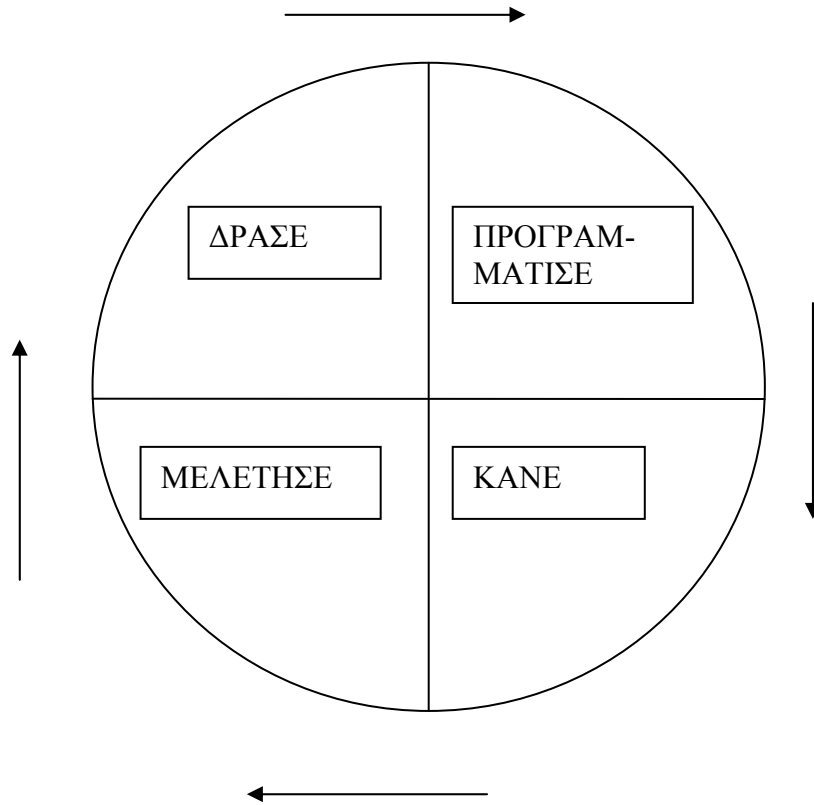
Το ΜΟΠ είναι μια φιλοσοφία για το μάνατζμεντ που προέκυψε μέσα από τον πρακτικό προσανατολισμό, που επινοεί μια διαδικασία με την οποία καταδεικνύεται απτά η δέσμευση του οργανισμού στην ανάπτυξη του ή ακόμη και στην επιβίωση του. Σημαίνει εστιασμένη δράση που οδηγεί σε βελτιωμένη ποιότητα εργασίας και σε βελτίωση του οργανισμού συνολικά. Επιτρέπει σε έναν οργανισμό, μέσω της συντονισμένης στρατηγικής συλλογικής εργασίας και καινοτομίας, να ικανοποιήσει τις προσδοκίες, τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πελατών. Τα προβλήματα που δημιουργούνται κατά την υλοποίηση του ΜΟΠ είναι σημαντικά και πρέπει να αντιμετωπιστούν το νωρίτερο δυνατό στο πρόγραμμα αλλαγών.

Το ΜΟΠ απαιτεί:

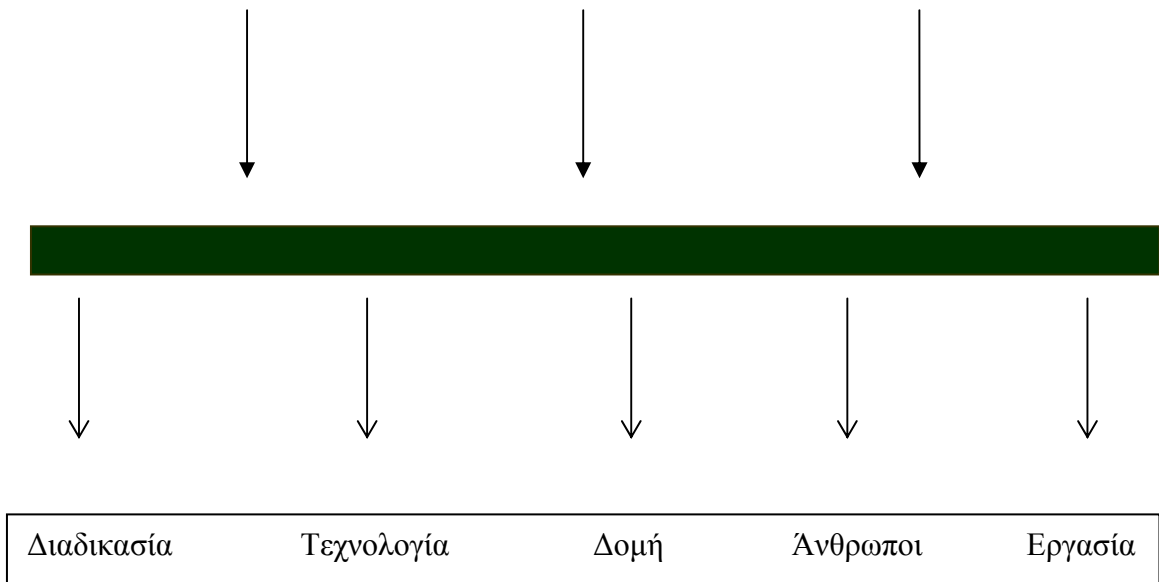
1. Ορατές αξίες, αρχές και κανόνες του οργανισμού, που πρέπει να είναι αποδεκτές από τον καθέναν.
2. Σαφή στρατηγικό επιχειρηματικό προσανατολισμό – αποστολή, πολιτική ποιότητας και στόχους ποιότητας – με πρακτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες και μεθόδους.
3. Σαφώς επεξεργασμένες απαιτήσεις ως προς τους πελάτες και τους προμηθευτές (εσωτερικές / εξωτερικές).
4. Αποδεδειγμένη κυριότητα όλων των διαδικασιών και όλων των σχετικών προβλημάτων.

Το ΜΟΠ απαιτεί την ανάπτυξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης για αποτελεσματικό επιχειρηματικό μάνατζμεντ, τη γνώση και χρήση ειδικών εργαλείων και τεχνικών που επιτρέπουν την πραγματοποίηση συνεχών βελτιώσεων. Ο Deming (1982) χρησιμοποίησε τον κύκλο του Shewhart για να αναπαραστήσει τη συνεχή βελτίωση. Σήμερα, εξέλιξή του αποτελεί ο λεγόμενος κύκλος ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΕ, ΚΑΝΕ, ΜΕΛΕΤΗΣΕ, ΔΡΑΣΕ (Deming, 1993) που φαίνεται στην **Εικόνα 4.2**.

Την τελευταία δεκαετία, πολλοί δυτικοί οργανισμοί εκτίμησαν σιγά-σιγά τη στρατηγική σημασία που έχει το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας (ΜΟΠ) για την επιχειρηματική τους υγεία. Συνειδητοποίησαν ότι το ΜΟΠ θα τους επιτρέψει να γίνουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά. (Dale and Plunkett, 1991).



Εικόνα 4.2. Ο κύκλος Shewhart / Deming. Αναδημοσιεύεται κατόπιν αδείας από το Deming Quality, Productive and Competitive Position, MIT, 1982.



Εικόνα 4.3. Πέντε συστήματα μάνατζμεντ ολική ποιότητας

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί στο ΜΟΠ, όπως ήδη είδαμε. Ωστόσο, υπάρχουν κοινά στοιχεία μεταξύ πολλών από αυτούς, όπως ο ορισμός που δίνεται στο πρότυπο BS 7850 του Βρετανικού Ιδρύματος Προτύπων. Αυτό που προκαλεί έκπληξη είναι ότι οι Ιάπωνες φαίνεται να αντιπαθούν τον όρο αυτόν, και ότι προτιμούν αντ' αυτού να κάνουν λόγο για έλεγχο ποιότητας σε επίπεδο ολόκληρης της επιχείρησης ή για έλεγχο ολικής ποιότητας (total quality control, Ishikawa, 1985).

Το ΜΟΠ θεωρείται ότι απαιτεί πέντε στοιχεία συστήματος. Αυτά παρουσιάζονται στην **Εικόνα 4.3**. και είναι: διαδικασία, τεχνολογία, δομή, άνθρωποι και εργασία. Χωρίς την αποτελεσματική εξισορρόπηση αυτών των συστημάτων, το ΜΟΠ χάνει σε μεγάλο ποσοστό τη δύναμή του να επιφέρει αλλαγές. Η διαδικασία περιλαμβάνει τις διευθυντικές, διοικητικές και παραγωγικές, διαδικασίες. Η τεχνολογία περιλαμβάνει κάθε αντικείμενο, εξάρτημα, ή είδος που είναι απαραίτητο για την εκτέλεση της εργασίας. Η δομή περιλαμβάνει τις ατομικές ευθύνες, τους επίσημους όρους χωρισμού του οργανισμού σε τμήματα και τα επίσημα ή ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας. Οι άνθρωποι περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και επιμόρφωση, την αλλαγή νοοτροπίας, κτλ. Η εργασία περιλαμβάνει ζητήματα ποιότητας, λειτουργίες θέσεων εργασίας, κτλ. Τα στοιχεία αυτά εκτίθενται στην **Εικόνα 4.4**.

| Διαδικασία | Τεχνολογία | Δομή | Άνθρωποι | Εργασία |
|---------------------------|-----------------------|-------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Οργάνωση και συστήματα | Γραμμή παραγωγής | Ευθύνες | Δημιουργία συλλογικού πνεύματος | Ζητήματα ποιότητας |
| Προγραμματισμός ποιότητας | Χρήση των πληροφοριών | Επικοινωνία | Εκπαίδευση και επιμόρφωση | Αλλαγή νοοτροπίας |
| Οργάνωση | | Διοίκηση | Μάνατζμεντ | Λειτουργίες θέσεων εργασίας |
| Ηγεσία | | | Ανάπτυξη | |
| Έλεγχος | | | Ανταμοιβή και ενίσχυση | |
| Μεθοδολογία σχεδιασμού | | | | |
| Διαχειριστικός έλεγχος | | | | |

Εικόνα 4.4. Επεξήγηση πέντε συστημάτων μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

Πηγές:

Atkinson, 1990.

Dale and Plunkett, 1991.

Deming Quality, 1982.

Garvin, 1988.

Oakland, 1989.

Radford, 1922.

4.4. Τα Αξιώματα του Total Quality Management (TQM)

Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι μία κουλτούρα εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων.

Η επαλήθευση αυτού του ορισμού γίνεται εμφανής όταν αναπτύξουμε κάθε ένα από τα τρία αξιώματα του TQM.

4.4.1. Δέσμευση

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών ακούγεται ως μια αναγκαιότητα που είναι αυτονόητη, αλλά στη δέσμευση αυτή δεν είναι και τόσο εύκολο να αφοσιωθεί κανείς. Για μερικές επιχειρήσεις αυτό μπορεί να απαιτήσει μια ολοκληρωτική μεταστροφή από τον παλιό τύπο μάνατζμεντ. Η ποιότητα είναι ο σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την εκλογή του καταναλωτή, ο οποίος δεν είναι πλέον διατεθειμένος να αποδεχτεί ένα υποδεέστερο προϊόν, όσο ελκυστική και αν είναι η τιμή του.

Η βελτίωση στο κάθε τι μπορεί να βοηθήσει και να προωθήσει την καινοτομία, πράγμα που είναι απολύτως απαραίτητο για τις ανταγωνιστικές αγορές της σημερινής εποχής. Οι διαρκώς αυξανόμενες προσδοκίες από την πλευρά του καταναλωτή απαιτούν μια επιτακτική επανεξέταση των τρεχουσών πρακτικών και την ανάπτυξη μίας νέας στρατηγικής με επίκεντρο κάθε δραστηριότητας του μάνατζμεντ την ολική ποιότητα.

Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει αν είναι αυτά που θα σχεδιάσουν, θα εγκαινιάσουν, θα συντονίσουν τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας και θα διατηρήσουν την κεντημένη ταχύτητα όταν μειωθεί ο αρχικός ενθουσιασμός. Αυτό αναπόφευκτα απαιτεί κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση και μόρφωση, όχι μόνο του εργατικού δυναμικού, αλλά και των ίδιων των μάνατζερ, οι οποίοι θα πρέπει αν είναι οι πρώτοι που θα αποδείξουν τη δέσμευσή τους, μέσα από την ενεργή συμμετοχή τους στα προγραμματισμένα έργα βελτίωσης της ποιότητας.

Η συμμετοχή της διοίκησης και η παραδειγματική συμπεριφορά, είναι η καλύτερη μέθοδος για να πειστεί το εργατικό δυναμικό ότι οι μάνατζερ είναι ειλικρινείς όταν μιλούν για ποιότητα και ότι το ίδιο θα πρέπει να αναμένεται από τον καθένα. Η δέσμευση θα πρέπει να αποδεικνύεται μέσα από τις πράξεις, από πολύ νωρίς.

Τα σλόγκαν που απαιτούν ποιότητα από όλους πιθανόν να μην πετύχουν τίποτα πέρα από απογοήτευση, άγχος και απομόνωση. Οι αφίσες και οι παραινέσεις συνήθως δε λένε τίποτα που να μην το γνωρίζει ήδη ο εργαζόμενος. Όλοι επιθυμούν να κάνουν εξαιρετή δουλειά. Η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού έχει ήδη δεσμευθεί ως προς το σκοπό αυτό, δεδομένου ότι οι συνθήκες είναι ενθαρρυντικές και ευνοϊκές. Είναι καθήκον της διοίκησης να δημιουργήσει τις σωστές συνθήκες και το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας. Μόνο έτσι η ποιότητα μπορεί να γίνει αναπόσπαστη πτυχή των δραστηριοτήτων του κάθε εργαζομένου. Το λάθος δεν ανήκει στο μηχανικό παραγωγής όταν ένα προϊόν συστηματικά απόδεικνύεται ελαττωματικό, αν τα υλικά που αρχικά αγοράστηκαν, με βάση τη (χαμηλή) τιμή, δεν ήταν τα κατάλληλα. Ο εργαζόμενος μπορεί να λειτουργήσει στο βαθμό που το σύστημα του επιτρέπει πέρα από αυτό βρίσκεται η ευθύνη της διοίκησης. Και είναι ο μάνατζερ αυτός που θα πρέπει αν εξασφαλίσει το ότι ο εργαζόμενος θα έχει κίνητρα και δεν θα παρεμποδίζεται από το σύστημα. Μόνο τότε η εργασία αποτελεί πρόκληση και απόκτά νόημα, μόνο τότε η λανθάνουσα δυναμικότητα του προσωπικού της εταιρίας αξιοποιείται πλήρως.

Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η επαρκής μόρφωση και εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία και συνεργασία, η μοντέρνα διοικητική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών και όχι η αυστηρή επίβλεψη, η χρησιμοποίηση κατάλληλων πρώτων υλών και εξοπλισμού, τα σωστά εργαλεία ποιότητας και η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία, είναι μερικά από τα συστατικά ενός συστήματος που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους.

Η ευθύνη των μεσαίων στελεχών είναι εξίσου σημαντική για να διασφαλιστεί η συνεχής καλλιέργεια και ενίσχυση της ποιότητας με την επιχείρηση αδιάκοπα. Θα είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν το ότι οι αρχές του TQM να διατηρείται και τελικά να αποφέρει αποτελέσματα. Θα λειτουργούν επίσης και ως ο συνδεδετικός κρίκος ανάμεσα στο ανώτατο μάνατζμεντ και το εργατικό δυναμικό του τελευταίου να αναγνωριστεί, να της δοθεί η κατάλληλη προσοχή που της αξίζει και να ανταμειφθεί ανάλογα.

Κάθε άνθρωπος μπορεί να επιτύχει την υψηλή ποιότητα και την καινοτομία, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει η κατάλληλη διάρθρωση για TQM. Όλοι χρειάζονται την κατάλληλη εκπαίδευση, ξεκινώντας από τα ανώτατα στελέχη, και όχι απλά προσωρινή εκπαίδευση, αλλά συνεχής. Αυτό φυσικά προϋποθέτει ότι η διοίκηση είναι πρόθυμη να επενδύσει στη μελλοντική εξέλιξη του εργατικού δυναμικού· ότι είναι πρόθυμη να θεωρήσει το εργατικό δυναμικό ως ενεργητικό της επιχείρησης και όχι ως εμπόρευμα· ότι δεσμεύεται για μια μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, και όχι απλά για βραχυπρόθεσμα κέρδη· ότι πιστεύει πως θα υπάρξει μέλλον. Όμως κανένα μέλλον δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την επίτευξη της κατάλληλης γνώσης, της επιστημονικής.

4.4.2. Επιστημονική γνώση

Δεν υπάρχει πλέον καμία δικαιολογία για να ρίχνει κάποιος την ευθύνη για την ποιότητα στους άλλους. Τα εργαλεία υπάρχουν· εργαλεία για το μάνατζερ, εργαλεία για τον τεχνικά, εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από το μάνατζερ και από τον τεχνικό. Υπάρχει μια επιστημονική θεωρία που υποστηρίζει κάθε ένα από αυτά τα εργαλεία, κάτι που τα καθιστά έγκυρα πέραν πάσης αμφιβολίας. Η αξία τους είναι ήδη αποδεδειγμένη στην πράξη, κατά τρόπο που να μπορεί να πείσει ακόμα και τους πλέον δύσπιστους αγνωστικιστές. Δεν υπάρχει πλέον δικαιολογία για να μην τα χρησιμοποιήσουμε.

Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη και στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες· μπορεί να γίνει χρήση της τόσο από ένα μάνατζερ όσο και από ένα μηχανικό παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτές, εκτός από το ότι παρέχουν μια γλώσσα κοινή για ολόκληρη την επιχείρηση, βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών· καθορίζουν τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν αμερόληπτα τα καθήκοντα του καθενός και τις υποχρεώσεις του όσον αφορά στην ποιότητα, έτσι που να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών, των άδικων αντεγκλήσεων και της απάθειας.

Οι εργαζόμενοι μπορούν τώρα να γνωρίζουν πού τελειώνουν οι ευθύνες τους όσον αφορά στην ποιότητα και πού αυτές αρχίζουν για τη διοίκηση· αυτήν η γνώση δε νοθεύεται από σλόγκαν χωρίς περιεχόμενο, απόψεις που δεν αιτιολογούνται, συναισθήματα ή προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικές.

Υπάρχει για όλους ένα εργαλείο ποιότητας, κάτι που αναπόφευκτα καθιστά ξεπερασμένες τις τρέχουσες πρακτικές του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Και έτσι θα έπρεπε να γίνεται, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ακόμα χρησιμοποιούνται ξεπερασμένες μέθοδοι μαζικής επιθεώρησης. Γιατί, όσο μεγάλη και αν είναι η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος, δεν μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ή να αποζημιώσει για τη χαμηλή ποιότητα. Χρειάζεται να δοθεί έμφαση στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας που παράγει το προϊόν, ίσως από το στάδιο του σχεδιασμού του ακόμα. Αυτό είναι κάτι για το οποίο ο καθένας θα μπορούσε να είναι υπεύθυνος, δεδομένων των κατάλληλων συνθηκών· επειδή όλοι, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, εμπλέκονται σε κάποιο μέρος της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Ο ρόλος ενός τμήματος <<ολικής>> ποιότητας θα πρέπει να είναι ο συντονισμός, η εκπαίδευση και η υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Στα επιπρόσθετα καθήκοντα θα πρέπει να περιλαμβάνονται η συνεχής έρευνα και η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων ή η περαιτέρω εξέλιξη αυτών που ήδη υπάρχουν. Απώτερος στόχος του θα πρέπει να θεωρείται η μετατροπή του σε πηγή της επιστημονικής γνώσης και υποστηρικτή της πεποίθησης ότι όλοι θα έπρεπε να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία, μπορεί να επισημάνει την αιτία μιας δυσλειτουργίας και να φροντίσει το ζήτημα το ταχύτερο δυνατόν, προλαμβάνοντας έτσι ένα μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα και δεν χρειάζεται να βασίζεται στο τμήμα ελέγχου της ποιότητας που πιθανόν να ενεργήσει κάποια στιγμή που θα είναι πολύ αργά. Επομένως, η αξία της πρόληψης γίνεται εμφανής· γιατί το να αποφευχθούν μεγαλύτερα λάθη και έτσι να μειωθούν οι πυροσβεστικού τύπου παρεμβάσεις και οι περιττές δαπάνες, μπορεί πράγματι να συνεισφέρει πολύ περισσότερο στα κέρδη της επιχείρησης από ό,τι, ας πούμε, μια ακριβή καμπάνια μάρκετινγκ και διαφήμισης. Η πρόληψη μάλλον και όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα.

Η πρόληψη ωστόσο απαιτεί προβλεψιμότητα, την οποία μπορούν να προσφέρουν οι στατιστικές τεχνικές. Υπάρχουν τεχνικές για τη διατήρηση υπό έλεγχο της ποιότητας που έχει επιτευχθεί και άλλες για την επίτευξη περαιτέρω σημαντικής βελτίωσης.

Φυσικά, η καινοτομία είναι το επόμενο στάδιο και νέες διαδικασίες παραγωγής μπορούν να αναπτυχθούν ευκολότερα, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών.

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

Το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου συνδυασμού (δέσμευσης και σωστού προγράμματος της ποιότητας) θα είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης, ο εξευγενισμός της ολικής ποιότητας, η ανακατανομή της γνώσης μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση και, τελικά, το γεφύρωμα του χάσματος μεταξύ αυτού που επιθυμεί και αυτού που λαμβάνει ο πελάτης.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα που μπορεί να προαγάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων. Μια κοινή γλώσσα, ενισχυόμενη από την απαραίτητη δέσμευση, μπορεί σίγουρα να διευκολύνει τη συνειδητοποίηση του τρίτου αξιώματος του TQM.

4.4.3. Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα

Αν τα αξιώματα 1 και 2 ασχολούνται αντίστοιχα με τις διαρθρωτικές και τεχνολογικές πλευρές, το 3ο αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία ή ένα τμήμα της επιχείρησης, ή με τα καθήκοντα ενός συγκεκριμένου διευθυντή ποιότητας. Αφορά όλους μέσα στην εταιρία και απαιτεί μια νέα κοινωνική συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων. Η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στη βελτίωση της ποιότητας θα παραμείνει χωρίς εφαρμογή, αν δεν παρακινηθεί αρκετά το εργατικό δυναμικό ώστε να πάρει μέρος στην προσπάθεια.

Τα πραγματικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα είναι το να αισθάνεται κανείς υπερήφανος για τη δουλειά του και να έχει συμμετοχή στην επίτευξη της τελειότητας.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους βασικά θέλουν να νιώθουν ότι γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί από τους άλλους. Θέλουν ειλικρινά να αισθάνονται ότι αποτελούν τμήμα μίας ομάδας που αγωνίζεται για έναν κοινό σκοπό και μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Θα εκτιμούσαν την εμπιστοσύνη που θα τους έδειχναν και θα παρακινούνταν σε μεγαλύτερη προσπάθεια, αν γνώριζαν ότι μπορούν πραγματικά να επηρεάσουν με τις πράξεις τους τις δραστηριότητες των άλλων και αν αντιλαμβάνονταν ότι κάποιος άλλος άνθρωπος εξαρτάται από αυτούς. Θα συνέχιζαν να συνεισφέρουν, αν συνεισφέρουν, αν γνώριζαν ότι η γνήσια προσπάθεια είναι αυτή που θα εκτιμηθεί δεόντως, παρά το γεγονός ότι οι επιδιώξεις τους δε στέφθηκαν με επιτυχία· και αυτό γιατί η ομαδική δουλειά παρέχει μια ισχυρή βάση για την απορρόφηση των περιστασιακών αποτυχιών. Πολλά προβλήματα είναι κοινά σε κάθε τμήμα της επιχείρησης και ο μόνος τρόπος για να λυθούν είναι η συνεργασία.

Όλοι έχουν να παίξουν κάποιο ρόλο, επειδή πάντοτε η αλυσίδα της συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του πελάτη οικοδομείται από πολλές διεργασίες που σχετίζονται μεταξύ τους και είναι εξίσου σημαντικές. Πράγματι, το επιχείρημα της ομαδικής δουλειάς είναι τόσο ακαταμάχητο, που ξαφνιάζεται κανείς όταν βλέπει ότι πολλές επιχειρήσεις ακόμα δεν έχουν επωφεληθεί σωστά από αυτήν. Φυσικά, η επίτευξη ενός πραγματικά ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των επικοινωνιακών φραγμών, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης. Ένα τέτοιο κλίμα μπορεί να δημιουργηθεί μόνο όταν η ανώτατη διοίκηση μεταβάλει ανάλογα το σύστημα. Μόνο τότε η τεράστια δυναμικότητα του εργατικού δυναμικού απελευθερώνεται, προς όφελος του ατόμου, αλλά και της επιχείρησης συνολικά.

Όταν συζητιούνται τα προβλήματα σε συνεδριάσεις, όπου εμφανίζεται καταγιγισμός ιδεών, είναι πολύ πιθανότερο να εξεταστούν με κριτικό πνεύμα και με κάθε λεπτομέρεια. Μια ομάδα φέρνει κοντά έναν τεράστιο αριθμό ικανοτήτων για την επίλυση των προβλημάτων και την παραγωγή ιδεών. Τελικά, υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα η σωστή λύση να αναδυθεί από την εξαγωγή του μέσου όρου πολλών δυνατών λύσεων.

Η μέγιστη αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη χρησιμοποίηση της πολύτιμης πείρας των ανθρώπων που βρίσκονται πιο κοντά στην παραγωγική διαδικασία. Αυτή η εμπειρία, που μοιράζεται μέσα από μια ανοιχτή, ειλικρινή και επαρκή επικοινωνία και που τη βοηθούν οι σύγχρονες τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, μπορεί να επιτύχει πολύ ανώτερα αποτελέσματα από αυτά που θα έφερναν οι μεμονωμένες προσπάθειες ή μια καμπάνια με αστήριχτα σλόγκαν και παραινήσεις.

Όταν η φυσική δέσμευση απέναντι στην ομαδική εργασία είναι αρκετά βαθιά ριζωμένη, έτσι που να αντιστέκεται ή ακόμα και να ωφελείται από τις ανταγωνιστικές προσπάθειες, η καινοτομία θα λάβει χώρα με φυσικότερο τρόπο και η σφοδρή επιθυμία της αλλαγής θα αποτελεί τον κανόνα. Όταν μια τέτοια υγιής κατάσταση αφηθεί να εξελιχθεί ομαλά, η ενθάρρυνση της ανάδειξης ανταγωνιστικών ομάδων, φορέων μιας συγκεκριμένης κουλτούρας μέσα στην ίδια εταιρία, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρησιακές ομάδες στο να ανταποκριθούν περισσότερο στις συνθήκες των ραγδαία μεταβαλλόμενων αγορών.

Είναι σημαντικό το να προωθηθεί η ενεργή συμμετοχή και επικοινωνία, μέσα από την πραγματική συμμετοχή των ανώτατων στελεχών, τα οποία θα πρέπει να συμβάλλουν στην απαρχή των έργων βελτίωσης της ποιότητας και να ενθαρρύνουν τη συζήτηση των προβλημάτων ανοιχτά. Είναι επίσης ουσιαστικό το να παρέχονται επαρκείς πόροι για την εκπαίδευση και να αφιερώνεται αρκετός χρόνος στο σχεδιασμό, στις συνεδριάσεις όπου αναπτύσσονται οι ιδέες και στις συναντήσεις των ομάδων των εργαζομένων.

Όλες αυτές οι αξιώσεις ίσως ακούγονται φοβερές, αλλά μπορούν εύκολα να επιτευχθούν όταν υπάρχει η δέσμευση της διοίκησης, πράγμα που μας φέρνει πίσω στο αξίωμα 1.

Πηγές: Από τον Deming στον Taguchi, 1992.

Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC),

4.5. Βήματα εισαγωγής του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας

- Κατανόηση και αποδοχή των αρχών της ΔΟΠ
- Εφαρμογή προγράμματος ΔΟΠ
- Δέσμευση και συμμετοχή του προσωπικού
- Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Στάδιο 1:

Κατανόηση και αποδοχή των αρχών της ΔΟΠ

- Η διοίκηση της επιχείρησης κατανοεί και αποδέχεται τις αρχές της ΔΟΠ.
 - *Μέτρηση και αποτύπωση* της παρούσας κατάστασης της εταιρείας
- τι προβλήματα έχει
- που βρίσκεται στον ανταγωνισμό
- που βρίσκεται σε σχέση με το προσωπικό της
 - Συμπληρώνονται ερωτηματολόγια
 - Εντοπίζονται
- ανεπαρκείς διαδικασίες,
- λάθη,
- προβλήματα επικοινωνίας,
- ανεπάρκεια ηγεσίας,
- ελαττωματικά προϊόντα,
- χαμηλή παραγωγικότητα,
- δυσαρεστημένοι πελάτες,
- καθυστερήσεις κτλ.
- Απαιτείται ειλικρίνεια.
- Η διοίκηση πρέπει
 - να εμπνέει εμπιστοσύνη
 - να αποδείξει ότι θέλει να εντοπιστούν και να περιγραφούν τα προβλήματα
- Τα προβλήματα αναλύονται και ομαδοποιούνται.
- Στο τέλος του 1ου σταδίου, η διοίκηση έχει μια *σαφή εικόνα* για το
 - τι πρέπει να διορθωθεί και
 - ποιοι είναι οι μελλοντικοί της στόχοι

Στάδιο 2:

Εφαρμογή προγράμματος ΔΟΠ

- Σχεδιασμός προγράμματος
- Μπαίνουν οι στόχοι του προγράμματος:
 - Τι θέλουμε να επιτύχουμε
 - Πώς και πότε θα το επιτύχουμε
 - Πότε θα ξεκινήσει το πρόγραμμα,
 - Αν θα έχει επιμέρους στάδια,
 - Ποιοι στόχοι έχουν προτεραιότητα,
 - Ποιος ο ρόλος των στελεχών και υπαλλήλων,
 - Από που θα ξεκινήσει η προσπάθεια.
- Πρέπει να ορισθούν
 - Ο συντονιστής (Facilator)
 - Μια συντονιστική επιτροπή (Steering Comittee)
 - Αν θα χρησιμοποιηθούν εξωτερικοί σύμβουλοι.
- Επισημαίνονται πιθανά προβλήματα που θα προκύψουν και σχεδιάζεται πώς θα αντιμετωπισθούν
- Παράλληλα, αρχίζει να δημιουργείται η σχετική υποδομή για την ηθική και πρακτική υποστήριξη του προσωπικού
- Το προσωπικό ενημερώνεται για τις αρχές της ΔΟΠ
- Επιλέγεται το μοντέλο ποιότητας που θα χρησιμοποιηθεί
- Η διοίκηση έχει το κύριο βάρος της προσπάθειας

Στάδιο 3:

Δέσμευση και συμμετοχή του προσωπικού

- Αφού εξασφαλιστούν οι αναγκαίοι πόροι για την κάλυψη του κόστους του προγράμματος ΔΟΠ, αρχίζει η υλοποίηση του.
- Ξεκινά με την εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές της ΔΟΠ και στα εργαλεία και τις τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας.
- Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν *Ομάδες Βελτίωσης της Ποιότητας* (ΟΒΠ).
- Οι ΟΒΠ αφού μάθουν από τη διοίκηση τους στόχους του προγράμματος με σειρά προτεραιότητας, συλλέγουν τα στοιχεία για τα προβλήματα.
- Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται συστηματικά.
 - Αναλύονται τα αίτια και η βαρύτητα του καθενός.
 - Εξετάζεται το κόστος και αναμενόμενα αποτελέσματα μια πιθανής βελτίωσης.
 - Προτείνονται, επιλέγονται και υλοποιούνται οι κατάλληλες λύσεις.
- Η επίλυση των προβλημάτων απαιτεί επαναστατικές αλλαγές στη νοοτροπία και τα συστήματα του οργανισμού.
- Το 3ο στάδιο είναι ουσιαστικά μια *ριζική αλλαγή*, μια αλλαγή *κατεύθυνσης* της εταιρείας και *νοοτροπίας* των εργαζομένων.
- Όταν όλες οι αλλαγές
 - έχουν πραγματοποιηθεί,
 - είναι μετρήσιμες και
 - ελεγχόμενες,Εφαρμόζεται ένα *σύστημα* που θα διασφαλίζει ότι το επίπεδο ποιότητας του οργανισμού παραμένει πάντα στα επιθυμητά επίπεδα (π.χ. ISO).
- Κατάλληλοι *Δείκτες Ποιότητας* δημιουργούνται που δρουν σαν συναγερμός όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα.

Στάδιο 4:

Έλεγχος και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

- Με τη χρήση των κατάλληλων δεικτών που έχει αναπτύξει ο οργανισμός, με την εμπειρία που έχει αποκτηθεί, αλλά και σαν αποτέλεσμα της οριοθέτησης της θέσης του ως προς τον ανταγωνισμό (Benchmarking) *ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων που έχουν εφαρμοστεί*
- Εντοπίζονται οι επιτυχίες αλλά και τα προβλήματα ή οι αντιδράσεις που συναντά το πρόγραμμα

Πηγές: http://www.it.teithe.gr/~siaka/download/economy/economy_kef_14.ppt#25

4.6. Προγραμματισμός ποιότητας

Εφαρμογή της ΔΟΠ

Το ερώτημα κατά την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι από πού να αρχίσει κανείς. Αυτό μπορεί να είναι τόσο δύσκολο ώστε πολλοί οργανισμοί δεν αρχίζουν ποτέ. Αυτή η κατάσταση έχει ονομαστεί ΠΟΠ – παράλυση ολικής ποιότητας. Υπάρχει μία σειρά από σημαντικά στάδια από τα οποία πρέπει να περάσει ένας οργανισμός εάν θέλει να εφαρμόσει τη ΔΟΠ. Αυτά τα στάδια περιγράφονται στο **Σχήμα 4.1**.

Σχήμα 4.1. Τα στάδια της ΔΟΠ



Τα προκαταρκτικά στάδια της κατανόησης και της αφοσίωσης είναι τα ζωτικά πρώτα βήματα που θέτουν τη βάση ολόκληρης της δομής της ΔΟΠ. Πάρα πολλοί οργανισμοί υπερπηδούν αυτά τα στάδια, επειδή θεωρούν ότι ήδη διαθέτουν το σωστό τρόπο αντιμετώπισης και ενδιαφέρον, ενώ στην πραγματικότητα, υπάρχουν σημαντικά κενά στην "ποιοτική τους αξιοπιστία". Αυτά τα κενά σύντομα θα οδηγήσουν σε ανυπέβλητες δυσκολίες και την κατάρρευση του προγράμματος της ΔΟΠ.

Ενώ η διανοητική κατανόηση της ποιότητας θέτει τα θεμέλια για τη ΔΟΠ, είναι σαφές ότι αποτελεί μόνο το φύτεμα του σπόρου. Η κατανόηση πρέπει να σημαίνει αφοσίωση, οργάνωση, πολιτικές, εγκαταστάσεις και δράση για να αναπτυχθεί η ΔΟΠ. Για να συμβεί αυτό δε χρειάζεται μόνο αφοσίωση, αλλά επίσης και ικανότητα διοίκησης των μηχανισμών της ποιοτικής διοίκησης και πραγματοποίησης των αλλαγών. Χωρίς τη στρατηγική εφαρμογή της ΔΟΠ με συστήματα, ικανότητες και έλεγχο, η προσπάθεια θα αποτύχει.

Τα άτομα που εργάζονται μόνα τους, ακόμα και βάσει προγράμματος, δε θα δημιουργήσουν και δε θα αποφέρουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Η ατομική προσπάθεια σίγουρα χρειάζεται για βελτίωση – αλλά πρέπει να είναι συντονισμένη και να αποτελεί μέρος των προσπαθειών των άλλων για να είναι αληθινά αποτελεσματική. Αυτό απαιτεί σωστή οργάνωση, παρακολούθηση και έλεγχο. Μόλις εκδηλωθεί η αφοσίωση στην ΔΟΠ μέσω γνωστοποίησης της εξουσιοδοτημένης πολιτικής ποιότητας, θα πρέπει να καθοριστεί η οργανωτική δομή της ποιότητας **Σχήμα 4.2**. Αυτό σημαίνει δημιουργία συμβουλίου ποιότητας (άμεση αναφορά στο ανώτατο στέλεχος) και ομάδες ποιοτικού ελέγχου της επεξεργασίας ή κατευθυντήριες επιτροπές.

Είναι σημαντικό να ευθυγραμμιστεί το πρόγραμμα ΔΟΠ με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να γίνει με τη χρήση τεχνικών ποιοτικής διοίκησης της επεξεργασίας ή με την Ευθυγράμμιση Ολικής Ποιότητας (ΕΟΠ). Η ΕΟΠ βασίζεται στη διαδικασία ευθυγράμμισης, αρχίζοντας από μία δήλωση – αποστολή, αναλύοντας τον αντίκτυπο στην αποστολή, αναπτύσσοντας τους κρίσιμους συντελεστές της επιτυχίας (ΚΣΕ) και καθορίζοντας τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες με το μεγαλύτερο περιθώριο βελτίωσης. Ο σαφής καθορισμός της αποστολής και ο καθορισμός των κρίσιμων συντελεστών της επιτυχίας θα δώσει τη δυνατότητα σε μία πολιτική ολικής ποιότητας να αναπτυχθεί και θα επιτρέψει τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής, τόσο για τη διοίκηση όσο για την ενθάρρυνση της ενασχόλησης στην ποιότητα μέσω της ομαδικής εργασίας.

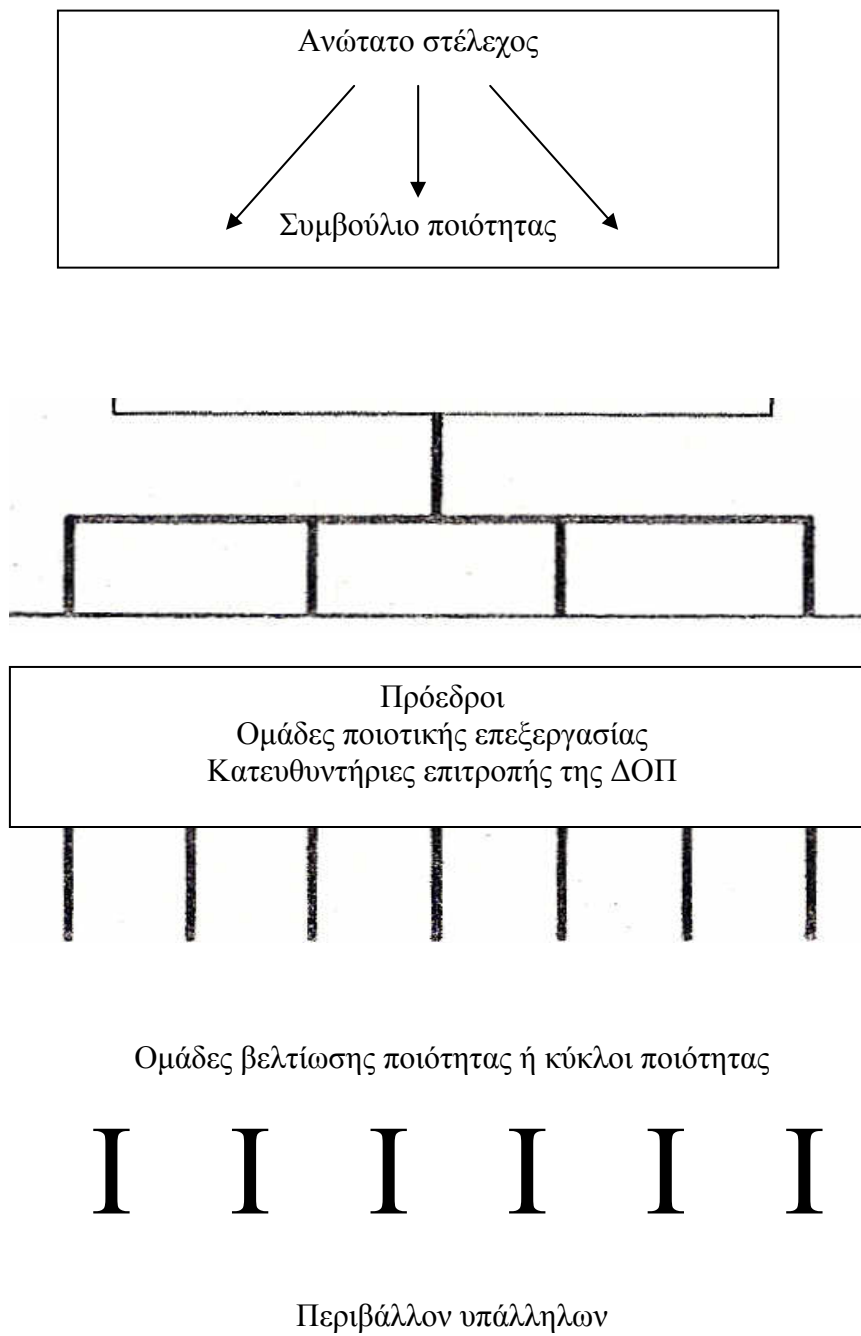
Η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου του κόστους της ποιότητας, βοηθά κατ' αρχήν στον προσδιορισμό και την παρακολούθηση των βασικών τομέων στους οποίους οι βελτιώσεις θα έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επίδοση. Ο προγραμματισμός των βελτιώσεων αφορά όλους τους διευθυντές, αλλά το κρίσιμο πρώτο στάδιο έχει να κάνει με την εγκατάσταση συστημάτων ποιοτικής διοίκησης ώστε να καθοδηγούν τη διαδικασία της βελτίωσης και να διασφαλίσουν ότι τα προβλήματα θα παραμείνουν επιλυμένα για πάντα, χρησιμοποιώντας οργανωμένες διαδικασίες διορθωτικής δράσης.

Μόλις εγκατασταθούν τα προγράμματα και τα συστήματα, η ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση, εκπαίδευση και επικοινωνία γίνεται τεράστια. Οι οργανισμοί που θα προσπαθήσουν να αλλάξουν τον τρόπο αντιμετώπισης της ποιότητας, τα λειτουργικά συστήματα, τις διαδικασίες ή τις ελεγκτικές μεθόδους χωρίς αποτελεσματική, ειλικρινή, αμφίδρομη επικοινωνία θα διαπιστώσουν ενοχλημένοι ότι δημιούργησαν το "είδος" των οργανισμών που, παρόλο που μπορούν να λειτουργήσουν, δεν εμπνέουν εμπιστοσύνη σχετικά με το αν είναι ικανοί να επιβιώσουν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο ζουν. Η δημιουργία νέων ευθυνών για τους ανθρώπους, οι νέοι ομαδικοί ρόλοι, και το περιβάλλον που καθοδηγείται από τις διαδικασίες θα αποφέρει την επιθυμητή αλλαγή του τρόπου σκέψης.

Ένας οργανισμός μπορεί φυσικά να έχει ήδη κάνει ορισμένα βήματα προς την κατεύθυνση της ΔΟΠ. Εάν υπάρχει ήδη η καλή κατανόηση της ποιότητας και πως αυτή θα πρέπει να διοικείται, εάν υπάρχει αφοσίωση από την ανώτατη διοίκηση, η γραπτή πολιτική της ποιότητας και η ικανοποιητική οργανωτική δομή, τότε το στάδιο του προγραμματισμού μπορεί να αρχίσει αμέσως.

Όταν έχει μεθοδευτεί η εφαρμογή, πρέπει να καθορισθούν οι προτεραιότητες των διαφόρων προγραμμάτων. Για παράδειγμα, εάν ένα σύστημα ποιότητας που ικανοποιεί τις απαιτήσεις της σειράς BS ISO 9000 υπάρχει ήδη, το στάδιο που αφορά στα συστήματα δε θα είναι δύσκολο, αλλά μπορεί επίσης να εγκατασταθεί ένα σύστημα κοστολόγησης που να σχετίζεται με την ποιότητα. Ωστόσο, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η επανεξέταση της τρέχουσας επίδοσης σε όλους τους τομείς, ακόμα και αν είναι καλά οργανωμένοι, πρέπει να αποτελεί μέρος των συνηθισμένων λειτουργιών ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση.

Αυτά τα στάδια μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προγραμματισμό της ένταξης της ΔΟΠ. Τα μεγάλα προγράμματα θα πρέπει να έχουν χρονικές προθεσμίες για να καλύψουν τις απαιτήσεις των ατομικών οργανισμών, αλλά αυτό μπορεί να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι η πίεση από κάποιο πελάτη για την εφαρμογή της ΣΔΕ (Στατιστικής Διαδικασίας Ελέγχου) ή για τη λειτουργία ενός συστήματος ποιότητας που να καλύπτει τις απαιτήσεις κάποιου πρότυπου. Τα μεγάλα προγράμματα, συνήθως πρέπει να χωρίζονται σε μικρότερα υποπρογράμματα, και αυτό ισχύει βεβαίως και στην εργασία των συστημάτων ποιότητας, στην εισαγωγή της ΣΔΕ και των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας.



Σχήμα 4.2. Οργανωτική δομή της ομαδικής εργασίας της ΔΟΠ

4.7. Πως διαπιστώνουμε αν πηγαίνει καλά ή τα οφέλη του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας

Διασφάλιση της ποιότητας

Ο έλεγχος της ποιότητας μπορεί να λάβει χώρα μόνο στο σημείο της λειτουργίας ή της παραγωγής - όταν δακτυλογραφείται η επιστολή ή όταν κατασκευάζονται τα χημικά. Η πράξη της επιθεώρησης δεν αποτελεί έλεγχο της ποιότητας. Όταν η απάντηση στο ερώτημα "Έχουμε κάνει την εργασίας μας σωστά"; δίνεται έμμεσα με τις απαντήσεις σχετικά με την ικανότητα και τον έλεγχο, μόνο τότε διασφαλίζεται η ποιότητα. Η ενέργεια του ελέγχου γίνεται ενέργεια διασφάλισης της ποιότητας - βεβαιωνόμαστε ότι το προϊόν ή η υπηρεσία αντιπροσωπεύει το προϊόν μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης της ικανότητας και του ελέγχου. Η μη απόδεκτη εναλλακτική λύση είναι ένας οργανισμός στον οποίο οι φραγμοί μεταξύ των τμηματικών αυτοκρατοριών ενθαρρύνουν τον έλεγχο και τη δοκιμή των προϊόντων και των υπηρεσιών ξεχωριστά, χωρίς να υπάρχει ουσιαστική αλληλεπίδραση με άλλα τμήματα.

Ο συγγραφέας οραματίζεται την ποιότητα ως μία στρατηγική επιχειρηματική διοικητική λειτουργία που θα βοηθήσει τους οργανισμούς να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης τους. Για να γίνει αυτό το όραμα πραγματικότητα, οι ειδικοί της ποιότητας πρέπει να επεκτείνουν την εφαρμογή των εννοιών και των τεχνικών της ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες και τις λειτουργίες της επιχείρησης και να αναπτύξουν νέες μορφές διασφάλισης της ποιότητας σε κάθε σημείο σύνδεσης προμηθευτή - πελάτη.

Πηγή: Gower, 1994.

4.8. Ο Dr. Edwards Deming

Πηγή: http://www.it.teithe.gr/~siaka/download/economy/economy_kef_14.ppt#25

- Αμερικανός καθηγητής στατιστικής
- ανάπτυξε μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο μια νέα θεωρία, η οποία βασιζόταν στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας.
- Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις ήταν οι πρώτες που υιοθέτησαν αυτή τη θεωρία στις αρχές της δεκαετίας του '50
- Στην Αμερική οι ιδέες του άρχισαν να εφαρμόζονται στα τέλη της δεκαετίας του '70.
- Σήμερα η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μονόδρομο για την μακροπρόθεσμη επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων.

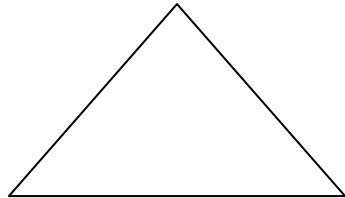
Τα 14 σημεία του Deming

- “Δημιουργήστε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων”
- “Υιοθετήστε τη φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας”
- “Μην εξαρτάστε από την (τελική) επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας”
- “Θέστε τέρμα στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή”
- “Βελτιώνετε συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών”
- “Φροντίστε για την εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας”
- “Υιοθετήστε και θεσπίστε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας”
- “Διώξτε το φόβο”
- “Γκρεμίστε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και τους ανθρώπους”
- “Αποκλείστε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινήσεων”

Δέσμευση της Διοίκησης για Βελτίωση

Το τρίγωνο του Deming

Σημεία 2, 14, 1



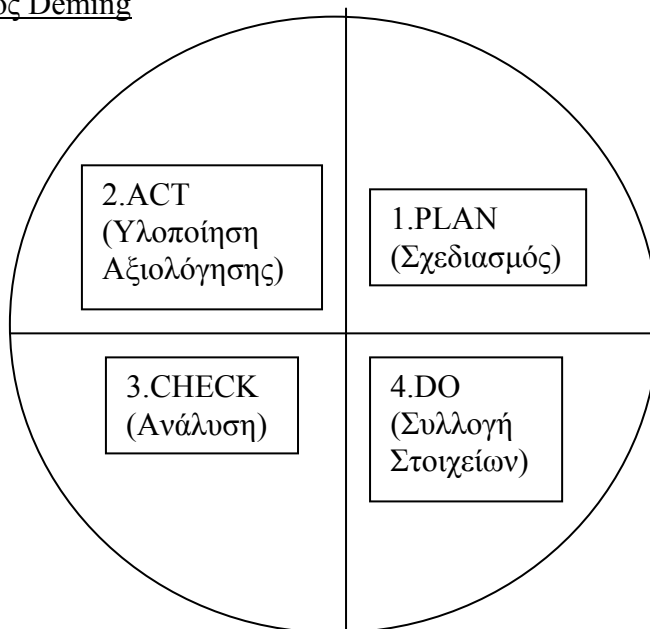
Βελτίωση σχέσεων

Σημεία 9, 8, 10, 11, 12, 7, 4

Εφαρμογή της στατιστικής

Σημεία 6, 13, 5, 3

Ο Κύκλος Deming



4.9. Η Διοίκηση της Γνώσης (Knowledge Management)

A. Φύση και περιεχόμενο της γνώσης

Στη δεκαετία του 1990 οι επιχειρήσεις αναζητούσαν έναν νέο τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να πετύχουν και να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Κατά τις δεκαετίες του 1970 και του 1980 η απάντηση είχε έρθει από τις κατευθύνσεις της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM). Όμως η κουλτούρα και πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είχαν ήδη υιοθετηθεί και εφαρμοστεί από πολλές επιχειρήσεις παγκοσμίως. Ως εκ τούτου, παρουσιαζόταν η ανάγκη μιας νέας φιλοσοφίας και μεθόδου. Η απάντηση φάνηκε να έρχεται, σε κάποια έκταση, από τη Διοίκηση ή Διαχείριση της Γνώσης (Knowledge Management). Σήμερα η Διοίκηση της Γνώσης αποτελεί έναν αναδυόμενο κλάδο στον ακαδημαϊκό και στον επιχειρησιακό στίβο. Αυτό φαίνεται, αφενός από την αύξηση των συνεδρίων, βιβλίων και επιστημονικών άρθρων για το θέμα αυτό και αφετέρου από τον αυξανόμενο αριθμό των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν προγράμματα Διοίκησης της Γνώσης. Η μελέτη λοιπόν και η εφαρμογή της Διοίκησης της Γνώσης έχει προκύψει από την ανάγκη των επιχειρήσεων να διοικήσουν και να διαχειρισθούν τους παραγωγικούς τους πόρους περισσότερο ανταγωνιστικά και αποδοτικά. Κατά συνέπεια, αφού οι δυτικές οικονομίες εξελίχθηκαν σε οικονομίες βασισμένες στη γνώση, οι "αποθήκες γνώσης" που διαθέτουν οι επιχειρήσεις αποτελούν περιουσιακά στοιχεία γι' αυτές. Αυτά τα περιουσιακά στοιχεία θεωρούνται πολύ ουσιαστικά για τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από πλευράς επιχειρήσεων.

Αν και ο τομέας της Διοίκησης της Γνώσης δεν έχει μεγάλη ιστορία, παρ' όλα αυτά οι ορισμοί για το περιεχόμενο της είναι πολλοί. Μια χαρακτηριστική προσέγγιση είναι εκείνη των Nonaka και Takeuchi η οποία θεωρεί ότι η Διοίκηση της Γνώσης, αντίθετα με την πληροφορία, αναφέρεται σε απόψεις, δεσμεύσεις και ενέργειες και μπορεί κάποιος να τη δει ως μια λειτουργία μιας συγκεκριμένης κατάστασης, οπτικής ή πρόθεσης. Ένας άλλος ορισμός δίνει έμφαση στη σημασία των άυλων περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης προσδιορίζοντας την (Διοίκησης της Γνώσης) ως την τέχνη της δημιουργίας, αξίας από τα άυλα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού. Μια άλλη οπτική, την οριοθετεί ως ένα ρευστό μίγμα εμπειριών, αξιών, αλληλοεπηρεαζόμενων πληροφοριών και βαθιάς εξειδίκευσης που σχηματίζουν ένα πλαίσιο αξιολόγησης και υιοθέτησης νέων εμπειριών και πληροφοριών.

Τέλος, ένας ακόμη ορισμός την προσδιορίζει ως την επίτευξη οργανωσιακών σκοπών και στόχων διαμέσου της – οδηγούμενης από την επιχειρησιακή στρατηγική – υποκίνησης και διευκόλυνσης των “εργατών της γνώσης”(knowledge workers), έτσι ώστε να αναπτυχθεί, να διευρυνθεί και να χρησιμοποιηθεί η ικανότητά τους για την ερμηνεία δεδομένων (data) και πληροφοριών με τη χρήση των οργανωσιακών πόρων και με έναν τρόπο ο οποίος θα δίδει νόημα σ’ αυτά τα δεδομένα και τις πληροφορίες. Στο τελευταίο, ενδιαφέροντα, ορισμό μπορούμε να εντοπίσουμε τα ακόλουθα σημεία, τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα, διαστάσεις και χαρακτηριστικές πλευρές του περιεχομένου και της έννοιας της Διοίκησης της Γνώσης:

- Τους οργανωσιακούς σκοπούς και στόχους, οι οποίοι μπορεί να είναι οτιδήποτε επιδιώκει ο οργανισμός, όπως αύξηση των πωλήσεων, επίτευξη κάποιου ποσοστού κέρδους, βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες κ.α.
- Τη φράση “οδηγούμενης από την επιχειρησιακή στρατηγική” που καταδεικνύει ότι η πολιτική της επιχείρησης, αναφορικά με τη Διοίκησης της Γνώσης, θα πρέπει να βασίζεται στη γενικότερη στρατηγική της, η οποία θα αποτελεί το “πρότυπο” (benchmark) σε σχέση με το οποίο θα αξιολογείται.
- Υποκίνηση και διευκόλυνση των “εργατών γνώσης” :εδώ επισημαίνεται ότι η υποκίνηση είναι ευθύνη του μάνατζμεντ της επιχείρησης, ενώ η διευκόλυνση ειδικότερα του προσωπικού που είναι υπεύθυνο για την τεχνολογία εντός της επιχείρησης.
- Ικανότητα για ερμηνεία δεδομένων και πληροφοριών : η δυνατότητα να δίδεται νόημα στα υπάρχοντα δεδομένα και πληροφορίες, έτσι ώστε να δημιουργείται γνώση, αποτελεί τον πυρήνα, την ουσία της διαδικασίας της Διοίκησης της Γνώσης.
- Οργανωσιακοί πόροι (organizational resources): αυτοί είναι η οργανωτική δομή κατ’ αρχήν, αλλά επιπρόσθετα η οργανωσιακή κουλτούρα, το στυλ μάνατζμεντ που υιοθετείται, τα διάφορα συστήματα και διαδικασίες κ.α.

Όσον αφορά τα είδη της γνώσης εντός της επιχείρησης, μια απόδεκτη κατηγοριοποίηση τη διακρίνει σε φανερή γνώση (explicit knowledge) και σε “κρυφή” γνώση (tacit knowledge). Η φανερή γνώση εκφράζεται με λέξεις, συνομιλίες, σχέδια, προγράμματα, γραπτά κείμενα, αριθμούς κ.λ.π. και στο πλαίσιο της επικοινωνίας μεταξύ

των εργαζομένων, μπορεί να μεταβιβασθεί από τον έναν στον άλλον. Η “κρυφή” γνώση δεν είναι συνήθως ορατή και εύκολα εκφραζόμενη. Είναι δύσκολο να τυποποιηθεί και ως εκ τούτου επικοινωνιακά δεν μεταδίδεται εύκολα. Τέτοια γνώση είναι οι απόψεις και τα συναισθήματα των ανθρώπων, οι δημιουργικές τους ιδέες κ.α. Μια μεγάλη δυσκολία για την επιχείρηση προσδιορίζεται στη μετατροπή της κρυφής γνώσης σε φανερή, έτσι ώστε αυτή να μπορεί να αξιοποιηθεί και από άλλους μέσα στην επιχείρηση.

Επίσης ένα σημείο που θα πρέπει να τονισθεί είναι ότι η γνώση, αντίθετα με την πληροφορία, υπάρχει στους ανθρώπους και όχι στην τεχνολογία, δηλαδή στους υπολογιστές, στα αρχεία, κ.λ.π. Χωρίς βεβαίως να υποτιμάται ο ρόλος της τελευταίας στην “εξόρυξη” πληροφοριών (data mining), στη χορήγηση εργαλείων για λήψη αποφάσεων και στην επικοινωνία, αυτό που έχει σημασία είναι ο τρόπος που οι εργαζόμενοι λαμβάνουν, μοιράζονται και ερμηνεύουν τη γνώση που υπάρχει στις επιχειρησιακές “αποθήκες πληροφοριών”.

Τέλος, χρειάζεται να διευκρινισθεί ότι η δημιουργία και η αξιοποίηση γνώσης μέσα στην επιχείρηση είναι μια διαδικασία οργανωσιακής μάθησης (organizational learning). Η Διοίκηση της Γνώσης και ο “Όργανισμός που Μαθαίνει” (Learning Organization) θεωρούνται ως δύο από τις σπουδαιότερες ιδέες και αντιλήψεις, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να μετασχηματίσουν μια επιχείρηση, έτσι ώστε να μπορέσει να είναι ανταγωνιστική στην τρέχουσα εκατονταετία.

B. Οφέλη και Εφαρμογές

Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης της Γνώσης σε μια επιχείρηση μπορεί να προσδώσει πολλές ωφέλειες. Αν και εξαιτίας της ευρύτητας του θέματος είναι δύσκολο να προσδιορισθούν και να εκτιμηθούν οι ακριβείς θετικές επιπτώσεις από την εφαρμογή της Διοίκησης της Γνώσης στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, υπάρχουν αρκετές έρευνες που δείχνουν κάτι τέτοιο. Για παράδειγμα, έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ εφαρμογής της γνώσης και οικονομικής αποδοτικότητας της επιχείρησης, ενώ δεν υπάρχει σχέση μεταξύ δημιουργίας της γνώσης και αποδοτικότητας. Επίσης, άλλη έρευνα υπογραμμίζει τη δυνατότητα της γνώσης να επηρεάσει θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Πέραν των παραπάνω όμως, πιο συγκεκριμένα, πιθανά, οφέλη για την επιχείρηση, από την εφαρμογή προγραμμάτων που προωθούν τη Διοίκηση της Γνώσης, είναι:

- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
- Η βελτίωση της θέσης της στην αγορά δεδομένου ότι υπάρχει έξυπνη πληροφόρηση για τα τεκταινόμενα στην αγορά.
- Η αύξηση του χρόνου ζωής της επιχείρησης.
- Η βελτίωση επίσης της διαδικασίας δημιουργίας νέων προϊόντων.
- Η ενδυνάμωση των εργασιακών ομάδων.
- Η δημιουργία αποτελεσματικότερων μηχανισμών μάθησης για τα διοικητικά στελέχη.
- Η δημιουργία καλύτερου πλαισίου και υποδομής για τη λήψη των αποφάσεων.
- Η βελτίωση της επικοινωνίας και της “συνεργίας” μεταξύ των “εργατών γνώσης”.
- Η καθοδήγηση της επιχείρησης να συγκεντρωθεί στις βασικές της δραστηριότητες.
- Η βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης.
- Η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της επιχείρησης.

Διεθνώς υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων, γνωστών και λιγότερο γνωστών, μικρών και μεγάλων, πολυεθνικών και μη, οι οποίες έχουν υλοποιήσει διάφορα προγράμματα Διοίκησης της Γνώσης αναλαμβάνοντας σχετικές πρωτοβουλίες. Παραθέτουμε ορισμένες τέτοιες περιπτώσεις:

- Εγχειρήματα για την απόκτηση πληροφοριών και γνώσης από τους πελάτες, για τους πελάτες
 - Στην κατηγορία αυτή εγχειρημάτων Διοίκησης της Γνώσης μπορούμε να αναφέρουμε τη Benetton, η οποία κατασκευάζει ρουχισμό που ταιριάζει με τις τελευταίες τάσεις χρωμάτων και σχεδίων. Στοιχεία των καθημερινών πωλήσεων της εταιρίας από τα διάφορα καταστήματα της σ’ όλο τον κόσμο προωθούνται και ολοκληρώνονται με CAD και CIM.
 - Ένα άλλο παράδειγμα είναι εκείνο της Netscape, η οποία στο Internet έχει “links” με πελάτες που είναι “αρχηγοί γνώμης” (opinion leaders) και τους ενθαρρύνει να αναφέρουν διάφορα προβλήματα που βοηθούν την εταιρία να δημιουργεί “λογισμικό” νέας γενιάς όσο το δυνατόν καλύτερα.

- Εγχειρήματα δημιουργίας νέων εσόδων από την υπάρχουσα γνώση
 - Η Dow Chemical, στις Η.Π.Α., έχει τοποθετήσει όλες τις τις πατέντες της, που είναι περίπου 25.000, σε μια βάση δεδομένων, η οποία χρησιμοποιείται από όλες τις μονάδες της παγκοσμίως που αναζητούν τρόπους για περισσότερα κέρδη από αυτές.
 - Η Steelcase, στις Η.Π.Α., ομοίως, κάνει βασική έρευνα σε νεωτερισμούς, την οποία χρησιμοποιεί η ίδια και κατ' αρχήν, αλλά στη συνέχεια την πουλά σε άλλες εταιρίες.
- Δημιουργία μιας κουλτούρας ανταλλαγής της γνώσης
 - Η Ford Motor εφαρμόζει τη μέθοδο συνεργασίας outsourcing, που δημιουργεί δίκτυα με τα καταστήματα πωλήσεων των αυτοκινήτων της με τη χρήση της τεχνολογίας της πληροφορίας.
 - Η Hewlett – Packard είναι φημισμένη για την κουλτούρα της περί συνεργασίας και ανταλλαγής της γνώσης. Επιπλέον, η HP υποστηρίζει τα άτομα που αναλαμβάνουν εργασίες, οι οποίες είναι δύσκολο να προχωρήσουν.

Γ. ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Η Διοίκηση της Γνώσης μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει ορισμένα βήματα, η ορθή εκτέλεση των οποίων βελτιώνει το σύνολο της διαδικασίας. Τα συγκεκριμένα βήματα είναι τα ακόλουθα:

1. Προσδιορισμός της απαραίτητης για την επιχείρηση γνώσης

Αυτή είναι μια στρατηγική απόφαση και θα πρέπει να συνδέεται με την απόστολή και τους στόχους του οργανισμού.

2. Εκτίμηση της διαθέσιμης γνώσης που υπάρχει στον οργανισμό και του κενού που υφίσταται μεταξύ απαιτούμενης και διαθέσιμης γνώσης

Ομοίως κι αυτή είναι μια στρατηγική απόφαση. Η εκτίμηση της διαθέσιμης γνώσης μπορεί να γίνει εξετάζοντας, π.χ., πετυχημένα προηγούμενα εγχειρήματα, γνωστά με την ονομασία “άριστες πρακτικές” (best practice).

3. Δημιουργία της γνώσης

Αυτή αναφέρεται στην διαδικασία ανάπτυξης νεωτεριστικών και χρήσιμων ιδεών και λύσεων. Υφίστανται διάφοροι τρόποι δημιουργίας γνώσης, όπως με την Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D), με την εκπαίδευση του προσωπικού, με τη διεξαγωγή ερευνών των πελατών κ.ά.

4. Απόκτηση της γνώσης

Αυτό είναι παρόμοιο με το προηγούμενο βήμα, αλλά όχι ταυτόσημο, διότι μπορεί να αναφέρεται στην απόκτηση εξωτερικής γνώσης. Αυτή συνήθως υλοποιείται με την αγορά αδειών δικαιωμάτων (licenses) ή πατεντών, ερευνών αγοράς κ.λπ.

5. Το “κλείδωμα” την γνώσης

Μ’ αυτό εννοούμε ότι η αποκτηθείσα γνώση μετατρέπεται σε περισσότερο συστηματική και δομημένη και ότι διασφαλίζεται η διαθεσιμότητά της.

6. Η διανομή και η χρήση της γνώσης

Η διαθεσιμότητα της γνώσης όμως δεν είναι αρκετή. Απαιτείται να υπάρχει ένα σύστημα διαμέσου του οποίου θα φθάνει η σωστή γνώση, στους σωστούς ανθρώπους, στο σωστό χρόνο. Επιπλέον, θα πρέπει να διασφαλίζεται ότι όντως αυτή χρησιμοποιείται.

7. Αξιολόγηση της (χρησιμοποιηθείσας) γνώσης

Είναι προφανές ότι η αξιολόγηση της χρησιμοποιηθείσας γνώσης θα πρέπει να αποτελεί μια από τις εισροές για τον προσδιορισμό της διαθέσιμης και της απαραίτητης γνώσης. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται λ.χ. με αξιολόγηση των έργων (projects), με εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους και απόγραφές (audits), με τη διεξαγωγή ερευνών των πελατών, με τη χρήση της “προτυποποίησης” (benchmarking) κ.λπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

HACCP, ISO ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

5.1. Εισαγωγή

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται ορισμένα στοιχεία σχετικά με την ανάπτυξη και την σημασία των διεθνών προτύπων. Δίνεται επίσης ο ορισμός της έννοιας του Γενικού Προτύπου και της έννοιας του Συστήματος Διοίκησης.

Αρχικά παρουσιάζετε το HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) όπου είναι ένα σύστημα που συστηματοποιεί τον προσδιορισμό και τον έλεγχο των πιθανών κινδύνων, το οποίο περιγράφεται στην ιστορική αναδρομή, με αυστηρά καθορισμένο νομικό πλαίσιο. Πριν την εφαρμογή του HACCP χρειάζεται να γίνουν απαραίτητες εργασίες, που θα έχουν μια λογική σειρά, όπως αποτυπώνεται στο διάγραμμα ροής εργασιών και τέλος γιατί πρέπει να εφαρμόσουμε το HACCP. Το HACCP αποδίδεται στα ελληνικά ως *Ανάλυση Κινδύνου και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου*.

Επιπλέον περιγράφονται αναλυτικά τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 που αφορούν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας.

Επίσης γίνεται μια συνοπτική αναφορά στα διεθνή πρότυπα που αφορούν την Διοίκηση Ποιότητας, εκτός της σειράς ISO 9000.

Στην ενότητα αυτή έχει συμπεριληφθεί και η συνοπτική παρουσίαση ορισμένων άλλων συστημάτων διοίκησης (ή διαχείρισης) τα οποία δεν εμπίπτουν ακριβώς και με την αυστηρή έννοια του όρου, στην διοίκηση ποιότητας, αλλά έχουν στενή σχέση με αυτήν.

Η ανάπτυξη διεθνών προτύπων είναι μία ιδιαίτερα σημαντική δραστηριότητα για κάθε τομέα επιστημονικών και τεχνολογικών εφαρμογών επειδή προσφέρει κοινά αποδεκτές βάσεις για περαιτέρω ανάπτυξη και δημιουργία νέων εφαρμογών και προϊόντων. Η προτυποποίηση επιταχύνει την τεχνολογική ανάπτυξη επειδή υποβοηθά την διάδοση της χρήσης νέων τεχνολογιών και δίνει κατευθύνσεις για την μελλοντική ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και εφαρμογών.

5.1.1. Ιστορική αναδρομή

Το 1959 η N.A.S.A. και τα εργαστήρια Natick του αμερικάνικου στρατού ζήτησαν από την εταιρεία Pillsbury να παράγει τα τρόφιμα, τα οποία θα έπρεπε να καταναλωθούν από αστροναύτες σε διαστημικές αποστολές κάτω από συνθήκες μηδέν βαρύτητας.

Το μοναδικό γεγονός το οποίο γνώριζαν ήταν ότι κανείς δεν ήξερε την συμπεριφορά των τροφίμων κάτω από άγνωστες και αντίξοες συνθήκες. Οι μέχρι τότε τεχνικές του ποιοτικού ελέγχου δεν μπορούσαν να λύσουν τα προβλήματα, γιατί εστιάζονταν στον έλεγχο του τελικού προϊόντος, παραβλέποντας όλα τα ενδιάμεσα στάδια. Μετά από πολλές δοκιμές κατέληξαν στο ότι ο μοναδικός τρόπος για ένα ασφαλές προϊόν ήταν ένα σύστημα πρόληψης των κινδύνων.

Αυτό προϋποθέτει έλεγχο των πρώτων υλών, του περιβάλλοντος, της παραγωγής, του προσωπικού, της αποθήκευσης και της διανομής των τροφίμων.

Υποχρέωση της Pillsbury ήταν να καταγράψει την ιχνηλασιμότητα του προϊόντος, τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιήθηκαν, το εργοστάσιο στο οποίο κατασκευάστηκε, τα ονόματα των ανθρώπων που ενεπλάκησαν στην παραγωγή και οτιδήποτε άλλη πληροφορία, η οποία θα μπορούσε να έχει σχέση με την ιστορία του προϊόντος.

Με άλλα λόγια να καταγραφεί ένας μηχανισμός, ο οποίος θα εντόπιζε τα προβλήματα πίσω στη πηγή τους, έτσι δημιουργήθηκε το *HACCP*.

5.1.2. Νομικό πλαίσιο

Για να προστατευθεί ο καταναλωτής η Ευρωπαϊκή Ένωση εξέδωσε την Οδηγία 93/43 στις 14/6/93, η εναρμόνιση της οποίας με την ελληνική νομοθεσία έγινε στις 4/10/2000, με το ΦΕΚ 1219 και αναφέρει ότι οποιοσδήποτε παράγει, παρασκευάζει, μεταποιεί, συσκευάζει, μεταφέρει, διακινεί, αποθηκεύει, διανέμει, προσφέρει προς πώληση ή διαθέτει στον καταναλωτή τρόφιμα, υποχρεούται να τα πραγματοποιεί με υγιεινό και ασφαλή τρόπο και σύμφωνα με τις αρχές του συστήματος *HACCP*.

5.1.3. Πριν την εφαρμογή του HACCP

Τι πρέπει να γίνει πριν επιχειρήσουμε να εφαρμόσουμε το HACCP, δείχνει σχηματικά η **πυραμίδα**. Έχει ως κορυφή το HACCP και από κάτω όλα τα άλλα συστήματα ποιότητας, υποδομή, οργάνωση, εκπαίδευση κλπ.

Όσο πιο μεγάλη είναι η βάση της πυραμίδας τόσο πιο σταθερή θα είναι η κορυφή. Εφ' όσον υπάρχει η κατάλληλη υποδομή το HACCP εφαρμόζεται και διατηρείται πολύ εύκολα σε μια επιχείρηση.

Η πυραμίδα μπορεί να αλλάζει από εταιρεία σε εταιρεία ανάλογα με τις λειτουργικές της απαιτήσεις. Διαφορετικά συστήματα θα απαιτηθούν για μια παραγωγική μονάδα και διαφορετικά για μια εμπορική.

5.1.4. Λογική σειρά

- Πρώτη φάση

1. Δημιουργία πολιτικής HACCP, στόχοι και χρονοδιάγραμμα

Η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να καθορίζει και να τεκμηριώνει την Πολιτική της και την δέσμευσή της αναλογικά με την αναγνώριση, αξιολόγηση και έλεγχο των κινδύνων που σχετίζονται με την ασφάλεια των τροφίμων. Οι στόχοι πρέπει να ορισθούν μέσα από ένα χρονοδιάγραμμα.

2. Συγκρότηση της ομάδας HACCP και ορισμός του επικεφαλής

Η Διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να ορίσει την ομάδα HACCP και τον επικεφαλής ο οποίος συντονίζει τις ενέργειες. Η ομάδα πρέπει να καταγράφει τυχόν προβλήματα για τα προϊόντα και να προτείνει λύσεις.

3. Εκπαίδευση των ανθρώπων στο HACCP

Η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της πάνω στις αρχές του HACCP και να υπάρχει ένα πρόγραμμα επανεκπαίδευσης.

- Δεύτερη φάση

4. Ετοιμασία ενός πιλοτικού σχεδίου HACCP για ένα προϊόν κλειδί

Ένα πιλοτικό σχέδιο ετοιμάζεται και ένα σημαντικό προϊόν το οποίο θα αποτελέσει την απαρχή της εφαρμογής.

4.1. Περιγραφή προϊόντος

Για τις πρώτες ύλες πρέπει να περιλαμβάνονται η προέλευση, ο χρόνος ζωής, οι συνθήκες παραλαβής, συσκευασίας, μεταφοράς και αποθήκευσης. Για το προϊόν πρέπει να είναι γνωστά τα εξής: οι χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες, ο χρόνος ζωής, χημικά, βιολογικά και φυσικά τα χαρακτηριστικά και οι συνθήκες αποθήκευσης και διανομής.

4.2. Αναγνώριση προοριζόμενης χρήσης

Προσδιορίζονται οι πιθανοί χρήστες και λαμβάνονται υπόψη οι ευαίσθητες ομάδες καταναλωτών.

4.3. Διάγραμμα ροής

Το διάγραμμα ροής πρέπει να περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση των διεργασιών της παραγωγής, τότε εισάγονται οι πρώτες ύλες κ.λ.π.

4.4. Αξιολόγηση παραγωγικής διαδικασίας

Αξιολογείται ο πιθανός φυσικός, χημικός ή βιολογικός κίνδυνος.

4.5. Περίληψη των εντοπισμένων κινδύνων (ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ)

4.6. Καθορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ)

4.7. Καθορισμός κρίσιμων ορίων

Ο καθορισμός των κρίσιμων ορίων γίνεται λαμβάνοντας υπόψη ιστορικά στοιχεία και επιστημονικά δεδομένα.

4.8. Εγκατάσταση διαδικασιών παρακολούθησης

Το σύστημα παρακολούθησης περιλαμβάνει τη μέθοδο, την συχνότητα και τον υπεύθυνο παρακολούθησης.

- Τρίτη φάση

4.9. Διαδικασίες επαλήθευσης του συστήματος

Για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου πρέπει να εγκατασταθούν διορθωτικές ενέργειες.

4.10. Δημιουργία αρχείων

Πρέπει να τηρούνται αρχεία για την ομαλή λειτουργία του συστήματος HACCP και θα πρέπει να τηρούνται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

4.11. Διορθωτικές ενέργειες

Εδώ γίνονται οι διορθωτικές ενέργειες σε όλα τα στάδια. Το σύστημα HACCP πρέπει να δουλεύει για το συγκεκριμένο προϊόν.

5. Επανάληψη των διαδικασιών για όλα τα προϊόντα

Επαναλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες για όλα τα προϊόντα.

- Τέταρτη φάση

6. Έγκριση σχεδίων HACCP

Το σύστημα εγκρίνεται από την ομάδα HACCP και από την διοίκηση όλων των εμπλεκόμενων τμημάτων.

7. Συγκεντρωτικός πίνακας εγκεκριμένων σχεδίων HACCP

Στο τέλος γίνεται ένας πίνακας με όλα τα εγκεκριμένα σχέδια HACCP.

5.1.5. Οι αρχές του HACCP είναι:

Εντοπίζονται οι τυχόν κίνδυνοι για την ασφάλεια των τροφίμων, οι οποίοι πρέπει να προληφθούν, να εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε αποδεκτά επίπεδα, με σκοπό την παραγωγή ασφαλών τροφίμων.

Εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου στο στάδιο ή στα στάδια, στα οποία ο έλεγχος είναι ουσιαστικής σημασίας για την πρόληψη ή την εξάλειψη ενός κινδύνου για την ασφάλεια των τροφίμων ή για την μείωσή του, ώστε να καταστεί δυνατή η επίτευξη του στόχου παραγωγής ασφαλών τροφίμων.

Καθορίζονται κρίσιμα όρια στα κρίσιμα σημεία ελέγχου, με τα οποία χωρίζεται το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, όσο αφορά την πρόληψη, την εξάλειψη ή τη μείωση των κινδύνων που έχουν εντοπιστεί.

Καθορίζονται και εφαρμόζονται αποτελεσματικές διαδικασίες παρακολούθησης στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.

Καθορίζονται τα διορθωτικά μέτρα, όταν η παρακολούθηση υποδεικνύει ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός ελέγχου.

Καθορίζονται οι διαδικασίες επαλήθευσης για την αποτελεσματική λειτουργία των μέτρων.

Τηρούνται αρχεία ώστε να εξασφαλίζεται η ουσιαστική εφαρμογή των μέτρων και να καθίστανται δυνατοί οι επίσημοι έλεγχοι.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν εκτός τους οδηγούς εφαρμογής του HACCP και οδηγούς ορθής υγιεινής πρακτικής συντάσσονται από τον ΕΦΕΤ, άλλους φορείς ή από τους κλάδους επιχειρήσεων. Επικυρώνονται από τον ΕΦΕΤ.

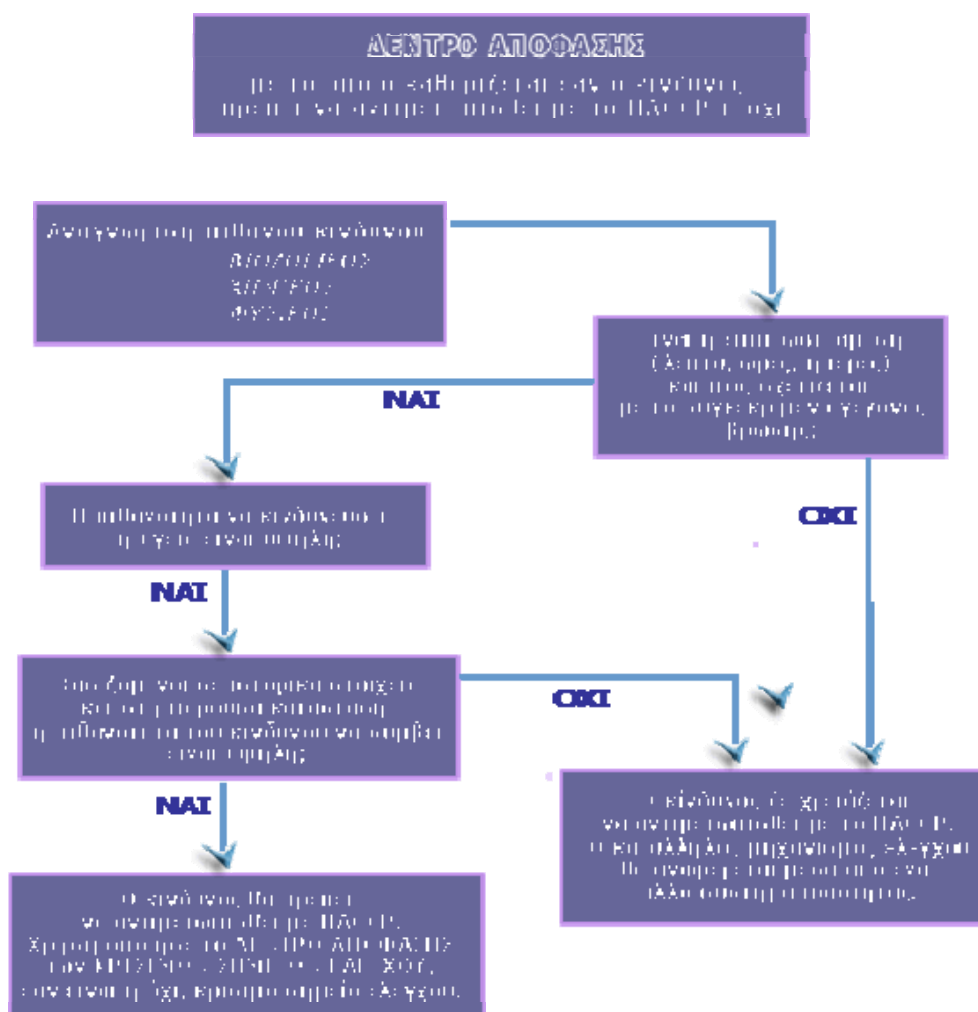
5.1.6. ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ, με το οποίο καθορίζεται αν ο κίνδυνος πρέπει να αντιμετωπισθεί με το HACCP ή όχι

Είναι μία λογική ερωτήσεων και απαντήσεων οι οποίες σε οδηγούν πάντα σε δύο επιλογές, ναι ή όχι, με τελική κατάληξη εάν ο κίνδυνος (Φυσικός, Χημικός, Βιολογικός) πρέπει να αντιμετωπισθεί με το σύστημα HACCP ή με ένα άλλο σύστημα ποιότητας.

Αφού γίνει η αναγνώριση του πιθανού κινδύνου, η ερώτηση λέει εάν η επίπτωση είναι άμεση ή όχι, εάν η απάντηση είναι ναι τότε η ερώτηση είναι εάν η πιθανότητα να κινδυνεύσει η υγεία είναι υψηλή, εάν η απάντηση είναι ναι τότε βασιζόμενοι σε ιστορικά στοιχεία και στην παρούσα κατάσταση, εάν η πιθανότητα του κινδύνου είναι υψηλή τότε ο κίνδυνος πρέπει να αντιμετωπισθεί με HACCP.

Η διαδικασία επαναλαμβάνεται για όλους τους κινδύνους.



ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ, με το οποίο καθορίζεται αν είναι κρίσιμα τα σημεία ελέγχου ή όχι

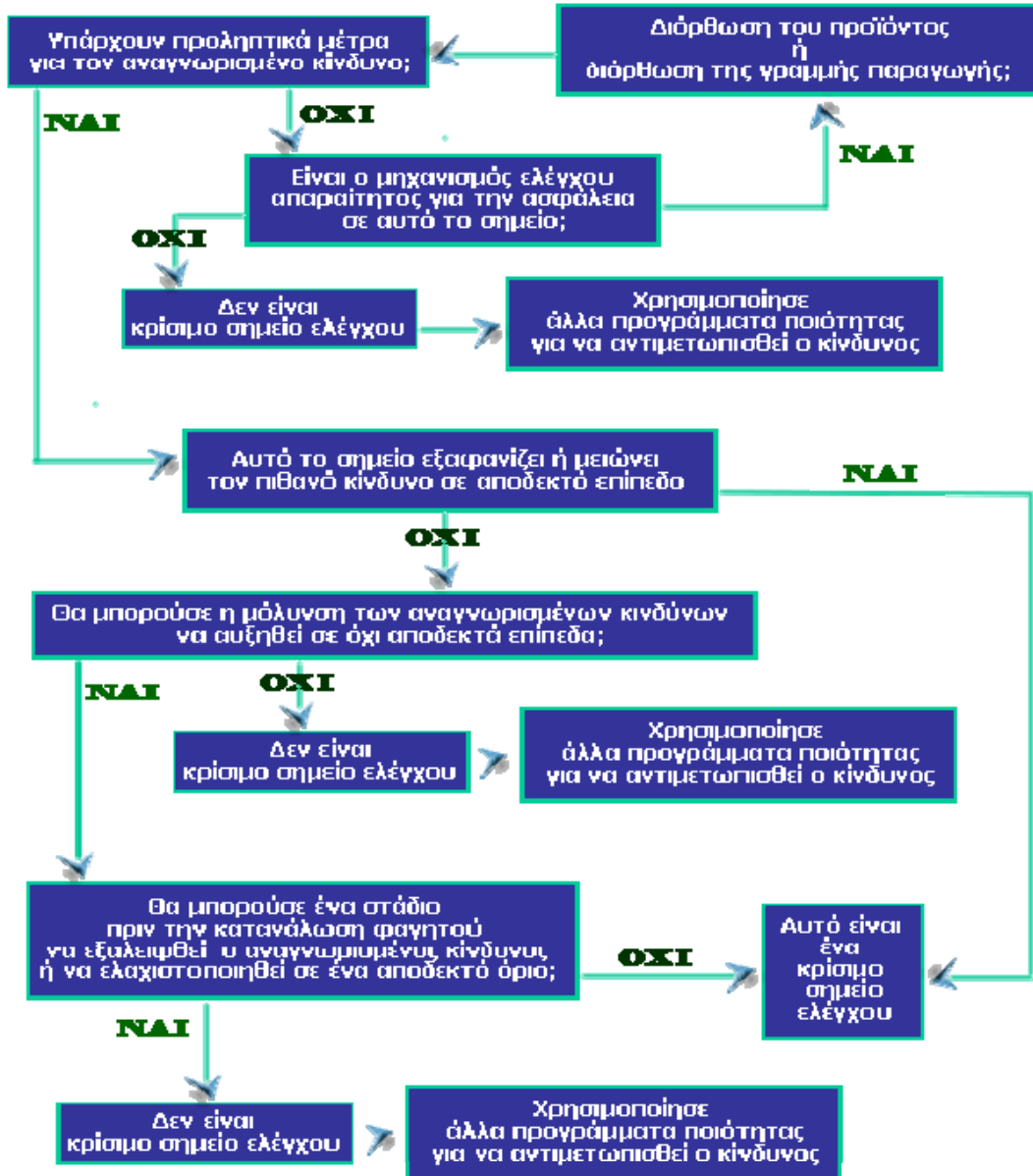
Για όλους τους κινδύνους που απαιτούν έλεγχο πρέπει να τεκμηριώνεται ότι τα κρίσιμα σημεία ελέγχου έχουν επιλεγεί χρησιμοποιώντας μία συστηματική μέθοδο η οποία είναι μία λογική σειρά ερωτήσεων και απαντήσεων οι οποίες σε οδηγούν πάντα σε δύο επιλογές, ναι ή όχι, με τελική κατάληξη την επιβεβαίωση ότι το επίμαχο σημείο είναι κρίσιμο σημείο ελέγχου ή ένα απλό σημείο ελέγχου.

Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στο αν υπάρχουν προληπτικά μέτρα για τον συγκεκριμένο κίνδυνο, εάν η απάντηση είναι ναι τότε πάμε στην επόμενη ερώτηση που λέει αν τα προληπτικά αυτά μέτρα είναι αρκετά ώστε να εξαφανίσουμε τον κίνδυνο, εάν η απάντηση είναι όχι τότε το σημείο αυτό είναι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου.

Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για όλα τα σημεία που μπορεί να είναι κρίσιμα σημεία ελέγχου.

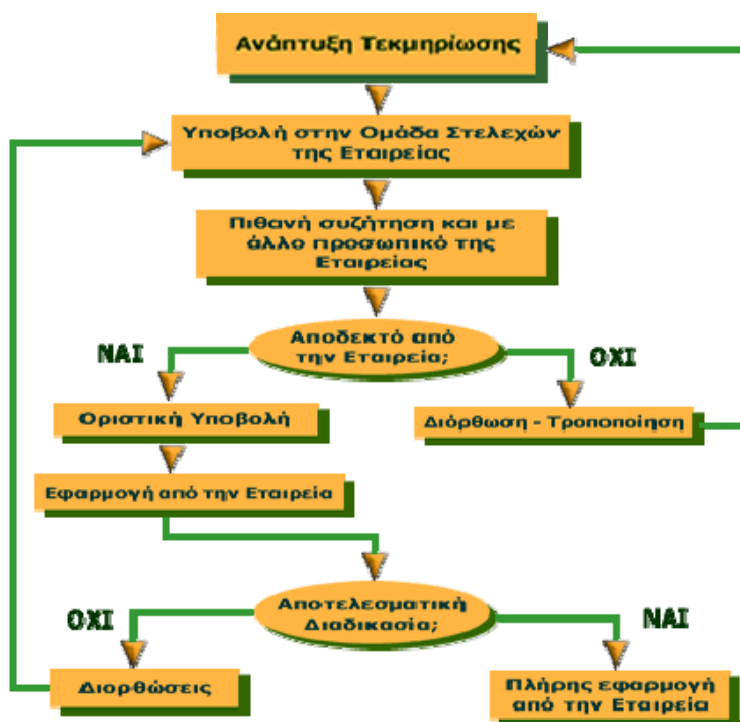
ΔΕΝΤΡΟ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

με το οποίο καθορίζονται
εάν είναι κρίσιμο τα σημεία ελέγχου ή όχι



5.1.7. Διάγραμμα ροής εργασιών

Το διάγραμμα ροής είναι μια λογική σειρά ενεργειών οι οποίες απεικονίζουν την διαδικασία ροής των εργασιών, πριν αρχίσει η πλήρης εφαρμογή μιας διαδικασίας στην εταιρεία.



Γιατί πρέπει να εφαρμόσουμε το HACCP;

Διότι η παραγωγή ασφαλών προϊόντων σημαίνει:

- Συμμόρφωση με τη Νομοθεσία
- Απόκτηση τεκμηρίων έναντι του νόμου σε περιπτώσεις διατροφικών κρίσεων
- Καλή φήμη
- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Επιστημονική προσέγγιση του προϊόντος
- Αύξηση της πελατείας
- Αύξηση του κέρδους

Διότι η παραγωγή επικινδύνων τροφίμων σημαίνει:

- Νομικές κυρώσεις
- Πρόσημα
- Δυσφήμιση
- Καταγγελίες
- Απώλεια πελατείας
- Μείωση κέρδους
- Κλείσιμο επιχείρησης

Πηγές: <http://www.pap-iso.gr/gr/keimenoyphresies.htm#Νομικό%20πλαίσιο>

<http://www.vea.gr/xrisimi/haccp.htm>

5.2. Διεθνή Πρότυπα

Πηγή: http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2012

Η ανάπτυξη προτύπων κατά κανόνα γίνεται από ειδικούς διεθνείς φορείς με την συμμετοχή ειδικών από την βιομηχανία, πανεπιστημιακούς και ερευνητικούς φορείς, ομάδες χρηστών, κλπ. Επίσης ανάλογη δραστηριότητα με τις αντίστοιχες διαφορές και ιδιαιτερότητες γίνεται και σε εθνικό επίπεδο με στόχο την ανάπτυξη εθνικών προτύπων. Συχνά ένα εθνικό πρότυπο μπορεί να εξελιχθεί σε διεθνές αλλά είναι επίσης σύνηθες φαινόμενο και η αντίστροφη διαδικασία, δηλαδή η προσαρμογή ενός διεθνούς προτύπου στο εθνικό πλαίσιο μιας χώρας και η υιοθέτησή του στην συνέχεια σαν εθνικό πρότυπο.

Λόγω της πληθώρας των υφισταμένων επιστημονικών και τεχνολογικών τομέων, η ανάπτυξη προτύπων γίνεται κατά τομέα και έχει ιδιαίτερα εξειδικευμένο χαρακτήρα. Επίσης οι οργανισμοί προτυποποίησης συχνά εξειδικεύονται κατά τομέα (πχ **CENELEC** - European Committee for Electrotechnical Standardisation, **IEC**: International Electrotechnical Commission, **ETSI** - European Telecommunications Standards Institute, **IEEE**–Institute of Electrical and Electronics Engineers, κλπ).

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν οργανισμοί οι οποίοι καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς (πχ **ISO**–International Organisation for Standardisation, **CEN** - European Committee for Standardisation, **BSI**–British Standards Institution, κλπ).

Ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης είναι ο οργανισμός ISO (International Organisation for Standardisation). Ο οργανισμός αυτός ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη τους εθνικούς οργανισμούς προτυποποίησης 148 χωρών. Η δραστηριότητα προτυποποίησης υλοποιείται από 2.981 τεχνικά συλλογικά όργανα (τεχνικές επιτροπές, υποεπιτροπές, ομάδες εργασίας και ομάδες μελετών). Υπάρχουν περισσότερα από 14000 διεθνή πρότυπα ISO που αφορούν ένα ευρύτατο φάσμα βιομηχανικών, επιστημονικών και τεχνολογικών τομέων (για την ακρίβεια υπήρχαν 14251 πρότυπα ISO την 31^η Δεκεμβρίου 2003).

Τα πρότυπα αυτά κατηγοριοποιούνται ανά τομέα και συγκεκριμένα εντάσσονται στις εξής γενικές κατηγορίες προτύπων:

- 1) 01 Generalities. Terminology. Standardisation. Documentation
- 2) 03 Sociology. Services. Company Organisation and management. Administration. Transport
- 3) 07 Mathematics. Natural Sciences
- 4) 11 Health care technology
- 5) 13 Environment. Health protection. Safety
- 6) 17 Metrology and measurement. Physical phenomena
- 7) 19 Testing
- 8) 21 Mechanical systems and components for general use
- 9) 23 Fluid systems and components for general use
- 10) 25 Manufacturing engineering
- 11) 27 Energy and heat transfer engineering
- 12) 29 Electrical engineering
- 13) 31 Electronics
- 14) 33 Telecommunications. Audio and video engineering
- 15) 35 Information technology. Office machines
- 16) 37 Image technology
- 17) 39 Precision mechanics. Jewellery
- 18) 43 Road vehicles engineering
- 19) 45 Railway engineering
- 20) 47 Shipbuilding and marine structures
- 21) 49 Aircraft and space vehicle engineering

- 22) 53 Materials handling equipment
- 23) 55 Packaging and distribution of goods
- 24) 59 Textile and leather technology
- 25) 61 Clothing industry
- 26) 65 Agriculture
- 27) 67 Food technology
- 28) 71 Chemical technology
- 29) 73 Mining and minerals
- 30) 75 Petroleum and related technologies
- 31) 77 Metallurgy
- 32) 79 Wood technology
- 33) 81 Glass and ceramics industries
- 34) 83 Rubber and plastic industries
- 35) 85 Paper technology
- 36) 87 Paint and colour industries
- 37) 91 Construction materials and building
- 38) 93 Civil engineering
- 39) 95 Military engineering
- 40) 97 Domestic and commercial equipment. Entertainment. Sports

Κάθε μία από τις παραπάνω γενικές κατηγορίες επιμερίζεται σε ειδικότερες υποκατηγορίες. Οι αριθμοί που φαίνονται στον προηγούμενο πίνακα, αντιστοιχούν στην αρίθμηση των κατηγοριών που ακολουθείται από τον οργανισμό ISO.

5.2.1. ISO 9000 και ISO 14000

Οι οικογένειες προτύπων (ή σειρές προτύπων) ISO 9000 και ISO 14000 είναι τα πιο γνωστά στο ευρύ κοινό πρότυπα από οποιοδήποτε άλλο πρότυπο ISO.

Ο λόγος αυτής της ευρύτατης δημοσιότητας είναι ότι, είναι γενικά πρότυπα με δυνατότητα εφαρμογής σε οργανισμούς κάθε είδους, και υπάρχει ήδη μεγάλος αριθμός οργανισμών που εφαρμόζουν τα πρότυπα αυτά (περίπου 610.000 οργανισμοί παγκοσμίως).

Η οικογένεια προτύπων ISO 9000 εστιάζεται στην Διοίκηση Ποιότητας (Quality Management) δηλαδή στο σύνολο των οργανωτικών μέτρων, των ενεργειών, κλπ που υλοποιεί ο οργανισμός για:

Την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας των πελατών

Την ικανοποίηση των εξωτερικών κανονιστικών και νομοθετικών απαιτήσεων

Την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών

Την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της απόδοσής του στην επιδίωξη των παραπάνω στόχων

Η οικογένεια προτύπων ISO 14000 εστιάζεται στην Περιβαλλοντική Διαχείριση (Environmental Management) δηλαδή στο σύνολο των οργανωτικών μέτρων, των ενεργειών, κλπ που υλοποιεί ο οργανισμός για:

Την ελαχιστοποίηση των επιβλαβών επιπτώσεων που προκαλούνται στο περιβάλλον από τις δραστηριότητες του οργανισμού.

Την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της περιβαλλοντικής επίδοσης και συμπεριφοράς του οργανισμού.

Τα πρότυπα των δύο οικογενειών προτύπων ISO 9000 και ISO 14000 εμφανίζουν αρκετές αναλογίες και αντιστοιχίες σε πολλά σημεία.

Περισσότερες λεπτομέρειες για τις οικογένειες προτύπων ISO 9000 και ISO 14000, δίνονται στην συνέχεια της ενότητας αυτής.

5.2.2. Η σειρά προτύπων ISO 9000

Η σειρά προτύπων ISO 9000 περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν τον σχεδιασμό την ανάπτυξη και την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας για οργανισμούς κάθε τύπου και ανεξάρτητα από το είδος του παραγομένου προϊόντος ή των παρεχομένων υπηρεσιών. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι τα εξής:

ISO 9000:2000 Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary (Συστήματα διοίκησης ποιότητας–Βασικές έννοιες και λεξικό όρων).

Το πρότυπο αυτό ανήκει στην κατηγορία των Κατευθυντήριων Οδηγιών. Εστιάζεται στις βασικές έννοιες και τους ορισμούς της Διοίκησης Ποιότητας. Το πρότυπο αυτό υπερκαλύπτει και αντικαθιστά το προγενέστερο πρότυπο ISO 8402:1994.

- **ISO 9001:2000** Quality Management Systems — Requirements (Συστήματα διοίκησης ποιότητας–Απαιτήσεις).

Το πρότυπο αυτό είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας και περιλαμβάνει τις απαιτήσεις σχετικά με τον σχεδιασμό και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι το μόνο που μπορεί να πιστοποιηθεί. Αναλυτική περιγραφή του δίνεται στην ενότητα: Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 αναλυτικά.

- **ISO 9004:2000** Quality Management Systems — Guidelines for Performance Improvements (Συστήματα διοίκησης ποιότητας–Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης).

Το πρότυπο αυτό ανήκει στην κατηγορία των κατευθυντήριων οδηγιών. Περιλαμβάνει οδηγίες και ανάλυση σχετικά με την κάλυψη όλων των απαιτήσεων που θέτει το πρότυπο ISO 9001:2000. Επιπλέον περιλαμβάνει μια σειρά προσεγγίσεων στα θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας με έμφαση στην συστημική φύση των μηχανισμών διοίκησης ποιότητας. Το πρότυπο ISO 9004:2000 καλύπτει τα θέματα διοίκησης ποιότητας σε όλη την έκταση της αλυσίδας: Προμηθευτές–Φορέας–Πελάτες. Είναι έντονα εστιασμένο στον στόχο της συνεχούς βελτίωσης της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας του φορέα.

Από την προηγηθείσα περιγραφή προκύπτει ότι από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, το βασικό πρότυπο για τον σχεδιασμό και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας είναι το πρότυπο ISO 9001:2000, ενώ η πληρέστερη πηγή κατευθυντήριων οδηγιών για την εφαρμογή του ISO 9001:2000, είναι το πρότυπο ISO 9004:2000. Τα δύο αυτά πρότυπα έχουν αναπτυχθεί ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται ως ένα συνεκτικό ζεύγος προτύπων για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Βέβαια, λόγω της διαφορετικής φύσης τους είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν και ανεξάρτητα.

Είναι σημαντικό να αποσαφηνισθεί ότι το πρότυπο ISO 9001:2000 περιγράφει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληροί το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του φορέα, αλλά όχι και τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα πραγματοποιηθεί.

Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι η πιστοποίηση ενός οργανισμού αφορά την αποδεδειγμένη συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Από τα τρία πρότυπα της σειράς ISO 9000, μόνον το ISO 9001:2000 μπορεί να πιστοποιηθεί, επειδή είναι το μόνο που περιλαμβάνει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληρούνται σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε έναν οργανισμό. Δεν υφίσταται πιστοποίηση κατά ISO 9004:2000 επειδή το πρότυπο αυτό

περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες και όχι πιστοποιήσιμες απαιτήσεις για το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του φορέα. Για ανάλογους λόγους δεν υφίσταται πιστοποίηση ούτε κατά ISO 9000:2000.

- Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001: 2000 αναλυτικά

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 Quality Management Systems–Requirements (Συστήματα διοίκησης ποιότητας–Απαιτήσεις), ανήκει στην σειρά προτύπων ISO 9000 και είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας. Η γενική του φιλοσοφία εστιάζεται στον καθορισμό απαιτήσεων για οργανισμούς που:

Σκοπεύουν (ή πρέπει) να αποδείξουν την ικανότητά τους να παρέχουν με συνέπεια προϊόντα που καλύπτουν τις απαιτήσεις των πελατών και τις νομοθεσίες

Σκοπεύουν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών

Το πρότυπο ISO 9001:2000 περιλαμβάνει τις απαιτήσεις σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι το μόνο που μπορεί να πιστοποιηθεί.

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας που θα αναπτυχθεί και θα εφαρμοσθεί σε έναν φορέα ή οργανισμό, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, θα πρέπει να καλύπτει και να αντιμετωπίζει έναν αριθμό σημαντικών θεμάτων όπως:

Συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων

Διακριβωμένος εξοπλισμός μετρήσεων

Επαγγελματική υγεία και ασφάλεια

Εκπαίδευση

Τήρηση Εγγράφων–Αρχείων

Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών

Μετρήσεις και ανάλυση

Διαρκής βελτίωση

Για την εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, απαιτούνται μεταξύ άλλων τα εξής:

Τήρηση νομοθεσίας / ειδικών απαιτήσεων

Οργανόγραμμα και σαφείς αρμοδιότητες

Ύπαρξη Εγχειριδίου Ποιότητας / Διαδικασιών

Ελεγχόμενη ροή εγγράφων

Έλεγχοι των προϊόντων (α' υλών, ενδιάμεσων, τελικών)

Αξιολόγηση των προμηθευτών

Έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας

Έλεγχος παραγγελιών / συμβάσεων

Οργάνωση αποθήκης

Το πρότυπο ISO 9001:2000 περιγράφει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληροί το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του φορέα, αλλά όχι και τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα πραγματοποιηθεί.

Ειδικότερα, οι απαιτήσεις που θέτει το πρότυπο ISO 9001:2000 σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε έναν φορέα ή οργανισμό, συνοψίζονται ως εξής:

Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας

Ο φορέας θα πρέπει να αναπτύξει, να τεκμηριώσει και να εφαρμόζει ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου. Ο φορέας θα πρέπει να εντοπίσει τις διεργασίες που απαιτούνται για το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας, να προσδιορίσει τον τρόπο αλληλεπίδρασης των διεργασιών αυτών και να καθορίσει κριτήρια και μεθόδους ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία των διεργασιών και ο έλεγχός τους. Επίσης θα πρέπει να διατίθενται οι πόροι που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των διεργασιών αυτών και να υλοποιούνται και δράσεις για την βελτίωση των διεργασιών. Τέλος, ο οργανισμός θα πρέπει να θέτει σε εφαρμογή δράσεις για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας θα πρέπει να είναι τεκμηριωμένο με τα εξής στοιχεία:

Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα

Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας

Τεκμηριωμένες Διαδικασίες

Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.

Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

Ευθύνη της Διοίκησης

Η Διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να αποδείξει την δέσμευσή της για την ανάπτυξη και εφαρμογή του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας με τους εξής τρόπους:

Γνωστοποίηση στον οργανισμό της σημασίας της ικανοποίησης των πελατών

Καθιέρωση Πολιτικής Ποιότητας

Καθιέρωση αντικειμενικών στόχων για την ποιότητα

Διεξαγωγή ανασκοπήσεων (reviews)

Εξασφάλιση της Διαθεσιμότητας Πόρων

Η Διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στον πελάτη διασφαλίζοντας ότι προσδιορίζονται και ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των πελατών, ενώ συγχρόνως λαμβάνονται μέτρα για την βελτίωση του βαθμού εκπλήρωσης των απαιτήσεων των πελατών και για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η Πολιτική Ποιότητας:

Είναι κατάλληλη για τον σκοπό του οργανισμού

Περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του συστήματος διοίκησης ποιότητας.

Παρέχει ένα πλαίσιο για την καθιέρωση και την ανασκόπηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα

Γνωστοποιείται και γίνεται κατανοητή εντός του οργανισμού

Ανασκοπείται ως προς την συνεχιζόμενη καταλληλότητά της

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι καθιερώνονται μετρήσιμοι και αντικειμενικοί σκοποί για τις ποιότητα στις λειτουργίες και στα διάφορα επίπεδα του οργανισμού. Στους σκοπούς αυτούς περιλαμβάνονται και εκείνοι που αφορούν την ικανοποίηση απαιτήσεων για το προϊόν ή την υπηρεσία.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι η σχεδίαση του συστήματος διοίκησης ποιότητας γίνεται με στόχο να ικανοποιηθούν οι γενικές απαιτήσεις του προτύπου και η εκπλήρωση των σκοπών για την ποιότητα. Επίσης θα πρέπει να διασφαλίζεται η ακεραιότητα του συστήματος διοίκησης ποιότητας όταν σχεδιάζονται και τίθενται σε εφαρμογή αλλαγές του συστήματος διοίκησης ποιότητας.

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός του οργανισμού. Επίσης θα πρέπει να ορίσει ένα μέλος της, το οποίο θα έχει την ευθύνη και αρμοδιότητα για τα εξής θέματα:

Να διασφαλίζει ότι καθιερώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και τηρούνται οι διεργασίες που απαιτούνται για το σύστημα διοίκησης ποιότητας

Να ενημερώνει γραπτώς την Διοίκηση σχετικά με την επίδοση του συστήματος διοίκησης ποιότητας και τις οποιεσδήποτε ανάγκες βελτίωσης εντοπίζονται.

Να εξασφαλίζει ότι προάγεται η ενημέρωση όλου του οργανισμού σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών

Η Διοίκηση πρέπει να ανασκοπεί σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα το σύστημα διοίκησης ποιότητας, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχιζόμενη καταλληλότητα, η επάρκεια και η αποτελεσματικότητα του. Η ανασκόπηση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει την αξιολόγηση ευκαιριών για βελτίωση και την ανάγκη για αλλαγές στο σύστημα διοίκησης ποιότητας συμπεριλαμβανομένων της πολιτικής ποιότητας και των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα. Θα πρέπει να τηρούνται αρχεία των ανασκοπήσεων.

Διαχείριση Πόρων

Ο οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει και να διαθέτει τους πόρους που απαιτούνται για να:

Θέτει σε εφαρμογή και να διατηρεί το σύστημα διοίκησης ποιότητας και να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητά του

Αυξάνει συνεχώς την ικανοποίηση των πελατών μέσω της εκπλήρωσης των απαιτήσεών τους.

Οι πόροι αυτοί διακρίνονται σε:

Ανθρώπινους πόρους

Υποδομές

Υλοποίηση του Προϊόντος (ή της Υπηρεσίας)

Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει και να καθιερώσει ένα σύνολο μέτρων που θα καλύπτουν τα εξής θέματα:

Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος (ή της υπηρεσίας)

Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία

Ανασκόπηση των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία

Επικοινωνία με τους πελάτες σχετικά με πληροφορίες για το προϊόν, ανατροφοδότηση, παράπονα, κλπ

Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Χειρισμός και τήρηση αρχείων δεδομένων του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης

Έλεγχος αλλαγών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη

Αξιολόγηση προμηθευτών βάσει αντικειμενικών κριτηρίων
Διασφάλιση της συμμόρφωσης του αγοραζόμενων προϊόντων ή πρώτων υλών με καθορισμένες απαιτήσεις
Επαλήθευση των προϊόντων που αγοράζονται
Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών
Επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών
Διατήρηση του προϊόντος
Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης
Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση
Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει και να θέσει σε εφαρμογή όλες τις διεργασίες παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης που χρειάζονται για να:
Αποδεικνύεται η συμμόρφωση του προϊόντος (ή της υπηρεσίας αντίστοιχα)
Εξασφαλίζεται η συμμόρφωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας
Βελτιώνεται συνεχώς η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας
Τα παραπάνω μέτρα θα πρέπει να περιλαμβάνουν σαφή προσδιορισμό:
Των εφαρμόσιμων μεθόδων παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης
Των τεχνικών στατιστικής που θα χρησιμοποιούνται
Του πεδίου εφαρμογής και της έκτασης της χρήσης των παραπάνω μεθόδων
Παρακολούθηση και Μέτρηση
Οι διεργασίες παρακολούθησης και μέτρησης θα πρέπει να καλύπτουν τα εξής στοιχεία:
Βαθμός Ικανοποίησης Πελατών
Εσωτερικές επιθεωρήσεις
Παρακολούθηση και Μέτρηση των διεργασιών
Παρακολούθηση και Μέτρηση του προϊόντος
Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις διενεργούνται σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα για να διαπιστώνεται κατά πόσο:
Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας συμμορφώνεται με τις τεθείσες απαιτήσεις για το προϊόν, τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί από τον οργανισμό για το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας.
Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας τίθεται σε εφαρμογή αποτελεσματικά και διατηρείται.
Έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος
Σημαντικό αντικείμενο παρακολούθησης είναι ο έλεγχος του μη συμμορφούμενου προϊόντος. Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να

εντοπίζεται και να ελέγχεται προϊόν το οποίο δεν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί για το προϊόν, έτσι ώστε να προλαμβάνεται η χρήση ή η παράδοση του προϊόντος αυτού (ή της υπηρεσίας αντίστοιχα).

Ανάλυση Δεδομένων

Ο οργανισμός θα πρέπει να καθορίζει, να συλλέγει και να αναλύει τα κατάλληλα δεδομένα για να αποδεικνύει την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας και για να εντοπίζει σε ποια σημεία μπορεί να γίνεται διαρκής βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Τα δεδομένα που θα συλλέγονται και θα αναλύονται μπορούν να δημιουργούνται ως αποτέλεσμα των διεργασιών παρακολούθησης και μέτρησης, ή να είναι δεδομένα προερχόμενα από άλλες πηγές. Η ανάλυση των δεδομένων θα πρέπει να παρέχει ουσιαστικές πληροφορίες σχετικά με:

Την ικανοποίηση των πελατών

Την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν

Τα χαρακτηριστικά και τις τάσεις των διεργασιών και των προϊόντων και τυχόν ευκαιρίες για προληπτικές ενέργειες

Τους προμηθευτές

Βελτίωση

Ο οργανισμός πρέπει να βελτιώνει διαρκώς την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας. Για την επίτευξη της βελτίωσης αυτής, ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιεί τα εξής μέσα:

Την Πολιτική Ποιότητας

Τους αντικειμενικούς στόχους για την Ποιότητα

Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων

Την ανάλυση των δεδομένων

Την ανασκόπηση από την Διοίκηση

Τις διορθωτικές ενέργειες

Τις προληπτικές ενέργειες

Οι διορθωτικές ενέργειες είναι ενέργειες που αναλαμβάνει ο οργανισμός για να εξαλείψει τις αιτίες των μη συμμορφώσεων έτσι ώστε να προλαμβάνεται η επανεμφάνισή τους. Οι διορθωτικές ενέργειες μπορούν να έχουν έκταση που ποικίλει κατά περίπτωση. Συνίσταται η έκταση των διορθωτικών ενεργειών να είναι ανάλογη με τις επιπτώσεις των μη συμμορφώσεων που παρατηρήθηκαν. Για να είναι δυνατή η ανάληψη διορθωτικών

ενεργειών απαιτείται μια τεκμηριωμένη διαδικασία η οποία θα καλύπτει τις σχετικές απαιτήσεις για την ανασκόπηση των μη συμμορφώσεων, τον εντοπισμό των αιτίων των μη συμμορφώσεων, την αξιολόγηση της αναγκαιότητας συγκεκριμένων διορθωτικών ενεργειών, τον προσδιορισμό της φύσης των διορθωτικών ενεργειών, την τήρηση αρχείων των αποτελεσμάτων των διορθωτικών ενεργειών και την ανασκόπηση των διορθωτικών ενεργειών που έχουν αναληφθεί από τον οργανισμό.

Οι προληπτικές ενέργειες είναι ενέργειες που αναλαμβάνει ο οργανισμός για την εξάλειψη των αιτίων πιθανών μη συμμορφώσεων, έτσι ώστε να προλαμβάνεται η εμφάνισή τους στο μέλλον. Η έκταση των προληπτικών ενεργειών θα πρέπει να είναι ανάλογη με τις επιπτώσεις των προβλημάτων που θα δημιουργούσε η εμφάνιση των πιθανών μη συμμορφώσεων. Για να είναι δυνατή η ανάληψη προληπτικών ενεργειών απαιτείται μια τεκμηριωμένη διαδικασία η οποία θα καλύπτει τις σχετικές απαιτήσεις για τον προσδιορισμό των πιθανών μη συμμορφώσεων που ενδέχεται να εμφανισθούν, καθώς και άλλα θέματα όπως η αξιολόγηση της αναγκαιότητας των προληπτικών ενεργειών, ο προσδιορισμός των απαιτούμενων προληπτικών ενεργειών, η τήρηση αρχείων των αποτελεσμάτων των προληπτικών ενεργειών και η ανασκόπηση των προληπτικών ενεργειών που έχουν αναληφθεί από τον οργανισμό.

- Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9004: 2000 αναλυτικά

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9004:2000 Quality Management Systems — Guidelines for Performance Improvements (Συστήματα διοίκησης ποιότητας– Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης) ανήκει στην σειρά προτύπων ISO 9000 και εμπίπτει στην κατηγορία των κατευθυντήριων οδηγιών.

Περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες και ανάλυση σχετικά με την εφαρμογή του ISO 9001:2000, δηλαδή τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται η κάλυψη όλων των απαιτήσεων που θέτει το πρότυπο ISO 9001:2000. Επιπλέον, περιλαμβάνει μια σειρά προσεγγίσεων στα θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας με έμφαση στην συστηματική φύση των μηχανισμών διοίκησης ποιότητας. Το πρότυπο ISO 9004:2000 καλύπτει τα θέματα διοίκησης ποιότητας σε όλη την έκταση της αλυσίδας: Προμηθευτές > Οργανισμός > Πελάτες. Είναι έντονα εστιασμένο στον στόχο της συνεχούς βελτίωσης της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Τα πρότυπα ISO 9001:2000 και ISO 9004:2000 έχουν αναπτυχθεί ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται ως ένα συνεκτικό ζεύγος προτύπων για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Βέβαια το πρότυπο ISO 9004:2000, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ανεξάρτητα σαν πηγή κατευθυντήριων οδηγιών πάνω σε θέματα γενικής οργάνωσης για φορείς και οργανισμούς κάθε τύπου.

Το πρότυπο ISO 9004:2000 δεν μπορεί να πιστοποιηθεί επειδή περιλαμβάνει μόνον κατευθυντήριες οδηγίες και όχι πιστοποιήσιμες απαιτήσεις για το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας του οργανισμού. Δηλαδή δεν υφίσταται πιστοποίηση κατά ISO 9004:2000.

Η δομή του προτύπου ISO 9004:2000 είναι όμοια με την δομή του προτύπου ISO 9001:2000. Δηλαδή καλύπτει τις εξής θεματικές ενότητες:

Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας

Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

Ευθύνη της Διοίκησης

Διαχείριση Πόρων

Υλοποίηση του Προϊόντος (ή της Υπηρεσίας)

Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση

Για την ακρίβεια, για κάθε μία από τις παραπάνω θεματικές ενότητες, αναφέρονται όλες οι αντίστοιχες απαιτήσεις που τίθενται από το πρότυπο ISO 9001:2000 και δίνονται οι αντίστοιχες κατευθυντήριες οδηγίες μαζί με την σχετική για κάθε ενότητα ανάλυση.

Η έννοια των "Ενδιαφερομένων Μερών" (Interested Parties)

Όπως προαναφέρθηκε, το πρότυπο ISO 9004:2000 καλύπτει τα θέματα διοίκησης ποιότητας σε όλη την έκταση της αλυσίδας: Προμηθευτές > Οργανισμός > Πελάτες. Στην αλυσίδα αυτή το πρότυπο θεωρεί ότι υπάρχουν ενδιαφερόμενα μέρη (interested parties) το καθένα από τα οποία έχει τις ιδιαίτερες ανάγκες και προσδοκίες του. Γενικότερα, κάθε οργανισμός θεωρείται ότι έχει ενδιαφερόμενα μέρη με ιδιαίτερες ανάγκες και προσδοκίες. Τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού περιλαμβάνουν:

Πελάτες και τελικούς χρήστες των προϊόντων ή των υπηρεσιών του οργανισμού

Προσωπικό του οργανισμού

Ιδιοκτήτες και επενδυτές

Προμηθευτές και Εταίρους (Partners)

Την κοινωνία και το γενικό κοινό που επηρεάζεται από τον οργανισμό και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού.

Η επιτυχία του οργανισμού εξαρτάται από την κατανόηση και την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών του και των τελικών χρηστών των προϊόντων ή των υπηρεσιών του οργανισμού. Αυτό ισχύει τόσο για τους υφιστάμενους όσο και για τους μελλοντικούς πελάτες και χρήστες. Επίσης θα πρέπει να κατανοηθούν και να ληφθούν υπ' όψιν και οι ανάγκες και προσδοκίες των υπολοίπων ενδιαφερομένων μερών.

Για να κατανοήσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, ο οργανισμός θα πρέπει, σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9004:2000 :

Να εντοπίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη του και να διατηρεί μια ισορροπημένη απόκριση στις ανάγκες και προσδοκίες τους

Να μετατρέψει τις εντοπισμένες ανάγκες και προσδοκίες σε απαιτήσεις και προδιαγραφές (requirements)

Να διαχύσει και να κοινοποιήσει τις απαιτήσεις και προδιαγραφές στο σύνολο του οργανισμού

Να εστιάσει στην βελτίωση των διεργασιών του σύμφωνα με τις ανάγκες και προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών του

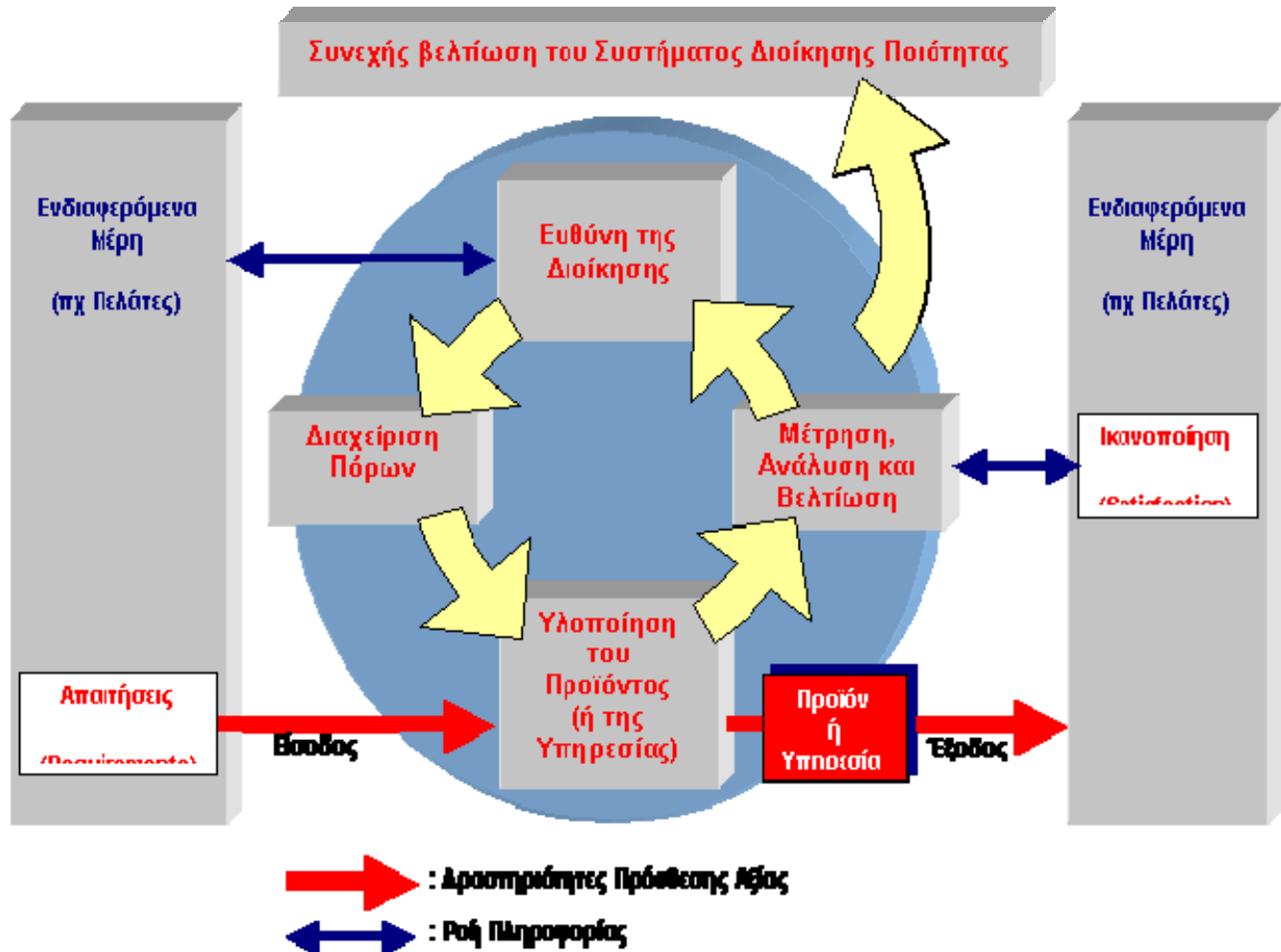
Συνεχής βελτίωση και Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας βασισμένα σε Διεργασίες

Το πρότυπο ISO 9004:2000, είναι έντονα εστιασμένο στον στόχο της συνεχούς βελτίωσης της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας του οργανισμού έτσι ώστε να υπηρετούνται, όπως έχει περιγραφεί, με τον καλύτερο τρόπο οι ανάγκες και οι προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό βέβαια, ισχύει για όλη την σειρά προτύπων ISO 9000.

Ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας αντιμετωπίζεται σαν ένα σύστημα βασισμένο σε Διεργασίες με τις οποίες παρακολουθείται η συμπεριφορά των ενδιαφερομένων μερών, δηλαδή οι εντοπισμένες ανάγκες και προσδοκίες και οι συνεπαγόμενες απαιτήσεις οι οποίες λειτουργούν σαν είσοδοι του συστήματος.

Η λειτουργία του οργανισμού παράγει αποτελέσματα προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα αυτά είναι οι έξοδοι του συστήματος. Τα αποτελέσματα της λειτουργίας του οργανισμού αξιολογούνται με γνώμονα τον βαθμό ικανοποίησης των ενδιαφερομένων μερών, μέσω των λειτουργιών της Μέτρησης, Ανάλυσης και Βελτίωσης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις λειτουργίες Μέτρησης, Ανάλυσης και Βελτίωσης, χρησιμοποιούνται και λαμβάνονται υπ' όψιν για τους σκοπούς της βελτίωσης της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται συνεχώς επιφέροντας την συνεχή βελτίωση της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας του

οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζει την συλλογιστική όλων των προτύπων της σειράς ISO 9000. Τα παραπάνω αναπαρίστανται γραφικά στο ακόλουθο διάγραμμα.



5.2.3. Άλλα Διεθνή Πρότυπα σχετικά με την Διοίκηση Ποιότητας

Εκτός της σειράς προτύπων ISO 9000, υφίστανται επίσης και διεθνή πρότυπα σχετικά με τις μεθόδους επιθεώρησης (audit) Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, από οργανισμούς πιστοποίησης (certification bodies) και διάφορα συναφή θέματα, όπως τα εξής:

ISO/IEC Guide 60:1994, ISO/IEC Code of good practice for conformity assessment

ISO/IEC Guide 61:1996, General requirements for assessment and accreditation of certification/registration bodies

ISO/IEC Guide 62:1996, General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of quality systems

ISO/IEC Guide 65:1996, General requirements for bodies operating product certification systems

ISO/IEC Guide 68:2002, Arrangements for the recognition and acceptance of conformity assessment results

ISO/IEC TR 17010:1998, General requirements for bodies providing accreditation of inspection bodies

ISO 19011:2002, Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing

Ο παραπάνω κατάλογος είναι μόνον ενδεικτικός. Υπάρχουν πολύ περισσότερα πρότυπα σχετικά με την διοίκηση ποιότητας, άλλα από τα οποία είναι γενικά, δηλαδή είναι εφαρμόσιμα σε οργανισμούς κάθε τύπου, ανεξάρτητα από το είδος ή τον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός και άλλα, τα οποία είναι εξειδικευμένα για διάφορους τομείς δραστηριοτήτων.

Ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα γενικών προτύπων ISO σχετικά με την διοίκηση ποιότητας, ανεξάρτητα από το είδος ή τον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, είναι τα εξής:

ISO/TR 10013:2001, Guidelines for quality management system documentation

ISO/TR 10014:1998, Guidelines for managing the economics of quality

ISO 10015:1999, Quality management — Guidelines for training

ISO/TR 10017:2003, Guidance on statistical techniques for ISO 9001:2000

ISO 10005:1995, Quality management—Guidelines for quality plans

ISO 10006:2003, Quality management systems—Guidelines for quality management in projects

ISO 10007:2003, Quality management systems—Guidelines for configuration management

ISO 10012:2003, Measurement management systems—Requirements for measurement processes and measuring equipment

Ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα εξειδικευμένων προτύπων ISO σχετικά με την διοίκηση ποιότητας, σε οργανισμούς που δραστηριοποιούνται σε ειδικούς βιομηχανικούς ή επιχειρησιακούς κλάδους, είναι τα εξής:

IWA 1:2001, Quality management systems—Guidelines for process improvements in health service organisations

IWA 2:2003, Quality management systems–Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education

ISO/TR 13352:1997, Guidelines for interpretation of ISO 9000 series for application within the iron ore industry

ISO 13485:1996, Quality systems–Medical devices — Particular requirements for the application of ISO 9001

ISO 13485:2003, Medical devices — Quality management systems — Requirements for regulatory purposes

ISO 14964:2000, Mechanical vibration and shock — Vibration of stationary structures — Specific requirements for quality management in measurement and evaluation of vibration

ISO 15161:2001, Guidelines on the application of ISO 9001:2000 for the food and drink industry

ISO 15189:2003, Medical laboratories — Particular requirements for quality and competence

ISO/TS 16949:2002, Quality management systems — Particular requirements for the application of ISO 9001:2000 for automotive production and relevant service part Organisations

ISO/TS 29001:2003, Petroleum, petrochemical and natural gas industries — Sector-specific quality management systems–Requirements for product and service supply organisations

ISO/IEC 90003:2004, Software engineering — Guidelines for the application of ISO 9001:2000 to computer software

5.2.4. Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems - EMS)

Είναι γνωστό ότι η προστασία και η αποκατάσταση του περιβάλλοντος κατά τα τελευταία έτη συγκεντρώνει το ενδιαφέρον και την ανησυχία συνεχώς και μεγαλύτερων τμημάτων του κοινού. Η νομοθεσία σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος, τόσο σε ελληνικό όσο και σε ευρωπαϊκό αλλά και διεθνές επίπεδο, εξελίσσεται ανάλογα και είναι σαφής η τάση για θέσπιση αυστηρότερων κανονισμών και μεγαλύτερων ποινών για όσους φορείς προκαλούν ρύπανση και περιβαλλοντικούς κινδύνους.

Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερη σημασία και αξία αποκτά και η δυνατότητα πρόληψης περιβαλλοντικών κρίσεων. Για βιομηχανικούς οργανισμούς είναι σαφές ότι η πρόκληση ρύπανσης και περιβαλλοντικής κρίσης γενικότερα, έχει άμεσες συνέπειες με σαφές οικονομικό κόστος για την πληρωμή προστίμων και αποζημιώσεων και πιθανούς κινδύνους όπως η ανάκληση αδειών λειτουργίας. Εκτός των άμεσων αυτών επιπτώσεων υπάρχουν και κίνδυνοι έμμεσων αλλά πολύ σημαντικών επιπτώσεων για τον οργανισμό όπως είναι η δημιουργία αρνητικής εικόνας για την επιχείρηση στο γενικό κοινό.

Για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών προβλημάτων και την πρόληψη των περιβαλλοντικών κρίσεων που μπορούν να προκληθούν από έναν οργανισμό, έχουν αναπτυχθεί σε διεθνές επίπεδο πρότυπα και ρυθμίσεις που αφορούν την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (Environmental Management Systems–EMS) σε οργανισμούς κάθε τύπου.

Το βασικό διεθνές πρότυπο που καθορίζει τις προδιαγραφές για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι το πρότυπο ISO 14001:1996 που αναπτύχθηκε από τον οργανισμό ISO (International Organisation for Standardisation). Το πρότυπο αυτό ανήκει στην σειρά διεθνών προτύπων ISO 14000. Παράλληλα με το πρότυπο ISO 14001:1996, έχει θεσπισθεί και ο Ευρωπαϊκός Κανονισμός EMAS.

Τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης επιτρέπουν σε ένα οργανισμό να πιστοποιήσει την περιβαλλοντική του αξιοπιστία και συγχρόνως σε πολλές περιπτώσεις μπορούν να έχουν θετικές επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και την συνολική απόδοση του οργανισμού. Η βελτίωση της αντιμετώπισης των περιβαλλοντικών θεμάτων από μία επιχείρηση, όπως έχει δείξει η διεθνής πρακτική, μπορεί να συμβαδίσει με ανάπτυξη και αύξηση κερδών. Τα οφέλη που μπορεί να έχει μια επιχείρηση από την εισαγωγή και εφαρμογή ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, είναι κυρίως τα εξής:

Ταυτόχρονη συστηματική προσέγγιση και επίτευξη των περιβαλλοντικών και επιχειρηματικών στόχων

Κέρδη από την εξοικονόμηση φυσικών πόρων

Μείωση του κόστους επεξεργασίας και απόρριψης λυμάτων

Μείωση της πιθανότητας ατυχημάτων

Βελτίωση της γενικής εικόνας της επιχείρησης προς το ευρύ κοινό

Ελαχιστοποίηση των προστίμων από παραβάσεις της νομοθεσίας

Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, σαν αποτέλεσμα του συνδυασμού των παραπάνω αποτελεσμάτων

Συνεπώς κάθε προσπάθεια της Διοίκησης μίας επιχείρησης, που έχει στόχο τη βελτίωση της περιβαλλοντικής της απόδοσης, μπορεί να νοηθεί ως επένδυση.

Ήδη πολλές επιχειρήσεις στην Ελλάδα έχουν εγκαταστήσει Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σύμφωνα με το πρότυπο ISO 14000. Σημαντικά μικρότερος είναι ο αριθμός των εταιρειών που έχουν προχωρήσει και στην εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Κανονισμού EMAS

5.2.5. Η σειρά προτύπων ISO 14000

Η σειρά προτύπων ISO14000 περιλαμβάνει διεθνή πρότυπα που καλύπτουν τα θέματα ανάπτυξης και εφαρμογής Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης σε οργανισμούς κάθε τύπου. Δηλαδή τα πρότυπα αυτά είναι γενικά πρότυπα με την έννοια ότι μπορούν να εφαρμοσθούν ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος ή την φύση του οργανισμού και ανεξάρτητα από τον επιχειρησιακό ή βιομηχανικό τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός. Τα πρότυπα της σειράς ISO14000 αναπτύχθηκαν από τον οργανισμό ISO και αποσκοπούν στην βελτίωση των περιβαλλοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων και στην προστασία του περιβάλλοντος, αντιμετωπίζοντας το σύνολο των ζητημάτων που σχετίζονται με τους στόχους αυτούς. Η ανάπτυξη των προτύπων της σειράς ISO14000 άρχισε το έτος 1996 και συνεχίζεται μέχρι σήμερα. Τα πρότυπα αυτά δεν θα πρέπει να συγχέονται με τους ισχύοντες σχετικούς κανονισμούς ή τις νομοθετικές διατάξεις για το περιβάλλον και δεν αντικαθιστούν σε καμία περίπτωση το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο.

Τα πρότυπα της σειράς ISO14000 είναι τα εξής:

ISO 14001:1996 Environmental management systems — Specification with guidance for use

ISO 14004:1996 Environmental management systems — General guidelines on principles, systems and supporting techniques

ISO 14015:2001 Environmental management — Environmental assessment of sites and Organisations (EASO)

ISO 14031:1999 Environmental management — Environmental performance evaluation — Guidelines

ISO/TR 14032:1999 Environmental management — Examples of environmental performance evaluation (EPE)

ISO 14040:1997 Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework

ISO 14041:1998 Environmental management — Life cycle assessment — Goal and scope definition and inventory analysis

ISO 14042:2000 Environmental management — Life cycle assessment — Life cycle impact assessment

ISO 14043:2000 Environmental management — Life cycle assessment — Life cycle interpretation

ISO/TR 14047:2003 Environmental management — Life cycle impact assessment — Examples of application of ISO 14042

ISO/TR 14049:2000 Environmental management — Life cycle assessment — Examples of application of ISO 14041 to goal and scope definition and inventory analysis

ISO 14050:2002 Environmental management — Vocabulary

ISO/TR 14061:1998 Information to assist forestry Organisations in the use of Environmental Management System standards ISO 14001 and ISO 14004

ISO/TR 14062:2002 Environmental management—Integrating environmental aspects into product design and development

ISO 19011:2002 Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing

Πρότυπα σχετικά με την Οικολογική Σήμανση (Ecolabelling)

ISO 14020:2000 Environmental labels and declarations — General principles

ISO 14021:1999 Environmental labels and declarations — Self-declared environmental claims (Type II environmental labelling)

ISO 14024:1999 Environmental labels and declarations — Type I environmental labelling — Principles and procedures

ISO/TR 14025:2000 Environmental labels and declarations — Type III environmental declarations

Προδιαγραφές για οργανισμούς πιστοποίησης και επαλήθευσης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

ISO/IEC Guide 66:1999 General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of environmental management systems (EMS)

Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 14000, το μόνο το οποίο μπορεί να πιστοποιηθεί είναι το ISO 14001:1996 Environmental management systems–Specification with guidance for use.

5.2.6. Η Διαδικασία Πιστοποίησης ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης κατά ISO 14001:1996

Η πιστοποίηση ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης ενός οργανισμού κατά ISO 14001:1996 πραγματοποιείται από τους Οργανισμούς Πιστοποίησης (certification bodies) δηλαδή φορείς αναγνωρισμένου κύρους με διαπιστωμένη ικανότητα πιστοποίησης Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Οι φορείς αυτοί είναι ανεξάρτητοι από τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς που πιστοποιούνται. Η διαδικασία για τη χορήγηση του πιστοποιητικού ISO 14001:1996 περιλαμβάνει τις εξής κύριες φάσεις:

Επικοινωνία του οργανισμού ή της επιχείρησης με τον Οργανισμό Πιστοποίησης
Κατά τη φάση αυτή οργανώνεται η όλη διαδικασία της πιστοποίησης και των επιθεωρήσεων και υποβάλλεται στον αρμόδιο Οργανισμό Πιστοποίησης η σχετική αίτηση.
Επιθεώρηση–Αξιολόγηση του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης
Στην φάση αυτή, πραγματοποιείται η ανασκόπηση της τεκμηρίωσης του ΣΠΔ από αρμόδιους επιθεωρητές του Οργανισμού Πιστοποίησης. Στην συνέχεια γίνεται επιτόπια αξιολόγηση στους χώρους της επιχείρησης από τους επιθεωρητές, ώστε να διαπιστωθεί η συμβατότητα και η συμμόρφωση του εφαρμοζόμενου Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001:1996.

Έκδοση και Χορήγηση του Πιστοποιητικού

Εφ' όσον από το αποτέλεσμα της επιθεώρησης, προκύψει ότι το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης είναι επαρκές και συμβατό με το πρότυπο, χορηγείται στον οργανισμό ή την επιχείρηση, το πιστοποιητικό. Είναι πιθανόν κατά την επιθεώρηση, να εντοπισθούν ελλείψεις και αδυναμίες του ΣΠΔ. Στην περίπτωση αυτή, το πιστοποιητικό χορηγείται, αφού διορθωθούν οι τυχόν ελλείψεις που θα επισημανθούν από τους επιθεωρητές.

Η διάρκεια της ισχύος των πιστοποιητικών ISO 14001:1996 είναι τα 3 έτη. Ο Οργανισμός Πιστοποίησης διατηρεί το δικαίωμα ανάκλησης της ισχύος του πιστοποιητικού σε ειδικές περιπτώσεις.

Κατά τη διάρκεια της τριετίας διενεργούνται ενδιάμεσες επιθεωρήσεις από τον Οργανισμό Πιστοποίησης (συνήθως ετήσιες ή εξαμηνιαίες). Οι επιθεωρήσεις αυτές αποσκοπούν στο να διαπιστωθεί κατά πόσο το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης του οργανισμού ή της επιχείρησης, διατηρείται και λειτουργεί ομαλά και κατά πόσο τηρούνται οι απαιτήσεις το προτύπου.

5.2.7. Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία

Η Υγιεινή και Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο είναι ένα ζήτημα που αφορά όλους τους οργανισμούς και όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το είδος τους, ή τον βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Η λειτουργία ενός συστήματος υγιεινής και ασφάλειας, δηλαδή η λήψη και τήρηση ενός συνόλου μέτρων για την Υγιεινή και Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο, είναι πλέον νομοθετική απαίτηση σε αρκετές χώρες. Η τήρηση ενός τέτοιου συστήματος μπορεί να οδηγήσει στην μείωση του κινδύνου ατυχημάτων, στην μείωση του χρόνου αδράνειας της παραγωγικής διαδικασίας και στην μείωση των σχετικών αντιδικιών. Με ένα τέτοιο σύστημα ο οργανισμός μπορεί να προστατέψει καλύτερα το έμψυχο δυναμικό του.

Η σημασία των παραπάνω ωφελειών οδηγεί ήδη πολλούς οργανισμούς στην ενσωμάτωση συστημάτων διαχείρισης για την υγιεινή και ασφάλεια στην λειτουργία τους. Τα συστήματα αυτά ονομάζονται Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (Occupational Health and Safety Management Systems-OHSMS). Το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, ενός οργανισμού, μπορεί να νοηθεί ως ένα μέρος της στρατηγικής διαχείρισης κινδύνων, ως ένα μέσο προστασίας του οργανισμού, αλλά και ως μια τακτική για την συστηματική ικανοποίηση των σχετικών νομοθετικών απαιτήσεων.

Το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, παρέχει ένα πλαίσιο για την διαχείριση των ευθυνών που σχετίζονται με την υγιεινή και ασφάλεια, έτσι ώστε αυτές να είναι πιο αποτελεσματικές και να ενσωματώνονται καλύτερα στις συνολικές επιχειρησιακές λειτουργίες του οργανισμού.

Τα Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, βασίζονται σε διεθνή πρότυπα τα οποία καθορίζουν μια διαδικασία για την επίτευξη μιας συνεχώς βελτιούμενης

επίδοσης σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια, και την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας.

Τα πρότυπα αυτά αποτελούν την σειρά προτύπων OHSAS 18000 και έχουν αναπτυχθεί από τον οργανισμό BSI (British Standards Institution).

Η ανάπτυξη και λειτουργία ενός Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, συμβατού με τα πρότυπα της σειράς OHSAS 18000, επιφέρει σημαντικά οφέλη για τον οργανισμό όπως:

Μείωση των κινδύνων

Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα

Υποστήριξη για την συστηματική συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της νομοθεσίας

Βελτίωση της συνολικής επίδοσης

Παραδείγματα ωφελειών από την εφαρμογή σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, κατά το πρότυπο OHSAS 18001, παρατίθενται στα εξής case studies:

AMEC

Mansell

Compac

Η σειρά προτύπων OHSAS 18000

Η σειρά προτύπων OHSAS 18000 αναπτύχθηκε από τον οργανισμό BSI (British Standards Institution). Η σειρά περιλαμβάνει τα εξής πρότυπα:

OHSAS 18001:1999 Occupational Health and Safety Management Systems—Specifications

OHSAS 18002:2000 Occupational Health and Safety Management Systems—Guidelines for the implementation of OHSAS 18001

BS 8800:1996 British Standard for Occupational Health and Safety Management Systems

Το πρότυπο **OHSAS 18001** περιλαμβάνει τις απαιτήσεις και προδιαγραφές και τον τρόπο αξιολόγησης Συστημάτων Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (Occupational Health and Safety Management Systems—OHSMS). Το πρότυπο αυτό αναπτύχθηκε για την υποστήριξη των επιχειρήσεων στην ικανοποίηση με αποδοτικό τρόπο, των υποχρεώσεών τους σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας. Το πρότυπο OHSAS 18001 εστιάζεται στον εντοπισμό των επιχειρησιακών στοιχείων που έχουν αντίκτυπο στην υγιεινή και ασφάλεια, στον καθορισμό στόχων για την υγιεινή και ασφάλεια και στην λειτουργία ενός συστήματος διαχείρισης για την επίτευξη των στόχων αυτών. Σημαντικό

στοιχείο του προτύπου είναι επίσης ο προσανατολισμός του στην συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, μέσω των ανάλογων εργαλείων διοίκησης, όπως είναι π.χ., οι εσωτερικές επιθεωρήσεις σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα.

Το πρότυπο OHSAS 18002 αναπτύχθηκε ως συμπλήρωμα του OHSAS 18001 και περιλαμβάνει επεξηγήσεις των απαιτήσεων του προτύπου OHSAS 18001 και κατευθυντήριες οδηγίες για την υλοποίηση των απαιτήσεων του OHSAS 18001.

Το πρότυπο BS 8800:1996 είναι το Βρετανικό Πρότυπο για τα Συστήματα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία και αποτέλεσε την βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκαν τα πρότυπα OHSAS 18001 και OHSAS 18002.

Από τα τρία παραπάνω πρότυπα, μόνον το πρότυπο OHSAS 18001 μπορεί να πιστοποιηθεί.

Η δομή του προτύπου OHSAS 18001 είναι ανάλογη με την δομή των προτύπων ISO 9001 για τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας και ISO 14001 για τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Κατά την ανάπτυξη των προτύπων ISO 9001, ISO 14001, και OHSAS 18001 έγινε προσπάθεια έτσι ώστε να υπάρχει συμβατότητα ανάμεσα στα πρότυπα, στον μέγιστο δυνατό βαθμό.

Η δομή των προτύπων ISO 9001, ISO 14001 και OHSAS 18001 παρουσιάζεται, για λόγους σύγκρισης, στον Συγκριτικό Πίνακα Απαιτήσεων των Προτύπων ISO 9001, ISO 14001 και OHSAS 18001.

Πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία κατά OHSAS 18001:1999

Η πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία κατά **OHSAS 18001:1999** πραγματοποιείται από Οργανισμούς Πιστοποίησης (certification bodies) δηλαδή ανεξάρτητους φορείς με διαπιστωμένη ικανότητα πιστοποίησης τέτοιων συστημάτων.

Για την διαδικασία πιστοποίησης του Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού γενικότερα), απαιτούνται τα εξής κύρια βήματα:

Επικοινωνία με τον Οργανισμό Πιστοποίησης

Κατά τη φάση αυτή οργανώνεται η διαδικασία της πιστοποίησης και των επιθεωρήσεων και υποβάλλεται στον αρμόδιο Οργανισμό Πιστοποίησης η σχετική αίτηση.

Επιθεώρηση–Αξιολόγηση του Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία

Στην φάση αυτή, πραγματοποιείται η ανασκόπηση της τεκμηρίωσης του συστήματος από αρμόδιους επιθεωρητές του Οργανισμού Πιστοποίησης. Στην συνέχεια γίνεται επιτόπια επιθεώρηση και αξιολόγηση στους χώρους της επιχείρησης από τους επιθεωρητές, ώστε να διαπιστωθεί η συμβατότητα και η συμμόρφωση του εφαρμοζόμενου Συστήματος Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία, με τις απαιτήσεις του προτύπου **OHSAS 18001:1999**.

Έκδοση του Πιστοποιητικού και Καταχώρηση στο Σύστημα **OHSAS 18001**

Εφ' όσον από την επιθεώρηση προκύψει ότι το Σύστημα Διαχείρισης Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία είναι επαρκές και συμβατό με το πρότυπο, χορηγείται στον οργανισμό ή την επιχείρηση, το πιστοποιητικό. Είναι πιθανόν κατά την επιθεώρηση, να εντοπισθούν ελλείψεις και αδυναμίες του συστήματος. Στην περίπτωση αυτή, το πιστοποιητικό χορηγείται, αφού διορθωθούν οι τυχόν ελλείψεις που θα επισημανθούν από τους επιθεωρητές. Σε ορισμένες περιπτώσεις είναι δυνατόν να επαναληφθεί η επιθεώρηση για να διαπιστωθεί η διόρθωση των ελλείψεων που καταγράφηκαν. Με την έκδοση του πιστοποιητικού ο Οργανισμός Πιστοποίησης καταχωρεί την επιχείρηση στους καταλόγους του συστήματος **OHSAS 18001**.

Η καταχώρηση στους καταλόγους του συστήματος **OHSAS 18001** δεν έχει συγκεκριμένη χρονική περίοδο ισχύος. Για να παραμείνει μια επιχείρηση καταχωρημένη, τα στοιχεία συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις του προτύπου πρέπει να επαληθεύονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό γίνεται με περιοδικές (π.χ. ετήσιες) επιθεωρήσεις της επιχείρησης από τον Οργανισμό Πιστοποίησης.

Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών

Η πληροφορία που παράγει ή διαχειρίζεται ένας οργανισμός κατά την λειτουργία του, είναι ένα αντικείμενο ζωτικής σημασίας. Αυτό ισχύει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό για όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από το είδος, το μέγεθος, και τον επιχειρησιακό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο κάθε οργανισμός. Για τον λόγο αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντικό θέμα, η προστασία της πληροφορίας του οργανισμού. Η πληροφορία εδώ νοείται με την πλέον γενική της έννοια και μπορεί να διατίθεται σε διάφορες μορφές όπως, έντυπη ή χειρόγραφη σε χαρτί, σε ηλεκτρονική μορφή,

αποθηκευμένη σε συστήματα υπολογιστών ή διακινούμενη σε δίκτυα κάθε είδους, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή άλλων υπηρεσιών. Επίσης η πληροφορία μπορεί να επιδεικνύεται σε παρουσιάσεις με διαφάνειες ή films, ή ακόμη να παράγεται σε προφορική μορφή κατά την διάρκεια συζητήσεων.

Στον σημερινό ιδιαίτερα ανταγωνιστικό χώρο των επιχειρήσεων (αλλά και των οργανισμών κάθε τύπου), η πληροφορία είναι ένα επαπειλούμενο αντικείμενο και οι απειλές μπορούν να προέρχονται από πολλές πηγές. Οι απειλές αυτές μπορούν να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Μπορούν να είναι συμπτωματικές ή να προέρχονται από ηθελημένη κακή πρόθεση πρόκλησης ζημιών στον οργανισμό.

Ιδιαίτερα μετά τις εξελίξεις των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και την ευρεία ανάπτυξη και χρήση εταιρικών δικτύων και εφαρμογών όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι συναλλαγές μέσω του διαδικτύου, κλπ, οι απειλές κατά της πληροφορίας ενός οργανισμού, έχουν πολλαπλασιασθεί.

Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη για κάθε οργανισμό να προστατέψει την ζωτική του πληροφορία, καθώς και την πληροφορία που αφορά τους πελάτες του, αναπτύσσοντας την κατάλληλη Πολιτική Ασφάλειας Πληροφοριών και λαμβάνοντας όλα τα απαραίτητα μέτρα για την υλοποίησή της. Για τον σκοπό αυτό απαιτείται η ανάπτυξη και ενσωμάτωση στην λειτουργία του οργανισμού, ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών. Το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών (Information Security Management System–ISMS) είναι μια συνολική και συστηματική προσέγγιση του οργανισμού στην διαχείριση της ευαίσθητης πληροφορίας του και των κινδύνων που την απειλούν, έτσι ώστε η πληροφορία να παραμένει ασφαλής. Η ασφάλεια της πληροφορίας αναλύεται στα εξής τρία στοιχεία:

Εμπιστευτικότητα (Confidentiality): Η διασφάλιση ότι η πληροφορία είναι προσπελάσιμη μόνον από εκείνους που είναι εξουσιοδοτημένοι να την προσπελαίνουν

Ακεραιότητα (Integrity): Η διασφάλιση της ακρίβειας και της πληρότητας της πληροφορίας και των μεθόδων επεξεργασίας της

Διαθεσιμότητα (Availability): Η διασφάλιση ότι οι εξουσιοδοτημένοι χρήστες έχουν πρόσβαση στην πληροφορία και τους σχετικούς με αυτήν πόρους (πχ συστήματα πληροφορικής) οποτεδήποτε αυτό απαιτείται.

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών είναι ένα σύστημα διοίκησης που επιδρά στο σύνολο του οργανισμού και περιλαμβάνει το προσωπικό, τις διαδικασίες και τα συστήματα πληροφορικής του οργανισμού.

Επίσης, ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να ενσωματωθεί σε οργανισμούς κάθε είδους, μεγέθους, ή επιχειρησιακού κλάδου. Από την άποψη αυτή, ένα Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών εμφανίζει αρκετές ομοιότητες με ένα Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας. Σε πολλές περιπτώσεις ένας οργανισμός αναπτύσσει ταυτόχρονα και συνδυασμένα, το Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών μαζί με το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας.

Οι ωφέλειες για έναν οργανισμό από την εισαγωγή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών είναι σημαντικές και πολλαπλές. Ενδεικτικά αναφέρονται οι εξής ωφέλειες από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος:

Αξιοπιστία, εμπιστευτικότητα και δημιουργία εμπιστοσύνης από την πλευρά των πελατών ως αποτέλεσμα της ασφάλειας της πληροφορίας που αφορά τους πελάτες.

Εξοικονόμηση κόστους λόγω της μείωσης των κινδύνων απώλειας πληροφοριών ή κοινοποίησης εμπιστευτικής πληροφορίας σε τρίτους. Το κόστος της παραβίασης της ασφάλειας πληροφοριών με οποιονδήποτε τρόπο, μπορεί να είναι σημαντικό. Η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών δίνει σημαντική αξία στον οργανισμό και έχει ιδιαίτερα θετικές επιπτώσεις στην στάση των επενδυτών ή των μετόχων.

Συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο περί χειρισμού δεδομένων. Η εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών αντιμετωπίζει με συστηματικό τρόπο όλα τα θέματα συμμόρφωσης με την σχετική νομοθεσία.

Διασφάλιση και επίδειξη δέσμευσης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Για την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, υπάρχουν δύο αλληλοσυμπληρούμενα πρότυπα, τα οποία αποτελούν την σειρά προτύπων BS7799 και έχουν αναπτυχθεί από τον οργανισμό BSI.

Παραδείγματα εφαρμογής σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, κατά τα πρότυπα της σειράς BS7799, παρατίθενται στα εξής case studies :

[NHS Purchasing and Supply Agency](#)

[System Software Solutions](#)

[STIKI](#)

Η σειρά προτύπων BS 7799

Η σειρά προτύπων BS7799 περιλαμβάνει τα εξής δύο πρότυπα:

ISO/IEC 17799:2000 Information technology–Code of practice for Information Security Management

BS 7799-2:2002 Specification for Information Security Management

Συχνά τα πρότυπα αυτά αναφέρονται ως ένα πρότυπο, το BS7799, το οποίο θεωρείται ότι περιλαμβάνει δύο μέρη. Τα πρότυπα της σειράς BS7799 αναπτύχθηκαν από τον οργανισμό BSI και αφορούν την ανάπτυξη και εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών.

Τα πρότυπα αυτά βασίζονται στα προγενέστερα πρότυπα BS7799-1:1999 Part1. Code of practice for Information Security Management, και BS 7799-2:1999 Part 2. Specification for Information Security Management Systems, τα οποία και αντικατέστησαν.

Το πρότυπο ISO/IEC 17799:2000 Information technology–Code of practice for Information Security Management έχει υιοθετηθεί από το 2000 ως διεθνές πρότυπο.

Τα δύο πρότυπα της σειράς BS7799 είναι συμπληρωματικά. Το πρότυπο ISO/IEC 17799:2000 έχει την μορφή κατευθυντήριων οδηγιών και συστάσεων για την ανάπτυξη ολοκληρωμένων Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών.

Το πρότυπο BS 7799-2:2002 περιλαμβάνει τις απαιτήσεις και προδιαγραφές των Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών. Παρέχει μια δομημένη προσέγγιση στην ανάπτυξη ενός πλαισίου διαχείρισης της ασφάλειας πληροφοριών και καταγράφει 10 σημεία ελέγχου (controls) με στόχο τον εντοπισμό, την διαχείριση και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων στους οποίους εκτίθεται η πληροφορία του οργανισμού.

Από τα δύο πρότυπα της σειράς BS7799, μόνον το πρότυπο BS 7799-2:2002 μπορεί να πιστοποιηθεί.

Τα 10 σημεία ελέγχου (controls) που καταγράφονται στο πρότυπο BS 7799-2:2002 για την ανάπτυξη ενός Συστήματος Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών είναι τα εξής:

| α/α | Σημεία Ελέγχου | Περιγραφή |
|-----|--|--|
| 1 | Υπαρξη Πολιτικής Ασφάλειας (Security policy) | Συνοψίζει τις κατευθύνσεις της Διοίκησης του οργανισμού και καταγράφει την υποστήριξη της Διοίκησης για την ασφάλεια πληροφοριών |

| | | |
|---|---|---|
| 2 | Οργάνωση των στοιχείων και των πόρων του οργανισμού(Organisation of assets and resources) | Έχει ως στόχο την διευκόλυνση της διαχείρισης της ασφάλειας πληροφορίας στον οργανισμό |
| 3 | Ταξινόμηση και έλεγχος των στοιχείων του οργανισμού (Asset classification and control) | Απαραίτητη για να εντοπισθούν και να ταξινομηθούν τα στοιχεία του οργανισμού (assets) και να προστατευθούν ανάλογα |
| 4 | Ασφάλεια Προσωπικού (Personnel security) | Εστιάζεται στην μείωση των κινδύνων από ανθρώπινο λάθος, κλοπή, απάτη ή κακή χρήση των εγκαταστάσεων του οργανισμού |
| 5 | Φυσική ασφάλεια και ασφάλεια περιβάλλοντος (Physical and environmental security) | Εστιάζεται στην πρόληψη μη εξουσιοδοτημένης πρόσβασης, καταστροφής και επέμβασης στις εγκαταστάσεις και τις πληροφορίες του οργανισμού |
| 6 | Διαχείριση επικοινωνιών και λειτουργιών (Communications and operations management) | Έχει ως στόχο την διασφάλιση της σωστής και ασφαλούς χρήσης των εγκαταστάσεων επεξεργασίας πληροφοριών |
| 7 | Έλεγχος πρόσβασης (Access control) | Αφορά τον έλεγχο πρόσβασης των χρηστών στην πληροφορία που θα προστατευθεί |
| 8 | Ανάπτυξη και συντήρηση συστημάτων (Systems development and maintenance) | Αφορά την λήψη μέτρων για να εξασφαλίζεται ότι η ασφάλεια ενσωματώνεται στα συστήματα πληροφορικής του οργανισμού |
| 9 | Διαχείριση συνέχειας δραστηριοτήτων (Business continuity management) | Περιλαμβάνει μέτρα για να αντιμετωπίζονται οι διακοπές των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και να προστατεύονται οι κρίσιμες επιχειρησιακές διαδικασίες από τα αποτελέσματα μεγάλων αστοχιών ή καταστροφών. |

| | | |
|----|-------------------------|---|
| 10 | Συμμόρφωση (Compliance) | Αφορά την πρόληψη παραβάσεων της νομοθεσίας ή των κανονισμών ή παραβάσεων των υποχρεώσεων που απορρέουν από συμβάσεις ή παραβάσεων των απαιτήσεων ασφαλείας |
|----|-------------------------|---|

Τα παραπάνω σημεία ελέγχου θα πρέπει να υλοποιηθούν με συγκεκριμένα μέτρα στον οργανισμό και το όλο Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών να είναι πλήρως τεκμηριωμένο.

5.2.8. Ο οργανισμός που αντιπροσωπεύει τον ISO στην Ελλάδα

Ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ)

Αχαρνών 313, Αθήνα, ΤΚ 11145

Τηλέφωνο: 210 21 20 100, Fax 210 21 20 131

email: info@elot.gr

Πηγές:

BS 7799-2:2002, BSI, 2002

ISO/IEC 17799 : 2000, ISO, 2000

ISO/IEC Guide 61:1996, ISO, 1996

ISO/IEC Guide 62:1996, ISO, 1996

ISO/IEC Guide 66:1999, ISO, 1999

ISO 9000:2000, ISO, 2000.

ISO 9001:2000, ISO, 2000.

ISO 9004:2000, ISO, 2000.

ISO 10012:2003, ISO, 2003

ISO 14001:1996, ISO, 1996

ISO 14004:1996, ISO, 1996

ISO 14020:2000, ISO, 2000

ISO 14031:1999, ISO, 1999

ISO 14040:1997, ISO, 1997

ISO 19011:2002, ISO, 2002

OHSAS 18001:1999, BSI, 1999

OHSAS 18002:2000, of OHSAS 18001, BSI, 2000

Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού BSI (British Standards Institution)

Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού CEN (European Committee for Standardisation)

Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού ISO (International Organisation for Standardisation)

5.3. Πιστοποίηση

Πηγή: ISO 14000 Και ISO 9000, 1995

Υπάρχουν σημαντικές επιφυλάξεις ως προς τον τρόπο εφαρμογής των προγραμμάτων πιστοποίησης στα διάφορα μέρη του κόσμου και πιστεύεται ότι μερικές από τις ανησυχίες που έχει η TC 176 για εκδοχές του ISO 9000 που αφορούν σε συγκεκριμένους κλάδους δραστηριότητας, θα έπρεπε να απευθύνονται σε φορείς πιστοποίησης και όχι σε εταιρείες που προσπαθούν να εφαρμόσουν πρακτικά πρότυπα. Ένας άλλος κίνδυνος που διαφεύγει της προσοχής των κύκλων του ISO είναι ότι τόσο οι ειδικές γνώσεις για την εφαρμογή των προτύπων διαχείρισης, όσο και η πιστοποίηση, θα μπορούσαν να καταστούν ιδιοκτησία κλειστών ιδιοτελών ομάδων, έτσι που το ISO 9000, να επιτυγχάνει εντελώς το αντίθετο από τον αρχικό του σκοπό, υποβοηθώντας στο κτίσιμο φραγμών για την ελεύθερη επιχείρηση.

Μια σημαντική διάκριση μεταξύ ISO 9000 και πιστοποίησης ISO 9000, αρχίζει να έρχεται στο φως, με σύννεφα να εμφανίζονται πάνω από τη δεύτερη. Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα οξύ εκτός της Ευρώπης, των ΗΠΑ και λίγων άλλων αναπτυγμένων χωρών, όπου υπάρχουν απόλυτα κατάλληλοι οργανισμοί προτύπων και λειτουργούν αποτελεσματικά προγράμματα της κυβέρνησης και επαγγελματικών ενώσεων. Αυτό απέχει κατά πολύ από την κατάσταση στις περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες, όπου το ISO 9000 έχει γίνει βέβαιο εμπόδιο για τις εξαγωγές προς την Ευρώπη.

Η Μαλαισία αποτελεί παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο μια χώρα μπορεί να διασφαλίσει ότι η βιομηχανία της δε θα αποκλειστεί από άλλες αγορές μέσω του ISO 9000, το οποίο όμως συγχρόνως επιφέρει σχήματα που μπορούν να παρεμποδίσουν τη

Μαλαισιανή επιχείρηση. Ο Μαλαισιανός εθνικός φορέας προτύπων, είναι το Ίδρυμα Πρότυπων και Επιχειρησιακών Ερευνών της Μαλαισίας (SIRIM). Διευθύνει ένα πρόγραμμα που χρησιμοποιεί συμβούλους, γνωστό σαν Πρόγραμμα Εγγραφής Συμβούλων Συστημάτων Ποιότητας.

Όπως και άλλες χώρες με σφριγηλές εξαγωγικές επιχειρήσεις, η Μαλαισία προωθεί ενεργητικά το ISO 9000 στις επιχειρήσεις, εκ παραλλήλου με την παροχή προγραμμάτων τεχνολογίας και ποιότητας. Μιλώντας στο έντυπο "ISO 9000 News", ο Chin Miew Lim, επικεφαλής της μονάδας διαπίστευσης του SIRIM, αποκάλυψε ότι η θεαματική ανάπτυξη του ISO 9000 είναι πρωτοφανής στη Μαλαισία, καθώς υπερβαίνει κατά πολύ τα αντίστοιχα σύνολα για την πιστοποίηση προϊόντων που ξεκίνησε πριν από 20 χρόνια.

Το υπόβαθρο του προγράμματος για συμβούλους ήταν ότι οι εγχώριες εταιρείες, ήταν υποχρεωμένες είτε να φέρουν ξένους είτε να αποκτήσουν οι ίδιες γνώσεις, συχνά παρακολουθώντας επιμορφωτικά προγράμματα στο εξωτερικό. Η Μαλαισιανή κυβέρνηση έχει ήδη δρομολογήσει ένα επιδοτούμενο εθνικό πρόγραμμα ποιότητας προκειμένου να βοηθήσει στην ανάπτυξη των ΜΜΕ. Τον Ιούλιο του 1990, το SIRIM εγκαινίασε το Πρόγραμμα Εγγραφής Συμβούλων Συστημάτων Ποιότητας το οποίο απένειμε επίσημη αναγνώριση σε καταρτισμένους συμβούλους ISO 9000. Οι στόχοι του προγράμματος είναι να παράσχει "εγγραφή σε επίσημο μητρώο" σε συμβούλους συστημάτων ποιότητας, που πληρούν τις απαιτήσεις του προγράμματος. Για μια χώρα που έχει κάνει τόσα πολλά και με τόση επιτυχία για να φιλελευθεροποιήσει το εμπόριο και να ξεφύγει από τη δημόσια κυριότητα, η εγγραφή σε επίσημο μητρώο ίσως φανεί σε μερικούς σαν κάπως δραστική. Η εγγραφή των συμβούλων, είναι δυνατό να οδηγήσει σε γραφειοκρατία και σε στραγγαλισμό της ελεύθερης επιχείρησης. Για παράδειγμα, τι συμβαίνει στο σύμβουλο που είναι καινούργιος στην δουλειά και μπορεί να έχει νέες, καινοτομικές ιδέες; Ή σε αυτόν που δεν έχει τα τυπικά προσόντα, ο οποίος θα μπορούσε να παράγει προϊόντα εξαγωγής από εγχώρια συμβουλευτική εμπειρία;

Το σύστημα, διατηρεί ένα μητρώο καταρτισμένων συμβούλων, ενώ το επαγγελματικό ταμείο τεχνικής υποστήριξης, επιτρέπει στις ΜΜΕ να τους πληρώνουν. Στη Μαλαισία, υπάρχει επίσης ένα σύστημα τύπου ILAC βασισμένο στο ISO/IEC Guide 25, που αποτελεί το διεθνή οδηγό για την εκτέλεση των ενεργειών διακρίβωσης και ελέγχου για τη διαπίστευση εργαστηρίων. Οι διεθνείς απαιτήσεις για την αναγνώριση συμβούλων είναι:

- Κατάλληλα επαγγελματικά προσόντα.
- Ιδιότητα μέλους σε αναγνωρισμένη εθνική ένωση ή ίδρυμα διασφάλισης ποιότητας, όπως το Ινστιτούτο Ελέγχου και Διοίκησης Ποιότητας (IQCM) στην Μαλαισία ή το Ινστιτούτο Διασφάλισης Ποιότητας (IQA) στο Ηνωμένο Βασίλειο.
- Γνώση του ISO 9000.
- Επιτυχής ολοκλήρωση εκπαιδευτικού προγράμματος κύριου αξιολογητή στο ISO 9000.
- Ελάχιστη επαγγελματική εμπειρία πέντε ετών στη διασφάλιση ποιότητας.
- Ολοκλήρωση πέντε συμβουλευτικών προγραμμάτων για την ποιότητα.

Η Ιρλανδία, εισήγαγε ένα παρόμοιο πρόγραμμα για την υποστήριξη των MME, το οποίο είχε διαφορετικό αποτέλεσμα αποθαρρύνοντας τους συμβούλους, που δεν ήθελαν να υπόκεινται σε γραφειοκρατικούς ελέγχους, από το να συνεργαστούν με MME. Μερικοί από αυτούς τους συμβούλους, είχαν ιδέες για τεκμηρίωση πακέτων εγγραφών και λογισμικού που ανυπομονούσαν να δοκιμάσουν με MME, αλλά καθώς οι MME ήθελαν να χρησιμοποιήσουν συμβούλους με κρατική επιχορήγηση, οι καινοτόμοι αυτοί σύμβουλοι στράφηκαν σε μεγάλες επιχειρήσεις. Ένα άμεσο αποτέλεσμα σε μια περίπτωση ήταν ότι αντί να αναπτύξει ένα προϊόν στοχευμένο στις μικρές επιχειρήσεις παγκοσμίως, ένας πιθανός εξαγωγέας, ανέπτυξε ένα παρόμοιο πακέτο για τη χημική βιομηχανία. Αυτό που είχε συμβεί εδώ ήταν πως ένας κρατικός αναπτυξιακός φορέας, ανακατεύτηκε στα σχέδια ενός καινοτόμου κατασκευαστή προϊόντων, εξαιτίας ενός κακά σχεδιασμένου προγράμματος επιχορήγησης συμβούλων, τέτοιου που ενθάρρυνε την κατάχρηση.

Μια περίληψη των όσων θα μπορούσαν να συμβούν στο Μαλαισιανό πρόγραμμα, ή σε κάθε παρεμφερές πρόγραμμα σε οποιαδήποτε άλλη μικρή χώρα όπου η εφαρμογή του ISO 9000 ενισχύεται μέσα από κρατικές επιχορηγήσεις σε συμβούλους, θα μπορούσε να περιγραφεί ως ακολούθως: Ένας πιθανός πελάτης, η Μικρομεσαία Επιχείρηση, πηγαίνει σε μεγάλη εταιρεία συμβούλων και συζητάει να αγοράσει βοήθεια για το δικό της σύστημα ISO 9000. προτού ολοκληρωθεί η συζήτηση, κάποιος αξιωματούχος από τον κρατικό φορέα επιδοτήσεων διακόπτει τη διαδικασία, ίσως μέσω μιας διαφημιστικής εκστρατείας που λέει: "Μην ψωνίζετε από αυτό το κατάστημα, πηγαίνετε παρακάτω και ψωνίστε από το άλλο κατάστημα, όπου σας πληρώνουμε το μισό κόστος." Ένας αξιωματούχος αντιδρώντας στις επικρίσεις απαντάει: "Πρέπει να προστατεύσουμε την επένδυση του κράτους.

Ο ίδιος αξιωματούχος, αδυνατεί να κατανοήσει ότι ο επιχορηγούμενος σύμβουλος προσθέτει την επιχορήγηση στο πόσο που θα χρέωνε ούτως ή άλλως και ότι ο μη εγκεκριμένος σύμβουλος μπορεί να είχε πολλά να προσφέρει και στη συγκεκριμένη ΜΜΕ και γενικότερα στο κράτος στην περαιτέρω ανάπτυξη προϊόντων.

Έχουμε ήδη δει ότι η πιστοποίηση, μπορεί να σκιάσει το ISO 9000. Για κάθε όφελος που προσφέρει το ISO 9000, η πιστοποίηση μπορεί να προσφέρει μια απειλή. Η πιστοποίηση, είναι ανοιχτή στην κατάχρηση από επιθεωρητές με υπερβολικό ζήλο, παρέχει αστυνομικές εξουσίες σε ασήμαντους κρατικούς υπαλλήλους και μπορεί να γίνει επιχειρησιακό εμπόδιο για μικρές εταιρείες και μεμονωμένους επιχειρηματίες.

Δεν είναι παράξενο που ο ISO και ο σύντροφος IEC (International Electrotechnical Commission), αρχίζουν να δείχνουν ενδιαφέρον για τη διαπίστευση φορέων πιστοποίησης. Απομένει να δούμε κατά πόσο αυτό είναι σάφρων για τον ISO, καθώς μπορεί να βλάψει τη θέση του ISO σαν του φρουρού των προτύπων διαχείρισης. Η ομάδα που έχει επιφορτιστεί ειδικά με την εξέταση της πιστοποίησης, ετοιμάζει μια πρόταση για ένα εθελοντικό σύστημα σχετικά με την προώθηση της αναγνώρισης πιστοποίησης μέσα από τα εθνικά σύνορα. Η διαπίστευση, έχει ακολουθήσει μετά την πιστοποίηση σαν διαδικασία εναρμόνισης, ενώ διαπίστευση είναι, όπως γνωρίζουμε, η επικύρωση των φορέων πιστοποίησης. Ένα τέτοιο σύστημα, όπως και αν αποκαλείται, δε πρόκειται να είναι εθελοντικό αν αυτό που μετράει είναι η συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Η αμοιβαία αναγνώριση πιστοποίησης, είχε καταστεί επείγον ζήτημα για τον ISO και για τα εργαστήρια, καθώς και για τις υπηρεσίες ελέγχου ή πιστοποίησης που πρέπει να λειτουργούν στην ελεύθερη αγορά.

Τέτοιοι φορείς, πρέπει να εναρμονίσουν (για παράδειγμα, να εξασφαλίσουν αμοιβαία αναγνώριση) τα ακόλουθα, πάνω στις γραμμές που προσδιορίζονται από το ISO:

- Απατήσεις χρησιμοποιούμενων μεθόδων δοκιμών και ελέγχων.
- Τα στοιχεία που πρόκειται να δοκιμαστούν, να ελεγχθούν ή να αξιολογηθούν.
- Η μορφή της έκθεσης δοκιμής, ελέγχου ή αξιολόγησης.
- Η διαδικασία αποτίμησης και λήψης απόφασης (ναι ή όχι).
- Η απόκριση στον ελεγχόμενο – πιστοποιητικό, σήμανση ή έγκριση.
- Διαδικασίες αίτησης.
- Διαδικασίες διαπίστευσης.
- Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού.

- Μέθοδοι αξιολόγησης των εγκαταστάσεων μετρήσεων και διακρίβωσης του εξοπλισμού δοκιμών.
- Μέθοδοι ελέγχου συνθηκών περιβαλλοντικών δοκιμών.

Οι φορείς διαπίστευσης, διαπιστεύουν τους πιστοποιούντες, ενώ οι πιστοποιούντες, μπορούν να αποδεχθούν τις εκθέσεις δοκιμών από εργαστήρια, μαζί με τις δικές τους επιθεωρήσεις και ελέγχους. Οι κατευθυντήριες οδηγίες που χρησιμοποιούνται, είναι ο Οδηγός 2 του ISO/IEC καθώς και οδηγίες ISO/IEC πάνω στο θέμα της αμοιβαίας αναγνώρισης.

Οι εταιρείες σε χώρες που δεν εξυπηρετούνται επαρκώς από τους φορείς είτε της πιστοποίησης, είτε της διαπίστευσης για το ISO 9000 τώρα και προσεχώς για το ISO 14000, θα αντιμετωπίσουν σοβαρότατα προβλήματα στο να τοποθετήσουν τα προϊόντα τους μέσα σε αναπτυσσόμενες οικονομίες. Μπορεί να υπάρχει ένας φορέας πιστοποίησης, για παράδειγμα στη Χώρα Χ, που ονομάζεται "Εθνικά Υπηρεσία Πιστοποίησης" αλλά αν αυτή η υπηρεσία δε διαπιστευτεί από αναγνωρισμένο φορέα διαπίστευσης, το κομμάτι χαρτιού που παρέχει βεβαιώνοντας τη συμμόρφωση με πρότυπα διαχείρισης όπως το ISO 9000 και το ISO 14000, δε θα γίνει δεκτό από απαιτητικούς αγοραστές του εξωτερικού. Χώρες που δε διαθέτουν τα σημαντικά κρατικά και οικονομικά κίνητρα της Μαλαισίας για βοήθεια προς τις εγχώριες εταιρείες, θα αντιμετωπίσουν τεράστια προβλήματα.

Οι εταιρείες στη Ευρώπη, στις ΗΠΑ, στον Καναδά, στην Αυστραλία και σε όλες τις αναπτυσσόμενες χώρες των Ακτών του Ειρηνικού, θα έχουν πρόσβαση σε εξυπηρετικές υπηρεσίες πιστοποίησης: περισσότερες από 12, για παράδειγμα, στις Ηνωμένες Πολιτείες και το Ηνωμένο Βασίλειο. Εταιρείες σε άλλες περιοχές, ίσως βρουν δυσκολίες στην πρόσβαση σε τοπική πιστοποίησης, ή να έχουν να αντιμετωπίσουν όχι και τόσο ικανούς τοπικούς φορείς. Προκειμένου να εξασφαλίσουν συμβουλές και βοήθεια για το συγκεκριμένο κλάδο δραστηριότητας, θα πρέπει να ενεργήσουν επειγόντως μέσα από τις τοπικές βιομηχανικές και εμπορικές ενώσεις. Μπορεί να υπάρχουν διαθέσιμα ακόμη και ειδικά προγράμματα πιστοποίησης για το συγκεκριμένο κλάδο, για παράδειγμα για τις κατασκευαστικές επιχειρήσεις. Δυστυχώς γι' αυτές τις εταιρείες, η δαπάνη για την αποστολή προσωπικού στο εξωτερικό ή για την εξασφάλιση συμβούλων από άλλη χώρα, μπορεί να προστεθεί στα υπάρχοντα προβλήματα της απομακρυσμένης θέσης τους. Ακολουθούν μερικά χρήσιμα βήματα για την εξασφάλιση πιστοποίησης είτε για το ISO 9000, είτε για το ISO 14000 (προς το παρόν, περιορίζεται ακόμη σε εμβρυϊκό στάδιο σε εθνικά πρότυπα όπως το BS 7750).

1. Εφαρμόστε το σύστημα, χρησιμοποιώντας γενική φύσης τεκμηρίωση, αν είναι δυνατόν.
2. Αναζητήστε μια ομάδα υποστήριξης και συνδεθείτε με αυτή.
3. Διαπιστώστε αν προσφέρεται βοήθεια από την επαγγελματική σαν ένωση.
4. Χρησιμοποιήστε το υλικό αυτού του βιβλίου και ειδικά το Εγχειρίδιο Ποιότητας καθώς και το Εγχειρίδιο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης και τα σχετικά έγγραφα, σαν γενικό κατάλογο ελέγχου πριν την πιστοποίηση.
5. Όταν επιλέξετε έναν φορέα πιστοποίησης, εξακριβώστε μέσω του εθνικού σας φορέα ISO, που θα είναι και ο εθνικός σας οργανισμός ανάπτυξης προτύπων (και υπάρχουν τέτοιοι οργανισμοί σε 100 χώρες), ότι ο πιστοποιών, είναι κατάλληλα διαπιστευμένος. Ο ISO, διαθέτει ένα ευρετήριο διαπιστευμένων φορέων πιστοποίησης ISO 9000 ανά χώρα. Αυτό θα πρέπει να το βρείτε στη βιβλιοθήκη του δικού σας οργανισμού προτύπων. Ανάλογοι κατάλογοι, δεν υπάρχουν ακόμη για τα πρότυπα περιβαλλοντικής διαχείρισης, αλλά μπορεί κανείς με ασφάλεια να απευθυνθεί στους υπάρχοντες διαπιστευμένους φορείς πιστοποίησης ISO 9000.
6. Επιλέξτε έναν φορέα πιστοποίησης που θα σας βοηθήσει, και όχι που θα προσπαθήσει να σας καταγγείλει. Ρωτήστε τριγύρω.
7. Επιλέξτε έναν φορέα που θα κάνει πρώτα επιθεώρηση εγγράφων στο δικό του γραφείο, αφού εσείς του στείλετε αντίγραφα όλης της τεκμηρίωσης με το ταχυδρομείο, αποφεύγοντας έτσι να σας απορρίψουν βάσει της τεκμηρίωσης αφού πληρώσετε για το δαπανηρό επιτόπιο έλεγχο και την επιθεώρηση τεκμηρίωσης. Οποιοσδήποτε ευηπόληπτος φορέας που έχει εγκρίνει την τεκμηρίωση σας ζητώντας μερικές αλλαγές, θα πρέπει να φανεί ελαστικός όσον αφορά σε αλλαγές που θα ζητηθούν στη διάρκεια των επιτόπιων ελέγχων. Μερικές αλλαγές, μπορούν να γίνουν όσο ο επιθεωρητής βρίσκεται ακόμη μαζί σας.
8. Τελευταίο, αλλά καθόλου ασήμαντο. Κάποιος στο δικό σας κλάδο δραστηριότητας, πρέπει να είναι ο πρώτος και αυτός θα ήταν καλό να είναι μια μεγάλη εταιρεία με πόρους. Κάντε κάθε δυνατή προσπάθεια για να βρείτε μια φιλική εταιρία στον κλάδο σας, που να έχει ήδη περάσει με επιτυχία τη διαδικασία πιστοποίησης και ζητήστε τη συμβουλή τους καθώς και την άδεια τους να επιθεωρήσετε τις εγκαταστάσεις και τις διαδικασίες τους.

Πρέπει να βρεθεί μια λύση στα πολλά προβλήματα που δημιουργούνται από την πιστοποίηση και η ομάδα ISO/IEC που είναι ειδικά επιφορτισμένη με την εξέταση της διαπίστευσης φορέων πιστοποίησης, φαίνεται να είναι το μόνο κατάλληλο διεθνές όργανο, τουλάχιστον προς το παρόν. Η ίδια η περιγραφή του ISO για τη συγκεκριμένη ειδική ομάδα, αποκαλύπτει την αμφιταλαντευόμενη θέση του για την πιστοποίηση. Έχοντας επανειλημμένα δηλώσει ότι τα πρότυπα ISO είναι εθελοντικά, ότι σαν μη κρατικός οργανισμός ο ISO δεν έχει καμιά εξουσία ώστε να επιβάλλει την εφαρμογή των προτύπων του, ότι δε διαθέτει μηχανισμούς για την επαλήθευση της συμμόρφωσης με τα πρότυπα και ειδικά τι ISO 9000, προσθέτει τη μεγάλη λέξη "ωστόσο" σε ένα δελτίο τύπου ISO του 1994, αναφέροντας:

Ωστόσο, προκειμένου να βοηθήσει εταιρείες που έχουν επενδύσει στην πιστοποίηση ISO 9000 από ανεξάρτητους φορείς ελέγχου συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, ο ISO και ο συνεταίρος του οργανισμός IEC (International Electrotechnical Commission), ετοιμάζουν μια πρόταση για ένα εθελοντικό σύστημα που θα προάγει την αναγνώριση τέτοιων πιστοποιητικών διαμέσου των εθνικών συνόρων.

Η βασική σύσταση της ομάδας εργασίας που δημιουργήθηκε για να εξετάσει αυτό το θέμα ήταν ότι οι ISO/IEC αναπτύσσουν ένα σύστημα που θα επιτρέψει την αμοιβαία αναγνώριση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο, θα διατηρήσει την ταυτότητα και την ανιχνευσιμότητα των πιστοποιητικών που εκδίδουν οι φορείς πιστοποίησης και θα επιτρέψει την έγκυρη και αξιόπιστη αξιολόγηση της διαδικασίας πιστοποίησης.

Ενώ τα ISO 9000 και ISO 14000 είναι έξοχα πρότυπα διοίκησης, αναπτυσσόμενα από έναν διεθνή οργανισμό με τις καλύτερες προθέσεις και την ύψιστη ακεραιότητα, τα σχετικά προγράμματα πιστοποίησης μπορεί να διευθύνονται από τοπικούς γραφειοκρατικούς φορείς, το προσωπικό των οποίων να μην έχει την ευθύνη των ενεργειών του. Οι σχετικά πρώιμες ενδείξεις είναι ότι οι φορείς διαπίστευσης που δίδουν εμπιστοσύνη στους φορείς αυτούς, δεν προσφέρουν διαιτησία ή δεύτερη γνώμη.

Ο συγγραφέας του βιβλίου αυτού έχει προσπαθήσει να παράγει πρότυπα σύγκρισης ή μοντέλα συστημάτων για τα ISO 9000 και BS 7750/ISO 14000 από τη βιομηχανία. Τα μοντέλα αυτά βασίζονται σε τυποποιημένα βιομηχανικά συστήματα διοίκησης ποιότητας ή περιβαλλοντικής διαχείρισης, τα οποία προβάλλουν την τεκμηρίωση και τα αναγκαία εσωτερικά βήματα, σε όλη την έκταση του παρόντος βιβλίου.

Εκείνο που κακώς απαιτείται, είναι η αποδοχή τέτοιων συγκριτικών αξιολογήσεων από διεθνείς επιχειρήσεις ή βιομηχανικούς συνδέσμους, όπως είναι τα Εμπορικά Επιμελητήρια. Εάν μία εταιρεία, που δεν πέτυχε να πιστοποιηθεί, διαπιστωθεί, μετά από διαιτητικές διαδικασίες, ότι το σύστημα της πράγματι συμμορφώνεται με το συγκεκριμένο πρότυπο, ενώ η εταιρεία είχε επιχειρηματικές απώλειες εξαιτίας των ενεργειών του φορέα πιστοποίησης, τότε είναι πολύ πιθανό ότι η εταιρεία αυτή θα καταφύγει στα δικαστήρια για την απαίτηση αποζημίωσης έναντι των απωλειών της.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι φορείς πιστοποίησης και οι αξιωματούχοι τους θα αναγκάζονται να υπολογίζουν και να αναλαμβάνουν τις ευθύνες των απερίσκεπτων ενεργειών τους. Αυτό μπορεί να ακούγεται κάπως υπερβολικά αυστηρό, αλλά στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναλογιστούμε και το πόσο σκληρό και άδικο είναι για τις μικρές κυρίως επιχειρήσεις να χάνουν το μερίδιο της αγοράς τους σαν προμηθευτές, λόγω διαγραφής τους από τη λίστα των πιστοποιημένων προμηθευτών, σαν αποτέλεσμα απερίσκεπτης επιθεώρησης πιστοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΡΕΥΝΑ

6.1. Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τα αποτελέσματα της Έρευνας που διενεργήθηκε σε δείγμα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων των Νομών Χανίων και Ηρακλείου, σχετικά με την χρήση των συστημάτων πιστοποίησης της ποιότητας (ISO, HACCP) στις επιχειρήσεις. Στην αρχή παρουσιάζονται τα γενικά χαρακτηριστικά των δύο νομών και οι λόγοι επιλογής τους.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται το είδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα προέλευση των στοιχείων και παρουσιάζονται οι αναλύσεις των ερωτηματολογίων και τα αποτελέσματα τους. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με το συμπέρασμα της έρευνας.

6.1.1. Τι είναι Έρευνα Αγοράς

Η Έρευνα Αγοράς αποτελεί τη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών από τις κατάλληλες ομάδες πληθυσμού με στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων (στρατηγικών και τακτικών) με το μικρότερο δυνατό ρίσκο για υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες και να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες για τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Τι μπορεί να προσφέρει η έρευνα αγοράς σε μία επιχείρηση;

Σήμερα που οι συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά γίνονται όλο και πιο απαιτητικές, οι επιχειρήσεις έχουν ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για αξιοποίηση κάθε είδους πληροφορίας η οποία μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ή τη διατήρηση μίας επιτυχημένης πορείας. Μία από τις πλέον σημαντικές πηγές πληροφόρησης είναι η γνώμη του καταναλωτή/πελάτη η οποία, δια μέσου της έρευνας αγοράς, μπορεί να αξιοποιηθεί και να προστατεύσει τις μελλοντικές πωλήσεις και την απόδοση των επενδύσεων της επιχείρησης σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

ΠΗΓΗ: <http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=561&nt=73>

6.2. Είδη Έρευνας με Βάση την Προέλευση των Στοιχείων

Αναλόγως με τις πηγές συλλογής των στοιχείων μπορούμε να επισημάνουμε δύο βασικά είδη έρευνας:

- Τη δευτερογενή έρευνα.
- Την πρωτογενή έρευνα.

6.2.1. Δευτερογενής Έρευνα

Η δευτερογενής έρευνα βασίζεται στην συλλογή στοιχείων που υπάρχουν ήδη εντός και εκτός της τουριστικής επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά στις περισσότερες περιπτώσεις έχουν ειδη συγκεντρωθεί για κάποιο άλλο σκοπό. Ιδανικά, θα πρέπει ο ενδιαφερόμενος να γνωρίζει σε βάθος τις πιθανές πηγές δευτερογενών στοιχείων που τον αφορούν ή να γνωρίζει πώς να τις ανακαλύψει. Η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής και των επικοινωνιών τα τελευταία χρόνια είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία νέων μορφών πληροφόρησης (όπως για παράδειγμα το Internet και τα CD-ROM). Οι μορφές αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλή ευκολία και ταχύτητα πρόσβασης στις διαθέσιμες πληροφορίες που παρέχουν.

Μεταξύ των ευρέως αποδεκτών πλεονεκτημάτων της δευτερογενούς έρευνας περιλαμβάνονται τα παρακάτω:

- Εύκολος τρόπος έρευνας, δεν απαιτούνται οι υπηρεσίες εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.
- Ιδιαίτερα οικονομικός τρόπος συλλογής στοιχείων συγκρινόμενος με την πρωτογενή έρευνα.
- Το ερευνητικό πρόγραμμα είναι δυνατόν να ολοκληρωθεί σε πολύ μικρότερο χρονικό διάστημα από ένα αντίστοιχο πρωτογενούς έρευνας.
- Η συλλογή των στοιχείων μπορεί να γίνει με απόλυτη εχεμύθεια και διακριτικότητα.

Εκτός όμως των πλεονεκτημάτων τους, τα δευτερογενή στοιχεία εμφανίζουν δύο κύρια μειονεκτήματα:

- Σε πολλές περιπτώσεις οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται δεν ανταποκρίνονται ή δεν ταιριάζουν στον πρόβλημα που μελετάται.
- Η πιθανότητα να συγκεντρωθούν ανεπίκαιρα στοιχεία. Για παράδειγμα, εξαιτίας της παρόδου του χρόνου, πολλές δευτερογενείς πηγές αχρηστεύονται, διότι προσφέρουν πληροφορίες που δεν ανταποκρίνονται πλέον στην σύγχρονη πραγματικότητα.

6.2.2. Πρωτογενής Έρευνα

Η πρωτογενής έρευνα, η οποία συχνά αποκαλείται και "κλασική ερευνητική μέθοδος" εμφανίζει ένα ιδιαίτερα ευρύ πεδίο εφαρμογών στην έρευνα της τουριστικής αγοράς. Ειδικότερα, σε κάθε περίπτωση όπου τα στοιχεία που χρειάζεται μια τουριστική επιχείρηση δεν είναι δυνατό να βρεθούν από δευτερογενείς πηγές, τότε στρέφεται για τη συλλογή τους στην ίδια την τουριστική αγορά. Τα στοιχεία αυτά δηλαδή είναι πρωτότυπα και συγκεντρώνονται ειδικά για τη λύση κάποιου συγκεκριμένου τουριστικού προβλήματος.

Η πρωτογενής έρευνα συνήθως διεξάγεται από ειδικευμένους ερευνητικούς οργανισμούς κατ' εντολή των πελατών τους αντί κάποιας συμφωνημένης αμοιβής. Παρ' όλα αυτά, οι μικρότερες τουριστικές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν περιορισμένες οικονομικές δυνάμεις, έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν μικρότερης κλίμακας ποσοτικές έρευνες υψηλής αξιοπιστίας, αρκεί να ακολουθούν μεθόδους επιστημονικές και συστηματικές. Αντίστοιχα, ορισμένες πολύ μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες διατηρούν οργανωμένο τμήμα έρευνας μάρκετινγκ είναι σε θέση να διεξάγουν πρωτογενή έρευνα αρκετά μεγάλη κλίμακας.

Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τρόποι συλλογής πρωτογενών στοιχείων ΠΗΓΗ:(Chisnal, P.M.(1986) Marketing Research McGraw – Hill, 3rd ed):

- Η χρήση ερωτηματολογίου (questionnaire survey).
- Οι συνεντεύξεις σε βάθος (depth interviews).
- Η μέθοδος της παρατήρησης (observation).
- Ο πειραματισμός (experimentation).

Η μέθοδος αυτή είναι η πλέον συνηθισμένη και δημοφιλής για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων από την τουριστική αγορά. Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται με βάση τη λήψη απαντήσεων από τους πληροφοριοδότες σε συγκεκριμένα ερωτήματα. Τα ερωτηματολόγια, στις περισσότερες περιπτώσεις, αποτελούν τη ραχοκοκαλιά ενός προγράμματος έρευνας αγοράς. Για το λόγο αυτό, επιβάλλεται να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη σχεδίαση και χρήση τους. Ο σχεδιασμός τους θα πρέπει να ανταποκρίνεται απόλυτα στους αρχικούς αντικειμενικούς στόχους του ερευνητικού προγράμματος. Σύμφωνα με μια μεγάλη μερίδα ειδικών, ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου αποτελεί περισσότερο τέχνη παρά επιστήμη. Όμως, υπάρχουν διάφοροι κανόνες που εάν ακολουθηθούν μπορούν να συμβάλουν στην κατασκευή ενός σωστού ερωτηματολογίου.

Ανάλογα με τη φύση των ερωτήσεων και τους στόχους του ερευνητικού προγράμματος τα ερωτηματολόγια μπορούν να διαχωριστούν σε:

- Ερωτηματολόγια γεγονότων, τα οποία είναι και τα πλέον δημοφιλή, και στοχεύουν στη λήψη απαντήσεων σχετικά με συγκεκριμένα γεγονότα του παρελθόντος. Τα στοιχεία που συλλέγονται στην περίπτωση αυτή είναι ποσοτικά.
- Ερωτηματολόγια απόψεων, σύμφωνα με τα οποία ζητείται από τον ερωτώμενο να εκφράσει μια γνώμη, προτίμηση, άποψη ή αξιολόγηση. Τα στοιχεία που συλλέγονται στην περίπτωση αυτή είναι ποιοτικά.
- Επεξηγηματικά ερωτηματολόγια, όπου ο ερωτώμενος ζητείται να ερμηνεύσει προηγούμενες πράξεις του, προτιμήσεις και επιλογές. Τα στοιχεία που συλλέγονται στην περίπτωση αυτή είναι κυρίως ποσοτικά.

Εκτός των ερωτηματολογίων, υπάρχουν άλλα δύο σημαντικά ζητήματα τα οποία σχετίζονται άμεσα με αυτή την ερευνητική μέθοδο: ο τρόπος επικοινωνίας με τον πληθυσμό που ερευνάται και η μεγιστοποίηση της ανταπόκρισης στην έρευνα.

Οι σημαντικότεροι τρόποι επικοινωνίας με το κοινό είναι τρεις:

- Η προσωπική συνέντευξη (personal interview)
- Η αποστολή των ερωτηματολογίων ταχυδρομικά (mail questionnaires)
- Η τηλεφωνική επικοινωνία (telephone questionnaires)

Τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των προηγούμενων τριών μεθόδων παρουσιάζονται στον πίνακα:

Συγκριτική Αξιολόγηση Τρόπων Επικοινωνίας για τη Συμπλήρωση Ερωτηματολογίων

| Κριτήρια | Συνέντευξη | Τηλέφωνο | Ταχυδρομείο |
|---|-------------------|-----------------|--------------------|
| 1. Δυνατότητα χρήσης ιδιαίτερα σύνθετων ερωτηματολογίων. | Εξαιρετική | Μέτρια | Χαμηλή |
| 2. Δυνατότητα συλλογής μεγάλου αριθμού στοιχείων | Εξαιρετική | Μέτρια | Καλή |
| 3. Ακρίβεια απαντήσεων σε "ευαίσθητες" ερωτήσεις | Μέτρια | Καλή | Καλή |
| 4. Έλεγχος εντύπωσης του ανθρώπου που λαμβάνει τη συνέντευξη. | Χαμηλός | Υψηλός | Εξαιρετικός |
| 5. Κόστος του προγράμματος | Υψηλός | Μέτριος | Χαμηλός |

ΠΗΓΗ : Lancaster, G. & Massingham, L. (1988) "Essentials of Marketing", McGraw Hill.

6.2.2.1. Συμπλήρωση του Ερωτηματολογίου με Προσωπικές Συνεντεύξεις

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου με προσωπικές συνεντεύξεις είναι η πλέον συνηθισμένη μέθοδος έρευνας τουριστικού μάρκετινγκ. Απαιτεί τις περισσότερες φορές τη χρήση των υπηρεσιών ανθρώπων ειδικευμένων στο είδος αυτό των συνεντεύξεων.

Οι άνθρωποι αυτοί πλησιάζουν αποκλειστικά τον πληθυσμό που βρίσκεται υπό έρευνα και υποβάλλουν ερωτήσεις με βάση ένα δομημένο ερωτηματολόγιο. Πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, να υποκινούνται διαρκώς και να επιλέγονται με προσοχή. Παρ' όλα αυτά, μια μικρή τουριστική μονάδα έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει στο ρόλο αυτό το δικό της ανθρώπινο δυναμικό, αρκεί αυτό να είναι επαρκώς καταρτισμένο. Εξάλλου, δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι λόγω της φύσης του τουριστικού προϊόντος (το οποίο κυρίως αποτελείται από υπηρεσίες), το προσωπικό μιας τουριστικής επιχείρησης βρίσκεται σε άμεση επαφή με τον καταναλωτή σε συχνά διαστήματα μεγάλης χρονικής διάρκειας.

Η προσωπική συνέντευξη θεωρείται ως η πλέον ολοκληρωμένη και περιεκτική μέθοδος επικοινωνίας με το κοινό. Ο λήπτης της συνέντευξης έχει τη δυνατότητα να υποβάλει στους πληροφοριοδότες ένα μεγάλο αριθμό ερωτήσεων χωρίς να υπάρχει υψηλός κίνδυνος μη ανταπόκρισης του κοινού. Μπορεί επίσης να συμπληρώσει τη συνέντευξη με δικές του παρατηρήσεις και σχόλια. Το κυριότερο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το ιδιαίτερα υψηλό της κόστος, το οποίο είναι σημαντικά υψηλότερο από των άλλων δύο μεθόδων.

Πλεονεκτήματα των προσωπικών συνεντεύξεων:

- Προσωπική επαφή με τον πληροφοριοδότη.
- Ο λήπτης της συνέντευξης μπορεί να δώσει προφορικές διευκρινίσεις στον πληροφοριοδότη σχετικά με τις ερωτήσεις.
- Αποφεύγεται παρανοήσεις ως προς την κατανόηση του περιεχομένου των ερωτήσεων.
- Ελαττώνεται σημαντικά το πρόβλημα της μη ανταπόκρισης στην έρευνα των ερωτήσεων.
- Δεν υπάρχουν ερωτήσεις που μένουν αναπάντητες.
- Είναι εφικτή η συλλογή πρόσθετων πληροφοριών από τους λήπτες συνεντεύξεων.

Μειονεκτήματα των προσωπικών συνεντεύξεων:

- Υψηλό σχετικά κόστος.
- Υπόκεινται σε ενδεχόμενα σφάλματα των ληπτών των συνεντεύξεων.
- Οι συνεντεύξεις πρέπει να είναι αρκετά σύντομες – να μην διαρκούν περισσότερο από 20 λεπτά.
- Ο αριθμός των ερωτήσεων είναι κατ' ανάγκη περιορισμένος.

Για την συλλογή στοιχείων κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου(πρωτογενής έρευνα), η οποία κρίθηκε ως η καταλληλότερη. Έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία με εξήντα ξενοδοχεία στο νομό Ηρακλείου καθώς και στο νομό Χανίων κλείστηκαν ραντεβού κατά τα οποία τους παραδόθηκαν τα ερωτηματολόγια. Τα οποία αποτελούνται από δεκαεννέα ερωτήσεις, πολλαπλών απαντήσεων ανοιχτού και κλειστού τύπου. Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε ότι από τα εξήντα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν απαντήθηκαν τα πενήντα .

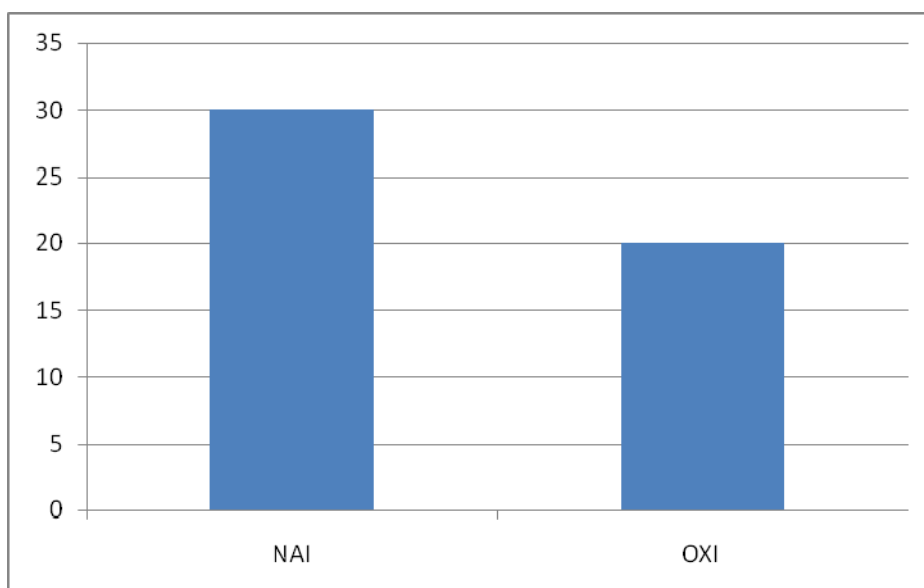
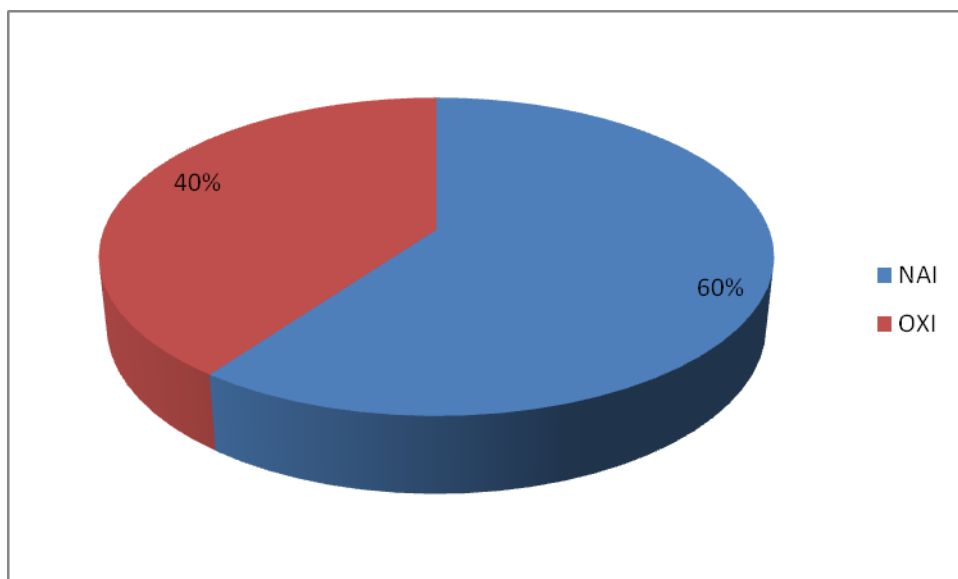
ΠΗΓΗ: Ευάγγελος Σ. Χρήστου, 1999, Ερευνά Τουριστικής Αγοράς, Αθήνα, Interbooks.

6.3. Στατιστικά Αποτελέσματα της Έρευνας

ΕΡΩΤΗΣΗ 1^η

Χρησιμοποίησε η επιχείρησή σας κατά την διάρκεια του θέρους 2008 συστήματα πιστοποίησης ;

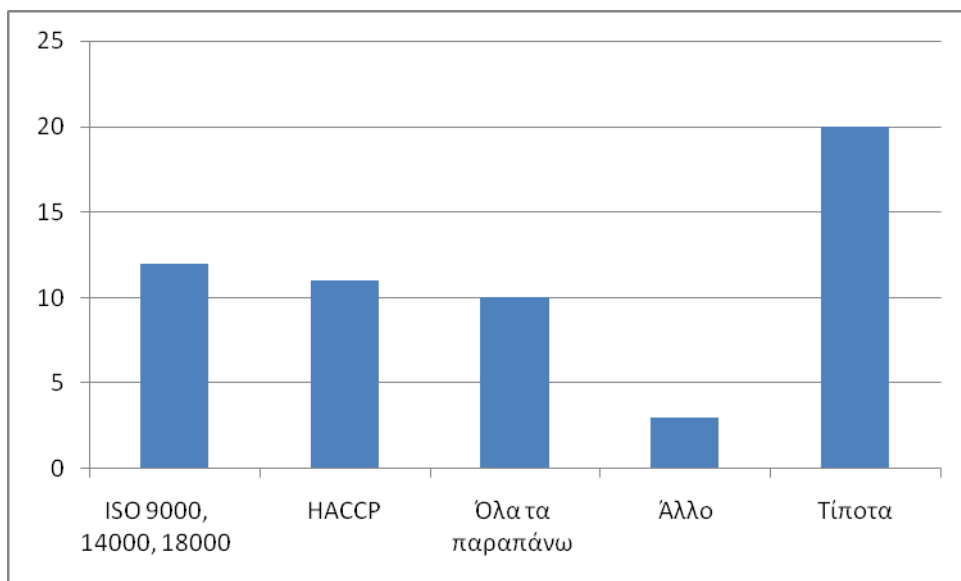
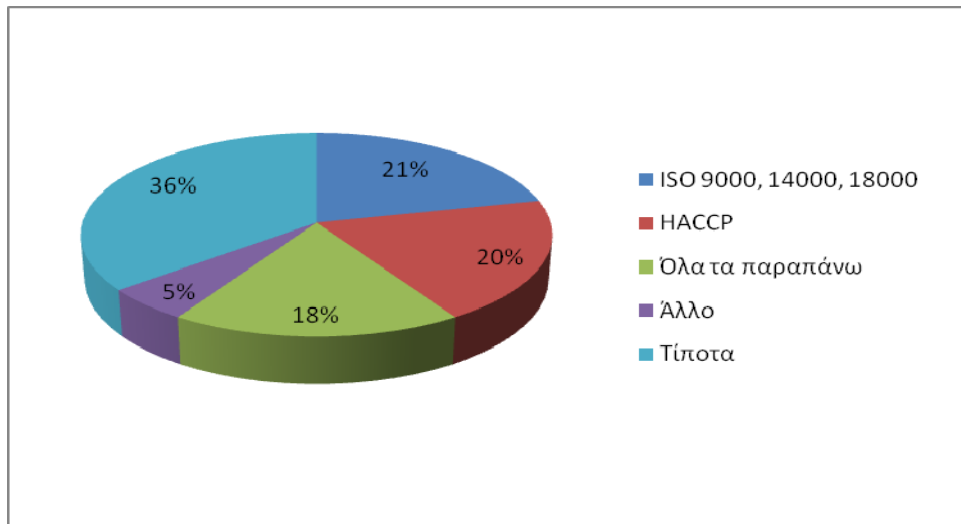
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 30 από αυτά μας απάντησαν ναι που αντιστοιχεί στο 60 % και τα υπόλοιπα 20 μας απάντησαν όχι που αντιστοιχεί στο 40 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 2^η

Αν ναι ποιο από τα παρακάτω συστήματα χρησιμοποιήσατε στην επιχείρησή σας ;

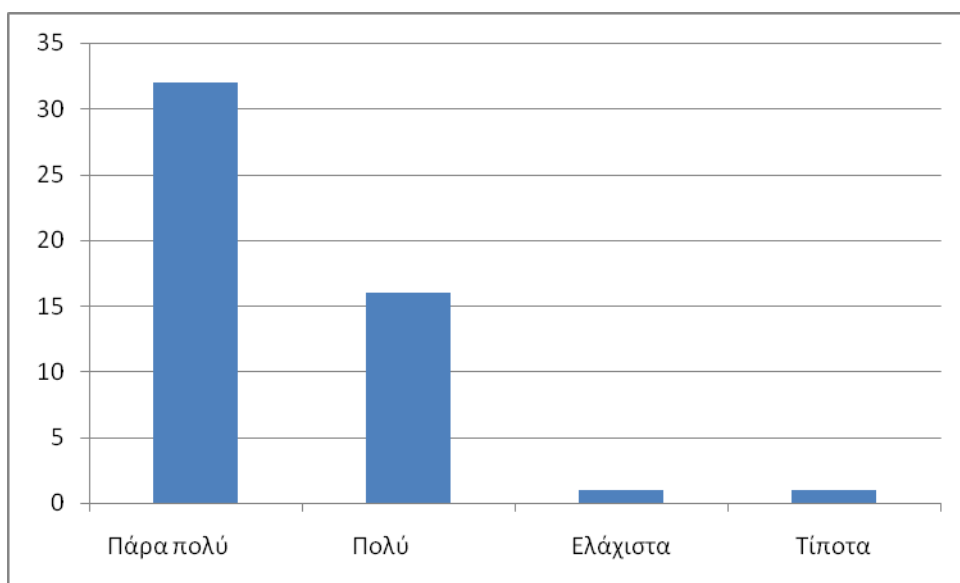
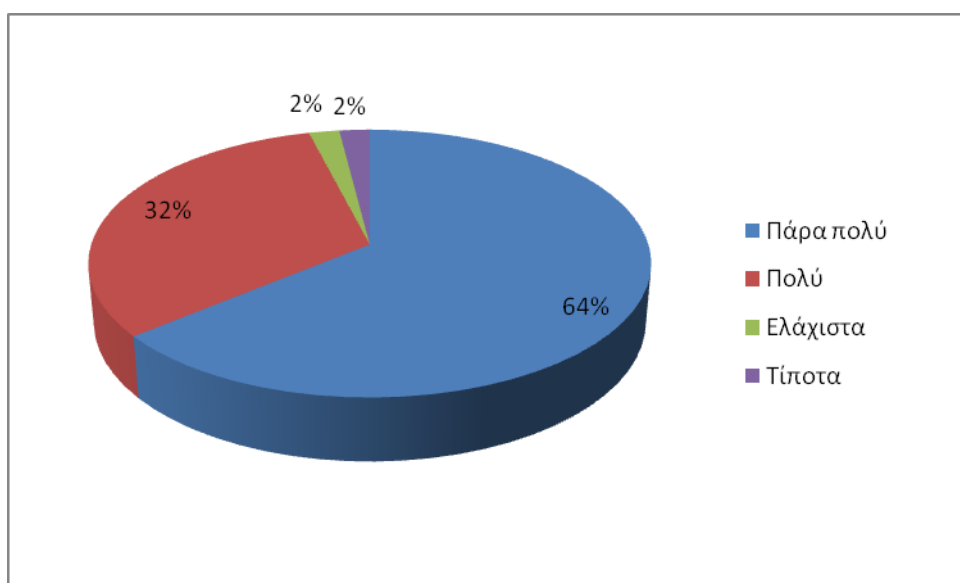
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 12 από αυτά μας απάντησαν ότι έχουν ISO 9000, 14000, 18000 που αντιστοιχεί στο 21 %, τα 11 από αυτά μας απάντησαν ότι έχουν HACCP που αντιστοιχεί στο 20 %, τα 10 από αυτά μας απάντησαν ότι έχουν όλα τα παραπάνω που αντιστοιχεί στο 18 %, τα 3 από αυτά μας απάντησαν ότι έχουν κάποιο Άλλο τύπο ISO που αντιστοιχεί στο 5 % και τα 20 από αυτά δεν μας απάντησαν τίποτα που αντιστοιχεί στο 36 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 3^η

Πόσο πιστεύετε ότι έχει συμβάλει η ποιότητα στον τουριστικό τομέα;

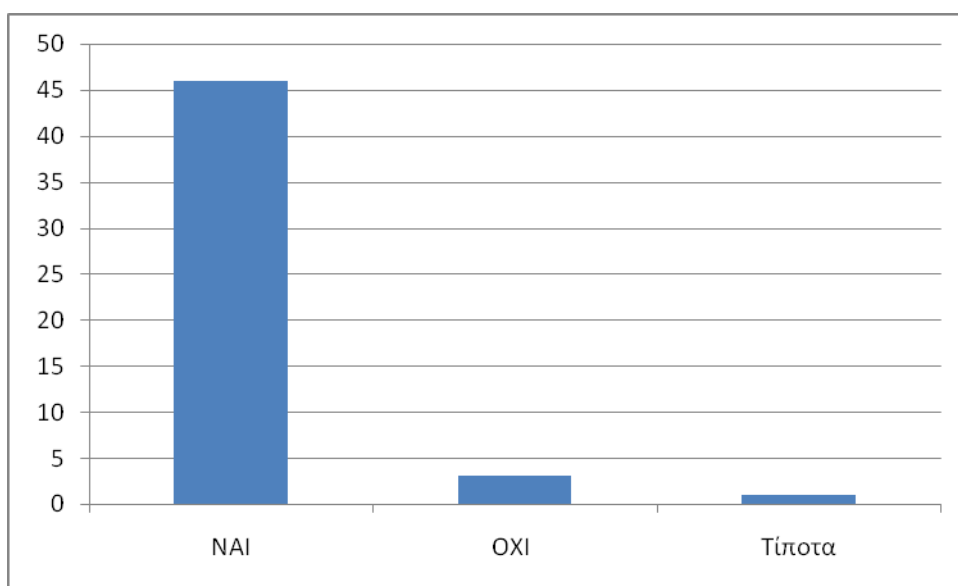
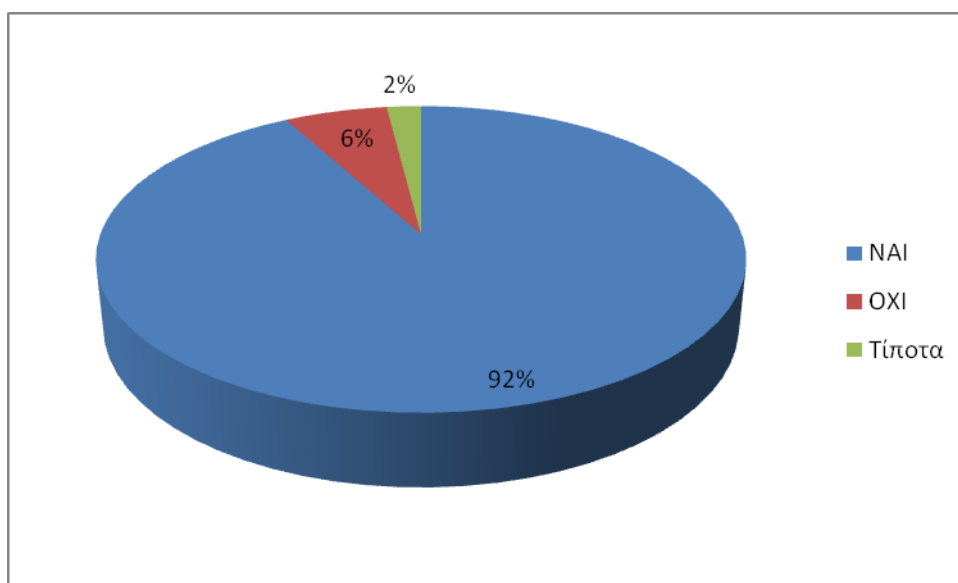
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 32 από αυτά μας απάντησαν πάρα πολύ που αντιστοιχεί στο 64 %, τα 16 από αυτά μας απάντησαν πολύ που αντιστοιχεί στο 32%, το 1 από αυτά μας απάντησε ελάχιστα που αντιστοιχεί στο 2% και το 1 από αυτά δεν μας απάντησε τίποτα που αντιστοιχεί στο 2%.



ΕΡΩΤΗΣΗ 4^η

Πιστεύετε ότι με τη τον έλεγχο της ποιότητας διευκολύνεται η λειτουργικότητα μιας επιχείρησης;

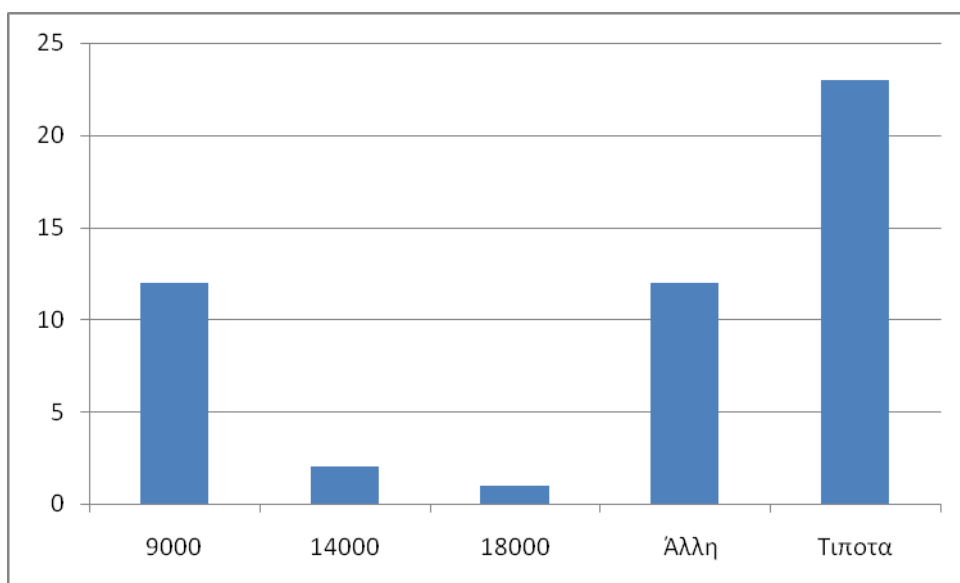
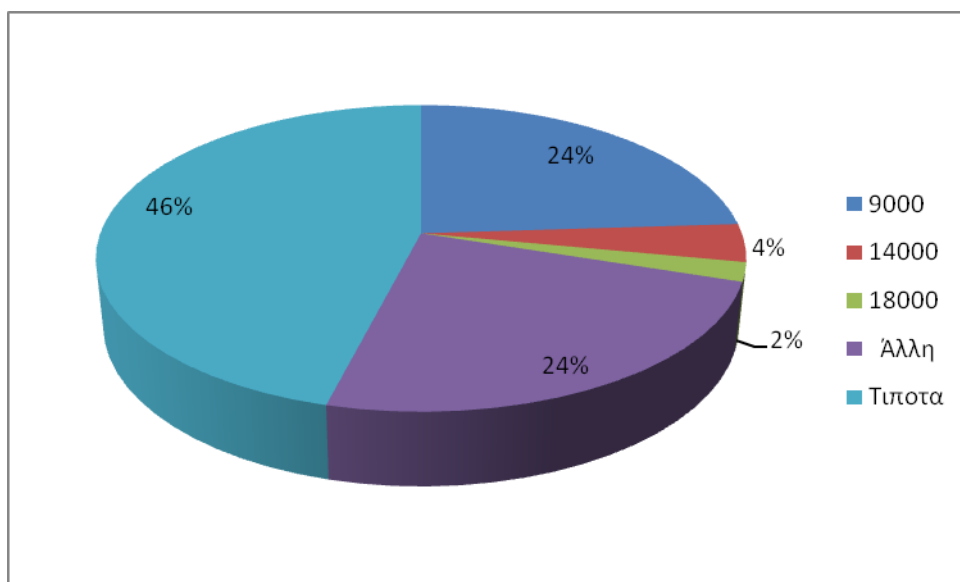
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 46 από αυτά μας απάντησαν ναι που αντιστοιχεί στο 92 %, τα 3 από αυτά μας απάντησαν οχι που αντιστοιχεί στο 6%, και 1 από αυτά δεν μας απάντησε τίποτα που αντιστοιχεί στο 2%.



ΕΡΩΤΗΣΗ 5^η

Ποια μορφή iso χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

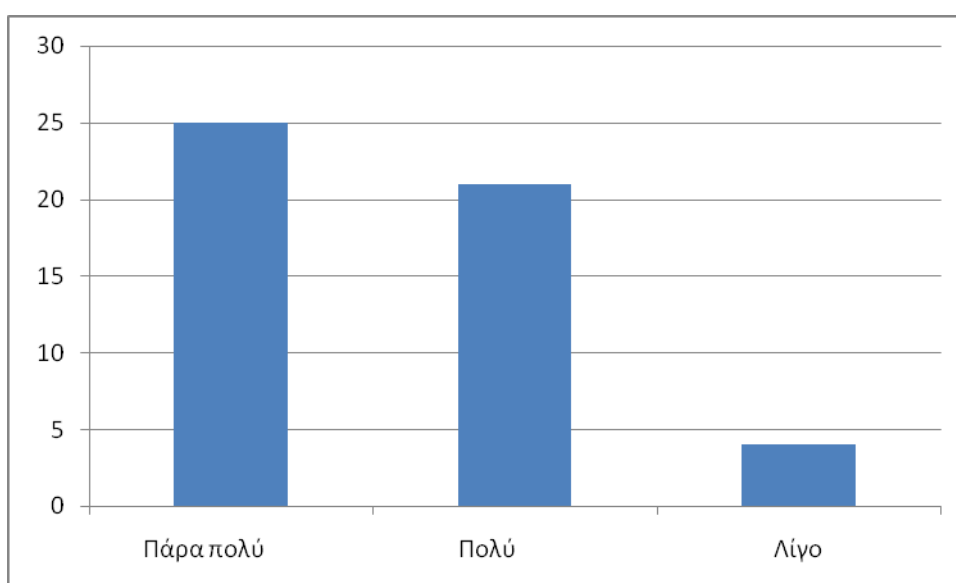
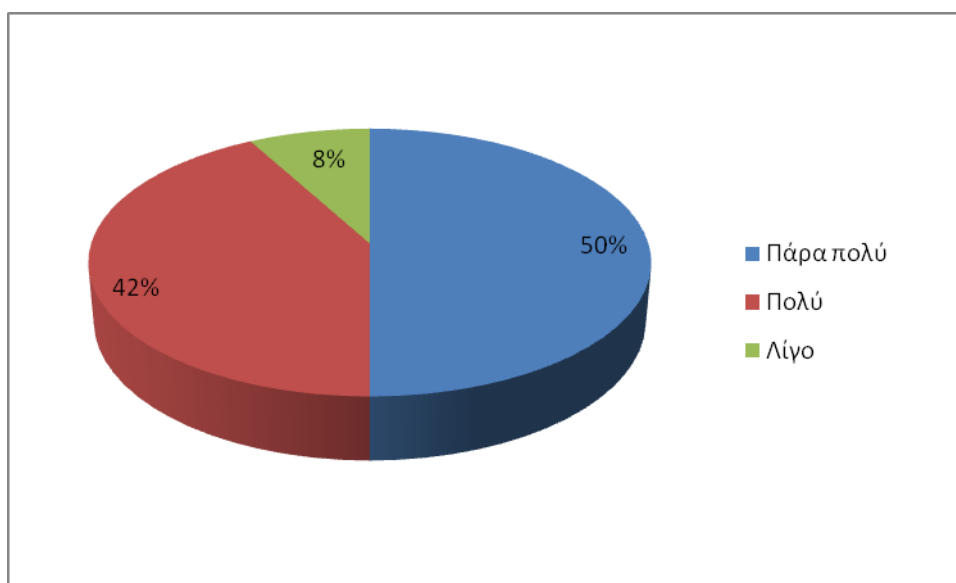
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 12 από αυτά μας απάντησαν ότι έχουν ISO 9000 που αντιστοιχεί στο 24 %, τα 2 από αυτά μας απάντησαν ότι έχουν ISO 14000 που αντιστοιχεί στο 4 %, το 1 από αυτά μας απάντησε ότι έχει ISO 18000 που αντιστοιχεί στο 2 %, τα 12 από αυτά μας απάντησαν ότι έχουν άλλο τύπο ISO που αντιστοιχεί στο 24 % και τα 23 από αυτά δεν μας απάντησαν τίποτα που αντιστοιχεί στο 46 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 6^η

Πόσο πολύ βοηθούν τα πρότυπα ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις;

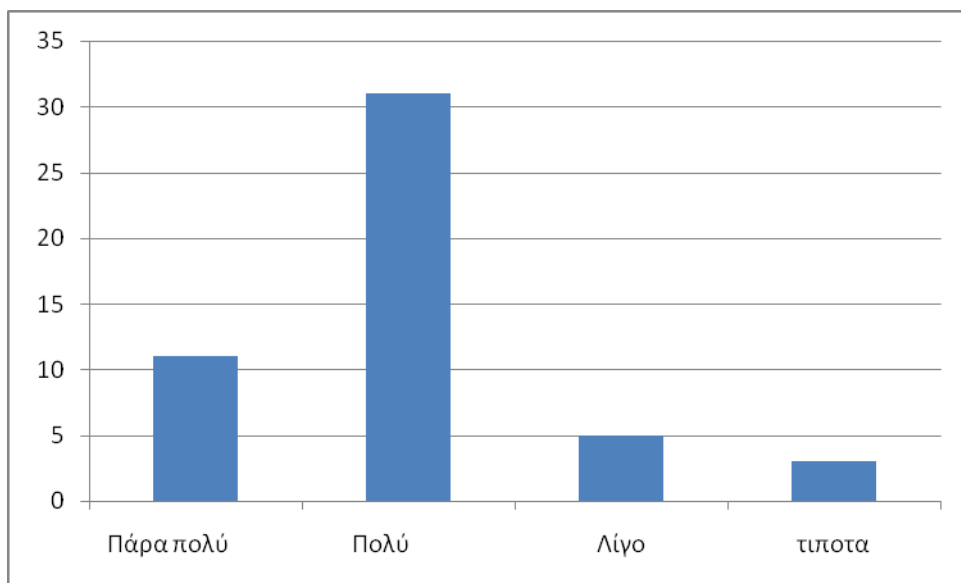
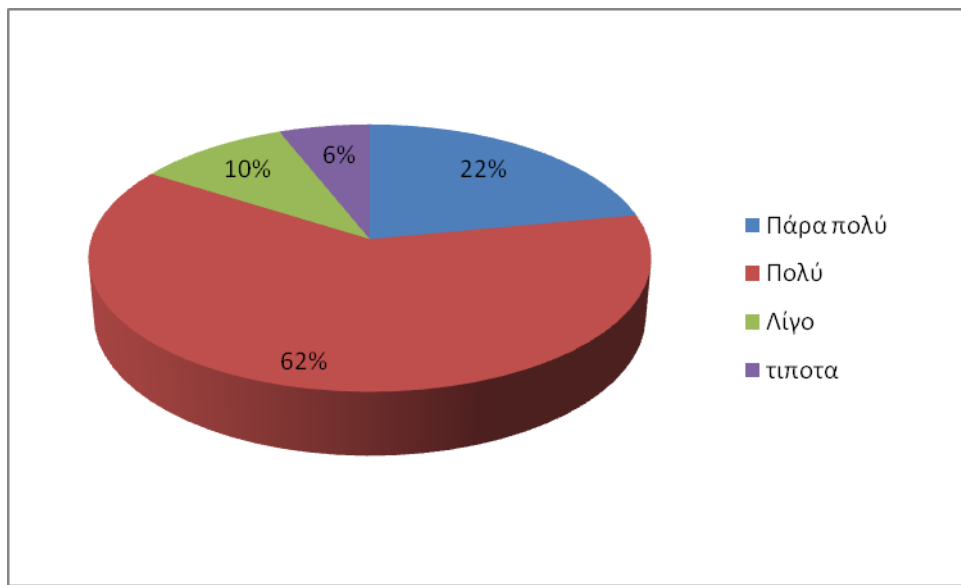
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 25 από αυτά μας απάντησαν πάρα πολύ που αντιστοιχεί στο 50 %, τα 21 από αυτά μας απάντησαν πολύ που αντιστοιχεί στο 42%, και τα 4 από αυτά μας απάντησαν λίγο που αντιστοιχεί στο 8%.



ΕΡΩΤΗΣΗ 7^η

Επιτυγχάνεται η μέτρηση της απόδοσης με την εφαρμογή των προτύπων ;

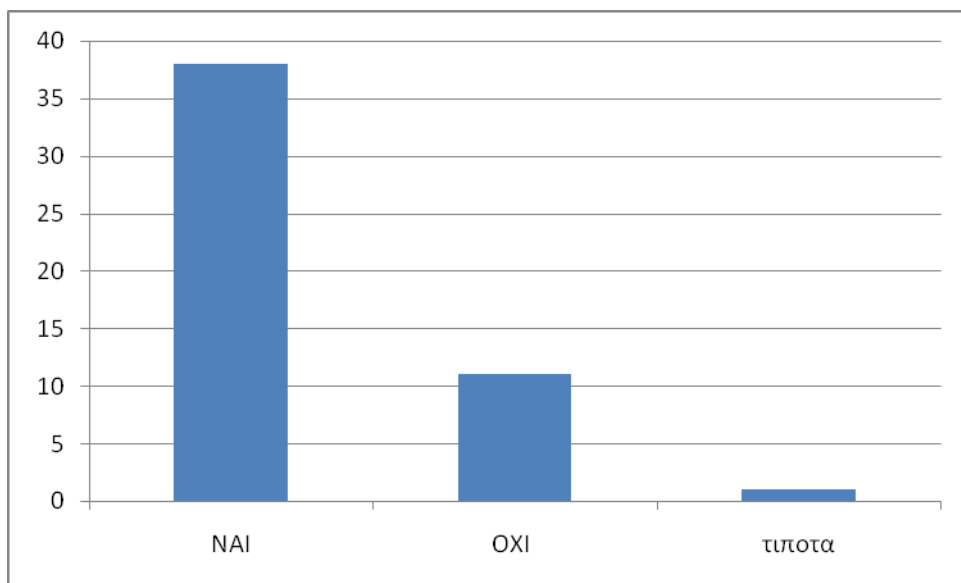
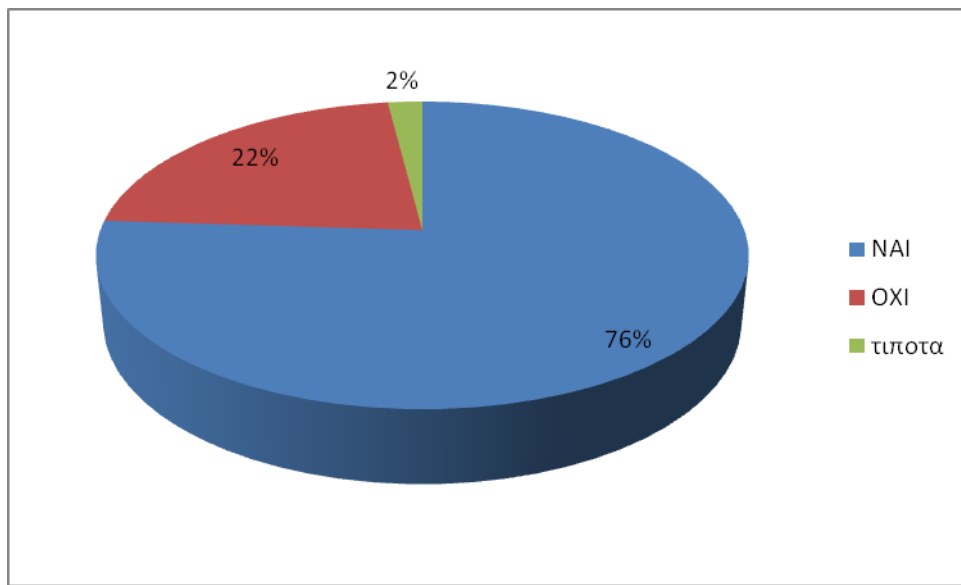
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 11 από αυτά μας απάντησαν πάρα πολύ που αντιστοιχεί στο 22 %, τα 31 από αυτά μας απάντησαν πολύ που αντιστοιχεί στο 62%, τα 5 από αυτά μας απάντησαν λίγο που αντιστοιχεί στο 10% και τα 3 από αυτά δεν μας απάντησαν τίποτα που αντιστοιχεί στο 8%.



ΕΡΩΤΗΣΗ 8^η

Είναι δικαιολογημένο το κόστος της χρήσης των προτύπων σύμφωνα με το όφελος που προσφέρει σε μια τουριστική επιχείρηση;

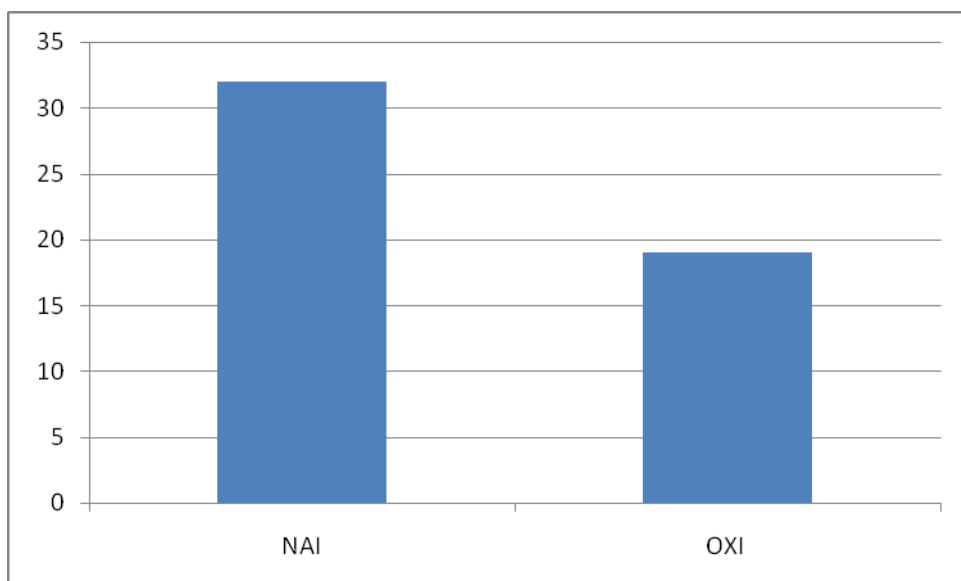
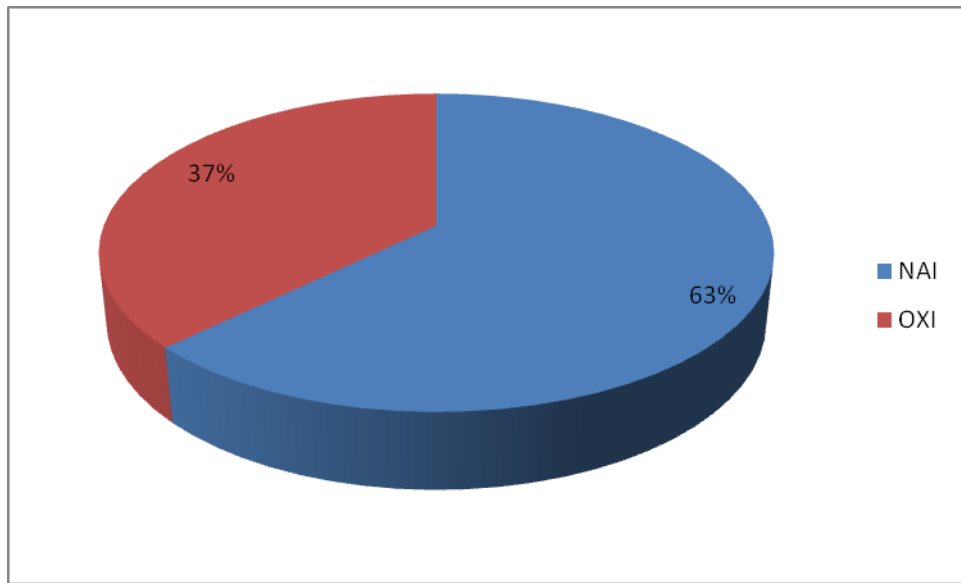
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 38 από αυτά μας απάντησαν ναι που αντιστοιχεί στο 76%, τα 11 από αυτά μας απάντησαν όχι που αντιστοιχεί στο 22%, και 1 από αυτά δεν μας απάντησε τίποτα που αντιστοιχεί στο 2%.



ΕΡΩΤΗΣΗ 9^η

Διαθέτει απόλυτη ασφάλεια η χρήση των προτύπων;

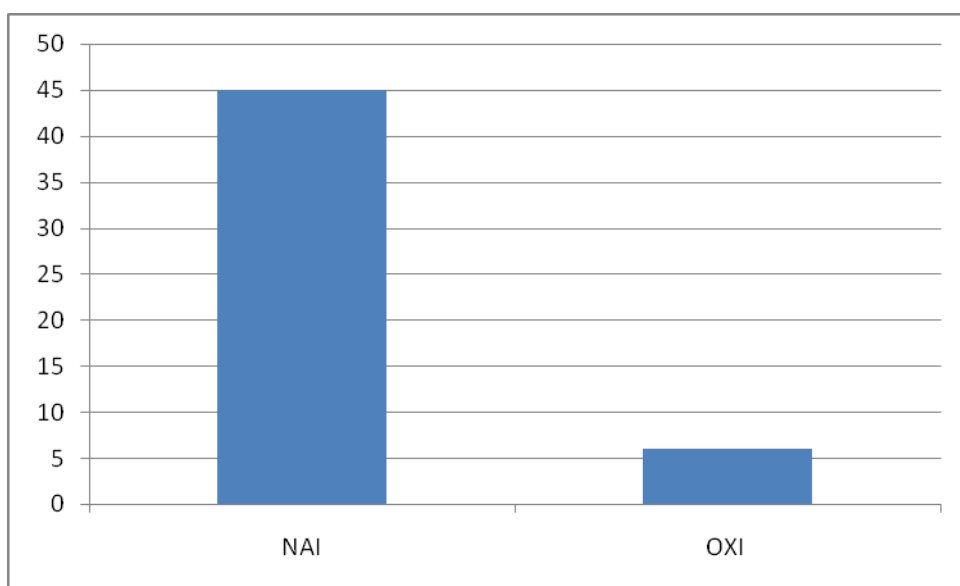
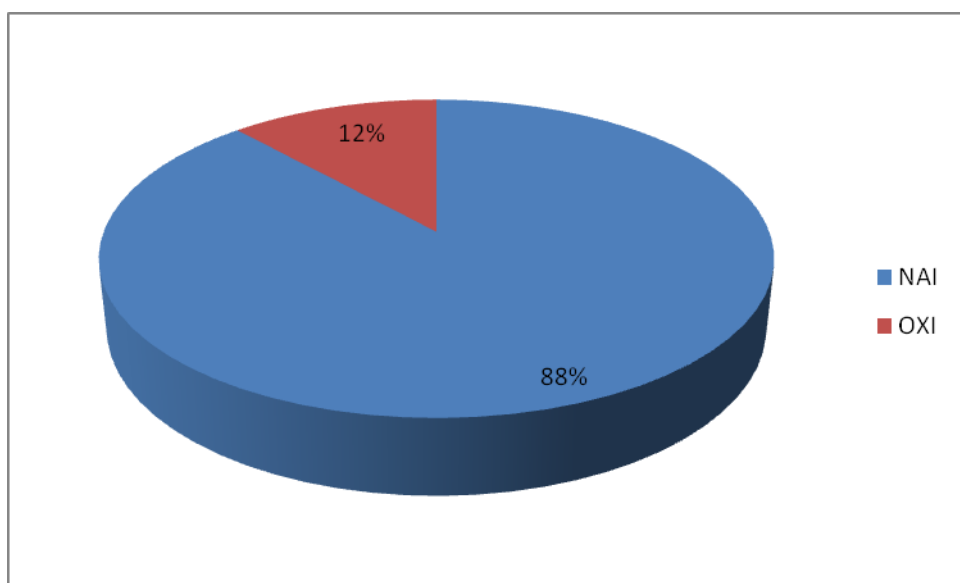
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 31 από αυτά μας απάντησαν ναι που αντιστοιχεί στο 63 % και τα υπόλοιπα 19 μας απάντησαν όχι που αντιστοιχεί στο 37 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 10^η

Εσείς σαν πελάτης θα αγοράζατε για τις διακοπές κάποιο πακέτο ή θα κάνατε μια κράτηση σε επιχείρηση πιστοποιημένη με ISO και HACCP;

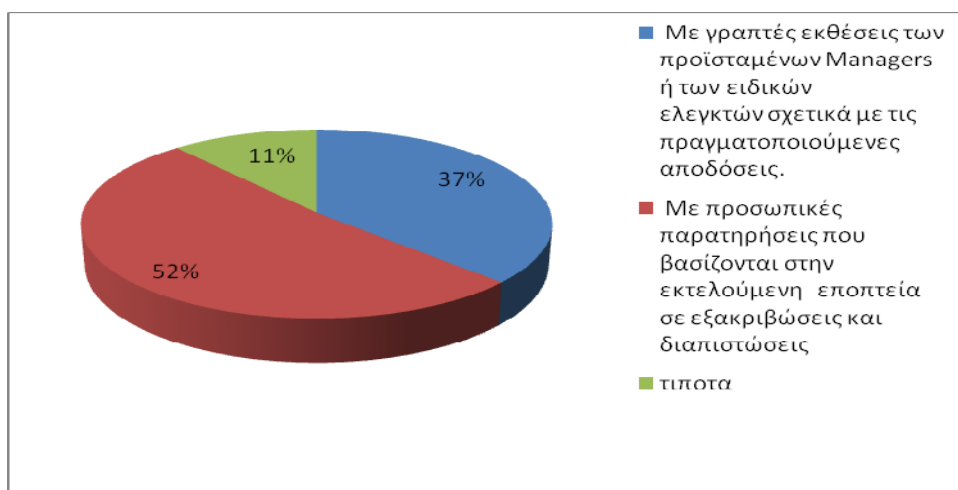
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 44 από αυτά μας απάντησαν ναι που αντιστοιχεί στο 88 % και τα υπόλοιπα 6 μας απάντησαν όχι που αντιστοιχεί στο 12 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 11^η

Πώς επιτυγχάνεται η μέτρηση της απόδοσης στην επιχείρησή σας;

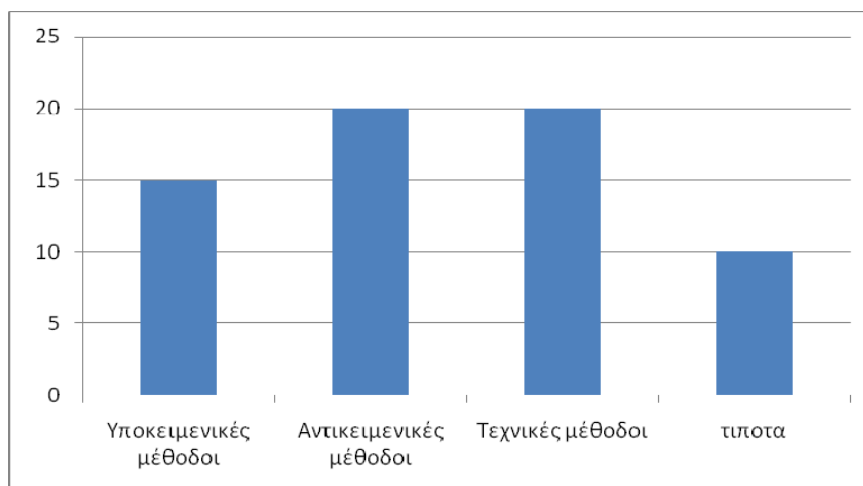
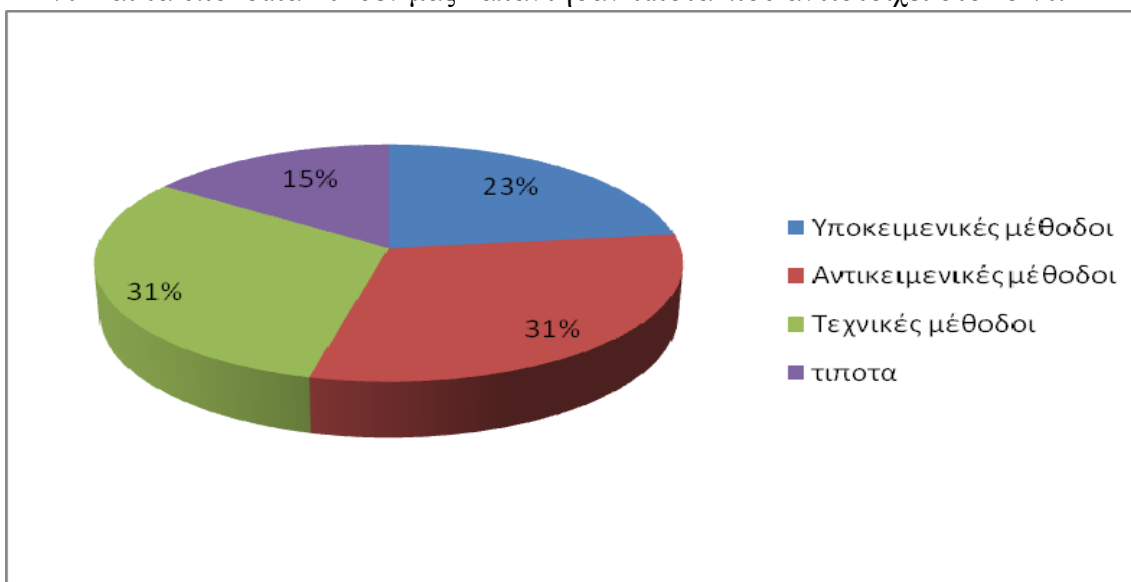
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 23 από αυτά μας απάντησαν ότι η μέτρηση της απόδοσης στην επιχείρησή τους επιτυγχάνεται με γραπτές εκθέσεις των προϊσταμένων Managers ή των ειδικών ελεγκτών σχετικά με τις πραγματοποιούμενες αποδόσεις που αντιστοιχεί στο 37 %, τα 32 από αυτά μας απάντησαν ότι η μέτρηση της απόδοσης στην επιχείρησή τους επιτυγχάνεται με προσωπικές παρατηρήσεις που βασίζονται στην εκτελούμενη εποπτεία σε εξακριβώσεις και διαπιστώσεις που αντιστοιχεί στο 52% και τα υπόλοιπα 7 δεν μας απάντησαν τίποτα που αντιστοιχεί στο 11 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 12^η

Ποια είναι η μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται για την μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης ;

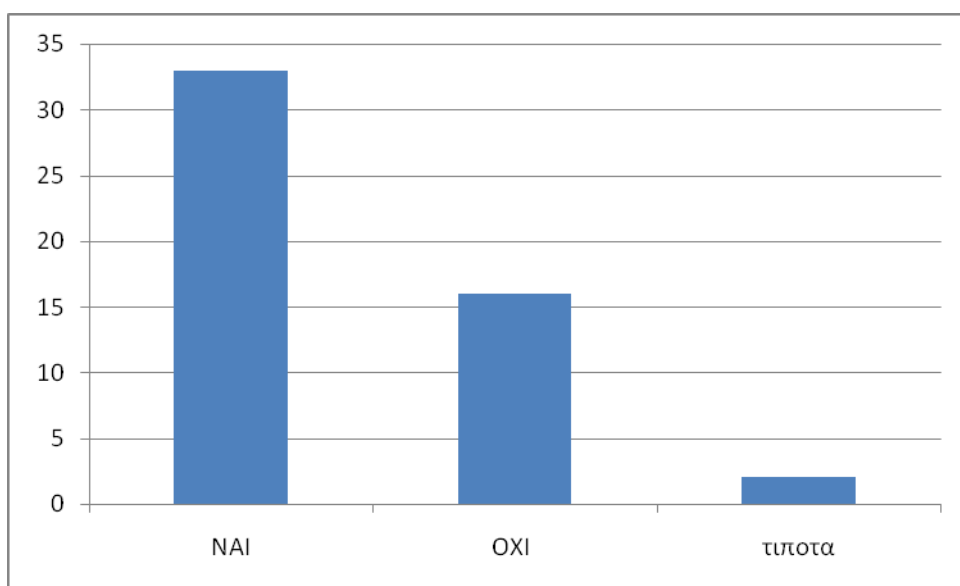
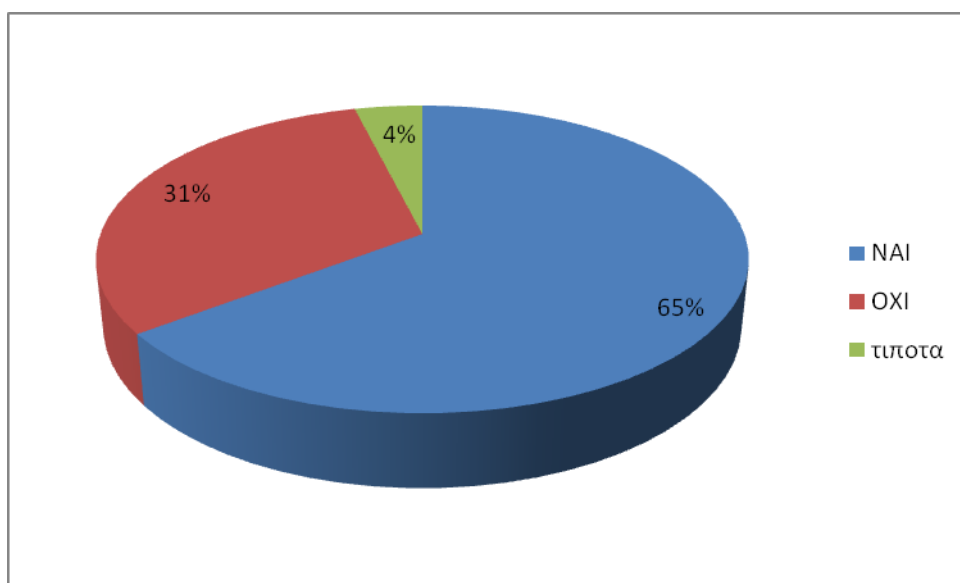
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 15 από αυτά μας απάντησαν ότι χρησιμοποιούν υποκειμενικές μεθόδους για την μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης που αντιστοιχεί στο 23 %, τα 20 από αυτά μας απάντησαν ότι χρησιμοποιούν αντικειμενικές μεθόδους για την μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης που αντιστοιχεί στο 31 %, τα 20 από αυτά μας απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τεχνικές μεθόδους για την μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης που αντιστοιχεί στο 31 % και τα υπόλοιπα 10 δεν μας απάντησαν τίποτα που αντιστοιχεί στο 15 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 13^η

Αντιμετωπίζει προβλήματα η επιχείρησή σας στην εύρεση προσωπικού με γενικές γνώσεις στην χρήση των συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας;

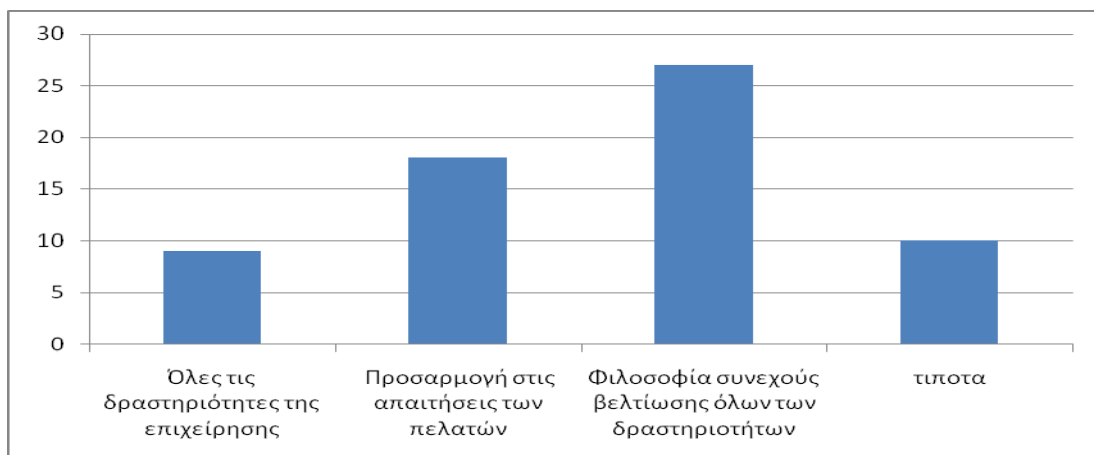
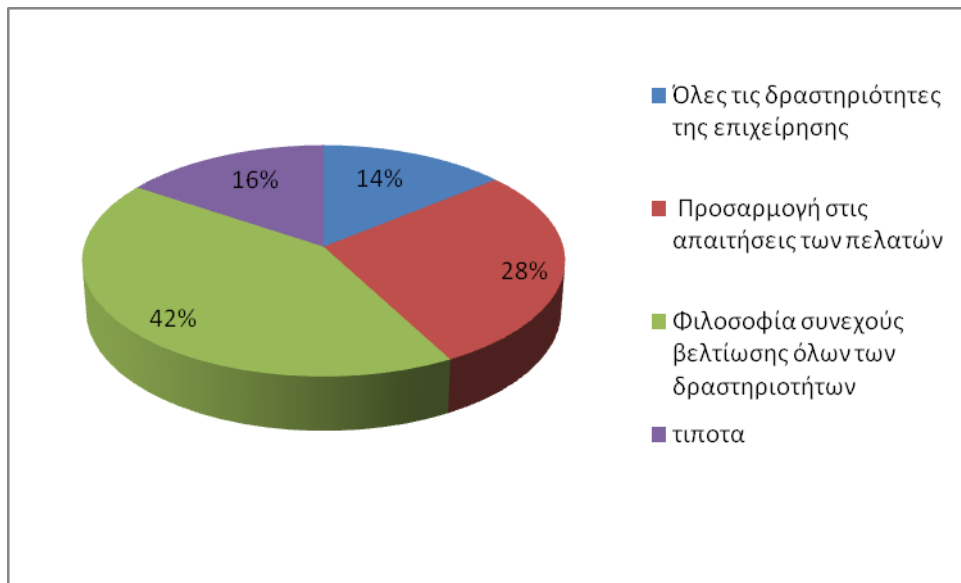
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 33 από αυτά μας απάντησαν ναι που αντιστοιχεί στο 65 %, τα 15 από αυτά μας απάντησαν όχι που αντιστοιχεί στο 31 % και τα υπόλοιπα 2 δεν μας απάντησαν τίποτα που αντιστοιχεί στο 4 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 14^η

Χρησιμοποιείτε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για:

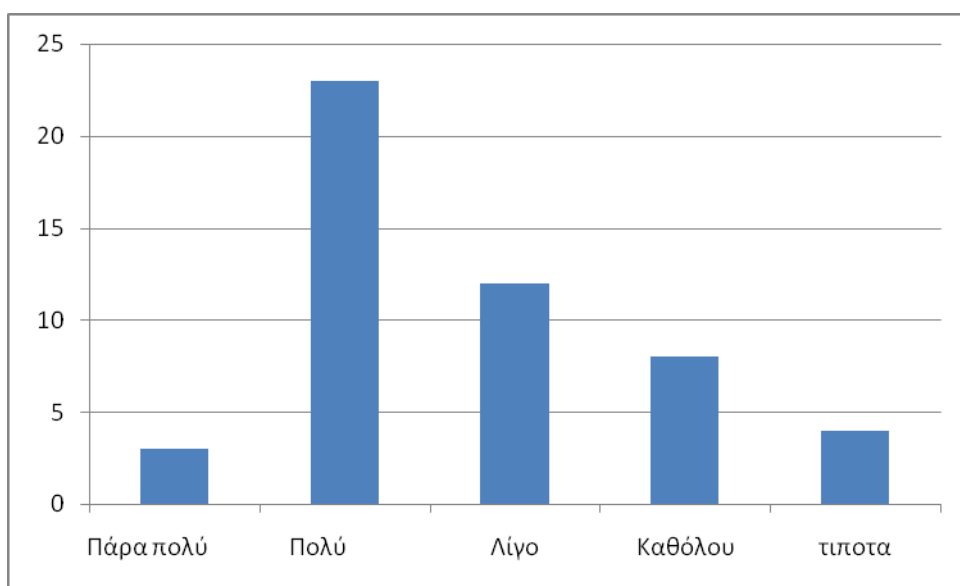
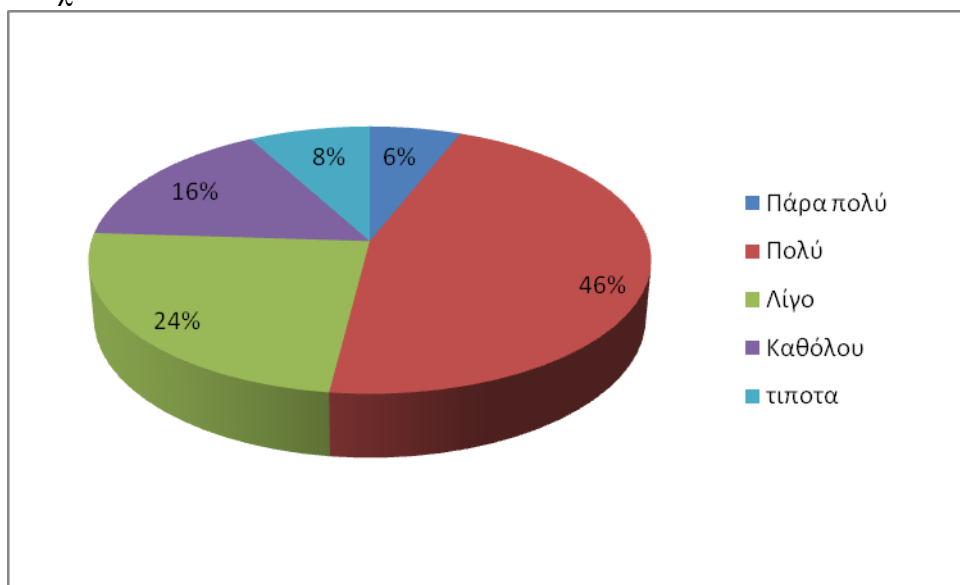
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 9 από αυτά μας απάντησαν ότι Χρησιμοποιούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης που αντιστοιχεί στο 14 %, τα 18 από αυτά μας απάντησαν ότι Χρησιμοποιούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσαρμόζοντάς τη στις απαιτήσεις των πελατών που αντιστοιχεί στο 28 %, τα 27 από αυτά μας απάντησαν ότι Χρησιμοποιούν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχοντας τη Φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων που αντιστοιχεί στο 42 %, και τα 10 από αυτά δεν μας απάντησαν τίποτα που αντιστοιχεί στο 16 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 15^η

Πόσο πολύ εξοικειωμένοι είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησής σας με τη χρήση των προτύπων ISO και HACCP ;

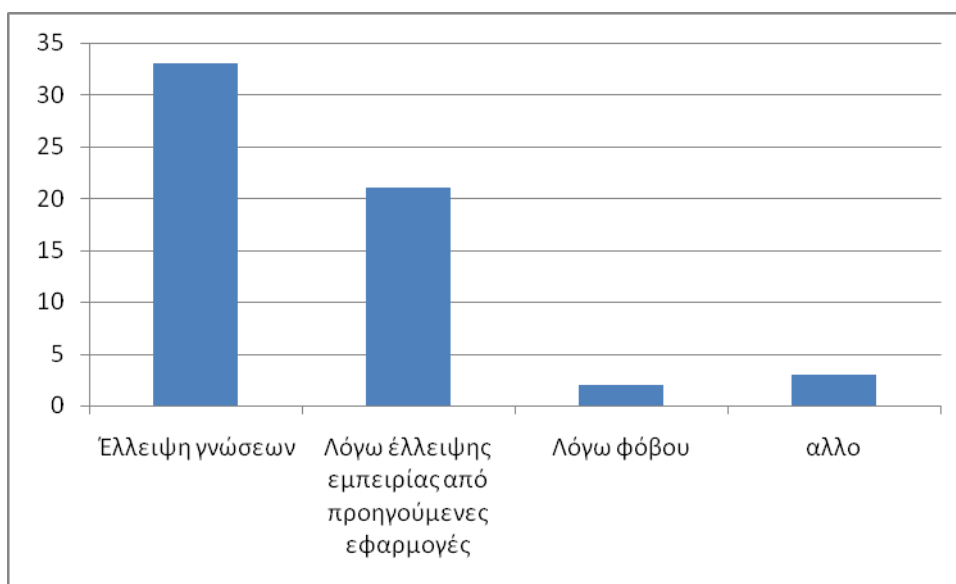
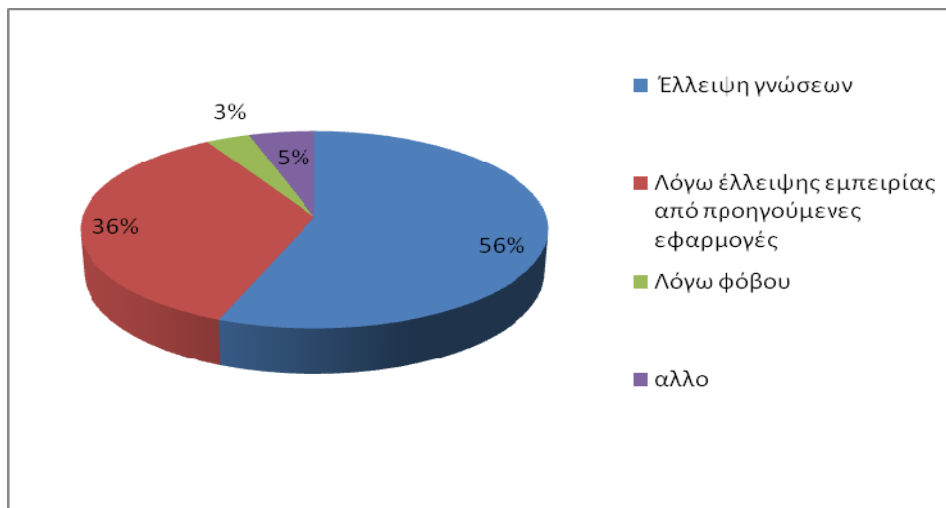
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 3 από αυτά μας απάντησαν πάρα πολύ που αντιστοιχεί στο 6 %, τα 23 από αυτά μας απάντησαν πολύ που αντιστοιχεί στο 46%, τα 12 από αυτά μας απάντησαν λίγο που αντιστοιχεί στο 24%, τα 8 από αυτά μας απάντησαν καθόλου που αντιστοιχεί στο 16% και τα 4 από αυτά δεν μας απάντησαν τίποτα που αντιστοιχεί στο 8%.



ΕΡΩΤΗΣΗ 16^η

Για ποιο λόγο ο Έλληνας τουριστικός επιχειρηματίας δυσπιστεί στη χρήση του ISO και HACCP;

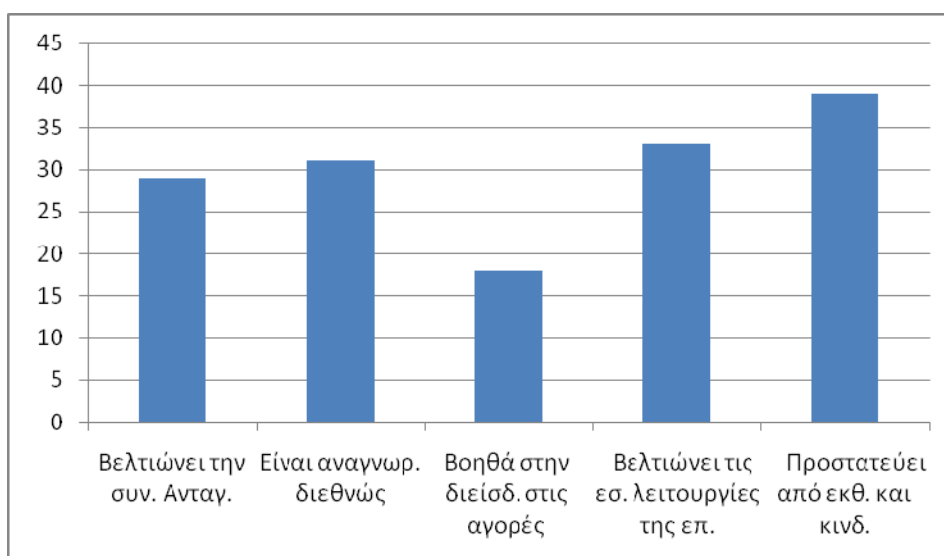
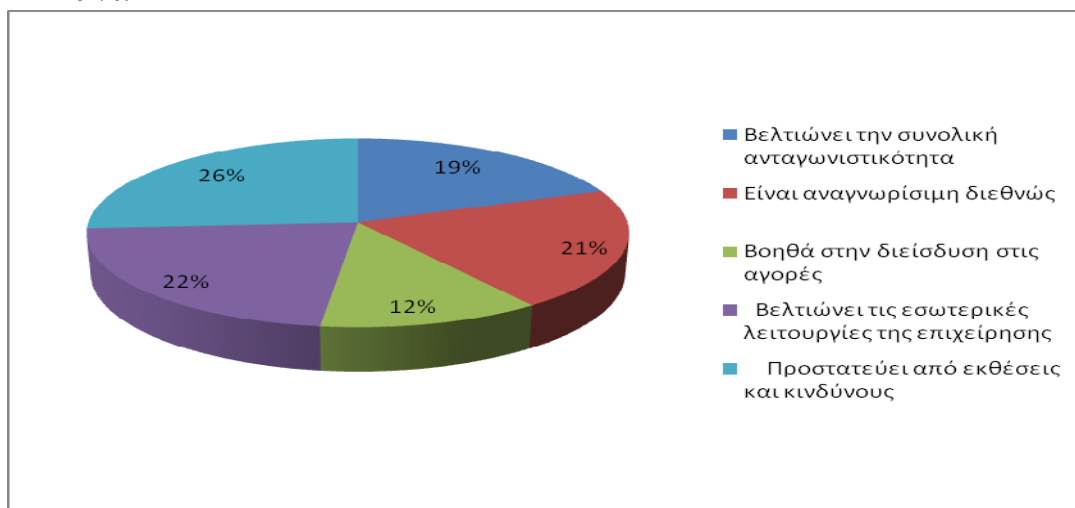
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 33 από αυτά μας απάντησαν ότι δυσπιστούν λόγω έλλειψης γνώσεων που αντιστοιχεί στο 56 %, τα 21 λόγω έλλειψης εμπειρίας από προηγούμενες εφαρμογές που αντιστοιχεί στο 36 %, τα 2 λόγω φόβου που αντιστοιχεί στο 3 %, και τα 3 από αυτά μας απάντησαν κάτι άλλο που αντιστοιχεί στο 5 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 17^η

Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς πιστεύετε ότι βοηθά η Πιστοποίηση κατά ISO και HACCP;

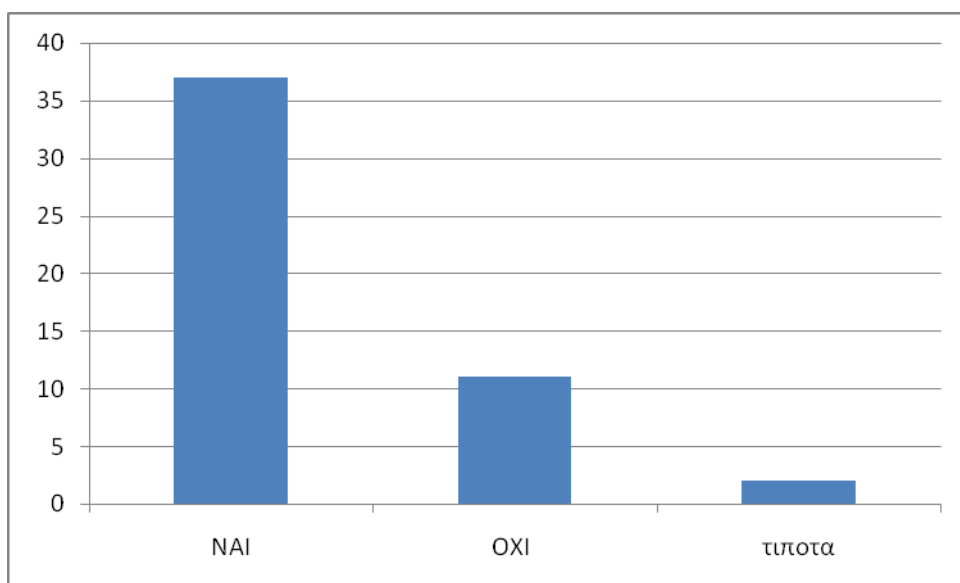
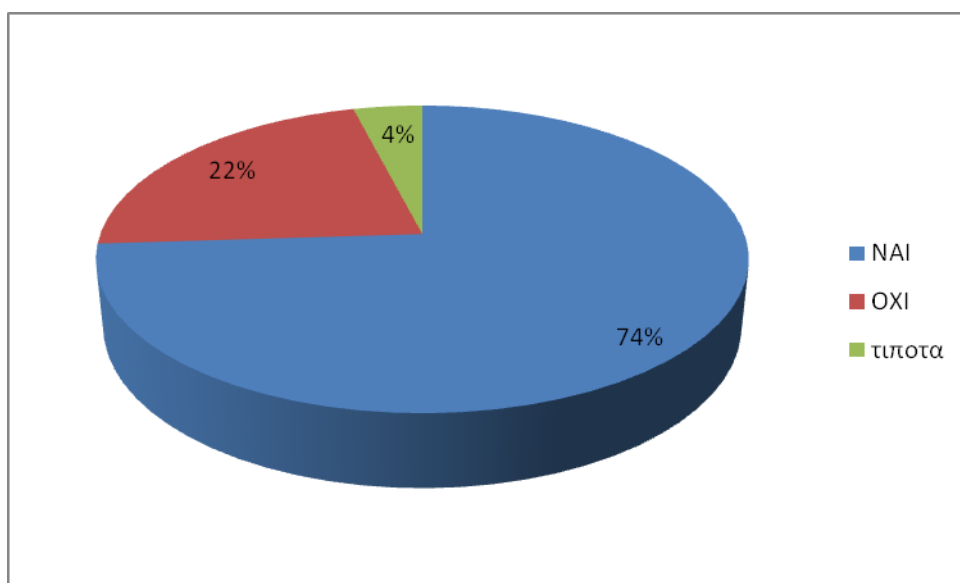
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 33 από αυτά πιστεύουν ότι βελτιώνει τη συνολική ανταγωνιστικότητα που αντιστοιχεί στο 19 %, τα 31 πιστεύουν ότι είναι αναγνωρίσιμη διεθνώς που αντιστοιχεί στο 21 %, τα 18 πιστεύουν ότι βοηθά στην διείσδυση στις αγορές που αντιστοιχεί στο 12%, τα 33 πιστεύουν ότι βελτιώνει τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης που αντιστοιχεί στο 22% και τα 39 από αυτά πιστεύουν ότι προστατεύει από εκθέσεις και κινδύνους που αντιστοιχεί στο 26 %.



ΕΡΩΤΗΣΗ 18^η

Η διασφάλιση της ποιότητας στην επιχείρησή μπορεί να υλοποιηθεί να εφαρμοστεί με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας ISO9000, ISO14000 και HACCP ;

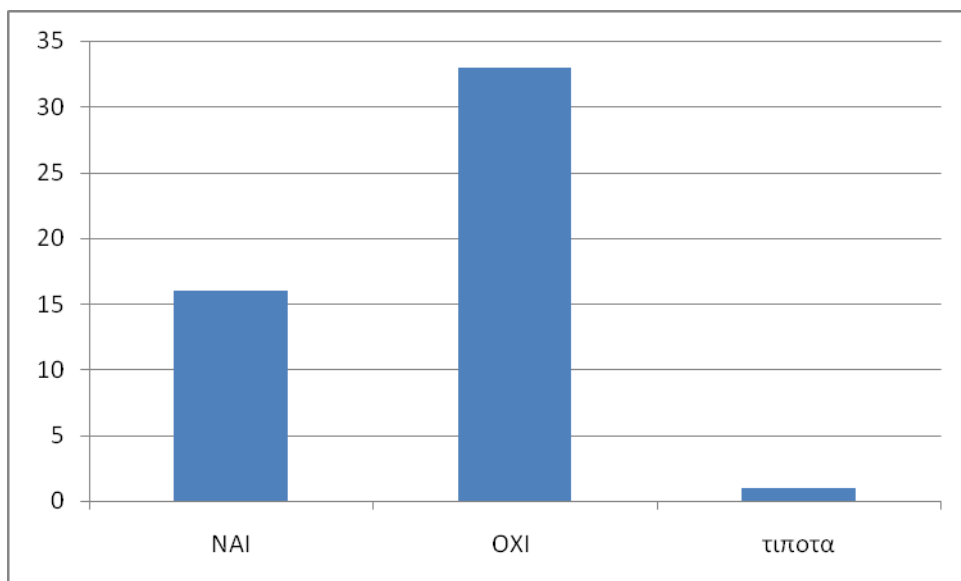
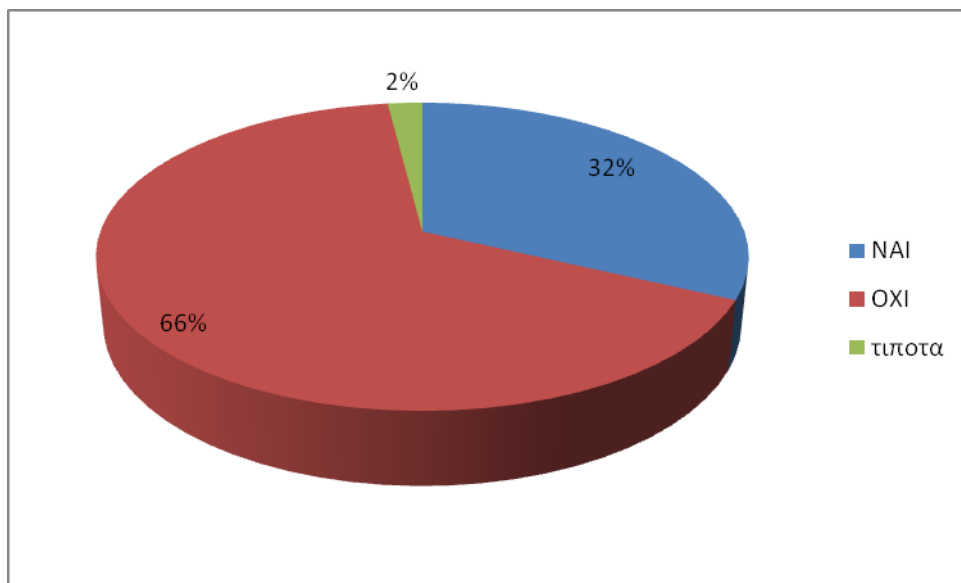
Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 37 από αυτά μας απάντησαν ναι που αντιστοιχεί στο 74 %, τα 11 από αυτά μας απάντησαν όχι που αντιστοιχεί στο 22%, και 2 από αυτά δεν μας απάντησαν τίποτα που αντιστοιχεί στο 4%.



ΕΡΩΤΗΣΗ 19^η

Είστε ενημερωμένοι για τα καινούργια προγράμματα όπως η Διοίκηση της Γνώσης Knowledge management ;

Από τα 50 Ξενοδοχεία τα 16 από αυτά μας απάντησαν ναι που αντιστοιχεί στο 32 %, τα 33 από αυτά μας απάντησαν όχι που αντιστοιχεί στο 66%, και 1 από αυτά δεν μας απάντησε τίποτα που αντιστοιχεί στο 2%.



6.6. Συμπέρασμα

Ο τουρισμός αναμφισβήτητα αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς κλάδους οικονομικής δραστηριότητας της Ελλάδας η οποία αποτελεί χώρα υποδοχής και βρίσκεται σε συνεχή εξέλιξη και ανάπτυξη.

Σήμερα ο τουρισμός έχει μεταβληθεί σε κοινωνική ανάγκη και μάλιστα άριστης ποιότητας. Οι επισκέπτες – τουρίστες είναι πλέον πολύ απαιτητικοί όσο αναφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθ' όλη την διάρκεια της διαμονής τους σε μία χώρα και αυτό επιτυγχάνεται με την χρήση προτύπων διασφάλισης της ποιότητας.

Το HACCP σαν ιδέα πρωτοεμφανίστηκε στις αρχές του 1970 στην Αμερική κατά τη συνεργασία της NASA και των εργαστηρίων του αμερικάνικου στρατού κατά το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των τροφίμων στο διάστημα. Το 1993 η τότε Ευρωπαϊκή Κοινότητα εξέδωσε την οριζόντια οδηγία 93/43/ΕΟΚ περί υγιεινής των τροφίμων με την οποία έγινε υποχρεωτική η εφαρμογή συστημάτων HACCP από τις επιχειρήσεις τροφίμων, ενώ έχει αναγνωριστεί από διεθνείς οργανισμούς, όπως η επιτροπή Codex Alimentarius, ως η αποτελεσματικότερη μέθοδος για την παραγωγή ακίνδυνων τροφίμων. Ιδιαίτερα σημαντικό θεωρείται το γεγονός ότι αυτό το σύστημα διασφάλισης της ασφάλειας των τροφίμων μπορεί να εφαρμοστεί π.χ. από μια μεγάλη βιομηχανία τροφίμων με ένα εξελιγμένο σύστημα ποιότητας έως και έναν μικρό παραγωγό. Σημαντικοί παράγοντες για την επιτυχία αυτού του συστήματος είναι η υποστήριξη από τη διοίκηση και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

Το σύστημα ISO 9000 έγινε αποδεκτό το 1992 από την Ε.Ε. ως σύνολο κανόνων με τους οποίους μετράται και αξιολογείται η ποιότητα.

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας πρωτοεμφανίστηκαν στις αρχές του αιώνα με τους Deming, Juran, Crosby, Ishikawa και Garvin. Το επιτυχημένο Ιαπωνικό μοντέλο ώθησε Ευρωπαίους και Αμερικανούς να προσπαθήσουν να εφαρμόσουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).

Στις μέρες μας η πλειοψηφία των ιδιωτικών φορέων ενδιαφέρεται για την εφαρμογή των προτύπων ποιότητας και αυτό διαπιστώθηκε με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στους νομούς Χανίων και Ηρακλείου.

Παίρνοντας δείγμα από πενήντα επιχειρήσεις στους δύο αυτούς νομούς διαπιστώθηκε ότι οι 30 από αυτές διαθέτουν κάποιο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας ενώ οι υπόλοιπες 20 δεν διαθέτουν. Αυτό αντιστοιχεί στο 60% που είναι ένα καλό ποσοστό το οποίο δείχνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την σπουδαιότητα των προτύπων ποιότητας και για αυτό και έχουν συμμορφωθεί με αυτά. Παρόλα αυτά ο αριθμός των είκοσι επιχειρήσεων που δεν χρησιμοποιούν κάποιο από τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας είναι αρκετά σημαντικός καθώς ζούμε σε μια εποχή όπου τα συγκεκριμένα είδη παρεχόμενων υπηρεσιών περνούν περίοδο κρίσης οπότε θα πρέπει άμεσα να συμμορφωθούν με τις σημερινές ανάγκες για άριστη ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Βλέπουν την ανταπόκριση των επισκεπτών τους όσον αναφορά τα πρότυπα και το ποσό ασφαλέστεροι νιώθουν.

Άξιο είναι να σημειωθεί ότι η ύπαρξη συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας δεν λειτουργεί σωστά αν όλα τα τμήματα της δεν κατανοήσουν και συμμορφωθούν με τους νέους απαιτούμενους τρόπους εργασίας. Αυτό μπορεί να είναι μια χρονοβόρα και δύσκολη αμφίδρομη διαδικασία αλλά είναι απαραίτητη για την σωστή λειτουργία του συστήματος. Στην περίπτωση που δεν ανταποκρίνονται όλα τα τμήματα της επιχείρησης στις απαραίτητες λειτουργίες τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας δεν θα λειτουργήσουν επαρκώς και έτσι δεν επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα. Γι αυτό σημαντικό ρόλο εκτός της ανταπόκρισης όλων των τμημάτων στα καινούρια δεδομένα αποτελεί και η διασφάλιση της καλής συνεργασίας του προσωπικού όλων των τμημάτων καθώς και της καλής συνεργασίας τους με τον Top Manager.

Μέσω όλης αυτής της διαδικασίας ικανοποιείται η ανάγκη του ανθρώπου να ξεχωρίζει έχοντας ενεργό ρόλο στην θετική διαμόρφωση-συμμόρφωση της επιχείρησης με τα συστήματα ποιότητας. Ρόλο βασικού καθοδηγητή μέσα στη εκάστοτε επιχείρηση, σε όλη αυτή την προσαρμογή του προσωπικού στους νέους κανονισμούς αναλαμβάνει ο Top Manager. Όπου με την δική του παρέμβαση επιτυγχάνεται η ομαλή μετάβαση του προσωπικού της επιχείρησης από την πριν συστημάτων πιστοποίησης ποιότητας εποχή στην μετά συστημάτων πιστοποίησης ποιότητας εποχή.

Τα πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας είναι διεθνώς αναγνωρίσιμα, βοηθούν στην διείσδυση στις αγορές, έχουν πολύ θετική επίδραση στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης δίνοντας τους το πλεονέκτημα σε αντίθεση με άλλες επιχειρήσεις και μειώνουν το ποσοστό κινδύνων οι οποίοι επιφέρουν μεγάλη ζημιά στα ξενοδοχεία. Αξίζει να σημειωθεί ότι ακόμα και οι επιχειρήσεις οι οποίες δεν έχουν συμπεριλάβει έως τώρα

κάποιο από τα αναγνωρισμένα συστήματα πιστοποίησης , είναι σύμφωνες με το γεγονός ότι τα συστήματα αυτά επιδρούν θετικά στην επιχείρηση. Προσδίδοντάς της αύξηση κύρους και ταυτόχρονα μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών, όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι το κόστος των συστημάτων πιστοποίησης ποιότητας(ISO, HACCP) είναι δικαιολογημένο .

Επιπροσθέτως από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι ο κυριότερος λόγος δυσπιστίας προς τα πρότυπα είναι η έλλειψη εμπειρίας από προηγούμενες εφαρμογές και η έλλειψη γνώσεων από τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Οι οποίοι κυρίως δρουν κατά αυτό τον τρόπο λόγω δυσκολίας τους να εναρμονιστούν με κάθε είδους καινούριων δεδομένων , που με την εμφάνισή τους ανατρέπουν «τον παλιό τρόπο σκέψης».

Άλλος ένας παράγοντας πολύ σημαντικός για τον επιχειρηματία είναι η εύρεση προσωπικού με τις αντίστοιχες γνώσεις.

Συμπερασματικά αυτό που διαπιστώθηκε από αυτή την έρευνα είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματιών έχουν καταλάβει την σημασία των προτύπων στην επιχείρηση και συμμορφώνονται με αυτά. Αν και το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων δεν ήταν ενημερωμένοι για τα καινούργια προγράμματα Διοίκησης της Γνώσης (Knowledge Management)

6.4. Τα κριτήρια επιλογής των Νομών Χανίων και Ηρακλείου ως περιοχές τις έρευνας που πραγματοποιήθηκε

- 1) Είναι τα δύο κυριότερα αστικά κέντρα της νήσου Κρήτης με πληθυσμό 150387 κάτοικους για τα Χανιά κ 292489 για το Ηράκλειο (απογραφή 2001) κ υπήρξαν οι σημαντικότερες πόλεις στην ιστορία του νησιού από αρχαίων χρόνων (Κυδωνία-Κνωσσός). Ακόμα κ στους νεότερους χρόνους οι 2 πόλεις υπήρξαν πρωτεύουσες της Κρήτης
- 2) Ο τουρισμός σε αυτές τις πόλεις γεννήθηκε από την αρχή του σε παγκόσμια κλίμακα κ πολύ πιο πριν από ότι στην υπόλοιπη ηπειρωτική χώρα (π.χ. η Χαλκιδική που η τουριστική ανάπτυξη της άρχισε να ανθίζει στις αρχές της δεκαετίας του '90)
- 3) Είναι οι δύο κύριοι προορισμοί των τουριστών στο νησί με βάση την γεωγραφική τους θέση στο χάρτη. Ανατολικά για τα Χανιά κ δυτικά για την πόλη του Ηρακλείου.
- 4) Έχουν τα 2 διεθνή αεροδρόμια του νησιού. (Δασκαλογιάννης-Καζαντζάκης)
- 5) Έχουν τα δυο κυριότερα λιμάνια της Κρήτης κ έχουν ακτοπλοϊκή σύνδεση με την πρωτεύουσα της χώρας σε καθημερινή βάση όλο το χρόνο.
- 6) Η ανάπτυξη του τουρισμού στο νησί από το 1986 έως το 1991 είχε αύξηση 53% που την ίδια περίοδο ο μέσος όρος στην Ελλάδα δεν ξεπερνούσε το 25% με το μεγαλύτερο βάρος να πέφτει στα Χανιά κ στο Ηράκλειο για τους λόγους που ήδη αναφέρθηκαν.
- 7) Το Ηράκλειο, κυρίως, γνώρισε μια κάπως μεγαλύτερη ανάπτυξη, από πλευράς υποδομής, από το υπόλοιπο νησί, τα τελευταία χρόνια, λόγω της διοργάνωσης των ολυμπιακών αγώνων του 2004 από την Αθηνά.

"Το μυστήριο της Κρήτης είναι βαθύ - όποιος πατήσει στο νησί τούτο νοιώθει μυστηριώδη δύναμη, ζεστή, αγαθή, να διακλαδίζεται στις φλέβες του και τη ψυχή του να μεγαλώνει"

Νίκος Καζαντζάκης, Αναφορά στον Γκρέκο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Αρβανιτογιάννης, Ιωάννης Σ., ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε., 2002
- Από τον Deming στον Taguchi, 1992, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC), του Δρα Ν. Λογοθέτη, Tqm Hellas Interbooks.
- Γεωργιάδης Μάριος, 1978, Ξενοδοχειακή Οικονομία σελίδες 17-21, Αθήνα, εκδόσεις Παπαζήση.
- Γιάννης Κ. Χολέβας 1995.
- Δρ. Λ. Σ.. Χυτήρης, 1996, Το Μάνατζμεντ Των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.
- Ευάγγελος Σ. Χρήστου, 1999, Ερευνά Τουριστικής Αγοράς, Αθήνα, Interbooks.
- Ζ. Γ. Τζωρακολευθεράκης, 1999, Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων Food and Beverage Management, Interbooks.
- Ντόντη Α. 2001, Υπηρεσία Ορόφων House Keeping, Αθήνα, Interbooks.
- Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 1995, Έρευνα.
- Τ. Καπίκη Πιπεροπούλου, 1998, Υπηρεσία Υποδοχής, Interbooks.
- Χρήστος Σαρμανιώτης, 2005, Μάνατζμεντ, Αθηνά, Εκδοτική Β.Γκιούρδας.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Atkinson, 1990, *Creating Culture Change: The Key to Successful Total Quality Management*, IFS Publications.
- A. Ladkin and M. Riley: “Mobility and Structure in career paths of UK hotel managers: a labour market hybrid of the bureaucratic model?”. *Tourism Management*. Vol.17. No 6.
- BS 7799-2:2002 *Specification for Information Security Management*, BSI, 2002.
- C. N. Weaver, 1995, μετάφραση Ε. Μανωλοπούλου, *Management ολικής ποιότητας*, ASQC Quality Press.
- Cahill D.1997. Target marketing and segmentation: Valid and useful tools for marketing. *Management Decisions*. 35(1), pp. 10-13.
- Chisnal, P.M.(1986) *Marketing Research* McGraw – Hill, 3rd ed
- Dale and Plunkett, 1991, *Quality Costing*, Chapman Hall.
- Deming Quality, 1982, *Productivity and Competitive Position*, MIT, DEMING “Leading quality transformations”, *Executive Excellence*, 10 (5), May, 1993.
- Garvin, 1988, *Managing Quality*, The Free Press, HOUNSHELL From the American System to Mass Production (1800-1832), Johns Hopkins Press, 1984
- Gower, 1994, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Δεύτερη Έκδοση, Μετάφραση-Απόδοση: Νίκος Σαρρής, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Gower, 1994, *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Δεύτερη Έκδοση, Μετάφραση-Απόδοση: Νίκος Σαρρής, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Horwath & Horwath,1984, *International and Laventhol and Horwath Worldwide Lodging Industry*
- ISO 10012:2003 *Measurement management systems — Requirements for measurement processes and measuring equipment*, ISO, 2003.
- Iso 14000 Και Iso 9000, 1995 By Brain Rothery, Gower, England, Επιμελεια-Μεταφραση Ιωαννης Αυγερινος Καθηγητης Τ.Ε.Ι. Αθηνας, Εκδοσεις “Ελλην”.
- ISO 14001:1996 *Environmental management systems — Specification with guidance for use*, ISO, 1996.
- ISO 14004:1996 *Environmental management systems — General guidelines on principles, systems and supporting techniques*, ISO, 1996.

- ISO 14020:2000 Environmental labels and declarations — General principles, ISO, 2000.
- ISO 14031:1999 Environmental management — Environmental performance evaluation–Guidelines, ISO, 1999.
- ISO 14040:1997 Environmental management — Life cycle assessment — Principles and framework, ISO, 1997.
- ISO 19011:2002 Guidelines for quality and/or environmental management systems auditing, ISO, 2002.
- ISO 9000:2000 Quality Management Systems — Fundamentals and Vocabulary, ISO, 2000.
- ISO 9001:2000 Quality Management Systems — Requirements, ISO, 2000.
- ISO 9004:2000 Quality Management Systems — Guidelines for Performance Improvements, ISO, 2000
- ISO/IEC 17799 : 2000 Information technology–Code of practice for Information Security Management, ISO, 2000.
- ISO/IEC Guide 61:1996 General requirements for assessment and accreditation of certification/registration bodies, ISO, 1996
- ISO/IEC Guide 62:1996 General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of quality systems, ISO, 1996.
- ISO/IEC Guide 66:1999 General requirements for bodies operating assessment and certification/registration of environmental management systems (EMS), ISO, 1999.
- Juran and Gryna, 1993, Quality Planning and Analysis, McGraw-Hill.
- L.Chitiris, 1984, Management and Motivation in the Greek Hotel Industry: Testing Herzberg’s Two-Factor Theory, Ph. D. thesis, Univ. of KENT.
- Lancaster, G. & Massingham, L. (1988) “Essentials of Marketing”, McGraw Hill
- M.L. Kasavana, 1981, Effective front office operations, New York, CBI Books, Van Nostrand Reinhold Co.
- Marty, J. 1987. context marketing: The “honey pot” approach to segmentation strategy. The Quarterly Review of Marketing.
- Mill, R.C. & Morrison A.M. 1985. The Tourism System: An Introductory Text. New Jersey: Prentice-Hall
- Oakland, 1989, Total Quality Management, Butterworth Heinemann.

- OHSAS 18001:1999 Occupational health and safety management systems– Specification, BSI, 1999.
- Paul T J James, 1996, Το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Μια Εισαγωγή, Εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.
- R. Kotas & C. Jayawardena: “Profitable Food and Beverage Management “ p.315.
- Radford,1922, The Control of Quality in Manufacturing, Ronald Press, SHEWHART Economic Control of Quality of Manufactured Product, Van Nostrand, 1931.
- Smith R. 1998, Can you Bribe your Way to Customer Loyalty? Frequency Marketing Strategies. New York: Strategic Research Institute.
- Terry and Franklin, 1982, Principles of Management, Irwin.
- Vanhove N.1995, Market segmentation. In: Witt, S.F. & Moutinho, L.(eds). Toyrisim Marketing and Management Handbook. Student Edition. London: prentice.
- W.S. Gray/S.C. Liguori, 1990, Hotel and Motel Management and Operations, 2η έκδοση, σελ.43-45.
- Wind,Y., 1978, Issues and advances in segmentation research. Journal of Marketing Research. 15 Aug, pp. 317-337.
- Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού BSI (British Standards Institution)
- Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού CEN (European Committee for Standardisation).
- Επίσημος δικτυακός τόπος του οργανισμού ISO (International Organisation for Standardisation).

ΑΠΟ ΤΟ INTERNET

- [http://eos.uom.gr/~esartz/teaching/EAP/Presentation\(1\).pdf](http://eos.uom.gr/~esartz/teaching/EAP/Presentation(1).pdf)
- http://www.it.teithe.gr/~siaka/download/economy/economy_kef_14.ppt#25
- http://www.it.teithe.gr/~siaka/download/economy/economy_kef_14.ppt#25
- <http://www.pap-iso.gr/gr/keimenoyphresies.htm#Νομικό%20πλαίσιο>
- <http://www.vea.gr/xrisimi/haccp.htm>
- http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality/page.html?page_id=2012
- www.keta-ionion.gr, Χολέβας 1995.
- www.keta-de.gr/docs/121020041030034HACCPguide.pdf -
- www.msmpart.aueb.gr/diss_seira_2/ΤΣΙΓΚΟΥ_ΜΑΡΙΑ.ppt
- <http://businesscenter.piraeusbank.gr/ecPortal.asp?id=561&nt=73>
- www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik_olik_poiot/dop_d2.pdf -

Ακαδημαϊκό Έτος 2006-07

Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο

Ευτύχιος Σαρτζετάκης, Αναπληρωτής καθηγητής

Πρόγραμμα Σπουδών:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ: ΚΑΛΑΪΤΖΗ ΕΛΕΝΗ, ΠΑΤΣΩΝΑΚΗ ΠΗΝΕΛΟΠΗ

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Κ. ΑΠΛΑΔΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Χρησιμοποίησε η επιχείρησή σας κατά την διάρκεια του θέρους 2008 συστήματα πιστοποίησης
 Ναι Όχι
2. Αν ναι ποιο από τα παρακάτω συστήματα χρησιμοποιήσατε στην επιχείρησή σας ;
 ISO 9000, 14000, 18000
 HACCP
 Όλα τα παραπάνω

3. Πόσο πιστεύετε ότι έχει συμβάλει η ποιότητα στον τουριστικό τομέα;

- Πάρα πολύ Πολύ ελάχιστα

4. Πιστεύετε ότι με τη τον έλεγχο της ποιότητας διευκολύνεται η λειτουργικότητα μιας επιχείρησης;

- Ναι Όχι

5. Ποια μορφή iso χρησιμοποιεί η επιχείρησή σας;

- 9000 14000 18000 Άλλη

6. Πόσο πολύ βοηθούν τα πρότυπα ποιότητας στις τουριστικές επιχειρήσεις;

- Πάρα πολύ Πολύ Λίγο

7. Επιτυγχάνεται η μέτρηση της απόδοσης με την εφαρμογή των προτύπων ;

- Πάρα πολύ Πολύ Λίγο

8. Είναι δικαιολογημένο το κόστος της χρήσης των προτύπων σύμφωνα με το όφελος που προσφέρει σε μια τουριστική επιχείρηση;

- Ναι Όχι

9. Διαθέτει απόλυτη ασφάλεια η χρήση των προτύπων;

- Ναι Όχι

10. Εσείς σαν πελάτης θα αγοράζατε για τις διακοπές κάποιο πακέτο ή θα κάνατε μια κράτηση σε επιχείρηση πιστοποιημένη με ISO και HACCP;

- Ναι Όχι

11. Πώς επιτυγχάνεται η μέτρηση της απόδοσης στην επιχείρησή σας;

- Με γραπτές εκθέσεις των προϊσταμένων Managers ή των ειδικών ελεγκτών σχετικά με τις πραγματοποιούμενες αποδόσεις.
- Με προσωπικές παρατηρήσεις που βασίζονται στην εκτελούμενη εποπτεία σε εξακριβώσεις και διαπιστώσεις.

12. Ποια είναι η μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται για την μέτρηση της πραγματοποιούμενης απόδοσης ;

- Υποκειμενικές μέθοδοι
- Αντικειμενικές μέθοδοι
- Τεχνικές μέθοδοι

13. Αντιμετωπίζει προβλήματα η επιχείρησή σας στην εύρεση προσωπικού με γενικές γνώσεις στην χρήση των συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας;

- Ναι Όχι

14. Χρησιμοποιείτε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για:

- Όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης
- Προσαρμογή στις απαιτήσεις των πελατών
- Φιλοσοφία συνεχούς βελτίωσης όλων των δραστηριοτήτων

15. Πόσο πολύ εξοικειωμένοι είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησής σας με τη χρήση των προτύπων ISO και HACCP ;

- Πάρα πολύ Πολύ Λίγο Καθόλου

16. Για ποιο λόγο ο Έλληνας τουριστικός επιχειρηματίας δυσπιστεί στη χρήση του ISO και HACCP;

- Έλλειψη γνώσεων
 Λόγω έλλειψης εμπειρίας από προηγούμενες εφαρμογές
 Λόγω φόβου

17. Σε ποιους από τους παρακάτω τομείς πιστεύετε ότι βοηθά η Πιστοποίηση κατά ISO και HACCP;

- Βελτιώνει την συνολική ανταγωνιστικότητα
 Είναι αναγνωρίσιμη διεθνώς
 Βοηθά στην διείσδυση στις αγορές
 Βελτιώνει τις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης
 Προστατεύει από εκθέσεις και κινδύνους

18. Η διασφάλιση της ποιότητας στην επιχείρησή μπορεί να υλοποιηθεί να εφαρμοστεί με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας ISO9000, ISO14000 και HACCP ;

- Ναι Όχι

19. Είστε ενημερωμένοι για τα καινούργια προγράμματα όπως η Διοίκηση της Γνώσης Knowledge management ;

- Ναι Όχι

