

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ  
ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ  
ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

**ΠΕΡΙΧΑΡΟΣ ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ (Α.Μ 7662)**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΥ ΧΡΥΣΑΝΘΗ**

**ΠΑΤΡΑ 2020**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η Πτυχιακή Εργασία εκπονήθηκε με στόχο την ολοκλήρωση των σπουδών μου στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Δυτικής Ελλάδας, Πάτρας (συγχώνευση με Πανεπιστήμιο Πατρών) και μελετά τον ρόλο της ηγεσίας στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,

Ο γνώμονας που με έκανε να ασχοληθώ με το θέμα της Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ενασχόληση μου με τον κλάδο στη εστίασης που θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά και η εφαρμογή προτύπων Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και Συστημάτων Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων. Στις μέρες μας μια επιχείρηση για να είναι ανταγωνιστική και να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της εποχής απαιτεί να κρατά του πελάτες της πάντα ικανοποιημένους προσφέροντας την καλύτερη ποιότητα σε προϊόντα και υπηρεσίες σε προσιτό κόστος. Η επίτευξη των ανωτέρω επιτυγχάνεται με την άρτια εφαρμογή των αρχών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την κα. Χρυσάνθη Παπαθανασοπούλου, όπου ήταν η επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Η βοήθεια και η καθοδήγηση της ήταν πολύτιμη αφού με στηρίζει σε οποιαδήποτε δυσκολία προ έκυπτε κατά την διάρκεια της υλοποίησης της εργασίας. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου που ήταν δίπλα μου με κάθε τρόπο καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματεύεται την εφαρμογή των αρχών τη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Παρουσιάζονται σημαντικά οφέλη από την διαχείριση της ποιότητας των επιχειρήσεων, η οποία δεν σχετίζεται μόνο με τον Έλεγχο της Ποιότητας, τη Διασφάλιση της Ποιότητας και την Επιθεώρηση, αλλά εναρμονίζεται με τη ΔΟΠ.

Η ΔΟΠ είναι απολύτως απαραίτητη για να καταστεί ανταγωνιστική μια επιχείρηση αφού μέσα από αυτή μελετώνται οι ανάγκες των πελατών (εξωτερικών και εσωτερικών), διασφαλίζεται η ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών καθώς και των προμηθευτών. Επιπλέον με την ΔΟΠ δίνεται η πρόληψη πιθανών ποιοτικών προβλημάτων στις επιχειρήσεις, αλλά και στη βελτίωση των εργασιών με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Μέσα από την διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών ΔΟΠ σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα δοθεί η δυνατότητα να διεξαχθούν αποτελέσματα για τον ρόλο της ηγεσίας καθώς επίσης και για την δυνατότητα ενίσχυση των επιχειρήσεων μέσα από την εφαρμογή της ΔΟΠ και των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων.

Λέξεις Κλειδιά: ΔΟΠ, Ηγεσία, ISO, HACCP

## ABSTRACT

This dissertation deals with the application of the principles of Total Quality Management (TQM). There are significant benefits from business quality management, which is not only related to Quality Control, Quality Assurance and Inspection, but is in line with TQM.

TQM is absolutely necessary to make a company competitive since through it the needs of customers (external and internal) are studied, the quality of products - services and suppliers is ensured. In addition, the TQM provides the prevention of possible quality problems in companies, but also in the improvement of work at the lowest possible cost.

Through the investigation of the application of the TQM principles in small and medium enterprises will be given the opportunity to conduct results for the role of leadership as well as for the possibility of strengthening companies through the application of TQM and Quality Assurance Systems and Food Safety Management Systems.

Keywords: TQM, leadership, ISO, HACCP

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	ii
ABSTRACT .....	iii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ).....	4
1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	4
1.2. ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ) .....	7
1.3. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	9
1.4. ΘΕΜΕΛΙΩΤΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	12
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	18
2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	18
2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	19
2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ .....	21
2.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ.....	22
2.5. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	24
3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ISO) - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (HACCP) .....	26
3.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	26
3.2. ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	27
3.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ...	29
3.4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ISO.....	31
3.4.1. ΠΡΟΤΥΠΟ: ISO 9001 .....	32
3.4.2. ΠΡΟΤΥΠΟ: ISO 14001.....	34
3.4.3. ΠΡΟΤΥΠΟ: ISO 27001.....	35
3.4.4. ΠΡΟΤΥΠΟ: ISO 22000.....	36

3.5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ HACCP .....	37
3.5.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ HACCP .....	38
3.5.2. ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ HACCP .....	39
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ .....	41
4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	41
4.2. ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	41
4.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ .....	42
4.3.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ .....	42
5. ΣΥΛΛΟΓΗ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	45
5.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....	45
5.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΆΛΛΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ.....	45
5.3. ΜΕΡΟΣ Α’ – ΒΑΣΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	53
5.4. ΜΕΡΟΣ Β’: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	65
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	68
6.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	68
6.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	72
6.3. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	75
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	79

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Ποιότητα ορίζεται το σύνολο ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος/υπηρεσίας, που ικανοποιούν εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες του καταναλωτή .....	26
Εικόνα 2: Λογότυπο Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (I.S.O. – International Satndarization Organization) .....	32
Εικόνα 2: Λογότυπο Ανάλυση Κινδύνων των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP – Hazard Analysis Critical Control Point).....	38

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Κύκλος ποιότητας Deming (Plant – Do – Check – Act) .....	14
Σχήμα 2: Η τριλογία ποιότητας Juran, Σχεδιασμός – Βελτίωση – Έλεγχος.....	15
Σχήμα 3: Απεικόνιση κατηγοριοποίησης MME .....	20
Σχήμα 4: Διασφάλιση ποιότητας της διαδικασίας παραγωγής .....	24
Σχήμα 5: Διασφάλιση της ποιότητας της διαδικασίας μέτρησης.....	25
Σχήμα 6: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου ποιότητας.....	29
Σχήμα 7: Κατανομή φύλου.....	46
Σχήμα 7: Κατανομή ηλικίας πλήθους Δειγματος.....	47
Σχήμα 9: Κατανομή μορφωτικού επιπέδου πλήθους δείγματος.....	48
Σχήμα 9: Τομέας δραστηριότητας επιχείρηση.....	49
Σχήμα 11: Μέγεθος Επιχειρήσεων πλήθους δείγματός.....	50
Σχήμα 12: Κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων σύμφωνα με το ετήσιο εισόδημα .....	51
Σχήμα 12: Έτη δραστηριοποίησης / λειτουργίας της επιχείρησης .....	52
Σχήμα 14: Εργασιακή εμπειρία ηγεσία επιχείρησης.....	53
Σχήμα 15: Κατά πόσο γνωρίζει τα πρότυπα το πλήθος δείγματος .....	54
Σχήμα 16: Λόγοι Προώθησης από την επιχείρησης εφαρμογής προτύπων πιστοποίησης. ....	55
Σχήμα 17: Τρόποι προσδιορισμού των αναγκών – προσδοκιών των πελατών της επιχείρησης .....	56
Σχήμα 18: Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών .....	58
Σχήμα 19: Πραγματοποίηση ελέγχου ποιότητας προϊόντων που προμηθεύεται η εταιρία .....	59
Σχήμα 20: Κατά πόσο η επιχείρηση δρα ως πρότυπο ρόλου.....	60
Σχήμα 21: Ποιος φέρει την ευθύνη των λαθών που συμβαίνουν .....	61
Σχήμα 22: Τρόποι πρόσληψης του προσωπικού της επιχείρησης .....	62
Σχήμα 23: Βαθμός (συχνότητα) εκπαίδευσης προσωπικού επιχείρησης.....	63
Σχήμα 24: Είδη σφαλμάτων που κάνει το προσωπικό της επιχείρησης.....	64
Σχήμα 25: Χαρακτηρισμός συνεργασίας Διοίκησης – προσωπικού.....	64
Σχήμα 26: Κατά πόσο η Διοίκηση της επιχείρησης του πλήθους δείγματος προσπαθεί να εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό που απαιτείται σε ένα πρόγραμμα ISO ..	65



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα της εφαρμογής ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ανά τομέα δραστηριότητας. [Πηγή: Ψωμάς, 2013] .....	30
Πίνακας 2: Κατανομή φύλου πλήθους δείγματος.....	46
Πίνακας 3: Κατανομή ηλικίας πλήθους Δειγματος.....	46
Πίνακας 4: Κατανομή μορφωτικού επίπεδου πλήθους δείγματος.....	47
Πίνακας 5: Τομέας δραστηριότητας επιχείρηση.....	48
Πίνακας 6: Μέγεθος επιχειρήσεων πλήθους δείγματος.....	49
Πίνακας 7: Κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων σύμφωνα με το ετήσιο εισόδημα .....	50
Πίνακας 8: Έτη δραστηριοποίησης / λειτουργίας της επιχείρησης .....	51
Πίνακας 9: Εργασιακή εμπειρία ηγεσία επιχείρησης.....	52
Πίνακας 10: Κατά πόσο γνωρίζει τα πρότυπα το πλήθος δείγματος .....	53
Πίνακας 11: Λόγοι Προώθησης από την επιχείρησης εφαρμογής προτύπων πιστοποίησης. ..	54
Πίνακας 12: Τρόποι προσδιορισμού των αναγκών – προσδοκιών των πελατών της επιχείρησης .....	55
Πίνακας 13: Παράγοντες που επηρεάζουν την δυσαρέσκεια των πελατών .....	56
Πίνακας 14: Κριτήρια επιλογής των προμηθευτών επιχείρησης .....	57
Πίνακας 15: Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών. ....	57
Πίνακας 16: Πραγματοποίηση ελέγχου ποιότητας προϊόντων που προμηθεύεται η εταιρία ...	58
Πίνακας 17: Κατά πόσο η επιχείρηση δρα ως πρότυπο ρόλου.....	59
Πίνακας 18: Ποιος φέρει την ευθύνη των λαθών που συμβαίνουν .....	60
Πίνακας 19: Τρόποι πρόσληψης του προσωπικού της επιχείρησης .....	61
Πίνακας 20: Βαθμός (συχνότητα) εκπαίδευσης προσωπικού επιχείρησης .....	62
Πίνακας 21: Είδη σφαλμάτων που κάνει το προσωπικό της επιχείρησης.....	63
Πίνακας 22: Χαρακτηρισμός συνεργασίας Διοίκησης – προσωπικού.....	64
Πίνακας 23: Κατά πόσο η Διοίκηση της επιχείρησης του πλήθους δείγματος προσπαθεί να εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό που απαιτείται σε ένα πρόγραμμα ISO ..	65
Πίνακας 24: Εφαρμογή κριτηρίων ΔΟΠ .....	66
Πίνακας 25: Επηρεασμός επιχείρησης από την εφαρμογή ISO .....	66

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ρόλος της ηγεσίας σε μια επιχείρηση είναι καθοριστικός αφού η ηγεσία είναι η ικανότητα να ωθεί τους ανθρώπους στην επιτυχία συγκεκριμένων σκοπών και στόχων. Σύμφωνα με το ορισμό η ηγεσία είναι λειτουργία προσανατολισμένη στον άνθρωπο και βασίζεται στην άσκηση εξουσίας. Η εξουσία είναι υπεύθυνη για τον προσδιορισμό της ικανότητας του ηγέτη στο να πετύχει την «συμμόρφωση» των ανθρώπων – μελών μιας επιχείρησης με τις εντολές και τις κατευθύνσεις του.

Κάθε ηγέτης έχει κάποια κύρια χαρακτηριστικά τα οποία διαχωρίζονται σε φυσικά χαρακτηριστικά που αφορούν την κινητικότητα και την δράση του, στις δεξιότητες που αφορούν την κρίση, την αποφασιστικότητα, την γνώση, την τόλμη και την ευγλωττία του. Ακολουθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη που είναι η ευστροφία, η πρωτοτυπία, η δημιουργικότητα, η αυτοπεποίθηση, η ηθική συμπεριφορά, η αμεροληψία, η υπευθυνότητα, η καταλληλότητα για τη θέση του, η φιλοδοξία, η εμμονή στην επίτευξη στόχων και στο καθήκον καθώς και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του που είναι η συνεργασιμότητα, η προσωπική ακτινοβολία, η δημοτικότητα, το κύρος, η κοινωνικότητα, το τακτ και η διπλωματία.

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο ηγέτης δεν μπορεί να συνέχεται με την έννοια του προϊστάμενου. Ο Προϊστάμενος είναι μια δοτή ιδιότητα και δεν είναι υποχρεωτικό να υπάρχει η ικανότητα της ηγεσίας. Επιπλέον, η ηγεσία πολλές φορές συμπίπτει με την ιδιοκτησία αφού ως επί το πλείστον οι εταιρίες που εδράζονται στην Ελλάδα ανήκουν την κατηγορία των Μικρομεσαίων Επιτηρήσεων. Ωστόσο, στο περιβάλλον της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διακρίνεται έντονα το αίσθημα της ομαδικότητας και της συνεργασίας με συνέπεια οι ηγέτες να αναδεικνύονται εν καιρώ αφού παρουσιάζουν ηγετικά χαρακτηριστικά και χωρίς να διαθέτουν απαραίτητα από την αρχή κάποια υψηλή οργανωτική θέση. Οι ηγέτες αυτοί έχουν την δυνατότητα μέσα από την απόκτηση εμπειρίας να εξελίσσονται σε βάθος χρόνου και στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Ωστόσο, στις επιχειρήσεις υπάρχουν και παράγοντες που ο ηγέτης εμφανίζει χαρακτηριστικά που μπορεί να αποτύχει. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η αντίδραση του στις αλλαγές, δηλαδή να μην θέλει να προσαρμοστεί στην νέα τεχνολογία και τις νέες τάσεις, η έλλειψη του σε βασικές γνώσεις και η αδυναμία κατανόησης των αρχών ΔΟΠ, η αναποφασιστικότητα του και η μη δυνατότητα για την λήψη σοβαρών αποφάσεων, η αδυναμία

του να αξιολογεί τα άτομα και να επηρεάζεται από προσωπικές εμπειρίες και βιώματα, προτιμήσεις και αντιπάθειες παρεμποδίζοντας την ορθή σκέψη επιλογής συνεργατών καθώς και να επηρεάζεται από τα προσωπικά του προβλήματα είτε εργασιακά, είτε οικονομικά είτε προσωπικά.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω γίνεται άμεσα κατανοητό ότι ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Σε περιπτώσεις που η ηγεσία θέλει την βελτίωση της επιχείρησης ακολουθώντας τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να επιτύχει σημαντικά οφέλη όπως να κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική, να παρέχει προϊόντα / υπηρεσίες καλής ποιότητας σε χαμηλό κόστος, η αποδοτικότητα της επιχείρησης να παρουσιάζει ανοδική πορεία και οι πελάτες (εσωτερικοί και εξωτερικοί) να ικανοποιούνται με το τελικό προϊόν.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις της Ιθάκης. Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί από ένα ερωτηματολόγιο με απώτερο στόχο την απάντηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων που αφορούν την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούν την εφαρμογή της ΔΟΠ και ο ρόλος της ηγεσίας σε αυτό, την σπουδαιότητα των κριτηρίων των αρχών της ΔΟΠ καθώς και την σπουδαιότητα που έχουν τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και τα Συστήματα Ασφάλειας Τροφίμων (ISO – HACCP) στην ενίσχυση της επιχείρησης. Ο ουσιαστικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξεταστεί ένα επαρκές πλήθος δείγματος (n=80), το οποίο θα αποτελείται από ιδιοκτήτες ή κατέχουν τα ηνία της ηγεσίας ξενοδοχείων, εστιατορίων, καφέ-μπαρ, bed και breakfast, ενοικιάσεις αυτοκινήτων – σκαφών, ταξιδιωτικών πρακτορείων τουρ οπερέιτορ και άλλων επιχειρήσεων δηλαδή κλάδων που απαιτούν την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Στην συνέχεια ακολουθεί η δομή της εργασίας η οποία είναι:

Το Πρώτο Κεφάλαιο αφορά την ΔΟΠ όπου αρχικά ορίζεται ΔΟΠ και αναφέρονται σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση οι σημαντικότεροι ορισμοί. Ακολουθεί η ανάλυση των αρχών της καθώς και τα συστατικά μέρη που την αποτελούν και έπειτα αναφέρονται οι θεμελιωτές της ΔΟΠ.

Το Δεύτερο Κεφάλαιο αναφέρεται στην ΔΟΠ στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Αρχικά καταγράφονται τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των επιχειρήσεων και εν συνεχεία αναλύεται και περιγράφεται η διοίκηση τους. Ακολουθούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με την εφαρμογή ΔΟΠ καθώς και οι στόχοι και η συνέπειες της εφαρμογής.

Το Τρίτο Κεφάλαιο αναφέρεται στα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και στα Συστήματα Διαχείρισης Ασφάλειας Τροφίμων. Συγκεκριμένα δίνονται βασικές πληροφορίες για τα συστήματα ποιότητας, τα επίπεδα εξέλιξης τους καθώς και τα πλεονεκτήματα που παρέχουν με την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας. Επιπλέον, περιγράφονται τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας (ISO) και δίνονται κάποια βασικά πρότυπα με τα χαρακτηριστικά τους. Ακολουθούν, τα συστήματα Διαχείρισης Τροφίμων (HACCP) αναλύοντας τις βασικές αρχές και τα στάδια εφαρμογής της.

Το Τέταρτο Κεφάλαιο αναφέρεται η Μεθοδολογία Πεδίου. Σε αυτό το σημείο δίνεται ο σκοπός και ο στόχος της παρούσας πτυχιακής εργασίας και αναλύονται τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Στην συνέχεια περιγράφεται ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για το ερευνητικό εργαλείο και πώς πραγματοποιήθηκε η επιλογή και η χρήση του οργάνου συλλογής δεδομένου.

Το Πέμπτο Κεφάλαιο αναφέρεται στην συλλογή, στην επεξεργασία και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Αναλύονται τα δεδομένα που προέκυψαν από την συλλογή δεδομένων μέσα από πίνακες και γραφήματα. Αρχικά δίνονται τα δημογραφικά στοιχεία και συναφείς πληροφορίες του πλήθους δείγματος ακολουθούν τα δεδομένα του Α μέρους του ερευνητικού εργαλείου που αφορούν την εφαρμογή της ΔΟΠ και των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και Διασφάλισης Τροφίμων και στη συνέχεια τα δεδομένα του Β μέρους που αφορούν τα κριτήρια της ποιότητας και κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές ΔΟΠ στις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα καθώς επίσης και τα αποτελέσματα για την ενίσχυση στην ενίσχυση που προσέφερε η εφαρμογή των Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας και Διασφάλισης Τροφίμων

Τέλος, δίνονται τα συμπεράσματα της παρούσας πτυχιακής εργασίας, οι περιορισμοί που υπήρξαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας καθώς και μελλοντικές προτάσεις συνέχια της παρούσας έρευνας.

# 1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

## 1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια διαδικασία που εστιάζει στον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών του στοχεύοντας ταυτόχρονα στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των λειτουργιών της επιχείρησης και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού του οργανισμού (έμφυχου και άψυχου) με το μικρότερο δυνατό κόστος. (Παπαργύρης και Παπαργύρης, 2010).

Η ΔΟΠ εξασφαλίζει ότι όλες οι δράσεις του οργανισμού (δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην εργασία των υπαλλήλων) αποσκοπούν σε κοινούς στόχους που σχετίζονται με τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή των υπηρεσιών αυτής.

Ξεκίνησε να εφαρμόζεται ως νέα μέθοδος οργάνωσης των επιχειρήσεων το 1949 στην Ιαπωνία με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Μετά από περίπου 30 χρόνια, περίπου την δεκαετία του 1980, το ίδιο εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ και λίγα χρόνια αργότερα, στην Ευρώπη. Για την επιτυχία της εφαρμογής της, υπάρχουν τρεις βασικές συνιστώσες, οι οποίες είναι:

- Τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
- Τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας
- Ομαδική εργασία και άτομα

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι ένας τελικός ορισμός της ΔΟΠ δεν έχει κατοχυρωθεί αφού υπάρχει πληθώρα απόψεων. Στην συνέχεια δίνονται οι βασικότεροι ορισμοί της βιβλιογραφίας:

- Garvin (1988): δεν χρησιμοποιεί τον όρο Δ.Ο.Π. και χρησιμοποιεί την στρατηγική διοίκηση ποιότητας (strategic quality management) που είναι μια έννοια που περιέχει

με πιο περιεκτικό τρόπο τις έννοιες ποιοτικός έλεγχος (quality control), διασφάλιση ποιότητας «quality assurance), επιθεώρηση ποιότητας (quality inspection) που περιέχουν τα συστήματα ποιότητας.

- Witcher (1990): ορίζει ότι η Δ.Ο.Π., δηλαδή ο αγγλικός όρος Total Quality Management εξηγείται: total = κάθε άτομο εμπλέκεται στην επιχείρηση έχει ενεργό ρόλο στη σχέση με τους πελάτες και τους προμηθευτές, quality = η ικανοποίηση των απαιτήσεων που έχουν οι πελάτες, management = η ανώτατη διοίκηση που είναι πλήρως δεσμευμένη για τον συντονισμό όλης της προσπάθειας.
- Dean and Bowen (1994): ορίζει ότι η Δ.Ο.Π. είναι τρόπος διοίκησης που εξελίχθηκε από τον Στατιστικό Έλεγχο Διεργασίας, που κινείται μέσα σε συγκεκριμένα όρια, με τη χρήση ορισμένων μεθόδων, με κύριο στόχο την βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Η Δ.Ο.Π. για τους μελετητές είναι μια διαφορετική φιλοσοφία που διέπεται από τρία βασικά στοιχεία, τις αρχές (principles), πρακτικές (practices) και τεχνικές (techniques).
- Zairi et. al. (1994): ορίζει ότι η Δ.Ο.Π. είναι η προσπάθεια των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την εργασία τους, τον τρόπο οργάνωσής τους, τη μεθοδολογία τους, τη συμπεριφορά τους και τη διάρθρωσή τους ώστε να παρέχουν άριστες υπηρεσίες στον πελάτη, όπως και προϊόντα. Με τις μεθόδους αυτές, διασφαλίζεται ποιότητα και σταθερότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η Δ.Ο.Π. δεν είναι προβληματική σαν ορισμός, γιατί η φιλοσοφία λειτουργίας της είναι εξαιρετική και πολύ χρήσιμη για τις επιχειρήσεις. Η Δ.Ο.Π. είναι δηλαδή το σύνολο των τρόπων και των τεχνικών, των αρχών και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται, ώστε να φέρουν θετικά αποτελέσματα στον πελάτη.
- Spencer (1994): υποστηρίζει πως η Δ.Ο.Π. αποτελεί έναν νέο τρόπο διοίκησης μιας επιχείρησης, η οποία βελτιώνει την ποιότητα εργασίας και την απόδοσή της, με απώτερο σκοπό τον έλεγχο και την μεταβολή λειτουργίας της. Σύμφωνα με τη Spencer, η Δ.Ο.Π. ορίζει ως η ποιότητα την ικανοποίηση των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, στόχος των επιχειρήσεων είναι η μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών με βελτιωμένη ποιότητα, η δομή των επιχειρήσεων βασίζεται σε μικρές

ομάδες εργασίας με στόχο την ορθή εργασία και την επίτευξη των στόχων, η διοίκηση φέρει την κύρια ευθύνη για την ποιότητα, απαιτεί στενή σχέση πελατών και εργασιών της επιχείρησης (μείωση των ορίων), οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για την κατανόηση της αξίας της ποιότητας και η βασική φιλοσοφία είναι η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών και η εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης.

- Oakland (1995): ορίζει ότι η Δ.Ο.Π. βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων και οδηγεί στην καλύτερη λειτουργία τους. Η ποιότητα είναι απαραίτητη για τις δραστηριότητες κάθε επιχείρησης.
- Dewhurst et. al. (1999): ο ορισμός της Δ.Ο.Π. δεν είναι εύκολο να προσδιοριστεί, διότι πρόκειται για μια νέα φιλοσοφία διοίκησης, η οποία δεν έχει εξακριβωθεί, αλλά αντίθετα αποτελεί έναν τομέα συζητήσεων και προβληματισμών των σύγχρονων επιστημόνων. Η σύγχρονη βιβλιογραφία δίνει αναλύσεις και ο κάθε μελετητής προτείνει τον δικό του ορισμό.
- Juran and Godfrey (2000): ορίζει ότι η Δ.Ο.Π. είναι μια μέθοδος διοίκησης της επιχείρησης που στοχεύει στην παρεχόμενη ποιότητα των εργασιών, την ικανοποίηση του πελάτη και την αποκόμιση οφέλους και από τις δύο συνεργαζόμενες πλευρές αλλά και στην κοινωνία.
- Hellsten and Klefsjo (2000): ορίζει ότι η Δ.Ο.Π. είναι ένα σύνθετο σύστημα διοίκησης που αναπροσαρμόζεται συνεχώς στις ανάγκες κάθε επιχείρησης με στόχο την ικανοποίηση των πελατών, με τη χρήση όσο το δυνατόν λιγότερων χρημάτων.
- Terziovski and Samson (2000): η Δ.Ο.Π. ορίζεται ως μια νέα φιλοσοφία στη διοίκηση των επιχειρήσεων, όπου εφαρμόζονται νέες στρατηγικές και μέθοδοι εργασίας, χρησιμοποιούνται νέα εργαλεία στην εργασία, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης.
- Brah et. al. (2002): ορίζει ότι Δ.Ο.Π. είναι το σύνολο όλων των οδηγιών και των πρακτικών για την ποιοτική διοίκηση μιας επιχείρησης με στόχο τις καλές παρεχόμενες υπηρεσίες.

- Eriksson (2004): Υιοθετεί τις ίδιες απόψεις με τους Hellsten and Klefsjo (2000).

Ωστόσο, αν και υπάρχει πλήθος ορισμών η Δ.Ο.Π. λειτουργεί ως ενιαίο σύστημα διοίκησης, που χρησιμοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο, ανεξάρτητα από τον αριθμό των εργαζομένων, τη λογική εργασίας και τη στρατηγική τους (Johnson and Scholes, 2002).

## 1.2. ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ)

Για να εφαρμόσει μια επιχείρηση το σύστημα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να υιοθετήσει κάποιες βασικές αρχές της που σύμφωνα με τους επιστήμονες - ερευνητές είναι (Ho, 1995):

1. *Ηγεσία*: Η αποτελεσματική ηγεσία είναι το θεμέλιο της ΔΟΠ. Τα ανώτερα στελέχη χρειάζεται να ανταποκρίνονται στο ρόλο μιας ηγεσίας που θα αποσκοπεί στην αναβάθμιση της ποιότητας μέσα στην επιχείρηση. Πρέπει να εξελίσσουν αποτελεσματικές μεθόδους και να ηγούνται στην επίτευξη των στόχων.
2. *Επικέντρωση στον πελάτη*: Η ΔΟΠ επικεντρώνεται στον πελάτη και την ικανοποίησή του επισημαίνοντας ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες πελατών. Συγκεκριμένα, αναφέρεται στους εσωτερικούς πελάτες, τους υπαλλήλους-εργαζόμενους που μοιράζονται τις ευθύνες-αρμοδιότητές τους για να πετύχουν τον κοινό σκοπό της επιχείρησής, και στους εξωτερικούς πελάτες, τους καταναλωτές των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.
3. *Ικανοποίηση του πελάτη*: Ο πελάτης είναι εκείνος που αποφασίζει για το ποια πρέπει να είναι τα επίπεδα της ποιότητας και όχι ο προμηθευτής ή ο παραγωγός. Σε περίπτωση που η επιχείρηση καθορίσει τα στάνταρ της ποιότητας, ελλοχεύει ο κίνδυνος το προϊόν ή η υπηρεσία να μην ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πελάτη.



4. *Ομαδική Εργασία:* Η ομαδική εργασία είναι σημαντική για την αποτελεσματική εφαρμογή της ΔΟΠ. Κάθε υπάλληλος πρέπει να είναι υπεύθυνος για τις ενέργειές του αλλά και δεκτικός στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της επιχείρησης. Επομένως, απαιτείται συνεχής εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορεί να συμβαδίζει με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών.
5. *Μέτρηση επιδόσεων:* Η μέτρηση επιδόσεων είναι πρόπον να βασίζεται σε έγκυρα μέτρα και πληροφόρηση της επίδοσης μέσω ανώτατων πληροφοριακών συστημάτων ποιότητας. Και κάθε επιχείρηση χρειάζεται να καθορίσει το κριτήριο για την επιτυχία των λειτουργιών της και τον τρόπο μέτρησής τους.
6. *Συνεχής βελτίωση:* Η συνεχής βελτίωση βρίσκεται στον πυρήνα της ΔΟΠ. Μόλις αναγνωριστεί ότι η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας ένα προϊόν υψηλής ποιότητας, η συνεχής βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος αντιμετωπίζεται ως ο μόνος τρόπος να διατηρηθεί ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης του πελάτη.
7. *Στάση απέναντι στην ποιότητα:* Κάθε εργαζόμενος καλείται να αναπτύσσει μια συμπεριφορά που βελτιώνει την ποιότητα της επιχείρησης. Η στάση απέναντι στην ποιότητα προϋποθέτει κατανόηση και υποστήριξη της διοίκησης ποιότητας τόσο από τα ανώτερα όσο και από τα μεσαία διευθυντικά στελέχη με απώτερο σκοπό την υλοποίηση της ΔΟΠ.
8. *Συμμετοχή εργαζομένων:* Ένα επιτυχημένο περιβάλλον ΔΟΠ απαιτεί ένα αφοσιωμένο και καλά εκπαιδευμένο υπαλληλικό προσωπικό που συμμετέχει πλήρως στις δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας. Για να επιτευχθεί τούτο, η επιχείρηση χρειάζεται να υιοθετήσει την κουλτούρα της ΔΟΠ που ενθαρρύνει τέτοιου είδους συμπεριφορά. Όλοι πρέπει να κατανοούν πως συνεισφέρουν εξίσου και μπορούν να επιτύχουν μόνο μέσα από τη συνεργασία και την αλληλοϋποστήριξη.
9. *Συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση:* Οι εργαζόμενοι είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης και γι αυτό πρέπει να τους παρέχονται όλα τα σωστά εργαλεία και η κατάλληλη εκπαίδευση και υποστήριξη στη δουλειά τους.

10. *Μακροπρόθεσμο σκεπτικό*: Το μακροπρόθεσμο σκεπτικό απαιτεί υπομονή στην υλοποίηση της ΔΟΠ γιατί είναι μια πολιτιστική μετάλλαξη στα πλαίσια μιας επιχείρησης, κατάσταση που δε μπορεί να συμβεί εν μια νυκτί. Η διαδικασία προϋποθέτει τη συνειδητοποίηση ότι η επιδίωξη της τελειότητας δεν είναι μια παροδική παρέμβαση αλλά η αρχή μιας διαδικασίας που δεν τελειώνει ποτέ.

### 1.3. ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΔΟΠ

Κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί ότι η ΔΟΠ, η συνεχής προσπάθεια της διοίκησης αλλά και των υπαλλήλων ενός οργανισμού να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση και την εμπιστοσύνη των πελατών τους συμμετέχοντας με κάθε τρόπο στην παραγωγή των προϊόντων και των υπηρεσιών που τους ικανοποιούν, είναι ένας συνδυασμός διοίκησης και εργαλείων ποιότητας που επικεντρώνεται στην αύξηση επιχειρηματικών προοπτικών και στη μείωση απωλειών που προκαλούνται από αντιοικονομικές πρακτικές.

Καταρχάς, ένας οργανισμός για να εφαρμόσει επιτυχώς τη Δ.Ο.Π., θα πρέπει να συγκεντρώνει τα οκτώ βασικά συστατικά της που σχετίζονται με τη βελτίωση, την ηγεσία, τον σχεδιασμό και την πρωτοβουλία δημιουργίας πλάνων και είναι τα εξής (Waldman, 1994):

1. Ηθική
2. Ακεραιότητα
3. Εμπιστοσύνη
4. Εκπαίδευση
5. Ομαδική εργασία
6. Ηγεσία
7. Αναγνώριση
8. Επικοινωνία

Τα οκτώ συστατικά της Δ.Ο.Π. κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις ομάδες ανάλογα με τη λειτουργία τους και είναι τα εξής (<https://www.isixsigma.com>):

### ❖ «Θεμελίωση»

Ολόκληρη η διαδικασία της ΔΟΠ βασίζεται στη θεμελίωση των στοιχείων της ηθικής, της ακεραιότητας και της εμπιστοσύνης που αφορούν κάθε υπάλληλο της επιχείρησης. Αναλυτικότερα:

- a) Ηθική: Η ηθική είναι ένα στοιχείο που σχετίζεται με την κατανόηση του καλού και του κακού σε οποιαδήποτε περίπτωση στον τόπο εργασίας. Η ηθική ενός οργανισμού διαμορφώνει τον επιχειρηματικό κώδικα που δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές, τις οποίες κάθε υπάλληλος αναμένεται να ακολουθήσει. Η ηθική του κάθε υπαλλήλου από την άλλη, ενσωματώνει τα σωστά και τα λάθη.
- b) Ακεραιότητα: Η ακεραιότητα είναι ένα στοιχείο που αφορά τις ηθικές αξίες, την τιμιότητα, τις αρχές και την ειλικρίνεια ενός εργαζόμενου. Και είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που οι πελάτες απαιτούν.
- c) Εμπιστοσύνη: Επακόλουθο της ηθικής και της ακεραιότητας είναι η εμπιστοσύνη. Η ΔΟΠ δεν μπορεί να δομηθεί χωρίς εμπιστοσύνη. Διεγείρει την απόλυτη συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού και βελτιώνει τις σχέσεις των υπαλλήλων πράγμα που βοηθάει στη λήψη καλύτερων αποφάσεων.

### ❖ «Χτίσιμο τούβλων»

Βασισμένα στα θεμέλια της ηθικής, της ακεραιότητας και της εμπιστοσύνης, τα τούβλα είναι μια συλλογή στοιχείων που μπαίνουν στη σειρά για να φτάσουν στην οροφή της αναγνώρισης. Τα στοιχεία της δομής των τούβλων είναι η εκπαίδευση, το ομαδικό πνεύμα και η ηγεσία.

- a) Εκπαίδευση: Για να είναι ιδιαίτερα παραγωγικοί οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται. Η ευθύνη αυτή ανήκει ολοκληρωτικά στα ανώτερα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την εφαρμογή της ΔΟΠ στα τμήματά τους. Οι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδεύονται σε θέματα λήψης αποφάσεων, επίλυσης προβλημάτων, διαπροσωπικών δεξιοτήτων, τεχνικών ικανοτήτων και στα οικονομικά επιχειρήσεων. Η εκπαίδευση κρίνεται απαραίτητη ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν να δουλέψουν αποτελεσματικά και να παράγουν επαρκή αποτελέσματα.
- b) Ομαδική Εργασία: Η ομαδική εργασία είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της ΔΟΠ. Βοηθάει την επιχείρηση να βρει αποτελεσματικές και επαρκείς λύσεις σε προβλήματα.

Οι ομάδες επίσης, παρέχουν συνεχή βελτίωση στη διαδικασία και τη λειτουργία. Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τη ΔΟΠ συνήθως, υιοθετούν τρεις τύπους ομάδων:

- Ομάδες βελτίωσης ποιότητας: Σκοπός τους είναι να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που επαναλαμβάνονται συχνά. Διαρκούν από 3-12 μήνες.
  - Ομάδες επίλυσης προβλημάτων: Αυτές οι ομάδες δημιουργούνται για να λύσουν συγκεκριμένα προβλήματα και να ανακαλύψουν τη ρίζα αυτών των προβλημάτων. Η διάρκειά τους συνήθως, είναι από 1 εβδομάδα έως 3 μήνες.
  - Ομάδες φυσικής εργασίας: Αυτές οι ομάδες αποτελούνται από ένα γκρουπ ικανών ανθρώπων που μοιράζονται ευθύνες και καθήκοντα. Συνήθως η ομάδα αυτή εργάζεται 1-2 ώρες κάθε εβδομάδα.
- c) Ηγεσία: Η ηγεσία είναι το ποιοτικό χαρακτηριστικό που έχει ένας άνθρωπος να μπορεί να μεταδώσει όραμα και έμπνευση στην ομάδα και να μπορεί να θέσει στρατηγικές κατευθύνσεις κάνοντάς τες κατανοητές προς όλους. Είναι ένα από τα σημαντικότερα συστατικά και πρέπει να είναι εποικοδομητική, αποτελεσματική και θετική.

#### ❖ «Συνεκτικός πηλός»

Ο συνεκτικός πηλός είναι το στοιχείο που συνδέει όλα τα υπόλοιπα στοιχεία μαζί. Το στοιχείο κλειδί αυτής της κατηγορίας είναι η επικοινωνία.

- a) Επικοινωνία: Η επικοινωνία συνδέει όλο τον οργανισμό και είναι ο πυρήνας της επιτυχίας. Είναι απαραίτητο να εξασφαλίζεται ότι όλα τα επίπεδα επικοινωνίας ανάμεσα στους προμηθευτές, τα μέλη της επιχείρησης και τους πελάτες παραμένουν ανοικτά. Η επικοινωνία των εργαζόμενων ή των μελών μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται με τρεις (3) τρόπους:
- 1<sup>ος</sup>. Προς τα κάτω επικοινωνία: Είναι η κεντρική μορφή επικοινωνίας σε κάθε οργανισμό και βασικά γίνεται μέσω συζητήσεων και παρουσιάσεων.
  - 2<sup>ος</sup> Προς τα πάνω επικοινωνία: Παρέχει μια πλατφόρμα για τη δημιουργία εμπιστοσύνης ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους ανωτέρους τους.

- 3<sup>ος</sup> Πλάγια επικοινωνία: Αυτή η επικοινωνία διαδραματίζεται σε ποικίλα τμήματα. Αφορά την επικοινωνία με πελάτες ή προμηθευτές με επαγγελματισμό και βοηθά να εξαλειφθούν οι διαχωρισμοί των τμημάτων.

#### ❖ «Οροφή»

Η οροφή αποτελείται από ένα τελικό στοιχείο που υπερέχει όλων των άλλων στοιχείων της ΔΟΠ, την αναγνώριση.

- Αναγνώριση: Αυτό το στοιχείο περιλαμβάνει τις προτάσεις και τα επιτεύγματα των ομάδων και των ατόμων καθώς επίσης, θετική ανατροφοδότηση (feedback) και ενθάρρυνση. Κάθε εργαζόμενος αναζητά την αναγνώριση και είναι καθήκον του ανωτέρου του να εντοπίσει και να αναγνωρίσει αυτούς που συνεισφέρουν και να τους δώσει κίνητρο. Αυτό αυξάνει την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων και δίνει ώθηση στις επιδόσεις και το ηθικό τους.

Εύλογα λοιπόν, συνάγεται το συμπέρασμα ότι τα παραπάνω στοιχεία βοηθούν μια επιχείρηση να υλοποιήσει αποτελεσματικά την Ολική Ποιότητα και να εξασφαλίσει ότι μπορεί να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών της, επικεντρώνοντας στην ικανοποίηση του πελάτη και την ανάπτυξή της.

## 1.4. ΘΕΜΕΛΙΩΤΕΣ ΤΗΣ ΔΟΠ

Από τους μεγαλύτερους θεμελιωτές της ΔΟΠ θεωρείται ο W. Edwards Deming, ο οποίος πίστευε ότι η αφοσίωση στην ποιότητα απαιτεί μετάλλαξη ολόκληρης της επιχείρησης. Η φιλοσοφία του βασίζεται σε ένα σύστημα που είναι γνωστό ως τα *14 Σημεία*. Αναλυτικότερα, προτείνει δεκατέσσερα (14) σημεία που πρέπει να υιοθετήσει μια επιχείρηση για να εφαρμόσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τα οποία είναι (Deming, 1982):

1. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από την επιχείρηση με γνώμονα την ποιότητα.
2. Αφοσίωση και δέσμευση της επιχείρησης για συνεχή βελτίωση.

3. Ενσωμάτωση της ποιότητας στην παραγωγή και παύση της εξάρτησης από την επιθεώρηση των προϊόντων. Βελτιώνοντας την ποιότητα εξαλείφεται η ανάγκη επιθεώρησης των προϊόντων.
4. Παύση επιλογής προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση της επιχείρησης σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της.
6. Εκπαίδευση του προσωπικού με βάση την ποιότητα.
7. Υιοθέτηση και εγκαθίδρυση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης.
8. Απομάκρυνση του φόβου. Οι υπάλληλοι δεν πρέπει να φοβούνται να κάνουν ερωτήσεις ή να εκφράσουν την άποψή τους. Η αίσθηση της ασφάλειας προάγει την παραγωγικότητα και την ποιότητα.
9. Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ τμημάτων και ανθρώπων που εμποδίζουν τη βελτίωση ποιότητας, ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας.
10. Μη χρησιμοποίηση σλόγκαν, αφισών ή παραινήσεων με έννοιες και όρους που δε σημαίνουν τίποτα. Δεν πρέπει να θέτονται εξωπραγματικοί στόχοι.
11. Εξάλειψη των προτύπων εργασίας και των αριθμητικών στόχων.
12. Αφαίρεση εμποδίων που δεν επιτρέπουν στους εργαζόμενους να είναι υπερήφανοι για την εργασία τους.
13. Συνεχής επιμόρφωση και επανεκπαίδευση του προσωπικού.
14. Δέσμευση και συμμετοχή όλων, διοίκησης και εργαζόμενων, για να επιτευχθεί η μεταμόρφωση της επιχείρησης σύμφωνα με τη φιλοσοφία του νέου συστήματος, κατανοώντας τα δεκατέσσερα (14) σημεία.

Ο Deming επιπροσθέτως, αναφέρεται και σε μερικούς «εχθρούς» των επιχειρήσεων, οι οποίοι είναι (Στεφανάτος, 2000; 102):

- Έλλειψη σκοπού.
- Έμφαση σε κέρδη που είναι παροδικά.
- Έμφαση μόνο στην απόδοση που μετριέται με οικονομικά μεγέθη.
- Μετακινήσεις των στελεχών.
- Εξάρτηση από οικονομικά μεγέθη που είναι βραχυπρόθεσμα ευμενή.

Επιπλέον, ο μελετητής προτείνει και κάποιους τρόπους βελτίωσης της ποιότητας μιας επιχείρησης. Συγκεκριμένα οι τρόποι αυτοί είναι οι κάτωθι:

- Την τήρηση των δεκατεσσάρων (14) βημάτων.
- Την αίσθηση υπερηφάνειας από τη μεριά της διοίκησης και τη μετάδοση αυτής σε όλους τους εργαζόμενους.
- Την παρουσίαση σαφούς πλάνου για την αλλαγή φιλοσοφίας και λειτουργίας της επιχείρησης και αιτιολόγησή του.
- Τον διαχωρισμό δραστηριοτήτων σε φάσεις με προσδιορισμό των πελατών και προμηθευτών για κάθε φάση και συντονισμό των φάσεων για την επίτευξη των στόχων.
- Την εφαρμογή του κύκλου Deming.
- Την ομαδική δουλειά.
- Την παγιωμένη οργανωτική δομή με στόχο την ποιότητα.



Σχήμα 1: Κύκλος ποιότητας Deming (Plan – Do – Check – Act)  
[Πηγή:<http://www.slideshare.net>]

Ο Joseph. M. Juran, ένας ακόμα μελετητής που θεωρείται θεμελιωτής της ΔΟΠ υποστήριξε ότι η επίτευξη της ποιότητας δεν είναι κάτι που μπορεί να προκύψει τυχαία αλλά μόνο βάσει προγραμματισμένου σχεδιασμού. Ο Juran βλέπει τον σχεδιασμό της ποιότητας ως μέρος ενός κύκλου που περιλαμβάνει τον ποιοτικό έλεγχο και τη βελτίωση της ποιότητας σχηματίζοντας την «Τριλογία του Juran» (Γιαννόπουλος, 2015).



Σχήμα 2: Η τριλογία ποιότητας Juran, Σχεδιασμός – Βελτίωση – Έλεγχος  
[Πηγή: Γιαννόπουλος Γ., 2015]

Θεωρεί επίσης, πως υπάρχουν δύο διαστάσεις ποιότητας (εξωτερική και εσωτερική) και δύο είδη πελατών (εξωτερικοί και εσωτερικοί), προκειμένου να παραδοθεί ένα σωστό προϊόν στον πελάτη (Στεφανάτος, 2000; 105). Ο ίδιος πάλι, επισημαίνει ότι για τη χαμηλή ποιότητα ευθύνεται η διοίκηση και για να βρεθεί λύση στο πρόβλημα προτείνεται η εφαρμογή του «Οδικού Χάρτη για το Σχεδιασμό της Ποιότητας» (Juran and Godfrey, 2000).

Στο σημείο αυτό, αξίζει να επισημάνουμε τη συμβολή του Philip Crosby, ο οποίος ανέπτυξε το πρόγραμμα «Μηδέν Ελαττώματα» που δίνει έμφαση στο «κάντο σωστά την πρώτη φορά» με 100% αποδεκτή παραγωγή. Εκείνος, όπως οι Deming και Juran, απέδωσε όλη την ευθύνη στη διοίκηση κι ανέπτυξε ένα πρόγραμμα δεκατεσσάρων (14) σημείων που οι επιχειρήσεις ακολουθούν, για να απαλλαγούν από οποιοδήποτε πρόβλημα ή δυσκολία (Στεφανάτος, 2000; 107-108). Τα δεκατέσσερα (14) σημεία για τη βελτίωση της ποιότητας είναι:

1. Δέσμευση της διοίκησης.
2. Δημιουργία ομάδας για τη βελτίωση της ποιότητας.
3. Μέτρηση του κόστους ποιότητας.
4. Κόστος της αξιολόγησης της ποιότητας.



5. Επίγνωση της ποιότητας.
6. Διορθωτική δράση.
7. Δημιουργία επιτροπής με αποκλειστικό θέμα το πρόγραμμα «Μηδέν Ελαττώματα»
8. Εκπαίδευση ανώτερων στελεχών.
9. Ημέρα μηδενικών ελλειμμάτων.
10. Προσδιορισμός στόχων.
11. Αφαίρεση αιτιών λαθών.
12. Αναγνώριση.
13. Συμβούλια ποιότητας.
14. Επανάληψη όλων των παραπάνω βημάτων.

Εν συνεχεία, ο David A. Garvin έρχεται να προστεθεί στη λίστα των Θεμελιωτών της ΔΟΠ. Ως σπεσιαλίστας στον τομέα του ποιοτικού ελέγχου συνέβαλλε στην προσέγγιση της βελτίωσης της ποιότητας με την έννοια της στρατηγικής. Προσδιόρισε τις οκτώ διαστάσεις της ποιότητας υποστηρίζοντας ότι υπερκαλύπτουν όλες τις διαφορετικές έννοιες και αντιλήψεις για το « τι είναι Ποιότητα» (Garvin, 1998). Οι οκτώ αυτές διαστάσεις είναι οι εξής (Στεφανάτος, 2000; 109-110 ):

- 1<sup>η</sup>. Απόδοση: Αφορά τα διάφορα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος. Για μια συσκευή τηλεόρασης για παράδειγμα αυτά τα χαρακτηριστικά είναι η ποιότητα της εικόνας, του ήχου και η μακροζωία της οθόνης.
- 2<sup>η</sup>. Χαρακτηριστικά: Είναι συμπληρωματικά στα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά, όπως θα λέγαμε είναι το cd player σε ένα αυτοκίνητο.
- 3<sup>η</sup>. Αξιοπιστία: Το προϊόν θα δουλεύει χωρίς προβλήματα ή χωρίς να χαλάσει για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- 4<sup>η</sup>. Συμμόρφωση: Γίνεται αναφορά στη συμμόρφωση του προϊόντος στις προδιαγραφές του σχεδιασμού.
- 5<sup>η</sup>. Διάρκεια Ζωής: Μετρά το μάκρος του χρόνου που ένα προϊόν αποδίδει προτού γίνει απαραίτητη η αντικατάστασή του.
- 6<sup>η</sup>. Ικανότητα υποστήριξης: Αναφέρεται στην προθυμία, ευγένεια, ικανότητα και ευκολία επισκευής του προϊόντος όταν αυτό χαλάσει και σταλεί για επισκευή.
- 7<sup>η</sup>. Αισθητική: Αφορά την εμφάνιση του προϊόντος.
- 8<sup>η</sup>. Αντιλαμβανόμενη ποιότητα: Σχετίζεται με τη φήμη και την εντύπωση που προκαλεί το προϊόν στον πελάτη.

Τέλος, ο Kaoru Ishikawa ο οποίος θεωρείται ο πατέρας της Ιαπωνικής ποιότητας, πίστευε ότι οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να μένουν μόνο στη βελτίωση των προϊόντων αλλά να προχωρούν κι ένα βήμα παραπέρα προσφέροντας υπηρεσίες στους πελάτες κι αφού έχουν αγοράσει το προϊόν. Κι ενώ έδωσε έμφαση στις στατιστικές τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, έγινε περισσότερο γνωστός για την ανακάλυψη και χρήση του διαγράμματος Αιτίου – Αποτελέσματος, το οποίο αποκαλείται και διάγραμμα Ishikawa ή διάγραμμα Ψαροκόκαλου (Fishbone Diagramm). Υποστήριξε μάλιστα, ότι είναι αναγκαία η χρήση του διαγράμματος Αιτίου - Αποτελέσματος σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα εργαλεία ποιότητας και με τη χρησιμοποίηση των κύκλων ποιότητας ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση της ποιότητας (Στεφανάτος, 2000).

## **2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Τα τελευταία χρόνια διακρίνονται μεγάλες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι βασικοί παράγοντες που οφείλονται αυτές οι αλλαγές είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών καθώς επίσης και οι νέοι κανόνες που διέπουν τον Διεθνή Οργανισμό Εμπορίου, η ραγδαία τεχνολογική και πληροφορική ανάπτυξη και η δυνατότητα απόκτηση από μικρομεσαίες επιχειρήσεις αφού διακρίνονται από προσιτό κόστος, οι βελτιωμένες υπηρεσίες τηλεπικοινωνιών με διαρκώς μειωμένο κόστος, η εκμηδένιση των περιοριστικών μέτρων στην ανάπτυξη των διεθνών επιχειρηματικών σχέσεων καθώς επίσης και η ένταξη της Ελλάδας στην Νομισματική και Οικονομική ένωση,

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο σύγχρονο επαγγελματικό περιβάλλον αυξάνεται συνεχώς με ιδιαίτερες επιδόσεις στη μείωση της απασχόλησης και την αύξηση του κοινωνικού πλούτου στην Ευρωπαϊκή Οικονομία. Σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στον ελλαδικό χώρο το 98% των επιχειρήσεων κατατάσσονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου τα δεδομένα αποδεικνύεται ότι ενδέχεται μελλοντική ενίσχυση αυτών. Το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί έναν ευέλικτο οργανισμό με σκοπό να δίνεται η δυνατότητα προσαρμογής και αντιμετώπισης των νεών συνθηκών αλλά και αντιμετώπισης των πιεστικών καταστάσεων.

Οι Ελληνικές Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις απαιτείται να επιλέξουν κατάλληλη επιχειρηματική στρατηγική που θα τους δώσει την δυνατότητα να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν με την πάροδο του χρόνου. Μια από τις βέλτιστες στρατηγικές για την επίτευξη των ανωτέρων είναι η βελτίωση της ποιότητας. Στο παρόν Κεφάλαιο θα αναλυθούν κάποια βασικά χαρακτηριστικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς και πως εφαρμόζεται η ΔΟΠ, τους στόχους και τις συνέπειες που επιφέρει η εφαρμογή και ποιος ο ρόλος της ηγεσίας στα προαναφερόμενα.

## 2.2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η επιτυχία μιας επιχείρηση απαιτεί να ακολουθεί επιτυχημένες διοικητικές πρακτικές και σε οικονομικό και σε ποιοτικό επίπεδο. Η εφαρμογή επιτυχημένων διοικητικών πρακτικών, ένας αποδοτικός τρόπος διοίκησης μια «καλή» ηγεσία είναι παράγοντες που επηρεάζουν σημαντικά το μέγεθος και την εξέλιξη της επιχείρησης. Ωστόσο, η προσέγγιση του όρου Μικρομεσαίας Επιχείρησης είναι περίπλοκη αφού δεν μπορούν να καθοριστούν οι σύγχρονες επιχειρηματικές δραστηριότητες. (Καμπουρίδης, 2001).

Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο οι πολύ μικρές, οι μικρές και οι μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιπροσωπεύουν το 99% των επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρέχουν τα δύο τρίτα των θέσεων απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα και συνεισφέρουν περισσότερο από το ήμισυ της συνολικής προστιθέμενης αξίας που δημιουργούν οι επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Έχουν εγκριθεί διάφορα προγράμματα δράσης για την ενίσχυση των ΜΜΕ, όπως η πρωτοβουλία «Small Business Act» και τα προγράμματα «Ορίζοντας 2020» και COSME. Σκοπός τους είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ μέσω της έρευνας και της καινοτομίας, και η παροχή καλύτερης πρόσβασης των ΜΜΕ σε χρηματοδότηση. (<https://www.europarl.europa.eu/>).

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (<http://www.eiead.gr>) ακολουθούν οι ορισμοί για τις ΜΜΕ:

- Ως μεσαίες επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ
- Ως μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
- Ως πολύ μικρές επιχειρήσεις ορίζονται οι επιχειρήσεις εκείνες που απασχολούν λιγότερους από δέκα εργαζόμενους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το ετήσιο σύνολο ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων: Μονάδα ετήσιας εργασίας (ΜΕΕ)	Ετήσιος κύκλος εργασιών	ή	Ετήσιος συνολικός ισολογισμός
Μεσαία επιχείρηση	< 250	≤ 50 εκατ. ευρώ (το 1996 40 εκατ. ευρώ)	ή	≤ 43 εκατ. ευρώ (το 1996 27 εκατ. ευρώ)
Μικρή επιχείρηση	< 50	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 7 εκατ. ευρώ)	ή	≤ 10 εκατ. ευρώ (το 1996 5 εκατ. ευρώ)
Πολύ μικρή επιχείρηση	< 10	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)	ή	≤ 2 εκατ. ευρώ (χωρίς προηγούμενη αναφορά)

Σχήμα 3: Απεικόνιση κατηγοριοποίησης ΜΜΕ [Πηγή : <http://www.eiead.gr>]

Σύμφωνα με τα ανωτέρω τα βασικά χαρακτηριστικά μιας ΜΜΕ είναι τα ακόλουθα (Yosuf and Aspinwall, 1999):

- Η διοίκηση της εταιρίας είναι ανεξάρτητη και συνήθως ο διευθυντής της επιχείρησης είναι και ο ιδιοκτήτης
- Η επιχείρηση είναι μικρή από την άποψη του μεριδίου της αγοράς σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που κυριαρχούν στην αγορά.
- Ο αριθμός των εργαζομένων είναι από 1 έως 250.

Ο λόγος που χρησιμοποιούνται τα ανωτέρω χαρακτηριστικά είναι γιατί είναι ποιοτικά και ποσοτικά. Σημειώνεται ο αριθμός των εργαζομένων εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης και είναι ανάλογος με το μέγεθος της εταιρίας, των οικονομικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού (Καμπουρίδης, 2001).

### 2.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στις αρχές της δεκαετίας το 80 διακρίνεται έντονο το ενδιαφέρον για την δημιουργία στρατηγικών ποιότητας. Η τάση αυτή οφειλόταν στην δυναμική εισαγωγή των Ιαπωνικών προϊόντων στην αγορά με συνέπεια να επηρεάσουν αρνητικά την παραδοσιακή αγορά των δυτικών επιχειρήσεων. Ανάμεσα στους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε οποιαδήποτε επιχείρηση ανεξάρτητα από το μέγεθος της είναι της, είναι η δέσμευση της διοίκηση για διαρκεί βελτίωση της ποιότητα.

Η στρατηγική βελτίωση της ποιότητας από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις εξαρτάται από την γνώση και την προσπάθεια που καταβάλει η ηγεσία της εκάστοτε επιχείρησης που συνήθως είναι ο ιδιοκτήτης – διευθυντής. Η σοβαρότητα που αντιμετωπίζει την διοίκηση σε θέματα ποιότητας καθώς και ο ρόλος της ηγεσίας που ακολουθεί είναι ο βασικοί παράγοντες που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα της επιχείρησης. Για να υπάρξει η δυνατότητα να ανταπεξέλθει η ηγεσία της επιχείρησης στον ρόλο της δεν αρκεί μόνο η εκπαίδευση σε εργαλεία και τεχνικές ποιότητας αλλά και η διαρκεί ενημέρωση και εξέλιξη της (Καμπουρίδης, 2001).

Ο Witcher (1990) αναφέρει ότι οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων στην αντιμετώπιση της ποιότητας είναι οι ακόλουθες:

- Εύρεση λάθους και επιδιόρθωση αυτού
- Διερεύνηση των ενεργειών με στόχο την αρτιότητα τους
- Εντοπισμός του πλήθους προϊόντων
- Έλεγχος των δραστηριοτήτων, ιδιαίτερα σε αυτές που δεν υπάρχει εμπιστοσύνη
- Διόρθωση εργασιών και επανάληψη όπου απαιτείται
- Δικαιολόγηση τυχόν λαθών σε πελάτες
- Ξεκαθάρισμά καταστάσεων

Για την αντιμετώπιση των ανωτέρω προτείνεται η αύξηση των ελέγχων με απώτερο στόχο την εύρεση των ελαττωματικών προϊόντων ή λανθασμένων διεργασιών δένοντας ως επί των πλείστων στον πελάτη προϊόντα – υπηρεσίες με προκαθορισμένες προδιαγραφές. Ωστόσο, η βασική γνώση που θα πρέπει να αποκτήσει κάθε διοίκηση και να ακολουθεί κάθε ηγεσία της εκάστοτε επιχείρησης είναι η δυνατότητα ανάλυσης των διαδικασιών και εξάλειψη των αιτιών και των λαθών (Crosby, 1996).

## 2.4. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΟΠ

Κατά την εφαρμογή ΔΟΠ στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις παρουσιάζονται κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία αναλύονται στην συνέχεια.

### ➤ *Πλεονεκτήματα Εφαρμογής ΔΟΠ σε ΜΜΕ:*

- Η εφαρμογή της ΔΟΠ θεωρείται επιτυχημένη όταν η επιχείρηση μπορεί να κατανοήσει πλήρως την έννοια της ποιότητας. Στόχο είναι οι καταναλωτές να μην χάσουν το ενδιαφέρον τους ή τη συγκέντρωσή τους στις προτεραιότητες κάτι που αποτελεί βασικό παράγοντα της επιτυχίας ή της αποτυχίας της επιχείρησης (Ghobadian and Gallear, 1996).
- Οι μικρότερες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μικρότερη αντίσταση στις αλλαγές συγκρινόμενες με τις μεγαλύτερες. Οι βασικοί παράγοντες είναι ο μικρότερος αριθμός εργαζομένων – ομάδων, κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ότι ανήκει στην επιχείρηση και όχι στο εκάστοτε τμήμα, συγκεκριμένος αριθμός εργαζομένων με συνέπεια να γνωστοποιείται ποιοι ασχολούνται με κάθε διαδικασία και όχι να υπάρχει ασάφεια, καλύτερη επικοινωνία και μετριασμένος συνδικαλισμός (Ghobadian and Gallear, 1996).
- Η λειτουργική ολοκλήρωση είναι πιο εύκολο να επιτευχθεί στις ΜΜΕ. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι απλούστερες στις ΜΜΕ αφού δεν υπάρχουν πολλά επίπεδα διοίκησης. Στις ΜΜΕ τα στελέχη γραμμής και στελέχη προσωπικού μπορούν πιο εύκολα να επικοινωνούν με την ηγεσία με συνέπεια οι διαλειτουργικές δραστηριότητες μπορούν να οργανωθούν ευκολότερα (Ghobadian and Gallear, 1996).
- Οι ΜΜΕ παρουσιάζουν καλύτερο το αίσθημα της ενίσχυσης για την προσωπική ανάπτυξη και κατ' επέκταση την ανάπτυξη της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να κατανοήσει ότι κάθε εργασία συμβάλλει στους στόχους της εταιρίας. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό να εκφράσει τις νέες ιδέες (Penzer, 1991).
- Οι ΜΜΕ έχουν την τάση για δια-λειτουργική εκπαίδευση και αυτό οφείλεται στο ότι διαθέτουν λιγότερα επίπεδα διοίκησης και μικρότερο αριθμό εργαζομένων. Έχοντας μικρότερο ανθρώπινο δυναμικό να επιστρατεύσουν, η αλλαγή υλοποιείται με

ταχύτερους ρυθμούς διότι δεν απαιτείται μεγάλη προσπάθεια να συγκεντρωθούν άτομα από διαφορετικές ομάδες ώστε να ξεκινήσει η αλλαγή τους (Axland, 1992).

- Το προσωπικό των ΜΜΕ δύναται να είναι πιο κοντά στα προϊόντα και τους πελάτες της επιχείρησής τους, έχοντας μια αυξημένη αίσθηση ευθύνης. Επιπλέον, στις ΜΜΕ οι ομάδες βελτίωσης είναι πιο εμφανείς, η ηγεσία διαθέτει υψηλή διορατικότητα με συνέπεια να δίνεται έμφαση της ποιότητας. Ενώ στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις η διοίκηση μπορεί να μην είναι τόσο πρόθυμη (Ghobadian and Gallear, 1996).

➤ ***Μειονεκτήματα Εφαρμογής ΔΟΠ σε ΜΜΕ:***

- Στις ΜΜΕ η ηγεσία που πολλές φορές είναι ο ιδιοκτήτης επηρεάζει την κουλτούρα της επιχείρησης και υπάρχουν περιπτώσεις που δεν γνωρίζει την τέχνη της διοίκησης.
- Η δομή στις ΜΜΕ δεν είναι τόσο ευδιάκριτη με συνέπεια οι εργαζόμενοι να μπερδεύονται και να τους δημιουργείται μια σύγχυση στους στόχους που θέτει. Συνέπεια αυτού είναι επιχειρήσεις μικρότερου μεγέθους να μην έχουν την δυνατότητα να απασχολούν προσωπικό υψηλών ικανοτήτων (Ghobadian and Gallear, 1996).
- Στις ΜΜΕ τις περισσότερες φορές υπερισχύουν οι βραχυχρόνιοι στόχοι έναντι των μακροχρόνιων αφού οι εργαζόμενοι (μικρός αριθμός) προσπαθούν να φέρουν εις πέρας τις διάφορες καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης με βασικό περιορισμό στην ανατροφοδότηση των πληροφοριών (Τσακிரάκη, 2015).
- Οι μειωμένοι διαθέσιμοι πόροι, η έλλειψη εξειδίκευσης γνώσης, κεφαλαίου και χρόνου και η ανεπαρκής πληροφορία είναι παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά στην δημιουργία προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας (Moreno-Luzon, 1993).
- Οι ΜΜΕ δέχονται πίεση να πετύχουν εγγραφή σε κάποιο σύστημα ποιότητας, κάτι που μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στην κάλυψη των προτύπων.
- Οι ΜΜΕ είναι επιφυλακτικές στη λήψη εξωτερικής βοήθειας. Επιπλέον, η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιχειρήσεων αυτών είναι περιορισμένη με συνέπεια την μειωμένη πρόσβαση στην ποσότητα χρήσιμης γνώσης (Ghobadian and Gallear, 1996).



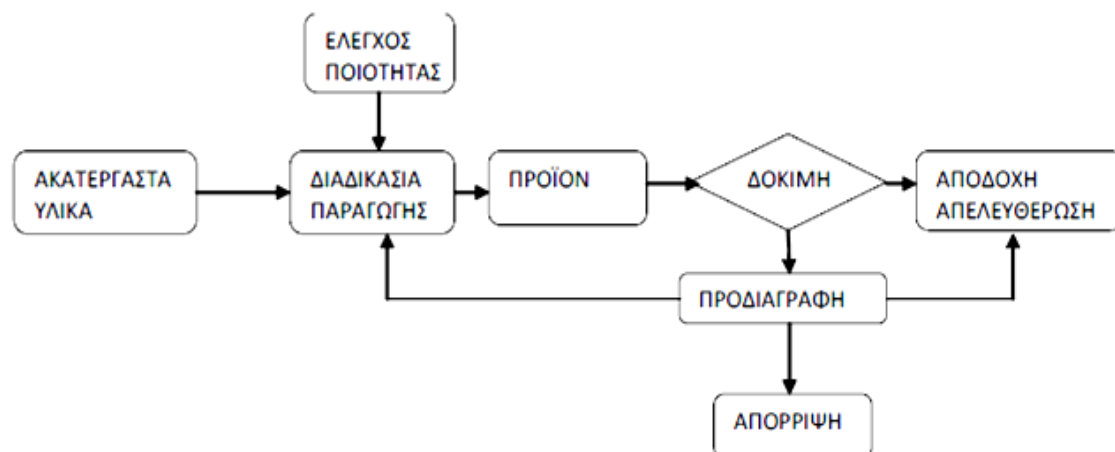
## 2.5. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΟΠ ΣΕ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στοχεύει στη υλοποίηση βασικών σκοπών της εκάστοτε επιχείρησης και αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

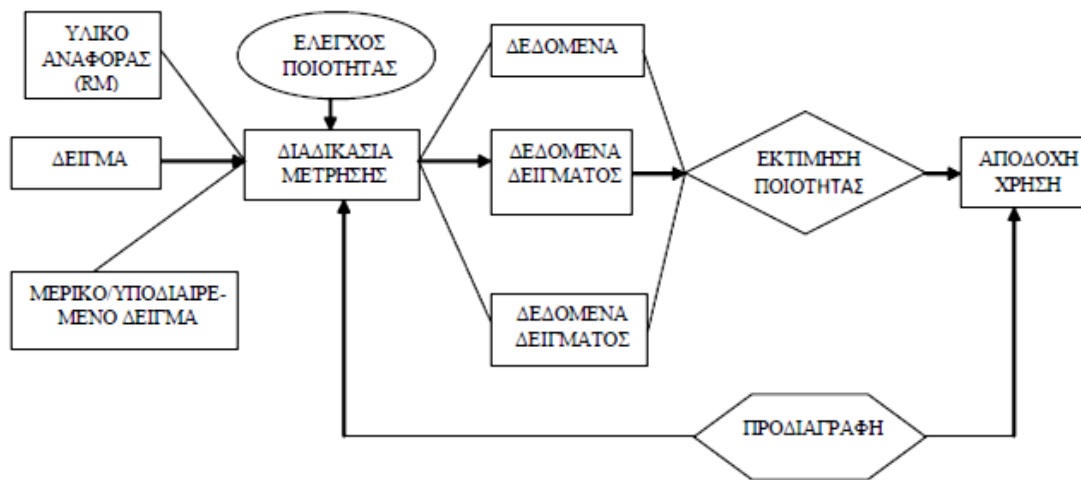
- Διαρκεί και πλήρη ικανοποίηση των πελατών, μέσω του προσανατολισμού της επιχείρησης στις απαιτήσεις τους.
- Διαρκεί και πλήρη ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία τους, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.
- Ενσωμάτωση των αρχών ΔΟΠ σε όλους τους τομείς και σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Η επίτευξη αυτών γίνεται με συνεχή προσπάθεια και βάζοντας στόχο την υλοποίηση της ολικής ποιότητας.

Ωστόσο, ένα από τα βασικότερα σημεία που θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην εφαρμογή ΔΟΠ είναι ο πελάτης και η εγγυημένη ικανοποίηση του. Ο πελάτης είναι αυτός που απολαμβάνει το προϊόν ή την υπηρεσία υψηλής ποιότητας, με συνέπεια να προτιμά πάντα το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία από τα ομοειδή των άλλων εταιρειών. Η ΔΟΠ μαζί με το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας αποτελούν εργαλεία χρήσιμα και απαραίτητα για την ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής και για παραγωγή υψηλού και σταθερού επιπέδου ποιότητας σε μία επιχείρηση.

Στην συνέχεια ακολουθούν τα σχήματα των διαγραμμάτων διασφάλισης ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας και μέτρησης (Σχήμα 4 και 5).



Σχήμα 4: Διασφάλιση ποιότητας της διαδικασίας παραγωγής  
[Πηγή: Στυλιανού και Κοτίδου, 2014]



Σχήμα 5: Διασφάλιση της ποιότητας της διαδικασίας μέτρησης  
 [Πηγή: Στυλιανού και Κοτίδου, 2014]

### 3. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ISO) - ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ (HACCP)

Σε αυτό το σημείο θα γίνει μια προσέγγιση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ISO) καθώς και των Συστημάτων Διαχείρισης Ασφαλείας Τροφίμων, των συστημάτων δηλαδή που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις που θα λάβουν μέρος στην έρευνα της παρούσας εργασίας. Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι τα συστήματα αυτά είναι πολύπλευρα και κάθε επιχείρηση τα προσαρμόζει στα δικά της δεδομένα. Ωστόσο, η προσέγγιση θα γίνει σε βασικούς άξονες και αρχές των συστημάτων.



Εικόνα 1: Ποιότητα ορίζεται το σύνολο ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος/υπηρεσίας, που ικανοποιούν εκφρασμένες ή συναγόμενες ανάγκες του καταναλωτή [Πηγή:[https://blog.farmacon.gr /](https://blog.farmacon.gr/)]

#### 3.1. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η διασφάλιση της ποιότητας σε μια επιχείρησης δεν μπορεί να επιτευχθεί από μια «τυπική» εφαρμογή ενός προτύπου διασφάλισης ποιότητας. Υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχή εφαρμογή όπως είναι η ηγεσία της επιχείρησής και η βαθιά πίστη

στην αλλαγή και στην βελτίωση καθώς και η πλήρη κατανόηση των αρχών διοίκησης ολικής ποιότητας από το προσωπικό. Οι ενέργειες που απαιτούνται για την διασφάλιση της εμπιστοσύνης των πελατών σχετικά με την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με προκαθορισμένες απαιτήσεις δίνουν τον όρο του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας (Κέφης, 2005).

Το σύστημα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνει μία σειρά διεργασιών, διαδικασιών και πόρων που χρησιμοποιούνται από τους παραγωγούς και τους προμηθευτές με στόχο τον πλήρη έλεγχο των μεταβλητών. Κάθε σύστημα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνει αναλύσεις, συστηματοποίηση και τεκμηρίωση όλων των διεργασιών που πραγματοποιούνται από την αρχή (σχεδιασμός προϊόντος) έως το τέλος (διανομή προϊόντος), διαρκούς ελέγχους καθώς και άρτο σύστημα ελέγχου για να αξιολογηθεί ο εξοπλισμός της επιχείρησης.

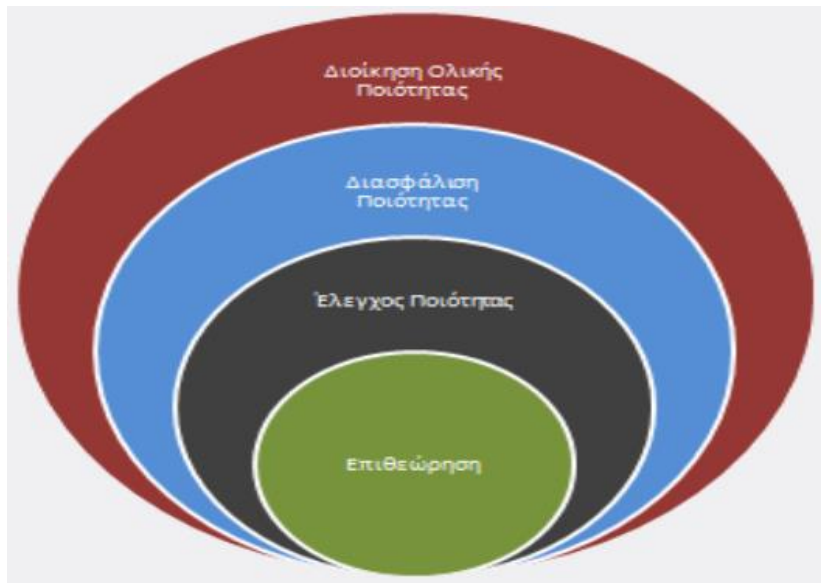
Αυτό που είναι μείζονος σημασίας σε ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας είναι η άρτια ακολουθία όλων των διαδικασιών με απώτερο στόχο την διασφαλισμένη συμμόρφωση των προϊόντων και υπηρεσιών σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Σε περιπτώσεις που η επιχείρηση διαθέτει άρτια τεκμηριωμένη και λεπτομερή οργανωτική δομή, η προσαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας θεωρείται εύκολη και υλοποιήσιμη. Σε περιπτώσεις που η επιχείρηση έχει μέτρια οργανωτικής δομή, η εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας δίνει την δυνατότητα βελτιωμένης οργάνωσης ενός τμήματος του συστήματος λειτουργίας (Ψωμάς, 2013 ; Καρράς, 2016).

### **3.2. ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η εξέλιξη και η βελτίωση των Συστημάτων Ποιότητας είναι βασικό στόχος και βασίζεται σε τέσσερα επίπεδα (Σχήμα 3), τα οποία είναι (Ψωμάς, 2013 ; Καρυοτάκης, 2014 ; Καρράς, 2016):

- *1<sup>ο</sup> Επίπεδο Επιθεώρηση (Inspection)*: προσπάθεια εξέλιξης του ελέγχου ποιότητας. Στο στάδιο αυτό υλοποιείται σύγκριση του παραγόμενου προϊόντος με ένα προϊόν δεδομένων προδιαγραφών προϊόν με σκοπό να αξιολογηθεί το πρώτο. Το στάδιο της επιθεώρησης διαδέχθηκαν πιο εξειδικευμένες τεχνικές οι οποίες έγιναν γνωστές με τον γενικό όρο «Έλεγχος Ποιότητας».

- *2<sup>ο</sup> Επίπεδο Έλεγχος Ποιότητας (Quality Control)*: υλοποίηση για την συγκρότηση πληροφοριών για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις που θεσπίζει η Ποιότητα. Η εξέλιξη της επιθεώρησης οδήγησε στον «έλεγχο ποιότητας» που αναφέρεται στο σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών οι οποίες επιβεβαιώνουν την ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει προκαθορισμένων προδιαγραφών. Βασικό μειονέκτημα αυτού του επιπέδου είναι η αύξηση του συνολικού κόστους παραγωγής του προϊόντος κάτι που οφείλεται στο γεγονός ότι η επιθεώρηση λαμβάνει χώρα μετά την κατασκευή του προϊόντος κάτι που δημιουργεί αύξηση κόστους για την επιδιόρθωση στην διαδικασία παραγωγής. Επιπλέον, ο Έλεγχος Ποιότητας δεν εκμηδενίζει την πιθανότητα να εμφανιστεί κάποιο ελάττωμα στο μέλλον. Αυτοί είναι και οι παράγοντες που οδήγησαν στο τρίτο επίπεδο εξέλιξης την Διασφάλιση Ποιότητας.
- *3<sup>ο</sup> Επίπεδο Διασφάλιση Ποιότητας (Quality Assurance)*: την αποτελούν οι προδιαγραφές της ποιότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας οι οποίες προκύπτουν από το σύνολο του σχεδιασμού και του συστήματος δραστηριότητας που λαμβάνουν χώρα στο εκάστοτε σύστημα ποιότητας. Η άρτια εφαρμογή του Συστήμα Διασφάλισης Ποιότητας διασφαλίζει την βεβαιότητα ικανοποίησης ορισμένων προδιαγραφών αλλά και σταθερότητας της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- *4<sup>ο</sup> Επίπεδο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management)*: το επίπεδο αυτό συμπληρώνει τα τρία προαναφερόμενα επίπεδα αφού δεν μπορούν να καλύψουν πλήρως τμήματα του Συστήματος Ποιότητα που αφορούν την εφαρμογή των καινοτομιών, αξιολόγηση και αξιοποίηση των εργαζομένων, μείωση παραγωγικού κόστους κ.ά.. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αφορά τις δραστηριότητες και μεθόδους των οποίων η εφαρμογή έχει σκοπό την ικανοποίηση των πελατών και την αξιοποίηση τόσο του έμψυχου όσο και του άψυχου δυναμικού της συνδυάζοντας το ελάχιστο δυνατό κόστος.



Σχήμα 6: Τα επίπεδα εξέλιξης της προσπάθειας ελέγχου ποιότητας  
[Πηγή: Καρυοτάκης, 2014]

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας μπορεί να επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα σε μία επιχείρηση. Όμως εξίσου σημαντικό είναι και το Σύστημα Αυτοαξιολόγησης, που δίνει την δυνατότητα μια επιχείρηση να μεταμορφωθεί σε έναν οργανισμό διαρκούς εκπαίδευσης και μάθησης ανά περιοδικά χρονικά διαστήματα.

Η βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση των πελατών. Ο Tom Peters αναφέρει ότι η επανάσταση της ποιότητας σημαίνει να αναπνέεις ποιότητα. Ο συνδυασμός της άρτιας διοίκησης καθώς και η έμφαση σε όλα τα επίπεδα ενός συστήματος είναι απαραίτητα για προϊόντα και υπηρεσίες άριστης ποιότητας. Ωστόσο, το πάθος πρέπει να συνδυάζεται με μια λεπτομερή διεργασία και να λαμβάνεται πάντα υπόψη ο πελάτης αφού αυτός είναι που καθορίζει τι είναι σημαντικό και τι όχι (Ψωμάς, 2013).

### 3.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας παίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης, στην βελτίωση της παραγωγής και στην αύξηση αυτής, στην μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, στην βελτίωση αξιοπιστίας

επιχείρησης και στην ενίσχυση της ικανοποίησης των πελάτων. Στην συνέχεια ακολουθεί ο Πίνακας 1 όπου ομαδοποιούνται τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ανά τομέα δραστηριότητας.

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα της εφαρμογής ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ανά τομέα δραστηριότητας. [Πηγή: Ψωμάς, 2013]

ΤΟΜΕΑΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
<b>ΠΑΡΑΓΩΓΗ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμβολή στον εντοπισμό και στην έγκαιρη πρόληψη των σφαλμάτων</li> <li>• Μείωση των ελαττωματικών προϊόντων</li> <li>• Δυνατότητα βελτίωσης του ελέγχου των παραγωγικών διαδικασιών</li> <li>• Καταγραφή της υπάρχουσας τεχνογνωσίας</li> <li>• Μείωση του κόστους της «μη ποιότητας»</li> </ul>
<b>MARKETING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Απόκτηση σημαντικού εργαλείου μάρκετινγκ και διαφήμισης</li> <li>• Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των επιχειρήσεων του κλάδου</li> <li>• Βελτίωση και αναβάθμιση της «έξωθεν» εικόνας</li> <li>• Διευκόλυνση της συμμετοχής της εταιρίας σε διαγωνισμούς όπου απαιτούνται πιστοποιητικά ποιότητας</li> <li>• Αύξηση της εμπιστοσύνης των συνεργαζόμενων επιχειρήσεων</li> <li>• Αναγνώριση της αξιοπιστίας της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο</li> </ul>
<b>ΠΩΛΗΣΕΙΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ευχερέστερη και ταχύτερη προσέγγιση νέων αγορών</li> <li>• Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης για τα προϊόντα της εταιρίας και απλοποίηση των διαδικασιών σύναψης συμφωνιών</li> </ul>
<b>ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Συμβολή στην αύξηση της φερεγγυότητας απέναντι στους πελάτες-καταναλωτές</li> <li>• Αύξηση της εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση</li> <li>• Μείωση των παραπόνων</li> <li>• Εγγύηση τεχνικής υποστήριξης μετά την πώληση (after sales service)</li> </ul>
<b>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ - ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αποτελεσματικότερη διοίκηση μέσω της τυποποίησης των διαδικασιών</li> <li>• Υποστήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων</li> <li>• Ορθολογικός προγραμματισμός των εργασιών μέσω της κατανομής των εργασιών και των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στους εργαζομένους</li> <li>• Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των τμημάτων της εταιρίας</li> <li>• Διαμόρφωση ιδανικότερων συνθηκών εργασίας</li> <li>• Αύξηση της υπευθυνότητας των εργαζομένων</li> <li>• Συμβολή στην ανάπτυξη μηχανισμού εκπαίδευσης</li> <li>• Ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού</li> </ul>

### 3.4. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ISO

Η αρχική έκδοση προτύπων για την Διασφάλιση της Ποιότητας έλαβε χώρα το 1987 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (I.S.O. – International Standardization Organization). Η πρώτη σειρά ήταν το ISO 9000:1987 την οποία διαδέχτηκε η σειρά ISO 9000:1994 και προέκυψε από αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στην πρώτη. Βασικός κορμός της σειράς προτύπων ISO 9000:1994 ήταν τα εξής μοντέλα Διασφάλισης Ποιότητας (Καρράς, 2016):

- ISO 9001: Διασφάλιση της Ποιότητας σε σχεδίαση, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση
- ISO 9002: Διασφάλιση της Ποιότητας σε παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση
- ISO 9003: Διασφάλιση της Ποιότητας τελικής επιθεώρησης και δοκιμής
- ISO 9000: Σειρά οδηγιών
- ISO 9004: Σειρά οδηγιών

Ωστόσο, με στόχο την βελτίωση της σειράς προτύπων και την διόρθωση κάποιων προβλημάτων που εντοπίστηκαν και με την εκμετάλλευση της εμπειρίας αντικαταστάθηκε η παλαιότερη σειρά από την ανανεωμένη και βελτιωμένη την ISO 9000:2000. Αυτό είναι σαν συνέπεια την απόσυρση των ISO 9002 και ISO 9003, ενώ η σειρά ISO 9001 είναι η μοναδική προδιαγραφή της οποίας η χρήση γίνεται ανεξαρτήτως τύπου, βιομηχανικού τομέα και μεγέθους της επιχείρησης απλώς περιορίζοντας το εύρος κατά την εφαρμογή του.

Με το πέρασμα του χρόνου δημιουργήθηκαν πλήθη προτύπων με στόχο την κάλυψη των αναγκών που παρουσιάζονται στον εκάστοτε τομέα. Κάθε σύστημα ποιότητας δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην κάλυψη των απαιτήσεων των πελατών και είναι και ο παράγοντας που το καθιστούν τόσο αποδοτικό. Οι τομείς που βασίζεται αυτό το σύστημα σύμφωνα με τον Ψωμά Ε. (2013) είναι οι εξής:

- Ευθύνες Διοίκησης
- Διαχείριση πηγών
- Πραγματοποίηση υπηρεσιών – προϊόντος και μέτρηση
- Ανάλυση και Βελτίωση



Κάθε επιχείρηση - οργανισμός που εφαρμόζει ένα Διεθνές Πρότυπο Διασφάλισης Ποιότητας θα πρέπει να διαθέτει το αντίστοιχο Πιστοποιητικό με το λογότυπο ISO, το Πρότυπο που εφαρμόζει καθώς και τον τελευταίο έλεγχο για την εφαρμογή του σύμφωνα με τις απαραίτητες προδιαγραφές που ορίζει το εκάστοτε πρότυπο.



Εικόνα 2: Λογότυπο Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (I.S.O. – International Standardization Organization) [Πηγή: <https://plan.gr/diaxeirisi-poiotitas-iso-haccp>]

Στην συνέχεια της εργασίας θα αναπτυχθούν τα βασικά πρότυπα που μπορεί να εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που θα λάβουν μέρος στην έρευνα.

### **3.4.1. ΠΡΟΤΥΠΟ: ISO 9001**

Το πρότυπο ISO 9001 είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο δημιουργίας, εφαρμογής και διατήρησης ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας για κάθε εταιρεία και οργανισμό, όπως αυτό έχει δημοσιευτεί και ισχύει από τον Διεθνή Οργανισμό Ποιότητας (ISO). Στο πρότυπο 9001 παρουσίασε σημαντικές αλλαγές και βελτιώσεις στις σειρές μετά το 2000 τοποθετώντας την έννοια της διαχείρισης ποιότητας στην «καρδιά» του προτύπου. Ωστόσο, η πιο πρόσφατη ενημέρωση είναι το 2015 έτσι διαμορφώθηκε η πλήρης ονομασία του ISO 9001:2015.

Σκοπός του ISO 9001:2015. είναι να βοηθήσει τις εταιρίες να επιτύχουν τις θεσπισμένες απαιτήσεις σε ότι αφορά την ποιότητα του προϊόντος τους και ταυτόχρονα την διαρκή ικανοποίηση των πελατών τους. Καθώς υπάρχει τακτικός έλεγχος των διαδικασιών από

ανεξάρτητο φορέα πιστοποίησης, οι πελάτες δεν χρειάζεται να ελέγχουν οι ίδιοι την εταιρία και γι' αυτό έχει καταστεί ως η πιο απαραίτητη πιστοποίηση για οποιαδήποτε εταιρία.

Οι πελάτες και οι προμηθευτές γνωρίζουν ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας τηρεί τις επτά διαχειριστικές αρχές στις οποίες βασίζεται το ISO 9001:

1. Επικέντρωση στον πελάτη και την ικανοποίησή του
2. Συμμετοχή και δέσμευση της διοίκησης
3. Συμμετοχή των εργαζομένων
4. Τυποποίηση των διαδικασιών
5. Συνεχής βελτίωση
6. Λήψη αποφάσεων μέσα από την επεξεργασία στοιχείων και στατιστικών
7. Διαχείριση σχέσεων μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών

#### **3.4.1.1. ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ISO 9001**

Τα βασικό οφέλη του προτύπου 9001 είναι:

- Βελτίωση αξιοπιστίας: Η εμπιστοσύνη του πελάτη αυξάνεται όταν διαπιστώνει ότι η επιχείρηση είναι πιστοποιημένη από αναγνωρισμένο οργανισμό πιστοποίησης και ότι λειτουργεί με βάση ένα σύστημα που εστιάζει στην βελτίωση ικανοποίησης των πελατών.
- Ικανοποίηση πελατών: Με την βελτίωση της ικανοποίησης βελτιώνεται η επαναλαμβανόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα των πελατών της επιχείρησης.
- Καταγεγραμμένες διαδικασίες: Καταγράφονται όλες οι διαδικασίες ορθής λειτουργίας του οργανισμού και οι αλληλεπιδράσεις τους. Με αυτό τρόπο είναι πιο εύκολη η εύρεση σημείων βελτίωσης και εξοικονόμησης πόρων.
- Λήψη καλύτερων αποφάσεων βασισμένων σε μετρήσιμα στοιχεία: Λόγω της καταγραφής και παρακολούθησης των διαδικασιών της επιχείρησης στο ISO 9001:2015 είναι δυνατή η πρόσβαση σε μετρήσιμα στατιστικά και στοιχεία οπότε μπορεί να γίνει καλύτερη κατανομή των πόρων και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης

- Συνεχής βελτίωση: Η προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης είναι από τα βασικά στοιχεία ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2015. Αυτή η αλλαγή κουλτούρας εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό και βελτιώνει διαρκώς τις διαδικασίες μιας επιχείρησης.
- Αναβάθμιση εργαζομένων: Οι εργαζόμενοι έχουν αναβαθμισμένη αίσθηση και καθήκον συμμετοχής στην διαδικασία αναζήτησης συνεχούς βελτίωσης. Αυτό οδηγεί σε ορθότερη διαχείριση και αποτελεσματικότερη οργάνωση.

### 3.4.2. ΠΡΟΤΥΠΟ: ISO 14001

Η βιώσιμη ανάπτυξη μιας επιχείρησης – υπηρεσίας βασίζεται στην ισορροπία ανάμεσα στην κοινωνία, την οικονομία και το περιβάλλον. Αυτό έχει σαν συνέπεια η επιχείρηση να πρέπει να αναπτύξει μια οικολογική – περιβαλλοντική συνείδηση. Αυτός είναι και ο λόγος που δημιουργήθηκε ο Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Το ISO 14001 αποτελεί ένα Διεθνές Πρότυπο που βασικό στόχο έχει την παροχή ενός πλαισίου προστασίας του περιβάλλοντος στις επιχειρήσεις καθώς επίσης δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση – υπηρεσία να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες χωρίς να επηρεάζονται οι κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες.

Το ISO 14001 στοχεύει επίσης ότι η επιχείρηση μπορεί να πετύχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισής του, τα οποία μπορεί να είναι η ενίσχυση της περιβαλλοντικής επίδοσης, η εκπλήρωση των υποχρεώσεων συμμόρφωσης και η επίτευξη των περιβαλλοντικών στόχων. Η εφαρμογή αυτού του Προτύπου μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε επιχείρηση χωρίς να επηρεάζει το μέγεθός της, το είδος της ή η φύση των δραστηριοτήτων, των υπηρεσιών και των προϊόντων της. Όμως τονίζεται ότι το ISO 14001:2015 δεν περιλαμβάνει συγκεκριμένα κριτήρια περιβαλλοντικής επίδοσης.

Η εφαρμογή του Διεθνούς Προτύπου μπορεί να πραγματοποιηθεί με την συστηματική βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης. Όμως σύμφωνα με τον Εθνικό Οργανισμό Τυποποίησης της Ελλάδας (ΕΛΟΤ) οι ισχυρισμοί συμμόρφωσης με το Διεθνές Πρότυπο είναι αποδεκτοί όταν ικανοποιούνται οι απαιτήσεις που περιλαμβάνονται στο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης του Οργανισμού, χωρίς εξαιρέσεις.

#### **2.4.2.2. ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ISO 14001**

Η εφαρμογή του ISO 14001:2015 παρουσιάζει πολλά οφέλη όχι μόνο σε περιβαλλοντικό επίπεδο αλλά και σε οικονομικό και κοινωνικό. Κάποια από τα βασικότερα οικονομικά οφέλη της εφαρμογής του Διεθνούς Προτύπου είναι α) η εξάλειψη του κόστους που μπορεί να προκύψει σε περιπτώσεις που δεν ακολουθηθεί η νομοθεσία καθώς επίσης και η εξάλειψη των πιθανών προστίμων που επηρεάζει αρνητικά μια επιχείρηση και σε κοινωνικό και οικονομικό επίπεδο, β) η εφαρμογή προγραμμάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης πέρα από το τι ορίζει το νομοθετικό πλαίσιο και ταυτόχρονα μείωση του κόστους παραγωγής από την εφαρμογή τους και γ) η μείωση του κόστους για την διαχείριση αποβλήτων και της κατανάλωσης φυσικών πόρων, εφαρμόζοντας προγράμματα που σχετίζονται με την διαχείριση και την ορθολογική χρήση των υλικών και των φυσικών πόρων.

Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε υπάρχουν και οφέλη που συνεισφέρουν σε οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο σε μια επιχείρηση κατά την εφαρμογή του παρόντος Διεθνούς Προτύπου και αυτά είναι α) η ανάδειξη της περιβαλλοντικής ευαισθησίας της επιχείρησης, β) η εξασφάλιση πλήρους νομοθετικής συμμόρφωσης, γ) η διευκόλυνση της συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις που απαιτούν την εφαρμογή συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης και δ) η πλήρης ενσωμάτωση του προσωπικού τόσο στην εφαρμογή, όσο και στην τήρηση του συστήματος.

#### **3.4.3. ΠΡΟΤΥΠΟ: ISO 27001**

Το διεθνές πρότυπο ISO 27001 στοχεύει στη διαχείριση της ασφάλειας των πληροφοριών και μπορεί να εφαρμοστεί σε εμπορικές, κυβερνητικές και μη κερδοσκοπικές οργανώσεις καθορίζοντας τις απαιτήσεις για την παρακολούθηση και την βελτίωση διαχείρισης της ασφάλειας των πληροφοριών. Αυτό το πρότυπο απαιτεί ανθρώπους, διαδικασίες και συστήματα πληροφορικής με στόχο την άρτια εφαρμογή μιας διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων.

Το ISO 27001 μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες σχεδόν τις επιχειρήσεις (μικρές, μεσαίες και μεγάλες) και σε κάθε τομέας με στόχο την διατήρηση των πληροφοριών με ασφάλεια. Θεωρείται ένα πρότυπο ιδιαίτερα ευεργετικό για κάθε επιχείρηση που διαχειρίζεται πλήθος πληροφοριών και απαιτείται η διασφάλιση αυτών κατά την διαχείριση και την κατανομή τους.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις – οργανισμοί βασίζονται σε συστήματα πληροφοριών για να υποστηρίζουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Αυτό έχει σαν συνέπεια να παρουσιάζεται μια αυξητική τάση κινδύνου από ηλεκτρονικές απειλές για την ασφάλεια των δεδομένων τους (παραβίαση απορρήτου, καταστροφή και απώλεια δεδομένων κ.ά.), που κατ' επέκταση ένα τέτοιο πρόβλημα μπορεί να δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα σε μια επιχείρηση – οργανισμό ιδιαίτερα σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο.

Με την εφαρμογή του ISO 27001 δίνεται η δυνατότητα μιας συστηματικής και άρτιας δεδομένης προσέγγισης που προστατεύει την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών, διασφαλίζει την ακεραιότητα των δεδομένων της επιχείρησης – οργανισμού και βελτιώνει την διαθεσιμότητα των συστημάτων πληροφορικής της επιχείρησης – οργανισμού.

#### **2.4.2.3. ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ISO 27001**

Τα οφέλη που παρουσιάζονται στο διεθνές πρότυπο ISO 27001 είναι:

- Εντοπισμός των κινδύνων και εφαρμογή ελέγχων για τη διαχείριση καθώς και τη μείωση τους
- Ευελιξία στην υιοθέτηση και εφαρμογή ελέγχων σε όλους ή σε επιλεγμένους τομείς της επιχείρησής
- Αποκόμιση της εμπιστοσύνης των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών, ότι τα δεδομένα τους προστατεύονται
- Επίδειξη συμμόρφωσης και αναγνώριση σας ως προτιμώμενος προμηθευτής
- Περισσότερες προσδοκίες σε διαγωνισμούς, εξαιτίας της απόδειξης της συμμόρφωσης

#### **3.4.4. ΠΡΟΤΥΠΟ: ISO 22000**

Το διεθνές πρότυπο ISO 22000 είναι απαραίτητο για επιχειρήσεις που επιθυμούν να διασφαλίσουν και να διαχειριστούν τους κινδύνους για την ασφάλεια των τροφίμων καθώς επίσης να βελτιώσουν τις πρακτικές της ασφάλειας τους. Το Διεθνές Πρότυπο ISO 22000 ορίζει τις απαραίτητες οργανωτικές δομές και τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να πληροί

μια επιχείρηση – οργανισμός. Επιπλέον, εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις – οργανισμούς ανεξάρτητα από το μέγεθος και την πολυπλοκότητά του, οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή τροφίμων.

Με την εφαρμογή του ISO 22000 εξασφαλίζεται η αναγνώριση της δέσμευσης της εκάστοτε επιχείρησης – οργανισμού για διαρκεί μείωση των κινδύνων στα τρόφιμα και την μέγιστη ασφάλεια αυτών, βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και συμμόρφωση με το Νομοθετικό Πλαίσιο. Επιπλέον, με την εφαρμογή του προτύπου διευκολύνονται οι συναλλαγές της επιχείρησης – οργανισμού και ισχυροποιείται η θέση της έναντι του εσωτερικού και εξωτερικού ανταγωνισμού. Επιπροσθέτως η εφαρμογή του προτύπου δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης εντός και εκτός της επιχείρησης – οργανισμού και οι επιθεωρήσεις οδηγούν σε συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη της.

#### **3.4.4.1. ΟΦΕΛΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ISO 22000**

Τα οφέλη που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή του πρότυπου ISO 2200 είναι:

- Ικανοποίηση των απαιτήσεων της Νομοθεσίας Κοινοτικής και Εθνικής σχετικά με τα Τρόφιμα για την εγχώρια αγορά ή/ και Διεθνή αγορά
- Βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών
- Μεγαλύτερη ασφάλειας των παραγόμενων προϊόντων
- Βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και διαβεβαίωση αυτής
- Ετοιμότητα επιχείρησης σε έκτακτες καταστάσεις διατροφικών κρίσεων
- Μείωση αστοχιών και η γρήγορη κατανόηση των ορθών πρακτικών

#### **3.5. ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ HACCP**

Το σύστημα HACCP είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο σύστημα που διερευνά την ύπαρξη κινδύνων ασφαλείας στα τρόφιμα και μειώνει την πιθανότητα εμφάνισης αυτών των κινδύνων. Η ονομασία του (HACCP) προκύπτει από τη σύντμηση του Hazard Analysis Critical Control Point που σημαίνει Ανάλυση Κινδύνων των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου. Ως κίνδυνος ορίζεται κάθε βιολογικός, φυσικός ή χημικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει

ή να καταστήσει ακατάλληλο ένα τρόφιμο προς κατανάλωση και το σύστημα HACCP προϋποθέτει τον εντοπισμό και τον έλεγχο των πιθανών κινδύνων σε κρίσιμα σημεία από την παραγωγή έως την τελική διανομή στον καταναλωτή.



Εικόνα 3: Λογότυπο Ανάλυση Κινδύνων των Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου (HACCP – Hazard Analysis Critical Control Point)[Πηγή: <https://plan.gr/diaxeirisi-roioutitas-iso-haccp>]

### 3.5.1. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ HACCP

Το HACCP βασίζεται σε 7 αρχές :

- Προσδιορισμός των πιθανών κινδύνων από το πρώτο στάδιο μέχρι να φτάσουν στον καταναλωτή. Αφού γίνει εντοπισμός και αξιολόγηση των κινδύνων πρέπει να επισημανθούν τα κρίσιμα σημεία ελέγχου όπου οι κίνδυνοι πρέπει να προληφθούν, εξαλειφθούν ή να μειωθούν σε ανεκτά επίπεδα.
- Αναγνώριση των κρίσιμων σημείων ελέγχου. Πρέπει να εντοπιστούν τα σημεία της διαδικασίας όπου μπορούν να εφαρμοστούν έλεγχοι που θα αποτρέψουν ή θα εξαλείψουν τους κινδύνους που έχουν επισημανθεί. Για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου θα πρέπει να υπάρχουν και τα ανάλογα προληπτικά μέτρα.
- Καθορισμός των κρίσιμων ορίων τα οποία πρέπει να ικανοποιούν οι παράμετροι των κρίσιμων σημείων ελέγχου.
- Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης των κρίσιμων σημείων ελέγχου και των κρίσιμων ορίων τους.

Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών όταν ένα κρίσιμο σημείο είναι εκτός ελέγχου και δεν επιτυγχάνεται κάποιο κρίσιμο όριο. Η διορθωτική ενέργεια θα πρέπει να έχει προβλεφθεί ώστε να εξασφαλιστεί η μη κυκλοφορία κάποιου ανθυγιεινού προϊόντος

- Εγκατάσταση συστήματος αρχειοθέτησης και καταγραφή του συστήματος HACCP. Τήρηση αρχείων που δείχνουν πως τα κρίσιμα όρια έχουν επιτευχθεί και ότι το σύστημα ελέγχει απόλυτα τη διαδικασία.
- Προσδιορισμός διαδικασιών επαλήθευσης που επιβεβαιώνουν την ορθή λειτουργία του συστήματος.

### **3.5.2. ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ HACCP**

Για την εφαρμογή του συστήματος HACCP υπάρχει μια λογική αλληλουχία δώδεκα (12) σταδίων. Τα πέντε (5) πρώτα είναι προκαταρκτικά ενώ τα υπόλοιπα επτά είναι οι αρχές του HACCP.

- Συγκρότηση ομάδας HACCP: δημιουργία μιας ομάδας από άτομα που κατέχουν τις κατάλληλες γνώσεις. Τοποθέτηση ενός επικεφαλούς της ομάδας αρμοδιότητα του οποίου θα είναι ο συντονισμός αυτής και η διασφάλιση εγκατάστασης, της εφαρμογής και της τήρησης του συστήματος HACCP σύμφωνα με το πρότυπο.
- Περιγραφή Προϊόντος: πλήρης περιγραφή των προϊόντων που παρέχονται.
- Προσδιορισμός πιθανής χρήσης του προϊόντος: αναφέρεται στους τελικούς καταναλωτές. Η ομάδα HACCP καθορίζει σε ποια ομάδα καταναλωτών απευθύνεται το προϊόν
- Κατασκευή διαγράμματος ροής της παραγωγικής διαδικασίας: είναι απαραίτητο για τον εντοπισμό πηγών πιθανών κινδύνων και καλύπτει όλα τα βήματα από την παραλαβή έως την τελική διανομή των προϊόντων στον καταναλωτή
- Επαλήθευση του διαγράμματος ροής: μετά την κατασκευή του διαγράμματος ροής η ομάδα HACCP το ελέγχει σε πραγματικές συνθήκες λειτουργίας και με βάση τις παρατηρήσεις το αναθεωρεί και το βελτιώνει.



- Αναγνώριση κινδύνων και καταγραφή προληπτικών μέτρων: ανάλυση των κινδύνων μέσω της συλλογής και της αξιολόγησης πληροφοριών ώστε να αποφασιστεί ποιοι είναι σημαντικοί και να συμπεριληφθούν στο σχέδιο HACCP.
- Καθορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (CCP): τα σημεία δηλαδή που πρέπει να ελέγχονται για να μην παραχθεί επικίνδυνο προϊόν.
- Καθορισμός των κρίσιμων ορίων: δηλαδή των ορίων τιμών που δεν πρέπει να ξεπεραστούν στα κρίσιμα σημεία ελέγχου ώστε το προϊόν να παραμένει ασφαλές και η διεργασία υπό έλεγχο.
- Εγκατάσταση συστήματος παρακολούθησης κρίσιμων σημείων ελέγχου και κρίσιμων ορίων.
- Καθορισμός διορθωτικών ενεργειών για τις αποκλίσεις: μια σειρά προκαθορισμένων δράσεων που λαμβάνονται για να ελέγξουν το μη συμμορφούμενο προϊόν και να διορθώσουν τη μη συμμόρφωση.
- Εγκατάσταση του συστήματος αρχειοθέτησης και καταγραφής που εξασφαλίζει αποδεικτικά στοιχεία που πιστοποιούν την ασφάλεια του τροφίμου.
- Προσδιορισμός διαδικασιών επαλήθευσης. πιστοποιεί με τη χρήση μεθόδων, τεστ, αξιολογήσεων πέραν της παρακολούθησης ότι το σύστημα HACCP συμμορφώνεται με το σχέδιο HACCP.

## **4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΠΕΔΙΟΥ**

### **4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σε αυτό το κεφάλαιο δίνεται ο ουσιαστικός σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας καθώς και στοιχεία για το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε με σκοπό την καλύτερη δυνατή προσέγγιση του θέματος λαμβάνοντας σαφή και σωστά αποτελέσματα. Θα υλοποιηθεί περιγραφή του σχεδιασμού του ερευνητικού εργαλείου καθώς επίσης και της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε για την συλλογή δεδομένων. Θα αναλυθούν οι πληροφορίες που σχετίζονται για την επιλογή του δείγματος, τον χρόνο διεκπεραίωσης της έρευνας, τον τόπο που έλαβε χώρα η έρευνα καθώς και της μεθόδου συλλογής δεδομένων (ερευνητικό εργαλείο έρευνας) και της στατιστικής μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων.

### **4.2. ΣΚΟΠΟΣ - ΣΤΟΧΟΣ - ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) σε επιχειρήσεις της Ιθάκης. Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί από ένα ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε με απώτερο στόχο την απάντηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων που αφορούν την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Τα ερευνητικά ερωτήματα που καταγράφονται αφορούν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ο ρόλος της ηγεσίας σε αυτό, την σπουδαιότητα των κριτηρίων των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και την σπουδαιότητα που έχουν τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και τα Συστήματα Ασφάλειας Τροφίμων (ISO – HACCP) στην ενίσχυση της επιχείρησης. Η έρευνα διεξάγεται σε ιδιοκτήτες ή άτομα που κατέχουν τα ηνία της ηγεσίας ξενοδοχείων,

εστιατορίων, καφέ-μπαρ, bed και breakfast, ενοικιάσεις αυτοκινήτων – σκαφών, ταξιδιωτικών πρακτορείων τουρ οπερέιτορ και άλλων επιχειρήσεων δηλαδή κλάδων που απαιτούν την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

### **4.3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ**

Η μεθοδολογία μια έρευνας θα πρέπει να βασίζεται σε ένα σωστό σχεδιασμό και μια μελετημένη εφαρμογή με στόχο την έγκυρη συλλογή δεδομένων. Για την συλλογή άρτιων και αξιόπιστων πληροφοριών – δεδομένων απαιτείται κατάλληλη σχεδίαση του ερευνητικού ερωτηματολογίου ή σωστή επιλογή του ερωτηματολογίου / των ερωτηματολογίων ή συνδυασμός των προαναφερόμενων που δημιουργούν το εργαλείο συλλογής δεδομένων στην υλοποίηση της έρευνας. Ωστόσο, βασικό στοιχείο επιλογής της μεθόδου συλλογής πρωτογενών δεδομένων είναι η ποσοτική, η ποιοτική έρευνα ή ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας.

Αξιοσημείωτο είναι ότι το ερευνητικό εργαλείο θα πρέπει να συνδέεται ξεκάθαρα με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί στο στόχο και στο σκοπό της έρευνας. Επιπλέον τα ερευνητικά ερωτήματα να είναι σχεδιασμένα με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει η δυνατότητα συλλογής των κατάλληλων δεδομένων για την διεξαγωγή αρτίων αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, το πλήθος δείγμα της έρευνας θεωρείται ένα ακόμα βασικό στοιχείο της μεθοδολογίας αφού απαιτείται η «σωστή» επιλογή του. Επίσης, σημαντικό είναι ο σχεδιασμός δειγματοληψίας, δηλαδή της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί για την συλλογή του πλήθους δείγματος.

#### **4.3.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ**

Για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης, η επιλογή του ερωτηματολογίου υλοποιήθηκε αφού πραγματοποιήθηκε πλήρης ανάλυση του σκοπού και του στόχου της έρευνας. Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση αναζητήθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες και επιλέχθηκαν τα κατάλληλα ερωτήματα με τα οποία δίνεται η δυνατότητα του ρόλου της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις της Ιθάκης. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε

δεν είναι εξολοκλήρου κατασκευής του συγγραφέα της εργασίας, χρησιμοποιήθηκαν ερευνητικά ερωτήματα από τη Συντιχάκη Χρυσή (2010), η οποία διερεύνηση την ΔΟΠ ως εργαλείο ανάπτυξης στην περιοχή της Κρήτης. Στόχος είναι η δυνατότητα συγκρίσιμων αποτελεσμάτων για την σπουδαιότητα εφαρμογής της ΔΟΠ στην ενίσχυση των επιχειρήσεων.

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε χωρίζεται σε τρία (3) διακριτά μέρη. Αρχικά δίνονται τα δημογραφικά στοιχεία και κάποιες συναφείς πληροφορίες με στόχο να δοθεί η δυνατότητα κατηγοριοποίησης των επιχειρήσεων καθώς επίσης και της ηγεσίας. Στην συνέχεια ακολουθεί το Α μέρος που είναι το βασικό ερωτηματολόγιο και αποτελείται από ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν την ΔΟΠ της επιχείρησης, τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και τα Συστήματα Ασφάλειας Τροφίμων (ISO – HACCP) καθώς και την εφαρμογή των προαναφερόμενων. Επιπλέον, στα ερευνητικά ερωτήματα δίνεται έμφαση στην ικανοποίηση των πελατών και την καταλληλότητα των προμηθευτών καθώς επίσης στην επιλογή του προσωπικού και την εκπαίδευση αυτού. Στο Β μέρος τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούν τα κριτήρια της ποιότητας, μέσα από την διαβαθμισμένη κλίμακα η ηγεσία καλείται να απαντήσει κατά πόσο εφαρμόζονται οι βασικές αρχές της ΔΟΠ. Το σύνολο των ερωτήσεων και στα 3 διακριτά μέρη ήταν 26 και ήταν όλες υποχρεωτικής απάντησης. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και η διάρκεια απάντησης του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνούσε τα 10-15 λεπτά.

Στην συνέχεια επιλέχθηκε το πλήθος του δείγματος ( $n=80$ ) που ήταν αυστηρά ιδιοκτήτες ή κατείχαν τα ηνία της ηγεσίας ξενοδοχείων, εστιατορίων, κατασκηνώσεων, bed & breakfast, ενοικιάσεων αυτοκινήτων και σκαφών και ταξιδιωτικών πρακτορείων τουρ οπερέιτορ. Όσον αφορά τα ηθικά ζητήματα στη παρούσα έρευνα τηρήθηκε η συγκατάθεση των εμπλεκόμενων στην έρευνα και η προστασία των προσωπικών δεδομένων τους. Επιπλέον, ο χρόνος υλοποίησης της εργασίας καθώς και η Πανδημία (Covid -19) που πλήττει τον Πλανήτη έως και σήμερα, δεν έδωσε την δυνατότητα της εξέτασης μεγαλύτερου πλήθους δείγματος, ούτε την υλοποίηση συνεντεύξεων που θα έδιναν την διεξαγωγή πιο συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως η επιλογή του πλήθους δείγματος έγινε καθαρά με την προσβασιμότητα του ερευνητή και συγγραφέα της παρούσας πτυχιακής εργασίας. Επιπλέον λόγω Πανδημίας και της απαγόρευσης κυκλοφορίας καθώς και των διά ζώσης συναντήσεων, ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων έγινε διαδικτυακά μέσω e-mails με τις απαραίτητες πληροφορίες και διευκρινίσεις για την άρτια συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Τονίζεται ότι δόθηκαν τα στοιχεία του ερευνητή (τηλέφωνο και ηλεκτρονική διεύθυνση) για άμεση επικοινωνία σε περίπτωση που υπήρχαν απορίες για την συμπλήρωση ή χρειαζόταν κάποια διευκρίνιση το πλήθος δείγματος.

Ωστόσο, βασικός περιορισμός της έρευνας ήταν η επιλογή του δείγματος αφού διερευνάται η ηγεσία και ο ρόλο της στην ΔΟΠ με συνέπεια να επιλεγθούν είτε οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων είτε άτομο που αποτελεί την ηγεσία μια επιχείρησης. Η έρευνα έλαβε χώρα από το μήνα Μάρτιο του 2020 έως το μήνα Απρίλιο 2020. Σημειώνεται ότι η επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας καθώς και η διεξαγωγή των αποτελεσμάτων με τα αντιστοιχία διαγράμματα – γραφήματα πραγματοποιήθηκε σε ηλεκτρονικό υπολογιστή κάνοντας χρήση του υπολογιστικού προγράμματος στατιστικής ανάλυσης Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

## **5. ΣΥΛΛΟΓΗ – ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

### **5.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΞΑΓΩΓΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

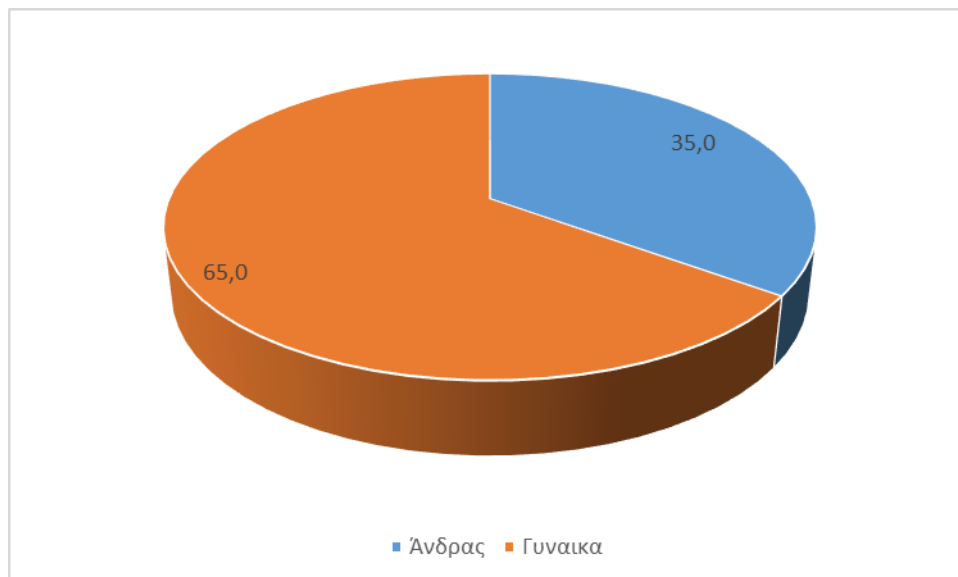
Η ανάλυση των δεδομένων θα υλοποιηθεί κάτω από μια κοινή βάση με στόχο την διεξαγωγή των άρτιο αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η ανάλυση θα πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή κατάλληλων στατιστικών δοκιμών με την χρήση στατιστικού πακέτου κοινωνικών επιστημών (SPSS), όπου δημιουργείται με την εισαγωγή δεδομένων σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και τον ταυτόχρονο έλεγχο της ορθότητας των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, με την ανωτέρω ανάλυση δίνεται δυνατότητα από το πρόγραμμα για την διεξαγωγή των πινάκων συχνοτήτων (frequencies) και των αντίστοιχων γραφικών παραστάσεων (ιστογράμματα) με σκοπό την διευκόλυνση της άμεσης σύγκρισης των δεδομένων.

### **5.2. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΆΛΛΕΣ ΣΥΝΑΦΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ**

Το πλήθος δείγματος που ερωτήθηκε ήταν 80 άτομα και όλα κατείχαν είτε κάποια ηγετική θέση είτε ήταν οι ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Σημειώνεται ότι οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν σύμφωνα με την προσβασιμότητα του ερευνητή. Σε αυτό το σημείο της παρούσας έρευνας παρατίθενται τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων και συναφών πληροφοριών για το πλήθος δείγματος που έλαβε μέρος στην έρευνα. Αρχικά το πλήθος που έλαβε μέρος στην έρευνα ερωτήθηκε το φύλο του, τα αποτελέσματα οδήγησαν σε ποσοστό 35% (n=28) αποτελούνταν από άνδρες και σε ποσοστό 65% (n=52) αποτελούνταν από γυναίκες (Πίνακας 2, Σχήμα 7).

Πίνακας 2: Κατανομή φύλου πλήθους δείγματος

	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<b>Ανδρας</b>	28	35,0
<b>Γυναίκα</b>	52	65,0
<b>Σύνολο</b>	80	100,0

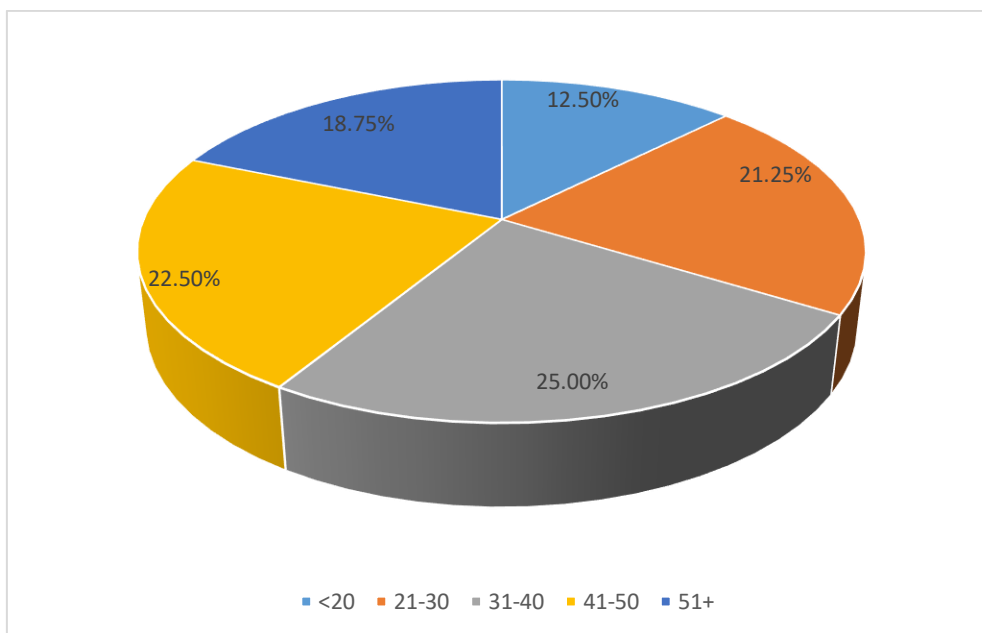


Σχήμα 7: Κατανομή φύλου

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για την ηλικία τους όπου σε ποσοστό 12,50 % (n=10) ήταν σε ηλικία <20, σε 21,25% (n=17) ήταν σε ηλικία μεταξύ 21-30 ετών, σε 25,00% (n=20) ήταν σε ηλικία μεταξύ 31 - 40 ετών, σε 18,00% (n=22,50) ήταν σε ηλικία μεταξύ 41 - 50 ετών και σε ποσοστό 18,75% (n=15) σε ηλικία άνω των 51+ (Πίνακας 2, Σχήμα 8).

Πίνακας 3: Κατανομή ηλικίας πλήθους Δειγματος

Ηλικία	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<b>&lt;20</b>	10	12.50
<b>21-30</b>	17	21.25
<b>31-40</b>	20	25.00
<b>41-50</b>	18	22.50
<b>51+</b>	15	18.75
<b>Σύνολο</b>	80	100



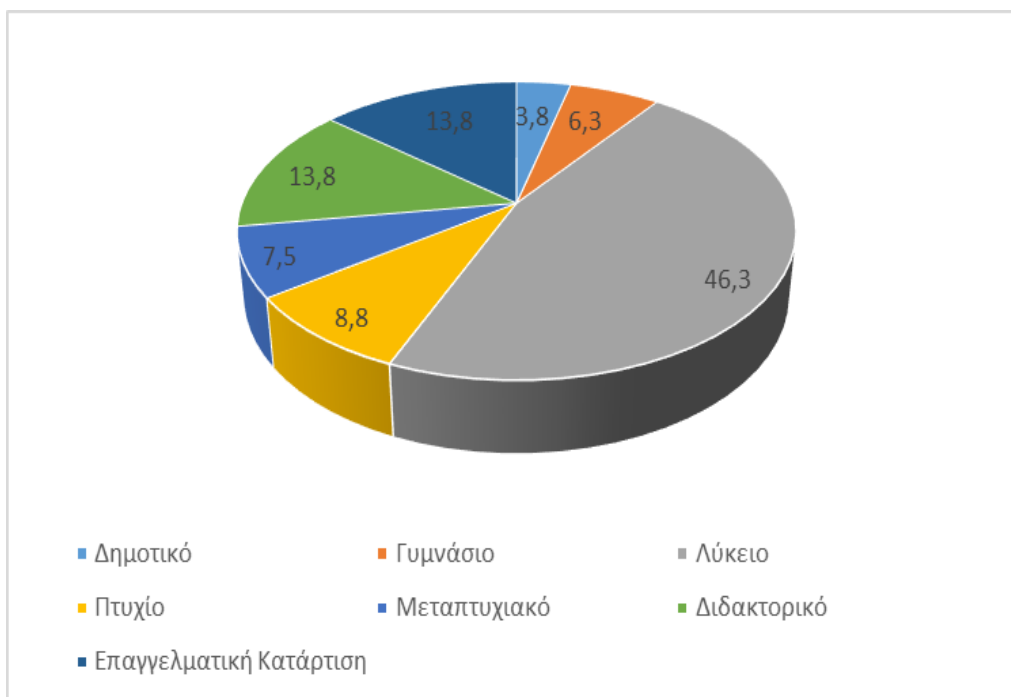
Σχήμα 8: Κατανομή ηλικίας πλήθους δείγματος

Ακολουθεί η ερώτηση που αφορούσε την εκπαίδευση του πλήθους δείγματος, τα δεδομένα της έρευνας οδήγησαν στα εξής ότι σε ποσοστό 3,8 % (n=3) ήταν απόφοιτοι Δημοτικού, σε ποσοστό 6,3% (n=5) ήταν απόφοιτοι Γυμνασίου, σε ποσοστό 46,3 % (n=37) ήταν απόφοιτοι Λυκείου, σε ποσοστό 8,8 % (n=7) ήταν απόφοιτοι Ανώτατης Εκπαίδευσης (Α.Ε.Ι ή Τ.Ε.Ι), σε ποσοστό 7,5 % (n=6) κατείχαν Μεταπτυχιακό Τίτλο, σε ποσοστό 13,8 % (n=11) κατείχαν Διδακτορικό Τίτλο και σε ποσοστό 13,8 % (n=11) κατείχαν Επαγγελματική Κατάρτιση (Πίνακας 4, Σχήμα 9)

Πίνακας 4: Κατανομή μορφωτικού επιπέδου πλήθους δείγματος

	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<b>Δημοτικό</b>	3	3,8
<b>Γυμνάσιο</b>	5	6,3
<b>Λύκειο</b>	37	46,3
<b>Πτυχίο</b>	7	8,8
<b>Μεταπτυχιακό</b>	6	7,5
<b>Διδακτορικό</b>	11	13,8
<b>Επαγγελματική Κατάρτιση</b>	11	13,8
<b>Σύνολο</b>	80	100,0



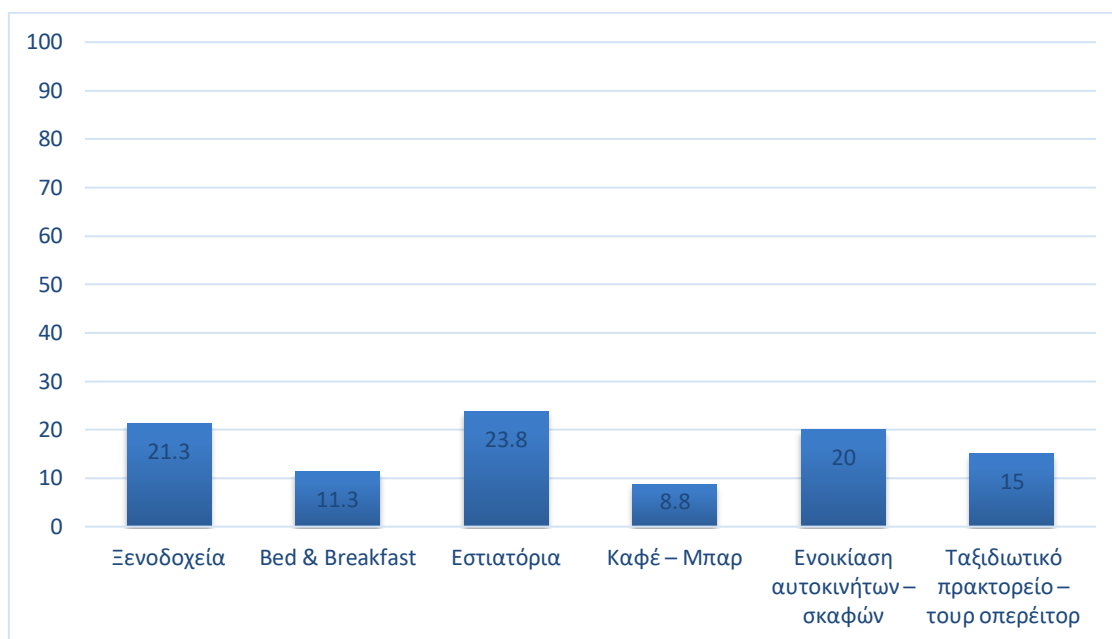


Σχήμα 9: Κατανομή μορφωτικού επιπέδου πλήθους δείγματος

Έπειτα οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν για τον Τομέα τον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, τα δεδομένα της έρευνας οδήγησαν στα ακόλουθα αποτελέσματα, σε ποσοστό 21,3 % (n=17) άνηκε στον τομέα των ξενοδοχείων, σε ποσοστό 11,3% (n=9) η επιχείρηση άνηκε στον Τομέα Bed & Breakfast, σε ποσοστό 23,8% (n=19) η επιχείρηση άνηκε στον Τομέα Εστίασης και συγκεκριμένα εστιατόρια ενώ σε ποσοστό 8,8% (n=7) στον ίδιο τομέα αλλά στην κατηγορία Καφέ Μπαρ, σε ποσοστό 20,0% (n=16) η επιχείρηση άνηκε στον Τομέα Ενοικίαση αυτοκινήτων – σκαφών και σε ποσοστό 15,0% (n=12) η επιχείρηση άνηκε στον Τομέα Ταξιδιωτικό πρακτορείο – τουρ οπερέιτορ (Πίνακας 5, Σχήμα 10).

Πίνακας 5: Τομέας δραστηριότητας επιχείρηση

Τομέας Δραστηριότητας	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<b>Ξενοδοχεία</b>	17	21,3
<b>Bed &amp; Breakfast</b>	9	11,3
<b>Εστιατόρια</b>	19	23,8
<b>Καφέ – Μπαρ</b>	7	8,8
<b>Ενοικίαση αυτοκινήτων – σκαφών</b>	16	20,0
<b>Ταξιδιωτικό πρακτορείο – τουρ οπερέιτορ</b>	12	15,0
<b>Σύνολο</b>	80	100,0

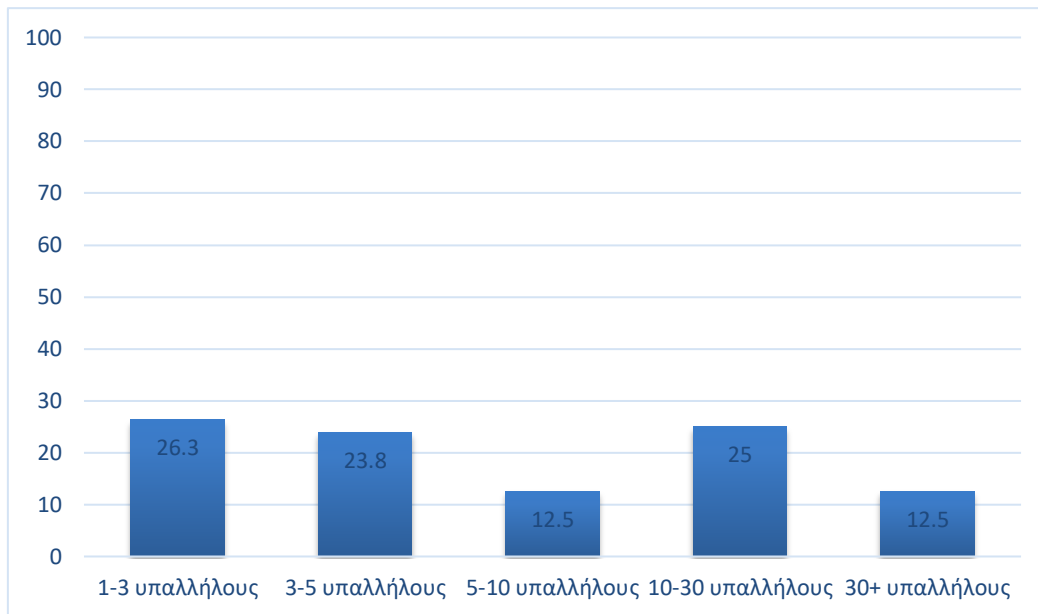


Σχήμα 10: Τομέας δραστηριότητας επιχείρησης.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος ερωτήθηκε ποιο είναι το μέγεθος της επιχείρησης σύμφωνα με τον αριθμό των υπαλλήλων της, όπου σε ποσοστό 26,3% (n=21) η επιχείρηση αποτελούνταν από 1 έως 3 άτομα προσωπικό, σε ποσοστό 23,8% (n=19) η επιχείρηση αποτελούνταν από 3 έως 5 άτομα προσωπικό, σε ποσοστό 12,5% (n=10) η επιχείρηση αποτελούνταν από 5 έως 10 άτομα προσωπικό, σε ποσοστό 25,0% (n=20) η επιχείρηση αποτελούνταν από 10 έως 20 άτομα προσωπικό, σε ποσοστό 12,5% (n=10) η επιχείρηση αποτελούνταν από 20 έως 30 άτομα προσωπικό και το υπολειπόμενο 12,5% (n=10) η επιχείρηση αποτελούνταν από περισσότερα από 30 άτομα ανθρώπινο δυναμικό (Πίνακας 6, Σχήμα 11).

Πίνακας 6: Μέγεθος επιχειρήσεων πλήθους δείγματος

	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<b>1-3 υπαλλήλους</b>	21	26,3
<b>3-5 υπαλλήλους</b>	19	23,8
<b>5-10 υπαλλήλους</b>	10	12,5
<b>10-30 υπαλλήλους</b>	20	25,0
<b>30+ υπαλλήλους</b>	10	12,5
<b>Σύνολο</b>	80	100,0



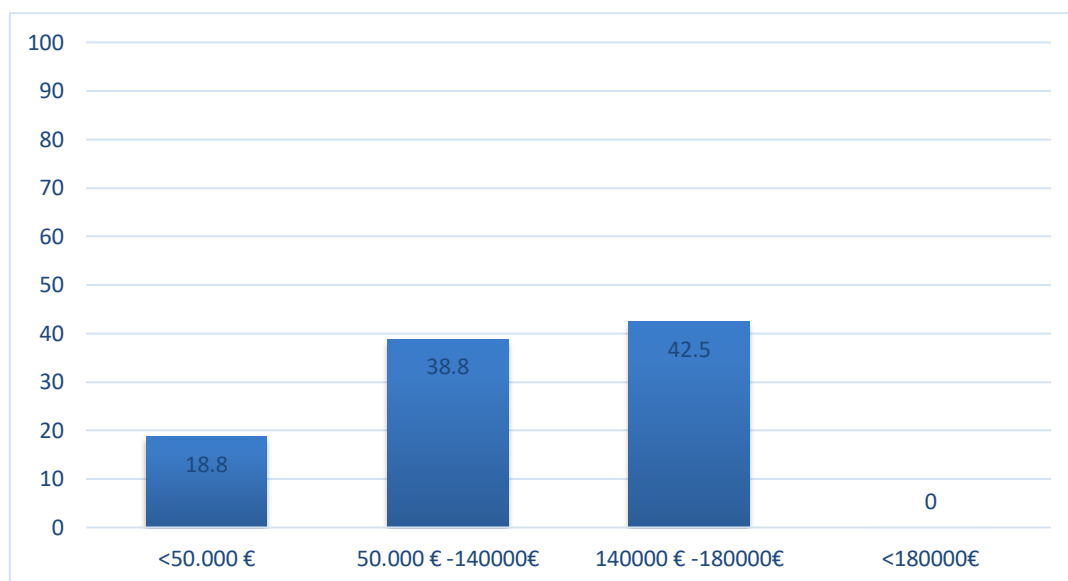
Σχήμα 11: Μέγεθος Επιχειρήσεων πλήθους δείγματος

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος ερωτήθηκε σε ποια από τις παρακάτω εισοδηματικές κατηγορίες κατατάσσετε η επιχείρησή τους σύμφωνα με το ετήσιο εισόδημα. Τα δεδομένα της έρευνας οδήγησαν στα ακόλουθα αποτελέσματα σε ποσοστό 18,85% (n=10) έχει ετήσιο εισόδημα που δεν ξεπερνά τις 50.000€, σε ποσοστό 38,8% (n=31) έχει ετήσιο εισόδημα μεταξύ των 50.000€ και των 140.000€ και σε ποσοστό 42,5% (n=34) έχει ετήσιο εισόδημα μεταξύ των 140.000€ και των 180.000€. (Πίνακας 7, Σήμα 12).

Πίνακας 7: Κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων σύμφωνα με το ετήσιο εισόδημα

Ετήσιο εισόδημα	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<50.000 €	15	18,8
50.000 € -140000€	31	38,8
140000 € -180000€	34	42,5
<180000€	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

Σημειώνεται ότι καμία επιχείρηση δεν παρουσίασε ετήσιο εισόδημα πάνω από 180.000€. Άρα γίνεται κατανοητό ότι το πλήθος δείγματος που επιλέχθηκε ανήκει στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

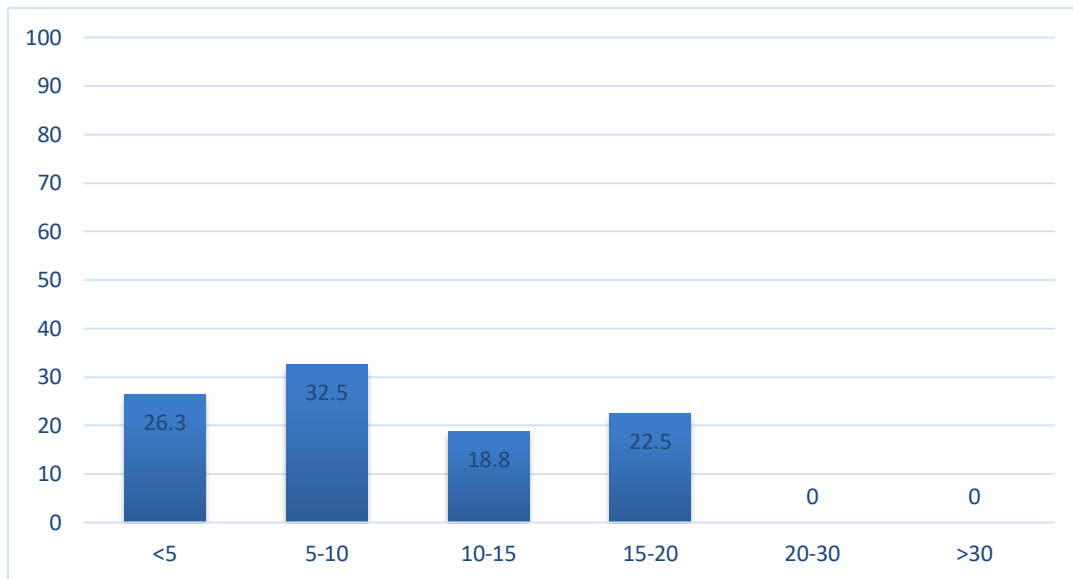


Σχήμα 12: Κατηγοριοποίηση επιχειρήσεων σύμφωνα με το ετήσιο εισόδημα

Ακολούθησε η καταγραφή των ετών που δραστηριοποιείται ή λειτουργεί η επιχείρηση των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, όπου σε ποσοστό 26,3% (n=21) η επιχείρηση δραστηριοποιείται λιγότερο από 5 έτη, σε ποσοστό 32,5% (n=26) δραστηριοποιείται σε χρονικό διάστημα από 5 έως 10 έτη, σε ποσοστό 18,8% (n=15) από 10 έως 15 έτη και σε ποσοστό 22,5% (n=18) από 15 έως 20 έτη. Τονίζεται ότι στα άτομα που έλαβαν μέρος κανένας δεν κατείχε δραστηριότητα / λειτουργία επιχείρησης μεταξύ 20 και 30 έτη εμπειρία ή μεγαλύτερη από 30 έτη εμπειρία (Πίνακας 8, Σχήμα 12).

Πίνακας 8: Έτη δραστηριοποίησης / λειτουργίας της επιχείρησης

Έτη	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<5	21	26,3
5-10	26	32,5
10-15	15	18,8
15-20	18	22,5
20-30	0	0
>30	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

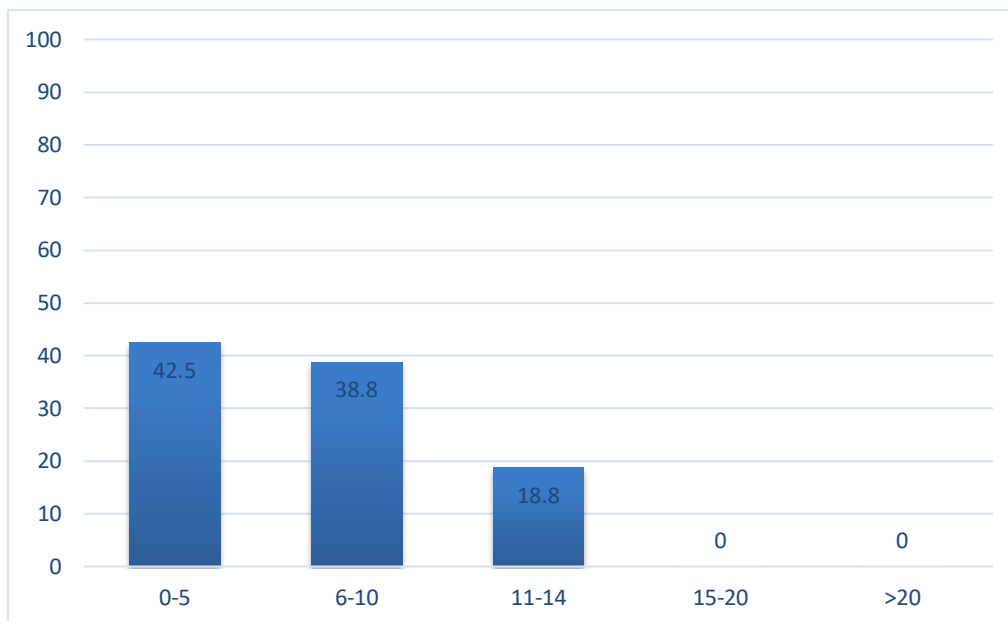


Σχήμα 13: Έτη δραστηριοποίησης / λειτουργίας της επιχείρησης

Τέλος των δημογραφικών στοιχείων και συναφών πληροφοριών το πλήθος δείγματος ερωτήθηκε για τα έτη της εργασιακής εμπειρίας που κατείχε η ηγεσία της επιχείρησης. Τα δεδομένα της έρευνας οδήγησαν στα ακόλουθα αποτελέσματα, σε ποσοστό 42,5% (n=34) είχε εργασιακή εμπειρία από 0 έως 5 έτη, σε ποσοστό 38,8% (n=31) είχε εργασιακή εμπειρία από 6 έως 10 έτη και σε ποσοστό 18,8 % (n=15) είχε εργασιακή εμπειρία από 11 έως 15 έτη σημειώνεται ότι στο πλήθος δείγματος δεν υπήρχε ποσοστό που κατείχε εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη από τα 15 έτη (Πίνακας 9, Σχήμα 14).

Πίνακας 9: Εργασιακή εμπειρία ηγεσία επιχείρησης

Έτη	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<b>0-5</b>	34	42,5
<b>6-1</b>	31	38,8
<b>11-1</b>	15	18,8
<b>15-20</b>	0	0
<b>&gt;20</b>	0	0
<b>Σύνολο</b>	80	100,0



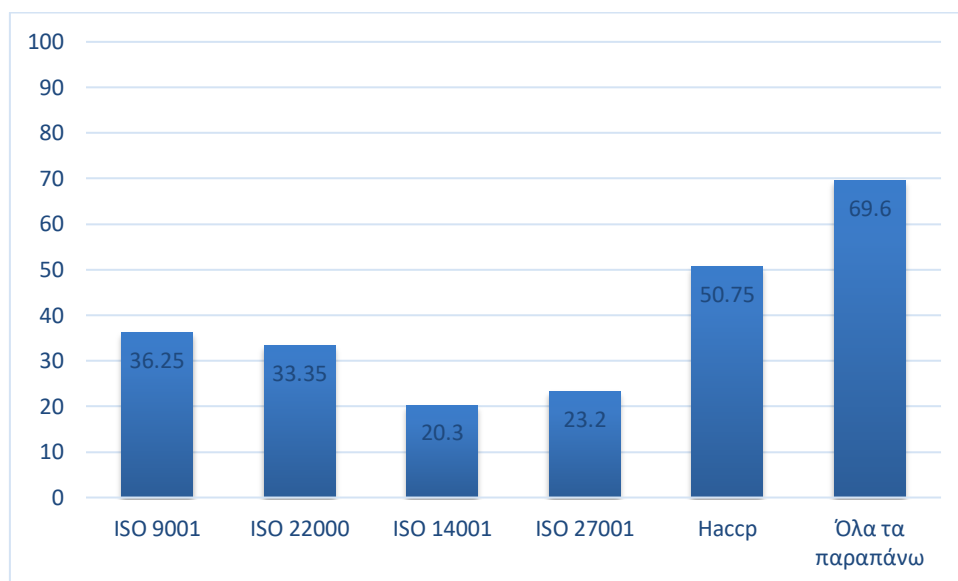
Σχήμα 14: Εργασιακή εμπειρία ηγεσία επιχείρησης

### 5.3. ΜΕΡΟΣ Α' – ΒΑΣΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στην ενότητα αυτή αναλύονται τα αποτελέσματα των γενικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αφορούν για τα συστήματα ποιότητας καθώς επίσης και πως εφαρμόζονται στις επιτηρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Αρχικά το πλήθος δείγματος ερωτήθηκε για το ποια πρότυπα πιστοποίησης ποιότητας και πιστοποίησης ασφάλειας τροφίμων γνωρίζει. Το ερώτημα είναι πολλαπλής απάντησης. Τα δεδομένα της έρευνας οδήγησε στα ακόλουθα αποτελέσματα το ISO 9001 το γνωρίζει σε ποσοστό της τάξης του 16,36,25% (n=25), το ISO 22000 το γνωρίζει σε ποσοστό 33,35% (n=23), το ISO 140001 το γνωρίζει σε ποσοστό 20,3% (n=14), το ISO 27001 το γνωρίζει σε ποσοστό 23,2% (n=16), το Haccp το γνωρίζει σε ποσοστό 50,37% (n=35) και όλα τα πρότυπα τα γνωρίζει σε ποσοστό του 69,6% (n=48) (Πίνακας 10, Σχήμα 15).

Πίνακας 10: Κατά πόσο γνωρίζει τα πρότυπα το πλήθος δείγματος

Πρότυπα Ποιότητας	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<b>ISO 9001</b>	25	36,25
<b>ISO 22000</b>	23	33,35
<b>ISO 14001</b>	14	20,3
<b>ISO 27001</b>	16	23,2
<b>Haccp</b>	35	50,75
<b>Όλα τα παραπάνω</b>	48	69,6



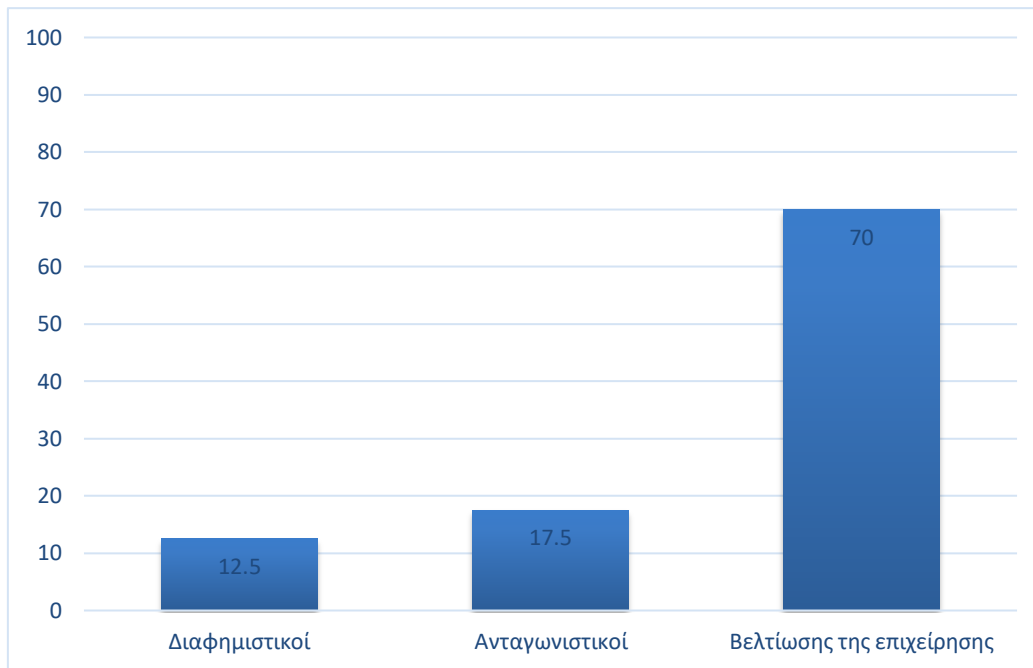
Σχήμα 15: Κατά πόσο γνωρίζει τα πρότυπα το πλήθος δείγματος

Θα πρέπει να τονισθεί ότι παρουσιάζεται η μέγιστη τιμή του πλήθους δείγματος να γνωρίζει όλα τα πρότυπα ποιότητας που έχουν αναφερθεί στην έρευνα. Η επιλογή των προτύπων υλοποιήθηκε με ποια πρότυπα εφαρμόζονται περισσότερο στις επιχειρήσεις που θα λάμβαναν μέρος στην έρευνα με στόχο την αρτιότητα των συμπερασμάτων.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποιοι είναι οι λόγοι που ώθησαν την επιχείρησή τους στην πιστοποίηση κατά ISO και τα αποτελέσματα ήταν για λόγους διαφημιστικούς απάντησε το 12,5% (n=10), για λόγους ανταγωνιστικούς απάντησε το 17,5% (n=14) και για λόγους βελτίωσης της επιχείρησης απάντησε το 70,0% (n=56). Ωστόσο, κάποιες δεν απάντησε ότι οι εφαρμογές προτύπων ήταν από την προτροπή των πελατών (Πίνακας 11, Σχήμα 16).

Πίνακας 11: Λόγοι Προώθησης από την επιχείρησης εφαρμογής προτύπων πιστοποίησης.

Λόγοι Πιστοποίησης	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
Διαφημιστικοί	10	12,5
Ανταγωνιστικοί	14	17,5
Βελτίωσης της επιχείρησης	56	70,0
Σύνολο	80	100,0



Σχήμα 16: Λόγοι Προώθησης από την επιχείρησης εφαρμογής προτύπων πιστοποίησης.

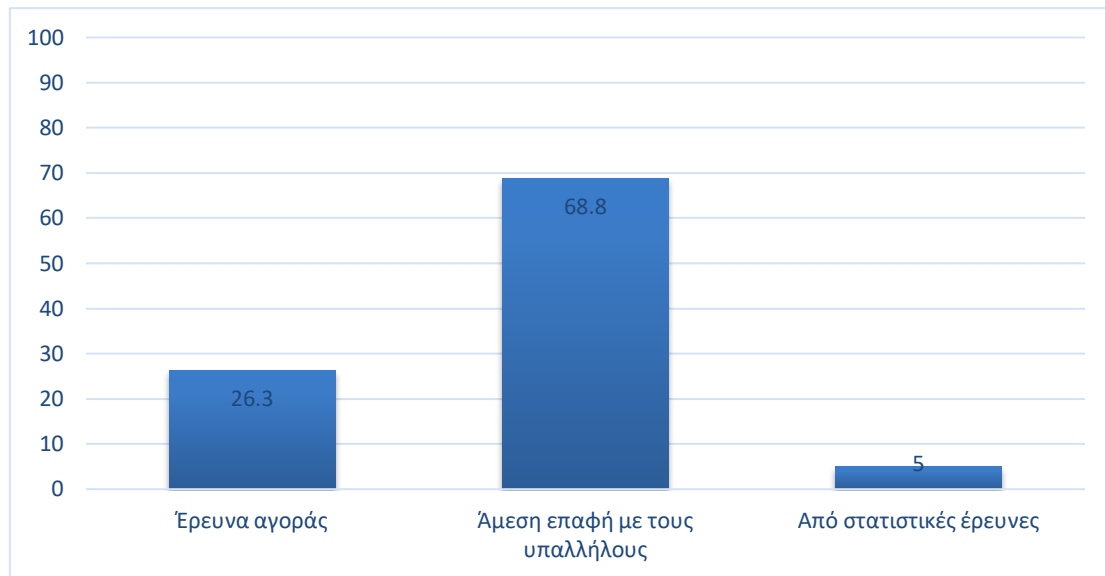
Έπειτα δίνονται τα δεδομένα που αφορούν τον τρόπο που προσδιορίζονται οι ανάγκες – προσδοκίες των πελατών της επιχείρησης του, όπου σε ποσοστό 26,3 % (n=21) θεωρεί ότι μέσα από την έρευνα προσδιορίζονται οι ανάγκες – προσδοκίες των πελατών της επιχείρησης του, το 68,8% (n=55) μέσα από την άμεση επαφή με τους υπαλλήλους και το 5% (n=4) από στατιστικές έρευνες.

Πίνακας 12: Τρόποι προσδιορισμού των αναγκών – προσδοκιών των πελατών της επιχείρησης

Τρόποι προσδιορισμού των αναγκών – προσδοκιών πελατών	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
Έρευνα αγοράς	21	26,3
Άμεση επαφή με τους υπαλλήλους	55	68,8
Από στατιστικές έρευνες	4	5,0
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

Από τα ανωτέρω διακρίνεται ότι βασικό παράγοντας επηρεασμού των επιχειρήσεων είναι η άμεση επαφή με τους υπαλλήλους. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα ανήκουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς επίσης και το μεγαλύτερο ποσοστό απαρτίζεται από ανθρώπινο δυναμικό που δεν ξεπερνά τους 30 εργαζόμενους.





Σχήμα 17: Τρόποι προσδιορισμού των αναγκών – προσδοκιών των πελατών της επιχείρησης

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος κλήθηκε να αριθμήσει με σειρά προτεραιότητας από το 0 ως το 5 (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο, πολύ, πάρα πολύ, απόλυτα), τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες εκφράζουν παράπονα. Η ανωτέρω διαβαθμισμένη κλίμακα αφορούσε τα εξής: αγένεια εργαζομένων, αργή εξυπηρέτηση, δημιουργία λαθών ελαττωματικά προϊόντα – υπηρεσίες, καθυστέρηση των παραγγελιών – υπηρεσιών, έλλειψη υπευθυνότητας και κακή επικοινωνία με τους εργαζόμενους, τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον Πίνακα 13.

Πίνακας 13: Παράγοντες που επηρεάζουν την δυσαρέσκεια των πελατών

Παράγοντες δυσαρέσκειας πελατών	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Αγένεια εργαζομένων	0,00	2,00	1,03	0,76
Αργή εξυπηρέτηση	0,00	2,00	0,98	0,86
Δημιουργία λαθών	0,00	2,00	0,93	0,85
Ελαττωματικά προϊόντα – υπηρεσίες	0,00	1,00	0,51	0,50
Καθυστέρηση των παραγγελιών – υπηρεσιών	1,00	2,00	1,50	0,50
Έλλειψη υπευθυνότητας	0,00	1,00	0,46	0,50
Κακή επικοινωνία με τους εργαζόμενους	0,00	2,00	1,00	0,81

Από τον Πίνακα 13 διακρίνεται ότι την μεγαλύτερη μέση τιμή παρουσιάζεται στην αγένεια των εργαζομένων με μέση τιμή Μ.Ο 1,03 και τυπική απόκλιση Τ.Α 0,76 ενώ η

ελάχιστη τιμή παρουσιάζεται στην έλλειψη υπευθυνότητα με μέση τιμή Μ.Ο 0,46 και τυπική απόκλιση Τ.Α 0,50.

Επιπροσθέτως τα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα αριθμήσαν με σειρά προτεραιότητας από το 0 ως το 5 (καθόλου, πολύ λίγο, λίγο, πολύ, πάρα πολύ, απόλυτα), τα κριτήρια επιλογής των προμηθευτών. Η ανωτέρω διαβαθμισμένη κλίμακα αφορούσε τα εξής χαρακτηριστικά των προμηθευτών της εκάστοτε επιχείρησης: ποιότητα, τιμή, κατοχή πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας, χρόνος πίστωσης, χρόνος ανταπόκρισης, εξυπηρέτηση μετά την πώληση και ικανοποίηση των απαιτήσεων τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον Πίνακα 14.

Πίνακας 14: Κριτήρια επιλογής των προμηθευτών επιχείρησης

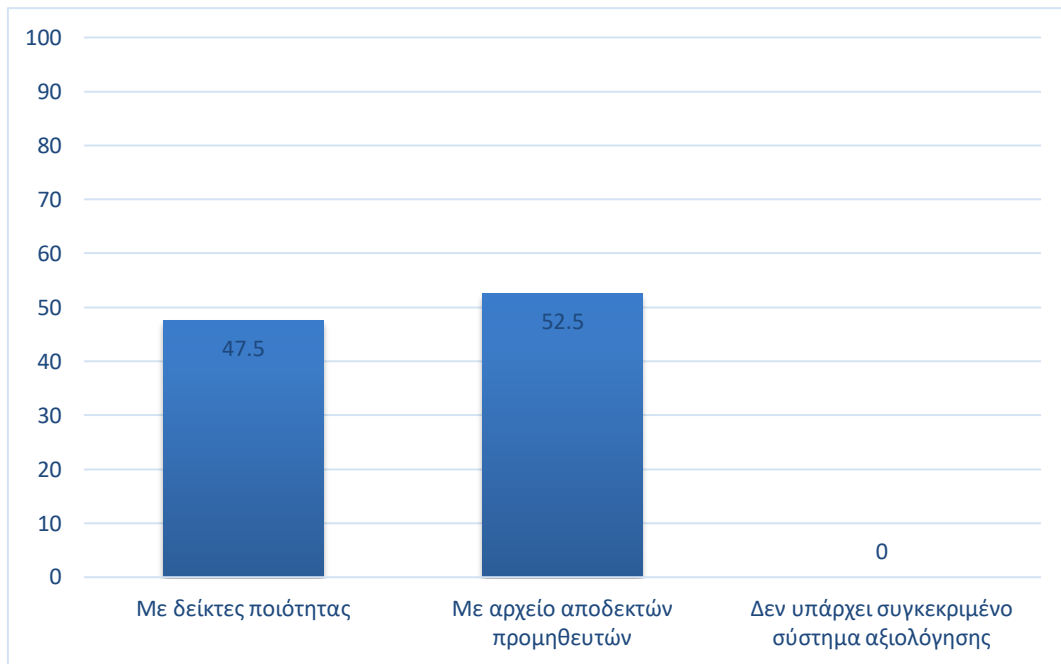
Κριτήρια επιλογής των προμηθευτών	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Ποιότητα	3,00	5,00	4,01	0,85
Τιμή	3,00	5,00	3,89	0,89
Κατοχή πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας	1,00	4,00	2,58	1,11
Χρόνος πίστωσης	1,00	2,00	1,53	0,50
Χρόνος ανταπόκρισης	1,00	4,00	2,39	1,07
Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	3,00	5,00	3,91	0,83
Ικανοποίηση των απαιτήσεων	4,00	5,00	4,49	0,50

Από τον Πίνακα 14 διακρίνεται ότι στα κριτήρια που δίνεται ιδιαίτερη έμφαση είναι στην ποιότητα με μέση τιμή Μ.Ο 4,01 και τυπική απόκλιση Τ.Α 0,85 και στο κριτήριο της ικανοποίησης των απαιτήσεων με μέση τιμή Μ.Ο 4,49 και τυπική απόκλιση Τ.Α 0,50.

Ακολούθησε η ερώτηση με ποιο σύστημα αξιολογεί τους προμηθευτές η επιχείρηση. Τα δεδομένα της έρευνας οδήγησαν στο ότι οι επιχειρήσεις αξιολογούν τους προμηθευτές με του δείκτες ποιότητας σε ποσοστό 47,5 (n=38), με αρχείο αποδεκτών προμηθευτών σε ποσοστό 52,5% (n=42) και σε ποσοστό 0% (n =0) δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης (Πίνακας 15, Σχήμα 18).

Πίνακας 15: Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών.

Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
Με δείκτες ποιότητας	38	47,5
Με αρχείο αποδεκτών προμηθευτών	42	52,5
Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης	0	0
Σύνολο	80	100,0

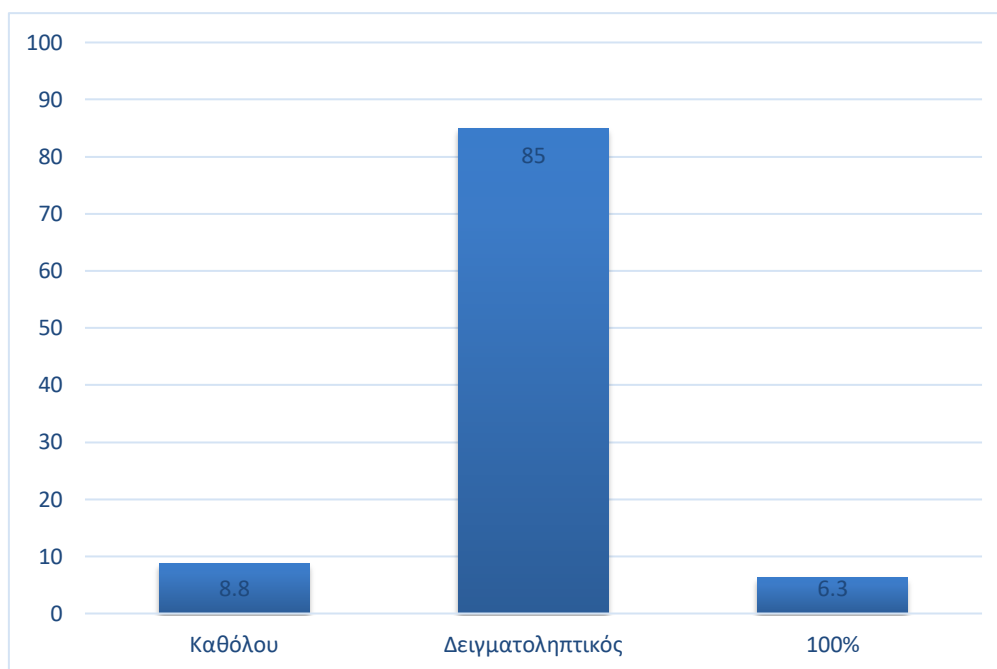


Σχήμα 18: Κριτήρια αξιολόγησης προμηθευτών

Η πραγματοποίηση του ποιοτικού ελέγχου στα προϊόντα που προμηθεύεται η επιχείρηση θεωρείται ένα βασικό στοιχείο εφαρμογής της ΔΟΠ και των Συστημάτων Ποιότητας. Οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ποσοστό 8,8 (n=7) η επιχείρηση δεν πραγματοποιεί κανέναν ποιοτικό έλεγχο στα προϊόντα που προμηθεύεται, σε ποσοστό 85,0% (n =68) πραγματοποιεί δειγματοληπτικό έλεγχο προϊόντων και σε ποσοστό 6,3% (n=3) πραγματοποιεί έλεγχο σε όλα τα προϊόντα που προμηθεύεται η επιχείρηση (Πίνακας 16, Σχήμα 19).

Πίνακας 16: Πραγματοποίηση ελέγχου ποιότητας προϊόντων που προμηθεύεται η εταιρία

Έλεγχος ποιότητας	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<b>Καθόλου</b>	7	8,8
<b>Δειγματοληπτικός</b>	68	85,0
<b>100%</b>	5	6,3
<b>Σύνολο</b>	80	100,0



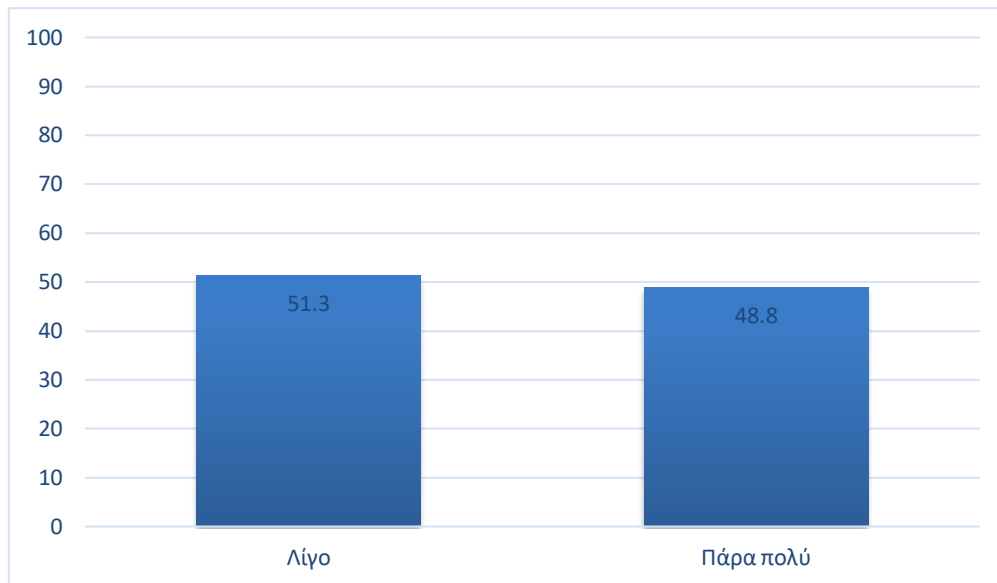
Σχήμα 19: Πραγματοποίηση ελέγχου ποιότητας προϊόντων που προμηθεύεται η εταιρία

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος ερωτήθηκε αν σε περίπτωση που κάποιο προμηθευόμενο προϊόν δε συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις τότε αυτό απορρίπτεται και το πλήθος δείγματος απάντησε ομόφωνα σε ποσοστό 100% (n=80) ότι απορρίπτεται το προϊόν. Έπειτα το πλήθος ρωτήθηκε αν υπάρχει συστηματικός έλεγχος για τον εντοπισμό των λαθών που κάνει η επιχείρησή του και ομοίως το πλήθος δείγματος απάντησε ομόφωνα σε ποσοστό 100% (n=80) ότι υπάρχει κάποιο σύστημα ελέγχου και εντοπισμού λαθών.

Ακολούθησαν οι απαντήσεις για το αν η διοίκηση στην επιχείρηση τους δρα ως πρότυπο ρόλου, όπου σε ποσοστό 51,3% (n=41) πιστεύει ότι η διοίκηση στην επιχείρηση του δρα λίγο ως πρότυπο ρόλου έναντι του 48,8 % (n=51,3) που πιστεύει ότι η διοίκηση στην επιχείρηση του δρα πάρα πολύ ως πρότυπο ρόλου (Πίνακας 17, Σχήμα 20).

Πίνακας 17: Κατά πόσο η επιχείρηση δρα ως πρότυπο ρόλου

Πρότυπο Ρόλο Διοίκησης	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
Καθόλου	0	0
Λίγο	41	51,3
Πάρα πολύ	39	48,8
Απόλυτα	0	0
Σύνολο	80	100,0



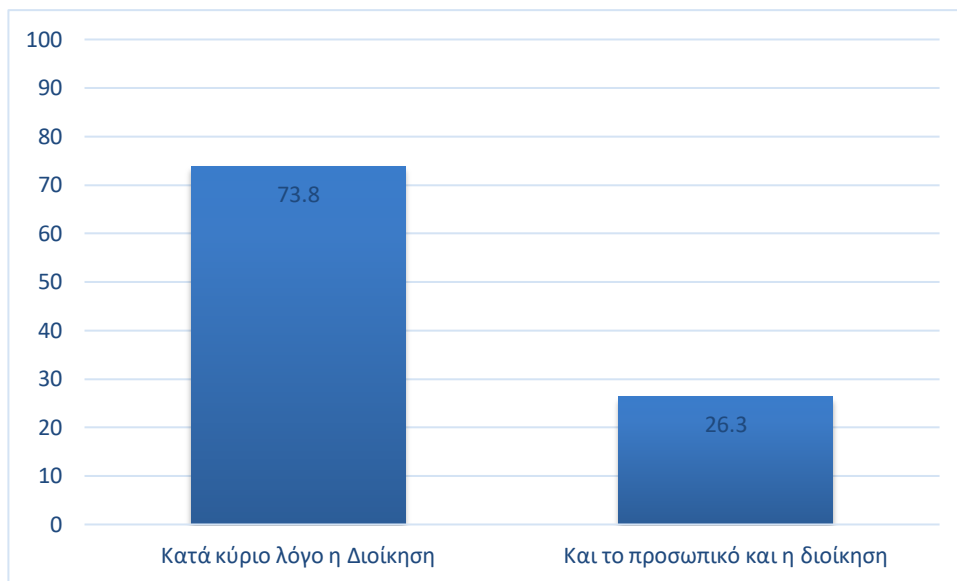
Σχήμα 20: Κατά πόσο η επιχείρηση δρα ως πρότυπο ρόλου

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες απάντησαν για την ευθύνη των λαθών που συμβαίνουν και ποιος φέρει την ευθύνη, όπου κατά κύριο λόγο η ευθύνη των λαθών είναι της διοίκησης σε ποσοστό 73,8% (n=59) έναντι του 26,3% (n=21) που ο κύριο λόγος ευθυνών των λαθών βαραινουν και την διοίκηση και το προσωπικό (Πίνακας 18, Σχήμα 21).

Πίνακας 18: Ποιος φέρει την ευθύνη των λαθών που συμβαίνουν

Ευθύνη λαθών	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
<b>Κατά κύριο λόγο η Διοίκηση</b>	59	73,8
<b>Κατά κύριο λόγο το προσωπικό</b>	0	0
<b>Και το προσωπικό και η διοίκηση</b>	21	26,3
<b>Σύνολο</b>	80	100,0

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα, στα λάθη φαίνεται να υπερέχει η ευθύνη διοίκησης και η κοινή ευθύνη ενώ δεν φαίνεται να υπάρχει αποκλειστικά βάρος στο προσωπικό.

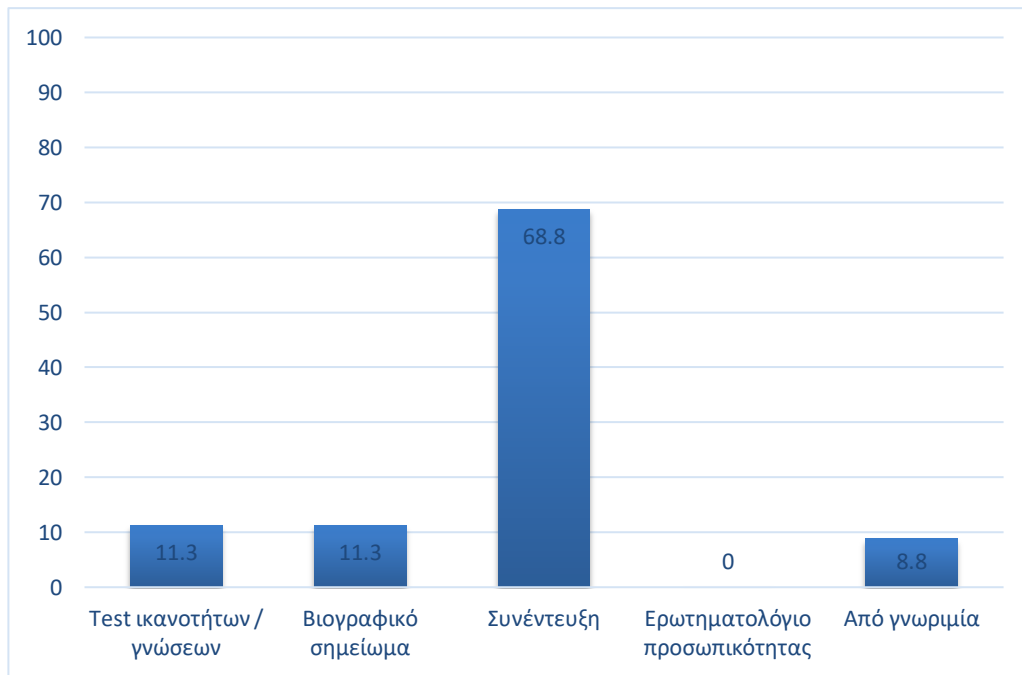


Σχήμα 21: Ποιος φέρει την ευθύνη των λαθών που συμβαίνουν

Σε αυτό το σημείο το πλήθος δείγματος κλήθηκε να απαντήσει με ποιο τρόπο γίνεται η πρόσληψη του προσωπικού της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα ήταν τα ακόλουθα, σε ποσοστό 11,3% (n=9) η πρόσληψη του προσωπικού πραγματοποιείται με Test ικανοτήτων / γνώσεων, σε ποσοστό 11,3% (n=9) με βιογραφικό σημείωμα, σε ποσοστό 68,8% (n=55) με συνέντευξη και σε ποσοστό 8,8% (n=7) μέσω γνωριμίας. Σημειώνεται ότι καμία επιχείρηση δεν κάνει πρόσληψη μέσω ερωτηματολογίου προσωπικότητας (Πίνακας 19, Σχήμα 22).

Πίνακας 19: Τρόποι πρόσληψης του προσωπικού της επιχείρησης

Πρόσληψη προσωπικού	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
Test ικανοτήτων / γνώσεων	9	11,3
Βιογραφικό σημείωμα	9	11,3
Συνέντευξη	55	68,8
Ερωτηματολόγιο προσωπικότητας	0	0
Από γνωριμία	7	8,8
Σύνολο	80	100,0

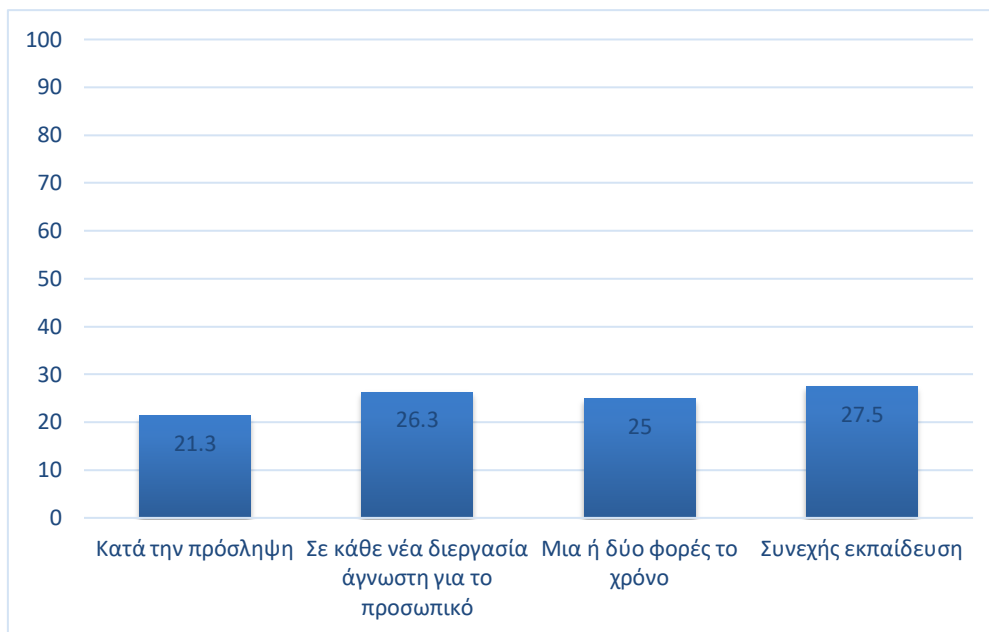


Σχήμα 22: Τρόποι πρόσληψης του προσωπικού της επιχείρησης

Έπειτα οι συμμετέχοντες απάντησαν για τον βαθμός εκπαίδευσης που παρέχετε στο προσωπικό της επιχείρησης του όπου σε ποσοστό 21,3% (n=17) η εκπαίδευση του προσωπικού υλοποιείται κατά την πρόσληψη, σε ποσοστό 26,3% (n=21) σε κάθε νέα διεργασία άγνωστη για το προσωπικό, σε ποσοστό 25,0% (n=20) υλοποιεί εκπαίδευση μια δυο φορές τον χρόνο και σε ποσοστό 27,5% (n=22) η επιχείρηση πραγματοποιεί συνεχείς εκπαιδεύσεις στο προσωπικό της (Πίνακας 20, Σχήμα 23).

Πίνακας 20: Βαθμός (συχνότητα) εκπαίδευσης προσωπικού επιχείρησης

Βαθμός εκπαίδευσης	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
Κατά την πρόσληψη	17	21,3
Σε κάθε νέα διεργασία άγνωστη για το προσωπικό	21	26,3
Μια ή δύο φορές το χρόνο	20	25,0
Συνεχής εκπαίδευση	22	27,5
Σύνολο	80	100,0



Σχήμα 23: Βαθμός (συχνότητα) εκπαίδευσης προσωπικού επιχείρησης

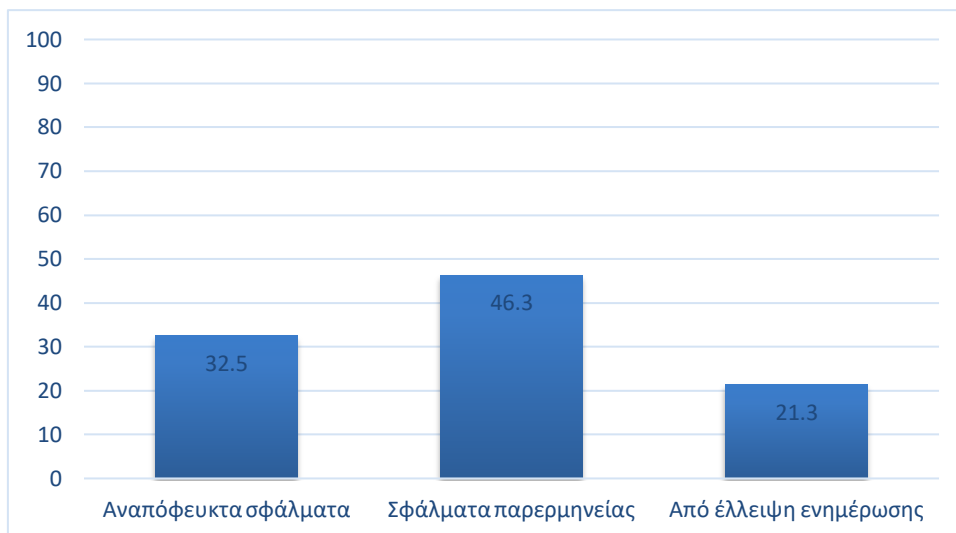
Στην συνέχεια τα άτομα που έλαβαν μέρος ερωτήθηκαν για τα είδη σφαλμάτων που κάνει το προσωπικό της επιχείρησης και τα αποτελέσματα ήταν τα εξής, σε ποσοστό 32,5% (n=26) το προσωπικό κάνει αναπόφευκτα σφάλματα, σε ποσοστό 46,3% (n=34) το προσωπικό κάνει σφάλματα παρερμηνείας και σε ποσοστό 21,3% (n=17) το προσωπικό κάνει σφάλματα από έλλειψη ενημέρωσης (Πίνακας 21, Σχήμα 24).

Πίνακας 21: Είδη σφαλμάτων που κάνει το προσωπικό της επιχείρησης

Σφάλματα προσωπικού	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
Αναπόφευκτα σφάλματα	26	32,5
Σφάλματα παρερμηνείας	37	46,3
Από έλλειψη ενημέρωσης	17	21,3
Σύνολο	80	100,0

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το πλήθος δείγματος δεν θεωρεί σε καμία περίπτωση ότι τα σφάλματα γίνονται συνειδητά από το προσωπικό.



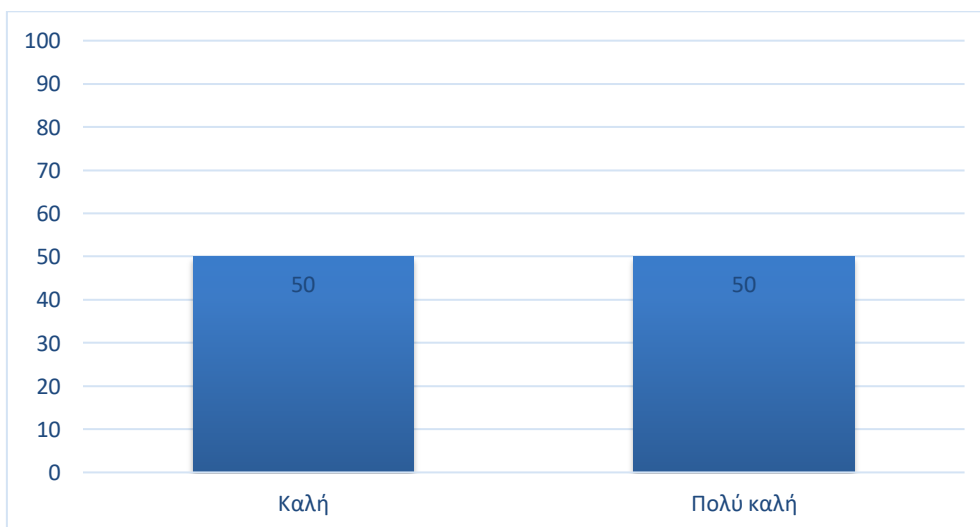


Σχήμα 24: Είδη σφαλμάτων που κάνει το προσωπικό της επιχείρησης

Τα αποτελέσματα που αφορούν τον χαρακτηρισμό της συνεργασία του προσωπικού με την διοίκηση την επιχείρησης ήταν σε ποσοστό 50% (n=40) θεωρεί την συνεργασία καλή και το υπολειπόμενο 50% (n=40) θεωρεί την συνεργασία καλή. Ωστόσο το κανένας από το πλήθος δείγματος δεν την θεωρεί κακή ή μέτρια την συνεργασία διοίκησης – προσωπικού (Πίνακας 22, Σχήμα25).

Πίνακας 22: Χαρακτηρισμός συνεργασίας Διοίκησης – προσωπικού

Συνεργασία Προσωπικού – Διοίκησης	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
Καλή	40	50,0
Πολύ καλή	40	50,0
<b>Σύνολο</b>	<b>80</b>	<b>100,0</b>

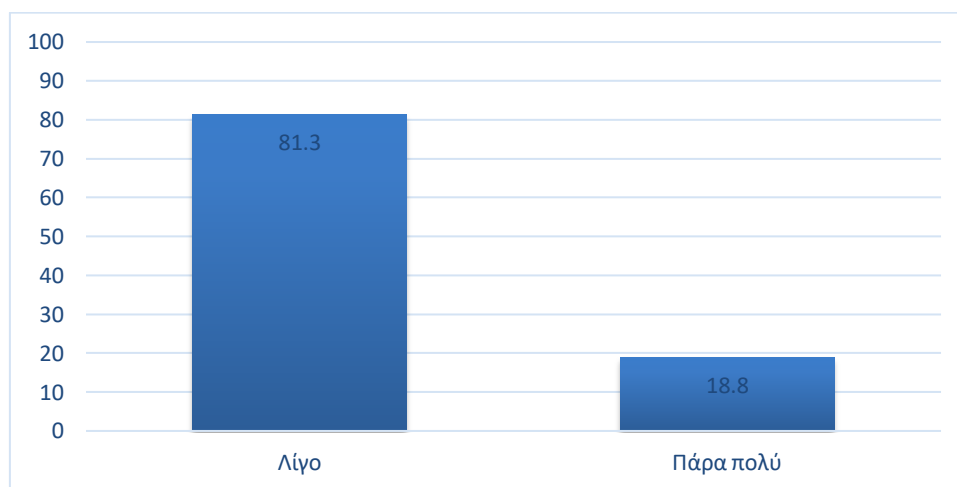


Σχήμα 25: Χαρακτηρισμός συνεργασίας Διοίκησης – Προσωπικού

Ακολουθεί για το πόσο η Διοίκηση της επιχείρησης του πλήθους δείγματος προσπαθεί να εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό που απαιτείται σε ένα πρόγραμμα ISO. Τα δεδομένα της έρευνας οδήγησαν στα εξής το 81,3% (n=65) θεωρεί ότι η Διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί «λίγο» στο να εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό που απαιτείται σε ένα πρόγραμμα ISO ενώ το 18,8 (n=15) προσπαθεί να εφαρμόζει πάρα πολύ τη στρατηγική και τον προγραμματισμό που απαιτείται σε ένα πρόγραμμα ISO (Πίνακας 23, Σχήμα 26).

Πίνακας 23: Κατά πόσο η Διοίκηση της επιχείρησης του πλήθους δείγματος προσπαθεί να εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό που απαιτείται σε ένα πρόγραμμα ISO

Προσπάθεια εφαρμογής ISO	Συχνότητες	Ποσοστό (%)
Λίγο	65	81,3
Πάρα πολύ	15	18,8
Σύνολο	80	100,0



Σχήμα 26: Κατά πόσο η Διοίκηση της επιχείρησης του πλήθους δείγματος προσπαθεί να εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό που απαιτείται σε ένα πρόγραμμα ISO

#### 5.4. ΜΕΡΟΣ Β': ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σε αυτό το σημείο καταγράφονται τα αποτελέσματα του τελευταίου μέρους του ερευνητικού εργαλείου. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσο εφαρμόζει η επιχείρηση τους τα βασικά κριτήρια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Όπως έχει

προαναφερθεί και αναλυθεί στο θεωρητικό υπόβαθρό τα κριτήρια της ΔΟΠ είναι τα εξής, πολιτική και στρατηγική, διοίκηση ανθρώπων, πόροι, αποτελέσματα, ικανοποίηση πελατών, ικανοποίηση των ανθρώπων, επίδραση στο κοινωνικό σύνολο και επιχειρηματικά αποτελέσματα. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε διαβαθμισμένη κλίμακα από το 0 έως το 5 (Καθόλου, πολύ λίγο, λίγο, πολύ, πάρα πολύ, απόλυτα). Στον Πίνακα 24 δίνονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων του πλήθους δείγματος.

Πίνακας 24: Εφαρμογή κριτηρίων ΔΟΠ

Εφαρμογή κριτηρίων ΔΟΠ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Πολιτική και στρατηγική	4,00	5,00	4,46	0,50
Διοίκηση ανθρώπων	3,00	5,00	4,05	0,78
Πόροι	2,00	4,00	2,85	0,84
Επιχειρηματικά Αποτελέσματα	4,00	5,00	4,44	0,50
Ικανοποίηση πελατών	3,00	5,00	4,04	0,82
Ικανοποίηση των ανθρώπων	3,00	4,00	3,66	0,48
Επίδραση στο κοινωνικό σύνολο	3,00	4,00	3,55	0,50
Επιχειρηματικά αποτελέσματα	1,00	2,00	1,46	0,50

Από τον ανωτέρω πίνακα ότι το κριτήριο ΔΟΠ που εφαρμόζεται περισσότερο είναι ότι η επιχείρηση προσπαθεί να διατηρεί την πολιτική και την στρατηγική που απαιτεί η ΔΟΠ. Ωστόσο, λιγότερο εφαρμόζεται η διάθεση πόρων για την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Στην συνέχεια το πλήθος δείγματος κλήθηκε να απαντήσει πώς επηρέασε η εφαρμογή του συστήματος ISO στην επιχείρηση. Οι απαντήσεις δόθηκαν σε διαβαθμισμένη κλίμακα από το 0 έως το 5 (Καθόλου, πολύ λίγο, λίγο, πολύ, πάρα πολύ, απόλυτα). Στον Πίνακα 25 δίνονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων του πλήθους δείγματος.

Πίνακας 25: Επηρεασμός επιχείρησης από την εφαρμογή ISO

Επηρεασμός επιχείρησης από την εφαρμογή ISO	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Ο αριθμός των πελατών έχει αυξηθεί	1,00	2,00	1,45	0,50
Τα κέρδη της επιχείρησής σας έχουν αυξηθεί	1,00	4,00	2,61	1,13
Η ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών έχει βελτιωθεί	2,00	4,00	2,99	0,83
Η εικόνα της επιχείρησής σας έχει βελτιωθεί	1,00	2,00	1,53	0,50
Η παραγωγικότητα των εργαζομένων έχει αυξηθεί	1,00	3,00	2,21	0,79

Από τα ανωτέρω διακρίνεται ότι η επιχείρηση με την εφαρμογή ISO παρουσιάζει βελτίωση στη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών με Μ.Ο 2,99 και Τ.Α 0,83 ενώ μικρότερη ισχύ παρουσιάζει στη βελτίωση της επιχείρησης με Μ.Ο 1,53 και Τ.Α 0,50.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 6.1. ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η άρτια εφαρμογή της ΔΟΠ εξαρτάται άμεσα από το δυναμικό της επιχείρησης καθώς επίσης και από την Διοίκηση της – Ηγεσία της, όπου απαιτείται όλα τα μέλη της να ακολουθούν και να βαδίζουν σύμφωνα με τις αρχές και την κουλτούρα που προωθηθεί η ΔΟΠ. Η παρούσα πτυχιακή εργασία διερευνά τον ρόλο της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΔΟΠ καθώς και των συστημάτων ποιότητας και συστημάτων διασφάλισης ασφάλειας τροφίμων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που βρίσκονται στον Ελλαδικό χώρο, όπου απαρτίζονται και το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων της χώρας.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας ήταν η διερεύνηση του ρόλου της ηγεσίας στην εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε επιχειρήσεις της Ιθάκης. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από ερευνητικό με απώτερο στόχο την απάντηση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων που αφορούν την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ. Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούσαν την εφαρμογή της ΔΟΠ και ο ρόλος της ηγεσίας σε αυτό, την σπουδαιότητα των κριτηρίων των αρχών της ΔΟΠ καθώς και την σπουδαιότητα που έχουν τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και τα Συστήματα Ασφάλειας Τροφίμων (ISO – HACCP) στην ενίσχυση της επιχείρησης. Ο ουσιαστικός στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η εξέταση ενός επαρκούς πλήθους δείγματος (n=80), αποτελούμενο από ιδιοκτήτες και άτομα που κατέχουν τα ηνία της ηγεσίας ξενοδοχείων, εστιατορίων, καφέ-μπαρ, bed και breakfast, ενοικιάσεις αυτοκινήτων – σκαφών, ταξιδιωτικών πρακτορείων τουρ οπερέιτορ και άλλων επιχειρήσεων δηλαδή κλάδων που απαιτούν την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Με στόχο την διεξαγωγή άρτιων συμπερασμάτων της έρευνας θα ωφελούσε η δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων με πανομοιότυπες έρευνες που έχουν χρησιμοποιήσει ερευνητικά εργαλεία που στοχεύουν στα ίδια ερευνητικά ερωτήματα. Όσο αφορά το πλήθος δείγματος, η περίπτωση έρευνας, οδήγησε στην επιλογή του πλήθους σύμφωνα με την προσβασιμότητα του ερευνητή, με συνέπεια τα αποτελέσματα να μην μπορούν να γενικευτούν και να μην ληφθούν ως συγκρίσιμος παράγοντας. Στην παρούσα

έρευνα διακρίνεται ότι σε ποσοστό 65% (n=52) την ηγεσία της επιχείρησης την κατέχουν άντρες έναντι του 35% (n=28) που την κατέχουν γυναίκες. Στον παράγοντα ηλικία διακρίνεται ότι σε ποσοστό περίπου 50% κατέχουν οι ηλικίες μεταξύ των 31 έως και 50 ετών (2 κατηγορίες), κάτι που αποδεικνύει ότι μια ηγετική θέση απαιτεί κάποια εργασιακή εμπειρία ακόμα και σε θέση με λιγότερες εργασιακές ευθύνες. Στο παράγοντα μορφωτικό επίπεδο διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχουν οι απόφοιτοι Λυκείου 46,3 % (n=37), ωστόσο αξιολογικά είναι τα ποσοστά που έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές τους σε ΑΕΙ / ΤΕΙ και κατέχουν Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό Τίτλο Σπουδών. Όσο αφορά τον Τομέα δραστηριότητας λόγω της προσβασιμότητας του ερευνητή εξετάστηκε πλήθος δείγματος που η δραστηριότητα της επιχείρησης συσχετίζοντας με τον τουρισμό, το υψηλότερο ποσοστό διακρίθηκε στον Ξενοδοχειακό Τομέα (21,3%) καθώς και στον Τομέα Εστίασης συμπεριλαμβανομένου και της κατηγορίας Bed & Breakfast (32,6%). Επιπλέον, όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων καθώς επίσης και το ετήσιο εισόδημα τους, οι εταιρεία ανήκουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Επιπλέον, το μεγαλύτερο ποσοστό δραστηριότητας / λειτουργίας της επιχείρησης το κατείχαν οι επιχειρήσεις που λειτουργούν από 5 έως 10 έτη (32,5%) καθώς και το μεγαλύτερο ποσοστό εργασιακής εμπειρίας στην ηγεσία κατείχε η κατηγορία από 0 έως 5 έτη (42,5%) αποτέλεσμα που εναρμονίζεται με το νεαρό της ηλικίας του πλήθους δείγματος.

Στην βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε η έρευνα που έχει διεξαχθεί και παρουσιάζει κοινά ερευνητικά ερωτήματα καθώς έχουν αρκετές κοινές ερωτήσεις στο ερευνητικό εργαλείο είναι της κα. Συντηγάκη (2011) όπου διερευνά την ΔΟΠ ως εργαλείο ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Στην παρούσα εργασία διερευνάται η εφαρμογή της ΔΟΠ και ο ρόλος της ηγεσίας με απώτερο στόχο την ενίσχυση των επιχειρήσεων. Αρχικά διακρίνεται ότι στην παρούσα έρευνα το πλήθος δείγματος γνώριζε για περισσότερα συστήματα προτύπων και διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων έναντι των ερευνών της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Αυτό οφείλεται στον χρονικό παράγοντα διεκπεραίωσης της έρευνας. Η παρούσα έρευνα υλοποιήθηκε το 2020 με συνέπεια οι επιχειρήσεις να είναι αρκετά ενημερωμένες για την εφαρμογή των συστημάτων και ως επί των πλείστων λόγω τουριστικής περιοχής η εφαρμογή τους γίνεται αναγκαία και απαραίτητη, έναντι των ερευνών της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που έλαβαν χώρα το 2011.

Επιπλέον, διακρίνεται μεγάλη διαφορά στους λόγους που ώθησαν τις επιχειρήσεις στην πιστοποίηση ISO όπου στην παρούσα έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό (70%) θεωρεί ότι βελτιώνει την επιχείρηση σε αντίθεση με την παλαιότερη έρευνα που θεωρεί ότι σημαντικότερος λόγος είναι η διαφήμιση της επιχείρησης (68%). Ωστόσο και στις δύο έρευνες

διακρίθηκε ότι σε ποσοστό περίπου 60% οι ανάγκες και οι προσδοκίες των πελατών των επιχειρήσεων μπορούν να προσδιοριστούν με την άμεση επαφή με τους υπαλλήλους. Αυτό οφείλεται και στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος ανήκουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς επίσης και το μεγαλύτερο ποσοστό απαρτίζεται από ανθρώπινο δυναμικό που δεν ξεπερνά τους 30 εργαζόμενους.

Στη συνέχεια με στόχο την διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών αναζητήθηκαν οι λόγοι που οι πελάτες μπορεί να οδηγούνται σε παράπονα που μπορεί να οφείλεται στην αγένεια εργαζομένων, αργή εξυπηρέτηση, δημιουργία λαθών ελαττωματικά προϊόντα – υπηρεσίες, καθυστέρηση των παραγγελιών – υπηρεσιών, έλλειψη υπευθυνότητας και κακή επικοινωνία με τους εργαζόμενους όπου διακρίθηκε ότι η αγένεια των εργαζομένων είναι ο βασικότερος παράγοντας παραπόνων των πελατών έναντι της έρευνας από την βιβλιογραφία όπου η αργή εξυπηρέτηση θεωρείται το μείζον πρόβλημα.

Ακολούθησε η διερεύνηση των κριτηρίων επιλογής των προμηθευτών που βασίζονται στην ποιότητα, τιμή, κατοχή πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας, χρόνος πίστωσης, χρόνος ανταπόκρισης, εξυπηρέτηση μετά την πώληση και ικανοποίηση των απαιτήσεων. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας οδήγησαν ότι ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ποιότητα του προϊόντος καθώς και στην ικανοποίηση των απαιτήσεων έναντι της βιβλιογραφικής ανασκόπησης όπου ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ποιότητα αλλά ως δεύτερο κριτήριο ορίζεται η τιμή του προϊόντος. Ωστόσο, στην αξιολόγηση των προμηθευτών και στις δύο περιπτώσεις πραγματοποιείται με αρχείο αποδεκτών προμηθευτών.

Στην συνέχεια διερευνάται ο ποιοτικός έλεγχος των προϊόντων που προμηθεύεται η επιχείρησης και τα αποτελέσματα οδήγησαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (85,0%) πραγματοποιεί δειγματοληπτικό έλεγχο έναντι της βιβλιογραφικής έρευνας όπου σχεδόν σε ποσοστό 100% πραγματοποιεί 100% έλεγχο όλων των προϊόντων. Αυτό οφείλεται σε παράγοντες όπως εν έτη 2020 τα προϊόντα των προμηθευτών κατέχουν πιστοποιήσεις και υπάρχουν αυστηρή έλεγχοι από μεριά τους σε αντίθεση την έρευνα του 2011 που στα προϊόντα των προμηθευτών δεν ήταν απαραίτητη η πολύπλευρη πιστοποίηση.

Σε περίπτωση που κάποιο προμηθευόμενο προϊόν δε συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις και στις δύο έρευνες το πλήθος δείγματος απάντησε ομόφωνα ότι τότε αυτό απορρίπτεται. Επίσης, στον αν υπάρχει συστηματικός έλεγχος για τον εντοπισμό των λαθών που κάνει η επιχείρηση του πλήθους δείγματος και στις δύο περιπτώσεις τα ποσοστά ξεπερνούσαν το 80%, με συνέπεια να αποδεικνύεται ότι η νοοτροπία δεν διαφοροποιείται ιδιαίτερα με το πέρασμα των χρόνων.

Στην συνέχεια διερευνήθηκε για την ευθύνη των λαθών που συμβαίνουν και ποιος φέρει την ευθύνη στην παρούσα έρευνα διακρίνεται ότι τα λάθη κατά κύριο λόγο βαραίνουν την διοίκηση της επιχείρησης (73,8%) σε αντίθεση με την έρευνα σύγκρισης που κατά κύριο λόγο (70%) βαραίνουν το προσωπικό. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται σε παράγοντες όπως ότι η ηγεσία στις μέρες μας έχει καλύτερη «εικόνα» για τη διαχείριση της επιχείρησης, γνωρίζει τις αρχές της ΔΟΠ με συνέπεια η εφαρμογή να γίνεται πιο ολοκληρωμένη αναγνωρίζοντας τα λάθη και τα κενά που μπορούν να προκύπτουν στη διαχείριση και στις διαδικασίες της λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης.

Ακολούθησε η ανάλυση των διαδικασιών πρόσληψης προσωπικού όπου και στις δύο περιπτώσεις, παρούσα έρευνα και έρευνα σύγκρισης, προτιμάται η συνέντευξη για την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού. Έπειτα δίνεται βάση στην εκπαίδευση του προσωπικού όπου από τα αποτελέσματα της έρευνας διακρίνεται ότι η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται σε διαφορά στάδια της εργασίας και όχι αυστηρά όπως στην περίπτωση της συγκρίσιμης μελέτης κατά την πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό οφείλεται σε παράγοντες όπως τα βελτιωμένα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας υποχρεώνουν για συχνή εκπαίδευση του προσωπικού καθώς επίσης και εκπαίδευση σε κάθε νέα διεργασία. Στην συνέχεια διερευνήθηκαν τα είδη σφαλμάτων που κάνει το προσωπικό της επιχείρησης όπου και στις δύο περιπτώσεις διακρίνεται ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά κατέχουν τα αναπόφευκτα σφάλματα και τα σφάλματα παρερμηνείας. Στην συνέχεια χαρακτηρίζεται η συνεργασία προσωπικού και διοίκησης και στις δύο περιπτώσεις διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχει η απάντηση καλή. Ωστόσο, σε τέτοιου τύπου ερωτήσεις διακρίνεται μια διστακτικότητα στο να δοθεί η απάντηση.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα είναι αυτά που δίνεται η δυνατότητα σύγκρισης. Αυτό που γίνεται άμεσα κατανοητό είναι ότι με το πέρασμα των χρόνων οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας προσπαθούν να συμμορφωθούν με τις νέες απαιτήσεις και να εφαρμόσουν όσο γίνεται πιο άρτια τα πρότυπα.

Στην συνέχεια με στόχο την διερεύνησης του ρόλου της ηγεσίας και κατά πόσο δρα ως πρότυπο ρόλο τα αποτελέσματα ήταν διχασμένα αφού περίπου το 50% των ερωτηθέντων θεώρησαν ότι δρα λίγο και το υπόλοιπο ότι δρα πάρα πολύ ως πρότυπο ρόλου και στο αν η Διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό που απαιτείται σε ένα πρόγραμμα ISO και το μεγαλύτερο ποσοστό (80%) δεν θεωρεί ότι καταβάλλεται η απαραίτητη προσπάθεια.



Ωστόσο, ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι κατά πόσο η ηγεσία μια επιχείρησης εφαρμόζει τα βασικά κριτήρια της ΔΟΠ από τα αποτελέσματα διακρίθηκε ότι δίνεται έμφαση στην προσπάθεια της διατήρησης της πολιτικής και της στρατηγικής που απαιτεί ΔΟΠ. Το αξιοσημείωτο είναι ότι οι πόροι που διατίθενται καταλαμβάνουν το τελευταίο κριτήριο που εφαρμόζεται. Αυτό οφείλεται σε παράγοντες όπως λόγω της οικονομικής κατάστασης που επικρατεί στην Ελλάδα τα τελευταία δέκα χρόνια οι επιχειρήσεις διστάζουν να επενδύσουν πόρους. Τέλος, διερευνήθηκε πόσο ωφέλιμο ήταν για την επιχείρηση η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας όπου διακρίθηκε ότι υπήρξε αισθητή βελτίωση στη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έρευνας καθώς και η διεξαγωγή των αποτελεσμάτων με τα αντιστοιχία διαγράμματα – γραφήματα πραγματοποιήθηκε σε ηλεκτρονικό υπολογιστή κάνοντας χρήση του υπολογιστικού προγράμματος στατιστικής ανάλυσης Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Η επιλογή του προγράμματος πραγματοποιήθηκε με στόχο να υπολογισθούν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ωστόσο, ο τρόπος δόμησης του ερωτηματολογίου οδήγησε ότι ελέγχοντας και πιθανές συσχετίσεις δεν φάνηκε ότι υπάρχουν σχέσεις με βάση την ηλικία, το φύλο αλλά και το μέγεθος των επιχειρήσεων καθώς και με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων ( $p > 0.05$ ). Σημαντικός παράγοντας που δεν εξετάστηκε ήταν η εκπαίδευση της ηγεσίας στην εφαρμογή της ΔΟΠ καθώς και στην εφαρμογή προτύπων.

## 6.2. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο αρχικός περιορισμός της έρευνας ήταν η επιλογή του πλήθους δείγματος αφού διερευνάται η ηγεσία και ο ρόλο της στην εφαρμογή της ΔΟΠ με συνέπεια να απαιτείται η επιλογή ανάμεσα σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων είτε από άτομο που αποτελούν την ηγεσία μιας επιχείρησης. Επιπροσθέτως η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε και με την προσβασιμότητα του ερευνητή και συγγραφέα της παρούσα πτυχιακής εργασίας.

Ωστόσο κατά την διεξαγωγή της έρευνας δημιουργήθηκε ένας ακόμα περιορισμός που δεν είχε συνυπολογιστεί και αυτός ήταν η Πανδημία που πλήττει ακόμα και σήμερα όλο τον Πλανήτη. Η Ελλάδα στα μέσα Μαρτίου έως και μέσα Μαΐου βρέθηκε σε κατάσταση «lock down» με αυστηρά μέτρα περιορισμού μετακινήσεων και σε αρκετές περιπτώσεις απαγόρευση κυκλοφορίας. Επιπλέον, οι συναντήσεις διά ζώσης θεωρήθηκαν απαγορευτικές λόγω της γρήγορης και επικίνδυνης εξάπλωσης του ιού με συνέπεια η διεξαγωγή της έρευνας να

πραγματοποιηθεί με μεγάλη δυσκολία. Συνέπεια αυτών ήταν η εύρεση εναλλακτικών τρόπων και λύσεων διαμοιρασμού των ερωτηματολογίων.

Η διαδικασία διαμοιρασμού των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά μέσω e-mails με τις απαραίτητες πληροφορίες και διευκρινίσεις για την άρτια συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Δόθηκαν τα στοιχεία του ερευνητή (τηλέφωνο και ηλεκτρονική διεύθυνση) για άμεση επικοινωνία σε περίπτωση που υπήρχαν απορίες για την συμπλήρωση ή χρειαζόταν κάποια διευκρίνιση το πλήθος δείγματος. Ωστόσο, γίνεται άμεσα κατανοητό ότι δεν υπήρχε η ανταπόκριση από όλους τους δέκτες του μηνύματος καθώς επίσης το μήνυμα το έλαβαν μόνο επιχειρήσεις της τοπικής κοινωνίας της Ιθάκης. Επιπλέον, υπάρχει και το ενδεχόμενο να δημιουργήθηκαν κάποιες απορίες σε ένα μέρος του πλήθους δείγματος και να μην επικοινωνήσε με τον ερευνητή.

Σημειώνεται ότι δεν χρησιμοποιήθηκε κάποια φόρμα της Google για διεξαγωγή έρευνας διότι ο ερευνητής δεν επιθυμούσε να δίνεται η δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από πλήθος δείγματος που δεν ανήκει στην κατηγορία του περιορισμού. Ωστόσο, η ανωτέρω διαδικασία θα μπορούσε να δώσει την δυνατότητα το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί και από άλλες τοπικές επιχειρήσεις άλλων περιοχών και πόλεων, με συνέπεια τα αποτελέσματα να παρουσίαζαν κάποια γενίκευση όμως ο μη έλεγχος του πλήθους δείγματος κατέστησε την διαδικασία απαγορευτική.

Τα ανωτέρω είναι περιορισμοί που δεν δίνουν την δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η περιοχή του διαμοιρασμού των ερωτηματολογίων υλοποιήθηκε σε ένα νησί με αξιόλογο τουρισμό με συνέπεια οι περισσότερες επιχειρήσεις λόγω τουρισμού να εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας και διασφάλισης τροφίμων. Η επιβίωση των επιχειρήσεων τουρισμού απαιτούν την εφαρμογή ΔΟΠ με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους αλλά και την συνεχή βελτίωση τους για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

### **6.3. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Οι μελλοντικές προτάσεις για την συνέχεια της παρούσας έρευνας είναι ότι η διερεύνηση της ηγεσίας μια επιχείρησης απαιτεί πλήθος γνώσεων με στόχο την άρτια εφαρμογή των αρχών ΔΟΠ. Με την ολοκλήρωση της διεξαγωγής των συμπερασμάτων προέκυψε ότι λόγω ότι η έρευνα έλαβε χώρα σε ένα τουριστικό μέρος το πλήθος δείγματος

ήταν πλήρως ενημερωμένο για την εφαρμογή ΔΟΠ καθώς και για τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας (ISO) και τα συστήματα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων (HACCP). Θα είχε επιστημονικό ενδιαφέρον η επιλογή των επιχειρήσεων να γίνει σε ένα ευρύτερο φάσμα με στόχο να διερευνηθεί πόσο σημαντικό είναι η εφαρμογή της ΔΟΠ σε όλους τους εργασιακούς τομείς.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα δεν διακρίθηκαν πιθανές συσχετίσεις σε κανέναν από τους παράγοντες ηλικία, φύλο, μέγεθος επιχειρήσεις και μορφωτικό επίπεδο. Σε αυτό το σημείο ίσως θα πρέπει να προστεθεί και ο παράγοντας εκπαίδευση της ηγεσίας στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας (ISO) και τα συστήματα διαχείρισης ασφάλειας τροφίμων (HACCP), καθώς επίσης και αν υπάρχει κάποιος σύμβουλος διαχείρισης με στόχο να δημιουργηθεί μία πιο σαφή εικόνα για την εφαρμογή των προαναφερόμενων συστημάτων και προτύπων.

Τέλος, η παρούσα έρευνα θα παρουσίαζε πιο άρτια αποτελέσματα αν γινόταν προσθήκη κάποιων ερωτήσεων ανοικτού τύπου με στόχο οι απαντήσεις του πλήθους δείγματος να ήταν πιο σαφής, ιδιαίτερα στην εφαρμογή των κριτηρίων ποιότητας καθώς επίσης και του τρόπου ενίσχυσης των επιχειρήσεων από την εφαρμογή της ΔΟΠ. Εν κατακλείδι, σημαντικό είναι να διευκρινίζεται κατά πόσο μια επιχείρηση εφαρμόζει την ΔΟΠ και όχι κατά πόσο νομίζει ότι την εφαρμόζει. Η ηγεσία πολλές φορές εθελοτυφλεί ή δεν θέλει να παρουσιάσει το πραγματικό πρόβλημα της επιχείρησης και τα λάθη που μπορούν να δημιουργούνται κατά την εκτέλεση των διαδικασιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Γερτός, Ν. (2018). Διοίκηση ολικής ποιότητας στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς: η περίπτωση του Νομού Αρκαδίας. Μεταπτυχιακή Εργασία. Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου στην κατεύθυνση. Οικονομικά αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων. Σπάρτη.
- Γιαννόπουλος Γ., 2015, Διοίκηση ολικής ποιότητας, Σημειώσεις, Εκδόσεις Τ.Ε.Ι Δυτικής Ελλάδας, Πάτρα
- Καμπουρίδης, Γ. (2001). Η Στρατηγική της Ποιότητας και η Ελληνική Μικρομεσαία Επιχείρηση, Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Καρράς Κ., 2016, Συγκριτική αξιολόγηση της απόδοσης επιχειρήσεων πιστοποιημένων με ISO 22000 και μη πιστοποιημένων, Πανεπιστήμιο Πατρών, MBA στη Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων, Διπλωματική Εργασία, Πάτρα.
- Καρυοτάκης Κ., 2014, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Αλλαγής στους Δημόσιους Οργανισμούς/ Total Quality Management and Change Management in Public Organizations, Πολυτεχνείο Κρήτης, Οργάνωση και Διοίκηση, Μεταπτυχιακή εργασία, Χανιά.
- Κέφης Β., (2005) «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα», Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
- Παπαργύρης Α. & Παπαργύρης Δ., 2010, Ποιοτικός έλεγχος παραγωγής, Εκδόσεις Ζήτη, Αθήνα.
- Στεφανάτος, Σ. (2000). Ολική Ποιότητα, Προγραμματισμός για την Ποιότητα, τόμος Β', ΕΑΠ, Πάτρα.
- Στυλιανού Μ. και Κοτίδου Κ., Εφαρμογή Συστημάτων ISO22000 σε μονάδα κονσερβοποιημένων φρούτων, 2014, Εκδόσεις ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης
- Συντιχάκη Χ., (2010), Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως εργαλείο ανάπτυξης, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Τεχνολογικό ίδρυμα Κρήτης, Χανιά.

Τσακινάκη Α., (2015). Η Διαχείριση της Ποιότητας από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις στην Κρίση. Διπλωματική Εργασία. Πολυτεχνείο Κρήτης. Χανιά.

Τζωρτζόπουλος Α. Βελτίωση ποιότητας υπηρεσιών υγείας: Εισαγωγή συστήματος ποιότητας κατά ISO 15189 στο βιοχημικό εργαστήριο της νοσηλευτικής μονάδας Αγρινίου του Γενικού Νοσοκομείου Αιτωλοακαρνανίας. Μεταπτυχιακή διατριβή. Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λατσία, Λευκωσία, 2014

Ψωμάς Ε., (2013) «Σημειώσεις Εργαστηρίου-Εργαλεία και Τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», Αγρίνιο

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

Axland, S. (1992) Small Wonders, Quality Progress, 25, 11, 29-34

Brah, S.A., Tee, S.S.L. and Rao, B.M. (2002). Relationship between TQM and performance of Singapore companies, International Journal of Quality and Reliability Management, vol. 19[4], pp. 356-379.

Crosby, P.P., 1996, Quality is free. New York, Mcgraw-Hill.

Deming E, W., (1982), Quality Productivity and Competitive Position, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, Mass

Dewhurst, F. Martinez-Lorente, A.R. and Dale, B.G. (1999). TQM in public organizations: an examination of the issues, Managing Service Quality, vol. 9[4], pp. 265-273.

Dean, J.W.J. and Bowen, D.E. (1994). Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, Academy of Management Review, vol. 19, pp. 392-417.

Eriksson, H. (2004). Organizational value of participating in a quality award process: a Swedish study, The TQM Magazine, vol. 16[2], pp. 78-92.

Garvin, D.A. (1998). Managing Quality, Free Press, New York.

Ghobadian, A. and Gallea, D. N. (1996). 'Total Quality Management in SMEs', Omega Vol 24, No 1, pp. 83-106.

Hellsten, U. & Klefsjo, B. (2000). TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, The TQM Magazine, vol. 14[4], pp. 238-244.

- Ho, S.K.M. (1995). Is the ISO 9000 series for total quality management?, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, vol. 25[1], pp. 51-66.
- Ishikawa, K., (1985) What is Total Quality Control ? The Japanese way. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall
- Johnson, G. and Scholes, K. (2002). Exploring Corporate Strategy, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Education Ltd., Harlow.
- Juran, M.J. and Godfrey, A.B. (2000). Juran's Quality Handbook, McGraw-Hill, International Edition Industrial/Plant Engineering Series, 5<sup>th</sup> edition, New York.
- Moreno, Luzon. M.D. (1993). Can total quality management make smaller firms competitive? Total Quality management, Vol.4, No.2, pp.41-46.
- Oakland, J.S. (1995). Total Quality Management, 2<sup>nd</sup> edition, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Penzer, E. (1991). The Power of empowerment, Incentive, Vol 165 No 5 pp 97-9, 138.
- Terziovski, M. Samson, D. (2000). The effect of company size on the relationship between TQM strategy and organizational performance, The TQM Magazine, vol. 12[2], pp.144-149.
- Waldman, A. David. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance, Academy of Management Review, vol. 19[3], pp. 510-536.
- Witcher, B.J. (1990). Total marketing: total quality and the marketing concept, The Quarterly Review of Marketing, Winter 1990.
- Yusof, Shari M. and Aspinwall, E., (1999), Total Quality Management, Implementation Frameworks: Comparison and Review, Total Quality Management, Vol 11, Issue 3.
- Zairi, M., Letza, S.R. and Oakland, J.S. (1994). Does TQM impact on bottom line results, The TQM Magazine, vol. 6[1], pp. 602-636.

### Διαδικτυακές σελίδες

<https://agronomist.gr/courses/scholi-protypon-iso/>

<https://www.isixsigma.com/>

<https://liberoassurance.org/arxikh/>

<https://www.gp-consulting.gr/>

<http://www.greece.lrq.com/standards-and-schemes/iso14001/>

<https://online-training.registrarcorp.com/what-is-haccp.html>

<https://www.skiadas.gr/index.php/epi-trofimvn/iso-haccp/27-iso-haccp/39-efarmogi-haccp-iso22000.html>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητέ κύριε/κυρία,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί είναι μέρος της εκπόνησης της Πτυχιακής μου Εργασίας με τίτλο «Ο Ρόλος της ηγεσίας στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)» στο τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (πρώην Τ.Ε.Ι Δυτικής Ελλάδας). Η παρούσα πτυχιακή είναι υπό την επίβλεψη της Χρυσάνθης Παπαθανασοπούλου.

Η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά τα 10-15 λεπτά.

Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική στην εκπόνηση της έρευνας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμβολή και το χρόνο σας και είμαστε στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή απορία στην ηλεκτρονική διεύθυνση:  
vassiliperiharos@yahoo.com

Περίχαρος Βασίλειος

### Ενότητα Α: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

Η ενότητα αυτή στοχεύει στη συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ερευνητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια βάζοντας σε κύκλο μία μόνο απάντηση για κάθε μια από τις πιο κάτω ερωτήσεις / δηλώσεις:

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- <20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51+

3. Εκπαίδευση:

- Δημοτικό
- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- Πτυχίο
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό
- Επαγγελματική Κατάρτιση



4. Σε ποιον τομέα δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

- Ξενοδοχεία
- Bed & Breakfast
- Εστιατόρια
- Καφέ – Μπαρ
- Ενοικίαση αυτοκινήτων – σκαφών
- Ταξιδιωτικό πρακτορείο – τουρ οπερέιτορ
- Άλλο.....

5. Παρακαλώ σημειώστε το μέγεθος της επιχείρησής:

- 1-3 υπαλλήλους
- 3-5 υπαλλήλους
- 5-10 υπαλλήλους
- 10-30 υπαλλήλους
- 30+ υπαλλήλους

6. Σε ποια από τις παρακάτω εισοδηματικές κατηγορίες θα κατατάσσατε την επιχείρησή σας (ετήσιο εισόδημα);

- Έως 50.000 €
- 50.000 – 140.000 €
- 140.000 - 180.000 €
- άνω των 180.000 €

7. Παρακαλώ σημειώστε πόσα έτη δραστηριοποιείται / λειτουργεί η επιχείρησή σας

- <5
- 5-10
- 10-15
- 15-20
- 20-30
- >30

8. Παρακαλώ σημειώστε την διοικητική σας εμπειρία:

- 0-5έτη
- 6-10έτη
- 11-15έτη
- 15-20έτη
- >20έτη

## Μέρος Α: Περιγραφή – Βασικό ερωτηματολόγιο

Στην ενότητα αυτή καλείστε να απαντήσετε γενικές ερωτήσεις για τα συστήματα ποιότητας καθώς επίσης και πως εφαρμόζονται στην εταιρία σας. Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις σύμφωνα με τις υποδείξεις που δίνονται σε κάθε μια.

9. Ποια από τα παρακάτω συστήματα διαχείρισης γνωρίζετε; (μπορείτε να δώσετε περισσότερες από 1 απαντήσεις αν επιθυμείτε):

- ISO 9001
- ISO 22000
- ISO 14001
- ISO 27001
- Haccp

10. Ποιοι λόγοι ώθησαν την επιχείρησή σας στην πιστοποίηση κατά ISO; (μπορείτε να δώσετε περισσότερες από 1 απαντήσεις αν επιθυμείτε):

- Διαφημιστικοί
- Ανταγωνιστικοί
- Βελτίωσης της επιχείρησης
- Το ζητούσαν οι πελάτες
- Άλλοi .....

11. Με ποιο τρόπο προσδιορίζετε τις ανάγκες – προσδοκίες των πελατών σας; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση):

- Έρευνα αγοράς
- Άμεση επαφή με τους υπαλλήλους
- Από στατιστικές έρευνες
- Άλλο .....

12. Αριθμήστε με σειρά προτεραιότητας από το 1 ως το 5, τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες σας έχουν παράπονα:

	Καθόλου (0)	Πολύ Λίγο (1)	Λίγο (2)	Πολύ (3)	Πάρα Πολύ (4)	Απόλυτα (5)
<b>12.1</b>	Αγένεια εργαζομένων					
<b>12.2</b>	Αργή εξυπηρέτηση					
<b>12.3</b>	Δημιουργία λαθών					
<b>12.4</b>	Ελαττωματικά προϊόντα – υπηρεσίες					
<b>12.5</b>	Καθυστερήση των παραγγελιών – υπηρεσιών					
<b>12.6</b>	Έλλειψη υπευθυνότητας					
<b>12.7</b>	Κακή επικοινωνία με τους εργαζόμενους					

13. Αριθμήστε με σειρά προτεραιότητας από το 1 ως το 5, τα παρακάτω κριτήρια επιλογής προμηθευτή από την επιχείρησή σας:

Καθόλου (0)	Πολύ Λίγο (1)	Λίγο (2)	Πολύ (3)	Πάρα Πολύ (4)	Απόλυτα (5)
----------------	------------------	-------------	-------------	------------------	----------------

13.1	Ποιότητα	0	1	2	3	4	5
13.2	Τιμή	0	1	2	3	4	5
13.3	Κατοχή πιστοποιητικού διασφάλισης ποιότητας	0	1	2	3	4	5
13.4	Χρόνος πίστωσης	0	1	2	3	4	5
13.5	Χρόνος ανταπόκρισης	0	1	2	3	4	5
13.6	Εξυπηρέτηση μετά την πώληση	0	1	2	3	4	5
13.7	Ικανοποίηση των απαιτήσεων	0	1	2	3	4	5

14. Με ποιο σύστημα αξιολογείτε τους προμηθευτές σας; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση):

- Με δείκτες ποιότητας (συντελεστές βαρύτητας για κάθε κριτήριο)
- Με αρχείο αποδεκτών προμηθευτών
- Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης
- Άλλο .....

15. Γίνεται ποιοτικός έλεγχος στα προϊόντα που προμηθεύεστε; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση):

- Καθόλου
- Δειγματοληπτικός
- 100% έλεγχος

16. Σε περίπτωση που κάποιο προμηθευόμενο προϊόν δε συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις τότε αυτό απορρίπτεται (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση):

- Ναι
- Όχι

17. Υπάρχει συστηματικός έλεγχος για τον εντοπισμό των λαθών που κάνει η επιχείρησή σας; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση):

- Ναι
- Όχι

18. Η Διοίκηση στην επιχείρησή σας δρα ως πρότυπο ρόλου; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση)

- Καθόλου
- Λίγο
- Πάρα πολύ
- Απόλυτα

19. Την ευθύνη για τα λάθη που συμβαίνουν φέρει (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση):

- Κατά κύριο λόγο η Διοίκηση
  - Κατά κύριο λόγο το προσωπικό
  - Και το προσωπικό και η διοίκηση
20. Συνήθως με ποιο τρόπο γίνεται η πρόσληψη του προσωπικού σας; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση)
- Test ικανοτήτων / γνώσεων
  - Βιογραφικό σημείωμα
  - Συνέντευξη
  - Ερωτηματολόγιο προσωπικότητας
  - Από γνωριμία
  - Άλλο .....
21. Ποιος είναι ο βαθμός εκπαίδευσης που παρέχετε στο προσωπικό σας; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση)
- Κατά την πρόσληψη
  - Σε κάθε νέα διεργασία άγνωστη για το προσωπικό
  - Μια ή δύο φορές το χρόνο
  - Συνεχής εκπαίδευση
  - Άλλο .....
22. Συνήθως, τι είδους σφάλματα κάνει το προσωπικό σας; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση)
- Συνειδητά σφάλματα
  - Αναπόφευκτα σφάλματα
  - Σφάλματα παρερμηνείας
  - Από έλλειψη ενημέρωσης
  - Άλλο .....
23. Πως θα χαρακτηρίζατε τη συνεργασία της Διοίκησης με το προσωπικό; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση)
- Κακή
  - Μέτρια
  - Καλή
  - Πολύ καλή
24. Η Διοίκηση στην επιχείρησή σας προσπαθεί να εφαρμόζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό που απαιτείται σε ένα πρόγραμμα ISO; (μπορείτε να δώσετε μόνο 1 απάντηση)
- Καθόλου
  - Λίγο
  - Πάρα πολύ
  - Απόλυτα

## Μέρος Β: Κριτήρια Ποιότητας

Στην ενότητα αυτή καλείστε να απαντήσετε κατά πόσο εφαρμόζει η επιχείρησή σας τα βασικά κριτήρια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Οι απαντήσεις του παρακάτω ερωτηματολογίου βαθμολογούνται ως:

Καθόλου (0)	Πολύ Λίγο (1)	Λίγο (2)	Πολύ (3)	Πάρα Πολύ (4)	Απόλυτα (5)
----------------	------------------	-------------	-------------	------------------	----------------

<b>B.1</b>	Πολιτική και στρατηγική	0	1	2	3	4	5
<b>B.2</b>	Διοίκηση ανθρώπων	0	1	2	3	4	5
<b>B.3</b>	Πόροι	0	1	2	3	4	5
<b>B.4</b>	Αποτελέσματα	0	1	2	3	4	5
<b>B.5</b>	Ικανοποίηση πελατών	0	1	2	3	4	5
<b>B.6</b>	Ικανοποίηση των ανθρώπων	0	1	2	3	4	5
<b>B.7</b>	Επίδραση στο κοινωνικό σύνολο	0	1	2	3	4	5
<b>B.8</b>	Επιχειρηματικά αποτελέσματα	0	1	2	3	4	5

Μετά την πιστοποίηση της επιχείρησής σας κατά ISO, δώστε το βαθμό ισχύος για τα παρακάτω:

Καθόλου (0)	Πολύ Λίγο (1)	Λίγο (2)	Πολύ (3)	Πάρα Πολύ (4)	Απόλυτα (5)
----------------	------------------	-------------	-------------	------------------	----------------

<b>38.1</b>	Ο αριθμός των πελατών έχει αυξηθεί.	0	1	2	3	4	5
<b>38.2</b>	Τα κέρδη της επιχείρησής σας έχουν αυξηθεί	0	1	2	3	4	5
<b>38.3</b>	Η ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών έχει βελτιωθεί	0	1	2	3	4	5
<b>38.4</b>	Η εικόνα της επιχείρησής σας έχει βελτιωθεί	0	1	2	3	4	5
<b>38.5</b>	Η παραγωγικότητα των εργαζομένων έχει αυξηθεί	0	1	2	3	4	5

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΑΣ ΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

**Περίγαρος Βασίλειος**