

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΣΤΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: κα Λάζαρη Χρυσούλα

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Δερμιτζάκη Μαριάνθη



Αθήνα, Μάρτιος 2006

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6822
----------------------	------

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

1. Εισαγωγή	
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
A.1.1.Εννοιολογική σημασία της ΔΟΠ και μύθοι γύρω από αυτή.	1-2
A.1.2.Αρχές, χαρακτηριστικά και λόγοι ανάγκης της ΔΟΠ.	2-4
A.1.3.Στόχοι της ΔΟΠ.	4-5
A.1.4.Χρήσιμα εργαλεία της ποιότητας	6
A.1.5.Εφαρμογή – στάδια της ΔΟΠ.	6-7
A.1.6.Μοντέλα ολικής ποιότητας.	7-10
A.1.7.Έλεγχος ποιότητας.	11
A.2.Μέτρηση Ποιότητας	11-12
A.3.Κόστος Ποιότητας και κατάταξη του	12 -14
A.3.1.Κόστος κύκλου ζωής	14
A.3.2.Αναγκαιότητα ελέγχου του κόστους	15
3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε Επισιτιστικές Επιχειρήσεις	
B.1.1.Έννοια και διοίκηση των επισιτιστικών Επιχειρήσεων.	16-17
B.1.2.Σχεδιασμός επισιτιστικών επιχειρήσεων Και οργάνωση προσωπικού του.	18-19
B.1.3. Αξιολόγηση προσωπικού και μέθοδοι Αξιολόγησης.	20-21
B.1.4.Λειτουργίες επισιτιστικής επιχείρησης.	21-22
B.1.5.Κοινωνική ευθύνη επισιτιστικής επιχείρησης	23-24
B.1.6.Συνθήκες εργασίας	24-27
B.2.Η ποιότητα στις ξενοδοχειακές επισιτιστικές Επιχειρήσεις.	27
B.2.1.Έλεγχος και διασφάλιση ποιότητας στις Επισιτιστικές επιχειρήσεις.	28
B.2.2.Φορείς πιστοποίησης και διεθνή πρότυπα Διασφάλισης ποιότητας	29-30
B.3.Πρότυπο διασφάλισης ISO	30
B.3.1.ISO 9000 και ISO 14000	30-31
B.3.2.ISO 9000	31-33
B.3.3.Διεθνές πρότυπο ISO 9001:2000	33-39
B.3.4.Διεθνές πρότυπο ISO 9004:2000	40-42
B.3.5.ISO 14001-Διεθνές πρότυπο διαχείρισης Περιβάλλοντος.	42-44
B.3.6.Σύστημα HACCP	44-46
B.3.7.Αρχές συστήματος HACCP	46-47
B.3.8.Εφαρμογή συστήματος HACCP στα ξενοδοχεία	47-49
B.3.9.Ωφέλειες της εφαρμογής του συστήματος HACCP	50-51
B.3.10.Διαδικασία εγκατάστασης του συστήματος HACCP	51-53
B.3.11Εξελίξεις στην εφαρμογή του HACCP	54-56
Γ' ΜΕΡΟΣ: Επίλογος	56
Βιβλιογραφία	

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΔΟΠ δεν έχει μία ενιαία προσέγγιση, λόγω του ότι αναπτύχθηκε σταδιακά, μέσα από την πρακτική που ακολούθησαν διάφορες επιχειρήσεις υπό την καθοδήγηση ικανών διευθυντών και συμβούλων. Για το λόγο αυτό, υπάρχει ένα πλήθος προσεγγίσεων.

Η κεντρική έννοια της ΔΟΠ είναι η *ολική ποιότητα*. Η ΔΟΠ ορίζει την ποιότητα ως το σύνολο των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, οι οποίες οδηγούν στην ικανοποίηση του χρήστη τους. Με άλλα λόγια η ποιότητα ορίζεται σε σχέση με τις ανάγκες και τις επιθυμίες του αγοραστή.

Μια δεύτερη βασική έννοια της ΔΟΠ είναι η έννοια του *πελάτη*. Ο πελάτης είναι κάθε πρόσωπο που γίνεται αποδέκτης κάποιου προϊόντος

Η ποιότητα για την ΔΟΠ είναι κάτι που εξελίσσεται, που είναι άρρηκτα δεμένο με την έννοια της διαρκούς βελτίωσης. Η διαρκής βελτίωση επιτυγχάνεται :

α) με την προσπάθεια εξάλειψης σφαλμάτων και αδυναμιών στα προϊόντα που παράγονται κτλ.

β) με την εξέλιξη των προϊόντων ή τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, έτσι ώστε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους να ανταποκρίνονται σε αυξημένες απαιτήσεις. Για τη διαρκή βελτίωση, η οργάνωση χρησιμοποιεί μεθόδους ανασκόπησης των λειτουργιών της, βασίζεται κυρίως στις προτάσεις των ίδιων των εργαζομένων.

Ως προϋπόθεση για όλα αυτά θεωρείται η συλλογική εργασία από τη ΔΟΠ.

Η σύγχρονη ελληνική ξενοδοχία ακολουθώντας τις τάσεις της διεθνούς τουριστικής αγοράς και εφαρμόζοντας τη ΔΟΠ, αναπτύσσει νέες οργανωτικές δομές και λειτουργίες με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της.

Φυσικό επακόλουθο είναι το γεγονός ότι στην πίτα κατανομής των εσόδων μιας ξενοδοχειακής μονάδας το τμήμα Food & Beverage διευρύνει συνεχώς το μερίδιό του, ενώ σε πολλές επιχειρήσεις κατέχει κυρίαρχη θέση.

Όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Κατ' αρχήν ένα χαρακτηριστικό του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού της παγκόσμιας ξενοδοχίας, το οποίο δεν παρουσιάζει αισθητή βελτίωση, είναι το γενικότερο επίπεδο εκπαίδευσης του. Επιπλέον, παρατηρείται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα το γεγονός της υψηλής ανομοιογένειας κυρίως ως αποτέλεσμα της πρόσληψης από τα ξενοδοχεία ατόμων διαφόρων εθνικοτήτων. Αυτή η

ανομοιογένεια μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα του τελικού προϊόντος – υπηρεσίας, αφού επιδρά στην επικοινωνία, αποδοχή και εφαρμογή κοινών αξιών, στόχων και πρακτικών. Πιθανά προβλήματα που μπορεί να προκύψουν είναι δυνατό να αντιμετωπισθούν με επιτυχία εφαρμόζοντας την κατάλληλη διοίκηση.

Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, ορισμένα θέματα που χαρακτηρίζουν την παροχή των ξενοδοχειακών υπηρεσιών στην Ελλάδα, είναι:

- η εποχικότητα.
- η ταύτιση της περιόδου υψηλής ζήτησης με την περίοδο υψηλών θερμοκρασιών.
- ο μεγάλος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- το μεσογειακό ταμπεραμέντο
- η καθυστέρηση της πολιτείας να ενσωματώνει πλήρως στο εσωτερικό της δίκαιο την Οδηγία 93/43
- η χαλαρότητα του ελέγχου τροφίμων από τις αρμόδιες αρχές
- η έλλειψη επαγγελματικής κατοχύρωσης των απασχολούμενων σε επισιτιστικές μονάδες
- η ανάπτυξη νέων μορφών τουρισμού
- η αρνητική στάση των επιχειρήσεων απέναντι σε συστήματα ποιότητας, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για μη αποτελεσματική προστασία του καταναλωτή – πελάτη – τουρίστα σχετικά με την υγιεινή και ασφάλεια τροφίμων.

Βάσει λοιπόν αυτών των δεδομένων και της τωρινής κατάστασης που επικρατεί στην ελληνική τουριστική αγορά, γίνεται προσπάθεια ,μέσω του συγγράμματος αυτού, να διευκρινιστεί ο ρόλος μιας ξενοδοχειακής επισιτιστικής επιχείρησης , ο σωστός τρόπος λειτουργίας της, οι επιδράσεις της στην τουριστική αγορά καθώς και ο καταλληλότερος τρόπος επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Α.1.1.Εννοιολογική σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Όπως προαναφέρθηκε, η έννοια της ποιότητας έχει διαφορετικό περιεχόμενο, ανάλογα από τη σκοπιά που εξετάζεται. Από την άποψη του παραγωγού, ως ποιότητα εννοείται η δυνατότητα της διαδικασίας παραγωγής να ανταποκριθεί στις προδιαγραφές του προϊόντος – υπηρεσίας, με δεδομένη την αναμενόμενη ζήτηση και το κόστος παραγωγής. Από την άποψη του καταναλωτή, ως ποιότητα ορίζεται ο βαθμός κατά τον οποίο ένα προϊόν – μια υπηρεσία ικανοποιεί αποτελεσματικά τις ανάγκες και τις προσδοκίες του με τη μικρότερη τιμή αγοράς. Σύμφωνα και με τον Juran, ποιότητα ορίζεται η ικανοποίηση του εσωτερικού και εξωτερικού καταναλωτή, η οποία επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και την απουσία ελαττωμάτων στο προϊόν.

Πέρα από τις παραπάνω προσεγγίσεις της έννοιας της ΔΟΠ, επισημαίνεται ένας πληρέστερος ορισμός παρακάτω:

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας λοιπόν, είναι ένας τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης ως σύνολο. Η ΔΟΠ αφορά την οργάνωση και τη δέσμευση ολόκληρων των εταιρειών για ποιότητα σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο, κάθε επίπεδο. Ακόμη αναγνωρίζει ότι, για να είναι ένας οργανισμός αποδοτικός, πρέπει όλα τα τμήματα του να συνεργάζονται μεταξύ τους.

Οι τεχνικές της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν σε ολόκληρη την επιχείρηση, ώστε τα άτομα από διαφορετικά τμήματα να μπορούν να συνεργαστούν μεταξύ τους.

Γενικότερα η λειτουργία της ΔΟΠ επωφελεί τις επιχειρήσεις, διότι μέσω αυτής οι επιχειρήσεις:

1. Επικεντρώνονται στις ανάγκες των αγορών τους.
2. Επιτυγχάνουν υψηλή ποιότητα σε όλους τους τομείς.
3. Για την επίτευξη μιας ποιοτικής επίδοσης, κάνουν τις απλές διαδικασίες αναγκαίες.
4. Εξετάζουν συνεχώς τις επεξεργασίες ώστε να αποβάλλουν τις μη παραγωγικές δραστηριότητες και τις σπατάλες.
5. Εξετάζουν ποιες βελτιώσεις κρίνεται αναγκαίο να πραγματοποιηθούν και ποια μέτρα επίδοσης να ληφθούν.
6. Κατανοούν τον υπάρχον ανταγωνισμό και αναπτύσσουν την κατάλληλη στρατηγική.

7. Δημιουργούν μια ομάδα ικανή στην επίλυση προβλημάτων και στην ανάπτυξη καλών σχέσεων επικοινωνίας.
8. Επανεξετάζουν τις διαδικασίες ώστε να αναπτύξουν μια στρατηγική συνεχούς βελτίωσης. Η ΔΟΠ ασχολείται λοιπόν κυρίως με την αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης και των ικανοτήτων ώστε ο τρόπος σκέψης του οργανισμού να αφορά στην πρόληψη της αποτυχίας και στο πρότυπο της σωστής λειτουργίας με την πρώτη φορά.

(Πηγή: Τζωρτζάκη Κ.Α., Μάνατζμεντ Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αι.

Gover, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

A.1.2. Μύθοι για την Ποιότητα

Γύρω από την έννοια της Ποιότητας, κυκλοφορούν ορισμένοι μύθοι όπως:

1. Η έννοια της ποιότητας δεν επιδέχεται σαφή προσδιορισμό, διότι έχει να κάνει με κάτι υποκειμενικό και αστάθμητο. Που δεν επιδέχεται μέτρηση.
2. Η έννοια της ποιότητας είναι συνυφασμένη με την ιδέα της πολυτέλειας και του μη αναγκαίου σε προϊόντα και υπηρεσίες.
3. Η παραγωγή και η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας συνεπάγεται αυτομάτως την αύξηση του κόστους δημιουργίας των στην επιχείρηση.
4. Τα περισσότερα αίτια κακής ποιότητας συνδέονται με τους εργαζόμενους. Η αδιαφορία και οι υπερβολικές απαιτήσεις τους συμβάλλουν συχνά στη διατήρηση ενός αρνητικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας για τη βελτίωση της ποιότητας.
5. Η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο ειδικό τμήμα Ελέγχου Ποιότητας και, συνεπώς, είναι αρμοδιότητα των ειδικών σε θέματα ποιότητας.

(Πηγή: <http://www.google.gr/ΔΟΠ-Εισηγητής:Δρ.Παναγιώτης Τριβέλλας>)

A.1.3. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

- 1) Η ΔΟΠ δέχεται ότι οι κοινωνικές ανάγκες εργαζομένων είναι ισχυρές, δηλαδή ότι οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας επιθυμούν την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας με τους συναδέλφους τους και ότι αποδίδουν καλύτερα όταν εργάζονται σε ένα φιλικό και υποστηρικτικό περιβάλλον.
- 2) Επίσης, δέχεται ότι κάθε εργαζόμενος αισθάνεται την ανάγκη να αναλαμβάνει ευθύνες, να είναι δημιουργικός και να παράγει έργο για το οποίο θα είναι υπερήφανος.
- 3) Πιστεύει στα εσωτερικά κίνητρα, καθώς και στην παρακινητική δύναμη των αναγκών κοινωνικότητας και αναγνώρισης.
- 4) Τέλος, μία σημαντική αρχή της ΔΟΠ είναι η ευθύνη της ανώτατης ηγεσίας για την ποιότητα. Η ευθύνη αυτή γίνεται συγκεκριμένη – ως ευθύνη της πρωταρχικής και

απόλυτης δέσμευσης απέναντι στην ποιότητα – και καταγράφεται ως η πρώτη και αδιαπραγμάτευτη προϋπόθεση για την εφαρμογή αυτού του τρόπου διοίκησης.

Σύμφωνα με τον Garvin, οι διαστάσεις που αντιστοιχούν στην Ολική Ποιότητα είναι οι κάτωθι:

- α) Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος.
- β) Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος.
- γ) Αξιοπιστία του προϊόντος.
- δ) Ποιότητα παραγωγής.
- ε) Αναμενόμενη διάρκεια ζωής του προϊόντος.
- στ) Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος μετά την πώληση.
- ζ) Αισθητικά χα.ρακτηριστικά.
- η) Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας του προϊόντος – Φαινόμενη ποιότητα.
- β) Εξυπηρέτηση που προσφέρεται στον πελάτη.

Η εξυπηρέτηση μπορεί να αναφέρεται στον τρόπο αντιμετώπισης του πιθανόν αγοραστή, καθώς και στις υπηρεσίες που προσφέρονται μετά την πώληση.

(Πηγή: Χατζηπαντελή, Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)

A.1.4. Χαρακτηριστικά Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που κυριαρχούν στην ΔΟΠ :

1) Δέσμευση

Τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία. Πρέπει, δηλαδή να υπάρχει μια παραδειγματική συμπεριφορά και δέσμευση από τα ανώτερα στελέχη, με πράξεις και όχι με λόγια, προς τους εργαζόμενους για την ολική ποιότητα. Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η επαρκής μόρφωση/ εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία – συνεργασία, η σύγχρονη Διοικητική Συμπεριφορά της ηγεσίας, η κατάλληλη υποδομή και η ικανοποίηση των εργαζομένων, αποτελούν μερικά από τα στοιχεία του συστήματος της ΔΟΠ, που θα υποκινήσει τους εργαζόμενους για την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας και για την καινοτομία.

2) Γνώση

Τα ανώτερα στελέχη και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές για την αλλαγή. Δηλαδή η επιστημονική γνώση επιτρέπει τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε, όλοι οι εργαζόμενοι να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα του δικού τους έργου. Η πρόληψη αποτελεί τη βάση της θεωρίας της ΔΟΠ. Η πρόληψη σημαίνει πρόβλεψη, για την

οποία υπάρχουν μέθοδοι. Υπάρχουν τεχνικές που εξασφαλίζουν την ποιότητα υπό έλεγχο και άλλες τεχνικές που επιτρέπουν την παραπέρα σημαντική βελτίωση της ποιότητας.

3) Συμμετοχή

Τα ανώτερα στελέχη και κάθε εργαζόμενος συμμετέχουν σε μια ομάδα για την “κοινωνική” αλλαγή μέσα στην επιχείρηση. Η ολική ποιότητα, δηλαδή, αφορά όλους μέσα στην επιχείρηση και απαιτεί μια νέα συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η συμμετοχή και η πραγματοποίηση ενός ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των εμποδίων επικοινωνίας, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνισμού, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης. Αυτό το κλίμα επιτρέπει την απελευθέρωση της δυναμικότητας του εργατικού δυναμικού προς όφελος του ίδιου του εργαζόμενου και της επιχείρησης, ως σύνολο. Είναι λοιπόν σημαντική η προώθηση της ενεργού συμμετοχής των εργαζομένων και των ανωτέρων στελεχών, τα οποία πρέπει να συμβάλλουν και να ενθαρρύνουν τη βελτίωση της ποιότητας, καθώς και την ανοιχτή συζήτηση των σχετικών προβλημάτων.

(Πηγή: Λιαρμακόπουλος Λ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας)

A.1.5. Λόγοι ανάγκης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαία η ύπαρξη του συστήματος της ΔΟΠ, είναι οι εξής :

- 1) Η ανάγκη της ανάπτυξης και μακροχρόνιας επιβίωσης της επιχείρησης μέσα σε μια ανταγωνιστική και ολοένα περιοριζόμενη εσωτερική και διεθνή αγορά.
- 2) Η ανάγκη της ποιοτικής υπεροχής των προϊόντων – υπηρεσιών για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου εσωτερικού και διεθνούς ανταγωνισμού.
- 3) Οι αδυναμίες και η αναποτελεσματικότητα που παρουσιάζουν οι γνωστές συμβατικές τεχνικές για τη βελτίωση και εξασφάλιση υψηλής ποιότητας προϊόντων – υπηρεσιών.
- 4) Η ανάγκη μιας συνολικής προσέγγισης του προβλήματος της ποιότητας προϊόντων – υπηρεσιών.

(Πηγή: Λιαρμακόπουλος Λ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας)

A.1.6. Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Με την εφαρμογή της ΔΟΠ επιδιώκονται ορισμένοι στόχοι, οι οποίοι προβάλλονται παρακάτω :

1) Επίπεδο ποιότητας

Ο πιο βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι το υψηλό επίπεδο ποιότητας με σκοπό τη διαρκή βελτίωση της. Αυτό γιατί όπως είναι γνωστό η ικανοποίηση του καταναλωτή επιτυγχάνεται με τη βελτίωση της ποιότητας των χαρακτηριστικών των προϊόντων – υπηρεσιών, αλλά και με την υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης και τη συνεχή βελτίωση της.

2) Ικανοποίηση καταναλωτή

Ένας άλλος στόχος της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των πελατών, όχι μόνο των εξωτερικών, αλλά και των εσωτερικών πελατών. Σύμφωνα με τον Drucker αυτό είναι εφικτό όταν κατά το στάδιο σχεδίασης του προϊόντος, μέσω ορισμένων ερευνών που πραγματοποιούνται, δίνονται ορισμένες απαντήσεις σε ερωτήματα που θέτει η επιχείρηση (π.χ. ποια είναι η επιχείρηση και ποια πρέπει να είναι ; ποιος είναι και ποιος θα είναι ο καταναλωτής; κτλ.)

3) Πρόληψη ελαττωματικών

Επόμενος στόχος της ΔΟΠ είναι η πρόληψη ελαττωματικών, σε ποσοστό, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους καθώς είναι γεγονός ότι η υψηλή ποιότητα πρέπει να εξασφαλίζεται κατά τη σχεδίαση του προϊόντος καθώς και κατά τη σχεδίαση της διαδικασίας παραγωγής.

4) Συμμετοχή προσωπικού

Η καθολική συμμετοχή και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν ακόμη στόχο της ΔΟΠ. Θα πρέπει λοιπόν η Διοίκηση να αξιοποιήσει κατάλληλα την πείρα και δημιουργικότητα των εργαζομένων με την συνεχή εκπαίδευση, έτσι ώστε να επικρατεί το πλεονέκτημα της επιχείρησης στην αγορά.

5) Ευκαμψία συστήματος

Βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι και η ευκαμψία του συστήματος εφοδιασμού – παραγωγής – διανομής – εξυπηρέτησης για αναγκαίες προσαρμογές.

6) Τεχνολογία

Ένας τελευταίος στόχος της ΔΟΠ είναι η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας (πληροφορική, επικοινωνίες κτλ.) καθώς και των μεθόδων οργάνωσης.

Η υλοποίηση αυτών των στόχων προϋποθέτει την εφαρμογή της ολικής ποιότητας, μέσω ορισμένων βασικών σταδίων, που είναι τα κάτωθι :

- α) Ενδιαφέρον της διοίκησης της επιχείρησης για την φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας.
- β) Ενημέρωση όλων για την απόφαση εφαρμογής Ολικής Ποιότητας.
- γ) Σύσταση επιτροπής ποιότητας.
- δ) Συνεργασία της Διοίκησης και της Επιτροπής για τη δημιουργία οράματος, αποστολής και στόχων ποιότητας.

- ε) Διάδοση της φιλοσοφίας της ποιότητας, καθώς και ενημέρωση – εκπαίδευση όλων όσων εμπλέκονται στην επίτευξη της.
- στ) Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών και ανάλυση αποτελεσμάτων.
- ζ) Εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας.
- η) Καθορισμός στόχων ποιότητας για κάθε εργασία.
- θ) Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
- ι) Επαναπροσδιορισμός στόχων.

(Πηγή : 1. Λιαρμακόπουλος Λ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας.

2.<http://www.google.gr/ΔΟΠ-Εισηγητής Δρ.Παναγιώτης Τριβέλλας>).

Α1.6. Χρήσιμα εργαλεία για την ποιότητα

Υπάρχουν ορισμένα ικανά και πολύτιμα εργαλεία για την επίτευξη της ποιότητας, τα οποία διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

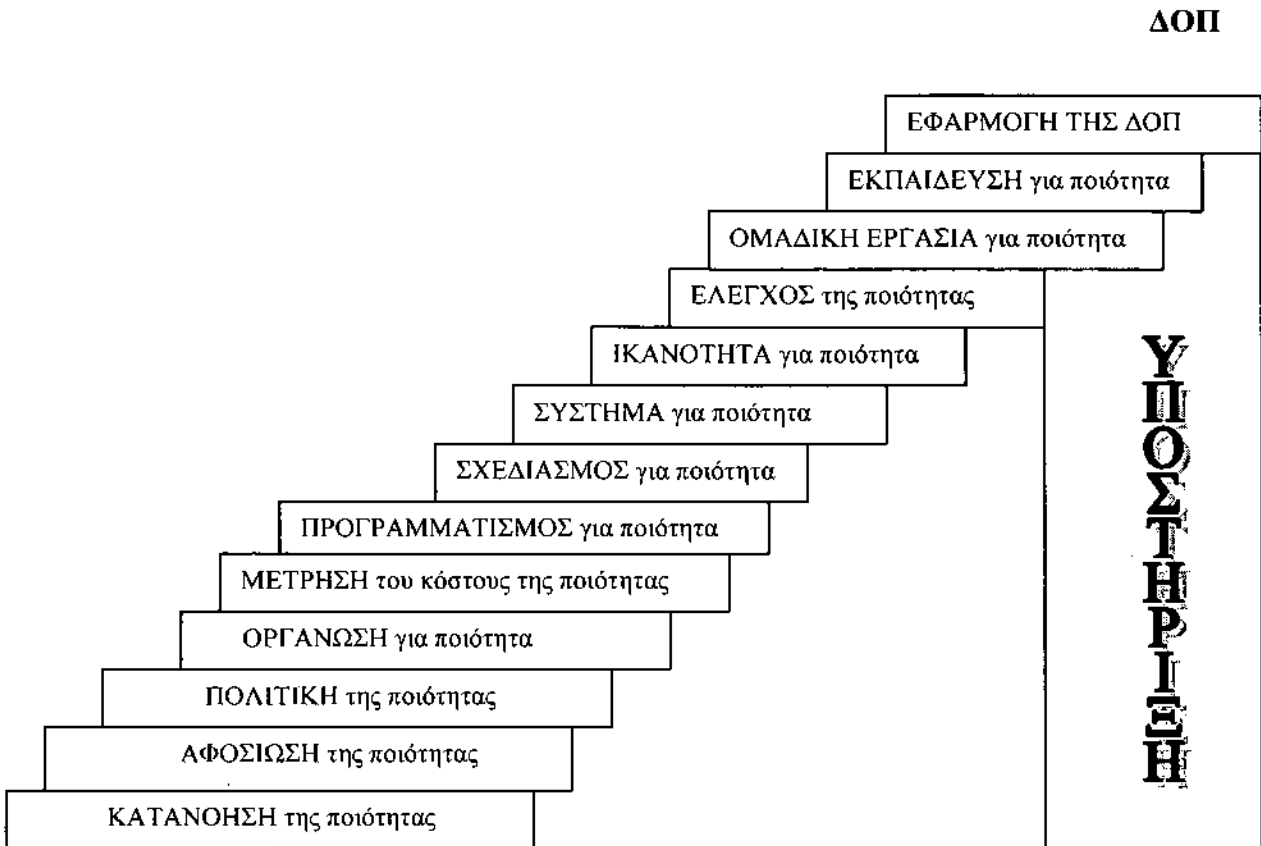
1. Τα εργαλεία ποιότητας του management.
2. Τα εργαλεία ποιότητας της στατιστικής.

Οι δύο αυτοί τύποι είναι εργαλεία για τη διεργασία, όπου με τον όρο «διεργασία» εννοείται οποιαδήποτε δραστηριότητα. Υπάρχουν εργαλεία για τη διεύθυνση της εργασίας, υπάρχουν και εργαλεία για την τεχνική της βελτίωσης. Αυτούς τους δύο τύπους μπορεί να τους χρησιμοποιήσει ο οποιοσδήποτε, από το ανώτερο στέλεχος ως το κατώτερο. Η επίτευξη της ποιότητας αποτελεί κοινό στόχο και των δύο αυτών τύπων. Φυσικά η πρώτη κατηγορία θα χρησιμοποιείται περισσότερο από τους manager, ενώ η δεύτερη από τους ανθρώπους που απασχολούνται με την τεχνική πλευρά της διεργασίας. Και για τις δύο κατηγορίες υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές και τεχνικές που κατέχουν εξέχουσα θέση, στην πρώτη κατηγορία δηλαδή ανήκουν οι αρχές και οι κανόνες του management που υποστηρίζει ο W.Deming. Ενώ στη δεύτερη κατηγορία, οι τεχνικές υπό τον τίτλο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας και οι μέθοδοι που υποστηρίζονται από τον δόκτορα Taguchi.

(Πηγή : Gover, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

Α.1.7. Εφαρμογή – Στάδια της ΔΟΠ

Ένας οργανισμός προκειμένου να εφαρμόσει τη ΔΟΠ, θα πρέπει να περάσει από μία σειρά με στάδια, τα οποία περιγράφονται και αναλύονται παρακάτω :



Τα προκαταρκτικά στάδια της κατανόησης και αφοσίωσης, είναι τα πρώτα βήματα που θέτουν τη βάση ολόκληρης της δομής της ΔΟΠ. Η κατανόηση πρέπει να σημαίνει αφοσίωση, οργάνωση, πολιτικές, εγκαταστάσεις, και δράση για να αναπτυχθεί η ΔΟΠ. Για να συμβεί αυτό δε χρειάζεται μόνο αφοσίωση, αλλά και ικανότητα διοίκησης των μηχανισμών της ποιοτικής διοίκησης και πραγματοποίησης των αλλαγών. Μόλις εκδηλωθεί η αφοσίωση στη ΔΟΠ μέσω γνωστοποίησης της εξουσιοδοτημένης πολιτικής ποιότητας, θα πρέπει να καθοριστεί η οργακωτική δομή της ποιότητας. Αυτομάτως δημιουργείται συμβούλιο ποιότητας και ομάδες ποιοτικού ελέγχου της επεξεργασίας ή κατευθυντήριες επιτροπές. Είναι αναγκαίο να ευθυγραμμιστεί το πρόγραμμα ΔΟΠ με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης. Αυτό γίνεται με τη χρήση τεχνικών ποιοτικής διοίκησης της επεξεργασίας ή με την Ευθυγράμμιση Ολικής Ποιότητας (ΕΟΠ). Η ΕΟΠ στηρίζεται στη διαδικασία ευθυγράμμισης, ξεκινώντας από μία δήλωση – αποστολή, αναλύοντας τον αντίκτυπο στην αποστολή, αναπτύσσοντας τους κρίσιμους συντελεστές της επιτυχίας και καθορίζοντας τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες με το μεγαλύτερο περιθώριο βελτίωσης. Ο σαφής καθορισμός της αποστολής και ο καθορισμός των κρίσιμων συντελεστών της επιτυχίας θα δώσει τη δυνατότητα σε μία πολιτική ολικής ποιότητας να αναπτυχθεί και θα επιτρέψει τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής, τόσο για τη διοίκηση όσο για την ενθάρρυνση της ενασχόλησης στην ποιότητα μέσω της ομαδικής εργασίας.

Η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, βοηθά στον προσδιορισμό και την παρακολούθηση των βασικών τομέων στους οποίους οι βελτιώσεις θα

έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην επίδοση. Ο προγραμματισμός των βελτιώσεων αφορά όλους τους διευθυντές, αλλά το κρίσιμο πρώτο στάδιο έχει να κάνει με την εγκατάσταση συστημάτων ποιοτικής διοίκησης ώστε να καθοδηγούν τη διαδικασία της βελτίωσης και να διασφαλίσουν ότι τα προβλήματα θα παραμείνουν επιλυμένα για πάντα, χρησιμοποιώντας οργανωμένες διαδικασίες διορθωτικής δράσης.

Μόλις εγκατασταθούν τα προγράμματα και τα συστήματα, μεγαλώνει η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και επικοινωνία. Έτσι οι νέοι ομαδικοί ρόλοι, οι καινούριες ευθύνες για τους ανθρώπους, και το περιβάλλον που καθοδηγείται από τις διαδικασίες θα αποφέρει την επιθυμητή αλλαγή του τρόπου σκέψης.

(Πηγή: Gover, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

A.1.8. Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Δύο χαρακτηριστικές προσεγγίσεις της ΔΟΠ, είναι το μοντέλο του Deming – με ιστορική αξία – και το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας.

DEMING

Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου του Deming – πρωτεργάτη του κινήματος της ποιότητας – είναι η χρήση στατιστικών μεθόδων και η συστηματική επιμονή προσέγγισης της ποιότητας. Υποστηρίζει δηλαδή την εφαρμογή της προσέγγισης ενός στατιστικού *μάνατζμεντ ποιότητας*, όπου θεωρεί σημαντικό τα ανώτερα στελέχη να έχουν επίγνωση της χρησιμότητας των στατιστικών εργαλείων, για την επίτευξη καλύτερης ποιότητας και αυξημένης παραγωγικότητας.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Deming, όλη αυτή η θεωρία περικλείεται στα « στα 14 σημεία του μάνατζμεντ», τα οποία οφείλει να τηρεί η ανώτατη ηγεσία και είναι τα εξής :

- 1) η ποιότητα πρέπει να είναι σταθερός σκοπός της επιχείρησης.
- 2) Διαρκής βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών.
- 3) Αναγκαία η πρακτική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας.
- 4) Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι πεπεισμένοι ότι θα αισθάνονται περήφανοι για τη δουλειά τους.
- 5) Εξάλειψη φόβου αποτυχίας.
- 6) Να μην υπάρχουν στεγανά μεταξύ των τμημάτων.
- 7) Αποφυγή συχνών αλλαγών στη διοίκηση.
- 8) Αποφυγή ετησίας αξιολόγησης προσωπικού.
- 9) Αποφυγή επίτευξης βραχυπρόθεσμων οφελών.
- 10) Να μη χρησιμοποιούνται διαφόρων ειδών ξεπερασμένα συνθήματα και προτροπές.

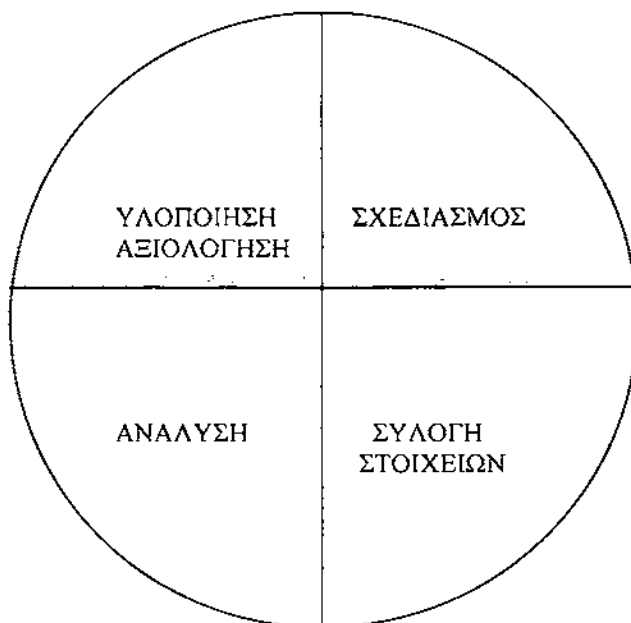
- 11) Σύγχρονο και αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας.
- 12) Κατάργηση προτύπων και αριθμητικών στόχων.
- 13) Η προσπάθεια για την ποιότητα θα πρέπει να ενσωματώνεται και στην παραγωγή.
- 14) Τα κέρδη να προκύπτουν από τη μείωση του κόστους.
- 15) Η διοίκηση να δεσμευτεί απέναντι στη νέα φιλοσοφία.
- 16) Προγράμματα επιμόρφωσης για τους εργαζόμενους.
- 17) Συνολική συμμετοχή προσωπικού στη βελτίωση της ποιότητας.

Ο Deming προτείνει ένα πλάνο, το οποίο εκτός από τους παραπάνω κανόνες, θα περιλαμβάνει και άλλα στοιχεία, και το οποίο θα στοχεύει στη καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης που έχει σαν όραμα τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας.

Τα στοιχεία αυτά είναι :

- α) Η διοίκηση να αισθάνεται υπερήφανη για τους στόχους που θέτει και να μπορεί να το μεταδώσει στους υπαλλήλους της.
- β) Να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις αλλαγές που γίνονται και για ποιο λόγο συμβαίνουν , καθώς και τα οφέλη που προκύπτουν.
- γ) Ομαδική εργασία.
- δ) Το έργο της οργάνωσης να διαιρείται σε ορισμένα στάδια , τα οποία να είναι συντονισμένα μεταξύ τους και να περιλαμβάνουν πελάτες και προμηθευτές καθένα απ' αυτά.
- ε) Σταθερή οργανωτική δομή προσανατολισμένη προς τη ποιότητα.
- στ) Υιοθέτηση του κύκλου διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας.

Ο κύκλος διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας περιλαμβάνει τέσσερα στάδια, τα οποία παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



Σχήμα 1. Κύκλος διαρκούς βελτίωσης ποιότητας, Deming

Σύμφωνα λοιπόν με τον Deming, ο κύκλος PCDA, Σχεδιασμός(Planning), Έργο (Doing), Έλεγχος (Checking) και Δράση (Acting) περιλαμβάνει τα 4 παρακάτω στάδια:

1. Σχεδιασμός μιας αλλαγής για βελτίωση της δραστηριότητας.
2. Εκτέλεση δοκιμής στην προτεινόμενη αλλαγή.
3. Έλεγχος ή μελέτη των αποτελεσμάτων της δοκιμής.
4. Λήψη ανατροφοδότησης και ενέργειας ανάλογα με τα αποτελέσματα τους, είτε υιοθετώντας την αλλαγή είτε απορρίπτοντας την και προτείνοντας στη θέση της κάποια άλλη.

Με τη διαδικασία του κύκλου υπάρχει συνεχής ποιοτική βελτίωση χωρίς τέλος.

Με την εφαρμογή του μοντέλου του Deming, ορισμένα βασικά συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν είναι τα εξής :

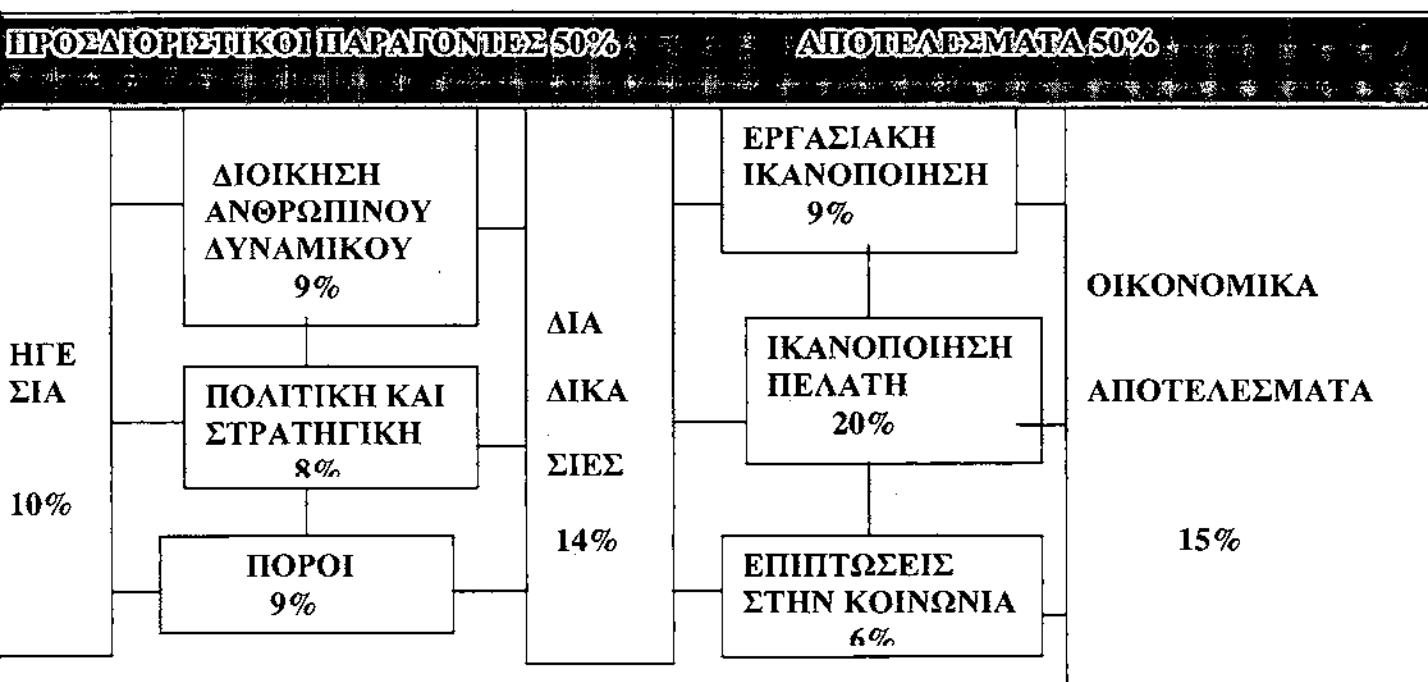
- α) Δημιουργείται η ανάγκη εστίασης της ανώτατης διοίκησης σε μακροπρόθεσμα προγράμματα.
- β) Υπάρχουσα διοίκηση με έμφαση στην ηγεσία, συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη εργαζομένων, σε αντίθεση με τον έλεγχο, τους ποσοτικούς στόχους παραγωγής, τους πρότυπους χρόνους εργασίας.
- γ) Ενσωμάτωση καλύτερης ποιότητας στο σχεδιασμό και στις διαδικασίες παραγωγής του αντί στη διασφάλιση ποιότητας μετά την παραγωγή.
- δ) Δημιουργία διατμηματικών ομάδων (κύκλοι ποιότητας) μετά από συνεχή και συστηματική εκπαίδευση (μέθοδοι, μέσα, τεχνικές και εργαλεία ποιότητας).
- ε) Χρήση στατιστικού Ελέγχου Ποιότητας για τον περιορισμό των διακυμάνσεων στα βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας.

(Πηγή: 1. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

2. <http://www.google.gr/ΔΟΠ-Εισηγητής Δρ. Παναγιώτης Τριβέλλας>).

ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας προτείνει ένα μοντέλο το οποίο συνδέει τα επιθυμητά αποτελέσματα με τις προϋποθέσεις για την επίτευξη τους. Το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται σε μια επιχείρηση που θέλει να εφαρμόσει τη ΔΟΠ ή για την αξιολόγηση μιας επιχείρησης που ήδη εφαρμόζει αυτό σύστημα διοίκησης. Το μοντέλο αυτό απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα



Σχήμα 2. Μοντέλο Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας

(Πηγή: Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)

Α.1.7. Έλεγχος Ολικής Ποιότητας

Για την αποτελεσματική Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας, κρίνεται αναγκαίος ο έλεγχος της. Η διαδικασία δηλαδή που εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι, μέσω πληροφοριών που προκύπτουν από την ίδια τη διαδικασία εκτέλεσης. Δηλαδή, είναι η σύγκριση των πληροφοριών από τη διαδικασία με τα προσδοκώμενα πρότυπα, και η λήψη αποφάσεων με βάση το αποτέλεσμα. Για την διαδικασία αυτή εφαρμόζονται 3 βασικά συστήματα ελέγχου:

- 1) Προκαταρκτικός έλεγχος, κατά τον οποίο η ποιότητα εισόδου υλικών ικανοποιεί τις απαιτούμενες προδιαγραφές.
- 2) Ταυτόχρονος έλεγχος.

Σ' αυτό το στάδιο ελέγχου είναι απευθείας η συμμετοχή των στελεχών στη διαχείριση των λειτουργιών.

- 4) Έλεγχος ανατροφοδότησης.

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τη χρήση των στόχων και αποτελεσμάτων ώστε να δοθεί η βάση για αλλαγή, βελτίωση ή συνέχιση ενεργειών.

- 5) On-line, Off-line έλεγχος.

Η αξιολόγηση των συστημάτων ελέγχου, προϋποθέτει:

1. Την επιλογή αντικειμένου ελέγχου. Αφορά δηλαδή την είσοδο – διεργασία - έξοδο του, την αναγνώριση της εγκυρότητάς και της χρησιμότητας του, την αποτελεσματική του μέτρηση, τους δείκτες απόδοσης.
2. Ανάπτυξη στόχου για ένα χαρακτηριστικό ελέγχου. Ο στόχος πρέπει να είναι αυτόφωτος, αντιπροσωπευτικός, να οδηγεί δηλαδή σε αποτελεσματική ανίχνευση προβλημάτων και υπάρχει προσανατολισμός στον πελάτη.
3. Καθορισμός μιας μονάδας μέτρησης.
4. Ανάπτυξη ενός μέσου για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών ελέγχου.
5. Μέτρηση των χαρακτηριστικών στο πεδίο παραγωγής. Έτσι εξασφαλίζεται ότι τα ελαττωματικά προϊόντα δεν θα αποκτήσουν άλλη προστιθέμενη αξία.
6. Αξιολόγηση της διαφοράς ανάμεσα στην πραγματική και την προσδοκώμενη απόδοση.
7. Ανάληψη δράσης αν χρειάζεται.

(Πηγή: <http://www.google.gr/ΔΟΠ/Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών>)

A.2. Μέτρηση Ποιότητας

Η μέτρηση της πρόοδου της ΔΟΠ αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο της έρευνας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς και μπορεί να συμβάλλει σημαντικά σε μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν κριτήρια όπως το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Μάλκολμ Μπάλτριτζ, το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας ή το βραβείο Ποιότητας του ΗΒ ως μέσο εκτίμησης και διάγνωσης για να μετρήσουν την πρόοδο της ΔΟΠ. Με τη μέτρηση της ΔΟΠ διασαφηνίζεται:

1. Η συχνότητα ελαττωμάτων ανά δείγμα, ανά χιλιάδα προϊόντων.
2. Ο νεκρός χρόνος παραγωγής.
3. Το ποσοστό αλλαγών στο σχεδιασμό των προδιαγραφών.
4. Το ποσοστό παραγγελιών που υφίσταται επεξεργασία.
5. Ο χρόνος παράδοσης προϊόντος.
6. Ο χρόνος απόκρισης σε παραγγελίες.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος μέτρησης συνοψίζονται στα εξής σημεία:

1. Η εταιρεία μπορεί να διαπιστώσει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.
2. Η μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών παρέχει ένα συνολικό βαθμό απόδοσης και προσδιορίζει την πιθανή υπεροχή της σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

3. Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ποιότητας που θα πρέπει να βελτιωθούν και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή.

4. Δίνεται ένα κίνητρο στο προσωπικό της εταιρείας να αυξήσει την παραγωγικότητα.

(Πηγή: <http://www.dpem.tuc.gr/staff/DEP/grigoroudis/metaptyxiako.htm>)

A.3. Κόστος ποιότητας και κατάταξη του

Η βελτίωση της ποιότητας ενός προϊόντος είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το σχετικό κόστος. Σύμφωνα με τον Crosby, το κόστος ποιότητας είναι αυτό που αποφεύγεται όταν το προϊόν προσφέρεται σωστά απ' την αρχή και υποδιαιρείται στις ακόλουθες κατηγορίες :

1) **Κόστος πρόληψης.** Κόστος διερεύνησης, περιορισμού ελαττωμάτων και αστοχιών και γενικότερα όλες εκείνες οι ενέργειες (σχεδιασμός του Συστήματος Ποιότητας, έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας, σχεδιασμός και ανάπτυξη πληροφοριακού Συστήματος Ποιότητας, επιβεβαίωση του σχεδίου προϊόντος, διαχείριση και ανάπτυξη Συστήματος Ποιότητας κ.α.) που απαιτούνται για την αποφυγή παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων και εγγυώνται την παραγωγή προϊόντων με την ανάλογη επιθυμητή ποιότητα.

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οδηγεί στη αύξηση του κόστους αυτού.

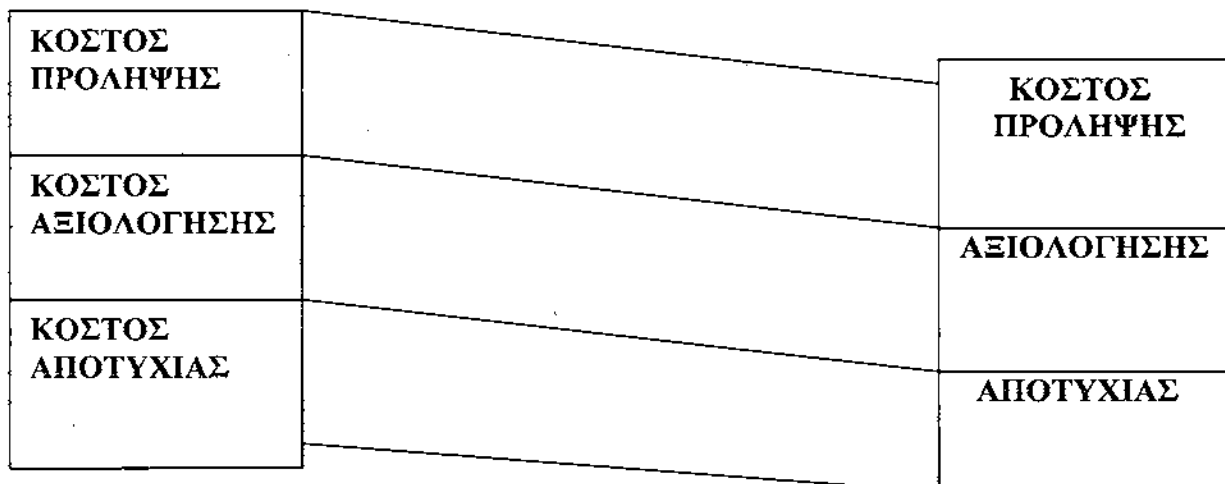
2) **Κόστος αξιολόγησης.** Κόστος εκτίμησης επιτευχθείσας ποιότητας. Όλες οι ενέργειες που απαιτούνται και οι δαπάνες που προκύπτουν κατά τη προσπάθεια της επιχείρησης να ελέγξει και να διατηρήσει το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας των προϊόντων που παράγει και των εσωτερικών λειτουργιών της. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει τον έλεγχο εισερχόμενων υλικών, εργαστηριακό έλεγχο αποδοχής, μετρήσεις και εργαστηριακές δοκιμές, επιθεωρήσεις, έλεγχο και δοκιμές, προσωπικό ελέγχων και δοκιμών, χρόνο προετοιμασίας όλων των στοιχείων παραγωγικής λειτουργίας πριν τον έλεγχο και την επιθεώρηση, εξωτερικά μέσα υποστήριξης του συστήματος, συντήρηση – ρύθμιση και διακρίβωση του εξοπλισμού ελέγχου και δοκιμών, επανεξέταση του μηχανολογικού εξοπλισμού και των πρακτικών συσκευασίας και διακίνησης.

Η ΔΟΠ οδηγεί σε μείωση και αυτή τη συνιστώσα του κόστους.

3) **Κόστος αποτυχίας (ή διορθωτικό κόστος).** Κόστος που απαιτείται για την αντιμετώπιση των ελαττωματικών προϊόντων – υπηρεσιών, το οποίο περιλαμβάνει : α) το κόστος διόρθωσης πριν από την πώληση (ή εσωτερικό κόστος αστοχιών), το κόστος δηλαδή που προκύπτει στις παραγωγικές διαδικασίες λόγω αποτυχίας επίτευξης καθορισμένης ποιότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης π.χ. ελαττωματικά προϊόντα, επανακατεργασίες, προμήθειες υλικών, διορθωτικές ενέργειες και β) το κόστος διόρθωσης μετά την πώληση (ή κόστος εξωτερικών αστοχιών), το οποίο προκύπτει έξω από την επιχείρηση λόγω αποτυχίας επίτευξης

καθορισμένης ποιότητας, με αποτέλεσμα τη χαμηλή απόδοση και αξιοπιστία των προϊόντων, επιστροφές και παράπονα πελατών, παράπονα εντός των πλαισίων εγγύησης, παράπονα εκτός των πλαισίων εγγύησης, απώλεια πελατών κ.α. Με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας το κόστος μειώνεται δραστικά.

Στο παρακάτω διάγραμμα αναπαρίσταται η δυνατότητα της ΔΟΠ να μειώνει το συνολικό κόστος.



Σχήμα 3. Η οικονομία της ποιότητας

Το κόστος για τη βελτίωση της ποιότητας πρέπει να συσχετίζεται με το όφελος από τη βελτίωση της ποιότητας και για το χρονικό διάστημα που ισχύει η βελτίωση της ποιότητας. Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει διαπιστωθεί ότι :

1. Το κόστος ποιότητας αποτελεί το 20 – 30% των ετήσιων πωλήσεων.
2. Η βελτίωση ποιότητας μειώνει το κόστος της κατά 50%.
3. Η σχέση οφέλους από τη μείωση του κόστους ποιότητας προς το κόστος βελτίωσης της ποιότητας είναι 4 : 1.

Η μείωση του κόστους ποιότητας επιτυγχάνεται με ποικίλους τρόπους , όπως :

1. Βελτίωση στην οργανωτική δομή.
2. Συνεχής εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας.
3. Ενεργός συμμετοχή του προσωπικού σε θέματα βελτίωσης ποιότητας.
4. Αξιοποίηση καλύτερης τεχνολογίας σε θέματα βελτίωσης της ποιότητας.

(Πηγή: 1. Gover, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού)

A. 3.1.Κόστος κύκλου ζωής

Εκτός από τις παραπάνω κατηγορίες, στις οποίες υποδιαιρείται το κόστος ποιότητας υπάρχει και ένα επιπλέον κόστος, το λεγόμενο συνολικό κόστος του κύκλου ζωής όπου προκύπτει έξω από την παραγωγή της επιχείρησης μόλις το προϊόν – υπηρεσία μεταβιβασθεί στο χρήστη και ο πελάτης έχει ορισμένα έξοδα που συνδέονται με την απόκτηση, τη λειτουργία και τη συντήρηση του προϊόντος – υπηρεσίας. Το κόστος αυτό περιλαμβάνει άλλες τέσσερις υποκατηγορίες:

- ◆ **Κόστος απόκτησης** : Οι δαπάνες που απαιτούνται για την απόκτηση του προϊόντος και η προσαρμογή του προϊόντος στις νέες εγκαταστάσεις του πελάτη.
- ◆ **Κόστος ιδιοκτησίας** : Το καθημερινό κόστος για να διατηρηθεί το προϊόν λειτουργικό, όπου και περιλαμβάνει τις αναγκαίες τροποποιήσεις – αναβαθμίσεις του προϊόντος καθώς και την προληπτική – διορθωτική συντήρηση.
- ◆ **Κόστος διαχείρισης** : Η αναγκαία διατήρηση αρχείων και οποιαδήποτε άλλης τεκμηρίωσης του προϊόντος.
- ◆ **Λειτουργικό κόστος** : Καθημερινό κόστος ανταλλακτικών , αναλώσιμων και της ενέργειας. Μπορεί να υπάρξει και κόστος όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού.

(Πηγή: Gover, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).

A.3.2. Αναγκαιότητα ελέγχου του κόστους ποιότητας.

Ο έλεγχος του κόστους ποιότητας κρίνεται αναγκαίος, διότι μέσω αυτού προκύπτουν τα παρακάτω οφέλη :

1. Αύξηση του κόστους ποιότητας λόγω αύξησης της χρήσης της τεχνολογίας.
2. Οι χρήστες λαμβάνουν υπόψη το συνολικό κόστος προϊόντος για όλο τον κύκλο ζωής του.
3. Εσωτερικά, αύξηση της χρήσης δεδομένων κόστους ποιότητας για λήψη αποφάσεων.

(Πηγή: <http://www.google.gr/ΔΟΠ-Εισηγητής Δρ. Παναγιώτης Τριβέλλας>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.

B.1.1. Έννοια και διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων.

Η διοίκηση επισιτιστικών επιχειρήσεων ή η διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης ασχολείται με τη διοίκηση των λειτουργιών και υπηρεσιών που σχετίζονται με την παραγωγή και κατανάλωση των φαγητών και ποτών. Ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τη λειτουργία αυτή και ταυτίζεται περισσότερο με τη διοίκηση επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχειακών. Οι λειτουργίες του Food and Beverage Management δεν απευθύνονται μόνο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Για να γίνει λοιπόν κατανοητή η σπουδαιότητα του, ο ορισμός αλλά και οι τομείς εφαρμογής του, παρουσιάζεται παρακάτω ένας διαχωρισμός των δραστηριοτήτων του :

1. Οι δραστηριότητες του επεκτείνονται στον ιδιωτικό αλλά και στον δημόσιο τομέα.
2. Επεκτείνεται από εμπορικές επιχειρήσεις μέχρι κοινωφελή ιδρύματα επιχορηγούμενα από το κράτος αλλά και οργανισμούς.
3. Η αγορά που εξυπηρετεί είναι καθορισμένη με σαφήνεια, σε άλλες περιπτώσεις είναι ανοικτή στο ευρύ κοινό.
4. Ο τελευταίος διαχωρισμός αφορά δύο περιπτώσεις:
 - α) όταν η επισιτιστική δραστηριότητα είναι η κύρια λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. ανεξάρτητη επιχείρηση εστιατορίου) και
 - β) όταν η διεύθυνση αυτή (Food and Beverage management) αποτελεί δευτερεύουσα δραστηριότητα (π.χ. το Olympic Catering της Ολυμπιακής Αεροπορίας).

(Πηγή: Τζωρακολευθεράκης, *Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων-Μαζική Παραγωγή Φαγητών.*)

Επισιτιστικά τμήματα

Οι υπηρεσίες της διεύθυνσης επισιτισμού είναι ουσιώδες μέρος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας και ανάλογα με την επιχείρηση της οποίας αποτελούν τμήμα, η λειτουργία του Food and Beverage management χαρακτηρίζεται για τη ποικιλία και το μέγεθος της. Τα κυριότερα επισιτιστικά τμήματα είναι τα εξής:

- κουζίνα: Ο χώρος προετοιμασίας και παρασκευής όλων των εδεσμάτων, τα οποία θα τίθενται στη διάθεση του καταναλωτή – πελάτη.
- εστιατόριο: Ο χώρος όπου παρέχεται φαγητό, χωρίς κανένα περιορισμό και σύμφωνα με τους υγειονομικούς, αγορανομικούς και τεχνικούς κανόνες εστίασης. Σαν ανεξάρτητη μονάδα ή τμήμα ξενοδοχειακής επιχείρησης, είναι μια ποριστική οικονομική επιχείρηση που έχει σαν αντικείμενο απασχόλησης την παραγωγή και

διάθεση αγαθών που καλύπτουν τις ανθρώπινες ανάγκες εστίασης. Το εστιατόριο λοιπόν επιδιώκει το κέρδος σαν αυτοδύναμη οικονομική μονάδα, καλύπτει κοινωνικούς σκοπούς π.χ. καντίνες, φοιτητικές λέσχες κλπ. και πρέπει να έχει στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

- μπαρ: Ο χώρος που μπορεί κανείς να πει κάθε είδους ποτό αλλά και ο χώρος ψυχαγωγίας σε διαφορετικές μορφές . Υπάρχουν διάφορα είδη bar, που καθορίζονται από παράγοντες όπως χώρος και προϊόν, για παράδειγμα American bar/snack bar/beach bar/pool bar/ mini bar κτλ.
- εστιατόριο προσωπικού.
- κάποια επιπλέον τμήματα (τα οποία ποικίλουν από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο) όπως ταβέρνα, καφετέρια, snack bar, self-service, δισκοθήκη, night club, bar παραλίας.

Σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση τα επιμέρους επισιτιστικά τμήματα είναι τα εστιατόρια, bars, banqueting, room-service, κουζίνα, κάβα ποτών, αποθήκες, τμήμα προμηθειών τροφίμων και ποτών κλπ. Σε μία όμως μεσαίου ή μικρού μεγέθους ξενοδοχειακή μονάδα, τα επισιτιστικά τμήματα είναι περιορισμένα και συνήθως επικρατούν τα συνηθισμένα από τη νομοθεσία τμήματα (κουζίνα ,εστιατόριο ,bar).

Τα τρία πρώτα τμήματα (κουζίνα ,εστιατόριο , bar) έχουν σαν κοινό χαρακτηριστικό το ότι πρέπει να υπάρχουν υποχρεωτικά (από τη νομοθεσία) σε όλα τα ξενοδοχεία πολυτελείας, Α – Β κατηγορίας.

Η λειτουργία λοιπόν του Food and Beverage Management ορίζεται σαν ένα σύστημα μέσα σ' ένα μεγαλύτερο σύστημα, αυτό της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Σαν αυτοτελές σύστημα το F&B ορίζεται μόνο στις περιπτώσεις ανεξάρτητων επισιτιστικών επιχειρήσεων.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το τμήμα F&B, σαν «σύστημα» αποτελείται από άλλα υποσυστήματα, τα οποία στο σύνολο τους σχηματίζουν τη λειτουργία του F&B. Άλλα «συστήματα» της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η διεύθυνση προσωπικού, η διεύθυνση δωματίων, η οικονομική διεύθυνση, τα οποία αλληλεπιδρούν με τη διεύθυνση επισιτιστικών τμημάτων και σχηματίζουν το ξενοδοχειακό σύστημα επιχειρήσεων, είναι « Food and Beverage Management».

(Πηγή:1.Τζωρακολευθεράκης, *Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων-Μαζική Παραγωγή Φαγητών*.

2.Φραγκιαδάκης, *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων*.

3.Μάρας, *Μπαρ Ποτά Οινολογία*

4.Μάρας, *Οργάνωση-Τεχνική Εστιατορικών Μονάδων*)

B.1.2. Σχεδιασμός επισιτιστικών επιχειρήσεων

Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό μιας επισιτιστικής επιχείρησης, είναι απαραίτητος ο προσδιορισμός των παρακάτω στόχων της επιχείρησης :

1. Προσδιορισμός του είδους της πελατείας.

Αρχικά, είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί το είδος της πελατείας όπου απευθύνεται η επιχείρηση, έτσι ώστε κατά την είσοδο του πελάτη στο εστιατόριο, να ταυτίζεται η εικόνα της επιχείρησης με τις προσδοκίες του πελάτη. Επιπλέον πρέπει να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες που σχετίζονται με το προσφερόμενο menu. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν άμεσα το σχεδιασμό των αναγκαίων χώρων και εγκαταστάσεων.

2. Έλεγχο του κόστους.

Το κόστος πρέπει να ελέγχεται από το αρχικό στάδιο του σχεδιασμού μέχρι το κόστος λειτουργίας.

3. Διευκόλυνση παραγωγής και σερβιρίσματος.

Αφορά τον εργονομικό σχεδιασμό των χώρων και του εξοπλισμού παραγωγής. Για το λόγο αυτό πρέπει να ληφθούν ορισμένες αποφάσεις σχετικά:

α) με το προσδιορισμό του είδους, αριθμού, μεγέθους, δυναμικότητας των μέσων επεξεργασίας .

β) προσδιορισμό των αναγκαίων χώρων.

γ) διάταξη των μέσων επεξεργασίας.

δ) προσδιορισμό των απαραίτητων τεχνικών εγκαταστάσεων.

4. Παραγωγικότητα προσωπικού.

Για την αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού μαζικής παραγωγής, τίθεται απαραίτητη η μελέτη ορισμένων σημείων, όπως:

α) μελέτη των απαιτούμενων εργασιών για την κατάρτιση προγραμμάτων εργασίας, πλάνων περιγραφής καθηκόντων και οργανογράμματος προσωπικού.

β) μελέτη όσον αφορά τη σωστή τοποθέτηση μηχανημάτων και

γ) μελέτη για τη σωστή αξιοποίηση των διαστάσεων στην επιλογή του εξοπλισμού.

5. Εποπτεία και εκπαίδευση προσωπικού.

Κατά το στάδιο του σχεδιασμού, απαραίτητη η μέριμνα σχετικά με την εκπαίδευση και εποπτεία του προσωπικού, ώστε να εξασφαλιστούν οι κατάλληλοι χώροι.

6. Ασφάλεια και υγιεινή.

Η νομοθεσία καθορίζει ορισμένες υποχρεώσεις της επιχείρησης που πρέπει να τηρεί σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή που αφορά τους πελάτες αλλά και τους εργαζόμενους.

7. Καθαριότητα και συντήρηση.

Πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη τα στοιχεία εκείνα που σχετίζονται με τη καθαριότητα – συντήρηση των χώρων και εγκαταστάσεων.

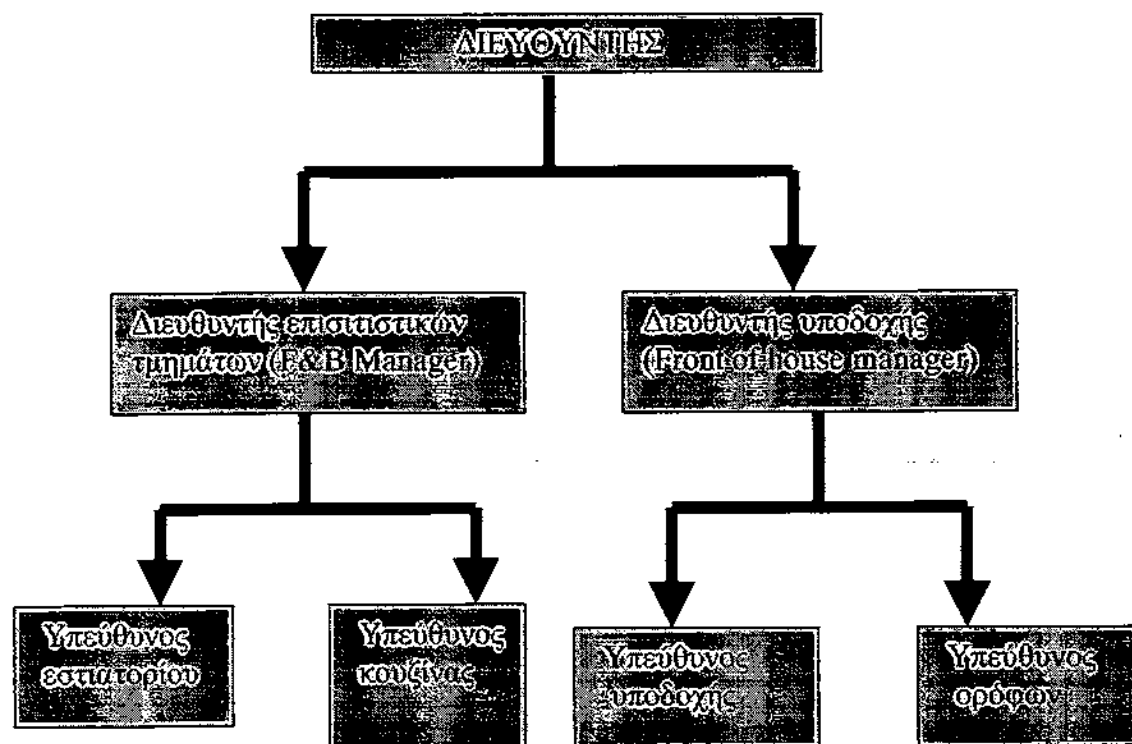
8. Πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές.

Κατά των προγραμματισμό των αναγκαίων χώρων , θα πρέπει να γίνεται πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές. Οι προβλέψεις λοιπόν για μελλοντικές προεκτάσεις ,προϋποθέτουν το σχεδιασμό ελεύθερων χώρων.

(Πηγή: Τζωρακολευθεράκης, *Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων-Μαζική Παραγωγή Φαγητών*)

Οργάνωση προσωπικού σε ξενοδοχειακές επισιτιστικές επιχειρήσεις.

Η οργάνωση του προσωπικού στα επισιτιστικά τμήματα εξαρτάται από το είδος, τις λειτουργίες και το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες η οργάνωση αυτή αποτελεί απλή διαδικασία, ενώ σε μεγαλύτερες μονάδες είναι περισσότερο πολύπλοκη, καθώς διαφέρει και ο ρόλος του Food and Beverage Manager. Για την αποτελεσματικότερη οργάνωση, επιβάλλεται η δημιουργία οργανογράμματος έτσι ώστε να είναι εμφανής η ιεραρχική δομή, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς και η γενικότερη εικόνα της επιχείρησης. Θα πρέπει επιπλέον στο οργανόγραμμα αυτό να αναφέρονται τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τις απαιτήσεις της θέσης του αλλά και τις προσδοκίες της διεύθυνσης σε σχέση με το έργο του. Στο παρακάτω διάγραμμα περιγράφεται η ιεραρχία των στελεχών μίας μεσαίου μεγέθους ξενοδοχειακή επιχείρηση



Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ

Σχήμα 4. Ιεραρχία στελεχών μίας ξενοδοχειακής μονάδας μεσαίου μεγέθους

(Πηγή: Τζωρακολευθεράκης, *Διοίκηση Επιχειρησιακών Επιχειρήσεων-Μαζική Παραγωγή Φαγητών*)

B.1.3. Αξιολόγηση προσωπικού

Μια από τις δραστηριότητες που πρέπει να αναλαμβάνει η επιχείρηση είναι η αξιολόγηση του προσωπικού. Είναι η διαδικασία που ακολουθείται από την επιχείρηση και η οποία αποσκοπεί στη μέτρηση της απόδοσης του νέου προσωπικού, μετά την παρέλευση ορισμένου χρονικού διαστήματος από την ημέρα πρόσληψης του. Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί σκοπούς, όπως :

1. Αποτελεί τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων, την αύξηση τους και την αναπροσαρμογή τους.
2. Αποτελεί τη βάση για το καθορισμό των προαγωγών ή και των απολύσεων, των μεταθέσεων κτλ.
3. Τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, γιατί με το σύστημα της επαναπληροφόρησης που διαθέτει, επισημαίνονται οι αδυναμίες και τα δυνατά σημεία των εργαζομένων όσον αφορά στην εκτέλεση της εργασίας τους. Έτσι στη συζήτηση που ακολουθεί με τους εργαζόμενους επισημαίνονται οι αδυναμίες αυτές, πράγμα το οποίο αποτελεί το πρώτο βήμα για την εξάλειψή τους.
4. Ενθάρρυνση των εργαζομένων για καλύτερες αποδόσεις.
5. Οποιαδήποτε μέθοδος και αν ακολουθηθεί, θα μελετηθεί η εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτό θα οδηγήσει στην κατανόηση των δυσκολιών που συναντούν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους, και κατά συνέπεια θα δημιουργήσει καλύτερες εργασιακές σχέσεις.
6. Βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης στον εντοπισμό των μεμονωμένων προβλημάτων, καθώς και των γενικότερων προβλημάτων της επιχείρησης.
7. Αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αναλυθούν σε σχέση με την πηγή ανεύρεσης προσωπικού, θα φανεί πλέον ποιες είναι οι πιο αξιόπιστες πηγές ανεύρεσης.

(Πηγή: 1.Τζωρτζάκη, *Μάνατζμεντ-Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα*

2.Φραγκιαδάκης, *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων*)

Μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού

Για την αξιολόγηση του προσωπικού, υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι, όπου ενδεικτικά περιγράφονται ορισμένες παρακάτω:

1. Ετήσιες εκθέσεις.

Είναι η πιο απλή μέθοδος, όπου σ' αυτές τις εκθέσεις περιγράφονται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες των εργαζομένων, ποια είναι η απόδοση τους και ποιοι οι τρόποι για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

2. Κλίμακες αξιολόγησης.

Η πιο παλιά και διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης, η οποία απαριθμεί ορισμένους παράγοντες αξιολόγησης. Οι παράγοντες αυτοί μπαίνουν σε λίστα και βαθμολογείται ο καθένας ανάλογα με το βαθμό βαρύτητας που τους δίνει η επιχείρηση. Αυτές οι κλίμακες χρησιμεύουν επίσης για ποσοτική ανάλυση και σύγκριση.

3. Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς.

Με τη μέθοδο αυτή συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Με τον όρο υποχρεωτική διασπορά εννοείται ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά ως η κανονική κατανομή. Προσδιορίζονται δηλαδή τα ποσοστά των αξιολογούμενων που θα καταχωρηθούν σε κάθε επίπεδο απόδοσης. Τα επίπεδα απόδοσης είναι : α.«εξαιρετική», β.«πολύ ικανοποιητική», γ.«ικανοποιητική», δ.«μέτρια», ε.«απαράδεκτη». Με αυτή τη μέθοδο διαπιστώνεται ότι, υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων και πρέπει αυτές να καταγράφονται κατά την αξιολόγηση και όχι να εξαλείφονται.

4. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών.

Με αυτή τη μέθοδο καταγράφονται συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής και απαράδεκτης απόδοσης – συμπεριφοράς των υπαλλήλων και με βάση αυτά αξιολογούνται. Κρίνεται κατάλληλη όταν είναι δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση αλλά και χρήσιμη στη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλου σχετικά με συγκεκριμένη εργασιακή απόδοση – συμπεριφορά του υπαλλήλου.

(Πηγή: 1.Τζωρτζάκη, *Μάνατζμεντ-Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα*

2.Φραγκιαδάκης, *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων*)

Β.1.4. Λειτουργίες μιας επισιτιστικής επιχείρησης

Μια επισιτιστική επιχείρηση και ειδικότερα μία ξενοδοχειακή επισιτιστική επιχείρηση στηρίζεται σε πέντε βασικές λειτουργίες, τις οποίες πρέπει να εκτελεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ώστε να πετύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι πέντε αυτές λειτουργίες αφορούν:

1. Τις προμήθειες.
2. Τα παραγωγή.

3. Το μάρκετινγκ.
4. Τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.
5. Το προσωπικό.

Αναλυτικότερα:

1. Η λειτουργία προμηθειών ασχολείται με την προμήθεια των κατάλληλων πρώτων υλών και προϊόντων στον κατάλληλο χρόνο και στην καλύτερη τιμή. Το αντικείμενο των υπευθύνων της λειτουργίας προμηθειών περιλαμβάνει:

- Έρευνα αγοράς.
- Επιλογή προμηθευτών.
- Προγραμματισμός αγορών.
- Διαπραγμάτευση τιμής αγοράς.

2. Η λειτουργία παραγωγής περιλαμβάνει:

- Μεθοδολογία παραγωγής.
- Εγκατάσταση εργοστασίου και διάταξη χώρων.
- Σχεδιασμός προϊόντος.
- Εξασφάλιση ποιότητας.
- Έλεγχος αποθεμάτων.
- Σχεδιασμός έργου.

Οι βασικότερες μορφές παραγωγής είναι: α) η παραγωγή συνεχούς ροής (πλήρως αυτοματοποιημένη παραγωγή) β) παραγωγή κατά παραγγελία και γ) κατασκευή έργου.

3. Η λειτουργία μάρκετινγκ αποτελεί το συνδετικό κρίκο της επιχείρησης και του περιβάλλοντος. Οι δραστηριότητες του αφορούν:

- Τον προγραμματισμό δραστηριοτήτων βάσει προβλέψεων για μελλοντική ζήτηση.
- Τον προγραμματισμό παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών βάσει ερευνών αγοράς.
- Την επιλογή δικτύων διανομής.
- Τον καθορισμό μέσων προβολής.
- Τον καθορισμό τιμής και όρων πώλησης.
- Τον προγραμματισμό πωλήσεων.

4. Η λειτουργία χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αναφέρεται:

- Στη λογιστική παρακολούθηση της επιχείρησης.
- Στην αξιολόγηση προτεινόμενων επενδύσεων.
- Στην ανεύρεση πηγών χρηματοδότησης.

5. Η λειτουργία προσωπικού αναλαμβάνει την επίλυση τριών βασικών προβλημάτων:

- Προσέλκυση προσωπικού.
- Δραστηριοποίηση προσωπικού.

- Διατήρηση προσωπικού.

(Πηγή: Ι.Τζωρακολευθεράκης Ζ., Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων-μαζική παραγωγή φαγητών.).

B.1.5. Κοινωνική ευθύνη μιας επισιτιστικής επιχείρησης

Τα τελευταία χρόνια παρουσίασε σημείωσε ραγδαία αύξηση το ενδιαφέρον για τις κοινωνικές υποχρεώσεις των επισιτιστικών επιχειρήσεων, η οποία προκλήθηκε από την ανάπτυξη του οικολογικού κινήματος και του κινήματος των καταναλωτών. Το ενδιαφέρον τους εστιάζεται στις σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και κοινωνίας. Η άποψη που επικρατεί, ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιοποιούν ορισμένους από τους κοινωνικούς τους πόρους σε πράξεις που να ωφελούν την κοινωνία, δε γίνεται ευρέως αποδεκτή. Οι περισσότεροι συγγραφείς, έχοντας σαν παράδειγμα αυτή την άποψη, σχηματίζουν διαφορετικές γνώμες μεταξύ τους σχετικά με θέματα των επιχειρήσεων, τόσο ως προς την κοινωνική δράση των επιχειρήσεων, όσο και αν μια επιχείρηση έχει επαρκείς λόγους για να προσφέρει πόρους για κοινωνική δράση.

(Πηγή: Τζωρτζάκη Κ.Α., Μάνατζμεντ-Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα)

Επιχειρήματα υπέρ & κατά της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων

Σύμφωνα με την άποψη του Κέιθ Ντέιβις και των οπαδών του, τίθενται υπέρ και υποστηρίζουν ότι υπάρχει κοινωνική ευθύνη για τις επιχειρήσεις, και η οποία ακολουθείται από μία σειρά επιχειρημάτων.

1. Υποστηρίζουν ότι η κοινωνική ευθύνη συμβαδίζει με την κοινωνική δύναμη και αφού η επιχείρηση είναι η ισχυρότερη δύναμη, είναι υποχρεωμένη να επωμιστεί την κοινωνική ευθύνη που της αντιστοιχεί. Η κοινωνία όμως έχοντας δώσει δύναμη στην επιχείρηση, έχει το δικαίωμα να ζητήσει από την επιχείρηση να λογοδοτήσει γι' αυτή τη δύναμη.
2. Γνωρίζοντας ότι οι προσπάθειες της επιχείρησης στον τομέα της κοινωνικής ευθύνης έχουν κόστος, πιστεύουν ότι, η κοινωνία θα εκτιμήσει αυτές τις προσπάθειες και το κόστος μπορεί να επιβαρύνει νόμιμα τους καταναλωτές με τη μορφή υψηλότερων τιμών.
3. Τέλος, υποστηρίζουν ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να βοηθήσει στην επίλυση κοινωνικών προβλημάτων, σε περίπτωση που διαθέτει την κατάλληλη γνώση. Αυτά λοιπόν τα επιχειρήματα είναι θεωρητικής και πρακτικής φύσης.

Ο Freedman αντιπαραθέτει τη δική του άποψη, υποστηρίζοντας ότι οι επιχειρήσεις δεν θα έπρεπε να αναλαμβάνουν άμεση κοινωνική ευθύνη διότι:

1. Η κοινωνική ευθύνη είναι βασική λειτουργία του κράτους.
2. Υπάρχει εγγενής σύγκρουση μεταξύ του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης και του τρόπου λειτουργίας των κοινωνικών προγραμμάτων.
3. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των κερδών.
4. Το κόστος των κοινωνικών προγραμμάτων θα μετακυλήσει στους τελικούς καταναλωτές με τη μορφή υψηλότερων τιμών.
5. Τα διοικητικά στελέχη είναι θεματοφύλακες των κεφαλαίων των φορέων της επιχείρησης, αλλά φροντίζουν και για τη μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης. Άρα, η χρησιμοποίηση των κεφαλαίων της επιχείρησης για την εκπλήρωση κοινωνικών σκοπών αποτελεί παραβίαση αυτής της ευθύνης.
6. Το κοινό επιθυμεί να εφαρμόζονται κοινωνικά προγράμματα από το κράτος, ωστόσο υπάρχει μικρή υποστήριξη στο να εξασφαλίζουν ανάλογα προγράμματα και οι επιχειρήσεις.

Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη αυτή μια επιχείρηση μπορεί να αρκεστεί στην επιδίωξη του μέγιστου κέρδους εντός των κανόνων της κοινωνίας. Μέσω αυτής της επιδίωξης η επιχείρηση ωφελεί την κοινωνία, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας και πληρώνοντας υψηλούς μισθούς που βελτιώνουν τη ζωή των εργαζομένων σ' αυτήν. Επιπλέον η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων και να συμβάλει στη δημόσια ευημερία πληρώνοντας φόρους.

(Πηγή: Τζωρτζάκη Κ.Α., Μάνατζμεντ-Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα)

B.1.6. Συνθήκες εργασίας

Είναι ευρέως διαδεδομένο και αποδεκτό ότι, στις επισιτιστικές επιχειρήσεις η προσέλκυση και κινητοποίηση του προσωπικού επιτυγχάνεται μόνο όταν καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων με την παροχή των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, προσωπικής εξέλιξης και κινήτρων. Η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού, οδηγεί στην πλήρη απόδοση του. Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να τις βελτιώνει συνεχώς, αλλά και να αντιμετωπίζει επιπλέον με κατανόηση τα παράπονα των εργαζομένων.

Οι συνθήκες εργασίας περιλαμβάνουν και την υγιεινή :

1. στα επισιτιστικά τμήματα.
2. χώρων – μηχανημάτων.
3. Προσωπικού.

(Πηγή: Τζωρτζάκη Κ.Α., Μάνατζμεντ-Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα)

Υγιεινή στα επισιτιστικά τμήματα

Για τη λειτουργία μίας επισιτιστικής επιχείρησης ή ενός επισιτιστικού τμήματος, προϋποθέτει την εφαρμογή διατάξεων και οδηγιών που προβλέπει ο νόμος, και ειδικότερα ο υγειονομικός κανονισμός. Στον κανονισμό αυτό τονίζεται ότι όλοι οι χώροι των επισιτιστικών επιχειρήσεων των επισιτιστικών τμημάτων, καθώς και κάθε είδους έπιπλα και συσκευές που χρησιμοποιούνται, θα διατηρούνται καθαρά και υγιεινά από τον υπεύθυνο.

Ορισμένες διατάξεις που αποτελούν τμήμα του υγειονομικού κανονισμού και αφορούν τους χώρους – τον εξοπλισμό που χρησιμοποιείται, τα τρόφιμα που διατίθενται προς κατανάλωση και το προσωπικό που απασχολείται, παρουσιάζονται αναλυτικότερα παρακάτω.

Η υγιεινή στους χώρους – εγκαταστάσεις

Ο χώρος εγκατάστασης της επιχείρησης πρέπει να είναι επαρκής, ώστε να εκτελούνται ανεμπόδιστα και υγιεινά όλες οι εργασίες, αλλά και για την άνετη παραμονή των πελατών. Ο χώρος λοιπόν αυτός περιλαμβάνει ορισμένα τμήματα, τα οποία θα πληρούν τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις, όπως:

1. Αίθουσα πελατών.

Σύμφωνα με το νόμο, στην αίθουσα αυτή υπάρχουν τραπέζια, καθίσματα και τοποθετείται επιπλέον μέρος του εξοπλισμού π.χ. μπουφές, ψυγείο, ερμάρια αποθήκευσης καθώς και είδη αναγκαία για την κάλυψη αναγκών της επιχείρησης. Οι διατάξεις περιγράφουν λεπτομερώς διάφορες προδιαγραφές τεχνικού περιεχομένου π.χ. το δάπεδο να είναι λείο και αδιαπότιστο υλικό.

Ο μέγιστος αριθμός καθισμάτων που μπορούν να υπάρχουν σε μια αίθουσα υπολογίζεται σε 1,40τ.μ. αν πρόκειται για κινητά καθίσματα και σε 0,70τ.μ. αν πρόκειται για σταθερά καθίσματα. Οι διατάξεις αυτές αναφέρονται και σε άλλες περιπτώσεις π.χ. καθίσματα και τραπέζια σε υπαίθριους χώρους.

2. Παρασκευαστήριο.

Πρόκειται για το χώρο προετοιμασίας και παρασκευής κάθε είδους εδεσμάτων. Η επιφάνεια αυτού του χώρου έχει εμβαδόν 4 τ.μ. για τμήματα περιεκτικότητας 50-100 καθισμάτων.

Τα εδέσματα κατά τη μεταφορά τους τοποθετούνται είτε σε δοχεία από ανοξείδωτο ατσάλι, είτε σε ξύλινα δοχεία με γαλβανισμένη λαμαρίνα εσωτερικά είτε σε πλαστικά δοχεία, και μεταφέρονται σε ειδικά οχήματα, ώστε το εσωτερικό να προστατεύεται από σκόνες, ρυπάνσεις και υψηλές θερμοκρασίες. Σε επιχειρήσεις πολύ μικρότερης δυναμικότητας, ο χώρος παρασκευαστηρίου είναι το πολύ 8 τ.μ.

Οι επιφάνειες τοίχων μέχρι 1,80μ. πρέπει να είναι λείες και αδιαπότιστες, καθώς και η απαγωγή των αερίων της καύσιμης ύλης, αλλά και των αερίων - οσμών που παράγονται κατά την παρασκευή των φαγητών γίνεται από πλήρως οργανωμένο επαγωγικό σύστημα.

Επίσης, πρέπει να υπάρχει νεροχύτης με υδραυλική εγκατάσταση ζεστού και κρύου νερού. Στα μεγάλης δυναμικότητας τμήματα κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ενός προπαρασκευαστηρίου, όπου θα γίνεται η προετοιμασία των εδεσμάτων. Και στους δύο αυτούς χώρους η καθαριότητα πρέπει να αποτελεί πρωταρχική ανάγκη, ενώ ταυτόχρονα απαγορεύεται η είσοδος σε υπαλλήλους και κατοικίδια ζώα.

Από την υποχρέωση αυτή εξαιρούνται τα αμιγή bag, οι καφετέριες, καφενεία, Κυλικεία.

Υγιεινή χώρων – μηχανημάτων και συσκευών

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, θα πρέπει από το στάδιο σχεδιασμού των επισιτιστικών επιχειρήσεων να εξασφαλίζονται υψηλά πρότυπα ασφάλειας και υγιεινής όσον αφορά τους χώρους και τον εξοπλισμό, καθώς και την συντήρηση – καθαριότητα τόσο των χώρων όσο και των μηχανημάτων, συσκευών ή εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη μαζική παραγωγή. Για την επίτευξη αυτών, απαιτούνται:

1. Κατάλληλος αερισμός και φωτισμός των αποθηκευτικών χώρων.
2. Χώροι και εγκαταστάσεις για το πλύσιμο τροφίμων, σκευών, εργαλείων των τμημάτων παραγωγής και σερβιρίσματος.
3. Οι χώροι παραγωγής να διατηρούνται σε καλή κατάσταση και να συντηρούνται, έτσι ώστε να διευκολύνεται η καθαριότητα τους.
4. Συντήρηση και έλεγχος των μηχανημάτων πλύσεων σκευών με σκοπό την αποτελεσματική λειτουργία τους.
5. Να πληρούνται οι όροι κατασκευής και λειτουργίας που αφορούν χώρους και εγκαταστάσεις.

Υγιεινή προσωπικού

Η υγιεινή λοιπόν εκτός από τους χώρους, τις εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, πρέπει να εξασφαλίζεται και στους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, η διεύθυνση της επιχείρησης ή του αντίστοιχου τμήματος οφείλει να παρέχει ορισμένες διευκολύνσεις και συγκεκριμένα:

1. Χώρους ενδυμασίας του προσωπικού με τις κατάλληλες ντουλάπες.
2. Παροχή στολών στο προσωπικό.
3. Επαρκείς εγκαταστάσεις υγιεινής.
4. Συντήρηση και καθαριότητα στους χώρους του προσωπικού.
5. Εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με την εφαρμογή των κανονισμών υγιεινής.
6. Παροχή φαρμακείου στη διάθεση του προσωπικού.

B.2. Η ποιότητα στις ξενοδοχειακές επισιτιστικές επιχειρήσεις

Σε οποιαδήποτε ξενοδοχειακή επισιτιστική επιχείρηση κάθε στοιχείο που υπάρχει και σχετίζεται με την εμπειρία ενός γεύματος, αποτελεί ένα δείκτη ποιότητας.

Η ποιότητα προσδιορίζεται με τα standards που θέτουν οι υπεύθυνοι σε ότι αφορά τα προσφερόμενα προϊόντα – υπηρεσίες. Η διαδικασία που ακολουθείται με σκοπό την επίτευξη της ολικής ποιότητας είναι η εξής:

α) Διερεύνηση – μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη, των επιθυμιών και προσδοκιών του.

β) Από τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν, η επιχείρηση προσπαθεί να προσαρμόσει τα προϊόντα – υπηρεσίες της και όλες τις διαδικασίες της με τέτοιο τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις αυτές και αν είναι δυνατόν να τις καλύπτει.

γ) εφαρμόζει συστήματα ελέγχου ώστε να είναι σε θέση να αξιολογεί τις προσπάθειες της αλλά και τα αποτελέσματα που προκύπτουν και όταν κρίνεται απαραίτητο να λαμβάνει διορθωτικά μέτρα. Όλα αυτά είναι εφικτά με την ομαδική συμμετοχή του προσωπικού και με την πολιτική της διαρκούς βελτίωσης.

Η τελική “αξία” της προσφερόμενης υπηρεσίας βασίζεται στη ποιότητα σε σχέση με τη τιμή που καλείται να πληρώσει ο πελάτης, επηρεάζεται όμως και από άλλους παράγοντες.

Η ποιότητα από επιστημονικής άποψης μπορεί να οριστεί με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του φαγητού (είτε φυσικά είτε χημικά). Η ποιότητα στο φαγητό αξιολογείται με τις αισθήσεις, με χημικές και φυσικές μεθόδους. Για την αξιολόγηση λοιπόν της ποιότητας στο φαγητό, υπάρχουν δύο βασικοί παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο:

1. Φυσική ή χημική μέτρηση του φαγητού.
2. Η αποδοχή του φαγητού από τον πελάτη με κριτήριο το κατά πόσο ικανοποιεί τις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη.

Το πρώτο κριτήριο είναι μέρος της τεχνικής ποιότητας, όπου περιλαμβάνει εκτός από το φαγητό και άλλα επιπλέον στοιχεία όπως το περιβάλλον, τα έπιπλα κ.α.

Το δεύτερο κριτήριο εξαρτάται από τη τεχνική ποιότητα, καθοριστικό όμως ρόλο παίζει και η λειτουργική ποιότητα, όλα δηλαδή εκείνα τα στοιχεία που σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πελατών αλλά και μεταξύ πελατών και ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

(Πηγή: Τζωρακολευθεράκης Ζ., Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων-μαζική παραγωγή φαγητών)

B.2.1.1. Έλεγχος ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις

Εκτός από τη διασφάλιση της ποιότητας, μία εξίσου σημαντική λειτουργία των επισιτιστικών επιχειρήσεων αποτελεί η διαδικασία ελέγχου της ποιότητας. Μια διαδικασία που επιβεβαιώνει ότι το προϊόν – υπηρεσία παραμένει σταθερό στα καθορισμένα ποιοτικά πρότυπα και περιλαμβάνει την αξιολόγηση αλλά και εφαρμογή των επιθυμητών standards στα παραγόμενα προϊόντα.

(Πηγή: Τζωρακολευθεράκης Ζ., Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων-μαζική παραγωγή φαγητών).

B.2.1.1. Διασφάλιση ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις

Με τον όρο διασφάλιση της ποιότητας σε επισιτιστικές επιχειρήσεις, εννοούμε όλες εκείνες τις ενέργειες που απαιτούνται και που σχεδιάζει η επιχείρηση με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος – υπηρεσίας αλλά και την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών – επιθυμιών του πελάτη – καταναλωτή.

Ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας στις επισιτιστικές επιχειρήσεις, περιλαμβάνει:

- α. Επιθεώρηση και έλεγχο πρώτων υλών.
- β. Έλεγχο παραγωγής.
- γ. Έλεγχο διανομής.

Συγκεκριμένα για την επίτευξη της ποιότητας, ο Food and Beverage Manager πρέπει να καθιερώσει κριτήρια για:

- α. πρώτες ύλες.
- β. το προσωπικό.
- γ. τον εξοπλισμό.
- δ. την υγιεινή και την ασφάλεια.
- ε. τις συνθήκες παραγωγής.
- στ. τους χειρισμούς και τις διαδικασίες παραγωγής φαγητών.
- ζ. τον έλεγχο των τελικών προϊόντων.
- η. τους χειρισμούς και τις διαδικασίες παρουσίασης των φαγητών.
- θ. τους χειρισμούς και τις διαδικασίες σερβιρίσματος των φαγητών.
- ι. το συνεχή έλεγχο των φυσικών, χημικών, αισθητηρίων και μικροβιολογικών χαρακτηριστικών των τελικών προϊόντων.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών απαιτείται :

- α. σαφής προσδιορισμός του προγράμματος διασφάλισης ποιότητας.
- β. πλήρης και σαφής ενημέρωση όλων των εργαζομένων.

- γ. κατανόηση του συστήματος από όλους όσους εμπλέκονται και
- δ. εφαρμογή.

(Πηγή: Τζωρακολευθεράκης Ζ., Διοίκηση Επιχειρησιακών Επιχειρήσεων-μαζική παραγωγή φαγητών).

B.2.2.1. Έννοια και φορείς της πιστοποίησης

Εννοιολογική σημασία πιστοποίησης

Με τον όρο πιστοποίηση, εννοούμε τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία το σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης αξιολογείται σε σύγκριση με κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο ή εγχειρίδιο.

Φορείς Πιστοποίησης

Επίσημος Ελληνικός φορέας Πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ, στον οποίο λειτουργεί Διεύθυνση Πιστοποίησης. Το έργο της υποστηρίζεται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς επιθεωρητές Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας. Ο ΕΛΟΤ έχει αναπτύξει σύστημα για την αξιολόγηση και πιστοποίηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, βασιζόμενο στην σειρά προτύπων EN 29000/ISO 9000, ανάλογα με τα συστήματα των άλλων Ευρωπαϊκών χωρών.

Το 1992 υπέγραψε το ιδρυτικό μνημόνιο και έγινε αποδεκτός στο Ευρωπαϊκό Δίκτυο Πιστοποίησης Συστημάτων Ποιότητας(EQNET). Κύριος σκοπός του EQNET είναι η αμοιβαία αναγνώριση στις χώρες της Ευρώπης των Πιστοποιητικών Συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας κατά ISO 9000 που χορηγούνται από τα μέλη του. Έτσι μέσω της συνεργασίας του EQNET, οι επιχειρήσεις που πιστοποιούνται από τον ΕΛΟΤ, είναι σε θέση να εξάγουν σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες, δίχως την ανάγκη επαναπιστοποίησης από τους αντίστοιχους οργανισμούς των χωρών αυτών.

Στον Ελληνικό χώρο δραστηριοποιούνται επίσης φορείς Πιστοποίησης άλλων χωρών όπως:

1. TÜV Γερμανίας.
2. Αυστρίας.
3. Bureau Veritas Γαλλίας.
4. Norsk Veritas Νορβηγίας κ.α.

(Πηγή: <http://eclass.duth.gr/eclass/ΔΟΠ-ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΤΣΙΓΚΑΣ ΤΜΕ 155>).

B.2.2.2. Διεθνή πρότυπα διασφάλισης ποιότητας

Εκτός από τους φορείς πιστοποίησης, υπάρχουν ορισμένα Διεθνή Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας, τα οποία ακολουθούν:

1. ISO 9000-1-2-3-4.
2. BS 5750.
3. EN 29000.
4. ΕΛΟΤ EN/29000.
5. Πρότυπο Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (ISO 14001).
6. Επενδυτές σε Ανθρώπους (Investors in People).
7. Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EQA).
8. Πρότυπο διαπίστευσης εργαστηρίων (ISO 45001).

Το βρετανικό πρότυπο BS 5750 υιοθετήθηκε το 1983 σαν εθνικό πρότυπο διασφάλισης της ποιότητας από τη βρετανική βιομηχανία. Το 1987, το BS καθιερώθηκε από τη διεθνή οργάνωση τυποποίησης – ISO – σαν σειρά προτύπων ISO 9000-1-2-3-4. Τα προϊόντα αυτά έγιναν αποδεκτά από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης και μετονομάστηκαν σε σειρά προτύπων EN 29000. Στην Ελλάδα ο ΕΛΟΤ καθιέρωσε τα πρότυπα ΕΛΟΤ EN 29000, τα οποία είναι ταυτόσημα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 και EN 29000.

(Πηγή: Τζωρακολευθεράκης, Ζ., Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων-Μαζική παραγωγή φαγητών)

B.3.Πρότυπο διασφάλισης ISO

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization) προωθεί την ανάπτυξη της τυποποίησης και των συναφών παγκόσμιων δραστηριοτήτων με στόχο την διευκόλυνση της διεθνούς ανταλλαγής προϊόντων και υπηρεσιών και την ανάπτυξη της συνεργασίας στη σφαίρα των πνευματικών, επιστημονικών, τεχνολογικών και οικονομικών δραστηριοτήτων. Ιδρύθηκε το έτος 1947 και αναπτύσσει πρότυπα που καλύπτουν πολλούς βιομηχανικούς τομείς. Σήμερα έχει ως μέλη τους εθνικούς οργανισμούς τυποποίησης 148 χωρών. Η δραστηριότητα τυποποίησης υλοποιείται από 2.981 τεχνικά συλλογικά όργανα. Υπάρχουν περισσότερα από δεκατέσσερις χιλιάδες διεθνή πρότυπα ISO, μεταξύ αυτών και η σειρά προτύπων η οποία περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν την δημιουργία και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας σε οργανισμούς κάθε τύπου.

(Πηγή: <http://www.vrc.gr/> διαχείριση ποιότητας)

B.3.1. ISO 9000 και ISO 14000

Οι οικογένειες προτύπων ISO 9000 και ISO 14000 είναι τα πιο γνωστά στο ευρύ κοινό πρότυπων από οποιοδήποτε άλλο πρότυπο ISO.

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

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

- Την ικανοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας των πελατών.
- Την ικανοποίηση των εξωτερικών κανονιστικών και νομοθετικών απαιτήσεων.
- Την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών.
- Την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της απόδοσης του στην επιδίωξη των παραπάνω στόχων.

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

- Την ελαχιστοποίηση των επιβλαβών επιπτώσεων που προκαλούνται στο περιβάλλον από τις δραστηριότητες.
- Την επίτευξη συνεχούς βελτίωσης της περιβαλλοντικής επίδοσης και συμπεριφοράς του οργανισμού.

Τα πρότυπα των δύο οικογενειών προτύπων ISO 9000 και ISO 14000 εμφανίζουν αρκετές αναλογίες και αντίστοιχα σημεία.

Στη συνέχεια δίνονται περισσότερες λεπτομέρειες για τις οικογένειες προτύπων ISO 9000 και 14000.

(Πηγή: <http://www.vrc.gr/> διαχείριση ποιότητας)

B.3.2. Πρότυπο ISO 9000

Η σειρά προτύπων ISO 9000 περιλαμβάνει πρότυπα που αφορούν τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή της Διοίκησης Ποιότητας για οργανισμούς κάθε τύπου και ανεξάρτητα από το είδος του παραγομένου προϊόντος ή των υπηρεσιών.

Το ISO 9000 βασίζεται στις ακόλουθες 5 αρχές.

1. Πολιτική ποιότητας.

Είναι η συνολική κατεύθυνση της ποιότητας προς την οποία τείνει η επιχείρηση όπως ανακοινώνεται επίσημα από τη διοίκηση της.

2. Διαχείριση Ποιότητας.

Είναι η στρατηγική που θα καθορίσει και θα υλοποιήσει την πολιτική ποιότητας της επιχείρησης.

3. Σύστημα Ποιότητας.

Όλες οι κατάλληλες ενέργειες(π.χ. οργανωτική δομή, αρμοδιότητες, ευθύνες, διαδικασίες) για την υλοποίηση της στρατηγικής.

4. Έλεγχος Ποιότητας.

Το σύνολο των τεχνικών που θα χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων της ποιότητας.

5. Διασφάλιση Ποιότητας.

Το σύνολο των ενεργειών που θα δώσουν την απαραίτητη εμπιστοσύνη ότι τα παραγόμενα προϊόντα – υπηρεσίες ικανοποιούν τις ανάγκες και απαιτήσεις του πελάτη.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 είναι τα εξής:

ISO 9000:2000. Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary (Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας-Βασικές έννοιες και λεξικό όρων).

Το πρότυπο αυτό ανήκει στην κατηγορία των Κατευθυντήριων Οδηγιών. Εστιάζεται στις βασικές έννοιες και τους ορισμούς της Διοίκησης Ποιότητας. Το πρότυπο αυτό υπερκαλύπτει και αντικαθιστά το προγενέστερο πρότυπο ISO 8402:199.

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

Το πρότυπο αυτό είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας και περιλαμβάνει τις απαιτήσεις σχετικά με το σχεδιασμό και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας. Από όλα τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, είναι το μόνο που μπορεί να πιστοποιηθεί.

ISO 9004:2000. Quality Management Systems – Guidelines for Performance Improvements (Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας-Κατευθυντήριες οδηγίες για βελτιώσεις της επίδοσης).

Το πρότυπο αυτό ανήκει στην κατηγορία των κατευθυντήριων οδηγιών. Περιλαμβάνει οδηγίες και ανάλυση σχετικών με τη κάλυψη όλων των απαιτήσεων που θέτει το πρότυπο ISO 9001:2000. Επιπλέον περιλαμβάνει μια σειρά προσεγγίσεων σε θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας με έμφαση στην συστημική φύση των μηχανισμών διοίκησης ποιότητας. Το πρότυπο ISO 9004:2000 καλύπτει τα θέματα διοίκησης ποιότητας σε όλη την έκταση της αλυσίδας: Προμηθευτές-Φορέας- Παραγωγή.

Από την προηγηθείσα περιγραφή προκύπτει ότι από τα πρότυπα της σειράς ISO 9000, το βασικό πρότυπο για τον σχεδιασμό και εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας είναι το πρότυπο ISO 9001:2000, ενώ η πληρέστερη πηγή κατεύθυνσης για την εφαρμογή του ISO 9001:2000, είναι το πρότυπο ISO 9004:2000. Τα δύο αυτά πρότυπα έχουν αναπτυχθεί και

αλληλοσυμπληρώνονται ως ένα συνεκτικό ζεύγος προτύπων για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των Συστημάτων Ποιότητας. Βέβαια, λόγω της διαφορετικής φύσης τους είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν και ανεξάρτητα.

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

Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί ότι η πιστοποίηση ενός οργανισμού αφορά την αποδεδειγμένη συμμόρφωσή του προτύπου ISO 9001:2000. Από τα τρία πρότυπα της σειράς ISO 9000, μόνο το ISO 9001:2000 μπορεί να πιστοποιηθεί επειδή είναι το μόνο που περιλαμβάνει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληρούνται σχετικά με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης Ποιότητας σε έναν οργανισμό. Δεν υφίσταται πιστοποίηση κατά ISO 9004:2000 επειδή αυτό περιλαμβάνει κατευθυντήριες οδηγίες και όχι πιστοποιήσιμες απαιτήσεις για το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας ή για ανάλογους λόγους δεν υφίσταται πιστοποίηση ούτε κατά ISO 9000:2000.

Η χορήγηση Πιστοποιητικού Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας από τον ΕΛΟΤ απαιτεί την επιθεώρηση, τον έλεγχο και την αξιολόγηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας της επιχείρησης, χωρίς να αποτελεί πιστοποίηση των προϊόντων, των διαδικασιών ή των μεθόδων παραγωγής και ελέγχου της επιχείρησης.

Όλες οι επιχειρήσεις που έχουν πιστοποιηθεί κατά ISO έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ενισχύεται συνεχώς με τη διάδοση του θεσμού.

Πρέπει να σημειωθεί ότι το σύστημα διασφάλισης ποιότητας δεν προϋποθέτει κατ' ανάγκην *ποιότητα* με ταυτόχρονη μείωση του κόστους, αξιοποίηση καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης.

Η *ολική ποιότητα* εξασφαλίζει αυτές τις προϋποθέσεις. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται ειδική νοοτροπία του ανθρώπινου δυναμικού και ένα ολοκληρωμένο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης.

Γι' αυτό άλλωστε, υπάρχουν επιχειρήσεις που διοικούνται και λειτουργούν επιτυχώς με την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας χωρίς να έχουν πιστοποιηθεί.

(Πηγή: 1. Τζωρακολευθεράκης, Ζ., Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων-Μαζική παραγωγή φαγητών.

2. http://www.vrc.gr/διαχείριση_ποιότητας)

B.3.3. Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 αναλυτικά

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 ανήκει στην σειρά προτύπων ISO 9000 και είναι σήμερα το βασικό πρότυπο Διοίκησης Ποιότητας. Αποτελεί επιχειρησιακό μοντέλο που εφαρμοζόμενο διασφαλίζει την προσδοκώμενη ποιότητα στα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει μια επιχείρηση. Εφαρμόζεται πάνω στις διαδικασίες που παράγουν τα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει ένας οργανισμός. Παρέχει μέθοδο και συστηματικό έλεγχο των επιχειρησιακών ενεργειών ώστε να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση αναγκών και απαιτήσεων του πελάτη. Έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εφαρμόζεται για την παραγωγή οποιουδήποτε προϊόντος ή την παροχή οποιασδήποτε υπηρεσίας και σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου. Η γενική του φύση εστιάζεται στον καθορισμό απαιτήσεων για οργανισμούς που:

- Σκοπεύουν να αποδείξουν την ικανότητα τους να παρέχουν με συνέπεια προϊόντα που καλύπτουν ανάγκες των πελατών και της νομοθεσίας.
- Σκοπεύουν να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών.

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

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

- Συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων.
- Διακριβωμένος εξοπλισμός μετρήσεων.
- Επαγγελματική υγεία και ασφάλεια.
- Εκπαίδευση.
- Τήρηση Εγγραφών-Αρχείων.
- Μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Μετρήσεις και ανάλυση.
- Διαρκής βελτίωση.

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

- Τήρηση νομοθεσίας/ ειδικών απαιτήσεων.
- Οργανόγραμμα και σαφείς αρμοδιότητες.
- Ύπαρξη Εγχειριδίου Ποιότητας/ Διαδικασιών.
- Ελεγχόμενη ροή εγγράφων.
- Έλεγχοι των προϊόντων.
- Αξιολόγηση των προμηθευτών.
- Έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας.

- Έλεγχος παραγγελιών/ συμβάσεων.
- Οργάνωση αποθήκης.

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

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

Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας

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

Τεκμηρίωση Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας

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

- Καταγεγραμμένες δηλώσεις πολιτικής και στόχων για την ποιότητα.
- Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας.
- Τεκμηριωμένες Διαδικασίες.
- Έγγραφα απαραίτητα για την αποτελεσματική σχεδίαση, υλοποίηση και έλεγχο των διεργασιών.
- Αρχεία που τηρούνται και αποδεικνύουν την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Ευθύνη της Διοίκησης

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

- Γνωστοποίηση στον οργανισμό της σημασίας της ικανοποίησης των πελατών.
- Καθιέρωση Πολιτικής Ποιότητας.
- Καθιέρωση αντικειμενικών στόχων για την ποιότητα.
- Διεξαγωγή ανασκοπήσεων.
- Εξασφάλιση της Διαθεσιμότητας Πόρων.

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

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι η Πολιτική Ποιότητας:

- Είναι κατάλληλη για τον σκοπό του οργανισμού.
- Περιλαμβάνει δέσμευση για συμμόρφωση με απαιτήσεις και για διαρκή βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ποιότητας.
- Παρέχει ένα πλαίσιο για τη καθιέρωση και την ανασκόπηση των αντικειμενικών σκοπών για την ποιότητα.
- Γνωστοποιείται και γίνεται κατανοητή εντός του οργανισμού.
- Ανασκοπείται ως προς την συνεχιζόμενη καταλληλότητά της.

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

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

Η Διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες καθορίζονται και γνωστοποιούνται εντός.

Επίσης θα πρέπει να ορίσει ένα μέλος της, το οποίο θα έχει την ευθύνη και αρμοδιότητα για τα εξής θέματα:

- Να διασφαλίζει ότι καθιερώνονται, τίθενται σε εφαρμογή και τηρούνται οι διεργασίες που απαιτούνται για το σύστημα διοίκησης ποιότητας.
- Να ενημερώνει γραπτώς την Διοίκηση σχετικά με την επίδοση του συστήματος διοίκησης και τις όποιες ανάγκες βελτίωσης εντοπίζονται.
- Να εξασφαλίζει ότι προάγεται η ενημέρωση όλου του οργανισμού σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών.

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

Διαχείριση Πόρων

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

- Θέτει σε εφαρμογή και να διατηρεί το σύστημα διοίκησης ποιότητας και να βελτιώνει συνεχώς την αποτελεσματικότητα.
- Αυξάνει συνεχώς την ικανοποίηση των πελατών μέσω της εκπλήρωσης των απαιτήσεών τους.

Οι πόροι αυτοί διακρίνονται σε:

- Ανθρώπινους πόρους.
- Υποδομές.

Υλοποίηση του Προϊόντος (ή της Υπηρεσίας)

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

- Σχεδίαση της υλοποίησης του προϊόντος (ή της υπηρεσίας).
- Προσδιορισμός των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Ανασκόπηση των απαιτήσεων που σχετίζονται με το προϊόν ή την υπηρεσία.
- Επικοινωνία με τους πελάτες σχετικά με πληροφορίες για το προϊόν, ανατροφοδότηση, παράπονα κλπ.
- Προγραμματισμός του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Χειρισμός και τήρηση αρχείων δεδομένων του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Αποτελέσματα του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Ανασκόπηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Επαλήθευση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Επικύρωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης.
- Έλεγχος αλλαγών στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη.
- Αξιολόγηση προμηθευτών βάσει αντικειμενικών κριτηρίων.
- Διασφάλιση της συμμόρφωσης του εργαζόμενων προϊόντων ή πρώτων υλών με καθορισμένες απαιτήσεις.
- Επαλήθευση των προϊόντων που αγοράζονται.
- Έλεγχος της παραγωγής και της παροχής υπηρεσιών.
- Επικύρωση διεργασιών παραγωγής και παροχής υπηρεσιών.
- Διατήρηση του προϊόντος.
- Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης.

Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση

Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει και να θέσει σε εφαρμογή όλες τις διεργασίες παρακολούθησης, μέτρησης, ανάπτυξης και βελτίωσης που χρειάζονται για να:

- Αποδεικνύεται η συμμόρφωση του προϊόντος (ή της υπηρεσίας αντίστοιχα).
- Εξασφαλίζεται η συμμόρφωση του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.
- Βελτιώνεται συνεχώς η αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας.

Τα παραπάνω μέτρα θα πρέπει να περιλαμβάνουν σαφή προσδιορισμό:

- Των εφαρμόσιμων μεθόδων παρακολούθησης, μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης.
- Των τεχνικών στατιστικής που θα χρησιμοποιούνται.
- Του πεδίου εφαρμογής και της έκτασης της χρήσης των παραπάνω μεθόδων.

Παρακολούθηση και Μέτρηση

Οι διεργασίες παρακολούθησης και μέτρησης θα πρέπει να καλύπτουν τα εξής στοιχεία:

- Βαθμός ικανοποίησης πελατών.
- Εσωτερικές επιθεωρήσεις.
- Παρακολούθηση και μέτρηση των διεργασιών.
- Παρακολούθηση και μέτρηση του προϊόντος.

Οι εσωτερικές επιθεωρήσεις διενεργούνται σε προγραμματισμένα χρονικά διαστήματα για να διαπιστώνεται κατά πόσο:

- Το σύστημα Διοίκησης Ποιότητας συμμορφώνεται με τις τεθείσες απαιτήσεις για το προϊόν, τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000 και τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί από τον οργανισμό για το σύστημα διοίκησης ποιότητας.
- Το σύστημα διοίκησης ποιότητας τίθεται σε εφαρμογή αποτελεσματικά και διατηρείται.

Έλεγχος του μη συμμορφωμένου προϊόντος

Σημαντικό αντικείμενο παρακολούθησης είναι ο έλεγχος του μη συμμορφωμένου προϊόντος.

Ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να εντοπίζεται και να ελέγχεται προϊόν το οποίο δεν συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί για το προϊόν, έτσι ώστε να προλαμβάνεται η χρήση ή η παράδοση του προϊόντος αυτού (ή της υπηρεσίας αντίστοιχα).

Ανάλυση δεδομένων

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

- Την ικανοποίηση των πελατών.
- Την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις που σχετίζονται με το προϊόν.
- Τα χαρακτηριστικά και τις τάσεις των διεργασιών και των προϊόντων και τυχόν ευκαιρίες για προληπτικές ενέργειες.
- Τους προμηθευτές.

Βελτίωση

Ο οργανισμός πρέπει να βελτιώνει διαρκώς τη αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης ποιότητας. Για την επίτευξη της βελτίωσης αυτή, ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιεί τα εξής μέσα:

- Την πολιτική ποιότητας.
- Τους αντικειμενικούς στόχους για την ποιότητα.
- Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων.
- Την ανάλυση των δεδομένων.
- Την ανασκόπηση από την διοίκηση.
- Τις διορθωτικές ενέργειες.
- Τις προληπτικές ενέργειες.

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

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

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

(Πηγή: http://www.vrc.gr/διαχείριση_ποιότητας)

B.3.4. Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9004:2000

Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9004:2000 ανήκει στην σειρά προτύπων ISO 9000 και εμπίπτει στην κατηγορία των κατευθυντήριων οδηγιών.

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

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

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

Η δομή του προτύπου ISO 9004:2000 είναι όμοια με την δομή του προτύπου ISO 9001:2000.

Δηλαδή καλύπτει τις εξής θεματικές ενότητες:

- Σύστημα διοίκησης ποιότητας.
- Τεκμηρίωση συστήματος διοίκησης ποιότητας.
- Ευθύνη της διοίκησης.
- Διαχείριση πόρων.
- Υλοποίηση του προϊόντος.
- Μέτρηση, ανάλυση, και βελτίωση.

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

Η έννοια των "ενδιαφερομένων μερών".

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

- Πελάτες και τελικούς χρήστες των προϊόντων ή των υπηρεσιών του οργανισμού.
- Προσωπικό του οργανισμού.
- Ιδιοκτήτες και επενδυτές.
- Προμηθευτές και Εταίρους.
- Την κοινωνία και το γενικό κοινό που επηρεάζεται από τον οργανισμό και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του οργανισμού.

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

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

- Να εντοπίσει τα ενδιαφερόμενα μέρη του και να διατηρεί μια ισορροπημένη απόκριση στις ανάγκες και προσδοκίες τους.
- Να μετατρέψει τις εντοπισμένες ανάγκες και προσδοκίες σε απαιτήσεις και προδιαγραφές.
- Να διασχίσει και να κοινοποιήσει τις απαιτήσεις και προδιαγραφές στο σύνολο του οργανισμού.

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

Συνεχής βελτίωση και Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας βασισμένα σε Διεργασίες.

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

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

Η λειτουργία του οργανισμού παράγει αποτελέσματα προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Τα αποτελέσματα αυτά είναι οι έξοδοι του συστήματος. Τα αποτελέσματα της λειτουργίας του οργανισμού αξιολογούνται με γνώμονα τον βαθμό ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών, μέσω των λειτουργιών της Μέτρησης, Ανάλυσης και Βελτίωσης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις λειτουργίες Μέτρησης, Ανάλυσης και Βελτίωσης, χρησιμοποιούνται και λαμβάνονται υπ' όψιν για τους σκοπούς της βελτίωσης της συνολικής λειτουργίας του οργανισμού. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται συνεχώς επιφέροντας την συνεχή βελτίωση της συνολικής επίδοσης και της αποδοτικότητας του οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή χαρακτηρίζει την συλλογιστική όλων των προτύπων της σειράς ISO 9000.

(Πηγή: http://www.vrc.gr/διαχείριση_ποιότητας)

B.3.5. ISO 14001- Το Διεθνές Πρότυπο για Διαχείριση Περιβάλλοντος

Το ISO 14001 είναι διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο για την περιβαλλοντική διαχείριση από τις επιχειρήσεις. Παρέχει οδηγίες και απαιτούμενα σημεία ελέγχων που πρέπει να εφαρμόζονται στις δραστηριότητες εκείνες που έχουν επίδραση στο περιβάλλον. Τέτοιες δραστηριότητες είναι εκείνες όπως η χρήση φυσικών πόρων, χειρισμός και διάθεση των απορριμμάτων, και κατανάλωση ενέργειας. Όπως όλα τα διεθνή πρότυπα έτσι και το ISO 14001 έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να εφαρμόζεται για την διαχείριση περιβάλλοντος των επιχειρήσεων σε οποιοδήποτε μέρος του κόσμου.

Ωφέλειες που προκύπτουν από την εφαρμογή του ISO 14001

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Περιβάλλοντος παρέχει ένα σύστημα εντοπισμού, αξιολόγησης και ελέγχου των ενεργειών του οργανισμού που έχουν επίδραση και αντίκτυπο στο περιβάλλον. Μέσω της εφαρμογής του συστήματος μπορεί να επιτευχθεί μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης από την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας. Αυτό με την σειρά του επιτυγχάνεται με τον εντοπισμό τρόπων για την δραστική μείωση των υπολειμμάτων και απορριμμάτων, την αποδοτική διάθεση αυτών, και μέσα από την μάθηση του πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί πιο αποτελεσματικά η ενέργεια και η εξοικονόμηση της. Επίσης, το πρότυπο απαιτεί την επιβεβαίωση του εντοπισμού και συμμόρφωσης της επιχείρησης με την εφαρμοζόμενη νομοθεσία, γεγονός που συντελεί στην μείωση των πιθανοτήτων μίας εσφαλμένης περιβαλλοντικής ενέργειας από άγνοια. Μέσα από τα πλεονεκτήματα μείωσης του λειτουργικού ρίσκου, γίνεται και πιο προσιτή η ασφάλιση της επιχειρήσεως. Τέλος, η εφαρμογή του προτύπου και η πιστοποίηση του οργανισμού παρέχει εμπιστοσύνη στους περιβαλλοντικά ευαισθητοποιημένους φορείς, πελάτες και εργαζομένους, γεγονός που αναμφίβολα βελτιώνει πολύ την εικόνα της επιχείρησης. Η βελτιωμένη εικόνα της επιχείρησης μπορεί να ανοίξει νέες αγορές και να αυξήσει τις πωλήσεις.

Εφαρμογή του ISO 14001

Στην αρχή θα πρέπει να αποτιμήσετε και αξιολογήσετε τις επιπτώσεις που έχουν οι διεργασίες και λειτουργίες του οργανισμού σας στο περιβάλλον. Κατόπιν θα πρέπει να θέσετε προτεραιότητες στους τρόπους με τους οποίους μπορείτε να περιορίσετε και μειώσετε τις επιπτώσεις αυτές. Μετά θα πρέπει να ορίσετε την έκταση που θέλετε να δώσετε στο σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος και να τεκμηριώσετε τις διαδικασίες σας για την εφαρμογή των απαιτήσεων του προτύπου ISO 14001. Θα πρέπει να εξασφαλίσετε καταρχήν την σωστή εφαρμογή των διαδικασιών αυτών και μετά την επιθεώρηση τους με εσωτερικούς ελέγχους. Σε περίπτωση που εφαρμόζετε και σύστημα κατά ISO 9001, τότε πολλές από τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001 ή θα ικανοποιούνται ήδη ή θα είναι πολύ εύκολη η ολοκλήρωση τους. Όταν το σύστημα αναπτυχθεί και εφαρμοστεί τότε θα χρειαστεί να πραγματοποιούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις ώστε να διασφαλιστεί η συνεχής τήρηση και συνέχειά του. Η εισήγηση στόχων που απαιτεί η πολιτική περιβάλλοντος και η δέσμευση για συνεχή βελτιστοποίηση διασφαλίζουν με την σειρά τους την λειτουργία και τήρηση του συστήματος.

Σε τι εξυπηρετεί η πιστοποίηση κατά ISO 14001

Από την στιγμή που το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης έχει εγκατασταθεί και εφαρμόζεται, μπορεί να επιθεωρηθεί από ανεξάρτητο εξωτερικό φορέα. Μετά από μία επιτυχή επιθεώρηση του συστήματος από έναν διαπιστευμένο φορέα πιστοποίησης, θα εκδοθεί στην επιχείρηση ένα αναγνωρισμένο πιστοποιητικό κατά ISO 14001. Το πιστοποιητικό αυτό προβάλλει την απόδειξη ότι ο οργανισμός σας είναι δεσμευμένος ως προς τα περιβαλλοντικά θέματα και ότι λειτουργεί με προθυμία για την καλύτερευση του περιβάλλοντος. Η πιστοποίηση παρέχει επίσης και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην προβολή και διαφήμιση της επιχείρησης όπως επίσης και βελτιώνει σταθερά την εικόνα της επιχείρησης στα μάτια των ευαισθητοποιημένων φορέων, των πελατών, των εργαζομένων και των μετόχων.

Αξιολόγηση / Έλεγχος Συστήματος κατά ISO 14001 / Κόστος αξιολόγησης-πιστοποίησης

Η διαπιστευμένη αξιολόγηση / έλεγχος του συστήματος προϋποθέτει την επιλογή ενός διαπιστευμένου οργανισμού πιστοποίησης. Ο επιλεγμένος οργανισμός αυτός θα μελετήσει και θα αξιολογήσει σε πρώτη φάση το εγχειρίδιο περιβαλλοντικής διαχείρισης του οργανισμού και θα προχωρήσει στην πρώτη επιθεώρηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης. Κατά την πρώτη επιθεώρηση αποτιμάται η αξιολόγηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και γίνεται εκτίμηση του κατά πόσον οι στόχοι διοίκησης που έχουν τεθεί είναι μετρήσιμοι και πραγματοποιήσιμοι. Σε μία άλλη προγραμματισμένη ημερομηνία ακολουθεί το επόμενο στάδιο που είναι η πρακτική, αξιολόγηση / έλεγχος της εφαρμογής του συστήματος, όπου ο φορέας πιστοποίησης επισκέπτεται την επιχείρηση και αξιολογεί κατά πόσον οι εφαρμοζόμενες πρακτικές, τα τηρούμενα αρχεία / εγγραφές και τρόπος εργασίας είναι σύμφωνα με τις τεκμηριωμένες διαδικασίες και τους επιχειρησιακούς στόχους. Μετά από μία θετική αξιολόγηση, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει το πιστοποιητικό ISO 14001. Ακολουθούν περιοδικές επισκέψεις επιτήρησης του συστήματος που στοχεύουν στη διασφάλιση και συνέχιση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Το κόστος αξιολόγησης και πιστοποίησης εξαρτάται από το μέγεθος, τα περιβαλλοντικά θέματα της δραστηριότητας της αιτούμενης εταιρείας και τον περιβαλλοντικό ρίσκο που προκύπτει. Υπάρχουν διεθνείς κανονισμοί που ορίζουν ανάλογα με αυτές τις παραμέτρους τις ελάχιστες ημέρες αξιολόγησης. Συνεπώς δεν είναι εφικτό να υπάρχει μια προσφορά κόστους χωρίς να καθοριστούν αυτοί οι παράμετροι. Για να καταθέσουμε μία προσφορά πρέπει να αξιολογήσουμε τα πρώτα στοιχεία μεγέθους, περιβαλλοντικών πλευρών και δραστηριοτήτων του οργανισμού. Αυτό το κάνουμε μέσω ενός ερωτηματολογίου που στέλνουμε στους ενδιαφερομένους και μας το επιστρέφουν συμπληρωμένο.

(Πηγή: <http://www.vtc.gr/> διαχείριση ποιότητας.

B.3.6. Σύστημα HACCP(HARD ANALYSIS CRITICAL CONTROL POINTS – Ανάλυση Επικινδυνότητας Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου)

Η HACCP είναι μια προληπτική διαδικασία για τον έλεγχο της ποιότητας και αφορά στην υγιεινή των προσφερόμενων φαγητών. Αποτελεί δηλαδή ένα σύστημα διασφάλισης της υγιεινής των ειδών διατροφής που καθιερώθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση με την οδηγία 93/43 και είναι υποχρεωτικό για τις βιομηχανίες τροφίμων. Για τις επισιτιστικές επιχειρήσεις δεν αποτελεί υποχρεωτικό θεσμό.

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, δίνεται μεγάλη έμφαση στο μικροβιολογικό έλεγχο και στον προσδιορισμό των σταδίων εκείνων της παραγωγικής διαδικασίας όπου η έλλειψη ελέγχου εγκυμονεί κινδύνους για την ασφάλεια των καταναλωτών, καθώς και εκδίδονται από τις επιχειρήσεις αναλυτικές οδηγίες με περιγραφή όλων των εργασιών που απαραίτητα θα πραγματοποιούνται κατά την παρασκευή, επεξεργασία, συντήρηση των τροφίμων.

Η διαδικασία λοιπόν του HACCP είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την πρόληψη κινδύνων αλλά και για την διασφάλιση της ποιότητας, αφού προσδιορίζονται τα σημεία παραγωγής που πρέπει να ελέγχονται ώστε το τελικό προϊόν να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές ποιότητας που έχει καθορίσει η επιχείρηση.

Οι πληροφορίες που παρέχονται μέσα από τις διαδικασίες της HACCP επιτρέπουν στη διοίκηση να λάβει τα κατάλληλα μέτρα. Συγκεκριμένα :

α) Ανάλυση επικινδυνότητας είναι ο προσδιορισμός των πρώτων υλών, των κρίσιμων σημείων παραγωγής και όλων εκείνων των στοιχείων που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και επηρεάζουν την ασφάλεια του προϊόντος.

β) Κρίσιμα σημεία ελέγχου είναι τα σημεία εκείνα που δημιουργούν ρίσκο για την ασφάλεια του καταναλωτή, αν χαθεί ο έλεγχος τους.

Η ανάλυση επικινδυνότητας αρχίζει με την ανάπτυξη ενός διαγράμματος της παραγωγικής διαδικασίας που περιλαμβάνει λεπτομέρειες που σχετίζονται με τρόφιμα, χώρους – εξοπλισμό παραγωγής και τις διαδικασίες. Αφού λοιπόν γίνει αυτή η ανάλυση, προσδιορίζονται τα κρίσιμα σημεία ελέγχου, τα οποία μπορεί να διαφέρουν σε κάθε προϊόν, πρώτη ύλη ,παραγωγική διαδικασία κτλ.

Η φιλοσοφία λοιπόν του HACCP, όπως έχουμε επισημάνει, βασίζεται στη πρόληψη και δίνει έμφαση στους κινδύνους που αφορούν την παραγωγική διαδικασία των φαγητών. Επίσης επικεντρώνεται στην αξιολόγηση και στον έλεγχο τεσσάρων περιοχών που σχετίζονται με την παραγωγική διαδικασία και που είναι τα κάτωθι:

α. Έλεγχος πρώτων υλών και συνθηκών αποθήκευσης (καθορισμός του αποθέματος, ποιότητα πρώτων υλών, ανάπτυξη προδιαγραφών αγορών, μέθοδοι αγορών, παραλαβή και έλεγχος, κατάλληλη αποθήκευση).

β. Καθαριότητα και συντήρηση εξοπλισμού παραγωγής. Η διαδικασία αυτή αποτελεί κρίσιμο σημείο ελέγχου, διότι ο ανεπαρκής καθαρισμός γίνεται εστία μόλυνσεων των παραγόμενων φαγητών και για το λόγο αυτό απαιτείται ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα καθαριότητας – συντήρησης εξοπλισμού. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος καθαριότητας και συντήρησης του εξοπλισμού.
- Οδηγίες που αναφέρονται σε κανόνες καθαριότητας, συντήρησης και απολύμανσης.
- Έλεγχο, μέσω ενός καταλόγου ελέγχου, των δραστηριοτήτων καθαριότητας και συντήρησης του εξοπλισμού.
- Ομαδική συμμετοχή των εργαζομένων.

γ. Καθαριότητα και υγιεινή του προσωπικού παραγωγής. Ένα ακόμη κρίσιμο σημείο ελέγχου, καθώς η διοίκηση των επισιτιστικών επιχειρήσεων είναι υπεύθυνη να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους στις αρχές και τις διαδικασίες υγιεινής.

δ. Συνδυασμός χρόνου / θερμοκρασίας για τη διατήρηση – διάθεση των φαγητών.

Η διάρκεια και η θερμοκρασία αποθήκευσης των παραγόμενων φαγητών αποτελούν και αυτές κρίσιμα σημεία ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας. Ακατάλληλες συνθήκες και χρόνοι συντήρησης των τροφίμων, καθιστούν τα φαγητά επικίνδυνα για κατανάλωση.

(Πηγή: Τζωρακολευθεράκης, Ζ., Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων-Μαζική παραγωγή φαγητών)

B.3.7. Αρχές συστήματος HACCP

Το σύστημα HACCP διέπεται από επτά βασικές αρχές οι οποίες διατυπώνονται στην επίσημη έκδοση του οργανισμού Η.Π.Α. του 1992. Το ακρωνύμιο NACMCF προέρχεται από το:

National Advisory Committee on Microbiological Crif (Εθνική Επιτροπή για τα Μικροβιολογικά Κριτήρια στα Τρόφιμα). Οι επτά αυτές αρχές είναι οι εξής:

Αρχή 1: Αναγνώριση και ανάλυση των δυνητικών κινδύνων σε όλα τα στάδια της παραγωγής, εκτίμησης πιθανότητας εμφάνισης κινδύνων και προσδιορισμός προληπτικών μέτρων για τον έλεγχό τους.

Με βάση την αρχή αυτή γίνεται ανάλυση της κάθε παραγωγικής διαδικασίας με την χρήση διαγραμμάτων ροής και περιγράφονται λεπτομερώς όλες οι διεργασίες από την εισαγωγή πρώτων υλών έως τα τελικά προϊόντα. Στη συνέχεια αναγνωρίζονται και εκτιμούνται οι πιθανοί κίνδυνοι συνυπολογίζοντας την επικινδυνότητα και τη σοβαρότητα τους, σε ποιο στάδιο αυτοί εμφανίζονται και τέλος αναφέρονται τα προληπτικά μέτρα που ήδη λαμβάνονται ή πρόκειται να ληφθούν για την αποφυγή τους.

Αρχή 2: Προσδιορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου (critical control points).

Ως κρίσιμο σημείο ελέγχου ορίζεται το σημείο, διεργασία ή φάση λειτουργίας όπου μπορεί να εφαρμοστεί έλεγχος. Τη πρόληψη ή την εξάλειψη ή τη μείωση σε αποδεκτά επίπεδα ενός κινδύνου με στόχο την ασφάλεια του τροφίμου.

Αρχή 3: Καθορισμός κρίσιμων ορίων για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου.

Μετά τον προσδιορισμό των κρίσιμων σημείων ελέγχου σε κάθε παραγωγική διεργασία καθορίζονται όρια, τα οποία διαχωρίζουν το αποδεκτό από το μη αποδεκτό, ώστε η διεργασία να θεωρείται ασφαλής.

Αρχή 4: Καθορισμός των διαδικασιών παρακολούθησης και ελέγχου των κρίσιμων σημείων.

Θα πρέπει να καθορίζονται οι διαδικασίες παρακολούθησης των κρίσιμων σημείων ελέγχου για να διαπιστώνεται εκείνη τη στιγμή εάν το κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων. Η παρακολούθηση μπορεί να δείξει μια παρατήρηση η οποία παρέχει ποιοτικές ενδείξεις ή /και μέτρηση ή εργαστηριακή ανάλυση η οποία παρέχει ποσοτικά αποτελέσματα.

Αρχή 5: Καθορισμός των διορθωτικών ενεργειών που γίνονται όταν διαπιστωθεί ότι ένα κρίσιμο σημείο ελέγχου βρίσκεται εκτός των προκαθορισμένων ορίων.

Για κάθε κρίσιμο σημείο ελέγχου καθορίζονται συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες που εφαρμόζονται όταν η παρακολούθηση δείξει ότι αυτό αποκλίνει από τα προκαθορισμένα όρια. Οι διορθωτικές αυτές ενέργειες πρέπει να διασφαλίζουν ότι το σημείο ελέγχου θα επανέλθει εντός των αποδεκτών ορίων. Οι διορθωτικές ενέργειες περιλαμβάνουν σαφώς προκαθορισμένες ενέργειες και κατανομή ρόλων και αρμοδιοτήτων για την εφαρμογή τους. Επίσης οι διορθωτικές ενέργειες αφορούν τη διαχείριση των μη σωστά παραχθέντων προϊόντων κατά τη χρονική περίοδο που το κρίσιμο σημείο ελέγχου ήταν.

Αρχή 6: Προσδιορισμός και καθιέρωση των διαδικασιών επαλήθευσης που επιβεβαιώνουν την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος HACCP.

Είναι απαραίτητο να καθιερωθούν διαδικασίες που αφορούν το σχεδιασμό και την εκτέλεση περιοδικών επαλήθευσης, αλλά και την διαπίστωση της σωστής εφαρμογής και της αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος HACCP στην επιχείρηση.

Αρχή 7: Εγκατάσταση συστήματος καταγραφής και αρχειοθέτησης των στοιχείων από όλες τις διαδικασίες HACCP.

Η τήρηση εγγράφων που θα σχετίζονται με το σύστημα HACCP είναι απαραίτητη. Τα έγγραφα αυτά θα πρέπει να πιστοποιούν τη σωστή εφαρμογή του και να επιτρέπουν την ανίχνευση και την ανάκληση προϊόντος σε περίπτωση που διαπιστωθεί πρόβλημα. Τα έγγραφα αυτά θα πρέπει να αποδεικνύουν την παραγωγή ασφαλών τροφίμων σε οποιαδήποτε ελεγκτική αρχή.

(Πηγή: [http://www.vrc.gr/διαχείριση ποιότητας](http://www.vrc.gr/διαχείριση_ποιότητας))

B.3.8. Γρήγορη, οικονομική και αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος HACCP στα ξενοδοχεία

A. Ιδιαιτερότητες στην εφαρμογή του HACCP στα ξενοδοχεία

Η εφαρμογή του HACCP παρουσιάζει δυσκολίες λόγω ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζονται στις ξενοδοχειακές και λοιπές επισιτιστικές τουριστικές μονάδες. Οι ιδιαιτερότητες αυτές προκύπτουν τόσο από τις συνολικές ιδιαιτερότητες και τάσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (όπως αναφέρθηκαν στην αρχή του άρθρου) όσο και από τις ιδιαιτερότητες των μεθόδων και προϊόντων των επισιτιστικών τμημάτων ξενοδοχείων. Οι σημαντικότερες εξ αυτών είναι:

- πρώτες ύλες και τελικά προϊόντα συνήθως υψηλού κινδύνου,
- ποικιλία και συχνά αβεβαιότητα σχετικά με προμηθευτές (ειδικά σε ΜμΕ),
- αύξηση των υποκατάστατων στην κουζίνα (π.χ. έτοιμη Demi Glace, Espagnole κ.λπ.) με ανεξέλεγκτη διασπορά δυνητικών κινδύνων μέσα σε μια επαγγελματική κουζίνα (ειδικά αν υπάρχει συνεργασία με αφερέγγυους προμηθευτές) και αδυναμία χρήσης παραδοσιακών μεθόδων ελέγχου,
- μικρός χρόνος ζωής προϊόντων αλλά με μεγάλο ποσοστό ευαλλοιώτων,
- μέγιστη συμμετοχή και επαφή του ανθρώπου με το τρόφιμο,
- σπάνια εποπτεία από επιστημονικό προσωπικό ειδικευμένο σε τρόφιμα,
- μεγάλη ποικιλία προϊόντων που συχνά παράγονται ταυτόχρονα ή /και σε ίδιους χώρους ή /και ίδιο προσωπικό,
- υπερβολικός φόρτος εργασίας συνήθως στη θερμότερη περίοδο του έτους,
- συχνά προβλήματα σε χώρους, εξοπλισμό ή σκεύη,
- πολλά σημεία στην παραγωγική ροή για επιμολύνσεις των τελικών προϊόντων - έτοιμων φαγητών (cross contamination).

Η LOTUS Συμβουλευτική θεωρεί ότι σε ένα αποτελεσματικό σύστημα HACCP, εκτός του ορθού προσδιορισμού των κρίσιμων σημείων (CCPs), σημαντικό θέμα αποτελεί η αποτελεσματική σύνταξη πρακτικών προδιαγραφών υγιεινής για εργασίες, υλικά, χώρους, σκεύη και εξοπλισμό (τις οποίες θεωρούμε αναπόσπαστα μέρη ενός ολοκληρωμένου συστήματος HACCP), ενώ απαιτείται προσεκτική προσαρμογή στις ιδιαιτερότητες του προσωπικού, του χώρου, του εξοπλισμού, της τεχνογνωσίας των υλικών /προϊόντων και διεργασιών της επιχείρησης.

Επίσης η σωστή ανάπτυξη ενός συστήματος HACCP περιλαμβάνει και την καθιέρωση διαδικασιών αυτόματης προσαρμογής του στο χρόνο, καθώς το HACCP είναι ένα σύστημα δυναμικό, που χρειάζεται να δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να παρακολουθεί και αφομοιώνει εύκολα - και χωρίς συνεχή εξωτερική υποστήριξη - τις εξελίξεις (αλλαγές σε νομοθεσία, νέοι κώδικες-οδηγίες ορθής υγιεινής πρακτικής, νέα επιστημονικά δεδομένα)(11).

B. Οι προϋποθέσεις

Από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω πιθανώς να συνεπάγεται ότι η γρήγορη, οικονομική και αποτελεσματική εφαρμογή συστήματος HACCP αποτελεί μια δύσκολη υπόθεση. Ωστόσο από τη μακρόχρονη επιστημονική και πρακτική εμπειρία των στελεχών μας στο χώρο των επιχειρήσεων μαζικής εστίασης και παραγωγής ετοιμών φαγητών, στη LOTUS Συμβουλευτική λέμε με βεβαιότητα ότι δεν είναι μια δύσκολη υπόθεση, αρκεί να εξασφαλισθούν 2 τουλάχιστον προϋποθέσεις:

1. Δέσμευση της διοίκησης στην ασφάλεια των τροφίμων. Η προϋπόθεση αυτή είναι απαραίτητη τόσο για την εμπλοκή της όσο και για την ορθή υποκίνηση των εργαζομένων.
2. Κατάλληλος σχεδιαστής και υποστηρικτής της εφαρμογής του συστήματος HACCP. Η προϋπόθεση αυτή είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός λειτουργικού συστήματος (που δεν είναι πονοκέφαλος στους εργαζομένους) αλλά που ταυτοχρόνως θα εξυπηρετεί τους σκοπούς της ασφάλειας των τροφίμων.

Αν η πρώτη προϋπόθεση είναι κύρια εσωτερικό θέμα της επιχείρησης, δηλαδή θέμα οράματος, φιλοσοφίας, κουλτούρας, πολιτικής ή στρατηγικής της, η δεύτερη μπορεί να εμπλέξει και εξωτερικά μέρη-συμβούλους. Σύμφωνα με τη θεωρία της HACCP αλλά και με τις απαιτήσεις σχετικών προτύπων, η δημιουργία των μελετών-σχεδίων HACCP (που αποτελούν τον κορμό ενός συστήματος HACCP) γίνεται από την ομάδα HACCP, στην οποία πρέπει να συμμετέχουν και πρόσωπα ειδικευμένα στο HACCP και την ασφάλεια τροφίμων, καθώς και πρόσωπα γνώστες των προϊόντων και διεργασιών της επιχείρησης.

Χρειάζονται σίγουρα ειδικευμένες γνώσεις στις μεθόδους, προσωπικό παραγωγής και τρόφιμα που παράγει ένα ξενοδοχείο, ώστε να επιλεγούν τα κατάλληλα CCP και να συνταχθούν οι ορθές προδιαγραφές εργασιών, υλικών, χώρων ή και εξοπλισμού. Οι προδιαγραφές αυτές θα αφορούν διάφορα κρίσιμα θέματα όπως η αξιολόγηση και παρακολούθηση προμηθευτών, ο έλεγχος παραλαμβανομένων, η αποθήκευση, η προετοιμασία α υλών, οι θερμικές επεξεργασίες, οι καθαριότητες και απολυμάνσεις, οι απεντομώσεις και μυοκτονίες, η προσωπική υγιεινή, το σερβίρισμα κλπ.

Επιπλέον η εφαρμογή του συστήματος HACCP αποτελείται από φάσεις που απαιτούν εξειδίκευση του σχεδιαστή και υποστηρικτή της εφαρμογής του συστήματος HACCP στην παραγωγή τροφίμων από κουζίνα.

Σε όλες τις φάσεις σχεδιασμού και εφαρμογής συστήματος HACCP, και ιδιαίτερα στη σύνταξη κατάλληλων σχεδίων HACCP και προδιαγραφών υγιεινής, καθώς και στην εκπαίδευση του προσωπικού, απαιτείται η παρουσία ανθρώπων με ταυτόχρονη επιστημονική και πρακτική γνώση τόσο στις διεργασίες και στα τρόφιμα του ξενοδοχείου, όσο και στο προσωπικό του.

Οι συνήθειες, η γλώσσα και η νοοτροπία των ανθρώπων αποτελούν σημείο κλειδί στην εφαρμογή της HACCP. Συνεργασία εσωτερική με τέτοιο κατάλληλο άτομο ή επιχείρηση κρίνεται ως απόλυτα απαραίτητη για τη γρήγορη, οικονομική και αποτελεσματική εφαρμογή συστήματος HACCP σε ξενοδοχεία, και γι' αυτό η συνεργασία αυτή αποτελεί και τη δεύτερη σημαντική προϋπόθεση μαζί με τη δέσμευση της διοίκησης στην ασφάλεια των τροφίμων.

(Πηγή: <http://www.hotel-restaurant.gr>)

B.3.9. Ωφέλειες από την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος HACCP

Τα οφέλη από ένα σύστημα ασφάλειας τροφίμων (κατά HACCP) είναι πολλά και αποδεδειγμένα διεθνώς τόσο από την επιστημονική όσο και από την παραγωγική κοινότητα, και τις δημόσιες αρχές. Το σύστημα ασφάλειας, εάν εγκατασταθεί επιτυχώς, αποβλέπει κυρίως στην επίτευξη των παρακάτω ωφελειών(7,10,12,13).

1. Αποτελεσματικότερη εξασφάλιση της ασφάλειας των τροφίμων. Για την ευκολότερη κατανόηση παραθέτουμε τη σειρά αποτελεσματικότητας μεθόδων επίτευξης ασφάλειας τροφίμων (όπως έχουν αποδειχτεί από τη δική μας αλλά και από τη γενικότερη επιστημονική και πρακτική εμπειρία):

- επιθεωρήσεις κανόνων υγιεινής (στοιχειώδης προσέγγιση),
- έλεγχοι παραμέτρων ασφάλειας /έλεγχοι ποιότητας (βασική προσέγγιση),
- τεκμηριωμένο σύστημα ασφάλειας τροφίμων σε συμφωνία με HACCP, με δημιουργία καθοδηγητικών εγγράφων και αποδεικτικών αρχείων ειδικά σχεδιασμένου για τα παραγόμενα προϊόντα και υφιστάμενες διαδικασίες (ολοκληρωμένη προσέγγιση).

Για την κατανόηση του παραπάνω πρέπει να τονίσουμε ότι οι επιθεωρήσεις υγιεινής στερούνται σε σχέση με το σύστημα HACCP την εξειδίκευση στα παραγόμενα προϊόντα και τις υφιστάμενες διαδικασίες. Επίσης το σύστημα HACCP αποτελεί μέθοδο πρόληψης προβλήματος και άρα αποτελεί οικονομικότερη και αποτελεσματικότερη μέθοδο συγκριτικά με την αντιμετώπιση ενός προβλήματος μετά την εμφάνισή του, μεθοδολογία στην οποία βασίζεται ο έλεγχος ποιότητας.

2. Μέγιστο οικονομικό όφελος μέσω:

- Δραστικής μείωσης του κόστους ασφάλειας /ποιότητας. Το κόστος ασφάλειας, αν και όχι αρκετά διαδεδομένο στις κοστολογήσεις, αποτελεί μια σημαντική συνιστώσα στο

συνολικό κόστος παραγωγής. Αυτό αποτελεί το άθροισμα του κόστους πρόληψης μη ασφάλειας (π.χ. εφαρμογή συστήματος HACCP), του κόστους εκτίμησης ασφάλειας (π.χ. κόστος ελέγχων ποιότητας) και του κόστους αστοχίας ή μη ασφάλειας (π.χ. δυσφήμιση λόγω ανασφαλούς προϊόντος, κυρώσεις /ποινές, απορρίψεις προϊόντων).

Τα οφέλη για την επιχείρηση από τη συστηματικοποιημένη πρόληψη είναι η μερική ελάττωση του κόστους εκτίμησης (π.χ. με αποφυγή περιττών ελέγχων) και η σχεδόν πλήρης εξάλειψη του κόστους αστοχίας (π.χ. με ελαχιστοποίηση δέσμευσης ή απόρριψης προϊόντων ή εξάλειψη επαναλαμβανόμενων προβλημάτων).

- Αύξησης της παραγωγικότητας του προσωπικού. Η αύξηση παραγωγικότητας αφορά κυρίως τον άνθρωπο ως συντελεστή παραγωγής, ο οποίος μέσω ενός τεκμηριωμένου συστήματος ασφάλειας υποκινείται δυναμικότερα (π.χ. ευχάριστο περιβάλλον, χώροι ευθύνης), καθοδηγείται και διορθώνεται καλύτερα (π.χ. με γραπτή καθοδήγηση, εκπαίδευση και εσωτερική επιθεώρηση), και αλλάζει ταχύτερα προς τη νοοτροπία υγιεινής τροφίμων.

3. Ενδυνάμωση της διεργασίας μάρκετινγκ σε ό,τι τουλάχιστον αφορά την προώθηση των προϊόντων (π.χ. με χρήση σε διαφημίσεις ή σε διαπραγματεύσεις).

4. Αποτελεσματικότερη συμμόρφωση στις αυστηρές νομικές υποχρεώσεις για την ασφάλεια τροφίμων, τόσο σε υφιστάμενες διατάξεις που απαιτούν την παρακολούθηση κρίσιμων σημείων (π.χ. νόμος 2741/99, οδηγία 93/43, επιμέρους υγειονομικές διατάξεις, άρθρα ΚΤΠ) όσο και στη διεθνή τάση για αντικατάσταση του παραδοσιακού κανονιστικού πλαισίου για ασφάλεια τροφίμων προς την κατεύθυνση ελέγχου /επιθεώρησης εφαρμογής των αρχών HACCP με συστηματικό τρόπο.

Έτσι το πλεονέκτημα του HACCP σε σχέση με την απλή εφαρμογή επιμέρους απαιτήσεων της νομοθεσίας τροφίμων είναι ότι με την εφαρμογή του η επιχείρηση αφενός αποδεικνύει στις αρχές ότι έλαβε τα καταλληλότερα μέτρα για την προφύλαξη των καταναλωτών ενώ παράλληλα μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται στις συχνές αλλαγές της νομοθεσίας και αφετέρου αξιοποιεί οικονομικά κατά τον καλύτερο τρόπο τις προδιαγραφές του συστήματος.

(Πηγή: <http://www.hotel-restaurant.gr>)

B.3.10. Η διαδικασία εγκατάστασης του συστήματος HACCP

Η διαδικασία εγκατάστασης ενός συστήματος HACCP περιλαμβάνει τις εξής κύριες φάσεις:

- **Φάση 1:** Ανάλυση υφιστάμενης κατάστασης-Μελέτη HACCP (καθορισμός κρίσιμων σημείων και ανάλυση ελέγχου).
- **Φάση 2:** Εφαρμογή και παρακολούθηση του συστήματος HACCP.

- **Φάση 3:** Επιθεώρηση του συστήματος HACCP.

Η διαδικασία αυτή συνολικά διαρκεί από οκτώ ή εννέα μήνες έως δώδεκα μήνες στην μεγάλη πλειονότητα των περισσότερων. Η ακριβής διαμόρφωση του χρονοδιαγράμματος εξαρτάται από τι μέγεθος, το εύρος και την φύση των παραγωγικών δραστηριοτήτων της κάθε εταιρείας. Οι φάσεις της ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος HACCP περιγράφονται αναλυτικότερα ως εξής:

Φάση 1: Ανάλυση υφισταμένης κατάστασης-Μελέτη HACCP.

Η πρώτη ενέργεια είναι η δημιουργία της ομάδας HACCP η οποία θα είναι κατά κύριο λόγο υπεύθυνη για την ανάπτυξη και εφαρμογή του συστήματος. Τα μέλη της ομάδας αυτής είναι στελέχη και μέλη του προσωπικού της εταιρείας επιλεγμένα από τη διοίκηση. Στη συνέχεια καθορίζεται ένα χρονοδιάγραμμα συναντήσεων στις οποίες θα ορίζονται κάθε φορά οι ενέργειες που γίνονται έως την επόμενη συνάντηση. Στην πρώτη φάση του έργου γίνεται η καταγραφή της ήδη υπάρχουσας κατάστασης στην εταιρεία, και η ανάπτυξη του συστήματος η οποία περιλαμβάνει τα εξής σημεία:

- Ενημέρωση της διοίκησης και των υπευθύνων σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση και τις αρχές του συστήματος.
- Σχεδίαση διαγράμματος των χώρων παρασκευής και διακίνησης των προϊόντων της εταιρείας και του χρήσιμου εξοπλισμού.
- Περιγραφή του τόπου παραγωγής των διαφόρων προϊόντων.
- Περιγραφή των πρώτων και των βοηθητικών υλών.
- Καθορισμός προδιαγραφών για τις πρώτες και βοηθητικές ύλες, καθώς και για τα τελικά προϊόντα.
- Προσδιορισμός των μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων των τελικών προϊόντων.
- Καθορισμός των γενικών αρχών ορθής υγιεινής πρακτικής.
- Διαμόρφωση προγράμματος καθαρισμού και απολυμάνσεων των χώρων παραγωγής.
- Διαμόρφωση προγράμματος καταπολέμησης τρωκτικών και εντόμων.
- Σχηματισμός διαγραμμάτων ροής για κάθε τρόφιμο που παρασκευάζει ή διακινεί η επιχείρηση.
- Προσδιορισμός και ανάλυση των κινδύνων σε κάθε στάδιο του διαγράμματος ροής.
- Περιγραφή των μέτρων πρόληψης για κάθε κίνδυνο που τυχόν διαπιστώνεται σε κάθε στάδιο.
- Καθορισμός των κρίσιμων σημείων ελέγχου σε κάθε διαδικασία παρασκευής του τροφίμου.

- Καθορισμός των αποδεκτών ορίων στα κρίσιμα σημεία ελέγχου.
- Συγγραφή της μελέτης HACCP στην οποία θα καταγραφούν όλα τα συμπεράσματα και τα δεδομένα που προκύπτουν από τη παραπάνω ανάλυση.

Κατά τη φάση αυτή γίνεται και η εκπαίδευση της ομάδας HACCP.

Φάση 2: Εφαρμογή και παρακολούθηση του συστήματος HACCP.

Στη φάση αυτή καθορίζονται οι υπεύθυνοι για την παρακολούθηση των κρίσιμων σημείων ελέγχου και οι διορθώσεις που θα εφαρμόζονται σε περίπτωση απόκλισης κάποιου σημείου από τα αποδεκτά όρια. Οι διορθωτικές ενεργοποιούν τους εξής στόχους:

- Να γίνονται οι απαραίτητες διορθώσεις στο τρόφιμο που τυχόν έχει παραχθεί με μειωμένη ασφάλεια.
- Να θεραπεύουν τις αιτίες που προκάλεσαν την απόκλιση του κρίσιμου σημείου ελέγχου και να το επαναφέρουν εντός των αποδεκτών ορίων του.
- Να καταγράφεται στα κατάλληλα αρχεία του συστήματος το πρόβλημα και η διόρθωση του.

Στη φάση αυτή δημιουργούνται έντυπα ελέγχων τα οποία εντάσσονται σε ένα γενικότερο σύστημα αρχειοθέτησης και τεκμηρίωσης της λειτουργίας του συστήματος. Τα έντυπα αυτά χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση και την εφαρμογή του συστήματος. Στη φάση αυτή γίνεται επίσης και η απαραίτητη εκπαίδευση του προσωπικού της επιχείρησης στην τήρηση του συστήματος HACCP και στην εφαρμογή των αρχών ορθής υγιεινής πρακτικής.

Φάση 3: Επιθεώρηση του συστήματος HACCP.

Η τελευταία αυτή φάση καλύπτει ένα ορισμένο χρονικό διάστημα για την εμπέδωση και ωρίμανση του συστήματος, την κατανόηση και εφαρμογή του, την συμπλήρωση των εντύπων και τη δημιουργία των κατάλληλων αρχείων. Κατά τον τρόπο αυτό γίνονται τακτικές επιθεωρήσεις για να διαπιστωθεί εάν το σύστημα λειτουργεί σωστά και απρόσκοπτα ή αν βελτιώσεων ή τροποποιήσεων. Από τις επιθεωρήσεις αυτές συλλέγονται στοιχεία σχετικά με την εφαρμογή του και εκτιμάται αν το σύστημα λειτουργεί απρόσκοπτα ή υπάρχουν τυχόν ανασταλτικοί παράγοντες που θα πρέπει να αναφέρονται. Όλα αυτά τα στοιχεία κοινοποιούνται προς την διοίκηση στα πλαίσια των σχετικών ενημερώσεων.

(Πηγή: <http://www.vrc.gr/διαχείριση ποιότητας>)

B.3.11. Εξελίξεις στην εφαρμογή του HACCP

Από το 1993, οπότε με νομοθετική ρύθμιση της Ε.Ε. (Οδηγία 93/43) τοποθετήθηκε ως υποχρέωση η εφαρμογή συστήματος ασφάλειας τροφίμων συμβατό με την HACCP, έως σήμερα επικρατεί στην ελληνική αγορά κάποια σύγχυση οφειλόμενη κυρίως στα εξής:

- Δεν υπάρχει ελληνικός νόμος που να εναρμονίζεται πλήρως με την 93/43, και ως εκ τούτου δεν υπάρχει αρμόδιος φορέας που να ελέγχει την εφαρμογή των αρχών HACCP.
- Δεν υπάρχει κάποιο διεθνές, ευρωπαϊκό ή ελληνικό πρότυπο που να θέτει τις απαιτήσεις ενός συστήματος HACCP στις επιχειρήσεις μαζικής εστίασης (και όχι μόνο τις αρχές του), και ως εκ τούτου δεν υπάρχει ενιαίο και αποδεκτό πλαίσιο για την πιστοποίηση συστημάτων HACCP και την αμοιβαία αναγνώριση μεταξύ των επιχειρήσεων και των καταναλωτών-πελατών και λοιπών ενδιαφερομένων μερών.

Ωστόσο τα τελευταία 2 χρόνια η κατάσταση φαίνεται να μπλίνει στο στάδιο της τακτοποίησής της εξαιτίας αφενός της ενεργοποίησης του ΕΦΕΤ (Ενιαίος Φορέας Ελέγχου Τροφίμων), και αφετέρου της επερχόμενης έκδοσης του ελληνικού προτύπου για το HACCP (ΕΛΟΤ 1416).

Συγκεκριμένα, μετά το καταστατικό νόμο του ΕΦΕΤ, Ν. 2141/99, που μεταξύ των άλλων τεκμηρίωσε τον έλεγχο της εφαρμογής της 93/43 και των συστημάτων παραγωγής ασφαλών τροφίμων, θα ακολουθήσει σύντομα και το Π.Δ. που θα προβλέπει με λεπτομέρεια και την οργάνωση και λειτουργία-σύσταση του ΕΦΕΤ, με δημιουργία ειδικού τμήματος για τον έλεγχο επιχειρήσεων μαζικής εστίασης. Κατά συνέπεια ο έλεγχος εφαρμογής HACCP σε ξενοδοχεία και άλλες επιχειρήσεις μαζικής εστίασης είναι θέμα χρόνου (ήδη έγινε αρχή σε επιχειρήσεις παραγωγής νερών και παγωτών)

Επιπλέον η έκδοση του ΕΛΟΤ 1416, όπου στην τεχνική επιτροπή που επιμελείται τη δημιουργία του συμμετέχει και ο ένας από τους συντάκτες του παρόντος άρθρου, αναμένεται να φέρει ένα σαφές πλαίσιο απαιτήσεων για το σχεδιασμό, εφαρμογή και λειτουργία ενός αποδεκτού και αποτελεσματικού συστήματος HACCP, και κατά συνέπεια για την πιστοποίηση και έλεγχο επάρκειας του συστήματος HACCP σε ξενοδοχεία(10).

Προβλέπεται λοιπόν το HACCP να αποκτήσει τη δημοτικότητα και εφαρμογή που οφείλει να έχει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αφού θα συμβάλει αποφασιστικά στην αποτελεσματική και αποδεδειγμένη προστασία του πελάτη -τουρίστα-καταναλωτή από ανασφαλή τρόφιμα.

Συμπεράσματα:

Η υιοθέτηση του HACCP από τα ελληνικά ξενοδοχεία δεν θα παρέχει μόνο την εξασφάλιση (σχεδόν κατά 100%) ότι τα τρόφιμα που θα προσφέρουν στους πελάτες τους θα είναι απαλλαγμένα από κάθε μορφής παθογόνους μικροοργανισμούς (και άλλων δυνητικών - φυσικών ή χημικών - κινδύνων για την υγεία) αλλά παράλληλα θα πετύχει και καλύτερο έλεγχο της διακίνησης και αποτελεσματική αξιοποίηση των τροφών μέσα στην επιχείρηση. Η εγκατάσταση ενός συστήματος υγιεινής και ασφάλειας των τροφίμων - όπως είναι το HACCP - αποτελεί πλέον τη μόνη λύση για όσες επιχειρήσεις έχουν αυξημένο το αίσθημα της ευθύνης απέναντι στον πελάτη και δεν θέλουν να διακινδυνεύσουν τη φήμη τους.

Ωστόσο οι ωφέλειες μπορούν να προκύψουν μόνο από την εγκατάσταση ενός λειτουργικού (γρήγορα-εύκολα αναπτυσσόμενου και οικονομικού) και αποτελεσματικού συστήματος HACCP. Γι' αυτό απαιτείται τουλάχιστον σαφής δέσμευση της διοίκησης και συνεργασία με κατάλληλο σχεδιαστή και υποστηρικτή του συστήματος HACCP. Ο συνεργάτης αυτός (εσωτερικός ή εξωτερικός σύμβουλος) θα συμμετέχει σε όλες τις φάσεις σχεδιασμού και εφαρμογής συστήματος HACCP και πρέπει να εξασφαλίζει ταυτόχρονα την επιστημονική και την πρακτική γνώση τόσο στις διεργασίες και στα τρόφιμα του ελληνικού ξενοδοχείου, όσο και στο προσωπικό του.

Στη LOTUS θεωρούμε ότι η υπάρχουσα "εργασιακή γλώσσα", νοοτροπία και οι αξίες των ανθρώπων της επιχείρησης αποτελούν το σημείο κλειδί για τη γρήγορη, οικονομική και αποτελεσματική εφαρμογή του HACCP στην κουζίνα, και άρα αυτά τα θέματα πρέπει να αποτελέσουν τη βάση αναφοράς κατά το σχεδιασμό και ανάπτυξη του συστήματος.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το HACCP - υπό το πρίσμα της ολιστικής θεώρησης του μάνατζμεντ και βάσει της εμπειρίας της LOTUS - μπορεί να ενισχυθεί ως προς την αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητά του από την παράλληλη εγκατάσταση και λειτουργία μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και άλλων συστημάτων διαχείρισης, όπως είναι το ISO 9000, ISO 14000, BS 8800 κλπ.

(Πηγή: <http://www.hotel-restaurant.gr>)

Μέχρι σήμερα, ο ΕΛΟΤ έχει χορηγήσει Πιστοποιητικά Συμμόρφωσης Συστημάτων Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων (HACCP) σε δεκαπέντε ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω :

1. ΓΑΛΑΞΙΔΙ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Ε.
2. ΜΙΝΩΣ ΜΑΡΕ Α.Ε.
3. Ν. & Χ. ΒΟΥΡΒΑΧΑΚΗΣ Α.Ε.
4. ΙΝΤΕΡΚΟΜ ΦΟΥΝΤΣ Α.Ε.
5. ΓΙΑΝΝΙΚΑΚΗΣ Α.Ε.
1. ΤΕΑΒ Α.Ε.
2. ΤΕΑΒ Α.Ε.
3. ΠΑΓΚΥΠΡΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΑΡΤΟΠΟΙΩΝ ΛΤΔ
4. ΜΕΛΙΣΣΑ ΚΙΚΙΖΑΣ ΑΒΕΕ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
5. ΨΥΓΕΙΑ ΑΛΑΣΚΑ Α.Ε.Β.Τ.Ε.
6. ΓΡΗΓΟΡΙΟΥ Β.Ε. ΛΤΔ
7. ΤΥΡ.Α.Σ. Α.Ε. ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ
8. ΣΟΓΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΑ Α.Ε.Β.Ε.
9. ΓΑΛΑΚΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΛΑΡΙΣΑΣ «ΟΛΥΜΠΙΟΣ» Α.Ε.
10. ΚΑΡΑΤΖΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΕΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

(Πηγή: 1. <http://www.hotel-restaurant.gr>

2. <http://www.mxd.gr>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Γ: ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ένα βασικό συμπέρασμα, των όσων προαναφέρθηκαν, που μπορεί να εξαχθεί είναι ότι, η υλοποίηση των στόχων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης στηρίζεται στην ολική ποιότητα που αυτή προσφέρει. Απαιτείται δηλαδή από πλευράς της επιχείρησης η κατάλληλη διοίκηση της ολικής ποιότητας, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση και να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Κινητήριά δύναμη της ολικής ποιότητας αποτελεί κατά κύριο λόγο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, το οποίο λειτουργεί καταλυτικά στην απόδοση της επιχείρησης. Κρίνεται λοιπόν αναγκαία η σωστή επιλογή –με τα κατάλληλα κριτήρια, αλλά και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρβανίτης, Κ., (2002) Εστιατόριο, Αθήνα, Προπομπός

Gover., (1997), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, interbooks

Φραγκιαδάκης, Ε., (1998) Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων, Ηράκλειο, Τυποκρέτα

Τζωρτζάκη, Κ.Α., (1999) Μάνατζμεντ Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ο αιώνα, Αθήνα, Crosili

Μάρας, Αθ., (1997) Μπαρ Ποτά Οινολογία, Αθήνα, interbooks

Χατζηπαντελή, Π., (1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα, Μεταίχμιο

Τζωρακολευθεράκης, Ζ., (1999) Διοίκηση Επισιτιστικών Επιχειρήσεων – μαζική παραγωγή φαγητών, Αθήνα, interbooks

Λιαρμακόπουλος, Λ., (2003) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, Αθήνα-Πάτρα, Λιαρμακόπουλος

Λογοθέτης, Ν., (1992) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, interbooks

Internet, <http://www.vrc.gr/roadmaps/quality>

Internet, <http://www.google.gr/ΔΟΠ-Εισηγητής Δρ. Παναγιώτης Τριβέλας>

