

**Αποτύπωση των κριτηρίων του βραβείου Baldrige στην παγκόσμια  
ομοσπονδία ιστιοπλοΐας**

Πολυκανδριώτης Ευάγγελος

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται  
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων  
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος  
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του  
Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου  
στην κατεύθυνση «Οργάνωση & Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και  
Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη  
(2019)**

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Καθηγητής, Κριεμάδης Αθανάσιος

---

2ος Επιβλέπων: Ε.Ε.Π., Δημητρόπουλος Παναγιώτης

---

3ος Επιβλέπων: Ε.Ε.Π., Παπαδόπουλος Ανδρέας

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 30/06/2019

Ο Δηλών

Πολυκανδριώτης Ευάγγελος

(Υπογραφή)

**Copyright © Πολυκανδριώτης Ευάγγελος, 2019**  
**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. Allrights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Πολυκανδριώτης Ευάγγελος: Αποτύπωση των κριτηρίων του βραβείου Baldrige στην παγκόσμια ομοσπονδία ιστιοπλοΐας.

(Με την επίβλεψη του Αθανάσιου Κριεμάδη, Καθηγητή)

Η έννοια της ποιότητας έχει απασχολήσει τα τελευταία χρόνια τον επιχειρηματικό κόσμο σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων μπορούν να ενταχθούν και οι οργανισμοί που ασχολούνται με τον αθλητισμό όπως είναι οι αθλητικές Ομοσπονδίες, οι Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, οι Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις καθώς και όσοι οργανισμοί παρέχουν υπηρεσίες. Η επιχειρηματική Αριστεία πρέπει να αποτελεί στόχο κάθε επιχείρησης και οργανισμού που επιθυμεί να εξελίσσεται διαχρονικά προσφέροντας τις υπηρεσίες της στο κοινωνικό σύνολο. Η διαρκής βελτίωση των οργανισμών μπορεί να επιτευχθεί μέσα από συγκεκριμένα μοντέλα επιχειρηματικής αριστείας, διεθνούς εμβέλειας όπως είναι τα EQA (European Quality Award), MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) καθώς και το DPA (Deming Prize Award). Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας (ISAF) αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες αθλητικές ομοσπονδίες σε παγκόσμια κλίμακα, η οποία υπάρχει σαν αθλητική οντότητα από το 1907, ενώ επίσημα ως ομοσπονδία από το 1996. Η Ομοσπονδία αριθμεί 145 χώρες ως μέλη της, πράγμα που καθιστά επιτακτική ανάγκη την αδιάκοπη προσπάθεια βελτίωσης της και την παροχή άριστων υπηρεσιών. Μέσα από τη συγκεκριμένη εργασία θα γίνει η προσπάθεια να γίνει η αποτύπωση των κριτηρίων ενός από των προαναφερθέντων μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας, του Malcolm Baldrige National Quality Award, μοντέλο που δημιουργήθηκε από τον φορέα που απονέμει το συγκεκριμένο βραβείο ποιότητας.

*Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα, βραβείο Baldrige, επιχειρηματική αριστεία, Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας*

## **ABSTRACT**

Polikandriotis Eyaggelos: Presentation of the Baldrige Award criteria to the World  
Sailing Federation

(With the supervision of Athanasios Kriemadis, Professor)

The concept of quality has occupied the world of business in recent years. In enterprises can join and organizations involved in sports such as sports federations, NGOs, non-profit organizations and those organizations providing services. Business Excellence should be the goal of any business and organization that wishes to evolve over time by offering its services to the community. The continuous improvement of organizations can be achieved through concrete business excellence models, international scope such as EQA (European Quality Award), MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award) and the DPA (Deming Prize Award). The World Sailing Federation (ISAF) is one of the largest sports federations on a global scale, which has been a sporting entity since 1907, and has been officially a federation since 1996. The Federation lists 145 countries as members, which makes it imperative for the constant effort to improve and provide excellent services. Through this study, an attempt will be made to illustrate the criteria of one of the aforementioned business excellence models, the Malcolm Baldrige National Quality Award, a model created by the awarding body of this quality award.

**Key words:** *Quality, Malcolm Baldrige National Quality Award, Business Excellence, ISAF*

Πρόλογος (προαιρετικός), με ευχαριστίες, αφιερώσεις κ.τ.λ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
Σκοπός εργασίας.....	16
Ερευνητικές υποθέσεις.....	17
Προϋποθέσεις & περιορισμοί.....	17
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	10
Η περίπτωση της παγκόσμιας ομοσπονδίας ιστιοπλοΐας.....	29
Στρατηγικός σχεδιασμός παγκόσμιας ομοσπονδίας ιστιοπλοΐας.....	43
Γ. Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ ΙΣΤΙΟΠΛΟΪΑΣ... ..	44
Δ.ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ.....	46
Ε. Η ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΙΣΤΙΟΠΛΟΪΑΣ.....	48
Ζ. Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ ΙΣΤΙΟΠΛΟΪΑΣ.....	51
Γ΄ ΜΕΡΟΣ	
ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	52
Δ΄ ΜΕΡΟΣ	
ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑΣ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑΣ ΙΣΤΙΟΠΛΟΪΑΣ.....	54
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	58

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Ο κύκλος του Deming. Out of Crisis, Cambridge University Press (1986).....	11
Σχήμα 2. Model of Performance Appraisal Outcome, Brefo et al. 2016 .....	22
Σχήμα 3. Πλαίσιο χαρακτηριστικών των βραβείων Baldrige.....	32



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

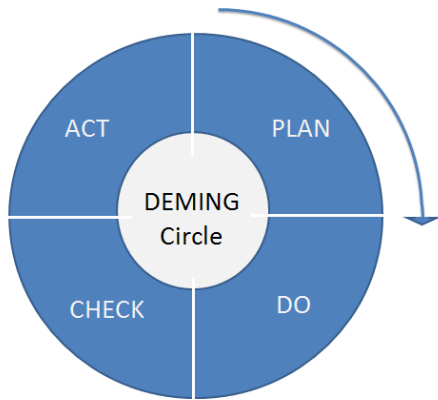
Πίνακας 1. Διαφορές Παραδοσιακής Διοίκησης- Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	18
Πίνακας 2. Χαρακτηριστικά και βαρύτητα κριτηρίων στα επιμέρους βραβεία αριστείας.....	22

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών αποτελεί ένα θέμα που διαχρονικά έχει απασχολήσει τις επιχειρήσεις. Βάσει της βιβλιογραφίας κατά τον Deming, ως ποιότητα ορίζεται η καταλληλότητα ως προς τον σκοπό, έχοντας ως προσανατολισμό τον πελάτη (Τσιότρας, 2002). Κατά τον Crosby (1979), ως ποιότητα μπορεί να οριστεί η συμμόρφωση στις απαιτήσεις και έχει ως προσανατολισμό τον προμηθευτή.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO-International Organization for Standardization) ορίζει ως ποιότητα στο πρότυπο του ISO 8402 (1987) το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, τα οποία έχουν σχέση με την ικανότητα του να ικανοποιεί άμεσες ή έμμεσες ανάγκες. Σύμφωνα με τον Juran (2000) ,η ποιότητα είναι συνδεδεμένη με την <<καταλληλότητα για χρήση>> , η οποία καταλληλότητα ορίζεται από τον πελάτη (Βασταρδή,2005). Όπως γίνεται αντιληπτό, η ποιότητα είναι ικανή να προκαλέσει σύγχυση καθώς εξαρτάται από το πρίσμα μέσα από το οποίο εξετάζεται.

Μπορεί να θεωρηθεί ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι παραπάνω ορισμοί κάνουν αναφορά στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Σύμφωνα με τον Ho (1995), η ικανότητα να οριστούν ακριβώς οι ανάγκες του πελάτη, συμπεριλαμβάνοντας τον σχεδιασμό, την απόδοση, την τιμή, την ασφάλεια, τη μεταφορά κ.α., είναι ικανή να κάνει την επιχείρηση ανταγωνιστική και να πλεονεκτεί στρατηγικά. Επιπλέον, ο Deming αναπαριστά την ποιότητα ως έναν κύκλο συνεχούς βελτίωσης για τον οργανισμό. Συνεπώς πριν την εφαρμογή μιας διαδικασίας, η διαδικασία είναι απαραίτητο να σχεδιαστεί, να εκτελεστεί ,να μελετηθούν όλα της τα αποτελέσματα και στη συνέχεια ο οργανισμός να ενεργεί έτσι ώστε να δημιουργηθεί ένας νέος κύκλος βελτίωσης. Ο συγκεκριμένος κύκλος υποδεικνύει στους μάνατζερς τον τρόπο σχεδιασμού νέων υπηρεσιών και προϊόντων, την οργάνωση νέων πλάνων και τον τρόπο ελέγχου τους ώστε η ενέργειες τους να είναι αποτελεσματικές.Ο κύκλος είναι ατέρμονος, καθώς κάθε φορά που ο κύκλος κλείνει, ξεκινάει εκ νέου ένας άλλος.



**Σχήμα 1.** Ο κύκλος του Deming. Out of Crisis, Cambridge University Press (1986)

Όπως προαναφέρθηκε στους ανωτέρω ορισμούς της ποιότητας, ο πελάτης διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς για τον πελάτη είναι πολύ σημαντική η εντύπωση που έχει λάβει από την επιχείρηση και όχι μόνο η υπηρεσία ή το προϊόν. (Klefsjo, 2003)

Με τον προσανατολισμό της λειτουργίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης με βάση την ποιότητα δημιουργούνται πολλαπλές ωφέλειες σε αυτούς. Σύμφωνα με τους Heizer και Render (2008), η ποιότητα μπορεί να επηρεάσει θετικά την αξιοπιστία ενός οργανισμού, το κατά πόσο θεωρούνται αξιόπιστες οι υπηρεσίες και τα προϊόντα του, την ικανότητα της επιχείρησης να κάνει εξαγωγές σε παγκόσμιες αγορές καθώς επίσης μπορεί να αυξήσει τα οικονομικά της κέρδη.

#### *Η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας*

Μετά το δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο γεννήθηκε στην Ιαπωνία η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) από τους Juran και Deming, η οποία γύρω στο 1970 χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος διοίκησης σε αυτοκινητοβιομηχανίες των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής (American Society for Quality, 2010). Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί προσέγγιση για την αποτελεσματικότερη εξέλιξη μιας επιχείρησης και στην βελτίωση του ανταγωνιστικού πνεύματος ανάμεσα στις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον Tobin (1990), η ΔΟΠ αποτελεί μια σημαντική προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της συνεχούς βελτίωσης της κουλτούρας της επιχείρησης. Επιπλέον, η ΔΟΠ ορίζεται ως μια

επιλογή στρατηγικής της ανώτατης διοίκησης που γίνεται δυνατή μόνο όταν έχει γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη του οργανισμού, μιας και αποσκοπεί στη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που διέπει το σύνολο των εμπλεκομένων (Δερβιτσιώτης,2005)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσανατολίζεται στο να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών. Στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ο ορισμός του πελάτη έχει διαθέσει μια πιο ευρεία έννοια διότι πρέπει να καλύπτει τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες του οργανισμού. Εξωτερικός πελάτης μπορεί να θεωρηθεί ο τελικός καταναλωτής ενός προϊόντος, ενώ ως εσωτερικός πελάτης μπορεί να θεωρηθεί ένας εργαζόμενος ή ένα στέλεχος που διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παραγωγή ενός αγαθού και ενισχύουν την ποιότητα τους. (Δερβιτσιώτης 1993 και 1999).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται κατά τον Ζαβλανό (2003) ως η κοινή συνεργασία των μελών ενός οργανισμού για την υλοποίηση των επιχειρηματικών διαδικασιών, με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

#### Γενικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας

Σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (1993) καθώς και τους Yuran και Blanton (2000), τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας διέπουν κάποιες βασικές αρχές, οι οποίες έχουν καταγραφεί από διάφορους ερευνητές:

- 1) Να δίνεται προτεραιότητα στην ποιότητα και στη συνεχή βελτίωση της
- 2) Να υπάρχει εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη
- 3) Να δίνεται έμφαση στην πρόληψη της κακής ποιότητας
- 4) Να στηρίζεται το Μάνατζμεντ σε αντικειμενικά στοιχεία
- 5) Να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι με συστηματικό τρόπο
- 6) Management με μικτές λειτουργικές μονάδες

Οι αντικειμενικοί στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αναλύονται παρακάτω σύμφωνα με τον Δερβιτσιώτη (1993), διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία ενός οργανισμού.

#### 1<sup>ος</sup> Στόχος: Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη

Η ποιότητα του προϊόντος και της εξυπηρέτησης, αυξάνει σημαντικά την ικανότητα του οργανισμού να αποκτήσει νέους πελάτες και να κρατήσει αμετάβλητους όσους έχει ήδη αποκτήσει. Η συνεχής πίεση που ασκείται στους οργανισμούς – επιχειρήσεις από το γεγονός ότι οι πελάτες έχουν ευχέρεια επιλογής καλύτερης τιμής και εξυπηρέτησης, ωθεί τις επιχειρήσεις σε συνεχή βελτίωση της ποιότητας τους, με στόχο την ικανοποίηση.

#### 2<sup>ος</sup> Στόχος: Βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών

Μια επιχείρηση οφείλει να παρουσιάζει συνεχείς βελτιώσεις στα προϊόντα της αλλά και στην εξυπηρέτηση ύστερα από την πώληση τους, όπως είναι η εγκατάσταση τους, η συντήρηση και η επισκευή τους. Το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό για την ικανοποίηση του πελάτη.

#### 3<sup>ος</sup> Στόχος : Διασφάλιση αποτελεσματικότητας του οργανισμού σχετικά με κόστος λειτουργίας

Το παραπάνω είναι δυνατόν να επιτευχθεί με τη μείωση της σπατάλης μέσα στον οργανισμό και τον περιορισμό των αποθεμάτων.

#### 4<sup>ος</sup> Στόχος: Καινοτομία και ευελιξία στα νέα δεδομένα

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ανοιχτή σε αλλαγές όχι μόνο προϊόντων αλλά και διαδικασιών, καθώς επίσης να προσαρμόζεται σε όποια αλλαγή συμβαίνει στην αγορά.

#### 5<sup>ος</sup> Στόχος: Συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης των παραγγελιών

Η όποια καθυστέρηση μπορεί να προκύψει κατά την εκτέλεση των παραγγελιών, μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα στον πελάτη αφού περιορίζει την ευελιξία του, τον οδηγεί σε διατήρηση περισσότερων αποθεμάτων και να τον ωθήσουν σε άλλες επιλογές.

#### 6<sup>ος</sup> Στόχος: Αύξηση βαθμού αξιοποίησης της νέας τεχνολογίας

Η νέα τεχνολογία, ο σύγχρονος εξοπλισμός και τα αναβαθμισμένα λογισμικά μπορούν να ενισχύσουν την επιχείρηση και σε συνδυασμό με τον ανθρώπινο παράγοντα να της δώσουν μια πολύ σημαντική θέση στην αγορά.

Ο Crosby (1979) υποστήριξε τη θεωρία πως η φτωχή ποιότητα έχει κόστος στα χρήματα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ο ίδιος εκφράζει τέσσερις πολύ σημαντικές και αδιαμφισβήτητες αρχές για την ποιότητα οι οποίες είναι :

- 1) Η ποιότητα ορίζεται ως συμμόρφωση στις απαιτήσεις
- 2) Για την επίτευξη της ποιότητας το σύστημα πρέπει να βασίζεται στην πρόληψη και όχι στην αξιολόγηση
- 3) Πρότυπο της απόδοσης είναι μηδέν ελαττωματικά
- 4) Η τιμή της ποιότητας είναι η τιμή της μη- συμμόρφωσης

Επιπλέον, ο Crosby επεσήμανε 14 σημεία για τη διοίκηση ποιότητας και τη βελτίωση της, τα οποία αφορούν ζητήματα υλοποίησης. Τα σημεία παρουσιάζονται ως εξής:

1) Δέσμευση της διοίκησης

Η Διοίκηση του οργανισμού οφείλει να αντιληφθεί τη σημαντικότητα της ποιότητας και να την επικοινωνήσει σε όλον τον οργανισμό ώστε όλοι οι εμπλεκόμενοι με την επιχείρηση να αλλάξουν βάσει των αναγκών των πελατών και του οργανισμού.

2) Βελτίωση της ποιότητας

Ανάγκη είναι ο σχηματισμός μιας ομάδας για την παρακολούθηση των κινήσεων που γίνονται για την αύξηση της ποιότητας της επιχείρησης.

3) Μέτρηση της ποιότητας

Θέσπιση κατάλληλων μετρήσεων για την αποτίμηση της ποιότητας και τον εντοπισμό σημείων που χρήζουν βελτίωσης

4) Κόστος της ποιότητας

Αναγκαίο είναι να εκτιμηθεί το κόστος που σχετίζεται με την ποιότητα με στόχο την δημιουργία βελτιώσεων που θα αποφέρουν κέρδος.

5) Επίγνωση της ποιότητας

Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τα οφέλη της ποιότητας και τι μπορούν να αποκομίσουν από αυτά

6) Διορθωτικές Δραστηριότητες

Εφαρμογή διορθωτικών δραστηριοτήτων ως αποτέλεσμα της μέτρησης ποιότητας και του κόστους ποιότητας

7) Σχεδιασμός μηδενικών ελαττωματικών

Συγκρότηση επιτροπής που θα σχεδιάσει ένα πρόγραμμα κατάλληλο για τον οργανισμό και την κουλτούρα του

8) Εκπαίδευση των επιβλεπόντων

Στα πλαίσια βελτίωσης της ποιότητας ενός οργανισμού, η διοίκηση θα πρέπει να εκπαιδεύεται κατάλληλα ώστε να εφαρμόσει τα διάφορα κομμάτια που την αφορούν

9) Ημέρα μηδενικών ελαττωματικών

Ορισμός μιας μέρας για ενημέρωση των εργαζομένων για το νέο πρότυπο της επιχείρησης

10) Ορισμός στόχων

Θέσπιση στόχων για τα στελέχη καθώς και τα μέλη των ομάδων τους

11) Απομάκρυνση της αιτίας του λάθους

Οι υπάλληλοι οφείλουν να επικοινωνούν στη διοίκηση τις αιτίες που μπορεί να προκαλέσουν πρόβλημα και να τους εμποδίσουν στην εργασία

12) Αναγνώριση

Δημόσια αναγνώριση όλων όσων επιτυγχάνουν τους στόχους ποιότητας και σε όσους αποδίδουν άριστα στην εργασία τους

13) Συμβούλια Ποιότητας

Ανταλλαγή εμπειριών και ιδεών πάνω στην ποιότητα σε συμβούλια που συγκροτούνται από επαγγελματίες της ποιότητας και τους υπεύθυνους ποιότητας του οργανισμού

14) Συνεχής βελτίωση και επανάληψη των ανωτέρω βημάτων

### *Σκοπός Εργασίας*

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αποτύπωση των κριτηρίων του βραβείου ποιότητας Baldrige στην Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας (ISAF). Τα στοιχεία που

θα διερευνηθούν ώστε να απαντηθεί στο αν η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας πληροί τις προϋποθέσεις με βάσει τα κριτήρια του Baldrige είναι :

1. Η ηγεσία: με μία δυνατή ηγεσία και τις σωστές κατευθύνσεις ο οργανισμός μπορεί να φτάσει στην κορυφή. Για να γίνουν, όλα αυτά θα πρέπει να γίνουν ξεκάθαρα η αποστολή, το όραμα για το μέλλον του οργανισμού, οι ηθικοί κώδικες καθώς και οι αξίες.
2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός: με την περιγραφή της διαδικασίας του σχεδιασμού αλλά και των στόχων. Επίσης, στο σημείο αυτό θα γίνει αναφορά στο πως ανακοινώνονται τα σχέδια, ποια τα σχέδια δράσης ή πρωτοβουλίες που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων αλλά και πως ο οργανισμός αλλάζει τους στόχους και τα σχέδιά του όταν είναι απαραίτητο.
3. Η εστίαση στον πελάτη: στην συγκεκριμένη κατηγορία πρόκειται να γίνει αναφορά στο προφίλ του πελάτη καθώς και στις απαιτήσεις του αλλά και η διαχείριση της σχέσης μεταξύ ομοσπονδίας και πελάτη ώστε να υπάρχει η ικανοποίηση από την πλευρά του πελάτη.
4. Η μέτρηση, ανάλυση και διαχείριση γνώσης: Στο σημείο αυτό θα πραγματοποιηθεί η απόδοση του οργανισμού αλλά και πως αναλύονται τα δεδομένα απόδοσης για να ληφθούν οι αποφάσεις.
5. Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό: Πρόκειται να γίνει αναφορά στο πως οικοδομείται ένα ισχυρό ανθρώπινο δυναμικό όπως και το ότι το δυναμικό που χρησιμοποιείται τοποθετείται στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τις δεξιότητές του.
6. Επικέντρωση λειτουργιών: με τον σχεδιασμό και την διερεύνηση πληροφοριών σχετικά με το πώς η επιχείρηση διαχειρίζεται και προκαλεί βελτιώσεις στις κύριες διαδικασίες, και αποφασίζει ποιες διαδικασίες θα διεξαχθούν εσωτερικά ή εξωτερικά. Επιπλέον, γίνεται λόγος στους τρόπους ελέγχου του κόστους, της διαχείρισης των προμηθευτών, της προετοιμασίας για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης και της ενθάρρυνσης για την καινοτομία.



### *Ερευνητικές Υποθέσεις*

Οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας είναι οι εξής:

1. Που βασίζονται τα κριτήρια που ζητούνται να πληρούνται για την απόκτηση του βραβείου ποιότητας Baldrige
2. Έχει η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας την ικανότητα να αποκτήσει την συγκεκριμένη διάκριση

### *Προϋποθέσεις & Περιορισμοί*

Βασική προϋπόθεση που έχει τεθεί για την ορθή διεξαγωγή της μελέτης, είναι η σωστή χρήση των πληροφοριών που αντλούνται από την βιβλιογραφία της εργασίας καθώς και από την ιστοσελίδα της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας (<http://www.sailing.org>).

## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *Διαφορές παραδοσιακής διοίκησης και διοίκησης ολικής ποιότητας*

Η παραδοσιακή διοίκηση παρουσιάζει διαφορές από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε πολλά σημεία, συνεπώς παραθέτοντας παρακάτω τις διαφορές τους γίνεται αντιληπτό γιατί η Δ.Ο.Π. θεωρείται καινοτόμα και αποτελεσματική (Δερβιτσιώτης 1993).

<b>Πίνακας 1. Διαφορές Παραδοσιακής Διοίκησης- Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</b>	
<b>Παραδοσιακή Προσέγγιση</b>	<b>Προσέγγιση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</b>
Δίνεται προτεραιότητα στο κόστος και στην ποιότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Μεγάλο κόστος Ποιότητας	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής Βελτίωση Ποιότητας
Αντιδραστική Αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή Ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Ανώτερα στελέχη ανεύθυνα για την ποιότητα	Ανώτερα στελέχη υπεύθυνα για την ποιότητα
Έλεγχος ποιότητας	Πρόληψη ελαττωματικών
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιός ευθύνεται;	Πως λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, στην παραγωγή και στις διαδικασίες
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: Οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας: Τα στελέχη της διοίκησης και οι εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός προβλημάτων ποιότητας
Ευθύνη ποιότητας στο τμήμα ελέγχου	Ευθύνη ποιότητας σε όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

### *Η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού*

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι η συστηματική διαδικασία του οργανισμού που αναλύει το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους άμεσης επιδίωξης (Παπαδάκης,2012). Στα πλαίσια του Στρατηγικού Σχεδιασμού περιλαμβάνεται και ο καθαρισμός

μακροπρόθεσμων στόχων, η οργάνωση σχετικών σχεδίων υλοποίησης των στόχων καθώς και η συνεχής παρακολούθηση και αναπροσαρμογή τους. Για να καθορίσει που βρίσκεται. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αποτελεί την επόμενη εξέταση της μελλοντικής πορείας ενός οργανισμού. Οι Goetsch και Davis το 1997, εξήγησαν πως ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελείται από ανάπτυξη ενός σχεδίου που περιλαμβάνει: Όραμα, Αποστολή, Στρατηγικούς Στόχους καθώς και δραστηριότητες για την επίτευξη στόχων. Κατά τον Bryson(2004), οι διαστάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να απαντάνε σε τρεις σημαντικές ερωτήσεις:

**A) Που βρισκόμαστε;**

Καθορισμός της αποστολής του οργανισμού, της δομής και των συστημάτων, των υπηρεσιών και της θέσης του τη δεδομένη χρονική στιγμή

**B) Που θέλουμε να πάμε;**

Ορισμός των μέσων με τα οποία θα καταφέρει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τη στρατηγική της

**Γ) Πώς θα φτάσουμε εκεί που θέλουμε;**

Στην ερώτηση αυτή απαντούν οι τρόποι εφαρμογής της στρατηγικής

Πολλές φορές λανθασμένα η Στρατηγική ταυτίζεται με τον Στρατηγικό σχεδιασμό. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός αναλύει το όραμα και την αποστολή σε μικρότερους στόχους και ασχολείται με τον τρόπο που θα εφαρμόσει την στρατηγική της. Ο ρόλος του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι να προγραμματίσει, να εφαρμόσει και να κάνει πιο λειτουργικές τις στρατηγικές (Παπαδάκης, 2002).

*Η έννοια της ηγεσίας*

Κατά τον Terry, η Ηγεσία μπορεί να οριστεί ως οι πράξεις που κάνει ένα άτομο ώστε να ωθήσει τους υφιστάμενους του να δρουν με τη θέληση τους, έχοντας ως στόχο την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Stogdill η Ηγεσία είναι η διαδικασία του να επηρεάζει κανείς τις δραστηριότητες μιας ομάδας για επίτευξη

συγκεκριμένων στόχων. Οι Boles και Davenport ορίζουν την ηγεσία ως η διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο λαμβάνει πρωτοβουλίες με στόχο τη παρακίνηση της ομάδας προς παραγωγικούς στόχους ενώ ταυτόχρονα η ομάδα διατηρεί τη συνοχή της.

Από τον ορισμό της ηγεσίας φαίνεται πως η Ηγεσία είναι διαφέρει από τη Διοίκηση. Η Ηγεσία θεωρεί αναγκαία την αλλαγή του τρόπου συμπεριφοράς των μελών όταν αυτό είναι επιτρεπτό από τις συνθήκες καθώς επίσης την αλλαγή στο πως λειτουργεί μια επιχείρηση. Για την Ηγεσία είναι μεγάλης σημασίας η καινοτομία και η βελτίωση στις συνθήκες που επικρατούν σε μια επιχείρηση.. Η Διοίκηση κάνει αναφορές στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να διατηρηθούν οι ενέργειες, οι λειτουργίες και οι εργασίες ενός οργανισμού. Το Μάνατζμεντ ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. Η ηγεσία βοηθάει τα μέλη ενός οργανισμού να δράσουν με τρόπο διαφορετικό από εκείνον που θα δρούσαν υπό άλλες συνθήκες. (Ζαβλάνος,1998).

Οι παραπάνω ορισμοί της ηγεσίας δίνουν έμφαση σε τρία πολύ σημαντικά στοιχεία των οργανισμών, τα οποία είναι οι άνθρωποι, οι διαδικασίες και τα συστήματα. Η ηγεσία μπορεί να υπαχθεί σε διάφορους τομείς ανάλογα με το χαρακτηριστικό στο οποίο αυτή δίνει έμφαση. Οι κατηγορίες σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (1998) είναι οι εξής:

- 1) Ηγεσία που δίνει έμφαση στις ομαδικές διαδικασίες
- 2) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην προσωπικότητα του ατόμου και στα αποτελέσματα αυτής
- 3) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην τέχνη της συμμόρφωσης
- 4) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην άσκηση της επιρροής
- 5) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πράξη ή στη συμπεριφορά
- 6) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πειθώ
- 7) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην επίτευξη του στόχου
- 8) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης
- 9) Ηγεσία που δίνει έμφαση στο διαφοροποιημένο ρόλο
- 10) Ηγεσία που δίνει έμφαση στην πρωτοβουλία

Για να έχει αποτελεσματικότητα Ηγεσία του οργανισμού, είναι αναγκαίος ο καθορισμός της αποστολής του. Η αποστολή καθορίζει τους πιο βασικούς στόχους ενός οργανισμού με την συνοπτική περιγραφή των κινήσεων της για την επίτευξη του οράματος της. Η αποστολή προσπαθεί να κάνει μια μελλοντική απεικόνιση του οργανισμού και να απαντήσει στο ερώτημα πως θα κινηθεί μελλοντικά ο οργανισμός. (Πηγή : Wikipedia)

#### Η έννοια της επιχειρηματικής αριστείας

Σύμφωνα με τις Mele και Calurcio (2005), η επιχειρηματική αριστεία έχει σχέση με τη διασφάλιση των βέλτιστων αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό, αρχικά για τους πελάτες της, για την ίδια καθώς και τα εμπλεκόμενα με αυτήν άτομα. Οι Vora (2002) και McAdametal. (1998) επισημαίνουν πως η αριστεία πρέπει να θεωρείται σημαντική για κάθε σύγχρονο οργανισμό, να συνδέεται στενά με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ώστε ο οργανισμός να επιτύχει και να είναι επιχειρηματικά ανταγωνιστικός. (Mele&Calurcio, 2005).

Για την κατάκτηση της επιχειρηματικής αριστείας από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, πολλές κυβερνήσεις θέσπισαν συστήματα καθοδήγησης για την επίτευξη της. Έτσι, θεσπίστηκε ο θεσμός των βραβείων αριστείας, ένα από τα οποία είναι και το Malcolm Baldrige Award, που πρόκειται να μελετηθεί στην παρούσα εργασία. Η ωφέλεια για τις επιχειρήσεις που αποκτούν βραβείο αριστείας θεωρείται μεγάλη και ενδεικτικά κάποιες από αυτές αναφέρονται ως εξής, Μεγάλη δημοσιότητα, γεγονός που έχει μεγάλη σημασία για επιχειρήσεις και οργανισμούς που έχουν στόχο συγκεκριμένες πολιτικές μάρκετινγκ. Αίσθηση έξωθεν μαρτυρία στους πελάτες για ποιότητα και υπηρεσίες. Διαμοίραση βέλτιστων πρακτικών μεταξύ του επιχειρηματικού κόσμου(Pui-MunLee, 2002).

Όπως προαναφέρθηκε, πολλές χώρες έχουν θεσπίσει τα Εθνικά Βραβεία Ποιότητας για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς τους. Σκοπός των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας είναι να προωθηθεί η αντίληψη της ποιότητας, να γίνουν κατανοητές οι απαιτήσεις της ποιοτικής υπεροχής και να μοιραστούν πληροφορίες για τις επιτυχημένες στρατηγικές και τα οφέλη τους. Η απονομή των βραβείων γίνεται από

θεσμοθετημένους οργανισμούς από το κράτος, με συμμετοχή κριτών και εξειδικευμένων εξεταστών από ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς (Tan, 2002).

## SWOT ANALYSIS

Η ανάλυση SWOT θεωρείται πολύ σημαντική για την επιστήμη του Μάρκετινγκ στη σύγχρονη εποχή. Εκείνος που εισήγαγε την έννοια της ανάλυσης SWOT ήταν ο καθηγητής A.Humphrey στο πανεπιστήμιο του Stanford το 1970. [https://en.wikipedia.org/wiki/Albert\\_S.\\_Humphrey](https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S._Humphrey)

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον στο οποίο έχει δραστηριότητα. Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτός έχει στην κατοχή του. Οι Ευκαιρίες και Απειλές της επιχείρησης μπορούν να γίνουν αντιληπτές ένα μελετηθεί το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η ανάλυση SWOT δρα επικουρικά στην ανακάλυψη πιθανών ευκαιριών, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αδυναμιών που μπορεί να κρύβει το εσωτερικό τους καθώς επίσης στην αποκάλυψη απειλών από το εξωτερικό τους περιβάλλον με στόχο την εξάλειψή τους. (Kamensky,2000)

Στην ανάλυση SWOT υπάρχουν και κάποιοι περιορισμοί. Οι αιτίες των περιορισμών μπορεί να είναι ότι δεν υπάρχει η επιθυμία να γίνει σωστή κριτική ή μια επιχείρηση δεν μπορεί να έρθει αντιμέτωπη με τους σκοπέλους που εμφανίζονται σε αυτή ή η επιχείρηση είναι αρκετά μεγάλη για να έρθει σε επαφή με αυτά.. Στην ουσία, υπάρχει πιθανότητα να μην επιτευχθεί "κέρδος" διότι οι παρεχόμενες πληροφορίες είναι ασαφείς και συνηθισμένες. Επιπρόσθετα, μια άλλη αιτία μπορεί να είναι ότι οι ουσιαστικές γνώσεις που αφορούν το περιβάλλον ή την επιχείρηση είναι ελλιπείς, γεγονός που το δυσχεραίνει περισσότερο. (Kamensky,2000) . Λόγω του γεγονότος ότι τα δεδομένα απεικονίζουν το παρόν της επιχείρησης, θα πρέπει η ανάλυση να αναθεωρείται σε τακτικά χρονικά διαστήματα και επιπλέον είναι ανάγκη να προσαρμόζεται στα νέα δεδομένα. (HoubenG., LenieK. andVanhoof, 1999)

Η ανάλυση SWOT μπορούμε να πούμε πως παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα συνοπτικά:

- Γίνεται σύγκριση ανάμεσα στους παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος
- Ενισχύεται ο καθορισμός στρατηγικών στόχων
- Έχει τη δυνατότητα εφαρμογής σε οργανισμούς που αποτελούνται τόσο από άμισθο προσωπικό (Μ.Κ.Ο, εθελοντικοί οργανισμοί κ.α.) , όσο σε οργανισμούς που διαθέτουν έμισθο προσωπικό
- Είναι απλή και μη χρονοβόρα

#### *Βραβεία επιχειρηματικής Αριστείας*

##### *The Deming Prize*

Είναι το πρώτο βραβείο που θεσπίστηκε στην Ιαπωνία το 1951 από τον Edward Deming. Σκοπός του είναι να διαπιστώσει τα επίπεδα εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μέσω της πρόσβασης στις πολιτικές διασφάλισης ποιότητας και στον ποιοτικό έλεγχο. Η βελτίωση ποιότητας, η παραγωγικότητα, η ελαχιστοποίηση κόστους και αύξηση του ποσοστού κέρδους υπολογίζονται με στατιστικές μεθόδους και πρακτικές (Bohoris, 1995).

##### *The Malcolm Baldrige National Quality Awards*

Οι παγκόσμιες αλλαγές σε πολιτική και γεωγραφία που έλαβαν χώρα την περίοδο 1980 -1990, καθώς και ο ανταγωνισμός οδήγησαν στη θέσπιση του βραβείου Malcolm Baldrige National Quality Award, προς τιμήν του Malcolm Baldrige, το οποίο ενίσχυσε τις ΗΠΑ και τον βιομηχανικό της κλάδο στον τομέα της ανταγωνιστικότητας (Balvir Talwar, 2010) . Το εν λόγω βραβείο στο οποίο θα γίνει εκτενής αναφορά παρακάτω, έχει ως σκοπό την προώθηση της έννοιας της ποιότητας, την κατανόηση των απαιτήσεων για ποιοτική αριστεία, την αναγνώριση των επιτευγμάτων των επιχειρήσεων και την προβολή στρατηγικών ποιότητας που έχουν μεγάλη επιτυχία. (Bohoris, 1995).

Σύμφωνα με τον Pui- Mun Lee (2002), η διοίκηση καθοδηγεί τον οργανισμό και αυτό που προσπαθεί να επιτύχει είναι η ικανοποίηση του πελάτη να φθάσει στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA)

Το Ευρωπαϊκό ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management- EFQM) δημιουργήθηκε το 1988 από μεγάλες επιχειρήσεις της Δυτικής Ευρώπης, τη στιγμή που έγινε αντιληπτό πως μια επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει μόνο εάν δείξει ενδιαφέρον στον προσανατολισμό στην ποιότητα και στους τρόπους με τους οποίους θα ικανοποιηθούν οι πελάτες. Τον Οκτώβριο του 1991, το EFQM ιδρύει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, το οποίο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των Ευρωπαϊκών οργανισμών. Επιπλέον, το ευρωπαϊκό μοντέλο, θεωρεί πως σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, οι διαδικασίες και ο προγραμματισμός (Pui- Mun Lee, 2002).

Ο Balvir Talwar το 2011 παρέθεσε τα κριτήρια αξιολόγησης των τριών βασικών μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας, όπως επίσης και τη σημαντικότητα του κάθε κριτηρίου ανάλογα με τον φορέα του βραβείου. Στον πίνακα 2 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα κύρια χαρακτηριστικά του κάθε μοντέλου.

Πίνακας 2. Χαρακτηριστικά και βαρύτητα κριτηρίων στα επιμέρους βραβεία αριστείας	
<b>The Deming Prize</b>	
<b>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟ</b>	<b>ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΟΥ</b>
Βασικές Κατηγορίες	100
Πολιτικές Διοίκησης και εκδήλωσης τους	20
Ανάπτυξη νέων προϊόντων- Καινοτομία	20
Συντήρηση και Βελτίωση	20
Διοίκηση Συστημάτων	10
Ανάλυση Πληροφοριών και χρήση	15
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	15
Ειδικές Δραστηριότητες	100
Ηγεσία	100
<b>The Malcolm Baldrige National Quality Awards</b>	
Ηγεσία	120
Στρατηγικός Σχεδιασμός	85
Εστίαση στον πελάτη	85
Εκτίμηση, ανάλυση και διοίκηση πληροφορίας	90
Εστίαση στο Εργατικό Δυναμικό	85
Διοίκηση Διαδικασιών	85



Αποτέλεσμα	450
<b>The European Quality Award</b>	
Ηγεσία	100
Στρατηγική	100
Ανθρώπινο Δυναμικό	100
Συνεργίες και πόροι	100
Διαδικασίες, προϊόντα και υπηρεσίες	100
Αποτελέσματα σε πελάτες	150
Αποτελέσματα σε έμψυχο Δυναμικό	100
Αποτελέσματα στην κοινωνία	100
Αποτελέσματα κλειδιά	150

#### Η έννοια της καινοτομίας

Η καινοτομία έχει μελετηθεί κατά καιρούς από τον κλάδο της οικονομίας και έχει γίνει προσπάθεια να δοθεί κάποιος ορισμός για αυτή. Η καινοτομία (innovation), έχει ξεκινήσει να υφίσταται ως όρος από το 1934, όπου ο Schumpeter την όρισε ως την εισαγωγή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών, νέων μεθόδων παραγωγής, νέων οργανωτικών προτύπων, την ανακάλυψη πόρων, την εφαρμογή της ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας σε νέα πεδία και η προσπάθεια ανοίγματος σε νέες αγορές. Αργότερα, ο Dosi ( 1988) επισημαίνει πως η καινοτομία είναι συνδεδεμένη με τον τρόπο που μια επιχείρηση αναζητά νέες ιδέες, πειραματίζεται, αναπτύσσεται και υιοθετεί νέες τάσεις στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της.. Πιο πρόσφατα, το 2009, οι Tidd και Bessant την ορίζουν ως τη εξέλιξη μιας ευκαιρίας που ήδη υπάρχει σε μια καινούρια ιδέα και πως μπορεί αυτή να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης ) ορίζει την καινοτομία ως των τρόπο με τον οποίο πρέπει να εφαρμοστεί η γνώση ώστε να δημιουργηθούν νέα , πιο βελτιωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία θα βρουν άμεση ανταπόκριση από την αγορά και τους πελάτες.

Στις επιχειρήσεις – οργανισμούς όπως έχει μελετηθεί (Higgins, Howell&Shea, 1998) υπάρχουν τέσσερα είδη οργανωτικής καινοτομίας, τα οποία αναλύονται παρακάτω:

- ✓ Η καινοτομία προϊόντος, η οποία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία καινούριων προϊόντων και μπορεί ήδη υπάρχουν
- ✓ Η καινοτομία διαδικασίας, η οποία έχει ως στόχο να βελτιώσει τις διαδικασίες που υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση ή οργανισμό.
- ✓ Η καινοτομία διοίκησης, η οποία έχει ως στόχο να βελτιώσει τις διαδικασίες και τον τρόπο με τον οποίο διοικείται μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός
- ✓ Η καινοτομία μάρκετινγκ, η οποία οργανώνει τους τρόπους με τους οποίους θα βγει στην αγορά το προϊόν, θα κοστολογηθεί και θα διανεμηθεί.

#### *Η έννοια της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης ( E.K.E.)*

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια τάση που ακολουθούν οι επιχειρήσεις στη σύγχρονη εποχή. Κατά πολλούς οι δράσεις της επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στην κοινωνία καθώς και στις επιχειρηματικές οντότητες. Η έννοια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης θεωρείται ως μια σχετικά καινούργια έννοια η οποία παρουσιάζει συνεχή εξέλιξη ανάμεσα στον επιχειρηματικό κόσμο. Σύμφωνα με τον Wood (1991) μια επιχείρηση η οποία κατέχεται από το αίσθημα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, λειτουργεί με αρχές που την δείχνουν να αυτο – δεσμεύεται ακολουθώντας ένα συγκεκριμένο μοντέλο επιχειρησιακής λειτουργίας. Το World Business Council for Sustainable Development το 1998, ορίζει την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ως μια διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός δεσμεύεται να αναπτυχθεί οικονομικά ενώ την ίδια στιγμή βελτιώνει τις συνθήκες και την ποιότητα υπαλλήλων της καθώς και του κοινωνικού συνόλου και το International Chamber of Commerce το 2002 την ορίζει ως τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις δεσμεύονται εθελοντικά ότι θα δρουν υπεύθυνα σε κάθε τους δραστηριότητα είτε επιχειρηματική είτε κοινωνική.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2001 την ορίζει ως τον τρόπο βάσει του οποίου ένας οργανισμός μπορεί ενσωματώσει εθελοντικά προβληματισμούς που αφορούν την κοινωνία στις καθημερινές συναλλαγές και στον τρόπο λειτουργίας του, με σκοπό η διαδικασία αυτή να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στο κοινωνικό σύνολο αλλά και στο περιβάλλον. Τα βασικά χαρακτηριστικά της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης μπορούν να θεωρηθούν ως εξής: είναι αυτοδεσμεύση, έχει μεγάλη διάρκεια και αναφέρεται σε κοινωνικούς, περιβαλλοντικούς και οικονομικούς προβληματισμούς. Επιπλέον,

σχετίζεται με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού και μπορεί να ενσωματωθεί σε ένα στρατηγικό επιχειρηματικό πλάνο. Τέλος, στόχος της είναι εξισορροπήσει το κόστος ενώ αναπτύσσεται υπεύθυνα και επιφέρει θετικές αλλαγές στο κοινωνικό σύνολο και στο περιβάλλον.

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αποτελεί μια έννοια η οποία εξελίσσεται συνεχώς και είναι ενήμερη για τα προβλήματα που διέπουν το κοινωνικό σύνολο αλλά και το περιβάλλον. Έτσι, κρίνεται αναγκαία η εύρεση λύσης και η βελτίωση αυτών των προβληματικών συνθηκών που επικρατούν στην κοινωνία, με στόχο ένα καλύτερο μέλλον. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη αφορά όλους όσους συνδέονται με την λειτουργία των επιχειρήσεων, εργάζονται σε αυτές ή έχουν άμεση σχέση. Αυτοί μπορεί να είναι εργαζόμενοι, μέτοχοι, πελάτες/ καταναλωτές, στελέχη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, προμηθευτές, περιβάλλον και πολίτες/κοινωνία (Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, 2019).

#### Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης

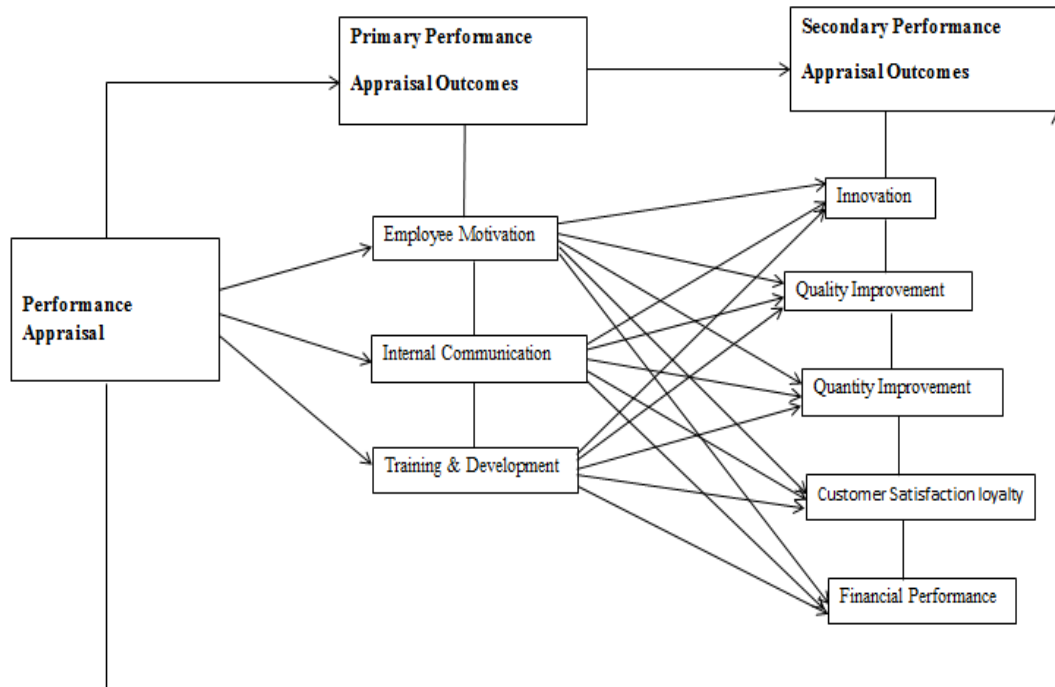
Η αξιολόγηση της απόδοσης κατά τους Jafari, Bourom&Amiri (2009) αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία η απόδοση των εργαζομένων τίθεται σε κρίση με απώτερο στόχο την εξαγωγή στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν ως βάση για την λήψη αντικειμενικών και αποτελεσματικών αποφάσεων για το προσωπικό. Σύμφωνα με τον Dessler, με την αξιολόγηση της απόδοσης είναι δυνατό να οριστεί ο τρόπος με τον οποίο εκτιμάται η τρέχουσα ή παρελθούσα απόδοση ενός υπαλλήλου σε σύγκριση με πρότυπα απόδοσης που έχουν σχέση με θέση στην οποία εκείνος εργάζεται. Ο Lawaj (2014) υποστηρίζει πως η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με τα πρότυπα απόδοσης του οργανισμού, όπου μέσω της αξιολόγησης συγκρίνονται τα εργασιακά πρότυπα απόδοσης με την πραγματική εργασιακή απόδοση, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν ανατροφοδότηση και να βελτιώνονται.

Ο Schick (1980, όπως αναφέρει ο Cameron το 1981), υποστηρίζει πως είναι αναγκαία η αξιολόγηση της απόδοσης σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα ανεξαιρέτως και είτε είναι τυπική ή άτυπη αυτή πρέπει να εφαρμόζεται σε όλο τον επιχειρηματικό κλάδο. Σύμφωνα με τον Armstrong (2009) (όπως αναφέρουν οι Makhubela, Botha&

Swaneroel το 2016), η διαχείριση της απόδοσης ορίζεται ως μια συστηματική διαδικασία βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο αποδίδει μια επιχείρηση πράγμα που επιτυγχάνεται με την ενίσχυση της απόδοσης των υπαλλήλων και των ομάδων που τον απαρτίζουν και που δρουν σε ένα προσδιορισμένο πλαίσιο στόχων, προτύπων και κριτηρίων. Αυτή η προσέγγιση σύμφωνα με τον Fletcher το 1992 (όπως αναφέρεται από τον Edmostone,1996) μπορεί να αποτελείται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Ορισμός της αποστολής και σαφήνεια στους στόχους του οργανισμού
- ✓ Ενίσχυση της επικοινωνίας στον οργανισμό
- ✓ Καθορισμός των καθηκόντων του κάθε μέλους
- ✓ Καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης και η μέτρηση της
- ✓ Εφαρμογή συστήματος αμοιβών και ανταμοιβών
- ✓ Ανατροφοδότηση και εκπαίδευση προσωπικού

Όπως προαναφέρθηκε, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στους υπαλλήλους και στον ίδιο τον οργανισμό. Οι Brefoetal. (2016) κατέληξαν στο Μοντέλο των Αποτελεσμάτων της Αξιολόγησης (Model of Performance Appraisal Outcome – MPAO), όπου αναφέρουν πως τα αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης συνδέονται με την ενίσχυση της παρακίνησης των υπαλλήλων, την ενδοεταιρική επικοινωνία και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Αυτά στη συνέχεια έχουν επιρροή στην περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού, μέσω της ανάπτυξης της καινοτομίας, την αναβάθμιση του παραγόμενου αποτελέσματος, την αύξηση της ικανοποίησης των καταναλωτών και στην ενίσχυση της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού.



**Σχήμα 2.** Model of Performance Appraisal Outcome, Brefo et al. 2016

### *Η ιστορία του αθλήματος της ιστιοπλοΐας*

Το παγκόσμιο όργανο διοίκησης για το άθλημα της ιστιοπλοΐας δημιουργήθηκε στο Παρίσι τον Οκτώβριο του 1907. Αρχικά ονομάστηκε Διεθνής Ναυτική Ένωση (IYRU) προτού αλλάξει η ονομασία της στη Διεθνή Ιστιοπλοϊκή Ομοσπονδία (ISAF) στις 5 Αυγούστου 1996. Η IYRU εξελίχθηκε από την ανάγκη των αγωνιστικών ιστιοπλόων να έχουν ένα ομοιόμορφο σύνολο κανόνων και προδιαγραφών καταμέτρησης. Πριν από το 1870, μεμονωμένοι Ναυτικοί Όμιλοι ανέπτυξαν το δικό τους σύνολο αγωνιστικών κανόνων, εκ των οποίων ο κάθε σύλλογος ήταν ο μοναδικός διαιτητής για την ερμηνεία και την εφαρμογή τους. Ενώ η δημοτικότητα των αγώνων εναντίον άλλων συλλόγων αυξήθηκε, έτσι και η σύγχυση και η απογοήτευση στον αγωνιστικό στίβο.

Στη Βρετανία, έγιναν αρκετές προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός ενιαίου συνόλου κανόνων και η πρώτη συνάντηση για την ανάπτυξη τέτοιων κανόνων ήταν το «Ιστιοπλοϊκό Συνέδριο» που διοργάνωσε η Royal Victoria Yacht Club την 1η Ιουνίου 1868. Στο συνέδριο αυτό συμμετείχαν 23 εκπρόσωποι από 14 Ομίλους. Κάτω από την

καθοδήγηση του καπετάνιου Mackinnon, μια υποεπιτροπή του συνεδρίου συνέταξε ένα φυλλάδιο με τους υπάρχοντες κανόνες σε όλους τους Ιστιοπλοϊκούς Ομίλους. Το συνέδριο πραγματοποιήθηκε και πάλι στις 4 Μαρτίου 1869, όταν εξετάστηκε και υιοθετήθηκε ένα σχέδιο κανόνων αγώνων. Ωστόσο, όταν δημοσιεύθηκε στον τύπο της Ιστιοπλοΐας, συνάντησε σοβαρή κριτική και εγκαταλείφθηκε.

Στη συνέχεια σχηματίστηκαν ορισμένες ενώσεις και οι κανόνες τους απορρίφθηκαν και πάλι. Το 1881, όταν ο HRH Albert Edward, πρίγκηπας της Ουαλίας ήταν ανώτερος αξιωματικός του ναυτικού του Royal Thames Yacht Club και του Royal Yacht Squadron, οι δύο αυτοί σύλλογοι συμμετείχαν στο Yacht Racing Association μαζί με το New Thames Yacht Club και ανέπτυξαν ένα σύνολο κανόνων για τα Βρετανικά ύδατα.

Υπήρξε ακόμη σύγχυση σχετικά με τα διαφορετικά πρότυπα καταμέτρησης που χρησιμοποιούνται στην Ευρώπη, τη Βόρεια Αμερική και τη Βρετανία, που σημαίνει ότι τα Ιστιοπλοϊκά σκάφη από διαφορετικές χώρες δεν θα μπορούσαν να ανταγωνιστούν με ίσους όρους. Ο Major Brooke Heckstall-Smith, γραμματέας του Yacht Racing Association, έγραψε στο Yacht Club de France, εκφράζοντας την ανάγκη να καταρτιστεί ένας διεθνής κανόνας καταμέτρησης για τα αγωνιστικά σκάφη που θα ήταν αποδεκτός από όλες τις ευρωπαϊκές χώρες. Ως αποτέλεσμα, διεξήχθη στο Λονδίνο, τον Ιανουάριο και τον Ιούνιο του 1906, μια διεθνής διάσκεψη για τη καταμέτρηση των Ιστιοπλοϊκών σκαφών και αναπτύχθηκε ο «κανόνας καταμετρητών». Οι συμμετέχοντες δημιούργησαν τη Διεθνή Αγωνιστική Ιστιοπλοϊκή Ένωση και υιοθέτησαν έναν κοινό κώδικα τίτλων "κανόνες αγωνιστικής ιστιοπλοΐας" κανόνες αγώνων ιστιοπλοΐας βασισμένοι σε κανόνες του YRA. Ο κανόνας εξακολουθεί να χρησιμοποιείται σήμερα σε αρκετές κατηγορίες σκαφών.

Τον Νοέμβριο του 1929, εκπρόσωποι της Ένωσης Αγωνιστικής Ιστιοπλοΐας Βορείου Αμερικής συμμετείχαν ενεργά στις συζητήσεις για να εξασφαλίσουν ότι οι Κανόνες Ιστιοπλοΐας της Βόρειας Αμερικής και οι Διεθνείς Κανόνες Ιστιοπλοΐας ήταν σχεδόν πανομοιότυποι και ότι κανείς δεν θα άλλαζε τους κανόνες τους χωρίς να ενημερώσει πρώτα τους άλλους. Το 1960 συμφωνήθηκε και εφαρμόστηκε ένας παγκόσμιος κώδικας κανόνων αγώνων.

Η Διεθνής Ομοσπονδία αναγνωρίζεται επίσημα από τη Διεθνή Ολυμπιακή Επιτροπή ως η αρμόδια αρχή για την Ιστιοπλοΐα παγκοσμίως. Ως εκ τούτου, η παγκόσμια ομοσπονδία της ιστιοπλοΐας είναι υπεύθυνη για την προώθηση του αθλήματος σε διεθνές επίπεδο, τη διοργάνωση ιστιοπλοΐας στους Ολυμπιακούς Αγώνες, την ανάπτυξη των Διεθνών Κανόνων και Κανονισμών Αγώνων για όλους τους ιστιοπλοϊκούς συμμετέχοντες και την εκπαίδευση κριτών, διαιτητών και άλλων διαχειριστών, την ανάπτυξη του αθλήματος σε όλο το κόσμο, καθώς και να εκπροσωπεί τους ιστιοπλόους οπουδήποτε κρίνεται αναγκαίο. Η αλλαγή της ονομασίας στην Διεθνή Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας το 1996 ήρθε με την αλλαγή στο όνομα του αθλήματος στο Ολυμπιακό πρόγραμμα από “Yachting” σε “Sailing”.

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας αποτελείται σήμερα από 145 κράτη μέλη, τα οποία είναι τα βασικά της μέλη και είναι υπεύθυνη για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων που διέπει τον ιστιοπλοϊκό κόσμο. Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας περιλαμβάνει διάφορες μορφές Ιστιοπλοΐας, οι οποίες απευθύνονται σε διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, σε ερασιτέχνες και σε επαγγελματίες αθλητές. Τα είδη ιστιοπλοΐας που ανήκουν στην Ομοσπονδία παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω και έχουν αντληθεί από τον επίσημο ιστότοπο της παγκόσμιας ομοσπονδίας ISAF, (<http://www.sailing.org>).

### *Fleet Racing*

Το Fleet Racing αποτελεί την πιο κοινή μορφή αγωνιστικής ιστιοπλοΐας, η οποία περιλαμβάνει αγωνιστικά σκάφη γύρω από μια πορεία. Η διάρκεια αυτής της μορφής ιστιοπλοΐας μπορεί να είναι από μια ημέρα έως τον γύρω του κόσμου όπως ο αγώνας Volvo Ocean Race.

### *Match Racing*

Αυτή η μορφή ιστιοπλοΐας είναι ένας αγώνας που συμμετέχουν δύο ταυτόσημα σκάφη που ανταγωνίζονται το ένα το άλλο. Αποτελεί μια μονομαχία στρατηγικής-τακτικής και ο στόχος είναι το κάθε σκάφος να περάσει πρώτο τη γραμμή τερματισμού. Ο κάθε αγώνας χρειάζεται περίπου είκοσι (20) λεπτά για να ολοκληρωθεί και η μορφή του κάθε αγώνα και η μορφή του κάθε αγώνα διαφέρει ανάλογα τον αριθμό των συμμετεχόντων.

### Team Racing

Το Team Racing (ομαδικοί αγώνες) , αποτελείται συνήθως από δυο ομάδες, όπου η κάθε μια διαθέτει τρία σκάφη τα οποία ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Πρόκειται για ένα γρήγορο σε ρυθμό στυλ αγώνων, το οποίο εξαρτάται από τις εξαιρετικές δεξιότητες χειρισμού σκαφών και την ταχεία τακτική λήψης αποφάσεων. Οι ομάδες αγωνίζονται για να επιτύχουν ένα συνδυασμό θέσεων που θα φέρει τη νίκη. Η ομάδα που θα επιτύχει το χαμηλότερο σκορ είναι η νικήτρια. Το σύστημα βαθμολόγησης δίνει έναν (1) βαθμό για την πρώτη θέση, δυο (2) για τη δεύτερη και ούτω καθεξής. Εάν ένα σκάφος μιας ομάδας κερδίσει τον αγώνα δεν είναι εγγυημένη η νίκη όλης της ομάδας, καθώς η συνολική βαθμολογία της ομάδας θα πρέπει να είναι δέκα (10) βαθμοί ή λιγότερο.

### *Offshore & Oceanic Sailing*

Η παράκτια και η ωκεάνια ιστιοπλοΐα, είναι οι μορφές του αθλήματος που προωθούνται πιο έντονα από την Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας. Ως ωκεάνια ιστιοπλοΐα ορίζεται οποιοσδήποτε αγώνας πάνω από 800 μίλια.

### *Para World Sailing*

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας είναι υπεύθυνη για το Para World Sailing (Ιστιοπλοΐα για άτομα με ειδικές ανάγκες). Διοικείται μέσω του Παγκόσμιου Ιστιοπλοϊκού Κέντρου στο Λονδίνο και την Παγκόσμια Επιτροπή που για το συγκεκριμένο άθλημα. Σχεδόν σε κάθε σκάφος μπορεί να ναυπηγηθεί από άτομα με ειδικές ανάγκες, αν και υπάρχουν σκάφη τα οποία είναι πιο κατάλληλα για τους συγκεκριμένους αθλητές. Το 1996, η ιστιοπλοΐα συμπεριλήφθηκε στους Ολυμπιακούς αγώνες ως επίδειξη αθλήματος και μέχρι τους αγώνες του 2016 αποτελούσε επίσημο παραολυμπιακό άθλημα. Η ιστιοπλοΐα είναι το μόνο παραολυμπιακό άθλημα , όπου αθλητές με οποιαδήποτε αναπηρία συναγωνίζονται μαζί.



### *Cruising*

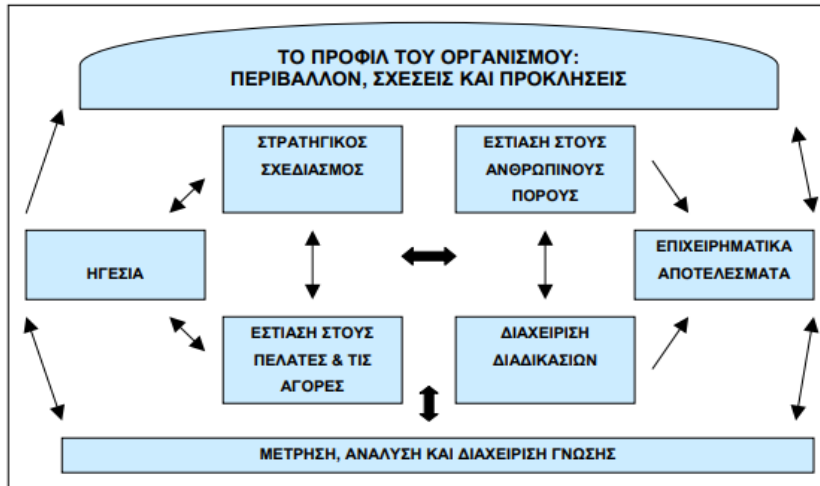
Η κρουαζιέρα είναι αναμφίβολα η πλέον διαδεδομένη μορφή ιστιοπλοΐας. Μια κρουαζιέρα μπορεί να είναι ημερήσια και παράκτια ή μια διεθνής διαδρομή μεγαλύτερης διάρκειας.

### *Κριτήρια Malcolm Baldrige national quality awards*

Η ίδρυση του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige έγινε σε μια περίοδο που ήταν επιτακτική ανάγκη η έξοδος των αμερικάνικων επιχειρήσεων από μια μακροχρόνια στασιμότητα και η επέκτασή τους σε διεθνείς αγορές. Αυτήν την ανάγκη είχε αντιληφθεί η κυβέρνηση των ΗΠΑ αλλά και η βιομηχανία της. Όσον αφορά τις επιχειρήσεις δεν είναι εύκολα κατανοητό ότι αυτό μπορεί να γίνει μέσω της ποιότητας.

Στα μέσα του 1987 (Αύγουστος 1987) γίνεται η εκκίνηση του βραβείου ποιότητας ύστερα από προτροπή του Αμερικάνικου Κογκρέσου και σκοπό είχε την αναγνώριση της προσφοράς των επιχειρήσεων αλλά και διαφόρων οργανισμών στον τομέα της ποιότητας. Το βραβείο που μελετάμε ονομάστηκε έτσι τιμής ένεκεν στον πολιτικό Malcolm Baldrige, ο οποίος συνέβαλε στην προβολή της ποιότητας στις ΗΠΑ. Σύμφωνα με τον Baldrige, ο οποίος είχε από το 1981 έως το 1987 τη θέση του Υπουργού Εμπορίου, η διοίκηση ποιότητας παίζει σημαντικό και ουσιαστικό ρόλο στην ευημερία της χώρας. Ενδεικτικά, κάποιες από τις επιχειρήσεις που κατέκτησαν πρώτες το συγκεκριμένο βραβείο είναι οι εξής: Globe Metallurgical Inc, Commercial Nuclear Fuel Division of Westinghouse Electric Corporation, Motorola Inc., Xerox Corporation Business Products and Systems και Milliken & Co.

Παρακάτω στο Σχήμα 3 παρουσιάζεται το πλαίσιο των βραβείων Baldrige σε διαγραμματική απεικόνιση για μια πρώτη εικόνα των χαρακτηριστικών πάνω στα οποία αυτά βασίζονται και τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που θέλουν να τα κατακτήσουν.



**Σχήμα 3.** Πλαίσιο χαρακτηριστικών των βραβείων Baldrige

*Όροι συμμετοχής στο διαγωνισμό του βραβείου Baldrige*

Σύμφωνα με τον οργανισμό των βραβείων, σύμφωνα με τον Mark Graham Brown, το βραβείο έχει ιδιαίτερη συμβολή στη διάχυση της γνώσης για την επίτευξη της άριστης απόδοσης και στην παροχή πληροφόρησης στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, για τις καλύτερες πρακτικές που εφαρμόστηκαν στο παρελθόν. Στον διαγωνισμό έχουν δικαίωμα να συμμετέχουν βιομηχανικές επιχειρήσεις, μικρές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, οργανισμοί υπηρεσιών υγείας και εκπαιδευτικά ιδρύματα. Οι βιομηχανικές επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν είναι εταιρίες οι οποίες παράγουν και πωλούν βιομηχανικά προϊόντα, όπως επίσης και αυτές που παράγουν γεωργικά, μεταλλευτικά και κατασκευαστικά προϊόντα. Οι εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες εντάσσονται στην κατηγορία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και τέλος, μέρος μπορούν να λάβουν όσες μονάδες ασχολούνται με την παραγωγή ή την παροχή υπηρεσιών και έχουν προσωπικό κάτω από πεντακόσια (500) άτομα.

Ένας άλλος όρος που πρέπει να ικανοποιείται για την συμμετοχή στο βραβείο, είναι η τοποθεσία του οργανισμού ή της εταιρίας. Εάν κάποιος οργανισμός βρίσκεται εκτός Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής ή έχει τη στήριξη κάποιας μητρικής εταιρίας, κατά την αξιολόγηση του οργανισμού πρέπει όλοι οι εμπλεκόμενοι να είναι διαθέσιμοι στις ΗΠΑ. Κάθε χρόνο ο μέγιστος αριθμός βραβείων που απονέμονται είναι τρία (3)- ένα για κάθε μια από τις προαναφερόμενες κατηγορίες και κάθε επιχείρηση ή οργανισμός που θέλει να λάβει μέρος πρέπει να υποβάλει μια έκθεση αυτοαξιολόγησης στον οργανισμό που διοργανώνει τα βραβεία , σύμφωνα με τα κριτήρια που τίθενται κάθε φορά.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### *Δείγμα*

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας είναι ένας οργανισμός υπεύθυνος για την προώθηση του αθλητισμού σε διεθνές επίπεδο και διαχειρίζεται το άθλημα της ιστιοπλοΐας στους Ολυμπιακού και Παραολυμπιακού αγώνες. Η Ομοσπονδία αποτελείται από 145 χώρες- μέλη και έχει έδρα στο Λονδίνο. Οι αγώνες της διεξάγονται σε διαφορετικά μέρη του κόσμου ώστε να προβληθεί σε παγκόσμια κλίμακα. Η ομοσπονδία διαθέτει ως υπαλλήλους 27 διευθυντικά στελέχη, υπεύθυνα για το κάθε τμήμα, αλλά δεν είναι γνωστός ο αριθμός των υπόλοιπων υπαλλήλων, όπως επίσης μεγάλος είναι και ο αριθμός των εθελοντών που συμμετέχουν στην διεξαγωγή των αγώνων και των εκδηλώσεων της.

### *Μέσα συλλογής δεδομένων*

Όλα τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί από την ιστοσελίδα της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας (<http://www.sailing.org>) μέσα από πίνακες και αποτελέσματα προηγούμενων ετών.

### *Διαδικασία συλλογής δεδομένων*

Όπως αναφέρθηκε τα δεδομένα συλλέχθηκαν από την ιστοσελίδα του οργανισμού, όπου σε αυτή υπάρχουν στατιστικές μελέτες που πραγματοποιήθηκαν μεταξύ των μελών της, ερωτηματολόγια που απευθύνονταν σε αθλητές και εθνικές ομοσπονδίες καθώς και από τις ανακοινώσεις για τον στρατηγικό σχεδιασμό της τα τελευταία χρόνια ( π.χ. 2009-2012)

### *Στατιστική ανάλυση*

Η έρευνα που έγινε για την εργασία είναι ποιοτική και βασίζεται σε περιγραφική στατιστική. Πιο συγκεκριμένα, λόγω του γεγονότος ότι η επίσημη ιστοσελίδα της Ομοσπονδίας δεν παρέχει πολλά στατιστικά αποτελέσματα έχουν χρησιμοποιηθεί μέσες τιμές από αποτελέσματα αγώνων. Η έρευνα είναι καθ'ολα ποιοτική και όλη η ανάλυση έχει στηριχθεί σε ποιοτικά δεδομένα για το άθλημα, τις παροχές και τη δράση της Ομοσπονδίας.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το βραβείο Baldrige έχει ως βάση συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία πρέπει να ικανοποιούνται ώστε να φτάσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός στην κατάκτηση του. Παρακάτω γίνεται λόγος αναλυτικά για το κάθε κριτήριο που πρέπει να πληρείται ξεχωριστά.

### *Το κριτήριο της Ηγεσίας*

Το όραμα της παγκόσμιας ομοσπονδίας της ιστιοπλοΐας είναι ένας κόσμος όπου εκατομμύρια περισσότεροι άνθρωποι ερωτεύονται την ιστιοπλοΐα. Εμπνευσμένο από τη μοναδική σχέση μεταξύ του αθλητισμού, της τεχνολογίας και των δυνάμεων της φύσης, όλοι οι υπάλληλοι και τα μέλη της εργάζονται για την προστασία των υδάτων του κόσμου.

Η αποστολή της παγκόσμιας ομοσπονδίας της ιστιοπλοΐας είναι να κάνει την ιστιοπλοΐα πιο συναρπαστική και προσιτή για όλους ώστε να συμμετέχουν ή να παρακολουθούν και να χρησιμοποιούν την επίδραση και την επιρροή τους ώστε να δημιουργούν ένα βιώσιμο μέλλον για τον αθλητισμό και τα νερά του κόσμου. Να δημιουργήσει και να ρυθμίσει συναρπαστικές εκδηλώσεις ανταγωνισμού και να προβάλλει τη φυσική δύναμη του αιολικού αθλήματος με κίνηση από τον άνεμο. Να χτίσει ένα ισχυρό προφίλ και εικόνα για την ιστιοπλοΐα, χρησιμοποιώντας τα βασικά σημεία διαφορετικότητας για να αντηχήσει στους ανθρώπους και να τους δώσει μια αθλητική ζωή. Να δημιουργήσει ένα απτό πρόγραμμα βιωσιμότητας το οποίο μεγιστοποιεί το θετικό αποτέλεσμα που μπορεί να έχει η κοινότητα της ιστιοπλοΐας στο περιβάλλον μας. Όλα αυτά μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα απλό μήνυμα: το άθλημα, η τεχνολογία και η φύση σε τέλεια αρμονία.

### *Οι αξίες της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας*

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας για την ηγεσία είναι διατήρηση κάποιων βασικών αξιών και ηθικών κανόνων από τον οργανισμό. Ως αξίες θεωρούνται οι Πεποιθήσεις που μοιράζονται μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών ενός οργανισμού. Οι αξίες καθοδηγούν την κουλτούρα ενός οργανισμού και τις προτεραιότητες και προσφέρει ένα πλαίσιο στο οποίο λαμβάνονται σωστά οι αποφάσεις.

### *Ακεραιότητα*

Στο επίκεντρο αυτού που κάνει είναι οι κανονισμοί του αθλητικού ανταγωνισμού. Ορίζει και υποστηρίζει τους κανόνες της παγκόσμιας ιστιοπλοΐας έτσι ώστε τα άτομα και οι ομάδες να μπορούν να ανταγωνίζονται με ανοιχτό και δίκαιο τρόπο μεταξύ τους. Ο καθορισμός και η προάσπιση αυτών των κανόνων με απόλυτη ακεραιότητα είναι επομένως καίριας σημασίας για το ποιοι είναι. Ως οργανισμός, παραμένει πολιτικά ουδέτερος και υπάρχει για να εξυπηρετεί τα συμφέροντα ολόκληρου του αθλητισμού.

### *Φιλοδοξία*

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας είναι φιλόδοξη για το μέλλον της Ιστιοπλοΐας και θέλει το άθλημα της να σημειώσει πρόοδο και ανάπτυξη, επιτυγχάνοντας μεγαλύτερη απήχηση και αντίκτυπο σε ολόκληρο τον κόσμο. Για να γίνει αυτό, πρέπει να είναι φιλόδοξη στους δικούς της τομείς εμπειρογνωμοσύνης, τιμώντας τις γνώσεις και τις δεξιότητές της ώστε να μπορέσει να οδηγηθεί σε θετικές αλλαγές και να αναπτυχθεί. Δουλεύει με πολύ υψηλά επαγγελματικά πρότυπα, έτσι ώστε η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας να γίνει ορόσημο για τους άλλους. Πρέπει να καθορίσει και να παραδώσει τις βέλτιστες πρακτικές και να διευκολύνει τους άλλους να αποδώσουν το καλύτερο δυνατό μέσω της εργασίας που κάνει.

### *Ανθεκτικότητα*

Λίγοι άνθρωποι εμπλέκονται με την Ιστιοπλοΐα επειδή πιστεύουν ότι θα είναι εύκολο. Χρειάζεται μεγάλη εστίαση και προσπάθεια. Αλλά οι ανταμοιβές είναι τεράστιες. Ο καθένας τους χρειάζεται την ικανότητα να αντιμετωπίζει τις μεταβαλλόμενες καταστάσεις και να διαχειρίζεται περιόδους υψηλής έντασης. Η διατήρηση θετικών και η παραμονή ευέλικτης προσέγγισης είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη της απαιτούμενης ανθεκτικότητας. Ως οργανισμός, εστιάζει επίσης στην ανάπτυξη των οικονομικών πόρων που θα διασφαλίσουν ένα βιώσιμο μέλλον για την Ιστιοπλοΐα.

### *Επινοητικότητα*

Η αξιοποίηση των πόρων της αποτελεί μέρος του DNA κάθε ιστιοπλόου. Πρόκειται για πραγματικούς ανθρώπους που ξέρουν πώς να κάνουν τα πράγματα και δεν είναι υπερβολικά εξαρτημένοι με άλλους. Όταν χρειάζεται, είναι πολύ δημιουργική και βρίσκει καινοτόμους τρόπους για να ξεπεράσει τις προκλήσεις. Για να γίνει αυτό, αξιοποιεί τις ευρύτερες γνώσεις και την εμπειρία των συναδέλφων της.

### ***Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη***

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ), σύμφωνα με την πλέον αποδεκτή άποψη, είναι η εθελοντική δέσμευση των επιχειρήσεων σε στρατηγικές που ενσωματώνουν κοινωνικές και περιβαλλοντικές ανησυχίες και εκφράζονται με συναφείς πρακτικές που συμβάλλουν στη βιώσιμη ανάπτυξη, τις σχέσεις με το ανθρώπινο δυναμικό τους, την κοινωνική αλληλεγγύη και τη διασφάλιση σχέσεων εμπιστοσύνης με την τοπική κοινωνία και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Οι τομείς που η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας ασχολείται στα πλαίσια της Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης είναι:

#### *Το Περιβάλλον*

Η Ιστιοπλοΐα εξαρτάται από το περιβάλλον και ακολουθώντας μερικούς απλούς κανόνες συμπεριφοράς κατά την ιστιοπλοΐα μπορεί να διασφαλιστεί ότι ο αθλητισμός δεν έχει αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον. Μέσω του ίδιου του περιβάλλοντος στο οποίο πραγματοποιείται η ιστιοπλοΐα, οι ιστιοπλόοι είναι ήδη πολύ ευαισθητοποιημένοι με το περιβάλλον και η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας έχει τους ακόλουθους στόχους για να σέβεται και να προστατεύει το περιβάλλον:

1. Ανάπτυξη και εφαρμογή περιβαλλοντικού προγράμματος για τον αθλητισμό και τις εκδηλώσεις
2. Αύξηση και ευαισθητοποίηση των περιβαλλοντικών θεμάτων σε όλους τους ενδιαφερόμενους ιστιοπλοΐας
3. Υποστήριξη της ανάπτυξης Ολυμπιακών Αγώνων και παγκόσμιων ιστιοπλοϊκών εκδηλώσεων που είναι βιώσιμες για το περιβάλλον, την οικονομία και την κοινότητα

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας έχει αναρτήσει μία λίστα με έγγραφα που έχει ως στόχο να παρέχει στους ιστιοπλόους, τους διοργανωτές των αγώνων αλλά και προς κάθε ενδιαφερόμενο της ιστιοπλοΐας, τις απαραίτητες πληροφορίες για την



ευαισθητοποίηση, την εκπαίδευση και τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη ναυσιπλοΐα. Συγκεκριμένα, η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας αναφέρει στον κώδικα φιλικής συμπεριφοράς προς το περιβάλλον

#### *Τα Σκουπίδια*

Σημαντικό για την Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας είναι η προστασία του περιβάλλοντος από τα σκουπίδια και σωστή τους διαχείριση. Παρακάτω αναφέρονται κάποιοι από τους στόχους της για αυτά: Μειώστε την ποσότητα των αποβλήτων που κάνετε (αφαιρέστε τη συσκευασία πριν πάρετε τα πράγματα στο σκάφος). Επαναχρησιμοποιήστε ότι μπορείτε. Ανακυκλώστε όσο το δυνατόν περισσότερο

#### *Τα απόβλητα*

Κατά τη διάρκεια της πλεύσης των σκαφών δημιουργούνται απόβλητα από τα καύσιμα αλλά και το πλήρωμα. Η σωστή διαχείριση τους παίζει σημαντικό ρόλο στην προστασία της θαλάσσιας χλωρίδας και πανίδας και μπορεί να επιτευχθεί υλοποιώντας τους παρακάτω στόχους. Χρησιμοποιήστε τουαλέτας στις ακτές όποτε είναι δυνατόν. Χρησιμοποιήστε μια δεξαμενή συγκράτησης αν έχετε τοποθετηθεί και αδειάσει σε απόσταση τουλάχιστον 3 μιλίων από την ακτή. Αποφύγετε την εκροή λυμάτων κοντά στην ακτή

#### *Η Ρύπανση*

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας θεωρεί πως η προστασία των θαλασσών αλλά και της ξηράς αποτελεί πολύ σημαντικό θέμα και την αφορά άμεσα. Οι κύριοι στόχοι της για την καταπολέμηση της ρύπανσης, οι οποίοι παρουσιάζονται ως συμβουλές, είναι οι εξής:

1. Κρατήστε τον κινητήρα σας καλά συντηρημένο για να αποφευχθούν διαρροές λαδιού και καυσίμου
2. Βάλτε ένα απορροφητικό μαξιλάρι στο υδροσυλλέκτη σας για να συλλέξετε οποιοδήποτε λάδι και να απορρίψετε αυτήν την ακτή
3. Κατά τον ανεφοδιασμό καυσίμου ή τη συντήρηση, προσέξτε ιδιαίτερα να μην επιτρέψετε στο λάδι και στα καύσιμα να εισέλθουν στο νερό

4. Προσπαθήστε να χρησιμοποιήσετε φιλικά προς το περιβάλλον προϊόντα καθαρισμού και συντήρησης στο σκάφος σας
5. Αποτυπώστε τυχόν αντιρρυπαντικά αποκόμματα και απορρίψτε τα κατάλληλα στην ακτή

#### *Ο Σεβασμός των οικότοπων και της άγριας πανίδας*

Η προστασία των οικότοπων θεωρείται πολύ σημαντική από την Ομοσπονδία και γίνονται προσπάθειες στην διατήρησή τους με τις παρακάτω συμβουλές :

1. Περιηγηθείτε προσεκτικά γύρω από την άγρια φύση στο νερό - κρατήστε την απόσταση σας
2. Ξεκινήστε και ανασύρετε τα σκάφη από τις κατάλληλες τοποθεσίες για να αποφύγετε την καταστροφή
3. Προσέξτε κατά την αγκυροβόληση να αποφύγετε την καταστροφή του θαλάσσιου βυθού

#### *Υπεράκτιος Περιβαλλοντικός Κώδικας Αγώνων*

Επιπρόσθετα, στα κριτήρια για την απόκτηση του βραβείου ποιότητας, πρέπει να πληρούνται κάποιοι ειδικοί κανονισμοί που αφορούν το άθλημα και τις συνθήκες κατά τη διεξαγωγή του, όπως ορισμένοι κώδικες αγώνων. Αυτοί οι κώδικες παίζουν έναν από τους κυριότερους ρόλους για την προστασία του περιβάλλοντος. Ένας από αυτούς είναι ο υπεράκτιος περιβαλλοντικός κώδικας αγώνων ο οποίος πρέπει να τηρείται κατά γράμμα. Σε υπεράκτιους αγώνες είναι υποχρεωτικό να τηρούνται οι παρακάτω κανόνες:

1. Οι δεξαμενές συγκράτησης πρέπει να είναι τοποθετημένες σε σταθμό αντλίας ή σε απόσταση μεγαλύτερη των 3 μιλίων από την ανοικτή θάλασσα
2. Στις δεξαμενές να χρησιμοποιούνται τα μαξιλάρια συλλογής πετρελαίου και η απόρριψή τους να γίνει σε κατάλληλο μέρος στην ξηρά καθώς σε πολλές χώρες τα εν λόγω προϊόντα θεωρούνται επικίνδυνα απόβλητα
3. Η χρήση προϊόντων καθαρισμού με συστατικά φιλικά προς το περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα κατάλληλα για το θαλάσσιο περιβάλλον
4. Τα απορρίμματα να διατηρούνται στο σκάφος για ανακύκλωση ή η απόρριψή τους να γίνει στην ξηρά, εκτός από τα μακρινά ταξίδια, όπου τα βιοαποικοδομήσιμα απόβλητα μπορούν να εκφορτωθούν σε πλοίο

5. Να αποφεύγεται η χρήση δίχρονων κινητήρων (εκτός από προηγμένα μοντέλα με έλεγχο ρύπανσης)
6. Να γίνεται χρήση της ηλιακής ενέργειας, παροχής νερού, κυψέλες καυσίμου ή φορτίο ανέμου, όταν χρειάζεται
7. Να γίνεται χρήση τουαλέτας στην ακτή

### ***Στρατηγικός σχεδιασμός παγκόσμιας ομοσπονδίας ιστιοπλοΐας***

Παραπάνω έγινε αναφορά στο Όραμα, στην Αποστολή αλλά και στις Αξίες που διέπουν την Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας, τα οποία αποτελούν θεμελιώδη λίθο του στρατηγικού σχεδιασμού. Όλα τα παραπάνω συνοψίζονται σε μια φράση: Αθλητισμός, Τεχνολογία και Περιβάλλον σε απόλυτη αρμονία.

Εκτός από το Όραμα, την Αποστολή και τις Αξίες, η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας, διαθέτει και κάποιους σημαντικούς στόχους τους οποίους θεωρεί αναγκαίο να υλοποιήσει ώστε να θεωρείται η ίδια ως αρχή ελέγχου για το άθλημα παγκοσμίως. Τα αντικείμενα και οι στόχοι για τους οποίους καθιερώνεται η παγκόσμια ιστιοπλοϊκή ομοσπονδία, ως η αρχή ελέγχου του αθλήματος της ιστιοπλοΐας σε όλες του τις μορφές σε όλο τον κόσμο, είναι:

1. Να ενεργεί και να ασκεί τα καθήκοντα και τις λειτουργίες της αρχής αυτής
2. Να προωθεί το άθλημα της ιστιοπλοΐας σε όλους του τους κλάδους, ανεξάρτητα από τη φυλή, τη θρησκεία, το φύλο ή τους πολιτικούς δεσμούς
3. Να θεσπίζει, να εποπτεύει, να ερμηνεύει και να τροποποιεί τους κανονισμούς που διέπουν τους αγώνες ιστιοπλοΐας και να αποφαινεται επί των διαφορών και να λαμβάνει τα κατάλληλα πειθαρχικά μέτρα (συμπεριλαμβανομένης της επιβολής των κατάλληλων κυρώσεων)
4. Να ενεργεί ως εποπτεύουσα αρχή για το άθλημα της ιστιοπλοΐας, να εισάγει και να αποσύρει διεθνείς ή αναγνωρισμένες κατηγορίες σκαφών και να καθορίζει τους σχετικούς κανόνες και διαδικασίες καταμέτρησης
5. Να ενεργεί ως οργανωτική αρχή της Ολυμπιακής Ιστιοπλοϊκής regatta, για τον έλεγχο, την οργάνωση, τη διεξαγωγή, την άδεια ή την επιβολή κυρώσεων σε άλλα

- πρωταθλήματα, ιστιοπλοϊκές εκδηλώσεις ή δραστηριότητες
6. Να εξετάζει, να μελετά, να ερευνά, να εξετάζει και να αναφέρει όλα τα θέματα που επηρεάζουν το άθλημα της ιστιοπλοΐας και κάθε ενδιαφερόμενο ή συνδεδεμένο με αυτόν και να συλλέγει, να αναλύει και να διανέμει πληροφορίες, στατιστικές, γνώμες και εκθέσεις σχετικά με αυτό
  7. Να εκπροσωπεί και να προστατεύει τα συμφέροντα οποιουδήποτε μέλους της Ομοσπονδίας
  8. Να συγκαλεί, να οργανώνει, να διοργανώνει και να διοργανώνει regattas, αγώνες και διαγωνισμούς παντός είδους, να δημιουργεί και να ενθαρρύνει το ενδιαφέρον και να δημοσιοποιεί το άθλημα της ιστιοπλοΐας, να συγκαλεί, να οργανώνει και να διοργανώνει εκθέσεις, εκδηλώσεις, και συζητήσεις να παρέχει βραβεία, υποτροφίες, επιχορηγήσεις και βραβεία για τους συμμετέχοντες
  9. Να παρέχει διοικητικές υπηρεσίες οποιουδήποτε είδους για κάθε ένωση, κοινωνία, σύλλογο, επιτροπή, ή πρόσωπο που ενδιαφέρεται ή συνδέεται με την ιστιοπλοΐα σε οποιαδήποτε από τις μορφές της

### ***Η συμπεριφορά της παγκόσμιας ομοσπονδίας ιστιοπλοΐας***

#### *Ξεκάθαρη Επικοινωνία*

Ως ουσιαστικό μέρος της παγκόσμιας ιστιοπλοϊκής κοινότητας, πρέπει να επικοινωνεί με τα μέλη και τους εταίρους της σε κάθε έθνος με συνέπεια και σαφήνεια. Προσπαθεί να εξασφαλίσει ότι όλες οι επικοινωνίες της είναι έγκαιρες, ανοιχτές και σε σαφή αγγλικά. Δουλεύει ως μία ομάδα και μιλάει με μία φωνή, παρέχοντας σαφή ηγεσία στο άθλημα. Οι δραστηριότητες και οι λειτουργίες της πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο διαφανείς, ώστε οι άνθρωποι να κατανοούν γιατί παίρνονται αυτές τις αποφάσεις.

Στην Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας, όλοι πρέπει να κατανοήσουν τους συγκεκριμένους, ρεαλιστικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Συνδέει τον πυρήνα του στόχου της (γιατί;), θέτει προσδοκίες (ποιοί; πώς;) και καθορίζει σαφή χρονικά πλαίσια (πότε;). Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά πολλά διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας για να προσεγγίσει όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς, αλλά προσπαθεί, όπου είναι δυνατόν, να το κάνει ανθρώπινα, οικοδομώντας προσωπικές επαφές με τους συναδέλφους της και την ευρύτερη κοινότητα Ιστιοπλοΐας. Εσωτερικά, διασφαλίζει ότι

οι πληροφορίες είναι τακτικά κλιμακωτές σε ολόκληρο τον οργανισμό με μια αμφίδρομη ροή έτσι ώστε όλοι να έχουν μια σαφή κατανόηση των σημερινών στόχων, δραστηριοτήτων και προτεραιοτήτων.

### *Ευελιξία*

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας είναι μια προοδευτική οργάνωση επικεντρωμένη στο μέλλον και ως εκ τούτου, ως άτομα είναι πρόθυμοι να αγκαλιάσουν νέες ιδέες και τρόπους εργασίας. Ως διεθνής ομοσπονδία με πολυάσχολο πρόγραμμα παγκόσμιων εκδηλώσεων, είναι πρόθυμοι να είναι ευέλικτοι όταν και όπου εργάζονται για να υποστηρίξουν τους συναδέλφους τους και την ευρύτερη κοινότητα της ιστιοπλοΐας.

### *Πρόληψη*

Οι εργαζόμενοι στην Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας θα πρέπει να έχουν ισχυρή την ικανότητα της πρόληψης. Αυτό συμβαίνει καθώς σκέφτονται μακροπρόθεσμα και προβλέπουν τι θα ακολουθήσει. Αναλαμβάνουν την ευθύνη για την πραγματοποίηση αλλαγών και καινοτομιών στους τομείς της εμπειρογνωμοσύνης τους. Είναι μέρος του ρόλου τους στην παγκόσμια ομοσπονδία της ιστιοπλοΐας να αναπτύξουν καλύτερους τρόπους εργασίας που προσθέτουν αξία σε αυτό που κάνουν.

### *Καλή Συνεργασία*

Ανάμεσα στους εργαζόμενους της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρχει έντονο το αίσθημα της καλής συνεργασίας. Εφόσον αυτή υπάρχει, ως αποτέλεσμα έρχεται και η καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των μελών όλων των χωρών που συμμετέχουν στην Ομοσπονδία. Η καλή συνεργασία καθιστά λειτουργικές όλες τις διαδικασίες του οργανισμού και επιφέρει άριστα αποτελέσματα. Στην Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας ισχύουν τα παρακάτω:

- ✓ Αναγνωρίζεται ότι όλοι έχουν μια συμβολή στο να κάνουν και είναι πρόθυμοι να ακούσουν διαφορετικές απόψεις και ιδέες και να αναζητήσουν ενεργά εναλλακτικές προοπτικές όπου είναι δυνατόν.

- ✓ Αντιμετωπίζει πάντα τους άλλους με τον τρόπο που θέλει να την αντιμετωπίζουν, με σεβασμό σε διαφορετικούς πολιτισμούς και περιβάλλοντα και λαμβάνοντας υπόψη τις γλωσσικές δυσκολίες.
- ✓ Διαφορετικοί άνθρωποι εργάζονται με διαφορετικούς τρόπους και λαμβάνεται υπόψιν.
- ✓ Ακόμα και όταν είναι πολύ απασχολημένοι, παραμένει με επίγνωση των προτεραιοτήτων, των ημερησίων διατάξεων και των δεσμεύσεων των άλλων ανθρώπων.

### ***Προσανατολισμός στον πελάτη και την αγορά***

Σημαντικό κριτήριο για τα βραβεία Baldrige αποτελεί η κατανόηση των απαιτήσεων και των αναγκών του πελάτη και της αγοράς με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών τους. Επιπλέον, μέσα από αυτό το χαρακτηριστικό εξετάζονται οι διαδικασίες που πρέπει να εφαρμοστούν από τον οργανισμό για τον προσδιορισμό της ικανοποίησης των πελατών, η ανάπτυξη σχέσεων με αυτούς και η προσέλκυση νέων, που θαέχει ως αποτέλεσμα τη διατήρηση του οργανισμού στην αγορά.

### ***Γνώση του πελάτη***

Για να καταφέρει ένας οργανισμός να επιτύχει τα βέλτιστα αποτέλεσμα, θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση του πελάτη. Στην περίπτωση της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας οι πελάτες είναι οι χώρες- μέλη του Οργανισμού σε παγκόσμιο επίπεδο.

### ***Συνελεύσεις και συνέδρια της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας***

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας διοργανώνει ετήσια συνέδρια, συναντήσεις στα μέσα του έτους και τις γενικές συνελεύσεις που λαμβάνουν χώρα μετά το ετήσιο συνέδριο. Συγκεκριμένα, το ετήσιο συνέδριο διαρκεί μία εβδομάδα στο οποία συγκλίνουν οι επιτροπές των προπονητών και αθλητών, η ιατρική επιτροπή, η επιτροπή κανόνων των αγώνων, η επιτροπή ελέγχου, η επιτροπή των διεθνών κριτών, η παγκόσμια ιστιοπλοϊκή και παρά- ιστιοπλοϊκή επιτροπή, οι επιτροπές κανόνων εξοπλισμού καθώς και το διοικητικό συμβούλιο. Οι συναντήσεις στα μέσα του έτους

πραγματοποιούνται έξι μήνες μετά από την πραγματοποίηση του ετήσιου συνεδρίου και διαρκεί για πέντε ημέρες. Στις συγκεκριμένες συναντήσεις συνεδριάζουν το διοικητικό συμβούλιο, και οι επιτροπές των αθλητικών γεγονότων και του εξοπλισμού. Οι συναντήσεις αυτές είναι ανοικτές προς τους ενδιαφερομένους εκτός από τις συναντήσεις του διοικητικού συμβουλίου. Η γενική συνέλευση πραγματοποιείται προς το τέλος κάθε ετησίου συνεδρίου. Δικαίωμα συμμετοχής στη γενική συνέλευση έχει ένας εκπρόσωπος από κάθε εθνική ομοσπονδία. Σε περίπτωση που δεν καταφέρει να παραστεί ο εκπρόσωπος θα πρέπει ο αντιπρόσωπος του να είναι υπήκοος ή κάτοικος της χώρας που εκπροσωπεί.

### ***Μέτρηση και επιχειρησιακή ανάλυση της απόδοσης της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας***

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός που η λήψη αποφάσεων γίνεται με δημοκρατικό τρόπο στα πλαίσια των περιορισμών του Συντάγματος. Με την εξαίρεση μιας μικρής ομάδας αμειβόμενου προσωπικού στο εκτελεστικό γραφείο που βρίσκεται στο Southampton, η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας αποτελείται εξ ολοκλήρου από εθελοντές. Ένας πρόεδρος και επτά αντιπρόεδροι αποτελούν το Διοικητικό Συμβούλιο της Ομοσπονδίας το οποίο είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή των αποφάσεων που αφορούν την πολιτική που θα ακολουθήσει καθώς και τη λήψη όλων των διαχειριστικών και επιχειρησιακών αποφάσεων για λογαριασμό της Ομοσπονδίας. Η αρχή της διαδικασίας λήψης αποφάσεων είναι το Συμβούλιο. Το Συμβούλιο απαρτίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο και 28 ανακηρυγμένα μέλη (που αντιπροσωπεύουν τις περιφερειακές ομάδες ιστιοπλοϊκών χωρών), τον πρόεδρο της Ωκεάνιας και Υπεράκτιας επιτροπής, έναν εκπρόσωπο της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας από την επιτροπή ενώσεων ιστιοπλοϊκών σκαφών, έναν εκπρόσωπο εκ μέρους των γυναικών, έναν εκπρόσωπο εκ μέρους των αθλητών και τρία μέλη χωρίς δικαίωμα ψήφου (Ταμίας και δύο τιμητικοί αξιωματούχοι). Στη συνέχεια, η δομή κατατάσσεται σε εξειδικευμένες επιτροπές και ομάδες εργασίας, τα μέλη των οποίων ορίζονται από τις εθνικές αρχές.

### *Η διαδικασία λήψης αποφάσεων στην Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας*

Κάθε τέσσερα χρόνια διεξάγεται Γενική Συνέλευση, στην οποία εκλέγεται το Διοικητικό Συμβούλιο, συμπεριλαμβανομένου του Προέδρου. Τα προτεινόμενα μέλη του Συμβουλίου και τα μέλη της επιτροπής διορίζονται. Κάθε ημερολογιακό έτος διεξάγεται ετήσια διάσκεψη. Κατά τη διάρκεια της Διάσκεψης, όλες οι Παγκόσμιες Ιστιοπλοϊκές Επιτροπές καθώς και οι αξιωματούχοι θα συναντηθούν και θα συζητήσουν για τυχών αλλαγές από προτάσεις που έχουν υποβληθεί από τα μέλη (κάθε άτομο που επιθυμεί να εκφράσει μία γνώμη, μπορεί να το πράξει μέσω ενός μίας ομοσπονδίας, μέλος της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας της Ιστιοπλοΐας). Οι ειδικευμένες επιτροπές θα συζητήσουν τις προτάσεις που σχετίζονται με τους τομείς εργασίας τους και θα υποβάλουν συστάσεις στο Συμβούλιο σχετικά με το εάν θα πρέπει να εγκριθούν, να απορριφθούν ή να αναβληθούν.

### *Η διαχείριση πληροφοριών στην Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας*

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας συστήνει επιτροπές και υποεπιτροπές καθώς και ομάδες εργασίας οι οποίες εργάζονται για συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους και αποτελούνται από συγκεκριμένο αριθμό μελών ο οποίος προσδιορίζεται στους Κανονισμούς Ιστιοπλοΐας. Παρακάτω απαριθμούνται οι συγκριμένες επιτροπές αναλυτικά: 1) Επιτροπή Ελέγχου, 2) Συνταγματική Επιτροπή, 3) Επιτροπή Ανάπτυξης και Περιφερειών, 4) Επιτροπή Α.Μ.Ε.Α., 5) Επιτροπή Εξοπλισμού, 6) Επιτροπή Αθλητικών Γεγονότων, 7) Επιτροπή Ιστιοπλοϊκών Κατηγοριών Σκαφών, 8) Επιτροπή Ανοικτής Θαλάσσης, 9) Επιτροπή Στελεχών Αγώνων, 10) Επιτροπή Καταμετρητών, 11) Επιτροπή Κανόνων Αγώνων Ιστιοπλοΐας, 12) Ιατρική Επιτροπή, 13) Επιτροπή Κανονισμών, 14) Επιτροπή Βιωσιμότητας, 15) Επιτροπή Αθλητών, 16) Επιτροπή Διαπιστευμένων Επαγγελματιών Αθλητών, 17) Επιτροπή Προπονητών και 18) Επιτροπή Ηθικής.

Πολύ σημαντικό ρόλο έχει η Επιτροπή Βιωσιμότητας, η οποία εισηγείται την πολιτική βιωσιμότητας του αθλήματος στο διοικητικό συμβούλιο της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας της Ιστιοπλοΐας. Στο Mid-Year Meeting 2018 το οποίο θα πραγματοποιηθεί στο Λονδίνο, η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας, θα παρουσιάσει το Παγκόσμιο Πρόγραμμα Βιωσιμότητας "Sailing 2030" όπου σκιαγραφεί τον τρόπο με τον οποίο το άθλημα θα συμβάλει στους στόχους βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών.

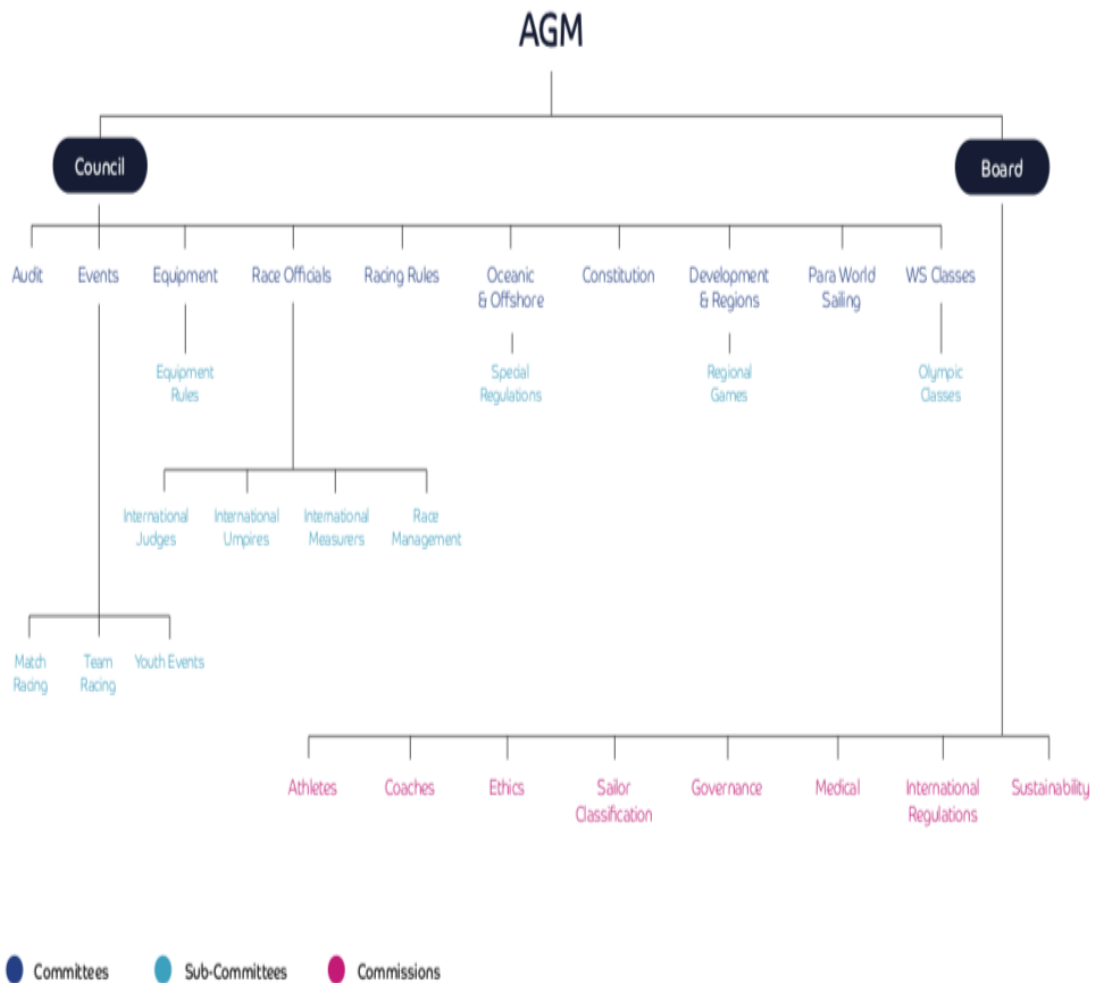


Η Ατζέντα Βιώσιμης Ανάπτυξης 2030 χωρίζεται σε έξι βασικούς επιχειρησιακούς τομείς με συνολικά 56 διαφορετικούς στόχους. Οι στόχοι κυμαίνονται από τη συμμετοχή στην ισότητα των φύλων, την ποιότητα του νερού, καθώς και σε πλαστικά μιας χρήσης. Υποστηριζόμενη από τους εταίρους της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής και της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας της Ιστιοπλοΐας, η Ατζέντας Βιωσιμότητας 2030 θα συνεχιστεί με διάφορα χρονικά πλαίσια - χρονοδιαγράμματα για την επίτευξη των στόχων.

### ***Ο προσανατολισμός της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας στο Ανθρώπινο Δυναμικό***

#### *Το σύστημα εργασίας της Ομοσπονδίας*

Η Εκτελεστική Επιτροπή αποτελείται από τον Πρόεδρο και επτά Αντιπροέδρους και αποτελεί το Διοικητικό Συμβούλιο της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας της Ιστιοπλοΐας . Η εκτελεστική επιτροπή είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή των αποφάσεων πολιτικής του Συμβουλίου και για τη λήψη όλων των διαχειριστικών και επιχειρησιακών αποφάσεων εκ μέρους της Ομοσπονδίας. Το έμμισθο προσωπικό της ομοσπονδίας, είναι πολύ μικρό σε αριθμό. Το Διοικητικό Συμβούλιο της ομοσπονδίας καθώς και τα μέλη των επιτροπών οι οποίες διορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους αφίλοκερδώς. Έτσι λοιπόν η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας απασχολεί ολιγάριθμο προσωπικό που κυρίως ασχολείται με τη γραμματειακή υποστήριξη, τα λογιστικά καθώς και με νομικά θέματα. Το Σχήμα 4 απεικονίζει το οργανόγραμμα της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας όπως αυτός εμφανίζεται στην ιστοσελίδα του οργανισμού.



#### Σχήμα 4. Οργανόγραμμα Ομοσπονδίας

Δυστυχώς οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν και αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας της Ιστιοπλοΐας είναι αρκετά περιορισμένες καθώς η μόνη πηγή είναι η ιστοσελίδα του οργανισμού.

### ***Η εκπαίδευση των εργαζομένων στην Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας***

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας, χρησιμοποιεί για τη στελέχωση των επιτροπών της ανθρώπους που το κύριο τους κίνητρο είναι η αγάπη τους για τη θάλασσα και το άθλημα της Ιστιοπλοΐας. Η ανάγκη αυτών των ανθρώπων είναι τεράστια προκειμένου να μπορέσουν να καλυφθούν όλες οι θέσεις των επιτροπών και υποεπιτροπών. Καταρτισμένοι και αναγνωρισμένοι στον τομέα τους άνθρωποι από κάθε χώρα μέλος της ομοσπονδίας τοποθετούνται στις ανάλογες θέσεις, οι οποίες μπορεί να είναι αρκετές με μοναδικό τους στόχο την ανάπτυξη του αθλήματος.

Για να μπορέσουν να πετύχουν τους στόχους, η επικοινωνία μεταξύ των επιτροπών είναι αναγκαία καθώς επίσης και με τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου. Αυτή η σύνδεση, είναι αρκετά ικανοποιητική. Με αυτό το τρόπο επικοινωνείται η στρατηγική της ομοσπονδίας σε όλα τα επίπεδα καθώς επίσης υπάρχει άμεση ενημέρωση για την πορεία των στόχων που έχουν τεθεί. Τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου τα οποία είναι υπεύθυνα για τις επιτροπές, αναγνωρίζουν την συνεισφορά των ανωτέρω προσώπων και είναι πρόθυμοι να τους προάγουν σε επιτροπές και θέσεις οι οποίες είναι πιο υπεύθυνες και μεγαλύτερης ζωτικής σημασίας. Αυτή η κίνηση είναι εξαιρετικά σημαντική για αυτούς τους ανθρώπους.

### ***Η διαχείριση διαδικασιών στην Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας***

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας θέλοντας να εξασφαλίσει την ίδια ποιότητα και τις ίδιες παροχές σε όλους τους αγώνες που τελούνται υπό την αιγίδα της, έχει υποχρεώσει όλους τους διοργανωτές να ακολουθούν κατά γράμμα όλες τις προδιαγραφές, όπως αυτές αναγράφονται στο εγχειρίδιο αγώνων. Με αυτό το τρόπο διευκολύνονται όλοι όσοι εμπλέκονται στον αγώνα όπως αθλητές, προπονητές, στελέχη αγώνων. Γνωρίζοντας από πριν τις συνθήκες που πλαισιώνουν τους συγκεκριμένους αγώνες, εξασφαλίζεται ένα δικαιότερο περιβάλλον για όλους. Τα οφέλη πολλές φορές μπορεί να είναι και οικονομικά. Μία αποστολή ομάδας η οποία μπορεί να έρχεται από διαφορετική ήπειρο, έχει τη δυνατότητα να νοικιάσει σκάφη από τη διοργάνωση. Έτσι αυτό το κόστος είναι πολύ μικρότερο από το κόστος της μεταφοράς.

Ένα ακόμα σημαντικό πλεονέκτημα είναι η επιτάχυνση των διαδικασιών. Όλοι όσοι εμπλέκονται στον αγώνα ξέρουν τα βήματα που πρέπει να γίνουν από την αρχή

μέχρι και το τέλος της διοργάνωσης. Για παράδειγμα οι εγγραφές των αθλητών και των προπονητών γίνονται σε συγκεκριμένες ημερομηνίες ηλεκτρονικά πριν από την έναρξη του αγώνα ώστε να υπάρχει χρόνος να ελεγχθούν όλα τα δικαιολογητικά ως προς την ορθότητα. Στην προσπάθεια αποφυγής παρερμηνειών όλα τα έγγραφα που διέπουν έναν αγώνα πρέπει να είναι γραμμένα χρησιμοποιώντας την ίδια μορφή και το ίδιο λεξιλόγιο. Όλα αυτά τα έγγραφα διατίθενται σε πρότυπη μορφή και διαφοροποιούνται μόνο στα απολύτως απαραίτητα, όπως είναι οι ημερομηνίες οι ώρες οι κατηγορίες σκαφών.

Το σημαντικότερο στοιχείο που ακολουθεί η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας προκειμένου να εξασφαλίσει δικαιότερους αγώνες για τους ίδιους τους αθλητές, είναι οι πολιτικές των αγώνων. Αυτές οι πολιτικές αφορούν την διεξαγωγή των Ιστιοδρομιών. Όλα τα στελέχη αγώνων που αναμιγνύονται σε ένα μεγάλο αθλητικό γεγονός, είναι υποχρεωμένοι να τις ακολουθήσουν. Οι αθλητές αλλά και οι προπονητές τους, ανάλογα με το είδος του αγώνα, έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν για αυτές τις πολιτικές καθώς είναι δημοσιευμένες στην ιστοσελίδα της Ομοσπονδίας. Έτσι λοιπόν σε οποιοδήποτε αγώνα που διοργανώνεται σε όλες τις χώρες του κόσμου, οι συνθήκες είναι πανομοιότυπες προσφέροντας ένα γνώριμο περιβάλλον.

### ***Ανάλυση μάρκετινγκ Ομοσπονδίας***

Η ανάλυση SWOT αποτελεί βασικό εργαλείο στην επιχειρησιακή έρευνα, το οποίο συνδυάζει και μελετάει τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιδράσει ένα δυνατό και αδύναμο σημείο του εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ανάλυση SWOT είναι αδύνατο να θεωρηθεί ως μια ολοκληρωμένη μελέτη για το θέμα που εξετάζεται (στην συγκεκριμένη περίπτωση την Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας) αλλά είναι σημαντική η χρήση της που λειτουργεί επικουρικά στην προκαταρκτική διερεύνηση και στην μελέτη κάποιων πρώτων συμπερασμάτων.

Για την ανάλυση Μάρκετινγκ χρησιμοποιήθηκε το πολύ σημαντικό εργαλείο της επιστήμης Μάρκετινγκ, η ανάλυση SWOT.

<b>Πίνακας 9.Ανάλυση SWOT Ομοσπονδίας</b>	
<p><b><u>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ισχυρή αναγνώριση μεταξύ των αθλητικών Ομοσπονδιών Παγκοσμίως</li> <li>➤ Ανάπτυξη με όχημα την Καινοτομία</li> <li>➤ Μεγάλη Γεωγραφική Παρουσία</li> <li>➤ Συμμετοχές αθλητών όλων των ηλικιών και αγωνιστικών επιπέδων</li> </ul>	<p><b><u>ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Μικρές επενδύσεις στις υπηρεσίες της από την παγκόσμια Οικονομία</li> <li>➤ Υψηλό κόστος μετακινήσεων των αθλητών</li> <li>➤ Χαμηλές κρατικές επιχορηγήσεις στα μέλη της από πολλά κράτη</li> <li>➤ Μικρή εισροή νέων συμμετοχών αθλητών</li> </ul>
<p><b><u>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συνεργασίες χωρών-μελών και αύξηση συμμετοχών από χώρες που δεν συμμετέχουν</li> <li>➤ Συμμόρφωση σε νέα πρότυπα που μπορούν να βελτιώσουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες</li> <li>➤ Προβολή του αθλήματος σε παγκόσμια κλίμακα και ενίσχυση του αισθήματος “ευ αγωνίζεσθαι”</li> <li>➤ Αύξηση συμμετοχών με αποτέλεσμα την αύξηση οικονομικών εισροών</li> <li>➤ Ενεργή επιδίωξη επιχορηγήσεων για βελτίωση παροχών και ανάπτυξη του αθλήματος</li> </ul>	<p><b><u>ΑΠΕΙΛΕΣ</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ακριβό άθλημα και χρονοβόρο με αύξηση κινδύνου μείωσης συμμετοχών</li> <li>➤ Αλλαγές στη νομοθεσία κρατών μπορεί να επηρεάσουν τις δράσεις της Ομοσπονδίας</li> <li>➤ Αβεβαιότητα με την παροχή άδειας από τις χώρες για τη διοργάνωση αγώνων</li> <li>➤ Αλλαγές στις απαιτήσεις της “Αθλητικής” αγοράς</li> </ul>

### *Δείκτες απόδοσης παγκόσμιας ομοσπονδίας ιστιοπλοΐας*

Όπως αναφέρθηκε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση η έννοια της απόδοσης είναι πολύ σημαντική στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Η απόδοση ενός οργανισμού πρέπει να γίνεται συνεχώς καθώς αποτελεί σημαντικό υλικό για ανατροφοδότηση και βελτίωση του οργανισμού και των υπηρεσιών του. Για την αποτίμηση της απόδοσης των στόχων της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας, είναι απαραίτητη η χρήση συγκεκριμένων εργαλείων μέτρησης και ανάλυσης αποτελεσμάτων. Για αυτό το λόγο η Ομοσπονδία χρησιμοποιεί κατάλληλους δείκτες ώστε να μπορέσει να διαπιστώσει την εξέλιξη του στόχου και σε περίπτωση μη επίτευξης του προσπαθεί να εφαρμόσει μεθόδους που θα τον καταστήσουν εφικτό.

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιοι από τους δείκτες που χρησιμοποιεί η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας, όπως αυτοί παρουσιάζονται στην επίσημη ιστοσελίδα της:

#### *Δείκτης Περιβάλλοντος*

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας, έχει εκδώσει έγγραφες οδηγίες καθώς και κανονισμούς που στόχο έχουν τη σταδιακή μείωση της ρύπανσης του Περιβάλλοντος. Σε μεγάλες Ιστιοπλοϊκές εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται από την Ομοσπονδία, γίνεται προσπάθεια να τηρηθούν οι οδηγίες αυστηρά με στόχο ένα όσο πιο φιλικό για το περιβάλλον αποτέλεσμα. Στους χώρους των διοργανώσεων υπάρχουν συγκεκριμένοι χώροι ανακύκλωσης, δεν χρησιμοποιείται πλαστικό στα μέτρα του εφικτού, η κατανάλωση του νερού είναι η ελάχιστη δυνατή καθώς και άλλες ενέργειες που προβλέπονται στους κανονισμούς.

#### *Δείκτης Δυναμικού Στελεχών Αγώνων*

Στο πλαίσιο της αρτιότητας και της ποιότητας ενός μεγάλου ιστιοπλοϊκού γεγονότος, αλλά και σε μικρότερα εθνικού χαρακτήρα γεγονότα, η Παγκόσμια Ομοσπονδία της Ιστιοπλοΐας, έχει ως στόχο την εκπαίδευση αλλά και τη διαπίστευση κατάλληλων στελεχών αγώνων. Κάθε χρόνο πραγματοποιούνται σεμινάρια όπου εκπαιδεύονται οι κριτές, οι διαιτητές, οι καταμετρητές και υπεύθυνοι του θαλάσσιου στίβου ώστε να μπορούν να έχουν το αναμενόμενο επίπεδο. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό

πως ο δείκτης αυτός έχει ως στόχο την επαγγελματική κατάρτιση των εμπλεκομένων στην Ομοσπονδία και τη συνεχή εξέλιξη τους.

#### *Δείκτης Ενεργών Αθλητών*

Ένα από τα μεγαλύτερα στοιχεία της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας της Ιστιοπλοΐας είναι να αυξήσει τον αριθμό των συμμετεχόντων στο άθλημα που καλλιεργεί. Έτσι κάθε χρόνο συλλέγει στοιχεία από κάθε χώρα ώστε να μπορεί να διαπιστώσει το πόσοι ενεργοί αθλητές υπάρχουν. Ο δείκτης αυτός αποτελεί πολύ σημαντικό στοιχείο για την Ομοσπονδία καθώς μπορεί να ελέγξει την συμμετοχή των αθλητών διαχρονικά και να προβεί σε κινήσεις που θα ενισχύσουν την εισροή νέων αθλητών στο άθλημα σε παγκόσμιο επίπεδο.

#### *Δείκτης Ενεργών Ιστιοπλοϊκών Σκαφών*

Ένα ακόμα απαραίτητο στοιχείο είναι ο αριθμός των σκαφών που ασχολούνται με το άθλημα της Ιστιοπλοΐας. Για αυτό το λόγο κάθε χρόνο η Παγκόσμια Ιστιοπλοΐα ζητά από τις ενώσεις σκαφών ή τις εθνικές ομοσπονδίες να της παρουσιάσουν λίστα σκαφών ανά χώρα. Είναι πολύ σημαντικό ο στόλος να ανανεώνεται συχνά καθώς με αυτό τον τρόπο το άθλημα εξελίσσεται και προσελκύει νέους αθλητές, χαρίζοντας μια αξέχαστη εμπειρία αθλήματος.

#### *Δείκτης Ενεργών Προπονητών*

Για την ανάπτυξη του αθλήματος, πολύ σημαντικός παράγοντας είναι ο αριθμός των ενεργών προπονητών ανά χώρα. Έτσι λοιπόν κάθε χρόνο συλλέγονται στοιχεία για τον ενεργό αριθμό των προπονητών που διαθέτει κάθε χώρα. Οι προπονητές πρέπει να είναι καταρτισμένοι και να μεταλαμπαδεύουν την τεχνογνωσία τους στους αθλητές που συμμετέχουν στο άθλημα.

## **ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Όπως γίνεται σαφές από την ανωτέρω ανάλυση της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας Ιστιοπλοΐας, υπάρχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν την Ομοσπονδία στην κατάκτηση του βραβείου ποιότητας Baldrige. Οι βασικοί άξονες πάνω στους οποίους πρέπει να περιστρέφεται μια επιχείρηση ή οργανισμός για την κατάκτηση του βραβείου Baldrige και βάσει αυτών αξιολογείται αφορούν τους εξής τομείς: ηγεσία, στρατηγικός σχεδιασμός, εστίαση στον πελάτη, εκτίμηση - ανάλυση και διοίκηση της πληροφορίας, εστίαση στο εργατικό δυναμικό και διοίκηση Διαδικασιών.

Η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας έχει ξεκάθαρο το όραμα της, το οποίο είναι εκατομμύρια άνθρωποι να αγαπήσουν το άθλημα της Ιστιοπλοΐας. Η αποστολή της είναι να καταστήσει το άθλημα προσιτό για όλους, να χρησιμοποιηθεί προς όφελος του αθλήματος η τεχνολογία και να προστατευθεί η φύση. Η Ομοσπονδία διαθέτει έναν καλά οργανωμένο Στρατηγικό Σχεδιασμό, ο οποίος την καθιστά ως μια από τις ισχυρότερες ομοσπονδίες αθλητισμού παγκοσμίως, Η προσέγγιση της είναι πελατοκεντρική, εστιάζοντας στον αθλητή- πελάτη με στόχο την ικανοποίηση του αλλά και την προσέλκυση νέων πελατών από όλες τις χώρες της υφηλίου. Η διαχείριση των πληροφοριών της Ομοσπονδίας γίνεται μέσα από οργανωμένες επιτροπές οι οποίες απαρτίζονται από καταρτισμένα μέλη με μεγάλη εμπειρία, τα οποία είναι σε θέση να τις καταναείμουν με σωστό τρόπο. Μεγάλη και σοβαρή είναι η εστίαση της Ομοσπονδίας στο εργατικό δυναμικό της, καθώς καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για τη συνεχή κατάρτιση και εξειδίκευση του πάνω στα διάφορα θέματα που την απασχολούν. Για τις διαδικασίες της Ομοσπονδίας υπάρχουν ειδικά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για αυτές, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα. Το κριτήριο της ηγεσίας αφορά τον τρόπο δράσης ,συμπεριφοράς και της συμμετοχής της διοίκησης στις δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού .Στην ηγεσία μπορεί



να συμπεριληφθεί η διαδικασία με την οποία γίνεται ο καθορισμός των αρχών του οργανισμού, οι αρχές, οι κατευθύνσεις και οι προσδοκίες του. Με μία δυνατή ηγεσία, τις σωστές κατευθύνσεις και με μεγάλες προσδοκίες ο οργανισμός μπορεί να φτάσει στην κορυφή. Η ηγεσία της Παγκόσμιας Ομοσπονδίας βασίζεται σε γερά θεμέλια και αυτός είναι ο λόγος που την έχει εδραιώσει στον χώρο του αθλητισμού ως μια από τις πιο σημαντικές ομοσπονδίες.

Από την ανάλυση SWOT που πραγματοποιήθηκε για την Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας, γίνεται σαφές πως υπάρχουν αρκετά δυνατά σημεία (Strengths) όπου η Ομοσπονδία υπερτερεί πολλών άλλων Παγκόσμιων Αθλητικών Ομοσπονδιών, καθώς επίσης πολλές ευκαιρίες (Opportunities) που μπορεί να αδράξει ώστε να την ορίσουν κυρίαρχο στον τομέα τους. Με σοβαρή και υπεύθυνη προσπάθεια από το εσωτερικό της, είναι δυνατόν να ξεπεράσει όλα τα αδύνατα σημεία της (Weaknesses) και να εξαλείψει τυχόν απειλές από τις οποίες μπορεί να κινδυνεύει.

Εν κατακλείδι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας έχει βαθιά ριζωμένη μέσα της την έννοια της Επιχειρηματικής Αριστείας και της Ποιότητας, γεγονός που την καθιστά άξια να διεκδικήσει το παγκοσμίου φήμης βραβείο Malcolm Baldrige Quality Award. Η συνεχής της προσπάθεια, το προσωπικό και η διοίκηση της είναι ικανά να την κάνουν μια από τις επιχειρήσεις που μπορούν να κατακτήσουν το εν λόγω βραβείο και να την ενισχύσουν στο να συνεχίσει να διατηρεί το κύρος που διαθέτει τις τελευταίες δεκαετίες στο χώρο του Παγκόσμιου Αθλητισμού.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη Βιβλιογραφία

- Bohoris G.A. , 1995, “A comparative assessment of some major quality award”, International Journal of Quality & Reability Management, vol. 12 , no 9
- Boles W. Harold, Davenport A. James, 1975, Introduction to educational leadership, New York : Harper & Row
- Brefo Manuh , A.B. , Anlesinya A., Odoi A.A.S, Owusu D.R. , 2016, “ Evaluating Organizational Uses of Performance Appraisal System: A conceptual Analysis and Framework for the future ’’, International Journal of Business and Management Review, vol. 4, no. 7
- Bryson M. John, 2004, Strategic Planning for Public and non Profit Organizations, 3<sup>rd</sup> Edition, San Francisco : Jossey – Bass
- Cameron D., 1981, ‘ Performance Appraisal & Review’, Management Decision, vol.19 , issue 6
- Crosby P.B., 1979, The art of making quality certain, New York: New American Library
- Deming W.E. , 1986,“Out of Crisis”, Cambridge MA: MIT Centre of Advanced Engineering Study
- DesslerG., 2015, “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και σύγχρονες τάσεις”( επιμ. Θ. Κουτρούκης, ελλ. Μελ. Περ. Γ. Θερίου, μετ. Γ. Χρηστίδης) ,Αθήνα ,Εκδόσεις Κριτική
- Dosi G. , 1998, “ Sources , Procedures and Microeconomic effects of Innovation, Journal of Economic Literature”, vol. XXVI
- Edmostone J., 1996, “Appraising the state of performance appraisal”, Healthy Manpower Management, vol.22, issue 6
- Goetsch L., Davis S., 1997, Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to total Quality, 1<sup>st</sup> Edition, Pearson
- Graham Brown Mark, 2008,The Pocket Guide to Baldrige award criteria, 17<sup>th</sup> edition, CRC Press, London
- Heizer J. , Render B., 2008, Principles of Operations Management Pearson Prentice- Hall Upper Saddle River , New Jersey
- Ho, S. K., 1995, TMQ an Intergrated Approach , London: Kogan Page Limited
- Houben G., Lenie K. , Vanhoof K., 1999, A knowledge- based Swot Analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. Decision Support System, volume 26, issue 2
- Howel M. J., Higgins A. C., Shea C.,2005, “ Champions of Product Innovations : Defining, Developing and Validating a measure of champion behaviour” , Journal of Business Venturing, vol. 20, issue 5

- Jafari M., Bourouni A., Amiri R.H., 2009, “A new framework for selection of the best performance appraisal method”, European Journal of Social Sciences, vol. 7, no 3
- Juran J.M. : Godfray A.B., 1999, “Juran’s Quality Handbook”, Mc Craw – Hill
- Juran J.M. , Godfray A.B., 2000, “ Juran’s Quality Handbook”, 5<sup>th</sup> edition, Mc Craw – Hill, AV Pareto Analysis
- Kamensky M., 2000, “ Strateginen johtaminen”, Gummerus Kirjapaino oy. Juraskyla
- Klefsjo B.,1990, “ Total Quality Management”, Encyclopedia of Information Systems, vol. 4, Elsevier
- Makhubela M., Botha P., Swanepoel S., 2016, “Employees’ perceptions of the effectiveness and fairness of performance management in a south African public sector institution”, SA journal of Human Resource Management
- Mc Adam R. et al., 1998, “The role of the business excellence model in operational and strategic decision making”, Management decision, vol .40
- Mele C.,Colurcio M. , 2006, “ The evolving path of TQM: towards Business excellence and stakeholder value”, International Journal of Quality & reliability Management, vol. 23, issue 5
- Pui-Mun Lee, 2002, “ Sustaining business excellence through a framework of best practices in TQM”, The TQM Magazine, vol. 14, issue 3
- Schumpeter J., 1934, “ The theory of economic development”, Harvard University Press, Cambridge
- Stogdill R., 1974, “ Handbook of Leadership”, New York, Free Press
- Talwar Balvir, 2011, “ Comparative study of framework, criteria and criterion weighting of excellence models”, Measuring Business Excellence, vol. 5, issue 1
- Tan Kay Chuan, 2002, “ A comparative study of 16 national study awards”, The TQM Magazine, vol. 14
- Terry G. R. ,1960, “ Principles of Management”, 3<sup>rd</sup> edition , Homewood , R.D. Irwin
- Tidd J., Bessant J., 2009, “ Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change,” John Wiley and Sous Inc, San Francisco
- Tobin L. , 1990, “ The new Quality Landscape: Total Quality Management”, Journal of System Management, vol. 41
- Vora Manu,2002, “ Business excellence through Quality Management”, Total Quality Management, vol. 13, no 8
- Wood D., 1991, “Corporate Social Performance Revisited”, Academy of Management Review, vol. 16, no 4

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βασταρδή Μ., 2005, “ Ποσοτικές Μέθοδοι Ποιότητας Υπηρεσιών Υγείας”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Δερβιτσιώτης Κ., 1993, “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Δερβιτσιώτης Κ., 1999, “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ”, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς
- Δερβιτσιώτης Κ., 2005, “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ”, Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ., 1998, “ Μανάτζμεντ”, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- Ζαβλανός Μ., 2003, “Η ολική Ποιότητα στην εκπαίδευση”, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Παπαδάκης Β., 2002, “ Στρατηγική των επιχειρήσεων , Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Μελέτες περιπτώσεων”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Τσιότρας Γ. , 2002, “ Βελτίωση Ποιότητας”, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

## Πηγές Διαδικτύου

- Παγκόσμια Ομοσπονδία Ιστιοπλοΐας: <http://www.sailing.org/>
- Malcolm Baldrige Quality Awards: <https://asq.org/>
- European Foundation for Quality Management: <http://www.efqm.org/>
- Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ): <https://www.oecd.org/>
- American Society for Quality :<https://asq.org/>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Albert\\_S.\\_Humphrey](https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S._Humphrey)
- Στρατηγικός Σχεδιασμός [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82\\_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82_%CF%83%CF%87%CE%B5%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82)
- Υπουργείο Οικονομίας και ανάπτυξης: <http://www.mindev.gov.gr/>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Albert\\_S.\\_Humphrey](https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_S._Humphrey)