

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



**ΘΕΜΑ:**

***Ο ρόλος της Ποιότητας (προϊόντος και ανθρώπινου  
δυναμικού) στην Επιχείρηση.  
Ανάπτυξη και των δύο αυτών παραγόντων  
για θετικό αποτέλεσμα.***

**ΕΙΣΗΓΗΣΗ: κ. Χριστίνα Παπανικολάου**  
**Καθηγήτρια Εφαρμογών**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: Πανουτσοπούλου Κωνσταντίνα**

**Πάτρα, Οκτώβριος 2003**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6781
----------------------	------

Λίγες γραμμές γι' αυτούς...

Γι' αυτούς που με μεγάλωσαν με ήθος και αξιοπρέπεια, γι' αυτούς που με έφτασαν ως εδώ, γι' αυτούς τους δυο ανθρώπους που σήμερα καμαρώνουν για μένα...

Τους το αφιερώνω λοιπόν ως ανταπόδοση των κόπων τους, και τους ευχαριστώ γι' αυτό που είμαι εγώ σήμερα!!

Στους γονείς μου, Χρήστο και Μαρία

Σας ευχαριστώ...

Ντίνα

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	Σελ.
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	4
Επώνυμες απόψεις για την ποιότητα	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<b>ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
1.1. Ποιότητα – Ορισμός Ποιότητας	8
1.2. Ποιότητα: Είναι σημαντική;	8
1.3. Περιβάλλον και Ποιότητα	10
1.4. Η παραδοσιακή λανθασμένη αντίληψη της Ποιοτικής Διοίκησης	11
1.5. Έλεγχος Ποιότητας – Διασφάλιση Ποιότητας (διαφορά). Από τη Διασφάλιση Ποιότητας στην Ολική Ποιότητα	11
1.5.1. Επιθεώρηση	11
1.5.2. Έλεγχος Ποιότητας	12
1.5.3. Διασφάλιση Ποιότητας (QA) προϊόντος ή υπηρεσίας	12
1.5.4. Η προσέγγιση της ΔΟΠ	13
1.5.5. Ορισμός ΔΟΠ	15
1.6. Αποτελέσματα Ολικής Ποιότητας	15
1.6.1. Ικανοποίηση Πελατών	16
1.6.2. Ικανοποίηση των ανθρώπων	16
1.6.3. Επίδραση στο κοινωνικό σύνολο	17
1.7. Μέτρηση Ποιότητας	17
1.8. Κόστος Ποιότητας – Πρόληψη λαθών ή διόρθωση αυτών	18
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
<b>ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
2.1. Όραμα και αποστολή	20
2.2. Πολιτική Ποιότητας της Εταιρείας	21
2.3. Αρχές του Οργανισμού	22
2.4. Στόχοι Προγράμματος Ολικής Ποιότητας	22

2.5. Επιλογή Μοντέλου Ποιότητας	23
2.5.1. Υλοποίηση Προγράμματος Ολικής Ποιότητας	24
2.5.2. Παραδείγματα γνωστών Μοντέλων της Ποιότητας	24
2.6. Παρουσίαση των βασικών αρχών της ΔΟΠ	25

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

3.1. Διαδικασία βελτίωσης της Ποιότητας	27
3.2. Προϋποθέσεις έναρξης της διαδικασίας βελτίωσης της Ποιότητας	27
3.3. Τεχνικές βελτίωσης Ποιότητας	28

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

4.1. Γενικά	29
4.2. Πρότυπα Ποιότητας – Συστήματα Ποιότητας	29
4.3. Η αναγκαιότητα της Πιστοποίησης	30
4.4. Προβλήματα από Πιστοποίηση	31
4.5. Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η Πιστοποίηση	32
4.6. Τα οφέλη της Πιστοποίησης	32

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΣ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

5.1. Γενικά	34
5.2. Στάδιο πρώτο – Το Παραδοσιακό στάδιο	35
5.3. Στάδιο δεύτερο – Το στάδιο της πελατειακής αντίληψης	36
5.3.1. Ένα πρόγραμμα πελατειακής αντίληψης	36
5.4. Στάδιο τρίτο – Το στάδιο βελτίωσης διεργασιών	37
5.4.1. Συμβούλια Ποιότητας	37
5.5. Στάδιο τέταρτο – Το στάδιο της καινοτομίας	38

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

6.1. Γενικά	39
6.2. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού	40
6.3. Επιλογή προσωπικού	41
6.4. Ορισμός και μέθοδοι επιλογής προσωπικού	41

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

7.1. Γενικά	44
7.2. Ορισμός Εκπαίδευσης	44
7.3. Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού	45
7.4. Η εκπαίδευση στην επιχείρηση	45
7.5. Μέθοδοι εκπαίδευσης και επιμόρφωσης	46
7.5.1. Μέθοδοι που αφορούν όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης	47
7.5.2. Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους	48
7.5.3. Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη	49
7.6. Θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης	51
7.7. Συμπεράσματα	51

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>**

### **ΤΙ ΘΕΛΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

8.1. Αντικειμενικοί στόχοι	53
8.2. Άριστο αποτέλεσμα	53

<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>	<b>55</b>
-----------------	-----------

<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>56</b>
---------------------	-----------

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Έχει γίνει συνείδηση σε όλους ότι τίποτα στη φύση δεν είναι σε αφθονία αλλά σε ανεπάρκεια. Η ανεπάρκεια αυτή των πόρων είναι και ο λόγος ύπαρξης της οικονομικής επιστήμης, η οποία στηρίζεται στη λεγόμενη οικονομική αρχή.

Σύμφωνα λοιπόν με την οικονομική αρχή, η χρήση των πόρων πρέπει να γίνεται με φειδώ και με τέτοιο τρόπο ώστε το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα να γίνεται με τη μικρότερη δυνατή θυσία.

Η ποιότητα είναι ένας όρος σχετικός, αφού σημαίνει κάθε φορά την ανταπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη / καταναλωτή. Για το βαθμό όμως ικανοποίησης των προσδοκιών / απαιτήσεων του πελάτη, αποφασίζει μόνο ο πελάτης, ο οποίος χρόνο με το χρόνο αυξάνει τις προσδοκίες, με αποτέλεσμα η ποιότητα να μετατρέπεται σε ένα ταξίδι χωρίς τελειωμό.

Έτσι είναι πλέον σαφές πως καμιά επιχείρηση ή οργανισμός δεν μπορεί να επιβιώσει υπό κανονικές συνθήκες χωρίς να έχει ως κεντρικό στόχο την ποιότητα του προϊόντος που προσφέρει στον πελάτη και την εξυπηρέτηση αυτού.

Όταν μιλάμε όμως για ποιότητα, δεν θα πρέπει να αναφερόμαστε μόνο στο προϊόν αλλά και στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Σήμερα οι επιχειρήσεις για να αναπτυχθούν πρέπει να αναπτύξουν και τους ανθρώπους τους. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σπανιότερος πολύτιμος πόρος της επιχείρησης, που παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση της επιχείρησης.

Έτσι οι προσδοκίες του πελάτη ή οι απαιτήσεις που αυτός θέτει, δεν αναφέρεται μόνο στο προϊόν και στο ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και στις υπηρεσίες που προσφέρει αυτό στον πελάτη. Συνεπώς, ποιότητα για τον πελάτη σημαίνει σωστή προσφορά, φιλική τηλεφωνική επικοινωνία, επαφή πριν την αγορά αλλά και μετά από αυτήν.

Η βελτίωση της ποιότητας στην επιχείρηση επιφέρει μια αλυσιδωτή αντίδραση, η οποία τελικά βελτιώνει το αποτέλεσμα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Θα πρέπει να επισημάνουμε ότι η ιδέα της ποιότητας δεν είναι κάτι καινούργιο. Σήμερα όμως σε ένα κόσμο τελείως διαφορετικό, γίνεται μια συστηματική προσπάθεια να περάσει η φιλοσοφία της «ποιότητας σε όλα». Συνεπώς, κάθε επιχείρηση ή οργανισμός ως σύστημα παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών, θα πρέπει να εφαρμόζει την «ποιότητα» σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων της / του.

## **ΕΠΩΝΥΜΕΣ ΑΠΟΦΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

Η ποιότητα είναι το πιο ανταγωνιστικό όπλο της επιχείρησης. Η ποιότητα δεν έχει σχέση μόνο με το ίδιο το προϊόν, αλλά με τους συνεργάτες, τις εργασιακές σχέσεις και, εν γένει, τη φιλοσοφία της εταιρείας.

**Λέων Μελάς**  
Πρόεδρος Δ.Σ. του ΣΕΒ

Η ποιότητα συμφέρει, όσο περισσότερο επενδύει σε ποιότητα η εταιρεία τόσο και περισσότερο κερδίζει. Από έρευνα αποδείχθηκε ότι ένα 20 με 30% του τζίρου της επιχείρησης συνδυάζεται με την εικόνα που έχει το κοινό για την ποιότητα του ονόματός της.

**Κλάους Μέλλερ**  
Πρόεδρος και ελεγκτής του TMI

Είμαστε επιχειρηματίες για να βγάλουμε χρήματα, όχι για να κάνουμε οικονομία. Κάθε πρόγραμμα μείωσης κόστους πρέπει να είναι ταυτόχρονα πρόγραμμα ποιοτικής βελτίωσης, αλλιώς δε με ενδιαφέρει.

**R.E. Mercer**  
Πρόεδρος Goodyear

Οι κυβερνήσεις μπορούν να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων μέσα από πολλά επίπεδα κοινωνικής πολιτικής. Τα πιο σπουδαία είναι, τη στιγμή αυτή, η ανανέωση της οργάνωσής μας και των κοινωνικών υπηρεσιών. Στους τομείς αυτούς υπάρχουν μεγάλα προβλήματα σε πολλές χώρες. Δημόσιες υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων της βιομηχανίας και έτσι επιβραδύνουν την όλη διαδικασία της βιομηχανικής αναδιοργάνωσης και ανανέωσης.

**C. De Benedetti**  
Πρόεδρος Olivetti



Σήμερα, ο manager δεν μπορεί να είναι πια αυτός που οργανώνει, συντονίζει, σχεδιάζει και ελέγχει μόνο πόρους. Στο κέντρο της δραστηριότητάς του μπαίνουν τώρα τομείς που εκφράζονται με λέξεις πιο ρευστές, όπως χρόνος, ευκαιρία, σύγκριση και ποιότητα.

Στέλιος Αργυρός  
Πρόεδρος Ε.Ε. του ΣΕΒ

Ποιος μπορεί να αποτιμήσει το κέρδος από την ικανοποίηση ενός πελάτη και ποιος μπορεί να υπολογίσει το κόστος ενός δυσαρεστημένου πελάτη;

Dr. W. Edwards Deming

Η βελτίωση της ποιότητας είναι το κλειδί για τη βελτίωση της απόδοσης.

Kay B. Whitmore  
Πρόεδρος της Eastman Kodak

Η εξαιρετική εξυπηρέτηση στους ανά τον κόσμο πελάτες μας δεν είναι ένα απλό σλόγκαν που επαναλαμβάνεται, ούτε μια αρχαία παράδοση που πρέπει να συνεχιστεί. Είναι η καθημερινή μας υποχρέωση που πρέπει να εκτελούμε αδιάκοπα, αντιμετωπίζοντας συχνά απρόβλεπτες καταστάσεις.

Louis V. Gerstner  
Πρόεδρος της American Express

Πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν συμπεριλάβει την ποιότητα στο στρατηγικό σχεδιασμό τους.

Είναι καθήκον των διευθυντών να προσδιορίζουν τη στρατηγική της ποιότητας και να αναπτύσσουν προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης μέσα στις εταιρείες τους.

Μόνο το ανώτατο διοικητικό επίπεδο της εταιρείας μπορεί να ηγηθεί των προσπαθειών για να τη στρέψει προς την κατεύθυνση της πλήρους ικανοποίησης του πελάτη.

C. J. Van de Klugt

Πρόεδρος της και του Philips E.F.Q.M.

Η μελλοντική επιτυχία βασίζεται στην εισαγωγή της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του Management και στο να επιτύχουμε ή να ξεπεράσουμε τους ποιοτικούς στόχους των καλύτερων εταιρειών του κόσμου.

Το Management ποιότητας και η ίδρυση κατάλληλου Ευρωπαϊκού Οργανισμού θα βοηθήσουν την Ευρώπη να αντέξει την παγκόσμια πρόκληση του ανταγωνισμού.

I. D. T. Vallance

Πρόεδρος της British Telecom

ΠΗΓΕΣ: Introduction to EFQM

Περιοδικό Manager Ιανουάριος 1990

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

### ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 1.1. ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι μια από τις πιο παρερμηνευμένες λέξεις στη διοίκηση. Τι είναι ένα ζευγάρι παπούτσια ή ένας τραπεζικός λογαριασμός υψηλής ποιότητας; Είναι άσκοπο να κάνουμε δηλώσεις σχετικά με το βαθμό της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας χωρίς να αναφερθούμε στη χρήση ή το σκοπό για τον οποίο προορίζεται. Προφανώς κάποιος θα είχε άλλες απαιτήσεις από τα παπούτσια μπαλέτου και άλλες από τα ορειβατικά παπούτσια, αλλά και τα δύο είδη μπορούν να έχουν το ίδιο επίπεδο ποιότητας – είναι εξίσου κατάλληλα για το σκοπό για τον οποίο κατασκευάστηκαν. Επομένως μπορούμε να ορίσουμε ως ποιότητα έναν ευρύτατο, πιο αποδεκτό όρο. «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος που αναφέρονται στη δυνατότητα να ικανοποιήσουν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη.»

#### 1.2. ΠΟΙΟΤΗΤΑ: ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ;

Σημαντική; Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα εξαρτάται, όπως συχνά συμβαίνει με τις απαντήσεις, από την οπτική γωνία του ατόμου που το υποβάλλει.

Η ποιότητα είναι σχετική.

Εξαρτάται ως ένα μεγάλο βαθμό από τα οικονομικά, από τον αμείλικτο νόμο της προσφοράς και της ζήτησης. Όταν υπάρχει πλεόνασμα χρημάτων με σκοπό την έλλειψη αγαθών ή υπηρεσιών για να δαπανηθεί γι' αυτές, η ποιότητα είναι δευτερεύουσας σημασίας έναντι της απλής διαθεσιμότητας.

Στην οικονομία της ελεύθερης αγοράς η έλλειψη καταναλωτικών αγαθών δεν επιτρέπεται να υπάρχει για μεγάλο χρονικό διάστημα· οι δυνάμεις της αγοράς, με τη μορφή του επιχειρηματικού καπιταλισμού, αντιδρούν στην έλλειψη ισορροπίας του πολύ

χρήματος που επιδιώκει ελάχιστα αγαθά. Η ισορροπία αποκαθίσταται. Σύντομα, υπάρχει αφθονία αγαθών που μπορούν να απορροφήσουν το χρήμα που υπάρχει στην οικονομία. Το σύστημα γέρνει προς την άλλη κατεύθυνση, και πλημμυρίζει την αγορά με πλεόνασμα αγαθών, με τις αντίπαλες επωνυμίες να συναγωνίζονται για την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών. Η ποιότητα, που δε μετρούσε καθόλου όταν τα αγαθά ήταν ανεπαρκή, μετρά περισσότερο από οτιδήποτε άλλο τώρα που είναι άφθονα. Επομένως η ποιότητα είναι συνάρτηση της προσφοράς, αφού οι αγορές των πολιτών έχουν παραχωρήσει τη θέση τους σε αυτές των αγοραστών. Από τους τρεις παράγοντες που διέπουν τις αποφάσεις για αγορές – τιμή, υπηρεσία και ποιότητα – την εποχή που τα αγαθά ήταν λιγοστά, η υπηρεσία ήταν το άλφα και το ωμέγα, το «φτιάξτο...πούλα το» ήταν η εντολή της ημέρας. Έτσι ήταν τα πράγματα τις ξέγνοιαστες ημέρες της Δυτικής βιομηχανίας, πριν να εκραγεί η επανάσταση της ποιότητας από την Ανατολή για να καταστρέψει την αυταρέσκεια ακόμη περισσότερο. Μόλις τα αγαθά έγιναν άφθονα, η τιμή έγινε ο διαιτητής, όμως οι πόλεμοι των τιμών είναι πολύ δαπανηροί για να αντέξουν πάρα πολύ, γι' αυτό η ποιότητα γίνεται αναπόφευκτα ο βασικός αγοραστικός καθοριστικός παράγοντας, για να χρησιμοποιήσουμε τη γλώσσα του ειδικού επί των αγορών. Αυτό το συμπέρασμα έχει προκύψει από επίσημη έρευνα, καθώς επίσης και από γενική παρατήρηση και ιστορικές γνώσεις.

Αυτό το οικονομικό πλαίσιο που τονίζει τη σπουδαιότητα της ποιότητας, καθώς αυτή χρησιμοποιείται ως ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο του μάρκετινγκ ανεξάρτητο από τη βιομηχανία (ή τις υπηρεσίες), εξισορροπείται συμμετρικά από μία εφάμιλλη έμφαση στην οικονομία της ποιότητας εντός μίας επιχείρησης. Ποιότητα είναι, εκτός από μία υπηρεσία συγκέντρωσης πληροφοριών, ο τομέας της φειδούς, ένα δείγμα λιτότητας σχετικά με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Πόροι...ποιοι είναι οι πόροι που βρίσκονται στη διάθεση του κατασκευαστή; Υπάρχουν τέσσερις πόροι – οι πρώτες ύλες, ο μηχανικός εξοπλισμός, ο χρόνος και το ανθρώπινο δυναμικό. Το «κόλπο» στη βιομηχανική διοίκηση είναι η καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου και του μηχανικού εξοπλισμού, μέσω των δυνατοτήτων (ή, όπως αποκαλούνται στις μέρες μας, των «ικανοτήτων») του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε οι πρώτες ύλες που έχουν αγοραστεί να μετατραπούν σε πωλήσιμα κατεργασμένα προϊόντα. Φαίνεται αρκετά απλό. Και είναι. Αλλά δεν είναι εύκολο. Αυτή η αναλογία της μετατροπής – ο λόγος των πρώτων υλών που εισάγονται στο εργοστάσιο και αυτών που τελικά φεύγουν από αυτό ως κατεργασμένα προϊόντα (σε αντίθεση με το προϊόν που έχει καταστραφεί ή επιστραφεί) αποτελεί έγκυρη μέτρηση της

αποτελεσματικότητας της διοίκησης. Γι' αυτό το λόγο, ίσως, πολλές εταιρείες δεν μπορούν να την εκτιμήσουν. Η μεγιστοποίηση αυτής της αναλογίας είναι η δουλειά της ποιότητας.

### 1.3. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς πελάτες που αναζητούν και προμηθεύονται ό,τι καλύτερο υπάρχει σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εταιρείες στην προσπάθειά τους να ανταποκριθούν, επανεξετάζουν και τροποποιούν τα συστήματα με τα οποία λειτουργούν. Η ποιότητα είναι σημαντική για την εταιρεία, τους πελάτες και τα στελέχη της για τους παρακάτω λόγους:

Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί:

1. Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες.
2. Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους.
3. Θέλουν προσοχή και καλή συμπεριφορά.
4. Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους.

Τα στελέχη θέλουν ποιότητα γιατί:

1. Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους.
2. Θέλουν σεβασμό από τον πελάτη.
3. Θέλουν εργασιακή ασφάλεια.
4. Θέλουν να απαλλαγούν από τον εκσυγχρονισμό και το στρες.
5. Θέλουν να νιώσουν περηφάνια για την εταιρεία που εργάζονται.
6. Η ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς και περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη.

Η εταιρεία θέλει ποιότητα γιατί:

1. Τη θέλουν οι πελάτες.
2. Για να έχουν το επιθυμητό κέρδος.
3. Για να εξακολουθήσουν να επιβιώνουν και στο μέλλον.

## **1.4. Η ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΛΑΘΑΣΜΕΝΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Κατά παράδοση, η ποιότητα θεωρείται κυρίως ότι είναι ευθύνη του τμήματος ποιοτικού ελέγχου (QC).

Σε ορισμένα τμήματα υπάρχει η πεποίθηση ότι για να έχουμε ποιότητα πρέπει να ελέγχουμε, να δοκιμάζουμε, να επιθεωρούμε ή να μετράμε – ο τελετουργικός κατακλυσμός ποιότητας στο τέλος της επεξεργασίας. Αυτό είναι ανόητο αλλά γίνεται συχνά. Στο γραφείο βλέπει κανείς το προσωπικό να ελέγχει την εργασία άλλων ανθρώπων πριν αυτή βγει στην κυκλοφορία, να επικυρώνει τα δεδομένα εισαγωγής στον Η/Υ, να ελέγχει τα τιμολόγια, να δακτυλογραφεί κλπ. Επίσης αναζητούν πράγματα, ρωτούν γιατί αυτά αργούν, ζητούν συγνώμη από τους πελάτες για την καθυστέρηση, και ούτω καθεξής. Σπατάλη, σπατάλη, σπατάλη!

Η εξάρτηση σε υψηλό επίπεδο της επιθεώρησης των τελικών προϊόντων ή των υπηρεσιών είναι συχνά ενδεικτική των προσπαθειών για «εσωτερική επιθεώρηση» της ποιότητας. Η παραδοσιακή απόπειρα βελτίωσης της κακής ποιότητας ήταν να προσλαμβάνονται περισσότεροι επιθεωρητές, να γίνονται αυστηρότερα τα πρότυπα και να αυξάνονται οι ομάδες επιδιόρθωσης, αποκατάστασης και τροποποίησης. Όμως, αυτή η προσέγγιση προωθεί μία προσέγγιση ανίχνευσης της ποιότητας και όχι αποτελεσματικής πρόληψής της.

## **1.5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΙΑΦΟΡΑ)**

### **Από τη διασφάλιση ποιότητας στην ολική ποιότητα**

#### **1.5.1. ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ**

Η πρωταρχική μορφή ελέγχου ποιότητας ενός προϊόντος είναι η επιθεώρηση. Η επιθεώρηση είναι η σύγκριση ενός προϊόντος με δεδομένες προδιαγραφές. Ο έλεγχος για την τήρηση των συγκεκριμένων προδιαγραφών εξελίχτηκε σταδιακά σε ένα σύνολο πιο εξελιγμένων τεχνικών που είναι γνωστές σαν έλεγχος ποιότητας.

### **1.5.2. ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Έλεγχος ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Ο έλεγχος ποιότητας εντοπίζει ελαττώματα σχεδιασμού και κατασκευής μετά την κατασκευή του προϊόντος, τότε δηλαδή που η επανόρθωση κοστίζει πολύ περισσότερο και είναι δυσκολότερη γιατί το κόστος κατασκευής του ελαττωματικού προϊόντος / υπηρεσίας έχει ήδη καταβληθεί.

Ο έλεγχος ποιότητας μπορεί να διασφαλίσει με υψηλό βέβαια κόστος τον εντοπισμό των ελαττωματικών και τη διόρθωσή τους, αλλά δεν παρέχει τη δυνατότητα να αποκλεισθεί ότι μπορεί να ξαναεμφανιστούν τα ελαττώματα.

### **1.5.3. ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QA) ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ Η ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Ορισμός: Διασφάλιση ποιότητας είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές ΕΛΟΤ (ΑΠΡΙΛΙΟΣ 1990)

Ένα γνωστό πρότυπο διασφάλισης ποιότητας που χρησιμοποιείται σε διεθνείς συμβάσεις συνεργασίας προμηθευτή – πελάτη είναι το ISO 9000 1-2-3-4. Το πρότυπο αυτό, έχει συνταχθεί από τον ISO (International Standardization Organization) μια διεθνή συνομοσπονδία εθνικών φορέων διασφάλισης ποιότητας. Ενώ ο έλεγχος ποιότητας (QC – Quality Control) διαπιστώνει και καταγράφει μια απόκλιση του προϊόντος από δεδομένες προδιαγραφές, ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας (QA – Quality Assurance) διασφαλίζει ότι το τελικό προϊόν θα είναι σύμφωνο με τις προδιαγραφές που θέλει ο πελάτης. Άρα είναι εκτενέστερο του ελέγχου ποιότητας κατά ένα επίπεδο.

Κανένα από τα προαναφερθέντα συστήματα δεν προϋποθέτει κατ' ανάγκη ομοιότητα με ταυτόχρονη μείωση του κόστους αξιοποίησης καινοτομιών ή ολική συμμετοχή του προσωπικού και των λειτουργιών της επιχείρησης στην προσπάθεια. Η Ολική Ποιότητα διασφαλίζει τις προϋποθέσεις αυτές, αποτελεί επομένως ευρύτερο σύστημα ποιότητας. Επίσης να πούμε ότι η ολική ποιότητα διοικείται και δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι απαιτεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα λειτουργίας της επιχείρησης, αλλά και ειδική νοοτροπία των ανθρώπων της και όχι απλά την τήρηση κάποιων

προδιαγραφών. Οι περισσότερες εταιρείες δυσκολεύονται να ξεχωρίσουν τη διαφορά μεταξύ Διασφάλισης Ποιότητας και Ολικής Ποιότητας. Και στις δύο περιπτώσεις το αποτέλεσμα για τον εξωτερικό πελάτη είναι το ίδιο, μόνο που στη δεύτερη κοστίζει λιγότερο και ικανοποιεί και τον εξωτερικό πελάτη. Η άποψη εξέχοντος στελέχους του BSI (British Standards Institution) είναι ότι θα πρέπει να υπάρχει σχέση μεταξύ συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, όπως το ISO 9000 με ένα ευρωπαϊκό μοντέλο Ολικής Ποιότητας.

Η σχέση αυτή έγινε πραγματικότητα με τη δημιουργία του ευρωπαϊκού Μοντέλου Ολικής Ποιότητας του ERQM, που χαρακτηρίζει τα συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας σαν τη «σφήνα» που εμποδίζει τους τροχούς της Ολικής Ποιότητας να κυλήσουν τους τροχούς προς τα πίσω.

#### **1.5.4. Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Πολλά προβλήματα που αφορούν την ποιότητα δημιουργούνται όχι στους κατασκευαστικούς ή λειτουργικούς τομείς μιας εταιρείας, αλλά στις λειτουργίες του μάρκετινγκ, των υπηρεσιών, των οικονομικών, του προσωπικού και της διαχείρισης. Η ποιότητα δεν μπορεί να «ελεγχθεί εσωτερικά» ως μία τελική, απομονωμένη λειτουργία με την ολοκλήρωση της επεξεργασίας ή την συνέχεια της επεξεργασίας. Η ποιότητα, η επιδίωξη της ικανοποίησης των πελατών πρέπει να σχεδιαστεί σε όλα τα συστήματα του οργανισμού και να γίνει συνείδηση όλων των υπαλλήλων του.

Η Δ.Ο.Π. είναι ένας τρόπος Διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο. Είναι μια ολοκληρωμένη απομάκρυνση από την παραδοσιακή παγίδα της επικέντρωσης μόνο στην επιθεώρηση και τον έλεγχο με σκοπό την ανεύρεση και εξάλειψη των αδυναμιών. Αντίθετα, αφορά την οργάνωση και την δέσμευση ολόκληρων των εταιρειών για ποιότητα σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο, κάθε επίπεδο. Η Δ.Ο.Π. αναγνωρίζει ότι για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του θα πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζεται, και αυτό επηρεάζει με τη σειρά του και τα άλλα.

Επίσης, η Δ.Ο.Π. είναι μία μέθοδος απομάκρυνσης της σπατάλης, αφού κάνει το κάθε άτομο να βελτιώνει τους τρόπους διεξαγωγής των πραγμάτων. Οι τεχνικές της Δ.Ο.Π. μπορούν να εφαρμοστούν σε ολόκληρη την εταιρεία ώστε τα άτομα από διαφορετικά τμήματα, με διαφορετικές προτεραιότητες και ικανότητες, να επικοινωνούν



και να βοηθούν το ένα το άλλο. Οι μέθοδοι αυτές είναι εξίσου χρήσιμες στα οικονομικά, στις πωλήσεις, το μάρκετινγκ, το σχεδιασμό, τους λογαριασμούς, την έρευνα, την ανάπτυξη, την αγορά, το προσωπικό, τις υπηρεσίες μέσω Η/Υ, τη διανομή, τα αποθέματα και την παραγωγή.

Η Δ.Ο.Π. βοηθά τις εταιρείες να:

- Επικεντρώνονται μόνο στις ανάγκες των αγορών τους.
- Επιτυγχάνουν επίδοση υψηλής ποιότητας σε όλους τους τομείς, και όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- Κάνουν τις απλές διαδικασίες αναγκαίες για την επίτευξη μιας ποιοτικής επίδοσης.
- Εξετάζουν συνεχώς και επικριτικά όλες τις επεξεργασίες ώστε να απομακρύνουν τις μη παραγωγικές δραστηριότητες και τις σπατάλες.
- Βλέπουν τις βελτιώσεις που χρειάζεται να γίνουν και να υιοθετούν μέτρα επίδοσης.
- Κατανοούν πλήρως και λεπτομερώς τον ανταγωνισμό τους, και να αναπτύσσουν μία αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική.
- Δημιουργήσουν μία ομάδα που να προσεγγίζει την επίλυση των προβλημάτων, να αναπτύσσει καλές διαδικασίες επικοινωνίας και αναγνώρισης της καλής δουλειάς.
- Επανεξετάζουν συνεχώς τις διαδικασίες ώστε να αναπτύξουν μία στρατηγική συνεχούς βελτίωσης.

Η Δ.Ο.Π. δεν είναι απλώς ένας τρόπος μείωσης του κόστους ή βελτίωσης της παραγωγικότητας και δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως τέτοιος. Παρόλο που τα αποτελέσματα ενός επιτυχημένου προγράμματος σίγουρα θα περιλαμβάνουν και αυτά τα οφέλη, η Δ.Ο.Π. ασχολείται κυρίως με την αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης και των ικανοτήτων ώστε ο τρόπος σκέψης του οργανισμού να αφορά στην πρόληψη της αποτυχίας και στο πρότυπο της σωστής λειτουργίας με την πρώτη φορά.

Τα συστήματα και οι τεχνικές είναι σημαντικά στην Δ.Ο.Π. αλλά δεν αποτελούν βασική προϋπόθεση. Είναι περισσότερο τρόπος αντιμετώπισης, ένας τόπος σκέψης που βασίζεται στην περηφάνια στην εργασία και απαιτεί πλήρη αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης, αφοσίωση που πρέπει να επεκταθεί σε όλους τους υπαλλήλους, σε όλα τα επίπεδα, σε όλα τα τμήματα.

### 1.5.5. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμψυχου και άψυχου) του οργανισμού με το μικρότερο κόστος.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προϋποθέτει ότι οι αρχές της θα εφαρμοσθούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, έστω και μη παραγωγική. Όπως οι πωλήσεις, οι οικονομικές υπηρεσίες και η διοίκηση προσωπικού. Η ολική ποιότητα, απαιτεί εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας, συμμετέχουν σε αρμονική συνεργασία, όλοι σε μια ατελείωτη αλυσίδα όπου ο προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του προηγούμενου. Το πιστεύω των οργανισμών που εφαρμόζουν Ολική Ποιότητα είναι το ακόλουθο: «όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών». Σ' έναν οργανισμό με αναπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας, η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

### 1.6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

- Ικανοποίηση πελατών
- Ικανοποίηση ανθρώπων
- Επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο
- Επιχειρηματικά αποτελέσματα

Τα κριτήρια αποτελεσμάτων αναφέρονται στο τι έχει επιτύχει η επιχείρηση.

Τα αποτελέσματα μπορούν να εκφραστούν σαν συγκεκριμένα αποτελέσματα αλλά και σαν τάσεις βελτίωσης σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

### 1.6.1. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ποια είναι η αντίληψη των εξωτερικών πελατών (έμμεση ή άμεση) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης;

Μια προσέγγιση ολικής ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις επιθυμίες των πελατών.

Έμμεσε μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών πραγματοποιούνται με παρακολούθηση:

- Των επιπέδων παραπόνων
- Επιστροφών ή απορρίψεων ή μη παραδόσεων
- Διακρίσεις και βραβεύσεις της εταιρίας και των προϊόντων της

### 1.6.2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ

Ποια είναι τα αισθήματα των στελεχών της εταιρίας για την εταιρία τους;

Μια προσέγγιση της Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των ανθρώπων της επιχείρησης.

Εξετάζονται μεταξύ άλλων και το εργασιακό περιβάλλον, η τοποθεσία, ο χώρος καθώς και οι παρεχόμενες ευκολίες, όπως επίσης:

- Προστασία υγείας και ασφάλεια
- Επικοινωνία
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Ένταξη, σχεδιασμός καριέρας
- Εκπαίδευση, ανάπτυξη, επιμόρφωση
- Γνώση των απαιτήσεων της εργασίας
- Οργανόγραμμα
- Προγράμματα αναγνώρισης και επιβράβευσης

Οι έμμεσες μετρήσεις της εργασιακής ικανοποίησης περιλαμβάνουν:

- Απουσίες, ασθένειες προσωπικού
- Εναλλαγές προσωπικού (παραιτήσεις)
- Ευκολία στρατολόγησης νέων στελεχών.

### 1.6.3. ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

Ποια είναι η αντίληψη του κοινωνικού συνόλου γενικά για την επιχείρηση; Αυτό περιλαμβάνει το πώς η επιχείρηση προσφέρει με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της ποιότητας ζωής, φροντίδα για το περιβάλλον και διαφύλαξη των ενεργειακών πηγών.

Η προσέγγιση Ολικής Ποιότητας πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες και επιθυμίες της κοινότητας μέσα στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

Εξετάζονται:

- Η ενεργός εμπλοκή του οργανισμού στις δραστηριότητες της κοινότητας
- Φιλανθρωπίες
- Παρεχόμενη εκπαίδευση
- Οικολογία και προστασία του περιβάλλοντος
- Συμμετοχή σε αθλητικές εκδηλώσεις

Επίσης εξετάζονται δραστηριότητες της επιχείρησης για τη μείωση και τη πρόληψη της ενόχλησης προς τους γείτονες, όταν αυτή η ενόχληση προέρχεται από τη λειτουργία της επιχείρησης, όπως θόρυβος, μόλυνση, κίνδυνοι για την υγεία κ.λ.π.

Οι δραστηριότητες της επιχείρησης για την διατήρηση των ενεργειακών πηγών αλλά και των πρώτων υλών. Το θέμα αυτό περιλαμβάνει και χρήση ανακυκλωμένων υλικών ή μείωση αποβλήτων και απορριμμάτων.

Έμμεσα μέτρα της επιχείρησης που επιδρούν στην κοινωνία, όπως:

- Πρόκληση παραπόνων από το κοινωνικό σύνολο και, αντίθετα,
- Βραβεύσεις και ενισχύσεις του κοινωνικού συνόλου από την επιχείρηση.

### 1.7. ΜΕΤΡΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι μετρήσιμη. Στη μέτρηση αυτή βασίζεται οποιαδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης.

Στο χώρο της ολικής ποιότητας ισχύει η φράση " ό,τι μετριέται γίνεται ". Έτσι σύμφωνα με αυτήν την άποψη, για την μέτρηση δηλαδή της ποιότητας, υπάρχουν όροι που μπορούν να μετρηθούν όπως:

- Η παραγωγικότητα
- Ο χρόνος παραγωγής μιας υπηρεσίας ή προϊόντος

- Ο τρόπος παράδοσης
- Ο χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών κ.τ.λ.

Η ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης είναι το βασικό στάδιο για την επίτευξη στόχων ποιότητας.

Για την μέτρηση ποιότητας συνήθως χρησιμοποιούνται:

- Συστήματα συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων όπως ιστογράμματα, γραφήματα
- Έρευνα αγοράς για την μέτρηση της γνώμης των πελατών

## 1.8. ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΠΡΟΛΗΨΗ ΛΑΘΩΝ Ή ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΑΥΤΩΝ

Τα λάθη στοιχίζουν. Κάποιος τα διαπράττει, ενώ πληρώνεται γι' αυτό.

W. E. DEMING

Η χαμηλή ποιότητα των προϊόντων συνεπάγεται τη μείωση των κερδών από την επιχείρηση ή προσθέτουν το κόστος των προϊόντων. Τα κόστη που σχετίζονται με ελαττωματικά προϊόντα ή με την παράληψή τους ονομάζονται κόστη ποιότητας.

Αν και κοστίζει βέβαια να βελτιώσει κανείς την ποιότητα, κοστίζει περισσότερο να κάνει επισκευές και διορθώσεις για να βελτιώσει τα ελαττωματικά προϊόντα ή να δίνει τυχόν εγγυήσεις για ελαττωματικό εξοπλισμό.

Το πρόβλημα όμως είναι ότι η βελτίωση της ποιότητας δεν είναι εύκολη και απλή υπόθεση. Η ποιότητα χρειάζεται διαρκεί υποστήριξη κατ' αρχήν από τα ανώτατα στελέχη και στη συνέχεια απ' όλα ανεξαιρέτως τα στελέχη.

Το θετικό βέβαια, είναι ότι το πρόγραμμα ποιότητας έχει σημαντικά αποτελέσματα:

- μείωση του κόστους
- αύξηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας

Επίσης, μπορούμε να πούμε ότι όση πρόοδος και να επιτευχθεί υπάρχουν πάντα τομείς και θέματα στα οποία μπορεί να επέμβει κανείς και να κάνει μεγαλύτερες βελτιώσεις.

### **Γιατί οι εργαζόμενοι κάνουν λάθη**

Οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι κάνουν λάθη, που οι περισσότεροι από αυτούς τους λόγους πηγάζουν από τη διοίκηση και όχι από την ανικανότητα των εργαζομένων, είναι οι εξής:

- 1) Έλλειψη εκπαίδευσης
- 2) Φτωχή επικοινωνία
- 3) Ανεπάρκεια εργαλείων και εξοπλισμού
- 4) Αναποτελεσματικός προγραμματισμός
- 5) Έλλειψη προσοχής και συγκέντρωσης

### **Το μήνυμα του Grosby**

Ο Grosby είναι ο πατέρας του μηνύματος «Κάνε το σωστό με την πρώτη φορά» και της αρχής των «μηδέν λαθών».

Σύμφωνα με τον Grosby, η διοίκηση προπορεύεται στην προσπάθεια επίτευξης της ποιότητας και απλά ακολουθούν το ρυθμό της.

Ο Grosby προβάλλει 4 αξιώματα του management Ολικής Ποιότητας:

- Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές. Δεν είναι κατά ανάγκη ποιοτικό, κάτι που είναι «καλό» ή «κομψό».
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται με πρόληψη όχι με διαπίστωση της αποτυχίας.
- Επιθυμητός στόχος είναι τα «Μηδέν Λάθη» όχι «περίπου μηδέν».
- Η ποιότητα δεν μετριέται με δείκτες αλλά με το κόστος της μη ποιότητας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται οι βασικές προϋποθέσεις για να εφαρμοσθεί Ολική Ποιότητα σε έναν οργανισμό. Θα πρέπει κατ' αρχήν να υπάρχει ένα όραμα εκφρασμένο από τη διοίκησή του. Μία πολιτική, από την οποία θα κατευθύνονται όλες οι αποφάσεις και οι ενέργειες.

Για να υπάρξει Ολική Ποιότητα είναι απαραίτητη η αποδοχή κάποιων αρχών. Οι αρχές αυτές περιγράφονται στο παρόν κεφάλαιο.

#### 2.1. ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Ένας οργανισμός, ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητάς του, πρέπει να διαθέτει κάποιο όραμα (vision).

Το όραμα είναι η περιγραφή των ιδανικών και απώτερων σκοπών και επιδιώξεων του οργανισμού.

Η διατύπωση και η διάδοση του οράματος προς τα στελέχη είναι καθήκον της γενικής διεύθυνσης.

Οι ειδικότεροι στόχοι του οργανισμού διατυπώνονται, επίσης με βάση το όραμα που έχει.

Το όραμα μιας εταιρείας είναι:

«Συναρπαστικά προϊόντα και ικανοποιημένοι πελάτες, αποτέλεσμα που επιτυγχάνουν τα στελέχη της συνεργαζόμενα με στόχο την επιτυχία».

Το όραμα και η αποστολή του οργανισμού θέτουν γενικούς στόχους και χρειάζονται την ύπαρξη πολιτικής (policy), που υποδεικνύει το πώς οι στόχοι αυτοί θα υλοποιηθούν. Εάν (βάσει της αποστολής και του οράματός της) η εταιρεία επιδιώξει επίτευξη των στόχων της, εφαρμόζοντας πρόγραμμα Ολική Ποιότητας, θα πρέπει, ο σκοπός αυτός να εκφρασθεί σαν πολιτική από τη Διοίκηση, πιστοποιώντας έτσι τη δέσμευση της ηγεσίας προς την ποιότητα.

## **2.2. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

Πολιτική ποιότητας είναι το σύνολο των προθέσεων και γενικών κατευθύνσεων ενός οργανισμού, όσον αφορά την ποιότητα, όπως αυτές εκφράζονται επίσημα από τη διοίκησή της.

Μέσω της εκφρασμένης πολιτικής της εταιρείας, η ποιότητα γίνεται, στη συνείδηση όλων των στελεχών της, αυτοσκοπός.

Η Xerox κάτοχος του βραβείου ποιότητας M. Baldrige ονόμασε τον αυτοσκοπό αυτόν «Πρωτοπορία μέσω της ποιότητας» (Leadership through Quality).

Η πολιτική της Xerox διατυπωμένη το 1983, αναφέρει:

«Η Xerox είναι μια εταιρεία ποιότητας. Η ποιότητα είναι η βασική μας επιχειρηματική αρχή. Ποιότητα σημαίνει να παρέχουμε στους εσωτερικούς και εξωτερικούς μας πελάτες πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις προσδοκίες τους. Η βελτίωση της ποιότητας αφορά κάθε υπάλληλό μας».

Η πολιτική της εταιρείας περιέχει πάντα κάποια μηνύματα. Η παραπάνω διατύπωση προϋποθέτει ότι ο κάθε «κρίκος» της εταιρικής αλυσίδας πρέπει να «ανακαλύψει» τους πελάτες του και να προσδιορίσει τις προσδοκίες τους. Οι προσδοκίες των πελατών θα πρέπει να ικανοποιούνται, έστω και αν λόγω των εξελίξεων γίνονται συνεχώς πιο απαιτητικές. Το τελευταίο μήνυμα είναι ότι η ποιότητα δεν είναι ευθύνη μόνο συγκεκριμένων ανθρώπων, όπως οι «ειδικοί» και η διοίκηση της εταιρείας. Η ποιότητα θα πρέπει να υιοθετηθεί από όλο το προσωπικό, να γίνει βίωμα, νοοτροπία και αυτοσκοπός. Η ανεξάντλητη πηγή γνώσεων των υπαλλήλων πρέπει να αξιοποιηθεί.



## 2.3. ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ (PRINCIPLES)

Η υλοποίηση της πολιτικής ποιότητας συνοδεύεται από τις αρχές (principles), οι οποίες τη στηρίζουν και τη συμπληρώνουν.

Οι αρχές ποιότητας μιας εταιρείας, διατυπωμένες από το διοικητικό της συμβούλιο, χρησιμεύουν σαν οδηγός για τις αποφάσεις και τις ενέργειες της εταιρείας και των στελεχών της.

Για μια ξεχωριστή εταιρεία οι αρχές αυτές είναι:

Ξεχωριστή ποιότητα προϊόντων

Εξυπηρέτηση πελατών, ανάλογη των απαιτήσεών τους

Κέρδη για τους μετόχους

Σεβασμός για τον άνθρωπο

Εμπνευσμένη ηγεσία

Πνεύμα ομαδικής συνεργασίας

Επικοινωνία εντός και εκτός της εταιρείας

Υπευθυνότητα της εταιρείας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο

## 2.4. ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Με βάση τις αποδεκτές από την εταιρεία αρχές διατυπώνονται συγκεκριμένοι στόχοι (goals), που υποδεικνύουν πλέον τι ακριβώς πρέπει να γίνει και από ποιους.

Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι:

1. Κατανόηση των προφανών και μη προφανών απαιτήσεων των πελατών.
2. Παροχή, στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις αυτές.
3. Συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας.
4. Εργασία χωρίς λάθη (που είναι ο οικονομικότερος τρόπος βελτίωσης της ποιότητας).

Με δεδομένο ότι η αποστολή της εταιρείας, η πολιτική ποιότητας και οι στόχοι του προγράμματος ποιότητας είναι γνωστοί, για να διαμορφωθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις, ώστε να διοικηθεί η Ολική Ποιότητα με επιτυχία χρειάζεται ένα σύστημα.

**ΣΥΣΤΗΜΑ:** Είναι ένα σύνολο από δραστηριότητες που ακολουθούνται από την εταιρεία, ώστε να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους και να αποφεύγει λάθη και αστοχίες.

Η κάθε επιχείρηση επιλέγει τις δραστηριότητες (activities) ή μέσα (means) με τα οποία θα υλοποιήσει τους στόχους της. Αυτά τα μέσα είναι:

1. Οριοθέτηση της θέσης της εταιρείας αναφορικά με τον ανταγωνισμό (benchmarking).
2. Συστηματικός έλεγχος και βελτίωση διαδικασιών.
3. Συστηματικό και με συγκεκριμένους στόχους εκπαιδευτικό πρόγραμμα. (Η εκπαίδευση αποβλέπει στην ενίσχυση του προσωπικού, ώστε να έχει τις απαιτούμενες γνώσεις για να συμμετάσχει στο πρόγραμμα ποιότητας).
4. Επικοινωνία και αναγνώριση. Αυτή επιτυγχάνεται με προγράμματα όπως: κύκλοι ποιότητας, επιλογή υπαλλήλου του μήνα, προγράμματα συλλογής και αξιοποίησης ιδεών κλπ.
5. Μέθοδοι μέτρησης του κόστους ποιότητας.

Όλη η προσπάθεια που προαναφέραμε κατευθύνεται και εμπνέεται από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η διοίκηση εκφράζει με κάθε μέσο την αφοσίωση και την εμμονή της στην Ολική Ποιότητα. Καθοδηγεί τα στελέχη αλλά και καθορίζει με σαφήνεια στρατηγικούς στόχους, των οποίων επιδιώκει την επίτευξη με συνέπεια και συνέχεια. Παρέχει τα απαραίτητα στοιχεία για σύγκριση και αξιολόγηση. Εναποθέτει και, παράλληλα, ζητά ευθύνες για την ποιότητα από κάθε στέλεχος, δημιουργώντας το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης της προόδου.

## **2.5. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η επιλογή της κατεύθυνσης προς την Ολική Ποιότητα που θα επιφέρει ουσιαστικά μια δραστική αλλαγή σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού οδηγεί μοιραία και στην επιλογή ενός μοντέλου ανάλογου με αυτά που ήδη περιγράφηκαν και οδηγεί σαν οδικός χάρτης.

## **2.5.1. ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η προσέγγιση που θα επιλέξει η διοίκηση της εταιρείας για την υλοποίηση του προγράμματος Ολικής Ποιότητας εξαρτάται από τα ακόλουθα:

- 1) Προσανατολισμό και εμπειρίες της διοίκησης της εταιρείας.
- 2) Συνθήκες της αγοράς (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης).
- 3) Ανάγκες της εταιρείας.
- 4) Αντικείμενο και προσανατολισμό του οργανισμού (εταιρεία παροχής υπηρεσιών, βιομηχανία υψηλής ή συμβατικής τεχνολογίας κλπ).

## **2.5.2. ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΓΝΩΣΤΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

- **Το μοντέλο ποιότητας Baldrige:** Είναι το μοντέλο που υπαγορεύεται από τις προϋποθέσεις του ομώνυμου αμερικανικού βραβείου.
- **Το μοντέλο Deming:** Ιαπωνικό βραβείο ποιότητας.
- **Το μοντέλο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας του EFQM.**
- **Το εγκεκριμένο από την ΕΟΚ και ευρύτατα γνωστό πρότυπο ISO 9000 / (BS5750) / EN 29000.**

Το τελευταίο είναι πρότυπο διασφάλισης ποιότητας προσανατολισμένο σε αποτελέσματα που διασφαλίζουν τον πελάτη με προϊόντα ή και υπηρεσίες που τηρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές. Το πρότυπο αυτό δεν διασφαλίζει κατ' ανάγκη ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θα παραχθούν με το μικρότερο δυνατό κόστος, ούτε απαιτεί την ολική ενεργοποίηση του δυναμικού της επιχείρησης. Κατ' αυτή την έννοια τα μοντέλα της Ολικής Ποιότητας είναι ευρύτερης κάλυψης από τα μοντέλα της σειράς ISO 9000. Πρέπει όμως να τονισθεί ότι το ISO 9000 είναι ένα πρώτο βήμα προσέγγισης στην Ολική Ποιότητα και διασφαλίζει τουλάχιστον την παραγωγή με προδιαγραφές ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών.

## 2.6. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ολική Ποιότητα διοικείται, δεν ελέγχεται απλώς. Από σημαίνει ότι καθοδηγείται από την αρχή μέχρι το τέλος και η διοίκηση δεν αρκείται στον έλεγχο αποτελεσμάτων. Ανεξάρτητα από το αντικείμενο του οργανισμού ή τα ειδικά προβλήματά του, η αποδοχή από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους των λεγόμενων βασικών αρχών της διοίκησης της ποιότητας, καθοδηγεί και επηρεάζει τις μετέπειτα αποφάσεις ή προτεραιότητες και είναι αναγκαία για την ίδια την ύπαρξη του προγράμματος. Χωρίς αυτές, ή τουλάχιστον κάποιο ικανοποιητικό επίπεδο τήρησής τους, θα ήταν καλύτερα να μην ξεκινήσει καθόλου η προσπάθεια.

Οι αρχές αυτές είναι:

- Η δέσμευση της ηγεσίας
- Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή
- Η ικανοποίηση του πελάτη
- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών
- Η συνεχής βελτίωση

### Τι συμβαίνει στην πράξη

Πολλά διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν ότι στην εταιρεία τους έχουν την τελική ευθύνη για την ποιότητα. Οι περισσότεροι όμως θεωρούν ότι η ποιότητα είναι μια λειτουργική δραστηριότητα, η οποία μπορεί να εκχωρηθεί σε κάποιον ειδικό και έτσι εκείνοι περιορίζονται στο να θέτουν τους στόχους και να ελέγχουν περιοδικά την εξέλιξη της βελτίωσης των πραγμάτων, κάνοντας κάπου – κάπου και μια αναφορά στην ποιότητα σε κάποιο λόγο που εκφωνούν. Ο τρόπος αυτός δεν είναι βέβαια ο ενδεδειγμένος. Κανένας ειδικός δεν μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια που συνεπάγεται η αλλαγή.

Όπως αναφέρει το κριτήριο ποιότητας EFQM, για την ηγεσία, οι προσπάθειες του κορυφαίου στελέχους για κανένα λόγο δεν πρέπει να είναι ασαφείς ή ευκαιριακές.

Το κορυφαίο στέλεχος πρέπει να έχει εμφανή συμμετοχή, να προωθεί σταθερά τη νοοτροπία της ποιότητας, να αναγνωρίζει και να εκτιμά τις ατομικές ή ομαδικές προσπάθειες των υφισταμένων του, να παρέχει τους κατάλληλους πόρους, να εμπλέκει

τους πελάτες και τους προμηθευτές και να διαδίδει την Ολική Ποιότητα και εκτός της εταιρείας.

Το 1983 ο διευθύνων σύμβουλος της Bekaert αποφάσισε να κάνει την Ολική Ποιότητα πολιτική όλης της εταιρείας. Η εμμονή και η προσήλωσή του στην Ολική Ποιότητα έβγαλε το συγκρότημα από μια πολύ δύσκολη θέση και το ανέδειξε στην επιτυχημένη σημερινή επιχείρηση. Όταν το 1990 απενεμήθη στο διευθύνοντα σύμβουλο το Πανερωπαϊκό Βραβείο Ηγεσίας για την Ολική Ποιότητα, εκείνος δήλωσε:

«Το πρώτο που πρέπει να πω για την εταιρεία είναι ότι η βράβευση οφείλεται στους ανθρώπους της, που εργάστηκαν μαζί μου. Όλος ο οργανισμός υποστήριξε την ιδέα. Και αυτή η επιτυχία δεν είναι παρά μόνο η αρχή».

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **3.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Σύμφωνα με την τριλογία της ποιότητας του Dr. Joseph Juran, τα τρία βασικά στοιχεία τα οποία αποτελούν την ποιότητα είναι ο Σχεδιασμός Ποιότητας, ο έλεγχος ποιότητας και η βελτίωση ποιότητας.

#### **3.2. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΝΑΡΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η ολική ποιότητα αρχίζει κι τελειώνει με την εκπαίδευση. Η βελτίωση της ποιότητας εξαρτάται από το έμφυτο δυναμικό του οργανισμού. Χρειάζεται την απόλυτη δέσμευση και συμμετοχή όλων: από τον γενικό διευθυντή μέχρι και τον υρομίσθιο υπάλληλο, όλοι βελτιώνουν και μελετούν κάποιο λειτουργικό στοιχείο της επιχείρησης.

Για να υπάρξουν όμως ουσιαστικά αποτελέσματα τα στελέχη θα πρέπει να εκπαιδευτούν. Η εκπαίδευση είναι το μέσο με το οποίο το ανώτατο στέλεχος ενημερώνει, εμπλέκει και ενδυναμώνει τα στελέχη και τους υπαλλήλους της εταιρείας σε συμμετοχή στην κοινή προσπάθεια (που ξεκινά από το γενικό διευθυντή και καταλήγει στον τελευταίο υπάλληλο).

Το βασικό του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η γνωριμία των στελεχών με την ολική ποιότητα. Μπορούμε να αναφέρουμε πιο κάτω τι ακριβώς διδάσκεται ή τι δεξιότητες αναπτύσσονται π.χ. η επικοινωνία, η ομαδική εργασία και δημιουργικότητα.

### 3.3. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εδώ η χρήση των τεχνικών είναι απαραίτητη, αφού βρισκόμαστε στο στάδιο υλοποίησης προγράμματος ολικής ποιότητας. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς είναι:

1) Καταιγισμός ιδεών. Εδώ η τεχνική αυτή αποσκοπεί στη συλλογή ιδεών καθώς και στην αξιοποίηση των διαφορετικών γνώσεων και απόψεων των μελών μιας ομάδας. Η τεχνική αυτή χρησιμεύει π.χ. στον εντοπισμό προβλημάτων, στα αίτια που τα προκαλούν και στον εντοπισμό λύσεων.

2) Αξιολόγηση και ιεράρχηση των προβλημάτων και των αιτιών τους.

Το πρώτο βήμα εδώ είναι η δημιουργία μιας λίστας με όλα τα προβλήματα με τα οποία θα μπορεί να ασχοληθεί η ομάδα. Μετά επιλέγεται μια μέθοδος αξιολόγησης και εκτίμησης των σοβαρότερων προβλημάτων και την επιλογή αυτών που θα εξεταστούν.

3) Ανάλυση πεδίου Δυνάμεων

Τι είναι:

Είναι η τεχνική για τον προσδιορισμό των δυνάμεων που εμποδίζουν ή υποβοηθούν την απόκλιση μεταξύ της πραγματικής και επιθυμητής κατάστασης. Αυτή η τεχνική χρησιμεύει στο να βρεθούν και να ξεπεραστούν κάποια εμπόδια για επιθυμητή αλλαγή.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **4.1. ΓΕΝΙΚΑ**

Η παγκοσμιοποίηση της επιχειρηματικής δράσης επιβάλλει την υιοθέτηση νέων μορφών ενίσχυσης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει ότι όλα παίζονται στον τομέα της Ποιότητας. Η συνεχής άνοδος των διαθέσιμων εισοδημάτων οδηγεί σε νέες καταναλωτικές συμπεριφορές, με στόχο πρώτης προτεραιότητας για τους καταναλωτές την εξασφάλιση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Η Ποιότητα αποτελεί τη «λύδια λίθο» για την αντιμετώπιση καίριων προβλημάτων ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες χάνουν έδαφος λόγω των ελλείψεων που παρουσιάζουν στον ποιοτικό τομέα.

Στα τελευταία χρόνια εκατοντάδες ελληνικές επιχειρήσεις ανάλαβαν μόνες τους να εφαρμόσουν συστήματα αναβάθμισης της ποιότητας και να πιστοποιηθούν με συστήματα διασφάλισης της ποιότητας. Με αυτές της ενέργειες κατάφεραν να βρεθούν πλάι – πλάι με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του εξωτερικού που έχουν πιστοποιηθεί με ανάλογα συστήματα.

#### **4.2. ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Τα τελευταία χρόνια υπήρξαν αυξημένες ανάγκες στην αγορά, όσον αφορά τα θέματα διασφάλισης της ποιότητας. Για το λόγο αυτό υιοθέτησαν τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 τα οποία αποτελούν μια σειρά από πρότυπα και αναφέρονται σε όλες τις πτυχές του θέματος συστήματα ποιότητας.

Η αρχιτεκτονική των προτύπων που έχουν υιοθετηθεί είναι σαφής και εύκολη στο να τη προσεγγίσει κανείς, να τη μελετήσει και να την εφαρμόσει. Η σειρά ISO 9000 χωρίζεται σε ορισμένες μεγάλες κατηγορίες. Μια από αυτές είναι πρότυπα της υποσειράς 9004, τα οποία παρέχουν οδηγίες σε όποιον θέλει να εφαρμόσει ένα σύστημα, για το ποια είναι τα στοιχεία του, πώς εφαρμόζονται και άλλα. Ακόμη



υπάρχουν τα γνωστά πρότυπα 9001,9002,9003 τα οποία είναι best sellers δεδομένου ότι με βάση αυτά πιστοποιούνται οι περισσότερες επιχειρήσεις.

Το πρότυπο 9000 είναι πρότυπο διαχείρισης ποιότητας και διασφάλισης ποιότητας. Το σύστημα ποιότητας 9001 είναι πρότυπο ποιότητας διασφάλισης για σχεδίαση, ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση. Το πρότυπο 9002 είναι πρότυπο ποιότητας διασφάλισης για τελική επιθεώρηση και δοκιμή. Το 9004 για διαχείριση ποιότητας. Το πιο ολοκληρωμένο είναι το σύστημα ποιότητας 9001 διότι παρέχει και το σχεδιασμό και την ανάπτυξη και την παραγωγή και την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση.

Ένα ISO παρέχει την ευκαιρία να κερδίσει κάποιος μια καλή εικόνα της επιχείρησής του, αλλά αυτό είναι το πρώτο βήμα.

Καθοριστική είναι η αποδοχή από την ελληνική κουλτούρα, καθώς ο νικητής είναι αυτός που αξιοποιεί καλύτερα την κουλτούρα. Ο ανταγωνισμός παίζεται περισσότερο σε επίπεδο κουλτούρας.

Η αποδοχή και εφαρμογή προτύπων όπως το ISO 9000 δίνει το πλεονέκτημα της συμβατότητας σε παγκόσμια βάση, στον ραγδαίως αναπτυσσόμενο τομέα της Διασφάλισης Ποιότητας.

### **4.3. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, τόσο οι μεγάλες όσο και οι μικρές, κατανοώντας τη σημασία που έχει στην εποχή μας η ποιότητα και η πιστοποίηση των προϊόντων τους αλλά και της παραγωγικής τους διαδικασίας, θεωρούν πλέον απαραίτητη την απόκτηση των σχετικών πιστοποιητικών.

Ο αριθμός των επιχειρήσεων που επιδιώκουν να αποκτήσουν πιστοποιητικό διασφάλισης, κυρίως κατά ISO της σειράς 9000, που καλύπτει σχεδόν όλο το φάσμα των επιχειρήσεων από παραγωγικές μονάδες μέχρι επιχειρήσεις υπηρεσιών, μεγαλώνει ολοένα και περισσότερο.

Ο επιχειρηματικός κόσμος το τελευταίο διάστημα έχει αυξήσει το ενδιαφέρον του για την απόκτηση πιστοποιητικού ποιότητας. Από το 1990 που πρωτάρχησε στην Ελλάδα η πιστοποίηση, το ενδιαφέρον κλιμακώθηκε και σήμερα ο ΕΛΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης) έχει πιστοποιήσει περισσότερες από 250 επιχειρήσεις.

Ορισμένες από αυτές είναι οι ακόλουθες: Χαρτοποιία Θράκης, ΕΚΟ ΑΒΕΕ, ΕΚΟ, SANITAS – SANITAS Α.Ε.

Ο ΕΛΟΤ πιστοποιεί καθημερινά όλο και περισσότερες επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες. Ο οργανισμός έχει αποκτήσει μια αξιόλογη αξιοπιστία στην ελληνική, αλλά και στη διεθνή αγορά και πολλές ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν πιστοποιητικό διασφάλισης ποιότητας κατά ISO της σειράς 9000 από τον ΕΛΟΤ.

Η πιστοποίηση κατά ISO δηλώνει ότι η εταιρεία έχει αναπτύξει σύστημα ποιότητας που καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου και ότι με αυτό του σύστημα, η εταιρεία μπορεί να παράγει προϊόντα σταθερών προδιαγραφών, τις οποίες εκείνη έχει καθορίσει. Δεν σημαίνει βεβαίως ότι τα προϊόντα που παράγει είναι ποιοτικώς καλύτερα από κάποια άλλη εταιρεία, η οποία δεν έχει πιστοποιηθεί. Το ISO λοιπόν πιστοποιεί την οργάνωση και όχι το προϊόν.

Ωστόσο στην προσπάθεια εφαρμογής ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας υπάρχουν και κίνδυνοι, οι οποίοι, αν δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως, μπορούν να επιβραδύνουν αλλά και να καταστρέψουν την όλη προσπάθεια.

#### **4.4. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ**

Η διαδικασία για την απόκτηση της πιστοποίησης σύμφωνα με το BS ISO 9000, είναι για τις περισσότερες εταιρείες χρονοβόρα και δαπανηρή. Γι' αυτό τα προβλήματα πρέπει να εξετάζονται:

##### Προβλήματα

- 1) Είναι ανάγκη το ανώτατο προσωπικό να ασχολείται με τη συνεχή διαδικασία της παρακίνησης των υπαλλήλων στην πειθαρχία σχετικά με την ποιότητα.
- 2) Ορισμένοι υπάλληλοι είναι πιθανόν να μην μπορούν να αποδεχτούν αυτή την πειθαρχία. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανούσια μετακίνηση ικανού προσωπικού.
- 3) Εφόσον επιτευχθεί η εγγραφή – πράγμα αρκετά δύσκολο – παραμένει το ζήτημα της διατήρησής της. Αυτό μπορεί να είναι ένα σημαντικό πρόβλημα. Η πειθαρχία σχετικά με την ποιότητα πρέπει να παρακολουθείται και επιθεωρείται ώστε οι τακτικές

εκτίμησης να γίνονται από το φορέα πιστοποίησης να έχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα.

#### **4.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Η ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ**

Πριν λίγα χρόνια, η εφαρμογή ενός συστήματος ISO θεωρούνταν μια γραφειοκρατική διαδικασία, που θα απαιτούσε και πρόσθετο κόστος για μια επιχείρηση.

Σήμερα τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, ο παράγοντας ποιότητα είναι καθοριστικός για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Στην Ελλάδα ο παράγοντας αυτός θα αποτελέσει την ειδοποιό διαφορά και το συγκεκριμένο πλεονέκτημα, καθώς με τον τρόπο αυτό θα επιβεβαιωθεί εάν το προϊόν που παράγει μια επιχείρηση είναι ποιοτικά δελεαστικό για τον πελάτη. Διαφορετικά είναι δύσκολο να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Αυτό έχει γίνει πλέον κατανοητό και ήδη μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων βρίσκεται στη φάση ενός τέτοιου συστήματος.

Πάντως, οι εταιρείες θα πρέπει να προσέξουν πολύ το σύμβουλο και το φορέα που επιλέγουν για να πιστοποιηθούν. Σήμερα οι φορείς πιστοποίησης που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας, συζητούν ήδη τη δημιουργία ένωσης, η οποία θα θέσει κάποιους κανόνες δεοντολογίας και ένα καταστατικό, ώστε να υπάρξει μια αυτοδέσμευση των φορέων ότι θα τηρούν τους συγκεκριμένους κανονισμούς.

Με τον τρόπο αυτό θα εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των πιστοποιητικών που παρέχονται.

#### **4.6. ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Τα οφέλη που αποκομίζει η ελληνική επιχείρηση από την πιστοποίησή της εντοπίζονται στα εξής:

Το ένα είδος αφορά την εσωτερική πλευρά της διασφάλισης ποιότητας. Κάθε επιχείρηση εφαρμόζοντας ένα σύστημα ποιότητας, το οποίο προϋποθέτει δέσμευση της διοίκησης και συνεργία όλων των εργαζομένων και των μέσων που διαθέτει,

οποσδήποτε βελτιώνει τις εσωτερικές διαδικασίες και παραμέτρους, με άμεσο αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος που παράγει.

Η δεύτερη παράμετρος αφορά την εξωτερική πλευρά, πάντα σε σχέση με την επιχείρηση. Η εξωτερική πλευρά αναφέρεται στους πελάτες, τους αποδέκτες των προϊόντων μιας εταιρείας που είναι ικανοποιημένοι, επειδή καταναλώνουν τα συνεχώς βελτιωμένα προϊόντα της, προσδίδοντάς της ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που έχει άμεση σχέση με τη βιωσιμότητά της.

Ο καταναλωτής, ως αποδέκτης προϊόντων από επιχειρήσεις που εφαρμόζουν συστήματα ποιότητας, νιώθει ότι τα προϊόντα είναι πιο ασφαλή, ότι δεν διακινδυνεύει την υγεία του και γνωρίζει ότι οι προδιαγραφές τους βρίσκονται πιο κοντά στις απαιτήσεις του. Σαφώς η πιστοποίηση παρέχει στην επιχείρηση και αυξημένες δυνατότητες προβολής των προϊόντων της δεδομένου ότι προβάλλει την πιστοποίηση του συστήματος ποιότητάς της, πράγμα που γίνεται ευρέως τα τελευταία χρόνια.

Η Τρίτη παράμετρος αφορά τη συμβολή που μπορεί να έχει το άθροισμα αυτών των επιμέρους προσπαθειών από βιομηχανίες, επιχειρήσεις υπηρεσιών, δημόσιες επιχειρήσεις κ.α.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

### **ΣΤΑΔΙΑ ΠΡΟΣ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ – ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **5.1. ΓΕΝΙΚΑ**

Οι περισσότεροι managers κατανοούν ότι το Management Ολικής Ποιότητας απαιτεί οι επιχειρήσεις να υποβληθούν σε ουσιώδη μεταμόρφωση ή αλλαγή πορείας ώστε να μη λειτουργούν σύμφωνα με τα καθιερωμένα σχήματα. Πολλοί κατανοούν, ότι αφού μεταπηδούν στο Management Ολικής Ποιότητας, οι επιχειρήσεις έχουν ένα διαφορετικό στυλ διοίκησης, εστιάζουν περισσότερο σε βελτιώσεις διεργασιών, παράγουν υψηλότερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλότερο κόστος ικανοποιούν τους πελάτες τους, είναι πιο καινοτόμες και κερδίζουν συνεχώς μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς.

Υπάρχουν τέσσερα στάδια από τα οποία περνούν οι επιχειρήσεις για να φτάσουν στην Ολική Ποιότητα. Μεταξύ των τεσσάρων αυτών σταδίων υπάρχει μια συνέχεια και συνέπεια.

Η μη κατανόηση των τεσσάρων αυτών σταδίων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, φέρνει τους managers σε μια πολύ δυσάρεστη θέση. Αν δεν καταλαβαίνουν πού βρίσκεται η εταιρεία τους σε σχέση με τα τέσσερα αυτά στάδια, δεν θα επιτύχουν να οδηγήσουν την εταιρεία τους στο επόμενο στάδιο. Αυτή η έλλειψη κατανόησης δεν περιορίζεται μόνο στους managers. Πολλοί σύμβουλοι δεν γνωρίζουν τα στάδια του Management Ολικής Ποιότητας και αυτό έχει ως συνέπεια να μην καθοδηγούν σωστά τους πελάτες τους.

Τα τέσσερα αυτά στάδια που θα καταξιώσουν διεθνώς την επιχείρηση είναι τα εξής:

- Το παραδοσιακό στάδιο
- Το στάδιο της πελατειακής αντίληψης
- Στάδιο βελτίωσης διεργασιών
- Το στάδιο της καινοτομίας

Παρακάτω αναλύονται τα τέσσερα στάδια μέσα από τα οποία περνούν οι επιχειρήσεις αυτή την αλλαγή.

## **5.2. ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΩΤΟ – ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ ΣΤΑΔΙΟ**

Πολλοί οργανισμοί του δυτικού κόσμου διοικούνται σήμερα με τον ίδιο τρόπο. Αυτός ο τρόπος διοίκησης δεν είναι καινούργιος. Εξελίχθηκε στη σημερινή του μορφή ενσωματώνοντας στοιχεία διαφόρων προελεύσεων, ενώ διδάσκεται σε όλες τις σχολές διοίκησης επιχειρήσεων. Αυτού του είδους η προσέγγιση μπορεί να ονομασθεί επικρατούσα ή παραδοσιακή μέθοδος management και οι οργανισμοί που διοικούνται με αυτή τη μέθοδο, μπορούμε να πούμε ότι βρίσκονται στο πρώτο στάδιο του Management Ολικής Ποιότητας, το παραδοσιακό στάδιο.

Η παραδοσιακή μέθοδος management θεμελιώνεται πάνω σε πέντε βασικές αρχές:

- 1) Οι επενδυτές αναμένουν μια αξιόλογη απόδοση για το οικονομικό ρίσκο που παίρνουν.
- 2) Ο καλύτερος τρόπος για να διοικήσει κανείς μια επιχείρηση είναι η οργανωτική δομή της πυραμίδας αρμοδιοτήτων.
- 3) Η καλύτερη ποιότητα management επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας τις βασικές αρχές διοίκησης που είναι: η κατανομή της εργασίας, το αδιαίρετο των εντολών, η αρμοδιότητα και η υπευθυνότητα, καθώς και το εύρος ελέγχου.
- 4) Στις επιχειρήσεις ισχύει η εφαρμογή των βιολογικών και οικονομικών αρχών της και του ανταγωνισμού.
- 5) Οι υπάλληλοι κάθε επιπέδου κάνουν καλύτερη δουλειά όταν τους έχουν δοθεί κίνητρα.

### **5.3. ΣΤΑΔΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ**

Πολλοί παραδοσιακοί οργανισμοί απολαμβάνουν ένα καθεστώς προστασίας από ανταγωνισμούς. Αυτό μπορεί να οφείλεται είτε στο ότι έχουν κάποιο μονοπώλιο σε τιμές είτε στο γεγονός ότι δεν έχουν κάποιο σημαντικό ανταγωνιστή. Όμως η ιστορία της επιχειρησιακής δραστηριότητας έχει δείξει ότι τα μονοπώλια εξανεμίζονται. Ο κόσμος καθημερινά μεταβάλλεται.

Ακόμα και στους πιο εξασφαλισμένους οργανισμούς μπορεί να συμβεί κάποιο γεγονός, που να τους οδηγήσει στο κατώφλι του δεύτερου σταδίου της διοίκησης ολικής ποιότητας: την πελατειακή αντίληψη δηλαδή τη συνειδητοποίηση της σημαντικότητας των πελατών.

Στο στάδιο της πελατειακής αντίληψης οι managers δεν έχουν ακόμα αντιληφθεί ότι όπως υπάρχουν πελάτες έξω από την επιχείρηση, υπάρχουν και μέσα σε αυτήν.

#### **5.3.1. ΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ**

Αφού ο Διευθύνων Σύμβουλος αποδεχτεί την ιδέα ότι για να λυθούν τα προβλήματα των πελατών είναι ανάγκη να περάσουν οι υπάλληλοι από εκπαίδευση, οι υπάλληλοι εκπαιδεύονται. Ο υπάλληλος μαθαίνει να χαμογελάει, να είναι καλός ακροατής, να χρησιμοποιεί θετική γλώσσα, να υπερβαίνει τα στοιχειώδη του καθήκοντα και να βαθμολογεί τον εαυτό του με μεθόδους προσωπικής αξιολόγησης.

Υπάρχουν πολλοί Διευθύνοντες Σύμβουλοι που πιστεύουν ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν περιέχει τίποτα άλλο πέρα από τα προγράμματα εξυπηρέτησης των πελατών. Κάνουν λάθος βέβαια, αλλά η κατανόηση της σπουδαιότητας που έχουν οι εξωτερικοί πελάτες είναι το πρώτο βήμα για το ταξίδι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

## **5.4. ΣΤΑΔΙΟ ΤΡΙΤΟ – ΣΤΑΔΙΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ**

Το πιο σημαντικό μέρος του ταξιδιού προς το management ολικής ποιότητας είναι για τους περισσότερους οργανισμούς η μετάβαση από την πελατειακή αντίληψη στη βελτίωση διεργασιών. Είναι σημαντικό το μέρος αυτό, επειδή υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές τους, που έχουν ήδη ξεπεράσει το στάδιο της πελατειακής αντίληψης της διοίκησης ολικής ποιότητας. Αυτές οι καινοτόμες επιχειρήσεις κατακτούν συνεχώς νέες αγορές σε ολόκληρο τον κόσμο. Δεν πρέπει επομένως να χάνεται χρόνος, αλλά η γνώση που αποκτήθηκε από το στάδιο της πελατειακής αντίληψης θα πρέπει άμεσα να αξιοποιηθεί για να γίνει πέρασμα στη βελτίωση διεργασιών.

Η μετάβαση στη βελτίωση διεργασιών είναι πάρα πολύ δύσκολη γιατί είναι αδύνατον να γίνει σοβαρή αντιπαράθεση με το παραδοσιακό *style management*.

Από τις βελτιώσεις διεργασιών συνεπάγονται τρία πράγματα. Το πρώτο είναι το κόστος του οργανισμού μειώνεται. Γίνεται καλύτερη εκμετάλλευση του χρόνου και απαιτείται λιγότερη εργασία. Το δεύτερο είναι ότι οι πελάτες παίρνουν καλύτερη ποιότητα. Επειδή οι διεργασίες λειτουργούν, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες φτάνουν στους πελάτες στην ώρα τους, όταν τις χρειάζονται. Το τρίτο είναι ότι επειδή η επιχείρηση έχει μικρότερο κόστος για την ίδια παραγωγή, μπορεί ή να βάλει τη διαφορά στην τράπεζα ή να μειώσει τις τιμές πώλησης. Ο συνδυασμός των χαμηλών τιμών με την υψηλή ποιότητα προσφέρει ένα πρόσθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

### **5.4.1. ΣΥΜΒΟΥΛΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Τα συμβούλια ποιότητας παίζουν ρόλο στην αλλαγή της νοοτροπίας του οργανισμού. Στην πράξη, όταν είναι ακόμα ο οργανισμός στην αρχή του ταξιδιού προς το Management Ολικής Ποιότητας, το συμβούλιο ποιότητας συμπίπτει με το επιτελείο των διευθυντών, το οποίο συζητά περί ποιότητας στην αρχή κάθε εβδομαδιαίας σύσκεψης και ασχολείται με το Management Ολικής Ποιότητας τόσο για να εξοικειώνονται τα μέλη του, όσο και για να εξετάζουν πώς μπορεί να εφαρμοσθεί το management στα διάφορα θέματα της ημερήσιας διάταξης.



## 5.5. ΣΤΑΔΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ – ΤΟ ΣΤΑΔΙΟ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η άποψη του Deming για την καινοτομία είναι ότι οι πελάτες έχουν την ικανότητα να ζητούν βελτιώσεις για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που γνωρίζουν, αλλά δεν μπορούν να ζητήσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Παρόλο που οι πελάτες δεν διαθέτουν την ικανότητα να ζητήσουν νέα προϊόντα, έχουν πάντα τη θέληση να αγοράσουν νέα προϊόντα που κάνουν ευκολότερη τη ζωή τους.

Ο Deming δίνει μια συμβουλή για την καινοτομία. Για να καινοτομήσει ένας οργανισμός θα πρέπει να θέσει δύο ερωτήματα:

- A) Ποιο είναι το αντικείμενο της επιχειρησιακής δραστηριότητας
- B) Ποια θα είναι τα νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που θα βοηθήσουν τους πελάτες περισσότερο από εκείνα που έχουν αυτή τη στιγμή στη διάθεσή τους.

Οι αρχές της καινοτομίας είναι:

- 1) **ΠΡΩΤΗ ΑΡΧΗ:** Για να ανακαλύψετε προϊόντα ή υπηρεσίες που βοηθούν τους πελάτες σας να κάνουν καλύτερη τη ζωή τους, κατανοήστε τις διεργασίες τους. Μόλις γίνει κατανοητή μια διεργασία, γίνεται εύκολη και η βελτίωσή της.
- 2) **ΔΕΥΤΕΡΗ ΑΡΧΗ:** Μάθετε το περιβάλλον που επηρεάζει τις διεργασίες του πελάτη σας.
- 3) **ΤΡΙΤΗ ΑΡΧΗ:** Μάθετε τις διεργασίες του πελάτη σας.

Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τι θέλουν οι πελάτες μας και βελτιώνουμε συνεχώς τις διεργασίες μας για να παράγουμε αυτό που ζητούν. Είναι κατανοήσουμε τις διεργασίες των πελατών μας και το περιβάλλον που τις επηρεάζει. Έτσι βλέπουμε το μέλλον. Έτσι κάνουμε καινοτομίες. Το μέλλον ανήκει σε αυτούς που καινοτομούν σε προϊόντα και υπηρεσίες. Για να μπορέσουν όμως να γίνουν οι καινοτομίες, θα πρέπει να συσσωρευτούν οι γνώσεις που είναι σχετικές με τις διεργασίες των πελατών και το περιβάλλον τους.

η οποία μπορεί να είναι ελάχιστη ή ανύπαρκτη ως προς το ότι μπορεί να προκληθεί καταστροφή ακριβών και πολύπλοκων μηχανισμών λόγω απειρίας του εκπαιδευμένου.

2) Προκαταρκτική εκπαίδευση: στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας στην οποία θα εκπαιδευτεί ο συγκεκριμένος υποψήφιος. Μέσα σ' αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία, γιατί θα είναι απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο με τον εκπαιδευτή του.

Πλεονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η μείωση του χρόνου εκπαίδευσης καθώς και η καλύτερη κατανόηση των απαραίτητων γνώσεων. Μειονέκτημα θεωρείται το υψηλό κόστος που απαιτείται για να διατηρεί η επιχείρηση ειδικά εξοπλισμένους χώρους.

### **7.5.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΚΑΤΩΤΕΡΑ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΑ ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ**

Η δουλειά ενός προϊσταμένου διαφέρει από αυτή ενός απλού υπαλλήλου. Ένας προϊστάμενος πρέπει π.χ. να καθοδηγεί, να συντονίζει και να υποκινεί τους υφισταμένους του, να υλοποιεί ή να διευθετεί οτιδήποτε φέρνει προσκόμματα στην ομαλή λειτουργία του τμήματος κ.λ.π. Πρέπει δηλαδή, πέρα από τις ειδικές γνώσεις που θα διαθέτει σχετικά με το αντικείμενο του τμήματος να είναι εξοπλισμένος και με κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες οι οποίες θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο. Εκτός από κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο που θα πρέπει να αποκτήσει διαβάζοντας σχετικά με το τι είναι διοίκηση, οι υποψήφιοι προϊστάμενοι θα πρέπει να δοκιμάσουν και στις πράξεις τις δυνάμεις τους, για να μπορέσει και η επιχείρηση να εκτιμήσει τις δυνατότητές τους. Έτσι σαν βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης των προϊσταμένων προτείνονται οι εξής:

1) Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία. Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο, καθώς είναι ο μόνος που γνωρίζει την συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από τον καθένα. Έτσι, σε αυτή την περίπτωση τοποθετούμε τον εκπαιδευόμενο σε θέση «βοηθού προϊσταμένου», όπου, με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις μεθόδους διοίκησης.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο τον σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος μάθει να ενεργεί σωστά.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική, προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες ( π.χ. σχεδιασμός ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες ελέγχου, πρόσληψης προσωπικού κ.λ.π.) είναι λιγότερη χρήσιμη στο πεδίο των ανθρωπίνων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο ένας προϊστάμενος επικοινωνεί, υποκινεί και γενικά διευθύνει τους υφισταμένους του ή συμπεριφέρεται με τους συναδέλφους του, είναι κάτι το προσωπικό, είναι κάτι που, πέρα από τις σχετικές γνώσεις, εξαρτάται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητά του.

2) Εναλλαγή θέσεων εργασίας. Στην περίπτωση αυτή ο προϊστάμενος τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε ένα άλλο τομέα της επιχείρησης π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται κι αναλαμβάνει θέση προϊστάμενου πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό να αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων και εφαρμόζεται σε στελέχη που ήδη έχουν χρηματίσει προϊστάμενοι.

3) Υπόδηση ρόλων. Σχηματίζουμε μια ομάδα εκπαιδευομένων, όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης στα οποία πρέπει να εκπαιδευτούν τα άτομα αυτά. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.

4) Πρακτική εξάσκηση. Στην περίπτωση αυτή ο εκπαιδευόμενος εφοδιάζεται με ένα γραφείο και με διάφορα τρέχοντα προβλήματα στα οποία καλείται να δώσει λύση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αντιδράσεις και οι ενέργειές του παρατηρούνται και αξιολογούνται από το εκπαιδευτή του.

## **7.6. ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Τα θετικά αποτελέσματα της εκπαίδευσης είναι προφανή. Σημειώνουμε παρακάτω ορισμένα βασικά για να κατανοήσουμε τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης:

Α) Αύξηση της παραγωγικότητας. Η αύξηση της παραγωγικότητας, δεν αφορά μόνο την ποσότητα της παραγωγής, αλλά και την ποιότητα.

Β) Ανοδος του ηθικού. Η ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων έχει ευμενείς επιπτώσεις στο βαθμό ικανοποίησης των βασικών ανθρωπίνων αναγκών στην εργασία, όπως η ικανοποίηση του Εγώ, η αναγνώριση, η ασφάλεια κ.ά.

Γ) Μείωση της εποπτείας. Ο υψηλής εκπαιδευτικής στάθμης εργαζόμενος, δεν έχει ανάγκη μεγάλου βαθμού εποπτείας. Και ο επόπτης και ο εποπτευόμενος, επιθυμούν λιγότερη εποπτεία, ο δε εργαζόμενος γενικά, επιθυμεί μεγαλύτερη ανεξαρτησία.

Δ) Μείωση ατυχημάτων. Πολλά ατυχήματα οφείλονται στην έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων πάνω στην εργασία, παρά την έλλειψη εξοπλισμού και στις συνθήκες εργασίας. Ο εκπαιδευόμενος εργαζόμενος γνωρίζει να από φεύγει τα ατυχήματα.

Ε) Ανάπτυξη σταθερότητας και ευκαμψίας του οργανισμού. Ο οργανισμός που διαθέτει εκπαιδευμένο προσωπικό, διαθέτει παράλληλη και την δυνατότητα αντιμετώπισης ελλείψεων σε προσωπικό ή αλλαγής των συνθηκών εργασίας και κυρίως την δυνατότητα προσαρμογής σε νέες αλλαγές ποιότητας και όγκου εργασίας.

## **7.7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Από τα παραπάνω βγαίνει το συμπέρασμα ότι η εκπαίδευση του προσωπικού είναι αναγκαία και χρήσιμη. Για τα ελληνικά δεδομένα, μπορούμε να πούμε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού έχει κάνει τα πρώτα της βήματα και αυτό γιατί η ανάγκη της να αντεπεξέλθει στα πρότυπα που καθορίζει η σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα σε θέματα διοίκησης και πληροφορικής, το επιβάλλει.

Απαιτούνται συνεχείς προσπάθειες προκειμένου να ακολουθούνται οι ραγδαίες εξελίξεις που διαμορφώνονται καθημερινά. Τα κυριότερα συμπεράσματα για την έκταση και τη μορφή της συνεργασίας της ακαδημαϊκής και επαγγελματικής εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις, συνοψίζονται στα εξής:

- Η συνεργασία της εκπαίδευσης με τις επιχειρήσεις, κρίνεται απαραίτητη σε όλους τους τομείς και ιδιαίτερα σε θέματα οργάνωσης, διοίκησης και πληροφορικής.
- Οι δύο βασικές μορφές συνεργασίας είναι η εφαρμοσμένη έρευνα που αφορά περισσότερο την ακαδημαϊκή εκπαίδευση και τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Και στις δύο περιπτώσεις, η προσπάθεια πρέπει να εστιάζεται στα συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης, με όσο το δυνατόν πιο στενή συνεργασία.
- Οι μορφές συνεργασίας που ενθαρρύνουν την ανταλλαγή απόψεων και τεχνογνωσίας, είναι πολύ σημαντικές, γιατί συμβάλλουν στην εξάλειψη του προβλήματος της επικοινωνίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις. Κάτι τέτοιο πιστεύεται ότι θα επιδράσει καταλυτικά στο εύρος και στην ποιότητα της μελλοντικής συνεργασίας.
- Κάθε υγιής μορφή συνεργασίας ανάμεσα στην εκπαίδευση και στις επιχειρήσεις, πρέπει να συνοδεύεται με οικονομικά κίνητρα πλαισίου για τις επιχειρήσεις, δηλαδή πρέπει να έχει ως κύριο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση, των κερδών της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8<sup>ο</sup>

### ΤΙ ΘΕΛΕΙ ΝΑ ΕΠΙΤΥΧΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

#### 8.1. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Το επιθυμητό αποτέλεσμα της επιχείρησης είναι οι αντικειμενικοί στόχοι. Μια επιχείρηση είναι απαραίτητο να δημιουργήσει έναν κατάλογο με τους αντικειμενικούς στόχους, έτσι ώστε να προσχεδιαστεί μια στρατηγική που θα συντελέσει στην επίτευξη των σκοπών αυτών.

Αυτοί οι στόχοι μπορεί να είναι οικονομικοί π.χ. απόδοση κεφαλαίου ή στόχοι πωλήσεων ή μπορεί να είναι μη οικονομικοί π.χ. ευχαριστημένοι εργαζόμενοι (δηλαδή ποιοτικοί) ή μπορεί να είναι αμυντικοί, γιατί είναι άσκοπη η ανάπτυξη μιας στρατηγικής εάν δεν υπάρχει ευκρινής διατύπωση των στόχων ή εάν δεν ξέρουμε που θέλουμε να πάμε και πώς θα μπορέσουμε να φτάσουμε.

#### 8.2. ΑΡΙΣΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ

Η επιχείρηση επιτυγχάνει:

- Ύψος πωλήσεων
- Κεφάλαια
- Ρευστότητα
- Μερίδιο στην αγορά

Όλα όμως αυτά συνεπάγονται ένα και μόνο στόχο, μία και μόνο πραγματικότητα, το κέρδος: αυτό είναι η αφετηρία όσων είπαμε στα προηγούμενα κεφάλαια.

Αυτό δημιουργεί την ανάγκη ικανοποιημένων πελατών. Βέβαια μην παραλείψουμε να πούμε ότι ένας κύριος στόχος είναι συχνά η επιβίωση της επιχείρησης να αποκτήσει μακροπρόθεσμα ανεκτικότητα μέσω των υπηρεσιών προς τους πελάτες. Το κέρδος όμως ως όρος μπορεί να σημαίνει διάφορα πράγματα όπως:

- Αύξηση του γενικού κέρδους μιας εταιρείας σε περίοδο ενός χρόνου

- Η αύξηση του ποσοστού του κέρδους που αποφέρει ένα συγκεκριμένο προϊόν στην πρώτη περίπτωση η εταιρεία προσπαθεί να πουλήσει περισσότερο με τη δημιουργία μιας ευρύτερης γκάμας πελατών. Στη δεύτερη περίπτωση ο σκοπός είναι τόσο η αύξηση του κέρδους, όσο και η μεγαλύτερη απολαβή από το συγκεκριμένο προϊόν.

Επομένως ο αντικειμενικός στόχος κάθε επιχείρησης ή εμπορικού οργανισμού είναι το κέρδος. Είναι το μέσο με το οποίο εξακολουθεί να υφίσταται μακροπρόθεσμα η εταιρεία. Άρα πρέπει να σημειώσουμε ότι ποιότητα στο προϊόν το οποίο παράγουμε και προωθούμε, όπως ποιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό και στις υπηρεσίες που προσφέρει, θα φέρει το επιθυμητό και άριστο αποτέλεσμα στην επιχείρηση που είναι το κέρδος. Αυτό δε, συνεπάγεται και την επέκταση της εταιρείας καθώς και την ανθεκτικότητα στον χώρο της, την ανταγωνιστικότητα με τις άλλες και βέβαια να μην παραλείψουμε να αναφέρουμε ότι όλα αυτά πρέπει να φανούν, να αποδειχθούν τρόπον τινά, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται με τον τρόπο που διαφημίζεται το προϊόν ή ο τρόπος που γίνεται το μάρκετινγκ σε κάθε επιχείρηση.

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην δεκαετία του 1980 οι εταιρείες άρχισαν να αντιλαμβάνονται ότι ο μόνος τρόπος επιβίωσής τους στον επαγγελματικό ανταγωνισμό, ήταν να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην Ποιότητα.

Σε πολλές αγορές η ποιότητα έχει ήδη γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο όρος ποιότητα δεν περιορίζεται μόνο στην ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αφορά πλέον και την παράδοση των προϊόντων, διοικητικές υπηρεσίες, εξυπηρέτηση πελατών και κάθε άλλη πλευρά δραστηριοτήτων ενός οργανισμού.

Η ποιότητα αγκαλιάζει πλέον όλους τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του, των μετόχων του, των υπαλλήλων του και του κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Αντιλαμβανόμενες την αυξανόμενη σημασία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν ξεκινήσει προγράμματα για βελτίωση των διαδικασιών τους. Σημαντικά οφέλη έχουν ήδη προκύψει για όλες αυτές τις εταιρείες.

Ο σκληρός ανταγωνισμός και οι αυξημένες απαιτήσεις των πελατών υπαγορεύουν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Όπως καταλαβαίνουμε η ποιότητα των προϊόντων καθώς και των υπηρεσιών είναι πολύ σημαντική. Αν προσφέρουμε στους πελάτες αυτό που τους έχουμε υποσχεθεί και περιμένουν, είναι σίγουρο ότι θα μας προτιμήσουν.

Για να φτάσουμε βέβαια να προσφέρουμε προϊόντα ποιοτικά σωστά, πρέπει να βρισκόμαστε σε συνεχή βελτίωση.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, «Οργάνωση και Διοίκηση/Management, Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21<sup>ο</sup> αιώνα».
2. Φλώρος Γ. Χρήστος, «Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων».
3. Ζευγαρίδης Σπύρος, «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού».
4. Σπανός Αντώνης, «Ολική Ποιότητα».
5. Τσιώτρα Δ. Γεωργίου, «Βελτίωση Ποιότητας».
6. Weaber Charles, «Management Ολικής Ποιότητας».
7. Πηγές EFGM: «Introduction to EFGM» Περιοδικό Manager, Ιανουάριος 1990.

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ  
ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ