



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΚΟΤΣΙΡΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ-ΓΑΛΗΝΗ

ΚΡΗΤΙΚΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΟΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΒΑΡΔΑΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΠΑΤΡΑ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελ.

Περίληψη.....	8
Αγγλική Περίληψη	10
Πρόλογος.....	11

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1.1	Ορισμός Ποιότητας.....	12
1.2	Η ποιότητα ως απόλυτη έννοια.....	13
1.3	Η ποιότητα ως σχετική έννοια.....	13
1.4	Ορισμός της ποιότητας.....	14
1.5	Άλλοι ορισμοί της ποιότητας.....	16
1.6	Ποιότητα σε όλα.....	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΤΡΙΤΟΓΕΝΗ ΤΟΜΕΑ-ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2	Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ υπηρεσιών.....	21
2.1	Μίγμα Μάρκετινγκ.....	23
2.2	Η υπηρεσία.....	24

2.2.1	Η τοποθέτηση της επιχείρησης.....	25
2.2.2	Ο κύκλος ζωής της υπηρεσίας.....	26
2.3	Η τιμολόγηση των υπηρεσιών.....	29
2.4	Η προβολή των υπηρεσιών.....	32
2.5	Η διανομή των υπηρεσιών.....	33
2.6	Οι συμμετέχοντες.....	34
2.6.1	Οι υπάλληλοι της επιχείρησης.....	35
2.6.2	Οι πελάτες.....	38
2.7	Τα στοιχεία του περιβάλλοντος.....	40
2.7.1	Περιφερειακά και ουσιαστικά στοιχεία του περιβάλλοντος.....	40
2.7.2	Ο σχεδιασμός του περιβάλλοντος των υπηρεσιών.....	41
2.8	Η διαδικασία.....	41
2.8.1	Η παραγωγική διαδικασία στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.....	42
2.8.2	Αντιμετώπιση των ιδιαίτερων προβλημάτων της παραγωγικής διαδικασίας.....	43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ-ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1 Εισαγωγή.....	46
3.1.1 Κύκλος παρακίνησης.....	48
3.1.2 Η θεωρία της παρακίνησης του Maslow.....	49
3.1.3 Τύποι παρακίνησης.....	50
3.1.4 Αύξηση της εσωτερικής παρακίνησης.....	51
3.2 Ηγεσία και Ποιότητα.....	53
3.2.1 Ορισμός ηγεσίας.....	53
3.2.2 Ηγετικά στυλ.....	55
3.2.3 Θεωρίες ηγεσίας.....	56
3.3 Ανθρώπινο δυναμικό.....	61
3.3.1 Σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης.....	62
3.3.2 Συμμετοχή υπαλλήλων-Ενδυνάμωση.....	63
3.3.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.....	64
3.4 Ομαδικότητα.....	65
3.5 Κάλυψη αναγκών και επικοινωνία με τον πελάτη.....	71
3.5.1 Προσδιορισμός αναγκών και μέθοδοι προσδιορισμού.....	71
3.5.2 Εξυπηρέτηση πελατών.....	73
3.5.3 Επικοινωνία με τον πελάτη.....	76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ-ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ

4.1 Εισαγωγή.....	79
4.2 Κατανομή υπευθυνοτήτων.....	80
4.3 Φάσεις υλοποίησης.....	81
4.4 Παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης.....	89
4.5 Ανάλυση της ποιότητας στις υπηρεσίες.....	92
4.6 Τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.....	93
4.7 Μοντέλο Grunroo για την ποιότητα υπηρεσιών.....	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

5.1 Εισαγωγή.....	99
5.2 Στρατηγική της βελτίωσης.....	100
5.3 Βελτίωση της διαδικασίας.....	102
5.4 Η εργασία του W. Shewhart και του E. Deming για την επίλυση ενός προβλήματος-ο κύκλος PDCA.....	105
5.4.1 Παραδοσιακός τρόπος επίλυσης προβλημάτων στους οργανισμούς.....	109

5.4.2 Αντιστοιχία του παραδοσιακού τρόπου επίλυσης του προβλήματος με τον κύκλο του Deming.....	110
5.5 Ο ρόλος της τεχνολογίας των πληροφοριών στη βελτίωση της ποιότητας.....	113
5.5.1 Ο ρόλος της τεχνολογίας των πληροφοριών.....	114
5.5.2 Η εφαρμογή της τεχνικής της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας στη βελτίωση της ποιότητας δεδομένων.....	118
5.5.3 Εφαρμογή της τεχνολογίας των πληροφοριών στο πλαίσιο ενός επιχειρησιακού συστήματος.....	119
5.6 Τεχνική ανάπτυξης της διαδικασίας ποιότητας.....	122
5.7 Η τεχνική QFD.....	125
5.8 Σύστημα διοίκησης ποιότητας.....	131
5.8.1 Το ISO9000:1994.....	132
5.8.2 Το ISO 9000:2000.....	135

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

6.1 Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	137
6.2 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	140
6.3 Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	140

6.4 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και διασφάλιση ποιότητας.....	143
6.5 Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ποιότητας σε επιχειρήσεις και συστήματα υγείας.....	145
6.6 Σύγκριση χαρακτηριστικών επιχειρήσεων, νοσοκομείων και σχολείων.....	147
6.7 Πλεονεκτήματα εφαρμογής της συνεχούς βελτίωσης ποιότητας στο σύστημα υγείας.....	150
6.8 Ζητήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	151
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	154
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	156
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	157

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Τύπος επιτυχημένης απόδοσης.....	47
Πίνακας 2 Κύκλος Παρακίνησης.....	48
Πίνακας 3 Σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης.....	62
Πίνακας 4 Παρακολούθηση Πορείας Υλοποίησης.....	90
Πίνακας 5 Εκτίμηση της ποιότητας υπηρεσίας από τον πελάτη.....	95

Πίνακας 6 Μοντέλο Grunroo για την ποιότητα υπηρεσίας.....	98
Πίνακας 7 Πορεία βελτίωσης διαδικασίας.....	102
Πίνακας 8 Διαφορές συνεχούς βελτίωσης και Αναδιοργάνωσης διαδικασιών.....	104
Πίνακας 9 Ο κύκλος του Deming, PDSA.....	107
Πίνακας 10 Αντιστοιχία του παραδοσιακού τρόπου επίλυσης προβλήματος με τον κύκλο του Deming.....	111
Πίνακας 11 Κύκλος «Δεδομένα - Απόφαση».....	117
Πίνακας 12 Ο κύκλος ζωής των δεδομένων.....	119
Πίνακας 13 Πλαίσιο Επιχειρησιακής Διαδικασίας.....	120
Πίνακας 14 Η ταξινόμηση του Bloom στη γνωστική περιοχή.....	122
Πίνακας 15 Παραδοσιακή και σύγχρονη φιλοσοφία σχεδιασμού.....	124
Πίνακας 16 Διαδικασία τεχνικής QFD.....	125
Πίνακας 17 Μήτρες τεχνικής QFD.....	126
Πίνακας 18 Το σπίτι ποιότητας.....	128
Πίνακας 19 Δομή και λειτουργία πρώτης μήτρας της τεχνικής QFD.....	130
Πίνακας 20 Μοντέλο Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας.....	143

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών ήταν κάτι υποκειμενικό. Οι αγοραστές συνέδεαν την ποιότητα με την εμπορική επωνυμία ή με την υψηλή τιμή. Οι κατασκευαστές πίστευαν ότι ο έλεγχος μετά την παραγωγή θα κάλυπτε τα ελαττώματα της παραγωγής. Κατά συνέπεια, τα προϊόντα/υπηρεσίες που θα έφταναν στους αγοραστές θα ήταν απαλλαγμένα από ελαττώματα. Δυστυχώς όμως η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, απείχαν από το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σήμερα η ποιότητα ανάγεται σε υπέρτατο στόχο της επιχείρησης, κάτι που σημαίνει ότι η εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη είναι μεγάλης σημασίας για την επιχείρηση. Η πτυχιακή αυτή με τίτλο « Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες » περιλαμβάνει:

- το πρώτο κεφάλαιο, αναλύει την έννοια της ποιότητας, εξετάζοντας τις απαραίτητες προϋποθέσεις ενός προγράμματος ποιότητας και επισημαίνοντας τις επιπτώσεις που συνεπάγονται στην όλη επιχειρηματική λειτουργία.
- το δεύτερο κεφάλαιο, αναπτύσσει τις βασικές έννοιες του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Επίσης αναφέρονται αναλυτικά τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, τα οποία είναι η υπηρεσία, η τιμή, η προβολή, η διανομή, οι συμμετέχοντες, τα στοιχεία του περιβάλλοντος και τέλος η διαδικασία.
- το τρίτο κεφάλαιο, εξετάζει τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος περιλαμβάνει την ηγεσία και τον ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και την σπουδαιότητά του στην παροχή υπηρεσιών. Γίνεται αναφορά στην παρακίνηση και τους τύπους της, την ομαδικότητα καθώς επίσης και στην επικοινωνία και εξυπηρέτηση του πελάτη.
- το τέταρτο κεφάλαιο, κάνει λόγο για την προσπάθεια υλοποίησης της ποιότητας αναλύοντας την κατανομή υπευθυνοτήτων, τις φάσεις υλοποίησης καθώς και την παρακολούθηση της πορείας της. Στη συνέχεια εξετάζεται η ποιότητα και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών.

- το πέμπτο κεφάλαιο, περιλαμβάνει τις τεχνικές και στρατηγικές βελτίωσης, τους τρόπους επίλυσης προβλημάτων στους οργανισμούς όπως τον κύκλο του Deming σε αντιστοιχία με τον παραδοσιακό τρόπο. Επίσης γίνεται αναφορά στον ρόλο της τεχνολογίας στη βελτίωση ποιότητας καθώς και στα συστήματα διοίκησης ποιότητας όπως το ISO 9000:1994 και το ISO 9000:2000.
- Το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, εξετάζει την διοίκηση ολικής ποιότητας αναλύοντας αρχικά την ακριβή έννοιά της όπως επίσης και τις βασικές της αρχές. Στη συνέχεια, αναφέρεται στα μοντέλα της διοίκησης ολικής ποιότητας ενώ στο τέλος γίνεται σύγκριση χαρακτηριστικών σε επιχειρήσεις, νοσοκομεία και σχολεία.

Θα θέλαμε στο σημείο αυτό, να ευχαριστήσουμε θερμά τον σύμβουλο και καθοδηγητή της πτυχιακής μας κο Βάρδα Ιωάννη για τις χρήσιμες υποδείξεις που μας προσέφερε καθώς και τις οικογένειες μας για την συμπαράσταση τους και την βοήθειά τους ώστε να υλοποιήσουμε την συγκεκριμένη εργασία.

SUMMARY

Quality today is the strong point and the key to the success of an enterprise. The quality policy of a company focuses in meeting the requirements of customers, in the achievement of the objectives and an end to the continuous effort in order to improve the quality of services rendered and the quality assurance system.

At first we present an introduction to the definition of quality (chapter 1). Afterwards, we develop the concept of marketing and services in marketing mix (chapter 2). Furthermore, we mention the human factor and its importance (chapter 3). Moreover we examine the implementation effort of quality with reference to the phases of implementation and monitoring of the course (chapter 4). We develop the techniques and strategies to improve quality (chapter 5). Finally we take consideration of the total quality management by analyzing its basic principles (chapter 6).

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Σήμερα το σημαντικότερο κριτήριο για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι η όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη ικανοποίηση του πελάτη. Ότι ικανοποιεί πλήρως τον πελάτη μέσα σε ορισμένα όρια κόστους παραγωγής είναι ποιοτικό. Είναι λοιπόν φανερό ότι οι υποδείξεις και οι απαιτήσεις του πρέπει να αντιμετωπίζονται με την ανάλογη δέσμευση των επιχειρήσεων στην ποιότητα, κάτι που είναι φυσικό ότι θα εξασφαλίσει νέες πωλήσεις και ίσως και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.

Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης εξαρτάται καθοριστικά από την δημιουργία και εφαρμογή ενός ορθολογικού Συστήματος Διοίκησης - Διαχείρισης της Παραγωγικής Διαδικασίας. Ένα τέτοιο Σύστημα οφείλει να ασπαστεί και να εφαρμόσει τις αρχές της Διαχείρισης της Ποιότητας και στη συνέχεια να τις επεκτείνει ορθολογικά για να λειτουργήσει δυναμικά και να βαδίσει στη λεωφόρο της επιτυχίας, στη λεωφόρο της Ολικής Ποιότητας.

Ποιότητα είναι η προσπάθεια να φθάσουν οι παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα στο επίπεδο της τελειότητας καθώς επίσης και ένας νέος τρόπος σκέψης σχετικά με το πώς το άτομο θα πραγματοποιήσει και θα βελτιώσει τις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού. Η θεωρία αυτή της διοίκησης πιστεύει στη σπουδαιότητα που έχει ο παράγων άνθρωπος.

Συγκεκριμένα, τα άτομα που δέχονται αυτή τη θεωρία πιστεύουν στις ανθρώπινες δυνατότητες, στην ομαδική εργασία, στη συγκέντρωση δεδομένων και τη στατιστική ανάλυση, στο μακροπρόθεσμο προγραμματισμό και στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών.

Με βάση τα παραπάνω, προκύπτει ότι η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και των προϊόντων αποτελεί σήμερα τον κύριο σκοπό κάθε οργανισμού και επιχείρησης. Η φιλοσοφία αυτή είναι μια ανθρωπιστική φιλοσοφία που προάγει την αξιοπρέπεια του ατόμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΝΝΟΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα τελευταία χρόνια η ποιότητα έχει αναδειχθεί σε πρωταρχικό κριτήριο για την αγορά προϊόντων αλλά και υπηρεσιών από τους καταναλωτές. Κατά συνέπεια, αποτελεί και κρίσιμο παράγοντα στην αναζήτηση της επιχειρηματικής επιτυχίας και ενίσχυσης της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχείρησης. Μολαταύτα οι καταναλωτές δεν έχουν μια σαφώς διαμορφωμένη αντίληψη που να μπορούν να χρησιμοποιήσουν όταν ερωτώνται «Τι είναι ποιότητα;».

Η έννοια της ποιότητας είναι δύσκολο να οριστεί, παρόλο που όλοι έχουμε την εμπειρία της ποιότητας των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ποιότητα, στο μυαλό των περισσότερων ανθρώπων, συνδέεται με κάτι το εξαιρετικό, το υπέροχο.

Γενικά,

- η ποιότητα των προϊόντων και της παροχής υπηρεσιών προσδιορίζεται από τους πελάτες,
- οι πελάτες λαμβάνουν υπόψη τους διάφορα χαρακτηριστικά για να αξιολογήσουν την ποιότητα του προϊόντος ή της παροχής των υπηρεσιών,
- η ποιότητα ορίζεται διαφορετικά από τα άτομα των διάφορων τμημάτων του οργανισμού και
- ο ορισμός της ποιότητας είναι δυναμικός, είναι δηλαδή ένας κινούμενος στόχος.

Για παράδειγμα, η ποιότητα ενός ρολογιού εξαρτάται από το τι περιμένει αυτό το άτομο που το έχει. Δηλαδή οι απαιτήσεις του ατόμου προσδιορίζουν την ποιότητα του προϊόντος.

Τα χαρακτηριστικά είναι στοιχεία τα οποία ενσωματώνονται σε ένα προϊόν. Τα στοιχεία αυτά διαχωρίζουν τα προϊόντα. Ο σκοπός τους είναι να προσελκύσουν τα άτομα στα οποία το προϊόν αυτό απευθύνεται. Για παράδειγμα, τα εργαστήρια σε ένα τεχνικό σχολείο αποτελούν χαρακτηριστικά του προγράμματος τους.

Η ποιότητα, από την άλλη μεριά, έχει να κάνει και με τον τρόπο με τον οποίο αυτά τα χαρακτηριστικά παρουσιάζονται. Επομένως. Αν τα όργανα του εργαστηρίου δεν λειτουργούν, ή αν οι οδηγίες δεν είναι σαφείς, τότε η ποιότητα του προγράμματος είναι χαμηλή.

1.2 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΑΠΟΛΥΤΗ ΕΝΝΟΙΑ

Η ποιότητα στην καθημερινή συζήτηση χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια. Τα άτομα την χρησιμοποιούν για να περιγράψουν ακριβή εστιατόρια και πολυτελή αυτοκίνητα. Με την απόλυτη έννοια η ποιότητα συνδέεται με τη φύση του καλού, της ομορφιάς και της αλήθειας. Στον απόλυτο ορισμό τα πράγματα τα οποία έχουν ποιότητα παρουσιάζουν υψηλά πρότυπα τα οποία δεν μπορούν να ξεπεραστούν. Τα προϊόντα της ποιότητας διακρίνονται από την τελειότητα. Έχουν αξία και προσδίδουν κύρος σε αυτούς που τα κατέχουν. Η σπανιότητα και η ακρίβεια είναι δύο από τα χαρακτηριστικά ποιότητας σε αυτόν τον ορισμό.

1.3 Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΧΕΤΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ

Ο σχετικός ορισμός της ποιότητας έχει δύο όψεις. Η πρώτη συνδέεται με τη **μέτρηση**, της οποίας το αποτέλεσμα πρέπει να εκπληρώνει τις προδιαγραφές, και η δεύτερη με **την ικανοποίηση** των απαιτήσεων του πελάτη.

Αυτός είναι ένας ορισμός της ποιότητας για τον παραγωγό, ο οποίος επιθυμεί τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ή τα πρότυπα. Με βάση τον ορισμό αυτό τα αυτοκίνητα Peugeot και Mercedes είναι προϊόντα ποιότητας.

Η πολυτέλεια, η ομορφιά, η αποκλειστικότητα και η τιμή δεν υπάρχουν. Όσο τα προϊόντα συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές του κατασκευαστή και τα πρότυπα, τόσο καλύτερη ποιότητα έχουν.

Ποιος όμως θα ορίζει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει ο οργανισμός; Ο παραγωγός ή ο καταναλωτής;

Οι απόψεις των δύο δεν συμπίπτουν πάντοτε. Το γεγονός ότι ένα προϊόν έχει παραχθεί ή κατασκευαστεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές δεν αποτελεί εγγύηση ότι θα αυξηθούν οι πωλήσεις.

Η αποδοχή της απόλυτης ή της σχετικής έννοιας της ποιότητας έχει να κάνει φιλοσοφικά και με τις αξίες στις οποίες πιστεύει το κάθε άτομο. Για παράδειγμα, άτομο το οποίο πιστεύει μόνο στην αξία του χρήματος δέχεται την ποιότητα με τη απόλυτη έννοια.

1.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της ποιότητας εκφράζεται διαφορετικά από πολλούς συγγραφείς.

α. Κατά τον Juran

«Ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση».

β. Κατά τον Crosby

«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη»

γ. Κατά τον Deming

«Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη». Η ικανοποίηση εκφράζεται από τη σχέση:

Ικανοποίηση= Τωρινή απόδοση – Αναμενόμενη απόδοση.

Όταν η τωρινή απόδοση είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε η ικανοποίηση του πελάτη μεγαλώνει.

δ. Κατά τον Feigenbaum

« Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και την συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη».

ε. Κατά τον Taguchi

«Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του». Είναι οι συνέπειες της κακής ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Από όλους τους ορισμούς της ποιότητας ο επικρατέστερος είναι αυτός που διαλαμβάνει ότι η ποιότητα **«είναι ό,τι παρέχει πλήρη ικανοποίηση στον πελάτη»**

Ποιότητα είναι αυτό που γράφει ο Pfeffer:

Όλοι μας την θαυμάζουμε.

Πολλοί από εμάς την θέλουμε.

Λίγοι από εμάς μπορούμε να την έχουμε.

Τέλος, για να βελτιώσουμε την ποιότητα της εργασίας μας, πρέπει να ορίσουμε την ποιότητα κατά τρόπο που να σημαίνει το ίδιο πράγμα για τον καθένα.

Η έννοια της ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δείξει:

- i. τη σύγκριση ανάμεσα σε προϊόντα και υπηρεσίες,
- ii. τη μέτρηση του ποσοστού των ελαττωματικών σ' ένα προϊόν,
- iii. την ομοιομορφία γύρω από έναν στόχο (για παράδειγμα, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος βρίσκονται μέσα στις προδιαγραφές),
- iv. την προσαρμογή σε προσυμφωνημένες και πλήρως κατανοητές απαιτήσεις των πελατών,
- v. την καταλληλότητα σκοπού-χρήσης ,
- vi. την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη και την κατανόηση των αναγκών και των μελλοντικών απαιτήσεων του,
- vii. ότι υπάρχει κάποιο λάθος στην περίπτωση κατά την οποία ένα άτομο αναγκαστεί να πει συγγνώμη.

Η εξασφάλιση της ποιότητας είναι υπόθεση όλων των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Επομένως, «**Ολική Ποιότητα** είναι η συνεχής προσπάθεια **όλων των ατόμων** για την βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, έτσι ώστε να ικανοποιούν ή να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών».

Η ποιότητα αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς, γιατί συνδέεται άμεσα με την αύξηση του μεριδίου της αγοράς καθώς επίσης και με το κέρδος.

1.5 ΆΛΛΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο Garvin στο βιβλίο του «Managing Quality» αναφέρει πέντε ορισμούς της ποιότητας, οι οποίοι διατυπώθηκαν από διαφορετικούς συγγραφείς και που όλοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.

α. Ο πρώτος ορισμός «**βασίζεται στο προϊόν**». Η ποιότητα είναι συνάρτηση μιας συγκεκριμένης και μετρήσιμης μεταβλητής.

Οι διαφορές στην ποιότητα μεταξύ προϊόντων σχετίζονται με τις διαφορές στην ποσότητα κάποιου χαρακτηριστικού ή συστατικού των προϊόντων. Αυτοί οι οποίοι πιστεύουν ότι η ποιότητα, για παράδειγμα, ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος μπορεί να εκτιμηθεί από την απόδοση των σπουδαστών σε ένα τυποποιημένο εθνικό τεστ στηρίζουν την άποψή τους σ' αυτόν τον ορισμό.

β. Ο δεύτερος ορισμός της ποιότητας **«βασίζεται στο χρήστη»**, δηλαδή η ποιότητα προσδιορίζεται από τις επιθυμίες του πελάτη. Η προσέγγιση αυτή κατά το Juran σημαίνει το πόσο καλά το προϊόν πραγματοποιεί την προτιθέμενη και επιθυμητή λειτουργία. Για παράδειγμα, τα μικρά αυτοκίνητα μέσα στην πόλη εξυπηρετούν καλύτερα τα άτομα.

Για την εκπαίδευση αυτός ο ορισμός σημαίνει ότι οι σπουδαστές θα επιλέξουν τα μαθήματα εκείνα τα οποία θα τους διευκολύνουν στην εργασία τους ή στο σεμινάριο, το οποίο θα έχει άμεση εφαρμογή στο έργο τους.

γ. Ο τρίτος ορισμός ο οποίος διατυπώθηκε από τον Crosby λέει ότι **«ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις των πελατών»**.

δ. Ο τέταρτος ορισμός **«βασίζεται στην αξία»**, δηλαδή στη σχέση της ικανοποίησης και της τιμής. Αυτός ο ορισμός υπονοεί ότι κατά καιρούς πρέπει να γίνεται συμβιβασμός των χαρακτηριστικών με τα πρότυπα. Ποιότητα είναι ο βαθμός τελειότητας σε μια αποδεκτή τιμή και ο έλεγχος της μεταβλητότητας σε ένα αποδεκτό κόστος.

ε. Η πέμπτη προσέγγιση του ορισμού αναφέρεται **«ως υπέρβαση»**. Σ' αυτό τον ορισμό η ποιότητα είναι συνώνυμη με την τελειότητα, την ανωτερότητα. Με βάση την προσέγγιση αυτή η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς, γιατί η τελειότητα είναι αφηρημένη και υποκειμενική έννοια και τα πρότυπα ποιότητας μεταβάλλονται ανάμεσα σε μάνατζερς και καταναλωτές. Ακόμη, η ποιότητα σ' αυτήν την προσέγγιση δεν μπορεί να μετρηθεί.

στ. Τέλος, μια άλλη προσέγγιση στον ορισμό της ποιότητας δόθηκε από τον Deming. Γι' αυτόν ποιότητα είναι **η μείωση των μεταβολών στα αποτελέσματα των διαδικασιών**.

Ο Deming χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους για τον προσδιορισμό και τη μείωση των μεταβολών στα αποτελέσματα των διαδικασιών.

Η σημασία της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι σημαντική, γιατί:

- i. **η ποιότητα δεν είναι διαπραγματεύσιμη.** Την τιμή διαπραγματευόμαστε. Χωρίς ποιότητα θα αντιμετωπίσουμε προβλήματα στην έξοδο της διαδικασίας με αποτέλεσμα να έχουμε απώλεια πελατών.
- ii. **η ποιότητα είναι διάχυτη παντού.** Αγκαλιάζει τα πάντα.
- iii. **η ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα.**
- iv. **η ποιότητα οδηγεί σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.** Οι απόφοιτοι θα βρουν ευκολότερα εργασία.
- v. **η ποιότητα οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.**
- vi. **το κόστος έλλειψης ποιότητας είναι υψηλό.**

Εδώ αξίζει να αναφέρουμε το νόμο του Murphy:

**«Δεν υπάρχει ποτέ χρόνος
να κάνεις κάτι σωστά,
αλλά υπάρχει πάντα χρόνος
να προσπαθήσεις ακόμη μια φορά».**

Κατά τον Deming η ολική ποιότητα είναι μια φιλοσοφία, ένας τρόπος ζωής. Δεν είναι μια επιχειρησιακή αλλά μια ανθρώπινη διαδικασία η οποία προάγει την αξιοπρέπεια, την αυτοεκτίμηση και το σεβασμό. Είναι μια διαδικασία η οποία αναπτύσσει το μυαλό και την κρίση των ανθρώπων και ενδυναμώνει τους δεσμούς μεταξύ τους.

Μια άλλη έννοια που συνδέεται με την ποιότητα είναι « **η πιστότητα ή η αξιοπιστία**» του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η αποδοχή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας θα εξαρτηθεί από την ικανότητα που έχει να λειτουργήσει ικανοποιητικά για κάποια χρονική περίοδο και είναι αυτή η πλευρά της απόδοσης στην οποία αποδίδεται η έννοια της αξιοπιστίας.

Είναι δηλαδή η δυνατότητα του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας να συνεχίσει να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη. Η αξιοπιστία έχει μεγάλη σπουδαιότητα για την ποιότητα, γιατί είναι ένας παράγοντας-κλειδί στις περισσότερες αποφάσεις που παίρνουν οι πελάτες.

Πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό ότι ο ορισμός της ποιότητας «η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη» δεν περιορίζεται μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Κάθε άτομο γνωρίζει ότι την ποιότητα κάποιου προϊόντος που αγοράζει τη συνδέει περισσότερο με την ικανοποίηση που έχει από αυτό παρά με τις λειτουργικές του ιδιότητες. Επομένως, η ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας να εκπληρώνει τις απαιτήσεις του πελάτη είναι ζωτικής σημασίας.

Όμως δεν αρκεί μόνο να αντιληφθούμε τις ανάγκες του πελάτη. Πρέπει παράλληλα να κατανοήσουμε και τη δυνατότητα του οργανισμού να εκπληρώσει αυτές τις ανάγκες-απαιτήσεις.

1.6 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΕ ΟΛΑ

Η επιχειρηματική άποψη είναι ότι «ποιότητα σε όλα» σημαίνει συνεχής βελτίωση των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών με βέλτιστο κόστος και με στόχο την κάλυψη των απαιτήσεων του πελάτη.

Αυτό επιτυγχάνεται με τη δέσμευση όλων των ατόμων που εργάζονται στον οργανισμό.

Βέλτιστο κόστος σημαίνει:

- i. να γίνονται όλα σωστά από την αρχή,
- ii. να περιορίζεται το κόστος των λαθών,
- iii. να περιορίζονται οι διπλές προσπάθειες.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της καινοτομίας είναι ότι προστίθεται μεγάλη αξία στις διαδικασίες, έτσι ώστε «όσα» κερδίζει κανείς σε ποιότητα να είναι περισσότερα από «όσα» καταθέτει σε χρήμα, μόχθο και χρόνο για την απόκτησή της.

Αν η ποιότητα του προϊόντος δεν ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών, τότε έχει διαπιστωθεί ότι οι δυσαρεστημένοι πελάτες, οι οποίοι πολύ πιθανόν θα εγκαταλείψουν τον οργανισμό, αυξάνονται με ρυθμό όπως το μανιτάρι.

Συγκεκριμένα έχει παρατηρηθεί ότι:

- κάθε δυσαρεστημένος πελάτης μεταφέρει την εμπειρία του σε άλλους δέκα (10).
- μόνο 4% από τους δυσαρεστημένους πελάτες θα κάνει παράπονα στον προμηθευτή του.
- Κοστίζει τουλάχιστον πέντε (5) φορές ακριβότερα το να φέρει η επιχείρηση ένα νέο πελάτη, από το να διατηρήσει τον παλαιό.

Πρέπει επίσης να τονιστεί, ότι η φιλοσοφία αυτή βασίζεται στα δεδομένα και στις στατιστικές αναλύσεις. Το μάνατζμεντ σήμερα στηρίζεται σε γεγονότα και χρησιμοποιεί δεδομένα και στατιστικές αναλύσεις πριν τη λήψη μιας απόφασης.

Σε αποφάσεις που δεν χρησιμοποιούνται δεδομένα αλλά γνώμες, τα αποτελέσματα δε συμβάλλουν στο σχεδιασμό κατάλληλων λύσεων. Ο Tom Peter γράφει: **«Αυτό που μπορεί να μετρηθεί, μπορεί και να γίνει»**. Κάθε απόφαση πρέπει να έχει ως στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών.

Κάθε άχρηστο βήμα στον επιχειρηματικό σχεδιασμό δημιουργεί απώλεια χρόνου, χρήματα και επανάληψη των ίδιων των διαδικασιών οι οποίες προσθέτουν σημαντική ανησυχία στα άτομα.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε τις σκέψεις του John Ruskin.

« Η ποιότητα δεν είναι ποτέ τυχαία. Είναι πάντοτε το αποτέλεσμα διανοητικών προσπαθειών. Είναι η επιθυμία να παράγουμε ένα ανώτερο προϊόν».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΤΡΙΤΟΓΕΝΗ ΤΟΜΕΑ-ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι περισσότεροι άνθρωποι αν ερωτηθούν για το τι είναι μάρκετινγκ, θα απαντήσουν, οι πωλήσεις ή η διαφήμιση. Χωρίς αυτό να είναι μακριά από την πραγματικότητα, το μάρκετινγκ είναι κάτι πολύ περισσότερο από τις πωλήσεις και την διαφήμιση.

Το κέρδος είναι ο απώτερος στόχος κάθε επιχείρησης. Για να το πετύχουν αυτό οι σωστά διοικούμενες μονάδες, οφείλουν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους και να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους. Σήμερα αυτό είναι εφικτό μόνο από τις επιχειρήσεις που ικανοποιούν σε ικανοποιητικό βαθμό τις επιθυμίες των καταναλωτών. Οι επιχειρήσεις δεν αποσκοπούν μόνο στις πωλήσεις, αλλά στις επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. Το μάρκετινγκ δεν είναι η πρόθεση πώλησης των προϊόντων που κάποιος ήδη έχει παράγει, αλλά η επιστήμη και η τέχνη του να ξέρεις τι να φτιάξεις και πως θα το πωλήσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι πρώτα ο εντοπισμός των αναγκών του καταναλωτή και στη συνέχεια η δημιουργία των κατάλληλων προϊόντων που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του, αλλά θα αποφέρουν και κέρδη στην επιχείρηση. Είναι σημαντικό να ξεκαθαρίσουμε ότι ο καταναλωτής δεν αγοράζει αγαθά, αλλά "αγοράζει ικανοποίηση" για τις ανάγκες του, δηλαδή προϊόντα που περιέχουν χρησιμότητα και ικανοποιούν τις φυσικές ή ψυχολογικές του ανάγκες.

Κατά το American Marketing Association, **"μάρκετινγκ είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα που κατευθύνει τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από την προσφορά στην ζήτηση, δηλαδή από τον**

παραγωγό, απευθείας ή διαμέσου τουμεταπωλητή, στον καταναλωτή ή χρήστη".

Τα τελευταία χρόνια όμως επαναδιατύπωσαν τον ορισμό του μάρκετινγκ ως εξής: **"Μάρκετινγκ είναι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης της δημιουργίας, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών για την δημιουργία συναλλαγών που ικανοποιούν στόχους ατόμων και οργανισμών".**

Κατά τον Philip Kotler, **"μάρκετινγκ είναι μια σειρά ανθρώπινων δραστηριοτήτων πουέχουν σκοπό τη διευκόλυνση και ολοκλήρωση των συναλλαγών"** και αυτός όμως, στα τελευταία του συγγράμματα εξηγεί ότι **το μάρκετινγκ είναι μια κοινωνική και διοικητική διαδικασία με την οποία τα άτομα και οι ομάδες αποκτούν ότι έχουν ανάγκη και ότι θέλουν, μέσω μιας διαδικασίας δημιουργίας, προσφοράς και ανταλλαγής προϊόντων με αξία μεταξύ τους.**

Το μάρκετινγκ λοιπόν, αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα εργαλεία της διοίκησης μιας επιχείρησης. Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται πιο πολυσύνθετο και πιο ανταγωνιστικό, το μάρκετινγκ γίνεται βασικός συντελεστής επιτυχίας για μια επιχείρηση. Κύριος στόχος του είναι να δώσει τέτοια ερεθίσματα στο κοινό ώστε να κάνει τους αγοραστές να πάρουν το προϊόν που προβάλλεται.

Σήμερα, οι υπηρεσίες κυριαρχούν σε κάθε κλάδο οικονομικήςδραστηριότητας των αναπτυγμένων κρατών του κόσμου. Ως ο τριτογενής τομέας μιας οικονομίας, συντελούν στην ανάπτυξη και την ευημερία της. Λέγοντας υπηρεσίες εννοούμε εκείνες τις οικονομικές δραστηριότητες που δεν καταλήγουν σε ένα υλικό αποτέλεσμα ή φυσικό προϊόν, που καταναλώνονται τη στιγμή που παράγονται, που παράγουν κυρίαρχη αξία η οποία ουσιαστικά είναι άυλης μορφής και δεν καταλήγουν στην ιδιοκτησία κάποιου πράγματος.

Οι υπηρεσίες ως παραγόμενο προϊόν παρουσιάζουν κάποιες ιδιαιτερότητες.Το άυλο των υπηρεσιών δημιουργεί κάποιες δυσκολίες για την επιχείρηση ως προς τη διάθεσή τους γιατί δεν είναι κάτι που ο πελάτης θα μπορεί να δει προτού το αγοράσει. Για την επιτυχή διαχείριση των υπηρεσιών

που προσφέρουν οι επιχειρήσεις, έχει αναπτυχθεί ένα άλλο είδος μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ υπηρεσιών, το οποίο διαφέρει από το μάρκετινγκ των υλικών αγαθών λόγω των ιδιοτήτων των υπηρεσιών.

2.1 ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σε μια επιχείρηση προσανατολισμένη στην ποιότητα, το μάρκετινγκ είναι κάτι περισσότερο από τη λειτουργία της πώλησης. Αφορά στη συγκέντρωση δεδομένων που στοχεύουν στη δημιουργία προϊόντων – υπηρεσιών, ενώ προσφέρονται για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Η διαδικασία του μάρκετινγκ περιλαμβάνει το συνδυασμό κάποιων ελεγχόμενων μεταβλητών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να πετύχει το επίπεδο των πωλήσεων που επιδιώκει στην αγορά στόχο, το λεγόμενο μίγμα μάρκετινγκ.

Ο Kotler (1980), ορίζει ως μίγμα μάρκετινγκ:

Το σύνολο των ελέγξιμων μεταβλητών του μάρκετινγκ, που συνδυάζει η επιχείρηση προκειμένου να παράγει την απόκριση που επιθυμεί από την αγορά-στόχο.

Δηλαδή το μίγμα πλαισιώνει όσα μπορεί να κάνει η επιχείρηση και μέσα στις δυνατότητες που αυτή έχει, προκειμένου να εντοπίσει, να προσεγγίσει και να 'κατακτήσει' το κοινό στο οποίο απευθύνεται. Αναλύοντας τις μεταβλητές αυτές, η επιχείρηση είναι σε θέση να ορίζει τις ανάγκες και επιθυμίες της αγοράς – στόχου της. Οι μεταβλητές αυτές περιλαμβάνουν:

- την υπηρεσία
- την τιμολόγηση των υπηρεσιών
- την προβολή των υπηρεσιών
- τη διανομή των υπηρεσιών
- τους συμμετέχοντες
- τα στοιχεία του περιβάλλοντος
- τη διαδικασία

2.2 Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Μέσα στο πλαίσιο της ικανοποίησης των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη, η συλλογή τόσο των υλικών προϊόντων όσο και της υπηρεσίας που μπορεί να κάνει πραγματικότητα τις προσδοκίες του, κρίνεται σημαντική.

Ρόλος της επιχείρησης είναι να δημιουργήσει μια τέτοια προσφορά, που να αντιστοιχεί στις απαιτήσεις του τμήματος της αγοράς που απευθύνεται, ώστε μ' αυτό τον τρόπο να αναπτύξει και να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ικανοποιώντας παράλληλα τη ζήτηση της αγοράς, όσον αφορά στην επιλογή της ποιότητας, του στυλ, της ομαδικότητας.

Για τον ακριβή προσδιορισμό της έννοιας της υπηρεσίας, προτείνεται η 'ιδέα της ωφέλειας του καταναλωτή', όπου:

« η έννοια της υπηρεσίας προσδιορίζεται από το μίγμα των λειτουργικών ωφελειών τις οποίες ο καταναλωτής παίρνει από την κατανάλωση της συγκεκριμένης υπηρεσίας »

Ωστόσο, η παραπάνω 'ιδέα της ωφέλειας του καταναλωτή', δεν είναι δυνατή αν δεν υπάρχει ένα κατάλληλο σύστημα διανομής των υπηρεσιών, ενώ κρίνεται αναγκαίος ο ποιοτικός έλεγχος των στοιχείων της υπηρεσίας τα οποία περιέχονται στην 'ιδέα της ωφέλειας του καταναλωτή'.

Άλλη διατυπωμένη άποψη για την έννοια της προσφοράς υπηρεσιών, περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

Τα στοιχεία της υπηρεσίας (υλικά, ψυχολογικά, αισθητικά), που θα περιληφθούν στην προσφερόμενη υπηρεσία.

Οι μορφές της υπηρεσίας που προσφέρονται στους καταναλωτές, για παράδειγμα διάφορες τιμές, όπως η ξεχωριστή τιμή για ένα πακέτο υπηρεσιών, ξεχωριστή τιμή για κάθε υπηρεσία του πακέτου ή συνδυασμός αυτών.

Τα επίπεδα εξυπηρέτησης της υπηρεσίας, με βασικούς παραμέτρους την ποιότητα και την ποσότητα αυτής.

Όσον αφορά την ποιότητα, είναι αυτή που καθορίζει την απόφαση του καταναλωτή και τον βοηθάει στην 'τοποθέτηση' της υπηρεσίας. Επειδή δεν είναι εύκολη η μέτρησή της, η ποιότητα της υπηρεσίας εξαρτάται από αυτόν που την παρέχει, (προσωπικότητα, εκπαίδευση), από την εικόνα που έχει 'περάσει' η επιχείρηση προς το κοινό της και από τα λειτουργικά και τεχνικά χαρακτηριστικά της. Σχετικά με την ποσότητα, αυτή εξαρτάται από τον όγκο της προσφερόμενης υπηρεσίας που παρέχει η επιχείρηση, ο χρόνος εξυπηρέτησης, η διαδικασία παράδοσης.

2.2.1 Η ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ο τόπος εγκατάστασης δίνει απάντηση στο στοιχείο της ευκολίας και της άνεσης που περιέχεται στις προσδοκίες του πελάτη. Η ευκολία πρόσβασης, παρκαρίσματος, ο χρόνος μετάβασης είναι μερικά θετικά στοιχεία που αναγνωρίζει ο πελάτης και επιλέγει να εξυπηρετηθεί από συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ωστόσο υπάρχουν επιχειρήσεις, που ο τόπος εγκατάστασης των υπηρεσιών τους, μπορεί να μην έχει ιδιαίτερη σημασία, όπως είναι οι επιχειρήσεις καθαρισμού και υποκατάστασης βλαβών σπιτιών, επιχειρήσεις οδικής βοήθειας.

Όπως και να' χει, η τοποθέτηση των υπηρεσιών, αποτελεί θέμα επικοινωνίας με τον πελάτη, άμεσης επαφής και δημιουργίας της εικόνας της επιχείρησης, ενώ προστίθενται και στοιχεία του μάρκετινγκ όπως διανομή, τιμολόγηση, προσφερόμενη υπηρεσία.

Προτείνονται τα παρακάτω κριτήρια για την τοποθέτηση των υπηρεσιών:

- α) τοποθέτηση με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας
- β) τοποθέτηση με βάση τα πλεονεκτήματα και τις ανάγκες τις οποίες η υπηρεσία ικανοποιεί
- γ) τοποθέτηση με βάση τις ευκαιρίες χρησιμοποίησης (της υπηρεσίας)

δ) τοποθέτηση σύμφωνα με τις κατηγορίες των καταναλωτών που τη χρησιμοποιούν

ε) τοποθέτηση σε σχέση με τον ανταγωνισμό

Σύμφωνα μ' αυτά τα κριτήρια και με βασικό στοιχείο την ποιότητα των υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν ένα ή περισσότερα από τα πέντε χαρακτηριστικά-κριτήρια της ποιότητας των υπηρεσιών, δηλαδή, φυσικά χαρακτηριστικά, αξιοπιστία, ανταπόκριση, σιγουριά και εμπάθεια και να πραγματοποιήσουν την 'τοποθέτηση' της υπηρεσίας που προσφέρουν στην αγορά-στόχο τους. Για παράδειγμα, στην επιλογή του τόπου εγκατάστασης των ΚΕΠ (κέντρο εξυπηρέτησης πολιτών), θα πρέπει να ληφθεί υπόψη, η δυνατότητα πρόσβασης των πολιτών για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους.

Οι ανάγκες είναι ποικίλες και για αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαία η τοποθέτηση να παρέχει σιγουριά και άνεση, ενώ θα πρέπει να μένουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση που τους παρέχεται.

2.2.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Όπως συμβαίνει με τα προϊόντα, έτσι και οι υπηρεσίες, ακολουθούν έναν 'κύκλο ζωής'. Οι τηλεπικοινωνίες, οι διάφορες μορφές αναψυχής, βρίσκονται στο στάδιο της ανάπτυξης, σε αντίθεση με τον κινηματογράφο, επισκευές ρολογιών που έχουν περάσει αυτό το στάδιο.

Ο KOTLER(1980), συνδύασε την ιδέα του 'κύκλου ζωής' με κάποιες φάσεις που ακολουθεί κάθε επιχείρηση. Αυτές είναι, επιχειρηματική επέκταση σε άλλα μέρη, ανάπτυξη, ωριμότητα και κάμψη και ανέλυσε αυτά τα πέντε στάδια σε σχέση με τις σπουδαιότερες λειτουργίες της επιχείρησης, δηλαδή, χρηματοοικονομική, παραγωγική, μάρκετινγκ, ανάπτυξη και διοίκησης.

Ο κύκλος ζωής, όπως αναφέρει ο M.Murphy (Μάνατζμεντ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων, 1999), που ακολουθεί μια επιχείρηση, διαιρείται σε τέσσερις φάσεις: εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση και κάμψη.

Το πρότυπο του κύκλου ζωής της υπηρεσίας παρουσιάζεται ως εξής:

Εισαγωγή:

Η φάση αυτή αναφέρεται στην ίδρυση της υπηρεσίας. Είναι η αφετηρία των δραστηριοτήτων της και τα πρώτα βήματα στην αγορά-στόχο. Η σωστή εκτίμηση και η συμπεριφορά στις σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία, θα αποτελέσει στοιχείο προόδου και αναγνώρισης, ώστε να καθιερώσει την παρουσία της στην αγορά. Τίθεται σε εφαρμογή το πρόγραμμα στρατηγικής MKT, που έχει διαμόρφωση η επιχείρηση σύμφωνα με τους στόχους της, ενώ η ποιότητα (ως στόχος), βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και αυτό γιατί δεν θα γίνει σαφής καθορισμός της αντίληψης για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Ανάπτυξη:

Σε αυτή τη φάση η επιχείρηση ασχολείται με τις φιλοδοξίες που έχει θέσει και με το χαρακτήρα της ανάπτυξης της υπηρεσίας, της δομής και των αγορών της. Αξιολογούνται οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται, καθώς και οι κίνδυνοι που καλείται να αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της.

Προβλέψεις και εκτιμήσεις για την παροντική και μελλοντική κατάσταση της υπηρεσίας, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τους υπεύθυνους του κύκλου εργασιών της, ώστε να γίνει μελέτη των κινήσεων που θα πραγματοποιήσει, πάντα με βάση στα πλαίσια των δυνατοτήτων της.

Ακόμη, δουλειά του μάρκετερ είναι να προσδιορίσει ποιοι είναι οι ανταγωνιστές στο τόπο που δρα η υπηρεσία, καθώς και το περιεχόμενο της ποιότητας: τι σημαίνει ποιότητα για τους πελάτες και πως μπορεί να μετρηθεί.

Τα στοιχεία που καθορίζουν το ποιοτικό επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας, δεν πρέπει να στηρίζονται μόνο στις απόψεις του μάρκετινγκ, αλλά και σε αυτές των πελατών, που έχουν το πρώτο λόγο, ώστε να διατηρηθεί και να βελτιωθεί το επίπεδο της υπηρεσίας.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αυτό που θα τονίσει τα σημεία, στα οποία προέχει. Μια υπηρεσία έναντι άλλων υπηρεσιών του ίδιου κλάδου παραγωγικής δραστηριότητας, δηλαδή η ύπαρξη μιας διαφοροποιημένης προσφοράς, που θα παρέχει η υπηρεσία, όπου εκτός των στοιχείων του μίγματος-μάρκετινγκ (τιμή, δίκτυα διανομής, σύστημα επικοινωνίας) θα παρέχει και οφέλη για τον καταναλωτή. Έτσι με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα κατορθώσει να δείξει στον καταναλωτή, πως είναι η μόνη που δίνει λύσεις στις απαιτήσεις του, μέσω της παροχής των υπηρεσιών που αυτή (η επιχείρηση) θέτει.

Ωρίμανση:

Η φάση αυτή, αναφέρεται στο στάδιο εκείνο, όπου η υπηρεσία έχει πραγματοποιήσει την αναγνώριση και την αποδοχή από το κοινό της. Έχει ήδη διανύσει ένα μέρος του κύκλου ζωής της και είναι σε θέση να εκτιμήσει τα αποτελέσματα (θετικά ή αρνητικά), που πραγματοποίησε κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της.

Βάση των εκτιμήσεών της, θέτει νέες βάσεις για την υλοποίηση ιδεών, καινοτομιών και προχωρά στην αναβάθμιση των υπηρεσιών της, που έχουν ήδη προβλεφθεί σε προηγούμενο στάδιο, ώστε να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά και στην προτίμηση των πελατών της.

Με την πάροδο του χρόνου παροχής της υπηρεσίας, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ, είναι σε θέση να γνωρίζουν τα κριτήρια, που σε γενικές γραμμές χρησιμοποιούν οι πελάτες για να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και εξυπηρετήσεων που πραγματοποιούνται. Οι πελάτες παραμένουν πιστοί στις υπηρεσίες που εξυπηρετούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για να αγοράσουν τις υπηρεσίες αυτές.

Ακόμη, ο ανταγωνισμός σε αυτή τη φάση είναι οξύς, έτσι η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει νέες υπηρεσίες, για να διατηρήσει το μερίδιό της στην αγορά και να μπορέσει να αντεπεξέλθει σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Κάμψη:

Αποτελεί την τελευταία φάση του κύκλου ζωής μιας υπηρεσίας. Η κάμψη επέρχεται όταν μια υπηρεσία αποτυχαίνει να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των καταναλωτών ή όταν δεν μπορεί πλέον να αντεπεξέλθει στις αλλαγές της καταναλωτικής ζήτησης. Όπως αναφέρει σχετικά ο SybhashC.Jain:

«μια υπηρεσία δεν είναι απαραίτητα προκαθορισμένη ότι θα ωριμάσει όπως παρουσιάζεται από τη παραδοσιακή έννοια του κύκλου ζωής της υπηρεσίας αλλά μπορεί να διατηρηθεί κερδοφόρα, με την κατάλληλη προσαρμογή, στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον.»

2.3 Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η τιμή στην οποία προσφέρεται η υπηρεσία αποτελεί σημαντικό παράγοντα και αναπόσπαστο στοιχείο του μίγματος – μάρκετινγκ.

Η τιμολόγηση των υπηρεσιών γίνεται με τον ίδιο τρόπο που τιμολογούνται και τα υλικά αγαθά, ενώ λαμβάνονται υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών όπως:

α) η αυλότητα των υπηρεσιών: λόγω αυτού του χαρακτηριστικού, ο καταναλωτής δυσκολεύεται στη συσχέτιση του 'περιεχομένου' των υπηρεσιών που του παρέχονται με την τιμή που ο ίδιος καταβάλλει, όπως επίσης και η προσφορά της ποσότητας της ποιότητας που λαμβάνει, ικανοποιώντας τις ανάγκες του, διαφοροποιείται ανάλογα. Αυτό γίνεται διότι οι υπηρεσίες δεν εκτίθενται (όπως τα προϊόντα), σε πολυκαταστήματα όπου εύκολα κανείς συγκρίνει τις τιμές, αλλά παρέχονται από τις επιχειρήσεις ξεχωριστά.

β) η φθαρτότητα των υπηρεσιών: το γεγονός ότι μια υπηρεσία δεν μπορεί να αποθηκευτεί, διατίθεται σε χαμηλότερες τιμές. Ως παράδειγμα, αναφέρονται οι

επιχειρήσεις διακοπών, οι οποίες στο τέλος εποχής των διακοπών πωλούν τις υπηρεσίες τους σε χαμηλότερες τιμές από πριν. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στον καταναλωτή να επιλέξει την επιχείρηση εκείνη που διαθέτει το ισχυρότερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανάλογα να εξυπηρετηθεί. Επιπλέον επειδή σε πολλές υπηρεσίες ο καταναλωτής συμμετέχει άμεσα, δεν καταβάλλει μόνο τη χρηματική τιμή της υπηρεσίας που λαμβάνει αλλά και τη μη χρηματική τιμή, που δεν είναι άλλη από το κόστος, δηλαδή το χρόνο που διαθέτει για να εξυπηρετηθεί και το χρόνο αναμονής του στο σύστημα, καθώς και το ψυχικό κόστος, όταν για παράδειγμα αδυνατεί να επικοινωνήσει με τον υπάλληλο στην επίλυση κάποιου αιτήματός του.

Ωστόσο, ανεξάρτητα από τα παραπάνω, η δυνατότητα προσδιορισμού της τιμής της υπηρεσίας, κρίνεται δύσκολη αν και εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ανταγωνισμό, τη ζήτηση της υπηρεσίας, η θέση την οποία θέλει να καταλάβει στην αγορά, η επιθυμία για κέρδη, η επίτευξη των στόχων της.

Λαμβανομένου υπόψη αυτών των παραγόντων, οι τρόποι τιμολόγησης των υπηρεσιών αναφέρονται σε:

- ο Τιμολόγηση με βάση το κόστος

Αναφέρεται στον χρόνο που διαθέτει ο πωλητής προκειμένου να παρέχει μια υπηρεσία (και μεταφράζεται ως κόστος), μιας και είναι δύσκολη η ακριβής κοστολόγηση της μονάδας στην οποία πωλείται ή αγοράζεται η υπηρεσία. Ως παράδειγμα αναφέρεται ο χρόνος που δαπανά ένας καθηγητής να παρέχει στους μαθητές του την απαραίτητη γνώση πάνω στο αντικείμενο που ειδικεύεται.

- ο Τιμολόγηση βάση της αξίας που δίνει ο πελάτης στην υπηρεσία

Αναφέρεται στην αντίληψη του πελάτη σχετικά με την τιμή που διατίθεται να πληρώσει. Έτσι υπάρχουν πελάτες που ορίζουν την αξία μιας υπηρεσίας ανάλογα με την ποιότητα που λαμβάνουν στο σχετικό αντίτιμο που καταβάλλουν.

Για άλλους πάλι δε σημαίνει χαμηλή τιμή ενώ υπάρχουν και πελάτες που αξία για αυτούς, είναι ό,τι αυτοί επιθυμούν από τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

Ανάλογα χειρίζονται την κατάσταση και οι επιχειρήσεις, οι οποίες προσφέρουν εκπτώσεις σε αυτούς που επιθυμούν χαμηλή τιμή (υπηρεσίες τηλεφώνου, ηλεκτρικού, εστιατορίων, γήπεδα) ενώ για αυτούς που ορίζουν την αξία ως ό,τι αυτοί επιθυμούν από την υπηρεσία, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν την υψηλή τιμή για λόγους γοήτρου, απευθυνόμενες στο ποσοστό εκείνο των πελατών που διατίθεται να πληρώσει για να αυξήσει το γόητρό του ή για την ποιότητα της υπηρεσίας, την οποία αγοράζει.

- ο Τιμολόγηση βάση του μεγέθους της αγοράς

Η εκτίμηση της αγοράς που ευθύνεται μια υπηρεσία, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για να καθοριστεί η τιμή. Αν η αγορά είναι μικρή (ολιγοπωλιακές επιχειρήσεις) η τιμή πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να καλύπτει τουλάχιστον τις απαιτούμενες δαπάνες για την παραγωγή της υπηρεσίας.

Διαφορετικά, θα πρέπει να υπάρξει μείωση του κόστους παραγωγής, ανάπτυξη νέων υπηρεσιών ή βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και αν με όλα αυτά δεν υπάρχει απόδοση, να διακοπεί η παροχή της υπηρεσίας.

- ο Τιμή πακέτου

Δηλαδή η προσφορά δύο ή περισσότερων υπηρεσιών, σε ένα 'πακέτο' με μια ειδική τιμή, έχοντας ο πελάτης την επιλογή της αγοράς μια ή περισσότερων υπηρεσιών ή της αγοράς ενός 'πακέτου' δύο ή περισσότερων με ειδική έκπτωση, προσφορά που κάνει η επιχείρηση για τους πελάτες της.

Ως παράδειγμα αναφέρονται οι επικοινωνιακοί οργανισμοί, οι οποίοι προσφέρουν συνδυασμένες υπηρεσίες τηλεφωνίας (κινητή, σταθερή), ή υπηρεσίες ενιαίας τιμολόγησης.

2.4 Η ΠΡΟΒΟΛΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Προκειμένου μια επιχείρηση να γίνει γνωστή στο ευρύτερο κοινό, απαιτείται η προβολή αυτής και των υπηρεσιών της, ώστε να διαμορφωθεί μια ιδέα στον πελάτη, για τις ωφέλειες που μπορεί να λάβει από τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Η προβολή των υπηρεσιών περιλαμβάνει τέσσερα χαρακτηριστικά που μπορούν να δημιουργήσουν αυτήν την εικόνα στον πελάτη: η διαφήμιση, η προσωπική πώληση, η προώθηση πωλήσεων και η δημοσιότητα.

Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά, είναι δυνατό να επηρεάσουν σε μεγάλο ποσοστό τη γνώμη των καταναλωτών, διαμορφώνοντάς τους άποψη και βοηθώντας τους στη διαδικασία λήψης απόφασης για το που θα επιλέξουν να εξυπηρετηθούν.

Λόγω αυλότητας των υπηρεσιών, οι καταναλωτές αναγνωρίζουν ως προσωπικές αγορές, βασιζόμενοι σε υποκειμενικές εντυπώσεις. Επίσης, είναι δυνατόν να επηρεαστεί περισσότερο από εμπειρίες φίλων/γνωστών για να προβεί σε μια αγορά, παρά από την προβολή της επιχείρησης από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, ενώ μεγάλη επιρροή ασκείται και από την συνολική εικόνα της επιχείρησης που προσφέρει την υπηρεσία.

Παρακάτω, αναπτύσσονται τα χαρακτηριστικά της προβολής των υπηρεσιών που επηρεάζουν την απόφαση του καταναλωτή:

- Ø Η διαφήμιση: διαπιστώνεται μια 'έκρηξη' στις υπηρεσίες, με την δυνατότητα προβολής τους με αυτό το μέσο (τη διαφήμιση) από ποιοτικής/ποσοτικής άποψης. Δίνεται έμφαση στα πλεονεκτήματα της υπηρεσίας, στη προσπάθεια της επιχείρησης να περάσει τα μηνύματά της στο ευρύ κοινό. Ωστόσο, κάποιες φορές οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν την ευθύνη υπερβολικών υποσχέσεων, που όμως δε μπορούν να τηρήσουν.
- Ø Προσωπική πώληση: ο υπάλληλος, έχει τη δυνατότητα άμεσης επαφής και επικοινωνίας με τον πελάτη, παρέχοντας αριθμό πληροφοριών και ενημέρωση, πάνω στο αντικείμενο υπηρεσιών που παρέχει.

Μεγάλης σημασίας κρίνεται ο ανθρώπινος παράγοντας και ο επαγγελματισμός των υπαλλήλων, διότι μ' αυτό τον τρόπο, διατηρείται η καλή εικόνα (image) της επιχείρησης. Βασικό μέλημα των επιχειρήσεων, είναι η κατάλληλη εκπαίδευσή τους, σε συνδυασμό αμοιβών και παρακίνησης, ώστε να καθίσταται η πώληση αποτελεσματική, εφόσον κάθε υπάλληλος αποτελεί το σημείο επαφής μεταξύ επιχείρησης και πελάτη.

- Ø Προώθηση πωλήσεων και δημοσιότητα: η δημοσιότητα, θα πρέπει να συνδυάζεται με την εφαρμογή προγράμματος των δημοσίων σχέσεων, αναφερόμενο και στις δραστηριότητες στο εσωτερικό περιβάλλον την επιχείρησης (με ενημέρωση, επιμόρφωση, έντυπα επικοινωνίας), αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον (αποτελεσματική επικοινωνία, δημιουργία καλών σχέσεων).

Η προώθηση των πωλήσεων, κρίνεται αναγκαία για να αυξηθούν οι πωλήσεις στις υπηρεσίες, οι οποίες 'λόγω των χαρακτηριστικών τους, δεν επιτρέπουν τη χρήση της προώθησης στο σύνολό τους, όπως γίνεται με τα προϊόντα' όπως σχετικά αναφέρει ο P. Allen.

2.5 Η ΔΙΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι μέθοδοι διάθεσης των υπηρεσιών στο κοινό, πραγματοποιούνται με τους εξής τρεις τρόπους:

- ο **Με απευθείας πώληση των υπηρεσιών**, οπότε επιτυγχάνεται καλύτερη εξυπηρέτηση, ικανοποιούνται οι πελάτες με τη μετάβασή τους στον τόπο παροχής των υπηρεσιών (δικηγόρος, ιατρός)
- ο **Πώληση μέσω τρίτων**, η οποία πραγματοποιείται με τη συμμετοχή των μεσαζόντων, οι οποίοι καλύπτουν ευρύτερη γεωγραφική θέση και λειτουργούν προς όφελος της επιχείρησης (μεσίτες ακινήτων, ασφαλιστές), ενώ δίνεται η δυνατότητα της μείωσης του κόστους πώλησης και διανομής των υπηρεσιών της επιχείρησης,

επιτυγχάνεται δε, η γνώση των συνθηκών της αγοράς και η επιλογή πελατών σε σημεία πώλησης.

Ωστόσο, ένα σημαντικό μείον, είναι ότι υπάρχει μειωμένος έλεγχος στην όλη διαδικασία της πώλησης μεταξύ μεσάζοντα και πελάτη, δηλαδή η διαμόρφωση διαφόρων στοιχείων του μάρκετινγκ και ιδιαίτερα η διαμόρφωση τιμολογιακής πολιτικής της υπηρεσίας

- ο **Με την χρήση ηλεκτρονικών καναλιών**, επιτυγχάνεται η βιομηχανοποίηση των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα ν' αυξάνεται η παραγωγή και η ανταγωνιστικότητα. Με τη χρήση των συστημάτων πληροφορικής πραγματοποιείται η ευρεία διανομή της υπηρεσίας, με χαμηλότερο κόστος (από την προσωπική πώληση), ενώ η άνεση και η ταχύτητα, ενισχύουν την αγορά του καταναλωτή.

Για παράδειγμα, ο πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει τις αγορές του μέσω των υπηρεσιών ON-LINE, χωρίς την απαραίτητη μετακίνησή του στο χώρο πώλησης. Επίσης, μέσω καρτών που εκδίδουν οι τράπεζες, οι πελάτες εξυπηρετούνται σε όποιον χώρο κι αν βρίσκονται, με την υποστήριξη των τραπεζών και της συναλλαγής μέσω τηλεφώνου.

Ωστόσο, η πιθανότητα έλλειψης ελέγχου στα ηλεκτρονικά μέσα είναι εφικτή, ενώ υπάρχει και η πιθανότητα, ο πελάτης να δείξει απροθυμία να ασχοληθεί περαιτέρω με τη διαδικασία.

2.6 ΟΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Οι συμμετέχοντες αποτελούν νέο στοιχείο στο μίγμα μάρκετινγκ υπηρεσιών και αναφέρεται στα άτομα εκείνα που συμβάλλουν στη διαδικασία διάθεσης της υπηρεσίας, ενώ επηρεάζουν την αντίληψη των καταναλωτών σχετικά με την υπηρεσία.

Οι οργανισμοί που εστιάζονται στην εκμάθηση και στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών τους με τη συμβολή των συμμετεχόντων, βελτιώνουν γρήγορα την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, πράγμα που σημαίνει,

εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των πελατών, ενώ η επιχείρηση είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες.

Τα κοινά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες εξαιρετικής ποιότητας εστιάζονται:

- 1) σε μια καλοσχεδιασμένη και καλά εφαρμοσμένη στρατηγική για τη συνεχή ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ποιότητας, όπου θα κατευθύνει τους εργαζόμενους στις πραγματικές προτεραιότητες του πελάτη.
- 2) στο συνεχή προσανατολισμό του προσωπικού στον πελάτη, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά της επιχείρησης, δηλαδή θα πρέπει να δίνεται ενθάρρυνση και ανταμοιβή στο προσωπικό, προκειμένου η προσοχή τους να είναι αδιάσπαστη στις ανάγκες του πελάτη. Αποτέλεσμα αυτού, είναι ο πελάτης να δημιουργεί στο μυαλό του μια εικόνα ανώτερης ποιότητας που του παρέχει η επιχείρηση, με δεκτικότητα και προθυμία για βοήθεια, σε οποιαδήποτε στιγμή τη χρειαστεί.

Η συμβολή των συμμετεχόντων στη διαδικασία διάθεσης της υπηρεσίας, είναι σημαντική για τη δημιουργία καλής εικόνας της επιχείρησης και την αποδοχή της, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον. Οι συμμετέχοντες, διακρίνονται στους:

- υπαλλήλους της επιχείρησης
- πελάτες

2.6.1 ΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το προσωπικό μιας επιχείρησης, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιβίωσή της καθώς η συμπεριφορά και διάθεση των υπαλλήλων συμβάλλει στη διαμόρφωση της άποψης του καταναλωτή, για το προφίλ της επιχείρησης.

Οι δυνατότητες που προσφέρει η ενεργή συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, η δημιουργική σκέψη και η κουλτούρα των επιχειρήσεων, διαμορφώνουν μια σταθερή πελατειακή σχέση ή διαφορετικά οδηγούν στην οριστική απομάκρυνση του πελάτη.

Η επαφή μεταξύ πελάτη- υπαλλήλου είναι άμεση και για αυτό το λόγο η ενημέρωση πρέπει να γίνεται με σωστό τρόπο ώστε να κερδίζονται οι εντυπώσεις και συνεπώς οι εκτιμήσεις να κατευθύνονται στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Την προσπάθεια για τη βελτίωση του προσωπικού αναλαμβάνει ο υπεύθυνος μάρκετινγκ, οπλισμένος με επιμονή και υπομονή. Είναι αυτός που οδηγεί το προσωπικό σε θέματα ποιότητας και αποδοτικότητας, στοχεύοντας στη ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη, εισπράττοντας έτσι την εκτίμηση και την αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης, στο χώρο όπου δρα και κινείται.

Συγκεκριμένα το μέρος που αναλαμβάνει ο υπεύθυνος μάρκετινγκ είναι:

1) Η σωστή επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού.

Σαφώς λαμβάνει μεγαλύτερη σημασία η εκπαίδευση του προσωπικού, μιας και (όπως έχει ήδη αναφερθεί), πρόκειται για άμεση επαφή του πελάτη στον τομέα των υπηρεσιών.

Έτσι το προσωπικό θα πρέπει να διαθέτει εμπειρία ώστε να μπορεί να χειρίζεται τις καταστάσεις, ικανότητα της επικοινωνίας ώστε να ανταποκρίνεται στη φύση της εργασίας.

2) Εσωτερικό μάρκετινγκ

Το εσωτερικό μάρκετινγκ, τοποθετεί το προσωπικό μιας επιχείρησης, ως εσωτερικούς πελάτες και την εργασία τους ως 'προϊόντα', προσφερόμενα στην ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, υποστηρίζοντας ότι, χωρίς σωστό και εξειδικευμένο προσωπικό, δε δύναται η επιχείρηση να αποκτήσει πελάτες.

Για αυτό το λόγο, κάθε επιχείρηση που σέβεται τους στόχους της, θα πρέπει να λαμβάνει σοβαρά υπόψη το παράγοντα προσωπικό και παρέχοντας την κατάλληλη εκπαίδευση, στα πλαίσια των στόχων που έχει θέσει, να υποκινεί το προσωπικό της (κίνητρα), καλύπτοντας ταυτόχρονα όλες του τις ανάγκες, όχι μόνο υλικές αλλά και ψυχολογικές.

Ακόμη, η καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος και της επικοινωνίας, στις μεταξύ των υπαλλήλων σχέσεις, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξασφάλιση της απόδοσης των υπαλλήλων, στην προσφορά των υπηρεσιών.

3) Ενιαία εμφάνιση του προσωπικού

Σημαντικός παράγοντας στη δημιουργία καλής εικόνας για την επιχείρηση, αποτελεί η ενιαία εμφάνιση του προσωπικού στο χώρο της εργασίας.

Η καθιέρωση της ενιαίας εμφάνισης του προσωπικού, επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους ντυσίματος, ανάλογα την υπηρεσία, ή με ειδικές στολές (ιατρικές στολές, στολές συνεργείου καθαρισμού).

4) Λεπτομερής αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού, είναι απαραίτητη για τον προσδιορισμό της δυνατότητας που η υπηρεσία παρέχει στους πελάτες που την υποστηρίζουν. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια σειρά τεχνικών και μεθόδων για την αξιολόγησή τους. Συστήματα δηλαδή που ερευνούν το βαθμό ικανοποίησης της πελατείας, συστήματα που ελέγχουν και αξιολογούν τα παράπονα των πελατών από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν, ενώ άλλα συστήματα συνδέουν τις πωλήσεις με τη συμπεριφορά και την εξυπηρέτηση που παρέχουν οι υπάλληλοι.

Η αξιολόγηση επιτυγχάνεται με συνεντεύξεις που πραγματοποιεί η επιχείρηση, για την εξέταση καταλληλότητας του ατόμου σε συγκεκριμένη θέση, ενώ παράλληλα και η δυνατότητα στην επιχείρηση να παρακολουθεί και να ελέγχει την εξέλιξη και την πρόοδο που πραγματοποιεί στο σύνολό της. Έτσι ενθαρρύνει και παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους για να αναπτύσσουν συνεχώς τις ικανότητές τους ώστε να αυξάνεται η προσφορά τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

2.6.2 ΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ

Στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών, οι πελάτες παίζουν το ρόλο του παραγωγού της υπηρεσίας, του καταναλωτή της καθώς και του ατόμου το οποίο θα επηρεάσει άλλα άτομα – καταναλωτές αυτής της υπηρεσίας. Παρακάτω αναφέρονται έννοιες αντιπροσωπευτικές του πελάτη, ενώ αναλύονται τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν πιο πάνω:

‘πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης’

(Σιώμκος)

‘δυναμικοί πελάτες μπορούν να θεωρηθούν τα άτομα που έχουν:

- ο Την ανάγκη ή την επιθυμία για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας*
- ο Τα κίνητρα για να προχωρήσουν στη συγκεκριμένη αγορά*
- ο Τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους και*
- ο Τη δυνατότητα πρόσβασης στα σημεία διάθεσης των προϊόντων /υπηρεσιών.*

(Γρηγορούδης-Σίσκος ,2001)

Ο πελάτης παραγωγός

Ο πελάτης, εισερχόμενος στο σημείο που παράγεται η υπηρεσία, συμβάλλει στη παραγωγική διαδικασία με θετικό ή αρνητικό τρόπο. Για παράδειγμα, λόγω της ταυτόχρονης παραγωγής και παράδοσης της υπηρεσίας στον καταναλωτή, επηρεάζει σημαντικά την παραγωγική διαδικασία της υπηρεσίας, η προσέλευση επώνυμων προσώπων σε εστιατόριο, με την επακόλουθη ατμόσφαιρα την οποία δημιουργούν.

Παράδειγμα αρνητικού επηρεασμού είναι όταν δημιουργείται συνωστισμός ατόμων σε τράπεζες, προκειμένου να εξυπηρετηθούν, ορισμένες ημερομηνίες. Έτσι η συνεργασία του πελάτη-καταναλωτή, μπορεί να έχει ως θετικό αποτέλεσμα, την αύξηση της παραγωγικότητας,

αλλά μπορεί να οδηγήσει και σε αρνητικά αποτελέσματα, όπως σημειώνονται σε πολλές περιπτώσεις, συγκρούσεις απόψεων μεταξύ παραγωγού και πελάτη. Για παράδειγμα, όταν ο πελάτης κρίνει τη παροχή μιας υπηρεσίας ως επείγουσα (παροχή αναρρωτικής άδειας), ενώ ο προμηθευτής της υπηρεσίας ως υπόθεση ρουτίνας.

Ο πελάτης καταναλωτής

Υπάρχει ένα μοντέλο με το οποίο ο πελάτης παρακινείται να επιλέξει μια συγκεκριμένη υπηρεσία. Αξιολογώντας τις ανάγκες του, επιλέγει τα χαρακτηριστικά εκείνα μιας υπηρεσίας όπως είναι η ασφάλεια, η τελειότητα, η διαθεσιμότητα, που ανταποκρίνονται καλύτερα στις επιθυμίες του.

Ο καταναλωτής επιλέγει την υπηρεσία την οποία τελικά θα αγοράσει με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

- 1) με βάση ένα σημαντικό (για τον καταναλωτή) χαρακτηριστικό της υπηρεσίας
- 2) με βάση ένα ειδικό χαρακτηριστικό της υπηρεσίας, με την προϋπόθεση ότι και τα άλλα χαρακτηριστικά της βρίσκονται σε ανεκτό επίπεδο
- 3) τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστικών υπηρεσιών, που βαθμολογούνται από τον καταναλωτή και κατατάσσονται με αξιολογική σειρά.

Ο πελάτης ως παράγοντας επηρεασμού άλλων πελατών

Στον τομέα των υπηρεσιών, παρατηρείται το γεγονός ότι **ο καταναλωτής είναι δυνατόν να επηρεαστεί από άλλους καταναλωτές, λαμβάνοντας υπόψη τις αντιδράσεις που αυτοί έχουν, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κατανάλωσης, δηλαδή όταν παρέχεται η διαδικασία και όχι μόνο πριν ή μετά τη διαδικασία όπως συμβαίνει με τα προϊόντα.**

2.7 ΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Χρησιμοποιώντας τον όρο ‘στοιχεία του περιβάλλοντος’ εννοείται το περιβάλλον στο οποίο είναι δυνατόν να παραχθεί μια υπηρεσία ενώ πραγματοποιείται η συνάντηση του παραγωγού της υπηρεσίας με τον καταναλωτή ο οποίος επηρεάζει τον καταναλωτή στην επιλογή της υπηρεσίας.

2.7.1 ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΚΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Τα περιφερειακά στοιχεία του περιβάλλοντος, είναι εκείνα που επιβεβαιώνουν τη διαθεσιμότητα της υπηρεσίας, ενώ δίνουν μια πρόσθετη αξία σε αυτή μόνο στην περίπτωση που ο πελάτης τα εκτιμά. Τέτοια στοιχεία μπορεί να είναι το βιβλιάριο επιταγών μιας τράπεζας, το εισιτήριο για την είσοδο σε τράπεζα.

Τα ουσιαστικά στοιχεία, είναι εκείνα τα οποία έχουν άμεση σχέση και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι παροχής της υπηρεσίας, όπως τα αεροπλάνα μιας εταιρίας, τα ενοικιαζόμενα αυτοκίνητα.

Ο καταναλωτής επηρεάζεται στην επιλογή της υπηρεσίας από τις δύο παραπάνω κατηγορίες και παίρνει αποφάσεις, ανάλογα με την εικόνα που διαμορφώνει η επιχείρηση που παρουσιάζει σε αυτόν.

Ο τρόπος προβολής της υπηρεσίας, κρίνεται σημαντικός γιατί δίνει τη δυνατότητα στον καταναλωτή να λαμβάνει μηνύματα για τα οφέλη που μπορεί που μπορεί να αποκομίσει από την υπηρεσία και να γίνει ευρύτερα γνωστή. Έτσι, η επιλογή της υπηρεσίας με τις περισσότερες προσφορές περιφερειακών υλικών στοιχείων, καταλαμβάνεται στις πρώτες επιλογές του καταναλωτή.

Οποσδήποτε, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ προτού προβεί στη χρησιμοποίηση της προβολής των περιφερειακών (προς την υπηρεσία), υλικών στοιχείων, θα έχει κάνει σωστή εκτίμηση των αναγκών και επιθυμιών της αγοράς – στόχου, καθώς και τα σημεία υπεροχής της υπηρεσίας από εκείνες του ανταγωνισμού.

2.7.2 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ο σχεδιασμός του περιβάλλοντος μιας υπηρεσίας, πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εφικτή η δυνατότητα πώλησής της προς πελάτες, δημιουργώντας τις καλύτερες εντυπώσεις.

Ο τρόπος που σχεδιάζεται μια υπηρεσία παρουσιάζει την προσωπικότητα της επιχείρησης, που μπορεί να περιλαμβάνει όχι μόνο τα λογότυπα της επιχείρησης, έντυπη αλληλογραφία, προγράμματα προώθησης των υπηρεσιών της, αλλά και την συνολική παρουσίασή της προς το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον.

Για τη δημιουργία του ιδανικού περιβάλλοντος θα πρέπει να γίνει μελέτη του τύπου της υπηρεσίας, ώστε να ληφθούν υπόψη ο φωτισμός, τα χρώματα που θα χρησιμοποιηθούν, τα έπιπλα που θα πλαισιώνουν το χώρο, η διακόσμηση και η διαρρύθμιση, στοιχεία που έχουν αντίκτυπο στον ανθρώπινο παράγοντα, δηλαδή φέρουν αποτελέσματα (αρνητικά ή θετικά) στη ψυχολογία των πελατών και ανάλογα γίνονται αποδεκτά ή όχι.

2.8 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η διαδικασία, είναι το τελευταίο και αναπόσπαστο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ και αναφέρεται στο σύνολο των διαδικασιών/μηχανισμών που πραγματοποιούνται με σκοπό την παράδοση/πώληση της υπηρεσίας στον καταναλωτή.

Στον τομέα των υπηρεσιών η διαδικασία είναι καθοριστικής σημασίας για την βελτίωση της επιχείρησης (λόγω ταυτόχρονης παραγωγής και κατανάλωσης της υπηρεσίας) και η αποτελεσματικότητά της βοηθά την καλύτερη προώθηση της υπηρεσίας.

Πρώτο μέλημα της διοίκησης παραγωγής είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος της διαδικασίας μετατροπής διαφόρων εισροών/πόρων σε προϊόντα και υπηρεσίες.

2.8.1 ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, αναφέρονται τρεις μορφές παραγωγικής διαδικασίας:

- η διαδικασία γραμμής, στην οποία υπάρχει μια προκαθορισμένη σειρά δραστηριοτήτων στη παραγωγή της υπηρεσίας και ακολουθείται από τις τυποποιημένες υπηρεσίες
- η διαδικασία παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών, σύμφωνα με την οποία η παραγωγή γίνεται βάσει συγκεκριμένων αναγκών των καταναλωτών. Η περιοδική διαδικασία αναφέρεται σε παροχή υπηρεσίας για μια φορά ή σε αραιά χρονικά διαστήματα. Ωστόσο, σπουδαία παράμετρος στη παραγωγική διαδικασία της υπηρεσίας είναι ο βαθμός επαφής του παραγωγού με τον πελάτη (υψηλός βαθμός ή χαμηλός αντίστοιχα).

Στις επαφές υψηλού βαθμού ο πελάτης συμμετέχει στη παραγωγική διαδικασία και επηρεάζει κατά πολύ αυτή, δημιουργώντας και προβλήματα όπως καθυστερήσεις, απρόβλεπτη ζήτηση.

2.8.2 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΙΔΙΑΙΤΕΡΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, έχουν προταθεί τα εξής μέτρα:

1) Μέτρα για την εξισορρόπηση προσφοράς και ζήτησης υπηρεσιών

Στο τομέα των υπηρεσιών δεν είναι δυνατόν να δημιουργηθούν αποθέματα (όπως συμβαίνει με τα προϊόντα) για την εξασφάλιση της απρόβλεπτης ζήτησης. Έτσι, γίνονται προσπάθειες για την εξισορρόπηση προσφοράς – ζήτησης με την παρατήρηση πλεονάζοντος αριθμού υπαλλήλων-εγκαταστάσεων, τη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας σε μεγαλύτερο βαθμό και την ανάθεση ορισμένων λειτουργιών σε άλλες επιχειρήσεις. Αντίστοιχα στο τομέα της ζήτησης, η δημιουργία ευχάριστου κλίματος σε αίθουσες αναμονής ή η καθιέρωση της προσέλευσής τους με ‘ραντεβού’ στην υπηρεσία, έχουν απήχηση στους πελάτες και δημιουργούν ανάλογες αντιδράσεις.

2) Μέτρα για την αύξηση της παραγωγικότητας

Εκτός από τη βελτίωση της ποιότητας και τη χρησιμοποίηση καλύτερου μηχανολογικού εξοπλισμού, η αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να επιτευχθεί και με την αλλαγή του τρόπου αλληλοεπηρεασμού των καταναλωτών με τους παραγωγούς.

Δηλαδή οι καταναλωτές θα πρέπει να εκπαιδεύονται πάνω στις νέες μεθόδους παροχής των υπηρεσιών, από τις επιχειρήσεις, για να αντιμετωπίζονται έγκαιρα οι όποιες αντιδράσεις τους και με αυτό τον τρόπο να μην είναι δυνατή η ανατροπή των προσπαθειών για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Για την καλύτερη αντιμετώπιση των καταναλωτών, στις αλλαγές που κάνουν οι υπηρεσίες, προτείνονται τα εξής:

- **Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης** των καταναλωτών προς την επιχείρηση, για την αποδοχή των νέων μεθόδων

- **Εφαρμογή των νέων διαδικασιών και της τεχνολογίας με δοκιμές** για την διαπίστωση των αντιδράσεων
- **Πλήρη κατανόηση των συνηθειών του καταναλωτή** προκειμένου να ληφθούν υπόψη στις αλλαγές
- **Κατανόηση της συμπεριφοράς του καταναλωτή**
- **Εκπαίδευση των καταναλωτών** στη χρησιμοποίηση των νέων συστημάτων με επεξηγήσεις, ενημερωτικό υλικό
- **Έλεγχος και αξιολόγηση** της πορείας του νέου συστήματος

3) Μέτρα για την ελαχιστοποίηση των προστριβών μεταξύ των τμημάτων των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών

Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν προστριβές μεταξύ των τμημάτων (παραγωγής και μάρκετινγκ), στον τομέα των υπηρεσιών.

- ο Η ύπαρξη διαφορετικών κινήτρων για την αλλαγή: το κάθε τμήμα, ανάλογα με τις ανάγκες του, έχει και διαφορετικά κίνητρα που όμως προσανατολίζονται στον πελάτη και την απόδοση της υπηρεσίας με διαφορετικό τρόπο. Αυτό αποτελεί και το λόγο, ότι ίσως υπάρξουν φορές να δημιουργηθούν προστριβές ανάμεσα στα δύο τμήματα.
- ο Ο διαφορετικός προσανατολισμός των τμημάτων : λόγω του ότι το αντικείμενο δραστηριοτήτων των τμημάτων (παραγωγής και μάρκετινγκ), είναι διαφορετικής κατεύθυνσης, μπορούν να δημιουργηθούν κάποιες συγκρούσεις και αυτό γιατί το τμήμα παραγωγής ενδιαφέρεται για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση της υπηρεσίας με ταυτόχρονη προσπάθεια μείωσης του κόστους. Ενώ το τμήμα του μάρκετινγκ συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του στην αύξηση των πωλήσεων.
- ο Ο διαφορετικός χρονικός προσανατολισμός των τμημάτων: αναφέρεται στην τακτοποίηση των σχεδίων – στόχων που θέτει κάθε τμήμα για το μέλλον και ενώ για το ένα τμήμα μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμοι στόχοι, για το άλλο τμήμα να επεκτείνονται σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, να μην υπάρχει ταυτόχρονη ολοκλήρωση των διαδικασιών των δύο τμημάτων.

Για την πρακτική αντιμετώπιση των προβλημάτων, θα πρέπει να συσταθούν ειδικές ομάδες για κάθε τμήμα ξεχωριστά, ώστε να μπορούν να εντοπίσουν που σημειώνεται το πρόβλημα και να επιλυθεί έγκαιρα. Επίσης, μπορούν να κριθούν απαραίτητες τυχόν μεταθέσεις του προσωπικού μεταξύ των τμημάτων ή ακόμη και πρόσληψη νέων στελεχών με μεγαλύτερη ικανότητα επικοινωνίας και απόδοσης με τους συναδέλφους, στην εξομάλυνση των διαφορών τους. Έτσι με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται πιο αποτελεσματικά η υπηρεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ - ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα άτομα ορίζουν την ποιότητα με βάση το μέγεθος του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών και των επιθυμιών τους. Οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους είναι δύο ξεχωριστοί όροι.

- i. **Η ανάγκη** είναι κάτι το οποίο απαιτείται για τη φυσιολογική και την ψυχολογική υγεία του ατόμου. Για παράδειγμα, το άτομο χρειάζεται νερό για να επιβιώσει.
- ii. **Η επιθυμία** είναι κάτι το οποίο θα ήθελε ή θα επιθυμούσε το άτομο να έχει, αλλά δεν είναι απαραίτητη η εκπλήρωσή της. Για παράδειγμα, μπορεί το άτομο να θέλει μια νέα τηλεόραση, αλλά δεν είναι αναγκαία για να επιζήσει.

Πολλές φορές το άτομο μπορεί να έχει την ανάγκη και την επιθυμία για κάποιο αντικείμενο. Να χρειάζεται δηλαδή τροφή για να επιζήσει, αλλά θα ήθελε να έχει και ένα συγκεκριμένο είδος τροφής. Όλα τα παραπάνω συνδέονται με την παρακίνηση. Η παρακίνηση δεν είναι συμπεριφορά. Είναι μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων, που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απευθείας, αλλά που επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και ενεργοποιεί τα άτομα να εκπληρώσουν κάποιο σκοπό.

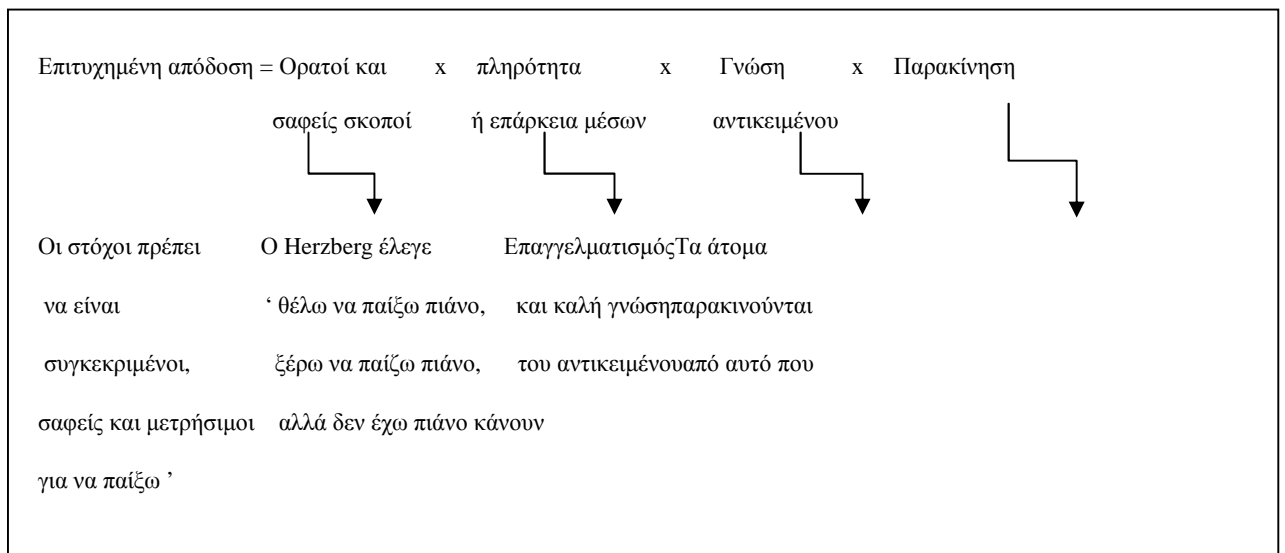
Η παρακίνηση συχνά θεωρείται ότι συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες. Είναι μια μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων. Η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται από την επιθυμία του να φθάσει σε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα ή ενέργεια. Στην πραγματικότητα κάθε συμπεριφορά εκδηλώνεται με μια σειρά από ενέργειες.

Ο διευθυντής, για να προβλέψει τη συμπεριφορά του υπαλλήλου του, πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες και τα κίνητρα εκείνα που προκαλούν στον υπάλληλο μια συγκεκριμένη ενέργεια σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο. Γενικά,

- ο η παρακίνηση διεγείρει το ενδιαφέρον του υπαλλήλου.
- ο το ενδιαφέρον διεγείρει την προσοχή και
- ο η προσοχή διεγείρει τη μάθηση.

Μάθηση χωρίς παρακίνηση δε γίνεται. Η λέξη παρακίνηση προέρχεται από τη λέξη «κινώ» που σημαίνει θέτω σε ενέργεια, διεγείρω, ωθώ προς κάποια κατεύθυνση. Επομένως, η παρακίνηση είναι μια εσωτερική δύναμη η οποία επιταχύνει μια απάντηση ή μια συμπεριφορά.

Για αυτό η παρακίνηση αποτελεί βασικό παράγοντα για την αύξηση της απόδοσης του ατόμου. Οι καταστάσεις που επηρεάζουν την επιτυχημένη ενός ατόμου παρουσιάζονται στον παρακάτω τύπο:

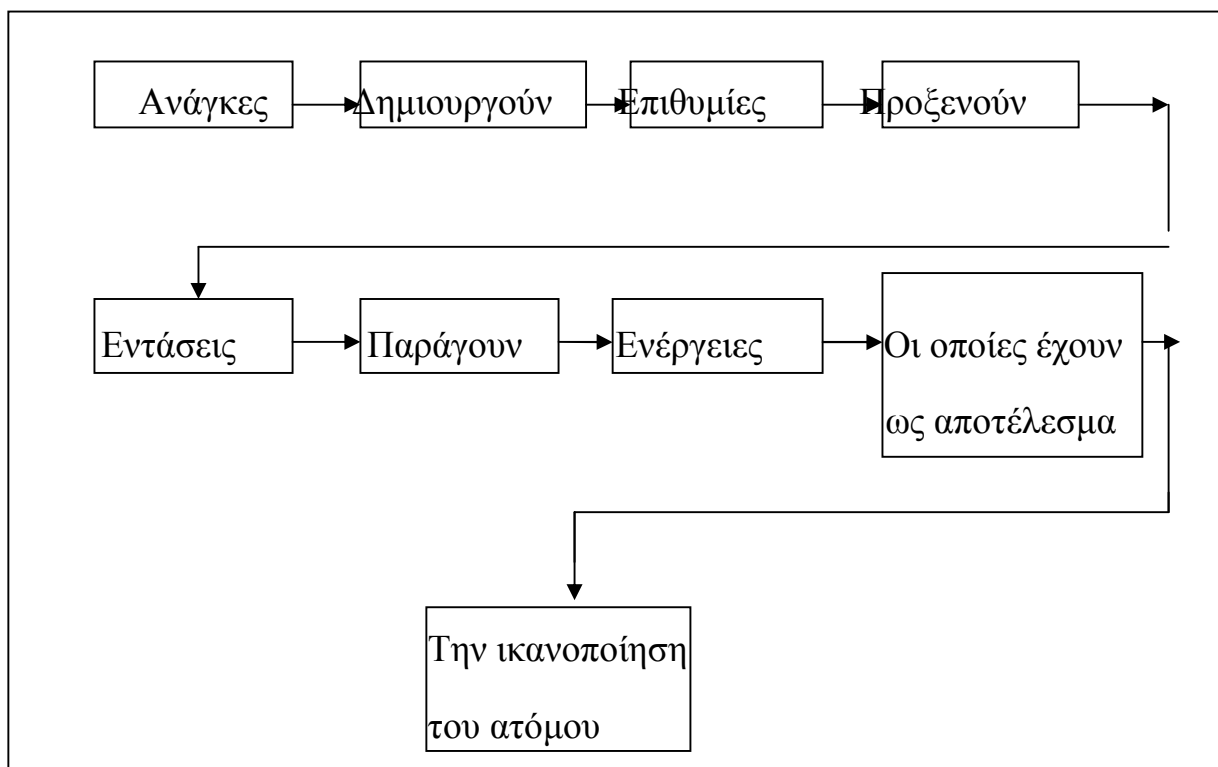


Πίνακας 1: Τύπος επιτυχημένης απόδοσης

Χαρακτηριστικά ο Herzberg έλεγε «Αν σε έναν εργάτη ανατεθεί να φέρει σε πέρας μια ανόητη εργασία, δεν επιτρέπεται στον επόπτη του να τον επιπλήξει, επειδή δεν ήταν προσεκτικός κατά την υλοποίηση της εργασίας αυτής, αφού η εργασία αυτή δεν τον παρακίνησε, ώστε να συμπεριφερθεί διαφορετικά. Συνεπώς, είναι αδύνατον να δίνει κάποιος ανόητος, όταν δεν είναι, κάνοντας απλώς μια ανόητη εργασία».

3.1.1 ΚΥΚΛΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Ο κύκλος παρακίνησης εμφανίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Πίνακας 2: Κύκλος Παρακίνησης

3.1.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ MASLOW

Στη θεωρία αυτή κάθε ανθρώπινη ανάγκη εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Οι ανάγκες ταξινομούνται και κατατάσσονται κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας.

Δηλαδή μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά από την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης η οποία προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των αναγκών. Ο άνθρωπος είναι ένα ον το οποίο συνεχώς αναζητά και επιθυμεί κάτι. Επίσης, καμιά ανάγκη ή κίνητρο δε μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα. Κάθε κίνητρο σχετίζεται με το βαθμό της ικανοποίησης ή με κάποιο άλλο κίνητρο ή παρόρμηση.

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αποτελείται από πέντε επίπεδα ή κατηγορίες αναγκών. Προχωρώντας από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη αναγκών, η ιεράρχηση του Maslow συνίσταται από τις ακόλουθες κατηγορίες:

1. **Φυσιολογικές ανάγκες.** Εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αέρα, τροφή, στέγη κ.λπ.
2. **Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας.** Εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα. Να μην έχει το άτομο φόβο, αγωνία και άγχος.
3. **Κοινωνικές ανάγκες.** Εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή και φιλία.
4. **Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση.** Εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αναγνώριση, κοινωνική θέση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.
5. **Αυτοπραγμάτωση.** Εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη. Είναι η ανάγκη της ολοκλήρωσης του ατόμου η οποία επιτυγχάνεται με τη πλήρη αξιοποίηση όλων των ικανοτήτων του, των δεξιοτήτων του και του ατομικού του δυναμικού. Ο μουσικός πρέπει να παίζει μουσική, ο ποιητής πρέπει να γράφει και ο δάσκαλος να διδάσκει.

Επομένως η αυτοπραγμάτωση είναι η επιθυμία να πραγματοποιήσει κάποιος αυτό το οποίο είναι ικανός να κάνει, δηλαδή να φθάσει εκεί που η φύση τον προόρισε.

Τα άτομα που ανήκουν στην κατηγορία αυτή επιζητούν εργασίες οι οποίες τους επιτρέπουν να αναπτύξουν δημιουργικές και νεωτεριστικές πρωτοβουλίες οι οποίες στη συνέχεια θα τους εξασφαλίσουν πρόοδο, άνοδο και ανάπτυξη της όλης προσωπικότητάς τους.

Για να φθάσει και να επιτύχει το άτομο στην αυτοπραγμάτωση, χρειάζεται να υπάρχουν ορισμένες συνθήκες. Αυτές οι συνθήκες είναι ελευθερία να μιλάει, ελευθερία να κάνει αυτό που θέλει, όσο αυτό βεβαίως δεν ενοχλεί τους άλλους, ελευθερία να εκφραστεί, δικαιοσύνη, τιμιότητα και τάξη στην ομάδα.

3.1.3 ΤΥΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Διακρίνουμε δύο τύπους παρακίνησης, την εσωτερική και την εξωτερική.

- 1) **Η εσωτερική παρακίνηση.** Αυτή έρχεται από μέσα, δηλαδή από τις υπάρχουσες σε κάθε οργανισμό δυνάμεις για δραστηριοποίηση. Προέρχεται από το ενδιαφέρον του ατόμου και συνδέεται με την προσπάθεια που κάνει για να λύσει το δικό του πρόβλημα. Ο τύπος αυτός της παρακίνησης ωθεί το άτομο να προβεί σε μια ενέργεια, γιατί αυτή θα του φέρει χαρά, ικανοποίηση και ευτυχία.

Επομένως, συνοδεύεται από μια ευχαρίστηση και είναι μακράν ο καλύτερος τύπος παρακίνησης. Βιολογικά η συμπεριφορά μας καθοδηγείται από τις ανάγκες μας, ενώ ψυχολογικά η συμπεριφορά μας καθοδηγείται από τα ενδιαφέροντά μας.

- 2) **Η εξωτερική παρακίνηση.** Αυτή έρχεται από άλλα άτομα και μέσα, τα οποία χρησιμοποιούνται για να επιτύχουν μεγαλύτερη δραστηριοποίηση του οργανισμού. Βασίζεται στη χρησιμοποίηση αμοιβών και τιμωριών.

Ο τύπος αυτός της παρακίνησης δείχνει ότι το άτομο πραγματοποιεί μια ενέργεια, γιατί αυτή του φέρνει εξωτερικές αμοιβές, όπως χρήματα και αποδοχή.

Ο τύπος της παρακίνησης που έχει διάρκεια και πρέπει κυρίως να εφαρμόζεται, είναι η εσωτερική παρακίνηση. Κατ' αναλογία με τα παραπάνω διακρίνουμε δύο ειδών κίνητρα. Τα εξωτερικά και τα εσωτερικά. Τα εσωτερικά κίνητρα κατατάσσονται στις παρακάτω πέντε βασικές κατηγορίες:

- i. **Γνωστικά κίνητρα.** Τα κίνητρα αυτά σχετίζονται με τις πνευματικές δραστηριότητες των ατόμων. Αυτά είναι η περιέργεια, η προδιάθεση για διερεύνηση, τα ατομικά ενδιαφέροντα κ.λπ.
- ii. **Κίνητρα αυτοέκφρασης.** Το άτομο θέλει να συμβάλλει και το ίδιο στη διαμόρφωση των καταστάσεων. Έχει φυσική την προδιάθεση να ελέγχει ή να χειρίζεται τα πράγματα.
- iii. **Κίνητρα αυτοεκτίμησης και αυτοπεποίθησης.** Το άτομο επιδιώκει κοινωνική επιδοκιμασία. Εδώ έχουμε την επιτυχία ή αποτυχία, τη γνώση της προόδου, την υπεροχή σε σύγκριση με άλλους.
- iv. **Κίνητρα διαπροσωπικών σχέσεων.** Κίνητρα για φιλία, στοργή, συνεργασία κ.λπ.
- v. **Κίνητρα βασιζόμενα σε φυσιολογικές ανάγκες.** Κίνητρα, όπως πείνα, δίψα, ύπνο κ.λπ.

3.1.4 ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Τα άτομα από νωρίς μαθαίνουν ότι πρέπει να ανταγωνιστούν με άλλους για να κερδίσουν μια καλύτερη θέση. Τα αποτελέσματα των ερευνών έδειξαν επίσης ότι το εξωτερικό σύστημα αμοιβών δεν ικανοποιεί τις πραγματικές ανάγκες των ατόμων.

Μακροπρόθεσμη και σε βάθος ικανοποίηση έχει το άτομο στη περίπτωση κατά την οποία πραγματοποιεί καθήκοντα τα οποία έχουν νόημα για αυτόν, αναγνωρίζεται η εργασία του,

έχει προσωπική υπευθυνότητα και ευκαιρίες για εξέλιξη. Εδώ πρέπει να τονιστεί ότι οι παραπάνω πηγές που ικανοποιούν σε βάθος το άτομο συνδέονται άμεσα με τις διαδικασίες πραγματοποίησης της εργασίας.

Τα άτομα από τη φύση τους δεν είναι οκνηρά. Θέλουν να εργάζονται και παράλληλα επιθυμούν να είναι η εργασία τους ευχάριστη. Επιθυμούν να είναι υπερήφανα για αυτό που κάνουν και να έχουν ευκαιρίες να συνεργάζονται με τους άλλους. Βεβαίως, θέλουν να μπορούν να πληρώνουν και τους λογαριασμούς τους. Αυτό το οποίο δεν αρέσει στα άτομα είναι οι κακές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας καθώς επίσης και οι συνθήκες εργασίας. Ακόμη, στα άτομα δημιουργούν ανησυχία και άγχος τα διάφορα επίπεδα διοίκησης και τα συστήματα αξιολόγησης. Σε ένα τέτοιο κλίμα το άτομο υποφέρει και το σύστημα χωλαίνει στην αποτελεσματικότητά του.

Πολλά άτομα πιστεύουν ότι τα χρήματα είναι ένα θετικό κίνητρο. Με άλλα λόγια, αν τα άτομα αμείβονται περισσότερο, το σύστημα θα βελτιωθεί. Αυτό όμως είναι λάθος. Οι μισθοί δεν συνδέονται με τη ποιότητα του συστήματος. Η ποιότητα επιτυγχάνεται από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή του προϊόντος ή της παροχής υπηρεσιών και όχι από εξωτερικές αμοιβές, όσο ελκυστικές και αν είναι αυτές.

Το εξωτερικό σύστημα παρακίνησης οδηγεί τα άτομα στο να διευθύνουν τους άλλους, να προστατεύουν αυτό το οποίο κατέχουν, να αποφεύγουν την τιμωρία, να ανταγωνίζονται παρά να συνεργάζονται με τους συναδέλφους, να επιδιώκουν το προσωπικό κέρδος και να διατηρούν μέτριο status quo.

Μόνο τα άτομα που παρακινούνται εσωτερικά μπορούν να βελτιώσουν το σύστημα μέσα στο οποίο εργάζονται. Η βελτιστοποίηση του συστήματος και η προσωπική ικανοποίηση επιτυγχάνονται καλύτερα σε μια ατμόσφαιρα αμοιβαίου σεβασμού και συνεργασίας. Ο ηγέτης του οργανισμού είναι υπεύθυνος για τη δημιουργία μιας τέτοιας ατμόσφαιρας. Για αυτό δεν πρέπει να κρίνουν τα άτομα, στην περίπτωση κατά την οποία οι διαδικασίες και το σύστημα δε λειτουργούν σωστά.

Πρέπει να πείσουν τα άτομα ότι είναι απαραίτητα στην εργασία και ότι αυτό που κάνουν έχει αξία, γιατί, όταν τα άτομα αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν έχει αξία, γίνονται και παραγωγικότερα.

3.2 ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελείται από την ηγεσία και το ανθρώπινο δυναμικό. Ως ηγεσία εννοείται η λειτουργία του επηρεασμού της συμπεριφοράς μιας ομάδας ανθρώπων, προς την κατεύθυνση της επίτευξης ορισμένων στόχων. Δηλαδή η ηγεσία είναι η άσκηση επιρροής, έτσι ώστε τα μέλη μιας ομάδας να εργαστούν με τη βούλησή τους κατά τον τρόπο που υποδεικνύει ο ηγέτης. Η δύναμη της επιρροής που έχει ένας ηγέτης μπορεί να αντλείται από διάφορες πηγές, όπως είναι οι ανταμοιβές που μπορεί να προσφέρει, οι τιμωρίες που μπορεί να επιβάλει, οι ειδικές γνώσεις του, η θέση του, η οποία περιβάλλεται με κύρος ανάλογα με τις ευθύνες και τις εξουσίες της, και, τέλος, η γενικότερη προσωπικότητά του, δηλαδή τα χαρίσματα που τον καθιστούν πρότυπο προς μίμηση.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται ως γνωρίσματα του ηγέτη είναι η ηθική ακεραιότητα, η ευθύτητα, η απλότητα, η σταθερότητα και αποφασιστικότητα, η δικαιοσύνη, η εργατικότητα και η επιμονή. Ακόμη, από τον ηγέτη αναμένεται να αναλαμβάνει τις ευθύνες του, να τηρεί τις υποσχέσεις του, να παραδέχεται τα λάθη του, να υπερασπίζεται την ομάδα απέναντι στους έξω, να είναι ανεκτικός απέναντι στις διαφωνίες και να μην καταβάλλεται από την αβεβαιότητα.

Συγκεκριμένα ο ανώτερος της ηγεσίας θα πρέπει να εκτελεί τα παρακάτω καθήκοντα:

- ü Καθορισμός και κοινοποίηση των επιχειρησιακών κατευθύνσεων
- ü Εξασφάλιση ότι, στόχοι και προσδοκίες θα συναντηθούν

- ü Επανεξέταση της απόδοσης της επιχείρησης λαμβάνοντας μετά τα κατάλληλα μέτρα
- ü Δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος
- ü Προσέλκυση εισροών και ανατροφοδότηση από τους πελάτες
- ü Εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι είναι αποτελεσματικοί συνεισφέροντες
- ü Ενεργοποίηση έμπνευσης και ενέργειας εργαζομένων
- ü Αναγνώριση των συνεισφορών των εργαζομένων

Επίσης υπάρχουν κάποιες στρατηγικές- ηγετικές πρακτικές, τις οποίες ο ηγέτης είναι υποχρεωμένος να φέρει εις πέρας. Πιο συγκεκριμένα:

- ü Δημιουργία ενός στρατηγικού οράματος επικεντρωμένο στον πελάτη με σαφείς ποιοτικές αξίες
- ü Δημιουργία και διατήρηση του συστήματος ηγεσίας και περιβάλλον για ενδυνάμωση καινοτομίας και μάθηση οργάνωσης
- ü Να θέσει υψηλές προσδοκίες και να επιδείξει προσωπική δέσμευση και συμμετοχή στην ποιότητα

Τέλος ο ηγέτης έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- ü Καθορισμό ενός οράματος
- ü Διαχείριση μιας αλλαγής
- ü Εστίαση στον πελάτη
- ü Υποστήριξη ομάδων
- ü Ανταλλαγή πληροφοριών
- ü Λύση προβλημάτων, λήψη αποφάσεων
- ü Διαχείριση επιχειρησιακών διεργασιών
- ü Διαχείριση του χρόνου και των πόρων
- ü Απεικόνιση τεχνικών δεξιοτήτων

Λόγω της σημασίας που έχει για την απόδοση των υπαλλήλων, το ζήτημα της αποτελεσματικής ηγεσίας απασχόλησε από νωρίς τη Διοικητική Επιστήμη. Αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες, οι οποίες προσπάθησαν αφενός να καταγράψουν τα διάφορα στυλ ηγεσίας που υπάρχουν και αφετέρου να προτείνουν το στυλ ηγεσίας που είναι πιο αποτελεσματικό- ή τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ένα ορισμένο στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό.

3.2.2 ΗΓΕΤΙΚΑ ΣΤΥΛ

Το πρώτο κριτήριο που χρησιμοποιήθηκε για την κατάταξη των στυλ ηγεσίας ήταν ο *τρόπος λήψης αποφάσεων* – και πιο συγκεκριμένα ο ρόλος και ο βαθμός συμμετοχής του ηγέτη και των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων.

Με βάση των κριτήριο αυτό αναγνωρίστηκαν τρία στυλ ηγεσίας:

α) το αυταρχικό, κατά το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει όλες τις αποφάσεις μόνος του και αναθέτει στους υπαλλήλους την υλοποίησή τους, μέσω εντολών και χωρίς ανάλυση της σκοπιμότητάς τους. Ο αυταρχικός ηγέτης δεν εμπιστεύεται την εργατικότητα, τις ικανότητες και την κρίση των υπαλλήλων του και θεωρεί ότι αυτοί είναι υποχρεωμένοι να τον υπακούουν και μόνο για το λόγο ότι είναι ο προϊστάμενος τους. Οι υπάλληλοι αποξενώνονται από το αντικείμενο της εργασίας τους και δεν αισθάνονται ότι έχουν κάποια ευθύνη γι' αυτό. Ακόμη, τείνουν να εργάζονται μόνο όταν υπάρχει στενή εποπτεία.

β) Το άτονο (χαλαρό) στυλ κατά το οποίο ο ηγέτης δε λαμβάνει ουσιαστικές αποφάσεις, αλλά αφήνει τους υπαλλήλους να εργαστούν όπως θέλουν. Εδώ ο ηγέτης δεν εμπιστεύεται τον εαυτό του και αφήνει τους υπαλλήλους του χωρίς καμία καθοδήγηση και εποπτεία, με αποτέλεσμα να επικρατεί κλίμα χαλαρότητας και οι στόχοι της οργάνωσης να μην υπηρετούνται.

γ) Το δημοκρατικό στυλ, κατά το οποίο ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις μετά από συζήτηση με τα μέλη της ομάδας του. Στην περίπτωση αυτή επικρατεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υψηλό αίσθημα ευθύνης.

Πολλές θεωρίες αναλύουν τη συμπεριφορά ενός ηγέτη σε δύο συνιστώσες: η πρώτη είναι ο *προσανατολισμός προς το έργο*, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος κινείται από την επιθυμία του να παράγει αποτελέσματα.

Η δεύτερη είναι ο *προσανατολισμός προς τους ανθρώπους*, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο ο προϊστάμενος θεωρεί ως σημαντική την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων και επιδιώκει να έχει καλές σχέσεις με αυτούς.

3.2.3 ΘΕΩΡΙΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Πίσω από κάθε στυλ ηγεσίας υπάρχουν οι παραδοχές (συνήθως λανθάνουσες) του ηγέτη για τους υπαλλήλους του και για την ανθρώπινη φύση γενικότερα. Οι παραδοχές αυτές αφορούν καταρχήν στα κίνητρα των εργαζομένων, δηλαδή στους λόγους για τους οποίους αυτοί εργάζονται και στα πράγματα που μπορούν να τους ωθήσουν να εργαστούν πιο αποδοτικά. Αφορούν επίσης στις ικανότητες των υπαλλήλων και στο βαθμό στον οποίο μπορεί κανείς να εμπιστευθεί τις γνώσεις, την ευφυΐα και τη δημιουργικότητά τους.

Αναγνωρίζονται δύο στυλ ηγεσίας, το αυταρχικό και το δημοκρατικό, με βάση τις παραδοχές που προαναφέρθηκαν. Ο αυταρχικός ηγέτης υποστηρίζει τη θεωρία Χ, οι βασικές παραδοχές της οποίας είναι: α) Ο μέσος άνθρωπος έχει μια εγγενή αντιπάθεια για την εργασία και, αν μπορεί, θα την αποφύγει. β) Λόγω της αντιπάθειας αυτής, οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να εξαναγκαστούν, να ελεγχθούν, να τους δοθούν εντολές και να απειληθούν με τιμωρία ώστε να καταβάλλουν προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. γ) Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να δίνει εντολές, θέλει να αποφεύγει τις ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες και επιδιώκει, πάνω από όλα την ασφάλεια. Αντίθετα, ο δημοκρατικός ηγέτης υποστηρίζει τη θεωρία Υ, η οποία δέχεται ότι: α) Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στη δουλειά είναι τόσο φυσική όσο το παιχνίδι και η ξεκούραση. β) Ο εξωτερικός έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα που οδηγούν σε προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Οι άνθρωποι ασκούν αυτό-καθοδήγηση και αυτοέλεγχο στην υπηρεσία των στόχων απέναντι στους οποίους έχουν δεσμευτεί. γ) Η δέσμευση απέναντι στους οργανωτικούς στόχους είναι συνάρτηση των ανταμοιβών που συνδέονται με την επίτευξή τους.δ) Ο μέσος άνθρωπος, υπό κανονικές συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να αποδέχεται αλλά και να επιζητά την ευθύνη. ε) Η ικανότητα άσκησης ενός σχετικά ενός υψηλού βαθμού φαντασίας, πρωτοτυπίας και δημιουργικότητας για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων κατανέμεται σε ένα ευρύ, όχι περιορισμένο, τμήμα του πληθυσμού.

στ) Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές δυνατότητες του μέσου ανθρώπου χρησιμοποιούνται μόνο εν μέρει

Ο ηγέτης που *διστάζει* είναι αυτός που παίρνει αποφάσεις μόνος του και τις ανακοινώνει στους υφισταμένους του. Ο ηγέτης που *πείθει* είναι αυτός που παίρνει μεν τις αποφάσεις μόνος του, αλλά προσπαθεί να πείσει τους υφισταμένους του ότι είναι σωστές. Αυτός που *συζητά* παρουσιάζει τις αποφάσεις του, απαντά στις απορίες των υφισταμένων του και χαράσσει μαζί τους το δρόμο για την υλοποίησή τους. *Δοκιμάζει* εκείνος ο προϊστάμενος που παρουσιάζει δοκιμαστικές αποφάσεις οι οποίες τροποποιούνται μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους. Ο ηγέτης που *συμβουλεύεται* αποφασίζει αφού πρώτα ακούσει τις απόψεις και τις ιδέες των υπαλλήλων. Εκείνος που *ζητά συμμετοχή*, καλεί την ομάδα να λάβει αποφάσεις, αφού θέσει τα όρια μέσα στα οποία πρέπει αυτή να κινηθεί. Τέλος, ο ηγέτης που *εξουσιοδοτεί*, επιτρέπει στους υπαλλήλους να πάρουν μόνοι τους αποφάσεις, μέσα σε όρια που έχουν καθοριστεί από κάποιον ανώτερο ή από την οργάνωση.

Η σημαντική συνεισφορά της θεωρίας των Tannenbaum και Schmidt είναι ότι, υιοθετώντας την *ενδεχομενική προσέγγιση*, προσπάθησε να συνδέσει την αποτελεσματικότητα του κάθε στυλ ηγεσίας με τις συνθήκες στις οποίες ασκείται αυτό- και πιο συγκεκριμένα με παράγοντες που αφορούν στον προϊστάμενο, στους υφισταμένους και στην κατάσταση.

Ο προϊστάμενος επηρεάζει τις συνθήκες μέσω των απόψεων που έχει για τους υφισταμένους του, των αξιών του, των ικανοτήτων του, της εμπιστοσύνης που έχει στον εαυτό του και στους υφισταμένους του κ.λπ. οι υφιστάμενοι με τη σειρά τους, επηρεάζουν τις συνθήκες διότι οι επιθυμίες τους για ανεξαρτησία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, όπως και τα ενδιαφέροντα, η παρακίνηση και οι γνώσεις τους, ποικίλουν.

Με τον όρο κατάσταση εννοούνται στοιχεία όπως ο τύπος της οργάνωσης (μεγάλη ή μικρή, ιεραρχική ή δημοκρατική, συγκεντρωτική ή αποκεντρωμένη), η αποτελεσματικότητα της ομάδας (οι συνολικές γνώσεις, η συνεργατικότητα, η ωριμότητα), ο τύπος του προβλήματος (πολύπλοκο ή καινοφανές), η πίεση του χρόνου και οι πιέσεις του περιβάλλοντος (υπάρχουσα νομοθεσία, πιέσεις από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις ή από κοινωνικές ομάδες κ.λπ.). Όλοι οι παράγοντες που προαναφέρθηκαν συμβάλλουν ώστε να διαμορφώνονται κάθε φορά ιδιαίτερες συνθήκες, που απαιτούν την ανάλογη αντιμετώπιση. Ο ηγέτης, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να αρχίσει με προσεκτική διάγνωση της κατάστασης και να υιοθετήσει εκείνο το στυλ ηγεσίας που ανταποκρίνεται καλύτερα στις συγκεκριμένες ανάγκες.

Ένα άλλο μοντέλο που επίσης υιοθετεί την ενδεχομενική προσέγγιση και προσπαθεί να συνδέσει την αποτελεσματικότητα του στυλ ηγεσίας με τη συγκεκριμένη κατάσταση είναι αυτό του Fiedler (1976).

Το μοντέλο αναλύει καταρχήν τις βασικές παραμέτρους που διαμορφώνουν την κατάσταση. Αυτές είναι: **α)** Οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο επικρατεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Όταν οι σχέσεις αυτές είναι καλές, ο ηγέτης έχει περισσότερες πιθανότητες να γίνουν οι προτάσεις του αποδεκτές. **β)** Η δομή των καθηκόντων, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο καθορίζεται το έργο που έχει να επιτελέσει η ομάδα και κάθε μέλος της. Όταν τα καθήκοντα είναι απλά και καθορίζονται με σαφήνεια, η ηγεσία είναι πιο εύκολο να ασκηθεί.

Αντίθετα, όταν τα καθήκοντα είναι αόριστα και δε μπορούν να περιγραφούν πλήρως, ούτε μπορεί να αξιολογηθεί εύκολα, ο προϊστάμενος δε μπορεί να ασκήσει μεγάλη επιρροή και η κρίση των υφισταμένων παίζει μεγαλύτερο ρόλο. **γ)** Η δύναμη της θέσης, δηλαδή η θέση του ηγέτη στην ιεραρχία ή γενικότερα στο σύστημα ισχύος της οργάνωσης.

Συχνά, από τη θέση αυτή εξαρτώνται οι ανταμοιβές και οι ποινές που έχει στη διάθεσή του ο ηγέτη, καθώς και το κύρος του στα μάτια των υφισταμένων του.

Το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι ή προσανατολισμένο προς τις ανθρώπινες σχέσεις, οπότε θα δίνει έμφαση στις συμμετοχικές διαδικασίες και στο καλό εργασιακό κλίμα, ή προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα, δηλαδή αυταρχικό.

Ελέγχοντας στην πράξη ποιο στυλ ηγεσίας αποδεικνύεται πιο αποτελεσματικό σε μια ορισμένη κατάσταση, ο Fiedler κατέληξε ότι το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα είναι πιο αποτελεσματικό σε πολύ ευνοϊκές ή σε πολύ δυσμενείς καταστάσεις, ενώ το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τις ανθρώπινες σχέσεις είναι πιο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις.

Αναπτύχθηκε ένα μοντέλο που συνδέει το στυλ ηγεσίας με την ωριμότητα των υφισταμένων. Το στυλ ηγεσίας περιγράφεται και πάλι με τις δύο συνιστώσες: προσανατολισμός προς το έργο και προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις. Η ωριμότητα των υφισταμένων κρίνεται από την ικανότητα αλλά και τη βούλησή τους να εργασθούν για τους στόχους της οργάνωσης και να τους επιτύχουν.

Όταν η ωριμότητα των ατόμων είναι υψηλή, η στάση του ηγέτη τόσο απέναντι στα καθήκοντα όσο και απέναντι στους ανθρώπους μπορεί να είναι χαλαρή. Όταν η ωριμότητα των υφισταμένων είναι μέτρια, λόγω έλλειψης βούλησης, τότε το ενδεδειγμένο στυλ ηγεσίας είναι ο υψηλός προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις, σε συνδυασμό με χαμηλό προσανατολισμό προς το έργο.

Αν η ωριμότητα των υφισταμένων είναι μέτρια, όχι γιατί τους λείπει η θέληση, αλλά γιατί δεν έχουν τις αναγκαίες γνώσεις, τότε ο προσανατολισμός του ηγέτη πρέπει να είναι χαμηλός προς τις ανθρώπινες σχέσεις και υψηλός προς το έργο, δηλαδή προς τη παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων. Τέλος, αν η ωριμότητα των υπαλλήλων είναι χαμηλή, τότε απαιτείται υψηλός προσανατολισμός και προς τα καθήκοντα και προς τους ανθρώπους.

Το μοντέλο των Vroom και Yeton(1973) προσπαθεί να κάνει πιο συγκεκριμένη τη σύνδεση του στυλ ηγεσίας με την κατάσταση, δηλαδή προτείνει επακριβώς το στυλ ηγεσίας που πρέπει να υιοθετείται ανάλογα με κάποιες σημαντικές παραμέτρους της κατάστασης. Τα στυλ ηγεσίας που ταυτοποιούνται είναι πέντε:

- Το πρώτο αυταρχικό στυλ, κατά το οποίο ο προϊστάμενος, λαμβάνει μόνος του και με βάση μόνο τις δικές του πληροφορίες, τις αποφάσεις και στη συνέχεια διατάσσει την εκτέλεσή τους.
- Το δεύτερο αυταρχικό στυλ, κατά το οποίο ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος την απόφαση, χρησιμοποιώντας όμως και πληροφορίες που αντλεί από τους υφισταμένους του.
- Το πρώτο συμβουλευτικό στυλ, κατά το οποίο ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος τις αποφάσεις, αλλά αφού πρώτα συμβουλευτεί ατομικά τους υπαλλήλους του.
- Το δεύτερο συμβουλευτικό στυλ, κατά το οποίο ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος τις αποφάσεις, μετά από συζητήσεις με ομάδες υπαλλήλων του.
- Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ, κατά το οποίο οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα, με συμμετοχή όλων των υπαλλήλων και μετά από εισήγηση του θέματος από τον προϊστάμενο

Ως προς τις παραμέτρους της κατάστασης οι οποίες θα καθορίσουν το στυλ ηγεσίας, αυτές είναι:

- Η σπουδαιότητα της κατάστασης
- Οι πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του ο προϊστάμενος
- Ο ορισμός του προβλήματος

- Η σημασία που έχει η συναίνεση των υφισταμένων για την υλοποίηση της απόφασης
- Ο βαθμός στον οποίο η απόφαση θα γίνει αποδεκτή αν ληφθεί μόνο από τον προϊστάμενο
- Ο βαθμός στον οποίο οι υφιστάμενοι αποδέχονται τους στόχους της οργάνωσης
- Η ύπαρξη σύγκρουσης στην ομάδα, λόγω των διαφορετικών απόψεων για τη λύση του προβλήματος

3.3 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η οργάνωση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της.

Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία της οργάνωσης. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Ένας από τους υπεύθυνους της Toyota έχει πει:

“ Δεν έχουμε τίποτα, καμία σοφή τεχνολογία που κανείς άλλος δεν μπορεί να έχει. Δεν υπάρχει καμία μυστική Ποιοτική Μηχανή της Toyota εκεί έξω. Η ποιοτική μηχανή είναι το εργατικό δυναμικό - τα μέλη ομάδων, οι προμηθευτές, οι μηχανικοί. Ο καθένας από αυτούς, που λαμβάνει μέρος στη παραγωγή, γνωρίζει ότι εδώ κάνουμε οχήματα παγκόσμιας ποιότητας.”

Οι βασικές δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:

- Καθορισμός στο ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης ότι πρέπει να χτίσει έναν εργασιακό χώρο υψηλής απόδοσης
- Βοήθεια στο σχεδιασμό των συστημάτων εργασιών

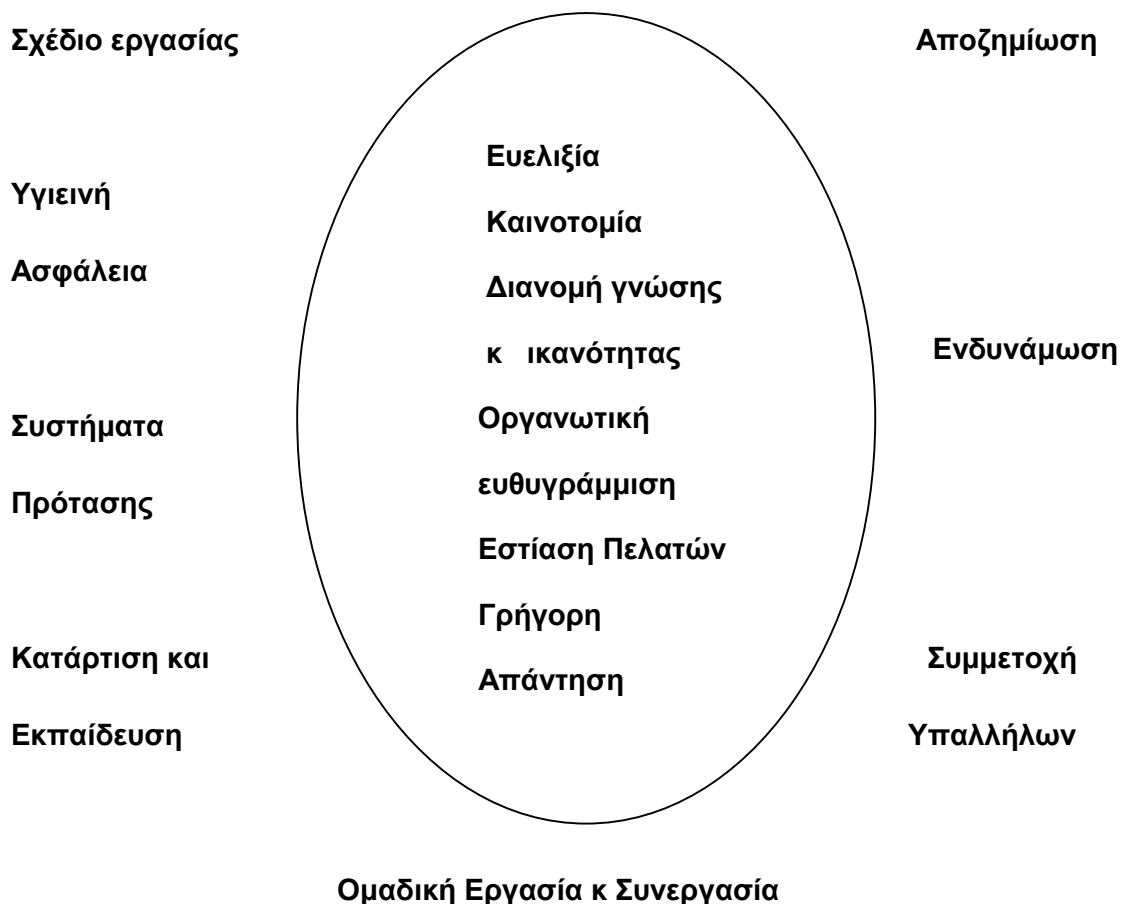
- Πρόσληψη, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη, συμβουλή, παρακίνηση και ανταμοιβή των υπαλλήλων

Ο ηγέτης συνεχίζει σαφώς και παίζει σπουδαίο ρόλο, αφού θα πρέπει να ενσωματώσει τα σχέδια του ανθρώπινου δυναμικού με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους και τα σχέδια δράσης.

Θα πρέπει να σχεδιάσει τις εργασίες και τις δουλειές με τέτοιο τρόπο ώστε να προωθηθεί η εκμάθηση, η καινοτομία και η ευελιξία των υπαλλήλων. Τέλος, ο ηγέτης θα πρέπει να προωθεί την συνεργασία μέσω της ομαδικής εργασίας.

3.3.1 ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΥΨΗΛΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Το παρακάτω σχήμα δείχνει πως ένα σύστημα εργασίας είναι αποδοτικό.



Πίνακας 3: Σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης

Για να σχεδιαστεί ένα εργασιακό σύστημα υψηλού επιπέδου θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη πως οι υπάλληλοι πρέπει να οργανωθούν σε επίσημες και άτυπες μονάδες (τμήματα, ομάδες κλπ), καθώς επίσης να σχεδιαστούν οι ευθύνες και οι στόχοι που δίνονται στα άτομα.

Υπάρχουν ζητήματα στο σχεδιασμό της εργασίας που αφορούν α) το επίπεδο της εργασίας, δηλαδή την πρωτοβουλία και το κίνητρο β) το επίπεδο διαδικασίας, δηλαδή την συνεργασία και την ομαδική εργασία γ) το οργανωτικό επίπεδο, δηλαδή την ευημερία και τη σύνδεση με τη στρατηγική.

3.3.2 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ-ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ

Η συμμετοχή των υπαλλήλων είναι οποιαδήποτε δραστηριότητα στην οποία οι υπάλληλοι συμμετέχουν στις σχετικές με την εργασία αποφάσεις και τις δραστηριότητες βελτίωσης, με τους στόχους, τις δημιουργικές ενέργειες όλων των υπαλλήλων και το κίνητρό τους.

Τα επίπεδα συμμετοχής των υπαλλήλων είναι:

- Διανομή πληροφοριών
- Διάλογος
- Πρόσθετη επίλυση προβλήματος
- Ενδο-ομαδική επίλυση προβλήματος
- Περιοριστική πρωτοβουλία
- Συνολική πρωτοβουλία

Η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αποφάσεις και στις άλλες δραστηριότητες είναι πολύ σημαντική και έχει πολλά πλεονεκτήματα, τα οποία είναι τα εξής:

- Αντικαθιστά την άσχημη νοοτροπία με την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία
- Αναπτύσσει τις δεξιότητες και τις δυνατότητες ηγεσίας
- Αυξάνεται το ηθικό και η υποχρέωση
- Ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία

- Βοηθά τους ανθρώπους να καταλάβουν τις ποιοτικές αρχές και να εισχωρήσουν στο πολιτισμό της οργάνωσης
- Επιτρέπει στους υπαλλήλους να δίνουν λύση στη πηγή των προβλημάτων
- Βελτιώνει την ποιότητα και την παραγωγικότητα

Εκτός από τη συμμετοχή των υπαλλήλων, σπουδαίος παράγοντας είναι και η ενδυνάμωση. Η ενδυνάμωση δίνει στους υπαλλήλους την αρχή να παίρνουν αποφάσεις βασιζόμενοι στο τι θεωρούν σωστό, να έχουν τον έλεγχο της εργασίας, να παίρνουν ρίσκο, να μαθαίνουν από τα λάθη τους και να προάγουν την αλλαγή.

Για να είναι η ενδυνάμωση επιτυχής θα πρέπει:

- Να παρέχονται πόροι και να ενθαρρύνεται η εκπαίδευση
- Να αφαιρεθούν οι περιοριστικές πολιτικές
- Να ενθαρρύνεται μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης
- Να κατασταθεί η εργασία πολύτιμη

3.3.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όλα τα άτομα που ανήκουν σε έναν οργανισμό πρέπει να εκπαιδευθούν στη βασική φιλοσοφία και μεθοδολογία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Την ίδια εκπαίδευση πρέπει να παρακολουθήσουν οι μάνατζερ και οι διευθυντές. Αυτό, γιατί όταν υπάρχει πρόβλημα στο σύστημα, κάθε άτομο πρέπει να έχει την ικανότητα να το προσδιορίζει, να το αναλύει και να το επιλύει. Παράλληλα, κάθε άτομο στην εργασία πρέπει να έχει την υποστήριξη του διοικητικού στελέχους.

Κάθε μέλος του οργανισμού πρέπει να κατανοεί το ρόλο του, την υπευθυνότητά του και τα συγκεκριμένα καθήκοντα που συνδέονται με τη θέση του.

Η αποστολή πρέπει συνεχώς να αναθεωρείται για να έχει αξία για το σύστημα. Παράλληλα, η εκπαίδευση πρέπει να τους παρέχει τη συστηματική εικόνα ολόκληρου του οργανισμού.

Ο επόπτης πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που να δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να αναπτύξει και να αξιοποιήσει όλες τις ικανότητες και τις γνώσεις του.

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασίας μέσα στον οργανισμό, γιατί έτσι θα υπάρχει συνεχής βελτίωση, προσωπική ανάπτυξη και δυνατότητα πραγματοποίησης καινοτομικών αλλαγών.

Για να είναι το άτομο ευχαριστημένο μέσα στον οργανισμό και παράλληλα να βελτιώνεται και να αναπτύσσεται, πρέπει ο διευθυντής να δίνει έμφαση στα παρακάτω σημεία:

- 1) Να δίνεται άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα της εργασίας που πραγματοποιεί.
- 2) Να αναγνωρίζεται η απόδοσή του στην εργασία.
- 3) Να προσδιορίζονται οι ανάγκες του υπαλλήλου για κατάρτιση, εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων κατά τη διάρκεια της καριέρας του.
- 4) Να επιλέγονται τα κατάλληλα άτομα για κάθε θέση της εταιρείας.
- 5) Να υπάρχει καθημερινή και συνεχής επικοινωνία μέσα στον οργανισμό.

3.4 ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ

Η ύπαρξη ομάδων αποτελεί βασικό στοιχείο της λειτουργίας μιας οργάνωσης, δεδομένου ότι οι ομάδες κάθε μεγέθους και βαθμίδας είναι ο τρόπος με τον οποίο επιτελείται το μεγαλύτερο μέρος του έργου της. Άλλωστε η συμμετοχή σε ομάδες καλύπτει μεγάλο μέρος του χρόνου κάθε εργαζομένου.

Για τους λόγους αυτούς είναι αναγκαίο να γνωρίζουμε τι είδους ομάδες έχουμε σε μια οργάνωση, πως λειτουργούν οι άνθρωποι σε αυτές και, κυρίως, πότε οι ομάδες είναι αποτελεσματικές και μπορούν να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Στο πλαίσιο των οργανώσεων συναντούμε δύο είδη ομάδων, τις *τυπικές* και τις *άτυπες*. Οι *τυπικές ή επίσημες* ομάδες προβλέπονται από τη δομή της οργάνωσης και είναι, συνήθως, σύνολα ανθρώπων που έχουν επιφορτιστεί με ένα συγκεκριμένο έργο ή που υπακούουν στην ίδια προϊστάμενη αρχή.

Μπορούμε να ορίσουμε την τυπική ομάδα ως ένα σύνολο ατόμων τα οποία έχουν κοινό σκοπό, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους στο πλαίσιο της επίτευξης του σκοπού αυτού και αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως μέλη της ομάδας.

Τα στοιχεία που συγκροτούν μια τυπική ομάδα είναι η *βούληση*, ο *κοινός σκοπός* και η *επικοινωνία*. Η βούληση, δηλαδή η συνειδητή επιθυμία συμμετοχής στην ομάδα, σημαίνει την παραχώρηση από το άτομο προς την ομάδα, ή τον ηγέτη της, ενός τμήματος της εξουσίας που έχει το άτομο πάνω στον ίδιο του τον εαυτό. Η ένταση της βούλησης μπορεί να διαφέρει από άτομο σε άτομο και μπορεί να κυμαίνεται από την αυταπάρνηση και την προθυμία μέχρι την αδιαφορία και την αντίθεση. Για να υπάρχει βούληση πρέπει το άτομο να θεωρεί ότι το σύνολο των κάθε είδους απολαβών του υπερκαλύπτει αυτό που αντιλαμβάνεται ως ζημία από τη συμμετοχή του στην ομάδα.

Η ύπαρξη του κοινού σκοπού είναι αναγκαία προϋπόθεση των εννοιών “σύστημα”, “συντονισμός”, και “συνεργασία”, που όλες συνδέονται με την έννοια της ομάδας. Ακόμη κι αν είναι δύσκολο να εκφραστεί λεκτικά, είναι πάντα ορατός. Μερικές φορές τα μέλη της ομάδας αντιλαμβάνονται ως σκοπό κάτι διαφορετικό από αυτό που βλέπει ένας εξωτερικός παρατηρητής. Συνήθως αυτό είναι μια μεμονωμένη πλευρά του σκοπού, ή κάποια εξειδίκευσή του. Παρόλα αυτά, ο σκοπός της τυπικής ομάδας είναι, στη συνείδηση του μέλους της, κάτι υπαρκτό και καθορισμένο- κατά κανόνα, δε, διαχωρισμένο από τις προσωπικές του επιδιώξεις.

Η επικοινωνία είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου καθορίζεται και ενοποιείται η δράση της ομάδας, δηλαδή υπηρετείται ο σκοπός της. Η σημασία της επικοινωνίας έγκειται στο γεγονός ότι οι τρόποι με τους οποίους επιτυγχάνεται – ή όχι – καθορίζουν την προοπτική, τις σχέσεις και, τα πεδία στα οποία επεκτείνεται η δράση της ομάδας.

Άτυπες ή ανεπίσημες χαρακτηρίζονται οι ομάδες που σχηματίζονται στο χώρο εργασίας χωρίς να προβλέπονται από το οργανόγραμμα. Οι άτυπες ομάδες προκύπτουν χωρίς προηγούμενο σχεδιασμό ή πρόθεση, σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, και είναι το φυσικό αποτέλεσμα της συσπείρωσης των ατόμων γύρω από κοινά ενδιαφέροντα ή συμφέροντα. Εμφανίζονται μέσα σε κάποια ευρύτερη τυπική ομάδα και αποτελούν αντανάκλασή της, γι' αυτό εμπεριέχουν πολλά από τα χαρακτηριστικά της. Εκεί, όμως, που το οργανόγραμμα προβλέπει δομές, στόχους και προδιαγεγραμμένες σχέσεις, η άτυπη ομάδα είναι εύκαμπτη ως προς το δομικό της μέρος, χαλαρά οργανωμένη, με σχεδόν ακαθόριστη μορφή και χωρίς συνειδητούς στόχους. Παρά την έλλειψη κοινών στόχων, όμως, οι άτυπες ομάδες δεν παύουν να έχουν αποτελέσματα, και μάλιστα μεγάλης σημασίας. Τα μέλη μιας άτυπης ομάδας συχνά μοιράζονται τις ίδιες αξίες, την ίδια αντίληψη πραγματικότητας, την ίδια σύλληψη των προβλημάτων και την ίδια προοπτική λύσεων. Το σημαντικό είναι ότι η ταύτιση αυτή δε θα υπήρχε αν τα άτομα ήταν μεμονωμένα.

Οι λόγοι για τους οποίους τα άτομα σχηματίζουν ομάδες ή εντάσσονται σε ομάδες είναι πολλοί. Καταρχήν μέσω των ομάδων οι άνθρωποι επιτυγχάνουν να καλύψουν τις ποικίλες ανάγκες τους (διαβίωσης, ασφάλειας, κοινωνικότητας, αυτοεκτίμησης). Η εξειδίκευση και η οργάνωση της κοινωνίας και της οικονομίας κάνουν πολλές φορές αδύνατη την ικανοποίηση των αναγκών αυτών έξω από το πλαίσιο των ομάδων.

Οι λόγοι αυτοί, σε γενικές γραμμές, ισχύουν τόσο για τις τυπικές όσο και για τις άτυπες ομάδες. Ειδικά για τις άτυπες ομάδες οι λόγοι της συμμετοχής των μελών μπορεί να είναι:

- § η συντροφικότητα
- § το αίσθημα ότι ανήκει κανείς κάπου, ότι δεν είναι “αποκλεισμένος”
- § το αίσθημα της ταύτισης με την ομάδα

- § η αίσθηση ότι η συμπεριφορά του εγκρίνεται από τους γύρω του
- § οι ευκαιρίες για άσκηση επιρροής
- § η ανάγκη να εμφανιστούν κάποιες ανθρωπιστικές και πολιτιστικές αξίες στο συνήθως απρόσωπο εργασιακό περιβάλλον
- § η ανάγκη για ανεπίσημη επικοινωνία και πληροφορία

Για να περιγράψουμε μια ομάδα, τυπική ή άτυπη, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε ένα σύνολο από έξι βασικά χαρακτηριστικά:

- § Η *δομή*. Με τον όρο αυτό εννοούνται το μέγεθος, η εσωτερική διάρθρωση και η σύνθεση της ομάδας
- § Ο *ρόλος του κάθε μέλους* ή, με άλλα λόγια, η κατανομή καθηκόντων και ιδιοτήτων μεταξύ των μελών
- § Το *γόητρο των θέσεων και των μελών*, δηλαδή η κατανομή συμβολικής ισχύος στην ομάδα
- § Η *ηγεσία*, η οποία αντιπροσωπεύει τις αξίες και τα κίνητρα της ομάδας
- § Ο *βαθμός συνοχής*, δηλαδή τα πρότυπα ατομικής και συλλογικής συμπεριφοράς που έχει σταδιακά αποδεχθεί, αναπτύξει και καθιερώσει η ομάδα.

Τη Διοίκηση Προσωπικού, έχει απασχολήσει το ζήτημα της αποτελεσματικότητας των ομάδων σε σχέση με εκείνη των ατόμων. Με άλλα λόγια, είναι το έργο που παράγει μια ομάδα μεγαλύτερο σε ποσότητα και καλύτερο σε ποιότητα, από το άθροισμα των έργων που θα είχαν παραγάγει τα μέλη της αν δούλευαν ανεξάρτητα; Και κάτω από ποιες συνθήκες συμβαίνει αυτό;

Οι λόγοι για τους οποίους μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι ομάδες είναι πιο αποτελεσματικές από τα άτομα είναι κυρίως:

- Η λεγόμενη κοινωνική παρακίνηση, δηλαδή η επίδραση που έχει η παρουσία άλλων ανθρώπων σε αυτόν που εκτελεί ένα έργο. Η ανάγκη να φανούμε ικανοί στα μάτια των άλλων, καθώς και ο φόβος της αποτυχίας και της αρνητικής κριτικής, μας ωθούν να καταβάλουμε μεγαλύτερη προσπάθεια.

- Η συγκέντρωση πόρων και ο καταμερισμός της εργασίας. Χάρη στην ύπαρξη ποικιλίας ικανοτήτων, που μπορούν να συνδυαστούν κατάλληλα, και χάρη στην αξιοποίηση των ειδικεύσεων που υπάρχουν, η ομάδα μπορεί να ασχοληθεί με έργα που υπερβαίνουν τα άτομα, όταν αυτά δρουν μεμονωμένα.
- Η συν- ενέργεια. Με τον όρο αυτό περιγράφεται το φαινόμενο της ενισχυτικής αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο παραγόντων, που οδηγεί σε αποτέλεσμα όχι αθροιστικό αλλά πολλαπλασιαστικό. Το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται συχνά στις ομάδες, γιατί οι ικανότητες ή το έργο ενός ατόμου μπορούν να προκαλέσουν σε άλλα άτομα ανταπόκριση που διαφορετικά δεν θα είχε εμφανιστεί.
- Η διόρθωση. Οι λανθασμένες ενέργειες ή προτάσεις ενός μέλους έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνουν αντιληπτές έγκαιρα από κάποιο άλλο μέλος της ομάδας.
- Η εκπαιδευτική λειτουργία της ομάδας. Η συμμετοχή σε μια ομάδα μπορεί να χαρακτηριστεί ως μαθησιακή διαδικασία, δεδομένου ότι το κάθε μέλος δέχεται από τα υπόλοιπα γνώσεις, επαναπληροφόρηση κλπ ακόμη και με την απλή παρατήρηση. Έτσι, τα άτομα βελτιώνονται κατά την πορεία της ομαδικής εργασίας και η αποτελεσματικότητά τους αυξάνεται.

Αντίθετα, οι λόγοι για τους οποίους οι ομάδες μπορούν να αποδειχθούν αντιπαραγωγικές είναι:

- Στις ομάδες καταναλώνεται πολύς χρόνος για επικοινωνία και συντονισμό. Ακόμη, η λήψη των αποφάσεων αποδεικνύεται πολύ χρονοβόρα.
- Οι ομάδες δεν μπορούν πάντα να αξιοποιήσουν το δυναμικό και τις καλές ιδέες των μελών τους. Οι σωστές λύσεις γίνονται αντιληπτές μόνο αν αναγνωρίζονται εύκολα. Γενικά, τα χαμηλής ικανότητας μέλη μπορούν να πιέσουν το επίπεδο της ομάδας προς τα κάτω.
- Η ομάδα προσφέρει κάλυψη στα άτομα που δεν είναι εργατικά. Έτσι, υπάρχει πολλές φορές η τάση τα άτομα να καταβάλουν μειωμένη προσπάθεια όταν συμμετέχουν σε ένα ομαδικό έργο.

Το φαινόμενο αυτό είναι πιο έντονο όταν τα άτομα μπορούν να κρυφτούν στο πλήθος, δηλαδή όταν η συμμετοχή του κάθε μέλους στο τελικό προϊόν δε μπορεί να διακριθεί.

- Υπάρχει η τάση στις ομάδες να αναπτύσσεται ενιαίος και ομοιόμορφος τρόπος σκέψης, που αποβαίνει σε βάρος όχι μόνο της δημιουργικότητας και της εφευρετικότητας της ομάδας, αλλά και της ίδιας της ευθυκρισίας της. Η τάση αυτή είναι πιο έντονη στις ομάδες που έχουν μεγάλη συνοχή και είναι σχετικά απομονωμένες από εξωτερικές επιδράσεις.
- Η διάχυση της ευθύνης. Αν οι ρόλοι δεν είναι σαφείς, και αυτό είναι κάτι που μπορεί να συμβαίνει σε μια ομάδα, τότε είναι δύσκολο να κριθεί ποιος πρέπει να κάνει τι. Αυτό είναι κρίσιμο στις περιπτώσεις που η ομάδα πρέπει να αντιδράσει αμέσως σε ένα ερέθισμα του περιβάλλοντός της.

Τέλος ως προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία μιας ομάδας έχουν καταγραφεί τα εξής:

- Το μέγεθος της ομάδας δεν πρέπει να είναι πολύ μεγάλο – ώστε να μην υπάρχει κόστος επικοινωνίας και δυσκινησία.
- Ο σκοπός της ομάδας πρέπει να είναι γνωστός και αποδεκτός από τα μέλη της.
- Δεν πρέπει να υπάρχει μεγάλη ιεραρχική διαφοροποίηση μεταξύ των μελών.
- Οι ικανότητες των μελών πρέπει να είναι συμπληρωματικές.
- Οι στόχοι και τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή τόσο σε επίπεδο ομάδας όσο και σε επίπεδο μέλους.
- Η ευθύνη και η συνεισφορά του κάθε μέλους πρέπει να είναι διακριτή.
- Ο επικεφαλής της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να χειριστεί τις διαφορές προσωπικότητας μεταξύ των μελών.

3.5 ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Σήμερα η σύγχρονη φιλοσοφία της διοίκησης στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς δίνει έμφαση και προτεραιότητα στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καλύπτει τις απαιτήσεις που έχουν οι πελάτες από τα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Θα πρέπει βέβαια να κατανοήσουμε ποιος είναι ο πελάτης.

Ο πελάτης είναι σήμερα για την επιχείρηση το σημαντικότερο πρόσωπο. Πελάτης είναι οποιοδήποτε άτομο που χρησιμοποιεί το προϊόν της επιχείρησης ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η γνώση για το ποιος είναι ο πελάτης και τι αυτός περιμένει από την επιχείρηση είναι σπουδαίο γεγονός για να κατανοήσουμε την έννοια της ποιότητας.

Διακρίνουμε δύο ειδών πελάτες, τους **εσωτερικούς** και τους **εξωτερικούς**.

- ο **Εσωτερικοί πελάτες** της επιχείρησης θεωρούνται όλοι οι εργαζόμενοι και οι υπάλληλοί της. Όσοι δηλαδή, άμεσα ή έμμεσα μέσω των δραστηριοτήτων υποστήριξης επηρεάζουν την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας και τον τρόπο εξυπηρέτησης.
- ο **Εξωτερικοί πελάτες** είναι αυτοί οι οποίοι αγοράζουν και χρησιμοποιούν το προϊόν του οργανισμού. Είναι δηλαδή τα άτομα τα οποία δεν αποτελούν μέρος της επιχείρησης αλλά που επηρεάζονται από τα προϊόντα της. Η εξυπηρέτηση γίνεται έξω από τον οργανισμό.

3.5.1 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ

Μετά την ταξινόμηση των πελατών στους οποίους απευθύνεται η υπηρεσία ακολουθεί ο **προσδιορισμός των αναγκών**. Πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες των αγοραστών και όχι της επιχείρησης, καθώς και να εντοπιστούν οι ανάγκες που δεν εκδηλώνονται από τους αγοραστές, όπως οι ψυχολογικές και της κουλτούρας.

Οι **μέθοδοι προσδιορισμού** των αναγκών των πελατών διαφέρουν ανάλογα με το χρόνο και τη δαπάνη που θα αφιερώσει η επιχείρηση. Η πιο απλή μέθοδος είναι η συστηματική επικοινωνία με τους καταναλωτές είτε άμεσα από την επιχείρηση, είτε έμμεσα από τους αντιπροσώπους. Μια άλλη μέθοδος είναι όταν ο παραγωγός γίνεται ο ίδιος ο πελάτης και χρησιμοποιεί την υπηρεσία. Η πιο έγκυρη μέθοδος όμως, είναι η έρευνα αγοράς που θα κάνει η επιχείρηση κι αυτό γιατί σύμφωνα με τον καθηγητή Λιαρμακόπουλο “ οι ανάγκες του πελάτη δεν είναι στάσιμες, αλλά κινούμενος στόχος. Κατά συνέπεια, η καταγραφή και ανάλυση των αναγκών των πελατών πρέπει να γίνεται στο πλαίσιο ενός στρατηγικού σχεδιασμού για ποιότητα της υπηρεσίας”.

Μια άλλη τεχνική για τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών είναι η προσομοίωση των πελατών (απομίμηση του πραγματικού κόσμου).

Βασικά, η προσομοίωση έχει πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, καθώς επίσης και περιορισμούς. Πολλά χαρακτηριστικά όμως της υπηρεσίας, έχουν προσδιοριστεί μέσα σε συνθήκες εργαστηρίου και όχι πραγματικές (αντοχή αυτοκινήτου στις συγκρούσεις)

Υπάρχουν βέβαια και πολλά προβλήματα κατά τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών και είναι τα εξής:

- Η ανάγκη αποτελεσματικής επικοινωνίας: οφείλεται στην ασάφεια της γλώσσας που χρησιμοποιείται καθώς και στη μη καταλληλότητα της ορολογίας. Η δυσχέρεια αυτή, δεν υφίσταται μόνο μεταξύ πελατών και επιχείρησης αλλά και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.
- Η ανάγκη αντιπροσωπευτικού δείγματος: στη διάρκεια μιας έρευνας αγοράς γίνεται χρήση της μεθόδου της δειγματοληψίας. Προκύπτουν προβλήματα σχετικά με το μέγεθος του δείγματος, το είδος του δείγματος, τα οποία επηρεάζουν την έρευνα αγοράς.
- Η ανάγκη του δυναμικού χαρακτήρα των αναγκών των πελατών: οι ανάγκες των πελατών μεταβάλλονται λόγω ανακάλυψης νέων υπηρεσιών, νέων τεχνολογιών, του ανταγωνισμού. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ανάγκη ενός στρατηγικού σχεδιασμού για την ποιότητα υπηρεσιών.

3.5.2 ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

Η ποιότητα υπηρεσιών συνδέεται με την ικανοποίηση που έχει ο πελάτης από την παρεχόμενη υπηρεσία. Δηλαδή, η ικανοποίηση από την υπηρεσία= Αντίληψη- Προσδοκία. Αν η αντίληψη για την παρεχόμενη υπηρεσία είναι μεγαλύτερη από την προσδοκία, τότε έχουμε ικανοποίηση. Η αντίληψη έχει να κάνει με τον τρόπο διαχείρισης της ίδιας της υπηρεσίας, καθώς επίσης και με τον τρόπο διαχείρισης της ομάδας των πελατών.

Συγκεκριμένα,

- i. στη διαχείριση της υπηρεσίας πρέπει να λάβουμε υπόψη τα εξής:
 - ο τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η υπηρεσία για να έχει ποιότητα,
 - ο τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί σε περιόδους αιχμής,
 - ο το προσωπικό που πρέπει να έχει ο οργανισμός για να πραγματοποιηθεί η υπηρεσία
 - ο το αποτέλεσμα (πρόβλημα) που θα προκύψει από τις ουρές που σχηματίζονται σε ώρες αιχμής.
- ii. στη διαχείριση της ομάδας των πελατών πρέπει να βρούμε τρόπους να γίνει η μετακίνησή τους από περιόδους αιχμής σε περιόδους κανονικές.
- iii. οι προσδοκίες των πελατών διαφέρουν. Ο οργανισμός μπορεί να διαχειριστεί τις προσδοκίες των πελατών μέσω των διαφημίσεων, των προωθήσεων ή μέσω της επικοινωνίας κατά τη στιγμή της συνάντησής τους.

Ο προσδιορισμός των στοιχείων που χαρακτηρίζουν την ποιότητα μιας υπηρεσίας είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση, δεδομένης της έλλειψης υλικής υπόστασης των υπηρεσιών. Παρ' όλα αυτά, έρευνες έχουν δείξει ότι όλοι οι πελάτες χρησιμοποιούν κατά μέσο όρο κοινά κριτήρια για να αξιολογήσουν το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών που τους παρέχουν οι οργανισμοί ανεξαρτήτως του κλάδου της υπηρεσίας.

Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

1. **Πιστότητα- συνέπεια.** Η ικανότητα του οργανισμού να παρέχει την υπηρεσία έγκυρα, σταθερά και με ακρίβεια την πρώτη φορά. Πχ, είναι το αεροπλάνο στην ώρα του;
2. **Ανταπόκριση.** Η προθυμία και η ετοιμότητα των υπαλλήλων να παρέχουν την υπηρεσία άμεσα και σωστά. Πχ, επιλύει ο οργανισμός γρήγορα τα προβλήματα;
3. **Ικανότητα.** Η κατοχή γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι αναγκαίες για να εκτελέσει ο υπάλληλος την υπηρεσία του σωστά. Πχ, έχει την ικανότητα ο υπάλληλος να κάνει την αλλαγή;
4. **Ευκολία πρόσβασης.** Ο βαθμός ευκολίας προσέγγισης με τον οργανισμό. Πχ, έχει ο οργανισμός πολλές τηλεφωνικές γραμμές ώστε να μπορεί ο πελάτης να επικοινωνεί;
5. **Ευγένεια.** Φιλικό περιβάλλον και σεβασμός προς τον πελάτη. Πχ, χαμογελά το άτομο που είναι στο ταμείο;
6. **Επικοινωνία.** Η ενημέρωση και η αμφίδρομη επικοινωνία με τον πελάτη. Πχ, κατανοεί το λογαριασμό ο πελάτης;
7. **Αξιοπιστία.** Η εμπιστοσύνη που έχει ο πελάτης στον οργανισμό, η τιμότητα και η ειλικρίνεια. Αυτή αναφέρεται στο καλό όνομα του οργανισμού.
8. **Ασφάλεια.** Ο βαθμός εγγύησης και αποφυγής κινδύνων για τον πελάτη. Πχ, είναι τα αρχεία μου ασφαλή;
9. **Κατανόηση-Πραγματική επικοινωνία.** Η ικανότητα του υπεύθυνου του οργανισμού να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών.
10. **Υλική υπόσταση.** Εμφάνιση κτιρίου, περιβάλλον ευχάριστο, καθαρό και ελκυστικό

Ο σύγχρονος πελάτης απαιτεί από τον υπάλληλο που θα τον εξυπηρετήσει:

- να είναι χαμογελαστός, προσιτός και ευχάριστος,
- να γνωρίζει και να απευθύνεται σε αυτόν με το όνομά του,
- να δείχνει στον πελάτη ότι παρακολουθεί όλα όσα του λέει, να τον κοιτάζει στα μάτια και να μην τον διακόπτει όταν αυτός μιλάει,
- να δείχνει κατανόηση,

- να ερμηνεύει αυτό που πραγματικά εννοεί ο πελάτης,
- να δίνει χρήσιμες πληροφορίες και να διευκρινίζει όλες τις λεπτομέρειες με απόλυτη προθυμία, ώσπου να βεβαιωθεί ότι ο πελάτης κατανοεί απόλυτα αυτά που του λέει,
- να ζητάει τη γνώμη του πελάτη,
- να παίρνει πρωτοβουλίες μερικές φορές χωρίς την έγκριση του προϊσταμένου του,
- να διατηρεί την ψυχραιμία του απέναντι στον πελάτη,
- να δίνει γρήγορη λύση στο πρόβλημα του πελάτη,
- να παραδέχεται το δίκιο του πελάτη και να εξηγεί τον τρόπο επίλυσης του προβλήματός του,
- να παρέχει στον πελάτη εναλλακτικές λύσεις και να επιβεβαιώνει στο τέλος ότι είναι ικανοποιημένος,
- να εξηγεί στον πελάτη τις αιτίες του προβλήματος που προέκυψε και να τον ευχαριστεί για την υπομονή του,
- να μην προσφέρει στον πελάτη ποτέ λιγότερα από αυτά που του υποσχέθηκε.

Ένας οργανισμός που θέλει να λέγεται πελατοκεντρικός, πρέπει όχι μόνο να τηρήσει όλα τα παραπάνω, αλλά και να κάνει ένα βήμα περισσότερο, προσφέροντας στους πελάτες του υπηρεσίες που προσθέτουν αξία στις συναλλαγές με αυτόν που τον κάνουν να είναι πιστός και αφοσιωμένος στον οργανισμό.

Υπάρχουν όμως και παράγοντες που δυσαρεστούν τους πελάτες. Αυτοί είναι οι παρακάτω:

- η ελλιπής και ελαττωματική πραγματοποίηση των διαδικασιών που μπορεί να οφείλεται στη γραφειοκρατία και στη μεγάλη χρονική καθυστέρηση,
- τα λάθη στα αποτελέσματα των διαδικασιών,
- η έλλειψη γνώσεων, δεξιοτήτων και η κακή συμπεριφορά των εργαζομένων,
- οι μεγάλες ουρές αναμονής για την εξυπηρέτησή τους που μπορεί να οφείλονται στον περιορισμένο αριθμό γραφείων εξυπηρέτησης και

- οι πράξεις ή οι παραλείψεις του οργανισμού, που δρουν ενάντια στο πνεύμα της δίκαιης αντιμετώπισης

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η αντίληψη που αυτός διαμορφώνει ότι το προϊόν ή η παρεχόμενη υπηρεσία από τον προμηθευτή του έφθασε ή και υπερέβη τις προσδοκίες του. Αυτή είναι η **αντιληπτική ποιότητα**. Κάθε πελάτης επίσης περιμένει από το προϊόν ή την υπηρεσία να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Αυτή είναι η **αναμενόμενη ποιότητα**. Το πραγματικό αποτέλεσμα στην έξοδο είναι η **τωρινή ποιότητα**. Η βασική εξίσωση που συνδέει τα διάφορα αυτά επίπεδα είναι:

Η Αντιληπτική Ποιότητα = Τωρινή Ποιότητα – Αναμενόμενη Ποιότητα

Η διαφορά ανάμεσα στην τωρινή και την αναμενόμενη ποιότητα προσδιορίζει το βαθμό ικανοποίησης ή δυσαρέσκειας του πελάτη. Αν η τωρινή ποιότητα είναι μεγαλύτερη από την αναμενόμενη, τότε έχουμε ικανοποίηση του πελάτη. Αντίθετα, αν η τωρινή ποιότητα είναι μικρότερη από την αναμενόμενη, τότε έχουμε δυσαρέσκεια του πελάτη.

3.5.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Για πολλούς η επικοινωνία με τον πελάτη είναι όπως και η μαγειρική μια τέχνη και επιστήμη μαζί. Έτσι κάθε επιχείρηση όπως και κάθε μάγειρας έχει διαφορετική συνταγή. Η ποιότητα του αποτελέσματος φαίνεται από το βαθμό ικανοποίησης που προσφέρει. Ο κύριος στόχος μιας στρατηγικής μάρκετινγκ για επικοινωνία με τον πελάτη, είναι να δείξει σε μία επιχείρηση την κατεύθυνση στο να βγάλει περισσότερα χρήματα. Για να γίνει αυτός ο στόχος πραγματικότητα πρέπει η στρατηγική που θα υιοθετηθεί να είναι κατανοητή, σχετική και εφαρμόσιμη.

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας με τον πελάτη αποτελείται από τα εξής στοιχεία:

- Ø **Διαφήμιση**
- Ø **Πρώθηση Πωλήσεων**

- Ø Δημόσιες σχέσεις και δημοσιότητα
- Ø Προσωπική πώληση
- Ø Άμεσο Μάρκετινγκ

Ορισμοί Εργαλείων:

Διαφήμιση: Οποιαδήποτε πληρωμένη μορφή μη προσωπικής παρουσίασης και προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών από ένα προσδιορισμένο φορέα.

Τα μέσα που χρησιμοποιεί η διαφήμιση είναι τα ακόλουθα:

- Έντυπες, ραδιοφωνικές και τηλεοπτικές διαφημίσεις
- Συσκευασίες
- Μπροσούρες και φυλλάδια
- Αφίσες
- Κατάλογοι
- Εκθετήρια
- Οπτικό-ακουστικό υλικό
- Σύμβολα & λογότυπα
- Βιντεοκασέτες

Προώθηση Πωλήσεων: Μια ποικιλία από βραχυχρόνια κίνητρα που ενθαρρύνουν την αγορά ή την πώληση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.
Δημόσιες σχέσεις και δημοσιότητα: Προγράμματα που είναι σχεδιασμένα να προωθούν και/ή να προστατεύουν την εικόνα μιας εταιρίας ή τα μεμονωμένα προϊόντα της.

- Διαγωνισμοί
- Παιγνίδια, λοταρίες, λαχειοφόρες αγορές,
- Πριμ και δώρα
- Δειγματοδιανομές
- Εμπορικές εκθέσεις & επιδείξεις
- Επιστροφές μετρητών, χαμηλότοκη χρηματοδότηση,
- Κουπόνια
- Ανταλλαγές

Δημόσιες σχέσεις και δημοσιότητα: Προγράμματα που είναι σχεδιασμένα να προωθούν και/ή να προστατεύουν την εικόνα μιας εταιρίας ή τα μεμονωμένα προϊόντα της.

Αυτά είναι:

- Συνεντεύξεις τύπου,
- Ομιλίες & σεμινάρια
- Χορηγίες
- Φιλανθρωπικές δωρεές
- Δημοσιεύματα
- Κοινωνικές σχέσεις
- Ομάδες επηρεασμού
- Εταιρικές εκδόσεις
- Εκδηλώσεις

Προσωπική πώληση: Η προφορική παρουσίαση με έναν ή περισσότερους υποψηφίους αγοραστές η οποία αποσκοπεί στην παρουσίαση, στην απάντηση ερωτήσεων και την εξασφάλιση παραγγελιών.

- Παρουσιάσεις πωλήσεων
- Συγκεντρώσεις με σκοπό την πώληση
- Δείγματα
- Πώληση στο κατάστημα
- Προσωπική πώληση

Άμεσο Μάρκετινγκ: Η χρήση ταχυδρομείου, τηλεφώνου, φάξ, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και άλλων εργαλείων μη προσωπικής επαφής για να επιτευχθεί απευθείας επικοινωνία ή να εξασφαλιστεί μια άμεση απάντηση από έναν συγκεκριμένο πελάτη ή υποψηφίου(πελάτες)

- Κατάλογοι
- Επιστολές (ταχυδρομικές με φαξ, ή e-mail)
- Ηλεκτρονικές αγορές
- Αγορές μέσω τηλεόρασης
- Τηλεμάρκετινγκ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ- ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΤΑΙ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Δεν υπάρχει ένας τρόπος που θεωρείται ότι είναι ο καλύτερος στην υλοποίηση της ολικής ποιότητας στους οργανισμούς .Υπάρχουν διάφορες επιτυχημένες στρατηγικές, πολλές από τις οποίες είναι οι ίδιες στα διάφορα μοντέλα υλοποίησης.

Οποιαδήποτε προσπάθεια υλοποίησης της ολικής ποιότητας στους οργανισμούς και επιχειρήσεις απαιτεί την προετοιμασία και το σχεδιασμό ενός πλάνου ή σχεδίου. Το πλάνο αυτό είναι αναγκαίο , γιατί θα βοηθήσει τα άτομα να κατανοήσουν καλύτερα τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του. Για τον προγραμματισμό υλοποίησης της ποιότητας στους οργανισμούς υπάρχουν διάφορα μοντέλα, όπως, για παράδειγμα, τα 9 κριτήρια του βραβείου EFQM ή τα 10 σημεία του Juran.

Προτού αρχίσει η εφαρμογή του πλάνου υλοποίησης της ολικής ποιότητας , πρέπει το άτομο και ιδιαίτερα η διοίκηση να απαντήσουν στις παρακάτω βασικές ερωτήσεις:

A) Έχει προσδιοριστεί επακριβώς η εργασία την οποία πραγματοποιεί το άτομο και έχει εκπαιδευθεί επαρκώς για να την εκτελεί αποτελεσματικά ;

B) Περιμένει το άτομο από την εργασία αυτή αύξηση της ικανοποίησης και καλύτερες οικονομικές αμοιβές :

Γ) συνεργάζεται το άτομο με τον προϊστάμενο;

Η απάντηση στις ερωτήσεις αυτές βοηθάει στο να καθοριστεί με σαφήνεια ο ρόλος του κάθε ατόμου στον οργανισμό κατά τη φάση της υλοποίησης και παράλληλα να αποφευχθεί η εμφάνιση προβλημάτων. Ένα καλό πλάνο σχεδιασμού πρέπει να εξασφαλίζει μια ελεύθερη και εμπιστευτική πρόσβαση στις πληροφορίες και στο περιβάλλον εργασίας.

4.2 ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΩΝ

Προτού αρχίσει η υλοποίηση, πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια οι υπευθυνότητες των ατόμων τα οποία συμμετέχουν στις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού.

A) Στα άτομα τα οποία βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια της διοίκησης
Είναι σπουδαίο για τα άτομα αυτά να επισκεφτούν τα διάφορα τμήματα του οργανισμού και να συζητήσουν με τους υπαλλήλους. Πρέπει να κατανοήσουν την συμπεριφορά των ατόμων και να δώσουν την δυνατότητα σε αυτά να ελέγχουν τον δικό τους χώρο εργασίας.

B) Στους υπαλλήλους και στους διευθυντές

Κάθε άτομο το οποίο έχει σχέση με τον οργανισμό, πρέπει να πεισθεί και να δεσμευθεί ότι επιθυμεί την εισαγωγή της ολικής ποιότητας στη λειτουργία του οργανισμού. Οι διευθυντές μεταφέρουν σε όλα τα άτομα το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική που διατυπώθηκαν στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας. Τα άτομα επίσης πρέπει να προετοιμαστούν να δεχθούν τις νέες ιδέες, να σχηματίσουν ομάδες ποιότητας και να αποδεχθούν την έννοια του πελάτη. Οι πελάτες πρέπει επίσης να προετοιμαστούν για να δεχθούν την αυτοδιαχείριση, την υπευθυνότητα για αυτοπειθαρχία, τη μάθηση και τη συνεργασία με τους άλλους. Πρέπει να σέβονται τους συνεργάτες τους και να συνηθίσουν στις ομαδικές δραστηριότητες.

Οι υπάλληλοι πρέπει να κατανοήσουν ότι ο σκοπός του οργανισμού είναι αφενός μεν προσωπική τους ανάπτυξη, αφετέρου δε η ικανοποίηση των πελατών τους.

4.3 ΦΑΣΕΙΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Εδώ θα αναλύσουμε τις 4 φάσεις υλοποίησης της ολικής ποιότητας στους οργανισμούς. Η μετάβαση από τη μια φάση στην άλλη δημιουργεί εντάσεις και αντιστάσεις από την πλευρά των υπαλλήλων. Γι' αυτό χρειάζεται ενημέρωση, αποδοχή και μεγάλη προσπάθεια.

A. Φάση 1η: Ενημέρωση

Στη φάση αυτή η διοίκηση του οργανισμού αποφασίζει για την εισαγωγή της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας στον οργανισμό της. Η απόφαση αυτή θα στηριχθεί στην απάντηση την οποία θα δώσουμε στο ερώτημα: Γιατί χρειαζόμαστε την αλλαγή στη λειτουργία του οργανισμού;

Αυτό σημαίνει ότι όλα τα άτομα πρέπει να συμφωνήσουν ότι χρειάζεται να γίνει αλλαγή, προτού προχωρήσουν στη μελέτη της τρέχουσας κουλτούρας του οργανισμού.

Τα απαραίτητα βήματα στη φάση αυτή είναι τα εξής:

- I. **Να οριστεί μια ικανή ομάδα κρούσης** η οποία θα αρχίσει την αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης του οργανισμού και θα αναπτύξει ένα σχέδιο – πλάνο για την υλοποίηση της απόφασης. Η ομάδα αυτή θα συγκεντρώσει τις πληροφορίες από όλα τα άτομα του οργανισμού.
- II. **Να γίνουν κατανοητοί από τα άτομα οι λόγοι της αλλαγής.** Όταν τα άτομα κατανοήσουν τους λόγους και να πεισθούν για την αναγκαιότητα της αλλαγής, τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να πάρουν και τα ίδια πρωτοβουλίες.
- III. **Να γίνει αντιληπτό ότι τα άτομα στον οργανισμό δεν είναι διαφορετικά** από άλλα σε ότι αφορά στις αμοιβές και στην αναγνώριση. Γι αυτό να συμπεριληφθούν στα πλάνα κίνητρα αναγνώρισης του έργου των ατόμων και αύξηση του επιπέδου των οικονομικών τους αμοιβών.

- IV. **Να οργανωθούν επισκέψεις σε οργανισμούς** και επιχειρήσεις οι οποίες εφάρμοσαν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και να μελετηθούν τα αποτελέσματα από την υλοποίησή τους. Οι αρχές είναι κοινές και τα αποτελέσματα τους μπορούν να βοηθήσουν θετικά τον αρχικό σχεδιασμό των διαδικασιών του οργανισμού.
- V. **Να κληθούν άτομα εξειδικευμένα στη ΔΟΠ** τα οποία έχουν εμπειρία, για να δώσουν διαλέξεις σε όλους τους διευθυντές, υπαλλήλους και άλλους υπευθύνους του οργανισμού.
- VI. **Να συγκεντρωθούν τα καλύτερα άρθρα και βιβλία**, τα οποία πρέπει να μελετηθούν οι διευθυντές, οι υπάλληλοι και γενικότερα τα ενδιαφερόμενα μέλη του οργανισμού.
- VII. **Να δεσμευθεί η διοίκηση και να αποδεχθεί την εισαγωγή της ποιότητας στον οργανισμό.** Όλοι συμφωνούν ότι η εισαγωγή της ΔΟΠ δεν θα πετύχει, αν δεν υπάρχει δέσμευση και ειλικρινής αφοσίωση από την πλευρά του μάνατζμεντ. Ο διευθυντής του οργανισμού πρέπει να καθοδηγεί και να βρίσκεται πάντα πρώτος στις αλλαγές. Πρέπει να πείσει τους υπαλλήλους ότι οποιαδήποτε αλλαγή και αν γίνει, αυτή γίνεται για να κάνει το έργο τους ευκολότερο, καλύτερο και αποτελεσματικότερο. Πρέπει όλοι να συμφωνήσουν ότι, αν κάτι δεν πάει καλά, οφείλεται στη μέθοδο ή στη διαδικασία που χρησιμοποιούν. Υπεύθυνος για την ομαλή μέθοδο ή στη διαδικασία είναι ο διευθυντής, όχι όμως και ο αποκλειστικός, γιατί, για να γίνουν οι αλλαγές, χρειάζεται τη βοήθεια και των άλλων ατόμων. Σήμερα έχουμε τον τρόπο για να κάνουμε τη διαδικασία καλύτερη. Αυτός ο τρόπος ονομάζεται ΔΟΠ.
- VIII. **Να επιλεγεί ένας συντονιστής ποιότητας** από τη διοίκηση ο οποίος θα αναλάβει την υπευθυνότητα και το συντονισμό της όλης προσπάθειας. Το άτομο αυτό πρέπει να έχει την απαραίτητη εξουσία για να μπορεί να ολοκληρώσει το έργο του. Βεβαίως, συντονιστής ποιότητας πρέπει να υπάρχει για κάθε οργανισμό. Ο διευθυντής στη διαδικασία υλοποίησης του προγράμματος ολικής ποιότητας πρέπει να παίζει το ρόλο του καταλύτη στην αλλαγή, παρέχοντας στα άτομα τις απαραίτητες πηγές, το χρόνο και το χώρο ο οποίος είναι αναγκαίος για την πραγματοποίηση των διαδικασιών.

Ο συντονιστής της ποιότητας μπορεί να είναι ένας υποδιευθυντής του οργανισμού ο οποίος βεβαίως γνωρίζει από διοίκηση. Η επιλογή του κατάλληλου υποδιευθυντή για τη θέση αυτή έχει μεγάλη σημασία, γιατί ο συντονιστής έρχεται σε άμεση επαφή με τους άλλους υπαλλήλους.

Συγκεκριμένα ο συντονιστής :

- Πιστεύει στη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας και κατέχει τις αρχές, τα εργαλεία και τις τεχνικές της.
- Έχει την ικανότητα να διευθύνει, να καθοδηγεί και να συντονίζει τα άτομα.
- Έχει καλές δεξιότητες επικοινωνίας γραπτές και προφορικές.
- Μπορεί να πείσει τους εσωτερικούς πελάτες ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι μόνο εκσυγχρονιστικό μέσο βελτίωσης της λειτουργίας του οργανισμού.
- Αναθέτει εξουσία και υπευθυνότητα.
- Οργανώνει σεμινάρια εκπαίδευσης.
- Επισκέπτεται τα διάφορα τμήματα του οργανισμού και συζητά με τους υπαλλήλους και το άλλο προσωπικό.

ΙΧ. **Να σχηματισθεί ένα σύμβολο ολικής ποιότητας**, το οποίο θα ηγείται των προσπάθειών για την εισαγωγή της ολικής ποιότητας στον οργανισμό.

Συγκεκριμένα, το συμβούλιο θα έχει την ευθύνη να :

- Δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον που θα υποστηρίζει και θα προωθεί τη συνεχή βελτίωση
- Παρέχει τις απαιτούμενες πηγές
- Εξασφαλίζει την ανοιχτή επικοινωνία και την πρόσβαση των ατόμων σε όλες τις υπάρχουσες πληροφορίες
- Παρακολουθεί και να ενημερώνει τα άτομα για την πρόοδο τους
- Θέτει προτεραιότητες σχετικά με τη βελτίωση των διαδικασιών

- ο Προγραμματίζει και να αναπτύσσει στρατηγικά πλάνα ποιότητας
- ο Ελέγχει την πρόοδο και του συστήματος ολικής ποιότητας και
- ο Αξιολογεί την πρόοδο και να επιβραβεύει τις επιτυχίες.

Έχει διαπιστωθεί ότι το συμβούλιο ποιότητας πρέπει να απαρτίζεται από τα άτομα των υψηλών κλιμακίων του οργανισμού.

X. **Να διατυπωθεί η πρόταση της αποστολής.** Ένα από τα πρώτα καθήκοντα του συμβουλίου ποιότητας είναι η διατύπωση της πρότασης της αποστολής η οποία θα καθοδηγήσει όλη την πορεία υλοποίησης. Στον οργανισμό τα μέλη πρέπει να βλέπουν τον εαυτό τους ως συνεργάτες μέσα στην ίδια την ομάδα και όχι ως ανταγωνιστές. Όταν τα μέλη του οργανισμού στρέψουν τις δυνάμεις τους προς την ίδια κατεύθυνση, τότε η πρόταση της αποστολής δημιουργεί συνεργεία αυτό σημαίνει ότι η προσπάθεια του συνόλου είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των προσπαθειών του κάθε μέλους. Η πρόταση της αποστολής μπορεί να διατυπωθεί από τις απαντήσεις που θα δοθούν στις παρακάτω ερωτήσεις :

- ο Τι κάνουμε ;
- ο Ποιος το κάνει ;
- ο Γιατί το κάνει ;
- ο Πως το κάνει ;

Η πρόταση αυτή πρέπει να αναθεωρείται κάθε χρόνο και να είναι κατανοητή από όλα τα άτομα του οργανισμού.

XI. **Να δοθεί έμφαση στις ανάγκες του πελάτη.** Οι απαιτήσεις του πελάτη θα καθοδηγήσουν τη διαδικασία υλοποίησης της εισαγωγής της ποιότητας στον οργανισμό. Γι αυτό πρέπει να προσδιοριστούν οι πελάτες τους οποίους εξυπηρετεί το αποτέλεσμα κάθε διαδικασίας. Παράλληλα, όλο το προσωπικό πρέπει να αποκτήσει την ικανότητα να ακούει και να καταγράφει με προσοχή τις ανάγκες των πελατών.

XII. **Να αναλυθεί και να μελετηθεί καλύτερα κάθε διαδικασία του οργανισμού.** Στην αρχή πρέπει να προσδιορίσουμε τα στοιχεία τα οποία θα συμπεριληφθούν στην διαδικασία της υλοποίησης της εισαγωγής της ολικής ποιότητας.

Ενδεικτικά αναφέρονται :

- Η ηγεσία
- Ο προγραμματισμός της ποιότητας
- Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού
- Οι αμοιβές και η αναγνώριση
- Η επικοινωνία
- Η εκτίμηση της κουλτούρας του οργανισμού
- Η ενδυνάμωση των ατόμων
- Το κόστος κακής ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών
- Η ικανοποίηση του πελάτη – μαθητή – ασθενή – πολίτη
- Η ποιότητα στις καθημερινές λειτουργίες

Για κάθε οργανισμό σχηματίζουμε μια ομάδα έργου η οποία θα μελετήσει τη θέση την οποία το στοιχείο αυτό, έχει στον οργανισμό. Για τον σκοπό αυτό, η ομάδα συγκεντρώνει διάφορες πληροφορίες τόσο από τον οργανισμό, όσο και από άλλους επιτυχημένους οργανισμούς για το στοιχείο αυτό.

Όταν προσδιορισθούν τα συγκεκριμένα στοιχεία τα οποία θα χρησιμοποιηθούν κατά την διαδικασία της εισαγωγής της ποιότητας στον οργανισμό, έχουμε και το πρώτο βήμα του στρατηγικού πλάνου. Στη συνέχεια αξιολογούμε τη θέση την οποία τα στοιχεία αυτά έχουν στην παρούσα κατάσταση του οργανισμού και παράλληλα διατυπώνουμε τη θέση στην οποία θα θέλαμε να βρίσκονται.

XIII. **Να γίνει ένας προϋπολογισμός για τις διαδικασίες υλοποίησης της ποιότητας.** Το ύψος του προϋπολογισμού πρέπει να είναι ευέλικτο, γιατί στην πορεία υλοποίησης είναι δυνατόν να προκύψουν αλλαγές.

XIV. **Να γίνει εκτίμηση των δυνατοτήτων του προσωπικού.** Να προσδιορισθούν οι δεξιότητες, οι οποίες απαιτούνται για την πραγματοποίηση των διαδικασιών, καθώς επίσης και οι δεξιότητες τις οποίες διαθέτει το υπάρχον προσωπικό. Για να αποκτηθούν οι απαραίτητες δεξιότητες οργανώνονται σεμινάρια διδασκαλίας σχετικά με θέματα ποιότητας.

Η φάση της ενημέρωσης διαρκεί πάνω από ένα έτος, ανάλογα βεβαίως με τη φύση του οργανισμού και με το πόσο γρήγορα όλα τα άτομα έχουν υιοθετήσει και αφομοιώσει την φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

B. Φάση 2η : Γνώση και κατανόηση της ποιότητας

Στη φάση αυτή διδάσκονται σε όλους τους διευθυντές, τους υπαλλήλους και άλλους τα εργαλεία και οι τεχνικές βελτίωσης των διαδικασιών, έτσι ώστε η έννοια της ποιότητας να γίνει απόλυτα κατανοητή.

Τα βήματα στη φάση αυτή είναι :

- I. **Να αναπτυχθούν ανταγωνιστικές δεξιότητες για τους διευθυντές και τους υπαλλήλους.** Να διδαχτούν όλοι τις αρχές, τα εργαλεία και τις τεχνικές της ΔΟΠ. Να γίνει πρακτική εξάσκηση. Οι διδάσκοντες μπορεί να είναι άτομα από τις επιχειρήσεις τα οποία έχουν την εμπειρία και γνωρίζουν τα αποτελέσματα από την εφαρμογή των αρχών ποιότητας.
- II. **Να γίνει εκτίμηση της κουλτούρας.** Εδώ προσδιορίζεται η αντίληψη την οποία έχουν οι υπάλληλοι για την τρέχουσα κουλτούρα του οργανισμού, καθώς επίσης και για την κουλτούρα την οποία θα ήθελαν να επικρατεί στον οργανισμό.
- III. **Να προσδιοριστούν οι πελάτες και οι προμηθευτές καθώς επίσης και οι απαιτήσεις τους.** Κάθε τμήμα πρέπει να προσδιορίσει τις διαδικασίες – κλειδιά και τους πελάτες. Για να πάρουμε αποφάσεις, πρέπει να λάβουμε υπόψη τις ανάγκες των προμηθευτών και των πελατών. Δεν μπορούμε να προχωρήσουμε, αν δεν προσδιορίσουμε τους προμηθευτές, τους πελάτες μας και τις ανάγκες τους.
Πρέπει να συνεργαστούμε με τους πελάτες μας για να διαπιστώσουμε τι θέλουν από μας.
- IV. **Να γίνει εκπαίδευση των συντονιστών των ομάδων και των μελών.** Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συστηματική και συνεχής.

Στην αρχή πρέπει να προσδιοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και στη συνέχεια να οργανωθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιμόρφωσης.

- V. **Να προσδιοριστούν τα κριτήρια ή οι δείκτες ποιότητας.** Οι δείκτες αυτοί πρέπει να βασίζονται στις απαιτήσεις των κύριων ομάδων πελατών.

Γ. Φάση 3η :Υλοποίηση

Στη φάση αυτή ο διευθυντής αναλαμβάνει την ευθύνη εφαρμογής της διαδικασίας. Είναι μια δύσκολη φάση για τον οργανισμό, γιατί κάθε τμήμα πρέπει να έχει ένα πλάνο ποιότητας. Η δέσμευση του διευθυντή και η συνεργασία μέσω των διατμηματικών ομάδων βοηθάει την φάση της υλοποίησης, γιατί μειώνει τα εμπόδια αντίστασης στην αλλαγή.

Τα καθήκοντα στη φάση αυτή είναι :

- I. **Να αρχίσει ο προγραμματισμός της ποιότητας για κάθε τμήμα.** Τα βήματα τα οποία απαιτούνται για να βελτιωθούν οι διαδικασίες περιλαμβάνουν :
- Τον προσδιορισμό των κύριων υπηρεσιών και των πελατών
 - Την ανάπτυξη της πρότασης της αποστολής του τμήματος
 - Την ανάλυση με ένα διάγραμμα ροής όλων των κρίσιμων διαδικασιών
 - Την συνέντευξη πελατών για την διαπίστωση των απαιτήσεων
 - Τον προσδιορισμό των διαφορών ανάμεσα στον τρόπο με τον οποίο παρέχεται η υπηρεσία και σε αυτόν που θα έπρεπε
 - Τον προσδιορισμό των ομάδων για την βελτίωση ή τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών με στόχο να μειωθούν αυτές οι διαφορές
 - Την υλοποίηση των βελτιώσεων
 - Την τυποποίηση της διαδικασίας
 - Την επανάληψη των παραπάνω βημάτων

- II. **Να γίνει συγκριτική αξιολόγηση.** Υπάρχουν ενέργειες σε ορισμένες διαδικασίες οι οποίες είναι παρόμοιες για κάθε οργανισμό. Αυτό μας επιτρέπει να κάνουμε την συγκριτική αξιολόγηση. Έτσι, περνούμε τα θετικά σημεία λειτουργίας από έναν άλλο παρόμοιο οργανισμό ο οποίος λειτουργεί καλύτερα από τον δικό μας.
- III. **Να γίνει θεσμός η διαδικασία της εισαγωγής της ολικής ποιότητας.** Η φιλοσοφία της ολικής ποιότητας έχει γίνει παντού αποδεκτή, γιατί τα άτομα έχουν διαπιστώσει τα πλεονεκτήματα της και αισθάνονται συνεχώς την ανάγκη για αλλαγές. Αν θεσπιστεί αυτή η φιλοσοφία, τότε ό, τι και να γίνει οι ρίζες της θα παραμείνουν. Γι αυτό χρειάζεται η διοίκηση να δεσμευτεί για την εισαγωγή της.

Δ. Φάση 4η : Αξιολόγηση και Παρακολούθηση

Μετά την υλοποίηση χρειάζεται να γίνει παρακολούθηση και αξιολόγηση των διαδικασιών και να προταθούν αλλαγές, αν αυτό απαιτείται. Τα βήματα στη φάση αυτή είναι :

- I. **Να γίνει αξιολόγηση των φάσεων.** Να γίνει έλεγχος και να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των διαδικασιών, για να προσδιοριστεί αν η αλλαγή βοήθησε τον οργανισμό να εκπληρώσει τους σκοπούς του. Πρέπει να ελεγχθεί αν το σύστημα ποιότητας λειτουργεί κατάλληλα.
Οι έλεγχοι γίνονται σε κάθε τμήμα, καθώς επίσης και σε ολόκληρο τον οργανισμό. Παράλληλα, μπορεί να γίνουν και εξωτερικοί έλεγχοι από ειδικούς πάνω σε αυτό το θέμα.
Αυτοί εκτιμούν την πρόοδο του οργανισμού και δίνουν ανατροφοδότηση στην περίπτωση κατά την οποία θα χρειαστεί. Η συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς και η εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών είναι ένας τρόπος για να αυξήσουμε την απόδοση.
- II. **Να αναθεωρηθεί το πρόγραμμα.** Στην περίπτωση κατά την οποία προκύψουν νέες ανάγκες να γίνουν αλλαγές στο πρόγραμμα λειτουργίας ή στο πρόγραμμα παραγωγής της επιχείρησης.

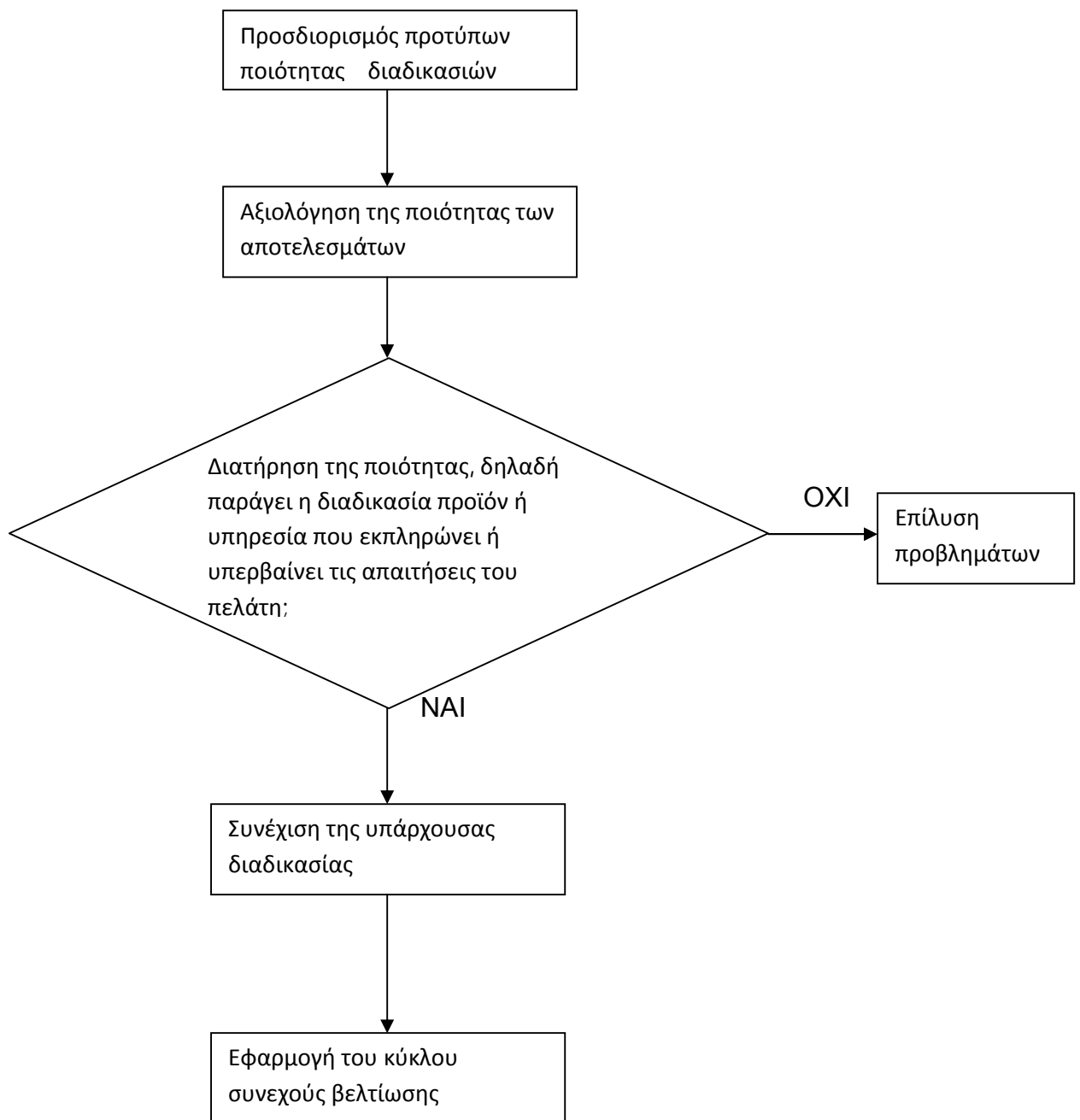
III. Να γίνει αξιολόγηση των διαδικασιών από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Μια ανάλυση σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των απαιτήσεων των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών είναι επίσης αναγκαία. Οι πληροφορίες αυτές πρέπει να συγκεντρωθούν, να αναλυθούν και να μεταφερθούν σε όλα τα άτομα του οργανισμού.

Το συμβούλιο ποιότητας είναι υπεύθυνο για την θέσπιση της διαδικασίας της εισαγωγής της ολικής ποιότητας. Στο συμβούλιο αυτό πρέπει να υπάρχουν και υπάλληλοι. Επειδή η ομάδα είναι διατμηματική, κανένα τμήμα δεν αισθάνεται ότι είναι έξω από την διαδικασία. Η μεγαλύτερη πρόκληση υλοποίησης της ολικής ποιότητας είναι η ανάγκη για αλλαγή της κουλτούρας.

4.4 ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΡΕΙΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Με την παρακολούθηση της πορείας της υλοποίησης ελέγχουμε αν επετεύχθησαν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τα βήματα της παρακολούθησης παρουσιάζονται στο διάγραμμα της επόμενης σελίδας.



Πίνακας 4 : Παρακολούθηση Πορείας Υλοποίησης

Αναλυτικότερα, στο διάγραμμα αυτό έχουμε τα εξής :

- I. **Για τον προσδιορισμό των προτύπων ποιότητας.**
 - Περιγράφουμε τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να πραγματοποιηθεί η διαδικασία και
 - Καταγράφουμε τα συγκεκριμένα καθήκοντα που πρέπει να ολοκληρωθούν
- II. **Για την αξιολόγηση της ποιότητας των αποτελεσμάτων εξετάζουμε :**
 - Αν το αποτέλεσμα στην έξοδο εκπληρώνει τις απαιτήσεις του πελάτη και
 - Αν το αποτέλεσμα δεν εκπληρώνει τις απαιτήσεις του πελάτη, οπότε στην περίπτωση αυτή εξετάζουμε το πόσο συχνά η διαδικασία αποτυγχάνει να παράγει ένα προϊόν ή υπηρεσία ποιότητας.
- III. **Για τη διατήρηση της ποιότητας εξετάζουμε :**
 - Τι πρέπει να γίνει για να διατηρηθεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας στην έξοδο,
 - Τη σειρά πραγματοποίησης των καθηκόντων για τη διατήρηση της ποιότητας των αποτελεσμάτων στην έξοδο,
 - Τη συγκεκριμένη εμπειρία και την απαραίτητη τεχνολογία που χρειάζεται για να παραχθεί η υπηρεσία ποιότητας στην έξοδο.
- IV. **Για την εφαρμογή του κύκλου της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας εξετάζουμε :**
 - Αν μπορεί να βελτιωθεί περαιτέρω η διαδικασία,
 - Τα οφέλη που μπορεί να προκύψουν για τον οργανισμό και τους υπαλλήλους,
 - Το κόστος που θα δαπανηθεί για την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας και
 - Αν χρειάζονται επιπλέον πηγές για να βελτιωθεί η ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

4.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Η αναγνώριση της σημασίας που έχει η ποιότητα των υπηρεσιών έχει αυξηθεί με ταχύτατους ρυθμούς. Ο τομέας των υπηρεσιών περιλαμβάνει σχολεία, παιδικούς σταθμούς, νοσοκομεία, εφορίες, συγκοινωνιακά μέσα κ.λπ. Από την άλλη μεριά, ο ιδιωτικός τομέας περιλαμβάνει τράπεζες, ξενοδοχεία, εστιατόρια, κομμωτήρια κ.λπ.

Εκτός από τον τομέα της κοινωνικής προσφοράς, η σημασία, της ποιοτικής παροχής υπηρεσιών έχει αυξηθεί και στους υπόλοιπους τομείς της βιομηχανίας. Είναι δύσκολο να αναφερθεί κάποια εταιρεία στην οποία η παροχή υπηρεσιών να μην παίζει σπουδαίο ρόλο. Συνήθως οι υπηρεσίες συνδέονται άμεσα με τα προϊόντα που πουλάει η εταιρία. Εντούτοις οι υπηρεσίες αυτές είναι το ίδιο σημαντικές με τα ίδια τα προϊόντα. Για παράδειγμα, σε ένα εστιατόριο, η εξυπηρέτηση και το περιβάλλον είναι το ίδιο σημαντικά με την ποιότητα του φαγητού.

Το κόστος που έχει η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών είναι ακόμη μεγαλύτερο από το αντίστοιχο κόστος των προϊόντων. Ο Crosby και πολλοί άλλοι αναφέρουν ότι το κόστος αυτό ανέρχεται μέχρι και το 30% - 40 % του συνολικού τζίρου μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, η Αεροπορική Εταιρία SAS είχε ζημιά ύψους 12.000.000 \$ το 1989, επειδή πλήρωσε αποζημιώσεις για την ανεύρεση αποσκευών που απωλέσθηκαν κατά τη διάρκεια πολλών διελεύσεων.

Για παράδειγμα αυτό δείχνει καθαρά πόσο ζωτική είναι η ανάγκη να δοθεί η απαραίτητη προσοχή στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

4.6 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Πολλές τεχνικές και μέθοδοι που έχουν χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση της ποιότητας προϊόντων, μπορούν να εφαρμοστούν και για τις υπηρεσίες. Παρόλα αυτά, υπάρχουν μερικά χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν τις υπηρεσίες από τα προϊόντα.

- Οι υπηρεσίες είναι ακαθόριστες και μη χειροπιαστές και μπορούν να δημιουργήσουν αρκετά προβλήματα στους προμηθευτές αλλά και στους πελάτες ως προς τον καθορισμό τους και την εκτίμηση τους.
- Πολύ συχνά ο πελάτης λαμβάνει ενεργά μέρος στην παροχή μιας υπηρεσίας.
- Η κατανάλωση των υπηρεσιών, σε ένα βαθμό, γίνεται ταυτόχρονα με την παροχή τους.
- Ο πελάτης δε γίνεται ιδιοκτήτης ή κύριος κάποιου πράγματος, παρόλο που πλήρωσε για μια υπηρεσία.
- Οι υπηρεσίες είναι δραστηριότητες ή διαδικασίες και ως εκ τούτου δεν μπορούν να δοκιμαστούν από τον πελάτη πριν αγοραστούν.
- Οι υπηρεσίες αποτελούν ένα σύστημα με υποσυστήματα. Ο πελάτης, συνήθως, εκτιμά το σύνολο όλων των υποσυστημάτων. Η ποιότητα και η ελκυστικότητα μια υπηρεσίας εξαρτώνται από την εμπειρία που έχει αποκτήσει ο πελάτης πάνω σε αυτό το σύνολο.

Αυτά τα χαρακτηριστικά πρέπει αναμφίβολα να λαμβάνονται υπόψη, όταν οι υπηρεσίες σχεδιάζονται, παράγονται, προωθούνται και τελικά παρέχονται στο κοινό. Ειδικότερα, είναι πολύ σημαντικό να συνειδητοποιηθεί ότι ένα μεγάλο μέρος της ποιότητας των υπηρεσιών εξαρτάται από την αντίληψη της στιγμής κατά την οποία το άτομο που παρέχει την υπηρεσία και ο πελάτης έρχονται σε επαφή «πρόσωπο με πρόσωπο». Αυτή η στιγμή ονομάζεται «η στιγμή της αλήθειας».

Είναι μια έννοια που διατυπώθηκε από τον Norman και μοιάζει με τη στιγμή εκείνη που ο ταυρομάχος συναντά πρόσωπο με πρόσωπο τον ταύρο.

Η στιγμή της αλήθειας, παρόλο αυτά, είναι ταυτόχρονα και η «στιγμή των πιθανοτήτων», αφού αυτός που προσφέρει την υπηρεσία μπορεί τη στιγμή εκείνη να πείσει τον πελάτη ότι οι υπηρεσίες είναι τέλειες. Από την άλλη πλευρά, είναι συνήθως πολύ αργά για τον πελάτη να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά ένα πρόβλημα που θα προκύψει, όταν αυτός θα έχει απομακρυνθεί από το σχετικό χώρο. Ακόμη και τα πιο τέλεια συστήματα αποδεικνύονται «άχρηστα» στην περίπτωση κατά την οποία προκύψουν προβλήματα κατά τη «στιγμή της αλήθειας».

Η ποιότητα μιας υπηρεσίας έχει συγκεκριμένες παραμέτρους. Μερικές από αυτές είναι οι εξής:

1. **Τα υλικά στοιχεία** που αναφέρονται στο φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία, π.χ. το κτήριο, ο εξοπλισμός, το προσωπικό και η εμφάνισή τους.
2. **Η αξιοπιστία**, την οποία συνθέτει η ακρίβεια, η συνέπεια και η ορθότητα της παροχής της υπηρεσίας.
3. **Η ανταπόκριση**, δηλαδή η προθυμία να εξυπηρετηθεί ο πελάτης.
4. **Η ικανότητα**, δηλαδή, οι απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις που πρέπει να κατέχει το άτομο που παρέχει την υπηρεσία.
5. **Η ευγένεια**, η οποία διακρίνει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων που συναλλάσσονται με το κοινό, π.χ. ευγενικό ύφος, σοβαρότητα και προθυμία.
6. **Η ειλικρίνεια**,
7. **Η ασφάλεια**, που σημαίνει ότι ο πελάτης δεν αισθάνεται κανενός είδους κίνδυνο ή αμφιβολίες σχετικά με την υπηρεσία η οποία παρέχεται.
8. **Η πρόσβαση**, δηλαδή η ευκολία επαφής που έχει το κοινό με τους υπαλλήλους.
9. **Η επικοινωνία**, δηλαδή η ικανότητα του ατόμου να επικοινωνεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται κατανοητός από τους πελάτες.
10. **Η κατανόηση**, που προϋποθέτει ενδιαφέρον εκ μέρους των υπαλλήλων για τις ανάγκες του πελάτη.

Πολλά από αυτά τα στοιχεία σχετίζονται με το αίσθημα της ασφάλειας που νιώθουν οι πελάτες απέναντι σε αυτούς οι οποίοι τους παρέχουν κάποιες υπηρεσίες.

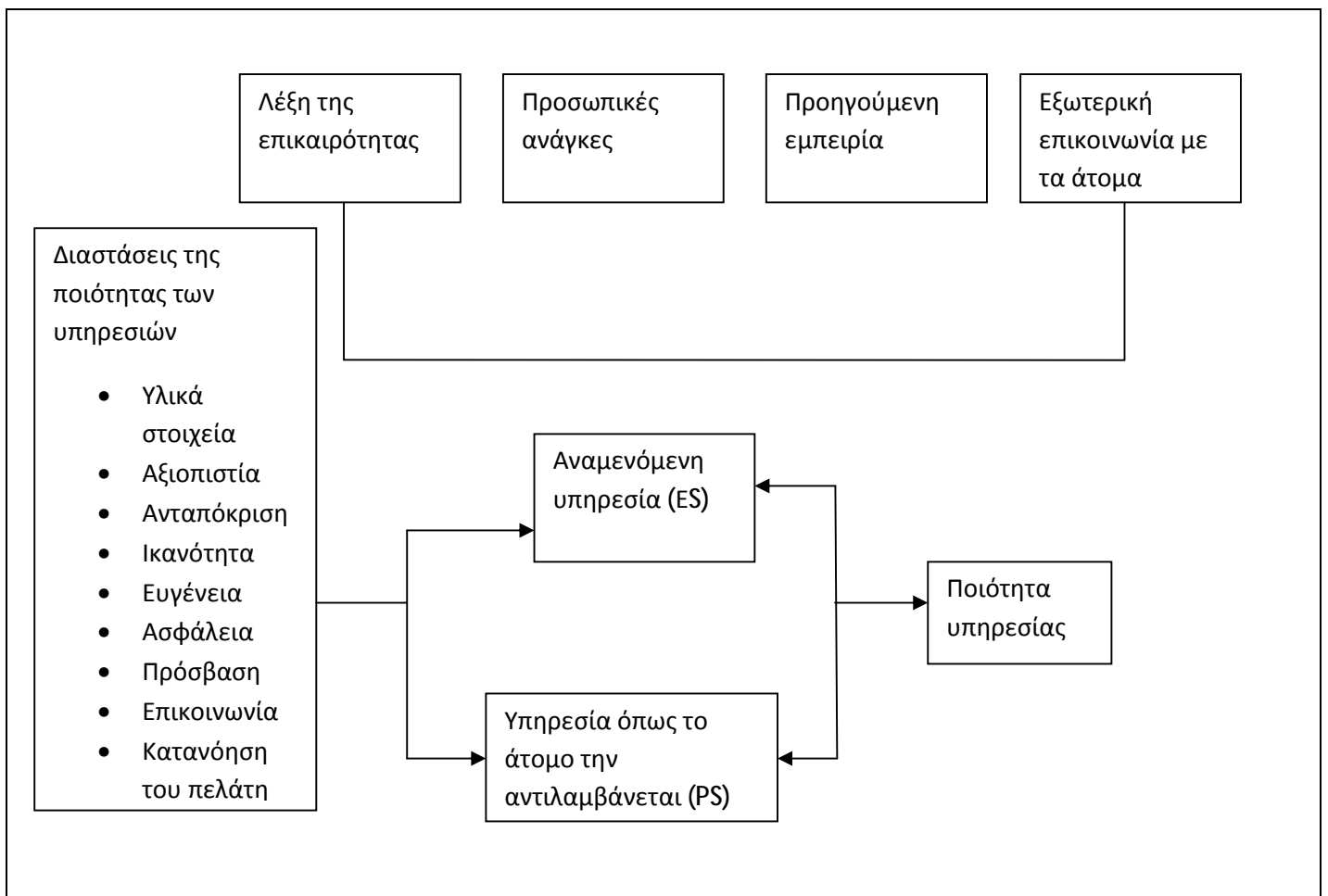
Οι πελάτες χρησιμοποιούν αυτές τις διαστάσεις για να εκτιμήσουν την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η εκτίμηση τους αυτή βασίζεται στη σύγκριση μεταξύ της αναμενόμενης υπηρεσίας και της υπηρεσίας όπως αυτοί την αντιλαμβάνονται. Από το χάσμα αυτό προκύπτει μια μέτρηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Εκτίμηση της ποιότητας υπηρεσίας από τον πελάτη:

ES<PS(συναρπαστική έκπληξη)

ES=PS(ικανοποιητική ποιότητα)

ES>PS(μη αποδεκτή ποιότητα)



Πίνακας 5: Εκτίμηση της ποιότητας υπηρεσίας από τον πελάτη

Στηριζόμενοι στη μέθοδο SERVQUAL, που μετρά την ποιότητα των υπηρεσιών, διαπιστώθηκε ότι αρκετές από αυτές τις 10 διαστάσεις που αναφέρθηκαν πιο πάνω, αλληλοσχετίζονται με αποτέλεσμα να μειώνεται ο αριθμός από 10 σε 5.

Συγκεκριμένα έχουμε :

- Τα υλικά στοιχεία, π.χ. τα μέσα, τα μηχανήματα, τις συνθήκες περιβάλλοντος.
- Την αξιοπιστία, π.χ. η υπηρεσία στην ώρα της, με ακρίβεια, χωρίς σφάλματα, με συνέπεια.
- Την ανταπόκριση, π.χ. γρήγορη εξυπηρέτηση, γιατί η αναμονή δημιουργεί δυσαρέσκεια .
- Την ασφάλεια, π.χ. η γνώση και η ευγένεια των υπαλλήλων, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός στον πελάτη, η αποτελεσματική επικοινωνία.
- Την κατανόηση, π.χ. η προσοχή στον κάθε πελάτη, η ευαισθησία, η κατανόηση των αναγκών του πελάτη και το ενδιαφέρον γι' αυτόν.

Εδώ η ασφάλεια αποκτά την έννοια της ικανότητας, της ευγένειας και της ειλικρίνειας, ενώ η κατανόηση σημαίνει ότι υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας και αναγνώριση των αναγκών και των επιθυμιών του κάθε πελάτη.

Έρευνες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο SERVQUAL έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η αξιοπιστία είναι η πιο σημαντική από όλες τις διαστάσεις, ενώ αντιθέτως τα υλικά στοιχεία δεν παίζουν τόσο σημαντικό ρόλο. Οι υπόλοιπες 3 διαστάσεις είναι το ίδιο σημαντικές. Σε παρόμοια αποτελέσματα έχουν καταλήξει και διάφορες άλλες έρευνες.

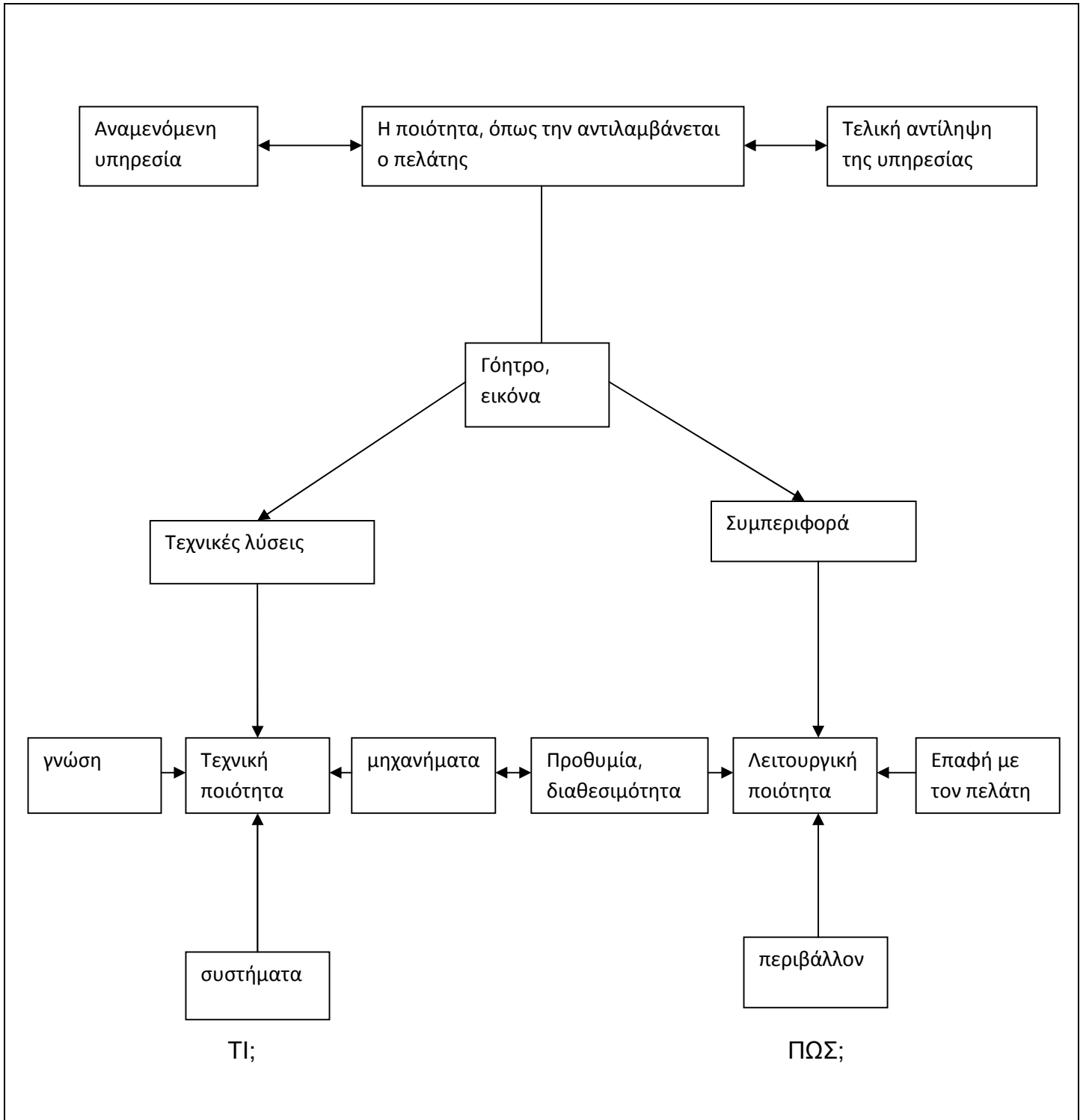
Παρόλο αυτά, το μέτρο της ποιότητας των υπηρεσιών εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα άτομα που τις παρέχουν και επομένως, σε συγκεκριμένες περιπτώσεις, οι διαστάσεις που προαναφέρθηκαν μπορούν να αναθεωρηθούν.

4.7 ΜΟΝΤΕΛΟ GRUNROO ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Ένα μοντέλο που μετράει την ποιότητα των υπηρεσιών είναι αυτό του Grunroo. Το μοντέλο αυτό συσχετίζει την εμπειρία του πελάτη από μια υπηρεσία (ανάλογα με τον τρόπο που εξυπηρετήθηκε) με τις προσδοκίες του. Ο τρόπος με τον οποίο ένας πελάτης αντιλαμβάνεται μια υπηρεσία εξαρτάται από 2 παραμέτρους :

1. **Την τεχνική ποιότητα**, που αναφέρεται στο αποτέλεσμα μιας παρεχόμενης υπηρεσίας, όπως είναι, για παράδειγμα, η πτήση από τη Νέα Υόρκη στην Αθήνα ή το φαγητό σε ένα εστιατόριο ή τα αποτελέσματα μιας προληπτικής συντήρησης ενός αυτοκινήτου. Αυτή η διάσταση προϋποθέτει ένα ερώτημα που αρχίζει με τη λέξη «τι;».
2. **Τη λειτουργική ποιότητα**, που αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο προσφέρεται μια υπηρεσία, όπως είναι, για παράδειγμα, το «check-in» στο εν λόγω αεροδρόμιο, το περιβάλλον του εστιατόριο ή η βοήθεια και ο χρόνος αναμονής στο συνεργείο των αυτοκινήτων. Αυτή η διάσταση προϋποθέτει ένα ερώτημα που αρχίζει με τη λέξη «πως;».

Το συγκεκριμένο μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών , το οποίο διαχωρίζει την τεχνική από τη λειτουργική ποιότητα, παρουσιάζεται στο διάγραμμα της επόμενης σελίδας.



Πίνακας 6: Μοντέλο Gronroo για την ποιότητα υπηρεσίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κάθε άτομο αποτελεί μέρος ενός συστήματος. Ο καθένας μας ανήκει σε διάφορα συστήματα, όπως, για παράδειγμα, σε μια οικογένεια, σε ένα σύλλογο, σε έναν πολιτικό οργανισμό κ.λπ. Ό,τι πραγματοποιούμε μέσα σε ένα σύστημα και είναι γνωστό ότι το σύστημα βελτιώνεται, όταν τα άτομα συμμετέχουν σε όλες τις φάσεις της βελτίωσης αυτού. Τα άτομα μπορούν να προσφέρουν τα πάντα στη περίπτωση κατά την οποία αισθάνονται ότι ο στόχος του οργανισμού είναι η βελτίωση του συστήματος και όχι η βελτίωση των ιδίων. Στην πράξη η σωστή πορεία είναι να διατυπωθεί αρχικά ένας σαφής σκοπός σχετικά με την αναμενόμενη και επιθυμητή βελτίωση και στη συνέχεια να γίνει προσπάθεια να μειωθούν οι διαφορές – μεταβολές ανάμεσα σε αυτό το οποίο έχουμε και σε αυτό που θα θέλαμε να έχουμε.

Βελτίωση επιτυγχάνεται, όταν τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού δίνουν μεγάλη σημασία στην ανατροφοδότηση και όχι στην αξιολόγηση. **Αξιολόγηση** είναι αυτό που λέει ο διευθυντής, ενώ **ανατροφοδότηση** είναι αυτό που λέει ο πελάτης. Η αξιολόγηση πρέπει να στηριχθεί στην ανατροφοδότηση. Αυτή θα επιτευχθεί, όταν ο διευθυντής ακούει τους υπαλλήλους και τους πελάτες. Ο Deming υποστηρίζει πολύ την άποψη της χρησιμοποίησης του συστήματος ανατροφοδότησης, γιατί, όπως έλεγε, μόνο με αυτό μπορούμε να βελτιώσουμε το σύστημα.

Η ποιότητα δεν επιτυγχάνεται με την επιθεώρηση και τον έλεγχο αλλά με την βελτίωση των διαδικασιών της παραγωγής του προϊόντος ή της παροχής υπηρεσιών.

5.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βήματα της στρατηγικής της συνεχούς βελτίωσης:

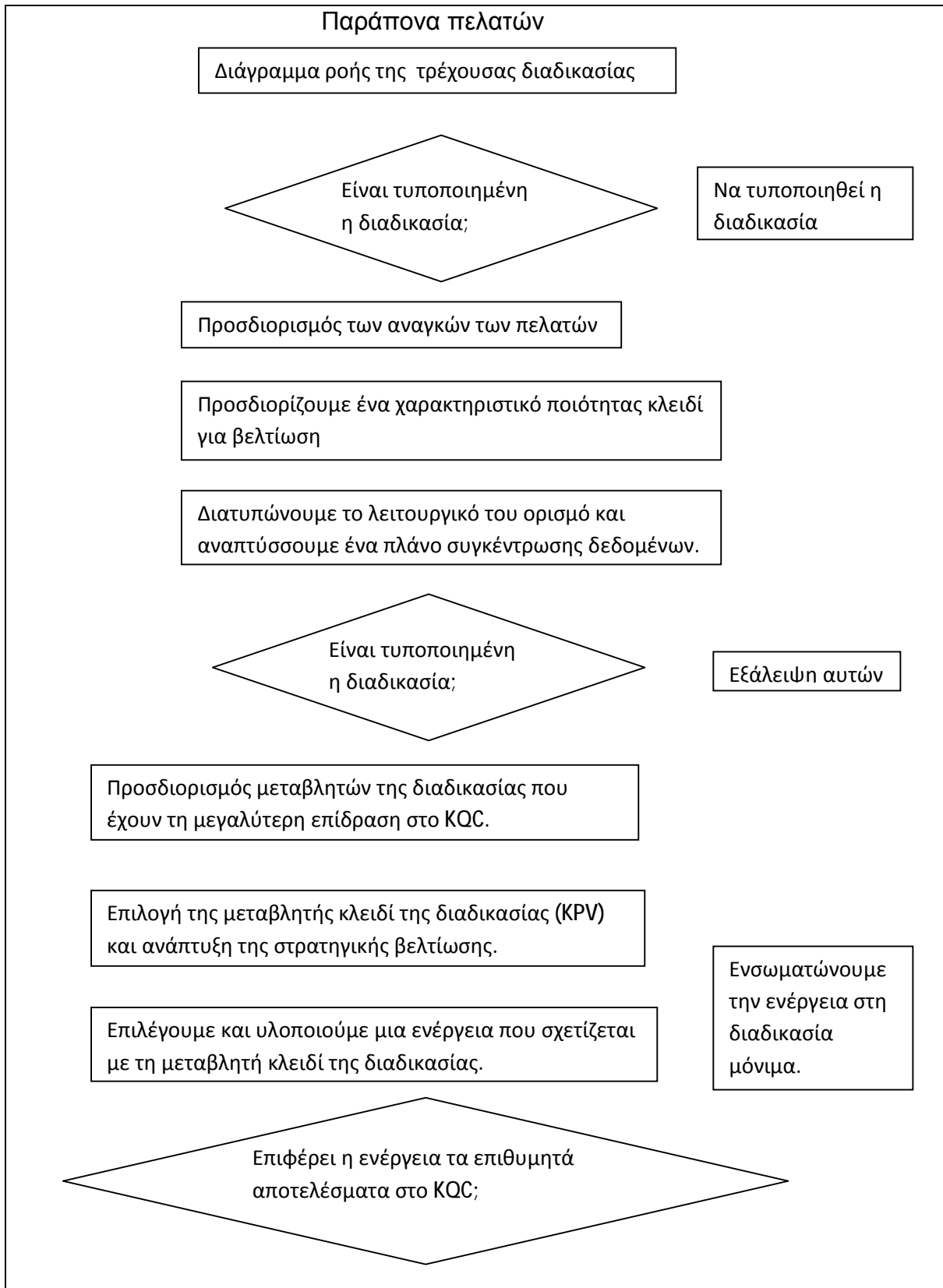
1. Κατανόηση του συστήματος. Για να γίνει κατανοητό το σύστημα πρέπει πρώτα να περιγραφεί και στη συνέχεια να σχεδιαστεί ένα διάγραμμα το οποίο να δείχνει τις σχέσεις των διαφόρων στοιχείων του συστήματος. Επίσης, πρέπει από την αρχή να αποσαφηνιστεί ο σκοπός του συστήματος, ο οποίος δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στις ανάγκες των πελατών. Τέλος, όλα τα μέλη του οργανισμού πρέπει να διατυπώνουν ιδέες σχετικές με τη βελτίωση των διαδικασιών.
2. Εξάλειψη των καθυστερήσεων. Στην αρχή τα άτομα πρέπει να προσδιορίσουν τις διαδικασίες στις οποίες υπάρχουν στην πραγματοποίησή τους. Στη συνέχεια προτείνουν ενέργειες για την αντιμετώπιση αυτών των καθυστερήσεων.
Όλες οι ενέργειες πρέπει να γραφούν, να απεικονιστούν και να μεταδοθούν σε όλα τα άτομα. Στη συνέχεια μπορεί να γίνει ένα νέο διάγραμμα στο οποίο να φαίνονται οι μικρές προσαρμογές οι οποίες προτάθηκαν από τα άτομα. Η ομάδα η οποία σχεδιάζει τη στρατηγική πρέπει να βεβαιωθεί ότι όλοι συμφωνούν με αυτή τη διαδικασία.
3. Βελτίωση της διαδικασίας. Μετά από τα παραπάνω η ομάδα προσδιορίζει τα σημεία βελτίωσης του συστήματος τα οποία έχουν ως στόχο να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη. Οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται στο σημείο υλοποίησης, γι' αυτό χρειάζεται να γίνει προσπάθεια μείωσης των οργανωτικών επιπέδων και ανακατανομή του προσωπικού.

Για τη βελτίωση του συστήματος μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν τα εργαλεία του καταιγισμού ιδεών, καθώς επίσης και του διαγράμματος αιτίας – αποτελέσματος.

4. Μείωση μη αποδεκτών μεταβολών. Τα άτομα, οι διαδικασίες, οι πολιτικές και οι συνθήκες εργασίας είναι οι πλέον συνηθισμένοι παράγοντες οι οποίοι δε συντάσσονται με το σκοπό του συστήματος. Η εκπαίδευση είναι ο μόνος τρόπος για να εξουδετερωθούν αυτοί οι παράγοντες. Βεβαίως, για να γίνει αυτό πρέπει να εξασφαλιστεί ότι το σύστημα είναι σταθερό, δηλαδή είναι υπό στατιστικό έλεγχο. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να διαχωριστούν οι κοινές από τις ειδικές αιτίες μεταβολών, χρησιμοποιώντας για το σκοπό αυτό τα διαγράμματα ελέγχου.

5. Πραγματοποίηση των αλλαγών. Στο τέλος πρέπει να προσδιοριστεί η κατάλληλη μέθοδος αλλαγής επέμβασης στο σύστημα. Στη συνέχεια πρέπει να μελετηθούν τα αποτελέσματα και να γίνουν οι αναγκαίες προσαρμογές.

5.3 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ



Πίνακας 7: Πορεία βελτίωσης διαδικασίας

Αναλυτικά η εξήγηση του διαγράμματος που απεικονίζει τη βελτίωση της διαδικασίας έχει ως εξής:

1. Χαράσσουμε το διάγραμμα ροής της τρέχουσας διαδικασίας για την οποία έχουν παρατηρηθεί προβλήματα ή υπάρχουν παράπονα από τους πελάτες, σχετικά με τα αποτελέσματα της.
2. Ελέγχουμε αν η διαδικασία είναι τυποποιημένη στην αντίθετη περίπτωση πρέπει να γίνει η τυποποίηση της.
3. Προσδιορίζουμε τους πελάτες της διαδικασίας, γιατί από αυτούς θα διαπιστώσουμε τις σπουδαιότερες ανάγκες. Οι πλευρές της διαδικασίας που θεωρούνται σπουδαίες από τον πελάτη ονομάζονται **«χαρακτηριστικά ποιότητας»** . Από αυτά προσδιορίζουμε ένα **«χαρακτηριστικό ποιότητας – κλειδί»** το οποίο θα βελτιώσουμε.
4. Μετά την επιλογή του **«χαρακτηριστικού ποιότητας – κλειδί»** διατυπώνουμε το λειτουργικό του ορισμό και αναπτύσσουμε ένα πλάνο συγκέντρωσης δεδομένων. Ο λειτουργικός ορισμός είναι σπουδαίος για οποιαδήποτε μέτρηση.
5. Μετά τη συγκέντρωση των δεδομένων χαράσσουμε ένα διάγραμμα ελέγχου, για να προσδιορίσουμε αν υπάρχουν ειδικές αιτίες μεταβολών, τις οποίες και πρέπει να εξαλείψουμε. Όταν εξασφαλίσουμε ότι η διαδικασία είναι υπό έλεγχο, τότε μπορούμε να αρχίσουμε την ανάπτυξη μιας στρατηγικής βελτίωσης.
6. Προσδιορίζουμε τις μεταβλητές της διαδικασίας οι οποίες έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στο KQC. Από αυτές επιλέγουμε τη μεταβλητή – κλειδί της διαδικασίας βάσει της οποίας αναπτύσσουμε τη στρατηγική βελτίωσης.
7. Υλοποιούμε την ενέργεια η οποία σχετίζεται με τη μεταβλητή – κλειδί της διαδικασίας και συνεχίζουμε μέχρις ότου διαπιστώσουμε ότι η ενέργεια αυτή έχει επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αν δεν έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα, επιλέγουμε μια άλλη μεταβλητή – κλειδί της διαδικασίας και αξιολογούμε την επίδραση της. Όταν αντιληφθούμε τη βελτίωση της διαδικασίας, τότε επιχειρούμε να ενσωματώσουμε μόνιμα στη διαδικασία την ενέργεια αυτή.

Εκτός από τις παραπάνω ενέργειες, οι διαδικασίες μπορεί να γίνουν περισσότερο αξιόπιστες, χρησιμοποιώντας για το σκοπό αυτό δύο άλλες τεχνικές:

1. Mistake proofing (Poka – Yoke)
2. Robustness or Robust.
 - Η τεχνική **poka – yoke** σημαίνει ότι σχεδιάζω τη διαδικασία κατά τρόπο ώστε να μη μπορεί να γίνει λάθος.
 - Η τεχνική **Robust** χρησιμοποιεί μεθόδους για να προσδιοριστούν οι αιτίες – κλειδιά για τις μεταβολές που δεν μπορούν να εξαλειφθούν και που παράλληλα πρέπει να εμποδιστούν, έτσι ώστε να μην καταστρέψουν τη διαδικασία.
 - Άλλη προσέγγιση βελτίωσης των διαδικασιών είναι μέσω της τεχνικής , στην οποία υπάρχει σε άλλο τμήμα της εταιρείας ή σε άλλη εταιρεία που αναγνωρίζεται ότι η λειτουργία της είναι καλύτερη.
 - Στην **Benchmarking** περίπτωση κατά την οποία δεν μπορούμε να κάνουμε διορθώσεις, εφαρμόζουμε **την αναδιοργάνωση των διαδικασιών**. Εδώ κάνουμε ριζικές αλλαγές και χρησιμοποιούμε πολύ τη νέα τεχνολογία.

Οι κύριες διαφορές μεταξύ της συνεχούς βελτίωσης και της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών είναι:

Συνεχής βελτίωση	Αναδιοργάνωση
1.Επιδιόρθωση των υφισταμένων διαδικασιών	Σχεδίαση από την αρχή των νέων διαδικασιών
2.Ο ρυθμός λειτουργίας της επιχείρησης συνεχίζεται κανονικά	Ο ρυθμός λειτουργίας της επιχείρησης διακόπτεται
3.Έχουμε βαθμιαίες αλλαγές	Έχουμε ριζικές αλλαγές
4.κάνουμε λεπτομερή ανάλυση των υφιστάμενων διαδικασιών	Κάνουμε νέο σχεδιασμό και έλεγχο
5.Δεν κάνουμε καμία αλλαγή στους υφιστάμενους κανόνες, αξίες και πεποιθήσεις	Παραβιάζουμε τους υφιστάμενους κανόνες και δημιουργούμε νέους
6.Βελτίωση και προσαρμογή των διαδικασιών στις τρέχουσες απαιτήσεις	Επαναστατικές καινοτομίες στον τρόπο εκτέλεσης των διαδικασιών

Πίνακας 8: Διαφορές συνεχούς βελτίωσης και Αναδιοργάνωσης διαδικασιών

Στον ανασχεδιασμό παίζει σημαντικό ρόλο η τεχνολογία των πληροφοριών. Η εξαφάνιση της γραφειοκρατίας και η βελτίωση των οργανισμών και επιχειρήσεων θα επιτευχθεί, όταν οι διαδικασίες παύσουν να είναι διασπασμένες. Αυτό το γεγονός επιβάλλει τη γραφειοκρατική οργάνωση, αφού η γραφειοκρατία είναι συγκολλητική ουσία που συγκρατεί τις παραδοσιακές επιχειρήσεις από τη διάλυση.

5.4 Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ W.SHEWHART ΚΑΙ ΤΟΥ E. DEMING ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΕΝΟΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ – Ο ΚΥΚΛΟΣ PDSA

Η θεωρία του Shewhart βασίζεται στην επαγωγική (από τα ειδικά στα γενικά) παρά στην παραγωγική (από τα γενικά στα ειδικά) προσέγγιση σκέψης για την επίλυση ενός προβλήματος. Με την επαγωγική μέθοδο εξετάζουμε ένα έγκυρο δείγμα δεδομένων, από τη μελέτη του οποίου βγάζουμε ένα συμπέρασμα για το πρόβλημα ή τη διαδικασία. Η επαγωγική δηλαδή σκέψη μας οδηγεί από το άγνωστο στο γνωστό. Αντίθετα, με την παραγωγική σκέψη φθάνουμε σ' ένα συμπέρασμα από μία υπόθεση ή αρχή, δηλαδή από το γνωστό στο άγνωστο. Την επιστημονική μέθοδο ο Shewhart την αναλύει με όρους ποιότητας.

Κατά την επιστημονική μέθοδο στην αρχή κάνουμε μία υπόθεση, ύστερα ένα πείραμα σχετικό με την υπόθεση, στη συνέχεια παρατηρούμε τα αποτελέσματα του πειράματος, μετά συγκεντρώνουμε δεδομένα και τέλος ελέγχουμε πάλι την υπόθεση για να βεβαιωθούμε ότι τα αποτελέσματα είναι σύμφωνα και συνεπή με την υπόθεση.

Ο Shewhart αντιλαμβάνεται τη βελτίωση της διαδικασίας ως μια συνεχή κυκλική προσπάθεια που αποτελείται από τρία βήματα, τα οποία στη συνέχεια τροποποίησε ο Deming σε τέσσερα στάδια, το γνωστό **κύκλο του Deming, PDSA**.

-Το πρώτο στάδιο αναφέρεται **στον προγραμματισμό της αλλαγής (Plan)** και περιλαμβάνει:

- α. τον εντοπισμό και τον ορισμό του προβλήματος,
- β. τη διερεύνηση και ανακάλυψη του προβλήματος με την συγκέντρωση αξιόπιστων δεδομένων από ένα δείγμα,
- γ. την ανάλυση των δεδομένων για τον προορισμό των αιτιών και των λύσεων και
- δ. την επιλογή της καταλληλότερης λύσης.

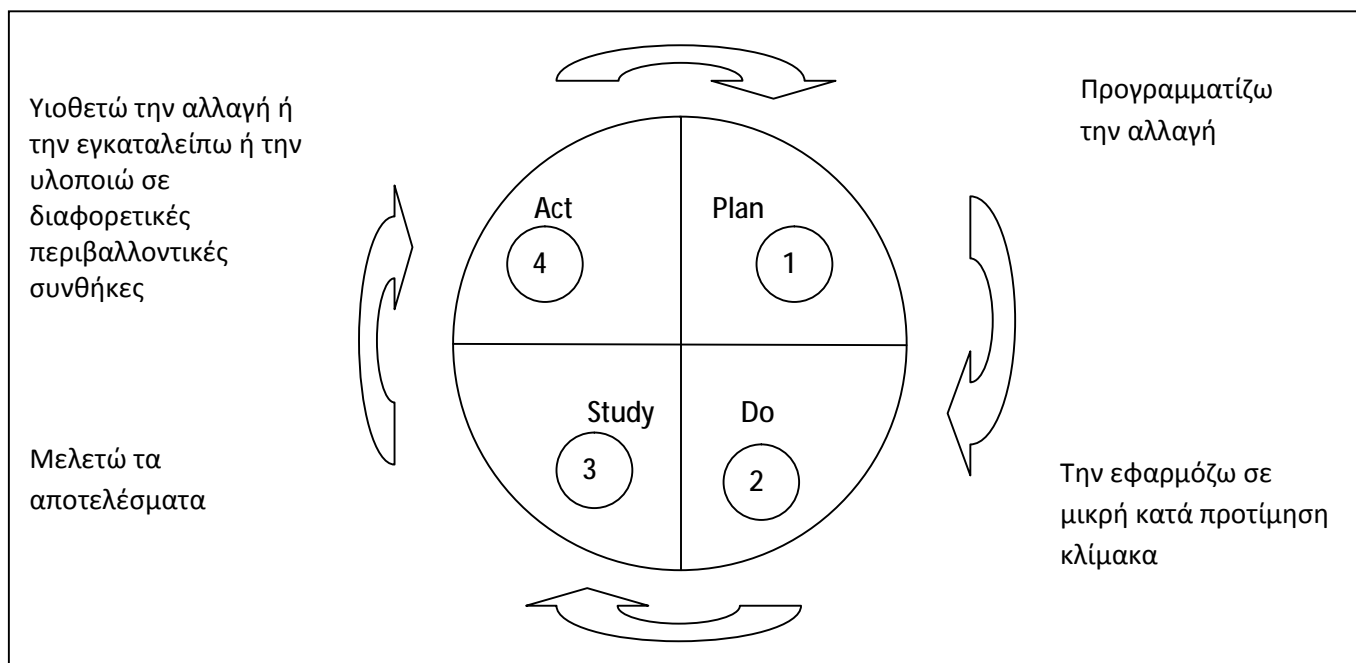
-Στο δεύτερο στάδιο **υλοποιούμε τη λύση σε μικρή κλίμακα (DO)**

-Το τρίτο στάδιο παρακολουθούμε τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της λύσης, συγκεντρώνουμε τα δεδομένα και **μελετούμε τα αποτελέσματα (Study)**

-Στο τέταρτο στάδιο χρησιμοποιούμε τα αποτελέσματα από αυτή την μελέτη με στόχο να τροποποιήσουμε την τρέχουσα διαδικασία παραγωγής, έτσι ώστε με τα νέα δεδομένα να δημιουργήσουμε το επόμενο πλάνο σε μεγαλύτερη **κλίμακα (Act)**.

Στην συνέχεια προγραμματίζουμε από την αρχή τον κύκλο και συνεχίζουμε την ίδια διαδικασία μέχρις ότου λυθεί το πρόβλημα. Επομένως, ο κύκλος του Shewhart- Deming PDSA είναι ένα απλό και αποτελεσματικό μέσο για συνεχή μάθηση, βελτίωση και επίλυση προβλήματος.

Ο κύκλος αυτός απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα:



Πίνακας 9: Ο κύκλος του Deming, PDSA

Η πραγματοποίηση των σταδίων του κύκλου PDSA μπορεί να αναφέρεται σε μια ατομική ή συλλογική προσπάθεια.

Τα άτομα (υπάλληλοι, εκπαιδευτικοί κλπ) μπορούν να ελέγξουν το μέλλον, εφόσον γνωρίζουν το παρελθόν και τις τρέχουσες διαδικασίες, καθώς επίσης και τα όρια του ελέγχου. Η μελέτη του Shewhart προτείνει ότι από μία μικρή ποσότητα έγκυρων και αξιόπιστων πληροφοριών μπορούμε να συμπεραίνουμε προβλέψιμα αποτελέσματα και πιθανόν και προβλέψιμες λύσεις.

Ο κύκλος PDSA χρησιμοποιεί δεδομένα, τα οποία ερμηνεύονται για να ελέγξουν την διαδικασία. Λάθη παρατηρούνται, όταν τα άτομα εφαρμόζουν λύσεις, χωρίς να γνωρίζουν επακριβώς το πρόβλημα ή να γνωρίζουν τα συμπτώματα, χωρίς να γνωρίζουν τις πραγματικές αιτίες που το προκαλούν.

Ο Shewhart πιστεύει ότι η επαγωγική μέθοδος και η στατιστική λογική εξασφαλίζουν καλύτερη κατανόηση του προβλήματος. Απόφαση χωρίς δεδομένα ή αντικειμενικές πληροφορίες για τη διαδικασία ή το πρόβλημα δεν έχει νόημα. Σήμερα υπάρχουν πολλές αιτίες που δημιουργούν μεταβολές στις διάφορες διαδικασίες. Για να αποφύγουμε αυτές τις ανεπιθύμητες επεμβάσεις, ο Shewhart εισήγαγε τη στατιστική επίλυση του προβλήματος με τη μορφή των διαγραμμάτων, του γραφήματος και του ελέγχου.

Για να διαπιστώσουμε πόσο σπουδαίο είναι το πρόβλημα πρέπει να δώσουμε απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

α. Πόσο επηρεάζεται από το πρόβλημα ο πελάτης; Για το σκοπό αυτό συγκεντρώνουμε πληροφορίες από τους εσωτερικούς και τους εξωτερικούς πελάτες.

β. Πώς μπορεί να μετρηθεί το μέγεθος του προβλήματος;

γ. Τι κόστος επιφέρει το πρόβλημα; Το κόστος μπορεί να μετρηθεί με οικονομικούς όρους, όπως χρόνος, απώλειες στην παραγωγή, μείωση της ικανοποίησης του πελάτη κλπ.

Τέλος, για να βελτιώσουμε την ποιότητα, ενός προϊόντος, είναι σκόπιμο να μερίσουμε την ποιότητα του πριν και μετά την προσπάθεια βελτίωσης. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούμε τα εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας. Τα εργαλεία αυτά είναι ένα σύνολο στατιστικών μεθόδων οι οποίες χρησιμοποιούνται στην ανάλυση των διαδικασιών. Παρακάτω εντάσσουμε τα διάφορα εργαλεία ποιότητας στα τέσσερα στάδια του κύκλου συνεχούς βελτίωσης του Deming.

α. Περιγραφή της διαδικασίας και προσδιορισμός των αιτιών που δημιουργούν τις μεταβολές.

-Τεχνική του καταιγισμού ιδεών

-Διαγράμματα ροής

-Διαγράμματα αιτίας – αποτελέσματος

-Τεχνική της πολλαπλής ψήφου

β. Πραγματοποίηση ανάλυσης σε βάθος, για να αποσαφηνίσουμε τη γνώση και να παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα.

-Φύλλο ελέγχου

-Διάγραμμα Pareto

-Ιστόγραμμα

-Γράφημα

Εδώ συμπεριλαμβάνεται και η ανάλυση της ικανότητας της διαδικασίας.

γ. Αξιολόγηση των εναλλακτικών λύσεων και μελέτη των αποτελεσμάτων .

-Ανάλυση παλινδρόμησης

δ. Μέτρηση της βελτίωσης και παρακολούθηση της προόδου.

-Διάγραμμα έλεγχου

5.4.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Ένα από τα βασικά έργα του διευθυντή ή του μάνατζερ είναι η επίλυση ενός προβλήματος. Η διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος περιλαμβάνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Το πρόβλημα ορίζεται ως «το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στην παρούσα και την απαιτούμενη ή αναμενόμενη κατάσταση».

Η εύρεση του προβλήματος είναι το κλειδί για την αποτελεσματική λήψη της απόφασης. Για την επίλυση του προβλήματος πρέπει να χρησιμοποιούμε πληροφορίες, γνώση και διαίσθηση. Προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλλουν και τα πληροφοριακά συστήματα τα οποία αποτελούν απαραίτητο εργαλείο για τους διευθυντές. Βεβαίως, ο διευθυντής είναι το κλειδί στη διαδικασία επίλυσης του προβλήματος.

Καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα στον οργανισμό είναι:

- Ι. Η έλλειψη ή ασάφεια πληροφοριών.** Όταν οι πληροφορίες δεν είναι επαρκείς ή δεν είναι σωστές, τότε δημιουργούνται προβλήματα στην επικοινωνία με τα γνωστά αρνητικά αποτελέσματα.

- II. **Η σύγχυση στους στόχους.** Όταν οι στόχοι δεν είναι σαφείς, δημιουργούνται προβλήματα ανάμεσα στο μάνατζμεντ και το προσωπικό.
- III. **Οι διαφορετικές απόψεις και πιστεύω.** Όταν τα πιστεύω και οι απόψεις των ατόμων είναι διαφορετικές, τότε δημιουργούνται προβλήματα στη συνεργασία.
- IV. **Οι συγκρούσεις.** Οι συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό δημιουργούν επίσης προβλήματα.

Η επικρατέστερη μεθοδολογία στην επίλυση των προβλημάτων ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

1. **Διατύπωση του προβλήματος**
2. **Συγκέντρωση – ανάλυση πληροφοριών και ορισμός του προβλήματος.**
3. **Προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.**
4. **Επιλογή της κατάλληλης λύσης.**
5. **Υλοποίηση της απόφασης – λύσης.**
6. **Παρακολούθηση και έλεγχος των ενεργειών.**

5.4.2 ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΤΟΥ DEMING

Ο κύκλος του Shewhart -Deming είναι μια μέθοδος βελτίωσης την οποία χρησιμοποιούν τα άτομα για να επιλύσουν οποιοδήποτε τύπο προβλήματος. Η μέθοδος αυτή συνδέεται με τον παραδοσιακό τρόπο επίλυσης προβλήματος. Η μετάβαση από τον παραδοσιακό τρόπο επίλυσης προβλήματος στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών με τον κύκλο PDSA,

απαιτεί από τα άτομα να γνωρίζουν ότι τα προβλήματα δημιουργούνται από διάφορες αιτίες. Η ανάμειξη της μεθόδου επίλυσης του προβλήματος και της διαδικασίας της συνεχούς βελτίωσης, δίνει μια νέα βελτιωμένη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Η προσέγγιση αυτή με την ανάλογη αντιστοιχία φαίνεται παρακάτω:

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΖΩ (PLAN)	A) διαπίστωση του προβλήματος.
	B)συγκέντρωση – ανάλυση των πληροφοριών και ορισμός του προβλήματος.
	Γ)προσδιορισμός εναλλακτικών λύσεων και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
	Δ)επιλογή της κατάλληλης εναλλακτικής λύσης.
ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΩ (DO) ΜΕΛΕΤΩ (STUDY)	E) υλοποίηση της λύσης – σύγκριση των τωρινών αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα.
ΕΝΕΡΓΩ (ACT)	ΣΤ) παρακολούθηση και ενσωμάτωση των ενεργειών στη διαδικασία.

Πίνακας 10: Αντιστοιχία του παραδοσιακού τρόπου επίλυσης προβλήματος με τον κύκλο του Deming

Εφαρμογή του κύκλου του Deming, PDSA

Στην παράγραφο αυτή γίνεται μια λεπτομερή ανάλυση της εφαρμογής του κύκλου PDSA.

- Συγκέντρωσης δεδομένων
- Ανάλυσης
- Ερμηνείας
- Αξιολόγησης

- ο Προγραμματισμένων αλλαγών

Είναι ένα μοντέλο για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών που αποτελείται από 4 στάδια. Αυτά είναι: προγραμματίζω (**plan**), πραγματοποιώ (**do**), μελετώ (**study**), ενεργώ (**act**), που οδηγούν στην αλλαγή και τη βελτίωση οποιασδήποτε διαδικασίας ή συστήματος. Η προσέγγιση PDCA (από τα αρχικά των 4 σταδίων) , απαιτεί την κατανόηση του συστήματος και των μεταβολών του και μπορεί να εφαρμοστεί τόσο από τον ηγέτη του συνολικού συστήματος όσο και από τον υπάλληλο ή άλλο άτομο του οργανισμού.

Η ανάλυση της εφαρμογής των σταδίων του κύκλου Deming παρουσιάζεται παρακάτω:

A. Προγραμματίζω (plan, P)

Ο προγραμματισμός απαιτεί τη συγκέντρωση δεδομένων για να κατανοηθεί η διαδικασία που πρόκειται να βελτιωθεί , προτού βεβαίως εισαχθεί η αλλαγή. Συγκεκριμένα στο στάδιο αυτό:

- Γίνεται μια επισκόπηση της ιστορίας της διαδικασίας.
- Συγκεντρώνονται τα δεδομένα για να γίνει κατανοητή η διαδικασία που πρόκειται να βελτιωθεί.
- Παρουσιάζεται η υπάρχουσα διαδικασία με ένα διάγραμμα ροής και ένα διάγραμμα ελέγχου.
- Κατανοείται η σχέση αιτίας – αποτελέσματος και διατυπώνονται οι δυνατότητες βελτίωσης.

Ο προγραμματισμός απαιτεί μια γνώση της απόδοσης του συστήματος. Ο ηγέτης που είναι υπεύθυνος για τη βελτίωση του συστήματος θα δει τον οργανισμό σαν βελτίωση.

B. Πραγματοποιώ (do)

Η θεωρία-πρόταση βελτίωσης που διατυπώσαμε εφαρμόζεται στην τάξη για κάποιο χρονικό διάστημα, συγκεντρώνοντας τα δεδομένα σε κανονικά χρονικά διαστήματα, έτσι ώστε να μελετηθούν τα αποτελέσματα.

Η ομάδα αναλύει τα αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας για το σκοπό αυτό τα διαγράμματα ελέγχου, τα ιστογράμματα, την ανάλυση πεδίου δυνάμεων κλπ.

Γ. Μελετώ (study)

Στο στάδιο αυτό αξιολογούνται τα αποτελέσματα για να διαπιστώσουμε τη βελτίωση. Ένα διάγραμμα ελέγχου μπορεί να καταγράψει εβδομαδιαίως το βαθμό απόκτησης και κατανόησης του λεξιλογίου. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με ένα τεστ γραπτό ή προφορικό.

Δ. Ενεργώ (Act)

Ύστερα από την παρατήρηση και ανάλυση των αλλαγών, η βελτίωση θα πρέπει να ενσωματωθεί και να τυποποιηθεί στη διαδικασία. Η βελτίωση συνεχίζεται διατυπώνοντας από την αρχή μια νέα θεωρία-πρόταση βελτίωσης. Η νέα αυτή θεωρία δοκιμάζεται, αξιολογούνται τα αποτελέσματα και τυποποιείται μια καινούργια αλλαγή.

Η διατύπωση των αιτιών των προβλημάτων που παρουσιάζονται στους οργανισμούς είναι μια πρόκληση τόσο για τον ηγέτη όσο και για τους υπαλλήλους.

Ο κύκλος PDSA βοηθά την ομάδα των διευθυντών, υπαλλήλων και άλλων να εστιάσουν την προσοχή τους στα προβλήματα και όχι στην εκτόξευση των κατηγοριών.

5.50 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η τεχνολογία των πληροφοριών επηρέασε τα άτομα και το σχεδιασμό των οργανισμών. Οι οργανισμοί έχουν σήμερα μειώσει τα ιεραρχικά επίπεδα τους, αφού η λήψη των αποφάσεων μετατοπίστηκε στα χαμηλά κλιμάκια. Το e-mail επιτρέπει στον καθένα να επικοινωνεί απευθείας με οποιοδήποτε άλλο άτομο μέσα στον οργανισμό. Γι αυτό και δε χρειάζονται τα πολλά χαρτιά και έγγραφα με αποτέλεσμα οι οργανισμοί να αντικαθιστούν τα άτομα με την τεχνολογία.

Δηλαδή οι οργανισμοί άρχισαν να ελαττώνουν τον αριθμό των υπαλλήλων στον οργανισμό με αποτέλεσμα να μειώνουν το κόστος λειτουργίας.

Με τη χρησιμοποίηση του υπολογιστή οι πελάτες, οι προμηθευτές και όλα τα μέλη του οργανισμού μπορούν να επικοινωνήσουν απευθείας μεταξύ τους. Ακόμη, οι υπολογιστές έχουν προγραμματιστεί να ερμηνεύουν τις πληροφορίες και να παίρνουν αποφάσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να ελαττώνει το λειτουργικό χρόνο πραγματοποίησης μιας διαδικασίας, να ενδυναμώνει τους υπαλλήλους και να αυξάνει την παραγωγικότητα και το κέρδος. Άλλη εξέλιξη της τεχνολογίας των πληροφοριών είναι ο συνδυασμός λογισμικού και chips, που με τον κατάλληλο προγραμματισμό μπορεί να μιμηθεί τις λειτουργίες του μυαλού.

5.5.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Ο σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να τονίσουμε το ρόλο που παίζει η τεχνολογία των πληροφοριών στη βελτίωση των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών στους οργανισμούς. Σήμερα τα πληροφοριακά συστήματα είναι απαραίτητα για κάθε οργανισμό.

Τα διάφορα συστήματα που υπάρχουν μπορούν εύκολα να τα χειριστούν τα άτομα και οι ομάδες, που μελετούν τις διαδικασίες και που θέλουν να κατανοήσουν τις αιτίες των πληροφοριών δε λύνει από μόνη της τα προβλήματα ποιότητας ούτε και εγγυάται καλύτερες αποφάσεις. Για την επίλυση των προβλημάτων το άτομο χρειάζεται να έχει γνώση και παράλληλα να χρησιμοποιεί σωστά τα πληροφοριακά εργαλεία. Επομένως, ο ρόλος της τεχνολογίας των πληροφοριών στη βελτίωση της ποιότητας απαιτεί μια ισορροπία μεταξύ δεξιοτήτων του ατόμου, μεθόδων και τεχνολογιών.

Η χρησιμοποίηση της τεχνολογίας των πληροφοριών στους οργανισμούς παρέχει πολλές δυνατότητες βελτίωσης της ποιότητας. Συγκεκριμένα:

- i. Παρέχει ίσες ευκαιρίες συμμετοχής των υπαλλήλων στις δραστηριότητες του οργανισμού.

- ii. Δίνει τη δυνατότητα στα άτομα που εργάζονται στον οργανισμό να επικοινωνούν με πολλαπλές κατευθύνσεις και ανατροφοδοτήσεις.
- iii. Ελαττώνεται σημαντικά ο χρόνος εκτελεστής όλων των διαδικασιών και
- iv. Συμβάλλει στην πραγματοποίηση των καινοτομιών μέσα στον οργανισμό.

Στη συνέχεια αξίζει να κάνουμε τη διάκριση μεταξύ δεδομένων, πληροφοριών και γνώσης, η οποία βοηθάει τα άτομα να κατανοήσουν καλύτερα τι κάνουν τα πληροφοριακά συστήματα.

Δεδομένα

Τα **δεδομένα** είναι γεγονότα, αριθμοί, εικόνες κλπ τα οποία μπορεί να μην είναι χρήσιμα για ένα συγκεκριμένο καθήκον. Στην καθημερινή μας ζωή λαμβάνουμε δεδομένα από τα περιοδικά, τις εφημερίδες κλπ.

Είναι δε τόσα πολλά τα δεδομένα που δημιουργούνται σε κάθε λεπτό, που το μυαλό του ατόμου δεν μπορεί να τα συγκρατήσει και να τα διαχειριστεί.

Πληροφορία και γνώση

Η **πληροφορία** αναφέρεται σε δεδομένα των οποίων ο τύπος και το περιεχόμενο είναι κατάλληλο για μια συγκεκριμένη χρήση. Η μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορίες αποτελεί ρόλο – κλειδί των πληροφοριακών συστημάτων. Τα άτομα χρειάζονται γνώση για να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά την πληροφορία.

Η **γνώση** είναι το αποτέλεσμα του συνδυασμού ενστίκτων, ιδεών, κανόνων και διαδικασιών που καθοδηγούν τις ενέργειες και τις αποφάσεις. Η χρησιμοποίηση και η εφαρμογή της καλύτερης διαθέσιμης γνώσης στη λήψη των αποφάσεων αποτελεί έναν άλλο σπουδαίο ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων.

Κατά τον Deming «**πληροφορία** είναι αυτό το οποίο έχουμε μάθει από το παρελθόν», όπως για παράδειγμα, γεγονότα και ορισμούς. **Γνώση** είναι η ικανότητα του ατόμου να εφαρμόσει στην πράξη αυτές τις πληροφορίες. Η γνώση συνδέεται με την πραγματική μάθηση.

Διαχείριση δεδομένων και πληροφοριών

Σήμερα απαιτείται μια νέα προσέγγιση της διαχείρισης των δεδομένων και των πληροφοριών που σχετίζονται με την ποιότητα. Η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας απαιτεί **αποκεντρωμένο** σύστημα διαχείρισης δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων. Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερς και οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής πρέπει να συμμετέχουν στη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων που σχετίζονται με τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα.

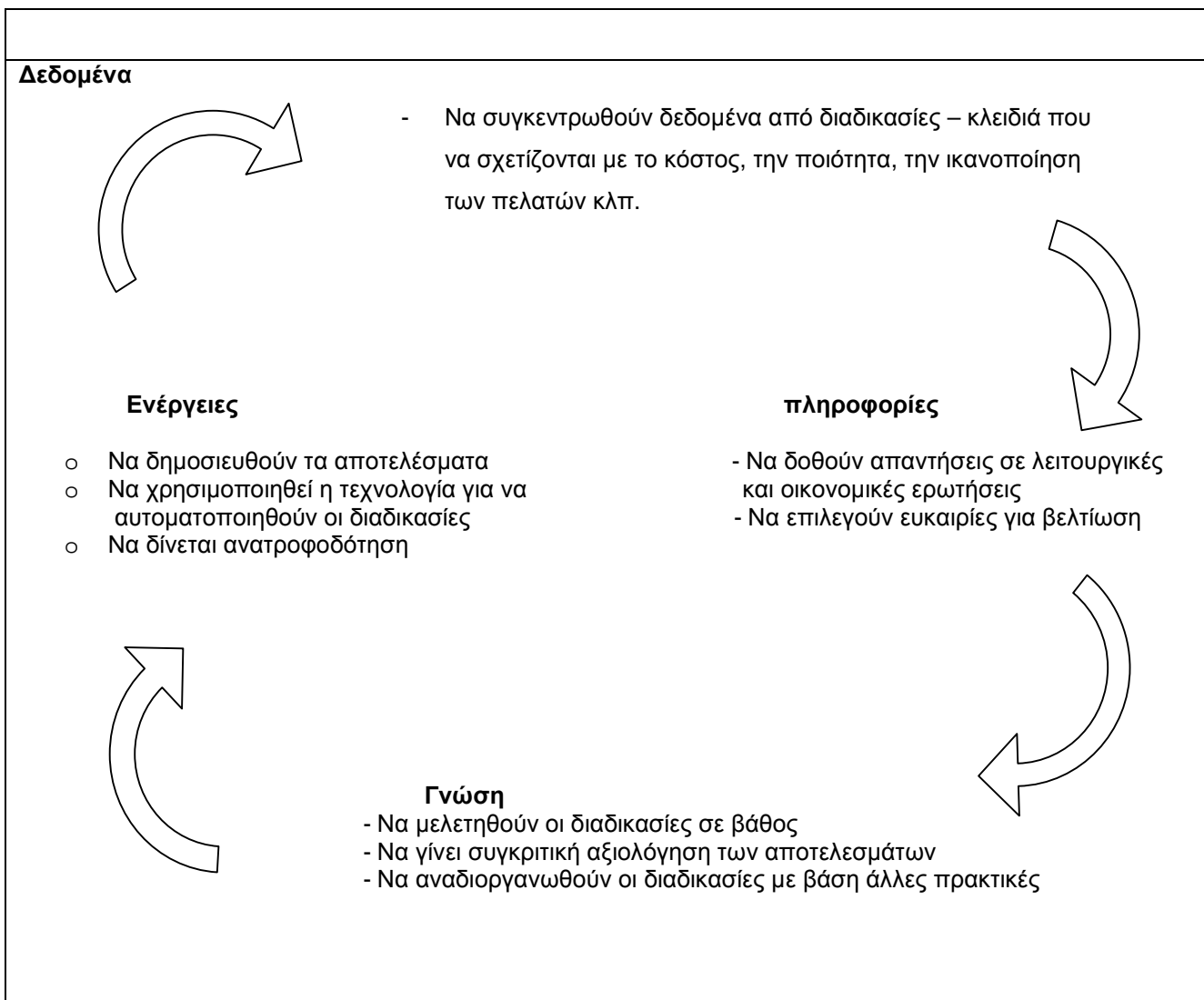
Παράλληλα, πρέπει να αποφασίσουν για το είδος των δεδομένων που πρέπει να συγκεντρώσουν καθώς επίσης και για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιφέρουν τις κατάλληλες βελτιώσεις. Τα δεδομένα συλλέγονται μέσα στον οργανισμό ενώ οι πληροφορίες έξω από αυτόν.

Η αποκέντρωση απαιτεί από τα άτομα να έχουν δεξιότητες στη διαχείριση των δεδομένων, των πληροφοριών και των αντίστοιχου λογισμικού. Στην αντίθετη περίπτωση δημιουργούνται προβλήματα στην εφαρμογή της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας στον οργανισμό. Όλοι πρέπει να αναγνωρίσουν ότι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας σους πολύπλοκους οργανισμούς είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία χρησιμοποιεί πολλά δεδομένα και πληροφορίες.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε τον κύκλο «δεδομένα – απόφαση» (data to decision cycle) βάσει των οποίων θα δειχθεί ότι σε πολύπλοκους οργανισμούς, υπάρχουν ανάγκες διαχείρισης δεδομένων τόσο για τη συγκεντρωτική δομή όσο και για τη δομή της αποκέντρωσης. Ο κύκλος αυτός προσφέρει σε όλα τα μέλη του οργανισμού ένα πλαίσιο μέσα από το οποίο τα άτομα μπορούν να κατανοήσουν τη διαχείριση των πληροφοριών καθώς επίσης και τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Στην περίπτωση αυτή, προωθείται η καλύτερη δυνατή απόδοση του οργανισμού ως συνόλου

Κύκλος « δεδομένα – απόφαση »

Ο κύκλος Δεδομένα – Απόφαση παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα:



Πίνακας 11: Κύκλος «Δεδομένα-Απόφαση»

Ο παραπάνω κύκλος περιγράφει με ποιο τρόπο τα **δεδομένα** μετασχηματίζονται σε **πληροφορίες**, πως οι πληροφορίες γίνονται **γνώσεις** και πως οι γνώσεις υποστηρίζουν **αποφάσεις και ενέργειες** που χρειάζονται για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

Οι όροι αυτοί, αν και φαίνονται συνώνυμοι, εν τούτοις στη διαχείριση των πληροφοριών για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας υπάρχει διάκριση ανάμεσά τους. Συγκεκριμένα, για την καλύτερη κατανόηση της διάκρισης αυτής αναφέρουμε τα παρακάτω.

- ο Τα δεδομένα είναι γεγονότα. Τα δεδομένα από μόνα τους δεν έχουν νόημα. Είναι μεμονωμένα γεγονότα.

- ο Οι πληροφορίες είναι δεδομένα που έχουν νόημα. Δεδομένα που δίνουν απαντήσεις σε ερωτήσεις μετατρέπονται σε πληροφορίες.
- ο Η γνώση οδηγεί στην πρόβλεψη. Η πληροφορία χρησιμοποιείται από τη διοίκηση, για να κάνει πρόβλεψη και για να ελέγχει τη μελλοντική απόδοση των διαδικασιών. Όταν οι πληροφορίες είναι αρκετές, για να μπορούν να γίνουν προβλέψεις, τα άτομα και οι οργανισμοί έχουν γνώση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί.
- ο Οι αποφάσεις οδηγούν σε κατάλληλες ή μη ενέργειες. Η ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα των ενεργειών μας, η οποία βασίζεται στη γνώση των διαδικασιών και των συστημάτων, είναι το καλύτερο μέσο παρακίνησης για τη βελτίωση των διαδικασιών. Η βελτίωση πρέπει να βασίζεται πάντοτε στη γνώση και τη συνεργασία.

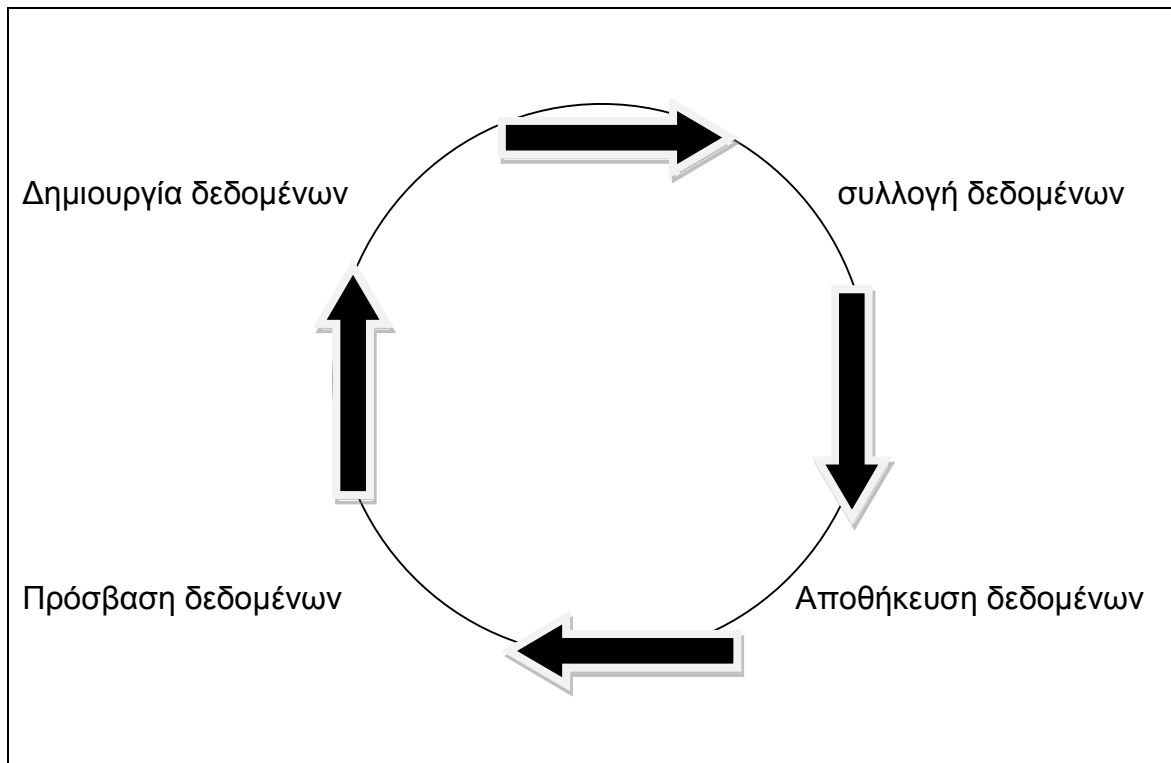
Το πλεονέκτημα του κύκλου « δεδομένα – απόφαση» είναι ότι δίνει έμφαση στον τελικό σκοπό που είναι η βελτίωση της απόφασης. Η απόφαση αυτή επηρεάζει τον πελάτη.

5.5.2 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Μια περιοχή εφαρμογής της μεθοδολογίας της ποιότητας είναι και η βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων. Η βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων οδηγεί θεωρητικά στη βελτίωση των αποφάσεων και της αξιοπιστίας των πληροφοριών. Η διαδικασία της παραγωγής και της εύρεσης των δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση των άλλων διαδικασιών.

Δηλαδή λαμβάνουμε υπόψη τις απαιτήσεις των πελατών για την ποιότητα των δεδομένων, μελετάμε τις τρέχουσες διαδικασίες παραγωγής δεδομένων για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ποιότητας και στο τέλος ενσωματώνουμε τα οφέλη στη βελτιωμένη διαδικασία.

Ο κύκλος ζωής των δεδομένων περιγράφεται στο σχήμα παρακάτω.



Πίνακας 12: ο κύκλος ζωής των δεδομένων

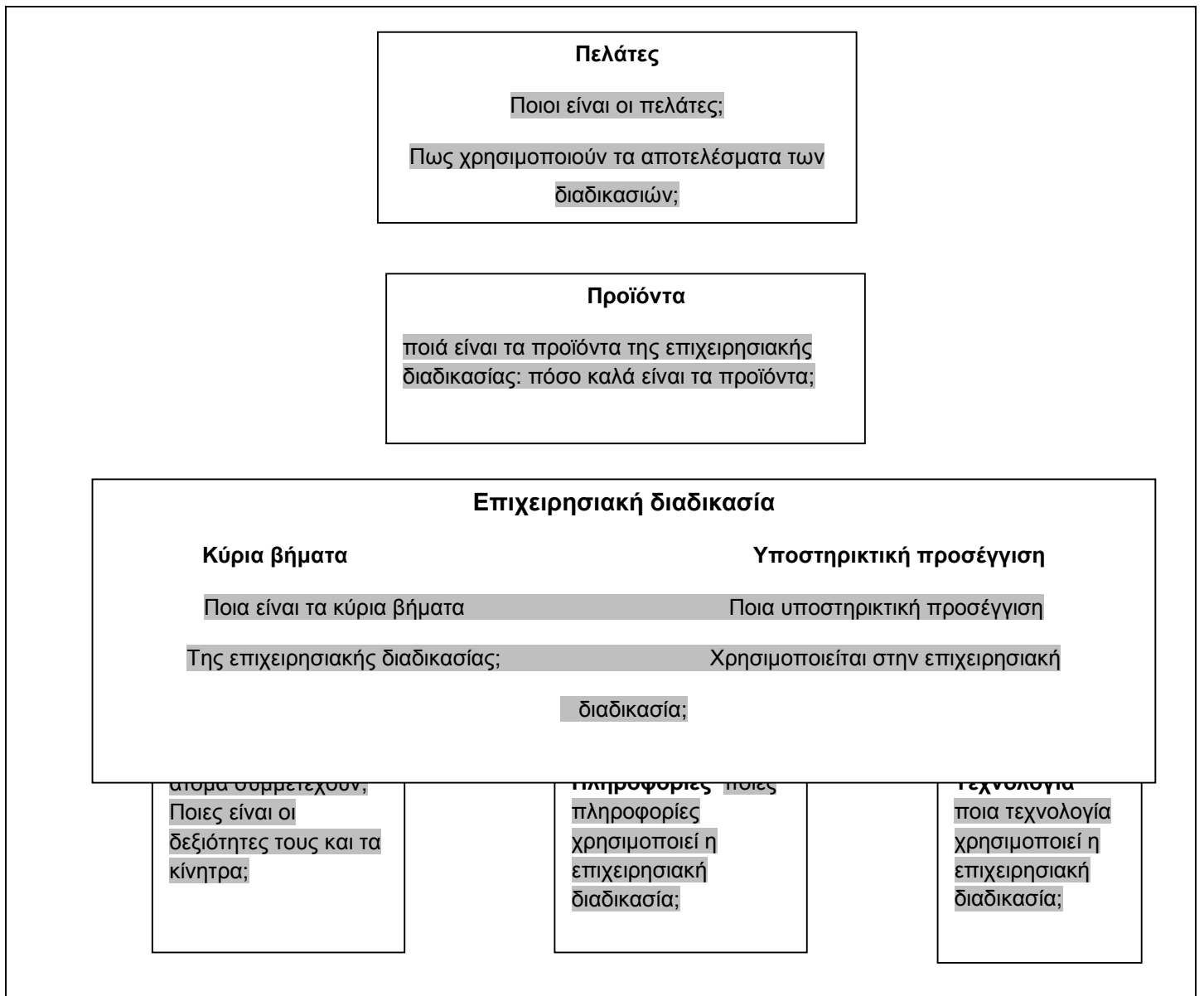
Ο κύκλος αυτός περιλαμβάνει τα στάδια της δημιουργίας των δεδομένων, της συλλογής, της αποθήκευσης και της εύκολης πρόσβασης. Στις περισσότερες καταστάσεις τα δεδομένα μπορεί να φιλτραριστούν, προτού πάνε για αποθήκευση.

5.5.3 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΝΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.

Ένα πλαίσιο επιχειρησιακού συστήματος είναι ένα σύντομο σύνολο ιδεών που απεικονίζει την οργάνωση μιας διαδικασίας σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Το παρακάτω σχήμα δείχνει το πλαίσιο επιχειρησιακής διαδικασίας και το πληροφοριακό σύστημα που την υποστηρίζει.

Το πλαίσιο αυτό χρησιμοποιεί πηγές από τη ΔΟΠ, από την αναδιοργάνωση διαδικασιών και από τη συστημική θεωρία. Αποτελείται δε από 6 αλληλεξαρτώμενα στοιχεία. Αυτά είναι:

- Οι εσωτερικοί ή οι εξωτερικοί πελάτες της επιχειρησιακής διαδικασίας.
- Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που παράγονται από την επιχειρησιακή διαδικασία.
- Τα βήματα της επιχειρησιακής διαδικασίας.
- Τα άτομα που συμμετέχουν στην επιχειρησιακή διαδικασία.
- Οι πληροφορίες που χρησιμοποιεί η επιχειρησιακή διαδικασία και
- Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχειρησιακή διαδικασία



Πίνακας 13: Πλαίσιο Επιχειρησιακής Διαδικασίας

Ενδυνάμωση ατόμων μέσω τεχνολογίας

Οι μάνατζερ σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν συχνά το πρόβλημα στις αποφάσεις τους σχετικά με:

- A. Το βαθμό στον οποίο θα έπρεπε να αυτοματοποιηθούν ή να χρησιμοποιηθούν τα πληροφοριακά συστήματα στις υπηρεσίες τους και
- B. Το βαθμό στον οποίο θα έπρεπε να ενδυναμώνουν τον πελάτη ή τον προμηθευτή της υπηρεσίας.

- i. **Ενδυνάμωση του πελάτη: Αυτοματοποίηση**
- ii. **Ενδυνάμωση του προμηθευτή (υπαλλήλου) της υπηρεσίας**

Μοντέλα σκέψης στη διαχείριση της γνώσης

Η γνώση είναι κάτι παραπάνω από αυτό που γνωρίζουμε. Η γνώση δημιουργείται από τη ροή των πληροφοριών και είναι αποτέλεσμα της δυναμικής αλληλεπίδρασης των ατόμων. Ο B. Bloom κατηγοριοποίησε τα επίπεδα σκέψης της γνωστικής περιοχής.

Η ταξινόμηση αυτή παρέχει μια χρήσιμη δομή μέσα στην οποία μπορεί να κατηγοριοποιηθούν οι ερωτήσεις που υποβάλλουν οι εκπαιδευτές του οργανισμού ή άλλου, στην περίπτωση που θέλουν να συγκεντρώσουν πληροφορίες. Η ανάγκη για γρήγορη ανάπτυξη της μάθησης στα άτομα και στους οργανισμούς απαιτεί να λάβουμε σοβαρά υπόψη τον τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε. Η ταξινόμηση του Bloom παρουσιάζεται στο σχήμα παρακάτω. Αρχίζει από το χαμηλό επίπεδο σκέψης και μάθησης και προχωρεί προς το υψηλότερο επίπεδο αξιολόγησης της σκέψης.

Αξιολόγηση: Η ικανότητα να αξιολογούμε τη σχετική αξία των εννοιών.
Σύνθεση: Η ικανότητα να εφαρμόζουμε τις έννοιες σε νέες καταστάσεις.
Ανάλυση: Η ικανότητα να ερμηνεύουμε στην πράξη την κατανόηση.
Εφαρμογή: Η ικανότητα να εφαρμόζουμε στην πράξη την κατανόηση.
Αντίληψη (κατανόηση) : Η ικανότητα να εξηγήσουμε τις έννοιες.
Γνώση : Η ικανότητα να μεταδίδουμε έννοιες.

Πίνακας 14: η ταξινόμηση του Bloom στη γνωστική περιοχή.

Η στρατηγική που κάθε άτομο ακολουθεί στη σκέψη του έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο συγκεντρώνει και επεξεργάζεται τις πληροφορίες, με το είδος των πληροφοριών καθώς επίσης και με τις αποφάσεις που παίρνει. Με την κατανόηση του δικού μας τρόπου σκέψης αλλά και των άλλων θα μπορέσουμε να αντιληφθούμε καλύτερα τους τρόπους με τους οποίους πραγματοποιούμε τις περισσότερες από τις αλληλεπιδράσεις μας.

5.6 ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ανάπτυξη της διαδικασίας ποιότητας είναι μια τεχνική που συνδέει τις απαιτήσεις του πελάτη με τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της ποιότητας, με την τεχνολογία, το κόστος και τα χαρακτηριστικά ποιότητας. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία προγραμματίζουμε και σχεδιάζουμε την κατασκευή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας.

Η τεχνική αυτή αναπτύχθηκε από τους Ιάπωνες με στόχο να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του πελάτη, μέσω του σχεδιασμού της διαδικασίας και του συστήματος παραγωγής.

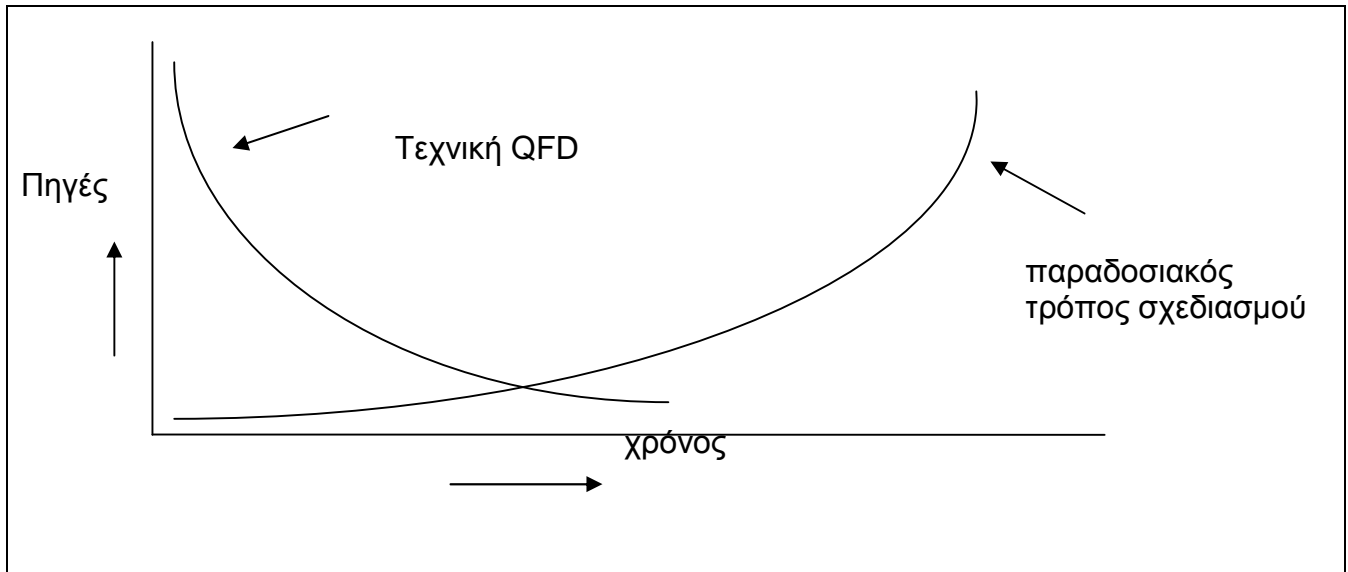
Ο Bob King ορίζει την τεχνική QFD ως ένα σύστημα σχεδιασμού προϊόντων ή υπηρεσιών που βασίζεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Στο σύστημα αυτό συμμετέχουν όλα τα μέλη της παραγωγής και των προμηθευτών. Ο Ιάπωνας Akao ορίζει την τεχνική QFD «ως τη μετατροπή των απαιτήσεων του πελάτη σε χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας». Η φωνή του πελάτη είναι αυτή που καθοδηγεί οτιδήποτε κάνει ένας οργανισμός.

Ο κύριος λόγος που χρησιμοποιούμε την τεχνική αυτή είναι για να εκπληρώσουμε ή και να υπερβούμε τις προσδοκίες των πελατών μας με σκοπό να επιτύχουμε χαμηλό κόστος, μείωση του χρόνου ανάπτυξης του προϊόντος, αύξηση ικανοποίησης των χρηστών, αύξηση πωλήσεων και μείωση των αρχικών προβλημάτων.

Ο σκοπός της επομένως είναι να ενσωματώσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών μέσα στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και των διαδικασιών κατά τρόπο ώστε οι επιθυμίες τους να εμφανίζονται σε κάθε επίπεδο της διαδικασίας ανάπτυξης του προϊόντος. Στην τεχνική αυτή σπαταλάμε περισσότερο χρόνο στο αρχικό στάδιο του σχεδιασμού, γιατί θέλουμε να κατανοήσουμε καλύτερα τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες του πελάτη καθώς επίσης και τις προτεραιότητες μεταξύ αυτών των απαιτήσεων.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της διαδικασίας σχεδιασμού που χρησιμοποιεί την τεχνική QFD έναντι της παραδοσιακής διαδικασίας σχεδιασμού είναι ότι ο χρόνος σχεδιασμού της διαδικασίας αυτής είναι μικρότερος, αλλά και ότι η κατανομή των χρημάτων και του προσωπικού είναι καλύτερη. Παράλληλα, εκπληρώνοντας τις απαιτήσεις του πελάτη θα χρειαστεί λιγότερος χρόνος για τον ανασχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στον παραδοσιακό σχεδιασμό του προϊόντος ή της υπηρεσίας η κατανομή και η χρησιμοποίηση των πηγών αρχίζει προοδευτικά να αυξάνεται και να φθάνει στο μέγιστο βαθμό, επειδή στην πορεία αυτή τα προβλήματα που δημιουργούνται πριν την παραγωγή και μετά την παραγωγή απαιτούν διορθωτικές ενέργειες.

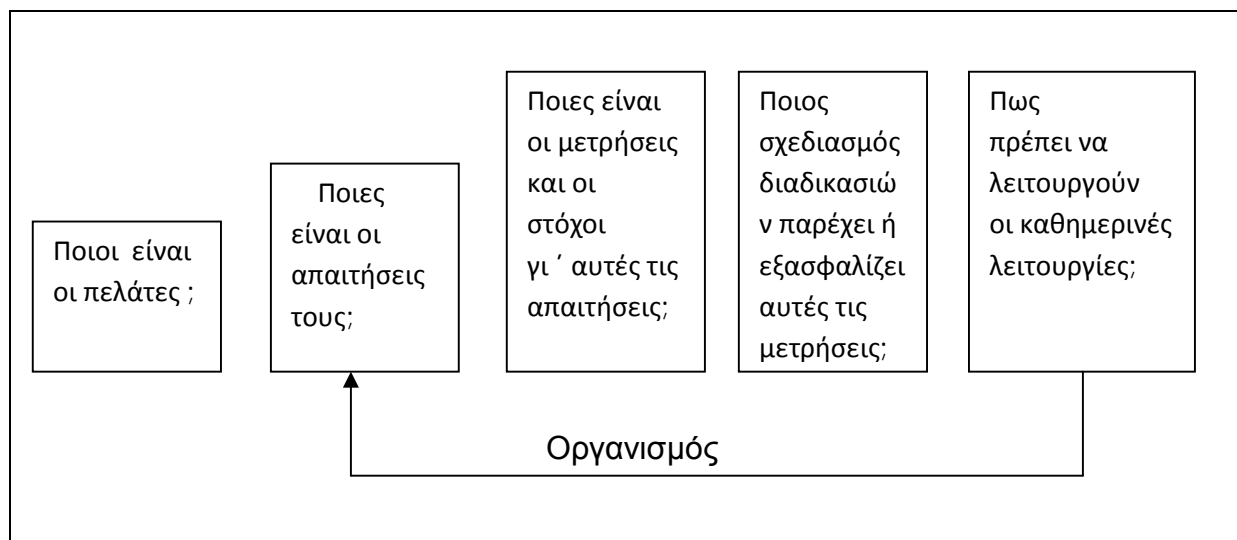
Αντίθετα, στην τεχνική QFD η φιλοσοφία είναι «να γίνει κάτι σωστά από την πρώτη φορά». Για τον σκοπό αυτό σπαταλάμε περισσότερο χρόνο και πηγές στην αρχή και λιγότερο κατά το χρόνο παραγωγής του προϊόντος ή της παροχής υπηρεσίας. Αυτή η διαφοροποίηση απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Πίνακας 15: παραδοσιακή και σύγχρονη φιλοσοφία σχεδιασμού

Η διαδικασία της τεχνικής QFD αρχίζει με τον προσδιορισμό και τις απαιτήσεις του πελάτη και στη συνέχεια μεταφράζει τις απαιτήσεις του σε οργανωτικές λειτουργίες, χαρακτηριστικά και καθήκοντα που θα οδηγήσουν στην ικανοποίηση του.

Διαγραμματικά, η διαδικασία της τεχνικής QFD φαίνεται στην επόμενη σελίδα.



Πίνακας 16: Διαδικασία τεχνικής QFD

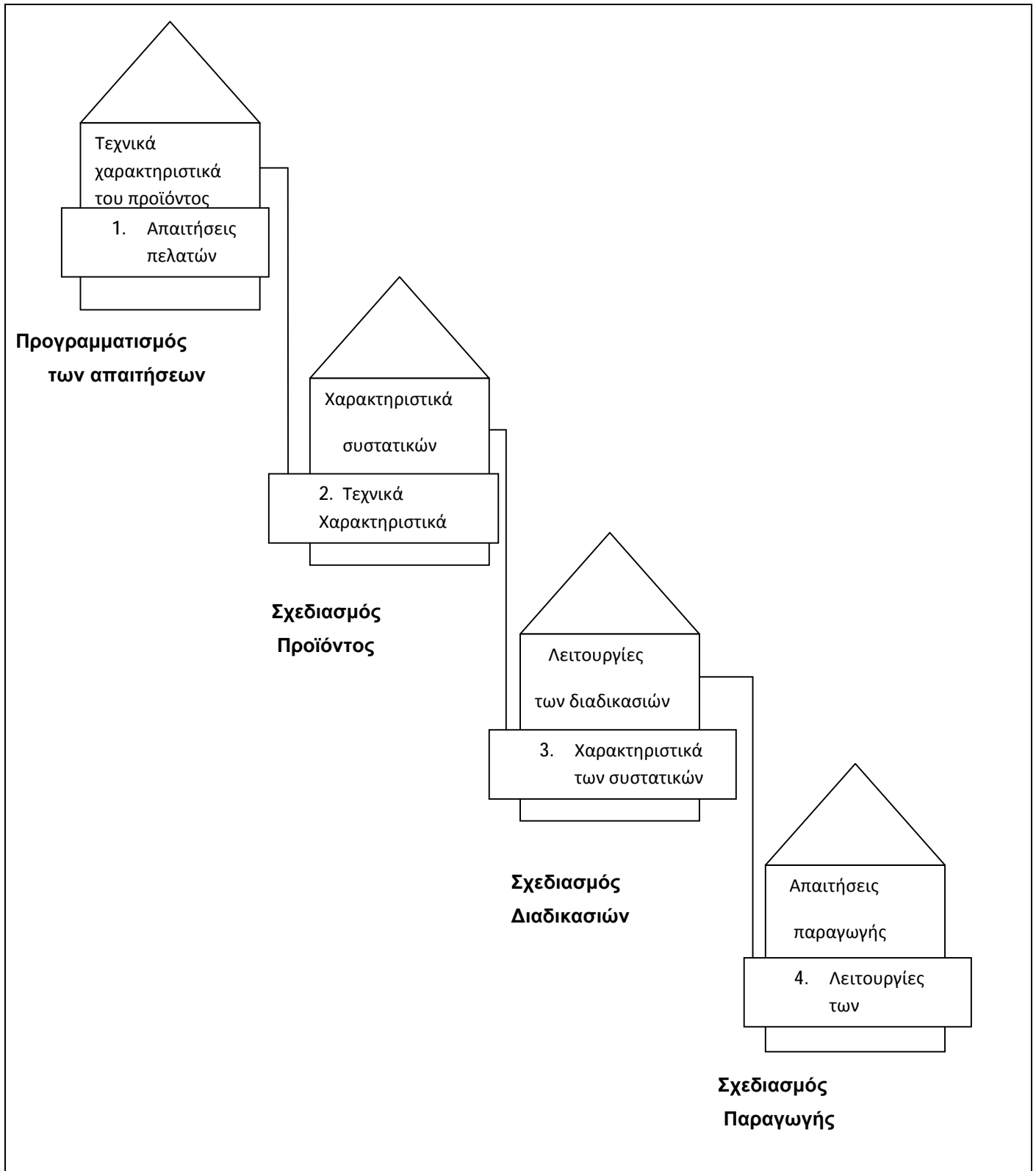
5.7 Η ΤΕΧΝΙΚΗ QFD

Η τεχνική αυτή αποτελείται από 4 στάδια:

- 1) Την **ανάλυση της αγοράς** κατά την οποία διαπιστώνουμε τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών,
- 2) Την **εξέταση και τη μελέτη των ανταγωνιστών** κατά την οποία διαπιστώνουμε αν αυτοί έχουν τις ικανότητες να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών,
- 3) Τον **προσδιορισμό των παραγόντων – κλειδιών** που απαιτούνται για να πετύχει το προϊόν στην αγορά, χρησιμοποιώντας ως βάση τα βήματα 1) και 2),
- 4) Την **μετάφραση αυτών των παραγόντων – κλειδιών** σε τεχνικά χαρακτηριστικά προϊόντων και διαδικασιών στις φάσεις του σχεδιασμού, της ανάπτυξης και της παραγωγής.

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιεί ένα σύνολο από μήτρες για να συνδέσει τη φωνή του πελάτη με τις τεχνικές απαιτήσεις του προϊόντος ή της υπηρεσίας και αυτή η μήτρα συχνά καλείται λόγω της μορφής της «το σπίτι της ποιότητας».

Αυτή συνδέεται με τα χαρακτηριστικά των συστατικών, τα συστατικά με τις λειτουργίες διαδικασιών κλειδιά και αυτές με τις απαιτήσεις της παραγωγής. Αυτές οι τέσσερις μήτρες παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα.



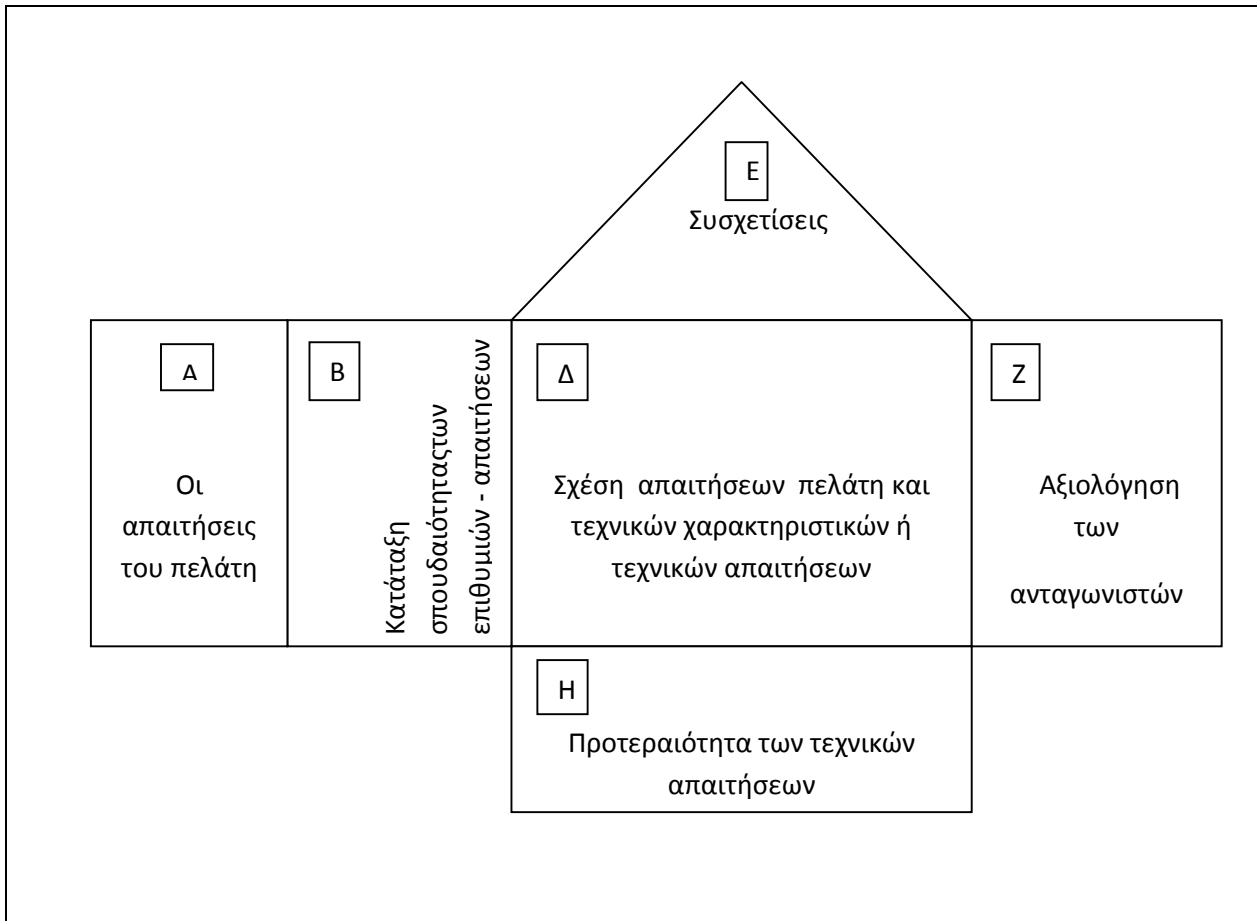
Πίνακας 17: Μήτρες τεχνικής QFD

Αναλυτικότερα για κάθε μήτρα έχουμε τα εξής:

- 1. Προγραμματισμός των απαιτήσεων.** Αρχικά, σε αυτό το στάδιο κατανοούμε τις ανάγκες του πελάτη. Στη συνέχεια οι απαιτήσεις του πελάτη μεταφράζονται σε τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας.
Συγχρόνως γίνεται και μια αξιολόγηση των απαιτήσεων αυτών σε σχέση με κάποιους ανταγωνιστές. Τα τεχνικά αυτά χαρακτηριστικά μεταφέρονται στο επόμενο στάδιο.
- 2. Σχεδιασμός προϊόντος.** Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά των υποσυστημάτων και των συστατικών, τα οποία είναι κρίσιμα για το προϊόν. Αυτά σχηματίζουν τη δεύτερη μήτρα. Εδώ προσδιορίζονται οι τιμές στόχου που θεωρούνται οι καλύτερες για το προϊόν. Για παράδειγμα, κάθε κεφάλαιο ενός βιβλίου μπορεί να θεωρηθεί ως ένα συστατικό του ολοκληρωμένου προϊόντος, το οποίο μπορεί να έχει μοναδικά χαρακτηριστικά σε ότι αφορά στην εμφάνιση και το στυλ γραψίματος. Οι δραστηριότητες των δύο πρώτων «σπιτιών ποιότητας» σχετίζονται με την ανάπτυξη του προϊόντος και τις τεχνικές λειτουργίες.
- 3. Σχεδιασμός παραγωγής.** Στο στάδιο αυτό προσδιορίζονται οι διαδικασίες και οι λειτουργίες παραγωγής καθώς επίσης και οι κρίσιμες παράμετροι γι αυτές. Γίνεται δηλαδή η μετάβαση από τον προγραμματισμό στην εκτέλεση. Αν μια παράμετρος επηρεάζεται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, τότε αυτή αποτελεί ένα σημείο ελέγχου.
- 4. Σχεδιασμός παραγωγής.** Στο στάδιο αυτό διατυπώνονται οι οδηγίες και οι απαιτήσεις της παραγωγής. Παράλληλα, προσδιορίζονται οι μέθοδοι ελέγχου, ώστε να πετύχουμε το κατάλληλο επίπεδο ποιότητας. Ακόμη, πρέπει να περιγραφούν επακριβώς τα σημεία που θα γίνουν οι μετρήσεις.

Η πρώτη μήτρα, ο προγραμματισμός των απαιτήσεων του πελάτη, αποτελεί τη βάση της διαδικασίας QFD. Οι περισσότερες εφαρμογές εστιάζουν την προσοχή τους κυρίως στην πρώτη μήτρα και λίγο στη δεύτερη.

Το «σπίτι ποιότητας» στο πρώτο στάδιο σε γενικές γραμμές παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.



Πίνακας 18: το σπίτι ποιότητας

Στη συνέχεια θα κάνουμε την ανάλυση και θα εξηγήσουμε την κατασκευή της πρώτης μήτρας της τεχνικής QFD.

1. Στη θέση A καταγράφονται οι απαιτήσεις του πελάτη, δηλαδή η φωνή του πελάτη, που προκύπτουν από τις απαντήσεις που δίνουν σε ερωτηματολόγια καθώς επίσης και από το διάγραμμα συνάφειας.
2. Στη θέση B θα κάνουμε την ταξινόμηση – κατάταξη των επιθυμιών του πελάτη, ανάλογα με τη σπουδαιότητα και την προτεραιότητα αυτών. Η ομάδα χρησιμοποιεί δεδομένα που λαμβάνονται από την επισκόπηση των πελατών για να πραγματοποιήσει την κατάταξη αυτή.
 Η κατάληξη της σπουδαιότητας των απαιτήσεων του πελάτη δείχνει τις περιοχές για τις οποίες αυτός έχει μεγάλο ενδιαφέρον και υψηλές προσδοκίες.

Στις απαιτήσεις αυτές που εκφράζονται με λέξεις προσδίδεται σε καθεμία μία σχετική βαρύτητα που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά των διαδικασιών για την παραγωγή προϊόντων, υπηρεσιών ή πληροφοριών. Σχετική βαρύτητα επίσης χορηγείται και στις αποδόσεις των ανταγωνιστών που σχετίζεται με τις απαιτήσεις των πελατών. Οι σχετικές αυτές βαρύτητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να θέσουμε προτεραιότητες και σε άλλες πηγές ή δραστηριότητες.

3. Η θέση Γ περιέχει έναν κατάλογο τεχνικών χαρακτηριστικών, που απαιτούνται για να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις του πελάτη, δηλαδή εκφράζει το «πως» πρέπει να γίνει ο σχεδιασμός της υπηρεσίας ή του προϊόντος για να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη. Είναι η φωνή του τεχνικού, δηλαδή τα τεχνικά χαρακτηριστικά ονομάζονται και μετρήσεις απόδοσης, αυτή είναι μια μετρήσιμη τεχνική εκτίμηση μιας ζητούμενης ποιότητας ή απαίτησης του πελάτη και διατυπώνει αυτό που πρόκειται να μετρηθεί.
4. Στη θέση Δ παρουσιάζεται η σχέση ανάμεσα στις απαιτήσεις του πελάτη και στα τεχνικά χαρακτηριστικά. Οι σχέσεις αυτές απεικονίζονται με σύμβολα αντί με αριθμούς και διακρίνονται σε πολύ ισχυρές, ισχυρές ή ασθενείς. Το κενό δείχνει ότι δεν υπάρχει σχέση μεταξύ τους. Τα σύμβολα είναι :

 Ισχυρή σχέση

 Μέτρια σχέση

 Ασθενής σχέση

Η έλλειψη ισχυρής σχέσης μεταξύ απαίτησης του πελάτη και οποιοδήποτε τεχνικού χαρακτηριστικού δείχνει ότι η ανάγκη του πελάτη είτε δεν ανταποκρίνεται σε αυτό το χαρακτηριστικό είτε ότι το τελικό προϊόν θα έχει δυσκολίες να τις ικανοποιήσει.

5. Η στέγη του σπιτιού Ε δείχνει τη συσχέτιση ανάμεσα σε οποιοδήποτε ζεύγος τεχνικών χαρακτηριστικών. Αυτή η σχέση δίνει απάντηση στην ερώτηση « πως μια αλλαγή σε ένα χαρακτηριστικό προϊόντος επηρεάζει τα άλλα;». για παράδειγμα,

αν προσθέσουμε πολλά παραδείγματα και ασκήσεις σε ένα βιβλίο, αυξάνουμε το μέγεθος του βιβλίου, αυτό όμως βοηθάει στην αύξηση της ικανότητας εφαρμογής της γνώσης στους μαθητές; Αν ναι, τότε η συσχέτιση ανάμεσα σε αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ισχυρή.

6. Στη στήλη Z γίνεται η αξιολόγηση των ανταγωνιστών. Γίνεται δηλαδή μια αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των δικών μας προϊόντων σε σχέση με τα ανταγωνίστηκα. Έτσι οι σχεδιαστές έχουν την δυνατότητα να ανακαλύψουν ευκαιρίες για βελτίωση στη διαδικασίες του σχεδιασμού.
7. Στη θέση H καταγράφεται η προτεραιότητα των τεχνικών απαιτήσεων. Το πρώτο σπουδαίο βήμα είναι να ορίσουμε τη σχέση ανάμεσα στις απαιτήσεις του πελάτη, στα τεχνικά χαρακτηριστικά του συστήματος και στις αποδόσεις των ανταγωνιστών. Αυτή η δομή και η λειτουργία φαίνεται παρακάτω.

	Πως (how) ποιοτικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας – μέσα	Πόσο πολύ (howmuch) Απόδοση ανταγωνιστών
Τι (what)	Μετρήσεις σχετικές με το πόσο πολύ κάθε χαρακτηριστικό της διαδικασίας συνδέεται με τις απαιτήσεις και τις επιθυμίες του πελάτη	Μετρήσεις και συγκρίσεις της απόδοσης του δικού μας οργανισμού με αυτή των ανταγωνιστών, που σχετίζονται με τις διάφορες απαιτήσεις των πελατών
Επιθυμίες και απαιτήσεις πελατών	Πως δηλαδή τα χαρακτηριστικά του συστήματος συνεισφέρουν σε αυτό που θέλουν οι πελάτες	

Πίνακας 19: Δομή και λειτουργία πρώτης μήτρας της τεχνικής QFD

5.8 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί σήμερα πρέπει να εργαστούν μέσα στα πλαίσια ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας, αν θέλουν να παράγουν ποιοτικά προϊόντα και ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες. Επιπλέον, δεν πρέπει να διατείνονται μόνο ότι έχουν προϊόντα ποιότητας, αλλά πρέπει παράλληλα να το αποδεικνύουν ότι είναι ικανές να παράγουν αυτά τα προϊόντα.

Ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας περιγράφει την οργανωτική δομή, τις ευθύνες, τις διαδικασίες, τις διεργασίες και τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή της διοίκησης ποιότητας. Ο σκοπός του είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Γι αυτό σήμερα η συγκρότηση και το μάνατζμεντ ενός αποτελεσματικού συστήματος έχει μεγάλη σπουδαιότητα και ζήτηση.

Ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας περιλαμβάνει:

- Το εγχειρίδιο ποιότητας,
- Το εγχειρίδιο διαδικασιών και
- Τις οδηγίες εργασίας.

Το εγχειρίδιο ποιότητας πρέπει να δηλώνει το «πώς» και το «γιατί» πραγματοποιείται μια διαδικασία. Ακόμη, ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας πρέπει να δίνει απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποια είναι η πολιτική μας για την ποιότητα;
- Ποιες διαδικασίες χρειάζονται για να γίνει ο έλεγχος της ποιότητας;
- Πως εγγυώμεθα τη διατήρηση του επιπέδου της ποιότητάς μας;
- Πως ελέγχουμε την πορεία της συμμόρφωσης των προϊόντων μας με τις προδιαγραφές που θέσαμε;
- Ποιος ελέγχει την ποιότητα;
- Τι επίπεδο ποιότητας θέλουμε;

Ένας οργανισμός που διαθέτει ένα σαφή και δομημένο QMS μπορεί να εκπληρώσει τον τελικό σκοπό της διασφάλισης ποιότητας και του ελέγχου ποιότητας.

Επομένως, το ελάχιστο που πρέπει να περιγράφει το σύστημα διοίκησης ποιότητας είναι να δείχνει με ακρίβεια στον πελάτη το πώς ο οργανισμός είναι εξοπλισμένος για να εκπληρώνει και να συντηρεί το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας μέσω των διαφόρων σταδίων του σχεδιασμού, της παραγωγής, της εγκατάστασης, των επισκευών και της συντήρησης.

Ο έλεγχος ποιότητας είναι μέρος της διοίκησης ποιότητας που δίνει έμφαση στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της ποιότητας, δηλαδή ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τα πρότυπα.

Η διασφάλιση ποιότητας είναι μέρος της διοίκησης ποιότητας που δίνει έμφαση στο πώς τα άτομα μπορούν να εμπιστευτούν ότι ο οργανισμός θα εκπληρώσει τις απαιτήσεις ποιότητας, δηλαδή ότι ο οργανισμός είναι ικανός να ικανοποιήσει σταθερά τις ανάγκες των πελατών.

Το πώς ένας οργανισμός ωφελείται από το σύστημα διοίκησης ποιότητας συνδέεται απευθείας και με τα χρήματα που επενδύει. Το βέλτιστο όφελος προκύπτει στην περίπτωση κατά την οποία η επένδυση για την εισαγωγή και τον έλεγχο ποιότητας εξισορροπείται από μια σημαντική μείωση στο κόστος της κακής ποιότητας. Κάθε επένδυση πέρα από το σημείο του βέλτιστου οφέλους δε θα οδηγήσει σε σημαντικά κέρδη.

5.8.1 ΤΟ ISO 9000: 1994

Σήμερα δεν εξετάζουμε μόνο την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών αλλά και την ποιότητα των διαδικασιών που παράγουν αυτά τα αποτελέσματα. Τα πρώτα συστήματα ποιότητας ανέπτυξαν διαδικασίες που στηρίζονταν σε διεθνή πρότυπα. Το πρότυπο είναι μια τεχνική ή διοικητική προδιαγραφή, η οποία υποδεικνύει συγκεκριμένα κριτήρια που επιβεβαιώνουν ότι υλικά προϊόντα και διαδικασίες είναι κατάλληλα για χρήση.

Τα πρότυπα προσδιορίζουν το πώς τα συστήματα θα έπρεπε να κατασκευάζονται και να λειτουργούν.

Οι πρώτες προδιαγραφές των συστημάτων αυτών αναπτύχθηκαν στο στρατό. Εκεί διατυπώθηκαν πρότυπα που χρησιμοποιήθηκαν για αρκετά χρόνια από τους προμηθευτές του στρατού. Στη συνέχεια, το 1994, διατυπώθηκε μια σειρά διεθνών προτύπων το ISO 9000, που σήμερα χρησιμοποιείται ευρέως. Τα πρότυπα αυτά περιγράφουν λεπτομερώς τις ελάχιστες προδιαγραφές που πρέπει να έχει το σύστημα. Με άλλα λόγια περιγράφουν μεθόδους που εξασφαλίζουν την ποιότητα των διαδικασιών και επεξηγούν τον τρόπο με τον οποίο τα συστήματα θα έπρεπε να λειτουργούν.

Το ISO 9000 είναι μια συλλογή από έγγραφα τα οποία υποδεικνύουν στον οργανισμό τον τρόπο με τον οποίο θα βελτιώσει τις λειτουργίες και τις διαδικασίες του.

Το ISO 9000 δεν επιβεβαιώνει ότι το προϊόν είναι υψηλής ποιότητας, αλλά ότι η επιχείρηση, οι διαδικασίες και ο τρόπος που συνεργάζεται με τους προμηθευτές και τους πελάτες ικανοποιούν τα πρότυπα ποιότητας.

Αυτό σημαίνει ότι για να πουλήσουν οι επιχειρήσεις πρέπει προηγουμένως τα προϊόντα τους να συμμορφωθούν με τα πρότυπα.

Χαρακτηριστικά ο Deming λέει για το ISO 9000: «τα σταθερά και ελάχιστα
Χαρακτηριστικά ο Deming λέει για το ISO 9000: «τα σταθερά και ελάχιστα
συγκριτικά πρότυπα του ISO 9000 βρίσκονται σε αντίθεση με το πνεύμα της συνεχούς βελτίωσης». Αφού λοιπόν η πρόοδος με στόχο την ποιότητα δεν σταματά ποτέ, γιατί να αξίζουν τα επίπεδα των προτύπων του ISO 9000;

Το ISO 9000 υιοθετήθηκε σαν εθνικό πρότυπο σε 50 χώρες και για την αξιολόγηση σε περισσότερες από 30 χώρες. Για την Ευρώπη θεωρείται μια αναγκαιότητα και αποτελεί βασική απαίτηση των αγοραστών.

Στη σειρά των προτύπων ISO 9000 διακρίνουμε:

- a) Το ISO 9000 που έχει ως στόχο την καθοδήγηση στην επιλογή και τη χρήση του συστήματος. Δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές.
- b) Το ISO 9004 που χρησιμοποιείται ως οδηγός της διοίκησης ποιότητας και των στοιχείων του συστήματος ποιότητας.

- c) Το ISO 9001 είναι το πλέον διαδεδομένο και καλύπτει το σχεδιασμό, την ανάπτυξη, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση.
- d) Το ISO 9002 καλύπτει την παραγωγή και την εγκατάσταση.
- e) Το ISO 9003 καλύπτει μόνο τον τελικό έλεγχο και τη δοκιμή.

Για τη χρησιμοποίηση τους όμως από διάφορες εταιρείες αναπτύχθηκαν οδηγίες και κανόνες. Ειδικότερα για το ISO 9001 αναπτύχθηκαν οι παρακάτω βασικές απαιτήσεις.

1. **Διοικητικές αρμοδιότητες και υπευθυνότητες.**
2. **Δημιουργία συστήματος ποιότητας.**
3. **Επανεξέταση των συμβολαίων με τους πελάτες.**
4. **Έλεγχος σχεδιασμού.**
5. **Έγγραφα και έλεγχος δεδομένων.**
6. **Αγορά προϊόντων**
7. **Προϊόντα προμηθευόμενα από τον αγοραστή.**
8. **Ταυτότητα και ανιχνευσιμότητα προϊόντος.**
9. **Έλεγχος διαδικασιών.**
10. **Επιθεώρηση και έλεγχος των εγγράφων.**
11. **Τα όργανα μετρήσεων ελέγχου και δοκιμών.**
12. **Κατάσταση ελέγχων και δοκιμών.**
13. **Έλεγχος μη συμμορφούμενων προϊόντων.**
14. **Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.**
15. **Διεκπεραίωση, αποθήκευση, συσκευασία και παράδοση.**
16. **Έλεγχος αρχείων ποιότητας.**
17. **Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας.**
18. **Εκπαίδευση.**
19. **Επισκευή, συντήρηση.**
20. **Στατιστικές τεχνικές.**

Τα οφέλη από την εφαρμογή της σειράς προτύπων ISO 9000 είναι:

- a. Η μείωση των παραπόνων των πελατών
- b. Η εξάλειψη του αριθμού των εσωτερικών ελέγχων και αξιολογήσεων
- c. Η βελτίωση του ελέγχου, της πειθαρχίας, των διαδικασιών και της τεκμηρίωσης.
- d. Η βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη και
- e. Το καλύτερο περιβάλλον εργασίας.

5.8.2 ΤΟ ISO 9000: 2000

Σήμερα έχουν γίνει βασικές αλλαγές στο ISO 9000: 1994 και εφαρμόζεται πλέον το ISO 9000: 2000.

Η βασική διαφορά από την αλλαγή αυτή είναι ότι τα 20 στοιχεία που περιλαμβάνει το ISO 9001:1994 έχουν αντικατασταθεί στο νέο ISO 9001:2000 από 4 τομείς που καλύπτουν:

1. **Την υπευθυνότητα της διοίκησης.** Ο τομέας αυτός δίνει έμφαση στις ανάγκες του πελάτη.
2. **Τη διαχείριση πόρων.** Ο τομέας αυτός περιλαμβάνει τους ανθρώπινους πόρους, τις πληροφορίες και την εκπαίδευση.
3. **Την υλοποίηση προϊόντος ή παρεχόμενης υπηρεσίας.** Ο τομέας αυτός παρέχει τον προγραμματισμό υλοποίησης του προϊόντος κλπ
4. **Τη μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση.** Ο τομέας αυτός περιέχει την παρακολούθηση και τη μέτρηση, την ικανοποίηση του πελάτη, τον έλεγχο της συμμόρφωσης με προϊόντα κλπ.

Η αλλαγή αυτή έγινε, γιατί οι υπεύθυνοι από την εφαρμογή του ISO 9000:1994 διαπίστωσαν κάποιους περιορισμούς κατά την εφαρμογή του.

Συγκεκριμένα,

- I. Μερικοί οργανισμοί δε χρειάζονταν να εφαρμόσουν και τα 20 στοιχεία του 9001: 1994 για να καταστήσουν τον οργανισμό ποιοτικό.
- II. Τα πρότυπα αυτά ήταν δύσκολο να εφαρμοστούν σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.
- III. Η χρησιμοποιούμενη γλώσσα δεν ήταν σαφής.
- IV. Τα πρότυπα δεν ήταν ευέλικτα και δεν μπορούσαν να ταιριάξουν σε συγκεκριμένες βιομηχανίες και οργανισμούς.
- V. Τα πρότυπα δεν εξασφαλίζουν τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Έτσι αποφασίστηκε να σχεδιάσουν το νέο ISO 9000:2000 που είναι περισσότερο συμβατό με άλλα συστήματα διοίκησης, είναι περισσότερο κατανοητό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και από τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Το ISO 9001:2000 προσδιορίζει τις απαιτήσεις του QMS, ενώ το ISO 9004:2000 παρέχει οδηγίες που έχουν ως σκοπό να βελτιώσουν τη συνολική απόδοση της ποιότητας του οργανισμού.

Και τα 2 πρότυπα βασίζονται σε 8 αρχές διοίκησης ποιότητας που είναι πρωταρχικής σημασίας για έναν οργανισμό. Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

- Η έμφαση στον πελάτη
- Η αποτελεσματική ηγεσία
- Η συμμετοχή των ατόμων
- Η έμφαση στις διαδικασίες
- Η συστημική προσέγγιση της διοίκησης
- Η συνεχής βελτίωση
- Η προσέγγιση που βασίζεται σε δεδομένα και πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων.
- Οι σχέσεις αμοιβαίου οφέλους μεταξύ προμηθευτών και οργανισμού.

Όλα τα παραπάνω αναφέρονται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με άλλα λόγια το ISO 9000:2000 είναι πολύ κοντά με τις αρχές της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

6.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στην ιστορία της επιστήμης και της πρακτικής του μάνατζμεντ έχουν κατά καιρούς προταθεί και εφαρμοστεί διάφορα συστήματα ή “φιλοσοφίες” διοίκησης που υπόσχονται – και συχνά καταφέρνουν, τουλάχιστον στην αρχή – να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των οργανώσεων. Μερικά από τα πιο επιτυχή παραδείγματα τέτοιων συστημάτων είναι η Διοίκηση δια Στόχων (ManagementbyObjectives), ο Προϋπολογισμός Μηδενικής Βάσης (Zero-BasedBudgeting) και η τεχνική Ακριβώς-στην-Ωρα (Just-in-Time). Στις μέρες μας, το σύστημα που προκαλεί το μεγαλύτερο ενδιαφέρον και κερδίζει τους περισσότερους οπαδούς είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Αν και έχει γίνει ευρέως γνωστή κατά τα τελευταία δεκαπέντε, περίπου, χρόνια, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ή τουλάχιστον τα βασικά στοιχεία και οι αρχικές μορφές της, εμφανίστηκαν κατά τα πρώτα μεταπολεμικά χρόνια στην Ιαπωνία. Η ιαπωνική βιομηχανία, στο πλαίσιο της προσπάθειάς της για ανασυγκρότηση, υιοθέτησε τις αρχές του στατιστικού ελέγχου παραγωγικής διαδικασίας που είχαν ανάπτυξη στις Η.Π.Α ο W. Shewhart και ο, θεωρούμενος από πολλούς ως ο θεμελιωτής του κινήματος της ποιότητας, E. Deming. Ο στατιστικός έλεγχος των δεδομένων της παραγωγής μας βοηθά αφενός να έχουμε ακριβή εικόνα της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και αφετέρου να παρακολουθούμε την εξέλιξη της ποιότητας σε σχέση με τις βελτιώσεις ή τις καινοτομίες που εισάγονται. Ακόμη, μας βοηθά να εντοπίζουμε τις πιθανές πηγές των σφαλμάτων, καθώς κάνει δυνατή τη συσχέτιση της ποιότητας των προϊόντων με τις διάφορες μεταβλητές και τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας.

Σε αντίθεση, ίσως, με άλλες τεχνικές διοίκησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν προτάθηκε από κάποια θεωρία, αλλά αναπτύχθηκε σταδιακά, μέσα από την πρακτική που ακολούθησαν διάφορες επιχειρήσεις υπό την καθοδήγηση ικανών διευθυντών και συμβούλων. Για το λόγο αυτό, δεν υπάρχει μια ενιαία προσέγγιση, αλλά ένα πλήθος προσεγγίσεων, που όμως μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) δεν είναι ένα πρόγραμμα το οποίο γίνεται σήμερα και τελειώνει αύριο. Η ΔΟΠ είναι ένας νέος τρόπος σκέψης και ζωής ο οποίος διεισδύει σε όλες τις φάσεις του βίου. Όταν η φιλοσοφία αυτή υλοποιείται σ' έναν οργανισμό, γίνεται η καρδιά και η ψυχή του τρόπου λειτουργίας του.

Σήμερα, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση της ύπαρξής τους. Η νέα αυτή φιλοσοφία έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα κάθε οργανισμού. Αυτό γιατί οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι το ίδιο κόστος διόρθωσης ενός ελαττωματικού προϊόντος κοστίζει το ίδιο ή και περισσότερο από το να παράγεις από την αρχή ένα ικανοποιητικό προϊόν. Αν το ελαττωματικό προϊόν είναι φθηνό, ο καταναλωτής το θεωρεί άχρηστο και αγοράζει άλλο, αν όμως είναι ακριβό, το επιδιορθώνει. Αυτό όμως το οποίο δε λαμβάνει υπόψη στο κόστος είναι η δυσαρέσκεια του πελάτη.

Η ποιότητα για τη Διοίκηση Ολικής ποιότητας δεν είναι κάτι στατικό, αλλά κάτι που εξελίσσεται. Έτσι, η αναζήτηση της ποιότητας είναι άρρηκτα δεμένη με την έννοια της διαρκούς βελτίωσης. Η διαρκής βελτίωση έχει δύο διαστάσεις : η μία συνδέεται με την προσπάθεια για την εξάλειψη των σφαλμάτων και των αδυναμιών στα προϊόντα που παράγονται, στις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται κλπ. Η δεύτερη, η θετική, αναφέρεται στην προσπάθεια για την εξέλιξη των προϊόντων , ή τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών, έτσι ώστε τα ποιοτικά χαρακτηριστικά τους να ανταποκρίνονται σε αυξημένες απαιτήσεις. Για τη διαρκή βελτίωση η οργάνωση χρησιμοποιεί μεθόδους ανασκόπησης των λειτουργιών της, κυρίως όμως βασίζεται στις προτάσεις των ίδιων των εργαζομένων.

Το σκεπτικό είναι ότι, ακριβώς επειδή κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζει καθημερινά τα ζητήματα της θέσης του και εισπράττει το αποτέλεσμα των δυσλειτουργιών, είναι ο κατ' εξοχήν αρμόδιος να προτείνει τις αλλαγές που χρειάζονται.

Με άλλα λόγια, η εισαγωγή της ΔΟΠ στον οργανισμό απαιτεί την προσπάθεια και τη συμμετοχή όλων των ατόμων, την αποδοχή κοινού οράματος και σκοπών και τη χρησιμοποίηση ποιοτικών και ποσοτικών δεδομένων τα οποία προσδιορίζουν το πόσο καλά το σύστημα ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες όλων των ενδιαφερομένων μελών μέσα και έξω από τον οργανισμό.

Κάθε άτομο μέσα σε έναν οργανισμό έχει το δικό του σκοπό, τη δική του προσδοκία και φιλοδοξία. Ακόμη, κάθε άτομο μαθαίνει κατά διαφορετικό τρόπο και σε διαιρετικό βαθμό. Ο διευθυντής πρέπει να αναγνωρίσει τις διαφορές αυτές και να προσπαθήσει να παρακινήσει όλα τα άτομα για να εκπληρώσουν το σκοπό του οργανισμού. Η παρακίνηση, δηλαδή η αύξηση του ενδιαφέροντος για την εργασία αποτελεί το βασικό μέλημα κάθε διευθυντή ή μάνατζερ. Την απάντηση σε αυτό δίνει η φιλοσοφία της ΔΟΠ, η οποία πιστεύει ότι η παρακίνηση των ατόμων μπορεί να βελτιωθεί μέσω της ομαδικής εργασίας. Τα άτομα που συμμετέχουν ενεργητικά στην λήψη αποφάσεων θα είναι περισσότερο επιτυχημένα και ικανοποιημένα.

Η προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα, μα θετικά αποτελέσματα τόσο στη διαδικασία όσο και στο σύστημα. Η αλλαγή γίνεται σταδιακά και η προσοχή εστιάζεται στις διαδικασίες και το σύστημα παρά την αξιολόγηση και την επίδοση του ατόμου. Η φιλοσοφία αυτή, για να εφαρμοστεί στους οργανισμούς χρειάζεται λίγα χρήματα αλλά πολύ μεγάλη προσπάθεια.

Ο Phillip Crosby στο βιβλίο του "Let's Talk Quality" γράφει:

« Αν θεωρούμε ως κέρδος την επίτευξη του στόχου μας, αλλά δεν είμαστε συνεπείς στις υποχρεώσεις μας, τότε μπορεί να μην εκπληρώσουμε τους στόχους μας.

Αν, για παράδειγμα, παραδίνουμε τα προϊόντα μας στην ώρα τους, αλλά τα προϊόντα έχουν ελαττώματα, τότε είναι σαν να μην τα έχουμε παραδώσει στην ώρα τους. Αν εκπληρώνουμε τους στόχους ασφαλείας, αλλά προκαλούμε κακό σε κάποιον, τότε ασφαλώς δεν έχουμε ικανοποιήσει τους στόχους ασφαλείας». Αυτή η λογική του ισχύει παντού.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ αποτελεί το καλύτερο εκσυγχρονιστικό μέσο για τη λειτουργία των οργανισμών, είναι, κατά κάποιο τρόπο, μονόδρομος, χωρίς να υπάρχει άλλη λύση.

6.2 ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ είναι :

- I. Η εστίαση στις ανάγκες του πελάτη
- II. Η συνεχής βελτίωση
- III. Η ομαδική εργασία και η συμμετοχή όλων των ατόμων

Τα κρίσιμα στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι :

1. Η δέσμευση και η αποτελεσματική ηγεσία της ανώτατης διοίκησης
2. Ο σχεδιασμός και η οργάνωση
3. Η χρησιμοποίηση εργαλείων και τεχνικών
4. Η επιμόρφωση και η εκπαίδευση του προσωπικού
5. Η συμμετοχή όλων των ατόμων
6. Η ομαδική εργασία
7. Η μέτρηση και η ανατροφοδότηση
8. Η αλλαγή νοοτροπίας

6.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Δεν υπάρχει ένα ενιαίο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά διάφορες προσεγγίσεις που έχουν έναν πυρήνα κοινών αρχών.

Δύο χαρακτηριστικές από αυτές τις προσεγγίσεις είναι το μοντέλο του Deming, το οποίο έχει και ιστορική σημασία, και το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας.

Το μοντέλο του Deming

Ο W. Edwards Deming θεωρείται ως ο πρωτεργάτης του κινήματος της ποιότητας – σε βαθμό που το βραβείο ποιότητας που θεσπίστηκε το 1951 στην Ιαπωνία να φέρει το όνομά του. Τα βασικά στοιχεία του μοντέλου του είναι η χρήση στατιστικών μεθόδων και η συστηματική και επίμονη προσέγγιση της ποιότητας. Ο Deming συμπυκνώνει τις προτάσεις του σε 14 κανόνες τους οποίους οφείλει να τηρεί η ανώτατη ηγεσία:

1. Η ποιότητα πρέπει να είναι ο σταθερός σκοπός προς τον οποίο κινείται απαρέγκλιτα η επιχείρηση.
2. Η διοίκηση πρέπει να δεσμευτεί απέναντι στη νέα φιλοσοφία.
3. Η προσπάθεια για την ποιότητα δεν πρέπει να περιορίζεται στον έλεγχο των προϊόντων μετά την παραγωγή, αλλά να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
4. Τα κέρδη για την επιχείρηση πρέπει να προκύπτουν από μείωση του κόστους και όχι από αύξηση της τιμής.
5. Πρέπει να υπάρχει διαρκής βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
6. Πρέπει να υπάρχει πρακτική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας.
7. Το στυλ ηγεσίας και ελέγχου πρέπει να είναι σύγχρονο και αποτελεσματικό.
8. Ο φόβος της αποτυχίας πρέπει να εξαλείφεται.
9. Δεν πρέπει να υπάρχουν στεγανά μεταξύ των τμημάτων.
10. Δε πρέπει να χρησιμοποιούνται συνθήματα και ξεπερασμένες προτροπές.
11. Πρέπει να καταργηθούν τα πρότυπα και οι αριθμητικοί στόχοι.
12. Πρέπει να διασφαλίζεται ότι οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται υπερήφανοι για την εργασία τους και δε θα τη θεωρούν ως υποχρέωση.
13. Πρέπει να υπάρχουν προγράμματα επιμόρφωσης και εξέλιξης των εργαζομένων.

14. Στην προσπάθεια για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας πρέπει να συμμετέχουν όλα τα στελέχη και οι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Ταυτόχρονα, επισημαίνει πέντε “θανάσιμα αμαρτήματα” που πρέπει να αποφεύγονται:

- i. Εναλλαγή στόχων και έλλειψη επιμονής.
- ii. Προσπάθεια για βραχυπρόθεσμα οφέλη.
- iii. Ετήσια αξιολόγηση προσωπικού.
- iv. Συχνές αλλαγές στη διοίκηση.
- v. Χρήση μόνο των ορατών στοιχείων και έλλειψη εμβάθυνσης.

Για την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης για το στόχο την ποιότητα, ο Deming προτείνει ένα σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει τα εξής:

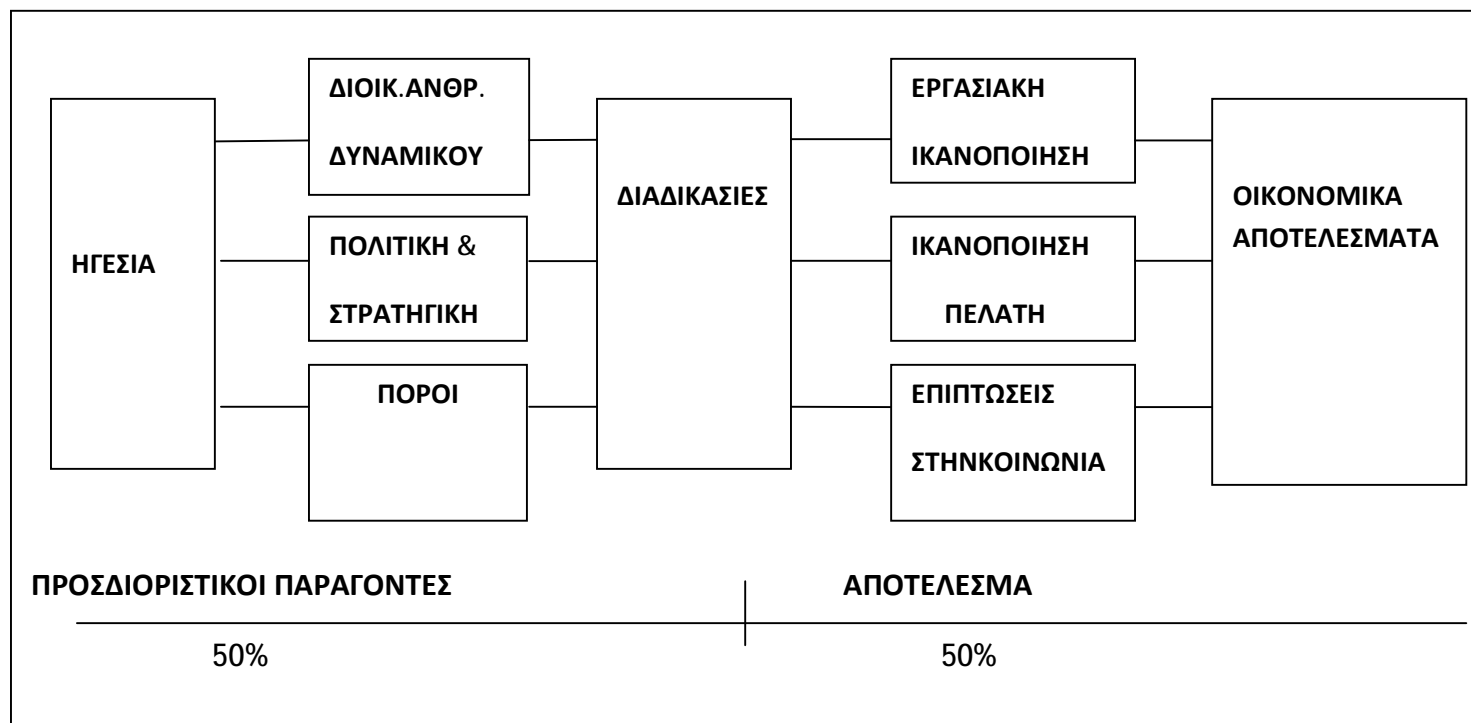
- Τήρηση των 14 αρχών.
- Ανάπτυξη αισθήματος υπερηφάνειας στη διοίκηση για το στόχο της οργάνωσης και μετάδοση του αισθήματος αυτού στους υπαλλήλους.
- Εξήγηση στους υπαλλήλους των λόγων που υπαγορεύουν την αλλαγή και των αναμενόμενων οφειλών.
- Διαίρεση του έργου της οργάνωσης σε στάδια. Προσδιορισμός των πελατών και των προμηθευτών κάθε σταδίου. Συντονισμός μεταξύ των σταδίων.
- Ομαδική εργασία.
- Σταθερή οργανωτική δομή προσανατολισμένη προς την ποιότητα.
- Υιοθέτηση του κύκλου διαρκούς βελτίωσης της ποιότητας.

Συνοψίζοντας, μπορούμε να πούμε ότι το μοντέλο του Deming δίνει έμφαση στη δέσμευση της ηγεσίας απέναντι στην ποιότητα, στη βελτίωση των σχέσεων μέσα στην οργάνωση, στην εκπαίδευση του προσωπικού και στη χρήση αναλυτικών εργαλείων (στατιστική, λεπτομερή στοιχεία κλπ.)

Το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας.

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας προτείνει ένα μοντέλο το οποίο συνδέει τα επιθυμητά αποτελέσματα,

(ικανοποίηση πελατών και υπαλλήλων, επιπτώσεις στην κοινωνία, οικονομικά αποτελέσματα) με τις προϋποθέσεις για την επίτευξή τους (ηγεσία, ανθρώπινο δυναμικό, διαδικασίες, στόχοι και πόροι).



Πίνακας 20: Μοντέλο Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας

Όπως βλέπουμε λοιπόν, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας υπόσχεται να αυξήσει την οικονομική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης καθώς και την ικανοποίηση των πελατών της, του προσωπικού της και του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Τα οφέλη αυτά είναι αρκετά δελεαστικά ώστε να προκαλέσουν το ενδιαφέρον αυτών που ασχολούνται με την διοίκηση.

6.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναπτυχθεί η πρακτική της διασφάλισης ποιότητας (quality assurance) σύμφωνα με καθορισμένα πρότυπα. Η διασφάλιση ποιότητας κατά την έννοια αυτή είναι ένα σύνολο συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που θεωρούνται απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές.

Το πιο γνωστό από τα πρότυπα που ακολουθούνται για τη διασφάλιση ποιότητας είναι το ISO 9000 (σειρά 1, 2, 3 και 4), πρότυπο του Διεθνούς Οργανισμού Προτύπων (International Standardization Organization), το οποίο έχει υιοθετηθεί και από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Προτύπων (European Norm Organization). Σε γενικές γραμμές, το πρότυπο προβλέπει ότι η επιχείρηση που έχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας πρέπει να διαθέτει τα εξής: 1) γραπτώς διατυπωμένη πολιτική ποιότητας, εγχειρίδιο ποιότητας, στο οποίο περιγράφονται με ακρίβεια οι διαδικασίες που τηρούνται για την παραγωγή, τις προμήθειες πρώτων υλών, την αποθήκευση κλπ. 2) πλήρη, ακριβή και ενημερωμένα αρχεία, 3) υπεύθυνο ποιότητας, ο οποίος θα αναφέρεται απευθείας στην ανώτατη διοίκηση 4) διαδικασία εσωτερικού ελέγχου της τήρησης του συστήματος ποιότητας 5) μέθοδο του συστήματος ανασκόπησης και βελτίωσής του.

Η διαπίστευση μιας επιχείρησης κατά ένα ορισμένο πρότυπο, δηλαδή η βεβαίωση από έναν ανεξάρτητο οργανισμό ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση τηρεί ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας σύμφωνα με τους όρους που θέτει το πρότυπο (ISO 9000 ή άλλο), λειτουργεί ως διαβεβαίωση που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση προς όσους συνεργάζονται μ' αυτήν.

Για τη σχέση ανάμεσα στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τη διασφάλιση ποιότητας υπάρχουν δύο απόψεις. Η πρώτη θεωρεί τη διασφάλιση ποιότητας ως ένα βήμα προς την ολική ποιότητα. Με άλλα λόγια, η έννοια της διασφάλισης ποιότητας θεωρείται ότι είναι συμβατή με την έννοια της ολικής ποιότητας και ότι εμπεριέχεται σ' αυτήν. Για τη μετάβαση από τη διασφάλιση στην ολική ποιότητα χρειάζεται, δίπλα στο σύστημα ποιότητας, να αναπτυχθούν καινοτομίες για τη μείωση του κόστους και για τη συμμετοχή όλου του προσωπικού στην προσπάθεια για την επίτευξη ποιότητας.

Κατά τη δεύτερη άποψη, όμως, οι δύο έννοιες δεν είναι απολύτως συμβατές. Η διασφάλιση ποιότητας δεν εμπνέεται από τις αρχές της ολικής ποιότητας, δεδομένου ότι η ομαδική εργασία, η σχέση εσωτερικού πελάτη-προμηθευτή και ο πρωτεύων ρόλος του προσωπικού για τη διαρκή βελτίωση δεν αποτελούν στοιχεία της.

Αντίθετα, είναι σύστημα ιεραρχικό και άκαμπτο, δεδομένου ότι το κυρίαρχο στοιχείο του είναι η αυστηρή τήρηση διαδικασιών που απαιτεί από τους υπαλλήλους. Κατά συνέπεια, το πέρασμα από το ένα σύστημα στο άλλο προϋποθέτει αλλαγή νοοτροπίας, τόσο στους εργαζόμενους, που πρέπει να αναπτύξουν πιο κριτική στάση απέναντι στο αντικείμενο της εργασίας τους και να αισθανθούν μεγαλύτερη ευθύνη γι' αυτό, έτσι ώστε να προτείνουν βελτιωτικές αλλαγές, όσο και στη διοίκηση, που θα πρέπει να δείξει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στις ικανότητες των υπαλλήλων και να δεχθεί μεγαλύτερη συμμετοχή τους σε θέματα σχεδιασμού της εργασίας.

6.5 Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΑΣ

Η σύγκριση ανάμεσα στην εφαρμογή της φιλοσοφίας ποιότητας στη βιομηχανία και στο σύστημα υγείας παρουσιάζει ομοιότητες και διαφορές.

Το βιομηχανικό μοντέλο παραγωγής προϊόντων:

- α. Αγνοεί την πολυπλοκότητα των σχέσεων ασθενούς και ιατρικού προσωπικού,
- β. Υποβαθμίζει τη γνώση, τις δεξιότητες και την παρακίνηση του ιατρικού προσωπικού,
- γ. Χειρίζεται την ποιότητα ως κάτι το ξεχωριστό, αγνοώντας την ανταπόδοση της ποιότητας/κόστους.
- δ. Δίνει μεγαλύτερη σημασία σε υποστηρικτικές δραστηριότητες και
- ε. Δίνει μικρότερη έμφαση στη βελτίωση της εκπαίδευσης, της εποπτείας και της ενθάρρυνσης.

Ο Donabedian υποστηρίζει την άποψη ότι το επαγγελματικό μοντέλο του συστήματος υγείας παροχής υπηρεσιών δανείζεται τα ακόλουθα στοιχεία από το βιομηχανικό μοντέλο:

1. Την ανάγκη για μεγαλύτερη προσοχή στις απαιτήσεις του πελάτη, στις αξίες και τις προσδοκίες,
2. Την ανάγκη για μεγαλύτερη προσοχή στο σχεδιασμό του συστήματος και των διαδικασιών,
3. Την ανάγκη για μεγαλύτερη συμμετοχή του μάνατζμεντ στην εισαγωγή της ποιότητας στις κλινικές και
4. Την ανάγκη να αναπτυχθούν στο σύστημα υγείας εφαρμογές μεθοδολογιών στατιστικού ελέγχου

Στην πραγματικότητα οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζονται σε μια συνεχή κλίμακα, όπου στο ένα άκρο υπάρχουν οι βιομηχανικές επιχειρήσεις και στο άλλο οι επαγγελματικές υπηρεσίες. Η προσέγγιση εφαρμογής της ΔΟΠ σε διάφορα είδη οργανισμών μεταβάλλεται ανάλογα με τη θέση που βρίσκεται ο οργανισμός κατά μήκος της συνέχειας αυτής.

Οι βιομηχανικές διαδικασίες έχουν γραμμική ροή, επαναλαμβανόμενα βήματα, τυποποιημένες εισόδους, υψηλή αναλυτικότητα και χαμηλή διάκριση ανάμεσα στους εργάτες. Αντίθετα, οι επαγγελματικές υπηρεσίες περιέχουν μη τυποποιημένες, δηλαδή μεταβλητές εισόδους, μη επαναλαμβανόμενες λειτουργίες, μη προβλέψιμες ανάγκες ζήτησης και υψηλή διάκριση ανάμεσα στο προσωπικό.

Ένα νοσοκομείο , για παράδειγμα, έχει εργαστηριακές λειτουργίες που είναι παρόμοιες με αυτές που συντελούνται σε ένα εργοστάσιο και διαγνωστικές και θεραπευτικές δραστηριότητες που ανήκουν στην κατηγορία των επαγγελματικών υπηρεσιών.

Ο σκοπός των βιομηχανικών λειτουργιών είναι να μειώσουμε τη μεταβλητότητα των διαδικασιών, έτσι ώστε να επιτύχουμε συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη και παράλληλα να παράγουμε προϊόντα χωρίς ελαττώματα. Από την άλλη μεριά, ο σκοπός των λειτουργιών της διάγνωσης και της θεραπείας είναι να εξασφαλίσουμε την υγεία και την ικανοποίηση του πελάτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και παράλληλα την αφοσίωση των υπαλλήλων και των πελατών στο σύστημα του νοσοκομείου.

6.6 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΩΝ ΚΑΙ ΣΧΟΛΕΙΩΝ

Μια σύντομη ανάλυση και σύγκριση των χαρακτηριστικών των παραπάνω οργανισμών φαίνεται παρακάτω.

- i. Δεν υπάρχει παρόμοια διαδικασία στις επιχειρήσεις, όπως υπάρχει η διαδικασία διδασκαλίας και μάθησης στο σχολείο.
- ii. Υπάρχει ελάχιστος ή καθόλου έλεγχος σχετικά με την ποιότητα των μαθητών οι οποίοι φοιτούν στα σχολεία.
- iii. Η διαδικασία διδασκαλίας στα σχολεία είναι συχνά προσαρμοσμένη στα άτομα.
- iv. Ο σκοπός της διδασκαλίας στα σχολεία είναι να εκπαιδεύσει όλους τους μαθητές για να φθάσουν σε κάποιο επίπεδο απόδοσης, ασχέτως από τα εμπόδια τα οποία το προσωπικό θα συναντήσει μέσα και έξω από το σχολείο. Βεβαίως το επίπεδο αυτό μεταβάλλεται.
- v. Υπάρχουν εκπαιδευτικοί οι οποίοι διατείνονται ότι η διδασκαλία είναι περισσότερο μια τέχνη παρά μια λειτουργία.
- vi. Οι εκπαιδευτικοί πιστεύουν ότι οι ικανότητες που απαιτούνται να έχουν οι αποτελεσματικοί δάσκαλοι είναι πολύπλοκες, ενώ οι δεξιότητες οι οποίες χρειάζονται να έχουν τα άτομα στις επιχειρήσεις είναι σταθερές και εύκολο να μετρηθούν και να παρατηρηθούν.
- vii. Στις επιχειρήσεις γίνονται σφάλματα, τα οποία όμως μπορούν να διορθωθούν. Στα σχολεία δεν επιτρέπονται αποτυχίες. Η αποτυχία δημιουργεί διάφορα προβλήματα, ιδιαίτερα ψυχολογικά για τον μαθητή.
- viii. Υπάρχουν ομοιότητες ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στα σχολεία σε ότι αφορά στη λειτουργία των οικονομικών υπηρεσιών τους, για παράδειγμα, στον προϋπολογισμό, στις αγορές. κ.λπ.
- ix. Υπάρχουν ομοιότητες ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τα σχολεία σε ότι αφορά την διοίκηση ανθρώπινων πηγών. π.χ. επιλογή προσωπικού.
- x. Υπάρχουν κυρίως ομοιότητες ανάμεσα σε σχολεία και σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών παρά με βιομηχανίες οι οποίες παράγουν προϊόντα.

- xi. Τα σχολεία έχουν κοινά σημεία με τα νοσοκομεία τα οποία δέχονται οποιοδήποτε άτομο παρουσιάζει αλλαγές στην προσωπική και διανοητική του υγεία.
- xii. Επίσης, το άτομο μπαίνει στο νοσοκομείο για να θεραπευθεί, έχοντας ελάχιστη υποστήριξη από το σπίτι του. Άσχετα από την κατάσταση του ασθενούς, το ιατρικό προσωπικό κάνει ότι μπορεί για να τον θεραπεύσει.
- xiii. Τέλος, είναι δύσκολο να κρίνει κάποιος τις υπηρεσίες του νοσοκομείου μόνο τα αποτελέσματα του ασθενούς, όταν, όπως είναι γνωστό, υπάρχουν τόσοι άλλοι παράγοντες προσωπικοί, περιβαλλοντικοί και οικογενειακοί οι οποίοι τον επηρεάζουν.

Τα σχολεία αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα με αυτά των νοσοκομείων.

- i. Δέχονται μαθητές ο καθένας των οποίων έχει διαφορετικές διανοητικές ικανότητες και διαθέσεις.
- ii. Οι μαθητές έρχονται στο σχολείο με μικρή. Μέση ή μεγάλη προετοιμασία για μάθηση.
- iii. Μερικοί μαθητές έχουν την οικογενειακή υποστήριξη, άλλοι δεν την έχουν.
- iv. Οι μαθητές έρχονται στο σχολείο για να μάθουν, αλλά δεν κατανοούν ότι η μάθηση γίνεται με τη συνεργασία, είναι δηλαδή ενεργητική και όχι παθητική διαδικασία.
- v. Τα σχολεία έχουν δυσκολίες να επενδύσουν στη νέα τεχνολογία.
- vi. Δεν είναι ρεαλιστικό τα σχολεία να κρίνονται μόνο από τα αποτελέσματα των μαθητών, όταν, όπως είναι γνωστό, επιδρούν στο σχολείο και άλλοι παράγοντες, όπως, για παράδειγμα, η οικογένεια, κοινότητα κλπ.

Όλα τα παραπάνω οδηγούν τους υπευθύνους των σχολείων να βρουν νέους τρόπους επίλυσης των προβλημάτων. Στην επίλυση των προβλημάτων τους τα άτομα δεν πρέπει να είναι ευχαριστημένα από μια ικανοποιητική λύση. Στη σημερινή κοινωνία το «**αρκετά καλά δεν είναι καλά**». Επομένως, μια λύση η οποία είναι «ικανοποιητική», δηλαδή αρκετά καλή, δεν είναι αποδεκτή.

Οι καλλιτέχνες και οι αθλητές έχουν υψηλή απόδοση γιατί αναζητούν την τελειότητα. Το άτομο το οποίο αναζητά την τελειότητα δουλεύει σκληρότερα και κάνει μεγαλύτερη κριτική στον εαυτό του από κάποιο άλλο άτομο το οποίο προσπαθεί να φθάσει μόνο στο «αρκετά καλά». Το ίδιο ισχύει για τις επιχειρήσεις και τα σχολεία τα οποία θέλουν να έχουν υψηλή απόδοση. Η δέσμευση ή η θέληση αυτή για την υψηλή απόδοση βελτιώνει την ποιότητα. Θέληση όμως από όλους, δασκάλους, καθηγητές, μαθητές, γονείς κλπ. Όλοι αυτοί πρέπει να συμμετέχουν στην επίλυση του προβλήματος και παράλληλα να κατανοήσουν τη συστηματική προσέγγιση επίλυσης του. Το συμπέρασμα επομένως είναι ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί και στα σχολεία.

Εφαρμόζοντας την ΔΟΠ στους οργανισμούς αυτούς επιτυγχάνουμε να :

- Ενδυναμώνουμε τον οργανισμό και να διαμορφώνουμε μια εικόνα της πορείας για αλλαγές και νέες κατευθύνσεις σε διαγραμματική μορφή,
- Συνεργαζόμαστε και όχι ανταγωνιζόμαστε,
- Εξασφαλίζουμε ένα πρόγραμμα που δεν εξετάζει μόνο κάποιο τμήμα αλλά που στρέφεται σε μια συνολική προσέγγιση, τέτοια που να μπορεί να αλλάξει συνολικά τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού,
- Αυξάνουμε τη συμμετοχή όλων στις διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού,
- Προκαλούμε γονείς, μαθητές, υπαλλήλους και εργάτες να κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας,
- Ενεργούμε έγκαιρα, ώστε να προλαμβάνουμε το ενδεχόμενο εμφάνισης του προβλήματος, παρά να περιμένουμε να εμφανιστεί το πρόβλημα.
- Ενθαρρύνουμε τη συνεργασία όλων των φορέων για τη διατύπωση προτύπων ποιότητας για τον οργανισμό.

Γνωρίζουμε ότι ο δρόμος για να γίνουν όλα αυτά είναι μακρύς και δεν υπάρχει ένα βιβλίο συνταγών το οποίο μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό, κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο.

Υπάρχουν βεβαίως κοινά σημεία, κάθε όμως οργανισμός πρέπει να προσαρμόσει τα δεδομένα στις δικές του ανάγκες και προοπτικές.

6.7 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΥΓΕΙΑΣ

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας στο σύστημα υγείας είναι:

- i. Το καθαρό κέρδος για τον πελάτη και τον οργανισμό,
- ii. Η χρησιμοποίηση των ίδιων τεχνικών που χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της ποιότητας και για το σχεδιασμό και ανασχεδιασμό των διαδικασιών στο σύστημα υγείας με στόχο τη μείωση του κόστους,
- iii. Τα οφέλη που προκύπτουν από το πρόγραμμα ενδυνάμωσης των υπαλλήλων στο σύστημα υγείας μέσω της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων.

Γενικά, η προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας



βελτιώνει τους σκοπούς της διαδικασίας



βελτιώνει την υπευθυνότητα σχεδιασμού της διαδικασίας



βελτιώνει την ικανότητα της διαδικασίας



βελτιώνει τα αποτελέσματα της διαδικασίας



μειώνει το κόστος

Ένα σπουδαίο πλεονέκτημα από την εφαρμογή της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας ή της ΔΟΠ στους οργανισμούς είναι η αύξηση της **εσωτερικής παρακίνησης** του εργατικού δυναμικού. Τα περισσότερα άτομα στους οργανισμούς πιστεύουν στην πρόοδο και θέλουν να κάνουν βελτιώσεις για να επιβραβευθούν γι' αυτά που πέτυχαν. Παρέχοντας τη δυνατότητα στα άτομα να πραγματοποιούν και να ελέγχουν τις δικές τους διαδικασίες, να κάνουν τα σωστά πράγματα και να αμείβονται στη συνέχεια γι' αυτή τη συμπεριφορά τους, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αυξήσουν την εσωτερική τους παρακίνηση. Αυτός ο τρόπος είναι η κλασική περίπτωση του εμπλουτισμού της εργασίας για τους υπαλλήλους.

6.8 ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως είδαμε στο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει σκοπό να αυξήσει την οικονομική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Σε ποιο βαθμό, όμως, τα αποτελέσματα είναι εφικτό και εύκολο να παραχθούν στην πράξη; Η εμπειρική έρευνα έχει δείξει παραδείγματα και επιτυχίας και αποτυχίας, προσφέροντας νύξεις, μόνο, για τους λόγους που μπορεί να βρίσκονται πίσω από τη μία ή την άλλη. Ως ο πλέον κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία έχει αναγνωρισθεί η δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας και των στελεχών της επιχείρησης. Αν και θεωρητικά ασπάζεται τις αρχές της ολικής ποιότητας, στην πράξη η ηγεσία δυσκολεύεται να δείξει την αναγκαία εμπιστοσύνη στους υπαλλήλους της οργάνωσης και υπαναχωρεί πολύ εύκολα όταν δε βλέπει άμεσα και θεαματικά αποτελέσματα. Ένα δεύτερο σημείο που αποδεικνύεται πολύ δύσκολο στην πράξη είναι η διάχυση των αξιών της ολικής ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης. Υποτίθεται ότι η διάχυση αυτή γίνεται από την κορυφή προς τη βάση της οργάνωσης, μέσω των διαδοχικών ιεραρχικών επιπέδων. Στην πράξη, όμως, παρουσιάζονται “σημεία σφαγής” της επικοινωνίας, τα οποία δεν ανιχνεύονται εγκαίρως.

Ένα ερώτημα που έχει διατυπωθεί ως προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι κατά πόσο προσιδιάζει σε συγκεκριμένη νοοτροπία σχετικά με την ποιότητα και την εργασία. Συγκεκριμένα, έχει εκφραστεί η άποψη ότι πιθανόν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να είναι κατάλληλη μόνο για χώρες όπως η Ιαπωνία, όπου η κουλτούρα ευνοεί την ομαδικότητα, την αφοσίωση στην επιχείρηση και την αναζήτηση ποιότητας. Αντίστοιχα, μπορεί να είναι ακατάλληλη για κοινωνίες με έντονο ατομιστικό χαρακτήρα, όπως είναι για παράδειγμα οι αγγλοσαξονικές. Η απάντηση είναι ότι η ποιότητα είναι μία αξία που δέχονται όλες οι κοινωνίες, ακόμη κι αν υπάρχουν κάποιες μικρές διαφορές στον ορισμό της. Το ίδιο ισχύει για την ομαδικότητα και τη συνεργασία: η αναγκαιότητά τους είναι αντιληπτή από όλους, χωρίς αυτό να αναιρεί τους ανταγωνισμούς.

Τέλος, η αφοσίωση στην επιχείρηση ποτέ δεν είναι άκριτη και άνευ όρων. Στην Ιαπωνία είναι το αποτέλεσμα της μονιμότητας των υπαλλήλων.

Στις χώρες που η μονιμότητα δεν κατοχυρώνεται, η αφοσίωση αναπτύσσεται όταν η γενικότερη στάση και συμπεριφορά της επιχείρησης προς τον υπάλληλο διαπνέεται από σεβασμό και κατανόηση των αναγκών του. Με άλλα λόγια, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι προσαρμοσμένη προς κάποια συγκεκριμένη κουλτούρα, αλλά στηρίζεται σε αρχές και αξίες που έχουν παγκόσμια απήχηση και εφαρμογή.

Ένα αμφιλεγόμενο σημείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η αντίθεσή της προς τη χρήση οικονομικών κινήτρων. Οι “γκουρού” της ποιότητας επιμένουν ότι η επιδίωξη της τελειότητας και η επιθυμία για την ανάληψη ευθυνών είναι έμφυτες σε κάθε άνθρωπο. Η χρήση οικονομικών κινήτρων μπορεί μόνο να αλλοιώσει τις αρετές αυτές, στρέφοντας τους εργαζόμενους προς τη σωστή κατεύθυνση αλλά για λάθος λόγους. Έτσι, είναι αντίθετοι προς κάθε προσφορά οικονομικού κινήτρου. Άλλοι θεωρητικοί, όμως, χαρακτηρίζουν αυτή τη στάση πατερναλιστική (διότι αξιολογεί άλλα κίνητρα ως επιτρεπόμενα και άλλα ως απαράδεκτα) και υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνεπάγεται αυξημένες ευθύνες για τους υπαλλήλους και, κατά συνέπεια, θα πρέπει να συνοδεύεται από αύξηση των αποδοχών τους.

Εξάλλου, αν η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, θα ήταν δίκαιο τα οικονομικά οφέλη να επεκταθούν και στους εργαζόμενους – μέσω ενός προγράμματος συμμετοχής στα κέρδη ή ενός πριμ παραγωγικότητας που θα διανέμεται σε ομαδική βάση.

Ανεξάρτητα από τις τυχόν θεωρητικές αδυναμίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τις δυσκολίες που προκύπτουν στην εφαρμογή της, θα πρέπει να της αναγνωρισθούν δύο ισχυρά σημεία. Το πρώτο είναι ο ολιστικός χαρακτήρας της, δηλαδή το γεγονός ότι καλύπτει το σύνολο των λειτουργιών μιας οργάνωσης επιτυγχάνοντας (όταν έχει εφαρμοστεί σωστά) ενότητα στόχων και νοοτροπίας σε όλες τις μονάδες και λειτουργίες. Το δεύτερο είναι ο εξωτερικός προσανατολισμός της.

Ως πρόγραμμα μεταρρύθμισης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν ξεκινά έχοντας προαποφασισμένες απόψεις για τη δομή, τη ροή παραγωγής ή τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται. Όλα αυτά προκύπτουν σταδιακά, μέσα από την πορεία προσαρμογής της οργάνωσης προς τις απαιτήσεις ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγει. Με τον τρόπο αυτό, συνδυάζεται η σταθερότητα των αρχών με την ευελιξία της λειτουργίας και διασφαλίζεται η ανταπόκριση της επιχείρησης στις απαιτήσεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντος της

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως συμπεραίνεται από το 1^ο κεφάλαιο, εξαρτάται από τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη καθώς και από τον βαθμό ανταπόκρισης των υπηρεσιών στις ανάγκες και προσδοκίες τους. Ανεξάρτητα από την υποκειμενική αντίληψη σχετικά με την ποιότητα, η ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να αποτελεί βασικό συστατικό της στρατηγικής πολιτικής των επιχειρήσεων.

Από το 2^ο κεφάλαιο, προκύπτει η σπουδαιότητα του μάρκετινγκ στις επιχειρήσεις. Ο κύριος λόγος που αντιμετωπίζονται διαφορετικά οι υπηρεσίες από το μάρκετινγκ είναι το στοιχείο της αυλότητας. Έτσι λοιπόν, η επιχείρηση για να παράγει την υπηρεσία πρέπει εκτός από την τιμή, διανομή και προώθηση, να λάβει σοβαρά υπόψη της τους μετέχοντες, τα στοιχεία του περιβάλλοντος καθώς και τη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας.

Σαν συμπέρασμα του 3^{ου} κεφαλαίου θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης. Οι έννοιες της ηγεσίας της επικοινωνίας της εμπιστοσύνης της δέσμευσης των ομάδων και της οργανωτικής παιδείας είναι σημαντικές γιατί μας βοηθούν να κατανοήσουμε κάποια στοιχεία της οργανωτικής ζωής και ιδίως το κλίμα που επικρατεί στο χώρο εργασίας.

Συνοψίζοντας το 4^ο κεφάλαιο συμπεραίνουμε ότι για την επίτευξη και εφαρμογή της ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, χρειάζεται η δομή του οργανισμού να είναι όσο το δυνατόν πιο ευέλικτη και απλή ώστε το σύστημα διοίκησης να μπορεί να αντιμετωπίζει καίρια και αποτελεσματικά οποιεσδήποτε αλλαγές συντελούνται στο περιβάλλον.

Όσον αφορά το 5^ο κεφάλαιο σαν κατακλείδα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάμειξη όλων των εργαζομένων στις δραστηριότητες βελτίωσης, είναι σημαντικό να υπάρξει μια απλή διαδικασία κατά την οποία κάθε ομάδα μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού, μπορεί να θέσει προτεραιότητες, να επιλέξει και να αξιοποιήσει ευκαιρίες για βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Τα εργαλεία ανάλυσης και οι τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν περιλαμβάνουν τον καταϊγισμό ιδεών και δημιουργική σκέψη καθώς και την ανάλυση αιτίου-αποτελέσματος.

Τέλος, όπως προκύπτει από το τελευταίο κεφάλαιο, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχει αποδείξει την αποτελεσματικότητά της ως ένα νέο πρότυπο διοίκησης οικονομικών μονάδων. Η νέα φιλοσοφία με τις μεθόδους και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί, προσφέρει στις επιχειρήσεις και οργανισμούς που την εφαρμόζουν, την δυνατότητα να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους μακροχρόνια μέσω της ικανοποίησης των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Βρισκόμαστε σε μία νέα τάξη πραγμάτων που βασίζεται στην γνώση. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εντοπίζεται στους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές αλλά στην ορθή αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Το ζήτημα του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της διοίκησης ποιότητας, είναι πιθανότατα το πιο κρίσιμο πεδίο επιχειρηματικής επιτυχίας.

Σκοπός της επιχείρησης, είναι να καλλιεργείται η εμπιστοσύνη από τους πελάτες προς την υπηρεσία, καθώς ένας ευχαριστημένος πελάτης αποτελεί ζωντανή διαφήμιση για την επιχείρηση, ενώ είναι ανυπολόγιστο το κόστος ενός δυσαρεστημένου πελάτη. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμά την κατάσταση του περιβάλλοντος στο οποίο δρα, τις ανάγκες / επιθυμίες των πελατών που θα πρέπει να ικανοποιήσει ώστε να διατηρηθεί κερδοφόρα και να αποφύγει ενδεχόμενη κάμψη των υπηρεσιών της.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού οφείλει να είναι προσανατολισμένη στον άνθρωπο, τόσο ως πελάτη, όσο και ως εργαζόμενο. Η σωστή επιλογή του εργαζομένου, η συστηματική εκπαίδευσή του, η δίκαιη και αξιοκρατική αντιμετώπισή του, η ουσιαστική υποκίνηση και ενδυνάμωσή του, θα προσδώσουν μια πολύτιμη υπεραξία στην επιχείρηση που θα τη βοηθήσει να ξεχωρίσει και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Τέλος, θα πρέπει να τονισθεί ότι η διασφάλιση ποιότητας έχει εξελιχθεί σε έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες ανταγωνιστικότητας κάθε επιχείρησης σε όλους τους τομείς προϊόντων και υπηρεσιών. Κάθε επιχείρηση λοιπόν, που θέλει να επιβιώσει στην σημερινή παγκοσμιότητα της αγοράς οφείλει να ενεργοποιηθεί προς την κατεύθυνση της προτυποποίησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ✓ **Αθανασούλης Χρ. Κ.**, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, 1997
- ✓ **Γρηγορούδης Β. Γ Σίσκος**, Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, 1^η Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, 2001
- ✓ **Δρ. Γεωργακά Κωνσταντίνου**, Άμεσο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1996
- ✓ **Ζαβλανών Μύρων Μ.**, Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 2006
- ✓ **Ζαβλανών Μύρων Μ.**, Μάνατζμεντ, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, 2002
- ✓ **Λιαρμακόπουλος ΛΜ**, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα-Πάτρα, Εκδόσεις Λύχνος ΕΠΕ, 2003
- ✓ **Λογοθέτης Ν.**, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις TQMHELLAS/Interbooks, 1992
- ✓ **Σπανός Α.**, Ολική Ποιότητα, Αθήνα, ΓΑΛΑΙΟΣ, 1995
- ✓ **Σιώμκος Γ. Ι.**, Συμπεριφορά του καταναλωτή και στρατηγική Μάρκετινγκ, ΤΟΜΟΣ Α', Αθήνα-Πειραιάς, Εκδόσεις Σταμούλη, 1994
- ✓ **Τσιότρας Γ.**, Βελτίωση Ποιότητας, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1995
- ✓ **Τσιότρας Γ.**, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας, Πάτρα, Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, 2001
- ✓ **Χατζηπαντελή Παναγιώτα Σ.**, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο

Ξένη Βιβλιογραφία

- ✓ **Akao, Yoji.**, Quality Function Deployment, Cambridge, MA: Productivity Press, 1990
- ✓ **Allen P.**, Πωλήσεις, Οργάνωση και Πρακτική 4^η Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος 1994
- ✓ **Crosby P.**, Quality is Free. New York: Mc Graw-Hill 1979
- ✓ **Deming W. Edwards**, Out of the Crisis, Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering study, 1986
- ✓ **Donabedian A.**, The seven pillars of quality. Archives of Pathology and Laboratory Medicine 1990
- ✓ **Feigenbaum A.**, Total Quality Control. 3d ed. New York: Mc Graw-Hill 1983
- ✓ **Garvin , David A.**, Managing Quality. New York : The free Press, 1988
- ✓ **Herzberg, F.**, «One more time: How do you Motivate Employees? » Harvard Business Review 2003
- ✓ **Juran J.M. and Gryna, F.M.**, Quality Planning and Analysis, 2nd ed., New York: Mc Graw-Hill 1980
- ✓ **Kotler P.**, Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ, 7^η Έκδοση, Εκδόσεις Interbooks 1991
- ✓ **Murphy M.**, Μάνατζμεντ μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος 1999
- ✓ **Shewhart, W. A.**, Statistical method from the viewpoint of quality control. Mineola, NY: Dover Publications, 1986
- ✓ **Sybnash C. Jain**, Στρατηγικός σχεδιασμός μάρκετινγκ, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, 1999
- ✓ **William M. Lindsay, James R. Evans**, The management and control of quality