

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: « ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ»**



**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: ΒΟΓΙΑΡΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ**

ΠΑΤΡΑ 2003

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 6091

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου Κ. Παναγόπουλο Αναστάσιο για την ευκαιρία που μου προσέφερε για να απασχοληθώ με τη παρούσα εργασία. Η καθοδήγηση του σε όλα τα στάδια εκπόνησης της, ήταν για μένα πολύτιμη.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω το Κ. Καλύμνιο Κλεάνθη (manager Ανθρωπίνου Δυναμικού του Ξενοδοχείου Metropolitan) καθώς και το Κ. Παπαδάκη Γεώργιο (Personal manager του ξενοδοχείου Grecotel Kos Imperial) για τις πολύτιμες πληροφορίες που μου παρείχαν στην έρευνα μου πάνω στο θέμα της Διαδικασίας Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1	Εισαγωγή.....	1
1.2	Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	2
1.3	Ιστορική αναδρομή.....	3
1.4	Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	6
1.5	Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	10
1.6	Θεμελιωτές της ΔΟΠ.....	12
1.7	Διαφορές ΔΟΠ και συμβατικής προσέγγισης.....	15
1.8	Το τρίπτυχο της ΔΟΠ.....	17
1.8.1	Σχεδιασμός ποιότητας.....	18
1.8.2	Έλεγχος ποιότητας	28
1.8.3	Βελτίωση ποιότητας.....	33
1.9	Μέτρηση ποιότητας – Δείκτες ποιότητας και έλεγχος ανταγωνιστικότητας με τη χρήση δεικτών (benchmarking).....	39
1.10	Εργαλεία και τεχνικές της ΔΟΠ.....	45
1.11	Διοίκηση Ολικής ποιότητας και ανθρώπινο δυναμικό.....	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1	Ορισμός και ιστορικό της αξιολόγησης απόδοσης.....	64
2.2	Η αξιολόγηση απόδοσης ως αναγκαία διαδικασία στην σύγχρονη επιχείρηση... ..	65
2.3	Η παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης της επιχείρησης	68
2.4	Μέθοδοι αξιολόγησης	70
2.4.1	Προβλήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης τους και αντιμετώπιση τους.....	77
2.4.2	Σφάλματα κατά την αξιολόγηση	81
2.5	Σχεδιασμός συστημάτων αξιολόγησης σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (CASE STUDY)

3.1 Μελέτη περιπτώσεως (case study) στο ξενοδοχείο Metropolitan.....	86
3.2 Μελέτη περιπτώσεως (case study) στο ξενοδοχείο Grecotel Kos Imperial ...	88
3.3 Επίλογος.....	90
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	92

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Είναι γνωστό ότι η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών προσδιορίζεται από την ποιότητα και το κόστος παραγωγής. Ωστόσο, οι εξελίξεις των τελευταίων δεκαετιών έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα είναι πιο αποτελεσματικό μέσο επιτυχίας. Τι εννοούμε, όμως, με τον όρο «ποιότητα»; Η έννοια της ποιότητας επιδέχεται πολλούς ορισμούς. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι ποιότητα είναι «να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη», σύμφωνα με τα λόγια στελέχους επιχείρησης. Ένας πιο γενικός και περιεκτικότερος ορισμός είναι ότι η ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη (του πελάτη). Θα μπορούσαμε, λοιπόν, να θεωρήσουμε ως ποιότητα την καταλληλότητα του προϊόντος για το σκοπό που προορίζεται.

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να αναφέρουμε τις ποιοτικές και ποσοτικές διαστάσεις της ποιότητας οι οποίες θεωρούνται ανεξάρτητες, αυτοδύναμες και η βαρύτητα κάθε μιας καθορίζεται από τους πελάτες και τις ανάγκες τους. Οι ποιοτικές διαστάσεις ενός προϊόντος είναι :

- Τα λειτουργικά χαρακτηριστικά που στοχεύουν στην ικανοποίηση των πρωτευόντων ή δευτερευόντων αναγκών των πελατών,
- Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα, οι οποίες σχετίζονται με την πιθανότητα βλάβης ή καταστροφής του προϊόντος κάτω από κανονικές συνθήκες λειτουργίας.
- Η συμμόρφωση με τις προδιαγραφές, μια διάσταση που έχει άμεση σχέση με την ποιότητα παραγωγικής διαδικασίας και αναφέρεται στο βαθμό που επιτυγχάνεται η ολοκλήρωση των απαιτήσεων των καθορισμένων προδιαγραφών με γνώμονα τις οποίες η επιχείρηση υποστηρίζει ότι παράγει το συγκεκριμένο προϊόν.
- Η διάρκεια ζωής και η επισκευασιμότητα, διαστάσεις οι οποίες, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι προσδιορίζουν την αξιοπιστία του προϊόντος, καθώς, επίσης, και το χρόνο για τον οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί προσφέροντας το σύνολο των χαρακτηριστικών που

υπόσχεται ο κατασκευαστής χωρίς να παρουσιάζονται λειτουργικά προβλήματα.

- Εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση. Η διάσταση αυτή αφορά τη συμπεριφορά του προσωπικού των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.
- Η αισθητική και εμφάνιση η οποία είναι η πρώτη από τις υποκειμενικές διαστάσεις της ποιότητας.
- Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας που προέρχεται, συνήθως, από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή, γεγονός που επηρεάζει την επιλογή του.

1.2 Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Έπειτα από τη σύντομη αναφορά στην έννοια της ποιότητας μπορούμε να θέσουμε την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management), η οποία είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού, έμφυχου και άφυχου, του οργανισμού με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Θα ήταν εύστοχο, στο σημείο αυτό να παρουσιάσουμε την ετοιμολογία της φράσης

Διοίκηση (Management): οι διευθυντές είναι πλήρως δεσμευμένοι (executives are fully committed).

Ολικής (Total): όλοι, σχετιζόμενοι με την εταιρεία, είναι αναμειγμένοι σε μια συνεχή ανάπτυξη. Συμπεριλαμβάνονται και οι πελάτες και οι προμηθευτές, εάν αυτό είναι εφικτό (everyone associated with the company is involved in continuous improvement (including its customer's and suppliers if feasible)).

Ποιότητας (Quality): οι εκφραζόμενες συνεπαγόμενες απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται πλήρως (customer's expressed and implied requirements are met fully).

Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από την εφαρμογή των αρχών της σε κάθε επίπεδο του οργανισμού ή της επιχείρησης. Εκεί βρίσκεται όλη η δύναμη ή η αδυναμία της. Είναι, επομένως, απαραίτητο να χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα, ακόμα και αν δεν είναι παραγωγική, συστήματα διασφάλισης ποιότητας. Ωστόσο, οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι, απλώς, εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων μέσα από μια συλλογική προσπάθεια.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης με βάση το οποίο επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος, όπως το αντιλαμβάνεται ο πελάτης, αλλά και με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Αυτό ισχύει για τις επιχειρήσεις στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

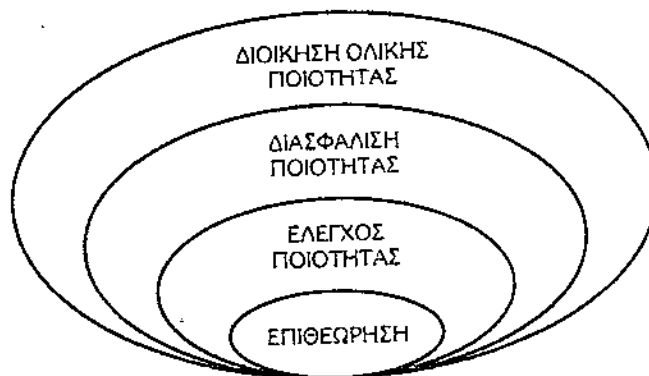
1.3 Ιστορική αναδρομή

Οι προσπάθειες για καλύτερο και ποιοτικότερο έλεγχο των προηγούμενων προϊόντων ξεκινούν από την περίοδο πριν τη βιομηχανική επανάσταση έως ότου ένα οργανωμένο σύστημα ποιότητας πάρει την ουσιαστική του μορφή, μέχρι, δηλαδή, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Την περίοδο πριν τη βιομηχανική επανάσταση έχουμε μια πρωτόγονη μορφή ποιοτικού ελέγχου στηριζόμενοι σε ομάδες τεχνιτών. Με τον ερχομό του 20ου αιώνα, οι τεχνίτες ή οι εργάτες με παρόμοια καθήκοντα οργανώνονται και η επίβλεψη τόσο αυτών όσο και της ποιότητας είναι στην δικαιοδοσία των εργοδηγών. Η έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης συνεπάγεται δημιουργία μεγάλων βιομηχανιών που οδήγησε στην ανάγκη μεγάλου αριθμού ομάδων υπεύθυνων για τον έλεγχο της ποιότητας. Η τεχνολογική πρόοδος καθώς και η εισαγωγή νέων υλικών και μεθόδων παραγωγής επιτάσσουν την ανάγκη σύστασης ενός νέου σώματος ελέγχου. Οι Εργοδηγοί Επιθεώρησης αποτελούν το πρώτο βήμα για το διαχωρισμό της παραγωγής με την επιθεώρηση. Η επιθεώρηση, επομένως, δεν ήταν τίποτε άλλο, παρά η σύγκριση των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών με τις δεδομένες πρωτογενείς μορφές προδιαγραφών.

Στην δεκαετία του 1940, ο 2^{ος} Παγκόσμιος Πόλεμος εκτινάσσει στα ύψη τη βιομηχανική παραγωγή πολεμικού υλικού και παραλύει κάθε σύστημα ελέγχου ποιότητας. Μετά από έρευνα και μελέτη εμφανίζεται η πρώτη μορφή ποιοτικού

ελέγχου που γίνεται πραγματικότητα για τις επιχειρήσεις – οργανισμούς στη δεκαετία του 1950. Η στατιστική επιστήμη, τα χρόνια εκείνα, ήταν η επιστήμη που αποτέλεσε το εργαλείο για τον έλεγχο του κόστους παραγωγής και για το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας του τελικού προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκε ο Έλεγχος Ποιότητας που δεν είναι τίποτε άλλο, παρά το σύνολο των διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών.

Η εξέλιξη είναι γρήγορη και οι απαιτήσεις αυξανόμενες με γοργό ρυθμό. Το αποτέλεσμα είναι η εγκαθίδρυση συστημάτων Διασφάλισης Ποιότητας, δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, απαραίτητες για την εξασφάλιση προϊόντων ή υπηρεσιών που θα πληρούν ορισμένες προδιαγραφές. Τις αδυναμίες όλων των συστημάτων που προαναφέρθηκαν κάλυψε η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία αποτελεί το πιο σύγχρονο, ευέλικτο και αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας.



Η πρώτη χώρα που υιοθέτησε πρώτη το σύστημα ελέγχου ποιότητας ήταν η Ιαπωνία. Τη δεκαετία του 1950, μετά την οικονομική κρίση που δημιούργησε ο 2^{ος} Παγκόσμιος Πόλεμος, όλες οι χώρες προσπάθησαν να «βγουν» από το οικονομικό αδιέξοδο στο οποίο είχαν περιέλθει. Η Ιαπωνία, εκτός από τα οικονομικά προβλήματα, αντιμετώπιζε και την κοινή γνώμη, η οποία είχε στραφεί εναντίον της λόγω των προϊόντων της που ήταν συνώνυμα της φθηνίας και της κακής ποιότητας. Οι Ιάπωνες, όμως, κατάλαβαν έγκαιρα ότι ο άξονας κάθε επιχείρησης – οργανισμού είναι ο πελάτης και το «κλειδί» για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η προσαρμογή των διαδικασιών στις απαιτήσεις του. Την ίδια περίοδο στις

Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ο Dr W. Edwards Deming είχε αναπτύξει μια μέθοδο με κεντρική ιδέα που υποστήριζε: «...εδραιώστε την ποιότητα ως τον κορυφαίο στόχο της επιχείρησης....κάνετε την ιδέα της ποιότητας ευθύνη του καθενός...». Ωστόσο, οι απόψεις του δεν βρήκαν αποδοχή από τη χώρα του, αλλά από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE), το 1948, η οποία οργάνωσε Συμβούλιο Ποιοτικού Ελέγχου και εισήγαγε ειδικά σεμινάρια. Η ένωση αυτή κάλεσε τον Dr Deming και τον Dr Juran να διδάξουν τις μεθοδολογίες στον έλεγχο ποιότητας. Το 1951 θεσμοθετήθηκε το βραβείο ποιότητας, γνωστό ως βραβείο «Deming», που απονέμεται σε άτομα, εταιρείες και εργοστάσια. Υπάρχει, επίσης, και το Japan Quality Control Award, βραβείο που απονέμεται σε εταιρείες με υψηλό βαθμό ποιότητας για 5 συνεχή χρόνια με την προϋπόθεση ότι τους έχει, ήδη, απονεμηθεί το βραβείο «Deming».

Τα θεαματικά αποτελέσματα από την εφαρμογή της μεθόδου κατέστησαν την Ιαπωνία στη λίστα με τις πιο ισχυρές οικονομικά χώρες του κόσμου και τον Deming σε πατέρα των ποιοτικών ελέγχων. Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής ακολούθησαν το παράδειγμα της Ιαπωνίας.

Υπάρχουν, επίσης, και άλλα βραβεία που έχουν θεσμοθετηθεί, όπως το βραβείο «Baldridge», που απονέμεται μετά από εξονυχιστικό έλεγχο της επιχείρησης – οργανισμού και προσδίδει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το βραβείο αυτό, καθώς και το βραβείο «George M. Low» απονέμονται από την ASQC (American Society for Quality Control). Η ASQC αριθμεί περίπου 60 χρόνια ζωής και θεωρείται ο μεγαλύτερος επαγγελματικός οργανισμός του κόσμου που ασχολείται με την προώθηση της ποιότητας. Η ASQC εκδίδει περιοδικό που έχει 85,000 συνδρομητές, προσφέρει εκπαίδευση σε τεχνικές βελτιώσεις σε χιλιάδες μέλη, οργανώνει διεθνή συνέδρια και χρηματοδοτεί έρευνες για την ποιότητα.

Η δυτική Ευρώπη, ανακαλύπτοντας τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας που βοήθησαν τις ιαπωνικές εταιρείες να ηγηθούν της διεθνούς αγοράς στα τέλη της δεκαετίας του 1970, άρχισε να πειραματίζεται υιοθετώντας τα προγράμματα αυτά. Η μίμηση, ωστόσο, της ιαπωνικής προσέγγισης δεν ήταν εύκολη και χρειάστηκε μια σειρά ασυντόνιστων και βεβιασμένων κινήσεων έως ότου το πείραμα να επιτύχει. Υπήρξε έλλειψη μοντέλου ποιότητας αντίστοιχου του ιαπωνικού και μιας ενιαίας προσέγγισης στην ποιότητα. Το 1988 η ίδρυση του EFQM (European Foundation for Quality Management) ενίσχυσε τις συστηματικές προσπάθειες για τη διάδοση της Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη και ανέπτυξε ένα ενιαίο ευρωπαϊκό μοντέλο Ολικής

Ποιότητας ανάλογο των βραβείων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και την Ιαπωνία. Ο EFQM είναι ένας οργανισμός αντίστοιχος με την ASQC στην Αμερική και την JUSE στην Ιαπωνία, δημιουργήθηκε με πρωτοβουλία κολοσσιαίων δυτικοευρωπαϊκών επιχειρήσεων – οργανισμών και η ευρωπαϊκή κοινότητα την έχει θέσει υπό την προστασία της.

1.4 Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στηρίζεται στην αποδοχή και τήρηση ορισμένων αρχών στην διεξαγωγή των διαφόρων λειτουργιών της επιχείρησης.

➤ Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και τη συνεχή βελτίωση της.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων λειτουργεί σήμερα με βάση τα χαρακτηριστικά του συμβατικού management. Συνήθως η διοίκηση δίνει την πρώτη προτεραιότητα στο κόστος, την δεύτερη στην έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών, ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη. Η ιεράρχηση των παραπάνω απορρέει από μια διαδεδομένη αντίληψη για την ανάγκη δημιουργίας βραχυπρόθεσμων κερδών. Αυτό κάνει τη διοίκηση να υποχωρεί σε πιέσεις για έγκαιρη παράδοση παραγγελιών εις βάρος της ποιότητας, επιτρέποντας έτσι την προώθηση στην αγορά ενός σημαντικού ποσοστού ελαττωματικών προϊόντων. Κάτι ανάλογο παρατηρούμε και στον τομέα των υπηρεσιών.

Μακροχρόνια, η αντίληψη αυτή έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, την μη ικανοποίηση του πελάτη και τη συρρίκνωση του μεριδίου της αγοράς. Με τη νέα προσέγγιση του management ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει κάθε φορά την πρώτη προτεραιότητα. Αυτό συνήθως ενισχύει τη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, διότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.

➤ Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη

Συχνά η κύρια αιτία κακής ποιότητας είναι η άγνοια ή περιφρόνηση των αναγκών του πελάτη. Τούτο είναι παράδοξο, αν σκεφθεί κανείς ότι ο κυρίαρχος σήμερα ορισμός της ποιότητας είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει:

- α} Ποιοι είναι πελάτες της;
- β} Ποιες είναι οι ανάγκες τους;
- γ} Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους;

Κατά το σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων και του τρόπου εξυπηρέτησής τους, είναι απαραίτητο οι υπεύθυνοι να διεξάγουν απαραίτητες έρευνες της αγοράς που θα δώσουν απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα. Η συλλογή τέτοιων είναι σκόπιμο να επαναλαμβάνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα μετά την εισαγωγή ενός προϊόντος στην αγορά, ώστε να είναι γνωστές οι επιθυμητές αλλαγές στα χαρακτηριστικά του για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών.

Είναι αρκετά συνηθισμένο για διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους σε πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στην Ελλάδα, οι πελάτες να αντιμετωπίζονται σαν αναγκαίο κακό. Τα σχόλια που γίνονται για αυτούς αποκαλύπτουν συχνά μια στάση αδιαφορίας, περιφρόνησης, αν όχι ενόχλησης στην προσπάθειά τους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες της επιχείρησης. Η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας απαιτεί μια δραστική μεταβολή νοοτροπίας που θα πρέπει να διαπνέει όλα τα στελέχη κι όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση.

Όταν η ανάγκη για εστίαση στις ανάγκες του πελάτη γίνει κατανοητή όχι μόνο για τους εξωτερικούς πελάτες, αλλά και για τους εσωτερικούς, τότε η εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας δίνει στη επιχείρηση τη δυνατότητα να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας όχι μόνο των προϊόντων κι υπηρεσιών, αλλά και όλων των διαδικασιών για την παραγωγή και την στήριξη της. Σε κάθε θέση εργασίας ο εργαζόμενος λειτουργεί ως "πελάτης" αυτού στην προηγούμενη και ως "προμηθευτής" αυτού στη επόμενη. Η λειτουργία κάθε διαδικασίας διεξάγεται αποτελεσματικά μόνον όταν σε αυτή την αλυσίδα αλληλεξάρτησης ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει και ικανοποιεί τις ανάγκες του άλλου. Το ίδιο ισχύει και για τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου του, όπως επίσης και μεταξύ του ενός τμήματος της επιχείρησης με τα άλλα.

➤ Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας, δηλ. στην πρόληψη σφαλμάτων και ελαττωματικών.

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπευθύνους να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος, ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να μην δημιουργεί ελαττωματικά.

Όταν η βελτίωση της ποιότητας επιδιώκεται με κύριο μέσο τον έλεγχο για ελαττωματικά, τότε το κόστος της ποιότητας αυξάνεται εντυπωσιακά, όσο ο έλεγχος απομακρύνεται από το στάδιο που εκτελείται η κάθε επεξεργασία. Ο έλεγχος της ποιότητας μετά την παραγωγή όχι μόνον αυξάνει το κόστος από τη συσσώρευση των ελαττωματικών, αλλά και περιορίζει τη δυνατότητα εντοπισμού των αιτιών. Με την πάροδο του χρόνου χάνεται η ικανότητα συσχέτισης των συμπτωμάτων κακής ποιότητας με τα αίτια που τα προκάλεσαν.

Συνεπώς, η αντίληψη για την ενσωμάτωση της καλής ποιότητας στα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας στον τρόπο που αρχικά έχουν σχεδιαστεί, οδηγεί σε πολύ καλύτερα αποτελέσματα από την προσπάθεια ελέγχου για την διασφάλιση της ποιότητας μετά την παραγωγή και την πώληση του προϊόντος στον πελάτη.

➤ Management στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία.

Η συλλογή και η αντικειμενική ανάλυση στοιχείων είναι βασική προϋπόθεση για τα ακόλουθα:

- α) τον προσδιορισμό του προβλήματος.
- β) την σωστή ανάλυση των αιτιών που προκαλούν το πρόβλημα.
- γ) την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις ενδεδειγμένες ενέργειες για την επίλυση του προβλήματος, όταν και όπου χρειάζεται.

Η άσκηση του management που στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία και γεγονότα απαιτεί συστηματική και συνεχή εκπαίδευση η οποία:

- Πρέπει να αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης .

- Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.
- Πρέπει να δέχεται τα αρνητικά αποτελέσματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων.

➤ **Συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζόμενων**

Η συνηθισμένη μέχρι τώρα αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με την περιορισμένη συμμετοχή των εργαζόμενων μετακινεί την ευθύνη σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετική περίοδο από αυτής της παραγωγής. Αυτό λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους: πρώτον, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με την ποιότητα θα διαγνωστούν από τους ειδικούς και δεύτερο, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει η παραγωγή ελαττωματικών μέχρι τον εντοπισμό τους από τους ειδικούς, καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτιών που προκάλεσαν το πρόβλημα, διότι χάνονται τα ίχνη του "κακοποιού" της ποιότητας.

Η ανάθεση της ευθύνης για ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζόμενους να παρεμβαίνουν στην παραγωγική διαδικασία για την αποφυγή ελαττωματικών περιορίζουν σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα. Αυτό συνεπάγεται ότι το ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας περιορίζεται στον έλεγχο για ποιότητα και σε συμβουλευτικό ρόλο στις ομάδες βελτιώσεων των εργαζόμενων που επιδιώκουν συστηματικά την επίλυση προβλημάτων ποιότητας για προϊόντα και διαδικασίες.

➤ **Management με μεικτές διαλειτουργικές ομάδες**

Η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας αφορά την ανάπτυξη της ικανότητας μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις που έχουν οι εξωτερικοί και οι εσωτερικοί πελάτες της. Η παραδοσιακή προσέγγιση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων έρευνα αγοράς, σχεδίαση του προϊόντος, σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας, κ.ά. από ειδικές ομάδες σε διαδοχικές φάσεις οδηγεί συχνά σε προβλήματα επικοινωνίας και συντονισμού διαφορετικών λειτουργιών μιας επιχειρήσεως που επιβαρύνουν το κόστος, επιμηκώνουν το χρόνο εισαγωγής νέων προϊόντων και δημιουργούν πολλές ευκαιρίες για προβλήματα με την ποιότητα.

Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, ακόμα και οι προμηθευτές της, συμβάλει στην ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπιση τους με τρόπο συνεπή σύμφωνα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Η προσέγγιση αυτή περιορίζει σημαντικά τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι την εισαγωγή του στην αγορά, το κόστος παραγωγής του και την ποιότητα του. Αυτό οφείλεται στην ολοκληρωμένη και ταυτόχρονη θεώρηση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα.

1.5 Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας διέπεται από ορισμένες αρχές και χρησιμοποιεί μια σειρά από μεθόδους και εργαλεία για την επίτευξη των σκοπών της. Οι βασικοί σκοποί της ΔΟΠ είναι:

- **Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση του πελάτη της επιχείρησης ή του οργανισμού.**

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητάς της να αναπτύξει και να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς. Η ικανότητα για την προσέλκυση και ιδιαίτερα την διατήρηση των πελατών εξαρτάται από την ποιότητα του πακέτου "προϊόν-εξυπηρέτηση". Η ευχέρεια να επιλέγουν για συγκρίσιμη τιμή την καλύτερη ποιότητα, δημιουργεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις για να ικανοποιήσουν τις συνεχώς αυξανόμενες προσδοκίες των πελατών τους.

- **Η διαχρονική πλήρης ικανοποίηση των εργαζόμενων στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη.**

Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης ή του οργανισμού με την έννοια ότι το προϊόν στα διάφορα ενδιάμεσα στάδια δημιουργίας του, παραλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο προηγούμενο στάδιο στο επόμενο. Έτσι οι παραλήπτες εργαζόμενοι του κάθε σταδίου αποτελούν

πελάτες του προηγούμενου σταδίου και προμηθευτές του επόμενου σταδίου. Με αυτή τη φιλοσοφία οι εργαζόμενοι αποτελούν τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης και η τελειοποίηση του προϊόντος συνεπάγεται τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης αυτών των πελατών στα ενδιάμεσα στάδια της παραγωγής ή εξυπηρέτησης. Αν το ενδιάμεσο προϊόν δεν είναι της πλήρους ικανοποίησης του εργαζόμενου- εσωτερικού πελάτη, με τη σειρά του και αυτός δε θα έχει τη δυνατότητα να προμηθεύσει τον επόμενο στη σειρά με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας, προϊόν.

➤ **Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.**

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος {ασφάλεια στη χρήση, οικονομία, απλότητα στη λειτουργία}, αλλά και τον τρόπο εξυπηρέτησης του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτησης. Όσο οι ανταγωνιστές βελτιώνουν την ποιότητα των δικών τους προϊόντων προσφέροντας στην αγορά πιο ελκυστικές επιλογές, τόσο πιο επιτακτική γίνεται η ανάγκη για συνεχείς βελτιώσεις.

➤ **Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας.**

α) Με τη μείωση κάθε μορφής σπατάλης αναφορικά με το ποσοστό σκάρτων, με περιττές εσωτερικές μεταφορές, κ.λ.π.

β) Με τον περιορισμό κάθε είδους αποθέματος σε πρώτες ύλες, ημικατεργασμένα και τελικά προϊόντα.

➤ **Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες και της ευελιξίας για αναγκαίες προσαρμογές.**

α) Σε αλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών.

β) Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς.

➤ **Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης προσδοκιών των πελατών.**

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι προσδοκίες-απαιτήσεις των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση των παραπάνω δημιουργεί τα εξής προβλήματα

- α) Περιορίζει την ευελιξία του να προσαρμοσθεί στις αλλαγές της ζήτησης της αγοράς.
- β) Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις και ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

➤ **Η αύξηση του βαθμού ικανοποίησης νέας τεχνολογίας, δηλ. νέου εξοπλισμού και λογισμικού.**

Ξεκινώντας με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα, γίνεται πιο εύκολη η αποτελεσματική αξιοποίηση του εξοπλισμού που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών κ.α. και των πιο αποτελεσματικών μεθόδων οργάνωσης για την απασχόληση τους.

1.6 Θεμελιωτές της ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ήταν σύμφωνα και με την ιστορική αναδρομή που έχει προηγηθεί αποτέλεσμα μελετών και ερευνών επιστημόνων. Οι κυριότεροι από αυτούς που θεμελίωσαν τη Δ.Ο.Π. είναι οι **Deming, Juran και Crosby**.

Ο **Deming** θεωρεί την ποιότητα ως άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας. Η προσέγγισή του συνοψίζεται στα παρακάτω 5 βασικά συμπεράσματα, που είναι:

1. Ανάγκη εστίασης της ανώτατης διοίκησης σε μακροχρόνια προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, που είναι ο βασικός τρόπος ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας
2. Αναπροσανατολισμός του τρόπου διοίκησης με έμφαση στην ηγεσία, στη συνεχή εκπαίδευση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

3. Προσπάθεια για ενσωμάτωση καλύτερης ποιότητας στην αρχική σχεδίαση του προϊόντος και στις διαδικασίες για την παραγωγή του.
4. Ενθάρρυνση δραστηριοποίησης ομάδων βελτίωσης σε διαφορετικά τμήματα, μετά από συστηματική και συνεχή εκπαίδευση.
5. Αξιοποίηση των μεθόδων στατιστικού ποιοτικού ελέγχου για τον περιορισμό των διακυμάνσεων στα βασικά χαρακτηριστικά ποιότητας που οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

Τα 14 σημεία της φιλοσοφίας του **Deming**:

1. Συνεχής και συνέπης προσπάθεια για τη βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την απλή επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
4. Μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Αγορές με βάση την στατιστική απόδειξη και όχι την τιμή.
5. Συνεχής έρευνα όσον αφορά τα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
6. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές τις στατιστικής.
7. Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.
9. Κατάργηση των διατμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκαν και των διαφόρων πόστερς για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και ελαχιστοποίηση όλων των προτύπων που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες.
12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.

13. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του.
14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στη προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Η φιλοσοφία του Deming σε συνδυασμό με τη αυτή του Juran πιστεύεται ότι βοήθησαν σημαντικά την Ιαπωνία να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων της. Η συμβολή του Juran είναι πολύπλευρη και σημαντική, όπως άλλωστε και του Deming.

Ο **Juran** θεμελίωσε το τρίπτυχο σχεδιασμός – έλεγχος – βελτίωση και την αποδοχή της ποιότητας ως βασικού δείκτη του επιπέδου ποιότητας μιας επιχείρησης – οργανισμού. Επιπρόσθετα, ο Juran υποστηρίζει ότι η «ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία».

Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης που αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

1. Καθορισμός των πελατών στους οποίους στοχεύει να πουλήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες η επιχείρηση.
2. Πλήρης καταγραφή και αποσαφήνιση των αναγκών των πελατών.
3. Μετάφραση αυτών των συγκεκριμένων αναγκών στη γλώσσα της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.
4. Σχεδιασμός, ανάπτυξη και παραγωγή ενός προϊόντος που να μπορεί να παραχθεί σε ανταγωνιστικά όρια κόστους με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση και να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των πελατών.
5. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση της συγκεκριμένης διαδικασίας παραγωγής η οποία θα παράγει το ζητούμενο προϊόν.
6. Προσθήκες και βελτιώσεις της διαδικασίας παραγωγής..
7. Πιλοτική λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής.
8. Πραγματική εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής.

Μεγάλη, επίσης, επιρροή στην ανάπτυξη της Δ.Ο.Π. έχει ασκήσει διεθνώς η συμβολή και προσέγγιση του Crosby. Ο Crosby ήταν ο πρώτος που εισήγαγε τη θεωρία του «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά» και φυσικά την αρχή των «μηδέν λαθών». Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης που βασίζεται στα παρακάτω στάδια:

1. Ενεργή συμμετοχή και δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος βελτίωσης.
2. Συγκρότηση, εκπαίδευση και λειτουργία ομάδων βελτίωσης ποιότητας από εθελοντικά συμμετέχοντες εργαζόμενους.
3. Συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση της διοίκησης, των στελεχών και των εργαζόμενων της επιχείρησης.
4. Μέτρηση του κόστους ποιότητας.
5. Προσδιορισμός και καθιέρωση όλων των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών.
6. Κατάρτιση δεικτών απόδοσης για κάθε λειτουργική διεργασία.
7. Μέτρα παρακίνησης και ευαισθητοποίησης του προσωπικού.
8. Προώθηση, προβολή και καθιέρωση της «ημέρας των μηδέν λαθών».
9. Συγκρότηση συντονιστικής και επιβλέπουσας του προγράμματος των «μηδέν λαθών» επιτροπής και εγκαθίδρυση συστήματος ορθολογικής επίλυσης προβλημάτων, με ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζόμενων που η εργασία τους επηρεάζεται από αυτά.
10. Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων.
11. Συνεχής παρακολούθηση της προόδου.
12. Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση.

1.7 Διαφορές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και συμβατικής προσέγγισης

Σύμφωνα με τις βασικές αρχές της Δ. Ο. Π όπως αναφέρθηκαν στην εισαγωγή, παρουσιάζεται παρακάτω μια σύγκρισή της με την προσέγγιση της Διασφάλισης Ποιότητας (Δ. Π) που είναι η αμέσως προηγούμενη προσέγγιση και περικλείει μέσα της τον ποιοτικό έλεγχο και την Επιθεώρηση όπως έχει ήδη αναφερθεί.

Όντας η Δ. Π. η αμέσως προηγούμενη προσέγγιση από τη Δ. Ο. Π. , στην πραγματικότητα εμπεριέχεται στην τελευταία οπότε δεν υπάρχουν αντιτιθέμενα στοιχεία αλλά μια πλέον εξελιγμένη μορφή προσέγγισης, η Ολική Ποιότητα που αποτελεί το ευρύτερο σύστημα ποιότητας. Οι διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού και

του νέου τρόπου management (Συμβατικής Προσέγγισης και Δ. Ο. Π. αντίστοιχα) περιγράφονται παρακάτω.

1. Η Σ. Π. Δε θεωρεί τα ανώτατα στελέχη υπεύθυνα για την ποιότητα, σε αντίθεση με τη Δ. Ο. Π. που όχι μόνο είναι συνυπεύθυνα αλλά και έχουν αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και την καθοδήγηση δίνοντας το παράδειγμα.
2. Αποτελέσματα του προηγούμενου είναι ότι ενώ στη Σ. Π. πηγή κακής ποιότητας ήταν οι εργαζόμενοι παραγωγής, στη Δ. Ο. Π. είναι τα διοικητικά στελέχη.
3. Στη Σ. Π. η ευθύνη για ποιότητα ήταν μέλημα κάποιου Τμήματος Ελέγχου ενώ αντίθετα στη Δ. Ο. Π. η αντιμετώπιση της ποιότητας είναι αναγκαία από όλα τα τμήματα και σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.
4. Στη Σ. Π. ο έλεγχος, η διεύθυνση και η βελτίωση των διαδικασιών αποτελεί αντικείμενο των ελεγκτών ή των προϊσταμένων των διαδικασιών ή των τμημάτων. Αντίθετα στη Δ. Ο. Π. η ηγεσία παραχωρεί κάποιες δυνάμεις και υπευθυνότητες στα κατώτερα επίπεδα. Έτσι ο καθένας ενθαρρύνεται να αναλάβει τόσα όσα αναλαμβάνουν οι ελεγκτές στη Σ. Π.
5. Στη Σ. Π. ο οργανισμός προσπαθεί να κατακτήσει ένα περιβάλλον που θεωρείται από ανταγωνιστικό μέχρι εχθρικό. Αντίθετα σε ένα περιβάλλον Δ. Ο. Π. όπου συμπεριλαμβάνονται οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επενδυτές, ακόμα και η τοπική κοινότητα, δημιουργείται μια αλυσίδα αλληλεξάρτησης και υποστήριξης.
6. Στη Σ. Π. ο καθένας προσπαθεί να αποκρύψει τα λάθη του και να τα φορτώσει σε στον επόμενο αν μπορεί, ενώ στη Δ. Ο. Π. οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να επισημάνουν τα προβλήματα και επιπλέον αποκτούν αγάπη και περηφάνια για την εργασία τους.
7. Ενώ στη Σ. Π. γίνεται επιδιόρθωση ή ακόμη και απόκρυψη των ελαττωματικών, στη Δ. Ο. Π. γίνεται εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας.
8. Η Σ. Π. δίνει προτεραιότητα σε εξωτερικούς μόνο δείκτες απόδοσης, όπως το κόστος και η ποιότητα. Αντίθετα η Δ. Ο. Π. ρίχνει το βάρος στην ποιότητα και οριοθετεί συνεχώς την αποτελεσματικότητα του συστήματος με εσωτερικούς και εξωτερικούς δείκτες απόδοσης.

9. Στη Σ. Π. γίνεται προσπάθεια επικέντρωσης στην τήρηση προδιαγραφών, ενώ στη Δ. Ο. Π. η βελτίωση ποιότητας και η αναζήτηση νέων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων μέσω των οποίων θα την πραγματοποιήσει είναι συνεχής και βασικός της στόχος.
10. Η Σ. Π. προσανατολίζεται στο προϊόν ενώ η Δ. Ο. Π. στην επιχείρηση.
11. Η Σ. Π. δίνει έμφαση μόνο στην παραγωγή ενώ στη Δ. Ο. Π. εξίσου σημαντική με την παραγωγή θεωρείται η σχεδίαση του προϊόντος καθώς και η διαδικασίες.
12. Η Σ. Π. θεωρεί την ποιότητα τεχνικό πρόβλημα ενώ η Δ. Ο. Π. τη θεωρεί διοικητικό.
13. Η Σ. Π. βασίζεται στην αντίδραση σε λάθη με βάση τον έλεγχο, όπου θεωρείται φυσική η ύπαρξη ενός αριθμού ελαττωματικών όπως επίσης και η ύπαρξη διαδικασιών διόρθωσης και απόρριψης. Η Δ. Ο. Π. πιστεύει και βασίζεται στην πρόληψη και στο μηδενισμό των ελαττωματικών.
14. Στη Σ. Π. η ποιότητα στοιχίζει ενώ στη Δ. Ο. Π. η ποιότητα κερδίζει. Έτσι η Σ. Π. επιλέγει ανάμεσα σε ποσότητα ή ποιότητα καθώς και ανάμεσα σε κόστος ή ποιότητα. Η Δ. Ο. Π. δεν επιλέγει αλλά επικεντρώνεται ταυτόχρονα σε ποιότητα, ποσότητα και κόστος.
15. Στη Σ. Π. η εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητο έξοδο και έτσι γίνεται μόνο σε επιλεγμένο προσωπικό που εποπτεύει διαδικασίες. Στη Δ. Ο. Π. η εκπαίδευση θεωρείται επένδυση και κρίνεται βέβαια σημαντική για όλους πάνω στη χρήση εργαλείων και μεθόδων διοίκησης

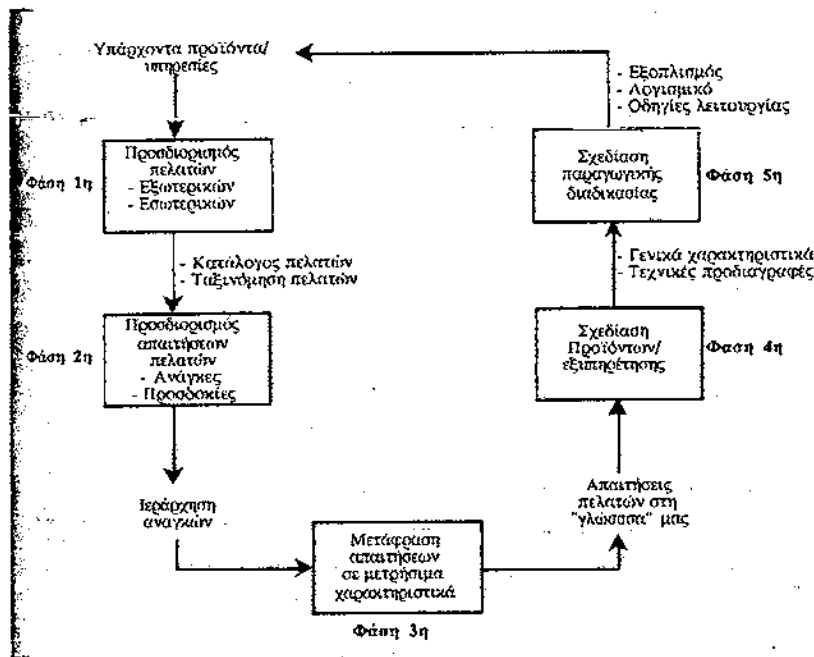
1.8 Το τρίπτυχο της ΔΟΠ

Σύμφωνα με τα προηγούμενα, ένας από τους θεμελιωτές της Δ.Ο.Π. είναι ο Δόκτορας Joseph Juran, ο οποίος παρουσίασε στις μελέτες του τα τρία στοιχεία – στάδια που αποτελούν την ποιότητα και είναι ο Σχεδιασμός, ο Έλεγχος και η Βελτίωση.

1.8.1 Σχεδιασμός ποιότητας

Ο σχεδιασμός της ποιότητας, που είναι η πιο κρίσιμη λειτουργία της Δ.Ο.Π., έχει ως κύριο στόχο τη συλλογή πληροφοριών που θα βοηθήσουν την επιχείρηση – οργανισμό να προσδιορίσει τους πελάτες στους οποίους απευθύνεται, τις πραγματικές τους ανάγκες, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που θα παράγει και το σχεδιασμό της παραγωγικής διαδικασίας. Κάθε ένα από αυτά τα επιμέρους στάδια ολοκληρώνουν και τελειοποιούν το σχεδιασμό της ποιότητας.

Όσον αφορά στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος το σχήμα που ακολουθεί παρουσιάζει τη σειρά που πρέπει να ακολουθείται για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.



➤ Προσδιορισμός πελατών

Για τον εύστοχο προσδιορισμό των αναγκών που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση είναι χρήσιμο να γίνεται μια ταξινόμηση των πελατών στις εξής κατηγορίες:

α) Εξωτερικοί πελάτες: Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται δύο είδη πελατών, οι τελικοί πελάτες ή χρήστες των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση και οι ενδιάμεσοι πελάτες.

Τελικοί πελάτες/Χρήστες: Οι τελικοί πελάτες είναι τα μεμονωμένα άτομα ή άλλες επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιήσουν το προϊόν και τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αυτοί αποτελούν και τον τελικό στόχο που ενδιαφέρει την επιχείρηση να τους παράσχει τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση με τα προϊόντα τους και τον τρόπο εξυπηρέτησης τους.

Ενδιάμεσοι πελάτες: Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται αυτοί που έχουν την ευθύνη για την διάθεση και διανομή του προϊόντος, δηλ. οι γενικοί αντιπρόσωποι, οι εισαγωγείς και τα καταστήματα λιανικής πώλησεως. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι ενδιάμεσοι πελάτες μπορεί να είναι εξίσου σημαντικοί με τους τελικούς πελάτες ή χρήστες.

β) Εσωτερικοί πελάτες: Ως εσωτερικούς πελάτες θεωρούμε όλους μέσα στην επιχείρηση που άμεσα στην παραγωγική διαδικασία, ή έμμεσα στις δραστηριότητες υποστήριξης επηρεάζουν την ποιότητα του ίδιου του προϊόντος και του τρόπου εξυπηρέτησης του πελάτη.

Ο προσδιορισμός των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών γίνεται με την παρακολούθηση της ροής του προϊόντος. Με αυτή είναι δυνατόν να εντοπιστούν όλοι εκείνοι που επηρεάζονται τόσο πριν όσο και μετά την πώληση του προϊόντος.

Εναλλακτική ταξινόμηση των πελατών.

Μέσα στη κάθε κατηγορία των εξωτερικών και των εσωτερικών πελατών μπορούμε επίσης να έχουμε μια δεύτερη ταξινόμηση πελατών σε άλλες δύο κατηγορίες, ανάλογα με την συμβολή τους στο ποσοστό πωλήσεων για την αγορά του προϊόντος ή ανάλογα με την επιρροή τους στη λήψη αποφάσεων.

α) Οι Πολύτιμοι Λίγοι: Στη πρώτη κατηγορία έχουμε ένα σχετικά μικρό αριθμό αγοραστών που έχει μεγάλη βαρύτητα, διότι απορροφά το μεγαλύτερο ποσοστό της αξία των πωλήσεων.

Π.χ. Για ένα μεγάλο ξενοδοχείο:

α) Τα τουριστικά πρακτορεία που διακινούν μεγάλο αριθμό πελατών για τουρισμό.

β) Οι φορείς που διοργανώνουν συχνά συνέδρια, ή άλλες εκδηλώσεις, π.χ. δεξιώσεις, χορούς, κλπ.

β} Οι χρήσιμοι πολλοί: Σε μια δεύτερη κατηγορία διακρίνουμε ένα μεγάλο αριθμό πελατών, όπου καθένας μεμονωμένα έχει μικρή επιρροή και περιορισμένο συνολικά ποσοστό συμμετοχής στις πωλήσεις. Η κατηγορία αυτή δεν παύει να είναι σημαντική, διότι αθροιστικά οι παραπάνω πελάτες μπορεί να αποτελούν ένα αξιόλογο ποσοστό των συνολικών πωλήσεων.

Π.χ. Για ένα μεγάλο ξενοδοχείο:

α) Οι μεμονωμένοι πελάτες

β) Οι κατά περίπτωση κάλυψη ειδικών εκδηλώσεων.

➤ Προσδιορισμός αναγκών των πελατών

Έχοντας μια σαφή εικόνα των πελατών προς τους οποίους απευθύνεται ένα προϊόν ή υπηρεσία και του τρόπου που ταξινομούνται στις κατηγορίες που προαναφέρθηκαν, το επόμενο βήμα είναι ο προσδιορισμός των αναγκών τους. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι να προσδιορισθούν οι ανάγκες όπως τις αντιλαμβάνεται ο πελάτης και όχι όπως τις εκτιμά η επιχείρηση. Επιπλέον, πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια να εντοπισθούν όχι μόνο οι ανάγκες, όπως δηλώνονται από τον πελάτη, κυρίως οι λειτουργικές, αλλά και αυτές που δεν δηλώνονται, δηλ. αυτές που έχουν σχέση με την ψυχολογία και τον τρόπο διαβίωσης ή κουλτούρας τους.

➤ Διαφορετικές αντιλήψεις για την έννοια του προϊόντος

Χρήσιμη στον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη είναι η "έννοια του συνολικού προϊόντος". Τα χαρακτηριστικά που ορίζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σχεδιάζονται, ανάλογα με τη σημασία που έχουν στον τρόπο που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών.

α} **Το Βασικό Προϊόν:** Το βασικό προϊόν ορίζεται από τα απολύτως απαραίτητα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να καλύψει τις ανάγκες του αγοραστή.

Χωρίς το μίνιμουμ από τα στοιχειώδη χαρακτηριστικά δεν μπορεί να θεωρήσουμε το είδος ως εμπορεύσιμο, διότι δεν μπορεί να καλύψει τις πιο βασικές ανάγκες των πελατών.

β) Το Αναμενόμενο Προϊόν: Το αναμενόμενο προϊόν ορίζεται με τα επιπλέον χαρακτηριστικά, σε σύγκριση με το στοιχειώδες, που καλύπτουν τις φυσικές προσδοκίες του πελάτη. Σε αυτά περιλαμβάνονται η κατάλληλη τιμή, η δυνατότητα παράδοσης και εγκατάστασης και η δυνατότητα εξυπηρέτησης και συντήρησης του μετά την πώληση. Για ένα δωμάτιο ξενοδοχείου τα πρόσθετα χαρακτηριστικά που συμπεριλαμβάνονται στις προσδοκίες των πελατών είναι η κατάλληλη θέρμανση, η ύπαρξη τηλεφώνου και συσκευής τηλεόρασης.

Συχνά συμβαίνει ο εθισμός των πελατών στα συμπληρωματικά αυτά χαρακτηριστικά να μετακινεί το είδος στην κατηγορία του βασικού προϊόντος. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη περαιτέρω βελτίωσης του προσφερόμενου προϊόντος η υπηρεσίας με διαφορετικά συμπληρωματικά χαρακτηριστικά που θα το διαφοροποιήσουν από το “βασικό προϊόν”.

γ) Το Διευρυμένο Προϊόν: Το διευρυμένο προσφέρει στον αγοραστή κάτι περισσότερο από αυτό που έχει συνηθίσει να περιμένει. Με αυτά τα extra χαρακτηριστικά η επιχείρηση επιδιώκει να κάνει πιο ελκυστικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της. Στην περίπτωση του ξενοδοχείου τα extra μπορεί να είναι δωμάτια με μεγαλύτερο από το συνηθισμένο χώρο, mini bar, room service, γυμναστήριο, σάουνα, πισίνα, κλπ.

Και στην περίπτωση του διευρυμένου προϊόντος υπάρχει ο κίνδυνος οι πελάτες να θεωρήσουν τα extras ως δεδομένα και να αντιμετωπισθεί στην κατηγορία του αναμενόμενου. Ο οξύς ανταγωνισμός και ο εθισμός των πελατών στην προσφορά μεγαλύτερης αξίας για την κάλυψη των αναγκών τους οδηγεί στην αναβάθμιση των προσδοκιών τους και σε μεγαλύτερη πίεση την επιχείρηση να τις καλύψει.

δ) Το Δυνητικό Προϊόν: Το δυνητικό προϊόν περιγράφεται από τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα μπορούσε να έχει για τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών, αλλά δεν προσφέρονται ακόμα. Ορισμένες φορές τα χαρακτηριστικά του διαθέσιμου προϊόντος που θα το μετατρέψουν στο δυνητικό προϊόν μπορεί να στοχεύουν και στην ικανοποίηση αναγκών που δεν έχει ακόμα συνειδητοποιήσει ο ίδιος ο πελάτης. Για κάποιο ξενοδοχείο το δυνητικό προϊόν μπορεί να προσφέρει τη δυνατότητα αναχώρησης μετά την προκαθορισμένη ώρα.

Βασική προϋπόθεση στη ικανότητα αναβάθμισης των προϊόντων και της αξίας που προσφέρει η επιχείρηση είναι η ικανότητα διατήρησης όλων όσων συνεπάγεται το προϊόν στην αμέσως προηγούμενη βαθμίδα. Η έμπνευση για την ανακάλυψη των χαρακτηριστικών εκείνων που οδηγούν στο δυνητικό προϊόν προέρχεται από την προσεκτική ανάλυση του τρόπου που οι πελάτες χρησιμοποιούν το υπάρχον προϊόν της επιχείρησης ή των ανταγωνιστών της.

➤ Μέθοδοι προσδιορισμού των αναγκών πελατών

Οι μέθοδοι προσδιορισμού των αναγκών που προορίζεται να καλύψει ένα προϊόν διαφέρουν ανάλογα με το χρόνο και τη δαπάνη που είναι σε θέση να αφιερώσουν οι ενδιαφερόμενοι. Η πιο απλή και λιγότερο δαπανηρή τεχνική είναι μια συστηματική επικοινωνία με τους καταναλωτές ή χρήστες του προϊόντος. Αυτή μπορεί να συμπληρωθεί και με αντίστοιχη επικοινωνία με προμηθευτές του προϊόντος και από την παρατήρηση της συμπεριφοράς των πελατών στη φάση επιλογής του προϊόντος.

Εξίσου χρήσιμη όταν είναι εφικτή είναι η μέθοδος όπου ο παραγωγός γίνεται και πελάτης του προϊόντος του. Σε ένα ξενοδοχείο ή εστιατόριο ο ιδιοκτήτης είναι σε θέση να δοκιμάσει σε τι βαθμό ικανοποιούνται οι ανάγκες πελατών για καθαριότητα, καλή εξυπηρέτηση, κ.ά.

Για ένα πιο εμπειριστατωμένο προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη η επιχείρηση είναι σκόπιμο να προβεί σε μια συστηματική έρευνα της αγοράς. Με αυτή επιδιώκει να εντοπίσει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος {απόδοση, αξιοπιστία, ασφάλεια, κ.ά.}, τις επιπτώσεις σε χρόνο ή χρήμα από τη χρήση του και το πώς το προϊόν συγκρίνεται με τα αντίστοιχα είδη των ανταγωνιστών.

Προκειμένου οι πληροφορίες που συλλέγονται να γίνουν ευκολότερα κατανοητές και συγκρίσιμες είναι χρήσιμο να καταγράφονται συστηματικά σε ένα είδος λογιστικού πίνακα. Αυτή η τεχνική επιτρέπει την κατάλληλη **ιεράρχηση των αναγκών** του πελάτη και την μετατροπή τους σε μια μορφή πιο εύχρηστη από τους υπευθύνους για την κατασκευή του προϊόντος.

Ένα από τα κυριότερα προβλήματα που εμφανίζονται σε κάθε προσπάθεια προσδιορισμού των αναγκών των πελατών είναι αυτό της **αποτελεσματικής επικοινωνίας**. Τούτο συχνά οφείλεται στην ασάφεια της γλώσσας που χρησιμοποιείται και στην έλλειψη της κατάλληλης ορολογίας. Η δυσκολία

επικοινωνίας δεν περιορίζεται μόνο μεταξύ πελατών και υπευθύνων για τη σχεδίαση του προϊόντος αλλά προβλήματα ανακύπτουν και μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων μιας επιχείρησης, καθώς επίσης και μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικούς βιομηχανικούς κλάδους.

➤ Σχεδίαση συστήματος μέτρησης και ελέγχου ποιότητας

Για είναι σε θέση η διοίκηση να βελτιώνει την ποιότητα, ως κύριο μέσο αύξησης της ανταγωνιστικότητας, είναι απαραίτητο να μπορεί να την ελέγχει. Η άσκηση ελέγχου όμως προϋποθέτει τη δυνατότητα να συγκρίνει τι είναι ικανοποιητικό, καλύτερο ή χειρότερο. Αυτό με τη σειρά του προϋποθέτει την ικανότητα μέτρησης διαφόρων μεγεθών που χαρακτηρίζουν τη ποιότητα. Συνεπώς, τόσο στη φάση σχεδιασμού όσο και στη φάση ελέγχου της ποιότητας χρειαζόμαστε ένα σύστημα μέτρησης. Αυτό απαιτεί:

1. την καθιέρωση μονάδων μέτρησης για κάθε κρίσιμο χαρακτηριστικό του προϊόντος και της διαδικασίας που επηρεάζει τη ποιότητα
2. την επιλογή των κατάλληλων 'αισθητήρων', δηλαδή οργάνων ή μεθόδων για τη μέτρηση και καταγραφή των τιμών που παίρνει ένα μέγεθος σε διαφορετικές μονάδες του προϊόντος.

Στη φάση σχεδιασμού ποιότητας χρειάζεται επίσης να διαμορφωθούν και οι διαδικασίες διοικητικού ελέγχου (auditing) του συστήματος ποιότητας, όπως γίνεται και για άλλα συστήματα για χρηματοοικονομικό έλεγχο.

➤ Διαμόρφωση χαρακτηριστικών του προϊόντος

Ο προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη που πρέπει να ικανοποιήσει ένα προϊόν μας οδηγεί σε ένα σύνολο λειτουργιών που πρέπει να μπορεί να παράσχει το προϊόν για να πετύχει το σκοπό του. Για κάθε ανάγκη του πελάτη αντιστοιχεί συνήθως μια λειτουργία του προϊόντος που θα πρέπει να καλύπτει ταυτόχρονα και τις ανάγκες της επιχείρησης. Η σχεδίαση ενός προϊόντος είναι επιτυχής, όταν αυτό καλύπτει τις ανάγκες των πελατών και της επιχείρησης καλύτερα από τα αντίστοιχα προϊόντα των ανταγωνιστών και συγχρόνως ελαχιστοποιεί όχι μόνον το κόστος παραγωγής, αλλά και το κόστος αγοράς και χρήσης για τον πελάτη.

Στη φάση σχεδιάσεως του προϊόντος το ζητούμενο είναι ο **προσδιορισμός των στόχων** σε ότι αφορά τις τιμές των κρίσιμων χαρακτηριστικών για τις απαιτούμενες λειτουργίες. Όπως προαναφέρθηκαν, αυτά πρέπει να είναι μετρήσιμα με τις κατάλληλες μονάδες. Οι τιμές-στόχοι εκφράζουν την επιθυμητή ποιότητα, είναι δηλ. οι ιδανικές τιμές. Συχνά οι στόχοι ποιότητας για τα χαρακτηριστικά ενός είδους διαμορφώνονται με βάση την παράδοση στον κλάδο. Σε άλλες περιπτώσεις επιβάλλονται από κρατικές υπηρεσίες για την προστασία, δηλ. την ασφάλεια των πελατών ή των εργαζόμενων με τη μορφή προτύπων ποιότητας. Τον τελευταίο καιρό οι στόχοι ποιότητας για πολλά είδη επηρεάζονται έντονα από τον ανταγωνισμό στην αγορά. Όσο πιο εκτεθειμένη είναι μια επιχείρηση στον διεθνή ανταγωνισμό, τόσο πιο δύσκολα μπορεί να επαναπαύεται σε επίπεδα ποιότητας που καθορίζονται από την παράδοση στον κλάδο.

Για την αποφυγή των προβλημάτων στη συνεργασία διαφορετικών τμημάτων μέσα στη ίδια την επιχείρηση, είναι σκόπιμο οι στόχοι ποιότητας να προσδιορίζονται από μεικτές ομάδες. Με τον τρόπο αυτό εκπροσωπούνται όλοι οι υπεύθυνοι για τη σχεδίαση, παραγωγή και διάθεση του προϊόντος και καλύπτονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ανάγκες όχι μόνον των εξωτερικών, αλλά και των εσωτερικών πελατών.

Η σχεδίαση ενός προϊόντος ολοκληρώνεται με το σχεδιασμό των γενικών προδιαγραφών που είναι κατανοητές και διευκολύνουν την επιλογή από τους εξωτερικούς πελάτες και από τις τεχνικές προδιαγραφές που είναι κατανοητές και διευκολύνουν τους εσωτερικούς πελάτες που έχουν την ευθύνη για την παραγωγή, τη συσκευασία και τη διάθεση του τελικού προϊόντος.

➤ Διαμόρφωση χαρακτηριστικών παραγωγικής διαδικασίας

Με βάση τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, ακολουθεί η σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας. Αυτή πρέπει να καθορίζει την ενδεδειγμένη σειρά των απαιτούμενων επεξεργασιών που θα διαμορφώσουν το προϊόν στην τελική του μορφή. Η παραγωγική διαδικασία αποτελείται από ένα σύνολο εργαζομένων, μηχανών, εργαλείων και εγκαταστάσεων που απασχολούνται με συγκεκριμένες μεθόδους για τη δημιουργία του προϊόντος.

Η καταλληλότητα μιας παραγωγικής διαδικασίας προσδιορίζεται από ορισμένα χαρακτηριστικά που κρίνουν αν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις

ποιότητας και ποσότητας του προϊόντος. Η επάρκεια μιας παραγωγικής διαδικασίας να καλύψει την αναμενόμενη ποσότητα του προϊόντος προσδιορίζεται από την διαθέσιμη δυναμικότητα. Με αυτή εννοούμε το μέγιστο εφικτό και διατηρήσιμο ρυθμό παραγωγής ανά λειτουργική περίοδο.

Η επάρκεια μιας παραγωγικής διαδικασίας να ικανοποιήσει το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας για το προϊόν προσδιορίζεται από την ικανότητα της. Αυτή σχετίζεται με το τι είναι σε θέση να κάνει η παραγωγική διαδικασία, αν η διοίκηση εξουδετερώνει ορισμένα αίτια που δημιουργούν προβλήματα ποιότητας, δηλ. προϊόντα που δεν ικανοποιούν τις προδιαγραφές και κρίνονται ως ελαττωματικά. Τα αίτια κακής ποιότητας έχουν συνήθως σχέση με τους εργαζόμενους, τα χρησιμοποιούμενα υλικά, τον εξοπλισμό, τις συνθήκες απασχόλησης ή άλλα φαινόμενα.

Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας {QFD-Quality Function Deployment}

Η μέθοδος QFD αναπτύχθηκε αρχικά στην Ιαπωνία το 1972 από τη Mitsubishi και βελτιώθηκε από την Toyota. Σήμερα χρησιμοποιείται από μια σειρά μεγάλων εταιρειών στις Η.Π.Α. και στην Ευρώπη όπως είναι η IBM, AT&T, και η Philips.

Η QFD είναι ένα εργαλείο σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να επικεντρωθούν στις ανάγκες από τα πρώτα στάδια καθορισμού των προδιαγραφών, του σχεδιασμού και της κατασκευής. Σύμφωνα με το ASI {American Standards Institute} είναι ένα σύστημα μετατροπής των απαιτήσεων του πελάτη σε κατάλληλες προδιαγραφές σε κάθε στάδιο παραγωγής και εξυπηρέτησης, από την έρευνα, μέχρι το σχεδιασμό και την ανάπτυξη, την κατασκευή, τη διανομή, την εγκατάσταση και την προώθηση, τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες.

Σύμφωνα με την QFD, οι απαιτήσεις του πελάτη λαμβάνονται και παρουσιάζονται σαν μια σειρά από διαδοχικά διαγράμματα από τη σύλληψη μέχρι τις λεπτομέρειες της κατασκευής. Ένα διάγραμμα QFD μοιάζει σαν σπίτι με σκεπή και γι' αυτό ονομάζεται «σπίτι της ποιότητας-house of quality». Κάθε ενδιάμεση λειτουργία εκτελείται με θεώρηση του επόμενου εργαζόμενου στη σειρά παραγωγής ή εξυπηρέτησης σαν πελάτη, έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η ικανοποίηση του τελικού χρήστη. Κάθε προηγούμενη ενέργεια γίνεται έτσι ώστε η επόμενη της να μπορεί να

τελειοποιηθεί. Η εφαρμογή βασίζεται στην ομαδική εργασία. Τα παραδοσιακά λειτουργικά όρια δεν υπάρχουν, με συνέπεια την πλήρη ιεραρχική επικοινωνία και την πλήρη συναίνεση στην παραγωγή και εξυπηρέτηση.

Τα διαδοχικά στάδια που ακολουθούνται από μια ομάδα πολλών ειδικοτήτων στην κατασκευή του «σπιτιού ποιότητας» της μεθόδου QFD, είναι τα εξής:

1. Καθορισμός των απαιτήσεων του πελάτη. Αναλυτικός κατάλογος που να περιλαμβάνει και τις απαιτήσεις που θεωρούνται ότι είναι κοινά αποδεκτές, ποια χαρακτηριστικά δεν είναι αποδεκτά και ποια θα προκαλέσουν ιδιαίτερη ικανοποίηση. Ο κατάλογος περιλαμβάνει τις πρωταρχικές απαιτήσεις και πιθανές δευτερεύουσες ή ακόμη και τριτεύουσες. Ο καθορισμός των απαιτήσεων γίνεται με προσεκτικά επιλεγμένους υποκειμενικούς όρους.
2. Οι πελάτες αξιολογούν τις απαιτήσεις τους κατά σειρά σπουδαιότητας, δίνοντας βαθμό για παράδειγμα από 1 μέχρι 5.
3. Μιτάφραση των απαιτήσεων σε τεχνικές ή τρόπους επίτευξης με όρους που μπορούν να μετρηθούν και τακτοποίηση τους σε σειρά προτεραιότητας.
4. Καθορισμός των σχέσεων μεταξύ των απαιτήσεων και των τεχνικών όπου υπάρχουν, σε ισχυρές, μεσαίες και ασθενείς.
5. Καθορισμός των μονάδων μέτρησης κάθε τεχνικής και των τιμών που θεωρούνται επιτεύξιμες.
6. Οι επιτεύξιμες τιμές μπορούν να αυξομειωθούν για βελτίωση, και αυτό παρουσιάζεται με τη χρήση βελών ανόδου ή καθόδου, ή με την τιμή {0} μηδέν όταν δεν χρειάζεται αλλαγή.
7. Κατασκευάζεται ο πίνακας συσχετίσεων, όπου οι συσχετίσεις χωρίζονται σε θετικές-αρνητικές και εξετάζεται αν η σχέση είναι ισχυρή.

Το σύστημα QFD οδηγείται από τους πελάτες. Υπάρχουν μια σειρά από πηγές για την απόκτηση πληροφοριών, όπως:

- α} Ερωτηματολόγια και δοκιμές σε πελάτες
- β} Ερωτηματολόγια και δοκιμές σε εκθέσεις
- γ} Εργασία με σημαντικούς, επιλεγμένους πελάτες
- δ} Ανάλυση ανταγωνιστών
- ε} Ομάδες εστίασης

Στις παραπάνω περιπτώσεις, η εταιρεία είναι συνήθως σε θέση να κατασκευάσει τη δομή αναζήτησης πληροφοριών ώστε να λαμβάνει τις πληροφορίες που θέλει. Υπάρχουν όμως και άλλες πηγές πληροφοριών, που αν και δεν επιζητούνται ενεργά, είναι πολύ σημαντικές επίσης. Τέτοιες πηγές είναι:

- α) Παράπονα πελατών
- β) Δικονομικές τυποποιήσεις και οδηγίες
- γ) Μηνύσεις εναντίον της εταιρείας ή άλλων παρόμοιων εταιρειών
- δ) Ανεπίσημα σχόλια από επισκέψεις πωλητών σε πελάτες, σχόλια σε συνέδρια σε εκπαιδεύσεις, και εκθέσεις.

Ενώ ή μέθοδος QFD αναπτύχθηκε αρχικά για χρήση στην κατασκευαστική βιομηχανία, και έχει χρησιμοποιηθεί εκτενώς στη βιομηχανία αυτοκινήτων, η εφαρμογή της έχει σήμερα επεκταθεί και σε άλλες βιομηχανίες, ακόμη και του τομέα παροχής υπηρεσιών. Τα κύρια οφέλη από την εφαρμογή της μεθόδου είναι τα εξής:

1. Επικεντρώνει τη σχεδίαση νέων προϊόντων και υπηρεσιών στις απαιτήσεις του πελάτη, με συνέπεια την αύξηση της ικανοποίησης τους, και την ελάττωση του χρόνου παρουσίασης νέων προϊόντων στην αγορά.
2. Βάζει τις δραστηριότητες σχεδίασης σε σειρά προτεραιότητας ανάλογα με τη σημασία που αποδίδει ο πελάτης. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση των αλλαγών σχεδιασμού και των συναφών προβλημάτων και τη μείωση του κόστους σχεδίασης και παραγωγής, όπως και τη βελτίωση της αξιοπιστίας των προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Αναλύει την επίδοση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης συγκρίνοντας την με αυτή των άμεσων ανταγωνιστών της, στα θέματα των βασικών απαιτήσεων του πελάτη, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της επίδοσης και της ποιότητας.
4. Μειώνει τον αριθμό των αλλαγών σχεδίασης μετά την παράδοση του προϊόντος, με μείωση του χρόνου κατάρτισης σχεδίων, και του χρόνου λήψης αποφάσεων.
5. Προωθεί την ομαδική εργασία ανάμεσα σε εργαζόμενους διαφορετικών ειδικοτήτων, θεωρώντας όλα τα μέλη ίσης σπουδαιότητας, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, τη βελτίωση της επικοινωνίας, και των διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

6. Παρέχει ένα μέσο για καταγραφή διαδικασιών και μια σταθερή βάση πάνω στην οποία μπορούν να ληφθούν αποφάσεις σχεδιασμού. Αυτό βοηθάει στην προστασία των διαδικασιών από αλλαγές στο προσωπικό.
7. Έχει σαν αποτέλεσμα λιγότερες αποζημιώσεις, και αύξηση των κερδών.

Η μέθοδος είναι δυνατό να εφαρμοσθεί με τη χρήση των ίδιων τεχνικών και στους τομείς παροχής υπηρεσιών. Αυτοί οι τομείς πολλές φορές εξάλλου είναι δύσκολο να διαχωριστούν, όπως για παράδειγμα, το γεύμα στο εστιατόριο ενός ξενοδοχείου.

1.8.2 Έλεγχος ποιότητας

Στη διάρκεια σχεδιασμού ποιότητας αντιμετωπίζονται θέματα που αφορούν τον έλεγχο της ποιότητας πριν και μετά την παραγωγή. Διάφορες μεταβολές στις συνθήκες λειτουργίας επηρεάζουν αρνητικά την ικανότητα της διαδικασίας να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές. Όταν παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις κρίνεται σκόπιμη η διακοπή της λειτουργίας της διαδικασίας, ώστε να εντοπισθούν τα αίτια που τις προκαλούν. Στο σημείο αυτό γίνεται άσκηση του ελέγχου ποιότητας με τη βοήθεια του κατάλληλου συστήματος.

Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του συστήματος ελέγχου ποιότητας, τόσο για τα διοικητικά στελέχη όσο και για τους εργαζομένους, είναι απαραίτητο να ικανοποιούνται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

1. **Δυνατότητα γνώσης των στόχων ποιότητας**, για την οποία χρειάζεται αποτελεσματική επικοινωνία της διοίκησης με τα στελέχη και τους εργαζομένους για τους επιδιωκόμενους στόχους και τις προδιαγραφές της ποιότητας
2. **Δυνατότητα γνώσης της απόδοσης της διαδικασίας**, η οποία απαιτεί ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης που διακρίνεται για την ακρίβεια, αξιοπιστία και αντικειμενικότητά του και διευκολύνει την αποδοχή από τους χρήστες. Παράλληλα, χρειάζεται η ικανότητα ερμηνείας των σχετικών μετρήσεων.
3. **Δυνατότητα προσαρμογής της λειτουργίας της διαδικασίας, στην περίπτωση που η απόδοσή της δεν είναι μέσα στα όρια που προβλέπουν οι στόχοι ποιότητας**. Αυτό απαιτεί μια διαδικασία ευέλικτη και ικανή να πετύχει τους στόχους ποιότητας με χαρακτηριστικά τέτοια

που οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσαρμόσουν της στα επιθυμητά επίπεδα.

4. **Ανάθεση ευθύνης στους υπεύθυνους για την άσκηση ελέγχου που συνοδεύεται με την αντίστοιχη εκχώρηση αρμοδιότητας.** Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να είναι κάποιος υπεύθυνος για την ικανοποίηση ενός στόχου ποιότητας, αν δεν του έχει δοθεί και η αντίστοιχη αρμοδιότητα, οι γνώσεις και τα μέσα για να την ελέγξει.

Συνεπάγεται, λοιπόν, ότι το σύστημα ελέγχου ποιότητας λειτουργεί με μια πολιτική που καθορίζει το τι θα ελεγχθεί, πώς, πού και πότε. Η αποτελεσματική άσκηση ελέγχου δεν βοηθά μόνο στην τήρηση των προδιαγραφών, αλλά συμβάλλει και στην αποκάλυψη των αιτιών κακής ποιότητας. Συνεπώς ο αποτελεσματικός έλεγχος της ποιότητας αποτελεί την βασική προϋπόθεση για την βελτίωση της.

Ανεξάρτητα από τις προσπάθειες που καταβάλλονται ώστε διαδοχικές μονάδες του προϊόντος να είναι οι ίδιες, στην πράξη οι μεταβολές στις συνθήκες λειτουργίας οδηγούν σε αποκλίσεις από τις επιθυμητές τιμές που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας. Η παραγωγική διαδικασία έχει μια διαρκή μεταβλητότητα που παρουσιάζεται με διακυμάνσεις στα χαρακτηριστικά ποιότητας. Συνεπώς, η ικανότητα περιορισμού και ελέγχου των διακυμάνσεων δημιουργεί πολλαπλά και άμεσα οφέλη για την επιχείρηση – οργανισμό.

Κατά τη λειτουργία μιας διαδικασίας διακρίνουμε δύο είδη διακυμάνσεων, τις φυσικές που είναι και τυχαίες και τις μη φυσικές που δεν είναι τυχαίες:

1. **Οι φυσικές ή τυχαίες διακυμάνσεις εκφράζουν τη φυσική συμπεριφορά των επιχειρησιακών διαδικασιών και συνδέονται με τους συνηθισμένους παράγοντες, δηλ. τις κοινές αιτίες που επηρεάζουν σχεδόν κάθε στοιχείο μιας διαδικασίας.**
2. **Οι μη φυσικές διακυμάνσεις που είναι και μη τυχαίες αποδίδονται σε ειδικές εξηγήσιμες αιτίες. Οι διακυμάνσεις δεν μπορούν να ερμηνευθούν επαρκώς με βάση τη στατιστική κατανομή για το χαρακτηριστικό ποιότητας που μας ενδιαφέρει.**

Ο βασικός σκοπός στον έλεγχο ποιότητας είναι η μείωση των παρατηρούμενων διακυμάνσεων στα χαμηλότερα δυνατά επίπεδα. Αυτό επιτυγχάνεται όταν μπορούμε να συγκρίνουμε τις παρατηρούμενες διακυμάνσεις με

τα είδη των αιτιών που τις προκαλούν και επιλέξουμε τις κατάλληλες ενέργειες για να τις εξαλείψουμε.

Η σχεδίαση ενός **συστήματος ελέγχου ποιότητας** απαιτεί προσδιορισμό των χαρακτηριστικών λειτουργίας του και του τρόπου που αυτή αξιολογείται. Ειδικότερα μας ενδιαφέρουν τα εξής:

1. Οι δυνατοί τρόποι παρέμβασης εργαζόμενων και διοίκησης για τη διασφάλιση της ποιότητας.
2. Οι απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται το σύστημα ελέγχου.
3. Οι αποφάσεις της διοίκησης και των τεχνικών για τον τρόπο άσκησης ελέγχου ποιότητας, δηλ. η πολιτική ελέγχου.
4. Οι περιορισμοί κάτω από τους οποίους πρέπει να λειτουργήσει το σύστημα ελέγχου.
5. Το κριτήριο με το οποίο αξιολογείται η αποτελεσματικότητα ελέγχου.

Ένα σύστημα ελέγχου έχει δύο τρόπους που μπορεί να παρέμβει για τη διασφάλιση της τήρησης των προδιαγραφών που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας και είναι:

1. **Ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας**, ο οποίος είναι εφικτός όταν υπάρχει η δυνατότητα άμεσου ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας.
2. **Ο δειγματοληπτικός έλεγχος αποδοχής**, που χρησιμοποιείται μόνο όταν δεν είναι δυνατό να εφαρμοσθεί ο πρώτος τρόπος.

Για να είναι αποτελεσματική μία παρέμβαση, το σύστημα ελέγχου χρειάζεται ορισμένες πληροφορίες με τις οποίες θα μπορεί να κάνει αξιολόγηση για την τρέχουσα ή προηγούμενη παραγωγή. Είναι απαραίτητο, επομένως, να γνωρίζει η επιχείρηση – οργανισμός τις τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων ή υπηρεσιών που καθορίζουν τις ιδανικές τιμές για τη διαφορετικότητά τους και τις επιτρεπτές αποκλίσεις και ανοχές, καθώς, επίσης, και την ικανότητα διαδικασίας παραγωγής.

Επιπρόσθετα, οι αποφάσεις της διοίκησης για τη λειτουργία του συστήματος ελέγχου ποιότητας επιδίδουν να δώσουν απάντηση στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. **Τι θα ελέγχουμε; Δηλαδή, ποια από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της διαδικασίας θα παρακολουθούνται για έλεγχο;**

2. **Ποιοι θα είναι οι στόχοι της ποιότητας;** Για κάθε χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της διαδικασίας που γίνεται αντικείμενο ελέγχου είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε τον αντίστοιχο στόχο ποιότητας. Αυτός εκφράζει το στόχο στον οποίο επικεντρώνεται κάθε προσπάθεια για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση την ποιότητα. Επιπλέον οι στόχοι που θέτονται από κάθε επιχείρηση-οργανισμό θα πρέπει να είναι: νόμιμοι, μετρήσιμοι, εφικτοί και δίκαιοι ως προς τους εργαζόμενους.
3. **Πώς θα γίνεται ο έλεγχος σε ότι αφορά τον τρόπο μέτρησης ενός χαρακτηριστικού που είναι κρίσιμο για την ποιότητα;**
4. **Πότε θα γίνεται ο έλεγχος;** Εδώ μας ενδιαφέρει να προσδιορίσουμε σε ποιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας είναι εφικτό και σκόπιμο να γίνεται έλεγχος ποιότητας, δηλ. α) Έλεγχος πριν από την έναρξη της παραγωγής, β) Έλεγχος στη διάρκεια της παραγωγής, γ) έλεγχος μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής.
5. **Πού θα γίνεται ο έλεγχος;**
6. **Το κριτήριο απόδοσης του συστήματος ελέγχου ποιότητας.**

Όσον αφορά στην ανάθεση ευθύνης για τον έλεγχο ποιότητας έχουμε προαναφέρει ότι όλοι οι εργαζόμενοι, σε όλα τα στάδια παραγωγής είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Δεν θα μπορούσε, λοιπόν, να αποτελέσει εξαίρεση ο έλεγχος. Πιο συγκεκριμένα, όμως, η ανάθεση ευθύνης για τον έλεγχο ποιότητας εξαρτάται από το χαρακτηριστικό που ελέγχεται από το χρόνο που χρειάζεται η κατάλληλη παρέμβαση σε περίπτωση σοβαρών αποκλίσεων. Στο σημείο αυτό διακρίνουμε μια ιεράρχηση των αποφάσεων ελέγχου στις ολιγάριθμες αλλά πολύ σημαντικές που αποτελούν την ευθύνη της ανώτατης διοίκησης και τις πολυάριθμες με περιορισμένες συνέπειες που αποτελούν ευθύνη των εργαζομένων, των εργοδηγών και άλλων στελεχών.

Αναφορικά με το σύστημα μέτρησης των χαρακτηριστικών της ποιότητας που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση – οργανισμός απαιτείται η επιλογή κατάλληλων μονάδων μέτρησης και αισθητήρων. Η κατάλληλη μονάδα μέτρησης εξαρτάται από το χαρακτηριστικό της ποιότητας που μας ενδιαφέρει. Οι μετρήσεις για την αξιολόγηση της ποιότητας μπορεί να αναφέρεται σε χαρακτηριστικά για το προϊόν – υπηρεσία, σε χαρακτηριστικά για διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης και σε χαρακτηριστικά της ίδιας της επιχείρησης συνολικά, σε σύγκριση με τους

ανταγωνιστές της. Ο αισθητήρας ως άλλη επιλογή για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών της ποιότητας, είναι ένα μέσο για την παρατήρηση, μέτρηση, καταγραφή και αξιολόγηση του χαρακτηριστικού ποιότητας που μας αφορά. Αισθητήρας μπορεί να είναι ένα όργανο, ένας εργαζόμενος ή ακόμα και μια συστηματική μέθοδος συλλογής, καταγραφής και διαχείρισης ειδικών πληροφοριών. Σύμφωνα με το Δόκτορα Joseph Juran όταν αισθητήρας είναι άνθρωπος υπάρχουν κάποια σφάλματα στα οποία μπορεί να υποπέσει, όπως σφάλματα παρερμηνείας, αναπόφευκτα λάθη, σε συνειδητά σφάλματα και σε λάθη που οφείλονται σε έλλειψη κατάλληλων γνώσεων και τεχνικής.

Είναι σύννηθες φαινόμενο σε εταιρείες με μεγάλη παραγωγή να γίνεται **χρήση των στατιστικών χαρτών ελέγχου** για την αξιολόγηση της ποιότητας. Η αξιολόγηση σε κάθε δείγμα εξαρτάται από το χρησιμοποιούμενο είδος μέτρησης του χαρακτηριστικού που την προσδιορίζει και διακρίνουμε τους εξής τρόπους:

1. Μέτρηση σε συνεχή κλίμακα, όπως παραδείγματος χάριν η μέτρηση φυσικών διαστάσεων, χρόνου, βάρους.
2. Μέτρηση με ιδιότητες. Δηλαδή να μετράται ο αριθμός των ελαττωματικών ανά μία ή 100 μονάδες του προϊόντος ή το ποσοστό των ελαττωματικών.

Όταν οι μετρήσεις γίνονται σε συνεχή κλίμακα και ο έλεγχος στηρίζεται σε δείγματα, χρειάζεται να κατασκευάζονται δύο διαφορετικοί χάρτες ελέγχου, ο **χάρτης μέσων** που παρακολουθεί πόσο καλά η παραγωγική διαδικασία στοχεύει στην ιδανική τιμή που εκφράζει το στόχο της ποιότητας και ο **χάρτης εύρους**, που παρακολουθεί με πόση ακρίβεια και συνέπεια ικανοποιεί η παραγωγική διαδικασία τις προδιαγραφές. Επίσης, χρησιμοποιούνται **χάρτες ποσοστού ελαττωματικών** και **χάρτες ελαττωμάτων ανά μονάδα προϊόντος**.

Τόσο κατά την αρχική τους διαμόρφωση όσο και κατά τη διάρκεια της κανονικής χρήσης τους, οι χάρτες ελέγχου παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες στους εργαζομένους και στη διοίκηση. Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη χρησιμότητα, την αξία και τη λειτουργία των στατιστικών χαρτών δίνονται στο κεφάλαιο των εργαλείων και των μεθόδων της Δ.Ο.Π..

Στο τέλος του σταδίου του ελέγχου απαιτείται αξιολόγηση του συστήματος που στηρίζεται σε τρία σταθμά:

1. Στο κόστος που δημιουργείται από προϊόντα κακής ποιότητας, το οποίο αναλύεται σε άλλα κεφάλαια.

2. Στην ταχύτητα αντίδρασης σε προβλήματα ποιότητας, η οποία είναι καθοριστικής σημασίας . Όσο πιο πολύς χρόνος μεσολαβεί από τη δημιουργία προϊόντων κακής ποιότητας μέχρι τον εντοπισμό τους από το σύστημα ελέγχου, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος.
3. Στην ευκολία με την οποία το σύστημα αποκαλύπτει τα αίτια της κακής ποιότητας, δηλαδή τους παράγοντες που οδηγούν στην μη τήρηση των προδιαγραφών. Η ευκολία αυτή οδηγεί, σε πολλές περιπτώσεις, σε τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας, του προϊόντος και των διασυνδέσεων με τους προμηθευτές.

1.8.3 Βελτίωση ποιότητας

Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί τον τελικό στόχο των προηγούμενων δύο λειτουργιών της Δ.Ο.Π.. Γενικά, ως βελτίωση θεωρούμε κάθε αλλαγή με ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις της επιχείρησης που συμβάλλουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Ενδεικτικά, μπορούμε να αναφέρουμε βελτιώσεις σχετικά με:

1. Τη μείωση του ποσοστού ελαττωματικών που δεν ικανοποιεί τις προδιαγραφές για προϊόντα και υπηρεσίες.
2. Τη μείωση του κόστους παραγωγής.
3. Τη μείωση του χρόνου εκτέλεσης των παραγγελιών.
4. Την αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας, εξοπλισμού, κ.ά.
5. Τη βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων.
6. Τη μείωση του ποσοστού αδικαιολόγητων απουσιών του προσωπικού.

Οι επιδιωκόμενες βελτιώσεις στην ποιότητα γίνονται συνήθως με δύο **στόχους**:

1. Τη βελτίωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος, ώστε να ικανοποιούν πιο αποτελεσματικά τις απαιτήσεις του πελάτη.
2. Τη βελτίωση των διαδικασιών για την παραγωγή του προϊόντος και τις δραστηριότητες στήριξης του.

Για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, οι επιχειρήσεις – οργανισμοί στηρίζονται σε δύο βασικά είδη βελτιώσεων που είναι οι **καινοτομίες** και οι μικρές, αλλά συνεχείς, βελτιώσεις με το όνομα «**KAIZEN**».

Το πρώτο είδος είναι ευρύτατα διαδεδομένο στις δυτικές χώρες, όπου επιδιώκεται η βελτίωση όχι μόνο της ποιότητας, αλλά και άλλων δεικτών απόδοσης που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα, όπως π.χ. η παραγωγικότητα, η ταχύτητα εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά, κλπ.

Το δεύτερο είδος βελτίωσης, γνωστό ως «**KAIZEN**» είναι αυτό που συντελείται βαθμιαία με μικρά σχεδόν ανεπαίσθητα βήματα, αλλά σε συνεχή βάση σε όλες σχεδόν τις δραστηριότητες και από το σύνολο των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Η βελτίωση του τύπου **KAIZEN** χρησιμοποιείται περισσότερο από επιχειρήσεις στην Ιαπωνία.

Ωστόσο, σύμφωνα με μελέτες οι σύγχρονες επιχειρήσεις – οργανισμοί μόνο με το συνδυασμό και των δύο μπορούν να αναπτυχθούν και να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συνακόλουθα, διαφορετικές επιχειρήσεις – οργανισμοί επιλέγουν διαφορετικές προσεγγίσεις ανάλογα με τις προτιμήσεις της ανώτατης διοίκησης, την πειθώ διαφορετικών συμβούλων και άλλων παραγόντων. Η εμπειρία, μέχρι τις μέρες μας, έχει ξεχωρίσει κάποιες μεθόδους για την επίτευξη των βελτιώσεων.

Αυτές είναι:

1. Η **επιλεκτική μέθοδος**, με την οποία προσδιορίζονται οι πιο σημαντικές ευκαιρίες για τη βελτίωση της ποιότητας και στη συνέχεια ιεραρχούνται με κριτήριο τη σχέση αναμενόμενου οφέλους προς το κόστος υλοποίησης. Με βάση το διαθέσιμο προϋπολογισμό και ανθρώπινο δυναμικό επιλέγεται ένας αριθμός προβλημάτων ποιότητας για συστηματική μελέτη από ειδικά συγκροτημένες ομάδες εργασίας και αναλύονται τα συμπτώματα για τον εντοπισμό των αιτιών. Αφού προσδιοριστούν οι καλύτεροι τρόποι αντιμετώπισης των αιτιών κακής ποιότητας και στη συνέχεια εφαρμόστουν οι κατάλληλες λύσεις, αρχίζει η διαχρονική παρακολούθηση για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και την ανάληψη διορθωτικών ενεργειών.

Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι η δυνατότητα που δίνεται στην επιχείρηση να ξεκινήσει την προσπάθεια βελτίωσης σε

περιορισμένη κλίμακα, μέσω της προσεκτικής επιλογής τμημάτων και δραστηριοτήτων.

Το κυριότερο μειονέκτημα της επιλεκτικής προσέγγισης είναι η αδυναμία συγκρίσεως των επιδόσεων διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και η φαινομενική έλλειψη εμπιστοσύνης για την καθολική εφαρμογή της σε κάθε δραστηριότητα.

2. **Οι μέθοδοι με προκαθορισμένη σειρά ενεργειών.** Πρόκειται για τη βελτίωση ποιότητας με την εφαρμογή ενός προγράμματος από πολλά σημεία που είναι σχεδιασμένο για να καλύψει πολλές αλληλεξαρτούμενες φάσεις. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτού του προγράμματος είναι η σχετική πληρότητα και συνέπεια στη φιλοσοφία που διακρίνει τον τρόπο εφαρμογής του. Ωστόσο, παρουσιάζει και σοβαρά μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, υπάρχει περιορισμένη ευελιξία προσαρμογής του προγράμματος σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της επιχείρησης – οργανισμού που θα το χρησιμοποιήσει. Επίσης, με την υιοθέτηση ενός τέτοιου προγράμματος ο έλεγχος της διαδικασίας μεταφέρεται στο συμβουλευτικό γραφείο και τέλος, είναι δύσκολο για κάθε συμβουλευτικό γραφείο να είναι ανεπτυγμένο σε όλους τους τομείς εξίσου και να μπορεί να καλύψει τις απαιτήσεις της διαδικασίας βελτίωσης ποιότητας.
3. **Η μέθοδος της διοίκησης των διαδικασιών.** Σε αυτή τη μέθοδο οι δραστηριότητες για τη βελτίωση της ποιότητας συνδέονται με τη μελέτη και την ανάλυση των βασικών διαδικασιών σε κάθε επιχείρηση-οργανισμό για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την παραγωγή και την εξυπηρέτηση πελατών.

Για να επιτύχει η επιχείρηση-οργανισμός κάποιο από τα προηγούμενα προγράμματα πρέπει να ικανοποιούνται ορισμένες προϋποθέσεις, οι οποίες είναι:

1. Η συνεχής δέσμευση, στήριξη και συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης.
2. Η καλλιέργεια και ανάπτυξη μίας φιλοσοφίας και στρατηγικής βελτιώσεων που είναι σε αρμονία με το σύστημα αξιών και την 'κουλτούρα' της επιχείρησης.
3. Η ουσιαστική και συνεχής συμμετοχή των εργαζομένων.
4. Η σχεδίαση και λειτουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος διασφάλισης των επιθυμητών βελτιώσεων.

Μετά την επιλογή της πρότασης η επιχείρηση πρέπει να δημιουργήσει την κατάλληλη οργανωτική δομή για την αποτελεσματική υλοποίηση των βελτιώσεων.

Η σχετική δομή είναι αναγκαίο να περιλαμβάνει:

1. Μια Επιτροπή Ποιότητας
2. Ένα ιεραρχημένο σύνολο ομάδων βελτιώσεων, δηλ.
 - α} Ομάδες βελτιώσεων από ανώτατα διοικητικά στελέχη
 - β} Ομάδες βελτιώσεων από κατώτατα διοικητικά στελέχη
 - γ} Ομάδες βελτιώσεων από εργαζόμενους
3. Σαφείς διαδικασίες για:
 - α} Υποβολή προτάσεων υποψηφίων θεμάτων για βελτιώσεις
 - β} Αξιολόγηση και πρόκριση προτάσεων για μελέτη
 - γ} Διεξαγωγή μελετών {διάγνωση και επίλυση προβλημάτων}
 - δ} Αναγνώριση και επιβράβευση ομάδων με σημαντική συμβολή.

Η επιτροπή ποιότητας έχει τη βασική ευθύνη για τα εξής:

1. Να διατυπώσει την πολιτική ποιότητας για την επιχείρηση.
2. Να εξειδικεύσει με σαφήνεια και λεπτομέρεια τους τρόπους για την επίτευξη των γενικότερων στόχων ποιότητας.
3. Να προετοιμάσει συγκεκριμένα προγράμματα δράσης για την επίτευξη των παραπάνω επιλεγμένων στόχων
4. Να συντονίζει την υλοποίηση των προγραμμάτων για τη βελτίωση της ποιότητας.

Από την άλλα πλευρά, η ανάγκη για τη δημιουργία ομάδων βελτιώσεων προκύπτει από το γεγονός ότι είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας, αφού στις ομάδες αυτές συμμετέχουν εργαζόμενοι από όλα τα επίπεδα και τμήματα της εταιρείας και έχουν τη γνώση να τα αντιμετωπίσουν.

Οι ομάδες αυτές διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη της επιχείρησης και για το λόγο αυτό πρέπει η επιχείρηση να διοργανώνει σε τακτά χρονικά διαστήματα εκδηλώσεις στις οποίες να αναγνωρίζεται και να επιβραβεύεται δημόσια κάθε ομάδα που ολοκλήρωσε επιτυχημένα την εργασία της. Με τη δημόσια

αναγνώριση και επιβράβευση αυτών που έχουν συμβάλλει στην επίτευξη ενός τόσο σημαντικού στόχου όπως είναι η δραστική βελτίωση της ποιότητας, η διοίκηση ικανοποιεί ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων.

Όσον αφορά στη διαδικασία υποβολής προτάσεων για βελτίωση ποιότητας που θα περιέλθουν στη διαδικασία να αξιολογηθούν και, αν ικανοποιούν την εταιρεία, να προκριθούν, αυτές μπορεί να προέρχονται:

Από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης:

1. Εκθέσεις για την ποιότητα παραγωγής από:
 - α) Αναφορές για ελαττωματικά και τις αιτίες τους.
 - β) Αναφορές για αδικαιολόγητες αλλαγές στις προδιαγραφές.
 - γ) Αναφορές για αποτελέσματα εκπαιδευτικών προγραμμάτων για εργαζόμενους.
2. Αναφορές για αποτελέσματα εσωτερικού ελέγχου ποιότητας:
 - α) Από ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας.
 - β) Από ειδικό τμήμα συγκριτικής αξιολόγησης με προϊόντα των ανταγωνιστών.

Από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης:

1. Εκθέσεις από την ανάλυση πληροφοριών από πελάτες:
 - α) Για τη χρήση εγγυήσεων σε περίπτωση βλάβης.
 - β) Για παράπονα.
 - γ) Για επιστροφές προϊόντων.
 - δ) Για διάφορες διεκδικήσεις τρίτων προς την επιχείρηση.
2. Αναφορές εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων για εμφανιζόμενα προβλήματα ποιότητας (είδη, συχνότητα).
3. Αναφορές προσωπικού πωλήσεων από επικοινωνία με πελάτες.
4. Εκθέσεις από τις οικονομικές υπηρεσίες για το κόστος ποιότητας από ελαττωματικά.
5. Συγκριτικές αναλύσεις ποιότητας από τρίτους με αυτή των ανταγωνιστών.

Στη συνέχεια, μετά την υποβολή προτάσεων ακολουθεί η αξιολόγηση των βελτιώσεων σε θέματα ποιότητας. Αυτό που έχει σημασία είναι η σύγκριση των σχετικών δεικτών ποιότητας με τις αντίστοιχες επιδόσεις των κύριων ανταγωνιστών. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα αποκτούν από χρόνο σε χρόνο σημασία για μια

επιχείρηση – οργανισμό μόνο όταν πείθουν τους πελάτες ότι οδηγούν σε προϊόντα καλύτερα από αυτά των ανταγωνιστών. Επίσης, σημαντική θέση στην αξιολόγηση μιας πρότασης για βελτίωση είναι η εμβέλεια αυτής βελτίωσης. Οι προτάσεις για βελτιώσεις μικρής εμβέλειας περιορίζονται άμεσα στα προϊόντα που διαθέτει η επιχείρηση – οργανισμός στην αγορά και στις διαδικασίες παραγωγής τους. Οι προτάσεις για βελτιώσεις μεγάλης εμβέλειας συνδέονται με τα κριτήρια στρατηγικής σημασίας για την επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή, ως προϊόντα αντιμετωπίζονται όχι μόνο τα τελικά προϊόντα για τον καταναλωτή ή τον χρήστη, αλλά και οι παρεχόμενες υπηρεσίες για την εξυπηρέτησή του.

Με σκοπό, επομένως, την απόκτηση του πλεονεκτήματος απέναντι στους ανταγωνιστές, η επιχείρηση ακολουθεί μια διαδικασία αξιολόγησης και πρόκρισης της καλύτερης δυνατής πρότασης για βελτίωση. Για να προχωρήσει μια πρόταση πρέπει να ικανοποιεί τα πρωταρχικά κριτήρια πρόκρισης που είναι:

1. Η πρόταση για βελτίωση θα πρέπει να είναι εφικτή με τα διαθέσιμα μέσα.
2. Η πρόταση για βελτίωση θα πρέπει να αφορά ένα σημαντικό πρόβλημα ποιότητας, ώστε η επίλυσή του να αξίζει την αναγνώριση και επιβράβευση της προσπάθειας.
3. Η πρόταση για βελτίωση θα πρέπει να αφορά ένα χρόνιο πρόβλημα ποιότητας.
4. Η πρόταση για βελτίωση θα πρέπει να αφορά ένα πρόβλημα ποιότητας, όπου οι επιδιωκόμενες βελτιώσεις είναι αντικειμενικά μετρήσιμες με οικονομικά και τεχνολογικά μεγέθη.

Έπειτα, πρέπει να ικανοποιούνται τα συμπληρωματικά κριτήρια πρόκρισης που είναι:

1. **Βαθμός επείγοντος.** Κάποια προβλήματα πρέπει να λύνονται όσο το δυνατό γρηγορότερα γιατί επηρεάζουν ζωτικά χαρακτηριστικά των πελατών.
2. **Απόδοση επένδυσης για τη λύση του προβλήματος.** Στις επιχειρήσεις που ο ανταγωνισμός είναι οξύς, όταν οι προτάσεις για βελτίωση δεν διαφέρουν ως προς τα προηγούμενα κριτήρια, τότε η ιεράρχησή τους γίνεται με βάση την οικονομική τους απόδοση.
3. **Αναμενόμενη ευκολία αποδοχής των προτεινόμενων αλλαγών από τους υπεύθυνους για την υλοποίηση της πρότασης.** Όσο πιο εύκολα γίνονται αποδεκτές από τα τη διοίκηση και τους εργαζομένους, οι προτεινόμενες

οργανωτικές, διαδικαστικές και τεχνολογικές αλλαγές, τόσο πιο μεγάλες είναι οι πιθανότητες να δώσει η νέα λύση τα επιθυμητά ευεργετικά αποτελέσματα.

Συνοπτικά για τη Δ.Ο.Π., καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως κύριος στόχος της δεν είναι μόνο ο καλός σχεδιασμός ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες, ούτε ο αποτελεσματικός έλεγχος για τη διασφάλισή της, αλλά η συστηματική και θεσμοθετημένη προσπάθεια για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας σε όλα. Η όξυνση του διεθνούς ανταγωνισμού Δεν επιτρέπει σε μια επιχείρηση – οργανισμό να επαναπαύεται σε υψηλές τρέχουσες επιδόσεις στην ποιότητα και σε άλλους δείκτες αποτελεσματικότητας.

1.9 Μέτρηση της ποιότητας – δείκτες ποιότητας και έλεγχος ανταγωνιστικότητας με τη χρήση δεικτών (benchmarking)

α) Μέτρηση της ποιότητας

Στη μέτρηση της ποιότητας βασίζεται οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης. Συνεπώς οι στόχοι ποιότητας οφείλουν να είναι όσο πιο συγκεκριμένοι γίνεται, ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί σωστά όχι μόνο η επίτευξή τους, αλλά και το ποσοστό της επιτυχίας. Το ερώτημα είναι πώς και με ποιους τρόπους θα γίνει η μέτρηση της ποιότητας.

Τα περισσότερα συστήματα μέτρησης των σημερινών επιχειρήσεων χρησιμοποιούν μεταβλητές που μετρούν κυρίως οικονομικά αποτελέσματα ή αποτελέσματα που καταλήγουν σε αυτά. Όπως το συνολικό κόστος, οι πωλήσεις, τα κέρδη. Μετρούν επίσης την εισοδο πόρων (ύλες, ανταλλακτικά, κεφάλαια).

Η αδυναμία των κλασικών συστημάτων έγκειται στο γεγονός ότι αναφέρονται ελάχιστα σε άλλες μεταβλητές που πρέπει και μπορούν να βελτιωθούν για να επηρεάσουν θετικά τις παραπάνω οικονομικές μεταβλητές. Επομένως, η συμβολή των συμβατικών συστημάτων μέτρησης δεν είναι αρκετή για την επιτυχή βελτίωση της ποιότητας. Αντιθέτως, - σύμφωνα με τις σύγχρονες απόψεις για την μέτρηση της ποιότητας-υπάρχουν όροι που είναι δυνατόν να μετρηθούν, όπως η παραγωγικότητα, η ευελιξία, ο χρόνος παραγωγής μιας υπηρεσίας ή προϊόντος, ο τρόπος παράδοσης, ο αριθμός λαθών, ο χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών, η διάθεση εξυπηρέτησης του πελάτη κτλ.

Εταιρείες που έχουν μακρόχρονη εμπειρία στην Ολική Ποιότητα γνωρίζουν ότι η ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης είναι το βασικό στάδιο για την επίτευξη των στόχων ποιότητας. Έτσι, με την σύγχρονη άποψη που υποδεικνύει την μέτρηση των επιμέρους δραστηριοτήτων, η δυνατότητα εντοπισμού με ακρίβεια των πράγματι προβληματικών διαδικασιών (που δημιουργούν παρέκκλιση από τις προδιαγραφές), αυξάνεται και κατά την διαδικασία βελτίωσης ποιότητας προσδιορίζονται με ακρίβεια οι διορθωτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Η διόρθωση γίνεται με λιγότερους πειραματισμούς, λιγότερη προσπάθεια και κόστος, χωρίς να θίγουν διαδικασίες στις οποίες δεν χρειάζεται επέμβαση.

Για την μέτρηση της ποιότητας, χρησιμοποιούνται :

1. Εργαλεία συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων, όπως :
 - Φύλλα έλεγχου
 - Διάγραμμα έλεγχου
 - Ιστογράμματα
 - Γραφήματα
2. Έρευνες αγοράς για μέτρηση της γνώμης των πελατών και των τάσεων της αγοράς.
3. Επισκοπήσεις (surveys) για προσδιορισμό της γνώμης των «εσωτερικών» πελατών.

Μια επισκόπηση ανάμεσα στους υπάλληλους εξυπηρετεί την επέκταση της επικοινωνίας μεταξύ όλων των τμημάτων του οργανισμού. Όχι μόνο δίνει την ευκαιρία στη διεύθυνση να μάθει περισσότερα για την στάση των υπάλληλων, αλλά αποτελεί επίσης σημείο αρχής για αλλαγή και ανάπτυξη. Ταυτόχρονα, τα πορίσματα της επισκόπησης συμβάλλουν στην καθιέρωση βάσης έναντι της οποίας θα εκτιμηθεί η μελλοντική περίοδος.
4. Συμβατικές μέθοδοι ή εργαλεία συλλογής, ιεράρχησης και αξιολόγησης στοιχείων βάση μετρήσιμων στοιχείων (πάχος, ύψος /measurable) ή χαρακτηριστικών (attributes), όπως χρώμα, οσμή, γεύση κλπ.

β) Δείκτες ποιότητας

Για τον έλεγχο της βελτίωσης των μετρούμενων χαρακτηριστικών της ποιότητας, χρησιμοποιούνται οι λεγόμενοι δείκτες βελτίωσης ποιότητας, που είναι λόγοι ή

συναρτήσεις δεδομένων , όπως π.χ. παράπονα πελατών ανά μήνα , κόστος εκπαίδευσης ανά εκπαιδευόμενο, κατανάλωση γραφικής ύλης ανά υπάλληλο , αριθμός αξιοποιήσιμων για υποβληθείσες δημιουργικές ιδέες υπάλληλων, προτάσεις ανά υπάλληλο ανά έτος, ελαττωματικά ανά χιλιάδα παραγόμενων μονάδων κλπ.

Για να έχει μια μέτρηση νόημα , πρέπει :

- ✓ Να είναι αντικειμενική
- ✓ Να είναι ποσοτική
- ✓ Να βασίζεται σε στοιχεία που έχουν συλλέγει και τεκμηριωθεί προσεχτικά
- ✓ Να περιέχει πραγματικά χρήσιμα στοιχεία σχετικά με την μετρούμενη δραστηριότητα

Η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας , υπογραμμίζει την σημασία της μέτρησης ως μέσου :

- ✓ Κατανόησης (μέτρησης) των απαιτήσεων του πελάτη
- ✓ Θέσπισης στόχων για βελτίωση
- ✓ Προσαρμογής των συστημάτων /λειτουργιών του οργανισμού , στους στόχους αυτούς
- ✓ Συνεχούς αξιολόγησης αποτελεσμάτων

γ) Benchmarking

Η αξιοποίηση των πληροφοριών σχετικά με τις απαιτήσεις των πελατών και την κατανόηση αυτών, που αντλεί η επιχείρηση δια μέσου των παραπάνω ενεργειών επεκτείνεται και στη μέτρηση και οριοθέτηση της επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό, γνωστή με τον όρο **Benchmarking**.

Με τον όρο αυτό –τον οποίο έλλειψη δόκιμης ορολογίας, αποδίδουμε με την έννοια «οριοθέτηση της επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό » εννοούμε τον έλεγχο ή την σύγκριση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας σαν δείκτες τις επιδόσεις άλλων ομοειδών ισχυρότερων επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα εκείνων που θεωρούνται ότι ηγούνται σε παγκόσμια κλίμακα.

Ο R.C. Camp , ειδικός σε θέματα benchmarking της XEROX Corporation πιστεύει ότι :

“Η οριοθέτηση (benchmarking) δεν είναι σαν τις συνταγές μαγειρικής όπου απλώς παίρνεις τα υλικά και ακολουθώντας τις οδηγίες πετυχαίνεις. Η οριοθέτηση είναι ερευνά, ανακάλυψη και μάθηση”.

Οι παραδοσιακές μέθοδοι στοχοθέτησης θεωρούνται ανεπαρκείς σε ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας. Σαν σύγχρονη προσέγγιση, θεωρείται η επιλογή στόχων που βασίζονται στις επιδόσεις των πλέον επιτυχημένων από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης στο χώρο που αυτή κινείται. Η διαδικασία αυτή, γνωστή και σαν benchmarking, βασίζεται στην αρχή ότι : «Εάν γνωρίζεις τον εχθρό σου καλά, δεν φοβάσαι το αποτέλεσμα της μάχης ».

Η Υπηρεσία IBC (International Benchmarking Clearinghouse) του American Productivity and Quality Center δίνει τον ακόλουθο ορισμό :

Το benchmarking είναι μια διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις :

- Επιλέγουν τομείς ή δραστηριότητες-κλειδιά για βελτιώσεις
- Προσδιορίζουν και μελετούν τους καλύτερους τρόπους και πρακτικές άλλων επιχειρήσεων σε αυτούς τους τομείς και
- Αναπτύσσουν και εφαρμόζουν νέες διαδικασίες και συστήματα για να βελτιώσουν τη δική τους παραγωγικότητα και ποιότητα .

Από τα παραπάνω διακρίνουμε ότι η τεχνική του benchmarking δεν είναι μια απλή αντιγραφή των διαδικασιών και της πρακτικής άλλων επιχειρήσεων, αλλά μια γνήσια προσπάθεια εκμάθησης και προσαρμογής των καλύτερων διαδικασιών σε αρμονία με το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης .

Μέσω του Benchmarking, που –μέσα στο πνεύμα της Ολικής Ποιότητας – είναι μια προληπτική διαδικασία , αλλάζουν οι δομές της επιχείρησης με στόχο την συνεχή βελτίωση της απόδοσης. Συνεπώς, με την χρήση του η επιχείρηση βρίσκεται σε διαρκή επαφή :

- με τις πραγματικές ανάγκες των πελατών της
- με τους προμηθευτές της, αλλά και
- με τους εργαζόμενους της.

Συνεπάγεται, λοιπόν, ότι εφαρμογές του Benchmarking διαφέρουν ανάλογα με το σημείο αναφοράς που έχει επιλέξει η επιχείρηση. Έτσι , σύμφωνα με τα παραπάνω , μπορεί να εφαρμοστεί σε επίπεδο στρατηγικής, σε επίπεδο λειτουργιών

(παραγωγή , μάρκετινγκ, κλπ.) , σε επίπεδο ολοκληρωμένων διαδικασιών (εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, διεκπεραιώσει μιας παραγγελιάς) και των δραστηριοτήτων υποστήριξης

Η διαδικασία του Benchmarking συνήθως περιλαμβάνει τα εξής στάδια :

i. Σχεδιασμός της έρευνας benchmarking .(PLAN)

Στο στάδιο αυτό γίνεται ο καθορισμός των σκοπών και δεικτών έλεγχου. Είναι αναγκαίο να ξεκαθαριστούν ποιες ακριβώς είναι οι προσδοκίες για βελτίωση της επιχείρησης, ποια είναι τα μέσα που θα διαθέσει για την προσπάθεια αυτή και με ποιο τρόπο θα τα χρησιμοποιήσει. Απαραίτητη για την απόδοση της όλης διαδικασίας είναι η πλήρη υποστήριξη της ηγεσίας. Η εργασία επιλογής των δεικτών έλεγχου θα γίνει από μια ομάδα που θα εκπαιδευτεί και πιθανόν να καθοδηγείται από έναν ή περισσότερους εξωτερικούς σύμβουλους. Στη φάση αυτή της ολοκλήρωσης η επιτυχία της ομάδας έγκειται στο συνδυασμό ανάλυσης και αναζήτησης των πληροφοριών που βρίσκονται σε κοινή χρήση. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να επιτύχει τον εντοπισμό σημαντικών παραλείψεων και ευκαιριών βελτίωσης.

ii. Συλλογή πληροφοριών (DO)

Στο δεύτερο στάδιο της ανάλυσης γίνεται ο σχεδιασμός μεθόδων και εφαρμογής τους για την συλλογή στοιχείων. Σκοπός της προσπάθειας αυτής είναι ο προσδιορισμός του επιπέδου απόδοσης της λειτουργίας της επιχείρησης και κάθε ισχυρού ανταγωνιστή. Γίνεται μέτρηση και σύγκριση των επιδόσεων της επιχείρησης για κάθε κρίσιμο παράγοντα με τις αντίστοιχες επιδόσεις των καλύτερων ανταγωνιστών. Μέσα από την ερευνά αυτή μελετούμε γιατί είναι καλύτεροι οι ανταγωνιστές, ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν και αν και κατά πόσο μπορούν αυτές να εφαρμοστούν στην εν λόγω επιχείρηση. Γίνεται λοιπόν μια αξιολόγηση της επιχείρησης και εκτιμάται η απόσταση της (θετική ή αρνητική) από τις ανταγωνιστικές.

Η συλλογή όλων των παραπάνω πληροφοριών γίνεται από :

- Κατάλογους και ενημερωτικά φυλλάδια
- Στελέχη του ανταγωνισμού
- Τρίτους οργανισμούς (εταιρείες μετρήσεων και ερευνών)

- Ισολογισμούς ή άλλες αναφορές οικονομικής φύσης

iii. Αξιολόγηση και επικοινωνία των αποτελεσμάτων του προηγούμενου σταδίου (CHECK)

Στην τρίτη φάση λοιπόν της ολοκλήρωσης γίνεται προσπάθεια για την χρήση των πληροφοριών της προηγούμενης φάσης στη διαδικασία σχεδιασμού. Ελέγχεται η προβολή των σημερινών αποδόσεων των επιχειρήσεων αυτών σε μελλοντικές περιόδους, αλλά και της ίδιας της επιχείρησης σε περίπτωση υιοθέτησης των μεθόδων των ανταγωνιστών. Επίσης, αναλύουν και προσδιορίζουν τους λόγους που οι καλύτεροι στον ίδιο ή σε άλλους κλάδους πραγματοποιούν τις παρατηρούμενες επιδόσεις. Η προσπάθεια αυτή όμως μπορεί να βρει εμπόδια αν δεν υπάρχει συμμετοχή των εργαζόμενων στην διαδικασία. Είναι λοιπόν, απαραίτητη η επικοινωνία των αποτελεσμάτων σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, που μπορεί να επιτευχθεί αν είναι κατανοητή η οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης.

iv. Εφαρμογή προγραμμάτων δράσεως για βελτίωση (ACT)

Στο τέταρτο στάδιο της δράσης, εφαρμόζονται τα στρατηγικά και λειτουργικά σχέδια που αναπτύχθηκαν στο προηγούμενο στάδιο, με λεπτομερή καθορισμό των ενεργειών στις οποίες είναι αναγκαίο να προβεί ο κάθε ενδιαφερόμενος. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αυτή, αφού έχουν κατανοήσει την ανάγκη εφαρμογής της. Σε ένα τέτοιο δυναμικό περιβάλλον, οι στόχοι μπορεί να επανακαθοριστούν, ώστε να αντανακλούν τις αλλαγές στο περιβάλλον, στην επιχείρηση και στη βαθύτερη κατανόηση των διαδικασιών. Η διαδικασία έλεγχου δεν γίνεται μια φορά, αλλά επαναλαμβάνεται πιο αποδοτικά σε ετήσια βάση.

Μετά από όλη αυτή την διαδικασία, η επιχείρηση περνάει σε ένα στάδιο ωριμότητας, όπου εξετάζει αν έχει επιτευχθεί ηγετική θέση στην αγορά, και εκτιμάται αν η διαδικασία έλεγχου έχει γίνει ένα αναπόσπαστο τμήμα της διοίκησης της επιχείρησης.

Πρέπει όμως να τονίσουμε ότι η διαδικασία του benchmarking είναι πολύπλοκη και απαιτεί εμπειρία και εξειδίκευση. Ο βαθμός επιτυχίας στην εφαρμογή της μεθόδου όμως εξαρτάται κυρίως από την ουσιαστική υποστήριξη της ανωτάτης διοίκησης και από τον ακριβή προσανατολισμό της σχετικής διαδικασίας που

θεσμοθετείται και των προγραμμάτων για βελτιώσεις στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Με την συγκριτική λοιπόν ανάλυση των επιδόσεων της σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της, η επιχείρηση αποκομίζει οφέλη, τα κυριότερα από τα οποία είναι τα εξής :

- Εντοπίζει και κατανοεί περισσότερο τις αδυναμίες της σε δραστηριότητες καθοριστικές για την επιτυχία και ανάπτυξη της.
- Υιοθετεί νέες μεθόδους και τρόπους υποκίνησης του εργατικού της δυναμικού, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην δημιουργία μιας νέας νοοτροπίας σε όλα τα επίπεδα παραγωγής, που έχει σαν αποτέλεσμα μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης.
- Αφυπνίζει το προσωπικό όλων των βαθμίδων και ειδικοτήτων στην ανάγκη βαθύτερης ενασχόλησης και κατανόησης των απαιτήσεων των πελατών, σε αντιδιαστολή με την εσωστρέφεια που χαρακτηρίζει τις περισσότερες επιχειρήσεις του ιδιωτικού αλλά ιδιαίτερα του δημόσιου τομέα.

1.10 Εργαλεία και τεχνικές της διοίκησης ολικής ποιότητας

Για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη και εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούνται ορισμένες τεχνικές και εργαλεία που έχουν αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματικά. Η διαφορά μεταξύ των όρων “τεχνικές” και “εργαλεία” έχει να κάνει με το βαθμό λεπτομέρειας και τυποποίησης που διακρίνει την κάθε εφαρμογή. Έτσι, μια τεχνική αναφέρεται σε μια προσέγγιση αντιμετώπισης ενός προβλήματος με γενικότερη θεώρηση και ευελιξία των σχετικών παραγόντων, ενώ τα εργαλεία περιγράφουν αρκετά τυποποιημένες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων που αφορούν την ποιότητα.

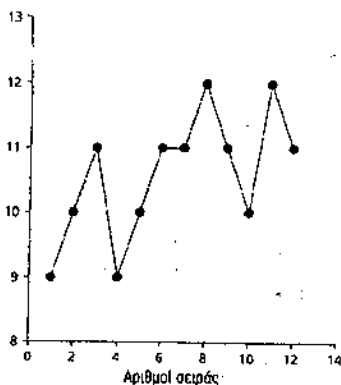
Τεχνικές για την ανάλυση μιας διαδικασίας ποιότητας:

- Διαγράμματα ροής
- Ιστογράμματα
- Διαγράμματα πορείας
- Διαγράμματα ελέγχου

➤ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΡΟΗΣ

Για τη δημιουργία ενός διαγράμματος ροής διαδικασίας θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα:

1. Εντοπισμός του αντικειμένου του διαγράμματος ροής
2. Διαχωρισμός των βημάτων σε όσο το δυνατόν μικρότερα υπό-βήματα και καταγραφή τους
3. Αντιστοίχιση κάθε υπό-βήματος με ένα από τα πέντε σύμβολα του διαγράμματος ροής της διαδικασίας
4. Μέτρηση της χρονικής απόστασης ή της ποσότητας κάθε υπό-βήματος
5. Υπολογισμός και καταγραφή της συχνότητας και του χρόνου εμφάνισης κάθε συμβόλου
6. Δημιουργία του διαγράμματος ροής με τη χρήση του αντίστοιχου συμβόλου για κάθε βήμα
7. Δημιουργία υπομνήματος που επεξηγεί τη χρήση των συμβόλων



➤ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΡΟΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Εκτός από τα διαγράμματα ροής διαδικασίας που χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση βημάτων που συνήθως ακολουθούν μια μόνο πορεία, υπάρχουν επίσης τα διαγράμματα ροής αποφάσεων που χρησιμοποιούνται για βήματα που μπορούν να ακολουθούν περισσότερες από μια πορείες. Τα διαγράμματα αυτά σχεδιάζονται κατά τρόπο παρόμοιο με τα διαγράμματα ροής διαδικασίας, χωρίς όμως να απεικονίζουν τα υπό-βήματα. Η σχεδίαση ενός διαγράμματος ροής αποφάσεων ξεκινά ουσιαστικά

με τον καταμερισμό των ευθυνών στην κορυφή του διαγράμματος. Η πρώτη στήλη του διαγράμματος απαριθμεί τα βήματα και το χρονικό πλαίσιο του καθενός. Τα βήματα αυτά εισάγονται στην αντίστοιχη στήλη, ώστε να αντιστοιχούν σε αυτόν που φέρει την ευθύνη τους.

➤ ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Τα ιστογράμματα είναι οπτικές αναπαραστάσεις της διασποράς ή κατανομής δεδομένων. Ονομάζονται επίσης «κατανομές συχνότητας». Χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση μιας διαδικασίας για να διαπιστωθεί αν ικανοποιεί με συνέπεια τις απαιτήσεις των πελατών. Η μέτρηση της διαδικασίας ώστε να διαπιστωθεί αν όντως ικανοποιεί τους πελάτες απαιτεί συνήθως την παρατήρηση πολλών επαναλήψεων της διαδικασίας, την καταγραφή των παρατηρήσεων και κατόπιν την σύγκριση τους με τον στόχο, το πρότυπο ή την προδιαγραφή της διαδικασίας. Τα ιστογράμματα μπορούν να βοηθήσουν αυτούς που ασχολούνται με την αρχική ανάλυση δεδομένων να βρουν το πρότυπο κατανομής της οποιασδήποτε μεταβλητής που εξετάζεται. Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται στα ιστογράμματα απεικονίζονται με μια σειρά ορθογώνια ή «μπάρες» που είναι αντίστοιχες με τις ομάδες δεδομένων.

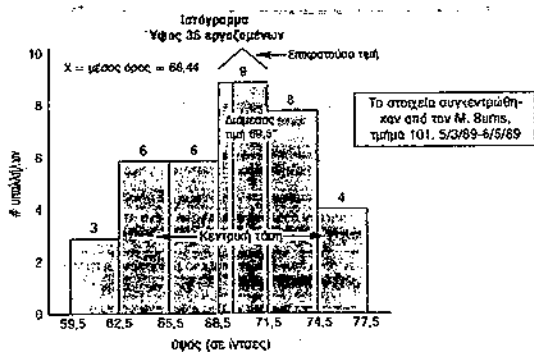
Τα ιστογράμματα δείχνουν επίσης τα διάφορα μέτρα της κεντρικής τάσης: τον μέσο όρο, την επικρατούσα τάση και τη διάμεσο τιμή. Από την άποψη αυτή, ένα ιστογράμμα μπορεί επίσης να δείχνει πώς κατανέμονται ή διασκορπίζονται τα δεδομένα. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι ιδιαίτερες χρήσιμες για να διαπιστωθεί μέχρι ποίου σημείου μια διαδικασία λειτουργεί κανονικά. Τα μέτρα της κεντρικής τάσης ορίζονται ως εξής:

- Μέσος όρος: Το άθροισμα των μετρημένων ή υπολογισμένων δια του συνολικού αριθμού των δεδομένων, ονομάζεται επίσης \bar{X} .
- Επικρατούσα τιμή: Οι τιμές που επαναλαμβάνονται συχνότερα στα αρχικά δεδομένα ή στην περίπτωση του ιστογράμματος, το πιο κοινό διάστημα τάξης.
- Διάμεσος τιμής μεταβλητής: Η μέση τιμή όλων των σημείων δεδομένων.

Τα ιστογράμματα μπορούν επίσης να απεικονίσουν τρόπους για τη διατήρηση μιας διαδικασίας υπό έλεγχο. Οι αποκλίσεις από τη φυσιολογική ή την αναμενόμενη κατανομή μπορούν να βοηθήσουν τις ομάδες να εντοπίσουν τις αιτίες.

Για την κατασκευή ενός ιστογράμματος απαιτείται, η σχεδίαση ενός πλέγματος που καθορίζει το στόχο για την επιδιωκόμενη απόδοση και ύστερα σημειώνεται το πραγματικό επίπεδο της απόδοσης. Τα βήματα για την κατασκευή ενός ιστογράμματος είναι τα εξής:

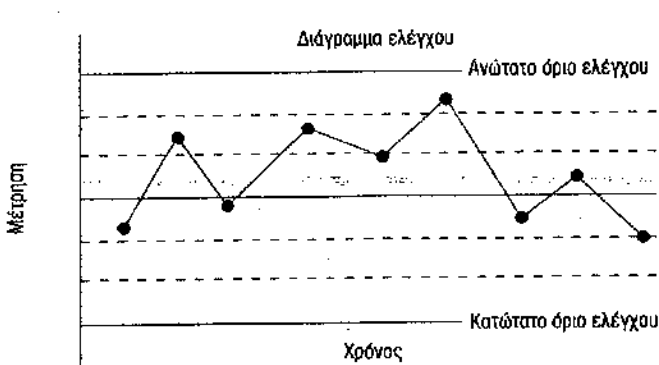
1. Συγκέντρωση των δεδομένων που θα καταγραφούν {τουλάχιστον 30 σημεία} και μέτρηση του συνολικού των σημείων δεδομένων.
2. Καθορισμός του εύρους των δεδομένων αφαιρώντας το μικρότερο σημείο από το μεγαλύτερο.
3. Καθορισμός του αριθμού των στηλών από την τετραγωνική ρίζα του συνολικού αριθμού των στοιχείων δεδομένων. Συνιστάται ο αριθμός των στηλών ενός ιστογράμματος να είναι μεταξύ 6 και 12.
4. Καθορισμός του εύρους κάθε διαστήματος τάξης (στήλης) διαιρώντας το εύρος των δεδομένων (από το βήμα 2) με τον αριθμό των στηλών.
5. Καθορισμός του σημείου έναρξης αφαιρώντας μισή μονάδα μέτρησης από το μικρότερο σημείο δεδομένων.
6. Τοποθέτηση των διαστημάτων τάξης (ομάδων δεδομένων) στον οριζόντιο άξονα X.
7. Τοποθέτηση των συχνοτήτων στον κατακόρυφο άξονα Y.
8. Σχεδιασμός του ύψους κάθε στήλης ώστε να αντιπροσωπεύει τον αριθμό ή τη συχνότητα του διαστήματος τάξης χρησιμοποιώντας την κλίμακα του κατακόρυφου άξονα. Κάθε στήλη θα πρέπει να έχει το ίδιο πλάτος με όλα τα σημεία δεδομένων που περιλαμβάνει. Οι στήλες πρέπει να εφάπτονται.



➤ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα διαγράμματα ελέγχου είναι γραμμικά γραφήματα που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της τάσης ή της απόδοσης μιας διαδικασίας. Τα λειτουργικά στοιχεία από μια συνεχιζόμενη διαδικασία χρησιμοποιούνται για το στατιστικό καθορισμό φυσιολογικών ορίων λειτουργίας ή ελέγχου σε ένα διάγραμμα ελέγχου. Αυτά τα όρια ελέγχου δίνουν ένα φάσμα για τη φυσιολογική λειτουργία. Το διάγραμμα ελέγχου επομένως δίνει μια εικόνα του πως οι λειτουργίες παραμένουν ή όχι εντός των ορίων ελέγχου. Για την κατασκευή ενός διαγράμματος ελέγχου ακολουθούνται τα παρακάτω βήματα:

1. Αποφασίζουμε για μια μονάδα μέτρησης που θα χρησιμοποιηθεί για την παρακολούθηση της απόδοσης. Αυτή τοποθετείται στον κατακόρυφο άξονα.
2. Επιλέγουμε ένα χρονικό διάστημα για τη λήψη των μετρήσεων. Αυτό τοποθετείται στον οριζόντιο άξονα.
3. Υπολογίζουμε τα όρια ελέγχου καθορίζοντας το μέσο (μέσο όρο του X) και την κανονική απόκλιση. Γενικά το (ανώτατο όριο ελέγχου) είναι ο μέσος όρος συν τρεις κανονικές αποκλίσεις. Το (κατώτατο όριο ελέγχου) είναι ο μέσος μείον 3 κανονικές αποκλίσεις.
4. Σημειώνουμε το μέσο και τα όρια ελέγχου στον κατακόρυφο άξονα και σχηματίζουμε μια οριζόντια γραμμή για το καθένα κατά μήκος του διαγράμματος.
5. Εισάγουμε τα σημεία δεδομένων με χρονολογική σειρά στο διάγραμμα.
6. Σχηματίζουμε μια τεθλασμένη γραμμή ενώνοντας τα σημεία.



ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η σταθερή απόδοση των διαδικασιών κατασκευής και συναρμολόγησης, σε αντίθεση με την εξονυχιστική διαλογή και την επανεπεξεργασία ελαττωματικών κομματιών, μπορεί να επιτευχθεί μόνο με μια διαδικασία που είναι ενδογενώς σταθερή μακροπρόθεσμα. Κάθε κατασκευαστής αυτοκινήτων γνωρίζει ότι οι στατιστικές τεχνικές όπως ο στατιστικός έλεγχος διαδικασίας (ΣΕΔ) στοχεύουν στην πρόληψη των ελαττωμάτων και στην αναζήτηση διαρκούς βελτίωσης. Ο ΣΕΔ επίσης μειώνει το ευμετάβλητο των χρόνων παράδοσης, των χρόνων ολοκλήρωσης, των μεθόδων, των στάσεων, του εξοπλισμού και των υλικών.

Η ικανότητα διαδικασίας είναι ένα μέτρο του ευμετάβλητου μιας διαδικασίας και της ικανότητας της να παράγει αντικείμενα που ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές. Η ικανότητα διαδικασίας μπορεί να οριστεί μόνο όταν μια διαδικασία βρίσκεται υπό στατιστικό έλεγχο, δηλαδή όταν επηρεάζεται μόνο από κοινές αιτίες και οι ειδικές αιτίες έχουν εξαλειφθεί. Η ικανότητα διαδικασίας μετριέται με το δείκτη ικανότητα διαδικασίας.

Οι ειδικές αιτίες είναι πηγές μεταβολής που είναι απρόβλεπτες ή περιοδικές. Συνήθως αυτές μπορούν να διορθωθούν κατά τη διαδικασία από τον χειριστή ή τον επόπτη.

Οι κοινές αιτίες είναι πηγές μεταβολής που είναι πάντα παρούσες, μέρος της τυχαίας μεταβολής που ενυπάρχει στην ίδια τη διαδικασία. Η προέλευση μιας κοινής αιτίας μπορεί συνήθως να αποδοθεί σε μια πλευρά του συστήματος που μπορεί να διορθωθεί από τη διοίκηση.

Ο δείκτης διαδικασίας είναι ένας δείκτης που μετρά τη μεταβολή της διαδικασίας που σχετίζεται με τις προδιαγραφές και τις ρυθμίσεις της διαδικασίας. Όταν ο δείκτης διαδικασίας είναι λιγότερο από 1,00, χρειάζεται μια 100% επιθεώρηση και ανάληψη δράσης για την αύξηση της τιμής του δείκτη ικανότητας διαδικασίας σε τουλάχιστον 1,00.

Μια διαδικασία λέγεται ότι λειτουργεί υπό στατιστικό έλεγχο όταν η μόνη πηγή μεταβολής είναι από κοινές αιτίες. Η αρχική λειτουργία κάθε συστήματος ελέγχου διαδικασίας είναι να δηλώσει στατιστικά την εμφάνιση ειδικών αιτιών μεταβολής και όχι να δίνει λαθεμένα σήματα όταν δεν υπάρχουν ειδικές αιτίες. Ένα τέτοιο σύστημα επιτρέπει την κατάλληλη δράση που μπορεί να εξαλείψει αυτές τις ειδικές αιτίες και να προλάβει την επανεμφάνιση τους.

Εφόσον μια διαδικασία παραμένει υπό στατιστικό έλεγχο θα εξακολουθήσει να είναι προβλεπόμενη, γεγονός που έχει οφέλη σχετικά με την σταθερότητα της ποιότητας, της παραγωγικότητας και του κόστους. Η διαδικασία υπό στατιστικό έλεγχο με τον εντοπισμό και την εξαλείψει των ειδικών αιτιών μεταβολής. Για να εντοπιστούν οι ειδικές αιτίες χρησιμοποιούνται διαγράμματα ελέγχου. Από την στιγμή που η απόδοση της διαδικασίας είναι προβλεπόμενη, μπορεί να καθοριστεί η ικανότητα για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Αυτή είναι η βάση για τη διαρκή βελτίωση.

Οι μελέτες ικανότητας μηχανημάτων εκτιμούν τις βραχυπρόθεσμες επιρροές στις διαστάσεις των στοιχείων που προκύπτουν από την ίδια διαδικασία λειτουργίας του μηχανήματος κατά τη διάρκεια της μελέτης. Για παράδειγμα, όταν δεν εντοπίζονται ειδικές αιτίες. Συνήθως μετρώνται διαδοχικά στοιχεία και τα αποτελέσματα αναλύονται με τη χρήση ενός κατάλληλου διαγράμματος. Είναι επομένως δυνατός ο υπολογισμός του δείκτη ικανότητας του μηχανήματος. Στις περιπτώσεις αυτές απαιτείται δείκτης ικανότητας μηχανήματος τουλάχιστον 1,33 για την έγκριση των αρχικών δειγμάτων.

Η ικανότητα διαδικασίας καθορίζεται από διαγράμματα ελέγχου όπου η διαδικασία λειτουργεί υπό πραγματικές συνθήκες παραγωγής. Όταν η διαδικασία που θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή ενός νέου εξαρτήματος είναι κατά βάση ίδια με αυτή που ήδη χρησιμοποιείται για τα υπάρχοντα εξαρτήματα, ο δείκτης ικανότητας διαδικασίας μπορεί να εκτιμηθεί από δεδομένα της υπάρχουσας διαδικασίας. Υπό την έννοια αυτή, η διαδικασία είναι ο συνδυασμός ανθρώπων, των μηχανημάτων και του εξοπλισμού των πρώτων υλών των μεθόδων και του περιβάλλοντος που παράγει ένα δεδομένο προϊόν ή μια υπηρεσία.

Τα εργαλεία του στατιστικού ελέγχου διαδικασίας είναι σημαντικά όχι από μόνα τους, αλλά για την επέκταση των προσπαθειών για περαιτέρω βελτίωση με τη μείωση των μεταβολών. Βοηθούν τους διευθυντές και τους εργάτες να θέσουν το βασικό ερώτημα: Μπορεί η δουλειά να γίνει με μεγάλη σταθερότητα; Ο στατιστικός έλεγχος διαδικασίας δεν περιορίζεται στην παραγωγή και τις λειτουργίες, αλλά μπορεί να εφαρμοσθεί στη διοίκηση και τις υπηρεσίες. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στις πωλήσεις και τις αγορές, την τιμολόγηση και την οικονομική διαχείριση, την κατανομή και την μετέπειτα υπηρεσία την ανάπτυξη της εκπαίδευσης και της διοίκησης.

ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Η οργάνωση της επίλυσης προβλημάτων χρησιμοποιείται για να απεγκλωβίσει το άτομο από τη μονόπλευρη θεώρηση ενός προβλήματος. Οι τεχνικές της οργανωμένης επίλυσης προβλημάτων χρησιμοποιούνται για να διευκολύνουν τους ανθρώπους να βλέπουν τα προβλήματα από όλες τις πλευρές.

Οι στόχοι της οργανωμένης επίλυσης προβλημάτων σε ένα πλαίσιο ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι:

1. Για τη βελτίωση της απόδοσης μιας εταιρείας επιλύοντας επιτυχώς τα προβλήματα που εμποδίζουν την ικανοποίηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών.
2. Για την εξασφάλιση ότι αυτοί που επιλύουν τα προβλήματα δεν υιοθετούν λύσεις πριν αναλύσουν τις αιτίες των προβλημάτων.
3. Για την παροχή μιας διαδικασίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από ομάδες σχεδίων για τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς κάθε ατόμου.
4. Για την εφαρμογή λύσεων στα προβλήματα που πραγματικά εξαλείφουν τα προβλήματα με διαδικασίες πρόληψης.
5. Για τη μείωση του κόστους της ποιότητας.

Η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων έχει έξι βήματα. Συνήθως πρέπει να ακολουθούνται με τη σειρά.

Το βήμα 1 είναι ο εντοπισμός και η επιλογή του προβλήματος. Πολλοί άνθρωποι βιάζονται και καταλήγουν να λύνουν το λάθος πρόβλημα. Είναι σημαντικό να ορίζεται ένα πρόβλημα καθώς και η διαφορά ανάμεσα στον στόχο και στην πραγματικότητα. Πρέπει να γράφεται μια δήλωση του προβλήματος που να βασίζεται σε μετρήσεις, ώστε η προσοχή να εστιάσει στις αιτίες της απόκλισης.

Το βήμα 2 είναι η ανάλυση των αιτιών του προβλήματος. Απαιτείται χρόνος στις αιτίες και αποφυγή σε λύσεις που μοναδικό αποτέλεσμα έχουν να μη λύνουν το πρόβλημα.

Το βήμα 3 είναι η εύρεση πιθανών λύσεων. Είναι σημαντική η εξέταση εναλλακτικών επειδή η πρώτη λύση δεν είναι πάντα η καλύτερη.

Το βήμα 4 είναι η επιλογή και ο σχεδιασμός της καλύτερης λύσης. Ο σχεδιασμός της καλύτερης λύσης έχει ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση κόστους και

εξασφαλίζει ότι οι σωστοί άνθρωποι κάνουν τα σωστά πράγματα τη σωστή στιγμή.

Το βήμα 5 είναι η εφαρμογή της λύσης. Η παρακολούθηση της δουλειάς μέχρι το πέρας της είναι ουσιώδης με τον κατάλληλο συναφή σχεδιασμό σε περίπτωση που οι ιδέες δεν έχουν μεγάλη επιτυχία.

Το βήμα 6 είναι η εκτίμηση της λύσης. Η επανεξέταση των αποτελεσμάτων έχει ζωτική σημασία για να επιβεβαιωθεί ότι το πρόβλημα έχει πράγματι λυθεί και η επιλογή της λύσης ήταν εφικτή.

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

➤ ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ ΙΔΕΩΝ

Η σύσκεψη ιδεών είναι μια αποτελεσματική τεχνική που βοηθά μια ομάδα βελτίωσης ποιότητας να εντοπίσει ένα πρόβλημα, να καθορίσει τις αιτίες τους και να βρει λύσεις. Είναι ένας τρόπος συγκέντρωσης μεγάλου αριθμού ιδεών από μια ομάδα ανθρώπων σε σύντομο χρόνο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά για τα πρώτα τρία βήματα του κύκλου επίλυσης προβλημάτων, τον καθορισμό των προβλημάτων, τον διαχωρισμό των αιτιών από τα αποτελέσματα και την εύρεση δημιουργικών λύσεων.

Υπάρχουν κάποιοι κανόνες που πρέπει να τηρηθούν, ώστε η τεχνική να είναι αποτελεσματική, οι οποίοι είναι οι εξής:

1. Απουσία κριτικής: οι συμμετέχοντες πρέπει να καταθέτουν τις ιδέες τους χωρίς να φοβούνται την κριτική των άλλων. Αντίστοιχα πρέπει να κρίνουν τις ιδέες των άλλων.
2. Ελευθερία: η διαδικασία της σύσκεψης ιδεών πρέπει να προωθεί την ελεύθερη ροή των ιδεών χωρίς αναλύσεις ή εκτιμήσεις. Επιτρέπει την κατάθεση ιδεών που εκ πρώτης όψεως φαίνονται ανόητες ή υπερβολικές, που ενδεχομένως να εξελιχθούν σε κάτι χρήσιμο.
3. Στόχος η ποιότητα: σκοπός είναι η συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων ιδεών εντός του ορισμένου χρόνου.
4. Καταγραφή: σημειώνονται όλες οι ιδέες, ακόμα και οι επαναλήψεις τους, σε ένα πίνακα ώστε να τις βλέπουν όλοι.

5. Μπόλιασμα: χρησιμοποιήστε τις ιδέες των άλλων ως εφαλτήριο για τις δικές σας. Η ανάπτυξη των ιδεών είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος για τη δημιουργία των καλύτερων ιδεών.
6. Εκκόλαψη: μετά από τον ορισμένο χρόνο για την συγκέντρωση των ιδεών, κάθε άτομο πρέπει να ξεχωρίσει αυτές που είναι πιο χρήσιμες. Η ομάδα μπορεί τότε να επιλέξει τις ιδέες που θα αναπτυχθούν.
7. Όλοι πρέπει να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους όσο ασήμαντες και αν φαίνονται.

Για τη διεξαγωγή μιας επιτυχημένης σύσκεψης ιδεών, ο επικεφαλής της ομάδας βελτίωσης ποιότητας πρέπει να ακολουθεί τις εξής δέκα κατευθυντήριες γραμμές:

1. Καταγραφή σε έναν πίνακα του θέματος της σύσκεψης ιδεών και τοποθέτηση του σε μέρος που φαίνεται καλά.
2. Καταγραφή των κανόνων της σύσκεψης ιδεών, επανάληψη τους με την ομάδα και τοποθέτηση τους σε μέρος που φαίνεται καλά.
3. Προθέρμανση για μερικά λεπτά με ένας παράδειγμα σύσκεψης ιδεών. Βοηθάει να χρησιμοποιηθεί κάτι απλό, όπως οι χρήσεις των συνδετήρων, ενός τούβλου, ενός ξύλινου μολυβιού.
4. Επιλογή ενός εθελοντή που θα καταγράφει όλες τις ιδέες στο πίνακα καθώς αυτές αναφέρονται.
5. Ξεκινήστε την κατάθεση ιδεών.
6. Κρατήστε έναν εμπνευστικό ρόλο με την ομάδα, ώστε να διατηρηθεί η ορμή των ιδεών.
7. Φροντίστε να είναι διασκεδαστικό. Το γέλιο είναι συχνά σύμπτωμα δημιουργικότητας.
8. Όταν η ομάδα δείχνει να στερεύει, προσπαθήστε να βρείτε περισσότερες ιδέες, παρακινώντας την ομάδα ή επιλέγοντας την πιο τρελή ιδέα και αναπτύσσοντας την. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν αυτοκόλλητα σημειώματα ώστε να πειστούν όλοι να συνεισφέρουν.
9. Εκκόλαψη των ιδεών. Βοηθήστε κάθε άτομο να εντοπίσει τις ιδέες που θεωρεί περισσότερες χρήσιμες. Μπορεί να ζητηθεί από τα μέλη της ομάδας να βάλουν ένα σημάδι δίπλα στις ιδέες που βρίσκουν πιο σημαντικές.

10. Αντιστροφή της διαδικασίας. Σκεφτείτε όλα όσα μπορούν να πάνε στραβά με τις ιδέες που επέλεξε η ομάδα.

➤ ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΨΑΡΟΚΟΚΑΛΟ

Το διάγραμμα ψαροκόκαλο ή διάγραμμα Ishikawa είναι ένα διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος, το οποίο όταν ολοκληρωθεί θυμίζει σκελετό ψαριού.

Το διάγραμμα αυτό βοηθά την ομάδα να διαχωρίσει τις αιτίες από τα αποτελέσματα και να δει ένα πρόβλημα στο σύνολο του. Υπάρχουν διάφορες χρήσεις των διαγραμμάτων αιτίας-αποτελέσματος.

Για παράδειγμα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για:

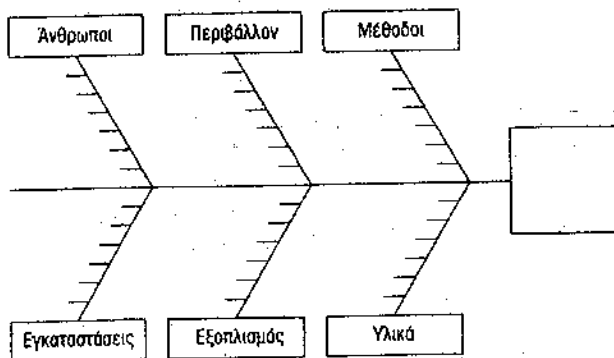
- Να βοηθήσουν τα άτομα να έχουν μια συνολική εικόνα
- Να λειτουργήσουν ως μια συσκευή καταγραφής ιδεών που προκύπτουν
- Να αποκαλύψουν άγνωστους συσχετισμούς μεταξύ των αιτιών
- Να ανακαλυφθεί η προέλευση ενός προβλήματος
- Να ερευνηθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα μιας πορείας δράσης
- Να επικεντρωθεί η προσοχή σε σημαντικές σχέσεις
- Να δημιουργηθεί ένα έγγραφο ή ένας χάρτης ενός προβλήματος που μπορεί να τοποθετηθεί στο χώρο εργασίας.

Μια άλλη πλευρά της καταγραφής σε διάγραμμα των αιτιών και των αποτελεσμάτων τους είναι ότι μπορεί κανείς να δει με μια ματιά αν το πρόβλημα έχει ερευνηθεί σε βάθος.

Ένα διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος που περιέχει πολλές λεπτομέρειες, αν οι λεπτομέρειες είναι σωστές, δείχνει το πόσο βαθιά έχει προχωρήσει μια ομάδα στη διαδικασία της έρευνας. Από την άλλη μεριά, ένα γυμνό διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος μπορεί να φανερώνει ότι το πρόβλημα δεν ήταν σημαντικό ή ότι αυτοί που το έλυσαν δεν ήταν εξαντλητικοί στην έρευνα τους. Αντίστοιχα, αν ολοκληρωθεί το διάγραμμα ανάλυσης της λύσης, θα δείξει την ανησυχία της ομάδας για τον αντίκτυπο μιας προτεινόμενης λύσης.

Ο παρακάτω κατευθυντήριες γραμμές δείχνουν πως κατασκευάζεται ένα διάγραμμα ψαροκόκαλο:

1. Σύνταξη της δήλωσης του προβλήματος, που είναι το αποτέλεσμα, στα δεξιά άκρη ενός μεγάλου χαρτιού (αντί χαρτιού μπορεί να χρησιμοποιηθεί πίνακας).
2. Σχεδιασμός των βασικών κοκάλων του ψαριού και μια επικεφαλίδα στο καθένα. Υπάρχουν γενικές επικεφαλίδες που καλύπτουν τα περισσότερα προβλήματα όπως: άνθρωποι, περιβάλλον, μέθοδοι, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και υλικά. Μπορούν να κατασκευαστούν ειδικές επικεφαλίδες για να καλύπτουν ειδικά προβλήματα.
3. Έλεγχος με την ομάδα σχετικά με τους κανόνες της σύσκεψης ιδεών και τοποθέτηση τους στον τοίχο ώστε να τους βλέπουν όλοι.
4. Αναφορά μιας σειράς από αιτίες πάνω στο διάγραμμα ψαροκόκαλο. Η σύσκεψη ιδεών μπορεί να γίνει με ελεύθερο τρόπο όπου όλα τα κόκαλα του διαγράμματος εξετάζονται ταυτόχρονα, ή τα κόκαλα μπορούν να εξεταστούν ένα με ένα πιο συγκεκριμένο τρόπο.
5. Επεξεργασία του διαγράμματος για μια πρώτη εντύπωση από την ομάδα αναφορικά με τις βασικές αιτίες του προβλήματος.
6. Με ένα πιο τυπικό τρόπο, εφαρμογή της αρχής του Παρέτου για το καθορισμό του 20% των αιτιών που ευθύνονται για το 90% του αποτελέσματος.



➤ ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΠΑΡΕΤΟ

Ένα ξεχωριστό διάγραμμα μπορεί να χρησιμοποιηθεί η ανάλυση κατά Παρέτο. Το πλαίσιο του διαγράμματος Παρέτο αποτελείται από τον οριζόντιο και τον κατακόρυφο άξονα ενός διαγράμματος με στήλες. Η αριστερή κατακόρυφη κλίμακα καταγράφει τον αριθμό των εμφανίσεων του προβλήματος. Η δεξιά κατακόρυφη

κλίμακα είναι κλίμακα ποσοστών (το 100% πρέπει να είναι απέναντι από τον συνολικό αριθμό προβλημάτων). Πρέπει να μένει χώρος στον οριζόντιο άξονα για την καταγραφή των προβλημάτων.

Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες από τον πίνακα δεδομένων, σχεδιάζουμε μια στήλη για κάθε ένα από τα προβλήματα. Εντάσσουμε τα δεδομένα στο διάγραμμα σχηματίζοντας μια στήλη για κάθε ένα από τα προβλήματα. Τα δεδομένα εντάσσονται με τη μεγαλύτερη ομάδα ή κατηγορία στα αριστερά. Οι υπόλοιπες κατηγορίες καταγράφονται με φθίνουσα σειρά και η «άλλη» κατηγορία είναι στη δεξιά πλευρά. Στο διάγραμμα πρέπει να ορίζεται ο κάθε άξονας και η κάθε στήλη. Σχεδιάζεται μια αθροιστική γραμμή σχεδιάζοντας ένα σημείο στην δεξιά γωνία κάθε στήλης και ενώνοντας τα σημεία αυτά. Μια λεζάντα δίνει χρήσιμες πληροφορίες που βοηθούν τους άλλους να κατανοήσουν το διάγραμμα Παρέτο.

Το ολοκληρωμένο διάγραμμα Παρέτο δίνει πολλές πληροφορίες. Ως διάγραμμα με στήλες δίνει πληροφορίες αναφορικά με τα σχετικά μεγέθη των προβλημάτων. Με την εξαίρεση της στήλης «άλλης» κατηγορίας, οι στήλες είναι σε φθίνουσα σειρά και δίνουν κάποια ένδειξη του ποιο πρόβλημα χρειάζεται πρώτο την προσοχή. Η αθροιστική γραμμή δίνει ένα σημαντικό μήνυμα για τα πρώτα προβλήματα. Η αθροιστική γραμμή δείχνει ότι αν τα δύο μεγαλύτερα προβλήματα διορθωθούν, ένα μεγάλο ποσοστό των συνολικών προβλημάτων θα έχουν καθοριστεί. Μια τέτοια οπτική παρουσίαση των βασικών αιτιών βοηθά κάποιον που προσπαθεί να βρει λύση να ιεραρχήσει, ώστε να ασχοληθεί με τις αιτίες που θα περιορίσουν μεγαλύτερο μέρος του προβλήματος.

➤ ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συλλογή δεδομένων αναφέρεται στα γεγονότα που δίνουν τροφή για τη σωστή επίλυση των προβλημάτων και όχι στις γνώμες. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να προσπερνούν με επιμονή τα επιχειρήματα που βασίζονται σε γνώμες για να ανακαλύπτουν τα πραγματικά γεγονότα του προβλήματος. Ενώ είναι δύσκολο να συγκεντρώσει κανείς αξιόπιστα δεδομένα για μερικά προβλήματα, αυτό ακριβώς τείνει να συμβαίνει με τα περισσότερα προβλήματα με τα οποία ασχολούνται οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας.

Οι ομάδες έχουν το καθήκον να συγκεντρώνουν προσεχτικά τα δεδομένα που δείχνουν τις διαστάσεις των αιτιών ενός προβλήματος ή να δείχνουν

πιθανές λύσεις. Τα επιχειρήματα που βασίζονται σε γεγονότα που βρίσκουν οι ομάδες αυτές όχι μόνο είναι ισχυρότερα και έχουν περισσότερες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτά, αλλά επίσης ευκολότερο να διαδοθούν. Ένα πολύ κοινό εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων που χρησιμοποιείται από ομάδες βελτίωσης ποιότητας είναι το «φύλλο ελέγχου», που είναι απλά ένας οργανωμένος τρόπος καταγραφής πληροφοριών.

Οι παρακάτω κατευθυντήριες γραμμές δείχνουν πως σχεδιάζετε ένα φύλλο ελέγχου:

1. Πάντα πρέπει να δηλώνετε ο πλήρης τίτλος των δεδομένων, των οποίων θα γίνει η συλλογή καθώς και την ημερομηνία και το χρονικό διάστημα που θα καλύπτουν.
2. Τα φύλλα ελέγχου πρέπει να είναι ομοιόμορφα ώστε να χρησιμοποιούνται από όλους κατά τον ίδιο τρόπο για τη συλλογή συγκρίσιμων στοιχείων.
3. Τα φύλλα ελέγχου πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε το γράψιμο τους να περιορίζεται στο ελάχιστο.
4. Συλλογή μόνο χρήσιμων πληροφοριών που χρειάζονται για την επίλυση του προβλήματος.
5. Πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στα στοιχεία που μπορεί να αλλοιώσουν τα δεδομένα δίνοντας μεροληπτικά αποτελέσματα, όπως τις εποχιακές επιρροές, τα ασυνήθιστα γεγονότα στην κανονική ροή εργασίας και τα γεγονότα του εξωτερικού κόσμου που έχουν αντίκτυπο στην κατάσταση.
6. Πρέπει να θέτεται σαν στόχος η διαπίστωση της συνολικής εικόνας καλύπτοντας όλες τις μεταβλητές που εμφανίζονται στην κατάσταση.

Τσως είναι απαραίτητο η συλλογή των δεδομένων να γίνεται στο πρώτο βήμα του κύκλου επίλυσης προβλημάτων. Σίγουρα κάποια δεδομένα χρειάζονται στο δεύτερο βήμα, την ανάλυση των προβλημάτων. Ενδεχομένως να χρειάζεται κάποια συλλογή δεδομένων για την εύρεση εναλλακτικών λύσεων στο στάδιο των λύσεων.

➤ ΞΕΙ ΣΙΓΜΑ

Το «έξι σίγμα» είναι ένας στατιστικός όρος που μετρά το βαθμό στο οποίο μια διαδικασία αποκλίνει από τους αρχικούς στόχους. Για τον υπολογισμό του σίγμα μιας διαδικασίας πολλαπλασιάζουμε τον αριθμό των μονάδων που επεξεργάζονται με τον αριθμό των πιθανών ελαττωμάτων ανά ομάδα, διαιρούμε τον αριθμό αυτό από τα πραγματικά ελαττώματα και πολλαπλασιάζουμε το όλο με ένα εκατομμύριο. Αυτό δίνει τον αριθμό των ελαττωμάτων ανά εκατομμύριο λειτουργιών. Ένα πίνακας μετατροπής μεταφράζει τον αριθμό αυτό σε σίγμα:

6 σίγμα =	3,4 ελαττώματα ανά εκατομμύριο
5 σίγμα =	230 ελαττώματα ανά εκατομμύριο
4 σίγμα =	6.210 ελαττώματα ανά εκατομμύριο
3 σίγμα =	66.800 ελαττώματα ανά εκατομμύριο
2 σίγμα =	308.000 ελαττώματα ανά εκατομμύριο
1 σίγμα =	690.000 ελαττώματα ανά εκατομμύριο

➤ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η αφετηρία της λειτουργικής ανάπτυξης ποιότητας είναι η χρήση των απαιτήσεων και των επιθυμιών των πελατών για το σχεδιασμό των προϊόντων και των υπηρεσιών. Όλα τα μέλη και όλες οι λειτουργίες εμπλέκονται στη μετάφραση των απαιτήσεων των πελατών σε αντίστοιχες τεχνικές απαιτήσεις για κάθε στάδιο του συστήματος. Περιλαμβάνει την έρευνα της αγοράς, τη βασική έρευνα, την εφεύρεση, το σχεδιασμό της ιδέας, τη δοκιμή πρωτοτύπων, τη δοκιμή του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση ή την αντιμετώπιση προβλημάτων.

Η προσέγγιση αυτή της λειτουργικής ανάπτυξης ποιότητας, πραγματοποιείται από μια ομάδα που τα μέλη της αντλούν από τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους κατά συστηματικό τρόπο.

Η ομάδα θέτει ερωτήματα για να καθορίσει ποιοι είναι οι πελάτες για το προϊόν ή την υπηρεσία, να καθορίσει ποιες είναι οι ανάγκες των πελατών και πως θα τις ικανοποιήσει.

Αυτές οι τρεις όροι εισάγονται στη διάταξη της λειτουργικής ανάπτυξης ποιότητας του οικοδομήματος της ποιότητας. Οι απαιτήσεις των πελατών είναι αυτές που πρέπει να καθοδηγούν την κατασκευή του οικοδομήματος κατά το στάδιο του σχεδιασμού και της ανάπτυξης και όχι να κινούνται όλα με γνώμονα τη νέα τεχνολογία.

Η στενή συνεργασία των ανθρώπων από διαφορετικά τμήματα επιχείρησης που παραδοσιακά έχουν ελάχιστη σχέση μεταξύ τους δίνει στη διαδικασία ισχύ που διαφορετικά δεν θα μπορούσε να έχει. Οι υπεύθυνοι ανθρώπων πόρων ανακατεύονται με τους σχεδιαστές των προϊόντων ή υπηρεσιών και τους υπεύθυνους του τμήματος marketing και συνεργάζονται στενά από τη στιγμή που το προϊόν ή η υπηρεσία δημιουργείται μέχρι τη στιγμή που παραδίδεται στον πελάτη. Ο ενδο-λειτουργικός σχεδιασμός και η επικοινωνία υπάρχει σε όλο το εύρος, ξεκινώντας από τα «χαρακτηριστικά των πελατών», που είναι οι περιγραφικές λέξεις και φράσεις για να μιλήσει για το προϊόν ή την υπηρεσία. Σκοπός είναι να συγκεντρωθούν όλες αυτές οι απαραίτητες πληροφορίες για τις απαιτήσεις των πελατών σε μια σειρά διαγραμμάτων «οικοδομήματος της ποιότητας» και να μεταφραστούν σε ξεχωριστές λειτουργικές διαδικασίες.

➤ ΧΑΡΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σε κάθε παραγωγική διαδικασία παρατηρούνται σε διαδοχικές μονάδες του προϊόντος ή της υπηρεσίας ορισμένες διακυμάνσεις στα κρίσιμα για την ποιότητα χαρακτηριστικά. Ορισμένες φορές οι διακυμάνσεις αυτές είναι τόσο μεγάλες που καθιστούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες ελαττωματικά.

Επειδή οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις σε κρίσιμα χαρακτηριστικά είναι ο κύριος «εχθρός» της ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες, είναι χρήσιμο για τη διοίκηση να τις παρακολουθεί διαχρονικά με ειδικούς «χάρτες ελέγχου» για το συστηματικό και αποτελεσματικό έλεγχο της ποιότητας. Οι παρατηρούμενες διακυμάνσεις με δύο κατηγορίες αιτιών, τις ειδικές και τις κοινές. Ορισμένοι από τους πιο χρήσιμους χάρτες είναι:

- χάρτης ελέγχου για χαρακτηριστικά ποιότητας μετρούμενα με συνεχείς μεταβλητές
- χάρτης ποσοστού ελαττωματικών
- χάρτης ελαττωμάτων ανά μονάδα προϊόντος

➤ ΑΛΛΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

Πίνακας οργάνων: Μοιάζει με τον πίνακα οργάνων ενός αυτοκινήτου και αντικαθιστά τους δείκτες λαδιού, χιλιομέτρων, και θερμοκρασίας με το βαθμό συμπλήρωσης παραγγελιών, την ακρίβεια της τιμολόγησης και το ποσοστό ελαττωματικών κομματιών. Ένα τόξο σε κάθε κελί δείχνει το επίπεδο ποιότητας που προσδοκεί ο πελάτης. Το άλλο τόξο μετρά το πόσο απέχει η επιχείρηση από το να ικανοποιήσει αυτή την απαίτηση.

Σχεδιασμός πειραμάτων: Ένας τρόπος μετακίνησης ή μείωσης της μεταβολής σε μια διαδικασία διενεργώντας μια μεθοδική σειρά πειραμάτων αντί μιας προσέγγισης τυχαίας εφαρμογής δοκιμής και λάθους. Κάθε συνδυασμός προσαρμογών γίνεται μια εξίσωση που μπορεί να λυθεί ως τετράγωνη παράσταση ή να εισαχθεί σε έναν υπολογιστή για να λυθεί. Ο σχεδιασμός πειραμάτων επιτρέπει στους χρήστες να ελέγχουν αποτελεσματικά ένα μεγάλο αριθμό πολλών μεταβλητών.

1.11 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και ανθρώπινο δυναμικό

Ενώ η Διοίκηση ολικής ποιότητας αποκτά ολοένα και περισσότερους υποστηρικτές, οι οποίοι αναγνωρίζουν σε αυτήν τη δυνατότητα ανάπτυξης μιας στρατηγικής ανάπτυξης για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και ενώ οι αναφορές για τα οφέλη της ΔΟΠ είναι εκτενείς, τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα εντυπωσιακά. Σύμφωνα με τον Redman οι εκτιμήσεις για την αποτυχία των προγραμμάτων ΔΟΠ ποικίλλουν δίνοντας ποσοστά αποτυχίας από 60 έως 90%.

Συνήθως η αποτυχία αυτών των προγραμμάτων ΔΟΠ οφείλεται σε κάποιο από τα εξής αίτια:

- Έλλειψη οργανωτικής σύνδεσης μεταξύ της ΔΟΠ και των καθημερινών πρακτικών διοίκησης μέσα στην επιχείρηση
- Ανεπαρκής προσαρμογή των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων για την υποστήριξη της ΔΟΠ

- Ελλιπής αφοσίωση του management της επιχείρησης στην προσπάθεια εφαρμογής ενός προγράμματος ΔΟΠ
- Ανεπαρκής υλοποίηση της ΔΟΠ κυρίως λόγω ταυτόχρονης επιδίωξης πολλαπλών στόχων χωρίς ιεράρχηση προτεραιοτήτων
- Αποπροσανατολισμός και αποδυνάμωση της προσπάθειας της ΔΟΠ λόγω της αναδιοργάνωσης της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε περιόδους γενικότερης οικονομικής ύφεσης

Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η επιτυχής υλοποίηση προγραμμάτων ΔΟΠ προϋποθέτει μια αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης, δηλ. μια αλλαγή των αξιών, στάσεων και νοοτροπίας αλλά και της οργανωτικής δομής και του τρόπου με τα οποία τα άτομα συνεργάζονται και βιώνουν την συμμετοχή τους, σε ότι συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση. Όλα αυτά αποτελούν θέματα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Έτσι συνεπάγεται ότι η υλοποίηση ενός προγράμματος ΔΟΠ, δεν μπορεί χωρίς την συμμετοχή αυτών που ασχολούνται με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Πολλοί υποστηρίζουν επίσης ότι οι προσπάθειες για αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας, αν προηγουμένως υπάρξει μια ατμόσφαιρα «κρίσης», η οποία θα βοηθήσει να πεισθούν τα άτομα για την αναγκαιότητα της αλλαγής. Υποστηρίζουν ακόμη ότι είναι αναγκαία και μια αλλαγή στην ηγεσία της επιχείρησης, η οποία θα εισάγει νέες ιδέες και θα δράσει ως καταλύτης για την αλλαγή. Το ζήτημα είναι να σπάσουν οι παγιωμένες αντιλήψεις έτσι ώστε να διευκολυνθούν οι αλλαγές, τόσο στην στάση όσο και στις συμπεριφορές και στην συνέχεια να παγιωθούν ξανά, καθώς οι νέες αντιλήψεις εσωτερικεύονται από τα άτομα μέσα στην επιχείρηση.

Ο Deming ισχυρίζεται ότι η επιτυχής εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας εξαρτάται από την αποτελεσματική σύνθεση των επιμέρους υποσυστημάτων της διοίκησης. Η διαχείριση της απόδοσης ανθρώπινων πόρων, η οποία ορίζεται ως το σύνολο των διαδικασιών που αποσκοπούν στον εμπλουτισμό και στον συντονισμό των εργασιακών δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση και η οποία συμπεριλαμβάνει τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων και την διαδικασία καθορισμού αμοιβών και παροχών, συνιστά ένα κοινωνικοτεχνικό υποσύστημα το οποί πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τις τεχνικές πλευρές της ΔΟΠ. Στα πλαίσια αυτά, η αποτελεσματικότητα της ΔΟΠ φαίνεται να

εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν ευθυγραμμιστεί και συνδυαστεί με τα προγράμματα διαρκούς βελτίωσης.

Ο Schonberger αναφέρει ότι οι παραδοσιακές πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων βρίσκονται σε μερική αντίθεση με τις επιταγές της ΔΟΠ και υποστηρίζει τα εξής:

- Για την επιτυχή και βιώσιμη πρακτική της ΔΟΠ απαιτούνται εκτεταμένες αλλαγές στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων.
- Οι αλλαγές στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να γίνουν ταυτόχρονα και όχι πριν ή μετά τις αλλαγές στις διαδικασίες που επιφέρει η ΔΟΠ.
- Οι αλλαγές στις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητα και αναπόσπαστα στοιχεία της ΔΟΠ και όχι ανεξάρτητες επιλογές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Ορισμός και Ιστορικό της Αξιολόγησης Απόδοσης

Η συστηματική αξιολόγηση απόδοσης εμφανίστηκε σαν επιχειρησιακή τεχνική μετά τον Πρώτο Παγκόσμιο πόλεμο, όπου και δοκιμάστηκε από τις Αμερικάνικες ένοπλες δυνάμεις για την εκτίμηση των αξιωματικών. Μεταξύ του 1920 και 1930 μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα με βάση το οποίο οι αμοιβές των εργατών καθορίζονταν σύμφωνα με την αξία της απόδοσης τους (Merit Rating). Το σύστημα αυτό στην ουσία ήταν μια αξιολόγηση απόδοσης και εφαρμόστηκε με επιτυχία μέχρι το 1950. Κατόπιν έγινε πιο σύνθετο, προστέθηκαν περισσότεροι παράγοντες αξιολόγησης και άρχισε να εφαρμόζεται όχι μόνο για τους εργάτες αλλά για τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Σήμερα, η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια τεχνική συστηματικής εκτίμησης του εργαζόμενου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητες του για εξέλιξη. Κατά τη διαδικασία αυτή κανονικά αξιολογούνται μόνο οι συμπεριφορές που έχουν άμεση σχέση με την εκτέλεση του έργου. Πρόκειται για διαδικασία παρεμφερή με αυτή της επιλογής προσωπικού, γιατί στη μια περίπτωση με βάση ορισμένες κρίσεις προσπαθούμε να προβλέψουμε τη μελλοντική εργασιακή συμπεριφορά, ενώ στην άλλη να περιγράψουμε και να αξιολογήσουμε την επιδεικνυόμενη εργασιακή συμπεριφορά. Τα προβλήματα και στις δύο περιπτώσεις είναι κοινά:

- α) είναι δύσκολο να βρεθεί αξιόπιστο και έγκυρο κριτήριο της εργασιακής συμπεριφοράς, γιατί αυτή είναι πολυδιάστατη και
- β) οι κρίσεις μας υπόκεινται σε σειρά μεροληπτικών και διαστρεβλωτικών διαδικασιών.

Η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού εφαρμόζεται πλατιά, επίσημα ή ανεπίσημα, αλλά δεν υπάρχει εργασιακός χώρος όπου να μη δημιουργούνται προβλήματα γύρω από την πρακτική αυτή. Δεν είναι πάντα οι εργαζόμενοι που αντιδρούν στις διαδικασίες αξιολόγησης, αλλά και πολλές φορές και οι ίδιοι οι προϊστάμενοι, που κατά κανόνα κάνουν τις αξιολογήσεις, εύχονται να μπορούσαν να απαλλαγούν από τη υποχρέωση τους για κάτι τέτοιο.

Ο βασικός στόχος της αξιολόγησης έχει δύο κατευθύνσεις:

α) να βοηθηθεί η διοίκηση να πάρει αποφάσεις σχετικά με το προσωπικό (προαγωγές, απολύσεις, εκπαίδευση, τοποθέτηση κ.λπ) και

β) να έχει ο εργαζόμενος ανατροφοδότηση (feedback), πληροφόρηση δηλαδή για την επίδοσή του.

Υπάρχει και ένα τρίτος στόχος που δεν αφορά άμεσα τους ίδιους τους εργαζόμενους. Οι αξιολογήσεις προσωπικού χρησιμεύουν στις έρευνες σχετικά με το προσωπικό.

2.2 Η Αξιολόγηση Απόδοσης ως Αναγκαία Διαδικασία στη Σύγχρονη Επιχείρηση

Η αξιολόγηση της απόδοσης εμφανίζεται ως αναγκαία διαδικασία σε όλες τις επιχειρήσεις – μικρές και μεγάλες, δημόσιες και ιδιωτικές, τοπικές και πολυεθνικές. Η αξιολόγηση απόδοσης έχει τις εξής χρησιμότητες:

1. Η αξιολόγηση απόδοσης είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση εκτιμά αν λαμβάνει ή όχι την οφειλόμενη εργασία από τον εργαζόμενο, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της.
2. Η αξιολόγηση της απόδοσης κάνει δυνατή την αποτίμηση της συνεισφοράς των ατόμων μέσα σε μια επιχείρηση, καθώς οι εργαζόμενοι διαφέρουν ως προς το πόσο καλά και συνειδητά εκτελούν την εργασία τους.
3. Η αξιολόγηση δίνει την δυνατότητα στον ίδιο τον εργαζόμενο να πληροφορηθεί σχετικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.
4. Η αξιολόγηση υποβοηθάει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζόμενου και απολύσεις. Ενέργειες, δηλαδή, που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται συστηματικά επί μια μεγάλη περίοδο από πολλούς αξιολογητές.
5. Η αξιολόγηση παρέχει μια μέθοδο για να καθοριστεί αν ένας εργαζόμενος θα πρέπει να λάβει αύξηση των αποδοχών του και σε ποιο ύψος θα είναι αυτή.
6. Η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης απαραίτητη ως μέσον τεκμηρίωσης των αποφάσεων και πράξεων της επιχείρησης και αποφυγής νομικών ζητημάτων.

7. Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός ατόμου.
8. Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς τον καθένα, κάτι δηλαδή που διευκολύνει την αμοιβαία κατανόηση.
9. Δίνει τη βάση γι' ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζόμενων, που επιτυγχάνεται με τη σύγκριση της εκτιμήσεως της απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία με τα αποτελέσματα των τεστ, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις επιλογής, κ.ά.
10. Διαπιστώνονται οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου οδηγεί στη λήψη μέτρων εναντίον του ή ακόμη και στην απόλυση του από την επιχείρηση, τότε η διοίκηση που διαπνέεται από τις αρχές της ποιότητας και συγκεκριμένα από την προσήλωση της στη δίκαιη μεταχείριση των εργαζόμενων, θα πρέπει να είναι σε θέση να δώσει στον εργαζόμενο μια πλήρως τεκμηριωμένη αποτίμηση της συμπεριφοράς του, που οδήγησε στην λήψη μιας τέτοιας απόφασης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια πολύ σοβαρή διαδικασία, με σημαντικές συνέπειες τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση. Από την πλευρά της επιχείρησης, μια λανθασμένη θετική αξιολόγηση θα έχει ως αποτέλεσμα την επιβράβευση της κακής απόδοσης ενώ μια λανθασμένη αρνητική αξιολόγηση θα έχει ως αποτέλεσμα τη μη επιβράβευση της καλής απόδοσης του εργαζομένου. Από την πλευρά του εργαζομένου, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι δυνατόν να επηρεάσει σε καθοριστικό βαθμό την μελλοντική απασχόληση του στην επιχείρηση. Είναι σχεδόν βέβαιο ότι η θετική αξιολόγηση θα έχει ως αποτέλεσμα την συνέχιση της απασχόλησης του εργαζόμενου στην επιχείρηση και κατά πάσα πιθανότητα την προαγωγή του, την αύξηση των αποδοχών του και πιθανόν άλλες επιβραβεύσεις. Αντίθετα, η αρνητική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε επίκληση του εργαζόμενου από την διοίκηση και ακόμα σε τερματισμό της απασχόλησης του στην επιχείρηση.

Αυτός που καλείται να διενεργήσει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έρχεται αντιμέτωπος με ένα σύνολο περίπλοκων αλληλοσυσχετίσεων που καθιστούν την ακριβή αποτίμηση της συνεισφοράς των εργαζομένων εξαιρετικά δύσκολη. Η εισαγωγή νέων συνιστωσών αξιολόγησης π.χ. συνιστωσών ποιότητας, καθιστούν την διαδικασία δυσανάλογη δυσκολότερη. Αυτό μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητό εξετάζοντας την περίπτωση του σερβιτόρου σε ένα εστιατόριο. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι συνάρτηση πολλών μεταβλητών, όπως π.χ. η ποικιλία των φαγητών, η ποικιλία των υλικών, οι ικανότητες των μαγείρων, το περιβάλλον, κλπ. και επιτυγχάνεται μέσα από την εκτεταμένη αλυσίδα αποφάσεων και συμπεριφορών του προσωπικού συνολικά αλλά και των προμηθευτών. Το να αποδώσει κανείς την ικανοποίηση ή μη των πελατών σε ένα εργαζόμενος θα ήταν ανακριβές και άδικο.

Σε μελέτη τους αναφορικά με την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας στην βιομηχανική παραγωγή και τις επιπτώσεις στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, οι Walton κ.ά. αναφέρουν ότι: «... πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων που μπορούν να μετρηθούν με αντικειμενικό τρόπο, όπως όγκος παραγωγής, ποιότητα, αριθμός ελαττωματικών προϊόντων και χρόνος παύσης της παραγωγής λόγω βλαβών, σπάνια μπορούν να αποδοθούν σε ένα άτομο μόνον. Συνήθως αντανακλούν αλληλοσυσχετιζόμενες αποδόσεις των χειριστών των μηχανών, των επιβλεπόντων εργοδηγών, των συντηρητών καθώς και άλλων ομάδων του προσωπικού ...». Είναι λοιπόν προφανές ότι καθώς αυξάνεται η πολυπλοκότητα των επιχειρησιακών διαδικασιών γίνεται ολοένα και δυσκολότερη η ανάπτυξη συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης που να πληρούν τις προδιαγραφές παρατηρησιμότητας, μετρησιμότητας, συνάφειας με την εργασία, ελεγχιμότητας και πρακτικότητας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης τείνει να εμπλέκεται στις πολιτικές (με την ευρύτερη έννοια του όρου) διεργασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σε μια επιχείρηση. Αυτό οφείλεται μερικώς στην πολυπλοκότητα της αξιολόγησης αυτής καθεαυτής αλλά και στην ίδια την ανθρώπινη φύση. Τα άτομα που συνεργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση για την επίτευξη των κοινών επιχειρησιακών στόχων ταυτόχρονα ανταγωνίζονται μεταξύ τους για να καρπωθούν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο μερίδιο από τα οφέλη που θα προκύψουν από την επιτυχία των στόχων της. Έτσι κατά την έκφραση εκτιμήσεων από ένα εργαζόμενο για συναδέλφους του, πάντα υπάρχει ο κίνδυνος ότι οι εκτιμήσεις αυτές θα είναι επηρεασμένες από τις πιθανολογούμενες

συνέπειες τους, με τελικό αποτέλεσμα την επιβράβευση των φίλων – “ συμμάχων” και την τιμωρία των εχθρών - “ανταγωνιστών”.

2.3 Η Παραδοσιακή Μέθοδος Αξιολόγησης στην Επιχείρηση

Στην παραδοσιακή αντίληψη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, η αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση προκαθορίζει, μέτρα και αξιολογεί τόσο την συμπεριφορά που επέδειξε ο εργαζόμενος όσο και τα σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντα του επιτεύγματα για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Συνήθως, η παραδοσιακή αξιολόγηση απόδοσης συνιστάται στην συμπλήρωση ενός έντυπου το οποίο ονομάζεται «γραφική βαθμολόγηση» ή «κλίμακα εκτιμήσεως» στο οποίο αποτυπώνεται η εκτίμηση της απόδοσης του αξιολογούμενου. Κανονικά το έντυπο συμπληρώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου και ελέγχεται από τον ανώτερο του προϊσταμένου. Μερικές φορές η βαθμολόγηση γίνεται από επιτροπή αποτελούμενη από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου, τον ανώτερο του προϊσταμένου του και δύο άλλα άτομα που είναι σε θέση να το κρίνουν.

Πλεονέκτημα του τρόπου αυτού είναι η δικαιότερη κρίση, μια και αποκλείεται έτσι η ενδεχόμενη προκατάληψη του προϊσταμένου. Μειονέκτημα του τρόπου αυτού είναι ότι ξοδεύεται πολύς χρόνος και για αυτό σε μερικές επιχειρήσεις το έντυπο συμπληρώνεται από τον άμεσο προϊστάμενο σε συνεργασία με το διευθυντή προσωπικού, ο οποίος βρίσκει την ευκαιρία να βοηθήσει τον προϊστάμενο να σκέπτεται κατά τρόπους που συντελούν στην εξέλιξη του αξιολογούμενου.

Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, ανεξάρτητα από την μορφή και την ονομασία τους, έχουν τα εξής κοινά χαρακτηριστικά:

1. Επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους στην ατομική απόδοση του εργαζόμενου.
2. Υπάρχουν προσδοκίες και / ή πρότυπα απόδοσης.
 - Τα πρότυπα απόδοσης είναι συνήθως σαφή και συγκεκριμένα, μια μορφή απόδοσης για το οποίο ο εργαζόμενος είναι υπόλογος

- Μερικές φορές τα πρότυπα απόδοσης επιβάλλονται στον εργαζόμενο και είναι είτε αποτέλεσμα διαπραγμάτευσης μεταξύ του εργαζόμενου και του προϊσταμένου του είτε προκύπτουν ως συνδυασμός των δύο περιπτώσεων
 - Μερικές φορές τα κριτήρια, με βάση τα οποία γίνεται η αξιολόγηση, δεν είναι σαφώς καθορισμένα και γνωστά στον εργαζόμενο. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν τα κριτήρια αξιολόγησης να υponοούνται
 - στη περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
3. Συνήθως γίνονται δύο συναντήσεις μεταξύ του εργαζόμενου και του προϊσταμένου του, η πρώτη για να καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης και η δεύτερη να γίνει η επισκόπηση της απόδοσης του. Στην πράξη συμβαίνει:
- Μερικές επιχειρήσεις να παραλείπουν εντελώς την πρώτη συνάντηση
 - Το χρονικό διάστημα αξιολόγησης να είναι συνήθως ένα έτος και σπανιότερα ανά εξάμηνο, ενώ σε θέσεις εργασίας που αφορούν πωλήσεις το διάστημα αυτό μπορεί να είναι ένας μήνας ή μια εβδομάδα.
4. Στις περισσότερες περιπτώσεις η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο.
5. Η συνέντευξη αξιολόγησης έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την γραπτή διατύπωση κάποιων συμπερασμάτων που αφορούν την απόδοση του αξιολογούμενου
- Σ μερικές επιχειρήσεις η απόδοση εκφράζεται με αριθμητικά μεγέθη, ενώ σε άλλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούνται εκφράσεις του τύπου «υπερβαίνει τα όρια» ή «χρειάζεται βοήθεια».
 - Μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μεθόδους υποχρεωτικής κατανομής (forced distribution), όπου καλούνται να κατανεύμουν τις βαθμολογίες των εργαζομένων με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε αυτές να ακολουθούν κάποιο μοντέλο, συνήθως την κανονική κατανομή.

6. Η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να έχει θετικές συνέπειες, για τον εργαζόμενο, όπως αύξηση αποδοχών, προαγωγή αλλά και αρνητικές όπως στέρηση αύξησης και προαγωγής ακόμα και απόλυση.

2.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Προσπάθεια έχει γίνει τα τελευταία χρόνια για να επινοηθούν συστήματα αξιολόγησης περισσότερο αντικειμενικά, περισσότερο αξιόπιστα και που λιγότερο να εξαρτώνται από ενδεχόμενες ιδιοτροπίες του εκτιμητή. Τα σπουδαιότερα από αυτά είναι:

➤ Κλίμακες αξιολογήσεως

Εκτός από την κλίμακα που χρησιμοποιείται στην πατροπαράδοτη μέθοδο αξιολόγηση απόδοσης και άλλες όμοιες έντυπες κλίμακες επινοήθηκαν, όπως π.χ. για εργάτες πληρωμένους με την ώρα, τυπικές ιδιότητες που αξιολογούνται είναι η ποιότητα και η ποσότητα της δουλειάς, η γνώση του έργου, η ικανότητα συνεργασίας, η αξιοπιστία, η πρωτοβουλία, η εργατικότητα και η στάση. Για στελέχη, τυπικοί παράγοντες που αξιολογούνται είναι η ικανότητα για ανάλυση, η αποφασιστικότητα, η δημιουργική ικανότητα, η ικανότητα ηγεσίας, η πρωτοβουλία, η εκτέλεση της εργασίας, ο συντονισμός και συναισθηματική σταθερότητα.

Ένα είδος κλίμακας είναι και ο **συνεχής τύπος** όπου ο αξιολογητής τοποθετεί ένα σημείο (π.χ., X) κάπου πάνω στο συνεχές.

Άλλο είδος κλίμακας αξιολογήσεως είναι ο **μη συνεχής τύπος**, όπου ο αξιολογητής απλώς σημειώνει (π.χ., X) το τετράγωνο που καλύτερα περιγράφει τον αξιολογούμενο.

➤ Συγκριτικές μέθοδοι

α) Η μέθοδος ταξινομήσεως (**Ranking Method**) κατά την οποία ο ταξινομος, που συνήθως είναι ο προϊστάμενος, ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στην επιχείρηση. Έτσι, κάποιος θα είναι στο υψηλότερο σημείο και άλλος στο κατώτατο. Βοηθητικός για αυτό τρόπος είναι να επιλεγεί πρώτα ο άριστος και ανεπαρκέστατος των ανθρώπων του, κατόπιν κάνει το ίδιο για τους υπολοίπους μέχρις ότου ταξινομήσει όλους της ομάδας του. Μπορεί ακόμα να τους τοποθετήσει σε ομάδες, όπως το κατώτερο ένα τρίτο (κάτω του κανονικού), το μεσαίο ένα τρίτο (κανονικό) και το υψηλότερο ένα τρίτο (πάνω από το κανονικό).

Αδυναμία της μεθόδου αυτής θεωρείται το γεγονός ότι το όλον του ανθρώπου λαμβάνεται υπόψη και δεν αποκαλύπτεται η διαφορά ανάμεσα σε ανθρώπους που τοποθετούνται σε γειτονική σειρά, δηλ. μας λέει που στέκεται ένα άτομο σε σχέση με άλλους στη ομάδα, αλλά δεν μας δείχνει πόσο καλύτερο μη χειρότερο είναι ένα άτομο σε σύγκριση με ένα άλλο.

β) Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (**Forced Distribution Method**) η οποία εξυπηρετεί ένα σοβαρό σκοπό. Εμποδίζει τους προϊστάμενους να ταξινομήσουν τους υφισταμένους στο υψηλότερο ή σε κάποιο άλλο σημείο της κλίμακας. Τους επιβάλλει να σκορπίσουν τη βαθμολογία τους έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κανονική διασπορά συχνότητας, να βάλουν δηλ. 10% από τους υπαλλήλους στο επάνω σημείο της κλίμακας, 20% στην επόμενη υψηλότερη κατηγορία, 40% στο μέσο, 20% στην επόμενη χαμηλότερη κατηγορία και 10% στο χαμηλότερο σημείο. Η τεχνική αυτή ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, αφού είναι αδύνατο όλοι οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν εξίσου. Όμως κάτι τέτοιο είναι απατηλό γιατί, ενώ οι περισσότερες ικανότητες του γενικού πληθυσμού είναι βαλμένες σύμφωνα με την κανονική καμπύλη, σε μια επιχείρηση έχουμε να κάνουμε με επιλεγμένα άτομα και επομένως δεν ισχύει η πιθανότητα της κανονικής καμπύλης.

➤ Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου (check list)

α) Ο ζυγισμένος ελεγχόμενος κατάλογος που αποτελείται από ένα αριθμό προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη και επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο ειδικό έργο ή μια οικογένεια έργων. Κάθε πρόταση έχει ένα βάρος και μια αξία στην κλίμακα. Ο προϊστάμενος, αξιολογώντας ένα υπάλληλο, σημειώνει όλες εκείνες τις προτάσεις που πιο πολύ περιγράφουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Ολόκληρος τότε ο κατάλογος βαθμολογείται και βρίσκεται ο μέσος όρος αξιών λόγω των περιγραφικών προτάσεων που σημειώθηκαν από το βαθμολογητή.

Ο ζυγισμένος κατάλογος κατασκευάζεται από άτομα που ξέρουν καλά τη δουλειά και που γράφουν προτάσεις που περιγράφουν τη συμπεριφορά πάνω σε αυτό το τύπο της εργασίας. Κατόπιν κατατάσσονται αυτές οι προτάσεις που περιγράφουν μερικά επίπεδα εκτελέσεως από πολύ φτωχά μέχρι πολύ εξαιρετικά. Τότε αποδίδεται στην κάθε πρόταση το βάρος ανάλογα με τον τρόπο που κατατάχτηκε. Προτάσεις με αμφίβολο περιεχόμενο δεν συμπεριλαμβάνονται. Δεδομένου, όμως, ότι ένας τέτοιος κατάλογος χρειάζεται για την κάθε εργασία, αυτή η μέθοδος έχει υψηλό κόστος από την άποψη ότι πολλοί άνθρωποι πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την κατασκευή του.

β) Η μέθοδος της επιβεβλημένης εκλογής (Forced Choice) αναπτύχθηκε κατά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου στην Αμερική από βιομηχανικούς ψυχολόγους για την αξιολόγηση αξιωματικών του στρατού. Από τότε την τεχνική αυτή την ενσωμάτωσαν πολλές επιχειρήσεις. Ο βαθμολογικός κατάλογος αποτελείται από ένα μεγάλο αριθμό τετράδων ή ομάδων τεσσάρων προτάσεων η καθεμία. Σε μερικές περιπτώσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν ομάδες από προτάσεις. Για κάθε τετράδα ο βαθμολογητής πρέπει να σημειώσει μια πρόταση που είναι περισσότερο περιγραφική της αποδόσεως και μια που είναι η λιγότερη περιγραφική. Οι τετράδες είναι έτσι φτιαγμένες ώστε η καθεμία να περιέχει δύο προτάσεις ευνοϊκές και δύο όχι ευνοϊκές. Η πραγματική αξία των προτάσεων κρατιέται μυστική από τους επόπτες γιατί έτσι ίσως αποκλειστεί η προκατάληψη τους. Απλώς αναφέρουν τις προτάσεις που αντιπροσωπεύουν τη συμπεριφορά κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, ενώ από τις δυο ευνοϊκές η μια δείχνει τη διαφορά μεταξύ υψηλής και χαμηλής απόδοσης και από τις δυο όχι ευνοϊκές πάλι μόνο η μια διακρίνει τον καλό ή ανεπαρκή εκτελεστή.

Απλώς με την ανάγνωση των προτάσεων δεν φαίνεται ποια είναι τα υπέρ και τα κατά του αξιολογούμενου.

Η βαθμολόγηση γίνεται στο γραφείο διοικήσεως ανθρωπίνου δυναμικού και σε περιπτώσεις που υπάρχουν πολλά άτομα για βαθμολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί η μηχανή βαθμολογήσεως.

Με τη μέθοδο υπάρχει λιγότερη προκατάληψη και μικρότερη πιθανότητα συγκεντρώσεως της βαθμολογίας στην υψηλότερη πλευρά της διασποράς. Φαίνεται δε περισσότερο αντικειμενική από τις άλλες μεθόδους. Το μειονέκτημα της είναι ότι είναι δαπανηρή και για τον επόπτη υπάρχει δυσκολία να συζητάει με τους υφισταμένους τους, αφού δεν γνωρίζει πως βαθμολογούνται οι προτάσεις, κάτι δηλ. που αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα.

➤ Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incidents)

Η μέθοδος αυτή, απαιτεί από τον προϊστάμενο να καταγράφει σε ένα σημειωματάριο όλα τα σπουδαιότερα περιστατικά στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου που δείχνουν πετυχημένη ενέργεια και εκείνα που δείχνουν αποτυχημένη συμπεριφορά. Αυτά μεταφέρονται σε ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες ή χαρακτηριστικά κάτω από τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς. Παραδείγματα τέτοιων κατηγοριών ή ειδών απαιτήσεων στην εργασία είναι: η κρίση, η ικανότητα για μάθηση, η παραγωγικότητα, η αξιοπιστία, η ακρίβεια στην εργασία, η ευθύνη και η πρωτοβουλία. Η καθημερινή καταγραφή αυτών των πληροφοριών φαίνεται να είναι η πιο αποτελεσματική γιατί αλλιώς οι επόπτες – προϊστάμενοι ξεχνούν τα περιστατικά των υφισταμένων τους.

Η μέθοδος αυτή παρέχει μια αντικειμενική βάση για μια συζήτηση σχετική με την απόδοση στη δουλειά του εργαζόμενου. Υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα για αμφίβολες εντυπώσεις και γενικότητες στη συζήτηση, αφού ο επόπτης – προϊστάμενος είναι εκπαιδευμένος να καταγράφει πραγματικά περιστατικά από τις καθημερινές ενέργειες του υπαλλήλου. Υποτίθεται πως ο επόπτης αποφεύγει γενικές κρίσεις και περιορίζεται στη συζήτηση γεγονότων όπως τα βλέπει. Θεωρητικά ο τρόπος αυτός μπορεί να γίνει η βάση για βελτίωση και εξέλιξη του υπαλλήλου, όμως η τεχνική καταγραφής των κρίσιμων περιστατικών δεν αποτελεί μια μέθοδο

αξιολογήσεως. Απαιτείται από τον προϊστάμενο μεγάλη προσοχή στο τι οι υφιστάμενοι του κάνουν.

Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι: η δυνατότητα δηλ. μιας ανοιχτά στενής εποπτείας από μέρους του προϊστάμενου που μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση πως οτιδήποτε κάνουν θα γραφτεί στο «μαύρο κατάστιχο» του επόπτη.

➤ Μέθοδος ανακεφαλαιώσεως (Field Review)

Το χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής είναι ότι ο προϊστάμενος δεν συμπληρώνει έντυπα για τους υφισταμένους του. Τούτο το κάνει ένας αντιπρόσωπος από το γραφείο ανθρωπίνου δυναμικού που σε συνέντευξη με τον προϊστάμενο παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για το κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών που τη θέτει υπόψη του προϊσταμένου για έγκριση και πιθανές αλλαγές. Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολογήσεως για συμπλήρωση, αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά: *ανεπαρκής, ικανός και άριστος*. Ορισμένες ακόμη πληροφορίες που ο αντιπρόσωπος του γραφείου ανθρωπίνου δυναμικού εξασφαλίζει από τον επόπτη, σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και την απόδοση του υπαλλήλου, τον διευκολύνουν για τον τρόπο της εκτελέσεως και τον τρόπο βελτιώσεως και σε συνέχεια του υπό κρίση υπαλλήλου.

Η μέθοδος έχει τα εξής πλεονεκτήματα: απαλλάσσει τον προϊστάμενο από την υποχρέωση να συμπληρώσει έντυπα αξιολόγησης και επιπλέον τον αναγκάζει να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις εξαιτίας του ελέγχου του γραφείου ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο μπορεί να αποκλείσει επιπόλαιες κρίσεις, αν ερευνήσει βαθύτερα. Μειονέκτημα της μεθόδου, αποτελεί η απασχόληση δυο στελεχών για την αξιολόγηση.

➤ Ελεύθερη έκθεση (Free – From Essay)

Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί τα έντυπα των προηγούμενων μεθόδων, αλλά την από μέρους του προϊστάμενου καταγραφή σε ένα κομμάτι χαρτί των εντυπώσεων του για τον εργαζόμενο που μπορούν να τοποθετηθούν κάτω από ορισμένες επικεφαλίδες όπως: η φύση της εκτελέσεως της εργασίας, λόγοι για την συμπεριφορά του και ανάγκες εξελίξεως για το μέλλον. Μόνο που απαιτείται χρόνος πολύς για σκέψη όπως

και αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες, κάτι που δεν υπάρχει σε όλους τους προϊσταμένους.

➤ Ομαδική αξιολόγηση (Group Appraisal)

Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για αξιολόγηση διοικητικών στελεχών που δεν ασκούν εποπτεία. Γίνεται από τον προϊστάμενο και τρεις – τέσσερις άλλους επόπτες που γνωρίζουν την εργασία του αξιολογούμενου. Ένας από αυτούς είναι συντονιστής και διεξάγει τη συζήτηση γιατί γνωρίζει τον τρόπο. Στη σύσκεψη, ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου κάνει τη σχετική εισήγηση, γιατί γνωρίζει καλύτερα τα πράγματα. Ακολουθεί συζήτηση και ιδέες εκφράζονται σχετικά με την βελτίωση της εκτελέσεως και για περαιτέρω εξέλιξη του ατόμου. Η αξιολόγηση διατυπώνεται με βάση χαρακτηρισμούς όπως: ανεπαρκής, καλός, άριστος κλπ., δηλ. αξιολόγηση που μερικές φορές αφήνεται στον άμεσο προϊστάμενο και σαν συμπέρασμα της συζητήσεως που προηγήθηκε.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της μεθόδου συνιστάται στο γεγονός ότι οι πολλοί κριτές καταλήγουν σε καλύτερες και δικαιότερες κρίσεις και επιπλέον αποκλείεται σχεδόν απόλυτα η πιθανότητα να παραβλεφθεί κάποιος με ικανότητες για προαγωγή.

Μειονέκτημα, όμως και εδώ αποτελεί η κατανάλωση χρόνου.

➤ Η συνέντευξη αξιολόγησης

Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον προϊστάμενο να συζητά περιοδικά (συνήθως μια φορά το χρόνο) με κάθε υφιστάμενο του για την απόδοση του, οπότε η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει σαν βάση για τη συζήτηση αυτή. Τέτοιες συνεντεύξεις υπηρετούν δυο σκοπούς.

α) Πετυχαίνεται επαναπληροφόρηση που βοηθά το άτομο να γνωρίσει την πρόοδο του καθώς και που στέκει στα μάτια του προϊσταμένου του και

β) Δίνουν την ευκαιρία στον προϊστάμενο να συμβουλέψει τον υφιστάμενο για το πώς θα βελτιώσει την απόδοση του.

Σε μερικές επιχειρήσεις συνήθως δεν ανακοινώνεται για στα στελέχη για το πώς έχουν αξιολογηθεί και δεν γνωρίζουν που στέκονται, κάτι που έχει άσχημο αντίκτυπο στο ηθικό.

Σε άλλες επιχειρήσεις η διοίκηση θεωρεί δίκαιη την πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα των εκτιμήσεων και όχι όπως άλλοτε που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ανακοινώνονταν μόνο όταν η απόδοση του εργαζομένου ήταν χαμηλή. Ωστόσο υπάρχουν και πολλοί διοικούντες που ησυχάζουν με την ιδέα ότι ο υφιστάμενος να χρειάζεται να του ειπωθεί τίποτα το ιδιαίτερο αφού τα γνωρίζει όλα από τη καθημερινή επαφή με τη δουλειά και για αυτό κυριολεκτικά ταραάζονται που ακούνε από τον υφιστάμενο τους ότι «ο προϊστάμενος ποτέ δεν μου είπε πως εργάζομαι». Για αυτό στην πραγματικότητα η συνέντευξη μειώνει τις παρανοήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Κι όμως οι συνεντεύξεις αξιολόγησης δεν είναι καθόλου εύκολες και αν δεν γίνονται καλά μπορούν να προκαλέσουν εχθρότητες και μεγαλύτερες παρανοήσεις. Για αυτό και σε πολλές επιχειρήσεις ξοδεύεται χρόνος και προσπάθεια για εκπαίδευση των στελεχών να χειρίζονται συνεντεύξεις αξιολόγησης ακολουθώντας ένα ζυγισμένο διάγραμμα. όπως για παράδειγμα:

- α) Ο ανώτερος λέει στον υφιστάμενο το σκοπό της συνέντευξης που είναι να τον βοηθήσει για ένα καλύτερο έργο
- β) Ο ανώτερος τότε του παρουσιάζει την αξιολόγηση ανακοινώνοντας του πρώτα τα ισχυρά σημεία και ύστερα τα αδύνατα. (δεν υπάρχει λόγος γιατί ο ανώτερος πρέπει να δείξει ολόκληρη την αξιολόγηση στον υφιστάμενο, ούτε, όπως θα αναπτυχθεί αργότερα, οφείλει να είναι 100% ειλικρινής για τις προσδοκίες του υφισταμένου)
- γ) Έπειτα ο ανώτερος ζητάει γενικά σχόλια πάνω στην αξιολόγηση. Προβλέπει πώς ο υφιστάμενος είναι δυνατό να εκδηλώσει κάποια εχθρότητα στις αρνητικές αξιολογήσεις και επιτρέπει σε αυτόν να ξεσπάσει.
- δ) Τότε ο προϊστάμενος προσπαθεί να ενθαρρύνει τον υφιστάμενο να δώσει ο ίδιος την εικόνα της προόδου του τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και πώς μπορούν να λυθούν
- ε) Η συνέντευξη τελειώνει συζήτησης για το πώς ο ίδιος ο υφιστάμενος μπορεί να ξεπεράσει τα αδύνατα σημεία και για το πώς ο προϊστάμενος μπορεί να τον βοηθήσει. Ο ανώτερος μάλιστα προσπαθεί να δεχθεί κάθε κριτική ή επίθεση από μέρους του υφισταμένου, χωρίς επιχειρήματα ή ανταπαντήσεις. Βοηθά τον υφιστάμενο να σώσει

το κύρος του και δεν εκθέτει τα αδικαιολόγητα άλλοθι του (πάντα ο περισσότερος χρόνος πρέπει να διατίθεται για τα αδύνατα και όχι για τα καλά σημεία).

Μερικοί επόπτες αρχίζουν την συνέντευξη ρωτώντας, « πείτε μου πως νομίζετε ότι εκτελείται την εργασία σας» και ύστερα του δείχνουν την αξιολόγηση. Αυτός ο τρόπος έχει το πλεονέκτημα ότι αφήνει τον εργαζόμενο να εκφράσει πρώτος την άποψη του, οπότε συχνά είναι ευκολότερο να κριτικάρει τον εαυτό του παρά να δεχτεί κριτική από άλλους. Κι αν μάλιστα δεν γνώριζε ότι πρόκειται περί αξιολογήσεως η μέθοδος θα ήταν σπουδαία σαν είδος εκπαίδευσης.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι η συνέντευξη θα πρέπει να δομηθεί κατά τέτοιο τρόπο, που να τονίζει την αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία, τον προσδιορισμό της δυναμικότητας του εργαζόμενου, αλλά και τις δυνατότητες προαγωγής, καθώς κι ένα πρόγραμμα για μελλοντική ανάπτυξη.

Μερικά στοιχεία που βοηθούν τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης απόδοσης, αναφέρω τα παρακάτω:

- α) Οι συνεντεύξεις είναι ένα είδος επικοινωνίας δύο ανθρώπων και οι καλύτεροι αξιολογητές παραχωρούν το μεγαλύτερο χρόνο στον αξιολογούμενο.
- β) Πρέπει ο αξιολογούμενος να κατανοήσει ότι ο κύριος σκοπός για τον οποίο γίνεται η συνέντευξη είναι για να ωφεληθεί
- γ) Ο αξιολογούμενος πρέπει να διατυπώνει τις αιτίες που κατά τη γνώμη του δημιούργησαν ορισμένες ελλείψεις, καθώς και τρόπους εξάλειψής τους
- δ) Ο αξιολογητής δεν πρέπει να προκαταλαμβάνεται σχετικά με το αποτέλεσμα της συνέντευξης, ούτε πρέπει να νιώθει ότι εκτελεί κάποιο δυσάρεστο έργο.

2.4.1 Προβλήματα που Προκύπτουν από την Υιοθέτηση ενός Συστήματος Αξιολόγησης Απόδοσης και Αντιμετώπιση τους

Παραπάνω αναφέρθηκαν τα οφέλη που αποκομίζει μια επιχείρηση ενσωματώνοντας ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Για να καταφέρει όμως μια επιχείρηση να αποκτήσει τα οφέλη αυτά, θα πρέπει να ξεπεραστούν ορισμένα προβλήματα που προκύπτουν από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης.

Όταν η αξιολόγηση λαμβάνεται υπόψη, απλώς σαν μια διαδικασία με την οποία ο προϊστάμενος - αξιολογητής κρίνει την απόδοση των υφισταμένων του, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι απογοητευτικά. Είναι πιθανόν οι αξιολογούμενοι να

δυσανασχετούν απ' αυτή την επιβολή της κατωτερότητας. Ένα πρόβλημα που προκύπτει στην περίπτωση αυτή, είναι το θέμα της αντικειμενικότητας εκ μέρους του αξιολογητή.

Για να ξεπεραστούν αυτές οι ανησυχίες και τα προβλήματα, διάφορα προγράμματα έχουν προτείνει την συμμετοχή των αξιολογουμένων στον καθορισμό των κριτηρίων ή στόχων, βάση των οποίων γίνεται η αξιολόγηση. Το πρόβλημα που δημιουργείται σε μια τέτοια περίπτωση, είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν κοινούς στόχους με εκείνους της επιχείρησης. Είναι επομένως, μη ρεαλιστικό να επιτραπεί σε κάθε εργαζόμενο να θέτει στόχους ή κριτήρια με βάση τα οποία θα εκτιμηθεί. Αυτό, βέβαια, δεν σημαίνει ότι οι αξιολογούμενοι δεν θα πρέπει να έχουν ένα λόγο στην καθιέρωση στόχων ή κριτηρίων και στη συζήτηση για το σύστημα της αξιολόγησης.

Μια προσπάθεια να δοθεί κάποια λύση στα προβλήματα αυτά, είναι:
(Κανελλόπουλος)

1. Διοίκηση δια στόχων (management by objectives)

Η διοίκηση δια στόχων, ή διοίκηση με βάση τα αποτελέσματα, είναι ένας τύπος αξιολόγησης στον οποίο τα άτομα που πρόκειται να αξιολογηθούν θέτουν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενο τους, μερικούς στόχους, τους οποίους πρέπει να πραγματοποιήσουν με την απόδοσή τους σ' ένα συγκεκριμένο διάστημα.

Ο Edward Schleh είναι ένας απ' αυτούς που έχει προωθήσει τη διοίκηση δια στόχων. Παρατήρησε ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι δεν είναι ολοκληρωτικά υπεύθυνοι για τα συνολικά αποτελέσματα. Διατύπωσε την άποψη ότι τα αποτελέσματα αντιπροσωπεύουν την παραγωγικότητα μια ομάδας εργαζομένων και μπορεί να επηρεαστούν από συνθήκες ή καταστάσεις πέρα από τον έλεγχο του προϊσταμένου αυτής της ομάδας. Χαρακτηριστικά τονίζει ότι: «Οι αξιολογήσεις με βάση τα συνολικά αποτελέσματα έχουν μια πρωταρχική αδυναμία: βασίζονται στην, κοινώς αποδεκτή, θεωρία της υπευθυνότητας ενός ατόμου»

Η διοίκηση δια στόχων βασίζεται στο βαθμό στον οποίο οι προκαθορισμένοι στόχοι έχουν επιτευχθεί. Τα στάδια μιας διαδικασίας είναι τα εξής:

α) Ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος συμφωνούν σε προσδοκώμενους στόχους – κλειδιά για τον αξιολογούμενο, για μια δεδομένη χρονική περίοδο.

β) Καθορίζουν ένα πρόγραμμα και ένα χρονοδιάγραμμα για την επίτευξη αυτών των στόχων.

γ) Επανακαθορίζουν τους στόχους και προγράμματα δράσης για την επόμενη χρονική περίοδο.

Το κύριο πλεονέκτημα της διοίκησης δια στόχων είναι η αποφυγή της υιοθέτησης ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης, σύμφωνα με το οποίο ο προϊστάμενος, απλώς κρίνει τους υφισταμένους του. Έτσι υπερέχει των άλλων παραδοσιακών συστημάτων, στην ελαχιστοποίηση των αντιθέσεων και των ανησυχιών που προκύπτουν απ' αυτά. Πλεονέκτημα μπορεί επίσης να θεωρηθεί το γεγονός ότι ο υφιστάμενος καλείται να συμμετάσχει στον καθορισμό των στόχων, αφού αυτό πιθανό να είναι κάποιο κίνητρο για αυξημένη απόδοση.

Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δίνει μεγάλη έμφαση στη συνολική απόδοση του εργαζόμενου, παραγνωρίζοντας μερικές φορές τα επιμέρους προσόντα. Δεν τονίζει τις αδυναμίες του αξιολογούμενου, αλλά του δίνει μεγάλα περιθώρια να αναγνωρίσει τις προσωπικές του αδυναμίες, και στη διαδρομή, για την επίτευξη των στόχων – κλειδιών, να κάνει ότι μπορεί για να καλύψει αυτές τις αδυναμίες.

2. Ποιος θα πρέπει να αξιολογεί

Όπως αναφέρει ο Morgan, «οι εργαζόμενοι κρίνονται από το πόσο καλά εκτελούν την εργασία τους, οι προϊστάμενοι κρίνονται από τους υφισταμένους τους και η επιχείρηση από τους πελάτες της».

Το πρόβλημα αυτής της διαδικασίας είναι ποιος από τους προϊσταμένους είναι καλύτερα προετοιμασμένος για να αναλάβει την αξιολόγηση.

Συνήθως, ο άμεσος προϊστάμενος και δυο ή τρεις άλλοι αντιπρόσωποι του, ανώτεροι managers, συγκροτούν μια επιτροπή αξιολόγησης. Μερικές επιχειρήσεις έχουν θεωρήσει πλεονεκτικό να υπάρχει στην επιτροπή αυτή ένας εκπρόσωπος του συνδικάτου των εργαζομένων ή κάποιος αντιπρόσωπος τους. Όταν η αξιολόγηση γίνεται από μια ομάδα προϊσταμένων, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες για καλύτερες και αντικειμενικότερες εκτιμήσεις σχετικά με την ικανότητα και τις προοπτικές των αξιολογούμενων.

3. Κάθε πότε πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση

Στις περισσότερες επιχειρήσεις η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων γίνεται μια φορά το χρόνο, ή σ' άλλες περιπτώσεις, κάθε έξι μήνες. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται να η περίπτωση να γίνεται από κάποια στιγμή και μετά η αξιολόγηση απόδοσης μηχανικά. Από την άλλη μεριά, αν μεσολαβήσει αρκετός χρόνος μεταξύ δυο εκτιμήσεων, είναι πιθανό ο αξιολογητής να παραγράψει μερικά συμβάντα ή να δώσει υπερβάλλουσα σημασία σε κάποια, κοντινά με το χρόνο αξιολόγησης, συμβάντα.

Πολλές επιχειρήσεις κάνουν μια ιδιαίτερη αξιολόγηση, συνήθως στους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους προς το τέλος μιας δοκιμαστικής περιόδου. Επίσης, στην κατηγορία αυτή του προσωπικού κατά την διάρκεια των πρώτων χρόνων υπηρεσίας τους, γίνονται περισσότερες αξιολογήσεις με σκοπό να εξακριβωθεί με σαφήνεια η ικανότητα του καθένα από αυτούς, καθώς και η δυνατότητα προαγωγής τους.

Εξαιτίας της χρονοβόρας διαδικασίας της αξιολόγησης, μερικά ξενοδοχεία θεωρούν σωστό να περιλαμβάνουν μόνο ορισμένες κατηγορίες εργασιών στη διαδικασία αξιολόγησης. Μια πολιτική εξαιρεί τις εργασίες που απαιτούν ημειδίκευση, όπως για παράδειγμα, ο καθαριστής δωματίου. Επίσης οι εργαζόμενοι που η αμοιβή τους περιλαμβάνει και τα φιλοδωρήματα είναι πιθανό να αξιολογούνται από το ύψος αυτών των φιλοδωρημάτων. Στην περίπτωση των ημειδικευμένων υπάρχει μια αύξηση η οποία βασίζεται μόνο στην απόκτηση δεξιάτητας στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Έτσι για παράδειγμα, όλοι οι ανήκοντες στην κατηγορία αυτή του προσωπικού, λαμβάνουν μια αύξηση, μετά από 48 εργάσιμες ημέρες στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί και σαν ένα κίνητρο για παραμονή στην εργασία.

4. Συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση

Οι εργαζόμενοι προτιμούν να μην αξιολογούνται με σκοπό την διαμόρφωση των αμοιβών, αλλά να αμείβονται με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας τους ή με βάση την αύξηση του κόστους της καθημερινής ζωής.

Με αυτό τον τρόπο ο μέσος εργάτης ούτε χάνει ούτε κερδίζει από τις αυξήσεις που προσαρμόζονται στο κόστος ζωής. Ο κάτω του μετρίου εργάτης με ένα τέτοιο σύστημα κερδίζει περισσότερα από όσα αξίζει, ενώ ο άνω του μέσου όρου απόδοσης εργάτης είναι βέβαιο ότι χάνει με ένα τέτοιο σύστημα αμοιβών.

Όπου λουπόν, η διοίκηση έχει δώσει έμφαση στη πληρωμή ανάλογα με την παραγωγικότητα και έχει ενσυνείδητα ανταμείψει το προσωπικό με βάση τη συμβολή, οι αντιθέσεις περιορίζονται και είναι πιθανό να υπάρξει συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αξιολόγησης. Στη περίπτωση αυτή ακολουθείται ένα σύστημα κατά το οποίο κάθε εργαζόμενος σε ένα τμήμα, αξιολογεί κάθε άλλο συνάδελφο του. Στη συνέχεια ο προϊστάμενος του τμήματος κάνει τη δική του αξιολόγηση. Τα αποτελέσματα των δυο αυτών αξιολογήσεων, γίνονται αντικείμενο μελέτης από την επιτροπή αξιολόγησης απόδοσης της επιχείρησης. Αυτή η επιτροπή στη συνέχεια εκδίδει τη κύρια λίστα αξιολόγησης για ολόκληρο το προσωπικό της επιχείρησης. Σε αυτή τη λίστα όλο το προσωπικό τοποθετείται σε μια αριθμητική σειρά, ανάλογα με τη σχετική αξία που έχει ο καθένας από αυτούς στην επιχείρηση.

2.4.2. Σφάλματα κατά την Αξιολόγηση

Η μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού υπάγονται στη κατηγορία των υποκειμενικών μεθόδων, εφόσον στηρίζονται στην αξιολόγηση κάποιου προϊσταμένου. Υπάρχει ποικιλία μεθόδων, καθώς η όλη προσπάθεια είναι να βρεθούν σχήματα που θα μειώνουν όσο είναι δυνατό τα σφάλματα υποκειμενικότητας του αξιολογητή. Τα κυριότερα σφάλματα υποκειμενικότητας της βαθμολογίας ή σφάλματα μεροληψίας (bias), όπως συνήθως ονομάζονται είναι τα εξής:

1. Αυστηρότητα – επιείκεια

Πρόκειται για την τάση ορισμένων βαθμολογητών να είναι υπερβολικά αυστηροί ή υπερβολικά επιεικείς στις αξιολογήσεις τους, να χρησιμοποιούν δηλαδή συστηματικά τις υψηλές ή χαμηλές τιμές της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί ο αξιολογητής είναι εξ ιδιοσυγκρασίας αυστηρός ή επιεικής, ή γιατί προσπαθεί μέσα από τη βαθμολογία του να αποδείξει κάτι (π.χ. να ευνοήσει ή να τιμωρήσει κάποιον).

2. Κεντρική τάση

Πρόκειται για φαινόμενο παρεμφερές με το προηγούμενο: ο βαθμολογητής δεν εξαντλεί όλη τη γκάμα της κλίμακας βαθμολογίας αλλά περιορίζεται στους μεσαίους, «ανώδυνους», βαθμούς. Φυσικά τα αποτελέσματα δίνουν αξιολογήσεις που δεν είναι συγκρίσιμες μεταξύ τους, γιατί όλες είναι λίγο πολύ παρόμοιες και επιπλέον, λόγω μη διασποράς των τιμών, τα αποτελέσματα μιας παρόμοιας αξιολόγησης δεν είναι κατάλληλα για στατιστική επεξεργασία, για ερευνητικούς ή άλλους λόγους. Η χρήση μεσαίων τιμών της κλίμακας αξιολόγησης γίνεται συχνά για να αποφύγει ο αξιολογητής τα προβλήματα που θα του δημιουργούσαν οι διαφοροποιήσεις στην αξιολόγηση (διαμάχες, εχθρότητες, αιτήματα για αιτιολόγηση της βαθμολογίας κλπ.)

3. Φωτοστέφανος (halo)

Όπως ο φωτοστέφανος αποτελεί το σημείο αγιότητας, με τον ίδιο τρόπο ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα και μοναδικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, ή από μια γενική ευμενή ή δυσμενή εικόνα που έχει για αυτόν και βαθμολογεί με τον ίδιο τρόπο και όλες τις άλλες διαστάσεις, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο ότι πρέπει να συμβαδίζουν με το κύριο χαρακτηριστικό που έχει υπόψη του ο βαθμολογητής. Το ίδιο συμβαίνει αν ο αξιολογητής θεωρεί κάποια διάσταση της αξιολογικής κλίμακας ιδιαίτερα σημαντική και σε όλες τις επιμέρους βαθμολογίες του επηρεάζεται από την αξιολόγηση που κάνει ως προς τη διάσταση αυτή. Με διαφορετική διατύπωση, το φαινόμενο του φωτοστέφανου εμφανίζεται όταν η αξιολόγηση σε ένα μόνο σημείο (π.χ. ευσυνειδησία) επηρεάζει τις αξιολογήσεις για άλλες όψεις του ίδιου προσώπου, που δεν είναι απαραίτητο ότι πρέπει να συμβαδίζουν (π.χ. νοημοσύνη, κοινωνικότητα, ηγετική ικανότητα, εφευρετικότητα κλπ.).

2.5. Σχεδιασμός Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης σύμφωνα με τις Αρχές τις ΔΟΠ

Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας προκύπτει ότι:

1. Η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να εστιάζεται περισσότερο στις ομαδικές προσπάθειες για βελτίωση, παρά στην ατομική συνεισφορά κάθε εργαζόμενου. Ακόμα και όταν αξιολογείται η ατομική συνεισφορά ενός εργαζόμενου, αυτό που θα πρέπει να εξετάζεται είναι η συμμετοχή του στις δραστηριότητες διαφόρων ομάδων μέσα στην επιχείρηση που αποβλέπουν στην βελτίωση των διαδικασιών. Η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να αποσκοπεί στον εντοπισμό των δεξιοτήτων που πρέπει να αποκτήσει ο εργαζόμενος προκειμένου η συμμετοχή του στις ομαδικές δραστηριότητες βελτίωσης να είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική.
2. Η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να γίνεται από όλους όσους μπορούν να συνεισφέρουν στον σχηματισμό μιας ακριβέστερης εικόνας της απόδοσης του, συμπεριλαμβανομένων των συναδέλφων του. Η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να γίνεται αποκλειστικά από τον προϊστάμενο του κάθε εργαζόμενου.
3. Η συνέντευξη αξιολόγησης θα πρέπει να διεξάγεται σε κλίμα που ευνοεί τον διάλογο και να αποβλέπει στην αναζήτηση λύσεων παρά στον καταλογισμό ευθυνών. Η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να αποσκοπεί στην ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από κοινού από τον προϊστάμενο και από τον εργαζόμενο, έτσι ώστε να εντοπισθούν τυχόν οργανωτικά προβλήματα που εμποδίζουν την υψηλή απόδοση του εργαζόμενου καθώς και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που αυτός έχει, προκειμένου να βελτιώσει τις δεξιότητες του και να αναδειχθούν οι δυνατότητες για βελτίωση των διαδικασιών.
4. Η συνεχής βελτίωση (που είναι πρωτεύον στοιχείο της ΔΟΠ) προϋποθέτει ότι η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να είναι ένα εργαλείο για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και όχι απλά ένα μέσο για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων του παρελθόντος. Με δεδομένη την υψηλή μεταβλητότητα που

επικρατεί στο επιχειρησιακό περιβάλλον η ετήσια αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί αναχρονιστική πρακτική η οποία με κανένα τρόπο δεν συμβαδίζει με την σύγχρονη πραγματικότητα. Στα πλαίσια αυτά η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται όσο συχνά απαιτούν οι μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς αλλά και οι ανάγκες των πελατών.

5. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται με βάση ένα σύστημα αξιολόγησης με τις λιγότερες δυνατές βαθμίδες κατάταξης. Γενικά, ένα σύστημα με μια κλίμακα κατάταξης 3 βαθμίδων, όπου το 10 έως 20% των αξιολογούμενων τοποθετείται στις ακραίες βαθμίδες και η πλειονότητα τους στην μεσαία βαθμίδα, θεωρείται το πλέον κατάλληλο, ενώ θα πρέπει να αποφεύγονται συστήματα αξιολόγησης με πολυβάθμιες κλίμακες κατάταξης (π.χ. 7 ή 10).
6. Η συμμετοχή όλων των «πελατών» μιας διαδικασίας (στο βαθμό που η ΔΟΠ θεωρεί «πελάτες» όλους όσους επηρεάζονται από τη λειτουργία της διαδικασίας) στο σχεδιασμό της αποτελεί βασική αρχή της ΔΟΠ. Όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης μπορούν να θεωρηθούν οι εργαζόμενοι, οι managers και σε τελευταία ανάλυση οι καταναλωτές. Αν η αξιολόγηση απόδοσης θεωρηθεί ως ευκαιρία για την παροχή συμβουλών προς τον κάθε εργαζόμενο για την βελτίωση της απόδοσης του, τότε αποκτά ιδιαίτερη έννοια η ευρύτερη συμμετοχή σε όλα τα στάδια της διαδικασίας. Είναι πολύ πιθανό ότι οι εργαζόμενοι θα θεωρήσουν την διαδικασία αξιολόγησης δικαιότερη και θα αποδεχθούν το συμπέρασμα της όταν έχουν την δυνατότητα να διατυπώσουν τις θέσεις τους κατά την διαμόρφωση της. Οι διάφοροι «πελάτες» της διαδικασίας αξιολόγησης μπορούν να αποτελέσουν πηγές πληροφόρησης για το πώς λειτουργεί η διαδικασία, για το αν μετρά αυτά τα οποία υποτίθεται ότι μετρά, για τον δίκαιο χαρακτήρα της και τι χρειάζεται να γίνει για την περαιτέρω βελτίωση της.

Οι κυριότερες διαφορές μεταξύ των παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης και εκείνων που είναι προσαρμοσμένα στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συνοψίζονται στο παρακάτω πίνακα.

Στοιχεία συστήματος αξιολόγησης	Χαρακτηριστικά της παραδοσιακής αξιολόγησης απόδοσης	Προτάσεις για την αξιολόγηση απόδοσης σύμφωνα με την ΔΟΠ
Κλίμακα αξιολόγησης (Πόσες βαθμίδες έχει η κλίμακα κατάταξης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγησης;)	Συνήθως πολυβάθμια (7 – 10 βαθμίδες)	Συνήθως 3 βαθμίδες
Αξιολογητής (Ποιος κάνει τη αξιολόγηση;)	Αποκλειστικά ο άμεσα προϊστάμενος]	Προϊστάμενος, συνάδελφοι, πελάτες
Αντικείμενο αξιολόγησης (Τι αξιολογείται;)	Οι ατομικές επιδόσεις κάθε εργαζόμενου σε σχέση με συγκεκριμένους αριθμητικούς στόχους	Οι επιδόσεις των ομάδων εργασίας
Προσανατολισμός συστήματος αξιολόγησης (Που επικεντρώνεται η αξιολόγηση;)	Στην αποτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου στην προηγούμενη χρονική περίοδο	Στην βελτίωση της απόδοσης και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων
Συχνότητα αξιολόγησης (Πόσο συχνά αξιολογείται η απόδοση κάθε εργαζόμενου;)	Κατά κανόνα 1-2 φορές ανά έτος	Αρκετά συχνά, ανάλογα με τις συνθήκες αγοράς
Σύνδεση με σύστημα αμοιβών (Συνδέεται η αξιολόγηση απόδοσης με το σύστημα προαγωγών και αμοιβών;)	Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου είναι καθοριστικής σημασίας για προαγωγές και αμοιβές	Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου δεν είναι καθοριστικής σημασίας για προαγωγές και αμοιβές
Συμμετοχή εργαζόμενων (Ποιος είναι ο βαθμός συμμετοχής των εργαζόμενων στη διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης;)	Οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν (ή συμμετέχουν ελάχιστα στην διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης	Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν τόσο στην αρχική διαμόρφωση του συστήματος όσο και στην βελτίωση του

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού, που εφαρμόζονται σε δύο ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (METROPOLITAN) με ιδιαίτερες επιδόσεις στην ποιότητα.

3.1 Μελέτη περιπτώσεως (case study) στο ξενοδοχείο Metropolitan

Το ξενοδοχείο Metropolitan είναι μία πολυτελής ξενοδοχειακή μονάδα στην Αθήνα συνολικής δυναμικότητας 365 δωματίων και απασχολεί προσωπικό 210 ατόμων. Απευθύνεται σε πελατεία υψηλών απαιτήσεων και δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα ποιότητας. Το εν λόγω ξενοδοχείο έχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας με πιστοποίηση κατά ISO 9002. Όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται πάνω σε θέματα ποιότητας.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση μετρά και αξιολογεί τις επιδόσεις της στην ποιότητα, αντλώντας σχετικές πληροφορίες από τους πελάτες, μέσω χορήγησης ερωτηματολογίων που βρίσκονται διαθέσιμα στα δωμάτια του ξενοδοχείου. Ταυτόχρονα η επιχείρηση ενθαρρύνει την προσωπική επαφή των μάνατζερ με τους πελάτες του ξενοδοχείου προκειμένου να έχουν γνώση του βαθμού ικανοποίησης τους και να ενημερώνονται για τυχόν προβλήματα.

Το Metropolitan εφαρμόζει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού κατά προσέγγιση 4 έτη, το οποίο βρίσκεται υπό αναθεώρηση. Κύριοι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης είναι η αποτίμηση της παραγωγικότητας όλου του προσωπικού, και απόδοσης σε θέματα ποιότητας καθώς επίσης και ο εντοπισμός ευκαιριών για βελτιώσεις στην οργάνωση και στις διαδικασίες της επιχείρησης. Επιπλέον ο καθορισμός αναγκών εκπαίδευσης των εργαζομένων και των μελλοντικών απαιτήσεων επιλογής στελεχών αποτελούν σημαντικές επιδιώξεις της όλης διαδικασίας . Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που συλλέγονται από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση και ανάπτυξη, τον σχεδιασμό της εργασίας καθώς και για τον προγραμματισμό της σταδιοδρομίας. Στο παρελθόν, η επιχείρηση χρησιμοποιούσε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προσφέροντας κάποια bonus στους εργαζόμενους

που σημείωναν υψηλή βαθμολογία στο φύλλο αξιολόγησης. Μειονέκτημα αυτής της διαδικασίας ήταν η εμφάνιση προστριβών μεταξύ των εργαζομένων, γεγονός που οδήγησε στην κατάργηση της.

Στην διαμόρφωση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης συμμετείχαν οι μάνατζερ της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι προσωπικού, ο υπεύθυνος ποιότητας, καθώς χρησιμοποιήθηκαν και κάποιες εξωτερικές πηγές, όπως για παράδειγμα η σχετική βιβλιογραφία.

Η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται αποκλειστικά από τον άμεσο προϊστάμενο όπου συμπληρώνεται το «ατομικό φύλλο αξιολόγησης» το οποίο εξετάζει τα ακόλουθα κριτήρια: α) γνώση αντικείμενου εργασίας β) θέληση για μάθηση γ) ποιότητα εργασίας δ) βαθμός παραγωγικότητας ε) ικανότητες χειρισμού απρόοπτων στ) ανάληψη πρωτοβουλιών ζ) ενθουσιασμός η) συνεργασία με συναδέλφους θ) συμπεριφορά προς τους πελάτες ι) προσαρμοστικότητα ια) εμφάνιση και ατομική υγιεινή ιβ) συνέπεια- ακρίβεια ιγ) ευθύτητα- τιμιότητα και ιδ) προοπτική εξέλιξης..

Στη συνέχεια, ο άμεσος προϊστάμενος υποβάλλει το συγκεκριμένο φύλλο αξιολόγησης στον αρμόδιο διευθυντή για γνωμάτευση, ο οποίος με τη σειρά του καλεί τον εργαζόμενο σε «συνέντευξη αξιολόγησης» κατά τη διάρκεια της οποίας αναλύεται το αποτέλεσμα της ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα. Όσον αφορά τον χαρακτήρα της αξιολόγησης, ο προϊστάμενος ανακοινώνει στον εργαζόμενο τα αποτελέσματα, ακούει τις απόψεις του, και αναζητούν από κοινού λύσεις σε τυχόν προβλήματα. Η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης πραγματοποιείται μια φορά τον χρόνο και έχει διάρκεια 30- 60 λεπτά.

Οι μάνατζερ εκπαιδεύονται πάνω σε θέματα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία της συγκεκριμένης μεθόδου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης (γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τις αρχές της ΔΟΠ), με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σαφής εικόνα σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης.

Από την μεριά της, η διεύθυνση του ξενοδοχείου δεν είναι ούτε ικανοποιημένη αλλά ούτε και δυσαρεστημένη από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, ως προς τη συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών, γεγονός που οδηγεί στην αναθεώρησή του.

3.2 Μελέτη περιπτώσεως (case study) στο ξενοδοχείο Grecotel Kos Imperial

Το ξενοδοχείο Grecotel Kos Imperial είναι μια πολυτελής ξενοδοχειακή επιχείρηση στην Κω. Η μονάδα λειτουργεί εποχιακά, είναι συνολικής δυναμικότητας 320 δωματίων και απασχολεί προσωπικό 200 ατόμων full season. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο έχει σύστημα διασφάλισης ποιότητας με πιστοποίηση κατά ISO 9002. Όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται πάνω σε θέματα ποιότητας.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση μετρά και αξιολογεί και αυτή τις επιδόσεις της στην ποιότητα, αντλώντας σχετικές πληροφορίες από τους πελάτες, μέσω χορήγησης ερωτηματολογίων που βρίσκονται διαθέσιμα στα δωμάτια του ξενοδοχείου.

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού της το οποίο εφαρμόζεται πάνω από 5 έτη. Στη διαμόρφωση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης, συμμετείχαν οι μάνατζερ της επιχείρησης, οι υπεύθυνοι προσωπικού της επιχείρησης καθώς και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

Το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού παρέχει πληροφόρηση στην επιχείρηση σχετικά με την αποτίμηση της παραγωγικότητας όλου του προσωπικού, την αποτίμηση της απόδοσης σε θέματα ποιότητας, τον εντοπισμό των ευκαιριών για βελτιώσεις στην οργάνωση και στις διαδικασίες της επιχείρησης, την βαθμολόγηση των εργαζομένων για διοικητικούς λόγους, τον εντοπισμό συστημικών αιτιών για την μεταβαλλόμενη απόδοση των εργαζομένων, τον καθορισμό αναγκών εκπαίδευσης των εργαζομένων καθώς και τον καθορισμό μελλοντικών απαιτήσεων επιλογής στελεχών. Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που συλλέγονται από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, στελέχωση, εκπαίδευση και ανάπτυξη, για τον σχεδιασμό της εργασίας και τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας καθώς επίσης και για τον καθορισμό πολιτικής αμοιβών και παροχών.

Η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο σε συνεργασία με τον διευθυντή προσωπικού και τον διευθυντή του κάθε τμήματος στο οποίο υπάγεται ο αξιολογούμενος. Η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η διαγραμματική κλίμακα και τα κριτήρια τα οποία αξιολογείται ο κάθε εργαζόμενος είναι: το ενδιαφέρον του προς του πελάτες, η επίτευξη συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών στόχων, οι διοικητικές / ηγετικές ικανότητες, τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας, η

συμπεριφορά προς τους συναδέλφους, οι γνώσεις και δεξιότητες, οι αξίες και αρχές και τέλος η συμμόρφωση του με την πολιτική της επιχείρησης. Όσον αφορά τον χαρακτήρα της αξιολόγησης, ο προϊστάμενος ανακοινώνει στον εργαζόμενο τα αποτελέσματα, ακούει τις απόψεις του, και αναζητούν από κοινού λύσεις σε τυχόν προβλήματα. Η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης πραγματοποιείται μια φορά τον χρόνο και έχει διάρκεια 15 - 30 λεπτά.

Οι μάνατζερ εκπαιδεύονται πάνω σε θέματα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού, με σεμινάρια καθώς και με την γνώση των jobs description κάθε ειδικότητας, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία της συγκεκριμένης μεθόδου.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη επιχείρηση εφαρμόζει κάποια μέθοδο για την μέτρηση της ικανοποίησης του προσωπικού, από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, στο οποίο εμφανίζεται αρκετά ικανοποιημένο.

Από την μεριά της, η διεύθυνση του ξενοδοχείου είναι πολύ ικανοποιημένη από το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, ως προς τη συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών.

3.3 Επίλογος

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκφράζει μια νέα αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργίας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και ιδίως τα τελευταία χρόνια ανατίθεται σε ειδικά τμήματα στις μεγάλες επιχειρήσεις. Με αφετηρία ορισμένες αρχές Αμερικανών ειδικών αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1960 για να περάσει από τη δεκαετία του 1980 στην Αμερική και στην Ευρώπη στη συνέχεια. Η Δ.Ο.Π. αποβλέπει στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών μιας επιχείρησης – οργανισμού.

Ο όρος ποιότητα δεν περιορίζεται στην ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αφορά πλέον και την παράδοση των προϊόντων, διοικητικές υπηρεσίες, εξυπηρέτηση πελατών και κάθε άλλη πλευρά των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού.

Η ποιότητα αγκαλιάζει πλέον όλους τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών του, των μετόχων του, των υπαλλήλων του και του κοινωνικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί. Αντιλαμβανόμενες την αυξανόμενη σημασία της Δ.Ο.Π. πολλές ευρωπαϊκές εταιρείες έχουν ξεκινήσει προγράμματα για βελτίωση των διαδικασιών τους. Σημαντικά οφέλη έχουν ήδη προκύψει για όλες αυτές τις εταιρείες όπως η ανταγωνιστικότητα, μείωση κόστους και αυξημένη ικανοποίηση των πελατών τους.

Πολλές εταιρείες, όμως, ζουν ακόμα με την ψευδαίσθηση ότι γνωρίζουν πάρα πολύ καλά τι είναι ποιότητα και πώς επιτυγχάνεται. Οι κινήσεις τους είναι συνήθως χωρίς σύστημα και συνέχεια, με συνέπεια τα αποτελέσματα κάθε καλής προσπάθειας να μην είναι μόνιμα.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. αποτελεί η συνολική και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων με τη δημιουργία είτε μικρών ομάδων, όπου εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες μιας επιχείρησης είτε ομάδων ποιότητας σε επίπεδο ενός τμήματος είτε παρέμβασης των εργαζομένων στη διαδικασία παραγωγής για την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων. Εκτός από τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών η Δ.Ο.Π. επιδιώκει τη συμπίεση του κόστους λειτουργίας σε σχέση με το αποτέλεσμα, την ανάπτυξη της καινοτομίας, την αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας, τη συμπίεση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών, την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τέλος, καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της Δ.Ο.Π. παίζει η εκπαίδευση που βοηθά στην κατανόηση και εφαρμογή των αρχών της. Για το λόγο αυτό η επιχείρηση – οργανισμός ενδιαφέρεται για δραστηριότητες όπως προγράμματα επιμόρφωσης μέσω σεμιναρίων, διαλέξεων.

Όσον αφορά στην ελληνική πραγματικότητα η Δ.Ο.Π. υιοθετήθηκε από κάποιες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Στο περιβάλλον αυτό υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτιώσεων και η επίτευξη άμεσων και εντυπωσιακών αποτελεσμάτων είναι εύκολη και συμφέρουσα. Με απλή εφαρμογή προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επιτύχει εξοικονόμηση ενέργειας, αποθηκευτικών χώρων, πρώτης ύλης, βελτίωση πυρασφάλειας, αξιοποίηση αγχρησιμοποίητων υλών, βελτίωση τηλεφωνικής επικοινωνίας με πελάτες, μείωση κόστους έντυπης πληροφόρησης και αύξηση παραγωγικότητας.

Πολύ μεγαλύτερο κόστος και προσπάθεια απαιτείται για εταιρείες που έχοντας ήδη επιτύχει ένα υψηλό ποσοστό ποιότητας επιθυμούν να το αυξήσουν περισσότερο. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που παράγει προϊόντα με επίπεδο αξιοπιστίας 50% συνήθως χρειάζεται πολύ μικρότερη προσπάθεια για να αυξήσει το ποσοστό αυτό σε 60% από ότι μια αντίστοιχη με ποσοστό αξιοπιστίας 97% που έχει σαν στόχο το 98%.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης και όλων όσων αναφέρθηκαν για την διοίκηση ολικής ποιότητας, προκύπτει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να εστιάζεται περισσότερο στις ομαδικές προσπάθειες για βελτίωση, παρά στην ατομική συνεισφορά κάθε εργαζόμενου γεγονός που παρατηρείται και στα δυο case studies με αποτέλεσμα αυτή η πρακτική να μη συμβάλλει στην καλλιέργεια ενός πνεύματος ομαδικότητας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζόμενων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου θα πρέπει να γίνεται από όλους όσους μπορούν να συνεισφέρουν στον σχηματισμό μιας ακριβέστερης εικόνας της απόδοσης του, συμπεριλαμβανόμενων των συναδέλφων του. Η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να γίνεται αποκλειστικά από τον προϊστάμενο του κάθε εργαζόμενου.

Η συνεχής βελτίωση που είναι πρωτεύον στοιχείο της ΔΟΠ προϋποθέτει ότι η συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να είναι ένα εργαλείο για τον επαναπροσδιορισμό των στόχων και όχι για την αποτίμηση των αποτελεσμάτων του παρελθόντος. Στα πλαίσια αυτά η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται όσο συχνά απαιτούν οι μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς αλλά και οι ανάγκες των πελατών.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βελτίωση ποιότητας
Γεωργίου Δ. Τσιότρα
Αθήνα 2002
- Management Ολικής Ποιότητας
Β. Γκιούρδας Εκδοτική
Αθήνα 2000
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Κώστα Ν. Δερβιτσιώτη
Αθήνα 1997
- Management Ολικής Ποιότητας
Weaver, Charles N.
Αθήνα 1996
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Gower
Αθήνα 1997
- Ολική Ποιότητα
Σπανός Αντώνης Εκδόσεις Γαλαίος
Αθήνα 1995
- Total Quality Management
F. Gatiss
London 1996
- Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις
Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλος
Αθήνα 1990
- Διοίκηση προσωπικού
Χαραλ. Κ. Κανελλόπουλος
Αθήνα 1983
- Οργανωτική βιομηχανική ψυχολογία
Μέρος 2 (Επιλογή – Αξιολόγηση προσωπικού)
Ελληνικά Γράμματα
Αθήνα 1998
- Διαδικασία βελτίωσης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο φάσμα της
διεθνούς οικονομίας
Βολυράκη β.-Ανδρέου Α.-Γεντίκη Φ.-Θεοδοροπούλου Μ.

- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού
Ιακωβίδης, Κωνσταντίνος Ι.
- Ξενοδοχείο METROPOLITAN
Καλύμνιος Κλεάνθης (Manager Ανθρώπινου δυναμικού)
- Ξενοδοχείο Grecotel Kos Imperial
Παπαδάκης Γεώργιος (Personal Manager)