



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ  
ΠΑΤΡΩΝ



Πτυχιακή Εργασία

~~ΒΡΟΥΔΑΣΤΗΣ~~ Ιντζίδης Παναγιώτης ΑΜ : 3637

Επιβλέπων Καθηγητής : Σακελλάριος Χρήστος

Θέμα:

**“ Διοίκησης Ολικής Ποιότητας – Εφαρμογή Σε Μια  
Μεγάλη Ξενοδοχειακή Μονάδα”**

ΠΑΤΡΑ 2006

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΓ.	6820
--------------------	------

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦ

ΣΕΛ

<b>ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ.....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

## **ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup>**

ΓΕΝΙΚΑ – ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟΙ ΤΟΥ Τ.Ο.Μ.

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>

Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, μια νέα κουλτούρα

1.1.1 Γενικά για την ΔΟΠ.....	3
1.1.2 Τα αξιώματα του ΤΟΜ.....	7
1.1.3 Οι συνέπειες της Ολικής Ποιότητας.....	14
1.1.4 Το κόστος της Ολικής Ποιότητας.....	15
1.1.5 Πολύτιμα εργαλεία για την Ποιότητα.....	16

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

Η προσέγγιση του Deming στο Μάνατζμεντ

1.2.1 Βιογραφικά στοιχεία.....	18
1.2.2 Ιστορική Αναδρομή.....	18
1.2.3 Το τρίγωνο του Joiner.....	20
1.2.4 Ο Deming και ο ΣΕΔ.....	21
1.2.5 Από τον Deming στον Taguchi.....	24
1.2.6 Το υπόβαθρο της μεθόδου.....	25
1.2.7 Τα 14 σημεία του Deming για το μάνατζμεντ.....	27
1.2.8 Θανάσιμα αμαρτήματα και νοσήματα.....	42

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Ο Juran για την ποιότητα

1.3.1	Βιογραφικά στοιχεία.....	48
1.3.2	Η τριλογία της ποιότητας του Juran.....	48
1.3.3	Juran & Deming.....	50

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### Το Kaizen του Imai

1.4.1	Βιογραφικά στοιχεία.....	53
1.4.2	Η έννοια.....	53
1.4.3	Kaizen και καινοτομία.....	54
1.4.4	Το Kaizen και ο Deming.....	56

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### Ο Crosby και η θεραπεία της ποιότητας

1.5.1	Βιογραφικά στοιχεία.....	58
1.5.2	Η διάγνωση του Crosby για μια προβληματική εταιρεία.....	58
1.5.3	Το εμβόλιο ποιότητας του Crosby.....	60
1.5.4	Τα απόλυτα του Crosby για το μάνατζμεντ της ποιότητας.....	62
1.5.5	Τα 14 βήματα του Crosby.....	63

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>

1.3.1	Ο Ιαπωνικός παράγοντας.....	68
-------	-----------------------------	----

## **ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΛΥΣΗ & ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΘΕΩΡΙΩΝ ΤΟΥ ΤQM**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

##### **Έννοιες και παραδείγματα για την ΔΟΠ**

2.1.1 Γενικά.....	69
2.1.2 Διαφορές της ΔΟΠ με άλλα διοικητικά συστ.....	70
2.1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ΔΟΠ.....	71

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

##### **Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας**

2.2.1 ISO.....	72
2.2.2 HACCP.....	76

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

##### **Εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση**

2.3.1 Τα 10 βήματα της ΔΟΠ.....	79
2.3.2 Μέτρηση γνώμης πελατών.....	79
2.3.3 Τα 9 βήματα της ΔΟΠ βάση της μέτρησης γνώμης των πελατών.....	82
Επιλογές.....	92

## ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ

Η αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση μιας επιχείρησης αποτελεί ένα εγχείρημα το οποίο, ειδικά στη δύσκολη και πολύ εύθραυστη εποχή που διανύουμε, αποδεικνύεται ολοένα και πιο δύσκολο και απαιτητικό. Για την διατήρηση των ισορροπιών από την πλευρά της διοίκησης απαιτούνται, εκτός από την βαθιά γνώση του αντικειμένου, κινήσεις δυναμικές, αποφασιστικές αλλά και ταυτόχρονα μεγάλης ακρίβειας και λεπτότητας.

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων επιτυχημένων οι οποίες λόγω κάποιων λάθος χειρισμών φθάνουν σε αδιέξοδα και αναγκάζονται σε πολλές περιπτώσεις να διακόψουν την λειτουργία τους. Ένας πολύ συνήθης λόγος που οδηγεί τις επιχειρήσεις σε τέτοιες καταστάσεις είναι οι αντιλήψεις και οι διοικητικές κινήσεις των ιθυνόντων μιας επιχείρησης. Είτε γιατί οι διευθυντές στερούνται εμπειρίας, είτε γιατί αρκούνται στο πρόσκαιρο κέρδος και στην φαινομενικά καλή κατάσταση της επιχείρησης, τόσο την οικονομική όσο και τη γενικότερη λειτουργία της. Αυτό το γεγονός έχει ως αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται υπ' όψιν σοβαροί παράγοντες οι οποίοι αποδεικνύονται και καταλυτικοί. Έχοντας την πεποίθηση ότι η διοίκηση ασκείται αποτελεσματικά, πέφτουν στην παγίδα και έτσι χάνεται ο έλεγχος των πραγμάτων. Όπως πολύ χαρακτηριστικά και με μεγάλη γλαφυρότητα σχολιάζει ο R.J.Mortiboys

***“Το Μάνατζμεντ είναι σαν το σεξ ή την πολιτική ή την θρησκεία: όλοι μας το κάνουμε, οι περισσότεροι από μας είμαστε πεπεισμένοι ότι ο τρόπος μας είναι ο καλύτερος, λίγοι από εμάς αναρωτιόμαστε αν έχουμε ικανοποιήσει τον άλλον”.***

Θεωρώντας ως δεδομένο το ότι για την διαρκή και αποδοτική λειτουργία μιας επιχείρησης χρειάζεται μακροπρόθεσμος προγραμματισμός για σταθερά και ουσιαστικά οφέλη και όχι κοντόφθαλμη προσέγγιση των προβλημάτων με σκοπό το ευκαιριακό κέρδος, απαιτείται από τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις νέες ιδέες της εποχής.

Με βάση τα παραπάνω θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στα βασικά χαρακτηριστικά του σύγχρονου μάνατζερ. Εκτός από την βαθιά γνώση του αντικειμένου του και τις ηγετικές και διοικητικές ικανότητες, θα πρέπει να διακατέχεται από την “δίψα” για συνεχή γνώση και ανανέωση, όπου αυτό κρίνεται σκόπιμο. Θα πρέπει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης του και να αναζητά νέες μεθόδους διοίκησης οι οποίες μπορεί να είναι είτε συμπληρωματικές στην ήδη υπάρχουσα με σκοπό να καλύψει τα οποιαδήποτε τυχόν κενά, είτε να πραγματοποιεί μια ριζική αλλαγή στον τρόπο διοίκησης και λειτουργίας της εκάστοτε επιχείρησης.

Οι νέοι αυτοί τρόποι διοίκησης θα πρέπει να ελέγχονται εξονυχιστικά, να αξιολογούνται και να εφαρμόζονται μόνο εφόσον αυτό κρίνεται ότι θα έχει κάποιο σημαντικό όφελος για την επιχείρηση. Ιδιαίτερα μάλιστα για την μακροζωία και την βιωσιμότητά της μέσα στον δύσκολο ανταγωνισμό. Αυτή

θα πρέπει να είναι και η κεντρική ιδέα της διοίκησης μιας μεγάλης επιχείρησης. Το πώς θα αντέξει στον χρόνο και στον ανταγωνισμό με όσο το δυνατόν μικρότερες απώλειες και περισσότερα οφέλη. Αυτό το στοιχείο αποτελεί και μια πολύ βασική διαφοροποίηση μιας μεγάλης επιχείρησης από μια μικρής εμβέλειας επιχείρηση. Ενώ μια μικρή επιχείρηση επιζητά κάποιο συγκεκριμένο κέρδος και με την εξασφάλισή του κατακτά τον στόχο της, η μεγάλη επιχείρηση δεν αρκείται σε αυτό. Επιζητά την μεγιστοποίηση του κέρδους της και γι' αυτό τον λόγο δεν έχει την πολυτέλεια να παραμένει στάσιμη και να αρκείται στο πρόσκαιρο κέρδος.

Κατά καιρούς, έχουν εμφανισθεί διάφοροι τρόποι και μέθοδοι διοίκησης που υπόσχονται πολλά οφέλη από την εφαρμογή τους. Κάποιοι από αυτούς μπορούν πραγματικά να βοηθήσουν μια επιχείρηση. Κάποιοι άλλοι όχι μόνο δεν εξυπηρετούν κανένα ουσιαστικό σκοπό αλλά σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να έχουν και αρνητικές επιπτώσεις στην λειτουργία μιας επιχείρησης.

Ένας από τους εναλλακτικούς τρόπους διοίκησης που έκαναν την εμφάνισή τους τα τελευταία χρόνια είναι και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) ή Total Quality Management (TQM) όπως είναι διεθνώς γνωστό. Όπως θα δούμε στην συνέχεια, πρόκειται για ένα στυλ διοίκησης όχι τόσο νέο όσο ίσως να πιστεύουμε αφού έκανε την εμφάνισή του από την δεκαετία το '50.

Με το πέρασμα τον χρόνων βρέθηκαν πολλοί υποστηρικτές αυτού του τρόπου διοίκησης. Τα τελευταία χρόνια, βήματα προς την κατεύθυνση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γίνονται και στον ελληνικό χώρο. Βεβαίως αναφερόμαστε στις μεγάλες επιχειρήσεις καθώς δεν είναι εύκολο από πλευράς κόστους αλλά και δυνατοτήτων να εφαρμοστεί από μια μικρή επιχείρηση. Επιπλέον, ένα τέτοιο σύστημα διοίκησης είναι ουσιαστικά περιττό σε μια τέτοια επιχείρηση.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις και κυρίως τα ξενοδοχεία, παρά τις διαφορές τους από τις άλλες εμπορικές επιχειρήσεις, αποτελούν ένα πρόσφορο έδαφος για εφαρμογή του TQM. Η ιδιαιτερότητα της προσφοράς υπηρεσιών σε συνδυασμό με τα υλικά αγαθά σε ένα ξενοδοχείο όχι μόνο δεν αποτελούν εμπόδιο, αλλά με την σωστή και προσηλωμένη εφαρμογή του TQM από την διοίκηση με την πλήρη συναίνεση του προσωπικού μπορούν να δώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Στην συνέχεια θα γίνει μια παρουσίαση του τρόπου αυτού διοίκησης σε θεωρητικό αλλά και πρακτικό επίπεδο. Θα παρατεθούν οι βασικότερες θεωρίες που έχουν διατυπωθεί από τους θεμελιωτές του TQM (Deming, Juran, Imai, Crosby). Στην προσπάθεια μας να βοηθήσουμε τον αναγνώστη να κατανοήσει βαθύτερα τις μεθόδους του συστήματος θα καταθέσουμε ένα πραγματικό παράδειγμα εφαρμογής του TQM σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση.

## ΜΕΡΟΣ 1ο

### Οι θεωρίες και οι θεωρητικοί του TQM.

#### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>

#### Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: μια νέα κουλτούρα

##### 1.1.1 Γενικά για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η φύση όμως του σημερινού παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτεί, γενικά από κάθε εταιρία, τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις ικανότητες:

1. της κατανόησης του τι επιθυμεί ο πελάτης και της παροχής αυτού, αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος,

2. της συνεπούς παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας,

3. της συμπόρευσης με το ρυθμό των αλλαγών όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς και σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο και

4. του να βρίσκεται κανείς ένα βήμα μπροστά από τις ανάγκες του πελάτη, δηλαδή να προβλέπει τι θα επιθυμήσει ο πελάτης σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα.

Το γεγονός όμως είναι ότι κάθε επιχείρηση που παρουσιάζει καθυστέρηση, όσον αφορά στην επίδειξη κάποιου από τα παραπάνω χαρακτηριστικά, μοιραία θα υπερκεραστεί από κάποιον ανταγωνιστή.

Η απόκτηση αυτών των ικανοτήτων απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση του μάνατζμεντ, μία προσέγγιση όπου η διοικητική διαδικασία στοχεύει στην ολική ποιότητα. Μία προσέγγιση όπου το μάνατζμεντ στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστικότητα και όπου εμπλέκονται κάθε μία ξεχωριστά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης: την προσέγγιση του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM). Τις περισσότερες φορές, αυτός ο τρόπος προσέγγισης θα απαιτήσει ένα συνολικό μετασχηματισμό της υπάρχουσας κουλτούρας που αφορά στο μάνατζμεντ. Δεν θα υπάρχει χώρος για εφησυχασμό ή απρόθυμες ενέργειες. Δεν θα υπάρχει εναλλακτική λύση. Για να ριζώσει και να πετύχει η επανάσταση της ποιότητας, θα απαιτηθεί μια εντελώς νέα κουλτούρα. Το TQM είναι μια τέτοια *κουλτούρα*. Κουλτούρα που είναι υπέρμαχη μιας πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Λέγοντας *πελάτης* στην κουλτούρα του TQM δεν εννοούμε μόνο τον τελικό αποδέκτη του ολοκληρωμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας



εταιρίας. Η λέξη *πελάτης* αντιπροσωπεύει επίσης και κάθε άτομο ή τμήμα μέσα στην επιχείρηση (*εσωτερικός πελάτης*), η οποία θεωρείται τώρα μια αλυσίδα, από την οποία μόνο το τελευταίο μέρος είναι ο *εξωτερικός πελάτης*. Κάθε άτομο ή δραστηριότητα κάποιου τμήματος της εταιρίας επηρεάζει κάποια άλλα άτομα ή δραστηριότητες και αυτά με τη σειρά τους επηρεάζονται από άλλα. Υπάρχει πάντοτε ένας αποδέκτης του αποτελέσματος κάθε διαδικασίας - οποιασδήποτε δραστηριότητας, λειτουργίας, δράσης, μεμονωμένης εργασίας ή απόφασης που λαμβάνει χώρα. Αυτό καθιστά τον καθένα πελάτη και προμηθευτή κάποιου άλλου, με ποιοτικά στοιχεία που εισάγονται και που απορρέουν από τη διαδικασία και τα οποία απαιτούνται και αναμένονται σε κάθε τμήμα της αλυσίδας. Στο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον των καιρών μας, εμφανίζονται πολλές διαφορετικές δυνατότητες (έστω και για ένα μόνο παραγόμενο προϊόν), οι οποίες εξαρτώνται κατά πολύ η μία από την άλλη. Από εκεί προκύπτει και η ανάγκη για μια κατάλληλη μέθοδο επικοινωνίας και μία κοινή γλώσσα, την οποία μπορεί να παράσχει το TQM.

Έχοντας ως βάση τον παραπάνω ορισμό της λέξης *πελάτης*, οι ενέργειες που απαιτούνται για να επιτευχθεί «η ικανοποίηση του πελάτη» γίνονται τα καθημερινά καθήκοντα κάθε ατόμου ή τμήματος μέσα στην επιχείρηση. Μερικά από αυτά τα τρέχοντα καθήκοντα θα μπορούσαν να είναι:

- να ελέγχονται τα επίπεδα της απόδοσης καθώς και της ικανοποίησης του πελάτη
- να προσδιορίζονται οι βελτιώσεις που είναι απαραίτητες στις σχέσεις με τον πελάτη
- να παρέχονται στον πελάτη βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες με το χαμηλότερο κόστος
- να εκτιμώνται και να εγκρίνονται οι απαιτήσεις του πελάτη
- να προσαρμόζεται το αποτέλεσμα της παραγωγής στις αξιώσεις του πελάτη.

Όταν θα έχουν καθιερωθεί οι ανάλογες στρατηγικές της εταιρίας, έτσι ώστε δραστηριότητες όπως οι ανωτέρω καθώς και ο ορισμός του TQM για τον «πελάτη» να αποτελούν δεύτερη φύση σε κάθε εργαζόμενο της εταιρίας, τότε θα έχει εδραιωθεί η κουλτούρα του TQM.

Αναπόφευκτα, η κουλτούρα του TQM θα ποικίλλει από εταιρία σε εταιρία, με τον ίδιο τρόπο που μια κουλτούρα διαφέρει από χώρα σε χώρα. Παρόλα αυτά, οι βασικές αρχές είναι οι ίδιες και είναι εξίσου χρήσιμες, όχι μόνο ανάμεσα στις διαφορετικές επιχειρήσεις, αλλά και ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα του ίδιου οργανισμού, όπως στις προμήθειες, στο λογιστήριο και το οικονομικό τμήμα, την έρευνα και την ανάπτυξη, το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, στοχεύοντας στην επίτευξη και διατήρηση της ποιότητας σε συνολική κλίμακα. Αυτό εμπλέκει τον καθένα σε μία από κοινού προσπάθεια βελτίωσης κάθε λειτουργικής διαδικασίας, η οποία μπορεί να αναλυθεί με μία εξέταση των δεδομένων που εισάγονται και του αποτελέσματος που προκύπτει από την παραγωγική διαδικασία.

Οι ακόμα πιο σημαντικές επιτεύξεις περιλαμβάνουν τη μείωση του κόστους και την επιτυχία της επιχείρησης. Όμως οι *αντικειμενικοί στόχοι* δεν είναι η εξάλειψη των περιττών δαπανών, η μείωση του κόστους, η καλή φήμη και το αυξημένο μερίδιο αγοράς, στοιχεία που είναι απλά οι φυσικές *συνέπειες*. Η συνεχής βελτίωση και η καινοτομία είναι οι *αντικειμενικοί στόχοι*, αν μπορεί κανείς να δώσει ένα τέτοιο όνομα σε μία μη στατική, ανανεώσιμη και ατέρμονη διαδικασία. Είναι ένας σκοπός χωρίς χρονικό περιορισμό όσον αφορά στην ολοκλήρωσή του. Κι αυτό γιατί δεν μπορεί να υπάρξει ποτέ κάτι που να μην επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση, το επιβεβαιώνουν αυτό οι νέες τεχνολογίες, οι μέθοδοι, οι συμπεριφορές ή η παρουσία των «νεωτεριστών» και των υποστηριχτών των αλλαγών.

Στην κουλτούρα του TQM, τα ανώτατα στελέχη είναι τα ίδια οι συνήγοροι των αλλαγών, Πρέπει να είναι, επειδή καμία βελτίωση δεν μπορεί ποτέ να πραγματοποιηθεί χωρίς κάποια αλλαγή στις παλιότερες συνήθειες του μάντζμεντ και, συγκεκριμένα, στη νοοτροπία του «μείνε σε αυτά που ξέρεις!», Ποτέ δε θα μπορέσεις να φθάσεις σε ένα στάδιο όπου αυτά που ξέρεις θα είναι αρκετά.

Η πρόοδος και η σημαντική βελτίωση πάντοτε οφείλονταν σε εκείνους τους υποστηριχτές της αλλαγής οι οποίοι δε θέλησαν να προσαρμόσουν τις πράξεις τους στο περιβάλλον τους. Σε εκείνους οι οποίοι τελικά πέτυχαν να εναρμονίσουν το περιβάλλον με τις πεποιθήσεις και τις πράξεις τους, πράξεις που αποδείχτηκε ότι ήταν οι ορθές. Επομένως, η πρόοδος και η επιτυχία μιας επιχείρησης μπορεί να υλοποιηθεί μόνο όταν μια δεσμευμένη διοίκηση αποδεχτεί την πρόκληση της αλλαγής και γίνει ο οδηγός στη χάραξη μιας (νέας) στρατηγικής ολικής ποιότητας και στη δημιουργία των συνθηκών οι οποίες θα επιτρέψουν σε όλους να προσαρμοστούν σε αυτή τη στρατηγική.

Είναι σαφές ότι δεν είναι εύκολο να κατευθύνει κανείς τη διαδικασία της αλλαγής. Δεν είναι μόνο η δέσμευση ως προς τον σκοπό και οι τεχνικές αλλαγές (νέες μέθοδοι και τεχνικές για βελτίωση της ποιότητας) που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν, το σημαντικότερο είναι ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί και μια κοινωνική αλλαγή. Θα πρέπει κάποιος να ασχοληθεί με τον κοινωνικό αντίκτυπο που συνήθως έχει κάθε απόκλιση από τον κανόνα. Το να εγκαταλείψει κανείς τις παλιές συνήθειες και νοοτροπίες για χάρη καινούριων μπορεί να είναι ένα έργο φοβερό, το οποίο απαιτεί, μεταξύ άλλων, και ένα μεγάλο απόθεμα πίστης και αφοσίωσης. Είναι πράγματι δύσκολο να αλλάξει η κουλτούρα μιας επιχείρησης, η οποία, από τη φύση της, συνήθως εξελίσσεται για μεγάλη χρονική περίοδο. Οι βασικές αξίες, οι προϋποθέσεις, οι στόχοι και οι πεποιθήσεις που καθοδηγούν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση και που πιθανόν να αντανakλούν ακόμα τις αξίες των ιδρυτών της εταιρίας, είναι αυτά που καθορίζουν τη φυσιογνωμία που η εταιρία παρουσιάζει στον εξωτερικό κόσμο. Οι παλιές συμπεριφορές πεθαίνουν δύσκολα και μπορεί να γίνουν εμπόδιο στην αλλαγή. Η μεγαλύτερη αντίσταση συνήθως προέρχεται από αυτούς που βλέπουν την αλλαγή ως απειλή της θέσης τους μέσα στην επιχείρηση. Υπάρχουν, επίσης, αυτοί των οποίων οι πράξεις πάντοτε κυριαρχούνται από το φόβο της αποτυχίας ή ακόμα εκείνοι που ανησυχούν για την πρόσθετη ευθύνη που πιθανόν να φέρει κάθε νέα γνώση. Ένας μάντζερ που προσπαθεί να αλλάξει τους άλλους θα πρέπει

επίσης να είναι επιστήμονας της ψυχολογίας της συμπεριφοράς, ειδικός στα κίνητρα της ανθρώπινης φύσης και ειδήμων όσον αφορά έννοιες της υπάρχουσας κουλτούρας, όπως είναι οι ισχύουσες νοοτροπίες, οι πεποιθήσεις, οι συνήθειες και οι πρακτικές. Είναι φυσικά σημαντικό να είναι κανείς προσεκτικός, ώστε να μη δημιουργηθεί κάποιο κενό κουλτούρας με την ανατροπή της παλαιάς. Γιατί, για να αποδεχθεί κάποιος πραγματικά την αλλαγή, θα πρέπει να του προσφερθεί μια βιώσιμη εναλλακτική λύση. Η κουλτούρα του TQM οπωσδήποτε παρέχει μια τέτοια εναλλακτική λύση.

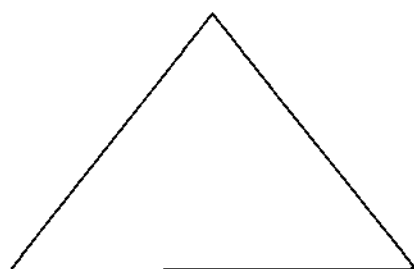
Το TQM προσφέρει ένα περιβάλλον όπου ο φόβος απομακρύνεται, όλοι οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι για τη δουλειά τους, νιώθουν πως τους σέβονται και τους αποδέχονται, αισθάνονται μέλη της ίδιας ομάδας και αγωνίζονται όχι μόνο για τα δικά τους ατομικά συμφέροντα, αλλά και για τα συμφέροντα ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτό πιθανόν να ακούγεται ουτοπικό και ξένο (σε σχέση με τα δυτικά πρότυπα), αλλά δεν είναι αδύνατον να πραγματοποιηθεί. Χρειάζεται να εδραιωθούν τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά:

1. Δέσμευση (για την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία)
2. Επιστημονική γνώση (των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις τεχνικές αλλαγές)
3. Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα (όλοι σε μια ομάδα για την κοινωνική αλλαγή).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τόσο σημαντικά, ώστε μπορούν να θεωρηθούν ως τα αξιώματα της κουλτούρας του TQM. Είναι ισοδύναμης σημασίας, κάτι που μπορεί να παρασταθεί αν τα τοποθετήσουμε στις γωνίες ενός ισοσκελούς τριγώνου, όπως μας δείχνει το Σχήμα 1.1.

Αξίωμα 1: Δέσμευση

Αξίωμα 2: Επιστημονική Γνώση



Αξίωμα 3: Συμμετοχή

Σχήμα 1.1 Το τρίγωνο του TQM

Το όνομα του τριγώνου μπορεί να αλλάζει («τρίγωνο του Joiner», «τρίγωνο του Deming», «τρίγωνο του Crosby» κ.λπ.), τα αξιώματα όμως δίπλα στις γωνίες του παραμένουν βασικά τα ίδια.

Η σημασία των αξιωμάτων του TQM δεν μπορεί ποτέ να υπερτονισθεί. Έως σήμερα, κάθε αρχή, κανόνας, μοντέρνα τεχνική ή διδασκαλία από τους «γκουρού της ποιότητας», μπορεί να τοποθετηθεί σε μία από τις γωνίες του τριγώνου του TQM. Καμία ανάλυση σχετική με την ποιότητα δεν είναι ολοκληρωμένη, αν δεν μπορέσουν να εξαχθούν από αυτήν ως συμπεράσματα,

με κάποιο τρόπο, και τα τρία αξιώματα. Μπορούμε πράγματι να βρούμε ένα τυπικό παράδειγμα στις εκδόσεις του Βρετανικού Υπουργείου Εμπορίου και Βιομηχανίας (βλ. «Quality Counts», Έκδοση DTI, 1986):

Σύγχρονο μάνατζμεντ της ποιότητας σημαίνει υιοθέτηση μιας συνολικής προσέγγισης της ποιότητας. Βασικό συστατικό του είναι η δέσμευση, στο ανώτατο επίπεδο, για τη βελτίωση της ποιότητας (ανάγκη για το αξίωμα 1). Αυτό απαιτεί από μια εταιρία ή οργανισμό να διευθετηθεί κάθε πλευρά των δραστηριοτήτων κατά τον οικονομικότερο τρόπο, πράγμα που διασφαλίζει το ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σχεδιάζεται, οικοδομείται και παραδίδεται με σκοπό να καλύψει τις ανάγκες και τις προσδοκίες του τελικού καταναλωτή (ανάγκη για το αξίωμα 2). Ζωτικό μέρος αυτής της διαδικασίας αποτελεί το να συνειδητοποιήσει κάθε μέλος του οργανισμού τη σημασία του ρόλου που παίζει αυτό το ίδιο για την επίτευξή της (ανάγκη για το αξίωμα 3)...

Αξίζει τον κόπο να αναπτύξουμε περαιτέρω αυτά τα θεμελιώδη σημεία του TQM.

### **1.1.2 Τα αξιώματα του TQM**

Δεν υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να διατηρείται μακροπρόθεσμα χωρίς μια σταθερή προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Η ουσία της στρατηγικής θα πρέπει να είναι η εδραίωση της κουλτούρας του TQM, μέσα από τη συνειδητοποίηση των τριών αξιωμάτων του. Η αλληλεξάρτηση αυτών των αξιωμάτων μας διευκολύνει στο να χαρακτηρίσουμε πλήρως το περιβάλλον του TQM, καθώς και να ορίσουμε με σαφήνεια και συντομία τι εννοούμε όταν λέμε «TQM»:

“Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι μία κουλτούρα. Εγγενές συστατικό αυτής της κουλτούρας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση ως προς την ποιότητα και μια συγκεκριμένη νοοτροπία, η οποία εκδηλώνεται με την ανάμιξη όλων στη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών, μέσα από τη χρήση καινοτομικών επιστημονικών μεθόδων”.

Η επαλήθευση αυτού του ορισμού γίνεται εμφανής όταν αναπτύξουμε κάθε ένα από τα τρία αξιώματα του TQM.

#### **i. Δέσμευση**

Η δέσμευση της διοίκησης για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών ακούγεται ως μια αναγκαιότητα που είναι αυτονόητη, αλλά στη δέσμευση αυτή δεν είναι και τόσο εύκολο να αφοσιωθεί κανείς. Για μερικές επιχειρήσεις αυτό μπορεί να απαιτήσει μια ολοκληρωτική μεταστροφή από τον παλαιό τύπο μάνατζμεντ, ένα συνολικό πολιτιστικό μετασχηματισμό της εταιρίας. Δεν υπάρχει όμως εναλλακτική πρόταση, δεν υπάρχει εύκολη λύση. Η ποιότητα είναι ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας για την εκλογή του καταναλωτή, ο οποίος δεν είναι πλέον διατεθειμένος να αποδεχτεί ένα υποδεέστερο προϊόν, όσο ελκυστική και αν είναι η τιμή του. Η βελτίωση στο κάθε τι μπορεί να βοηθήσει και να

προωθήσει την καινοτομία, πράγμα που είναι απολύτως απαραίτητο για τις ανταγωνιστικές αγορές της σημερινής εποχής. Οι διαρκώς αυξανόμενες προσδοκίες από την πλευρά του καταναλωτή απαιτούν μια επιτακτική επανεξέταση των τρεχουσών πρακτικών και την ανάπτυξη μιας νέας στρατηγικής με επίκεντρο κάθε δραστηριότητας του μνάτζμεντ την ολική ποιότητα. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει να είναι αυτά που θα σχεδιάσουν, θα εγκαινιάσουν, θα συντονίσουν τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας και θα διατηρήσουν την κεκτημένη ταχύτητα όταν μειωθεί ο αρχικός ενθουσιασμός. Αυτό αναπόφευκτα απαιτεί κατάλληλη και επαρκή εκπαίδευση και μόρφωση, όχι μόνο του εργατικού δυναμικού, αλλά και των ίδιων των μνάτζερ, οι οποίοι θα πρέπει να είναι οι πρώτοι που θα αποδείξουν τη δέσμευσή τους, μέσα από την ενεργή συμμετοχή τους στα προγραμματισμένα έργα βελτίωσης της ποιότητας. Η συμμετοχή της διοίκησης και η παραδειγματική συμπεριφορά, είναι η καλύτερη μέθοδος για να πειστεί το εργατικό δυναμικό ότι οι μνάτζερ είναι ειλικρινείς όταν μιλούν για ποιότητα και ότι το ίδιο θα πρέπει να αναμένεται από τον καθένα. Η δέσμευση θα πρέπει να αποδεικνύεται μέσα από τις πράξεις, από πολύ νωρίς, ίσως μέσα από την έκδοση υπογεγραμμένων πολιτικών ποιότητας, το σχηματισμό επιτροπών για την κατεύθυνσή της, καθώς και τη συγκρότηση συμβουλίων ποιότητας, στους κόλπους των οποίων θα συμπεριλαμβάνονται ανώτερα και διευθυντικά στελέχη. Απαιτούνται πράξεις, όχι μόνο λόγια και δηλώσεις.

Τα σλόγκαν που απαιτούν ποιότητα από όλους πιθανόν να μην πετύχουν τίποτα πέρα από απογοήτευση, άγχος και απομόνωση. Οι αφίσες και οι παραινήσεις συνήθως δε λένε τίποτα που να μην το γνωρίζει ήδη ο εργαζόμενος. Όλοι επιθυμούν να κάνουν εξαιρετή δουλειά και ένα σλόγκαν είναι άχρηστο, ακόμα και ως υπενθύμιση. Η πλειοψηφία του εργατικού δυναμικού έχει ήδη δεσμευθεί ως προς το σκοπό αυτό, δεδομένου ότι οι συνθήκες είναι ενθαρρυντικές και ευνοϊκές. Είναι καθήκον της διοίκησης να δημιουργήσει τις σωστές συνθήκες και το κατάλληλο περιβάλλον για την ανάπτυξη και διατήρηση της ποιότητας. Μόνο έτσι η ποιότητα μπορεί να γίνει αναπόσπαστη πτυχή των δραστηριοτήτων του κάθε εργαζομένου.

Το λάθος δεν ανήκει στο μηχανικό παραγωγής όταν ένα προϊόν συστηματικά αποδεικνύεται ελαττωματικό, αν τα υλικά που αρχικά αγοράστηκαν, με βάση τη (χαμηλή) τιμή, δεν ήταν τα κατάλληλα. Σε όποιον αριθμό και αν ανέρχονται οι αφίσες προώθησης της ιδέας που θα απαιτεί *μηδέν ελαττώματα*, δε θα βελτιωθεί το παραγόμενο αποτέλεσμα, αν τα δεδομένα από τα οποία ξεκίνησε η παραγωγή ήταν ακατάλληλα από την αρχή. Ο εργαζόμενος μπορεί να λειτουργήσει στο βαθμό που το *σύστημα* του επιτρέπει, πέρα από αυτό βρίσκεται η ευθύνη της διοίκησης. Και είναι ο μνάτζερ αυτός που θα πρέπει να εξασφαλίσει το ότι ο εργαζόμενος θα έχει κίνητρα και δεν θα παρεμποδίζεται από το σύστημα. Μόνο τότε η εργασία αποτελεί πρόκληση και αποκτά νόημα, μόνο τότε η λανθάνουσα δυναμικότητα του προσωπικού της εταιρίας αξιοποιείται πλήρως.

Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, η επαρκής μόρφωση και εκπαίδευση, η καλή επικοινωνία και συνεργασία, η μοντέρνα διοικητική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών και όχι η αυστηρή επίβλεψη, η χρησιμοποίηση κατάλληλων πρώτων υλών και εξοπλισμού, τα σωστά εργαλεία ποιότητας και η ικανοποίηση που προέρχεται από την εργασία, είναι μερικά

από τα συστατικά ενός συστήματος που μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους. Ένα τέτοιο σύστημα χρειάζεται μια αλλαγή στη νοοτροπία και την κουλτούρα, κάτι που είναι αδύνατον να γίνει, εκτός αν υπάρξει μια πραγματική δέσμευση, όσον αφορά στην ποιότητα και στην καινοτομία από την πλευρά των ανωτάτων στελεχών. Μια τέτοια αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί αν δημιουργήσουμε απλά ένα «τμήμα για την ποιότητα» και μετά το ξεχάσουμε. Το πρόβλημα της χαμηλής ποιότητας δε θα λυθεί με το να περάσουμε την ευθύνη σε κάποιον άλλο και με το να έχουμε έναν αποδιοπομπαίο τράγο για να ρίχνουμε το φταίξιμο όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά. Και τα πράγματα σίγουρα δεν θα πηγαίνουν καλά, εάν μόνο ένα άτομο, ο διευθυντής ποιότητας, είναι ο μόνος υπεύθυνος για την ποιότητα.

Όμως, αν το καθήκον των ανωτάτων στελεχών είναι να φυτέψουν το σπόρο του δέντρου της ποιότητας (πολιτική ποιότητας της εταιρίας, απόδειξη της δέσμευσης ως προς αυτήν) και να παράσχουν το πρόσφορο έδαφος και τις κατάλληλες περιβαλλοντικές συνθήκες (δημιουργία ενός συστήματος που να αρμόζει στην κουλτούρα του TQM), η ευθύνη των μεσαίων στελεχών είναι εξίσου σημαντική για να διασφαλιστεί το ότι το δέντρο της ποιότητας θα καλλιεργείται και θα ενισχύεται αδιάκοπα. Θα είναι αυτοί που θα διασφαλίσουν το ότι οι αρχές του TQM μεταδίδονται και διαδίδονται σε ικανοποιητικό βαθμό μέσα σε ολόκληρη την εταιρία, έτσι ώστε η κουλτούρα του TQM να διατηρείται και τελικά να αποφέρει αποτελέσματα. Θα λειτουργούν επίσης και ως ο συνδετικός κρίκος ανάμεσα στο ανώτατο μάνατζμεντ και το εργατικό δυναμικό, έτσι ώστε η λανθάνουσα δυναμική του τελευταίου να αναγνωριστεί, να της δοθεί η κατάλληλη προσοχή που της αξίζει και να ανταμειφθεί ανάλογα. Θα γίνει τότε το TQM μια γλώσσα κοινή, που θα βοηθήσει στο να συντριβούν όλα τα εμπόδια και θα μετατρέψει ευκολότερα τη δέσμευση της διοίκησης (απέναντι στην ολική ποιότητα), σε δέσμευση όλων των εργαζομένων.

Κάθε άνθρωπος μπορεί να επιτύχει την υψηλή ποιότητα και την καινοτομία, με την προϋπόθεση ότι υπάρχει η κατάλληλη διάρθρωση για TQM, Αυτό απαιτεί, μεταξύ άλλων, και μια δέσμευση όσον αφορά στη μόρφωση, την εκπαίδευση και επανεκπαίδευση σε τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας που είναι ισχυρά εδραιωμένες και σύμφωνες με τις πλέον πρόσφατες καινοτομίες. Όλοι χρειάζονται την κατάλληλη εκπαίδευση, ξεκινώντας από τα ανώτατα στελέχη, και όχι απλά προσωρινή εκπαίδευση, αλλά συνεχή. Αυτό φυσικά προϋποθέτει ότι η διοίκηση είναι πρόθυμη να επενδύσει στη μελλοντική εξέλιξη του εργατικού δυναμικού' ότι είναι πρόθυμη να θεωρήσει το εργατικό δυναμικό ως ενεργητικό της επιχείρησης και όχι ως εμπόρευμα ότι δεσμεύεται για μια μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης, και όχι απλά για βραχυπρόθεσμα κέρδη' ότι πιστεύει πως θα υπάρξει μέλλον, Όμως κανένα μέλλον δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς την επίτευξη της κατάλληλης γνώσης, της επιστημονικής,

## ii. Επιστημονική γνώση

Δεν υπάρχει πλέον καμία δικαιολογία για να ρίχνει κάποιος την ευθύνη για την ποιότητα στους άλλους. Τα εργαλεία υπάρχουν, εργαλεία για το μάνατζερ, εργαλεία για τον τεχνικό, εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από το μάνατζερ και από τον τεχνικό. Υπάρχει μια επιστημονική θεωρία που υποστηρίζει κάθε ένα από αυτά τα εργαλεία, κάτι που τα καθιστά έγκυρα πέραν πάσης αμφιβολίας. Η αξία τους είναι ήδη αποδεδειγμένη στην πράξη, κατά τρόπο που να μπορεί να πείσει ακόμα και τους πλέον δύσπιστους αγνωστικιστές. Δεν υπάρχει πλέον δικαιολογία για να μην τα χρησιμοποιήσουμε.

Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη και στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες' μπορεί να γίνει χρήση της τόσο από ένα μάνατζερ όσο και από ένα μηχανικό παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτές, εκτός από το ότι παρέχουν μια γλώσσα κοινή για ολόκληρη την επιχείρηση, βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών' καθορίζουν τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν αμερόληπτα τα καθήκοντα του καθενός και τις υποχρεώσεις του όσον αφορά στην ποιότητα, έτσι που να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών, των άδικων αντεγκλήσεων και της απάθειας. Οι εργαζόμενοι μπορούν τώρα να γνωρίζουν που τελειώνουν οι ευθύνες τους όσον αφορά στην ποιότητα και πού αυτές αρχίζουν για τη διοίκηση. Αυτή η γνώση δε νοθεύεται από σλόγκαν χωρίς περιεχόμενο, απόψεις που δεν αιτιολογούνται, συναισθήματα ή προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικές.

Υπάρχει για όλους ένα εργαλείο ποιότητας, κάτι που αναπόφευκτα καθιστά ξεπερασμένες τις τρέχουσες πρακτικές του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Και έτσι θα έπρεπε να γίνεται, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ακόμα χρησιμοποιούνται ξεπερασμένες μέθοδοι μαζικής επιθεώρησης. Γιατί, όσο μεγάλη και αν είναι η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος, δεν μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ή να αποζημιώσει για τη χαμηλή ποιότητα. Αυτό που χρειάζεται είναι να δοθεί έμφαση στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας που παράγει το προϊόν, ίσως από το στάδιο του σχεδιασμού του ακόμα. Αυτό είναι κάτι για το οποίο ο καθένας θα μπορούσε να είναι υπεύθυνος, δεδομένων των κατάλληλων συνθηκών, επειδή όλοι, με τον ένα ή τον άλλο τρόπο, εμπλέκονται σε κάποιο μέρος της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Φυσικά, δεν είναι ανάγκη να καταστεί περιττό το τμήμα ποιότητας στο σύνολό του, αλλά μόνο οι αναχρονιστικές πρακτικές του. Ο ρόλος ενός τμήματος «ολικής» ποιότητας θα πρέπει να είναι ο συντονισμός, η εκπαίδευση και η υποστήριξη των επιστημονικών εργαλείων ποιότητας μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Στα επιπρόσθετα καθήκοντα θα πρέπει να περιλαμβάνονται η συνεχής έρευνα και η ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων ή η περαιτέρω εξέλιξη αυτών που ήδη υπάρχουν. Απώτερος στόχος του θα πρέπει να θεωρείται η μετατροπή του σε πηγή της επιστημονικής γνώσης και υποστηρικτή της πεποίθησης ότι όλοι θα έπρεπε να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα. Όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία, μπορεί να επισημάνει την αιτία μιας δυσλειτουργίας και να φροντίσει το ζήτημα το ταχύτερο δυνατόν, προλαμβάνοντας έτσι ένα μεγαλύτερο ίσως πρόβλημα, χωρίς να βασίζεται στο τμήμα ελέγχου της ποιότητας που θα ενεργήσει σε κάποια στιγμή που πιθανόν

να είναι πολύ αργά. Επομένως, η αξία της πρόληψης γίνεται εμφανής' γιατί το να αποφευχθούν μεγαλύτερα λάθη και έτσι να μειωθούν οι πυροσβεστικού τύπου παρεμβάσεις και οι περιττές δαπάνες, μπορεί πράγματι να συνεισφέρει πολύ περισσότερο στα κέρδη της επιχείρησης από ότι, ας πούμε, μια ακριβή καμπάνια μάρκετινγκ και διαφήμισης. Η πρόληψη μάλλον και όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα.

Η πρόληψη ωστόσο απαιτεί προβλεψιμότητα, την οποία μπορούν να προσφέρουν οι στατιστικές τεχνικές. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν την τρέχουσα παραγωγική δυνατότητα και αυτό που μπορεί να επιτευχθεί, έτσι ώστε να τεθούν λογικοί στόχοι που να αφορούν στην ποιότητα. Υπάρχουν τεχνικές για τη διατήρηση υπό έλεγχο της ποιότητας που έχει επιτευχθεί και άλλες για την επίτευξη περαιτέρω σημαντικής βελτίωσης. Φυσικά, η καινοτομία είναι το επόμενο στάδιο και νέες διαδικασίες παραγωγής μπορούν να αναπτυχθούν ευκολότερα, για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών, σε ένα ή σε δέκα χρόνια από σήμερα. Υπάρχουν μέθοδοι για την οικοδόμηση της ποιότητας κατά το πρωιμότερο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος, έτσι που το «Κάνε το σωστά από την αρχή» να μην είναι μία ακόμη αδικαιολόγητη παραίτηση.

Η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα των δικών τους έργων και να αποδέχονται ότι οι ίδιοι δημιούργησαν συγκεκριμένα προβλήματα ποιότητας, όταν αυτά προκύπτουν. Έτσι, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων γίνονται τρόπος ζωής. Το ποιοτικό αποτέλεσμα θεωρείται μάλλον μια αναμενόμενη αμοιβή παρά μια αναγκαστική υποχρέωση. Μια από τις πολλές συνέπειες, λοιπόν, είναι η ικανοποίηση της εργασίας και η περηφάνια που νιώθει κανείς για αυτήν' μια άλλη συνέπεια είναι η επιβίωση της επιχείρησης. Πράγματι, όπως λέει ο **H. G. Wells (στο Κεφάλαιο 15 του βιβλίου του "The Outline Of History"):** "**Η ανθρώπινη ιστορία γίνεται όλο και περισσότερο ένας αγώνας δρόμου ανάμεσα στη μόρφωση και την καταστροφή**". Σίγουρα, ένας από τους δρόμους για να αποφευχθεί η οικονομική καταστροφή περνάει μέσα από την εκπαίδευση για την ποιότητα.

Η δέσμευση απέναντι στην ποιότητα χωρίς τα κατάλληλα μέσα για την πραγματοποίησή της, είναι απλά μια βραχύβια δέσμευση. Ένα πρόγραμμα για την ποιότητα που θα λανσαριστεί μέσα από τελετουργίες και υποθετικές δηλώσεις πίστης στις ιδέες του TQM, μπορεί να οδηγήσει μόνο σε απογοήτευση, πεσμένο ηθικό και άσχημα συναισθήματα, εκτός αν οι λέξεις συνοδεύονται και από τον εφοδιασμό των κατάλληλων εργαλείων. Αυτά τα εργαλεία θα πρέπει να ταιριάζουν με την όλη δομή του TQM, έργο που ανήκει στα καθήκοντα του ανώτατου μάνατζερ. Το αποτέλεσμα ενός επιτυχημένου συνδυασμού θα είναι η δημιουργία μιας κουλτούρας μάθησης, ο εξευγενισμός της ολικής ποιότητας, η ανακατανομή της γνώσης μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση και, τελικά, το γεφύρωμα του χάσματος μεταξύ αυτού που επιθυμεί και αυτού που λαμβάνει ο πελάτης.

Ένα από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της επιστημονικής γνώσης είναι ότι προσφέρει μια κοινή γλώσσα που μπορεί να προάγει την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων. Μια



κοινή γλώσσα, ενισχυόμενη από την απαραίτητη δέσμευση, μπορεί σίγουρα να διευκολύνει τη συνειδητοποίηση του τρίτου αξιώματος του TQM.

### **iii. Ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα**

Αν τα αξιώματα 1 και 2 ασχολούνται αντίστοιχα με τις διαρθρωτικές και τεχνολογικές πλευρές, το 3<sup>ο</sup> αξίωμα ασχολείται με την κοινωνική πλευρά του θέματος. Καμία πρωτοβουλία σχετική με το TQM δεν έχει πιθανότητα να δημιουργήσει την επιδιωκόμενη κουλτούρα, αν δεν απευθυνθεί με κατάλληλο τρόπο στον κοινωνικό παράγοντα. Γιατί η ολική ποιότητα δεν σχετίζεται με μια συγκεκριμένη διαδικασία ή ένα τμήμα της επιχείρησης ή με τα καθήκοντα ενός συγκεκριμένου διευθυντή ποιότητας. Αφορά όλους μέσα στην εταιρία και απαιτεί μια νέα κοινωνική συμπεριφορά και ένα νέο δίκτυο σχέσεων. Η δέσμευση της διοίκησης απέναντι στη βελτίωση της ποιότητας θα παραμείνει χωρίς εφαρμογή, αν δεν παρακινηθεί αρκετά το εργατικό δυναμικό ώστε να πάρει μέρος στην προσπάθεια. Κάθε πρωτοβουλία που θα αφορά, π.χ. στην εισαγωγή νέων επιστημονικών μεθόδων, θα αποτυγχάνει, εκτός αν οι μέθοδοι προσαρμοστούν στις ανάγκες των ανθρώπων που τις χρησιμοποιούν.

Οι υψηλότεροι μισθοί και οι χρηματικές αμοιβές μπορούν βραχυπρόθεσμα μόνο να δραστηριοποιήσουν τους εργαζομένους. Τα πραγματικά κίνητρα που λειτουργούν μακροπρόθεσμα είναι το να αισθάνεται κανείς υπερήφανος για τη δουλειά του και να έχει συμμετοχή στην επίτευξη της τελειότητας. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι άνθρωποι στην πλειοψηφία τους βασικά θέλουν να νιώθουν ότι γίνονται σεβαστοί και αποδεκτοί από τους άλλους. Θέλουν ειλικρινά να αισθάνονται ότι αποτελούν τμήμα μιας ομάδας που αγωνίζεται για έναν κοινό σκοπό και μοιράζεται τις επιτυχίες και τις αποτυχίες. Αν τους δινόταν η ευκαιρία, θα προτιμούσαν περισσότερο το να συνεισφέρουν σε μια κοινή προσπάθεια από το να είναι παρείσακτοι, να νιώθουν απομονωμένοι και άχρηστοι. Θα συνέχιζαν να συνεισφέρουν, αν γνώριζαν ότι η γνήσια προσπάθεια είναι αυτή που θα εκτιμηθεί δεόντως, παρά το γεγονός ότι οι επιδιώξεις τους δε στέφθηκαν με επιτυχία. Κι αυτό γιατί η ομαδική δουλειά παρέχει μια ισχυρή βάση για την απορρόφηση των περιστασιακών αποτυχιών. Σε τελευταία ανάλυση, κανείς δεν είναι τέλειος και δύο μπορούν σίγουρα να επιτύχουν περισσότερα από ότι ένας' πολλά προβλήματα ξεπερνούν τις δυνατότητες ενός μόνο ατόμου ή ακόμα και ενός μόνο τμήματος. Πολλά προβλήματα είναι κοινά σε κάθε τμήμα της επιχείρησης και ο μόνος τρόπος για να λυθούν είναι η συνεργασία.

Φυσικά, η επίτευξη ενός πραγματικά ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την απουσία του φόβου και της δυσπιστίας, την απουσία των επικοινωνιακών φραγμών, την απουσία μυστικότητας και ανταγωνιστικών συναισθημάτων, την απουσία του ατομισμού και της απομόνωσης. Ένα τέτοιο κλίμα μπορεί να δημιουργηθεί μόνο όταν και η ανώτατη διοίκηση μεταβάλει ανάλογα το σύστημα. Μόνο τότε η τεράστια δυναμικότητα του εργατικού δυναμικού απελευθερώνεται, προς όφελος του ατόμου, αλλά και της επιχείρησης συνολικά.

Η εμπλοκή όλων σε μια κοινή αναζήτηση της ποιότητας θα διασφαλίσει ότι όλες οι αλληλεξαρτώμενες διεργασίες μπορούν να λειτουργήσουν με την

μέγιστη ικανότητα, αποβλέποντας στη συνολική εξέλιξη. Η μέγιστη αποδοτικότητα μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη χρησιμοποίηση της πολύτιμης πείρας των ανθρώπων που βρίσκονται πιο κοντά στην παραγωγική διαδικασία. Αυτή η εμπειρία, που μοιράζεται μέσα από μια ανοιχτή, ειλικρινή και επαρκή επικοινωνία και που τη βοηθούν οι σύγχρονες τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, μπορεί να επιτύχει πολύ ανώτερα αποτελέσματα από αυτά που θα έφερναν οι μεμονωμένες προσπάθειες ή μια καμπάνια με αστήριχτα σλόγκαν και παραινέσεις. Απαιτώντας κανείς την τελειότητα χωρίς να παρέχει τα μέσα για την επίτευξή της, συμβάλλει στην παθητική αντίσταση, στον ατομικιστικό ανταγωνισμό και στην έλλειψη ομαδικού πνεύματος, στοιχεία που μόνο να παρακωλύσουν μπορούν κάθε προσπάθεια για συνολική βελτίωση της ποιότητας.

Φυσικά, τα ένστικτα του ανταγωνισμού δεν μπορούν ποτέ να εξαλειφθούν. Αυτό όμως δε θα πρέπει να αποτελεί αρνητικό σημείο. Όταν η φυσική δέσμευση απέναντι στην ομαδική εργασία είναι αρκετά βαθιά ριζωμένη, έτσι που να αντιστέκεται ή ακόμα και να ωφελείται από τις ανταγωνιστικές προσπάθειες, η καινοτομία θα λάβει χώρα με φυσικότερο τρόπο και η σφοδρή επιθυμία της αλλαγής θα αποτελεί τον κανόνα. Όταν μια τέτοια υγιής κατάσταση αφεθεί να εξελιχθεί ομαλά, η ενθάρρυνση της ανάδειξης ανταγωνιστικών ομάδων, φορέων μιας συγκεκριμένης κουλτούρας μέσα στην ίδια εταιρία, μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρησιακές ομάδες στο να ανταποκριθούν περισσότερο στις συνθήκες των ραγδαία μεταβαλλόμενων αγορών. Μπορούν, επομένως, να δημιουργηθούν μοντέλα, έτσι που οι άλλες μονάδες να διδάσκονται από την κουλτούρα του επιτυχέστερου τμήματος της επιχείρησης. Η ανώτατη διοίκηση όμως θα πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτική όσον αφορά στον έλεγχο της εξέλιξης ενός υγιούς ανταγωνιστικού στοιχείου μέσα στην επιχείρησή' θα πρέπει να ακολουθήσει φυσιολογικά την εξέλιξη μια ελεγχόμενης και υγιούς κουλτούρας του TQM, διαφορετικά θα γίνει η αιτία διάλυσης της εταιρίας.

Για να ελέγξει κανείς μία εξέλιξη, η οποία όταν αφορά στην αλλαγή της κουλτούρας ισοδυναμεί με επανάσταση, θα πρέπει να είναι ένας αποφασιστικός και πεπειραμένος ηγέτης, αλλά και να αποτελεί εξελικτικό τμήμα της ίδιας της διαδικασίας. Είναι σημαντικό το να προωθηθεί η ενεργή συμμετοχή και επικοινωνία, μέσα από την πραγματική συμμετοχή των ανώτατων στελεχών, τα οποία θα πρέπει να συμβάλλουν στην απαρχή των έργων βελτίωσης της ποιότητας και να ενθαρρύνουν τη συζήτηση των προβλημάτων ανοιχτά.

Είναι επίσης ουσιαστικό το να παρέχονται επαρκείς πόροι για την εκπαίδευση και να αφιερώνεται αρκετός χρόνος στο σχεδιασμό, στις συνεδριάσεις όπου αναπτύσσονται οι ιδέες και στις συναντήσεις των ομάδων των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του απαιτεί να γίνονται αποδεκτές οι εισηγήσεις (που προέρχονται από τον καταϊγισμό ιδεών κατά τις συνεδριάσεις), να εφαρμόζονται οι προτεινόμενες αλλαγές, να απομακρύνονται όλοι οι περιορισμοί που εμποδίζουν τον έλεγχο από τον ίδιο τον εργαζόμενο, να επιτρέπεται η διεκδίκηση της κυριότητας μιας διαδικασίας καθώς και η μεγαλύτερη υπευθυνότητα, να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση της διαδικασίας βελτίωσης και να διατηρείται η κεκτημένη ταχύτητα.

Όλες αυτές οι αξιώσεις ίσως ακούγονται φοβερές, αλλά μπορούν εύκολα να επιτευχθούν όταν υπάρχει η δέσμευση της διοίκησης, πράγμα που μας φέρνει πίσω στο αξίωμα 1.

### **1.1.3 Οι συνέπειες της ολικής ποιότητας**

Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, πολλά ανώτατα στελέχη προσδιορίζουν αντικειμενικούς σκοπούς που θα επιθυμούσαν να εκπληρωθούν, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Επικεντρώνουν την προσοχή τους σε γενικά ζητήματα ή σε συγκεκριμένους στόχους, όπως είναι: ικανοποίηση του πελάτη, ικανοποίηση προδιαγραφών, μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, υψηλότερη παραγωγικότητα, μηδέν ελαττώματα, Χ% αύξηση των πωλήσεων, ψ% μείωση του κόστους κ.λπ.

Ενσωματώνοντας μια ηθική της ποιότητας σε όλους τους τομείς της επιχείρησης, όλοι οι παραπάνω *στόχοι* μπορούν να γίνουν απλώς *συνέπειες*. Μπορούν να πραγματοποιηθούν φυσικά και χωρίς κόπο, με το συνεχή αγώνα για έναν μοναδικό αντικειμενικό σκοπό: την επίτευξη της ολικής ποιότητας. Πράγματι, στην κουλτούρα του TQM, ο πελάτης είναι το σημαντικότερο μέρος της γραμμής παραγωγής, και αν επιτευχθεί η ποιότητα στη διαδικασία, είναι εγγυημένη η ικανοποίηση του πελάτη. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καλής ποιότητας εξασφαλίζουν τη μελλοντική επιστροφή του πελάτη, λιγότερα παράπονα και μικρότερο κόστος εγγυήσεων, υψηλότερα κέρδη, καλή φήμη και, επομένως, αυξημένο μερίδιο αγοράς.

Η μείωση του κόστους εγγυήσεων δεν είναι η μόνη μείωση δαπανών που επιτυγχάνεται. Η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής θα αποδείξει ότι τα μηδέν ελαττώματα θα μπορούσαν να είναι μια λογική προοπτική. Όσο μεγαλύτερη είναι η βελτίωση, τόσο μικρότερος είναι ο αριθμός των προϊόντων χαμηλής ποιότητας. Επομένως, ενέργεια και ώρες εργασίας μπορούν να εξοικονομηθούν, επειδή τα υλικά αντικαθίστανται σπανιότερα, οι μηχανές σταματούν για να ρυθμιστούν λιγότερο συχνά και μικρότερη προσπάθεια χρειάζεται να διατεθεί για την επιθεώρηση του τελικού αποτελέσματος. Αυτό δεν μπορεί παρά να οδηγήσει στην αμεσότερη παράδοση των προϊόντων, σε μεγαλύτερα επίπεδα παραγωγικότητας και, ταυτόχρονα, σε μικρότερο κόστος για επισκευή και επιπλέον εργασία.

Η μείωση του κόστους μπορεί να επιτρέψει τον καθορισμό ανταγωνιστικότερων χαμηλών τιμών στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία, πράγμα που αποδεικνύει ότι επένδυση για επίτευξη της ποιότητας στη διαδικασία δεν σημαίνει απαραίτητα υψηλότερες τιμές για το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Όμως, ακόμα και αν δεν είναι δυνατή η μείωση των τιμών, δεν θα πρέπει να διακυβεύεται η ποιότητα. Γιατί ο καταναλωτής στις μέρες μας είναι πρόθυμος να πληρώσει περισσότερο για την ποιότητα και δεν είναι, πλέον διατεθειμένος να επιδοτεί υποδεέστερα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Είναι, επομένως, σαφές ότι οποιαδήποτε επένδυση που αφορά στην ποιότητα τελικά θα αποδώσει. Το αποτέλεσμα αυτής της επένδυσης θα είναι η επιτυχία της επιχείρησης. Αυτή η επιτυχία δε θα κρίνεται μόνο από την ικανοποίηση του πελάτη, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς, αλλά και από το

υψηλότερο ηθικό των εργαζομένων, την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, την καινοτομία (που είναι απαραίτητη για τη μελλοντική επιβίωση), την ομαδική δουλειά και την επιτυχημένη επικοινωνία, το σεβασμό για τη διοίκηση καθώς και για το εργατικό δυναμικό, με αποτέλεσμα λιγότερα παράπονα, πιο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας και βελτιωμένες σχέσεις εργασίας. Γενικά, η επένδυση στη συνεχή βελτίωση της ολικής ποιότητας θα εγγυηθεί επιβίωση και ευημερία της επιχείρησης, προστασία της αρχικής επένδυσης, μελλοντικά μερίσματα και περισσότερες θέσεις εργασίας.

Επομένως, η ολική ποιότητα θα πρέπει να είναι ο αντικειμενικός σκοπός. όλα τα άλλα ακολουθούν ως συνέπειες. Μία από τις βέβαιες συνέπειες είναι η μείωση στο κόστος της χαμηλής ποιότητας, ένα δημοφιλές κριτήριο επιτυχίας για πολλές επιχειρήσεις.

#### **1.1.4 Το κόστος της ολικής ποιότητας**

Επειδή το κόστος της χαμηλής ποιότητας εμπεριέχεται σε κάθε προγραμματισμένο έργο βελτίωσης της ποιότητας, πολλοί άνθρωποι ακόμα θεωρούν τις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας ως οικονομική επιβάρυνση την οποία αναπόφευκτα θα πρέπει να επωμισθεί ο καταναλωτής. Αυτή μπορεί να είναι η περίπτωση (και ισχύει ακόμα για πολλές επιχειρήσεις) όπου οι μοναδικές ενέργειες που σχετίζονται με το πρόγραμμα της ποιότητας είναι οι αυξανόμενες προσπάθειες για μαζική επιθεώρηση, η επιδιόρθωση των ελαττωματικών προϊόντων, η επανεπιθεώρηση, η αξιολόγηση της λειτουργίας, οι συχνοί εσωτερικοί έλεγχοι ποιότητας, ο έλεγχος της ποιότητας των παραλαμβανόμενων προϊόντων και η επένδυση σε νέα μηχανήματα.

Οι περισσότερες από τις παραπάνω ενέργειες είναι αρνητικές όσον αφορά στην επίτευξη της ποιότητας. Το πιθανότερο είναι ότι δε θα προσφέρουν τίποτα στη διαδικασία βελτίωσης. Ενισχύουν την άποψη ότι τα ελαττώματα είναι αναπόφευκτα και, επομένως, ο μόνος τρόπος για να αποφευχθεί η χαμηλή ποιότητα που φθάνει στον καταναλωτή είναι το να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για τον εντοπισμό και τη διόρθωση του ελαττωματικού. Η συμπεριφορά αυτή ενθαρρύνει την παθητικότητα και τον εφησυχασμό και, στην πραγματικότητα, συνεισφέρει στην αύξηση της χαμηλής ποιότητας και του συνολικού κόστους. Η μαζική επιθεώρηση δεν είναι ποτέ ολοκληρωτικά αξιόπιστη, τα προϊόντα που επιδιορθώνονται έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να είναι προβληματικά κ.λπ. Επιπλέον, το αυξανόμενο κόστος της χαμηλής ποιότητας συχνά μπορεί να αντανakλά την επιχειρησιακή γραφειοκρατία και να μην αποτελεί το πραγματικό κόστος της βελτίωσης και της καινοτομίας. Δεν είναι να απορεί κανείς που ο καταναλωτής τελικά πληρώνει περισσότερα, όμως όχι απαραίτητα για καλύτερη ποιότητα.

Ωστόσο τα πράγματα δεν είναι υποχρεωτικό να εξελιχθούν έτσι. Αν καταβληθεί αρκετή προσπάθεια για τη σωστή μόρφωση και τη χρήση των εργαλείων ποιότητας για την πρόληψη της φτωχής ποιότητας, τα δύο αρνητικά στοιχεία του κόστους της χαμηλής ποιότητας, δηλαδή το κόστος της αποτυχίας και της εκτίμησης, θα ελαττωθούν ως αποτέλεσμα. Το θετικό στοιχείο, που είναι το κόστος της πρόληψης, είναι αναγκαίο και, επομένως, αν

μη τι άλλο, θα πρέπει να περιμένουμε ότι θα αυξηθεί. Το συνολικό κόστος της χαμηλής ποιότητας όμως θα μειωθεί, πράγμα που θα είναι μια απλή συνέπεια της πρωτοβουλίας για την ολική ποιότητα.

Κατά τα αρχικά στάδια της πρωτοβουλίας για την ποιότητα, ο έλεγχος του κόστους της χαμηλής ποιότητας θα μπορούσε να χρησιμεύσει στη συνειδητοποίηση των προβλημάτων της ποιότητας. Θα μπορούσε να φανεί χρήσιμος κατά την εκτίμηση του μεγέθους των δραστηριοτήτων οι οποίες δεν προσθέτουν αξία, και, επομένως, να δώσει ένα κίνητρο στις προσπάθειες για βελτίωση. Εντούτοις, όταν η κουλτούρα του TQM έχει σταθεροποιηθεί, δεν εξυπηρετεί σε τίποτα η μέτρηση του κόστους της χαμηλής ποιότητας σε τελευταία ανάλυση, σε πολλές περιπτώσεις το σημαντικότερο κόστος μπορεί να μην είναι μετρήσιμο ή αναγνωρίσιμο. Και το σημαντικότερο, ο έλεγχος του κόστους της χαμηλής ποιότητας ερμηνεύει μόνο το πού πέφτει το κόστος και όχι το πού δημιουργείται. Η έκβαση αυτού του ελέγχου μπορεί να είναι ακόμα και το αποτέλεσμα «μαγειρέματος» λογαριασμών ή ανειλικρίνειας ή περιττής μείωσης του κόστους. Υπάρχει ο κίνδυνος τελικά να γίνει, στην καλύτερη περίπτωση, μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει καμία αξία στη συνολική διαδικασία και, στη χειρότερη, *κόστος αποτυχίας* αυτό καθαυτό.

Ας μην ξεχνάμε ότι η μείωση του κόστους της χαμηλής ποιότητας είναι μία συνέπεια και δε θα πρέπει να αποτελεί αντικειμενικό στόχο για τον οποίο θα αγωνιζόμαστε συνεχώς. Ένα πράγμα είναι βέβαιο: Μεριμνήσε για την ποιότητα και το κόστος της χαμηλής ποιότητας θα μεριμνήσει για τον εαυτό του!

### **1.1.5 Πολύτιμα εργαλεία για την ποιότητα**

Τα εργαλεία για την επίτευξη της ποιότητας μπορούν γενικά να ταξινομηθούν σε δύο κύριες κατηγορίες:

1. Εργαλεία ποιότητας του μάνατζμεντ
2. Εργαλεία ποιότητας της στατιστικής

Θα πρέπει να τονίσουμε όμως ότι τα εργαλεία της πρώτης κατηγορίας δεν είναι για την αποκλειστική χρήση της διοίκησης, όπως και αυτά της δεύτερης κατηγορίας δεν είναι για την αποκλειστική χρήση του τεχνικού ή του χειριστή. Και οι δύο τύποι είναι εργαλεία για τη διεργασία, όπου με τον όρο «διεργασία» νοείται οποιαδήποτε δραστηριότητα. Υπάρχουν εργαλεία για τη διεύθυνση της διεργασίας, υπάρχουν και εργαλεία για την τεχνική βελτίωσή της. Και τους δύο τύπους μπορεί να τους χρησιμοποιήσει οποιοσδήποτε, από το ανώτατο στέλεχος έως το μηχανικό παραγωγής. Στην κουλτούρα του TQM ο καθένας έχει την ευθύνη της διεύθυνσης αλλά και της τεχνικής βελτίωσης των δραστηριοτήτων του. Και οι δύο τύποι έχουν έναν κοινό στόχο, την επίτευξη της ποιότητας. Φυσικά, παρόλο που επιστημονική γνώση σημαίνει επαρκής γνώση και για τους δύο τύπους εργαλείων, αναπόφευκτα η πρώτη κατηγορία θα είναι περισσότερο χρήσιμη στους μάνατζερ, ενώ η δεύτερη στους ανθρώπους που ασχολούνται με την τεχνική πλευρά της διεργασίας.

Υπάρχουν πολλές πολύτιμες τεχνικές που τις υποστηρίζουν διάφοροι γκουρού της ποιότητας. Υπάρχουν συγκεκριμένες αρχές και τεχνικές που κατέχουν εξέχουσα θέση' στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι αρχές και οι κανόνες του μάνατζμεντ που υποστηρίζει ο δόκτωρ W. Edwards Deming, ενώ στη δεύτερη κατηγορία, οι τεχνικές υπό τον τίτλο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας (ΣΕΔ) ή Statistical Process Control (SPC) και οι μέθοδοι που συνιστώνται από το δόκτορα Genichi Taguchi. Η χρησιμότητά τους ήδη έχει αποδειχθεί στην πράξη σε μια πληθώρα περιπτώσεων, ενώ η θεωρητική τους αξία έχει αναμφίβολα αναγνωρισθεί.

Ο Deming παρέχει μια φιλοσοφία του μάνατζμεντ, μια θεωρία του μάνατζμεντ και συγκεκριμένους αποτελεσματικούς κανόνες, ικανούς να μετασχηματίσουν οποιαδήποτε εταιρική κουλτούρα σε μια γνήσια κουλτούρα του TQM. Από την άλλη πλευρά, οι καινοτόμες τεχνικές που υποστηρίζει ο Taguchi και ο ΣΕΔ, παρέχουν τα μέσα για την τεχνική βελτίωση οποιασδήποτε διεργασίας με μια συνολική έννοια, δηλαδή σε κάθε της στάδιο, από το σχεδιασμό έως την παραγωγή και τη συντήρηση, καθώς και για τη διατήρηση υπό έλεγχο των βελτιωμένων διαδικασιών.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Η Προσέγγιση του Deming στο Μάνατζμεντ

*«Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό'  
η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική»*

W. E. Deming

#### 1.2.1 Γενικά για τον Deming.

Η απειλή του παγκόσμιου ανταγωνισμού έχει κάνει πολλές εταιρίες να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη για βελτίωση των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Η διοίκηση ενός συνεχώς αυξανόμενου αριθμού εταιριών της Δύσης κάνει τώρα τεράστιες προσπάθειες να ακολουθήσει το ιαπωνικό παράδειγμα, με την υιοθέτηση μέτρων για συνεπή προσέγγιση της ποιότητας, η οποία θεωρείται το πιο σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Το παράδοξο όμως είναι ότι οι αρχές του μάνατζμεντ της ποιότητας που έχουν εφαρμοστεί στην Ιαπωνία, οφείλονται πρωταρχικά στο στατιστικολόγο του δυτικού κόσμου δόκτορα W.Edwards Deming. Η επιτυχής εφαρμογή της στατιστικής προσέγγισης από την ιαπωνική βιομηχανία ήταν ο κυριότερος παράγοντας που βοήθησε να αποκτήσει η Ιαπωνία τη φήμη για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της (βλέπε κεφ. 6). Η αρχή αυτής της προσέγγισης βασίζεται στη στατιστική ανάλυση και τον έλεγχο όλων των διαδικασιών και συστημάτων, στοιχεία που θεωρούνται τόσο απαραίτητα όσο οποιαδήποτε άλλα καθήκοντα του μάνατζμεντ, Π.χ. η διαχείριση του marketing, των πωλήσεων, της εκπαίδευσης ή της λειτουργίας του service στον πελάτη.

Ο δόκτωρ Deming παρέχει πλαίσιο για δράση με τα 14 σημεία του για το μάνατζμεντ που θα παρουσιαστούν παρακάτω. Τα σημεία αυτά, αν αξιολογηθούν ορθά και γίνουν αποδεκτά, μπορούν να οδηγήσουν σε μια μόνιμη αλλαγή (προς το καλύτερο) στον τρόπο σκέψης της ανώτερης διοίκησης και σε έναν ωφέλιμο μετασχηματισμό όλης της κουλτούρας της επιχείρησης.

#### 1.2.2 Ιστορική αναδρομή

Ο William Edwards Deming γεννήθηκε στις 14 Οκτωβρίου του 1900 στην πόλη Sioux στην πολιτεία Iowa. Αφού αποφοίτησε με πτυχίο Φυσικών Επιστημών από το Πανεπιστήμιο του Wyoming, πήρε το διδακτορικό του στη Μαθηματική Φυσική από το Πανεπιστήμιο του Yale. Από 1928 έως το 1939 εργάστηκε στο Αμερικάνικο Υπουργείο Γεωργίας ως μαθηματικός-φυσικός.

Τα 11 αυτά χρόνια συνέπεσαν με την περίοδο μιας μεγάλης ανάπτυξης των θεωριών και πρακτικών της Στατιστικής επιστήμης, ανάπτυξη που κυρίως οφειλόταν στις προσπάθειες του R.A.Fisher στο Γεωργικό Κέντρο του Rothamstead της Αγγλίας.

Έτσι εξηγείται και το ενδιαφέρον του Deming για τη Στατιστική, το οποίο τον οδήγησε στην καλύτερη εκτίμηση της εργασίας του Walter Shewhart, του πρωτεργάτη της έννοιας του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου. Το αρχικό μήνυμα του Shewhart βασιζόταν στην επίτευξη ελέγχου της μεταβλητότητας στη διαδικασία της βιομηχανικής παραγωγής. Ο Deming επέκτεινε αυτό το μήνυμα για να καλύψει τη συστηματική προσέγγιση για λύση προβλημάτων σε οποιοδήποτε τομέα, βιομηχανικό ή μη. Εντούτοις, παρά τις αρχικές προσπάθειες και επιτυχίες του Deming, η σπουδαιότητα της ορθής διάγνωσης των κυριότερων πηγών διασποράς, ο έλεγχος ή η εξάλειψή τους ως η καλύτερη μέθοδος για τη βελτίωση της ποιότητας, δεν εκτιμήθηκαν όπως έπρεπε από τους Αμερικανούς μάνατζερ. Αυτό ίσως οφείλεται στο γεγονός ότι η - διοίκηση δεν ήθελε να αποδεχτεί τέτοια μεγάλη ευθύνη (τουλάχιστον 85%) για την προσπάθεια της βελτίωσης της ποιότητας, όπως επέμενε ο Deming. Μια άλλη αιτία ίσως είναι ότι μετά το 2<sup>ο</sup> παγκόσμιο πόλεμο, με την ανοιχτή αγορά για οτιδήποτε παραγόταν, δε δινόταν η κατάλληλη προσοχή στην υψηλή ποιότητα.

Αυτό έκανε τον Deming να στρέψει τις προσπάθειές του στην Ιαπωνία, που με μεγάλο ενδιαφέρον άκουσε τις ιδέες του. Πρωτοεπισκέφτηκε την Ιαπωνία το 1946, ως αντιπρόσωπος του οικονομικού και επιστημονικού τμήματος του αμερικανικού υπουργείου για θέματα πολέμου και επανήλθε το 1948. Χιλιάδες επιστήμονες και μηχανικοί παρακολούθησαν τα εκπαιδευτικά σεμινάρια του Deming πάνω στο στατιστικό έλεγχο της διεργασίας, τα οποία άρχισαν το 1950 ύστερα από πρόσκληση της Ένωσης Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών (JUSE). Ο Deming μίλησε κατευθείαν στα ηγετικά στελέχη και τους βιομηχάνους των ιαπωνικών εταιριών, που αμέσως έλαβαν σοβαρά υπόψη τους τη φιλοσοφία του Deming και εφάρμοσαν τις ιδέες του με μεγάλο ενθουσιασμό.

Το μεγαλύτερο βραβείο της Ιαπωνίας για τη βιομηχανία έχει το όνομά του: το «Βραβείο Deming» απονέμεται κάθε χρόνο στην επιχείρηση ή στο άτομο που συνέβαλε περισσότερο στην ανάδειξη των στατιστικών τεχνικών και στη βελτιωμένη εφαρμογή τους στο σχεδιασμό, την έρευνα και ανάπτυξη, τη βιομηχανία ή τις υπηρεσίες.

Ο Deming υποστηρίζει την εφαρμογή της προσέγγισης ενός *στατιστικού μάνατζμεντ ποιότητας*. Θεωρεί σημαντικότερο το να έχουν τα ανώτατα στελέχη επίγνωση ή τουλάχιστον σαφή εκτίμηση της χρησιμότητας των στατιστικών εργαλείων για την επίτευξη καλύτερης ποιότητας και αυξημένης παραγωγικότητας.

Τα βασικά στοιχεία της προσέγγισής του, η οποία είναι προσανατολισμένη στη διεργασία, μπορούν να αντιπροσωπευτούν από τρεις μόνο βασικές αρχές, τις οποίες ο **B.J. Joiner** τοποθετεί στις γωνίες ενός ισόπλευρου τριγώνου από όπου και η ονομασία «τρίγωνο του Joiner» το οποίο και θα εξετάσουμε παρακάτω.



### **1.2.3 Το τρίγωνο του Joiner**

#### **i. Η μανία με την ποιότητα**

Το κλειδί για τη βελτιωμένη ποιότητα είναι το να επικεντρώσει κανείς τις προσπάθειές του για συνεχή βελτίωση σε όλες τις διεργασίες. Πολυάριθμες διεργασίες χρειάζονται βελτίωση, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που δε θεωρούνται φυσιολογικά ως ελεγχόμενες και αυτών που δε θεωρούνται συνήθως ως διεργασίες, όπως είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων, η αγορά των υλικών, η εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ. Η συνεχής φροντίδα για την ποιότητα θα πρέπει να είναι καθήκον καθημερινό με μια εμμονή τέτοια, ώστε τίποτα να μην έχει προτεραιότητα.

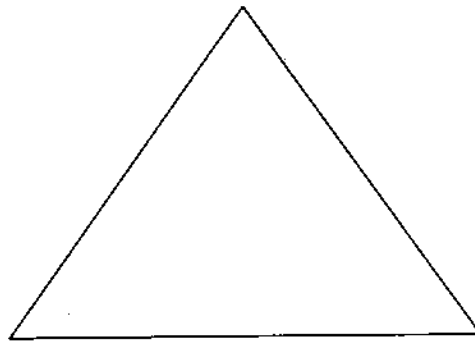
#### **ii. Η χρήση της επιστημονικής μεθόδου**

Το να χρησιμοποιεί κανείς την επιστημονική προσέγγιση χωρίς να βασίζεται στις απόψεις και στα συναισθήματα είναι η καλύτερη μέθοδος για τη βελτίωση των διεργασιών. Οι στατιστικές τεχνικές που βασίζονται σε δεδομένα βοηθούν τους μάνατζερ να επικεντρώσουν την προσοχή τους περισσότερο στο σύστημα της παραγωγής παρά στα μεμονωμένα άτομα και να λάβουν αποφάσεις βασισμένες σε γεγονότα και σε απροκατάληπτη πληροφόρηση και όχι σε υποκειμενικά ενδόμυχα συναισθήματα ή απραγματοποίητες προσδοκίες. Οι στατιστικές μέθοδοι μπορούν να βοηθήσουν στη βαθιά κατανόηση της φύσης της διασποράς, του εχθρού της ποιότητας. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό των πρωταρχικών αιτιών της διασποράς και έπειτα να βοηθήσουν στον έλεγχο ή την εξάλειψή της. Μέσω αυτών, μπορεί κανείς να εκμεταλλευτεί με επιτυχία τις πληροφορίες που προκύπτουν από τη διεργασία, πληροφορίες που μπορούν με τη σειρά τους να χρησιμοποιηθούν για να προβλεφθούν, να προσδιοριστούν και να διορθωθούν τα λάθη, βελτιώνοντας έτσι την ποιότητα και επιτυγχάνοντας την τελειότητα.

#### **iii. Όλοι σε μια ομάδα**

Αυτό περιγράφει την δημιουργία του συναισθήματος ανάμεσα στους εργαζομένους ότι όλοι αποτελούν μέρος μιας ομάδας που εργάζεται για έναν κοινό σκοπό, για την αυτοβελτίωσή της, καθώς και για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρίας. Δεν υπάρχει χώρος για εμπόδια, απομόνωση και φόβο· δεν υπάρχει χώρος για ανταγωνισμούς και διαμάχες ανάμεσα στα διάφορα τμήματα της εταιρίας, οι οποίες συνήθως είναι αποτέλεσμα των αυθαίρετων αντικειμενικών σκοπών και των αριθμητικών στόχων που θέτει το μάνατζμεντ. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εδραίωση ενός ομαδικού πνεύματος, αναμιγνυόμενα τα ίδια ενεργά στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. Το ομαδικό πνεύμα θα πρέπει να επεκταθεί και έξω από την εταιρία, για να περιλάβει ακόμα και τους υπεργολάβους και τους προμηθευτές, σε μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Μανία με την Ποιότητα



Όλοι σε μια ομάδα

Χρήση της επιστημονικής μεθόδου

Σχήμα 2.1 Το τρίγωνο του Joiner

Είναι αρκετά εμφανές ότι το τρίγωνο του Joiner είναι ισοδύναμο με το τρίγωνο του TQM που αναφέραμε παραπάνω. Είναι σαφές, επομένως, ότι η διαδρομή του Deming προς το μάνατζμεντ της ποιότητας είναι νοητή διαμέσου μιας κουλτούρας του TQM.

Ο δόκτωρ W.E. Deming, αφού βοήθησε τους Ιάπωνες να οικοδομήσουν εκ νέου τη βιομηχανία τους μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, θεώρησε καθήκον του να διαδώσει τα ίδια ιδεώδη στο δυτικό κόσμο. Τα ιδεώδη αυτά, που περιλαμβάνονται στα 14 σημεία του για μάνατζμεντ υπογραμμίζουν τη σημασία της δέσμευσης όλων απέναντι στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων, της παραγωγικής διαδικασίας και των υπηρεσιών, με τη βοήθεια της επιστημονικής μεθόδου. Το κλειδί υπήρξε η υιοθέτηση των τεχνικών του προληπτικού ποιοτικού ελέγχου, οι οποίες προσδιορίζουν και επιλύουν άμεσα τα προβλήματα, προτού αυτά γίνουν αιτία δαπανηρής παραγωγής σκάρτων εμπορευμάτων. Ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας (ΣΕΔ) είναι μια τέτοια τεχνική, η οποία ήδη έχει αποδειχτεί ότι συνέβαλε ουσιαστικά στη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Παρακάτω περιγράφεται συνοπτικά αυτό το πολύτιμο εργαλείο και η σύνδεσή του με τον Deming.

#### **1.2.4 Ο Deming και ο ΣΕΔ**

Ο ίδιος ο Deming θα συνόπιζε ολόκληρη τη φιλοσοφία του σε τρεις μόνο λέξεις: «Ελάττωσε τη μεταβλητότητα». Αυτές οι τρεις λέξεις είναι ουσιώδεις για την αρχή της συνεχούς βελτίωσης και για την κατάκτηση της συνέπειας, της πιστότητας, της ομοιομορφίας με άλλα λόγια της αξιοπιστίας, της ανταγωνιστικής θέσης και της επιτυχίας. Η ελάττωση της διασποράς υπήρξε επίσης και η ουσιαστική επιδίωξη της δουλειάς του Walter Shewhart, που δημιούργησε το διάγραμμα ελέγχου, το βασικό εργαλείο του ΣΕΔ. Το έργο του Shewhart στη δεκαετία του 1920 εστιάστηκε αρχικά στη μείωση της

μεταβλητότητας που αφορούσε στη λειτουργία των τηλεφώνων στα Εργαστήρια του Bell (τμήμα της εταιρίας AT&T). Όμως ο Deming συνειδητοποίησε γρήγορα ότι οι ιδέες του Shewhart επιδέχονταν πολύ πιο ευρεία εφαρμογή, όχι μόνο στη βιομηχανία, αλλά και σε ένα μη βιομηχανικό περιβάλλον.

Η βάση της μέτρησης είναι ένας δείκτης απόδοσης, είτε σε επίπεδο ατομικό, ομάδας, είτε σε επίπεδο επιχειρησιακού τμήματος, που υπολογίζεται σε χρονικά διαστήματα (ωριαία, ημερήσια, εβδομαδιαία κ.λπ.). Η τοποθέτηση των μετρήσεων απόδοσης σε ένα διάγραμμα μπορεί να αποκαλύψει ένα ενδεικτικό σχεδιάγραμμα βάσει του οποίου κατάλληλα μέτρα μπορούν να ληφθούν. Ο ΣΕΔ περιλαμβάνει ένα επιστημονικό στάδιο, που είναι η εκτέλεση των απαραίτητων υπολογισμών, έτσι ώστε να μπορούν να εισαχθούν στο διάγραμμα γραμμές σχετιζόμενες με την απόδοση, τα όρια ελέγχου. Εφόσον οι μετρήσεις των δειγμάτων (όσον αφορά στην απόδοση) παραμένουν τυχαία (σε απροσδιόριστο σχήμα) ανάμεσα στο ανώτατο και στο κατώτατο όριο, θεωρείται ότι η διεργασία βρίσκεται υπό έλεγχο. Η μη τυχαία συμπεριφορά ή οι αποκλίσεις εκτός ορίων, απαιτούν άμεσες επανορθωτικές ενέργειες, έτσι ώστε να επανέλθει η διεργασία σε μια σταθερή κατάσταση. Αυτή η σταθερή κατάσταση ονομάζεται στην ορολογία του ΣΕΔ *κατάσταση στατιστικού ελέγχου*, μια κατάσταση όπου η διασπορά, παρόλο που υφίσταται ακόμα, είναι ελέγξιμη και προβλέψιμη.

Οι λειτουργίες που επιτελεί ο ΣΕΔ δεν είναι μόνο το να υπολογίσει την απόδοση και να προσδιορίσει εάν συμμορφώνεται ή όχι με τις απαιτήσεις του στατιστικού ελέγχου. Επιδιώκει επίσης να καθοδηγήσει ενέργειες επί της διεργασίας, στον κατάλληλο χρόνο, έτσι ώστε η διασπορά της διεργασίας να ελαχιστοποιηθεί και να προληφθούν μεγαλύτερα προβλήματα στο μέλλον. Ο χρόνος δράσης και το είδος των ενεργειών, καθώς και η ευθύνη για αυτές, εξαρτώνται από το εάν τα αίτια της διασποράς είναι ελεγχόμενα (*κοινά*) ή μη ελεγχόμενα (*ειδικά*). Παρακάτω θα εξετάσουμε αυτά τα ειδικά και κοινά αίτια:

#### ο ***Ειδικά και κοινά αίτια***

Σύμφωνα με την ορολογία του Shewhart, η μη ελεγχόμενη διασπορά οφείλεται σε προσδιορίσιμα αίτια, ενώ η ελεγχόμενη παρέκκλιση οφείλεται σε μη προσδιορίσιμα, συμπωματικά ή τυχαία αίτια. Ο Deming αναφέρεται σε αυτά ως *ειδικά* και *κοινά* αίτια αντίστοιχα.

Η παραβίαση των ορίων ενός διαγράμματος ελέγχου ή η παρουσία ενός συγκεκριμένου ενδεικτικού διαγράμματος εντός των ορίων ελέγχου, είναι ένδειξη ύπαρξης ειδικών αιτίων παρέκκλισης, τα οποία συχνά είναι εύκολα αναγνωρίσιμα: αλλαγές χειριστού ή βάρδιας, μεταβολές των πρώτων υλών, απώλειες λόγω καταστροφών των μηχανημάτων, παρερμηνευμένες αναλογίες μεγέθους, περιστασιακές ακατάλληλες ρυθμίσεις των μηχανών κ.λπ. Τα αίτια αυτά δεν είναι κοινά για όλες τις εμπλεκόμενες εργασίες και, επομένως, η ανακάλυψη και η απομάκρυνσή τους απαιτούν επί τόπου ενέργειες από κάποιον που να συνδέεται άμεσα με την παραγωγική διαδικασία.

Τα κοινά αίτια αναφέρονται στις διάφορες πηγές διασποράς, σε μια διεργασία που βρίσκεται υπό στατιστικό έλεγχο. Αυτά θα μπορούσαν να είναι οι μη ελεγχόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες, η δυσλειτουργία των φθαρμένων μηχανημάτων, η μεταβλητότητα των αγορασμένων υλικών, οι ανοχές των εξαρτημάτων, καθώς και άλλα αίτια διασποράς που δεν είναι εμφανή και που μπορεί να είναι ή να μην είναι παρόντα συγχρόνως ανά πάσα στιγμή, τα οποία όμως, όταν ληφθούν υπ' όψιν όλα μαζί, παράγουν μη αναμενόμενα αποτελέσματα. Συμπεριφέρονται ως σταθερό σύστημα τυχαίων αιτίων. Η ανάλυση των κοινών αιτίων της παρέκκλισης απαιτεί δράση επί του συστήματος. Συνήθως αυτό είναι το καθήκον της διοίκησης, επειδή απαιτεί αλλαγή στην ίδια τη διεργασία, στον τρόπο σχεδιασμού, οικοδόμησης και εξοπλισμού της.

Η παρερμηνεία όσον αφορά στο είδος του αιτίου και, συνεπώς, οι λανθασμένες ενέργειες, όχι μόνο αποτυγχάνουν να βελτιώσουν τα πράγματα, αλλά μπορεί πραγματικά να τα κάνουν χειρότερα. Θα ήταν μεγάλο λάθος για παράδειγμα, το να προβεί κάποιος σε επί τόπου ενέργειες (π.χ. ρύθμιση μιας μηχανής), όταν απαιτείται η δραστηριοποίηση του μάνατζμεντ για το εν λόγω σύστημα (π.χ. επιλογή προμηθευτών που να εξασφαλίζουν ομοιογενείς πρώτες ύλες - μία από τις αρχές του Deming για το μάνατζμεντ).

Το πλεονέκτημα των τεχνικών του ΣΕΔ βρίσκεται στην ικανότητά τους να παρέχουν μια γλώσσα κοινή, η οποία μπορεί να βοηθήσει όλους τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση να αποφεύγουν την επιζήμια παρεμβολή τους στη διεργασία και να διακρίνουν σωστά ανάμεσα στα ειδικά και τα κοινά αίτια, αποφεύγοντας έτσι την άσκοπη υπαιτιότητα και τις αλληλοκατηγορίες. Μπορούν έτσι να λαμβάνονται σωστές αποφάσεις όσον αφορά στο τι είδους ενέργεια απαιτείται και ποιος θα έχει την ευθύνη για αυτήν. Η βιομηχανική εμπειρία δείχνει ότι μόνο το 15% περίπου των προβλημάτων της παραγωγικής διαδικασίας οφείλεται σε ειδικές αιτίες και, επομένως, τα προβλήματα αυτά μπορούν να διορθωθούν επί τόπου από τους ανθρώπους που συνδέονται άμεσα με τη λειτουργία. Η πλειοψηφία των προβλημάτων - το άλλο 85% - μπορεί να επιλυθεί μόνο με τη δραστηριοποίηση της διοίκησης πάνω στο σύστημα.

Ένα πράγμα θα πρέπει να γίνει σαφές: τα όρια ελέγχου δεν είναι όρια προδιαγραφών. Τα όρια ελέγχου δεν εξαρτώνται από τυχόν απαιτήσεις, προκαθορισμένες αξιώσεις ή οικονομικές αναγκαιότητες. Εξαρτώνται μόνο από το πώς πραγματικά λειτουργεί η διεργασία εκείνη την περίοδο. Αυτό κάνει το διάγραμμα ελέγχου ένα εργαλείο πολύτιμο για το χειριστή: μέσω αυτού η διαδικασία «μιλάει» στο χειριστή, οποτεδήποτε αυτός φροντίζει να «ακούει». Είναι, επίσης, και ένα πολύτιμο εργαλείο για μάνατζμεντ: οι μάνατζερ που λαμβάνουν αποφάσεις για διεργασίες υπό στατιστικό έλεγχο έχουν πολύ μεγαλύτερη πιθανότητα να επηρεάσουν πραγματικά το μέλλον της επιχείρησης.

Στην επόμενη παράγραφο περιγράφεται ένα ιδανικό εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει στην προσπάθεια αντιμετώπισης κάθε είδους διασποράς, ειδικότερα δε αυτής που οφείλεται σε κοινά αίτια (που είναι και τα δυσκολότερα να προσδιοριστούν και να απομακρυνθούν).

### 1.2.5 Από τον Deming στον Taguchi

Αν η διδασκαλία του Deming εμπνέει μια επανάσταση στην κουλτούρα του παλαιού μάνατζμεντ, η προσέγγιση του Taguchi είναι μια εμπνευσμένη εξέλιξη. Μια εξέλιξη πολύτιμων στατιστικών τεχνικών, που οφείλει την προέλευσή της στις πρακτικές του Roland Fisher στον αγροτικό σταθμό του Rothamstead της Αγγλίας στη δεκαετία του 1920.

Μεγάλο μέρος της δουλειάς αυτής προέρχεται από τις αρχές του μάνατζμεντ που εισηγήθηκε ο W.E. Deming συγκεκριμένα από τον 3<sup>ο</sup> Κανόνα: «Σταματήστε να εξαρτάστε από την επιθεώρηση για να πετύχετε την ποιότητα». Με άλλα λόγια, παραμερίστε την ανάγκη για μαζική επιθεώρηση, οικοδομώντας την ποιότητα στο προϊόν και στα μέσα παραγωγής από το στάδιο του σχεδιασμού. Την ιδέα αυτή υποστήριξε ο Καθηγητής Genichi Taguchi, διευθυντής της Ιαπωνικής Ακαδημίας Ποιότητας και τετράκις κάτοχος του Βραβείου Deming. Η προσέγγισή του για τη βελτίωση της ποιότητας χρησιμοποιεί μεθόδους πειραματικού σχεδιασμού για τον αποτελεσματικό χαρακτηρισμό ενός προϊόντος ή των μέσων παραγωγής, συνδυασμένες με μια στατιστική ανάλυση της μεταβλητότητάς τους. Η τεχνική επιτρέπει να συμπεριληφθούν θέματα ποιότητας σε ένα αρχικό στάδιο οποιουδήποτε νέου επιχειρήματος: κατά το σχεδιασμό και τη φάση του πρωτοτύπου ενός προϊόντος, προτού αρχίσει η μαζική παραγωγή, κατά την εγκατάσταση και την ανάθεση μιας παραγωγικής διαδικασίας ή ακόμα και κατά τη διάρκεια της συνηθισμένης συντήρησης. Καθώς η μέθοδος επιτρέπει τη βελτίωση της ποιότητας και τη διατήρησή της ανεξάρτητα από τη γραμμή παραγωγής, ανήκει στην ομάδα των τεχνικών με την ονομασία *εκτός σειράς έλεγχος ποιότητας*.

Αξίζει τον κόπο να απαριθμήσουμε τα βασικά συστατικά της φιλοσοφίας του Taguchi.

#### i. Η ποιότητα και η συνάρτηση της απώλειας

Ο Taguchi ορίζει την Ποιότητα με αρνητικό τρόπο ως «την απώλεια που μεταβιβάζεται στην κοινωνία από τη στιγμή που της αποστέλλεται το προϊόν». Αυτή η απώλεια περιλαμβάνει και το κόστος από την απογοήτευση του καταναλωτή, η οποία μπορεί να οδηγήσει στο να χαθεί η καλή φήμη και η καλή πίστη του πελάτη για την επιχείρηση. Ο Taguchi χρησιμοποιεί τη *συνάρτηση της απώλειας* για να καθιερώσει μια μέτρηση αξίας που αφορά στην ανάπτυξη των προϊόντων ποιότητας. Η συνάρτηση αναγνωρίζει την ανάγκη για μια κατά προσέγγιση αποδοτικότητα που θα καλύπτει τις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και ότι η μεταβλητότητα αυτής της αποδοτικότητας θα πρέπει να είναι όσο μικρότερη γίνεται. Σύμφωνα με τον Taguchi, ένα προϊόν προξενεί απώλεια όχι μόνο όταν είναι εκτός προδιαγραφών, αλλά και όποτε παρεκκλίνει από το στόχο του. Αυτή η απώλεια είναι ανάλογη με το τετράγωνο της παρέκκλισης από το στόχο. Επομένως, θα πρέπει πάντοτε να επιδιώκει κανείς την επίτευξη του στόχου ελαχιστοποιώντας τη μεταβλητότητα.

## ii. Αντικειμενικός σκοπός

Ο αντικειμενικός σκοπός της μεθόδου είναι η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και του σχεδιασμού του προϊόντος, μέσα από τον προσδιορισμό παραγόντων εύκολα ελεγχόμενων και των ρυθμίσεών τους που ελαχιστοποιούν την παρέκκλιση όσον αφορά στην επίδοση του προϊόντος, ενώ διατηρούν στα επίπεδα του στόχου τη μέση απόδοση. Αν τοποθετηθούν αυτοί οι παράγοντες στα βέλτιστα επίπεδά τους, το προϊόν μπορεί να γίνει στιβαρό έναντι τυχόν μεταβολών στις παραγωγικές και περιβαλλοντικές συνθήκες ή, γενικά, έναντι επιδράσεων μη ελεγχόμενων παραγόντων. Επομένως, μπορούμε να έχουμε προϊόντα που θα είναι πιο εύρωστα και υψηλότερης ποιότητας και αυτό επιτυγχάνεται με την απομάκρυνση του κακού αποτελέσματος που προκαλείται από το αίτιο παρά με την απομάκρυνση του αιτίου που προκαλείται από το κακό αποτέλεσμα. Αν το αίτιο είναι μη ελεγχόμενο, δεν υπάρχει πράγματι άλλη εναλλακτική λύση. Επιπλέον, εφόσον η μέθοδος εφαρμόζεται κατά τρόπο συστηματικό, ανεξάρτητα από το προ της παραγωγής στάδιο (εκτός σειράς), μπορεί να μειώσει κατά πολύ τον αριθμό των χρονοβόρων τεστ που χρειάζονταν για να καθορίσουν συνθήκες αποδοτικής παραγωγής, πράγμα που μας απαλλάσσει από κόστος και σκάρτα προϊόντα.

### 1.2.6 Το υπόβαθρο της μεθόδου

Η τεχνική του Taguchi έχει δύο βασικές πλευρές:

Πρώτον, η συμπεριφορά ενός προϊόντος ή των μέσων παραγωγής χαρακτηρίζεται με βάση παράγοντες (παραμέτρους), οι οποίοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

1. *Ελεγχόμενοι παράγοντες* (ή *παράγοντες σχεδιασμού*) - αυτοί των οποίων τις τιμές μπορούν να θέσουν ή να ρυθμίσουν εύκολα ο σχεδιαστής ή ο μηχανικός διεργασίας.

2. *Μη ελεγχόμενοι παράγοντες* (ή *παράγοντες θορύβου*) - αυτοί συνήθως συνδέονται με το περιβάλλον της παραγωγής ή της λειτουργίας και η συνολική απόδοση θα πρέπει, στην ιδανικότερη περίπτωση, να μείνει ανεπηρέαστη από τη μεταβλητότητά τους. Δεύτερον, οι ελεγχόμενοι παράγοντες χωρίζονται σε αυτούς οι οποίοι επηρεάζουν τα μέσα επίπεδα της εξεταζόμενης επίδοσης - και αναφέρονται ως **παράγοντες ελέγχου του στόχου** - και σε αυτούς οι οποίοι επηρεάζουν τη μεταβλητότητα της επίδοσης - τους **παράγοντες ελέγχου της μεταβλητότητας**. Αυτή ακριβώς η προσοχή που δίνεται στη μεταβλητότητα διακρίνει την ιαπωνική προσέγγιση από τις παραδοσιακές μεθόδους ανοχής ή το βασιζόμενο στην επιθεώρηση ποιοτικό έλεγχο. Ο στόχος είναι να μειωθεί η μεταβλητότητα με την τροποποίηση των παραγόντων του ελέγχου της μεταβλητότητας, ενώ θα διατηρείται η απαιτούμενη μέση απόδοση μέσω ρυθμίσεων των παραγόντων ελέγχου του στόχου.

Για την επίτευξη ενός επιτυχούς χαρακτηρισμού προϊόντος ή μέσων διαδικασίας, απαιτούνται προσεκτικές πειραματικές δοκιμές. Όμως,

χρησιμοποιώντας τις μεθόδους του στατιστικού πειραματικού σχεδιασμού, είναι δυνατόν να μελετήσουμε τις επιδράσεις πολλών παραγόντων με σχετικά λίγα, κατάλληλα επιλεγμένα πειράματα. Τα αποτελέσματα αυτών των πειραμάτων χρησιμοποιούνται κατόπιν για τον υπολογισμό συγκεκριμένων στατιστικών μέτρων, που ονομάζονται *μέτρα απόδοσης*, τα οποία ποσοτικοποιούν την ποιότητα και η ανάλυση των οποίων θα δώσει τα μέσα για τον υπολογισμό και την ελαχιστοποίηση της επίδρασης των παραγόντων θορύβου στην απόδοση του προϊόντος. Η τεχνική είναι ένα σύστημα απλό και ολοκληρωμένο για την εφαρμογή στατιστικού πειραματικού σχεδιασμού. Έχει ήδη αποδειχτεί κατάλληλο για τη βελτίωση απλών αλλά και σύνθετων διεργασιών, καθώς και προϊόντων, με ελάχιστα πειράματα στο «εκτός σειράς» στάδιο. Ενθαρρύνει τον κατάλληλο πειραματισμό και τις στενότερες σχέσεις ανάμεσα στους στατιστικολόγους και τους μηχανικούς και βοηθάει στη συνειδητοποίηση της αξίας της στατιστικής μεθόδου στη βιομηχανία. Εάν ένα από τα βασικά επιτεύγματα του Deming υπήρξε το ότι έπεισε τις επιχειρήσεις να μετακινήσουν προς τα πίσω τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας, από την επιθεώρηση στο ΣΕΔ, το κατόρθωμα του Taguchi ήταν ότι έκανε το περαιτέρω βήμα προς τα πίσω από την παραγωγή στο σχεδιασμό, σε μια προσπάθεια να καταστήσει το σχεδιασμό στιβαρό (στο εκτός σειράς στάδιο) έναντι της μεταβλητότητας πιο κάτω, στο περιβάλλον της παραγωγής αλλά και του χρήστη. Αυτό βρίσκεται σε πλήρη συμφωνία με την πεποίθηση του Deming ότι η ελάττωση της διασποράς είναι το κλειδί για τη βελτίωση της ποιότητας, για τη μείωση του κόστους της χαμηλής ποιότητας και, επομένως, για την επιβίωση μιας επιχείρησης σε αυτήν τη νέα οικονομική εποχή.

### 1.2.7 Τα 14 σημεία του Deming για το μάνατζμεντ

Ο Deming δε θεωρεί ικανοποιητικό απλώς να λύνονται προβλήματα, μικρά ή μεγάλα. Αποζητά ένα ριζικό μετασχηματισμό του δυτικού τρόπου διοίκησης. Τα δεκατέσσερα σημεία είναι η βάση μιας θεωρίας για τον τρόπο διοίκησης. Δεν υπάρχει πλέον δικαιολογία να αγνοηθεί η επιστήμη της διοίκησης για ποιότητα. Μια εφαρμόσιμη θεωρία πραγματικά υπάρχει, μια θεωρία που έχει ήδη υλοποιηθεί με επιτυχία από τους Ιάπωνες. Η θεωρία του Deming για το μάνατζμεντ ορίζει όλα τα βήματα που είναι απαραίτητα για το μετασχηματισμό της εταιρικής κουλτούρας για ποιότητα, ορίζει ταυτόχρονα και τα λεγόμενα **θανάσιμα αμαρτήματα** και τις ασθένειες που παραλύουν σχεδόν κάθε εταιρία στη Δύση. Αυτό που πρέπει να εκτιμηθεί πριν γίνουν οποιεσδήποτε προσπάθειες για την εφαρμογή της φιλοσοφίας του Deming, είναι το μέγεθος των αλλαγών που χρειάζονται στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η Ποιοτική πρωτοβουλία πρέπει να αρχίσει από την κορυφή της επιχείρησης και, επομένως, πολλές από τις παραδοσιακές απόψεις χρειάζονται σημαντική αναθεώρηση. Μια δέσμευση της ανώτερης διοίκησης της επιχείρησης για ριζική αλλαγή των υπαρχουσών (λανθασμένων) μεθόδων διοίκησης είναι απολύτως αναγκαία για την επιβίωση και την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην καινούργια οικονομική εποχή. Αυτή η αναγκαιότητα αποκαλύπτεται από όλα σχεδόν τα δεκατέσσερα σημεία του Deming, τα οποία θα εξετάσουμε πιο κάτω με λεπτομέρεια:

ο **Σημείο 1<sup>ο</sup> : «Δημιούργησε μια σταθερότητα του σκοπού για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών»**

Επένδυση στην προληπτική συντήρηση σήμερα θα βοηθήσει στην αποφυγή σημαντικών λειτουργικών προβλημάτων αύριο. Αυτό οφείλεται στο ότι η ποιότητα στις διαδικασίες παραγωγής και στα προϊόντα έχει πάντα ως αποτέλεσμα λιγότερες απορρίψεις, λιγότερη επανεργασία, μειωμένη επιθεώρηση και εγγυητικό κόστος, όπως επίσης και υψηλότερη παραγωγικότητα και ικανοποίηση του πελάτη. Επιπλέον, η καινοτομία εξασφαλίζει την επιστροφή του ίδιου πελάτη, αυξάνει τη φήμη της εταιρίας και το μερίδιό της στην αγορά.

Η μακροχρόνια σταθερότητα του σκοπού για συνεχή βελτίωση και καινοτομία είναι η πρωταρχική υποχρέωση που πρέπει να αποδεχτεί η διοίκηση. Οι μάνατζερ πρέπει να αντιμετωπίζουν οποιαδήποτε απόκλιση από αυτήν την κατεύθυνση και να ενεργούν κατάλληλα αμέσως. Οι χρηματικοί πόροι πρέπει να κατανέμονται για μακροχρόνιο προγραμματισμό, με την πεποίθηση ότι υπάρχει μέλλον για την επιχείρηση. Αυτή η πεποίθηση πρέπει να επιδεικνύεται από τη διοίκηση σε καθημερινή βάση, ώστε να παρακινούνται οι υπάλληλοι της και να πείθονται για τη σοβαρότητα των προσπαθειών της. Η πειθώ θα είναι πιο εύκολη, αν οι πραγματικοί μακροχρόνιοι στόχοι για ποιότητα μεταδίδονται επαρκώς στους εργαζομένους, μέσω μιας ξεκάθαρης πολιτικής που δε δημιουργεί αμφιβολίες για τους μακροχρόνιους στόχους της.

Αν οι στόχοι είναι μόνο βραχυπρόθεσμοι, η κατάρρευση της επιχείρησης είναι βέβαιη. Βέβαια, αυτό δε σημαίνει ότι τα βραχυπρόθεσμα



προβλήματα πρέπει να παραβλέπονται, αντίθετα, η λύση τους εξασφαλίζει την επιβίωση σήμερα. Αλλά ο Deming προειδοποιεί για τον κίνδυνο του «να μένεις μπλεγμένος στον κόμπο των προσωρινών προβλημάτων». Μια κατάλληλη ισορροπία πρέπει να βρεθεί στην κατανομή των προσπαθειών για την αντιμετώπιση, αφ' ενός μεν των προβλημάτων του σήμερα, αφ' ετέρου δε των προβλημάτων του αύριο. Και αυτό γιατί, ενώ εσύ είσαι απασχολημένος με το «σβήσιμο της υπάρχουσας φωτιάς», ο ανταγωνιστής σου δεν παραμένει άπρακτος.

Το βασικό στοιχείο που επιδεικνύει τη σταθερότητα του σκοπού για επιβίωση της επιχείρησης σήμερα και στο μέλλον είναι η επένδυση σε καινοτόμες μεθόδους και τεχνικές, σε νέους ικανούς ανθρώπους και νέα υλικά, στην έρευνα και εκπαίδευση και στη συνεχή βελτίωση στο σχεδιασμό των προϊόντων και υπηρεσιών. Η σταθερότητα του σκοπού για ανταγωνιστική επιτυχία επιδεικνύεται με τη συνεχή έρευνα αγοράς. Χωρίς αυτή ο επιχειρηματίας δεν μπορεί να έχει ελπίδα για πρωτοπορία έναντι του ανταγωνισμού.

Ο Deming υποστηρίζει ότι δεν είναι αρκετό απλώς να ικανοποιείς τον πελάτη. Αν δεν θέλεις να χάσεις τον πελάτη από κάποιον ανταγωνιστή, πρέπει να τον ενθουσιάσεις τόσο πολύ από το προϊόν ή την υπηρεσία σου, ώστε ο ίδιος να το διαδώσει θετικά και να φέρει και άλλους πελάτες. Ένα αναπόσπαστο μέρος των παραγωγικών διαδικασιών είναι η εξέταση και έρευνα για τις ανάγκες του πελάτη σήμερα και στο μέλλον. Η έρευνα αγοράς πρέπει να συνεχίζεται και μετά την πώληση του προϊόντος, για να εξετασθεί αν το προϊόν εκπληρώνει το σκοπό του, η γνώμη του καταναλωτή και, κυρίως, για ποιο λόγο κάποιοι δεν το αγόρασαν. Τέτοιες χρήσιμες πληροφορίες για το προϊόν μπορεί να αποτελέσουν αποφασιστικό παράγοντα μελλοντικής επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης. Η σωστή πληροφόρηση μπορεί να κάνει την πρόβλεψη ευκολότερη, μια αναγκαιότητα για το μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό.

Αλλά καμιά πρόβλεψη δεν είναι δυνατή χωρίς σταθερότητα. Η σταθερότητα, σε συνδυασμό με την καινοτομία, αφήνει τον καταναλωτή πιο ικανοποιημένο και τον επιχειρηματία πιο εξασφαλισμένο στην απόκτηση νέων πελατών και στην επιστροφή των παλιών.

Αλλά μόνο οι ανώτεροι μάντζερ της εταιρίας είναι αυτοί που μπορούν να πάρουν την πρωτοβουλία για τη μακρόχρονη διαδικασία της έρευνας, ανακάλυψης και πρόβλεψης των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη. Είναι δική τους η ευθύνη να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τη σταθερότητα του σκοπού για μία συνεχή διαδικασία βελτίωσης και καινοτομίας και να παράσχουν τις δυνατότητες στους υπόλοιπους εργαζομένους της επιχείρησης.

Με τη στατιστική έννοια, το πρόβλημα της εγκαθίδρυσης και διατήρησης της σταθερότητας του σκοπού συσχετίζεται με το πρόβλημα της επίτευξης του μέσου (στόχου) και της ελάττωσης της διασποράς (μεταβλητότητας) γύρω από το μέσο.

ο **Σημείο 2<sup>ο</sup> : « Υιοθέτησε τη φιλοσοφία της οικονομικής σταθερότητας»**

Μια αλλαγή είναι απαραίτητη στις παλιές μεθόδους διοίκησης, οι οποίες δεν είναι πλέον αποτελεσματικές στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον. Χωρίς καινοτομία δεν μπορείς ποτέ να ηγηθείς. Αν οι προσπάθειες συγκεντρώνονται μόνο στο να ακολουθείς τον ανταγωνισμό, δε θα επιβιώσεις σε αυτήν τη *νέα οικονομική εποχή*.

Αυτή η νέα εποχή έχει δημιουργηθεί από την Ιαπωνία. Η εποχή που η ποσότητα ήταν πιο σημαντική από την ποιότητα έχει πλέον περάσει. Πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η καλύτερη ποιότητα κοστίζει λιγότερο. Το δυτικό μάνατζμεντ πρέπει να αντιληφθεί πλήρως την πρόκληση από την Ανατολή και να αποδεχτεί την ανάγκη για αλλαγή. Το τωρινό επιχειρησιακό περιβάλλον είναι πιο πολύπλοκο και απρόβλεπτο. Ο ανταγωνισμός είναι πιο οξύς και υπάρχει περισσότερη ανάγκη παρά ποτέ για συνεχή καινοτομία. Οι αγορές είναι πλέον διεθνείς και οι άνθρωποι έχουν την ευκαιρία της εκλογής.

Είναι επόμενο ότι η αλλαγή δεν μπορεί να συμβεί σε μια νύχτα. Πρέπει να υπάρχει μια σταθερή μετακίνηση προς την κατεύθυνση της φιλοσοφίας της συνεχούς βελτίωσης όλων των συστημάτων και διαδικασιών. Στην αρχή, το ισχύον σύστημα διοίκησης, οι τρόποι και οι εργασιακές νοοτροπίες πρέπει να εξεταστούν με ρεαλισμό, για να αποφασιστεί αν αυτά τα στοιχεία αποτελούν εμπόδιο ή υποστήριξη στη διαδικασία για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Όταν γίνει αντιληπτή η ζημιά που η τωρινή μέθοδος του μάνατζμεντ αποφέρει, οι ανώτεροι μάνατζερ πρέπει να τολμήσουν να παραδεχτούν την ανάγκη για ριζική αλλαγή στον ισχύοντα τρόπο διοίκησης.

Οι μάνατζερ πρέπει πλέον να αποδεχτούν ότι η εποχή όπου η διοίκηση χρειαζόταν μόνο να σκεφτεί και ο εργάτης μόνο να πράξει έχει πλέον περάσει. Η εταιρία που προσπαθεί να επιβιώσει βασιζόμενη μόνο στη διανοητική ικανότητα λίγων διευθυντών δεν έχει καμιά ελπίδα στη νέα οικονομική εποχή. Η επιστράτευση όλων των διανοητικών ικανοτήτων των υπαλλήλων της επιχείρησης είναι απαραίτητη. Για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται να υπερπηδηθούν τα εμπόδια μέσω της επαρκούς επικοινωνίας. Η διοίκηση πρέπει να αποδεχτεί τη νέα φιλοσοφία της κινητοποίησης όλων των διανοητικών δυνατοτήτων των υπαλλήλων προς όφελος της επιχείρησης.

Η νέα φιλοσοφία του μάνατζμεντ δεν είναι απλώς μια επιπλέον νέα τεχνική που θα συμπληρώσει τις υπάρχουσες. Είναι μία ριζοσπαστική φιλοσοφία που υποστηρίζει την ολοκληρωτική αλλαγή. Όπως υποστηρίζει ο Deming, μία τελείως νέα στρατηγική είναι απαραίτητη για να βάλει φραγμό στη συνεχή κατολισθήση της δυτικής βιομηχανίας. Αυτό το γεγονός πρέπει να γίνει αποδεκτό ως πρώτο βήμα προς την ορθή κατεύθυνση.

ο **Σημείο 3<sup>ο</sup> : «Μην εξαρτάσαι από την (τελική) επιθεώρηση για την επίτευξη της ποιότητας»**

Χτίσε την ποιότητα στο προϊόν στο στάδιο του σχεδιασμού και της ανάπτυξης μέσω του «εκτός σειράς» (off-line) ποιοτικού ελέγχου και διατήρησε την περαιτέρω βελτίωση κατά τη διάρκεια της κανονικής

παραγωγής μέσω του «εν σειρά» (on-line) ποιοτικού ελέγχου της διεργασίας που παράγει τα προϊόντα. Απαραίτητο είναι να ακολουθηθούν αυτές οι διαδικασίες και από τους υποκατασκευαστές και προμηθευτές της επιχείρησης για την εξασφάλιση ικανοποιητικών πρώτων υλών και προμηθειών. Η μαζική επιθεώρηση των προϊόντων δεν μπορεί να αποζημιώσει για τις άχρηστες πρώτες ύλες, τον κακό σχεδιασμό ή τη μη ικανοποιητική διαδικασία συντήρησης. Αν είναι δυνατό, όλα πρέπει να γίνουν ορθά από την αρχή, ώστε να μη δημιουργηθεί η ανάγκη της επανόρθωσης σε μελλοντικό στάδιο. Αλλά το "επισκευάστε το ορθά την πρώτη φορά" δεν πρέπει να είναι μόνο ένα σύνθημα που θα απευθύνεται στο προσωπικό της επιχείρησης. Πρέπει να υποστηρίζεται από γνώσιες προσπάθειες της διοίκησης για τη βελτίωση της σχέσης προμηθευτή/πελάτη και του συστήματος εκπαίδευσης και συντήρησης. Μόνο τότε ο ρόλος της επιθεώρησης θα υποβαθμιστεί, και θα επιτευχθεί το "ορθό από την πρώτη φορά".

Η χρήση στατιστικών μέσων μπορεί να εξασφαλίσει την ποιότητα όχι μόνο στη βιομηχανική παραγωγή αλλά και στις προμήθειες. Οι στατιστικές τεχνικές για τον έλεγχο της ποιότητας της διεργασίας (που περιλαμβάνει τον έλεγχο των απαραίτητων δειγμάτων στο κατάλληλο σημείο της διεργασίας) μπορούν να επιφέρουν υψηλά επίπεδα ποιότητας πριν ή κατά τη διάρκεια της παραγωγής, ώστε να αυξηθεί η εμπιστοσύνη στην ικανότητα της διεργασίας και να ελαττωθεί έτσι η σπουδαιότητα και αναγκαιότητα της τελικής μαζικής επιθεώρησης.

Φυσικά, ένα ποσοστό επιθεώρησης ίσως να είναι πάντοτε απαραίτητο. Για μικρή παραγωγή, η επιθεώρηση μπορεί να μην κοστίζει πολύ. Σε μερικές περιπτώσεις, η επιθεώρηση, Π.χ. πριν από την παράδοση ενός σημαντικού προϊόντος, ίσως να είναι απολύτως αναγκαία. Αλλά κάθε σημαντικό προϊόν αποτελείται από μέρη και συστατικά που παράγονται μαζικά και αυτή η μαζική επιθεώρηση, εκτός από ορισμένες εξαιρέσεις, είναι αναξιόπιστη, αναποτελεσματική και δεν εξασφαλίζει την ποιότητα.

Είναι σπατάλη χρόνου και προσπάθειας απλώς να ελέγχονται τα προϊόντα, χωρίς να δίνεται η απαιτούμενη προσοχή στον πώς μπορεί να βελτιωθεί η παραγωγής τους. Αυτή η δραστηριότητα είναι πολύ συχνά αναξιόπιστη, τείνει στη δημιουργία λαθών και μεταβλητότητας στην ακρίβεια, από τους πολλούς επιθεωρητές που εμπλέκονται, λόγω ανίας και κούρασης. Η συνήθης αντίδραση στα προβλήματα της επιθεώρησης είναι η εμπλοκή ακόμη περισσότερων επιθεωρητών και η αύξηση της προσπάθειας για ακόμη μεγαλύτερη επιθεώρηση μια σίγουρη αιτία για ακόμη περισσότερα προβλήματα.

#### ○ **Σημείο 4<sup>ο</sup> : «Θέσε τέρμα στην πρακτική της αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή»**

Όπως κάθε άτομο που βρίσκεται σε οποιαδήποτε βαθμίδα της διοίκησης, οι μάνατζερ που είναι υπεύθυνοι για τις προμήθειες καλούνται να εκτελέσουν νέα καθήκοντα σε αυτήν τη νέα οικονομική εποχή. Πρέπει να θέσουν τέρμα στους μειοδοτικούς διαγωνισμούς. Αντίθετα, πρέπει πάντα να απαιτούν λογικά μέτρα ποιότητας για τις προμήθειες. Προμήθειες που δεν είναι κατοχυρωμένες με στατιστικά στοιχεία ποιότητας δεν πρέπει να

χρησιμοποιούνται. Δε φταίει ο εργάτης αν κατασκευάζονται ελαττωματικά προϊόντα, όταν οι πρώτες ύλες που προμηθεύτηκε η επιχείρηση (υπευθυνότητα της διοίκησης) ήταν φτηνές και ελαττωματικές. Ένα πνεύμα συνεργασίας με τους προμηθευτές πρέπει να αντικαταστήσει την εχθρότητα, τη σύγκρουση και την έλλειψη εμπιστοσύνης.

Οι αρχικές προδιαγραφές και η τιμή των εισερχόμενων υλικών δεν αποκαλύπτουν την απόδοση των προμηθευτών. Αξιόπιστοι προμηθευτές : είναι αυτοί που μπορούν να παρέχουν στοιχεία που αποδεικνύουν έναν επιτευχθέντα στατιστικό έλεγχο. Ένα σχεδιάγραμμα του ΣΕΔ ( Σχεδιάσε, Έλεγξε, Δράσε) που θα δείχνει τα επίπεδα απόδοσης παρελθόντος και παρόντος, είναι ικανό να παράσχει αυτήν την απόδειξη. Μπορεί επίσης να δείξει ότι ο υπό εξέταση προμηθευτής χρησιμοποιεί τα κατάλληλα εργαλεία ποιότητας και, συνεπώς, μπορεί να θεωρείται έμπιστος. Τα κέρδη που θα είναι το αποτέλεσμα μιας σχέσης με έναν αξιόπιστο προμηθευτή μπορούν να ξεπεράσουν κατά πολύ τα κέρδη που μπορούν να επιτευχθούν μέσα στα πλαίσια της επιδίωξης της χαμηλότερης τιμής.

Ο σκοπός πρέπει να είναι να ελαττωθεί το συνολικό κόστος, όχι μόνο το αρχικό. Το συνολικό κόστος πρέπει να συμπεριλαμβάνει και το κόστος της χρήσης των εισερχόμενων υλικών επιπλέον της αρχικής τους τιμής. Το μακροχρόνιο κόστος που υφίσταται ως αποτέλεσμα της χρήσης φτηνών, αναξιόπιστων και χαμηλής ποιότητας πρώτων υλών είναι ανυπολόγιστο. Η συμφωνία με βάση τη χαμηλότερη τιμή μπορεί τελικά να αποδειχτεί η πιο ακριβή από όλες τις προτεινόμενες συμφωνίες.

Είναι πολύ συνηθισμένο για έναν ανήθικο προμηθευτή να προσφέρει χαμηλή τιμή με μοναδικό σκοπό να κερδίσει το συμβόλαιο. Αφού επιτευχθεί αυτό, τότε στον κατάλληλο χρόνο, όταν θα είναι αργά για τον αγοραστή να κάνει άλλες ενέργειες, μια δικαιολογία θα βρεθεί ώστε η τιμή των υλικών, δυστυχώς, να διπλασιαστεί. Είναι πιο καλό για την επιχείρηση να προσκολληθεί σε ένα μοναδικό προμηθευτή για το κάθε είδος υλικού, βασιζόμενη σε μακροχρόνια συνεργασία πίστης και εμπιστοσύνης.

Η αναμενόμενη μακροχρόνια συνεργασία με τον αγοραστή θα ενθαρρύνει και θα πείσει τον προμηθευτή να υιοθετήσει τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, την ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία και επαναπληροφόρηση και την ταχεία παράδοση προμηθειών ποιότητας σε μια τιμή που αντικατοπτρίζει την πραγματική αξία των υλικών. Εν ανάγκη, ο προμηθευτής πρέπει να εκπαιδευτεί κατάλληλα σε τεχνικές ποιότητας, με έξοδα του αγοραστή. Αυτά τα έξοδα είναι δικαιολογημένα, αν θεωρήσει κανείς τον προμηθευτή ως το αρχικό και, επομένως, πολύ σημαντικό στάδιο της διαδικασίας της βιομηχανικής παραγωγής.

Τα πλεονεκτήματα ενός μοναδικού, συνεπούς και συνεργάσιμου προμηθευτή είναι πολλά. Αυτή η εκλογή, εκτός του ότι ελαττώνει το διαδικαστικό κόστος και την επιθεώρηση των υλικών, ελαττώνει και τη μεταβλητότητα που προκαλείται όταν διαφορετικοί προμηθευτές παραδίδουν εξαρτήματα που, ακόμα και αν είναι στα πλαίσια των προδιαγραφών, δεν είναι τα ίδια. Πολλά εξαρτήματα από διαφορετικούς προμηθευτές, έστω και αν είναι καλά το καθένα ξεχωριστά, όταν συνδυαστούν όλα μαζί, μπορεί να

καταλήξουν σε ένα μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα, λόγω της διογκωμένης (συνδυασμένης) μεταβλητότητάς τους.

ο **Σημείο 5° : «Βελτιώνε συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και υπηρεσιών»**

Ερευνα συνεχώς για προβλήματα, ώστε συνεχώς να βελτιώνεται η ποιότητα και η παραγωγικότητα και να μειώνεται το κόστος. Να προσπαθείς συνεχώς να ελαττώνεις τη μεταβλητότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, για την επίτευξη της υψηλότερης δυνατής ποιότητας με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Δεν πρέπει να μένεις ικανοποιημένος επειδή έχεις απλώς εκπληρώσει τα σημερινά πρότυπα ή τις προδιαγραφές.

Είναι ευθύνη της διοίκησης να προσπαθεί για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος (σχεδιασμός, έρευνα και ανάπτυξη, εισερχόμενα υλικά, συντήρηση, βελτίωση των εργασιών/ υπηρεσιών, εκπαίδευση, επικοινωνία και εποπτεία) και να μην αγνοεί τα χρόνια ελλείμματα, δίνοντάς τους την απαραίτητη προσοχή ώστε να μην καταντήσουν προβληματικά, οπότε τότε είναι συνήθως πολύ αργά. Απαραίτητη είναι η πρόληψη προβλημάτων και ποτέ δεν πρέπει να υπάρχει καθυστέρηση. Ψάξε για πιθανά προβλήματα και λύσε τα πριν προκαλέσουν ζημιά. Η πρόληψη είναι προτιμότερη της θεραπείας. Οι στατιστικές τεχνικές υπάρχουν για να βοηθήσουν σε οποιονδήποτε τομέα, βιομηχανικό ή όχι. Ένα πρόγραμμα ολικού ποιοτικού ελέγχου για προϊόντα, διαδικασίες και υπηρεσίες, πρέπει να εισαχθεί και να εφαρμόζεται συνεχώς.

Η διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας δεν πρέπει ποτέ να σταματά και πρέπει να στοχεύει σε έναν ειδικό σκοπό: την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη για το προϊόν/ υπηρεσία που αγόρασε και την επιστροφή του για αγορά περισσότερων προϊόντων/ υπηρεσιών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, όχι μόνο με την εκπλήρωση των υπαρχουσών προσδοκιών του πελάτη, αλλά και με την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών του. Η καινοτομία είναι ίσης σημασίας με τη βελτίωση της ποιότητας. Η κύρια ευθύνη της διοίκησης είναι η διαρκής βελτίωση του συστήματος, ώστε η καινοτομία να πραγματοποιείται ευκολότερα. Αυτό δεν είναι εύκολο διότι το σύστημα καλύπτει τα πάντα: εκλογή των προμηθευτών, προμήθειες, μεταφορά, χρηματοδότηση έρευνας, σχεδιασμό, μηχανολογικά, εργαλεία και τεχνικές συντήρησης και βελτίωσης, επένδυση, κατανομή εργασίας, εκπαίδευση και επανεκπαίδευση, επιλογή νέων υπαλλήλων, πωλήσεις και μεθόδους διανομής, επίβλεψη και εσωτερική επικοινωνία, λογιστική και μισθοδοσία, επαφή με τους πελάτες και εξυπηρέτησή τους.

Κάθε τμήμα του συστήματος τείνει στην επιδείνωση και τη σπατάλη αμέσως μόλις σταματήσουν οι προσπάθειες για βελτίωση. Οι προσπάθειες είναι απαραίτητες για τη διατήρηση και μόνο ενός επιπέδου ποιότητας, πολύ περισσότερο για τη βελτίωση. Πάντοτε υπάρχει διασπορά γύρω από κάθε στόχο, για αυτό και πάντοτε υπάρχουν δυνατότητες για περαιτέρω βελτίωση. Αυτό απομακρύνεται από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης, που πρεσβεύει ότι, εφόσον το προϊόν εκπληρώνει τις "προδιαγραφές ορίων", δεν υπάρχει τίποτε το ανησυχητικό. Εντούτοις, οι επιρροές των ανεξέλεγκτων παραγόντων στο

περιβάλλον του χρήστη μπορούν εύκολα να οδηγήσουν το προϊόν σε αποτυχία, παρόλο που τα εξαρτήματά του εκπλήρωναν τις προδιαγραφές. Επομένως, η ανεπάρκεια της νοοτροπίας "ικανοποίηση των προδιαγραφών" μπορεί εύκολα, μέσω της παραγωγικής διαδικασίας, να καταλήξει στον πελάτη. Και όταν ο πελάτης υποφέρει, τότε όλη η επιχείρηση θα υποφέρει, διότι ο πελάτης είναι το πιο σημαντικό μέρος της διεργασίας.

Αντίθετα, η προληπτική συντήρηση και η συνεχής βελτίωση της διεργασίας με τη μορφή της ελάττωσης της διασποράς γύρω από το στόχο, είναι ο καλύτερος τρόπος για την επίτευξη και διατήρηση της υψηλότερης δυνατής Ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος.

### ο **Σημείο 6<sup>ο</sup> : «Φρόντισε για την εισαγωγή της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας»**

Είναι απαραίτητο να εισαχθεί ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας και αυτό πρέπει να συμπεριλαμβάνει και τους μάνατζερ. Αν τα ανώτερα στελέχη υποβληθούν σε εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά μαθήματα, θα δώσουν ένα παράδειγμα προς μίμηση στους κατωτέρους τους. Οι αποδοτικές και μοντέρνες μέθοδοι εκπαίδευσης βοηθούν την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει καλύτερα το προσωπικό της.

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι για μεγαλύτερη συνέπεια. Η επένδυση σε κατάλληλη εκπαίδευση για όλο το νέο προσωπικό της επιχείρησης θα εξασφαλίσει την ικανότατη δυνατή συνεισφορά των νεοπροσλαμβανομένων υπαλλήλων, που θα γνωρίζουν πλέον ακριβώς τι αναμένεται από αυτούς. Η διοίκηση πρέπει να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί πλήρως την έννοια της διασποράς και τα αρνητικά αποτελέσματά της, όπως και να εξευρίσκει τρόπους για την αντιμετώπισή της. Αυτό απαιτεί εκπαίδευση στις στατιστικές τεχνικές, οι οποίες υποβοηθούν στη μείωση και τον έλεγχο της μεταβλητότητας.

Καθημερινά γίνονται πολλές αλλαγές στις μεθόδους, στα υλικά, στα μηχανήματα και στο σχεδιασμό. Η επαρκής εκπαίδευση στο κατάλληλο χρόνο βοηθά στην έγκαιρη κατανόηση των νέων εξελίξεων και αποτελεί τη βάση της εξέλιξης σε υψηλότερο επίπεδο για οποιοδήποτε τομέα. Δυστυχώς, πολλές φορές η εκπαίδευση θεωρείται ως μια μη παραγωγική δραστηριότητα από πολλούς μάνατζερ και συχνά αγνοείται ή περικόπτεται όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες. Το πόσο λανθασμένος είναι αυτός ο τρόπος σκέψης καθίσταται φανερό όταν υπολογιστεί το πόσο λίγο κοστίζει η εκπαίδευση σε σύγκριση με το ολικό μακροπρόθεσμο κόστος ενός υπαλλήλου για την εταιρία.

Πολύ συχνά, έστω και αν η εκπαίδευση πραγματοποιηθεί, το νέο υλικό που διδάσκεται δεν τίθεται αμέσως σε εφαρμογή, λόγω των πολλών πιέσεων από τη συσσώρευση εργασίας. Το αποτέλεσμα είναι η αρχική προσπάθεια και το κόστος της εκπαίδευσης να σπαταληθούν. Η διοίκηση πρέπει να εξαλείψει τα φράγματα που εμποδίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή των διδαχθέντων. Βέβαια, οι άσχημες συνήθειες που έχουν σχέση με το θέμα της εκπαίδευσης δεν προέρχονται μόνο από την ανώτερη διοίκηση: Π.χ. πολλοί επόπτες συχνά βασίζονται μόνο στη γνώση και την εμπειρία του παρελθόντος

και είναι απρόθυμοι να δεχτούν τις νέες ιδέες και καινοτομίες που έχουν σχέση με τις μεθόδους βελτίωσης της διεργασίας

ο **Σημείο 7<sup>ο</sup>: «Υιοθέτησε και θέσπισε σύγχρονες μεθόδους εποπτείας και ηγεσίας»**

Οι προσπάθειες θα πρέπει να επικεντρώνονται στο να βοηθήσουν τους ανθρώπους να κάνουν καλύτερη δουλειά. Οι επόπτες θα πρέπει να εξασφαλίσουν την άμεση δράση σε περιπτώσεις όπου αναφέρονται ελαττώματα, εργαλεία χαμηλής απόδοσης και συνθήκες που συντείνουν στην επιδείνωση της ποιότητας.

Σε αυτήν τη νέα οικονομική εποχή, οι επόπτες θα πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από απλοί επιτηρητές θα πρέπει να είναι και οι δάσκαλοι των πιο σύγχρονων εξελίξεων στον τομέα της ευθύνης τους. Θα πρέπει να συμβουλεύουν και όχι να κρίνουν. Θα πρέπει να εμπλέκονται ενεργά στην προσπάθεια για βελτίωση του συστήματος μέσα στο οποίο αυτοί και οι άνθρωποι τους εργάζονται. Θα πρέπει να έχουν επίγνωση των κινδύνων της διασποράς και θα πρέπει να έχουν τη νοοτροπία ότι ο καλύτερος τρόπος για την ελαχιστοποίηση των διαφοροποιήσεων μεταξύ των ανθρώπων είναι η βελτίωση του συστήματος. Θα πρέπει απέναντι σε όλους τους εργαζομένους να δείχνουν τη συμπαράστασή τους, να τους συμμερίζονται, να τους ενθαρρύνουν και να τους βοηθούν. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να εξασφαλίσουν τη συνεχή βελτίωση της δουλειάς των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της θα εγγυηθεί ένα επίπεδο υψηλής ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Οι ηγέτες και οι επόπτες θα πρέπει να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους στο να κάνουν τους εργαζομένους να αποκτήσουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη δουλειά τους. Ένας εργαζόμενος που ενδιαφέρεται θα θέλει να κάνει τη δουλειά του καλύτερα και θα δεχτεί συμβουλές, εκπαίδευση και βοήθεια για τη βελτίωσή της. Αν επιτευχθεί αυτό, θα αυξηθεί περισσότερο το ενδιαφέρον του. Από την άλλη μεριά, το να επιμένει κανείς στο να κάνουν οι εργαζόμενοι τα "αδύνατα" με αφίσες και σλόγκαν, χωρίς να κάνει κάποιες υποδείξεις για το πώς θα το κατορθώσουν αυτό, έχει ως αποτέλεσμα να γίνεται κακή δουλειά, να χάνει ο εργαζόμενος το ενδιαφέρον του και τα κίνητρά του. Αυτό με τη σειρά του έχει ως αποτέλεσμα μια ακόμα χαμηλότερης ποιότητας δουλειά και πάει λέγοντας σε ένα φαύλο κύκλο.

ο **Σημείο 8<sup>ο</sup>: «Διώξε το φόβο»**

Θα πρέπει να ενθαρρύνεται η αμφίδρομη επικοινωνία, έτσι ώστε να εξοβελίζεται ο φόβος από την επιχείρηση. Οι ιδέες θα πρέπει να αναζητούνται ενεργά και να εισακούονται πρόθυμα. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά για την εταιρία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο αν δημιουργηθεί ένα ασφαλές περιβάλλον, όπου η αβεβαιότητα, η αμφιβολία και το τυχαίο θα έχουν απομακρυνθεί από τις πρακτικές του μάντζμεντ. Εκείνοι οι οποίοι εργάζονται με το φόβο των ανωτέρω τους προσπαθούν να διαφύγουν της προσοχής τους, με σκοπό να περάσουν απαρατήρητοι. Με αυτόν τον τρόπο, οι πραγματικές δυνατότητες

των ανθρώπων χάνονται για πάντα. Ο φόβος αποτελεί εμπόδιο στη βελτίωση και την καινοτομία. Οι επιτυχημένες συλλογικές εργασιακές σχέσεις, που βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και τη συνεργασία, μπορούν να επιτύχουν πολύ περισσότερα από ότι οι μεμονωμένες ατομικές προσπάθειες.

Ο Deming πιστεύει ότι μια ατμόσφαιρα φόβου κάνει αδύνατη την εφαρμογή των περισσότερων από τα υπόλοιπα σημεία του για το μάνατζμεντ. Με άλλα λόγια, δεν πιστεύει ότι είναι δυνατή οποιαδήποτε πραγματική βελτίωση, αν ο φόβος, αιτία τεράστιας σπατάλης, δεν εξαφανιστεί και δεν αντικατασταθεί από τον αμοιβαίο σεβασμό, την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία.

Μερικοί μάνατζερ προτιμούν να δημιουργούν ένα κλίμα φόβου. Δημιουργούν το κίνητρο του φόβου στους προμηθευτές τους, μέσα από μια συναισθηματική συμπεριφορά που είναι γεμάτη παράπονα, με την ελπίδα να κερδίσουν μια πλεονεκτική τιμή. Άλλοι πιστεύουν ότι θα φαίνονται σπουδαιότεροι, αν οι υπάλληλοί τους, τους φοβούνται. Θεωρούν, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι θα είναι πιο αποδοτικοί, αν νιώθουν ανασφάλεια ή άγχος για τη δουλειά τους, έτσι εισάγουν την απειλή της απόλυσης.

Η αλήθεια είναι ότι το όπλο του φόβου ή του άγχους είναι μια αυτόματη παραδοχή της αποτυχίας να διοικήσει κάποιος. Το αποτέλεσμα είναι αποθάρρυνση, άγχος, εσκεμμένα κακή δουλειά, "μαγείρεμα" λογαριασμών, χρόνος που σπαταλιέται ψάχνοντας και κάνοντας αιτήσεις για άλλες δουλειές, καθώς και απώλεια πολύτιμου προσωπικού, που, συνήθως, πάει σε κάποιον ανταγωνιστή. Οι προσπάθειες και οι ενέργειες που γίνονται βρίσκονται στην κατεύθυνση περισσότερο της προσωπικής επιβίωσης παρά της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.

Διοίκηση μέσω του φόβου δεν εξυπηρετεί τα συμφέροντα της επιχείρησης. Οδηγεί στη μείωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας στη λήψη των αποφάσεων. Επομένως, καταναλώνεται χρόνος και ενέργεια για να θαφτεί η πραγματικότητα, παρά για να λυθεί το πρόβλημα και το πάθημα να γίνει μάθημα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει στην πρόωρη χρήση αδοκίμαστων σχεδίων και προϊόντων, που με τη σειρά τους μπορεί να αποδειχτούν προβληματικά. Γενικά, ο συνδυασμός φόβου και άγνοιας είναι αποδεδειγμένα μια φόρμουλα για στασιμότητα και αποτυχία.

ο **Σημείο 9<sup>ο</sup> : «Γκρέμισε τα εμπόδια ανάμεσα στα τμήματα και τους ανθρώπους»**

Όλα τα άτομα, από τον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης έως την παραγωγή και τις πωλήσεις, θα πρέπει να δουλεύουν σαν μια ομάδα για την πρόβλεψη των προβλημάτων, προτού αυτά εμφανιστούν, και για την αντιμετώπισή τους, αν τύχει να προκύψουν. Ο καταστροφικός ανταγωνισμός μέσα στην ίδια εταιρία θα πρέπει να αντικατασταθεί από τη συνεργασία. Αυτό θα βοηθήσει στην επίλυση διαφόρων ατομικών προβλημάτων, τα οποία μπορεί στην πραγματικότητα να είναι από τη φύση τους πολύ κοινά.

Η απόδοση κάθε ξεχωριστού τμήματος της εταιρίας θα πρέπει να αποτιμάται με βάση τη συνεισφορά του στην επιχείρηση συνολικά, όχι με βάση το μεμονωμένο κέρδος ή οποιοδήποτε άλλο κριτήριο που προωθεί τον ανταγωνισμό. Η έλλειψη της σωστής επικοινωνίας αναχαιτίζει την ανάπτυξη,



σε ολόκληρη την επιχείρηση, κάποιας καινοτόμου ιδέας, η οποία παραμένει έτσι μόνο μια ιδέα.

Αν εκτιμηθεί δεόντως η δύναμη μιας κοινής (στατιστικής) γλώσσας, και γίνει χρήση της, η διοίκηση θα είναι ικανότερη να σπάσει τους φραγμούς της επικοινωνίας. Αυτό με τη σειρά του θα επιτρέψει στο εργατικό δυναμικό να συμβάλει περισσότερο στην πραγματική επίλυση των προβλημάτων προς όφελος της επιχείρησης. Φυσικά, για να συμβεί αυτό, θα πρέπει να εξαλειφθεί ο φόβος για επικοινωνία, πράγμα που ευθυγραμμίζει το 9<sup>ο</sup> σημείο του Deming με το 8<sup>ο</sup>.

Επιβάλλεται η στενή συνεργασία πολλών διαφορετικών τομέων μέσα στην ίδια εταιρία, για την τελική εμπορική επιτυχία ενός συγκεκριμένου προϊόντος. Τα φαινομενικά διαφορετικά τμήματα που συνεισφέρουν στην ανάπτυξη ενός και μόνο προϊόντος θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα τμήματα για Έρευνα Αγοράς, Μελέτη και Σχεδιασμό του Προϊόντος, Αγορά των Υλικών, Μηχανική Εφαρμογή και Παραγωγή, Έλεγχο Ποιότητας και Βελτίωση, Πωλήσεις και Μάρκετινγκ, καθώς και το Τμήμα Έρευνας και Σχεδιασμού νέων προϊόντων. Οι άνθρωποι που εμπλέκονται σε όλα τα παραπάνω πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι καθένας τους έχει να συνεισφέρει πολλά στον κοινό σκοπό της ικανοποίησης των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη και, τελικά, της επιτυχίας της εταιρίας. Κι αυτό μπορούν να το κάνουν σε μια χωρίς εμπόδια ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

ο **Σημείο 10<sup>ο</sup> : «Απόκλεισε τη χρήση των σλόγκαν, των αφισών και των παραινέσεων»**

Αποκλείστε τα σλόγκαν που απαιτούν μηδέν ελαττώματα και νέα επίπεδα τελειότητας, χωρίς να παρέχουν τις μεθόδους. Θα πρέπει να δώσετε στους ανθρώπους τα μέσα για «να εργάζονται πιο έξυπνα και όχι πιο σκληρά». Οι αυθαίρετοι στόχοι που δε συνοδεύονται από έναν “ωδικό χάρτη” που θα βοηθήσει στην πραγματοποίησή τους μπορεί να είναι αντιπαραγωγικοί.

Αν υπάρχουν προβλήματα υψηλών ποσοστών ελαττωμάτων και χαμηλής παραγωγικότητας, διάφορα σλόγκαν όπως «μηδέν ελαττώματα», «κάντε το σωστά από την αρχή» και «αυξήστε την παραγωγικότητα κατά 10%», δεν πρόκειται να επιτύχουν τίποτα! ποτέ δεν βοήθησαν κανέναν να κάνει καλύτερα τη δουλειά του. Η πλειοψηφία των αιτίων που αφορούν στη χαμηλή ποιότητα και τη μη ικανοποιητική παραγωγικότητα βρίσκονται πέρα από τις δυνατότητες των υπαλλήλων. Ανήκουν στο σύστημα και μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο με την αλλαγή των πρακτικών της διοίκησης.

Ο Deming πιστεύει ότι οι άνθρωποι κάνουν ήδη ό,τι μπορούν. Καμία ουσιαστική βελτίωση, πέρα από την εξάλειψη μερικών εμφανών ειδικών προβλημάτων (που αποτελούν τη μειοψηφία των συνολικών προβλημάτων), δεν μπορεί να προκύψει από τα διαφημιστικά κόλπα της διοίκησης. Αν τους δοθεί η ευκαιρία, οι εργαζόμενοι ευχαρίστως θα εργαστούν σωστά από την αρχή. Όμως, τις περισσότερες φορές, ένα «σύστημα που μειονεκτεί» δε δίνει στους ανθρώπους καμία ευκαιρία.

Οι άνθρωποι μπορούν να βελτιωθούν μόνο μέσα από την κατάλληλη εκπαίδευση. Δεν υπάρχει υποκατάστατο της γνώσης. Η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί μόνο μέσα από την παροχή της στατιστικής υποστήριξης

για την κατάκτηση ποιότητας, καλύτερου εξοπλισμού, αξιόπιστων υλικών και επαρκούς χρόνου. Μόνο όταν δίνονται τα κατάλληλα εργαλεία μπορούν να υπάρξουν λογικές απαιτήσεις για βελτίωση. Οι παράλογες απαιτήσεις με σλόγκαν και αφίσες που πατρονάρουν, χωρίς να παρέχονται τα απαραίτητα εργαλεία για την κάλυψη αυτών των απαιτήσεων, μπορούν να δημιουργήσουν μόνο αντιθετικές σχέσεις, δυσπιστία απέναντι στη διοίκηση, απομόνωση και αυξημένη ανησυχία.

○ **Σημείο 11<sup>ο</sup> : «Απόφυγε τα πρότυπα εργασίας και τα αριθμητικά ποσοστά»**

Αποφύγετε το *Μάνατζμεντ μέσω Αντικειμενικών Σκοπών (ΜΑΣ)*, μέσω αριθμών και αριθμητικών στόχων. Εστιάστε στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα. Η επίτευξη ενός στόχου δε θα πρέπει να θεωρείται ως η ύστατη επιτυχία, επειδή υπάρχει πάντοτε χώρος για περαιτέρω βελτίωση. Το ΜΑΣ παραβλέπει τη διασπορά στην παραγωγική διαδικασία και είναι μια πρόσκληση για βραχυπρόθεσμη σκέψη. Ο μόνος τρόπος να αυξηθεί η ποιότητα και η παραγωγικότητα (και η χαρά της εργασίας) είναι να αντικατασταθούν τα πρότυπα εργασίας με την ικανή ηγεσία.

Όσον αφορά στους προκαθορισμένους στόχους, ένα από τα ακόλουθα μπορεί να συμβεί:

1. Αν είναι λογικός ο στόχος και τελικά επιτευχθεί, οι άνθρωποι που συνέβαλαν μάλλον θα επαναπαυθούν, θα «κοιμούνται ήσυχοι» και πιθανόν να μη γίνουν περαιτέρω προσπάθειες για επιπλέον βελτίωση, κάτι που δεν έχει θέση στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο.

2. Αν ο στόχος είναι παράλογος, τότε είτε δε θα επιτευχθεί (πράγμα που θα επιφέρει άδικες κατηγορίες, αυξημένη ανησυχία και ηθική κατάπτωση), είτε θα πραγματοποιηθεί πετσοκομμένος, με μαγειρέματα στους λογαριασμούς ή με χαμηλότερα ποιοτικά πρότυπα, κάτι που αναγκαστικά θα επηρεάσει τον πελάτη και, τελικά, το μέλλον ολόκληρης της επιχείρησης. Σε επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τις διαφορές της ΔΟΠ με αυτό και άλλα στυλ Διοίκησης.

○ **Σημείο 12<sup>ο</sup> : «Απομάκρυνε τα εμπόδια που κλέβουν από τον ωρομίσθιο εργάτη το δικαίωμα να είναι υπερήφανος για την εργασία του»**

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η εξάλειψη των φυσικών και πνευματικών εμποδίων διευκολύνει την επικοινωνία, ενθαρρύνει τη συνεργασία και ανεβάζει συνολικά το ηθικό των εργαζομένων. Τα σοβαρότερα από τα πνευματικά εμπόδια είναι εκείνα που δεν επιτρέπουν σε κάποιον να είναι υπερήφανος για το προϊόν της εργασίας του. Το Μάνατζμεντ μέσω Αντικειμενικών Σκοπών είναι ένα από αυτά' η ετήσια βαθμολόγηση της αξίας(αξιολόγηση της απόδοσης) είναι άλλο ένα. Ομολογουμένως, αυτές οι πρακτικές είναι τόσο βαθιά ριζωμένες στην κουλτούρα της πλειοψηφίας των επιχειρήσεων, ώστε κάθε προσπάθεια να τις καταργήσουμε «με την πρώτη» θα προκαλούσε αμέσως αντίσταση και πιθανόν να δημιουργούσε ένα κενό. Μερικά άλλα

εμπόδια, όπως η απουσία επικοινωνίας, τα χαμηλής ποιότητας εισερχόμενα υλικά, τα ακατάλληλα εργαλεία, η ανεπαρκής εκπαίδευση, δεν είναι και τόσο δύσκολο να ξεπεραστούν.

Γεγονός όμως παραμένει ότι η βασική συνέπεια αυτών των εμποδίων είναι να κλέβουν από τους ωρομίσθιους εργάτες το δικαίωμα να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους.

Πράγματι, δεν μπορεί κανείς να περιμένει ότι οι εργαζόμενοι θα είναι υπερήφανοι για το αποτέλεσμα που παράγουν, όταν αυτό αποδεικνύεται σταθερά ελαττωματικό λόγω των προβληματικών πρώτων υλών που έχουν αγοραστεί ή λόγω του προβληματικού εξοπλισμού και του κακού περιβάλλοντος εργασίας, η παροχή των οποίων είναι καθήκον της διοίκησης. Ο καθένας θέλει να κάνει καλή δουλειά και να νιώθει υπερήφανος για αυτήν. Πώς όμως μπορεί κανείς να βελτιώσει μια μη ικανή διεργασία, αν δεν υπάρχει χρόνος για βελτιωτικές δραστηριότητες, δε δίνονται εργαλεία ποιότητας, δεν παρέχεται επαρκής τεκμηρίωση που θα δείξει στους εργαζομένους τι αναμένεται από αυτούς ή δεν προσφέρεται η κατάλληλη εκπαίδευση για αυτομόρφωση και εξέλιξη;

Κανείς δεν μπορεί να νιώσει περήφανος για τη δουλειά του αν, για να πετύχει έναν αυθαίρετο στόχο ή έναν παράλογο σκοπό που θέτει η διοίκηση, υποχρεώνεται να "πετσικόβει", να κρύβει την αλήθεια ή να "μαγειρεύει" τα τελικά νούμερα. Αυτά όλα σκοτώνουν την υπερηφάνεια που πρέπει κανείς να νιώθει για το προϊόν που παράγει και χωρίς υπερηφάνεια δεν υπάρχει «χαρά της εργασίας». Κανείς δεν μπορεί να νιώσει περήφανος για μια δουλειά που γίνεται εσκεμμένα με ένα συγκεκριμένο τρόπο, έτσι ώστε να εκτιμηθεί δεόντως στο τέλος της χρονιάς. Αυτό που μας φέρνει στο χειρότερο πνευματικό εμπόδιο από όλα: την ετήσια "αξιολόγηση της απόδοσης".

Ο Deming συνιστά σθεναρά την κατάργηση της ετήσιας βαθμολόγησης της αξίας, επειδή αυτή καταστρέφει την ομαδική δουλειά, ευνοεί τη μετριότητα, αυξάνει τη μεταβλητότητα στην απόδοση του αξιολογούμενου και εστιάζεται σε βραχυπρόθεσμη βάση.

Πράγματι, η πρακτική της βαθμολόγησης είναι τόσο υποκειμενική και αποτελεί τόσο σοβαρή αιτία απομόνωσης και αρνητικών ανταγωνιστικών συναισθημάτων, που παύει να έχει οποιαδήποτε χρησιμότητα. Είναι η αποδοχή του ότι ολόκληρη η καριέρα ενός υπαλλήλου εξαρτάται από την προσωπική άποψη του αμέσως ανώτερου του. Αυτή η άποψη μπορεί να οφείλεται σε λόγους εντελώς άσχετους με την πραγματική αξία του υπαλλήλου. Η τελική αξιολόγηση μπορεί στην πραγματικότητα να εξαρτάται από το πρόσφατο επίπεδο "φιλίας" ανάμεσα στον εκτιμητή και τον αξιολογούμενο ή από ένα τρέχον "σύστημα ταξινόμησης" για την εγκυρότητα του οποίου δεν υπάρχει καμία εγγύηση. Η απόδοση μερικών ανθρώπων μπορεί ακόμα και να υπερτιμηθεί, επειδή απλά ο εκτιμητής θέλει να δείξει ότι όλα πάνε καλά στο τμήμα του. Σε τελευταία ανάλυση, οι εκτιμητές θα πρέπει να αντιμετωπίσουν μια αξιολόγηση και της δικής τους απόδοσης!

Ακόμα και αν υποθέσουμε ότι υπάρχει ένα αντικειμενικό σύστημα βαθμολόγησης, υπάρχουν άλλα προβλήματα που συνδέονται με αυτήν. Για παράδειγμα:

1. Προκαλεί υπέρμετρο εσωτερικό ανταγωνισμό και απομόνωση. Φυσικά, πάντοτε είναι επιθυμητός ένας υγιής ανταγωνισμός, αυτό όμως προϋποθέτει ένα υγιές ομαδικό πνεύμα. Οι πιθανότητες λένε ότι, με την παρουσία ενός αυστηρού και απόκρυφου συστήματος βαθμολόγησης της αξίας, το τυχόν ομαδικό πνεύμα ή η συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα, ακόμα και ανάμεσα στα άτομα, αποκλείονται δια παντός.

2. Μειώνει την πρωτοβουλία και την ανάληψη ρίσκου. Οι άνθρωποι προτιμούν να μένουν σε αυτά που ξέρουν, επειδή ο φόβος της αποτυχίας γίνεται πιο έντονος. Περνούν τον καιρό τους ασχολούμενοι με στόχους που εύκολα μπορούν να επιτευχθούν, ούτως ώστε να έχουν μια επιτυχία να αναφέρουν στο τέλος της χρονιάς. Ο στόχος είναι να πάρουν έναν υψηλό βαθμό στην κατάταξη ή ίδια η δουλειά παύει να είναι σημαντική.

3. Αυξάνει τη μεταβλητότητα στην απόδοση των εργαζομένων. Κάθε εργαζόμενος έχει κι ένα διαφορετικό τρόπο να επιτύχει έναν προσωπικό στόχο. Αν αυτοί που βρίσκονται σε μια χαμηλή κλάση σε μια χρονιά, προσπαθήσουν να προσαρμόσουν τις ενέργειές τους ώστε να αντιγράψουν αυτούς με την υψηλή κλάση, μπορεί να προκύψει μια χαοτική κατάσταση (και πάλι παραποίηση της διαδικασίας). Η μεταβλητότητα που θα προκύψει συσκοτίζει πραγματικά την αληθινή αξία του αξιολογούμενου.

4. Εστιάζει την προσοχή σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, που δεν είναι αντιπροσωπευτικά μιας μακροπρόθεσμης απόδοσης. Μερικές εταιρίες έχουν ακόμα και κάθε τρίμηνο διαδικασία αξιολόγησης. Είναι μεγάλος ο πειρασμός να πετσοκόψει κανείς τους στόχους του ή να πάρει βραχυπρόθεσμες αποφάσεις για να επιδείξει κέρδη πάση θυσία. Η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να αντικατασταθεί από τη σωστή ηγεσία και επικοινωνία και από μια διαδικασία συμβουλής και ανάπτυξης, ο κύριος σκοπός της οποίας θα είναι να προσδιορίσει, να ενισχύσει και να αναπτύξει περαιτέρω τη συνεισφορά των εργαζομένων προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης της επιχείρησης ως ομάδας. Η προσωπική επαφή και η προσωπική ενημέρωση μπορεί εύκολα να εντοπίσει αυτούς που επιδεικνύουν ηγετικές ικανότητες και στους οποίους θα πρέπει να προσφερθούν οι δυνατότητες για προαγωγή.

Η στατιστική θεωρία μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό αυτών που χρειάζονται ειδική βοήθεια (όχι τιμωρία). Η μειωμένη απόδοση θα πρέπει να εξετάζεται με μοναδικό σκοπό το να καθοριστεί τι δεν πάει καλά συνολικά με το σύστημα που προκάλεσε τις αποτυχίες. Θα πρέπει κανείς να ερευνά τα αίτια και όχι τις συνέπειες. Όλα θα πρέπει να ξεκινήσουν με το δεδομένο ότι τουλάχιστον το 85% των προβλημάτων σχετίζεται με το σύστημα και δε θα πρέπει να πέφτουν οι ευθύνες στους εργαζομένους.

Αντί να κρίνει μόνο τους ανθρώπους, η διοίκηση θα πρέπει να ασχοληθεί με το έργο της βελτίωσης του συστήματος μέσα στο οποίο δουλεύουν οι άνθρωποι.

Η ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον προϊστάμενό του, η οποία θα ενισχύεται από συνεχή εκπαίδευση και συμβουλές και από ευκαιρίες ανάπτυξης των προσωπικών ικανοτήτων, μπορεί να επιτρέψει στον

καθένα να είναι υπερήφανος για το προϊόν της εργασίας του, μπορεί να μεγιστοποιήσει τη συνεισφορά του στην εταιρία και μπορεί να βοηθήσει την ανάπτυξη και παρακίνηση, σε έναν πολύ μεγαλύτερο βαθμό από ό, τι θα μπορούσε να πετύχει κανείς με ένα συχνά αναξιόπιστο (και προσβλητικό) σύστημα αξιολόγησης.

ο **Σημείο 13<sup>ο</sup> : «Καθιέρωσε ένα ενεργό πρόγραμμα μόρφωσης και επανεκπαίδευσης»**

Ενθαρρύνετε τη διαρκή εκπαίδευση για να συμβαδίζετε με τις νέες εξελίξεις, τις αλλαγές στο σχεδιασμό των προϊόντων, το σύγχρονο εξοπλισμό και τις καινοτόμες τεχνικές. Τα πράγματα αλλάζουν γρήγορα. οι μάνατζερ θα πρέπει να έχουν επίγνωση αυτής της αλλαγής και να είναι και οι ίδιοι κατάλληλα εκπαιδευμένοι για να την εκμεταλλευτούν. Διαφορετικά θα το κάνει ο ανταγωνιστής. Θα πρέπει πάντοτε να ενθαρρύνεται η προσωπική ανάπτυξη όλων και να παρέχονται διαρκώς εξελισσόμενες ευκαιρίες στο εργατικό δυναμικό.

Αυτό το σημείο μπορεί να μοιάζει με το 6<sup>ο</sup>: «Καταρτίστε πρόγραμμα εκπαίδευσης για τη δουλειά»). Ο Deming κάνει σαφή διάκριση μεταξύ των δύο αυτών σημείων, εφόσον το 6<sup>ο</sup> σημείο αναφέρεται στη θεμελίωση της εκπαίδευσης για τη διοίκηση και τους νέους υπαλλήλους με σκοπό να τους βοηθήσει να ανταπεξέλθουν ικανοποιητικά στη νέα τους θέση, ενώ το 13<sup>ο</sup> σημείο αναφέρεται στη διαρκή επανεκπαίδευση και βελτίωση όλων.

Η απλή αλήθεια, που είναι κοινή και για τα δύο σημεία, είναι ότι χωρίς επαρκή εκπαίδευση (και αρχικά και στη συνέχεια) δεν μπορεί κανείς να εγγραφεί για την καινοτομία ή για τυχόν βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης.

Η επανεκπαίδευση είναι μια απαραίτητη επένδυση στο σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο μιας εταιρίας: στους ανθρώπους της. Βοηθάει επίσης να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι την αίσθηση της ασφάλειας. Οι άνθρωποι δραστηριοποιούνται περισσότερο για την ανάπτυξή τους, όταν βλέπουν ότι η εταιρία τους πιστεύει σε αυτούς επενδύοντας πάνω τους.

Με αυτό το σημείο ο Deming, έμμεσα ίσως, ζητάει μία δέσμευση σε σχέση με την ισόβια απασχόληση. Η διαρκής επιμόρφωση και επανεκπαίδευση βασίζεται στην επίγνωση ότι συνεχώς απαιτούνται νέες ικανότητες για να συμβαδίζει κανείς με τις εξελίξεις της νέας οικονομικής εποχής. Η επανεκπαίδευση διασφαλίζει στους εργαζομένους ότι, αν η θέση που κατέχουν τώρα θεωρηθεί αναχρονιστική, θα μπορέσουν να περάσουν σε ένα πιο αξιολογικό πόστο μέσα στην εταιρία. Έτσι, το περισσότερο που θα μπορεί να συμβεί θα είναι η ανάθεση νέων καθηκόντων και όχι η απόλυση. Η ίδια η εταιρία έχει πολλά να κερδίσει από αυτήν την τακτική: λιγότερη απώλεια αξιολογών στελεχών προς όφελος των ανταγωνιστών και λιγότερη περιττή προσπάθεια. Γιατί όταν οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ασφαλείς στην εργασία τους, εκτός από το ότι χάνουν τα κίνητρά τους για να εργαστούν προς όφελος της εταιρίας τους, σπαταλούν και ένα μεγάλο μέρος του χρόνου και των προσπαθειών τους ψάχνοντας για μια άλλη δουλειά σε κάποιον ανταγωνιστή.

Η επανεκπαίδευση πρέπει να θεωρείται ως επένδυση και όχι ως έξοδο και πρέπει η επιχείρηση να συμπεριφέρεται προς τους ανθρώπους της σαν να είναι το κεφάλαιο της επιχείρησης και όχι το εμπόρευμα.

ο **Σημείο 14<sup>ο</sup> : «Καθόρισε μια μόνιμη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης ως προς την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας»**

Η διοίκηση θα πρέπει αμέσως να ενεργήσει ώστε να πραγματοποιήσει το μετασχηματισμό, εφαρμόζοντας όλα τα προηγούμενα 13 σημεία. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν τη νέα φιλοσοφία και να δεσμευτούν ως προς αυτήν. Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να υποδείξουν τον τρόπο, με την πλήρη δέσμευσή τους για τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία και με την εφαρμογή στην πράξη αυτών που διακηρύσσουν.

Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια σταθερή δομή του μάνατζμεντ στην κορυφή, για να βοηθήσει στην επίτευξη του μετασχηματισμού. Αν η διοίκηση δεν πειστεί πλήρως, η πρόοδος θα είναι, στην καλύτερη περίπτωση, προσωρινή. Καμία πραγματική αλλαγή δε γίνεται ποτέ, ακόμα κι αν πιστεύουν σε αυτήν όλα τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Είναι επιβεβλημένη η υποστήριξη κάποιου από την «κορυφή». Μόνο εξουσιοδοτημένα άτομα, που θα πρέπει να παραδεχτούν ότι έχουν επίσης πολλά να μάθουν και είναι έτοιμα να τα μάθουν, μπορούν να εγκαινιάσουν ενέργειες που επηρεάζουν ολόκληρη την εταιρία. Δεν υπάρχει άλλος τρόπος. Όπως υποστηρίζει ο Deming: «Η ποιότητα και οι περιορισμοί της, δημιουργούνται στην αίθουσα του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η στατιστική μεθοδολογία θα πρέπει να κυριαρχεί σε κάθε προσπάθεια για την επίτευξη του μετασχηματισμού. Κι αυτό απλώς επειδή η ποιότητα είναι εκείνο που μετράει στις μέρες μας και η σωστή εφαρμογή των στατιστικών τεχνικών οδηγεί πάντοτε στη βελτίωση της ποιότητας και στις καινοτομίες. Η ικανότητα της στατιστικής θεωρίας να δώσει μια γλώσσα κοινή κάνει τη στατιστική γνώση το σημαντικότερο στοιχείο όλων των πρακτικών του μάνατζμεντ.

Ο Deming πιστεύει ότι κανένας γενικός διευθυντής δεν μπορεί πραγματικά να διοικήσει με επιτυχία μια επιχείρηση, αν δεν είναι ικανός να χρησιμοποιήσει τη στατιστική μεθοδολογία ή αν δεν έχει διορίσει ως μέλος του διοικητικού συμβουλίου τουλάχιστον έναν ειδικό στατιστικολόγο.

Η μάχη για την επιβίωση μιας επιχείρησης είναι αμείλικτη σε αυτήν τη οικονομική εποχή του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της επέκτασης των παγκόσμιων αγορών. Ποιος είναι ικανός να ανταποκριθεί στην πρόκληση; Ο Deming έχει την απάντηση:

«Τελικά, το πρόβλημα θα λυθεί μόνο του. Οι μόνοι που θα επιβιώσουν θα είναι οι επιχειρήσεις με σταθερότητα στον σκοπό για ποιότητα, παραγωγικότητα και εξυπηρέτηση.

## 2.1.4 Θανάσιμα αμαρτήματα και νοσήματα

Η εφαρμογή των 14 σημείων του Deming μπορεί να μετασχηματίσει το χαρακτήρα του δυτικού μάντζμεντ. Αυτός ο μετασχηματισμός μπορεί να υλοποιηθεί πλήρως μόνο όταν εξαλειφθούν συγκεκριμένες κακές πρακτικές, που ο Deming ονομάζει *ασυγχώρητα αμαρτήματα* ή *Θανάσιμα Νοσήματα*. Αυτά τα νοσήματα πρακτικά παραλύουν όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις της Δύσης και θεραπεία τους απαιτεί να κλονιστεί συθέμελα η τρέχουσα κουλτούρα του μάντζμεντ, ο χαρακτήρας και η νοοτροπία του.

Όπως συμβαίνει και με τις περισσότερες ασθένειες, μια απλή διάγνωση των αιτιών μπορεί να οδηγήσει στη μόνιμη θεραπεία. Σύμφωνα με τον Deming, τα αίτια όλων των μεγάλων νοσημάτων που πλήττουν τη δυτική βιομηχανία μπορούν να αναχθούν στις τάξεις της ανώτατης διοίκησης. Αυτή η πεποίθηση δεν ακούγεται και τόσο αμφιλεγόμενη, αν σκεφτεί κανείς τα νοσήματα για τα οποία μιλάει ο Deming:

### ο 1: Έλλειψη σταθερότητας

Ο Deming υποστηρίζει τη σταθερότητα του σκοπού από το πρώτο κιόλας σημείο του. Ακόμα και στο τελευταίο του σημείο, επιμένει για μια απόλυτη και σταθερή δέσμευση, από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης, για την ποιότητα, την παραγωγικότητα και την καινοτομία. Θεωρεί ότι η έλλειψη σταθερότητας είναι η καταστρεπτικότερη ασθένεια. Ο Deming δικαιολογημένα αναρωτιέται: «Πώς μπορεί μια εταιρία να παραμένει στον επιχειρηματικό χώρο και να παρέχει εργασία, όταν δεν έχει ως σταθερή επιδίωξη το να σχεδιάζει προϊόντα και υπηρεσίες για τα οποία θα υπάρχει μια αγορά;»

Η διαρκής βελτίωση των διεργασιών θα αυξήσει την ποιότητα και την πιστότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας, θα μειώσει το κόστος, θα προστατέψει τις επενδύσεις, θα προάγει την καινοτομία και θα δημιουργήσει μια μεγαλύτερη αγορά και περισσότερες δουλειές. Θα επιδράσει θετικά σε όλα και σε όλους, από τη διοίκηση και το εργατικό δυναμικό μέσα στην εταιρία, έως τον καταναλωτή, την οικονομία της χώρας και την κοινωνία συνολικά. Εφόσον η έλλειψη σταθερότητας του σκοπού για ποιότητα έχει τόσο άσχημες επιπτώσεις σε ολόκληρη την κοινωνία, είναι ασυγχώρητο «αμάρτημα» να μην γίνεται τίποτα για αυτό.

### ο 2: Βραχυπρόθεσμα οφέλη

Όταν σκέπτεται κανείς βραχυπρόθεσμα, δεν είναι σε θέση να θέσει ως σταθερό σκοπό την παραμονή του στην επιχειρηματική αγορά με μακροπρόθεσμη ανάπτυξη. Μια εταιρία θα πρέπει πάντοτε να προγραμματίζει για το μέλλον. Η επιδίωξη των τριμηνιαίων μερισμάτων και του βραχυπρόθεσμου κέρδους είναι η παραδοχή ότι δεν υπάρχει πίστη στο μέλλον και δείχνει ανικανότητα μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και υποστήριξης της προόδου.

Ομολογουμένως, αυτή είναι μια νόσος που θεραπεύεται εξαιρετικά δύσκολα. Σε όλες τις δυτικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, υπάρχει η αναγκαιότητα της ικανοποίησης του μετόχου. Σε πολλές περιπτώσεις, λόγω του φόβου

εξαγοράς της επιχείρησης από κάποιον άλλο, πολλοί επιχειρηματίες ενδιαφέρονται καταρχήν να επιδείξουν βραχυπρόθεσμα κέρδη' και το κάνουν με τη μείωση των στόχων, με το κλείσιμο των εργοστασίων, με την ενθάρρυνση των «εθελοντικών» παραιτήσεων, με την περικοπή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ή οποιασδήποτε άλλης επένδυσης που αρχικά προοριζόταν για το όφελος των εργαζομένων. Η πικρή αλήθεια φυσικά είναι ότι τέτοιες ενέργειες είναι πιθανότερο να οδηγήσουν την εταιρία στα χέρια κάποιου άλλου παρά να το αποφύγουν. Η μοναδική ευκαιρία για μακροπρόθεσμη επιβίωση και ανάπτυξη είναι ο σχεδιασμός μεγάλης εμβέλειας.

### ο 3: Η αξιολόγηση της απόδοσης

Οι συνέπειες της αξιολόγησης της απόδοσης, ή οποιασδήποτε άλλης μορφής βαθμολόγησης της αξίας, μπορεί να είναι καταστρεπτικές. Ενθαρρύνεται η αντιζηλία και η απομόνωση, τροφοδοτείται ο φόβος και καταστρέφεται η ομαδική δουλειά και ο αμοιβαίος σεβασμός. Η αξιολόγηση της απόδοσης επικεντρώνεται στο εγγύς μέλλον, εσπάζει περισσότερο στο αποτέλεσμα και όχι στην αιτία του, είναι εξαιρετικά υποκειμενική και μπορεί να προξενήσει αμηχανία, πικρία και κατάθλιψη που θα διαρκέσουν εβδομάδες μετά. Μπορεί να καταλογίσει στους ανθρώπους λάθη τα οποία κάλλιστα μπορεί να οφείλονται αποκλειστικά στο σύστημα μέσα στο οποίο εργάζονται. Τελικά, επιβραβεύει τους ανθρώπους που έχουν επίδοση καλή σε σχέση με τους δείκτες του συστήματος. Δεν έχει σημασία αν αυτοί οι δείκτες είναι γελοίοι, όπως για παράδειγμα ο αριθμός των συμφωνιών που η διαπραγματεύσή τους έγινε με το χαμηλότερο κόστος μέσα σε ένα χρόνο ή ο αριθμός των επιτυχημένων 'πυροσβεστικών' ενεργειών που έγιναν σε τριμηνιαία βάση κλπ. Δεν μπορεί κανείς να εγγυηθεί ότι οι εργαζόμενοι είχαν καλή απόδοση σε σχέση με άλλα (ρεαλιστικότερα ίσως ) σημεία αναφοράς.

Στην πραγματικότητα, μια έντονα εδραιωμένη παράδοση βαθμολόγησης της αξίας γίνεται το ισχυρότερο όπλο επιβίωσης του σημερινού συστήματος. Οι άνθρωποι που επιχειρούν να αλλάξουν το σύστημα (προς το καλύτερο) δεν έχουν πιθανότητα αναγνώρισης.

### ο 4: Από δουλειά σε δουλειά

Η μετακίνηση των ανωτάτων στελεχών προξενεί αστάθεια. Καταλήγει στο να λαμβάνονται οι αποφάσεις από ανθρώπους που δε γνωρίζουν τον ακριβή χαρακτήρα των συγκεκριμένων προβλημάτων που συνδέονται με την επιχείρηση στην οποία μόλις μεταπήδησαν. Εμποδίζουν τη δέσμευση σε οποιαδήποτε πολιτική βελτίωσης, ιδιαίτερα όταν αυτή η πολιτική θεωρείται ιδέα του προκατόχου της εν λόγω θέσης. Επίσης, καταστρέφουν την ομαδική δουλειά, εφόσον δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να ανθίσει το ομαδικό πνεύμα.

Χρειάζεται χρόνος για να αποκτήσει κανείς οικειότητα με τα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης. Η τυφλή εφαρμογή της εμπειρίας που απέκτησε κάποιος κάπου αλλού δε φέρνει συνήθως τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Και



αυτό επειδή ολόκληρος ο κόσμος των επιχειρήσεων, με τους ανθρώπους του, τα προβλήματα και τους πελάτες του, διαφέρει από εταιρία σε εταιρία. Στην πραγματικότητα, θα μπορούσε να διαφέρει ακόμα και ανάμεσα στις θυγατρικές της ίδιας επιχείρησης.

Είναι όντως πολύ εύκολο να επιτύχει ένας νέος μάνατζερ σε *ένα* σύστημα που έχει προσβληθεί από τις τρεις ασθένειες που αναφέρθηκαν παραπάνω, καθώς δεν είναι δύσκολο να επιδεικνύει κέρδη, αφαιρώντας ή μειώνοντας για παράδειγμα την εκπαίδευση και την έρευνα, με άλλα λόγια περικόπτοντας τις επενδύσεις *για* το μέλλον. Σε μια επιχείρηση που κινείται με τριμηνιαία μερίσματα, ένας νέος μάνατζερ μπορεί εύκολα να πετύχει κέρδη (πάση θυσία), αφήνοντας μια τροχιά καταστροφής πίσω του, και μετά να μετακινηθεί *για* να καταστρέψει άλλη μία επιχείρηση.

#### ο 5: *Η χρήση ορατών μόνο αριθμών*

Ο καθένας μπορεί να μεταβάλει τους αριθμούς στο τέλος κάθε τριμηνίας, για να δείξει μια εικόνα που δεν θα μπορούσε να απέχει περισσότερο από την αλήθεια. Μπορεί κανείς να μεταφέρει οτιδήποτε διαθέσιμο χωρίς να λογαριάζει την ποιότητα, ή να σημειώσει «απεστάλη», ακόμα και αν το προϊόν δεν έφυγε ποτέ από την αποθήκη. Μπορεί κανείς να περικόψει την έρευνα, την επιμόρφωση, την επανεκπαίδευση και τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας, για να επιδείξει μερικά κέρδη. Ο Deming πιστεύει σθεναρά ότι «αυτός που διαχειρίζεται την εταιρεία του με ορατούς λογαριασμούς μόνο, τελικά θα χάσει και εταιρεία και λογαριασμούς!».

Οι μόνοι αριθμοί που θα πρέπει κανείς να εμπιστεύεται είναι εκείνοι που αντιπροσωπεύουν κατάλληλα επιλεγμένα στατιστικά δεδομένα. Η διοίκηση θα πρέπει συστηματικά να επιζητά αμερόληπτα δεδομένα που να αναφέρονται στην ικανοποίηση του πελάτη και στην αντίληψη του εργαζομένου για την εταιρία και να χρησιμοποιεί αυτά τα δεδομένα για να καθοδηγήσει τις διαδικασίες και να παρακινήσει τους ανθρώπους.

Ο δόκτωρ Lloyd Nelson, διευθυντής της στατιστικής επιστήμης στο Nashua Corporation, είχε πει κάποτε ότι οι σημαντικότεροι για το μάνατζμεντ αριθμοί πιθανόν να είναι άγνωστοι και μη αναγνωρίσιμοι. Πράγματι, πώς μπορείς να μετρήσεις τη δυσαρέσκεια του πελάτη και την απώλεια μεριδίου στην αγορά λόγω της μη πιστότητας και της ελαττωματικότητας των προϊόντων, το ενδιαφέρον και την υπερηφάνεια για την δουλειά που έχουν χαθεί από τη μεριά των εργαζομένων λόγω ανεπαρκούς εξοπλισμού ή εισερχόμενων πρώτων υλών χαμηλής ποιότητας, την απώλεια έξοχων ιδεών λόγω της απουσίας των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας, τις χαμένες δυνατότητες των εργαζομένων λόγω ανεπαρκούς επανεκπαίδευσης κ.λ.π.;

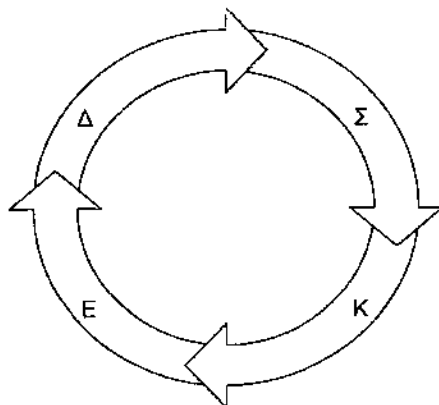
Αν δεν επιχειρήσει κανείς να υπολογίσει ή ακόμα και να εκτιμήσει την παρουσία αυτών των αόρατων αριθμών, συνήθως προξενεί τον (αόρατο) πολλαπλασιασμό τους πράγμα που αποτελεί εστία περαιτέρω «μόλυνσης».

Τα ανωτέρω νοσήματα χρειάζονται *θεραπεία*, αν θέλουμε να έχει κάποιο αποτέλεσμα οποιαδήποτε πρωτοβουλία για την ποιότητα. Η ποιότητα θα πρέπει να έρθει από την πλευρά των ανώτατων στελεχών, που θα πρέπει

να αλλάξουν πολλές από τις παραδοσιακές και ξεπερασμένες απόψεις τους. Το βασικό γεγονός που θα πρέπει να λάβουν υπ' όψιν τους είναι ότι το σύστημα είναι υπεύθυνο για το 85% τουλάχιστον των προβλημάτων και για το 95% της απόδοσης της επιχείρησης. Αυτό έμμεσα σημαίνει ότι οι μάνατζερ που δε φροντίζουν για το σύστημα (το καθήκον τους) είναι η αιτία για το 85% τουλάχιστον των προβλημάτων που αναστέλλουν την πρόοδο. Δεν είναι απορίας άξιο, λοιπόν, το ότι ο Deming θεωρεί ως «ασυγχώρητους αμαρτωλούς» αυτούς τους μάνατζερ που, παρόλο που μπορούν να επέμβουν πάνω στο σύστημα (απαλλασσόμενοι καταρχήν από τα θανάσιμα νοσήματα), επιλέγουν να μην το κάνουν.

- ο 6: Ουσιώδεις συνεχιζόμενες ενέργειες

Υπάρχει ένας συνεχής κύκλος ενεργειών τον οποίο προτείνει ο Deming ως μια διαδικασία που θα ενισχύσει την εδραίωση και τη μακροπρόθεσμη ύπαρξη μιας οργάνωσης ποιότητας. Ο κύκλος, που ονομάζεται κύκλος του Deming (ή, όπως προτιμά ο Deming, κύκλος του Shewhart), αποτελείται από 4 βασικά στάδια, που το ένα ακολουθεί το άλλο με μια καθορισμένη σειρά που επαναλαμβάνεται διαρκώς (βλ. Σχήμα 2.2). Το όνομα κύκλος ΣΚΕΔ χρησιμοποιείται συχνά ως σύντμηση και των 4 σταδίων: σχεδίασε, κάνε, έλεγξε, δράσε. Αντικατοπτρίζει τη βάση ενός αυτοσυντηρήσιμου προγράμματος για την ποιότητα. Είναι το κλασικό μοντέλο επίλυσης προβλήματος και αυτοτροφοδοτούμενης μάθησης.



**Σχήμα 2.2** Ο κύκλος του Deming (ΣΚΕΔ)

Ο κύκλος ΣΚΕΔ θα πρέπει να οδηγεί κάθε διεργασία ή δραστηριότητα της επιχείρησης, όσο μικρή κι αν είναι. Στην πραγματικότητα, θα πρέπει ίσως να οδηγεί το ίδιο το σύστημα ολόκληρο. Στην συνέχεια θα αναλύσουμε τα αρχικά αυτά του κύκλου ΣΚΕΔ.

## **Σχεδιάσε**

Η διαδικασία βελτίωσης θα πρέπει να αρχίσει με τον προσεκτικό σχεδιασμό της πορείας των ενεργειών που θα ακολουθήσουμε. Αυτό μπορεί να εμπεριέχει μεγάλη δόση κατανόησης, τεκμηρίωσης, αξιολόγησης και εκτίμησης των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ποιότητας. Η κατανόηση των αρχών του Deming μπορεί να βοηθήσει κατά πολύ στην κατάκτηση και εδραίωση της γενικής συναίνεσης για έναν αποτελεσματικό σχεδιασμό, έτσι ώστε να αποφευχθούν οι ψευδαισθήσεις της προόδου αργότερα. Η αλλαγή θα πρέπει να γίνεται βαθμιαία, και όχι για χάρη της αλλαγής. Στο στάδιο αυτό, θα λαμβάνονται αποφάσεις για τους επιθυμητούς στόχους, τις αλλαγές που απαιτούνται, το είδος των μέτρων που θα χρησιμοποιηθούν για την αποδοτικότητα και τα καθήκοντα του καθενός. Επίσης, θα πρέπει να καθοριστεί η επάρκεια των πόρων ή των δεδομένων και να συζητηθούν οι πιθανές επιπτώσεις διαφόρων ενεργειών καθώς και τα μέτρα έκτακτης ανάγκης που απαιτούνται όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα.

## **Κάνε**

Θα πρέπει να ακολουθήσει η εφαρμογή του σχεδιασμού, όπου θα αναμιχθούν όλοι. Το στάδιο αυτό συμπεριλαμβάνει την εκπαίδευση πάνω στις επιστημονικές μεθόδους, την έρευνα για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών, τον προσδιορισμό των πιο σημαντικών διεργασιών, τη συλλογή των στατιστικών πληροφοριών, την κατανόηση του ελέγχου της διαδικασίας παραγωγής και της διασποράς, τον καθορισμό των προγραμματισμένων έργων με τους στόχους βελτίωσης, το σχηματισμό των ομάδων για τα προγραμματισμένα έργα και τη διάδοση των επιτυχημένων αποτελεσμάτων. Στο στάδιο αυτό, θα γίνει η εφαρμογή σε μικρή κλίμακα οποιασδήποτε σχεδιασμένης αλλαγής ή δοκιμής και θα συλλεγούν τα δεδομένα που θα προκύψουν.

## **Έλεγε**

Ο έλεγχος της εξέλιξης του σχεδιασμού αποτελεί ένα σημαντικό μέρος του κύκλου. Συμπεριλαμβάνει τη μέτρηση και την παρατήρηση των αποτελεσμάτων τυχόν αλλαγής ή δοκιμής που διεξήχθη στο στάδιο *Κάνε*, την ανάλυση των αποτελεσμάτων, την αναπληροφόρηση και την επανεξέταση. Με βάση πραγματικά δεδομένα (και όχι ενδόμυχες σκέψεις ή συναισθηματισμούς), θα πρέπει να αξιολογούνται και να διερευνώνται οι παρεκκλίσεις από το αναμενόμενο. Για αυτό είναι τόσο σημαντική και η ύπαρξη ενός κατάλληλου κριτηρίου της απόδοσης (που αποφασίζετε στο στάδιο του *Σχεδιασμού*). Τα προβλήματα θα πρέπει να παρουσιάζονται ανοιχτά και να εκτιμώνται ρεαλιστικά, να αποφεύγονται δε οι αδικαιολόγητες κατηγορίες και οι επικρίσεις. Το γκρέμισμα των φραγμών και η εξάλειψη του φόβου θα παρακινήσουν, τελικά, τους ανθρώπους να δηλώσουν ανοιχτά τι προβλήματα υπάρχουν και τι θα πρέπει να γίνει από εκεί και πέρα.

## **Δράση**

Ακολουθούν οι επανορθωτικές ενέργειες βασισμένες στην κεκτημένη πείρα. Οι αλλαγές θα πρέπει να υιοθετούνται ή να εγκαταλείπονται σε αντιστοιχία με ότι προέκυψε από το προηγούμενο στάδιο. Θα πρέπει να υπάρξει μια μελέτη της τρέχουσας κατάστασης η οποία θα τυποποιεί τις τυχόν βελτιώσεις και θα τεκμηριώνει κατάλληλα κάθε νέα σωστή διαδικασία και κάθε ενδιαφέρουσα καινοτόμο ιδέα. Η επανεξέταση στο στάδιο *Έλεγξε* μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εκπαιδευτικό μέσο, έτσι ώστε να οικοδομηθεί γνώση για ένα *νέο σχεδιασμό* που τώρα διευρύνεται με αρκετές πληροφορίες που θα εμποδίσουν την επανάληψη των λαθών και αναπτύσσεται περαιτέρω, χρησιμοποιώντας την πολύτιμη πείρα που αποκτήθηκε έως τώρα. Ο σχεδιασμός απαιτεί πρόβλεψη τα αποτελέσματα κάθε αλλαγής που συντελείτε στο στάδιο δράσης μπορούν να αυξήσουν την ικανότητα πρόβλεψης και την πίστη για το μέλλον. Επομένως, ο κύκλος του Deming:

Σχεδιασμός, Εφαρμογή, Έλεγχος, Δράση, (Νέος) Σχεδιασμός είναι έτοιμος να αρχίσει ξανά. Δε θα έπρεπε να σταματά ποτέ. Θα πρέπει κανείς πάντοτε να θυμάται την αξίωση: διαρκής βελτίωση και καινοτομία. Αυτό δεν μπορεί *ποτέ* να σταματήσει.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### **Ο Juran για την Ποιότητα**

*«Η ποιότητα δε συμβαίνει κατά τύχη  
πρέπει να προσχεδιαστεί»*

Joseph Juran

#### **1.3.1 Βιογραφικά στοιχεία**

Ο Δόκτωρ Joseph Juran είναι ένας χαρισματικός Αμερικανός, βαλκανικής καταγωγής, που, στην πραγματικότητα, ο ίδιος δε γνωρίζει την ηλικία του. Από το 1924, ακολούθησε μια ποικιλόμορφη καριέρα ως μηχανικός, στέλεχος βιομηχανίας, κυβερνητικό στέλεχος διαχείρισης, καθηγητής πανεπιστημίου, διευθυντής επιχείρησης και σύμβουλος μάνατζμεντ. Το *Εγχειρίδιο του Ελέγχου Ποιότητας* στα 1951 τον έκανε διάσημο διεθνώς. Αυτό και, τα άλλα βιβλία του για την ποιότητα, όπως το **"Προσχεδιασμός Ποιότητας και Ανάλυση"** και το **"Μάνατζμεντ της Ποιότητας"**, μεταφράστηκαν σε 13 γλώσσες. Πραγματικά, συγκρινόμενος με οποιονδήποτε άλλο ειδικό της ποιότητας, ο Juran έχει συμβάλει τα μέγιστα στη λογοτεχνία του μάνατζμεντ. Είναι ο συγγραφέας συνολικά 12 βιβλίων, ανάμεσα στα οποία: **"Ο Διευθυντής Επιχείρησης"**, **"Η Σημαντική Βελτίωση στο Μάνατζμεντ"**, **"Το Ανώτερο Μάνατζμεντ και η Ποιότητα"** και, πιο πρόσφατα (1988), **"Ο Juran για τον Προσχεδιασμό της Ποιότητας"**. Πρωτοπόρησε με τα εκπαιδευτικά εγχειρίδιά του για τους νεότερους μάνατζερ και τους επιστάτες και έδωσε διαλέξεις σε περισσότερα από 30000 ανώτατα στελέχη και ειδικούς, σε περισσότερες από 30 χώρες σε όλες τις ηπείρους.

Όπως ο Deming, έτσι και ο Juran προσκλήθηκε στην Ιαπωνία από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών, στις αρχές της δεκαετίας του '50, για να πραγματοποιήσει σεμινάρια για μεσαία και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων. Συνεργάστηκε με διάφορες βιομηχανίες, κυβερνητικές υπηρεσίες και άλλα ιδρύματα ως σύμβουλος. Έχει λάβει πάνω από τριάντα τιμητικά μετάλλια, συμπεριλαμβανομένου και του ανώτατου ιαπωνικού παρασήμου, του Δεύτερου Τάγματος του Ιερού Θησαυροφυλακίου, που του απονεμήθηκε από τον αυτοκράτορα της Ιαπωνίας για «την ανάπτυξη του ελέγχου ποιότητας στην Ιαπωνία και την προώθηση της αμερικανο-ιαπωνικής φιλίας».

#### **1.3.2 Η τριλογία της ποιότητας του Juran**

##### ο *Προσχεδιασμός της ποιότητας*

Ο Juran επιμένει ότι η ποιότητα δε συμβαίνει τυχαία' θα πρέπει να προσχεδιαστεί. Θα πρέπει να υπάρξει ειδική εκπαίδευση για το σχεδιασμό της. Ο «χάρτης του προ-σχεδιασμού ποιότητας» του Juran αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια:

1. Προσδιορίστε τους πελάτες και τις ανάγκες τους. Με τη λέξη «πελάτης» ο Juran δεν εννοεί μόνο τον τελικό αποδέκτη του τελικού προϊόντος, αλλά και τον εσωτερικό πελάτη που βασίζεται στο αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης εσωτερικής διεργασίας.

2. Μεταφράστε τις ανάγκες του πελάτη σε μια γλώσσα που μπορεί να κατανοήσει ο καθένας και αναπτύξτε ένα προϊόν που να μπορεί να ανταποκριθεί σε αυτές τις ανάγκες. Μια γλώσσα κοινή μπορεί να διευκολύνει αυτήν την εξέλιξη.

3. Βελτιστοποιήστε το προϊόν, αναπτύσσοντας και βελτιστοποιώντας τη διεργασία που το παράγει.

4. Εφόσον έχουν εδραιωθεί οι συνθήκες λειτουργίας και έχουν αποδειχτεί ως οι πλέον ευνοϊκές, μεταφέρετε τη διεργασία στις λειτουργίες.

Παράλληλα με τα παραπάνω βήματα, θα παίξει σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό και το θέμα του κόστους και θα πρέπει να εκμεταλλευτεί κανείς κάθε ευκαιρία για βελτίωση της ποιότητας και του κόστους.

Μόλις κατακτηθεί ένα επίπεδο ποιότητας, γίνεται αμέσως αντικείμενο αρνητικών επιρροών και, ως εκ τούτου, εμφανίζει τάσεις εκφυλισμού. Αυτό μας φέρνει στο δεύτερο σημαντικό μέρος της τριλογίας της ποιότητας:

#### ο **Έλεγχος ποιότητας**

Έλεγχος είναι η διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης μιας δυσμενούς μεταβολής αμέσως μόλις συμβεί, έτσι ώστε να διατηρείται το *status quo*.

Η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές ποιότητας και η εμμονή σε ορισμένα πρότυπα και διαδικασίες απαιτούν μια άμεση επανορθωτική δράση σε οποιαδήποτε σποραδικά προβλήματα, έτσι ώστε να αποκαθίσταται το *status quo*. Οι επιχειρήσεις καθιερώνουν διάφορους τρόπους για να κρούουν τον κώδωνα του κινδύνου, όταν δεν καλύπτονται τα πρότυπα: εσωτερικοί έλεγχοι, όρια στατιστικού ελέγχου κ.λπ. Οι ενέργειες για τα σποραδικά ειδικά προβλήματα παίρνουν τη μορφή πυρόσβεσης, αλλά είναι κρίσιμο το γεγονός ότι αυτό γίνεται με τέτοιο τρόπο που η διεργασία επιστρέφει σε μια κατάσταση ελέγχου. Μόνο μια διεργασία υπό έλεγχο είναι προβλέψιμη και, επομένως, ευεπίδεκτη προσπαθειών για περαιτέρω βελτίωση. Αυτές οι προσπάθειες θα στοχεύουν στη μείωση της χρόνιας σπατάλης που συνήθως είναι το αποτέλεσμα αιτίων κοινών σε όλες τις διεργασίες της επιχείρησης και, ως εκ τούτου, εγγενών του παρόντος συστήματος, η βελτίωση του οποίου είναι μια ευθύνη που πρέπει να αναλάβει η διοίκηση.

Ο Juran βρίσκεται σε πλήρη συμφωνία με τον Deming, όταν λέει ότι οι χρόνιες απώλειες ποιότητας ανέρχονται σε περισσότερο από το 80% όλων των απωλειών και είναι ελέγξιμες από τη Διοίκηση με τη δράση της επί του ίδιου του συστήματος. Επομένως, πάντοτε «η πλειοψηφία των υπαρχόντων προβλημάτων ποιότητας οφείλεται περισσότερο σε σφάλματα του χαμηλής ποιότητας μανάτζμεντ, παρά στη χαμηλή ποιότητα της εργασίας στο εργοστάσιο». Όσες νοθεσίες και σλόγκαν κι αν υπάρξουν απαιτώντας μηδέν ελαττώματα (από το εργατικό δυναμικό), δε θα λυθεί το πρόβλημα μόνο η δράση της διοίκησης επί του συστήματος θα βοηθήσει στην υλοποίηση του

τρίτου σταδίου της τριλογίας της ποιότητας:

- ο **Βελτίωση ποιότητας**

Είναι απαραίτητη μια σημαντική βελτίωση της ποιότητας, για να μειωθεί ουσιαστικά η χρόνια σπατάλη και να επιτευχθεί μια νέα βελτιωμένη ζώνη ποιοτικού ελέγχου. Εξ ορισμού η σημαντική βελτίωση είναι μια βελτίωση που μας οδηγεί σε ένα άνευ προηγουμένου επίπεδο απόδοσης είναι η οργανωμένη δημιουργία μιας ευεργετικής αλλαγής. Πράγματι, πρέπει να βρεθούν οργανωμένες διαδικασίες που θα μειώσουν τις περιστάσεις των χρόνιων ελαττωμάτων και του ανάλογου κόστους. Θα πρέπει να αποφασιστούν σαφείς προτεραιότητες για προγραμματισμένα έργα και να ανατεθούν ξεκάθαρες ευθύνες για την καθοδήγηση των προγραμματισμένων έργων. Ο Juran πιστεύει ότι, όσο μεγάλη και αν είναι η επιθυμία για βελτίωση, αυτή δε θα αποφέρει αποτελέσματα, αν δεν επιλεγούν τα προγραμματισμένα έργα και δε δοθεί προτεραιότητα και αν δεν αποσαφηνιστούν τα καθήκοντα του καθενός.

Δυστυχώς, πολλοί μάνατζερ δε θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για την πραγματοποίηση βελτιώσεων. Αντίθετα, καταφεύγουν σε ένα χείμαρρο παραινέσεων και σε προγράμματα που στηρίζονται στη δημοσιότητα, προτρέποντας το εργατικό δυναμικό να «εμπλακεί». Έπειτα, «ολοκληρώνεται» η καμπάνια για την ποιότητα με τη δημιουργία ενός «τμήματος ποιότητας, στο οποίο ανατίθενται όλες οι ευθύνες για την ποιότητα. Αυτή η προσέγγιση κινείται σε λανθασμένη κατεύθυνση και είναι αναποτελεσματική για τη μείωση της χρόνιας σπατάλης. Γεγονός παραμένει ότι η διοίκηση, όχι το εργατικό δυναμικό, είναι αυτή που ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στα ζητήματα της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλουν μόνο όσο το σύστημα τους επιτρέπει. Η πλειοψηφία των αποτυχιών μετά την πώληση και των ελαττωμάτων μέσα στην εταιρία, προέρχεται από ζητήματα που από τη φύση τους βρίσκονται πέρα από τις δυνατότητες των εργαζομένων.

Το σύστημα αποτελείται από στρατηγικές μεγάλης εμβέλειας, εκπαίδευση ολόκληρης της εταιρίας, ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και συνεργασία, αγορά υλικών Κ.λπ. Όταν για αυτά τα θέματα μεριμνά η διοίκηση, το ίδιο το σύστημα βελτιώνεται, το εργατικό δυναμικό μπορεί να συμμετάσχει και να χρησιμοποιήσει καλύτερα τη μόρφωση και τη δημιουργικότητά του και οι σημαντικές βελτιώσεις είναι μια φυσική συνέπεια. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να πάρει κανείς πολλά πολύτιμα μαθήματα, που θα τροφοδοτήσουν μετά τη διαδικασία βελτίωσης του προ-σχεδιασμού της ποιότητας, στην επερχόμενη επανάληψη των σταδίων της «τριλογίας της ποιότητας».

### **1.3.3 Juran και Deming**

Γενικά, οι διδασκαλίες του Juran και του Deming είναι, τις περισσότερες φορές, συμπληρωματικές και, μερικές φορές, ουσιαστικά διαφορετικές πολλές όμως από τις θεμελιώδεις αρχές τους είναι βασικά όμοιες. Το υπόβαθρό τους είναι επίσης παρόμοιο: και οι δύο μαθήτευσαν υπό τον Shewhart και οι δύο

προσκλήθηκαν να διδάξουν τους Ιάπωνες στις αρχές της δεκαετίας του '50, και οι δύο είναι αυθεντίες παγκοσμίως σε ζητήματα ποιότητας. Όμως αυτό που είναι εμφανές στις προσεγγίσεις τους είναι ότι ο Deming ασχολείται με την επιμόρφωση, ενώ ο Juran ενδιαφέρεται περισσότερο για την πραγματική εφαρμογή' αυτό μπορεί να σχετίζεται με το γεγονός ότι ενώ ο Deming ασχολήθηκε επαγγελματικά κυρίως με τους ακαδημαϊκούς κύκλους και εργάστηκε ως σύμβουλος επιχειρήσεων, ο Juran συνδέθηκε περισσότερο με το επαγγελματικό μάνατζμεντ.

Γενικά, ο Deming παρέχει τη φιλοσοφία, ενώ ο Juran παρέχει τη συγκεκριμένη δομή που μπορεί να βοηθήσει στην υλοποίηση των αρχών αυτής της φιλοσοφίας. Πράγματι, λένε ότι *"αν ο Deming είναι ο προφήτης της ποιότητας, ο Juran είναι ο αρχιερέας της ποιότητας"*.

Ο Deming υποστηρίζει πολλές από τις ιδέες του Juran και συχνά αναφέρεται σε αυτές στα βιβλία του. Στην πραγματικότητα, ο Deming είναι πιο κοντά στον Juran παρά σε οποιονδήποτε άλλον γκουρού της ποιότητας. Και οι δύο άντρες ανέπτυξαν τις ιδέες τους με την πάροδο του χρόνου, και οι δύο εργάζονται για τον ίδιο σκοπό, με διαφορετικές ίσως στρατηγικές και διαφορετικά σημεία αφετηρίας. Ο Deming είναι πιο γενικός στην προσέγγισή του, ο Juran :πολύ πιο εξειδικευμένος. Ο Deming ζωγραφίζει έναν πίνακα της κατάστασης στην οποία πρέπει να φτάσεις, ενώ ο Juran προτείνει τα συγκεκριμένα εργαλεία και τον ακριβή χάρτη που πρέπει να ακολουθήσεις. Ο Juran δεν είναι τόσο σκληρός απέναντι στη διοίκηση όσο ο Deming, εν μέρει επειδή ανατράφηκε στις τάξεις του. Ο Deming προτείνει σθεναρά ένα συνολικό μετασχηματισμό των σημερινών πρακτικών του μάνατζμεντ, ως τη μόνη λύση της ισχύουσας κρίσης δεν ακολούθησε τον εμπορικό δρόμο και δεν ανησυχεί και τόσο μήπως έρθει σε αντίθεση. Ο Juran προτιμά να ακολουθεί μια πιο διακριτική προσέγγιση, παίρνοντας ως σημείο αφετηρίας την υπάρχουσα κουλτούρα του μάνατζμεντ και οικοδομώντας πάνω σε αυτήν' δίνει έμφαση στη βελτίωση της λειτουργίας του μάνατζμεντ και όχι στο μετασχηματισμό του. Για παράδειγμα, ο Juran συζητά τα υπέρ και τα κατά του Μάνατζμεντ μέσω Αντικειμενικών Σκοπών (ΜΑΣ), τον ορισμό στόχων και σκοπών, την παροχή αμοιβών και κινήτρων, τον υπολογισμό του κόστους της χαμηλής ποιότητας (τη γλώσσα του μάνατζμεντ) κ.λπ., ενώ ο Deming τα απορρίπτει ως κακές πρακτικές.

Ο καθένας τους χρησιμοποιεί διαφορετική ορολογία και τονίζει διαφορετικές πλευρές. Τα θέματα-κλειδιά του Deming είναι η διασπορά, η διαρκής βελτίωση, η βελτιστοποίηση του συνολικού συστήματος. Ο Juran επικεντρώνει την προσοχή του στην «τριλογία της ποιότητας»(προσχεδιασμός, έλεγχος και βελτίωση) και σε μια προσέγγιση που θέτει στόχους προς την αύξηση της συμμόρφωσης, που καθοδηγείται από το κόστος της χαμηλής ποιότητας. Ο Deming ασχολείται με εκπαιδευτικά ζητήματα και θεμελιώδεις αλήθειες ο Juran με την οικοδόμηση δραστηριοτήτων και με λεπτομέρειες εφαρμογής. Ο Deming δίνει έμφαση στο κακό της διασποράς ως πηγή όλων των προβλημάτων, αλλά ο Juran δεν είναι τόσο φανερά επηρεασμένος από αυτό' αντίθετα, (ο Juran) πιστεύει σε μια οργανωμένη διάρθρωση για την επίλυση των προβλημάτων και την πραγματοποίηση βελτιώσεων σε μια βάση σειράς προγραμματισμένων έργων, κάτι που ο



Deming θεωρεί ως «βασικό αλλά όχι σημαντικό».

Γενικά, υπάρχουν πολλά στοιχεία στη φιλοσοφία του Deming που δεν εμπεριέχονται σε αυτήν του Juran. Αυτό ίσως συμβαίνει επειδή ο Juran προσπαθεί να προσαρμόσει τη διδασκαλία του, όσο είναι δυνατόν, στις ισχύουσες πρακτικές του μάνατζμεντ' αυτό όμως τον υποχρεώνει να μιλήσει τη γλώσσα της παλαιάς κουλτούρας. Η νέα οικονομική εποχή απαιτεί μια νέα γλώσσα και θάρρος να σπάσει η παράδοση. Εκεί είναι που εμφανίζεται ο Deming.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>

### Το *kaizen* του Imai

*«Η ποιότητα δεν είναι μια οποιαδήποτε μεμονωμένη έννοια, αλλά μια αύρα, μια ατμόσφαιρα, μια υπεριοχύουσα αίσθηση ότι η εταιρεία τα κάνει όλα τέλεια»*

John F. Welch, General Electric Company

#### 1.4.1 Βιογραφικά στοιχεία

Ο Masaaki Imai είναι ο πρόεδρος του Cambridge Corporation, μιας διεθνούς εταιρίας συμβούλων μανάτζμεντ και στρατολόγησης στελεχών, με έδρα το Τόκυο, η οποία ιδρύθηκε το 1962. Ο Imai, τις φιλοσοφίες του μανάτζμεντ, τις θεωρίες και τα εργαλεία που έγιναν με τον καιρό δημοφιλή στην Ιαπωνία, τα συνένωσε σε μια και μόνη έννοια - το *kaizen*. Το κεφάλαιο αυτό βασίζεται στην άποψη του Imai για το *kaizen*, το οποίο, όπως υποστηρίζει, είναι υπεύθυνο για την οικονομική επιτυχία της Ιαπωνίας.

Υπάρχουν φυσικά πολλοί γκουρού της ποιότητας, των οποίων οι αρχές και οι διδασκαλίες σχημάτισαν τη βάση και συνέβαλαν στην ανάπτυξη της έννοιας του *kaizen*. Μελετήθηκαν ήδη μερικοί εξέχοντες γκουρού (Deming, Juran). Υπάρχουν όμως κι άλλοι' στο κεφάλαιο αυτό, θα καλυφθούν και οι βασικές συνεισφορές μερικών από αυτούς (Feigenbaum, Ishikawa, Ohno, Shingo).

#### 1.4.2 Η έννοια

Στο περιβάλλον εργασίας, το *kaizen* σημαίνει διαρκή διαδικασία βελτίωσης που εμπλέκει όλους. Γενικότερα όμως, η φιλοσοφία του *kaizen* υποστηρίζει τη συνεχιζόμενη βελτίωση, όχι μόνο στην επαγγελματική ζωή, αλλά και στην προσωπική, την οικογενειακή και την κοινωνική.

Το είδος της «βελτίωσης» που υποδηλώνει το *kaizen* είναι η σταθερή και βαθμιαία βελτίωση, όσο μικρή και αν είναι αυτή, που θα λαμβάνει χώρα συνεχώς, σε κάθε διαδικασία, εμπλέκοντας τον καθένα από όλες τις τάξεις της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού. Όταν επιτυγχάνεται ένα νέο πρότυπο, η διοίκηση θα πρέπει να καταστήσει βέβαιο ότι αυτό θα διατηρηθεί και ότι υπάρχουν οι συνθήκες που θα διασφαλίσουν την πραγματοποίηση ακόμα υψηλότερων προτύπων.

Η βελτίωση του *kaizen* είναι εξ ορισμού μια μακροπρόθεσμη και μακρόχρονη βελτίωση, το αποτέλεσμα μιας ομαδικής προσπάθειας είναι προσανατολισμένη στη διεργασία και, στην πραγματικότητα, απαιτεί μικρή επένδυση, μεγάλη όμως προσπάθεια για τη διατήρησή της.

### 1.4.3 *kaizen* και καινοτομία

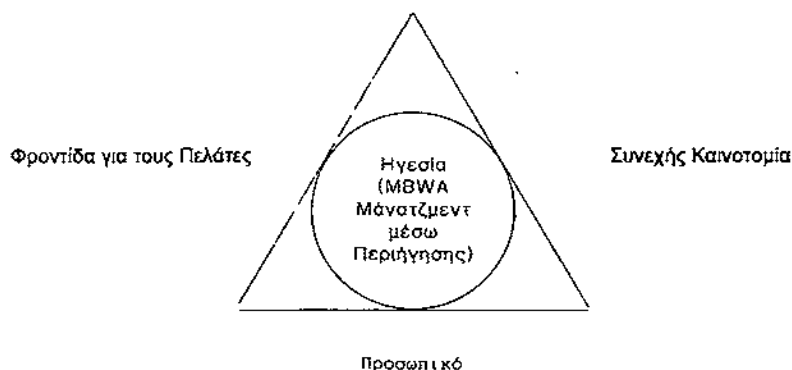
Η βελτίωση μέσω του *kaizen* έρχεται σε οξεία αντίθεση με το είδος της δραστηρικής βελτίωσης που συνήθως είναι το αποτέλεσμα της καινοτομίας. Αυτή η τελευταία, είναι μια βραχυπρόθεσμη κρίσιμη βελτίωση, το αποτέλεσμα μιας τεχνολογικής εντυπωσιακής ανακάλυψης βασισμένης σε μεμονωμένες ιδέες και προσπάθειες. Κανονικά απαιτεί μεγάλη επένδυση αρχικά, μικρή όμως προσπάθεια για τη διατήρησή της, εφόσον συνήθως πρόκειται για ένα εμφανιζόμενο μια φορά φαινόμενο.

Το *kaizen* και η καινοτομία είναι δύο έννοιες συμπληρωματικές, που και οι δύο οδηγούν στη βελτίωση. Η ευθύνη της ανώτατης Διοίκησης είναι το να διατηρήσει μια ισορροπία ανάμεσά τους. Είναι και τα δύο απαραίτητα για την επιβίωση και την ανταγωνιστική επιτυχία ενός οργανισμού. Η βασική τους διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι το *kaizen* είναι προσανατολισμένο στη διεργασία, ενώ η καινοτομία είναι προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα.

Η διατήρηση των κεκτημένων είναι τόσο σημαντική όσο και η αναβάθμιση του προτύπου. Τα πάντα επιδεινώνονται αμέσως μόλις οικοδομηθούν και αν δε γίνει κάποια προσπάθεια βελτίωσης, οι απώλειες των κεκτημένων είναι αναπόφευκτες. Οι προσπάθειες του *kaizen* είναι απαραίτητες για να διατηρήσουν και να πραγματοποιήσουν νέα επίπεδα τελειότητας. Υπάρχει η αίσθηση του επείγοντος στο *kaizen*, μια αυξανόμενη προσπάθεια για αλλαγή. Δεν υπάρχει περιθώριο για επανάπαυση ή υπερβολική αυτοπεποίθηση. Τα πάντα θεωρούνται ατελή και, επομένως, γίνονται αντικείμενα για περαιτέρω πιθανές αλλαγές. Την ίδια στιγμή, η τελειότητα θεωρείται ουτοπία, που μόλις και μετά βίας είναι δυνατόν να επιτευχθεί, πράγμα που σημαίνει ότι οι προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση δε θα πρέπει να σταματήσουν ποτέ.

Η **συνεχής καινοτομία** είναι μία από τις δύο προϋποθέσεις για την επίτευξη και διατήρηση μιας ανώτερης απόδοσης μιας εταιρίας, σύμφωνα με τον Tom Peters, έναν από τους νεότερους Αμερικανούς γκουρού της ποιότητας. Η δεύτερη προϋπόθεση είναι: **εξαιρετική φροντίδα για τον «πελάτη»**, μέσω υπηρεσιών ανώτερου επιπέδου και επίτευξης της ποιότητας για τον εξωτερικό πελάτη, καθώς και μέσω της κατάλληλης καθοδήγησης για τον **εσωτερικό πελάτη**. Στο Σχήμα 4.1 παρουσιάζεται ένα απλό μοντέλο για την πραγματοποίηση της τελειότητας.

Ο Peters δε βλέπει κάποια βιώσιμη εναλλακτική λύση για μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά οφέλη, εκτός από την προσκόλληση στις τέσσερις βασικές αρχές που απεικονίζονται στο Σχήμα 4.1 και τις οποίες αιτιολογεί ως εξής:



4.1 Το μοντέλο του Peters

Τα συστατικά της καινοτομίας είναι προφανή: επιμονή, πάθος, προσπάθεια, δημιουργικότητα, μικρές ερευνητικές ομάδες. Η αποτυχία θα μπορούσε επίσης να είναι ένα συστατικό' αυτό όμως είναι αναμενόμενο. Μαθαίνει κανείς από την αποτυχία. «Μηδέν αποτυχία» συνήθως σημαίνει μηδέν προσπάθειες για καινοτομία, μηδέν πειραματισμός στους νέους τομείς.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τις τρεις πλευρές του τριγώνου του Peters.

#### ο **Φροντίδα για τους (εξωτερικούς) πελάτες**

Ο καταναλωτής δε θα πρέπει να θεωρείται απλώς ως μια «στιγμιαία πώληση» που θα ξεχαστεί αμέσως μετά. Το σημαντικό είναι η μακροπρόθεσμη' συνολική ικανοποίηση του πελάτη και αυτό θα έπρεπε να είναι μια προτεραιότητα. Σαφώς η ικανοποίηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με ένα προϊόν ποιότητας που συμμορφώνεται πλήρως με τις προσδοκίες του πελάτη και με μια κατάλληλη υπηρεσία συντήρησης μετά την πώληση.

Τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να θεωρούνται ως ευκαιρία για βελτίωση και σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να αγνοούνται. Ο πελάτης δεν θα πρέπει να αγνοείται. Το να αγνοεί κανείς τον πελάτη ισοδυναμεί με «ελαφρώς συγκαλυμμένη περιφρόνηση», η οποία αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στη βελτίωση.

Αντιμετωπίστε τον πελάτη με σεβασμό: «Πουλήστε με βάση την ποιότητα, όχι με βάση την τιμή». Αρχικά επικεντρώστε την προσοχή σας στην επίτευξη της ποιότητας και κατόπιν στη μείωση του κόστους. Σε τελευταία ανάλυση, όταν η ποιότητα είναι εδώ, τα κέρδη, το μερίδιο αγοράς και το χαμηλό κόστος παραγωγής θα είναι κι αυτά εδώ.

#### ο **Οι άνθρωποι**

Υπάρχει ένας χρυσός κανόνας: Φροντίστε για τους πελάτες σας και τους ανθρώπους σας (τους εσωτερικούς πελάτες) και οι δυνάμεις της αγοράς θα φροντίσουν για σας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες. Και, όπως σε κάθε «συνεργασία», θα πρέπει να μένει κανείς πιστός σε τέσσερις κανόνες:

1. Εντιμότητα: ελέγχει τις καταστρεπτικές συγκρούσεις.
2. Ελευθερία: αφήνει περιθώριο για την εμπειρία της αποτυχίας.
3. Δέσμευση: η δύναμη πίσω από τη δύναμη για να επιτύχεις.
4. Διακριτικότητα: για να αποφευχθούν συμπεριφορές που θα μπορούσαν να βλάψουν την εταιρία.

Το μυστικό της επιτυχίας: ομαδική δουλειά και ιδιοκτησία. Φερθείτε στους ανθρώπους σας σαν σε «επιχειρηματίες»' κάντε τους όλους «ιδιοκτήτες», αφήστε τους να συμμετάσχουν σε σημαντικές αποφάσεις. Πράγματι, όταν τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν ότι «τους ανήκει» η δουλειά τους, αποδίδουν πολλές φορές καλύτερα από τους υπόλοιπους και αφοσιώνονται στην επιτυχία της επιχείρησης.

## ο **Ηγεσία**

Το συνδετικό στοιχείο όλων των άλλων στο μοντέλο. Ο Peters προτείνει έναν κατάλογο χαρακτηριστικών, όπου ένας «ηγέτης» (κι όχι απλώς ένας «μάνατζερ») θα πρέπει να διατηρεί:

Όραμα, ενθουσιασμό, αγάπη, εμπιστοσύνη, μανία, συνέπεια, προσοχή, φροντίδα, έμμεση ή άμεση χρήση συμβόλων, διευκόλυνση, δημιουργία ηρώων σε όλα τα επίπεδα, διαμόρφωση αξιών, εκπαιδευτικές ικανότητες, πάθος για την τελειότητα, αποτελεσματική περιήγηση, με άλλα λόγια, να βρίσκεται παρών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Τα παραπάνω δίνουν ένα εντελώς διαφορετικό μοντέλο από αυτό του παλιού (ή σημερινού) μοντέλου του «επαγγελματία μάνατζερ», αυτό του διοικητή, του διαιτητή, του πυροσβέστη, αυτού που λαμβάνει τις αποφάσεις, του εξαγγελτή.

Η σημαντικότερη υποχρέωση ενός ηγέτη είναι να φροντίζει τους ανθρώπους - έξω από την επιχείρηση ή μέσα σε αυτήν. Πρέπει να δώσει κανείς προσοχή. Η προσοχή μπορεί να θεωρηθεί ως συμβολική συμπεριφορά' το αποτέλεσμα είναι ότι «δεσμεύονται» οι άλλοι. Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί απλώς επειδή δόθηκε προσοχή στο εργατικό δυναμικό' η ποιότητα μπορεί να βελτιωθεί απλώς επειδή εστιάζει κανείς στη σημασία της ποιότητας.

Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει ένα όραμα για το πού οδηγείται η εταιρία και θα πρέπει να έχει την ικανότητα να μεταδίδει αυτό το όραμα με συνέπεια. Το όραμα θα πρέπει να είναι προκλητικό, αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικό και εφικτό.

Για να επιτύχει κάποιος στον ηγετικό του ρόλο χρειάζεται: ικανότητα να μετατρέπει τη δουλειά σε ευχαρίστηση, μικρές νίκες (δημιουργία νικητών, αισθήματα ιδιοκτησίας), ικανότητα για κατάργηση της γραφειοκρατίας, ικανότητα να διδάσκει, να εκπαιδεύει, να ενισχύει, να συμβουλεύει, να αντιμετωπίζει προβλήματα. Όμως, το σημαντικότερο, χρειάζεται κανείς το «Μάνατζμεντ μέσω Περιήγησης» (ΜΠ). Είναι καθήκον του μάνατζερ να περιηγείται και την ίδια στιγμή να ακούει, να διδάσκει και να βοηθάει. Κάθε μάνατζερ θα πρέπει να είναι εκτός γραφείου το 75% του χρόνου του, από το οποίο το 50% θα το περνάει με τους ανθρώπους από την παραγωγή και το υπόλοιπο με τους (εξωτερικούς) πελάτες, με τους προμηθευτές και με ανθρώπους από άλλα τμήματα της επιχείρησης.

Η επαφή μέσω του ΜΠ μπορεί πάντοτε να βοηθήσει στην καλύτερη αξιολόγηση της απόδοσης του καθένα και είναι ο μόνος τρόπος να ανακαλύψει κανείς τι συμβαίνει, τι πάει λάθος, έτσι ώστε να καθοδηγεί και να μεταδίδει αξίες αποτελεσματικά.

### **1.4.4 *To kaizen και o Deming***

Υπάρχουν πολλές αρχές στο *kaizen* που είναι πανομοιότυπες με συγκεκριμένους κανόνες του Deming για το μάνατζμεντ, για παράδειγμα, η μανία για την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας, η ευθύνη της διοίκησης, οι σχέσεις με τους προμηθευτές, η προσέγγιση που είναι προσανατολισμένη στη

διεργασία, η επίτευξη ολικής ποιότητας, ο αγώνας για μακροπρόθεσμα και επαναλαμβανόμενα οφέλη περισσότερο και όχι για βραχυπρόθεσμα κέρδη, ο κύκλος ΣΚΕΔ, η σημασία της επικοινωνίας, η εκπαίδευση, η εξέλιξη και η εμπλοκή όλων των εργαζομένων σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την ποιότητα κ.λπ.

Στην πραγματικότητα, είναι δύσκολο να διαχωρίσουμε το μεγαλύτερο μέρος των αρχών του *kaizen* από τα ιδεώδη του Deming. Αυτό όμως δεν πρέπει να μας εκπλήσσει. Το *kaizen* αντιπροσωπεύει τη βάση της ιαπωνικής επιχειρησιακής φιλοσοφίας και η ιαπωνική επιχειρησιακή φιλοσοφία είναι εμπνευσμένη από τη διδασκαλία του Deming.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>

### **Ο Crosby και η Θεραπεία της Ποιότητας**

*«ο αποφασιστικός ανώτερος μάνατζερ θα πρέπει να υποβληθεί σε μεταμόσχευση εγκεφάλου σε ότι αφορά στην ποιότητα»*

Philip Crosby

#### **1.5.1 Βιογραφικά στοιχεία**

Ο Philip B. Crosby είναι άλλος ένας από τους Αμερικανούς «γκουρού της ποιότητας», ο οποίος απέκτησε διεθνή φήμη κυρίως χάρη στη διδασκαλία του για το μάνατζμεντ της ποιότητας. Πριν γίνει σύμβουλος στο μάνατζμεντ, εξελίχτηκε από επιθεωρητής στη γραμμή παραγωγής σε αντιπρόεδρο και διευθυντή ποιότητας στην ΙΤΤ. Ο συγγραφέας των: «Η Ποιότητα είναι Δωρεάν», «Ποιότητα χωρίς δάκρυα» και «Η τέχνη του να επιτυγχάνεις αυτό που θέλεις», δίδαξε σε χιλιάδες στελέχη επιχειρήσεων και είναι περισσότερο γνωστός σε σχέση με τις ιδέες των «μηδέν ελαττωμάτων»(ΜΕ) και του «κάνε το σωστά από την αρχή». Είναι πρόεδρος της Philip Crosby Associates και διευθυντής του Crosby's Quality College, στο Winter Park της Φλόριντα.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα σκιαγραφήσουμε τις βασικές αρχές της φιλοσοφίας του Crosby, επισημαίνοντας τις ομοιότητες και μερικές σημαντικές διαφορές από τις αρχές του Deming. Η θεραπεία της ποιότητας του Crosby μοιάζει πολύ με συνταγή γιατρού! Ο στόχος, φυσικά, είναι η πρόληψη ή η θεραπεία της «ασθένειας» της χαμηλής ποιότητας.

#### **1.5.2 Η διάγνωση του Crosby για μια προβληματική εταιρία.**

Ο Crosby αντιμετωπίζει μια προβληματική εταιρία σαν έναν ασθενή που χρειάζεται το «εμβόλιο της ποιότητας». Το πρόβλημα της ποιότητας «εσωτερικά» πάντοτε καταλήγει σε πρόβλημα με τον πελάτη εξωτερικά. Η δυσαρέσκεια του πελάτη για το τελικό προϊόν ή την προσφερόμενη υπηρεσία μπορεί να είναι το τελευταίο και πιο φανερό σύμπτωμα μιας «ασθενούν» εταιρίας, υπάρχουν όμως και άλλα συμπτώματα, η εμφάνιση των οποίων πάντοτε υποδεικνύει ότι υπάρχει πρόβλημα με την ποιότητα.

Παρακάτω αναφέρονται μερικά από τα βασικά συμπτώματα και η αλληλεξάρτησή τους είναι εμφανής. Το ένα σύμπτωμα, συνήθως, είναι το λογικό επακόλουθο κάποιου άλλου, κάτι που διευκολύνει ίσως την ταυτόχρονη θεραπεία τους.

Συμπτώματα:

1. Η εταιρία έχει μια εκτεταμένη υπηρεσία εξυπηρέτησης μετά την πώληση για επανακατεργασία και διορθωτικές ενέργειες.

Όμως, η υπηρεσία με εγγύηση και η επαναπροσαρμογή ή η εκ νέου επεξεργασία του προϊόντος που έχει ήδη αγοράσει ο πελάτης θα μπορούσε να είναι η κύρια αιτία να χάσει κανείς τον πελάτη για πάντα. Το να επενδύει κανείς σημαντικά σε μια τέτοια υπηρεσία είναι σαν να αποδέχεται ότι το ελαστωματικό τελικό προϊόν είναι αναπόφευκτο και θα πρέπει πάντοτε να είναι αναμενόμενο ως τρόπος ζωής αποτελεί παραδοχή του ότι καμία διαδικασία δεν μπορεί να είναι ποτέ ελεύθερη ελαττωμάτων. Άλλη μια ένδειξη αυτού του συμπτώματος είναι η παρουσία ενός εκτεταμένου προγράμματος μαζικής επιθεώρησης. Φυσικά, ο λόγος της εκτεταμένης επιθεώρησης ή της υπηρεσίας επανακατεργασίας, συνήθως είναι η παρουσία του ακόλουθου συμπτώματος:

2. Το εξερχόμενο προϊόν κατά κανόνα αποκλίνει από τις απαιτήσεις του πελάτη.

Σε πολλές περιπτώσεις, η αποτυχία συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις είναι τόσο πολύ ενσωματωμένη στην κουλτούρα της επιχείρησης που έχει γίνει ο κανόνας. Τα ελαττώματα θεωρούνται ως αναγκαίο κακό που αντιμετωπίζεται μόνο με μαζική επιθεώρηση ή επανακατεργασία. Αυτό όμως είναι κάτι που κανονικά κοστίζει πολύ περισσότερο από την προσπάθεια που απαιτείται για την πρόληψη της εμφάνισης των ελαττωμάτων από την αρχή. Η απόκλιση από τον επιθυμητό στόχο είναι συνήθως το αποτέλεσμα άγνοιας για τα πρότυπα ποιότητας, πράγμα που μας οδηγεί στο τρίτο σύμπτωμα:

3. Η διοίκηση δεν παρέχει ένα σαφές πρότυπο απόδοσης, έτσι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν το δικό τους.

Είναι καθήκον της διοίκησης η παροχή των συνθηκών μέσα στις οποίες μπορεί να ανθίσει η ποιότητα, καθώς και η εδραίωση μιας κουλτούρας όπου η διαρκής βελτίωση είναι το «πρότυπο». Αν δε γίνει αυτό, το εργατικό δυναμικό ορίζει τα δικά του πρότυπα που δικαιολογημένα βασίζονται στην τρέχουσα δυνατότητα των διεργασιών. Όμως, αν απουσιάζει το ήθος για ποιότητα και η δέσμευση της διοίκησης, αυτές οι διεργασίες θα λειτουργούν πάντοτε χειρότερα από όσο είναι ικανές να λειτουργήσουν, κάτι που θα οδηγεί τους εργαζόμενους, χωρίς να φταίνει, στο να «δεσμευτούν» σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο ανικανότητας.

Η απουσία της δέσμευσης και της ανάμιξης της Διοίκησης καθίσταται εμφανής από το επόμενο σύμπτωμα:



#### 4. Η διοίκηση αρνείται ότι είναι η αιτία του προβλήματος.

Οι μάνατζερ έχουν την τάση να κατηγορούν τους εργαζομένους, για να κρύψουν την ανικανότητά τους να βελτιώσουν το σύστημα. Όπως υποστηρίζουν οι Deming και Juran, περισσότερα από το 80% των προβλημάτων ανάγονται στο σύστημα, για το οποίο είναι καθήκον της Διοίκησης να φροντίσει. Η άρνηση αυτής της ευθύνης αναπόφευκτα σημαίνει ότι η Διοίκηση δημιουργεί και θα εξακολουθήσει να δημιουργεί την πλειοψηφία των προβλημάτων. Οι δαπανηρές, πυροσβεστικού τύπου ενέργειες, αποτελούν τη μοναδική πλέον γραμμή δράσης, πράγμα που προκαλεί το επόμενο σύμπτωμα:

#### 5. Η διοίκηση δε γνωρίζει το κόστος της αποτυχίας συμμόρφωσης.

Ο υπολογισμός του «κόστους της χαμηλής ποιότητας» σε αυτό το στάδιο θα μπορούσε να καταπραΰνει αυτό το σύμπτωμα. Θα μπορούσε να αποκαλύψει πόσο κοστίζει στην εταιρία να κάνει λάθη, να «σβήνει φωτιές», να επιθεωρεί μαζικά, να φτιάχνει ξανά το προϊόν και να επιθεωρεί εκ νέου. Θα μπορούσε να αποκαλύψει τη χρησιμότητα της πρόληψης και της σωστής εκπαίδευσης εκπαίδευση πάνω στα κατάλληλα εργαλεία για την επίτευξη της ποιότητας, από την αρχή και συνεχώς. Όσο η Διοίκηση προτιμά να παραμένει στην άγνοιά της σχετικά με το κόστος της αποτυχίας συμμόρφωσης, θα είναι πάντα απαραίτητη η εκτεταμένη υπηρεσία εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση με επανακατεργασία και διόρθωση! πράγμα που μας παραπέμπει στο 10 σύμπτωμα.

### **1.5.3 Το «εμβόλιο της ποιότητας» του Crosby**

Τα βασικά συστατικά του «ορού εμβολιασμού του Crosby» βασίζονται στην ακεραιότητα και στην αφοσίωση στην ικανοποίηση του πελάτη καθώς και σε ένα σύστημα κανονισμών και λειτουργιών ολόκληρης της εταιρίας, σχεδιασμένο να πραγματοποιήσει και να διαδώσει τις βελτιώσεις της ποιότητας.

Το μεγαλύτερο μέρος του εμβολίου θα πρέπει να το αποτελεί η ακεραιότητα, μια ειλικρινής προσπάθεια από τη μεριά των ανώτατων μάνατζερ, έτσι ώστε να αποφευχθούν η τλαιπωρία και η γραφειοκρατία, για να βελτιώνεται πάντοτε η λειτουργία του μάνατζμεντ και να ικανοποιούνται πάντα, με τον αποτελεσματικότερο τρόπο, οι απαιτήσεις του πελάτη (σωστά από την αρχή).

Η ποιότητα θα πρέπει να βρίσκεται στην πρώτη γραμμή κάθε κανονισμού και λειτουργίας που σχετίζεται με το σύστημα της εκπαίδευσης, με το μάνατζμεντ, με τα οικονομικά και την εκτίμηση του κόστους, με έμφαση στην πρόληψη των ελαττωμάτων και στη μάθηση από την εμπειρία του παρελθόντος.

Η διάδοση των πληροφοριών για τα λάθη που έχουν αναγνωριστεί, η δυνατότητα βελτιώσεων, η πρόοδος και η επιβράβευση έχουν επίσης εξαιρετική σημασία για την αποτελεσματικότητα του εμβολίου της ποιότητας. Η

επικοινωνία θα πρέπει να επεκτείνεται και στους προμηθευτές της εταιρίας, οι οποίοι θα πρέπει να υποστηρίζονται και να εκπαιδεύονται, έτσι ώστε να αναπτυχθεί μια ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και συνεργασίας που θα εγγυηθεί την άμεση παράδοση ποιοτικών εισερχόμενων πρώτων υλών.

Ο Crosby πιστεύει ότι η χορήγηση του ορού της ποιότητας απαιτεί τρεις διακριτές ενέργειες της διοίκησης:

1. Αποφασιστικότητα - επίγνωση ότι η διοίκηση θα πρέπει να αναλάβει την ηγεσία στη νέα οικονομική εποχή. Έχουν παρέλθει οι εποχές της φτηνής ενέργειας, του χαμηλού εργατικού κόστους, του προστατευτισμού και των φτηνών υλικών.

2. Εκπαίδευση - για τους μάνατζερ που θα πρέπει οι ίδιοι να γίνουν εκπαιδευτές και μοντέρνοι ηγέτες και όχι απλοί επόπτες.

3. Εφαρμογή - θα επικεντρώνεται στην προσπάθεια δημιουργίας ενός περιβάλλοντος εργασίας χωρίς άγχος, που θα δίνει κίνητρα στον εργαζόμενο, θα προσφέρει επαρκή καθοδήγηση στον ατέλειωτο δρόμο για τη βελτίωση της ποιότητας και θα τους εμπλέκει όλους.

Οι ομοιότητες των αρχών του Crosby με αυτές του Deming, και μάλιστα με αυτές για μια κουλτούρα του TQM, δίνουν την αφορμή για άλλο ένα τρίγωνο της ποιότητας που, τη φορά αυτή, αναφέρεται στα συστατικά της ποιότητας του Crosby. Το τρίγωνο του Crosby παριστάνεται στο Σχήμα 4.1.



Σχήμα 4.1 Το τρίγωνο του Crosby

#### 1.5.4 Τα «απόλυτα» του Crosby για το μάνατζμεντ της ποιότητας.

Πρώτο απόλυτο: Ο ορισμός της ποιότητας είναι η συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις, όχι η επάρκεια.

Ο ορισμός της ποιότητας δεν μπορεί να έχει ποτέ κάποιο νόημα, εκτός αν βασίζεται σε αυτό ακριβώς που θέλει ο πελάτης. Το προϊόν είναι ποιοτικό μόνο όταν είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις του πελάτη φυσικά, αυτές οι απαιτήσεις θα πρέπει να γίνουν γνωστές στο εργατικό δυναμικό, το οποίο θα πρέπει να εφοδιαστεί με τα κατάλληλα εργαλεία για την επίτευξή τους. Επομένως, το μάνατζμεντ έχει τρία έργα να εκτελέσει:

1. να προσδιορίσει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να ικανοποιηθούν και να τις μεταβιβάσει στους εργαζομένους
2. να δώσει τα κατάλληλα εργαλεία και τις τεχνικές και την απαραίτητη εκπαίδευση πάνω σε αυτά.
3. να παρέχει συνεχή υποστήριξη και ενθάρρυνση.

Δεύτερο απόλυτο: Το σύστημα της ποιότητας είναι η πρόληψη

Το μυστικό της επιτυχίας είναι το να μελετήσει κανείς τη διεργασία και να προβεί σε κάποιου είδους ανάλυση των κινδύνων, πράγμα που σημαίνει ότι πρέπει να προσδιορίσει τις πιθανότητες λάθους. Έτσι μπορεί κάτι να γίνει για να αποφευχθεί το λάθος.

Επίσης, μπορούν να συνταχθούν εναλλακτικά σχέδια, έτσι ώστε, αν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα, να ελεγχθεί η ζημιά και να περιοριστεί στο ελάχιστο δυνατό.

Μια εταιρία που βασίζεται στη μαζική επιθεώρηση της τελικής παραγωγής για να βελτιώσει την ποιότητα είναι καταδικασμένη σε στασιμότητα. Η μόνη προϋπόθεση της πρόληψης είναι η κατανόηση της διεργασίας η εφαρμογή του ΣΕΔ μπορεί να παράσχει την απαραίτητη κατανόηση. Μπορεί κανείς τότε να μάθει αμέσως τι να κάνει για να προλάβει - και όχι να επιθεωρήσει, να εκτιμήσει ή να δοκιμάσει.

Τρίτο απόλυτο: Το πρότυπο απόδοσης είναι τα μηδέν ελαττώματα (zero defects)

Είναι σημαντικό να υπάρχει μια αίσθηση αποφασιστικότητας σε ολόκληρη την εταιρία για να γίνουν τα πράγματα σωστά από την πρώτη φορά, κάθε φορά και έγκαιρα. Η αποφασιστικότητα, σε συνδυασμό με ένα σύστημα μάνατζμεντ που παρέχει την αναγκαία επικοινωνία και τα εργαλεία της πρόληψης, μπορεί να κατορθώσει να κάνει τα «μηδέν ελαττώματα» (ΜΕ) πραγματικότητα.

Πάντως είναι σημαντικό να μη θεωρήσει κανείς την έννοια των ΜΕ ως ένα πρόγραμμα «κινήτρων», αλλά μόνο ως ένα πρότυπο λειτουργίας του μάνατζμεντ, υποδηλώνοντας απλώς ότι δεν υπάρχει περιθώριο για στέλειες,

για εφησυχασμό ή για σκέψεις του τύπου «αυτό είναι αρκετά κοντά σε αυτό που θέλουμε». Ο Crosby παραδέχεται ότι πολλοί μάνατζερ παρανοούν την έννοια των ΜΕ και τη χρησιμοποιούν ως σλόγκαν που πλασάρει έναν αυθαίρετο στόχο στο εργατικό δυναμικό.

Όμως, είναι δυνατό να υπάρξουν προϊόντα χωρίς ελαττώματα και η ιαπωνική βιομηχανία το έχει αποδείξει. Δεν είναι επομένως παράλογο το να περιμένει κανείς ένα επίπεδο μηδέν ελαττωμάτων και υπάρχουν τα εργαλεία της ποιότητας για την πραγματοποίησή του. Για παράδειγμα, η τεχνική που υποστηρίζει ο Taguchi θεωρεί ότι μόνη η ικανοποίηση των «ορίων των προδιαγραφών» δεν είναι αρκετή' αυτό συμβαίνει επειδή κάθε απόκλιση από το στόχο, όσο μικρή και αν είναι, προξενεί ζημιά στην κοινωνία και θα συνεχίσει να προξενεί μέχρι να ολοκληρωθεί η μηδενική απόκλιση (ή τα ΜΕ).

#### Τέταρτο απόλυτο: Το μέτρο της ποιότητας είναι η τιμή της μη-συμμόρφωσης

Για να προσελκύσει κανείς την προσοχή της ανώτερης Διοίκησης, θα πρέπει να μετρηθεί η ποιότητα με οικονομικούς όρους. Με αυτόν τον τρόπο, θα μπορέσει να γίνει η Ποιότητα μια λειτουργία του μάνατζμεντ και όχι απλώς μια τεχνική λειτουργία. Αν μετρήσει κανείς τις συνέπειες του κόστους που σχετίζονται με το να γίνονται τα πράγματα λάθος (σκάρτα προϊόντα, επανακατεργασία, κόστος εγγυήσεων κ.λπ.), αυτές μπορεί κάλλιστα να αντιπροσωπεύουν το 20 με 40 τοις εκατό του συνολικού κόστους λειτουργίας. Αυτό είναι η τιμή της μη-συμμόρφωσης (ΤΜΣ), που είναι κυρίως αποτέλεσμα του ότι δε γίνονται τα πράγματα σωστά από την αρχή.

Αν γίνει αρχικά ένας πρόχειρος υπολογισμός της ΤΜΣ, μπορεί να είναι τόσο ανησυχητικά υψηλός που σίγουρα θα παρακινήσει την ανώτατη Διοίκηση να κάνει κάτι για την ποιότητα. Θα είναι έκδηλη η ανάγκη για εξειδικευμένες λειτουργίες ποιότητας, προσπάθειες πρόληψης και εκπαίδευση για την ποιότητα. Το κόστος αυτών των προσπαθειών είναι η τιμή της συμμόρφωσης (ΤΣ) - μια σωστή τοποθέτηση χρημάτων.

#### **1.5.5 Τα 14 βήματα του Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας.**

Η διαδικασία για τη βελτίωση της ποιότητας δεν τελειώνει ποτέ. Για να διατηρηθεί η κεκτημένη ταχύτητα, θα πρέπει να ενσωματωθεί στην επιχείρηση η κατάλληλη κουλτούρα και νοοτροπία απέναντι στην ποιότητα. Ο Crosby καθόρισε 14 βήματα για να βοηθήσει στην εδραίωση μιας ηθικής για ποιότητα. Η σειρά δεν είναι και τόσο σημαντική, αφού τα περισσότερα από τα βήματα μπορούν να διεξαχθούν παράλληλα. Παρόλα αυτά, είναι φανερό ότι τα στάδια 1 έως 6 θα πρέπει να πραγματοποιηθούν από τη διοίκηση και φυσικό είναι να προηγούνται.

##### Βήμα 1<sup>ο</sup> : Η δέσμευση της διοίκησης

Η ανώτερη Διοίκηση θα πρέπει να επιδείξει μια δέσμευση απέναντι στην

ποιότητα. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να πειστεί το εργατικό δυναμικό ότι η Διοίκηση δεν έχει μόνο σοβαρές προθέσεις για την ποιότητα, αλλά είναι και έτοιμη να εμπλακεί στη διαδικασία. Θα πρέπει να εκδοθεί μια εταιρική πολιτική για την ποιότητα. Η πολιτική θα πρέπει να είναι σαφής και απερίφραστη και θεωρητικά να βασίζεται στη σημαντική προϋπόθεση: «έγκαιρη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς ελαττώματα».

Η ποιότητα θα πρέπει να είναι το πρώτο ζήτημα στην ατζέντα όλων των συναντήσεων των στελεχών της Διοίκησης και όλων των δραστηριοτήτων στις οποίες εμπλέκονται τα ανώτατα στελέχη. Η δέσμευση της Διοίκησης θα πρέπει συνεχώς να αποδεικνύεται στην πράξη και να δοκιμάζεται έως ότου θεωρηθεί δεδομένη.

### Βήμα 2° : Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας

Θα πρέπει να ιδρυθεί μια ομάδα για να καθοδηγεί τη διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας. Αυτή η ομάδα χρειάζεται μια συγκεκριμένη κατεύθυνση και μια ηγεσία, ενώ θα πρέπει να έχει και άμεση πρόσβαση στην ανώτατη Διοίκηση. Η ιδέα δεν είναι να χρησιμοποιηθεί αυτή η ομάδα για διορθωτικές και πυροσβεστικού τύπου ενέργειες. Το αρχικό κύριο έργο της θα είναι να αλλάξει τις νοοτροπίες και τις πρακτικές αυτών που διοικούν την εταιρία. Επίσης, να θεσπίσει τις απαιτούμενες εκπαιδευτικές δραστηριότητες και, ακολούθως, να συντονίσει και να υποστηρίξει την όλη προσπάθεια. Με λίγα λόγια, η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας θα είναι το σύνολο των ανθρώπων (θεωρητικά από τις τάξεις της διοίκησης) που θα βοηθήσει στην αλλαγή του «συστήματος», με στόχο την άνθηση της ποιότητας.

### Βήμα 3° : Μέτρηση

Για να αποφύγει κανείς απογοητεύσεις και μπελάδες, χρειάζεται μια ξεκάθαρη μέθοδο μέτρησης. Κάθε μέρος οποιασδήποτε δραστηριότητας, οι εισροές της, το παραγωγικό μέρος και το παραγόμενο αποτέλεσμα (εκροή), προσφέρεται για μέτρηση. Ο τύπος της μέτρησης μπορεί εύκολα να αποφασιστεί από τους ανθρώπους που συνδέονται με τη συγκεκριμένη δραστηριότητα. Εφόσον έχει ληφθεί η απόφαση για τη μέθοδο μέτρησης, δημιουργείται ένα επίπεδο αναφοράς, μπορούν να τεθούν λογικοί στόχοι, μπορεί να ελεγχθεί η πρόοδος και να γίνουν συγκρίσεις. Δεν υπάρχει άλλος τρόπος να επικοινωνήσει κανείς συγκεκριμένα.

### Βήμα 4° : Το κόστος της χαμηλής ποιότητας

Ο υπολογισμός του πόσο κοστίζει η χαμηλή ποιότητα στην εταιρία μπορεί να αποδειχτεί ωφέλιμος επειδή θα τραβήξει την προσοχή της Διοίκησης, θα δώσει κίνητρα βελτίωσης, θα θέσει προτεραιότητες και θα αποκαλύψει τάσεις. Όμως, ο ίδιος ο Crosby παραδέχεται ότι ολόκληρη η ιδέα του κόστους της χαμηλής ποιότητας, αν δε χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να γίνει αντιπαραγωγική και, στην πραγματικότητα, να δημιουργήσει περισσότερα

προβλήματα παρά να εξοικονομήσει χρήματα. Την άποψη αυτή συμμερίζεται και ο Deming, που όντως πιστεύει πως οι σημαντικότεροι αριθμοί του κόστους είναι έτσι κι αλλιώς μη-μετρήσιμοι. Ο Crosby πιστεύει ότι το κόστος της χαμηλής ποιότητας θα πρέπει να προσδιοριστεί αντικειμενικά, να συνεργαστεί τυπικά και να ενσωματωθεί στη συνηθισμένη διαδικασία του μάνατζμεντ για να αντιμετωπιστεί ως θετικό μάλλον παρά ως απειλητικό ζήτημα. Μόνο τότε μπορεί η ιδέα να βοηθήσει ως ένα καλό ερέθισμα στην ίδια τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

### Βήμα 5° : Ενημέρωση για την ποιότητα

Ένα ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρία. Μέσω αυτού, η ενημέρωση για την ποιότητα θα πρέπει να επεκταθεί σε ολόκληρη την εταιρία και να προσαρμοστεί στην κουλτούρα της. Θα πρέπει πάντα να υπενθυμίζει κανείς στους ανθρώπους τη δέσμευση της Διοίκησης απέναντι στην ποιότητα, τις σχετικές με αυτήν τη δέσμευση πολιτικές και τα εκπαιδευτικά μέσα που προσφέρονται. Ο Crosby δεν είναι εναντίον των σλόγκαν ή των αφισών που μιλάνε για «μηδέν ελαττώματα» ή «κάνε το σωστά από την αρχή», αφού αυτά λειτουργούν στο εργατικό δυναμικό ως υπόμνηση της σημασίας της ποιότητας, κάτι με το οποίο διαφωνεί σοβαρά ο Deming.

### Βήμα 6° : Διορθωτικές ενέργειες

Ο κύριος σκοπός μιας διορθωτικής ενέργειας θα πρέπει να είναι η πρόληψη λαθών ή ο προσδιορισμός και η εξάλειψη των αιτίων των προβλημάτων για πάντα. Δυστυχώς, πολλές επιχειρήσεις θεωρούν τη διορθωτική ενέργεια ως μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει την επανακατεργασία, την πυροσβεστικού τύπου ενέργεια ή την αντικατάσταση του μη-συμμορφούμενου προς τα πρότυπα προϊόντος με ένα συμμορφούμενο. Όμως μια τέτοια δραστηριότητα ποτέ δεν προσθέτει αξία. Οι διορθωτικές ενέργειες θα πρέπει να βασίζονται σε αναλύσεις των περασμένων δεδομένων, έτσι ώστε να προσδιορίζονται οι αιτίες των προβλημάτων και να διευθετούνται σε μόνιμη βάση.

### Βήμα 7° : Σχεδιασμός για μηδέν ελαττώματα

Για να ενσωματωθεί ικανοποιητικά στην εταιρική κουλτούρα η ιδέα των ΜΕ απαιτείται ο κατάλληλος σχεδιασμός. Θα πρέπει να ξεκινήσει με τη δέσμευση, από πλευράς ανώτατης Διοίκησης, για μηδέν ελαττώματα. Αυτός είναι ο μόνος τρόπος να αντιμετωπιστεί στα σοβαρά η ιδέα και να αναγνωριστεί ως αξιοπρεπές ιδανικό.

### Βήμα 8<sup>ο</sup> : Εκπαίδευση των εργαζομένων

Η επένδυση στην εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας μπορεί να καταλήξει στη βελτίωση με τεράστια άλματα. Ένα σωστό εκπαιδευτικό σύστημα απαιτεί χρόνο και χρήμα, δουλειά στην τάξη και γραπτές εργασίες, επεξηγηματικά βίντεο και εργαστήρια, μελέτη στο σπίτι και ομαδικές συζητήσεις, για να δοθεί προσωπικός χαρακτήρας στο ζήτημα σε σχέση με την εταιρία. Ο Crosby συνοψίζει ολόκληρη την εκπαιδευτική διαδικασία σε αυτό που ονομάζει «τα έξι Δ»:

- Δεκτικότητα (κατανόηση του αναγκαίου, εγκατάλειψη του παλαιού τρόπου σκέψης και των αναχρονιστικών πρακτικών).
- Δέσμευση (αφοσίωση - κατευθυνόμενη από τη Διοίκηση - στην αλλαγή της κουλτούρας).
- Δεξιότητα (μεθοδική και επιστημονική εφαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης).
- Διαβίβαση πληροφοριών (ολοκληρωμένη συνεργασία σε ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία, που συμπεριλαμβάνει και τους προμηθευτές και τους πελάτες).
- Διόρθωση (εξάλειψη όλων των αιτίων των προβλημάτων και πρόληψη για να μην προκύψουν νέα)  
Ο Διάρκεια (αέναη προσπάθεια βελτίωσης).

### Βήμα 9<sup>ο</sup> : Ημέρα των μηδέν ελαττωμάτων

Άλλο ένα σημείο διαφοράς από τη διδασκαλία του Deming είναι το ζήτημα της ημέρας των μηδέν ελαττωμάτων. Ο Crosby προτείνει να προγραμματιστεί η ημέρα των ΜΕ που θα ανταμείψει τις σοβαρές προσπάθειες. Θα εορτάζεται τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, με ομιλητές εκπροσώπους της ανώτατης Διοίκησης, των πελατών, των σωματείων, ακόμα και εκπροσώπους της πολιτείας ή του δήμου. Αυτό κατόπιν θα λειτουργήσει ως υπόμνηση της σημασίας της ποιότητας και ως πρακτική απόδειξη της δέσμευσης απέναντι στην αρχή των ΜΕ. Ο Deming αντιτάσσει ότι οι αβάσιμες καμπάνιες ΜΕ και οι παραινήσεις είναι αντιπαραγωγικές αν η ημέρα των ΜΕ είναι μέρος της «προσπάθειας για την ποιότητα» που διαρκεί μόνο για μια μέρα, χωρίς να ενισχύεται από «έργα» για την ποιότητα κατά την υπόλοιπη χρονιά, θα κάνει απλά το εργατικό δυναμικό να αμφιβάλλει για την ειλικρίνεια της Διοίκησης και θα δημιουργήσει μια αρνητική ατμόσφαιρα αδιαφορίας.

### Βήμα 10<sup>ο</sup> : Καθορισμός των στόχων

Ο καθορισμός των στόχων είναι η άμεση συνέπεια της μέτρησης. Δεν υπάρχει κανένας λόγος να μετρηθεί κάτι, αν δεν υπάρχει στόχος προς επίτευξη. Όσον αφορά στην ποιότητα, ο θεμελιώδης στόχος είναι αυτός των μηδέν ελαττωμάτων και όλοι οι ενδιάμεσοι στόχοι θα πρέπει να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση. Φυσικά, ο Deming θα υποστήριζε ότι οι αυθαίρετοι στόχοι δεν εξυπηρετούν κανένα σκοπό, όποιος κι αν είναι αυτός.

### Βήμα 11° : Εξάλειψη των αιτίων του λάθους

Η μόνιμη εξάλειψη των αιτίων του λάθους απαιτεί ομαδική προσπάθεια. Τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας θα εξασφαλίσουν τη διανομή των απαραίτητων πληροφοριών, οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν όχι μόνο στο να προσδιοριστούν οι κοινές πηγές των λαθών και να εξαλειφθούν μόνιμα, αλλά και στην πρόληψη των ίδιων προβλημάτων που θα προκύψουν στο μέλλον.

### Βήμα 12° : Αναγνώριση

Ο Crosby θεωρεί την αναγνώριση ως ένα απαραίτητο σημείο αναφοράς και μια καθοδηγητική γραμμή που θα βοηθήσει τις προσπάθειες βελτίωσης προς τη σωστή κατεύθυνση. Η διαδικασία της αναγνώρισης πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά και να αναπτυχθεί σταδιακά. Δε θα πρέπει να γίνει εσπευσμένα. Όταν απονέμεται ο «πυρσός της ποιότητας» σε κάποιον που το αξίζει, δεν είναι απαραίτητο αυτή η επιβράβευση να έχει σχέση με χρήματα. Μπορεί τότε αυτό να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους άλλους και ως παράδειγμα προς μίμηση.

### Βήμα 13° : Συμβούλιο ποιότητας

Όλοι οι ειδικοί της ποιότητας μπορούν να μαζευτούν σε μια ομάδα με το όνομα «συμβούλιο ποιότητας». Αυτοί θα είναι οι άνθρωποι που θα ορίσουν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες και τις στρατηγικές που είναι απαραίτητες για τη διεύθυνση της διαδικασίας βελτίωσης. Μπορούν να μάθουν ο ένας από τον άλλο και η συντονισμένη ειδίκευσή τους μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική στην ενίσχυση των ομάδων βελτίωσης της ποιότητας στις προσπάθειές τους για την εξάλειψη των προβλημάτων και την επίτευξη μηδέν ελαττωμάτων.

### Βήμα 14° : Κάντε το πάλι όλα από την αρχή

Η διαδικασία της μάθησης, της συμμετοχής, του πειραματισμού με νέες μεθόδους και της βελτίωσης δε θα πρέπει να τελειώσει ποτέ. Η βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να γίνει η κουλτούρα της εταιρίας και αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν η προσπάθεια είναι συνεχής. Η διαδικασία τότε μπορεί να κερδίσει σε ταχύτητα και μονιμότητα. Δε θα πρέπει ποτέ κανείς να αφήσει την κερτημένη ταχύτητα να μειωθεί. Α συνεχής επανεκπαίδευση και η εμπλοκή των εργαζομένων στις διαδικασίες, που υποστηρίζονται ενεργά από την ανώτερη διοίκηση, είναι το κλειδί για να γίνει η επίτευξη της ποιότητας μόνιμος τρόπος ζωής.



## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>

### 1.6.1 Ο Ιαπωνικός παράγοντας

Αν επιχειρήσει κανείς να καθορίσει τις στρατηγικές που βρίσκονται πίσω από τη βιομηχανική επιτυχία της Ιαπωνίας, είναι αναπόφευκτο ότι θα επικρατήσουν οι αρχές του TQM: συνεχή προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας, τα οποία υποστηρίζονται ενεργά από τη διοίκηση και εμπλέκουν στη διαδικασία τους όλους όσους εργάζονται στην επιχείρηση. Υπάρχει μια ιαπωνική λέξη που περιγράφει την προσέγγιση της βαθμιαίας βελτίωσης της παραγωγής με την συμμετοχή όλων: *kaizen*. «Το *kaizen* είναι η απλή αλήθεια που βρίσκεται πίσω από το οικονομικό θαύμα της Ιαπωνίας και η πραγματική αιτία που οι Ιάπωνες έγιναν οι κυρίαρχοι της τεχνολογίας της «ευέλικτης βιομηχανίας» - η ικανότητα να υιοθετούν κατασκευαστικές διαδικασίες σύμφωνα με τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών και της αγοράς και να το κάνουν γρήγορα. Ο Ιμαϊ υποστηρίζει ότι το *kaizen*, που σημαίνει μία βήμα προς βήμα βαθμιαία βελτίωση εν ίδει εξευγενισμού ή εξύψωσης, κάνοντας τα μικρά πράγματα καλύτερα, θέτοντας και επιτυγχάνοντας συνεχώς ολοένα και υψηλότερα standards, είναι τόσο σημαντικό όσο και οι επαναστατικές καινοτομίες. Πράγματι, ολόκληρη η φιλοσοφία της ιαπωνικής επιχείρησης στηρίζεται σε έναν επιτυχημένο συνδυασμό δύο στρατηγικών: *kaizen* και καινοτομία.

Η στρατηγική της καινοτομίας που υποστήριξαν οι Ηνωμένες Πολιτείες στα μεταπολεμικά χρόνια, υπήρξε η μόνη στρατηγική σε μια περίοδο παραγωγής χαμηλού κόστους, επέκτασης των αγορών και χαμηλού διεθνούς ανταγωνισμού. Την εποχή εκείνη, η ποσότητα ήταν σημαντικότερη από την ποιότητα και η διοίκηση ενδιαφερόταν περισσότερο για την αύξηση των πωλήσεων παρά για τη μείωση του κόστους. Η δυτική βιομηχανία πίστευε ότι αυτό θα κρατούσε για πάντα και αγνόησε τις διδασκαλίες για την ποιότητα, που ανέπτυξαν ειδικοί όπως ο E. Deming και ο J. Juran, οι οποίοι, στη συνέχεια, αποφάσισαν να στρέψουν την προσοχή τους στην Ανατολή.

Η Ιαπωνία, μετά το ολοκαύτωμά της κατά τη διάρκεια του πολέμου, ενθάρρυνε ένα κλίμα αλλαγής από την αρχή. Οι Ιάπωνες μάνατζερ πήραν στα σοβαρά τις προειδοποιήσεις για τις επερχόμενες αλλαγές στην αντίληψη του καταναλωτή ως προς την ποιότητα και τις μελλοντικές απαιτήσεις για ταχύτερη ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών προσανατολισμένων στον καταναλωτή. Έτσι, συνδύασαν με επιτυχία τη στρατηγική της καινοτομίας με τη στρατηγική της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. αυτό επέφερε μείωση του κόστους, ταχύτερους χρόνους ανάπτυξης, άμεση παράδοση, ικανοποίηση στους πελάτες και τεράστια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνώς. Το *kaizen* ήταν το στοιχείο εκείνο της συνολικής στρατηγικής των επιχειρήσεων που έλειπε από τις δυτικές βιομηχανίες. Η δυτική προσέγγιση πάντοτε βασιζόταν στην πεποίθηση ότι από μόνη της η καινοτομία ήταν αρκετή για την επιβίωση και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αυτό ήδη έχει αποδειχτεί εσφαλμένο σε πολλές περιπτώσεις.

Πολλοί άνθρωποι, προσπαθώντας να εξηγήσουν την ιαπωνική επιτυχία, την αποδίδουν ακόμα σε πολιτισμικούς παράγοντες. Όμως, αν αυτό ήταν η αιτία, γιατί η Ιαπωνία εμφανίστηκε στο χάρτη της ποιότητας μόνο κατά τη διάρκεια του δεύτερου μισού του 20ου αιώνα και όχι πρωύτερα; Η προσέγγιση που εστιάζεται στη *διαφορά στην κουλτούρα* είναι η εύκολη δικαιολογία που δίνουν πολλοί μάνατζερ στη Δύση.

Υπάρχουν δύο διακριτές πλευρές, εγγενείς της φιλοσοφίας του *kaizen*:

1. Υπάρχει μια επιτακτική πίεση για διαρκείς προσπάθειες βελτίωσης και βαθμιαία αλλαγή προς το καλύτερο. Η επαναληπτικότητα θεωρείται αρνητικός και ανασταλτικός παράγοντας προόδου.

2. Δίνεται έμφαση περισσότερο στην παραγωγική διαδικασία παρά στο παραγόμενο προϊόν. «Οικοδομήστε την ποιότητα κατά την παραγωγική διαδικασία»: ήταν και ακόμα είναι μια δημοφιλής Ιαπωνική φράση, που βασίζεται στη συνειδητοποίηση του ότι η μαζική επιθεώρηση του αποτελέσματος είναι μια δραστηριότητα που δεν προσθέτει αξία και είναι ανίκανη να βελτιώσει την ποιότητα.

Δεν μπορεί να μην αντιληφθεί κανείς ότι το *kaizen* έχει πολλά κοινά με τη φιλοσοφία του Deming. Στην πραγματικότητα, το *kaizen* είναι βασισμένο στη διδασκαλία του Deming στους Ιάπωνες, στις αρχές της δεκαετίας του 1950. Από τότε, αναπτύχθηκαν και άλλες ιδέες, συστήματα και εργαλεία, όπως οι *κύκλοι ποιότητας*, το *kanban* (όλα στην ώρα τους), τα *μηδέν ελαττώματα*, ο ολικός έλεγχος ποιότητας (ΟΕΠ) κ.λπ., τα οποία συγχωνεύονται όλα κάτω από την ομπρέλα του *kaizen*. Όμως, ο τρόπος σκέψης του Deming, που είναι προσανατολισμένος στην παραγωγική διαδικασία, που βασίζεται στην αρχή της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας και που εμπλέκει εργαζομένους από όλα τα επίπεδα της εταιρίας, είναι αυτό που μεταδίδει το μήνυμα του *kaizen*.

## **ΜΕΡΟΣ 2ο**

### **Ανάλυση και Εφαρμογή των Θεωριών του T.Q.M.**

#### **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>**

##### **Έννοιες και παραδείγματα για την ΔΟΠ.**

###### **2.1.1 Γενικά**

Σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται μια προσπάθεια να συνοψισθούν τα όσα αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια, και να δοθούν περισσότερο συγκεκριμένες έννοιες και παραδείγματα για την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Αρχικά θα καταθέσουμε κάποιες σκέψεις για το τι είναι ΔΟΠ:

Το TQM (ΔΟΠ) είναι ένα στυλ Διοίκησης βασισμένο στην παραγωγή ποιοτικών υπηρεσιών όπως αυτή ορίζεται από τους πελάτες. Το TQM ορίζεται ως ποιοτικόκεντρικό, επικεντρωμένο στον πελάτη, βασισμένο σε γεγονότα, καθοδηγούμενο από την ομάδα, οδηγούμενο από την ανώτερη διοίκηση για να επιτύχει μια οργανωτική στρατηγική επιβεβλημένη μέσα από μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης. Οι αρχές του TQM είναι επίσης γνωστές ως βελτίωση ολικής ποιότητας, διεθνούς επιπέδου ποιότητα, συνεχή βελτίωση της ποιότητας, ολική ποιότητα υπηρεσιών, και ολικής ποιότητας ηγεσία.

Η λέξη Ολική στην ΔΟΠ σημαίνει ότι όλοι στην επιχείρηση πρέπει να συμμετέχουν στην συνεχή προσπάθεια για βελτίωση, η λέξη ποιότητα δείχνει ένα ενδιαφέρον για την ικανοποίηση του πελάτη και η λέξη διοίκηση αναφέρεται στους ανθρώπους και στις διαδικασίες που χρειάζονται για να επιτευχθεί η ποιότητα.

Η ΔΟΠ δεν είναι ένα πρόγραμμα, είναι ένας συστηματικός, εντατικός και οργανωτικός τρόπος ζωής στοχεύοντας στην συνεχή βελτίωση μιας επιχείρησης. Δεν είναι μια διοικητική μανία, είναι ένα αποδεδειγμένο διοικητικό στυλ που χρησιμοποιείται επιτυχώς για δεκαετίες σε επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Η ΔΟΠ δεν πρέπει να είναι ο πρωταρχικός στόχος μιας επιχείρησης, θα πρέπει να είναι απλώς το μέσον για την επιχείρηση να επιτύχει τους σκοπούς της.

###### **2.1.2 Διαφορές της ΔΟΠ με άλλα Διοικητικά στυλ.**

Η ΔΟΠ διαφέρει από άλλα διοικητικά στυλ γιατί ενδιαφέρεται περισσότερο για την ποιότητα κατά την διάρκεια της παραγωγής παρά για την ποιότητα του αποτελέσματος της παραγωγής. Άλλα διοικητικά στυλ έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα. Κάποια συγκρίνονται με την ΔΟΠ όπως παρακάτω:

- ο **Διοίκηση μέσω αντικειμενικών στόχων**, δίνουν έμφαση στην

επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, κάτω από τον έλεγχο των μεμονωμένων Διευθυντών. Αυτό προσεγγίζει την δουλειά αντίθετα με την πολύ λειτουργική διαδικασία λειτουργίας και εμπλέκεται με την ομαδική δουλειά και την ποιότητα. Η ΔΟΠ δεν είναι προσανατολισμένη σε αντικειμενικούς στόχους, εκτός από τον ένα στόχο της επίτευξης συνεχούς βελτίωσης ποιότητας.

ο **Διοίκηση δια αποτελεσμάτων**, είναι διοίκηση που βλέπει τα παλιά αποτελέσματα σαν ένδειξη για τα μελλοντικά αποτελέσματα. Έχει συγκριθεί με το να οδηγείς ένα αυτοκίνητο μπροστά ενώ κοιτάς τον καθρέπτη προς τα πίσω. Στο σημερινό γρήγορο, γρήγορα εναλλασσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι διευθυντές δεν μπορούν να βασίζονται σε περασμένα αποτελέσματα σαν πρόβλεψη για μελλοντική λειτουργία. Σε αντίθεση, η ΔΟΠ ενδιαφέρεται μόνο για τα παρόντα αποτελέσματα και τους πιθανούς τρόπους να βελτιωθούν.

ο **Διοίκηση δια Εξαιρέσης**, είναι διοίκηση αναγνωρίζοντας συγκεκριμένους στόχους για την διοικητική προσοχή και πράξη. Παράγει βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα αντιδρώντας σε άμεσα προβλήματα, αλλά δεν υπάρχει ανάλυση στις διαδικασίες που παράγουν το πρόβλημα, οπότε τα μακροπρόθεσμα οφέλη χάνονται. Από την άλλη, η ΔΟΠ ενδιαφέρεται να διορθώσει την διαδικασία που παράγει προβλήματα παρά να ανταποκρίνεται σε μεμονωμένα προβλήματα.

Η ΔΟΠ είναι πολύ διαφορετική από αυτά και άλλα διοικητικά συστήματα. Αναγνωρίζει ότι η ποιότητα όπως καθορίζεται από αυτόν που παράγει την υπηρεσία μπορεί να διαφέρει πολύ από την ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο αποδέκτης αυτής. Αν ο πελάτης δεν ικανοποιηθεί από το προϊόν, τότε το προϊόν δεν έχει ποιότητα και οι διαδικασίες που παρήγαγαν το προϊόν έχουν αποτύχει.

Η ΔΟΠ απαιτεί οργανωτικό μετασχηματισμό, ένα πλήρως νέο και διαφορετικό τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς. Αυτός ο μετασχηματισμός δεν είναι εύκολο να επιτευχθεί, δεν είναι για τις αδυναμίες των στατιστικά ανεκπαιδευτων. Με μια πρώτη ματιά, πολλές τεχνικές ΔΟΠ μπορεί να φαίνονται απλές και βασισμένες στην κοινή λογική, αλλά θα πρέπει να κατανοηθούν και να χρησιμοποιηθούν σωστά για να λειτουργήσει σωστά η ΔΟΠ.

### **2.1.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα της ΔΟΠ.**

#### **✓ Πλεονεκτήματα της ΔΟΠ**

Βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε κάθε διοικητικό στυλ. Η ΔΟΠ έχει λίγα βραχυπρόθεσμα πλεονεκτήματα. Τα περισσότερα πλεονεκτήματα της είναι μακροπρόθεσμα και τίθενται σε λειτουργία μόνο αφού αρχίζει να εφαρμόζεται ομαλά. Σε μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να πάρει κάποια χρόνια πριν να εμφανισθούν τα μακροπρόθεσμα οφέλη.

Τα μακροπρόθεσμα οφέλη που μπορεί να προσδοκούνται από την ΔΟΠ είναι υψηλότερη παραγωγικότητα, ανεπτυγμένο ηθικό, μειωμένα κόστη, και

μεγαλύτερη αφοσίωση του πελάτη. Αυτά τα οφέλη μπορεί να οδηγήσουν σε μεγαλύτερη δημόσια υποστήριξη και βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης.

Εξαλείφοντας τα λάθη και κάνοντας τα πράγματα σωστά την από πρώτη φορά γλυτώνει χρόνο και πηγές. Τα κερδηθέντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επέκταση των υπηρεσιών ή να διατεθούν στους εργαζόμενους στην προσπάθεια τους να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η ΔΟΠ μπορεί να δημιουργήσει στην επιχείρηση μια ατμόσφαιρα ενθουσιασμού και μια αίσθηση επίτευξης μέσω της επιβράβευσης της δημιουργίας. Όταν οι πειραματικές αποτυχίες γίνουν αποδεκτές σαν μέρος της διαδικασίας μάθησης, οι εργαζόμενοι νοιώθουν ελεύθεροι να χρησιμοποιήσουν τις δημιουργικές τους ενέργειες για να αναπτύξουν νέες ιδέες.

Αντί να υποκρύπτονται τα λάθη από την διοίκηση ή να τα αρνούμαστε, και οπότε να τους επιτρέπουμε να μετατρέπονται σε μεγαλύτερα, λιγότερο εύκολα αντιμετωπίσιμα προβλήματα, αυτά αντιμετωπίζονται με επιείκεια και ανοχή από την επιχείρηση και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να ξαναπροσπαθήσουν. Οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αναπτύσσουν μια σχέση αφοσίωσης προς την επιχείρηση, παρά να την βλέπουν σαν απλά τον εργοδότη. Όταν οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης, νοιώθουν αναγκαίοι και απολαμβάνουν την δουλειά περισσότερο, το οποίο αργότερα αυξάνει την ποιότητα των υπηρεσιών.

Η εκτεταμένη χρήση της ομαδικής δουλειάς από την ΔΟΠ δίνει στους εργαζόμενους την εμπειρία της επίλυσης προβλημάτων και χρησιμοποιεί την εμπειρία τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους σε μια συλλογική προσπάθεια. Καθώς οι εργαζόμενοι κερδίζουν εμπειρίες, με την επίλυση προβλημάτων της ομάδας, μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργήσουν μεγαλύτερες, διατμηματικές ομάδες για να καταπιαστούν με μεγαλύτερα προβλήματα της επιχείρησης. Η ΔΟΠ δίνει στην επιχείρηση μια μεγαλύτερη ευελιξία στην επίλυση προβλημάτων και αυξάνει την ποιότητα της εργατικής ζωής των εργαζομένων. Η ΔΟΠ μπορεί να είναι μια γεννήτρια κέρδους ακόμα και για δημόσιους οργανισμούς. Δεν δημιουργεί χρηματικό κέρδος για την επιχείρηση, αλλά αν εφαρμοστεί σωστά, μπορεί να αναγνωρίσει τις πολυέξοδες διαδικασίες και τα μέτρα μείωσης του κόστους. Από την στιγμή που θα εφαρμοσθεί πλήρως, το μόνο έξοδο της ΔΟΠ είναι το κόστος των καθημερινών διαδικασιών. Σε διεθνείς οργανισμούς οι πηγές που δεν καταναλώθηκαν μπορεί να θεωρηθούν ως κέρδος.

## **Χ Μειονεκτήματα της ΔΟΠ**

Βασικό μειονέκτημα της ΔΟΠ είναι ότι τα μακροπρόθεσμα σχέδια που υποστηρίζει μπορεί να περιορίσουν την ευελιξία μιας επιχείρησης. Η ΔΟΠ διδάσκει ότι ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο απαιτείται για να επιτευχθεί μια πλήρης μεταμόρφωση, αλλά ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο που το κυνηγάμε για μεγάλο χρονικό διάστημα, μπορεί να αποτελέσει το τέλος για το ίδιο το σχέδιο. Η επίτευξη του σχεδίου γίνεται ο υπέρτατος σκοπός. Οι στόχοι που το σχέδιο ήταν σχεδιασμένο να εκπληρώσει ξεχνιούνται. Το να επιτευχθεί η 'μεταμόρφωση' γίνεται ο πιο σημαντικός στόχος. Εκτός από την συνεχή αλλαγή, η επιχείρηση μπορεί να 'κολλήσει' σε ένα σταθερό σημείο, να 'λιμνάσει'. Για να παράγεται συνεχώς υψηλή ποιότητα παρεχόμενων

υπηρεσιών, η επιχείρηση πρέπει να αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές της κοινότητας και να μην περιορίζεται από το στύλ διοίκησης που εφαρμόζει.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>

### Τα Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας

#### 2.2.1 ISO

Το ISO είναι ένα δίκτυο από διεθνή ινστιτούτα των 'standards' σε 146 χώρες, σε μια βάση του ενός μέλους σε κάθε χώρα, με μια κεντρική Γραμματεία στην Γενεύη, που συντονίζει το σύστημα. Το ISO είναι μια μη κυβερνητική οργάνωση. Τα μέλη της δεν είναι, όπως στην περίπτωση των Ηνωμένων Εθνών, διορισμένα από τις εθνικές κυβερνήσεις. Παρόλα αυτά, το ISO κατέχει μια ιδιαίτερη θέση ανάμεσα στους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Αυτό ισχύει γιατί, από την μια μεριά πολλά από τα μέλη είναι μέλη της κυβερνητικής δομής των χωρών τους, ή είναι υποχρεωτικά από την κυβέρνηση τους. Από την άλλη μεριά, άλλα μέλη έχουν τις ρίζες τους μόνο στον ιδιωτικό τομέα.

#### Τι σημαίνει το ISO.

Επειδή το 'International Organization of Standardization' πολύ συχνά θα είχε διαφορετικές συντομεύσεις στις διάφορες χώρες ('IOS' στα Αγγλικά, 'OIN' στα Γαλλικά κ.α.), αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί μια λέξη που προέρχεται από την ελληνική λέξη 'ισος'. Για αυτό, σε οποιαδήποτε χώρα και σε οποιαδήποτε γλώσσα, η συντομογραφία του οργανισμού είναι πάντα ISO.

#### Πώς ξεκίνησαν όλα.

Το International Standardization ξεκίνησε πρώτα στο ηλεκτροτεχνικό πεδίο: η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή ιδρύθηκε το 1906. πρωτοποριακή δουλειά σε άλλα πεδία γινόταν από την Διεθνή Ομοσπονδία του Εθνικού Οργανισμού 'Σταθερότητας' που ιδρύθηκε το 1926. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην μηχανική. Η δεύτερη αυτή οργάνωση σταμάτησε τις λειτουργίες της το 1942.

Το 1946 αντιπρόσωποι από 25 χώρες συναντήθηκαν στο Λονδίνο και αποφάσισαν να δημιουργήσουν ένα νέο διεθνή οργανισμό που το αντικείμενο του θα ήταν να διευκολύνει τον διεθνή συντονισμό και την ενοποίηση των βιομηχανικών 'standard'. Ο νέος οργανισμός 'ISO' επίσημα άρχισε την λειτουργία του στις 23 Φεβρουαρίου 1947.

---

#### Τι σημαίνει η Διεθνής 'Τυποποίηση' (International Standardization).

Όταν η μεγάλη πλειοψηφία προϊόντων ή υπηρεσιών σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή τομέα της βιομηχανίας συμμορφώνονται με τα Διεθνή standard, μπορεί να θεωρηθεί ότι υπάρχει μια κατάσταση ευρείας

΄τυποποίησης΄. Αυτό έχει επιτευχθεί μέσω μιας ομόφωνης συμφωνίας μεταξύ διεθνών αντιπροσωπειών που εκπροσωπούσαν όλους τους οικονομικούς ηγέτες σχετικά προμηθευτές, χρήστες, κυβερνητικούς ρυθμιστές και άλλα ενδιαφέροντα γκρουπ όπως οι καταναλωτές. Συμφωνούν σε προδιαγραφές και κριτήρια που θα εφαρμοσθούν επίμονα σε κατηγορίες όπως τα υλικά, στην κατασκευή και παροχή των προϊόντων, στην δοκιμή και στην ανάλυση και στην παροχή υπηρεσιών. Με αυτό τον τρόπο τα Διεθνή Standards, παρέχουν μια αναφορά στην δομή ή μια κοινή τεχνολογική ΄γλώσσα΄, μεταξύ των προμηθευτών και των πελατών τους, το οποίο ευνοεί το εμπόριο και την μεταφορά της τεχνολογίας.

### **Ποιος Μπορεί Να Γίνει Μέλος Του ISO;**

Η ιδιότητα του μέλους στο ISO είναι ανοικτή σε εθνικά ινστιτούτα standard ή παρόμοιες οργανώσεις πλέον αντιπροσωπευτικές της ΄τυποποίησης΄ στην χώρα τους (ένα μέλος σε κάθε χώρα).

Οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να μπουν στην οικογένεια του ISO πρέπει να μπορέσει να υιοθετήσει τα standard που θέτει το ISO για κάθε κατηγορία επιχείρησης. Ανάλογα με την πρόοδο η επιχείρηση πιστοποιείται με την ανάλογη πιστοποίηση (π.χ. ISO 9000, ISO 14000). Στην περίπτωση των ξενοδοχείων, η πιστοποίηση δηλώνει ότι η παραγωγή και η παροχή υπηρεσιών (όπου στην περίπτωση αυτή ταυτίζονται), λειτουργούν με τρόπο που είναι τυποποιημένος βάσει τα standard που θέτει το ISO και που ανανεώνονται και εκσυγχρονίζονται συνεχώς. Με τον τρόπο αυτό, ο πελάτης απολαμβάνει πάντα τις ίδιες υπηρεσίες με την ίδια ποιότητα.



## 2.2.2 HACCP

### Γενική παρουσίαση του συστήματος HACCP

Το HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) είναι μια συστηματική προσέγγιση στην αναγνώριση, αξιολόγηση και εκτίμηση της επικινδυνότητας και της σοβαρότητας διαφόρων μικροβιολογικών, χημικών και φυσικών κινδύνων που σχετίζονται με όλα τα στάδια παραγωγής\_ενός τροφίμου, από την ανάπτυξη και συγκομιδή των πρώτων υλών μέχρι την τελική κατανάλωση του προϊόντος.

Σκοπός του συστήματος HACCP είναι αφού αναγνωρίσει, να θέσει κάτω από έλεγχο όλους αυτούς τους κινδύνους έτσι που το παραγόμενο τρόφιμο να είναι ασφαλές.

Μέχρι τώρα ο έλεγχος της ασφάλειας των τροφίμων στηριζόταν σε εργαστηριακές εξετάσεις και δοκιμές σε δείγματα του τελικού προϊόντος. Μια παρτίδα παραγωγής, π. χ. χαρακτηριζόταν σαν ασφαλής όταν από την εξέταση των δειγμάτων αυτής προέκυπτε απουσία βιολογικών, χημικών ή φυσικών κινδύνων.

Η παραδοσιακή όμως αυτή προσέγγιση έχει πολλές αδυναμίες που σχετίζονται τόσο με τα συστήματα δειγματοληψίας και το επίπεδο αβεβαιότητας που αυτά εισάγουν όσο και με τα χαρακτηριστικά της μεθόδου ανάγνωσης (όριο ανίχνευσης, ακρίβεια, επαναληψιμότητα κτλ.).

Τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζει η παραδοσιακή προσέγγιση της ασφάλειας των τροφίμων είναι:

a. Ποια είναι η κατανομή του κινδύνου στην προς εξέταση ποσότητα και ποια η συχνότητα εμφάνισης αυτού;

b. Πως είμαστε σίγουροι ότι «παγιδέψαμε» τον κίνδυνο στο προς εξέταση δείγμα;

Και αυτά όμως να απαντηθούν ένα είναι σίγουρο ότι δεν έχει ελεγχθεί το 100% των μονάδων παραγωγής.

Αντίθετα το σύστημα HACCP λειτουργεί προληπτικά, εξετάζοντας με συστηματικό τρόπο τους εν δυνάμει κινδύνους και ελέγχοντας αυτούς με απλά μέσα.

Το σύστημα HACCP εφαρμόζεται ανά βιομηχανία, ανά γραμμή και ανά προϊόν. Έτσι γίνεται φανερό κάτι που στο παρελθόν ήταν δύσκολο να γίνει κατανοητό ότι δηλαδή το κάθε τρόφιμο έχει μία μοναδικότητα, ενσωματώνοντας τόσο την ιστορία των πρώτων υλών όσο και την μέθοδο παραγωγής και τις ιδιαιτερότητες της εγκατάστασης.

Η μελέτη HACCP σε μία εταιρεία, εκτός από την εγγύηση για μια μεγαλύτερη ασφάλεια στα παραγόμενα τρόφιμα, συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων μιας εταιρείας και στην ταχεία ανταπόκριση σε προκύπτοντα προβλήματα. Επιπλέον βοηθά στις διεθνείς συναλλαγές αυξάνοντας την εμπιστοσύνη στην παγκόσμια διακίνηση τροφίμων καθώς και στις διαδικασίες επιθεώρησης από τις Κρατικές Υπηρεσίες.

Η ανάπτυξη των σχεδίων HACCP γίνεται με εφαρμογή των 7 αρχών του συστήματος HACCP που θα αναφερθούν παρακάτω.

### **Σύντομη Ιστορική Αναδρομή**

Η ιδέα της νέας αυτής προσέγγισης μέσω της εφαρμογής του προληπτικού συστήματος HACCP είναι αρκετά παλαιά. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότεροι σταθμοί στην εξέλιξη του συστήματος HACCP.

#### **1959.**

Ανάθεση στην αμερικάνικη εταιρεία Pillsbury Co από την NASA (Αμερικάνικη Επιτροπή Αεροναυτικής και Διαστήματος) και τα εργαστήρια του Αμερικάνικου Στρατού (U.S. Army Natick Research and Development Laboratories, U.S Air Force Space Laboratory Project Group) ενός project για την παραγωγή τροφίμων που θα καταναλωθούν από τα πληρώματα των διαστημικών αποστολών.

Τότε για πρώτη φορά διαπιστώνεται η αδυναμία των υπαρχόντων τεχνικών ελέγχων της ασφάλειας των τροφίμων και υιοθετείται ένα προληπτικό σύστημα ελέγχου της παραγωγής με σκοπό τον έλεγχο του 100% των παραγομένων μονάδων. Η προσέγγιση αυτή αποτελεί και την πρώτη αναφορά στο σύστημα HACCP.

#### **1971.**

Για πρώτη φορά παρουσιάζεται το σύστημα HACCP στο πρώτο Εθνικό συνέδριο για την προστασία των τροφίμων (National Conference on Food Protection).

#### **1973.**

Εκδίδεται το πρώτο έγγραφο με αντικείμενο το HACCP που χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση των επιθεωρητών του FDA στις αρχές του HACCP.

#### **1980.**

Το σύστημα HACCP αναγνωρίζεται από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (WHO).

#### **1985**

Προτείνεται από την NAS (Αμερικάνικη Ακαδημία Επιστημών) η χρήση του συστήματος HACCP για τον έλεγχο των μικροβιολογικών κινδύνων στα τρόφιμα ενώ για πρώτη φορά αναγνωρίζεται η ανεπάρκεια των παραδοσιακών τεχνικών ελέγχου στον έλεγχο της ασφάλειας των τροφίμων.

#### **1986.**

Το Αμερικάνικο Κογκρέσο (US Congress) ζητά από τον NMFS την κατάρτιση ενός προγράμματος επιθεώρησης των μονάδων παραγωγής ιχθυηρών το οποίο να βασίζεται στις αρχές του HACCP.

#### **1988**

Εκδίδεται το βιβλίο "Microorganisms in foods 4: application of the hazard analysis critical control point (HACCP) system to ensure microbiological

safety and quality” από την Διεθνή Επιτροπή για τις Μικροβιολογικές Προδιαγραφές των Τροφίμων (ICMSF).

**1989.**

Εκδίδεται από την NACMCF ένας οδηγός για την εφαρμογή του HACCP “HACCP Principles for food Production”.

**1991.**

Ολοκληρώνεται η έρευνα του NMFS με την ονομασία MSSP (Model Sea food Surveillance Project) με την εφαρμογή του HACCP στις Βιομηχανίες Ιχθυηρών.

**1992.**

Εκδίδεται η αναθεωρημένη μορφή του οδηγού από την NACMCF για τη εφαρμογή του HACCP όπου συμπεριλαμβάνεται και το διάγραμμα αποφάσεων για τον προσδιορισμό κρίσιμων σημείων.

**1993.**

Εκδίδονται οδηγίες από τον FAO/WHO Codex Alimentarius Commission για την εφαρμογή του HACCP («Codex Guidelines for the Application of the HACCP System» ).

Επίσης η Ευρωπαϊκή Κοινότητα εκδίδει οδηγίες:

92/5/ΕΟΚ για κρέας

92/46/ΕΟΚ για γάλα

91/493/ ΕΟΚ και 92/48/ ΕΟΚ για ιχθυηρά.

93/43/ ΕΟΚ, οριζόντια για την υγιεινή παραγωγής τροφίμων όπου τονίζεται η σημασία της καλής υγιεινής και της χρήσης του HACCP.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>

### **Εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) Σε Μια Μεγάλη Ξενοδοχειακή Επιχείρηση**

#### **2.3.1 Τα 10 βήματα της ΔΟΠ.**

Αφού αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια το θεωρητικό κομμάτι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και είδαμε τα κυριότερα σημεία της θεωρίας, τώρα θα γίνει μια προσπάθεια να δοθεί ένα παράδειγμα σχετικά με την εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Αρχικά να δούμε 10 βασικές αρχές για την ΔΟΠ όπως αναφέρονται σε μια γενική βάση για κάθε επιχείρηση:

1. Ύκνηγήστε μια καινούργια στρατηγική.
2. Γνωρίζετε τους πελάτες σας.
3. Καθορίστε τις πραγματικές απαιτήσεις των πελατών σας.
4. Επικεντρωθείτε στην πρόληψη και όχι στην διόρθωση.
5. Μειώστε τις χρόνιες σπατάλες.
6. Ύκνηγήστε' μια συνεχόμενη στρατηγική βελτίωσης.
7. Χρησιμοποιήστε δομημένη μεθοδολογία στην διαδικασία βελτίωσης.
8. Ελαττώστε τις αποκλίσεις.
9. Χρησιμοποιήστε μια ισορροπημένη προσέγγιση.
10. Εφαρμόστε σε όλες τις λειτουργίες.

Παρατηρούμε από τα 10 αυτά βήματα ότι πολύ μεγάλο ρόλο έχει ο πελάτης και οι απαιτήσεις-προσδοκίες που αυτός έχει από την επιχείρηση. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι, η προσπάθεια που γίνεται να είναι συνεχής, μεθοδευμένη και ενεργώντας προληπτικά και όχι ανασταλτικά, όπως σε άλλα συστήματα διοίκησης που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

#### **2.3.2 Μέτρηση Γνώμης Πελατών**

Όπως αναφέραμε παραπάνω, αλλά και όπως αναφέρεται στις θεωρίες των μεγάλων "γκουρού" της Ποιότητας, το βασικότερο στοιχείο σε μια επιχείρηση είναι ο πελάτης. Και η ποιότητα προσεγγίζεται με βάση την τοποθέτηση και τις απαιτήσεις του πελάτη. Ο πελάτης δεν είναι απλά μια διακοπή στην εργασία μας. Ο πελάτης είναι η εργασία μας και τα πάντα πρέπει να αποσκοπούν στην καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του και των προσδοκιών-του.

Λαμβάνοντας όλα αυτά υπ' όψιν μας συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει καλύτερη πηγή πληροφοριών για την επιχείρησή μας, κυρίως για τα σημεία που χρίζουν βελτίωσης, από τον ίδιο τον πελάτη. Για τον λόγο αυτό όλες οι σύγχρονες επιχειρήσεις, και μέσα σε αυτές και τα περισσότερα ξενοδοχεία,

δίνουν στους πελάτες τους την δυνατότητα να εκφράσουν τις σκέψεις τους και να καταγράψουν τις εμπειρίες τους σε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μπορεί να προσφέρεται σε όσους πελάτες μένουν στο ξενοδοχείο είτε σε όσους περνούν και απλά χρησιμοποιούν τα διάφορα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου (εστιατόρια, café κ.α.). Τα ερωτηματολόγια αυτά περιέχουν ερωτήσεις κλειστού τύπου που αναζητούν από τον πελάτη, ουσιαστικά μια βαθμολόγηση των υπηρεσιών που δέχθηκαν. Παρέχουν επίσης και την δυνατότητα στους πελάτες να εκφέρουν κάποια προσωπική άποψη και να δώσουν τις δικές τους προτάσεις.

Τα ερωτηματολόγια αυτά μετά την συμπλήρωση τους δεν πρέπει να ξεχνούνται σε κάποια συρτάρια αλλά πρέπει να εξετάζονται από την διοίκηση και από τους ειδικούς της στατιστικής και της εταιρίας που διενεργεί την έρευνα, δεν γίνονται για λόγους εντυπωσιασμού ή για οποιονδήποτε άλλο παρόμοιο λόγο. Είναι μέρος μιας ευρύτερης έρευνας και πολύ σημαντικά για την επιχείρηση/ ξενοδοχείο.

### **Γιατί Είναι Σημαντική Η Μέτρηση Γνώμης Πελατών**

Ποιος όμως είναι ο λόγος που η Μέτρηση Της Γνώμης Των Πελατών είναι τόσο σημαντική για την επιχείρησή μας; Η ΜΓΠ μας δίνει συνεχώς ανανεωμένα και ακριβή δεδομένα για το πώς μας αξιολογούν οι πελάτες μας. Συγκεντρώνοντας αυτές τις πληροφορίες και αναλύοντας τα δεδομένα με επιστημονικό τρόπο, αποκτάμε πολλές πληροφορίες που μπορούν να αποβούν καθοριστικές για την επιβίωση της επιχείρησης. Ενεργώντας ως προς αυτές τις πληροφορίες, και συγκεκριμένα ως προς αυτά τα συγκεκριμένα στοιχεία που έχουν την υψηλότερη επίπτωση σε εμάς, μας δημιουργεί τις κατάλληλες βάσεις έτσι ώστε να μπορούμε να κρατάμε τους πελάτες μας ευχαριστημένους και με τον τρόπο αυτό να διασφαλίζουμε το ότι θα ξαναμείνουν μαζί μας.

Η Μέτρηση Γνώμης Πελατών μας δίνει πληροφορίες για πολλούς τομείς της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Τα ερωτηματολόγια που διατίθενται στους πελάτες προς συμπλήρωση, είναι συνήθως χωρισμένα σε διάφορους τομείς. Π.χ. τομέας δωματίου: άνεση, εξοπλισμός, συντήρηση, ησυχία κ.α., τομέας προσωπικού: γνώσεις προσωπικού, αντιμετώπιση του προσωπικού, δυνατότητα του προσωπικού να απαντά ικανοποιητικά στις απορίες των πελατών κ.α. και ακολούθως ερωτήσεις για τα εστιατόρια και café του ξενοδοχείου, τους κοινόχρηστους χώρους, την ταχύτητα του check in & check out.

### **Ανάλυση Των Στοιχείων Από Την Μέτρηση Γνώμης Πελατών**

Τα στοιχεία από τα ερωτηματολόγια, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, συγκεντρώνονται από την ειδική στατιστική εταιρεία με την οποία συνεργάζεται η επιχείρηση. Ύστερα από την απαιτούμενη στατιστική ανάλυση με τις κατάλληλες κατά περίπτωση μεθόδους, παρουσιάζονται κάποια αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά είναι αριθμητικά και παρουσιάζουν σε ποια κατάσταση βρίσκεται ο κάθε τομέας του ξενοδοχείου, βάση των

εντυπώσεων των πελατών μας. Η αριθμητική κλίμακα που χρησιμοποιείται μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και κυρίως από εταιρεία σε εταιρεία. Το σημαντικότερο είναι ότι τα στοιχεία αυτά είναι μετρήσιμα για μια επιχείρηση όπως ένα μεγάλο ξενοδοχείο και είναι χωρισμένα κατάλληλα σε κατηγορίες έτσι ώστε να μπορούν τα διοικητικά στελέχη του ξενοδοχείου χωρίς απαραίτητα εξειδικευμένες γνώσεις στατιστικής ανάλυσης να προχωρήσουν σε συμπεράσματα και εν συνεχεία στους σωστούς τρόπους αντιμετώπισης της κατάστασης.

Ένα μικρό παράδειγμα δίνεται παρακάτω:

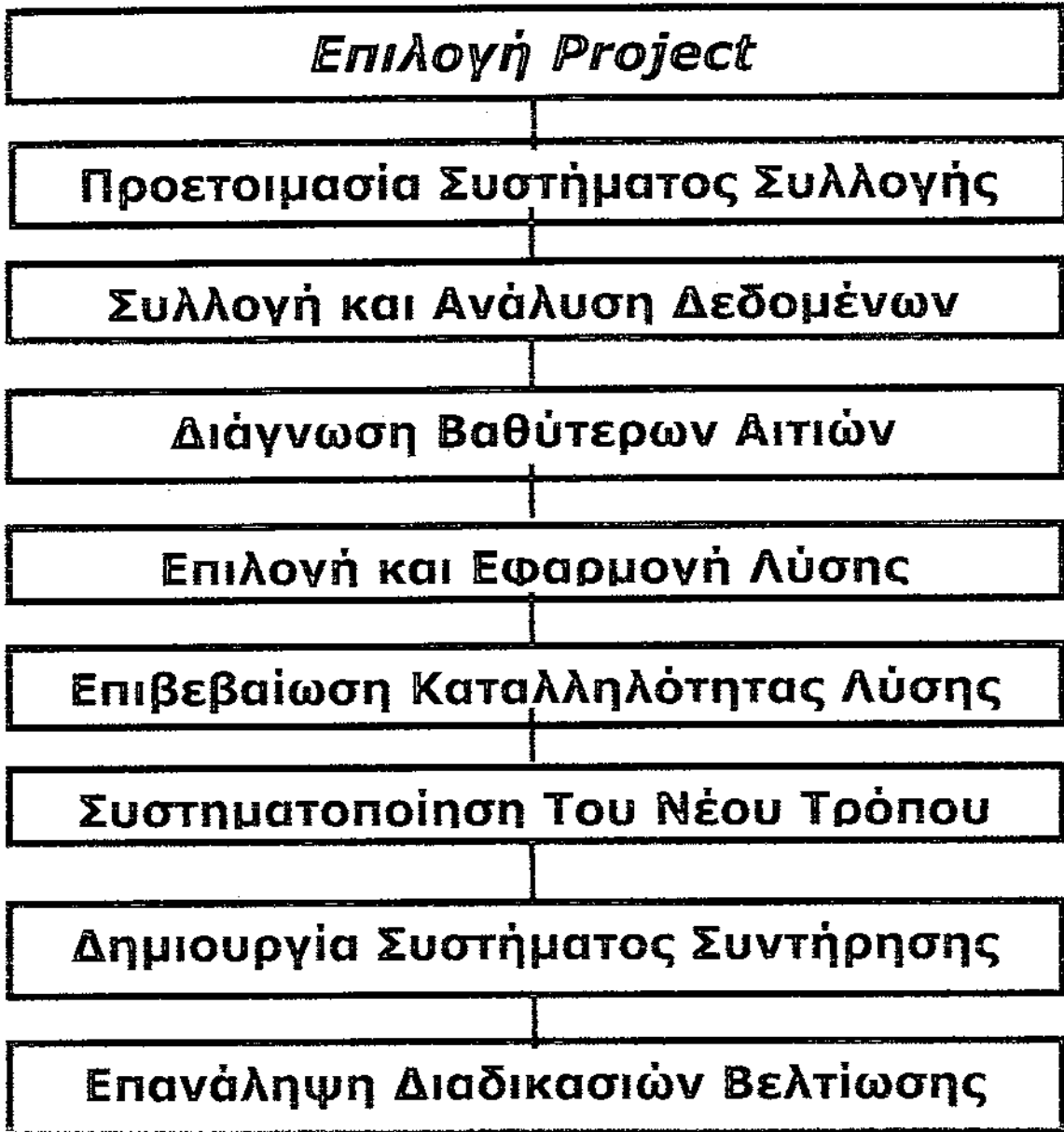
<b><i>Γνώσεις Του Προσωπικού</i></b>	<b><i>=141</i></b>
<b><i>Συμπεριφορά Του Προσωπικού</i></b>	<b><i>=119</i></b>
<b><i>Ικανότητα Του Προσωπικού Να Ανταποκρίνεται Στις Ανάγκες</i></b>	<b><i>=176</i></b>
<b><i>Ακρίβεια Απαντήσεων του Προσωπικού Στις Ερωτήσεις Των Πελατών</i></b>	<b><i>=180</i></b>

Στην συγκεκριμένη έρευνα, τα αποτελέσματα έχουν αυτή την μορφή που βλέπουμε δηλ. με νούμερα μέχρι και το '180'. Η κλίμακα αυτή μας δείχνει την θέση και τον βαθμό του προβλήματος. Όσο πιο κοντά στο '0' είναι τα αποτελέσματα, τόσο καλύτερα είναι και αντίθετα, το μεγαλύτερο νούμερο υποδηλώνει τον τομέα που βρίσκεται στην χειρότερη θέση.

Με βάση αυτά τα αποτελέσματα προχωράμε στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ακολουθώντας τα 9 βήματα ξεκινώντας από το πρώτο που είναι η Επιλογή του Project με το οποίο θα πρέπει να ασχοληθούμε αρχικά.

Ας δούμε όμως και τα 9 βήματα βάση της μέτρησης γνώμης πελατών:

2.3.3 Τα 9 Βήματα Της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας Βάση Της Μέτρησης Γνώμης Των Πελατών



## **ΒΗΜΑ 1<sup>ο</sup>**

### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΟΣ**

Πρέπει πρώτα να βρεθεί ποιος τομέας, ποια διαδικασία χρειάζεται περισσότερο να βελτιωθεί. Στην δική μας περίπτωση η διαδικασία που χρειάζεται βελτίωση περισσότερο από τις άλλες είναι *η ακρίβεια των απαντήσεων του προσωπικού στις ερωτήσεις των πελατών*.

Κάθε καλό σχέδιο απαιτεί και μια καλή χρονική και αριθμητική διορία. Πολύ σημαντικό επίσης είναι να ορισθεί μια καλή ομάδα δράσης, ούτως ώστε το σχέδιο να προχωρά και να εξελίσσεται επιτυχώς και διαρκώς.

#### **Καθορίζοντας την αρχική Βάση και τον Αριθμητικό Στόχο**

Είναι σημαντικό τα μέλη του προσωπικού που αναμιγνύονται σε αυτό το σχέδιο να καταλάβουν σε τι αποσκοπούν. Επομένως πρέπει να κατανοήσουμε την υπάρχουσα αρχική βάση για να καθορισθεί ο στόχος. Η αφετηρία/ αρχική βάση θα ορισθεί από τα στοιχεία της Μέτρησης Γνώμης των Πελατών.

Η ακρίβεια των απαντήσεων του προσωπικού στις ερωτήσεις των πελατών επηρεάζεται και από τα άλλα στοιχεία, όπως για παράδειγμα : τις γνώσεις του προσωπικού, την συμπεριφορά του προσωπικού, την προσοχή του προσωπικού αλλά και την δυνατότητα του να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών. Οπότε, αν υποθέσουμε ότι με την κλίμακα που αναφέραμε παραπάνω ο μέσος όρος τους είναι 144, επιδιώκουμε μια μείωση του μέσου όρου κατά 30 μονάδες, δηλαδή να φτάσει στο 114. Αυτός είναι ο αρχικός μας στόχος.

## **ΒΗΜΑ 2<sup>ο</sup>**

### **Προετοιμασία Συστήματος Συλλογής Δεδομένων**

Πρώτα πρέπει να καθορισθεί τι και πως θα συλλέξουμε. Πρέπει να καθορισθούν τα δεδομένα που μπορούν να βοηθήσουν και που αντιπροσωπεύουν τα γεγονότα σχετικά με την διαδικασία. Στην συνέχεια πρέπει να αποφασίσουμε πως θα συλλέξουμε αυτά τα δεδομένα.

Οι πελάτες του ξενοδοχείου κάνουν εκατοντάδες ερωτήσεις καθημερινά στο προσωπικό. Εφόσον λοιπόν το ζητούμενο σε αυτή την φάση είναι η βελτίωση σχετικά με την ακρίβεια των απαντήσεων του προσωπικού, πρώτος μας στόχος είναι να συλλέξουμε τις ερωτήσεις που μας θέτουν οι πελάτες μας. Οι ερωτήσεις αυτές χωρίζονται στις : πραγματικές ερωτήσεις, στις μεταβατικές ερωτήσεις και στις επιθυμίες των πελατών. Εμείς πρέπει να εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας στις πραγματικές ερωτήσεις και συγκεκριμένα στις συχνότερα ερωτώμενες από αυτές.



## **Γιατί έχει μεγάλη σημασία το να γνωρίζουμε τις απαντήσεις στις Συχνότερα Ερωτώμενες Ερωτήσεις (ΣΕΕ).**

Αν βρούμε ποιες ερωτήσεις επαναλαμβάνονται συχνότερα από τις άλλες και τις απαντήσουμε με ακρίβεια, τότε οι πελάτες μας θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την διαμονή τους σε εμάς.

Επίσης δεν είναι μόνο σημαντικό το να απαντάμε στις ερωτήσεις αλλά και τα παρακάτω:

- Τα μέλη του προσωπικού θα πρέπει να καταλαβαίνουν την ερώτηση καθαρά.
- Θα πρέπει να παρέχουν πληροφορίες για όλες τις πτυχές της ερώτησης.
- Δίνοντας την απάντηση θα πρέπει να χρησιμοποιούν την σωστή γλώσσα του σώματος, γιατί αυτό έχει πολλές φορές μεγαλύτερη επίπτωση από την ίδια την απάντηση.
- Αν δεν γνωρίζουν την απάντηση στην ερώτηση θα πρέπει να ξέρουν πώς να χειριστούν την κατάσταση.

### **ΒΗΜΑ 3<sup>ο</sup>**

#### **Συλλογή & Ανάλυση Δεδομένων**

##### **ο Συλλογή Δεδομένων**

1. Κάθε εργαζόμενος κάθε τμήματος θα έχει καθημερινά και για 3 εβδομάδες ένα λευκό φύλλο χαρτί και θα καταγράφει τις ερωτήσεις που του γίνονται από τους πελάτες. Αυτά τα χαρτιά θα πρέπει να αναγράφουν το τμήμα του κάθε εργαζόμενου για να γίνει αργότερα η ανάλυση των ερωτήσεων ανά τμήμα.

2. Συλλέγουμε τα φύλλα αυτά από τους εργαζομένους χωρισμένα ανά τμήμα. Επαναλαμβάνουμε την διαδικασία αυτή για τουλάχιστον 3 εβδομάδες έτσι ώστε να συλλέξουμε τουλάχιστον 3000 ερωτήσεις που είναι ένα αρκετά ικανοποιητικό νούμερο για να μας δώσει αποτελέσματα αντιπροσωπευτικά του συνόλου και να καλύψει τον μεγαλύτερο αριθμό ερωτήσεων των πελατών.

3. Τα καθημερινά αυτά δεδομένα πρέπει να εισάγονται στο φύλλο συλλογής δεδομένων που καταχωρεί ανά τμήμα τις ερωτήσεις όπως έρχονται κατευθείαν από τους εργαζόμενους.

4. Πρέπει να σημειωθεί και προβλεφθεί ότι μπορεί να υπάρχει η τάση από κάποιους εργαζόμενους να μην συμπεριλαμβάνουν κάποιες ερωτήσεις ή να τις καταγράφουν μετά από ώρα στο φύλλο τους με αποτέλεσμα να μην τις μεταφέρουν όπως ακριβώς έχουν γίνει. Οποιαδήποτε από αυτές τις καταστάσεις θα θέσει σε κίνδυνο την ποιότητα των δεδομένων και κατά συνέπεια την ποιότητα της ανάλυσης και των περαιτέρω ενεργειών. Πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους εργαζομένους ότι σε αυτή την φάση δεν πρέπει να σκέφτονται υποκειμενικά ή να καταλαβαίνουν όλες τις ερωτήσεις αλλά πρέπει απλώς να τις καταγράφουν.

5. Πρέπει να σημειώσουμε ότι παρόλο που θα γίνει ο σχετικός διαχωρισμός αργότερα, δεν επιθυμούμε να συμπεριλαμβάνονται στις ερωτήσεις οι λεγόμενες 'μεταβατικές'. Μια τέτοια ερώτηση για παράδειγμα είναι αν κατά την διάρκεια του check in κάποιος πελάτης ρωτήσει αν δεχόμαστε κάποια πιστωτική κάρτα.

○ **Ανάλυση Δεδομένων**

Αφού βεβαιωθούμε ότι όλα τα δεδομένα έχουν εισαχθεί είναι σημαντικό να ελέγξουμε τα παρακάτω:

- Ότι δεν υπάρχουν διπλές ερωτήσεις.
- Ότι δεν υπάρχουν 'μεταβατικές' ερωτήσεις.
- Ότι δεν υπάρχουν επιθυμίες των πελατών.
- Ότι όλες οι ερωτήσεις έχουν γίνει από πελάτες που μένουν στο ξενοδοχείο.

Στην συνέχεια αυτές οι ερωτήσεις θα πρέπει να χωριστούν σε ερωτήσεις, μεταβατικές ερωτήσεις και επιθυμίες.

Αφού γίνει ο διαχωρισμός θα πρέπει οι ερωτήσεις να μπουν προοδευτικά με πρώτη αυτή με την μεγαλύτερη συχνότητα και εν συνεχεία οι υπόλοιπες. Οι πρώτες ερωτήσεις που θα συμπληρώσουν το 50% του συνόλου των ερωτούμενων επαναλήψεων θα θεωρηθούν οι Συχνότερα Ερωτώμενες Ερωτήσεις. Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις για καλύτερα αποτελέσματα πρέπει να ομαδοποιηθούν για να είμαστε σίγουροι ότι δεν υπάρχουν διπλές ή παρόμοιες ερωτήσεις.

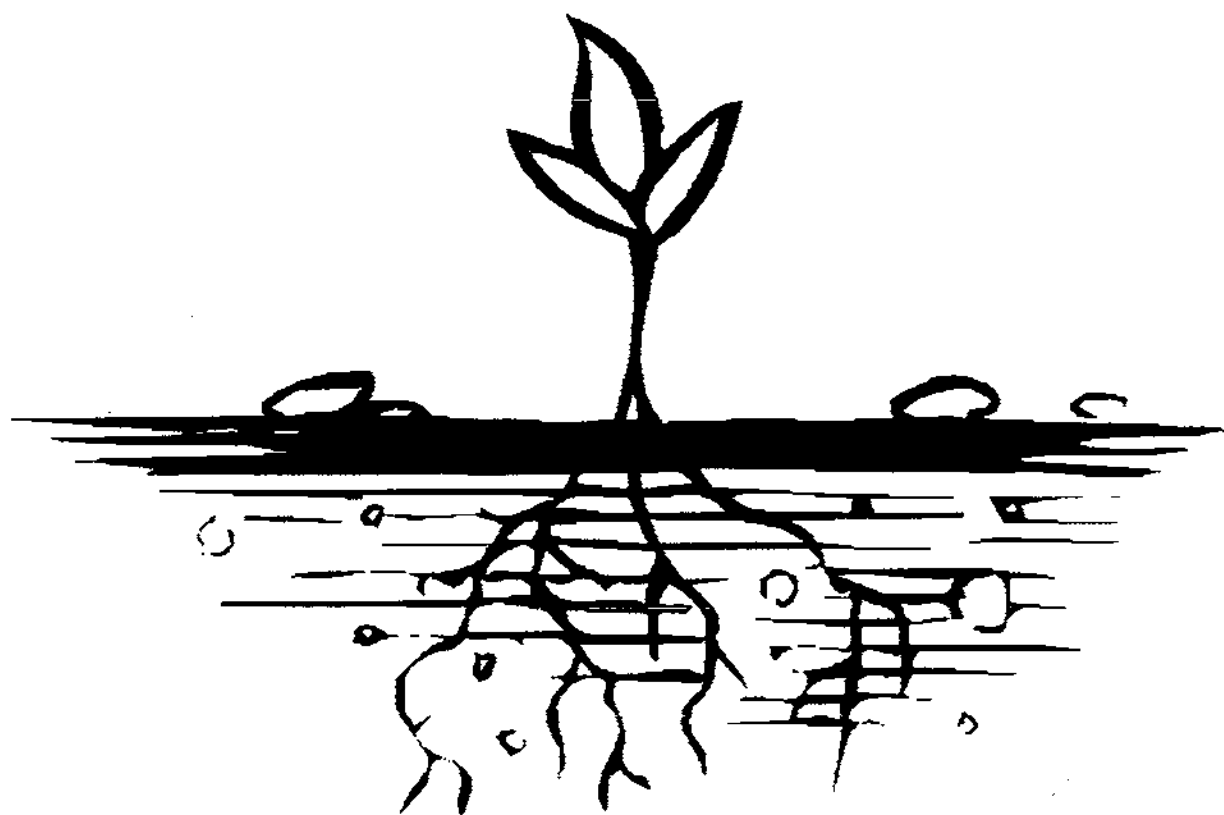
Στην επόμενη σελίδα παραθέτουμε ένα πίνακα ως ένα πραγματικό παράδειγμα λόγω του ότι πρόκειται για ένα κομμάτι από πραγματική εφαρμογή του T.Q.M. σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση. Πρόκειται για την τελική μορφή των ερωτήσεων και στα επόμενα βήματα θα δούμε πως μπορούμε να αξιοποιήσουμε τα δεδομένα που έχουμε συλλέξει.

	GSR	GRO	Bell	Activity	Busi ness	F&B outlet	Mini mart	Room svc	Maid	house man	publicarea	pool bar	Total	Total %	Cum %
17.How long does it takes from Patong to town?	5	15	26	4	4	5	-	-	3	-	-	3	65	3,06%	3,06%
82.How long does it takes from hotel to Airport?	15	9	22	4	-	8	-	-	2	-	-	-	60	2,83%	5,89%
86.How to go to Phuket Fantasea and how much?	10	6	18	6	2	8	-	-	2	-	-	1	56	2,64%	8,53%
12.How to go to the beach?	10	4	13	4	-	9	-	-	5	-	2	1	51	2,40%	10,94%
5.How far from Patong to Phuket town?	9	5	15	4	5	3	-	-	-	-	-	-	42	1,98%	12,92%
6.How much does transfer cost from hotel to town?	8	10	9	4	4	4	-	-	1	-	-	-	40	1,89%	14,80%
10.How to go to Busakorn wing?	6	8	9	3	-	6	-	-	3	-	1	2	40	1,89%	16,69%
103.How to go to PP.Island?	12	0	11	3	5	6	-	-	2	-	-	-	40	1,89%	18,58%
16.Where is the souvenior shop?	9	3	9	12	-	3	-	-	3	-	-	-	39	1,84%	20,41%
180.Recommend place to visit in Phuket town?	4	8	8	16	2	1	-	-	-	-	-	-	39	1,84%	22,25%
36.Where is the toilet?	5	1	7	0	-	12	1	-	1	-	-	2	36	1,70%	23,95%
41.How much does it cost from Patong to Airport?	15	3	9	2	-	5	-	-	-	-	-	-	35	1,65%	25,60%
94.What's opening and closing time for buffet?	12	2	3	2	-	8	-	-	4	-	-	-	34	1,60%	27,20%
40.What is the daily temperature?	4	2	8	2	-	6	-	-	-	-	1	1	31	1,46%	28,67%
51.where is the minimart?	6	2	5	3	2	-	-	6	4	-	-	-	31	1,46%	30,13%
44.Where is fitness center?	8	7	5	0	-	4	-	-	4	-	-	2	31	1,46%	31,59%
1.Where is the self laundry?	8	0	6	4	0	2	0	0	10	0	0	0	30	1,41%	33,00%
2.Where is the ice machine?	2	0	3	0	-	3	2	10	8	1	-	-	29	1,37%	34,37%
33.Where is the exchange currency?	7	2	4	7	3	-	3	-	1	-	-	1	29	1,37%	35,74%
4.Do you have Thai food in your hotel?	8	5	0	1	-	9	-	2	-	-	-	-	27	1,27%	37,01%
42.Where is the Indian restaurant?	5	0	8	2	-	6	-	2	3	-	-	-	26	1,23%	38,24%
68.what's time department store open?	8	0	8	4	3	-	2	-	-	-	-	-	26	1,23%	39,46%
3.Where is the shopping center?	1	2	6	10	-	2	-	-	2	-	-	2	25	1,18%	40,64%
45.Where is the breakfast room?	10	0	3	4	-	2	-	2	3	-	-	-	24	1,13%	41,77%
7.When the Spa open and closed time?	6	8	3	2	1	1	-	-	1	-	-	-	24	1,13%	42,90%
161.How operation hours at the swimming pool?	2	0	6	3	-	-	-	-	2	-	5	-	23	1,08%	43,99%
11.Can you recommend Thai rest. With good view?	4	2	9	5	-	2	-	-	-	-	-	-	23	1,08%	45,07%
77.How is daily buffet theme night?	6	3	2	2	-	8	-	-	-	-	-	1	22	1,04%	46,11%
22.How many restaurents in your hotel?	2	2	1	3	-	3	1	2	2	-	-	1	20	0,94%	47,05%
138.whenis the raining season start?	1	1	2	4	-	2	-	-	-	-	2	2	20	0,94%	48,00%
19.Where is the ATM boot?	9	2	2	0	4	-	1	-	-	-	-	-	20	0,94%	48,94%
31.Where is the Spa?	2	1	1	3	-	3	-	2	2	-	-	1	18	0,85%	49,79%
38.How is the room rate (Main wing and Busakorn)	4	3	1	0	-	4	-	-	2	-	-	-	18	0,85%	50,64%
28.where is the reception?	0	0	2	0	-	3	1	-	3	-	-	3	16	0,75%	51,39%
43.How many swimming pool in this hotel?	1	1	0	2	-	2	-	-	-	-	-	3	16	0,75%	52,15%
88.How is operate time for the pool?	1	1	2	2	-	1	-	-	-	-	-	2	16	0,75%	52,90%
21.Where is Sam's restaurant?	0	2	0	2	-	2	-	-	2	-	-	2	13	0,61%	53,51%
23.Do you have Thai rest. With aircondition room?	2	0	1	2	-	2	-	2	1	-	-	-	12	0,57%	54,08%
97.How many room for Busakorn Wing?	2	1	0	2	1	1	-	-	2	-	-	-	12	0,57%	54,64%
177.How many rooms in this hotel?	2	3	1	0	2	1	-	-	2	-	-	-	12	0,57%	55,21%
72.How long does does it takes for make up room?	5	2	0	0	-	-	-	-	4	-	-	-	11	0,52%	55,73%
83.Where is the best place to see sunset?	2	0	1	2	-	1	-	-	3	-	-	-	11	0,52%	56,25%

#### **ΒΗΜΑ 4<sup>ο</sup>** **Διάγνωση Βαθύτερων Αιτιών**

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα πολλές φορές αυτό που μπορεί να βλέπουμε ως αιτία του προβλήματος να είναι μόνο η κορυφή του παγόβουνου.

Α  
Π  
Ο  
Τ  
Ε  
Λ  
Ε  
Σ  
Μ  
Α  
  
Α  
Ι  
Τ  
ΙΑ



Ο  
Ρ  
Α  
Τ  
Ο  
  
Α  
Ο  
Ρ  
Α  
Τ  
Ο

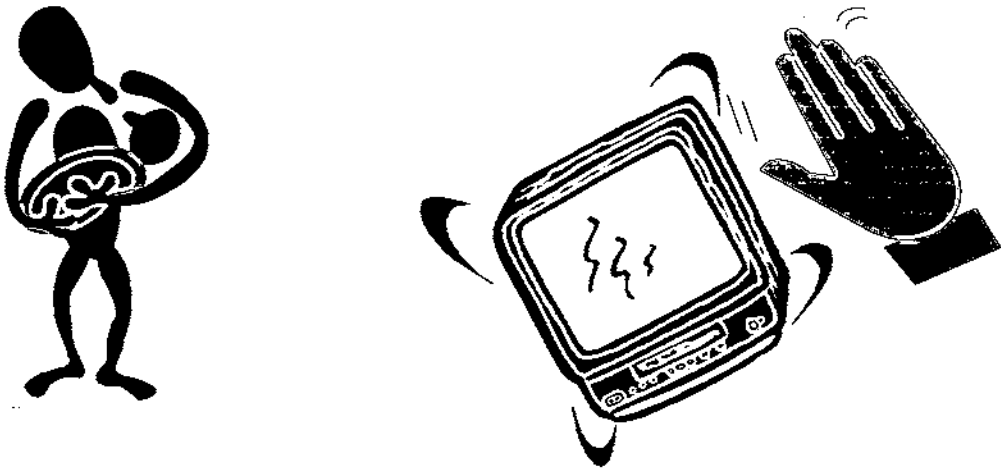
Αυτό το οποίο πρέπει να γίνει είναι να ανακαλυφθούν τα πραγματικά προβλήματα και να καταστραφούν από την ρίζα τους. Αυτή είναι και η βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Αυτό πολλές φορές το συναντάμε στις επιχειρήσεις. Ενώ πιστεύουμε ότι έχουμε λύσει κάποιο πρόβλημα, τότε αυτό εμφανίζεται ξαφνικά πάλι μπροστά μας. Είναι οι λεγόμενες 'Τρελές Μέθοδοι' των Διευθυντικών στελεχών. Ενώ δεν έχουμε λύσει το πρόβλημα, χρησιμοποιούμε τις ίδιες μεθόδους ελπίζοντας σε διαφορετικά αποτελέσματα.

Στην δική μας περίπτωση το πρόβλημα δεν είναι απλώς το ότι οι

απαντήσεις των εργαζομένων δεν είναι σωστές. Είναι ολόκληρη η φιλοσοφία και η στάση των εργαζομένων απέναντι στον πελάτη που πρέπει να αλλάξει.

Οπότε, πρωταρχική δουλειά των στελεχών, αφού βρεθεί το πρόβλημα, είναι να ανακαλυφθεί ή βαθύτερη αιτία του προβλήματος και να αποφεύγονται οι προσωρινές λύσεις που μπορεί να δίνουν ένα προσωρινό αποτέλεσμα αλλά στην πορεία αποδεικνύονται καταστροφικές αφού απλά δεικνύουν το πρόβλημα. Κάτι παρόμοιο θα μπορούσαμε να πούμε ότι συμβαίνει και με τα μωρά που όταν κλαίει πολλές φορές δεν σκεφτόμαστε από τι προέρχεται αυτό το κλάμα και να προσπαθήσουμε να το καταπολεμήσουμε αλλά απλά κουνάμε το παιδάκι με σκοπό να σταματάει προσωρινά. Ή σε άλλη περίπτωση χτυπάμε την τηλεόραση που δεν παίζει καλά και επειδή τυχαία διορθώνεται πιστεύουμε ότι έχουμε λύσει το πρόβλημα το οποίο εμφανίζεται αργότερα μπροστά μας.



## **ΒΗΜΑ 5<sup>ο</sup>** **Επιλογή & Εφαρμογή Λύσεων**

Σε αυτό το σημείο, περνάμε στο εφαρμογή της κατάλληλης λύσης δηλαδή στην καταπολέμηση του προβλήματος. Η επιλογή της λύσης αυτής είναι μια πολύ σημαντική και δύσκολη διαδικασία. Συνδέεται άμεσα με το 4<sup>ο</sup> βήμα. Εκεί πρέπει να βρεθεί η πραγματική πηγή του προβλήματος και βάση αυτού να εφαρμοσθεί η κατάλληλη λύση.

Έχοντας καταλήξει στις Συχνότερα Ερωτώμενες Ερωτήσεις, οι οποίες σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση υπολογίζουμε ότι ανέρχονται στις 30 περίπου ερωτήσεις, προχωράμε στην επιλογή και εφαρμογή της λύσης που στην δική μας περίπτωση είναι σχετικά εύκολο να αποφασισθεί ποια θα είναι.

Η εκπαίδευση του προσωπικού πάνω σε αυτές τις ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις αυτές είναι χωρισμένες κατά τμήμα. Είναι σίγουρο ότι πολλές από αυτές τις ερωτήσεις θα είναι κοινές για πολλά τμήματα. Π.χ. οι ερωτήσεις 1, 3, 5, 6, 8 μπορεί να αφορούν το τμήμα της Υποδοχής, αλλά οι ερωτήσεις αυτές μπορεί να αφορούν και το τμήμα του εστιατορίου. Έχοντας λοιπόν χωρισμένες τις ερωτήσεις κατά τμήματα θα αρχίσει σταδιακά η εκπαίδευση του προσωπικού και αυτή κατά τμήματα. Η εκπαίδευση δεν θα αφορά μόνο τις σωστές απαντήσεις πάνω στις ερωτήσεις των πελατών αλλά όπως είπαμε και την σωστή αντιμετώπιση γενικά του πελάτη. Ακόμα και την σωστή γλώσσα του σώματος.

Η εκπαίδευση του προσωπικού θα γίνει ως εξής: αρχικά οι 'εκπαιδευόμενοι' θα ερωτώνται από τον εκπαιδευτή σαν να επρόκειτο για πραγματικό πελάτη. Ανάλογα με την απάντηση που θα δίνεται θα ακολουθούν οι απαραίτητες διορθώσεις και σωστή και ολοκληρωμένη απάντηση από την πλευρά του εκπαιδευτή και μια γενικότερη συζήτηση επί του θέματος, βάση των σωστών απαντήσεων σε κάθε ερώτηση που έχουν οριστεί από την διοίκηση, τους τμηματάρχες αλλά και τους εργαζόμενους των τμημάτων.

Η εκπαίδευση θα ολοκληρωθεί όταν εκπαιδευτεί όλο το προσωπικό με τον ίδιο τρόπο και γίνει κατανοητό από όλους το πώς πρέπει να απαντάμε αλλά και να συμπεριφερόμαστε απέναντι στον πελάτη. Είναι πολύ σημαντικό να εξηγηθεί στους εργαζόμενους η επιδίωξη της επιχείρησης και ο τρόπος που θα χρησιμοποιηθεί για να επιτευχθεί. Πρέπει όλοι να είναι σύμμαχοι σε αυτόν τον αγώνα για την κατάκτηση της ποιότητας σε όλες της τις εκφάνσεις της.

## **ΒΗΜΑ 6<sup>ο</sup>**

### **Επιβεβαίωση Αποτελεσματικότητας Λύσης**

Με την εφαρμογή της επιλεγμένης λύσης στο πρόβλημα με το οποίο ασχολούμαστε τελειώνει το πρώτο κομμάτι της δουλειάς. Στην συνέχεια πρέπει να υπάρχει συνεχής και στενή επαφή με το θέμα μας για να μπορέσουμε να διακρίνουμε τα τυχόν αποτελέσματα από την εφαρμογή της μεθόδου και να αξιολογηθούν αυτά τα αποτελέσματα.

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως αρκετές φορές, τα αποτελέσματα που επιθυμούμε δεν θα φανούν αμέσως καθώς η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στοχεύει στα μακροχρόνια και πιο ουσιαστικά οφέλη. Υπάρχει όμως τρόπος να διαπιστώσουμε αν είμαστε σε καλό δρόμο και αν πρέπει να κάνουμε κάποιες διορθωτικές κινήσεις ή όχι.

Πρώτον, με 'προσωπικό' έλεγχο της κατάστασης από τα ίδια τα στελέχη της διοίκησης. Ο κάθε προϊστάμενος τμήματος μπορεί εύκολα βασισμένος στην εμπειρία του αλλά και στις γνώσεις του να καταλάβει μια αλλαγή στην στάση του προσωπικού του αλλά και μια αλλαγή στο όλο κλίμα λόγω του νέου αυτού στόχου και την 'φρεσκάδα' που φέρνει κάθε αλλαγή τουλάχιστον στην αρχή της. Οι τμηματάρχες με την σειρά τους θα ανατροφοδοτήσουν την ανώτερη διοίκηση για τα πρώτα εμπειρικά αποτελέσματα τα οποία θα καταγραφούν και θα είναι το πρώτο μη επίσημο στοιχείο.

Ο δεύτερος τρόπος αξιολόγησης της κατάστασης είναι τα επόμενα

αποτελέσματα της Μέτρησης Γνώμης Των Πελατών. Είναι σίγουρο ότι δεν θα έχουμε 'πιάσει' τον στόχο αμέσως στα επόμενα αποτελέσματα. Υπάρχει όμως μεγάλη πιθανότητα να παρατηρηθεί μια μικρή βελτίωση της τάξης ας πούμε της μιας ή δύο μονάδων. Για να αποκλείσουμε την περίπτωση του τυχαίου γεγονότος τότε θα πρέπει να περιμένουμε να δούμε και τα επόμενα αποτελέσματα, οπότε και αν έχουμε και εκεί έστω και μια μικρή βελτίωση τότε θα μιλάμε για τα πρώτα διασταυρωμένα αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά θα μας δώσουν τα στοιχεία για να δούμε σε ποια κατάσταση βρισκόμαστε σε σχέση με τον στόχο μας, την αριθμητική μας απόσταση αλλά και την δυνατότητα εκτίμησης για την χρονική απόσταση από τον στόχο.

## **ΒΗΜΑ 7<sup>ο</sup>**

### **‘Τυποποίηση’ του Νέου Τρόπου Λειτουργίας**

Αφού έχουμε ολοκληρώσει επιτυχώς τα προηγούμενα 6 βήματα και έχουμε βρει την λύση στο πρόβλημα μας και την έχουμε ελέγξει για τα αποτελέσματά της προχωράμε στο 7<sup>ο</sup> βήμα. Σε αυτό το βήμα σκοπός μας είναι να εντάξουμε τον νέο αυτό τρόπο διοίκησης στα standard της επιχείρησής μας. Να τυποποιήσουμε/ συστηματοποιήσουμε τον νέο αυτό τρόπο λειτουργίας του ξενοδοχείου οπότε και να μην αποτελεί πλέον κάτι νέο και εναλλακτικό αλλά μέρος του συλ διοίκησης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να φροντίσουμε έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν την ίδια εκπαίδευση πάνω στο συγκεκριμένο τουλάχιστον θέμα. Αυτό προϋποθέτει ότι όλοι οι νέοι υπάλληλοι θα πρέπει να περνούν εκτός από την βασική εκπαίδευση και από διατμηματική εκπαίδευση η οποία θα περιλαμβάνει θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας.

Αυτό φυσικά ισχύει και σε περιπτώσεις που κάποιος υπάλληλος αλλάζει τμήμα, γιατί όπως είπαμε, παρόλο που πολλές ερωτήσεις είναι κοινές για πολλά τμήματα, μπορεί να υπάρχει ακόμα και διαφορετικός τρόπος που πρέπει κάποιος να απαντήσει ανάλογα με το τμήμα του.

Εκτός από αυτό είναι πολύ σημαντικό το νέο αυτό συλ διοίκησης να μπει στην ζωή των εργαζομένων και ιδιαίτερα στην καινούργιων που είναι και πιο εύκολο να το αποδεχθούν γιατί είναι περισσότερο εύπλαστοι και ευέλικτοι σε νέες ιδέες από ότι οι κορεσμένοι από τα πολλά χρόνια εργαζόμενοι.

## **ΒΗΜΑ 8<sup>ο</sup>**

### **Δημιουργία Συστήματος Συντήρησης**

Φτάνοντας στο 8<sup>ο</sup> βήμα δουλειά της διοίκησης είναι να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις εκείνες έτσι ώστε να συντηρείται η μέθοδος αυτή που στην περίπτωση μας είναι η σωστές και ολοκληρωμένες απαντήσεις απέναντι στις ερωτήσεις των πελατών.

Θα πρέπει να θεσπιστούν συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και σημεία

οπότε και θα γίνεται ένας 'έλεγχος' θα μπορούσαμε να πούμε για να διαπιστώνεται το αν και κατά πόσο οι εργαζόμενοι τηρούν τα όσα έχουν εκπαιδευτεί και να γίνονται διορθωτικές κινήσεις εάν κρίνεται απαραίτητο.

Όπως ο εξοπλισμός του ξενοδοχείου χρειάζεται συντήρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα έτσι και η συμπεριφορά και οι απαντήσεις του προσωπικού προς τους πελάτες πρέπει να ελέγχονται. Πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους τους εργαζόμενους ότι ο έλεγχος αυτός είναι διορθωτικός και όχι μια ευκαιρία της διεύθυνσης για επιβολή εξουσίας. Το ίδιο φυσικά πρέπει να γίνει κατανοητό από την πλευρά της διεύθυνσης.

## **ΒΗΜΑ 9°**

### **Επανάληψη Διαδικασιών Βελτίωσης**

Τέλος, ανεξάρτητα από τον 'έλεγχο' που αναφέραμε στο 8° βήμα, πολύ σημαντικό είναι να γίνεται μια επανάληψη όποτε υπάρχει ευκαιρία. Αυτό είναι κάτι πολύ εύκολο αν αναλογισθεί κανείς ότι σε μια εβδομαδιαία συνάντηση του τμήματος μπορεί να γίνει σταδιακά η επανάληψη των ερωτήσεων που αφορούν το τμήμα και η ενημέρωση για τυχόν αλλαγές ή διορθώσεις που μπορεί να υπάρχουν.

Εκτός όμως από αυτού του είδους την επανάληψη η οποία είναι αρκετά εύκολο να γίνει και αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι αφού όπως είναι γνωστό από αρχαιότατων χρόνων 'η επανάληψη είναι η μητέρα της μάθησης', το βήμα αυτό κάνει λόγο και για μια άλλη εξίσου σημαντική αλλά όχι τόσο εύκολη διαδικασία.

Αν κατά τον έλεγχο στο βήμα 8 διαπιστωθεί ότι υπάρχουν μεγάλα κενά στο προσωπικό ή αν διαπιστωθεί ότι έχει αλλάξει κατά πολύ το περιεχόμενο των ερωτήσεων των πελατών τότε θα πρέπει να αρχίσει όλη η διαδικασία από την αρχή και συγκεκριμένα με την συλλογή των καινούργιων ερωτήσεων. Οι καιροί αλλάζουν και τα δεδομένα επίσης σε όλους τους τομείς.

Για τον λόγο αυτό η διοίκηση θα πρέπει να είναι διατεθειμένη να σπαταλήσει χρόνο και χρήμα στην σωστή και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού η οποία εκπαίδευση είναι μονόδρομος για μια σύγχρονη επιχείρηση που θέλει να σταθεί και να ξεχωρίσει αλλά το σημαντικότερο, να καταφέρει να κερδίσει την μακροβιότητα στην αγορά.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Σαν αποφώνηση αυτής της εργασίας θα δούμε περιληπτικά κάποια βασικά σημεία και θα γίνει μια προσπάθεια να βγουν κάποια συμπεράσματα που πιστεύουμε ότι θα βοηθήσουν τον αναγνώστη.

Ύστερα από όσα αναφέρθηκαν, θα μπορούσαμε να πούμε γενικά ότι η ΔΟΠ ή TQM αποτελεί ένα τρόπο διοίκησης που ανταποκρίνεται στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής. Το συνθετικό 'ολική' στην ονομασία που επελέχθει από τους "νονούς" της ΔΟΠ εκφράζει με τον καλύτερο τρόπο το πνεύμα και την φιλοσοφία του τρόπου διοίκησης που έφερε επανάσταση στην Ιαπωνία από την δεκαετία του '50. Έμφαση στην ποιότητα. Ναι! Αλλά ποιότητα ολοκληρωτική, πολυπρόσωπη και ουσιαστική και όχι ποιότητα για την ποιότητα. Με μια λέξη "Ολική".

Βασικό συστατικό στοιχείο είναι η επικέντρωση της ΔΟΠ στον σημαντικότερο παράγοντα μιας επιχείρησης, τον πελάτη. Πλέον, γίνεται συνείδηση στον εργαζόμενο το αυτονόητο, ότι το καθημερινό καθήκον και σκοπός του κάθε εργαζόμενου είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Βάση αυτού, οποιαδήποτε εργασία εκτελεί ο εργαζόμενος θα πρέπει να θεωρείται και να είναι το μέσο με το οποίο θα πραγματοποιήσει αυτό τον στόχο.

Χαρακτηριστικά είναι και τα αξιώματα της ΔΟΠ. Πρώτον είναι η δέσμευση, από την πλευρά της διοίκησης και των εργαζομένων. Δέσμευση της διοίκησης για βελτίωσης της ποιότητας, προϊόντων και υπηρεσιών και από την πλευρά των εργαζομένων δέσμευση για αφοσίωση και πιστή εφαρμογή των επιλογών της διοίκησης.

Κατά δεύτερον, η επιστημονική γνώση, ένα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένο στην συνείδησή μας με την ΔΟΠ. Η γνώση του αντικειμένου της επιχείρησης, η γνώση άσκησης σωστής διοίκησης και η γνώση της στατιστικής επιστήμης από κάποιο μέλος της διοίκησης ή η συνεργασία με έξω - επιχειρησιακούς συνεργάτες στατιστικολόγους. Είναι απαραίτητη η συμβολή τέτοιων ατόμων για την εφαρμογή της ΔΟΠ. Βασική τεχνική της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι η συλλογή και επεξεργασία στοιχείων. Στοιχεία που μπορεί να αφορούν οποιοδήποτε τμήμα της επιχείρησης, τη μείωση του κόστους και φυσικά και τους πελάτες όπως στο παράδειγμα στο 3<sup>ο</sup> μέρος. Όλα αυτά τα στοιχεία πρέπει να συγκεντρωθούν και να αναλυθούν έτσι ώστε να βγουν χρήσιμα, για την επιχείρηση, συμπεράσματα. Όλα αυτά γίνονται με την βοήθεια της στατιστικής επιστήμης δεδομένου του ότι υπάρχουν όλες οι απαραίτητες μέθοδοι στην διάθεση της διοίκησης για την εφαρμογή της ΔΟΠ.

Τέλος, είναι η ανάμιξη του ανθρώπινου παράγοντα. Χωρίς την σύμπραξη και των εργαζομένων και της διοίκησης δεν μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι και να έλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ΔΟΠ εφαρμόζεται από το σύνολο της επιχείρησης και δεν μπορεί να αποτελεί στόχο μόνο της διοίκησης.

Παρά τις οποιοσδήποτε διαφορές στις θεωρίες των "γκουρού" της ποιότητας, όπως ονομάζονται, με εξέχουσα μορφή των Deming, υπάρχουν κάποιες βασικές κοινές επιδιώξεις στα πιστεύω τους. Κυριότερη είναι η

επιδίωξη της σταθερότητας μέσω της ΔΟΠ, διατηρώντας τον έλεγχο όλων των παραμέτρων. Η εκ βαθέων επίλυση των προβλημάτων έτσι ώστε να μην εμφανίζονται ξανά και ξανά.

Πολύ σημαντικό εργαλείο για να καταφέρει η διοίκηση να μεταβιβάσει στους εργαζόμενους την φιλοσοφία της αλλά και την φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι η εκπαίδευση του προσωπικού. Με την σωστή εκπαίδευση γίνεται εφικτή η τυποποίηση των διαδικασιών και με την τυποποίηση είμαστε σίγουροι ότι ο πελάτης γίνεται αποδέκτης πάντα της ίδιας ποιότητας ανεξάρτητα από το ποιος υπάλληλος τον εξυπηρετεί. Αυτό είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για μια μεγάλη επιχείρηση. Πάνω σε αυτή την αρχή βασίζεται και το σύστημα franchise που είναι αρκετά διαδεδομένο τα τελευταία χρόνια.

Η παρούσα εργασία δεν ασχολείται εκτενώς με τις στατιστικές μεθόδους γιατί αυτό θα ξεπερνούσε τα όρια των γνώσεων και των στόχων μας. Επίσης δε θα προσέφερε κάτι και δεν θα βοηθούσε στην κατανόηση της ΔΟΠ, αντίθετα θα περιέπλεκε περισσότερο τον αναγνώστη. Σκοπός αυτής της εργασίας είναι κατά πρώτον, η επαφή και κατανόηση της ΔΟΠ από τον συγγραφέα, εφόσον κρίθηκε ένα πολύ ενδιαφέρον θέμα και πολύ χρήσιμη η γνώση των μεθόδων της. Κατά δεύτερον, επιδίωξη της εργασίας είναι να δώσει την δυνατότητα στον αναγνώστη να πάρει κάποιες γενικές γνώσεις για την ΔΟΠ μέσα από την θεωρία της αλλά και να κατανοήσει την λειτουργία της με ένα πραγματικό παράδειγμα εφαρμοσμένο σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Χρήσιμο θα ήταν να σημειωθεί πως η ΔΟΠ, όπως και οποιαδήποτε άλλη τεχνική διοίκησης, δεν μπορεί να αποτελεί πανάκεια και να θεωρείται η λύση για όλα τα προβλήματα μιας επιχείρησης. Κάθε μια επιχείρηση είναι ένας ξεχωριστός "οργανισμός" και χρειάζεται ξεχωριστή αντιμετώπιση.

Η αύξηση των απαιτήσεων των πελατών είναι κατακόρυφη. Ο πελάτης πλέον έχει περισσότερες γνώσεις και δεν μπορεί αλλά και δεν ανέχεται να τον κοροϊδεύει κάποιος και μάλιστα κατόπιν υψηλού χρηματικού τιμήματος. Απαιτεί όχι τόσο την ποσότητα αλλά πολύ περισσότερο την ποιότητα. Ποιότητα ουσιαστική και όχι υπερτιμημένη. Στόχος μας λοιπόν η ποιότητα αλλά πάντα στην ουσία και με τον σωστό τρόπο.

«Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις την ποιότητα. Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση του προβλήματος» Milton Tribus



## ΠΗΓΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ν. Λογοθέτης, (1992), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – Από τον Deming στον Taguchi και το SPC, "Interbooks"
- Κ. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, "Interbooks"
- Ι. Δραγώνα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, "Ελλην"
- J. Bank, (2000), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, "Γκιούρδας"

### ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- [www.TQM.com](http://www.TQM.com)
- [www.ISO.com](http://www.ISO.com)
- [www.HACCP.com](http://www.HACCP.com)



### ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Σημειώσεις Εφαρμογής Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα

κ. Δημήτρης Ζιμπόπουλος  
Director of Training & Development  
Athenaeum InterContinental, Athens