

“The contents of this training material are sole responsibility of Life Long Learning Center of Region of Central Macedonia and can in no way be taken to reflect the views of the European Union, the participating countries the Managing Authority and the Joint Secretariat”.



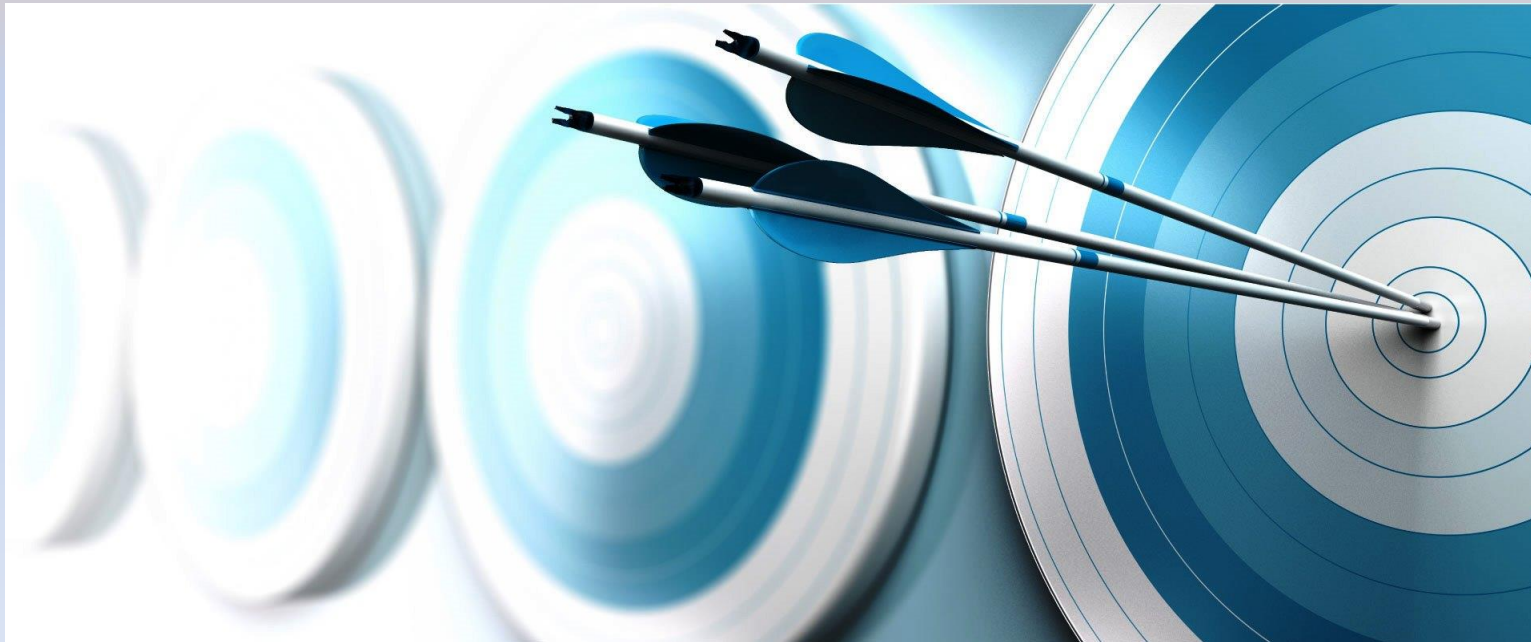
The Project is co-funded by the European Regional Development Fund (ERDF) and by national funds of the countries participating in the Interreg V-A “Greece-Bulgaria 2014-2020” Cooperation Programme.





# ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ (ΘΕΩΡΙΑ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ)



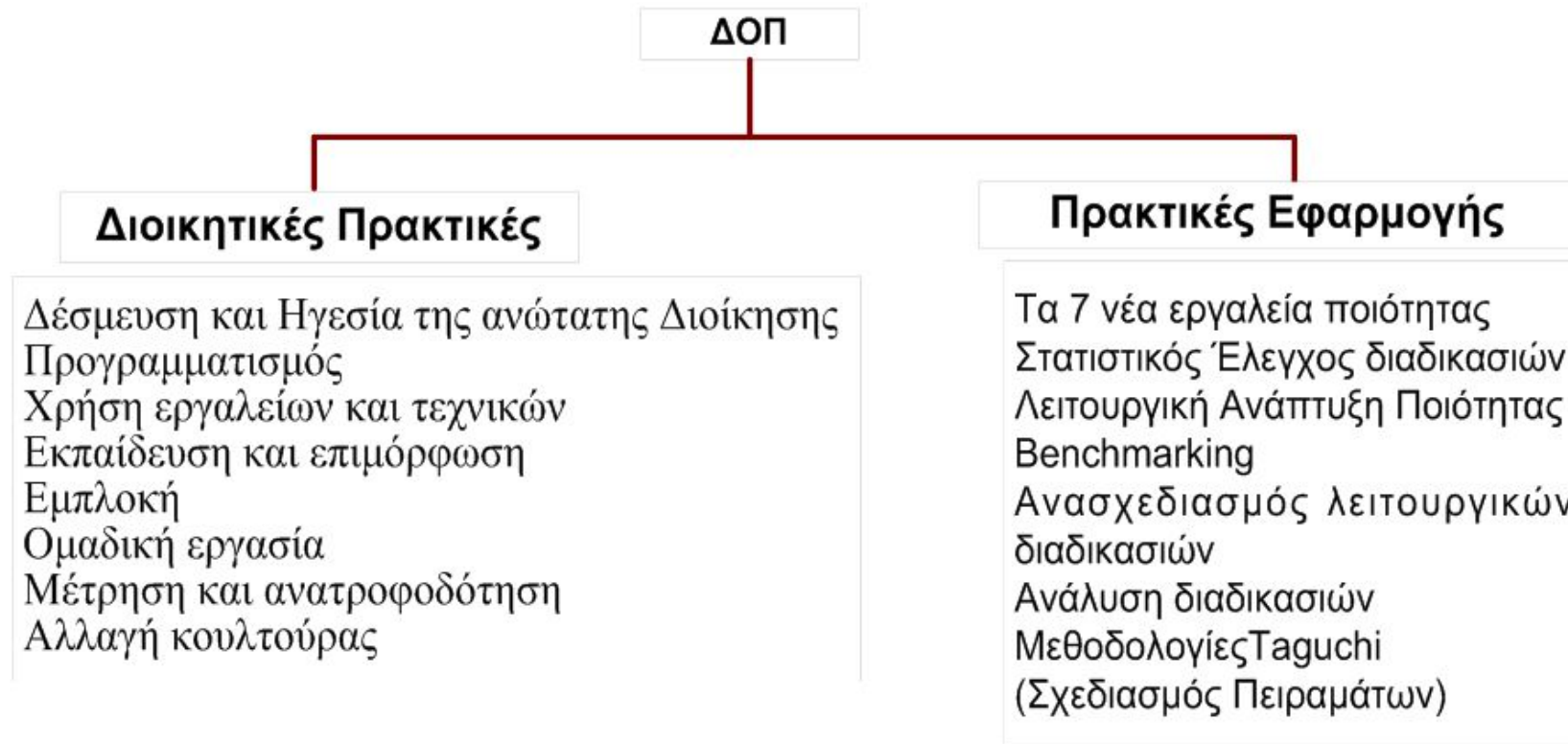


# Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η φιλοσοφία της ΔΟΠ στηρίζεται στα παρακάτω:

- Η ποιότητα δεν είναι μια τεχνική διαδικασία. Είναι μια συστηματική διαδικασία που επεκτείνεται σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Η ποιότητα είναι φροντίδα όλων, γι' αυτό πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη οργανωτική δομή για την εφαρμογή της .
- Η ποιότητα πρέπει να βασίζεται στις επιθυμίες και στις ανάγκες του αγοραστή και όχι σε εσωτερικές προοπτικές όπως η απόδοση και η κερδοφορία.
- Τα μέτρα για την επίτευξη της ποιότητας, πρέπει να στηρίζονται στην εφαρμογή της νέας τεχνολογίας.
- Η επίτευξη εκτεταμένης βελτίωσης της ποιότητας βασίζεται στη συμμετοχή και στη συμβολή όλων των εργαζομένων και όχι σε μια ομάδα ειδικών.

## Τα συστατικά της ΔΟΠ



# Τεχνικές Διαδικασίες Ποιότητας (1/2)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ.

ΠΩΛΗΣΕΙΣ.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ - ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ ΚΑΙ ΔΟΚΙΜΩΝ - ΔΙΑΚΡΙΒΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

# Τεχνικές Διαδικασίες Ποιότητας (2/2)

ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΜΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ.

ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗ

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ

ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ - ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΕΣ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΕΩΝ

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

## Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων TQM (1/3)

- Ο Powell (1995) βρήκε ότι οι επιχειρήσεις που υιοθετούν την ολική ποιότητα (TQM) πράγματι αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των επιχειρήσεων που δεν υιοθετούν τέτοιου είδους συστήματα διοίκησης.
- Ο Chong (1998) θεωρεί ότι η TQM παρέχει ένα στοιχειώδη και ουσιαστικό τρόπο για τη λειτουργία της επιχείρησης και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της.



## Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων TQM (2/3)

- Ο Jeffries (1996) αναφέρει πλεονεκτήματα όπως:

αύξηση της κερδοφορίας, μείωση του κόστους, εισαγωγή καινοτομιών και πιο ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

- Οι Oakland (1996) και Fox (1995) αναφέρουν καλύτερη συνεργασία εντός της επιχείρησης, απομάκρυνση των μη παραγωγικών δραστηριοτήτων, καλύτερη κατανόηση των ανταγωνιστών διαμέσου του benchmarking και ένα πιο αξιόπιστο σύστημα επικοινωνίας.

## Οφέλη από την εφαρμογή συστημάτων TQM (3/3)

- Οι Radovilsky et. al. (1996), ανέφεραν σαν οφέλη από την εφαρμογή της TQM, την αύξηση του κέρδους, του μεριδίου αγοράς και της παραγωγικότητας, καθώς και τη μείωση των ελαττωμάτων και του κόστους επίτευξης της ποιότητας.

Οι Hendricks and Singhal (1997), μελετώντας επιχειρήσεις – κατόχους βραβείων ποιότητας και επιχειρήσεις οι οποίες δεν είχαν κάνει καμία προσπάθεια εφαρμογής TQM, έδειξαν ότι οι επιχειρήσεις του δείγματός τους που είχαν ήδη κερδίσει βραβεία ποιότητας, είχαν μεγαλύτερες αυξήσεις στις ποσοστιαίες μεταβολές του κέρδους, των πωλήσεων, του αριθμού των εργαζομένων και του ενεργητικού τους. Μάλιστα αυτές οι αυξήσεις ήταν μεγαλύτερες κατά τα χρόνια μετά την απόκτηση του βραβείου από ότι πριν.

- Μια έρευνα που έγινε από τους Tatikonda and Tatikonda (1996) στους νικητές του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige αποκάλυψε ότι, κατά μέσο όρο αυτές οι επιχειρήσεις πέτυχαν αύξηση της τάξης του 70% στον παράγοντα “return on sales” (απόδοση των πωλήσεων) και 50% στον παράγοντα “return on assets” (απόδοση ενεργητικού).

Ο Khan (2003), ανέφερε τα εξής οφέλη από την εφαρμογή της TQM σε μεμονωμένες επιχειρήσεις:

- Εξαιτίας των προσπαθειών εφαρμογής ολικής ποιότητας της εταιρείας Motorola, η παραγωγικότητα των εργαζομένων της αυξήθηκε κατά 100% από το 1988 έως το 1994.
- Εξαιτίας των προσπαθειών εφαρμογής ολικής ποιότητας, η εταιρεία 3M οδοντιατρικών προϊόντων με 100 περίπου ανταγωνιστές, διπλασίασε τις πωλήσεις της παγκοσμίως καθώς και το μερίδιο αγοράς της κατά 10 χρόνια και από το 1991 έως το 1996 διπλασίασε το ποσοστό κερδοφορίας της.



Η εταιρεία Xerox, 4 χρόνια μετά την εφαρμογή του προγράμματος “Leadership through Quality” μείωσε το μέσο κόστος παραγωγής κατά 20%. Επίσης αυξήθηκε το μέσο έσοδο ανά εργαζόμενο στην επιχείρηση κατά 20%, ενώ ο χρόνος που απαιτούνταν για την είσοδο νέων προϊόντων στην αγορά μειώθηκε κατά 25%. Πάνω από το 70% του εργατικού δυναμικού της εταιρείας ανά τον κόσμο, συμμετείχαν σε περίπου 2500 ομάδες επίλυσης προβλημάτων και βελτίωσης της ποιότητας. Ο αριθμός των προμηθευτών της μειώθηκε σε 350 από 5000 που ήταν κάποια χρονική στιγμή. Τα έσοδα και το κέρδος της εταιρείας αυτής αυξήθηκαν πάνω από 30% ετησίως από το 1991, ενώ το μερίδιό της στην αγορά είναι τρεις φορές μεγαλύτερο από τον κοντινότερο ανταγωνιστή της.

## Λόγοι αποτυχίας εφαρμογής της TQM (1/2)

- ο έντονος προσανατολισμός στη βελτίωση της παραγωγής
- η παραμέληση της ανάπτυξης – ενδυνάμωσης των εργαζομένων,
- η έλλειψη της εκπαίδευσης,
- ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά,
- οι εργαζόμενοι και managers χωρίς κατάλληλα προσόντα,
- το χαμηλό επίπεδο προτύπων συστημάτων ποιότητας,

## Λόγοι αποτυχίας εφαρμογής της TQM (2/2)

- η αποτυχία στη μέτρηση της ποιότητας,
- η έλλειψη κινήτρων για το προσωπικό προκειμένου να παράγει συνεχώς ποιοτικά προϊόντα – υπηρεσίες και
- η ανεπαρκής δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την εφαρμογή TQM.
- η ανώτατη διοίκηση συχνά μεταθέτει τις ευθύνες της στα μεσαία διοικητικά στελέχη για την επίλυση σημαντικών προβλημάτων της επιχείρησης.

Οι Gordon et al. (1996), περιγράφουν τα επτά αδύνατα σημεία της TQM που έχουν σαν αποτέλεσμα την έλλειψη της εμπιστοσύνης και της αυτοπεποίθησης τόσο των εργαζομένων όσο και των διοικούντων:

1. Η αναδιοργάνωση της επιχείρησης χωρίς πραγματικό λόγο, που επηρεάζει δυσμενώς τους ανθρώπους, τις διεργασίες και το κέρδος της επιχείρησης.
2. Η θεώρηση της απόκτησης ενός βραβείου ποιότητας σαν μια επιτακτική ανάγκη και ο «βασανισμός» της σκέψης όλων με αυτή την ιδέα, αποτελεί λάθος τακτική και λάθος στόχο.
3. Η συλλογή δεδομένων από κάθε σημείο των διεργασιών, αποτελεί χάσιμο χρόνου και συνάμα δαπανηρή διαδικασία.

4. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι πολλές φορές υπερβολική και δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα.
5. Αποτελεί χάσιμο χρόνου και χρημάτων, η εκπαίδευση όλων των εργαζόμενων στον στατιστικό έλεγχο διεργασίας (SPC).
6. Οι εργαζόμενοι επιλύουν μη σπουδαία – στομφώδη (consequential) προβλήματα.
7. Ο έντονος προσανατολισμός της διοίκησης και όλης της επιχείρησης στις διεργασίες.



Οι Hubiak and O'Donnell (1996), θεωρούν τους εξής κοινωνικούς λόγους σαν υπεύθυνους για την αποτυχία των προσπαθειών εφαρμογής της TQM:

- ο ατομικισμός,
- η ανταγωνιστικότητα,
- ο έντονος προσανατολισμός στην επίλυση και μόνο των προβλημάτων καθώς και στον έλεγχο.

Οι Martins and Toledo (2000), ανέφεραν ότι οι πιθανοί λόγοι αποτυχίας των συστημάτων TQM είναι:

- ❖ ο ανεπαρκής σχεδιασμός ποιότητας,
- ❖ τα ατελή προγράμματα εφαρμογής,
- ❖ η έλλειψη κατάλληλου μοντέλου διοίκησης ποιότητας,
- ❖ η έμφαση που δίνεται από τις επιχειρήσεις στη συνολική εικόνα – προφίλ τους και όχι στα επιχειρηματικά τους αποτελέσματα,

- ❖ η βαρύτητα που δίνουν οι επιχειρήσεις στην ικανοποίηση των ελάχιστων κριτηρίων των συστημάτων ποιότητας,
- ❖ η μη ευθυγράμμιση των επιχειρήσεων με τους στρατηγικούς αντικειμενικούς σκοπούς τους και
- ❖ η έλλειψη συνέχειας των προσπάθειών τους για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας.

Οι Early and Godfrey (1995), ανέφεραν ότι οι κύριοι λόγοι αποτυχίας εφαρμογής των συστημάτων TQM είναι:

- η έλλειψη ξεκάθαρα προσανατολισμού της δήλωσης αποστολής,
- η έλλειψη ορισμού και της απαραίτητης προσοχής στα κρίσιμα σημεία,
- τα ελαττωματικά σχέδια εφαρμογής και
- η μη μέτρηση της απόδοσης των επιχειρήσεων.

Μια μελέτη που έγινε από τους Tamimi και Sebastianeli (1998), έδειξε σαν σημαντικά προβλήματα:

- 1.την έλλειψη στόχων ποιότητας,
- 2.τη μη αναγνώριση των βέλτιστων πρακτικών μέσω του benchmarking,
- 3.την ανεπαρκή εκπαίδευση στον προσδιορισμό και επίλυση των προβλημάτων καθώς και
- 4.την αντίσταση των εργαζομένων στις επικείμενες αλλαγές.



## Η TQM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (1/2)

Παρά το γεγονός ότι οι περισσότερες μελέτες στα συστήματα TQM αφορούν κυρίως τις μεγάλες ή/και πολυεθνικές επιχειρήσεις, η έννοια της ποιότητας έχει γίνει η βάση του παγκόσμιου ανταγωνισμού για όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου τοποθεσίας και μεγέθους.

Σήμερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται στο κέντρο του ενδιαφέροντος σχετικά με την ποιότητα.

- Διότι αποτελούν πολλές φορές τους προμηθευτές των μεγάλων επιχειρήσεων και είναι αναγκασμένοι από αυτούς να βελτιώσουν τα συστήματα ποιότητας που εφαρμόζουν.

## **Η TQM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (2/2)**

- Διαφορετικά, οι μεγάλες επιχειρήσεις δε θα μπορούσαν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών τους και των διεργασιών τους.

Ωστόσο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τα δικά τους χαρακτηριστικά που διαφοροποιούνται από αυτά των μεγάλων επιχειρήσεων.

Οι Yosuf and Aspinwall (1999) έχουν διαιρέσει αυτά τα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε πέντε κατηγορίες:

- δομή,
- σύστημα και διαδικασίες,
- κουλτούρα και συμπεριφορά,
- ανθρώπινοι πόροι,
- αγορές και
- πελάτες.

## Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

- Εάν η ανώτατη διοίκηση είναι πεπεισμένη για την αναγκαιότητα της TQM, τότε είναι εύκολο για τους managers να παρακινήσουν και τους άλλους στην επιχείρηση.
- Επειδή η δομή και η οργάνωση, σε σχέση με μια μεγάλη επιχείρηση, είναι απλούστερες, η διαδικασία εφαρμογής TQM μπορεί να γίνει ευκολότερη.
- Εξαιτίας του μικρότερου αριθμού εργαζομένων, η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων είναι ευκολότερη.

## Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

- Επίσης ο ρόλος της ηγεσίας και των ομάδων βελτίωσης είναι πιο αποτελεσματικός.
- Οι εργαζόμενοι είναι πιο κοντά στα προϊόντα και στις υπηρεσίες της επιχείρησης και έτσι αισθάνονται πιο υπεύθυνοι για την ποιότητα.
- Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι απλούστερες και δυνατό να συμμετέχουν όχι μόνο τα ανώτατα στελέχη.
- Τα συστήματα επικοινωνίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι απλούστερα, γεγονός το οποίο βοηθά στην ευκολότερη κατανόηση των διεργασιών και του τρόπου λειτουργίας τους.



Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν διάφορα προβλήματα τα οποία επηρεάζουν την εφαρμογή ενός συστήματος TQM.

- ❖ η επένδυση σε προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης και ειδικότερα σε θέματα ποιότητας,
- ❖ η ανάγκη αποδέσμευσης των εργαζομένων από τα αυστηρά όρια εργασίας τους χωρίς βέβαια να ζημιώνεται και να διακόπτεται η ροή των διεργασιών,
- ❖ η έλλειψη πόρων,
- ❖ η έλλειψη ελαστικότητας,

- ✓ η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων,
- ✓ η έλλειψη αποκέντρωσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων,
- ✓ η έλλειψη δέσμευσης και η ανικανότητα των ανώτατων στελεχών,
- ✓ η χαμηλή συνεισφορά των μεσαίων στελεχών και
- ✓ η έλλειψη ενεργής ανάμιξης των εργαζομένων στο σχεδιασμό και στη θέσπιση των στόχων ποιότητας.

Η εφαρμογή της TQM στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει βοηθήσει στο:

- να εντείνει τον προσανατολισμό τους στην αγορά,
- να γίνουν πιο αποτελεσματικές,
- να διαχειρίζονται καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους,
- να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους,
- να οδηγεί στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων τους.
- να οδηγεί στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών κυρίως λόγω της βελτίωσης των εσωτερικών διαδικασιών και στο υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν σημαντικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις όπως:

- στενότερες σχέσεις με τους πελάτες,
- πιο ευέλικτη λειτουργία,
- ευκολία εφαρμογής αλλαγών,
- πιο έντονη ανάμιξη των εργαζομένων και
- πιο αποτελεσματικά συστήματα επικοινωνίας.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μειονεκτούν σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, σε ότι αφορά:

- τη διαθεσιμότητα των οικονομικών και των τεχνολογικών πόρων,
- την έλλειψη κατάλληλης εμπειρίας σε διοικητικό επίπεδο.
- τις περιορισμένες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό,
- είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στη μεταβλητότητα που προκαλείται από τις απότομες αλλαγές στη συμπεριφορά των πελατών.



**ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ, ΣΚΕΨΕΙΣ, ΑΠΟΡΙΕΣ, ΣΧΟΛΙΑ;**