

“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.



Interreg
Greece-Bulgaria

STRENGTHEN

European Regional Development Fund



Κέντρο Δια Βίου Μάθησης
Περιφέρειας
Κεντρικής Μακεδονίας

**Πράξη : Strengthening the entrepreneurship culture
and collaboration in the eligible programme area**

ΚΩΔΙΚΟΣ MIS 5070090

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗ :

ΜΑΖΝΕΪΚΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Abstract

Total Quality Management is a way of management that aims to improve the efficiency, effectiveness, competitiveness, resilience, consistency and ability of an organization or company as a whole to meet the needs and requirements of customers, with the active Involvement of all employees in the improvement processes.

In Total Quality Management the organization actively seeks to identify the needs and expectations of customers, to integrate quality in production processes while making the most of the experience and knowledge of staff, while seeking continuous improvement in all functions of an organization.

Regardless of any theoretical weaknesses of the Total Quality Management and the difficulties that arise in its implementation, in conclusion, it should be recognized two strengths: 1. Its holistic character and 2. its external orientation.

Εισαγωγικά προλεγόμενα στην έννοια της ποιότητας

Η έννοια της ποιότητας, από ετυμολογικής πλευράς, έχει τις ρίζες της στη λατινική λέξη 'qualis', που σημαίνει «όπως πραγματικά είναι κάτι» (Dale & Cooper, 1992).

Στην προσπάθεια να υπάρξει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, δεν έχει προκύψει συναίνεση από όλους όσους ασχολούνται με την έννοια της ποιότητας, παρά το γεγονός ότι έχει διατυπωθεί πληθώρα σχετικών απόψεων (Reeves & Bednar, 1994). Συνεπώς, τα χαρακτηριστικά αυτά της ποιότητας, καθιστούν δύσκολη τόσο την εφαρμογή όσο και την κατανοησιμότητά της με τρόπο εύληπτο και συστηματικό (Neidhardt, 2006)

Η ποιότητα ως «τελειότητα» (excellence) ή «υπέρβαση» (transcendence) θεωρείται απόλυτη και καθολικά αναγνωρίσιμη. Δεν μπορεί να μετρηθεί και να οριστεί ακριβώς, καθώς δεν επιδέχεται λογικής ερμηνείας. Ο ορισμός αυτός της ποιότητας δεν αρμόζει στην αξιολόγηση της ποιότητας των εκπαιδευτικών υπηρεσιών, καθώς δεν υφίσταται προσπάθεια μεθοδολογικής και συστημικής διερεύνησής της.

Ο ορισμός της ποιότητας αφορά στην ανταπόκριση στις πελατειακές προσδοκίες ή στην υπέρβαση αυτών. Πελάτες όμως δεν θα πρέπει να θεωρούνται μόνο οι τελικοί αγοραστές και καταναλωτές των προϊόντων ή των υπηρεσιών (εξωτερικοί πελάτες), αλλά όλοι οι πελάτες εντός του οργανισμού οι οποίοι λαμβάνουν τις εκροές των προμηθευτών τους (εσωτερικοί πελάτες).

Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Βάσει αυτών, ένα προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να ταξινομηθεί υψηλά σε μία διάσταση, ενώ να βρίσκεται χαμηλά σε μία άλλη (Garvin, 1988).

Οι εν λόγω διαστάσεις διακρίνονται στις ακόλουθες:

- Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος
- Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος (Features)
- Αξιοπιστία προϊόντος (Reliability)
- Ποιότητα παραγωγής (Conformance)
- Αναμενόμενη διάρκεια ζωής προϊόντος (Durability)
- Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση (Serviceability)
- Αισθητικά χαρακτηριστικά (Aesthetics)
- Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας προϊόντος (Perceived value)

Ποιότητα Υπηρεσιών

ποιότητα είναι

- ✓ η αντίληψη του πελάτη ότι η υπηρεσία που λαμβάνει ικανοποιεί τις ανάγκες του με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει (Drucker, 1985)
- ✓ Ο βαθμός σύμπτωσης των προσδοκιών αυτού που λαμβάνει την υπηρεσία-πελάτη (πριν τη λάβει) και της αντίληψης που σχηματίζει γι' αυτήν (αφού τη λάβει) (Zeithaml, Parasuraman & Berry, 1990).

2 είναι τα **κρίσιμα σημεία** στην ποιότητα υπηρεσιών:

α. Η κατανόηση των προβλημάτων και των επιθυμιών του πολίτη

β. Η απόφαση για λειτουργία στην κατεύθυνση αυτή, με οργανωμένη δράση, σχέδιο και έλεγχο.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η λέξη διοίκηση προέρχεται από το ρήμα δι'-οικώ που σημαίνει μεριμνώ για τη διευθέτηση των υποθέσεων του «οίκου», της οικογένειας με την ευρύτερη έννοια. Διοίκηση δηλαδή είναι η προσπάθεια που καταβάλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπινης ομάδας.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι ο όρος διοίκηση είναι τόσο παλιός όσο και η ύπαρξη ζωής στον πλανήτη. Μπορεί ως επιστήμη να άρχισε να διαμορφώνεται στα τέλη του 19ου αιώνα με αρχές του 20ου, παρόλα αυτά από αρχαιοτάτων χρόνων υπήρχε η ανάγκη καθιέρωσης κανόνων διοίκησης

Βασιζόμενοι στην παραδοχή ότι η ποιότητα επέρχεται ως αποτέλεσμα της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας ενός οργανισμού (Λογοθέτης, 1993), η θεωρητική προσέγγιση της Δ.Ο.Π δύναται να εστιάσει στα εξής σημεία:

- Σε μια αέναη διαμορφωτική διαδικασία, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Σε έναν καινοτόμο τρόπο σκέψης και εργασίας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση σε ολόκληρο τον οργανισμό. Για την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, οι νέες ιδέες και οι καινοτομίες θεωρούνται αναγκαίες
- Στην αντιμετώπισή της ως ένα σύστημα που βασίζεται σε ανθρωποκεντρική φιλοσοφία, η οποία πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν και θέλουν να προσφέρουν ποιοτική εργασία και είναι άξιοι σεβασμού

Η Δ.Ο.Π δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε ως φιλοσοφία και σύστημα διοίκησης μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου στην Ιαπωνία.

Η μορφή που πρωτοεμφανίστηκε, διαφέρει αισθητά από αυτό που αποκαλούμε σήμερα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας ενός προϊόντος ήταν η επιθεώρηση, η σύγκριση δηλαδή ενός προϊόντος με δεδομένες προδιαγραφές.

Ο έλεγχος για την τήρηση προδιαγραφών εξελίχθηκε σταδιακά σε ένα σύνολο πιο εξελιγμένων τεχνικών που είναι γνωστές ως έλεγχος ποιότητας.

Την περίοδο 1945-1960 αναπτύχθηκαν συγκεκριμένα μοντέλα για στατικό έλεγχο της ποιότητας με έμφαση στις στατιστικές μεθόδους και σε ανώτερες τεχνολογίες μέτρησης. Την ίδια περίοδο αναπτύχθηκαν οι αρχές του ελέγχου ολικής ποιότητας (Total Quality Control ή T.Q.C) και καθιερώθηκαν τα πρώτα εθνικά επίπεδα διασφάλισης της ποιότητας (Quality Assurance ή Q.A).

«Η Διασφάλιση Ποιότητας δηλώνει όλες τις σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που υλοποιούνται μέσα στο πλαίσιο της συστήματος ποιότητας και που περιγράφονται δεόντως, με σκοπό να παρέχουν επαρκή στοιχεία ότι μια οντότητα θα εκπληρώνει τις απαιτήσεις για ποιότητα

Τη δεκαετία 1960-1970 οι «κύκλοι ποιότητας» χρησιμοποιούνταν ευρέως από τις Ιαπωνικές Εταιρίες για την επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.

Αντίθετα οι Αμερικανικές εταιρίες ενδιαφέρονταν για τη μαζική παραγωγή αντί για την ποιότητα αφ' ενός λόγω της έλλειψης ανταγωνισμού και αφ' ετέρου λόγω του μεγάλου μεγέθους της αγοράς.

Έτσι, η Ιαπωνία κατάφερε να πάρει την πρώτη θέση στην παγκόσμια οικονομία εξαναγκάζοντας τις Ηνωμένες Πολιτείες να αντιμετωπίσουν οικονομική ύφεση κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970. Εξαίρεση αποτέλεσε η Ν.Α.Σ.Α όπου εκεί αναπτύχθηκε η φιλοσοφία και οι μέθοδοι για παραγωγή με μηδέν ελαττωματικά προϊόντα.

Τη δεκαετία του 1970 οι αρχές της Δ.Ο.Π γίνονται ευρέως αποδεκτές στις Η.Π.Α και αρκετά αργότερα στην Ευρώπη, περί τα μέσα του 1980. Οι κύριες περιόδους στην εξέλιξη της Δ.Ο.Π (Garvin, 1988) παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:



Χαρακτηριστικά	1) Επιθεώρηση	2) Στατιστικός Έλεγχος Ποιότητας	3) Διασφάλιση Ποιότητας	4) Στρατηγικό Μάνατζμεντ Ποιότητας
Πρωταρχικό Ενδιαφέρον:	Ανίχνευση	Έλεγχος	Συντονισμός	Στρατηγική επιρροή
Αποψη για την Ποιότητα:	Πρόβλημα που πρέπει να λυθεί	Πρόβλημα που πρέπει να λυθεί	Πρόβλημα που πρέπει να λυθεί, αλλά που υπάρχει προληπτική ενέργεια	Ανταγωνιστική ευκαιρία
Έμφαση σε:	Ομοιομορφία προϊόντος	Ομοιομορφία προϊόντος με μειωμένη επιθεώρηση	Όλη η αλυσίδα παραγωγής, απ' το σχεδιασμό ως την αγορά και τη συνεισφορά όλων των ομάδων, στην πρόληψη των ποιοτικών λαθών	Ανάγκες αγοράς και καταναλωτών
Μέθοδοι:	Ακριβείς μετρήσεις	Στατιστικά εργαλεία και τεχνικές	Προγράμματα και συστήματα	Στρατηγικός προγραμματισμός, στοχοθέτηση
Ρόλος επαγγελματιών Ποιότητας:	Επιθεώρηση, ταξινόμηση, μέτρηση, βαθμολόγηση	Εντοπισμός σφαλμάτων κι εφαρμογή στατιστικών μεθόδων	Μέτρηση Ποιότητας, προγραμματισμός Ποιότητας και σχεδιασμός προγράμματος	Στοχοθέτηση, εκπαίδευση, συμβουλευτική εργασία
Ποιος έχει ευθύνη για την Ποιότητα:	Το Τμήμα Επιθεωρήσεων	Το Τμήμα κατασκευών και μηχανικών	Όλα τα Τμήματα, παρόλο που η ανώτατη διοίκηση εμπλέκεται μόνο βοηθητικά με το σχεδιασμό της πολιτικής Ποιότητας	Όλοι στην επιχείρηση, με την ανώτατη διοίκηση να ασκεί ηγεσία
Προσανατολισμός και προσέγγιση:	«επιθεωρεί» την Ποιότητα	«ελέγχει» την Ποιότητα	«διασφαλίζει» την Ποιότητα	«διευθύνει» την Ποιότητα

Στην εποχή που διανύουμε, η Δ.Ο.Π είναι ένας τρόπος διαχείρισης που στοχεύει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της ελαστικότητας, της συνεκτικότητας και της ικανότητας ενός οργανισμού ή επιχείρησης στο σύνολό του/της να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών, με την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζόμενων στις διαδικασίες βελτίωσης.

Αποτελεί ένα ολοκληρωμένο εγχείρημα απομάκρυνσης από την παραδοσιακή επικέντρωση μόνο στην επιθεώρηση και τον έλεγχο, με στόχο την ανεύρεση και εξάλειψη των όποιων αδυναμιών. Αφορά στην οργάνωση και τη δέσμευση ολόκληρου του οργανισμού για τη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε επιμέρους τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο και κάθε επίπεδο, καθώς ένα σημαντικό στοιχείο της φιλοσοφίας της δεν είναι μόνο η ικανοποίηση αλλά και η υπέρβαση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών καθώς και η βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας και χρήσης εργαλείων, συμπεριλαμβανομένων όλων των ατόμων του οργανισμού σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ορισμοί)

CROSBY (1979) «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη»

DEMING (1986) «Ποιότητα είναι η διαχρονική ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη».

Η ικανοποίηση εκφράζεται από τη σχέση: $\text{Ικανοποίηση} = \text{Τωρινή απόδοση} - \text{Αναμενόμενη απόδοση}$

JOURAN (1988) «Ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού προς χρήση». Η καταλληλότητα ορίζεται από τον πελάτη

FEIGENBAU (1991) «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και τη συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη»

Ο Philip B. Crosby υπήρξε αντιπρόεδρος ποιότητας στην International Telephone and Telegraph Corporation (I.T.T) για δεκατέσσερα έτη. Στη συνέχεια εν έτει 1979, ίδρυσε το Σύνδεσμο Philip Crosby παρέχοντας εκπαιδευτικά σεμινάρια και προγράμματα. Στο βιβλίο του Quality is Free (1979), εκφράζει την άποψη ότι το κόστος διεξαγωγής ενός προγράμματος ποιότητας θα μπορούσε να υπερκαλυφθεί από τα οικονομικά οφέλη που θα προέκυπταν με την ικανοποίηση των πελατών (Evans & Lindsay, 1999).

Τα κύρια σημεία του Crosby για την ποιότητα ενσωματώνονται στις φράσεις «Απόλυτη Διαχείριση της Ποιότητας», «Βασικά Στοιχεία Βελτίωσης είναι(...)», και «Με συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις, η ποιότητα είναι δωρεάν»

Ο Crosby ανέπτυξε τις λεγόμενες πέντε απαράβατες αρχές της ποιότητας (Crosby, 1979):

1. Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις. Η φιλοσοφία είναι ότι από τη στιγμή που θα οριστούν οι απαιτήσεις, η διαδικασία παραγωγής χαρακτηρίζεται από ποιότητα εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας συμμορφώνεται προς τις εν λόγω απαιτήσεις. Οι απαιτήσεις προκειμένου να μην παρερμηνεύονται θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες, ενώ ο καθορισμός τους είναι ευθύνη της διοίκησης. Μόλις καθοριστούν οι απαιτήσεις θα πρέπει να εκτιμηθεί η συμμόρφωση προς αυτές. Τα δε προβλήματα ποιότητας, γίνονται προβλήματα μη συμμόρφωσης, δηλαδή διακύμανσης των αποτελεσμάτων.

2. Η μέθοδος για την επίτευξη της ποιότητας είναι η πρόβλεψη και όχι η επιθεώρηση. Τα προβλήματα θα πρέπει να εντοπίζονται από τα άτομα ή τα τμήματα που τα προκαλούν. Το τμήμα ποιότητας οφείλει να μετράει τη συμμόρφωση ή όχι με τις προδιαγραφές, να διαδίδει τα αποτελέσματα και να ηγείται της προσπάθειας δημιουργίας θετικού κλίματος για τη βελτίωση της ποιότητας.

3. Δεν έχει νόημα η συζήτηση για τα οικονομικά της ποιότητας. Κοστίζει πάντοτε λιγότερο το να γίνει σωστά μια εργασία από την αρχή. Σύμφωνα με τον Crosby η ποιότητα είναι δωρεάν. Αυτό που κοστίζει, είναι το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται όταν μια εργασία δεν γίνεται σωστά από την πρώτη φορά.

4. Το μοναδικό μέτρο εκτίμησης της απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας, το οποίο είναι και το κόστος της μη συμμόρφωσης. Σύμφωνα με αυτή την αναφορά του Crosby, ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις δαπανούν το 15 έως 20% των πωλήσεών τους σε έξοδα που αφορούν την ποιότητα, μια επιχείρηση που εφαρμόζει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης ποιότητας δύναται να επιτύχει ένα κόστος μικρότερο από 2,5% των πωλήσεών της για την πρόληψη και βελτίωση της ποιότητας.

5. Η μόνη αποδεκτή αρχή της απόδοσης είναι η απόδοση των Μηδέν Ελαττωμάτων (Zero Defects). Μηδέν Ελαττώματα σημαίνει ότι οι ενέργειες πρέπει να γίνουν σωστά με την πρώτη φορά έτσι ώστε να δίνεται έμφαση στην πρόληψη των λαθών και όχι στον εντοπισμό και τη διόρθωσή τους. Πεποίθηση του Crosby είναι πως τα περισσότερα ανθρώπινα λάθη συμβαίνουν λόγω έλλειψης προσοχής παρά έλλειψης γνώσεων.

Τα 14 σημεία που προτείνει ο Crosby για τη βελτίωση της ποιότητας είναι:

1. *Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών:* Ενεργός συμμετοχή και δέσμευση της διοίκησης κατά τη διάρκεια του προγράμματος βελτίωσης, με έμφαση στην πρόληψη των λαθών, έτσι ώστε να διαπιστωθεί η άποψη των στελεχών για την ποιότητα, να αναπτυχθεί μια πολιτική ποιότητας που να την ενστερνιστούν τα στελέχη και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εμπλεκομένων.

2. *Δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας:* Ο Crosby προτείνει όλα τα μέλη της εκτός από τον πρόεδρο να έχουν μερική απασχόληση στην ομάδα. Αναφέρει επίσης τις ευθύνες των μελών της ομάδας, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Κατάρτιση και εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης ποιότητας.
- Πλήρη εκπροσώπηση του τμήματός τους στην ομάδα.
- Συντονισμό και εκτέλεση των αποφάσεων ποιότητας που λαμβάνει η ομάδα και επηρεάζουν το τμήμα τους και
- δημιουργική συνεισφορά στο πρόγραμμα ποιότητας.

3. Μέτρηση της ποιότητας: Σύμφωνα με τον Crosby, μέτρηση της ποιότητας σημαίνει παραγωγή δεδομένων για τρέχουσες και ενδεχόμενες περιπτώσεις μη συμμόρφωσης και ανάληψη κατάλληλων διορθωτικών δράσεων. Τα δεδομένα των μετρήσεων πρέπει να είναι επίκαιρα και κατά προτίμηση σε ανοικτή επικοινωνία καθώς η χρήση των πιο επίκαιρων πληροφοριών είναι εκείνη που θα εξασφαλίσει αποτελεσματικές αποφάσεις για την ποιότητα. Για να αντιμετωπιστεί η σπατάλη στις διάφορες διεργασίες (αφορά κυρίως του κλάδους της μεταποίησης ή της παροχής υπηρεσιών), ο Crosby προτείνει τα ακόλουθα θεματικά πεδία:

- αναγνώριση των προβλημάτων,
- μέτρηση της τρέχουσας κατάστασης και
- εκπόνηση προγράμματος ποιότητας για τον περιορισμό της σπατάλης.

4. Μέτρηση του κόστους της ποιότητας: Ο Crosby αναφέρει ότι το κόστος της ποιότητας περιλαμβάνει τα υλικά που απορρίπτονται ως άχρηστα, την εκ νέου εκτέλεση εργασιών, τις εγγυήσεις, την εργασία των επιθεωρητών και της ομάδας ελέγχου ποιότητας, τις σχεδιαστικές και μηχανολογικές αλλαγές καθώς και τους διαχειριστικούς ελέγχους. Υποστηρίζει ότι το κόστος της ποιότητας είναι ο καταλύτης που δίνει στην ομάδα βελτίωσης της ποιότητας την ευκαιρία να αποκτήσει απόλυτη επίγνωση για το τι ακριβώς συμβαίνει.

5. **Κατανόηση της έννοιας της ποιότητας και απόκτηση συνείδησης ποιότητας:** Θα πρέπει να δοθεί η αναγκαία υποστήριξη ώστε να αυξηθεί σε όλο το προσωπικό το επίπεδο ενδιαφέροντος και μέριμνας για την ποιότητα, έτσι ώστε όλοι να κατανοήσουν, να αποδεχθούν και να υποστηρίξουν τους λόγους του προγράμματος ποιότητας. Ο Crosby αναφέρει ότι, προκειμένου να γίνει αποδεκτή η συμμόρφωση στις απαιτήσεις των διεργασιών και να προετοιμαστεί το πρόγραμμα μηδενικών ελαττωμάτων, θα πρέπει να αυξηθεί η συνείδηση ποιότητας.

Το πρόγραμμα συνειδητοποίησης αποτελείται από δύο βασικές δραστηριότητες:

- τακτικές συναντήσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων με αντικείμενο την ποιότητα και
- διάδοση των πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο και την έκταση του προγράμματος ποιότητας και των συναφών πρωτοβουλιών.

6. **Διορθωτικές δράσεις:** Ο Crosby αναφέρει ότι επιβάλλεται η ανάπτυξη συστηματικών μεθόδων για την επίλυση των προβλημάτων που έχουν ήδη διαπιστωθεί και αυτό πρέπει να γίνεται με συνεχείς δραστηριότητες σε τέσσερα επίπεδα:

- καθημερινές,
- εβδομαδιαίες και
- μηνιαίες συνεδριάσεις, καθώς και
- ομάδες έργου που συνεδριάζουν καθημερινά έως ότου επιλυθεί το πρόβλημα.

7. Προγραμματισμός από συγκροτημένη συντονιστική επιτροπή μηδενικών ελαττωμάτων:

Κατά τον Crosby, τα βασικά σημεία του προγραμματισμού μηδενικών ελαττωμάτων είναι:

- Εξήγηση της έννοιας και του προγράμματος στους προϊσταμένους.
- Καθορισμός του απαιτούμενου υλικού.
- Καθορισμός της μεθόδου και της διαδικασίας υλοποίησης του προγράμματος και
- εντοπισμός του προγράμματος διόρθωσης του σφάλματος (της αιτίας) και λήψη μέτρων για την εκτέλεσή του.

8. Εκπαίδευση των προϊσταμένων: Ο Crosby θεωρεί την εκπαίδευση απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι προϊστάμενοι είναι ικανοί να εκπληρώσουν τα καθήκοντα και να αναλάβουν τις ευθύνες του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας.

9. Ημέρα Μηδενικών Ελαττωμάτων: Μια συγκεκριμένη ημέρα θα πρέπει να ανακηρυχθεί ως σύνδεσμος μεταξύ της ρητορικής για την ποιότητα και των υποσχέσεων των προηγούμενων μηνών, αφενός, και αφετέρου της μελλοντικής δέσμευσης και κατανόησης από όλους τους ενδιαφερόμενους από το σημείο αυτό και στο εξής. Το ουσιαστικό σημείο είναι τα στελέχη να έχουν αναλάβει δημόσια δέσμευση στην ποιότητα και να αναμένουν από το εργατικό δυναμικό να κάνει το ίδιο.

10. Θέσπιση στόχων: Ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να ορίσει συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους τους οποίους επιθυμεί να επιτύχει. Η απαίτηση αυτή δημιουργεί κίνητρα και παρόρμηση για επιτυχία. Χρειάζεται όμως ένθερμη υποστήριξη από τα στελέχη ώστε να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο σύστημα θέσπισης στόχων προκειμένου να καταστεί δυνατή η επίτευξη της ποιότητας και των στόχων.

11. Άρση των αιτιών δημιουργίας σφαλμάτων: Πρόκειται για μια συστηματική μέθοδο προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επικοινωνήσουν στα στελέχη τα προβλήματα ποιότητας που τους επηρεάζουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Ζητείται από τους εργαζόμενους να καταγράψουν σε μία σελίδα οποιοδήποτε πρόβλημα τους εμποδίζει να αποδίδουν χωρίς λάθη. Κάθε απόκριση θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Τα προβλήματα μπορεί να είναι από πολύ απλά έως πολύ περίπλοκα, αλλά και τα μεν και τα δε απαιτούν τη δέσμευση των στελεχών, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν πως τα προβλήματά τους θα καταγραφούν, θα εισακουστούν και θα επιλυθούν.

12. Αναγνώριση: Καθιέρωση προγραμμάτων ανταμοιβής (όχι οικονομικής φύσης) για την αναγνώριση των εργαζομένων που επιτυγχάνουν τους στόχους τους ή έχουν υψηλή απόδοση. Σύμφωνα με τον Crosby, οι άνθρωποι δεν εργάζονται μόνο για τα χρήματα και κατά συνέπεια η αναγνώριση υπό άλλες μορφές είναι καταλληλότερη σε ένα περιβάλλον ποιότητας.

13. Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων ποιότητας: Το ζητούμενο στο σημείο αυτό κατά τον Crosby είναι «να συναντώνται οι επαγγελματίες της ποιότητας για προγραμματισμένη επικοινωνία σε τακτική βάση». Το συμβούλιο ποιότητας είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Η σύνθεσή του πρέπει να είναι εξισορροπημένη μεταξύ επαγγελματιών και ανθρώπων που εργάζονται στην καρδιά της ποιότητας.

14. Επανάληψη των παραπάνω σημείων («κάνε το ξανά»): Η παραίνεση αυτή υπογραμμίζει ότι ποιότητα σημαίνει συνεχής βελτίωση.

«κύκλος του Deming»

4 βασικά στάδια:

α) σχεδιασμός

β) εκτέλεση

γ) έλεγχος

δ) δράση

Κεντρικός πυρήνας της φιλοσοφίας διοίκησης που πρότεινε είναι πως ο πελάτης αποτελεί το σημαντικότερο μέρος της αλυσίδας παραγωγής.

Deming : 14 αρχές διοίκησης

1. Δημιουργήστε σταθερότητα στον σκοπό για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και της εξυπηρέτησης προκειμένου να διατηρείται η ανταγωνιστικότητα και να δημιουργούνται θέσεις εργασίας.
2. Υιοθετήστε, διοίκηση και εργαζόμενοι, τη νέα φιλοσοφία.
3. Σταματήστε να βασίζεστε στη μαζική επιθεώρηση. Φροντίστε να έχει ποιότητα το προϊόν από την πρώτη στιγμή.
4. Σταματήστε να επιβραβεύετε τους μειοδότες στις προμήθειες με βάση μόνο την τιμή. Μειώστε το συνολικό κόστος. Φτιάξτε μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές και απαιτήστε ποιότητα.
5. Βελτιώνετε σταθερά και συνεχώς το σύστημα παραγωγής και εξυπηρέτησης, προκειμένου να βελτιώνεται η ποιότητα και η παραγωγικότητα και άρα να μειώνεται το κόστος.
6. Θεσπίστε σύγχρονες μεθόδους εκπαίδευσης πάνω στην εργασία για όλους.

Deming : 14 αρχές διοίκησης

7. Υιοθετήστε και καθιερώστε ηγεσία που να βοηθά τα άτομα να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.
8. Αποβάλετε τον φόβο, δημιουργήστε εμπιστοσύνη & κλίμα για καινοτομία.
9. Αφαιρέστε τα εμπόδια μεταξύ τμημάτων, ομάδων, τομέων.
10. Καταργήστε τις προτροπές στο εργατικό δυναμικό, γιατί το μόνο που κάνουν είναι να δημιουργούν αντιθετικές σχέσεις.
11. Καταργήστε τις ποσοτώσεις και τους αριθμητικούς στόχους. Αντικαταστήστε τα με κατανόηση, μάθηση, βελτιώσεις, συμπαράσταση και επιβοηθητική ηγεσία.

Deming : 14 αρχές διοίκησης

12. Αφαιρέστε τα εμπόδια στο αίσθημα υπερηφάνειας για την καλή εργασία, συμπεριλαμβανομένων των ετήσιων αξιολογήσεων και της διοίκησης διά στόχων (MBO-Management By Objectives).

13. Ενθαρρύνετε την εκπαίδευση και την αυτοβελτίωση για όλους.

14. Αναλάβετε δράση για τη μόνιμη δέσμευση των ανώτερων στελεχών διοίκησης στη διαρκή βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας και την υποχρέωσή τους να κάνουν πράξη όλες αυτές τις αρχές. Ο ποιοτικός μετασχηματισμός είναι υπόθεση όλων

(Deming, 1986)

JURAN

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση. Ο ορισμός, σημαίνει ότι η ποιότητα βρίσκεται στη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην πράξη. Εφάρμοσε επίσης δύο διαφορετικές σημασίες για την ποιότητα: χαρακτηριστικά του προϊόντος και έλλειψη ελαττωμάτων. Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των τύπων ποιότητας σημαίνει τη χρήση μιας έννοιας που εισηγήθηκε ο ίδιος: της τριλογίας της ποιότητας (Juran J. , 1986).

Η χρήση αυτού του ορισμού σημαίνει ότι μόνον ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι κατασκευαστές, δεν αρέσκονται στο να χρησιμοποιούν αυτό τον ορισμό και προτιμούν μια πιο ελεγχόμενη έννοια όπως συμμόρφωση με τις προδιαγραφές.

Συνεπώς, η καταλληλότητα προς χρήση είναι μια έννοια χρηστικής αξίας, που ποικίλλει από τον έναν πελάτη στον άλλο.

Ο Juran ανέκαθεν έδινε έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας. Υποστήριζε ότι στόχος ήταν να αυξηθεί η απόδοση σε επίπεδα που ποτέ προηγουμένως δεν είχαν επιτευχθεί, και τόνιζε ότι προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, κατά την επίλυση ενός προβλήματος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να διέλθουν από μια σειρά ανατροπών στη νοοτροπία, την οργάνωση, τη γνώση, τα πολιτιστικά πρότυπα και τα αποτελέσματα.

Έτσι, καθόρισε και ανέπτυξε ένα λεπτομερές πρόγραμμα φάσεων επίλυσης προβλημάτων για τη βελτίωση της ποιότητας. Οι φάσεις αυτές αναλύονται παρακάτω σε περαιτέρω στοιχεία και παρουσιάζονται συνοπτικά και παραστατικά στο ακόλουθο σχήμα:

Στο πρόγραμμα αυτό περιλαμβάνονται:

1. Ο καθορισμός της αναγκαιότητας για βελτίωση. Τα υψηλόβαθμα στελέχη των επιχειρήσεων οφείλουν να αντιληφθούν ότι οι βελτιώσεις της ποιότητας θα έχουν θετικό αντίκτυπο στα κέρδη της επιχείρησης.
2. Η αναγνώριση συγκεκριμένων έργων για βελτίωση. Όλες οι καινοτομίες επιτυγχάνονται με την ολοκλήρωση διαδοχικών έργων. Έτσι, η συμμετοχή σε ένα έργο αυξάνει την πιθανότητα οι συμμετέχοντες να έχουν ενεργό ρόλο στην επίτευξη αποτελεσμάτων.
3. Η υποστήριξη των έργων. Η ορθολογική οργάνωση των έργων βελτίωσης απαιτεί τον καθορισμό των υπεύθυνων για την εκτέλεσή τους. Η ευθύνη μπορεί να ανήκει σε ένα τμήμα της επιχείρησης ή σε μια μικρή ομάδα εργαζομένων μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Οι υπεύθυνοι των έργων καθορίζουν τους στόχους και τις στρατηγικές βελτίωσής αυτών.
4. Η διάγνωση των αιτιών. Όσον αφορά την επίλυση προβλημάτων, αρχικά θα πρέπει να εντοπιστεί το πρόβλημα και οι αιτίες του και στη συνέχεια να βρεθούν οι κατάλληλες λύσεις από τα κατάλληλα άτομα που θα εξαλείψουν τις αιτίες εμφάνισης των προβλημάτων.
5. Η παροχή λύσεων. Εδώ περιλαμβάνεται η επιλογή της εναλλακτικής λύσης που βελτιστοποιεί το συνολικό κόστος και
6. η διαρκής βελτίωση. Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει τον καθορισμό των νέων δεδομένων λειτουργίας, την εκπαίδευση του προσωπικού και την εισαγωγή σημείων ελέγχου για την εξασφάλιση μελλοντικής βελτίωσης ποιότητας

FEIGENBAUM

Ο FEIGENBAUM ήδη από τη δεκαετία του 1950, όρισε την ολική ποιότητα ως «ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σε έναν οργανισμό για την ανάπτυξη της ποιότητας, τη διατήρηση της ποιότητας και τη βελτίωση της ποιότητας προκειμένου να καταστεί δυνατή η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη».

Έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο ολικής ποιότητας και διατύπωσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου, την ανάπτυξη δηλαδή ενός προϊόντος από τη σύλληψή του έως την κυκλοφορία του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα. Ο κύκλος αυτός περιελάμβανε το μάρκετινγκ, τη σχεδίαση, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση, στοιχεία που σήμερα θεωρούνται κεφαλαιώδη για τη διοίκηση ποιότητας σε έναν οργανισμό, καθώς και για τη διαχείριση ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας.

Η φιλοσοφία του Feigenbaum αποδίδεται συνοπτικά στα ακόλουθα τρία σημεία:

1. Ηγεσία της ποιότητας.

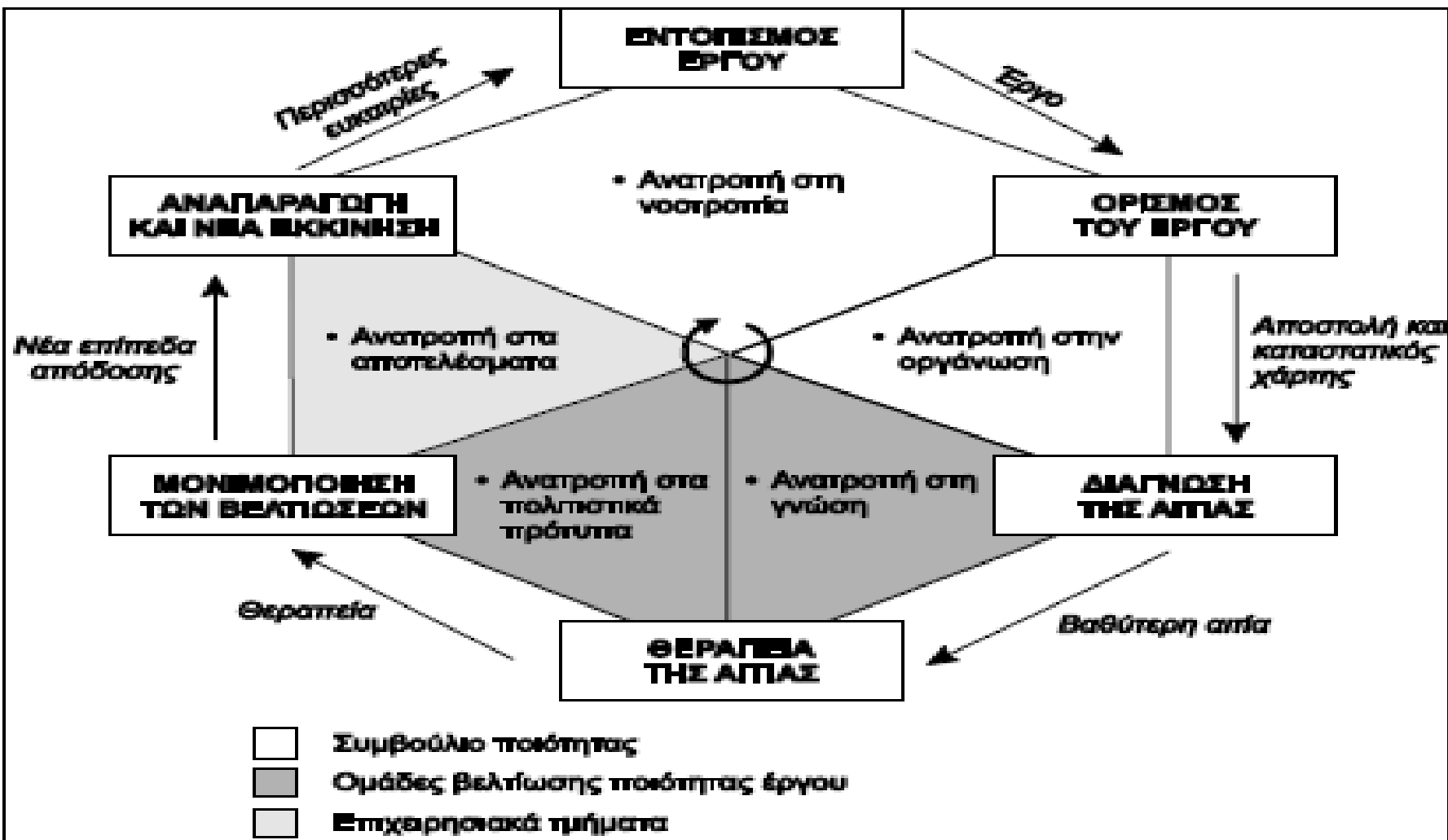
Για ένα αποτελεσματικό προγραμματισμό χρειάζεται συνεχής προσπάθεια της διοίκησης και όχι απλά αντίδραση στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Η διοίκηση θα πρέπει να έχει μια συνεχή επαφή και να καθοδηγεί την προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

2. Εφαρμογή νέας τεχνολογίας στην ποιότητα.

Το παραδοσιακό τμήμα ποιότητας δεν μπορεί να επιλύσει το 80 με 90% των ποιοτικών προβλημάτων που παρουσιάζονται. Το βήμα αυτό απαιτεί την ενοποίηση όλων των εργαζομένων, από τα διοικητικά στελέχη μέχρι τους εργάτες της γραμμής παραγωγής, μια διαδικασία η οποία συνεχώς αξιολογεί και εφαρμόζει νέες τεχνολογίες για την ικανοποίηση των πελατών στο μέλλον.

3. Δέσμευση της διοίκησης.

Η συνεχής εκπαίδευση και παρακίνηση ολόκληρου του εργατικού δυναμικού, όπως επίσης και η ενοποίηση της ποιότητας με τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, αποδεικνύει τη σημασία που δίνεται στην ποιότητα και παρέχει τα μέσα για την ενσωμάτωσή της σε όλες τις διαδικασίες ενός οργανισμού.



Κύρια στοιχεία της Φιλοσοφίας τους

Γκουρού	Εστίαση	Έμφαση	Κυρίαρχος παράγοντας
Deming	Πελάτης	Διαδικασίες	Έλεγχος διακυμάνσεων
Juran	Πελάτης	Ανθρώπινο Δυναμικό	Καταλληλότητα για χρήση
Crosby	Προμήθειες	Απόδοση	Συμμόρφωση στις προδιαγραφές/μηδεν αστοχίες
Feigenbaum	Πελάτης	Διαδικασίες	Ολική Ποιότητα

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

Η φιλοσοφία της Ολικής Ποιότητας στηρίζεται σε τρεις δομικές αρχές:

1. Εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη και των όλων των ενδιαφερόμενων μελών stakeholders (στελέχη, εργατικό προσωπικό, προμηθευτές).
2. Συμμετοχή όλων των εργαζόμενων και έμφαση στο ομαδικό πνεύμα εργασίας.
3. Εστίαση στις διαδικασίες με στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΟΠ

Στην Ολική Ποιότητα ο οργανισμός ενεργά επιδιώκει να ταυτοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, να ενσωματώσει την ποιότητα στις παραγωγικές διαδικασίες αξιοποιώντας στο μέγιστο την εμπειρία και τη γνώση του προσωπικού, επιδιώκοντας παράλληλα τη συνεχή βελτίωση στο σύνολο των λειτουργιών ενός οργανισμού



Εστίαση στον πελάτη και στα ενδιαφερόμενα μέρη: Προκειμένου να προσφερθούν στον πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες, που όχι μόνο θα ικανοποιούν τις απαιτήσεις αλλά θα υπερβαίνουν τις προσδοκίες του, οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίζουν τα χαρακτηριστικά εκείνα των προϊόντων που προσδίδουν αξία στον πελάτη και οδηγούν στην ικανοποίησή και αφοσίωσή του.

Συμμετοχή και Ομαδική εργασία: Επιδιώκεται η συμμετοχή των εργαζομένων ανεξαρτήτου βαθμίδας στη λήψη αποφάσεων, στην επίλυση των προβλημάτων, στη μείωση των αστοχιών με κύριο μοχλό την ενδοϋποκίνηση των εργαζόμενων και τον αυτοέλεγχο σε κάθε δραστηριότητα που προσθέτει αξία. Συγκροτούνται ομάδες εργασίας και στόχος αποτελεί η άριστη συνεργασία και συντονισμός των τμημάτων σε όλες τις βαθμίδες. Η συνεργασία αυτή περιλαμβάνει τόσο στην κάθετη όσο και στην οριζόντια δομή του οργανισμού.

Εστίαση στις διαδικασίες: Διαδικασία είναι μια αλληλουχία από δραστηριότητες με σκοπό να επιτευχθεί ένας στόχος. Στόχος κάθε διαδικασίας σε ένα οργανισμό πρέπει να είναι το πώς θα δημιουργήσει αξία για τον πελάτη. Έμφαση απαιτείται να δίδεται στο σύνολο των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα και όχι μόνο στην παραγωγή.

Συνεχής βελτίωση και Μάθηση: Η Ολική Ποιότητα επιδιώκει μια ακατάπαυστη προσπάθεια βελτίωσης, η οποία περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό, τους προμηθευτές, τα υλικά και τις διαδικασίες. Η βασική θεώρηση είναι ότι οποιαδήποτε λειτουργία ενός οργανισμού μπορεί να βελτιωθεί. Τελικός στόχος είναι η αριστεία, η οποία δεν επιτυγχάνεται ποτέ αλλά πάντα επιδιώκεται (Heizer & Render, 2008).

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΟΠ

Έλεγχος Παραγωγής	Ανάλυση Δεδομένων	Τρόποι Επίλυσης Προβλημάτων	Επιλογή & Βελτίωση Διαδικασιών
Στατιστικός Έλεγχος Παραγωγής (Statistical Process Control)	Στρωματοποίηση Δεδομένων (Data Utilization)	Διάγραμμα Pareto (Pareto Charts)	Διαγράμματα Ροής (Flow Charts)
Φύλλα Ελέγχου (Control Sheets)	Διαγράμματα Διασποράς (Scatter Diagrams)	Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Fishbone)	Ανάπτυξη λειτουργίας Ποιότητας (Quality Function Deployment)
Διαγράμματα Ελέγχου (Control Charts)	Ιστογράμματα (Histograms)	Διαγράμματα Συσχετίσεων (Relations Diagrams)	Μεθοδολογία Επιλογής Διαδικασιών (Process Decision Program Chart)
	Διαγράμματα Μητρώου (Matrix Diagrams)	Διαγράμματα Συγγένειας (Affinity Diagrams)	Μέθοδος της Κρίσιμης Διαδρομής (Critical Path Method – CPM).
	Ανάλυση πολλών Μεταβλητών (Matrix Data-Analysis)	Διαγράμματα Συστηματοποίησης (Systematic Diagrams)	

ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

Ένα πρόγραμμα Δ.Ο.Π δύναται να αναπτυχθεί και να πραγματοποιηθεί σε τέσσερα κύρια στάδια:

1. **Στο πρώτο στάδιο**, η διοίκηση κατανοεί και αποδέχεται τις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Η κύρια δραστηριότητα είναι η μέτρηση και αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης/οργανισμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αλλά και στο εσωτερικό της. Στο τέλος του σταδίου αυτού η διοίκηση θα πρέπει να έχει σχηματίσει μια σαφή εικόνα για τις διορθωτικές παρεμβάσεις, για το τι πρέπει να διορθώσει και ποιοι θα είναι οι μελλοντικοί της στόχοι.

2. **Στο δεύτερο στάδιο**, τίθενται οι στόχοι του προγράμματος Ολικής Ποιότητας με βάση τα ευρήματα της πρώτης φάσης και σε συσχετισμό με το ρόλο των στελεχών και των εργαζομένων. Ορίζεται συντονιστής καθώς και συντονιστική επιτροπή, ενώ ταυτόχρονα, αρχίζει να δημιουργείται η σχετική υποδομή, για να εξασφαλισθεί η ηθική και πρακτική υποστήριξη του προσωπικού. Στο στάδιο αυτό επιλέγεται το μοντέλο ποιότητας που θα χρησιμοποιηθεί ώστε η πορεία προς την Ολική ποιότητα να είναι σαφής και προκαθορισμένη.

Στο τρίτο στάδιο, υλοποιείται το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας ξεκινώντας με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές της Ολικής Ποιότητας, στα εργαλεία και τις τεχνικές βελτίωσής της. Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν ομάδες βελτίωσης ποιότητας και τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με σύστημα, ενώ προτείνονται και επιλέγονται λύσεις οι οποίες και υλοποιούνται.

Το τρίτο στάδιο του Προγράμματος Ολικής Ποιότητας αποτελεί ουσιαστικά την αλλαγή κατεύθυνσης του οργανισμού και νοοτροπίας των εργαζομένων. Όταν όλες οι αλλαγές είναι πλέον υπαρκτές, μετρήσιμες και ελεγχόμενες, θα πρέπει να υπάρχει και ένα σύστημα που να διασφαλίζει ότι το επίπεδο ποιότητας του οργανισμού παραμένει στα επιθυμητά επίπεδα καθώς και να έχουν αναπτυχθεί οι κατάλληλοι δείκτες ποιότητας.

Στο τέταρτο στάδιο, αυτό του ελέγχου και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων με τη χρήση καταλλήλων δεικτών που έχει αναπτύξει η επιχείρηση, λόγω της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί, αλλά και ως αποτέλεσμα της "οριοθέτησης της θέσης της ως προς τον ανταγωνισμό" (γνωστής και ως "benchmarking"), ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων που έχουν εφαρμοστεί.

Το benchmarking είναι μια συνεχής, συστηματική μεθοδολογία για την αναγνώριση, μέτρηση και σύγκριση του πυρήνα των διαδικασιών ή λειτουργιών μιας επιχείρησης με εκείνες του καλύτερου ανταγωνιστή.

Στόχος αυτής της μεθοδολογίας είναι η διευκόλυνση των βελτιώσεων που θα οδηγήσουν στην καλύτερη απόδοση και σε ανταγωνιστικά αποτελέσματα. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να θέτουν ρεαλιστικούς, νέους στόχους απόδοσης και συμβάλλει στο να πειστούν οι εργαζόμενοι για την αξιοπιστία των στόχων, ενώ επίσης επιτρέπει στους οργανισμούς να προσδιορίσουν συγκεκριμένα "κενά" στην απόδοσή τους, επιλέγοντας τις διαδικασίες εκείνες που θα οδηγήσουν στην βελτίωσή τους

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ Δ.Ο.Π

Το πιο σημαντικό κεφάλαιο σε μια επιχείρηση/οργανισμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό, που αποτελεί το πνευματικό της κεφάλαιο και το οποίο ορίζεται ως το γινόμενο "Ίκανότητα x Δέσμευση".

Ο πρώτος παράγοντας δίνει στην επιχείρηση τη γνώση χωρίς το κέντρισμα να τη χρησιμοποιήσει, ενώ ο δεύτερος δίνει τον ενθουσιασμό χωρίς τις απαραίτητες ικανότητες. Η επένδυση και στους δύο παράγοντες μπορεί να γίνει μέσω μιας ποιοτικής εκπαίδευσης (Pollitt, 1999).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερης σημασίας και θα πρέπει να ληφθεί ως λειτουργία της ισορροπίας ανάμεσα στο κόστος και στα οφέλη από την επίτευξή της (Thomas, 1992).

Η μη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να επιφέρει κόστη όπως:

- Αυξανόμενο επίπεδο δυσαρεστημένων πελατών
- Απώλειες στο μερίδιο της αγοράς
- Καθυστέρηση στις παραγγελίες
- Αυξημένα ελαττωματικά προϊόντα
- Μη συστηματική μείωση του μοναδιαίου κόστους
- Μη ορθολογική χρήση των υπαρχόντων φυσικών πόρων
- Μη λειτουργική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων
- Μη αναγκαία συστήματα και λειτουργίες
- Αποτυχία στη χρήση νέας τεχνολογίας, νέων μεθόδων και υλικών
- Κόστη ελέγχου
- Ασθένειες λόγω άγχους
- Μη αποτελεσματική επιλογή προσωπικού
- Αντιδράσεις στην αλλαγή και την πρόοδο
- Απάθεια και χαμηλό ηθικό του προσωπικού
- Άσχημη εικόνα της επιχείρησης
- Έλλειψη δέσμευσης στην επιχείρηση
- Ατυχήματα
- Λάθη που θα μπορούσαν να αποφευχθούν
- Νέες ευκαιρίες στην αγορά που παραμένουν ανεξιχνίαστες
- Έλλειψη κουλτούρας ποιότητας

ΤΑ ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π

Ανεξάρτητα από τις τυχόν θεωρητικές αδυναμίες της Δ.Ο.Π και τις δυσκολίες που προκύπτουν στην εφαρμογή της, θα πρέπει εν κατακλείδι, να της αναγνωριστούν δύο ισχυρά σημεία:

1. Ο ολιστικός της χαρακτήρας και
2. ο εξωτερικός της προσανατολισμός.

Η Δ.Ο.Π ως πρόγραμμα μεταρρύθμισης, αφενός μεν καλύπτει το σύνολο των λειτουργιών μιας επιχείρησης/οργανισμού, ενώ δεν ξεκινά έχοντας προαποφασισμένες απόψεις για τη δομή και τις διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν. Αυτά, προκύπτουν σταδιακά και διαμέσου μιας πορείας προσαρμογής της οργάνωσης προς τις απαιτήσεις ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχει. Έτσι, συνδυάζεται η σταθερότητα των αρχών με την ευελιξία της λειτουργίας, και διασφαλίζεται η ανταπόκριση της επιχείρησης στις απαιτήσεις και τις αλλαγές του περιβάλλοντός της.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Βασικό στοιχείο της επιτυχίας ενός συστήματος ποιότητας είναι να είναι ανοικτό και ολοκληρωμένο. Ανοικτό σημαίνει ότι προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές και ολοκληρωμένο σημαίνει ότι υπάρχει δυνατότητα επαρκούς συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης (Τσιότρας, 2002).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος που λειτουργούν υποστηρικτικά και παίζουν ρόλο στην επιτυχία του είναι τα εξής (Evans & Lindsay, The Management and Control of Quality, 2008):

Υποδομές (Infrastructures)

Οι υποδομές αποτελούν όλα σχεδόν τα συστήματα διοίκησης ενός οργανισμού, τα οποία είναι αναγκαία για τη λειτουργία και την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας

. Τα κύρια συστήματα αναφέρονται παρακάτω:

- Διοίκηση Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management)
- Ηγεσία και Στρατηγικός Σχεδιασμός (Leadership & Strategic Planning)
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management)
- Διοίκηση Διαδικασιών (Process Management)
- Διοίκηση Πληροφορίας και Γνώσης (Information & Knowledge Management)

Πρακτικές (Practices)

Πρακτικές αποτελούν όλες εκείνες οι δραστηριότητες που πραγματοποιούνται από τις επιμέρους διοικήσεις ενός οργανισμού, οι οποίες αποτελούν τις βασικές υποδομές της Ολικής Ποιότητας, με στόχο την υψηλή απόδοση.

Για παράδειγμα η παρακολούθηση της συνολικής απόδοσης του οργανισμού είναι μια πρακτική της στρατηγικής ηγεσίας και η εκπαίδευση των εργαζομένων απαραίτητη για την Ολική Ποιότητα είναι πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τεχνικές και Εργαλεία (Techniques & Tools)

Οι τεχνικές και τα εργαλεία περιλαμβάνουν μια μεγάλη ποικιλία από γραφικές και στατιστικές μεθόδους που αποσκοπούν στο σχεδιασμό των εργασιών, στη συλλογή στοιχείων, στην ανάλυση αποτελεσμάτων, στον έλεγχο των διεργασιών και την επίλυση προβλημάτων.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ολική Ποιότητα στηρίζεται σε κάποιες βασικές τεχνικές και μεθοδολογίες προκειμένου να εφαρμόσει με επιτυχία τις αρχές τις. Στη συνέχεια θα παρατεθούν συνοπτικά τα βασικά εργαλεία της Ολικής Ποιότητας.

Six Sigma.

Το 6σ (six sigma) αποτελεί ένα πρόγραμμα εξοικονόμησης χρόνου, βελτίωσης της ποιότητας και μείωσης του κόστους. Από στατιστικής πλευράς, περιγράφει μια διαδικασία, ένα προϊόν ή υπηρεσία με ακρίβεια παραγωγής εντός προδιαγραφών μεγαλύτερη από 99,9997% (Heizer & Render, 2008).

Ενδυνάμωση Εργαζόμενων (Employee Empowerment)

Ενίσχυση της υπευθυνότητας και αυτονομίας των εργαζομένων έτσι ώστε η λήψη των αποφάσεων να μεταφερθεί από τα ανώτατα κλιμάκια στις χαμηλότερες βαθμίδες (Heizer & Render, 2008).

Κύκλοι Ποιότητας (Quality Circle)

Αποτελούν ομάδες εργαζόμενων, οι οποίοι συναντιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα με έναν συντονιστή με σκοπό την επίλυση προβλημάτων που αφορούν την εργασία τους (Heizer & Render, 2008).

Έλεγχος Ανταγωνιστικότητας (Benchmarking)

Σύγκριση των αποδόσεων ενός οργανισμού στο σύνολο και σε επιμέρους τομείς με τις βέλτιστες τιμές που επιτυγχάνονται από τον ανταγωνισμό. Επίσης, η σύγκριση αφορά και ενδοεταιρικά τμήματα (internal benchmarking) (Τσιότρας, 2002).

Just in Time

Με γνώμονα ότι η βέλτιστη μονάδα παραγωγής για κάθε παρτίδα είναι η μονάδα και ότι το ιδανικό απόθεμα είναι το μηδενικό, η φιλοσοφία just in time στηρίζεται στη συνεχή βελτίωση, στην εκμηδένιση των αστοχιών, στην επίλυση των προβλημάτων και στη μείωση του κόστους (Τσιότρας, 2002).