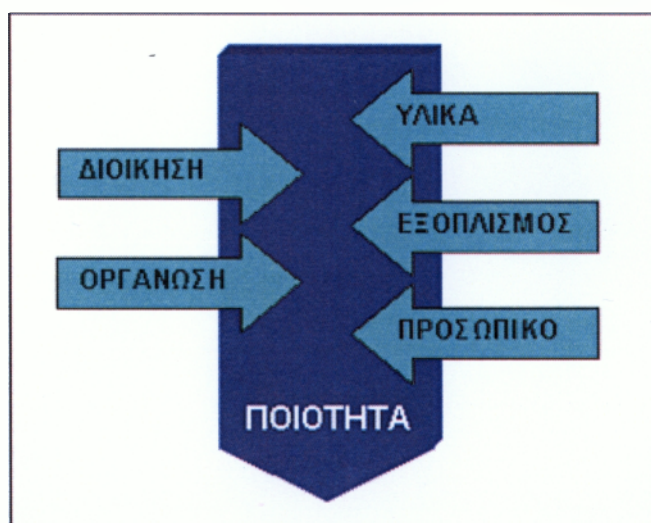


**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ
ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ
ΔΗΜΟΥΣ**



**Σπουδαστής : Μπάρλας Ιωάννης
Επ. Καθηγητής: Νικολακόπουλος Γρηγόριος**

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2007

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	1
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Η έννοια της ποιότητας.....	5
1.2 Φιλοσοφίες και προσεγγίσεις στη Δ.Ο.Π.....	7
1.2.1 Edward Deming.....	7
1.2.2 Joseph Juran.....	11
1.2.3 Philip Crosby.....	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 Οι βασικές διαστάσεις της ποιότητας.....	14
2.1.1 Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος.....	15
2.1.2 Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος.....	15
2.1.3 Αξιοπιστία προϊόντος.....	16
2.1.4 Ποιότητας παραγωγής.....	16
2.1.5 Αναμενόμενη διάρκεια ζωής προϊόντος.....	17
2.1.6 Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος.....	17
2.1.7 Αισθητικά χαρακτηριστικά.....	18
2.1.8 Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας προϊόντος.....	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 Οι αντικειμενικοί σκοποί της Δ.Ο.Π και οι γενικές αρχές της.....	20
3.2 Οι γενικές αρχές της Δ.Ο.Π.....	25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 Εισαγωγή της Δ.Ο.Π στις υπηρεσίες.....	32
4.2 Διαμόρφωση στρατηγικής και πολιτικής για την ποιότητα.....	34
4.2.1 Γενικά.....	34
4.3 Οργανωτικές αλλαγές για τη βελτίωση της ποιότητας.....	38
4.3.1 Βασικά χαρακτηριστικά Διοίκησης διαδικασιών.....	41
4.3.2 Επιπτώσεις Δ.Ο.Π στον ανθρώπινο παράγοντα.....	43
4.3.3 Τρόπος αμοιβής διοικητικών στελεχών.....	43
4.3.4 Τρόπος αμοιβής εργαζομένων.....	44
4.3.5 Τρόπος επιλογής εργαζομένων.....	44

4.3.6 Εκπαίδευση εργαζομένων.....	45
-----------------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1 Προγραμματισμός ποιότητας.....	46
5.1.1 Εισαγωγή.....	46
5.1.2 Σε τι χρειάζεται ο προγραμματισμός ποιότητας.....	48
5.1.3 Η διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας.....	49

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6.1 Σχεδιασμός ποιότητας.....	57
6.1.1 Εισαγωγή.....	57
6.1.2 Οργάνωση για ποιοτικό σχεδιασμό.....	57
6.1.3 Διαδικασία σχεδιασμού ποιότητας.....	59
6.1.4 Προσδιορισμός πελατών.....	60
6.1.5 Προσδιορισμός αναγκών πελατών.....	62
6.1.6 Διαμόρφωση χαρακτηριστικών προϊόντος.....	65
6.2 Στόχοι ποιότητας.....	66
6.3 Διαμόρφωση χαρακτηριστικών παραγωγικής διαδικασίας.....	67
6.4 Εστίαση σχεδιασμού ποιότητας στην πρόληψη κακής ποιότητας.....	68
6.4.1 Χαρακτηριστικά σχεδιασμού για πρόληψη κακής ποιότητας.....	68
6.5 Η μέθοδος QFD (quality function deployment) για το σχεδιασμό της ποιότητας.....	71
6.6 Εφαρμογή του ποιοτικού σχεδιασμού.....	72

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7.1 Ο έλεγχος της ποιότητας.....	75
7.1.1 Εισαγωγή.....	75
7.1.2 Είδη ελέγχων.....	76
7.2 Περιγραφή βασικού μηχανισμού ελέγχου.....	77
7.3 Σύστημα ελέγχου ποιότητας.....	80
7.4 Αξιολόγηση απόδοσης συστήματος ελέγχου ποιότητας.....	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΟΓΔΩΟ

8.1 Κόστος ποιότητας.....	88
8.2 Το υψηλό κόστος ποιότητας	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

9.1 Βελτίωση ποιότητας.....	92
9.1.1 Εισαγωγή.....	92
9.1.2 Βασικές μορφές βελτιώσεων.....	92
9.1.3 Προσεγγίσεις για τη βελτίωση της ποιότητας.....	95
9.2 Οργάνωση για τη θεσμοθέτηση βελτιώσεων ποιότητας.....	99
9.3 Κύκλος ενεργειών για τη βελτίωση της ποιότητας (Plan-Do-Check-Action).....	101

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

10.1 Συνοπτική παρουσίαση της δυνατότητας εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας στο Δήμο Καρπενησίου.....	103
--	-----

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	104
-------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	107
-------------------	-----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πριν από λίγο καιρό η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών ήταν κυρίως μια υποκειμενική ιδιότητα. Παρόλο που θεωρείτο ως επιθυμητός στόχος για τον κατασκευαστή και τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, ωστόσο δεν είχε καθοριστεί με σαφήνεια και ήταν δύσκολο να καθοριστεί. Ίσως οι αγοραστές να συνέδεαν την ποιότητα με μια γνωστή εμπορική επωνυμία ή (ορισμένες φορές λανθασμένα) με τις υψηλές τιμές. Πολλοί κατασκευαστές βασίζονταν στην υπόθεση ότι η επιθεώρηση και ο έλεγχος μετά από την παραγωγή θα ανακάλυπτε όλα τα ελαττώματα της παραγωγής και τα ελαττωματικά συστατικά. Άλλοι αποδέχονταν ότι ορισμένα προϊόντα μπορεί να αποτύγγαναν πολύ γρήγορα κατά τη χρήση τους ώστε οι πελάτες να έπρεπε να τα επιστρέψουν για ανταλλαγή ή επιδιόρθωση.

Η ποιότητα της υπηρεσίας που παρεχόταν στη βιομηχανία και το κοινό από πολλούς οργανισμούς απείχε πολύ από το επιθυμητό. Καθυστερήσεις στη παράδοση και σφάλματα στη παροχή των προϊόντων και των υπηρεσιών ήταν ένα σύνηθες φαινόμενο. Οι κατασκευαστές δεν μπορούσαν να βασιστούν στην ποιότητα των προμηθευτών τους και έπρεπε να διεξάγουν τις δικές τους εσωτερικές επιθεωρήσεις και δοκιμές των προϊόντων, σπαταλώντας χρόνο και προσθέτοντας κόστος αλλά όχι αξία στα προϊόντα τους. Το ίδιο συνέβαινε και στις δημόσιες υπηρεσίες όπου λειτουργούν

κρατικά μονοπώλια τα οποία παρέχουν κακές υπηρεσίες προς τον πολίτη.

Πολλοί παράγοντες συνδυάστηκαν για να επιφέρουν τη σημαντική αλλαγή τόσο στην αντίληψη όσο και την επίτευξη της ποιότητας. Η αξιοπιστία των προϊόντων από τα υπερπόντια εδάφη, και ιδιαίτερα από την Ιαπωνία, εισήγαγαν νέες έννοιες σχετικά με την αξία και ανάγκασαν τις εταιρίες να λάβουν πιο σοβαρά υπόψη τους την ποιότητα. Οι αγοραστές έχουν γίνει πιο διορατικοί με μεγαλύτερες προσδοκίες για ποιότητα. Τα σύγχρονα υλικά και οι παραγωγικές τεχνικές έχουν επιτρέψει να γίνουν σημαντικές βελτιώσεις στην αξιοπιστία των συστατικών και τη συνέπεια των διαστάσεων και της απόδοσης. Ένα αναπτυσσόμενο νομοθετικό και μηχανικό πλαίσιο προτύπων, με αυξανόμενη διεθνή εναρμόνιση, παρέχει μια ποιοτική αρχή για τους κατασκευαστές και τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Στις μέρες μας η διοίκηση ολικής ποιότητας εκφράζει μια νέα προσέγγιση στα πολύπλοκα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια σύγχρονη επιχείρηση που λειτουργεί σ' ένα περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό, αποτέλεσμα μιας συνεχώς αυξανόμενης διεθνοποίησης της κάθε οικονομίας. Η εξέλιξη αυτή μπορεί να παρομοιασθεί με μια σιωπηλή επανάσταση που ξεκίνησε στις Η.Π.Α. και αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία μετά το 1950. Με την πανίσχυρη πειθώ της επιτυχίας της Ιαπωνίας που από τότε εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες και πιο δυναμικές οικονομίες

του κόσμου, η διοίκηση ολικής ποιότητας ως ένας νέος τρόπος μάνατζμεντ έχει αρχίσει να σαρώνει από τη δεκαετία του 1980 την Αμερική και πιο πρόσφατα την Ευρώπη που διεκδικεί μια ηγετική θέση στην οικονομία.

Όπως κάθε νέος και δυναμικός τρόπος προσέγγισης του τρόπου αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στον ιδιωτικό τομέα και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και οργανισμών του δημόσιου τομέα, η διοίκηση ολικής ποιότητας αναπτύσσεται σήμερα με τη συμβολή γνώσεων, πείρας και μεθόδων από πολλούς επιστημονικούς κλάδους. Σταδιακά έχει εξελιχθεί σ' ένα οργανωμένο σύνολο αρχών, στόχων, οργανωτικών αλλαγών και τεχνικών ή 'εργαλείων' για την εφαρμογή του. Ο αυξανόμενος αριθμός επιχειρήσεων σε κάθε κλάδο που βλέπουν στη διοίκηση ολικής ποιότητας το νέο τρόπο που θα συμβάλλει στην επιβίωση και ανάπτυξή τους έχει οδηγήσει στην καθιέρωση διεθνώς αναγνωρισμένων βραβείων για τη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών, στη συγκρότηση επιστημονικών και επαγγελματικών οργανώσεων που επιδιώκουν τη διαφύλαξη της επιστημονικής ακεραιότητας και εγκυρότητας του και σε εκπαιδευτικά προγράμματα για την προετοιμασία των σημερινών και αυριανών διοικητικών στελεχών με τις γνώσεις και τις μεθόδους για την αποτελεσματική εφαρμογή του.

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να αναδείξει τις δυνατότητες και τα οφέλη από την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις υπηρεσίες και ιδιαίτερα θα μελετήσουμε τις

δυνατότητες που υπάρχουν για την εφαρμογή της στις δημόσιες υπηρεσίες και ειδικότερα στους Δήμους.

Στο πρώτο κεφάλαιο περιέχεται η έννοια της ποιότητας και οι πρωτεργάτες στα θέματα ποιότητας Deming, Juran και Crosby.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρουμε τις βασικές διαστάσεις της ποιότητας, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο έχουμε τις γενικές αρχές της Δ.Ο.Π.

Στο τέταρτο κεφάλαιο βλέπουμε τις οργανωτικές αλλαγές που χρειάζεται η επιχείρηση στις διαδικασίες και στο ανθρώπινο δυναμικό για να μπορέσει να εφαρμόσει τις αλλαγές που απαιτεί η Δ.Ο.Π, ενώ στο πέμπτο αναφέρεται ο προγραμματισμός της διοίκησης και του προσωπικού για να μπορέσει να υλοποιηθεί.

Στο έκτο κεφάλαιο περιέχεται ο σχεδιασμός της ποιότητας καθώς και η μέθοδος QFD (quality function deployment).

Στο έβδομο έχουμε τον έλεγχο της ποιότητας καθώς και τα είδη των ελέγχων ενώ στο όγδοο αναφέρεται για το κόστος της ποιότητας.

Τέλος στο ένατο κεφάλαιο αναφερόμαστε για τη βελτίωση της ποιότητας και τις βασικές μορφές βελτιώσεων και κλείνουμε αυτή τη μελέτη με τη συνοπτική παρουσίαση της δυνατότητας εφαρμογής της Δ.Ο.Π στο Δήμο Καρπενησίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

1.1 Η έννοια της ποιότητας.

Ποιότητα : η λέξη καθαυτή πρέπει να έχει χρησιμοποιηθεί περισσότερο τα τελευταία δέκα χρόνια από ότι τους δέκα προηγούμενους αιώνες, και παρόλα αυτά όσο περισσότερο την ακούμε τόσο πιο συγκεχυμένο φαίνεται να γίνεται το νόημά της.

Κάποτε ο ορισμός της λέξης ήταν ‘να συμφωνεί με τις προδιαγραφές’, μέχρι που έγινε κατανοητό ότι ορισμένες φορές οι προδιαγραφές δεν ικανοποιούν ακριβώς και σαφώς τη συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη και ότι, παρόλο που κάποιο εμπόρευμα ή υπηρεσία μπορεί πραγματικά να ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές του, ωστόσο εξακολουθεί να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Γι’ αυτό ο λειτουργικός ορισμός της ποιότητας εξελίσσεται, υπό το φως αυτής της ενδεχόμενης ασυμφωνίας, στο να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών όπως είναι και οι Δήμοι, πελάτης είναι ο *πολίτης* ο οποίος έρχεται καθημερινά σε επαφή με τον οργανισμό για τις διάφορες ανάγκες του. Αυτός ο ορισμός φαίνεται να είναι ο πλέον χρήσιμος απ’ όλους, δεδομένου ότι οι προσδοκίες των πελατών-πολιτών που υποτίθεται πρέπει να ικανοποιηθούν, έχουν κατανοηθεί πλήρως από αυτόν που έχει αναλάβει να τις ικανοποιήσει και συνεπώς να παράσχει την ‘ποιότητα’.

Η έννοια της ποιότητας αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τον αγοραστή σε σύγκριση με τον παραγωγό. Από την πλευρά του αγοραστή, η ποιότητα ορίζεται από το βαθμό που ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ικανοποιεί τις απαιτήσεις τους. Οι απαιτήσεις ενός αγοραστή προσδιορίζονται από τις ανάγκες που έχει και από το προσδοκίες του για τον τρόπο που αυτές θα ικανοποιηθούν με την αγορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος ή τη παροχή μιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης οι απαιτήσεις των πελατών-πολιτών έχουν σχέση με την διευκόλυνσή τους (εξυπηρέτηση σε μικρό χρονικό διάστημα) στις διάφορες υπηρεσίες των Δήμων όπως (ληξιαρχείο, ταμείο, πρωτόκολλο, τεχνική υπηρεσία).

Από την πλευρά του παραγωγού η ποιότητα πρέπει να συνδέεται με την πρόληψη και όχι την ανίχνευση. Αυτό σημαίνει εκτεταμένος έλεγχος σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας ή της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών έτσι ώστε να αποφευχθούν λάθη και παραλείψεις και να μετακυλύουν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας με τελικό δέκτη των πελάτη-πολίτη. Παραδειγματικά όταν ένας πελάτης-πολίτης δαπανά σε μία Δημόσια υπηρεσία αρκετό χρόνο για την εκπλήρωση μιας συναλλαγής του και στο τέλος αυτή διεκπεραιώνετε λανθασμένα αυτό σημαίνει ότι έχουμε κακή ποιότητα.

Μπορούμε να πούμε ότι η ποιότητα είναι μια έννοια που πρέπει μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών να έχει συνεχώς στο προσκήνιο και με βάση αυτή να λαμβάνει αποφάσεις.

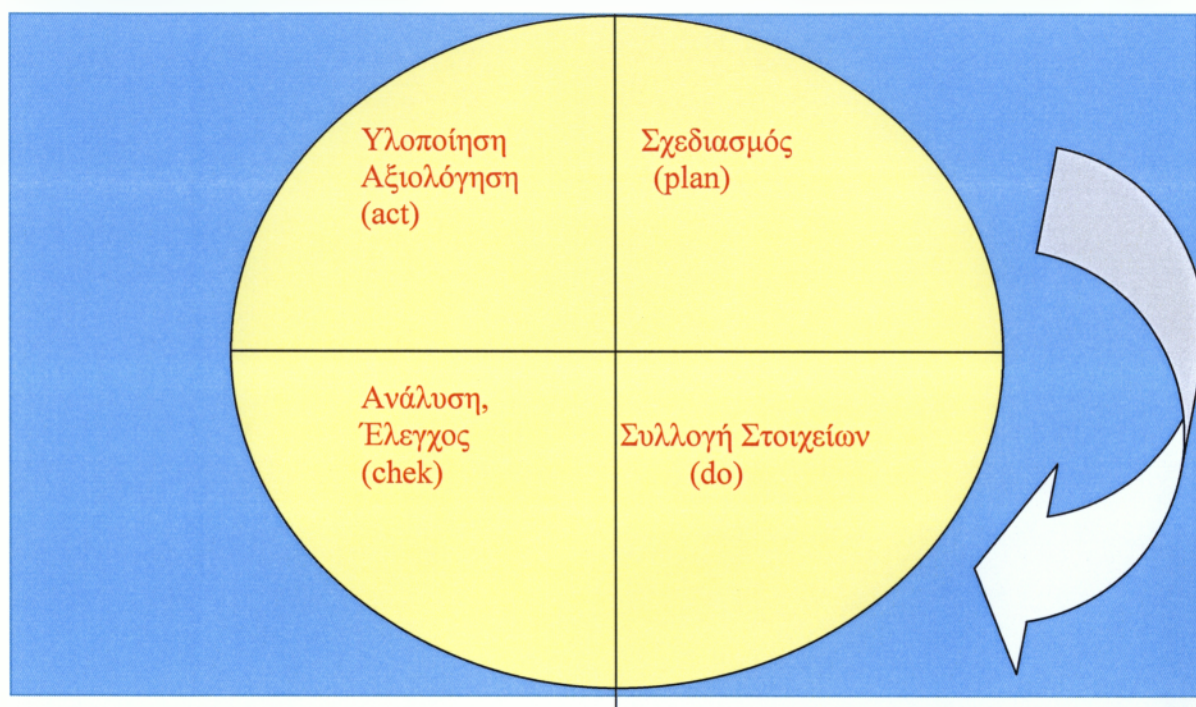
Για να διατηρηθεί το ενδιαφέρον της ποιότητας πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να κατανοούν και να είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη της συνεχούς βελτίωσης.

1.2 ΦΙΛΟΣΟΦΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΣΤΗ Δ.Ο.Π.

1.2.1 Edward Deming

- ⬇️ Αμερικάνος στατιστικολόγος που κλήθηκε στην Ιαπωνία μετά το 2^ο παγκόσμιο πόλεμο για να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της Ιαπωνικής βιομηχανίας.
- ⬇️ «Η ποιότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συνεχή βελτίωση ενός παραγωγικού συστήματος που βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση λειτουργίας».
- ⬇️ «Όταν η εργασία του εργάτη καταλήξει να είναι υπό στατιστικό έλεγχο, δεν μπορεί αυτός να κάνει τίποτα περισσότερο».

Ο κύκλος του Deming



Ανάπτυξη της φιλοσοφίας του Deming. Οι 14 αρχές του Deming.

- ❖ Δημιουργία σταθερών στόχων για τη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας (και μακροχρόνια επιβίωση), αντί για βραχυπρόθεσμα κέρδη.
- ❖ Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση με την άρνηση να επιτρέπεται να γίνονται αποδεκτά σφάλματα, ελαττώματα, κλπ.

- ❖ Ανεξαρτητοποίηση από το μαζικό έλεγχο της παραγωγής για ποιότητα εκ των υστέρων. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
- ❖ Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθευτών με κριτήριο μόνο την τιμή. Προτιμότερη η ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους για τον κύκλο ζωής αγοραζόμενου είδους.
- ❖ Σταθερή και συνεχής βελτίωση των συστημάτων παραγωγής για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, επιτυγχάνοντας τη συνεχή μείωση του κόστους.
- ❖ Καθιέρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για την ποιότητα στον χώρο εργασίας για όλους τους εργαζόμενους.
- ❖ Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο τον δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση της εργασίας τους.
- ❖ Απομάκρυνση του φόβου που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι. Αποφυγή επίπληξης για προβλήματα που δημιουργούνται από τα υπάρχοντα συστήματα. Ενθάρρυνση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας. Κατάργηση της διοικητικής λειτουργίας με βάση τον έλεγχο.
- ❖ Κατάργηση των εμποδίων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης σε διαφορετικούς τομείς.

- ❖ Κατάργηση προγραμμάτων, επαίνων και συνθημάτων που ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
- ❖ Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων χρόνων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την ποιότητα. Προτιμότερη η εμπνευσμένη ηγεσία και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών εργασίας.
- ❖ Απομάκρυνση των εμποδίων που στερούν από τους εργαζόμενους τη δυνατότητα να είναι περήφανοι για την εργασία τους.
- ❖ Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
- ❖ Συμμετοχή όλων για την υλοποίηση των παραπάνω.

Σχέδιο δράσης του Deming

- I. Τήρηση των 14 αρχών.
- II. Αίσθημα αισιοδοξίας και αυτοπεποίθησης της διοίκησης και μετάδοσή του σε όλο το προσωπικό.
- III. Επεξήγηση από τη διοίκηση στο προσωπικό των λόγων που υπαγορεύουν κάθε αλλαγή.
- IV. Διαχωρισμός των διαφόρων δραστηριοτήτων σε φάσεις και προσδιορισμός των εκάστοτε πελατών και προμηθευτών.
Συντονισμός των φάσεων για την επίτευξη του κοινού σκοπού.
- V. Εφαρμογή του κύκλου Deming.

- VI. Ομαδική εργασία σε όλα τα επίπεδα.
- VII. Οργανωτική δομή πλήρως προσανατολισμένη στην ποιότητα.

1.2.2 Joseph Juran

- Αμερικανός, μηχανικός, καθηγητής πανεπιστημίου, ο οποίος συνεργάστηκε με την JUSE στις αρχές του '50 για την πραγματοποίηση σεμιναρίων στην Ιαπωνία.
- « Η ποιότητα σχεδιάζεται και δεν είναι ποτέ τυχαία».
- Η διοίκηση της ποιότητας μπορεί να εξεταστεί ως ένα οργανωμένο σύνολο βασικών λειτουργιών για την ποιότητα, ανάλογο με αυτό που έχουμε για άλλα μεγέθη της επιχειρηματικής δραστηριότητας (οικονομικά, παραγωγικότητα, κλπ).

Η τριλογία της ποιότητας του Juran.

- Σχεδιασμός ποιότητας.
- Έλεγχος ποιότητας.
- Βελτίωση ποιότητας.

Χάρτης σχεδιασμού ποιότητας του Juran.

- Προσδιορισμός του πελατών.

- Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.
- Μετάφραση των αναγκών αυτών στη γλώσσα της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη ενός προϊόντος ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές.
- Βελτίωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος ώστε να ανταποκρίνεται και στις ανάγκες της εταιρείας εκτός από αυτές των πελατών.
- Ανάπτυξη διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος.
- Βελτίωση της διαδικασίας αυτής.
- Δοκιμή της διαδικασίας σε πραγματικές συνθήκες.
- Εφαρμογή της διαδικασίας.

1.2.3 Philip Crosby

- Αμερικανός σύμβουλος management, πρώην αντιπρόεδρος και διευθυντής ποιότητας στην ITT.
- Θεωρείται ο πρωτεργάτης της φιλοσοφίας του «κάνε το σωστά με την πρώτη φορά» και την αρχή των «μηδέν λαθών».
- Καθιέρωσε την έννοια του «κόστους ποιότητας».

Οι 4 απόλυτες θέσεις του Crosby.

- Η ποιότητα είναι συμμόρφωση με τις προδιαγραφές (δεν είναι κατ' ανάγκη ποιοτικό κάτι που είναι «καλό» , «κομψό», κλπ).
- Η ποιότητα επιτυγχάνεται με πρόληψη και όχι με διαπίστωση της αστοχίας.
- Επιθυμητός στόχος είναι τα «μηδέν λάθη» όχι «περίπου μηδέν».
- Η ποιότητα δεν μετριέται με δείκτες, αλλά με το κόστος της μη ποιότητας.

Πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας του Crosby.

- Δέσμευση των ανωτάτων στελεχών της εταιρείας.
- Δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας.
- Συνεχής εκπαίδευση της ηγεσίας και των υπαλλήλων της εταιρείας.
- Παρακίνηση και ευαισθητοποίηση του προσωπικού.
- Καθορισμός εφικτών στόχων.
- Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων.
- Συνεχής παρακολούθηση της προόδου.
- Κάνε τα όλα από την αρχή!

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

2.1 ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έννοια της ποιότητας στηρίζεται σε οκτώ διαφορετικές διαστάσεις που θεωρούνται ανεξάρτητες και αυτοδύναμες. Στην κρίσιμη φάση που σχεδιάζεται ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία προσδιορίζεται το 80% ως 90% του κόστους παραγωγής του. Είναι συνεπώς απαραίτητο για τη διοίκηση να εξετάσει συστηματικά τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πελατών-πολιτών έτσι ώστε να μπορέσει να προσαρμόσει τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών με τέτοιο τρόπο, που να εξυπηρετεί τις ανάγκες των εκάστοτε πελατών-πολιτών. Με βάση αυτές τις ανάγκες θα πρέπει οι υπεύθυνοι να προσδιορίσουν την βαρύτητα που θα έχει η κάθε μία από τις οκτώ διαφορετικές διαστάσεις της ποιότητας που είναι οι εξής :

- Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος.
- Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Αξιοπιστία του προϊόντος.
- Ποιότητα παραγωγής.
- Αναμενόμενη διάρκεια ζωής.
- Ποιότητα εξυπηρέτησης του προϊόντος μετά την πώληση.
- Αισθητικά χαρακτηριστικά.
- Υποκειμενική αντίληψη προσφερόμενης αξίας.

Στη συνέχεια θα αναλύσουμε εν συντομία τις βασικές διαστάσεις της ποιότητας :

2.1.1 Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος

Τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος είναι τα χαρακτηριστικά ή οι λειτουργίες εκείνες του προϊόντος ή της υπηρεσίας που ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των πελατών. και είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα. Για παράδειγμα, σε μία Δημόσια υπηρεσία είναι η εξυπηρέτηση των πελατών μέσα σε 5 ' λεπτά (ο καθένας) από την ώρα που ο πελάτης εισέρχεται στην υπηρεσία.

2.1.2 Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά προϊόντος

Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά υποβοηθούν ή συμπληρώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας και είναι κι αυτά συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα. Τα δευτερεύοντα διευκολύνουν συχνά τη χρήση του προϊόντος και συμβάλλουν στην

διαμόρφωση μιας ευνοϊκότερης αντίληψης από τον πελάτη για την γενική εικόνα του προϊόντος. π.χ η ευγενέστατη συμπεριφορά των υπαλλήλων μιας Δημόσιας υπηρεσίας θα σχολιαστεί θετικά από τον πελάτη και θα βοηθήσει στην καλύτερη εξυπηρέτησή του.

2.1.3 Αξιοπιστία προϊόντος

Για ένα προϊόν η αξιοπιστία του προσδιορίζεται από την πιθανότητα βλάβης σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, κάτω από κανονικές συνθήκες χρήσεως. Ως κύριοι δείκτες αξιολογήσεως της αξιοπιστίας του προϊόντος χρησιμοποιούνται :

1. Ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη.
2. Ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.

2.1.4 Ποιότητα παραγωγής

Η ποιότητα παραγωγής προσδιορίζει τον βαθμό που σε διαδοχικές μονάδες ενός είδους τηρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές για ορισμένα κρίσιμα χαρακτηριστικά. Αυτά μπορεί να είναι ορισμένες φυσικές διαστάσεις π χ το βάρος ενός περιεχομένου προϊόντος ή ο χρόνος εξυπηρέτησης

πελατών. Μέσα στο σύστημα παραγωγής η ποιότητα παραγωγής παρακολουθείτε από ορισμένους δείκτες, π χ

1. Το ποσοστό ελαττωματικών μονάδων παραγωγής .
 2. Ο αριθμός ελαττωμάτων ανά εκατό μονάδες προϊόντος
- Όσον αφορά τις υπηρεσίες ένα ανάλογο παράδειγμα μπορεί να είναι ο μέσος όρος (σε λεπτά) εξυπηρέτησης των πελατών-πολιτών.

2.1.5 Αναμενόμενη διάρκεια ζωής προϊόντος

Για διαρκή αγαθά, όπως τα διάφορα είδη βιομηχανικού εξοπλισμού, οικιακές συσκευές, αλλά και πολλά καταναλωτικά είδη για ένδυση, υπόδηση, κλπ, η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος, είναι συνάρτηση του χρόνου ή της εντάσεως χρήσης του. Η διάσταση αυτή είναι φυσικό να συνδέεται με την αξιοπιστία του προϊόντος.

2.1.6 Ποιότητα εξυπηρέτησης προϊόντος

Η διάσταση αυτή της ποιότητας που αποκτά όλο και περισσότερη σημασία προσδιορίζεται από τα εξής :

1. Τη διαθεσιμότητα ικανού τεχνικού προσωπικού.

2. Από την επάρκεια ανταλλακτικών για συντήρηση και επισκευές.
3. Από την ταχύτητα και το κόστος αποκατάστασης ζημιών.
4. Από τη συνέπεια και την ευγένεια στις συναλλαγές με τους αγοραστές.

Ειδικότερα στο τομέα των υπηρεσιών η ποιότητα εξυπηρέτηση παρακολουθείται από κάποιο δείκτη παραπόνων πελατών και από το μέσο χρόνο αποκατάστασης βλαβών.

2.1.7 Αισθητικά χαρακτηριστικά.

Πέρα από τις παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας που είναι συνήθως μετρήσιμες και αντικειμενικές, ο αγοραστής αντιδρά και σε ερεθίσματα που δέχεται από αισθητικής πλευράς, όπως για παράδειγμα το είδος της συσκευασίας, ο χώρος πώλησης ο τρόπος πώλησης κ.α.

2.1.8 Υποκειμενική αντίληψη ποιότητας προϊόντος.

Ο μέσος καταναλωτής έχει συχνά περιορισμένη πληροφόρηση για τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος που τον ενδιαφέρει. Αυτός είναι ο λόγος που συχνά οδηγείται σε μία επιλογή , όχι από την αντικειμενική αξιολόγηση εναλλακτικών προϊόντων, αλλά από τη χρήση έμμεσων ενδείξεων ποιότητας, όχι μόνο του προϊόντος αλλά και του κατασκευαστή.

Στις ενδείξεις αυτές περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικές με τη γενική φήμη των προϊόντων μιας επιχείρησης, με την εμφάνιση του εργοστασίου της ή με την εμφάνιση και συμπεριφορά του προσωπικού. Όλα τα παραπάνω διαμορφώνουν μια γενική εικόνα (το image) ποιότητας του προϊόντος και της επιχείρησης που επηρεάζει καθοριστικά την επιλογή του πελάτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

3.1 ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένας νέος τρόπος management, δηλαδή μία νέα προσέγγιση για την αποτελεσματική ανάπτυξη μιας επιχείρησης και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών.. Αυτό ισχύει τόσο για επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα όσο και τους Οργανισμούς και Υπηρεσίες στο Δημόσιο τομέα.

Ως βασικό προσανατολισμό η διοίκηση ολικής ποιότητας έχει την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών. Στο πλαίσιο της ΔΟΠ, η έννοια του πελάτη αποκτά νέα διάσταση, διότι είναι διευρυμένη, ώστε να καλύπτει όχι μόνο τους εξωτερικούς αλλά και τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.

- *Οι εξωτερικοί πελάτες* είναι οι καταναλωτές ή χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επίσης και οι υπεύθυνοι για τη διανομή και διάθεση του προϊόντος.

- *Οι εσωτερικοί πελάτες* είναι τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι οι οποίοι συμβάλλουν στη δημιουργία των προϊόντων/ παρεχόμενων υπηρεσιών και επηρεάζουν την προσφερόμενη ποσότητα μέσα στην επιχείρηση.

Η πρωτοβουλία για την εφαρμογή της ΔΟΠ στηρίζεται στην πεποίθηση ότι με το νέο τρόπο management η επιχείρηση θα είναι σε θέση να γίνει πιο αποτελεσματική στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Οι *αντικειμενικοί σκοποί* που εξυπηρετούνται με την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι οι ακόλουθοι :

1. Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη

Σ' ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να αναπτύξει μεθόδους μέγιστης ικανοποίησης των αναγκών των πελατών. Αυτό δεν ισχύει μόνο στον ιδιωτικό τομέα αλλά και στον Δημόσιο όπου με την εισαγωγή της Δ.Ο.Π. στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών γίνεται προσπάθεια καλύτερης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

2. Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.

Για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει συστηματικές βελτιώσεις όχι μόνο στα λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος , αλλά και στον τρόπο εξυπηρέτησης του μετά την πώληση. Αυτό σημαίνει ότι ένα προϊόν με καλή ποιότητα στα χαρακτηριστικά που αξιολογεί ο πελάτης δεν μπορεί να σταθεί για πολύ στην αγορά χωρίς υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση σε ότι αφορά την εγκατάσταση, συντήρηση κι επισκευή του.

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

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

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

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

- α. Σε αλλαγές προϊόντων και διαδικασιών .(εισαγωγή νέας τεχνολογίας).
- β. Σε αλλαγές στις τάσεις της αγοράς

Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης παραγγελιών και η άμεση αποκατάσταση των ζημιών.

Όσο πιο γρήγορα ικανοποιούνται οι παραγγελίες των πελατών τόσο μεγαλύτερη αξία προσφέρει η επιχείρηση. Επίσης η ταχύτερη αποκατάσταση των προβλημάτων του προϊόντος ή της υπηρεσίας , θα αυξήσει τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη και τη γνώμη του γι'αυτό. Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε τη σημασία που θα δώσει ο πελάτης-πολίτης όταν η υπηρεσία του Δήμου που είναι υπεύθυνοι για τη παροχή νερού , ανταποκριθεί άμεσα σε μία αίτηση του πολίτη για αποκατάσταση βλάβης στην παροχή του. Μεγάλοι χρόνοι για την εκτέλεση παραγγελιών δημιουργούν τα εξής προβλήματα:

- α. Αναγκάζουν τον πελάτη να διατηρεί περισσότερα αποθέματα για την ομαλή λειτουργία του. Αυτό

επιβαρύνει σημαντικά το κόστος λειτουργίας του και συμβάλλει σε διάφορα προβλήματα ποιότητας.

β. Περιορίζει την ευελιξία του πελάτη να προσαρμοσθεί στις αλλαγές στη ζήτηση της αγοράς.

γ. Δημιουργεί ευκαιρίες για ζημιές από περιττές μετακινήσεις, αποθηκεύσεις κι ενέργειες που αυξάνουν το κόστος, χωρίς να προσθέτουν αξία στο προϊόν.

6. Η βελτίωση της αξιοποιήσεως κι αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού τις επιχειρήσεως.

Η αναγνώριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του πιο πολύτιμου συντελεστή στην παραγωγική διαδικασία και η φροντίδα για την αναβάθμιση και ανάπτυξη του με τη διεύρυνση του ρόλου των εργαζομένων και τη συστηματική και συνεχή εκπαίδευση έχει αποδειχθεί ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7. Η αύξηση του βαθμού αξιοποιήσεως νέας τεχνολογίας, δηλαδή νέου εξοπλισμού και λογισμικού.

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

3.2 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

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

ΑΡΧΗ 1^η

Πρώτη προτεραιότητα στην ποιότητα και στην συνεχή βελτίωσή της.

Στην σημερινή εποχή οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλο βάρος στη μείωση του κόστους για όσο το δυνατόν περισσότερα βραχυπρόθεσμα κέρδη. Σαν δεύτερη προτεραιότητα είναι η έγκαιρη διεκπεραίωση των παραγγελιών,

ενώ η ποιότητα έρχεται συνήθως τρίτη σε σημασία. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στις υπηρεσίες όπου οι εκάστοτε διοικήσεις δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με την νέα προσέγγιση του management ολικής ποιότητας υιοθετείται η αρχή ότι η ποιότητα θα πρέπει να έχει κάθε φορά την πρώτη προτεραιότητα. Αυτό ενισχύει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης διότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί στη μείωση του κόστους και στη συμπίεση του χρόνου διεκπεραίωσης των παραγγελιών.

ΑΡΧΗ 2^η

Εστίαση στις απαιτήσεις του πελάτη.

Από τον ορισμό της ποιότητας που είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, είναι ευνόητο ότι για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να ικανοποιήσει κάθε φορά με συνέπεια τις απαιτήσεις του πελάτη πρέπει να γνωρίζει :

A. Ποιες είναι οι ανάγκες τους ;

B. Ποιες είναι οι προσδοκίες τους από την επιλογή του συγκεκριμένου είδους ή της υπηρεσίας.

ΑΡΧΗ 3^Η

Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας, δηλαδή στην πρόληψη σφαλμάτων και τη δυσλειτουργία κατά τη διαδικασία παροχής υπηρεσιών.

Η έμφαση στην πρόληψη αναγκάζει τους υπεύθυνους να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια στην καλή σχεδίαση του προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας ώστε τα λειτουργικά και αισθητικά χαρακτηριστικά του να καλύπτουν αποτελεσματικά τις ανάγκες του πελάτη. Εξίσου σημαντική είναι και η σωστή σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας-διαδικασία παροχής υπηρεσιών, ώστε να μη δημιουργεί ελαττωματικά ή προβλήματα στα ενδιάμεσα στάδια της διαδικασίας.

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

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

ΑΡΧΗ 4^Η

Management στηριζόμενο σε αντικειμενικά στοιχεία.

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

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

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

- Πρέπει ν' αρχίζει από τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης.
- Πρέπει να μην αντιδρά υπερβολικά σε μεμονωμένα συμβάντα, αλλά να στηρίζεται σε γενικότερα χαρακτηριστικά και τάσεις.
- Πρέπει να δέχεται τα αναλυτικά ευρήματα μιας ανάλυσης ως ευκαιρίες για εξουδετέρωση προβλημάτων.

ΑΡΧΗ 5

Συνολική και συστηματική συμμετοχή εργαζομένων.

Η παραδοσιακή αντιμετώπιση της ποιότητας χωρίς ή με περιορισμένη συμμετοχή των εργαζομένων μετακινεί την ευθύνη οργανωτικά σε ένα εξειδικευμένο τμήμα ελέγχου ποιότητας και χρονικά σε διαφορετικά περίοδο από αυτή της παραγωγής. Η προσέγγιση αυτή λειτουργεί αρνητικά για δύο λόγους. Πρώτο, εφησυχάζει τους εργαζόμενους ότι τυχόν προβλήματα με τη ποιότητα θα γίνουν αντιληπτά από τους ειδικούς και υπεύθυνους.

Δεύτερο, η χρονική καθυστέρηση από τη στιγμή που αρχίζει ο εντοπισμός του προβλήματος από τους ειδικούς καθιστά δύσκολη τη διάγνωση των αιτίων που προκάλεσαν το πρόβλημα.

Η ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα και η εκχώρηση αρμοδιότητας στους εργαζομένους να παρεμβαίνουν στην διαδικασία παροχής υπηρεσιών για την αποφυγή δυσλειτουργιών μειώνει σημαντικά και τα δύο παραπάνω προβλήματα.

ΑΡΧΗ 6^Η

Management με μικτές διαλειτουργικές ομάδες.

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

Η δημιουργία μικτών ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται όλες οι σχετικές λειτουργίες της επιχείρησης, ακόμα κι οι προμηθευτές της, συμβάλλει στην

ταυτόχρονη αντιμετώπιση των δυσκολιών που δημιουργούνται από την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή μίας νέας τεχνολογίας και την αντιμετώπισή τους με τρόπο συνεπή με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η προσέγγιση αυτή περιορίζει εντυπωσιακά τον απαιτούμενο χρόνο από τη σύλληψη της ιδέας για ένα νέο προϊόν μέχρι της εισαγωγής του στην αγορά, το κόστος του παραγωγής του και την ποιότητά του. Αυτό οφείλεται στην ολοκληρωμένη και ταυτόχρονη θεώρηση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένας τρόπος διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας μίας επιχείρησης ως σύνολο. Είναι μια ολοκληρωμένη απομάκρυνση από την παραδοσιακή παγίδα της επικέντρωσης μόνο στην επιθεώρηση και στο έλεγχο με σκοπό την ανεύρεση και την εξάλειψη των αδυναμιών. Αντίθετα, αφορά στην οργάνωση και την δέσμευση ολόκληρων των εταιριών για ποιότητα σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο, κάθε επίπεδο. Η ΔΟΠ αναγνωρίζει ότι , για να είναι ένας οργανισμός αληθινά αποδοτικός, κάθε τμήμα του πρέπει να έχει ομαλή συνεργασία με τα υπόλοιπα, επειδή κάθε άτομο και δραστηριότητα επηρεάζει, και αυτό με τη σειρά του επηρεάζεται από άλλα..

Επίσης, η ΔΟΠ είναι μία μέθοδος απομάκρυνσης της σπατάλης, αφού κάνει το κάθε άτομο να βελτιώνει τους τρόπους διεξαγωγής των πραγμάτων. Οι τεχνικές της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν σε ολόκληρη την εταιρεία ώστε τα άτομα από διαφορετικά τμήματα, με διαφορετικές προτεραιότητες και ικανότητες, να επικοινωνούν και να βοηθούν το ένα το άλλο. Οι μέθοδοι αυτές είναι εξίσου χρήσιμες στα οικονομικά , τη παροχή

υπηρεσιών στους πολίτες , το σχεδιασμό, τους λογαριασμούς, την έρευνα, την ανάπτυξη, την αγορά, το προσωπικό, και τις υπηρεσίες μέσω Η/Υ.

Η ΔΟΠΙ βοηθά τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών να :

- Επικεντρώνονται μόνο στις ανάγκες των πελατών-πολιτών.
- Επιτυγχάνουν επίδοση υψηλής ποιότητας σε όλους τους τομείς, και όχι μόνο στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών.
- Κάνουν τις απλές διαδικασίες αναγκαίες για την επίτευξη μιας ποιοτικής επίδοσης.
- Εξετάζουν συνεχώς και επικριτικά όλες τις επεξεργασίες ώστε να απομακρύνουν τις μη παραγωγικές δραστηριότητες και τις σπατάλες.
- Βλέπουν τις βελτιώσεις που χρειάζονται να γίνουν και να υιοθετούν μέτρα επίδοσης.

- Κατανοούν πλήρως και λεπτομερώς τις ανάγκες των πελατών τους και τις απαιτήσεις τους και επάνω σε αυτές αναπτύσσουν μία αποτελεσματική στρατηγική.
- Δημιουργήσουν μία ομάδα που να προσεγγίζει την επίλυση των προβλημάτων, να αναπτύσσει καλές διαδικασίες επικοινωνίας και αναγνώρισης της καλής δουλειάς.
- Επανεξετάζουν συνεχώς τις διαδικασίες ώστε να αναπτύξουν μία στρατηγική συνεχούς βελτίωσης.

4.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.

4.2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Η όξυνση της ανταγωνιστικότητας συνδέεται με την αυξανόμενη διεθνοποίηση της αγοράς, με τον περιορισμό ή την κατάργηση πολλών άμεσων ή έμμεσων προστατευτικών μηχανισμών και με τις εξελίξεις στην τεχνολογία. Για μία επιχείρηση αυτό μπορεί να εκδηλώνεται με μείωση του μεριδίου της αγοράς, με τον περιορισμό των κερδών ή και με ζημιά και με ανεκμετάλλευτη απασχόληση των εργαζομένων και του εξοπλισμού.

Τα παραπάνω ανησυχητικά μηνύματα μπορεί η διοίκηση να τα αποδώσει σε ανεξέλεγκτους παράγοντες, αφήνοντας έτσι να συνεχισθεί μία αρνητική πορεία, ή να αναζητήσει προσεκτικά τα βασικά αίτια που έχουν προκαλέσει τα συμπτώματα αδυναμίας, έτσι ώστε να ανταποκριθεί η επιχείρηση στα νέα δεδομένα της αγοράς.

Για να διαπιστωθεί αν η ανώτατη διοίκηση αντιλαμβάνεται την ανάγκη για ουσιαστικές αλλαγές που θα βελτιώσουν τις επιδόσεις της επιχείρησης, είναι χρήσιμο να γίνει μία έρευνα για να καταγραφούν οι απόψεις των βασικών στελεχών για την κατάσταση της.

Όταν η αξιολόγηση της παρούσας καταστάσεως της επιχείρησης και της προοπτικής της σ' ένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον δείχνουν ουσιαστικές αδυναμίες και η διοίκηση επιθυμεί την επιβίωση κι ανάπτυξή της, τότε γίνεται επιτακτική η ανάγκη να επιδιώξει να εξετάσει με ποιους τρόπους είναι εφικτές οι επιθυμητές αλλαγές. Εφόσον η ανώτατη διοίκηση επιλέξει για τις ενδεδειγμένες αλλαγές την προσέγγιση της ΔΟΠ, τότε είναι απαραίτητο να συγκροτηθεί μία συντονιστική επιτροπή από τα βασικά στελέχη της επιχείρησης.

Επικεφαλής της συντονιστικής επιτροπής για την ποιότητα πρέπει να τεθεί ένα άτομο γενικής αποδοχής που χαίρει του σεβασμού και της εκτιμήσεως των άλλων στελεχών και των εργαζόμενων. Το πρόσωπο αυτό συνήθως έχει μία προσωπική συμβολή και δραστηριότητα που αποτελεί υπόδειγμα υψηλής

ποιότητας. Το άτομο αυτό θα πρέπει να είναι γνώστης του νέου τρόπου management και πρέπει να είναι πρόθυμο να ηγηθεί αυτής της προσπάθειας που μπορεί να απαιτήσει 2-3 χρόνια.

Με την ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας τα χαρακτηριστικά της ΔΟΠ έχουν αφομοιωθεί στα διάφορα συστήματα και διαδικασίες που διέπουν τη λειτουργία της επιχείρησης και διαμορφώνουν τη νέα φυσιογνωμία της. Στο στάδιο αυτό η ποιότητα αποκτά πρώτη προτεραιότητα για όλους και η επιτυχής αντιμετώπισή της διευκολύνει ταυτόχρονα και τη βελτίωση των άλλων δεικτών αποτελεσματικότητας, όπως το κόστος παραγωγής-διανομής ή ο χρόνος εκτέλεσης παραγγελιών.

Η στρατηγική ποιότητας για μία επιχείρηση προσδιορίζει το ρόλο, τους στόχους και την προτεραιότητα της ποιότητας στην επιχειρηματική δράση. Επειδή η ποιότητα περιγράφεται με διαφορετικές ανεξάρτητες διαστάσεις, όπως η απόδοση, η αξιοπιστία, τα αισθητικά χαρακτηριστικά, η εξυπηρέτηση, κτλ., η στρατηγική ποιότητας επιδιώκει την τμηματοποίηση της αγοράς με βάση τα χαρακτηριστικά εκείνα της ποιότητας που δίνουν στην επιχείρηση τα πιο ισχυρά και διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή μιας πολιτικής ποιότητας είναι απαραίτητο να προσδιορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι ποιότητας που θα επιτρέπουν τη διαμόρφωση των αναγκαίων προγραμμάτων

δράσεως για την επίτευξή τους. Όποιος κι αν είναι ο στόχος ποιότητας, η προσοχή και η προτεραιότητα με την οποία θα αντιμετωπιστεί σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό που το χαρακτηριστικό στο οποίο αναφέρεται ο στόχος επιδέχεται ικανοποιητική μέτρηση.

Όσο πιο αντικειμενικό και μετρήσιμο είναι το χαρακτηριστικό που περιγράφει την ποιότητα, τόσο λιγότερη είναι η αμφισβήτηση από διαφορετικές πλευρές για το επιθυμητό είδος κάθε μεταβολής και την ανάγκη λήψεως μέτρων για την βελτίωση του.

Είναι επίσης απαραίτητο να αντιμετωπίσει η διοίκηση την πολλαπλότητα των στόχων ποιότητας σε συνδυασμό και με τους άλλους στρατηγικούς στόχους για την επιχείρηση, όπως η παραγωγικότητα, η οικονομική απόδοση, κ.α.. Για το λόγο αυτό είναι αναγκαίο στη διαδικασία προσδιορισμού των στόχων ποιότητας να εκπροσωπούνται οι διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης και οι αντιλήψεις των υπευθύνων για την ικανοποίηση και των υπολοίπων στρατηγικών στόχων.

Ενδεικτικοί στόχοι ποιότητας για επιχειρήσεις στο τομέα των υπηρεσιών είναι οι ακόλουθοι :

- Δημιουργία ομάδων βελτίωσης στο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών.
- Διοργάνωση εκπαιδευτικού προγράμματος για προσωπικό.

- Μείωση του χρόνου αναμονής πελάτη στα 2' ή λιγότερο.
- Μείωση ποσοστού σφαλμάτων σε λογαριασμούς πελατών στο μισό του σημερινού.

4.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Ο νέος τρόπος management που εκφράζει η διοίκηση ολικής ποιότητας επιδιώκει να βελτιώσει τις αποφάσεις για την ποιότητα όχι μόνο στη φάση της παραγωγής, αλλά και στις άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται με το σχεδιασμό κατάλληλου συστήματος ποιότητας που συσχετίζει όλες τις κρίσιμες αποφάσεις από τη σχεδίαση του προϊόντος για την καλύτερη δυνατή ικανοποίηση του πελάτη, τη σχεδίαση της παραγωγικής διαδικασίας - διαδικασία παροχής υπηρεσιών που θα το κατασκευάσει, το marketing που θα φροντίσει για την επαρκή ενημέρωση του πελάτη για τα ποιοτικά πλεονεκτήματα του προϊόντος και του καλύτερου τρόπου χρήσης του, και για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη μετά την πώληση.

Για την επίτευξη των στόχων της πολιτικής ποιότητας, αλλά και για την ουσιαστική βελτίωση άλλων σημαντικών δεικτών ανταγωνιστικότητας –καλύτερης εξυπηρέτησης των πολιτών από τη πλευρά των υπηρεσιών- , είναι αναγκαίο να γίνουν ορισμένες βασικές αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση της επιχείρησης.

Η οργανωτική δομή των σημερινών επιχειρήσεων βασίζεται στις λειτουργίες της παραγωγής, του marketing, της χρηματοοικονομικής και των πωλήσεων. Στην οργάνωση αυτή κυριαρχεί η ιεραρχική διάταξη σε σχήμα πυραμίδας όπου έχουμε κατακόρυφη διακίνηση πληροφοριών από μία λειτουργία στην άλλη. Η επιδιωκόμενη οργανωτική διάρθρωση δεν έχει πάρει μία αδιαμφισβήτητη μορφή, σε σύγκριση με την γνωστή ιεραρχική πυραμίδα της συμβατικής λειτουργικής οργάνωσης. Παρατηρείται όμως στις μέρες μας μια σημαντική σύγκλιση απόψεων για τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει:

α) Οι εργαζόμενοι που έχουν την ευθύνη παραγωγής κάποιου προϊόντος ή υπηρεσίας θα πρέπει να έχουν και την αρμοδιότητα και τα μέσα για αλλαγές που θα ικανοποιούν καλύτερα τον αποδέκτη – πελάτη αυτού του προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτό συνεπάγεται την *παροχή κινήτρων και αρμοδιοτήτων* που καθιστούν τους εργαζόμενους ικανούς να ανταποκριθούν καλύτερα σ' αυτούς που αγοράζουν το προϊόν. Επίσης η *δημιουργία ομάδων εργαζομένων* με συγκεκριμένο έργο κι ευθύνη για την ποιότητα, το κόστος και το χρόνο παραγωγής, εξελίσσεται

ως ο βασικός μηχανισμός για την επίτευξη ραγδαίων βελτιώσεων. Για επιχειρήσεις που έχουν εφαρμόσει σωστά το νέο σύστημα οργάνωσης της εργασίας αναφέρονται συνηθισμένες αυξήσεις παραγωγικότητας της τάξεως του 40%.

β) Η επιχείρηση πρέπει να καλλιεργεί και να στηρίζει με κάθε τρόπο την ανάπτυξη της ικανότητας των εργαζομένων και των διοικητικών συστημάτων για βελτιώσεις και καινοτομίες. Αυτό σημαίνει ότι σε σύγκριση με το συμβατικό τρόπο οργάνωσης, στον οποίο ο έλεγχος αποτελεί την πεμπουσία του έργου της διοίκησης, στο νέο τρόπο οργάνωσης ο έλεγχος αντικαθίσταται με την *ικανότητα εκμάθησης των εργαζομένων στην πρόληψη των σφαλμάτων.*

γ) Για τη σωστή ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων εργασίας είναι απαραίτητο να προσδιορίζονται από τη διοίκηση οι στόχοι, οι αρμοδιότητες και οι κατάλληλοι δείκτες μέτρησης της απόδοσης για όλες τις δραστηριότητες.

δ) Η επίτευξη της κατάλληλης διασύνδεσης των αυξημένων ικανοτήτων των ομάδων εργασίας με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με ένα νέο τρόπο

οργάνωσης που εστιάζεται σε ολοκληρωμένες επιχειρησιακές διαδικασίες.

4.3.1. Βασικά χαρακτηριστικά Διοίκησης Διαδικασιών.

Η ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρησιακών διαδικασιών για την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων σε κρίσιμους δείκτες ανταγωνιστικότητας οδηγεί σε μία νέα οργανωτική δομή για την επιχείρηση που διαφέρει από αυτή για τη διοίκηση των λειτουργιών στα ακόλουθα :

1. Η διοίκηση των διαδικασιών εστιάζεται σε εξωτερικά για την επιχείρηση κριτήρια αποτελεσματικότητας και στόχους. Για παράδειγμα, η παραγωγή αξιολογείται όχι με κριτήριο το κόστος ανά μονάδα προϊόντος, αλλά με την ποιότητα του προϊόντος, με τον χρόνο ικανοποίησης των παραγγελιών και με την σωστή ρύθμιση του αποθέματος. Από την πλευρά των υπηρεσιών ένα κριτήριο μπορεί να είναι η μείωση της γραφειοκρατίας που απαιτείται π.χ για την έκδοση μίας αδείας για λειτουργία περιπτέρου.

2. Με οργανωτική δομή για τη διοίκηση διαδικασιών τα στελέχη, οι εργαζόμενοι διαφορετικών εξειδικεύσεων και άλλα

μέσα ομαδοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες των επιμέρους σταδίων κάθε ολοκληρωμένης διαδικασίας.

Διακρίνουμε δύο είδη διαδικασιών :

- *Διαδικασίες παραγωγής* που δημιουργούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προορίζονται για την αγορά.

- *Διαδικασίες υποστήριξης* που υποβοηθούν την λειτουργία των διαδικασιών παραγωγής, π.χ. η διαδικασία προμηθειών και αυτές που εξυπηρετούν τους πελάτες, π.χ. η διεκπεραίωση παραγγελιών, η εξυπηρέτηση πελατών για πληρωμή λογαριασμών, κ.ά.

3. Επικοινωνία με άμεση παροχή πληροφοριών στα σημεία που χρειάζεται για τη λήψη αποφάσεων, ανεξάρτητα από την ιεραρχία. Στη λειτουργική οργάνωση ο βασικός οδηγός για την κατανόηση των δραστηριοτήτων είναι το οργανόγραμμα. Στην οργάνωση με βάση τις διαδικασίες μας ενδιαφέρει κυρίως η ροή υλικών και πληροφοριών. Στην περίπτωση αυτή το βασικό εργαλείο ανάλυσης για βελτιώσεις είναι το διάγραμμα ροής. Με τη μέθοδο αυτή είναι πιο εύκολο να εντοπισθούν προβλήματα που προκαλούν κακή ποιότητα, καθυστερήσεις στη ροή, ανεπιθύμητες ανακυκλώσεις υλικών ή πληροφοριών.

4.3.2 Επιπτώσεις ΔΟΠ στον ανθρώπινο παράγοντα

Η αποτελεσματική μετάβαση από τα υπάρχοντα οργανωτικά συστήματα για θέματα ποιότητας στη διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί μια σειρά αλλαγών στη νοοτροπία της διοίκησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

4.3.3 Τρόπος αμοιβής διοικητικών στελεχών

Μεταξύ των διαφόρων χαρακτηριστικών που αξιολογούνται και ανταμείβονται σε διοικητικά στελέχη, κυρίαρχο ρόλο συχνά έχει η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων. Σε μία επιχείρηση που επιδιώκει την ανάπτυξη και εφαρμογή στη διοίκηση ολικής ποιότητας η έμφαση δίνεται στις ικανότητες ενός στελέχους να δημιουργήσει κλίμα ειρήνης, συνεργασίας και ομοψυχίας στους εργαζομένους.

4.3.4 Τρόπος αμοιβής εργαζομένων

Η συμβολή και αναγνώριση της εργασίας, μέσα από τα ισχύοντα σήμερα συστήματα αμοιβής τους, προσδιορίζεται από το είδος της ατομικής εξειδίκευσεως και επιδόσεως του κάθε εργαζομένου. Για την αποτελεσματική λειτουργία στη διοίκηση ολικής ποιότητας,

είναι απαραίτητο η αμοιβή κάθε εργαζομένου να στηρίζεται στο εύρος των εξειδικεύσεων που έχει αποκτήσει και στις επιδόσεις της ομάδας εργασίας που ανήκει.

Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η αποκτούμενη από τον εργαζόμενο ευελιξία να ασχοληθεί σε διαφορετικές θέσεις εργασίας. Αυτό εξαρτάται από τις μεταβολές στην πραγματική ζήτηση της αγοράς για το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που πρέπει να ικανοποιήσει η επιχείρηση. Η έμφαση στην αξιολόγηση της ομαδικής αντί της ατομικής επιδόσεως σηματοδοτεί στους εργαζόμενους την προτεραιότητα και σημασία που πρέπει να δίνεται στο ρόλο της κάθε ομάδας εργασίας σε ότι αφορά θέματα ποιότητας και παραγωγικότητας.

4.3.5 Τρόπος επιλογής εργαζομένων.

Σήμερα ο κυρίαρχος τρόπος επιλογής εργαζομένων στηρίζεται στις γνώσεις και επιδεξιότητες που διαθέτει ο υποψήφιος σε σχέση με τις ανάγκες της θέσεως στην οποία προβλέπεται να απασχοληθεί. Με την αυξανόμενη συνειδητοποίηση του ραγδαίου ρυθμού με τον οποίον εξελίσσεται η τεχνολογία και αλλάζει όχι μόνον τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και τον τρόπο παραγωγής τους, επιβάλλεται κατά την επιλογή των εργαζομένων να δίνεται συνεχώς μεγαλύτερη έμφαση στην ικανότητα του υποψηφίου για εκμάθηση νέων γνώσεων και

δεξιοτήτων και λιγότερο σε αυτές που διαθέτει κατά τον χρόνο της αξιολόγησης για την πρόσληψή του.

4.3.6 Εκπαίδευση εργαζομένων.

Στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων η εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες τεχνικές και μεθόδους αντιμετωπίζεται ως κόστος. Είναι φυσικό συνεπώς η εκπαίδευση των εργαζομένων ως κόστος να περιορίζεται στο απολύτως απαραίτητο.

Η αναγνώριση στο σύγχρονο management ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο πολύτιμο και αποτελεσματικό εργαλείο μιας επιχείρησης για να αναπτύξει και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της οδηγούν στην αντιμετώπιση της εκπαίδευσης των εργαζομένων ως επένδυσης. Συνεπώς, η διοίκηση που υιοθετεί τη διοίκηση ολικής ποιότητας θεωρεί τις δαπάνες για την εκπαίδευση όλων, ως την καλύτερη επένδυση που μπορεί να κάνει τόσο για την αναβάθμιση των ικανοτήτων τους, όσο και για την προσωπική τους ανάπτυξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

5.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.1.1 Εισαγωγή

Ο προγραμματισμός είναι η πρώτη λειτουργία του management. Έχει μελλοντοστρεφή χαρακτήρα και προσφέρει κατεύθυνση σε ολόκληρο τον οργανισμό, επομένως η σημασία του είναι απολύτως καθοριστική. Χωρίς σωστό προγραμματισμό, το αποτέλεσμα θα είναι η σπατάλη πόρων, κόπου και φήμης στην επιδίωξη άγονων εγχειρημάτων καταδικασμένων σε αποτυχία.

Προγραμματισμός εξ ορισμού σημαίνει προπαρασκευή για αλλαγή. Στην ουσία, για τις περισσότερες επιχειρήσεις η αλλαγή αυτή δρομολογείται περίπου κάθε 12 μήνες και συμπίπτει με την ανάγκη προγραμματισμού για το νέο, ετήσιο κύκλο προγραμματισμού. Στο πλαίσιο αυτό, προγραμματισμός σημαίνει :

- Αξιολόγηση του παρελθόντος και του παρόντος προκειμένου να εξασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό μέλλον.
- Καθορισμός της αντικειμενικότερης και περισσότερο συνετής πορείας δράσης, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που διαπιστώνονται βάσει του βήματος 1.

- Εκτέλεση της δράσης αυτής και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.

Η συστηματική χρήση του προγραμματισμού ποιότητας έχει ζωτική σημασία για την αποτελεσματική ικανοποίηση των πελατών του οργανισμού. Ο προγραμματισμός ποιότητας έχει κεφαλαιώδη σημασία για μία αποτελεσματική και διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Αυτό αναδεικνύει τη διαφορά μεταξύ γενικής θεωρίας του προγραμματισμού και προγραμματισμού ποιότητας και έτσι αποτελεί βελτίωση. Ο προγραμματισμός ποιότητας προχωρεί περισσότερο από τον στρατηγικό προγραμματισμό, προσθέτοντας την απαίτηση της βελτίωσης. Αυτή διαφέρει από την απλή αλλαγή- άλλωστε, κάθε πρόγραμμα συνεπάγεται αλλαγή. Κατά συνέπεια ο προγραμματισμός ποιότητας πρέπει να διαρθρωθεί πιο αποτελεσματικά στο διευθυντικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα ποιότητας πρέπει να θεωρηθεί επέκταση του στρατηγικού προγράμματος, όχι αντικατάστασή του, τουλάχιστον αρχικά. Αυτό που έχει σημασία είναι τα στελέχη και οι λοιποί εργαζόμενοι να εργαστούν από κοινού για να εξασφαλίσουν τη βελτίωση της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας ως όχημα το πρόγραμμα ποιότητας.

5.1.2 Σε τι χρειάζεται ο προγραμματισμός ποιότητας;

Ο προγραμματισμός δίνει στους παράγοντες λήψης αποφάσεων τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ώστε να προκαταλάβουν τα μελλοντικά γεγονότα και να υλοποιήσουν τις απαιτούμενες δράσεις ώστε να αντιμετωπίσουν θετικά τα γεγονότα αυτά. Στη συνέχεια αναφέρονται τρεις λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαίος ο προγραμματισμός.

1. Η χρονική απόσταση ανάμεσα στη λήψη μιας απόφασης και στην εμφάνιση των αποτελεσμάτων της απόφασης αυτής όλο και μειώνεται – η αποτελεσματική διαχείριση αυτού του συνεχώς συντομότερου χρονικού περιθωρίου γίνεται το κλειδί προκειμένου οι επιχειρήσεις να εμφανίσουν πρώτες στην αγορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.
2. Η πολυπλοκότητα των οργανισμών αυξάνεται – εντείνονται οι απαιτήσεις για διεθνή συνεργασία λόγω της ανάγκης χρήσης των ολοένα και πιο προχωρημένων επιτευγμάτων της τεχνολογίας.
3. Ο διεθνής ανταγωνισμός αυξάνεται – οι πελάτες δεν είναι πια αναγκασμένοι να δεχθούν αυτό που τους προσφέρει η *εγχώρια αγορά* και έτσι ο διεθνής ανταγωνισμός εξαναγκάζει σε

χαμηλότερες τιμές και γενικότερα σε βελτιωμένη προσφορά προϊόντων / υπηρεσιών.

5.1.3 Η διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας

Η γενική διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας συνίσταται στην ανάπτυξη των εξής στοιχείων στον οργανισμό :

1. Ανάλυση περιβάλλοντος.
2. Αποστολή ποιότητας.
3. Χάραξη μιας πολιτικής για την ποιότητα.
4. Θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας.
5. Εκπόνηση προγραμμάτων δράσεις για την ποιότητα.
6. Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας.
7. Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα.

Στη συνέχεια θα αναφερθούμε αναλυτικά στα προαναφερθείσα στάδια του προγραμματισμού ποιότητας.

1. Η ανάλυση περιβάλλοντος επιβάλλεται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες παίρνουν αυτό που θέλουν. Για το σκοπό αυτό, απαιτείται συστηματική αναζήτηση τόσο

εσωτερική δηλ. ανάλυση δυνατοτήτων και αδυναμιών της επιχείρησης, όσο και εξωτερική δηλ. ανάλυση των ευκαιριών και των απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

2. Η αποστολή ποιότητας είναι πολύ σημαντική για μία επιχείρηση. Παρέχει κατευθύνσεις στον οργανισμό και πληροφορεί όλους τους μετόχους σχετικά με τα σημεία στα οποία δίνει βαρύτητα η διεύθυνση. Γενικά η αποστολή είναι ο θεμελιώδης λόγος ή σκοπός ύπαρξης του οργανισμού, που τον διακρίνει από τους άλλους οργανισμούς.

Ως προς την ποιότητα, αυτή μεταφράζεται στο θεμελιώδη λόγο λειτουργίας. Επομένως, η αποστολή ποιότητας στηρίζει τη γενική αποστολή του οργανισμού. Επίσης παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο συσχετίζονται όλες οι δραστηριότητες του οργανισμού. Κατά συνέπεια, διαδραματίζει το στρατηγικό ρόλο της καθοδήγησης του οργανισμού μέσω της χρήσης της πολιτικής ποιότητας. Αποτελεί σημαντικό σημείο αναφοράς για ολόκληρο τον προσωπικό, αλλά έχει μεγαλύτερη σημασία για το προσωπικό εκτός των manager, διότι αυτοί οι εργαζόμενοι δεν έχουν σε γενικές γραμμές γνώση των πληροφοριών και της ανάλυσης περιβάλλοντος με βάση τις οποίες αναπτύχθηκε, διατυπώθηκε και εγκρίθηκε η αποστολή.

3. Μία από τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών είναι η χάραξη πολιτικής. Η πολιτική πρέπει να συνδέεται με τη δέσμευση και τη θετική πεποίθησή τους στις φιλοσοφίες, τις αρχές και τις πρακτικές της ποιότητας. Η πολιτική ποιότητας είναι το πρώτο ορατό τεκμήριο ότι η διεύθυνση της επιχείρησης έχει πάρει στα σοβαρά την ενασχόλησή της με την ποιότητα. Έτσι η πολιτικής ποιότητας :

- I. Δίνει κατευθύνσεις για το τι πρέπει να γίνει και όχι για το πώς θα γίνει στην πράξη.
- II. Έχει γενική εφαρμογή και εφαρμόζεται σε ολόκληρες κατηγορίες συστημάτων εργασίας.
- III. Είναι μεν καθοδηγητική, αλλά πρέπει να έχει τη δύναμη να βοηθά, και όχι να παρεμποδίζει, τις σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες.
- IV. Εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.

4. Οι στόχοι τίθενται για να επιτευχθούν. Ένας στόχος πρέπει να είναι

- 1 Προσδιορίσιμος.
- 2 Εφαρμόσιμος.
- 3 Μετρήσιμος.
- 4 Συγκεκριμένος, π.χ. ως προς το χρόνο.

Οι στόχοι προσδιορίζονται με βάση δεδομένα –κυρίως- του παρελθόντος προκειμένου να ληφθούν εμπειριστατωμένες αποφάσεις για το μέλλον. Οι στόχοι συνδέονται με τη διαρκή ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας. Από τη στιγμή που θα τεθούν, πρέπει να υλοποιηθούν στους τομείς όπου η διεύθυνση ίσως ήδη διαισθάνεται ότι υπάρχουν προβλήματα. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη αυτών των στόχων ποιότητας προσφέρει την ευκαιρία για ανάπτυξη των διαδικασιών της επιχείρησης και, ίσως σημαντικότερο, των εργαζομένων.

5 Οι δράσεις είναι παρόμοιες με τις στρατηγικές : διατυπώνουν τις προγραμματισμένες πορείες ή κινήσεις που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων ποιότητας. Οι δράσεις διακρίνονται από τις στρατηγικές λόγω του χρονικού πλαισίου και του πεδίου εφαρμογής τους, οι στρατηγικές συνήθως έχουν μεγαλύτερο χρονικό πλαίσιο και ευρύτερο πεδίο εφαρμογής από τις δράσεις.

Ωστόσο, οι δράσεις ίσως είναι σημαντικότερες σε ορισμένες περιπτώσεις, διότι σχηματίζουν την βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι στρατηγικές όσον αφορά την υλοποίησή τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.

6. Ένα από τα σημαντικότερα στάδια στην διαδικασία του προγραμματισμού ποιότητας είναι το στάδιο της υλοποίησης. Τα ζητήματα υλοποίησης περιλαμβάνουν :

- *Εκπαίδευση και επιμόρφωση* – Πρέπει να αποφευχθεί η εφαρμογή του προγράμματος ποιότητας σε άτομα που έχουν ελάχιστη ή καθόλου εκπαίδευση / επιμόρφωση στη ποιότητα. Δεν είναι δυνατόν να αναμένουμε από τους εργαζόμενους να αναλάβουν νέες απαιτήσεις και καθήκοντα εργασίας και να τα εκτελέσουν αποτελεσματικά χωρίς επαρκή εκπαίδευση.
- *Συμμετοχή* – Όσοι εργαζόμενοι έχουν συμμετάσχει στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση προγραμμάτων σχετικών με την ποιότητα - κατάλληλων για το επίπεδό τους – αναμένεται να υλοποιήσουν αποτελεσματικότερα το πρόγραμμα ποιότητας διότι θα επιδείξουν μεγαλύτερη δέσμευση.
- *Νοοτροπία* – Τα ζητήματα αυτά συνδέονται με την ανάγκη προώθησης της αλλαγής συμπεριφοράς σε σχέση με τα νέα προγράμματα. Δεδομένου ότι τα προγράμματα ποιότητας είναι μελλοντοστρεφή, οι αλλαγές είναι πιθανές, άρα είναι εξίσου πιθανό να απαιτηθεί από τους επιμέρους εργαζόμενους να προβούν σε αλλαγές.

- *Τεχνολογικά ζητήματα* – Δεδομένου ότι τα προγράμματα ποιότητας αφορούν το πώς και το τι της υλοποίησης, τα ζητήματα αυτά συνδέονται με τις διαφορετικές και μεταβαλλόμενες χρήσεις της τεχνολογίας που θα έρθουν στο προσκήνιο.
- *Διαδικασίες* – Ο προγραμματισμός ποιότητας θα επιφέρει αλλαγές στις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να υλοποιήσει τα προγράμματα ποιότητάς του.
- *Κύρος / Εξουσία* – Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι κύρος / εξουσία θα δοθεί σε εκείνους που τη χρειάζονται : σε αυτούς που επιμερίζονται την μεγαλύτερη ευθύνη για την υλοποίηση
- *Δομές ανταμοιβής* – Αυτές ίσως χρειαστεί να τροποποιηθούν, όχι μόνο λόγω αλλαγών στις αναμενόμενες επιδόσεις, αλλά και εξαιτίας των αλλαγών στην υπευθυνότητα. Κατά συνέπεια, οι δομές ανταμοιβής πρέπει να αντανακλούν τις αλλαγές στις πρακτικές ποιότητας του οργανισμού. Οι αυτόνομες ομάδες υλοποιούν τα προγράμματα με μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν : επιδόματα, μισθούς, προαγωγές, καθώς και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και γνώσεων.

- *Οργανωτικές Δομές* - Επειδή οι πρακτικές ποιότητας τείνουν να έχουν ως αποτέλεσμα πιο επίπεδες δομές, ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίσει ζητήματα όπως ο αυξημένος διευθυντικός ρόλος του κατώτερου προσωπικού και η ‘σύνθλιψη’ του ρόλου των μεσαίων στελεχών.

7. Τα προγράμματα ποιότητας απαιτούν διαρκή παρακολούθηση προκειμένου να διαπιστώνεται η αποτελεσματικότητάς τους. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα του προγράμματος ποιότητας. Το σημαντικό στοιχείο είναι η παραγωγή δεδομένων σε καθημερινή βάση. Αυτό δεν αποτελούσε εστιακό σημείο του παραδοσιακού προγραμματισμού, αποτελεί όμως στον προγραμματισμό ποιότητας. Τα δεδομένα απόδοσης που παράγονται έτσι, με χρήση εργαλείων ποιότητας, παρέχουν στατιστικά αλλά και πραγματικά μέτρα των επιδόσεων στην ποιότητα.

Η παρακολούθηση πρέπει να χρησιμοποιείται για την εκτέλεση αξιολογήσεων των στρατηγικών και επιχειρησιακών προγραμμάτων ποιότητας. Αυτά ελέγχουν τη βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του καθορισμένου προγράμματος ποιότητας με βάση τα αποτελέσματα της υλοποίησης. Η ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης ποιότητας σε επίπεδο όλου του οργανισμού θα

εξασφαλίσει το συντονισμό, την επάρκεια και τη συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας.

Στη φάση αυτή πρέπει να πραγματοποιηθεί ένας διαχειριστικός έλεγχος ποιότητας. Στην περίπτωση αυτή, ο διαχειριστικό έλεγχος ποιότητας σημαίνει μία ανεξάρτητη και επίσημη εξέταση των επιδόσεων του προγράμματος ποιότητας. Εκτιμητές πρέπει να είναι πάντοτε άτομα που δεν έχουν άμεση ευθύνη για τα αποτελέσματα του προγράμματος ποιότητας, αλλά που έχουν την εξουσία να ζητούν τις πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να κάνουν ουσιαστική αξιολόγηση. Τα αποτελέσματα του διαχειριστικού ελέγχου ποιότητας θα υπόκειται και το ίδιο σε συνεχή βελτίωση. Θα αξιολογείται τόσο το περιεχόμενο του προγράμματος ποιότητας όσο και η διαδικασία της αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

6.1 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

6.1.1 Εισαγωγή.

Η ποιότητα και η αξία με αντάλλαγμα το χρήμα είναι δύο αδιαχώριστα στοιχεία. Ο ποιοτικός σχεδιασμός που καλύπτει τις ανάγκες του καταναλωτή μπορεί να επιτευχθεί με τον καθορισμό των βασικών οργανωτικών αντικειμενικών στόχων.

Η επίτευξη της καλής ποιότητας εξαρτάται από τον καθορισμό των σωστών προτύπων, και τη δημιουργία μιας οργάνωσης με την οποία να επιτυγχάνονται αυτοί οι στόχοι. Η αποτελεσματική οργάνωση δημιουργείται με το συνδυασμό ευθύνης και εξουσίας.

Ο καλός ποιοτικός έλεγχος επιτυγχάνεται με την αναγνώριση ότι οι τρέχοντες δυνατότητες των διαδικασιών και η φυσική μεταβλητότητα ορίζουν τη βάση για τα λειτουργικά πρότυπα. Τα ποιοτικά προγράμματα που βασίζονται σε αποτελεσματικούς κύκλους ελέγχου, επίσημους και ανεπίσημους, βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους, αφορούν τους πάντες στον οργανισμό.

6.1.2 Οργάνωση για ποιοτικό σχεδιασμό.

Ο ποιοτικός σχεδιασμός είναι ο βαθμός στον οποίο τα πρότυπα σχεδιασμού για ένα προϊόν ή υπηρεσία καλύπτουν τις ανάγκες του πελάτη και της αγοράς. Η αξία σε αντάλλαγμα με το χρήμα δεν

διαχωρίζεται από την ποιότητα, και είναι στο στάδιο που καθορίζονται οι βασικές αρχές της ποιότητας και της αξίας σε αντάλλαγμα με το χρήμα.

Καθώς ο πελάτης πάντοτε εξετάζει το προϊόν, την υπηρεσία και την αξία σε αντάλλαγμα με το χρήμα σε σχέση με τους ανταγωνιστικές προσφορές, πρέπει να υπάρχει κάποια εξέταση του ανταγωνισμού όταν διερευνάται η αντίληψη που έχει ο πελάτης για τον προϊόν. Η οργάνωση των τμημάτων με σκοπό τον ποιοτικό σχεδιασμό θα ποικίλει ανάλογα με το μέγεθος και τη φύση του προϊόντος. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία των οργανωτικών αντικειμενικών στόχων που είναι βασικά για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Αυτά τα βασικά στοιχεία είναι :

- Ο προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη για την ποιότητα σε σχέση με την αξία σε αντάλλαγμα με το χρήμα.
- Ο καθορισμός των βασικών ανταγωνιστών στην αγορά.
- Η μέτρηση της άποψης που έχει ο πελάτης για το προϊόν σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- Ο προσδιορισμός των τάσεων ή των αλλαγών που μπορεί να επηρεάσουν την ανταγωνιστική θέση.
- Η τακτική εκτίμησης της απόδοσης στην αγορά για να μετρηθεί η παρούσα ποιότητα όταν χρησιμοποιείται.
- Οι επίσημες διαδικασίες υποβολής παραπόνων από τη πλευρά των πελατών, για τον προσδιορισμό της δυσαρέσκειας του

πελάτη και τη δημιουργία δεδομένων σχετικά με την απόδοση του προϊόντος / υπηρεσίας.

- Όταν τα δεδομένα σχετικά με τα παράπονα είναι λιγοστά, πραγματοποίηση θετικών βημάτων για την αντίδραση του πελάτη.
- Καθορισμός ενός στόχου προς επίτευξη και διατήρηση του στοιχείου ανωτερότητας στη ποιότητα και την αξία σε αντάλλαγμα με το χρήμα στον ανταγωνισμό.

6.1.3 Διαδικασία σχεδιασμού ποιότητας.

Στο σχεδιασμό ποιότητας είναι απαραίτητο για τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν τη στενή σχέση της ποιότητας του προϊόντος με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας. Το ποσοστό ελαττωματικών στην παραγωγή είναι το βασικό μέτρο της ποιότητας του προϊόντος για τον αγοραστή μιας παρτίδας. Ταυτόχρονα όμως είναι και δείκτης της ποιότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Αν το ποσοστό αυτό είναι μεγάλο, τότε θα γίνεται δύσκολο αποδεκτό το προϊόν από τον αγοραστή. Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση μπορεί να κάνει 100% έλεγχο του τελικού προϊόντος, ώστε να περιορίσει το ποσοστό ελαττωματικών που φθάνει στην αγορά.

Το μεγάλο όμως αυτό ποσοστό ελαττωματικών που δεν προωθείται στην αγορά δεν παύει να επιβαρύνει το κόστος

παραγωγής, διότι έχει απορροφήσει ώρες εργασίας και μηχανών, υλικά κλπ που δεν έχουν αξία διότι δεν δημιουργούν έσοδα. Αυτό εκφράζει χαμηλή παραγωγικότητα της διαδικασίας και αποδυναμώνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

6.1.4 Προσδιορισμός πελατών.

Για μία υπάρχουσα επιχείρηση με συγκεκριμένα προϊόντα η διαδικασία σχεδιασμού της ποιότητας προϋποθέτει των προσδιορισμό πελατών για τα προϊόντα της. Χωρίς τη γνώση του ποιοι είναι αυτοί οι πελάτες, είναι εξαιρετικά δύσκολο να κατανοηθεί ποιες είναι οι ανάγκες τους που πρέπει να ικανοποιηθούν και ποια θα πρέπει να είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος που θα τι καλύψουν αποτελεσματικά.

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

1. Εξωτερικοί πελάτες.
- 2 Εσωτερικοί πελάτες.

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

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

Ενδιάμεσοι πελάτες.: Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται αυτοί που έχουν την ευθύνη για τη διάθεση και διανομή του προϊόντος, δηλ οι γενικοί αντιπρόσωποι, οι εισαγωγείς και τα καταστήματα λιανικής πωλήσεως. Σε ορισμένους κλάδους οι ενδιάμεσοι πελάτες μπορεί να είναι εξίσου σημαντικοί με τους τελικούς πελάτες ή χρήστες. Πάντως, θα πρέπει με κάθε τρόπο να διαχωρίζονται τα είδη αναγκών της κάθε κατηγορίας, διότι είναι εύκολο να δοθεί υπερβολική σημασία στους ενδιάμεσους πελάτες σε βάρος του βαθμού ικανοποίησεως των τελικών πελατών.

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

Η διεύρυνση της έννοιας του πελάτη, ώστε να καλύψει όχι μόνον τους τελικούς καταναλωτές / χρήστες, αλλά και αυτούς που έχουν

την ευθύνη να παράγουν και να διαθέτουν το προϊόν, συμβάλλει στη συνολική αντιμετώπιση του προβλήματος που είναι όχι μόνο η ποιότητα των προϊόντων και της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά και η ποιότητα εξυπηρέτησης των ενδιαμέσων και τελικών πελατών.

6.1.5 Προσδιορισμός αναγκών των πελατών.

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

α) Διαφορετικές αντιλήψεις για την έννοια του προϊόντος.

Χρήσιμη στον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη είναι η ‘έννοια του συνολικού προϊόντος’. Τα χαρακτηριστικά που ορίζουν ένα προϊόν μπορούν να απεικονισθούν με διαδοχικούς ομόκεντρους κύκλους, ανάλογα με τη σημασία που έχουν στον τρόπο που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Αρχίζοντας από το κέντρο έχουμε τα ακόλουθα :

- I. *Το βασικό προϊόν.* Το βασικό προϊόν (generic product) ορίζεται από τα απολύτως απαραίτητα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να καλύψει τις ανάγκες του αγοραστή. Με την ερμηνεία αυτή ένα τραπέζι πρέπει να έχει μια επιφάνεια για την τοποθέτηση διαφόρων αντικειμένων και πόδια για να στηριχθεί.
- II. *Το αναμενόμενο προϊόν.* Το αναμενόμενο προϊόν (expected product) ορίζεται με τα επιπλέον χαρακτηριστικά, σε σύγκριση με το στοιχειώδες που καλύπτουν τις φυσικές προσδοκίες του πελάτη. Σε αυτά περιλαμβάνονται η κατάλληλη τιμή, η δυνατότητα παράδοσης και εγκατάστασης και η δυνατότητα εξυπηρέτησης και συντήρησής του μετά την πώληση.
- III. *Το διευρυμένο προϊόν.* Το διευρυμένο προϊόν (augmented product) προσφέρει στον αγοραστή κάτι περισσότερο από αυτό που έχει συνηθίσει να περιμένει. Με αυτά τα έξτρα χαρακτηριστικά η επιχείρηση επιδιώκει να κάνει πιο ελκυστικά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της .

IV. Το δυνητικό προϊόν. Το δυνητικό προϊόν (potential product) περιγράφεται από τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα μπορούσε να έχει για τη μεγαλύτερη δυνατή ικανοποίηση των πελατών, αλλά δεν προσφέρονται ακόμα. Η έμπνευση για την ανακάλυψη των χαρακτηριστικών εκείνων που οδηγούν στο δυνητικό προϊόν προέρχεται από την προσεκτική ανάλυση του τρόπου που οι πελάτες χρησιμοποιούν το υπάρχον προϊόν της επιχείρησης ή των ανταγωνιστών της.

β) Μέθοδοι προσδιορισμού των αναγκών των πελατών.

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

Για ένα πιο εμπειριστατωμένο προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη η επιχείρηση είναι σκόπιμο να προβεί σε μία συστηματική έρευνα της αγοράς. Με αυτή επιδιώκει να εντοπίσει τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του προϊόντος (απόδοση, αξιοπιστία,

ασφάλεια, κ.α), τις επιπτώσεις σε χρόνο ή χρήμα από τη χρήση του και το πώς το προϊόν συγκρίνεται με τα αντίστοιχα είδη των προμηθευτών.

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

6.1.6 Διαμόρφωση χαρακτηριστικών του προϊόντος.

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

Όσο πιο πολύπλοκο είναι ένα προϊόν τόσο πιο πολλές είναι και οι αντίστοιχες λειτουργίες που απαιτούνται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των αγοραστών. Αυτό δημιουργεί μία πολυπλοκότητα όχι

μόνον στην κατασκευή, αλλά και στο σχεδιασμό της ποιότητας με αποτέλεσμα να χρειάζεται μία συστηματική διαδικασία προγραμματισμού και ελέγχου της ποιότητας.

6.2 Στόχοι ποιότητας

Στη φάση σχεδιάσεως του προϊόντος το ζητούμενο είναι ο προσδιορισμός των στόχων σε ότι αφορά τις τιμές των κρίσιμων χαρακτηριστικών για τις απαιτούμενες λειτουργίες. Αυτά πρέπει να είναι μετρήσιμα με τις κατάλληλες μονάδες. Οι τιμές –στόχοι εκφράζουν την επιθυμητή ποιότητα, είναι δηλ οι ιδανικές τιμές. Συχνά οι στόχοι ποιότητας για τα χαρακτηριστικά ενός είδους διαμορφώνονται με βάση την παράδοση στον κλάδο. Σε άλλες περιπτώσεις επιβάλλονται από κρατικές υπηρεσίες για την προστασία των πελατών ή των εργαζομένων, με τη μορφή προτύπων ποιότητας, π.χ σε οικοδομικά υλικά ή ηλεκτρικά είδη.

Τον τελευταίο καιρό οι στόχοι ποιότητας για πολλά είδη επηρεάζονται έντονα από τον ανταγωνισμό στην αγορά, π.χ η κατανάλωση καυσίμων για αυτοκίνητα, η κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας για διάφορες συσκευές κ.α. Όσο πιο εκτεθειμένη είναι μία επιχείρηση στον διεθνή ανταγωνισμό, τόσο πιο δύσκολα μπορεί να επαναπαύεται σε επίπεδα ποιότητας που καθορίζονται από την παράδοση στον κλάδο.

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

6.3 Διαμόρφωση χαρακτηριστικών παραγωγικής διαδικασίας.

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

Η καταλληλότητα μιας παραγωγικής διαδικασίας προσδιορίζεται από ορισμένα χαρακτηριστικά που κρίνουν αν είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ποιότητας και ποσότητας του προϊόντος.

Η επάρκεια μιας παραγωγικής διαδικασίας να καλύψει την αναμενόμενη ποσότητα που προϊόντος προσδιορίζεται από την διαθέσιμη δυναμικότητα. Με αυτό εννοούμε το μέγιστο εφικτό

ρυθμό παραγωγής, π. χ σε μία υπηρεσία 200 εξυπηρετούμενοι πελάτες την ώρα.

Η επάρκεια μιας παραγωγικής διαδικασίας να ικανοποιήσει το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας για το προϊόν προσδιορίζεται από την ικανότητά της. Αυτή σχετίζεται με το τι είναι σε θέση να κάνει η παραγωγική διαδικασία, αν η διοίκηση εξουδετερώσει ορισμένα αίτια που δημιουργούν προβλήματα ποιότητας δηλ προϊόντα που δεν ικανοποιούν τις προδιαγραφές και κρίνονται ως ελαττωματικά.

6.4 Εστίαση σχεδιασμού ποιότητας στην πρόληψη κακής ποιότητας.

Το κύριο βάρος στη διαδικασία ποιότητας πρέπει να δίνεται στην πρόληψη σφαλμάτων στο προϊόν ή στη διαδικασία παραγωγής που οδηγούν σε ελαττωματικά. Αυτό απαιτεί μία σημαντική στροφή από την ισχύουσα πρακτική, όπου η έμφαση δίνεται κυρίως στη διάγνωση και θεραπεία των παραγόντων που προκαλούν προβλήματα ποιότητας. Η προσαρμογή είναι δύσκολη, αλλά τα οφέλη για την επιχείρηση ξεπερνούν το οικονομικό και ψυχολογικό κόστος αυτής της προσαρμογής.

6.4.1 Χαρακτηριστικά σχεδιασμού για πρόληψη κακής ποιότητας.

1. Ο σχεδιασμός για την πρόληψη ελαττωματικών πρέπει να επικεντρώνεται στα χαρακτηριστικά της διαδικασίας και όχι του προϊόντος που παράγει.

Ο εντοπισμός ελαττωματικών προϊόντων αποτελούν συμπτώματα κακής σχεδίασης και λειτουργίας του συστήματος παραγωγής. Συνεπώς, ο εντοπισμός ελαττωματικών δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά ερέθισμα και αφετηρία για την αναζήτηση των αιτιών που τα προκάλεσε.

2. Ο σχεδιασμός για την πρόληψη κακής ποιότητας προϋποθέτει συστηματικό προγραμματισμό.

Για την αποτελεσματική πρόληψη ελαττωματικών η διοίκηση δεν θα πρέπει να λειτουργεί σπασμωδικά στην αντιμετώπιση των συμπτωμάτων κακής ποιότητας, αλλά θα πρέπει να διερευνά τις δραστηριότητες της διαδικασίας που τα προκαλούν.

3. Η ανάλυση των διαδικασιών γίνεται αποτελεσματικότερα με τη χρήση ενός συνόλου εννοιών και τεχνικών που εντοπίζει ευκολότερα τα χαρακτηριστικά εκείνα που δημιουργούν προβλήματα.

Η προσέγγιση της διοίκησης διαδικασιών διαθέτει την κατάλληλη μεθοδολογία και τις απαραίτητες τεχνικές για την σωστή και ολοκληρωμένη ανάλυση και σχεδίαση κάθε βασικής διαδικασίας της επιχείρησης. Με τις διαθέσιμες τεχνικές μπορεί η διοίκηση να διαγνώσει τα αίτια κακής ποιότητας και να τροποποιήσει τη διαδικασία για την εξουδετέρωση των παραγόντων που προκαλούν τα παρατηρούμενα προβλήματα.

4. Η αποτελεσματική πρόληψη κακής ποιότητας απαιτεί τη δραστηριοποίηση ομάδων στις οποίες εκπροσωπούνται διαφορετικές λειτουργίες της επιχείρησης και τεχνικές ειδικότητες..

Στην ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, η ροή των απαιτούμενων εργασιών για την έρευνα της αγοράς, για τη σχεδίαση του με τα κατάλληλα χαρακτηριστικά, για τη σχεδίαση της σωστής διαδικασίας παραγωγής και η διάθεση του στην αγορά απαιτούν την ανάλυση και σύνθεση πληροφοριών από πολλές πηγές. '

Η παράλειψη συμμετοχής ατόμων ή τμημάτων με βασικές γνώσεις και πείρα σε μία τόσο πολύπλοκη προσπάθεια δημιουργεί κενά που μπορούν να εξελιχθούν σε πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη προβλημάτων ποιότητας

5. Η αποτελεσματική πρόληψη απαιτεί συλλογική προετοιμασία με την ενεργό συμμετοχή όλων των επιπέδων της οργανωτικής ιεραρχίας.

Τόσο τα βασικά διοικητικά στελέχη, όσο και οι εργοδηγοί και οι εργαζόμενοι, στην παραγωγή και στις άλλες λειτουργίες υποστήριξης είναι σε θέση να συμβάλλουν στην καλύτερη σχεδίαση των διαφόρων διαδικασιών, ανάλογα με τη πείρα και τη δική τους οπτική γωνία αντιμετώπισης των προβλημάτων που πιθανόν να εμφανιστούν στο χώρο τους.

Ακόμα και όταν χρειάζονται ορισμένοι συμβιβασμοί απόψεων, μια σύνθετη λύση που εκφράζει ικανοποιητικά τις επιλογές διαφορετικών μελών των ομάδων εργασίας, έχει καλύτερη πιθανότητα για αποτελεσματική υλοποίηση, από αυτές που δίνουν την ‘άριστη τεχνική λύση’ που προτιμούν μόνο οι λίγοι.

6.5 Η μέθοδος QFD (Quality Function Deployment) για το σχεδιασμό της ποιότητας.

Τόσο στη φάση του σχεδιασμού όσο και στη φάση βελτίωσης της ποιότητας το πιο σημαντικό πρόβλημα είναι ο σαφής προσδιορισμός των αναγκών των πελατών σε σχέση με ένα συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Τα τελευταία χρόνια οι διαδικασίες σχεδιασμού και βελτίωσης της ποιότητας διευκολύνονται σημαντικά από την

ανάπτυξη μιας καινούργιας μεθόδου γνωστής ως Quality Function Deployment δηλαδή ‘Ανάπτυξη της λειτουργίας ποιότητας.’.

Η μέθοδος αυτή επιτρέπει σε μικτές ομάδες που εκπροσωπούν διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης να συνδυάσουν σε ένα συνοπτικό διάγραμμα, τις απαραίτητες πληροφορίες για τον αρχικό σχεδιασμό και την μετέπειτα βελτίωση της ποιότητας.

Η μέθοδος QFD επιδιώκει να αντιμετωπίσει με συστηματικό και ολοκληρωμένο τρόπο τα εξής προβλήματα :

- Τη μετατροπή των αναγκών των πελατών στα απαραίτητα χαρακτηριστικά του προϊόντος..
- Τη μετατροπή των χαρακτηριστικών του προϊόντος στα απαραίτητα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας.
- Τη μετατροπή των χαρακτηριστικών της παραγωγικής διαδικασίας σε λειτουργικά χαρακτηριστικά των διοικητικών συστημάτων ελέγχου που θα διασφαλίσουν τους επιλεγμένους στόχους ποιότητας.

6.6 Εφαρμογή του ποιοτικού σχεδιασμού.

Για την πραγματοποίηση του σχεδιασμού του προϊόντος ή της υπηρεσίας, των περιγραφών του προϊόντος, των προδιαγραφών του προϊόντος και των ποιοτικά λειτουργικών προτύπων πρέπει να προετοιμαστούν τα ακόλουθα :

Οι περιγραφές του προϊόντος και οι προδιαγραφές του προϊόντος είναι τεχνικά έγγραφα που καθορίζουν την καλύτερη τεχνική δυνατότητα για την επίτευξη του ποιοτικού σχεδιασμού. Τα ποιοτικά λειτουργικά πρότυπα καθορίζουν στόχους και όρια για συγκεκριμένες αποδόσεις υλικών, διαδικασιών και λειτουργιών.

Αυτή η δραστηριότητα δημιουργεί τα έγγραφα εργασίας για τον καθορισμό σχεδίων –στόχων για :

1. Την αγορά των πρώτων υλών.
2. Την αγορά και τη συντήρηση του εξοπλισμού.
3. Την δημιουργία μεθόδων και λειτουργιών.

Αυτά αντιπροσωπεύουν τις τρέχουσες μεθόδους για τη επίτευξη του ποιοτικού σχεδιασμού-στόχου και αποτελούν τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία μετράται η ποιοτική απόδοση. Εάν χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά, με καλά συστήματα ελέγχου, βοηθούν στη δημιουργία ενός προϊόντος που να αποδίδει με συνέπεια και να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πελατών.

Η δημιουργία των προτύπων σχεδιασμού του προϊόντος και περιγραφές του προϊόντος είναι συνήθως ευθύνη του τμήματος παραγωγής σε συνεργασία με το τμήμα μάρκετινγκ. Ο καθορισμός των λειτουργικών προτύπων πρέπει να απασχολεί και το τμήμα παραγωγής. Χωρίς τη συμβολή του μπορεί να καθοριστούν ανέφικτα, για την παραγωγή, πρότυπα.

Οι περιορισμοί στη δυνατότητα επεξεργασίας μπορεί να αποτρέψουν την επίτευξη του σχεδιασμού του προϊόντος. Σε αυτή την περίπτωση είναι πολύ σημαντικό τα λειτουργικά πρότυπα της

παραγωγής να βασίζονται στη δυνατότητα επεξεργασίας. Επιπλέον, ο προσδιορισμός τυχόν ελαττωμάτων των πρώτων υλών, του εξοπλισμού, των ατόμων ή των λειτουργιών (των ελαττωματικών) θα υποδείξει τους σαφείς αντικειμενικούς στόχους για τη βελτίωση της δυνατότητας επεξεργασίας.

Η ποιοτική οργάνωση για τον καθορισμό των λειτουργικών προτύπων βάσει της δυνατότητας επεξεργασίας πρέπει να απασχολεί και το τμήμα παραγωγής. Τα άτομά του είναι υπεύθυνα για το κόστος της παραγωγής, και είναι τα μόνα άτομα που ελέγχουν πραγματικά την παραγωγική διαδικασία, και συνεπώς τη δυνατότητα επεξεργασίας, και συνεπώς την ποιότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

7.1 Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

7.1.1 Εισαγωγή

Έλεγχος είναι το μέσον με το οποίο η διοίκηση μιας εταιρίας καθορίζει εάν τα άτομα του οργανισμού διεκπεραιώνουν τα καθήκοντά τους με τον τρόπο που αυτή επιθυμεί. Επίσης είναι το μέσο με το οποίο η διοίκηση καθορίζει εάν ο οργανισμός καταφέρνει να πετύχει τους εταιρικούς στόχους (αυξημένη πελατειακή ικανοποίηση, αυξανόμενο μερίδιο αγοράς, αυξανόμενο κέρδος).

Κάθε επιχείρηση που πρόκειται να διεξάγει ποιοτικούς ελέγχους πρέπει να κάνει την ανάγκη για έλεγχο μια σαφή εντολή που δίνεται στην κορυφή. Θα ήταν αναμενόμενο η πίστη και η αρμοδιότητα για τους ελέγχους να έγκειται στην πολιτική ποιότητας της επιχείρησης. Σε αυτή τη περίπτωση, η διοίκηση επιθυμεί τη διεξαγωγή των ελέγχων ώστε να μπορεί να ελέγχει τις λειτουργίες.

Όλα τα ποιοτικά πρότυπα περιέχουν την απαίτηση, ρητά σε ορισμένα, σε άλλα όχι, για τη διεξαγωγή ελέγχων από εταιρείες. Ωστόσο, εάν αυτό γίνει μόνο γι' αυτό το λόγο, οι έλεγχοι δεν θα

είναι ιδιαίτερα ανιχνευτικοί ή χρήσιμοι. Δυστυχώς, υπάρχουν ακόμη πολλές εταιρίες στις οποίες οι έλεγχοι διεξάγονται για να καταδειχτεί ότι οι διαδικασίες εξακολουθούν να ακολουθούνται πιστά, ανεξάρτητα από το αν αυτές οι διαδικασίες συμβάλλουν στην υγεία της επιχείρησης.

7.1.2 Είδη ελέγχων

Εσωτερικοί έλεγχοι : Οι εσωτερικοί έλεγχοι γίνονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Μία εταιρία μπορεί να διεξάγει εσωτερικούς ελέγχους για να καθορίσει, για διοικητικούς λόγους, πόσο στενά εργάζονται τα διάφορα τμήματα με τις διαδικασίες που έχουν περιγραφεί για κάθε τμήμα. Θα ήταν σκόπιμο τα αποτελέσματα αυτών των αποτελεσμάτων να δοθούν στη διοίκηση η οποία θα χρησιμοποιούσε αυτές τις πληροφορίες και άλλες διοικητικές πληροφορίες για να καθορίσει με την επανεξέταση εάν ακολουθείται η πολιτική της επιχείρησης.

Εξωτερικοί έλεγχοι : Οι εξωτερικοί έλεγχοι αφορούν ελέγχους που γίνονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, (π.χ ISO 9000) ή γίνονται από την ίδια την επιχείρηση αλλά για εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης.

Μπορεί να υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τη διεξαγωγή εξωτερικών ελέγχων :

- Επειδή τα πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας απαιτούν τη διεξαγωγή τέτοιων ελέγχων.
- Για την παροχή μιας νέας καταχώρησης στον κατάλογο των καθιερωμένων προμηθευτών ή την επιλογή και την έγκριση ενδεχόμενων προμηθευτών.
- Για να κατανοήσει καλύτερα ο προμηθευτής τις ανάγκες του χρήστη και συνεπώς να ερευνήσει τη σταδιακή βελτίωση της σχέσης μεταξύ προμηθευτή και αγοραστή(χρήστη).

7.2 Περιγραφή βασικού μηχανισμού ελέγχου.

Μετά την έναρξη της λειτουργίας της, η παραγωγική διαδικασία που έχει σχεδιασθεί έτσι ώστε να ικανοποιεί τους στόχους ποιότητας δεν παραμένει στην ίδια κατάσταση συνεχώς. Διάφορες μεταβολές στις συνθήκες λειτουργίας επηρεάζουν αρνητικά την ικανότητα της διαδικασίας να συμμορφώνεται με τις προδιαγραφές. Αυτό έχει ως συνέπεια την παραγωγή μονάδων του προϊόντος που χαρακτηρίζονται ως ελαττωματικά.

Στη φάση του ελέγχου ποιότητας το ζητούμενο είναι αν τηρούνται ή όχι οι προδιαγραφές που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας. Όταν παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις κρίνεται

σκόπιμη η διακοπή της λειτουργίας, ώστε να εντοπισθούν τα αίτια που τις προκαλούν. Η άσκηση του ελέγχου ποιότητας γίνεται με τη βοήθεια του κατάλληλου συστήματος.

Για ένα σύστημα ελέγχου ποιότητας η αντιστοιχία με τα χαρακτηριστικά του γενικού συστήματος ελέγχου είναι η εξής :

Αισθητήρας : - αισθήσεις εργαζομένου – Όργανα μέτρησης για διάφορα χαρακτηριστικά (μετρήσεις, συγκέντρωση πληροφοριών).

Στόχοι : - προδιαγραφές για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά ποιότητας του προϊόντος και της διαδικασίας.

Κριτής : - Ο εργαζόμενος, ο ελεγκτής, ο μάνατζερ που συγκρίνει τις πραγματικές τιμές των χαρακτηριστικών ποιότητας με τις προδιαγραφές.

Διορθωτής : - Ο ίδιος εργαζόμενος που λειτουργεί και ως αισθητήρας, ο υπεύθυνος για επισκευές και συντήρηση, ο μάνατζερ ή οποιοσδήποτε άλλος έχει την ευθύνη να επαναφέρει τη διαδικασία σε ομαλή κατάσταση λειτουργίας.

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

1. Δυνατότητα γνώσης των στόχων ποιότητας.

Για το σκοπό αυτό χρειάζεται αποτελεσματική επικοινωνία της διοίκησης με τα στελέχη και τους εργαζομένους για τους επιδιωκόμενους στόχους και τις προδιαγραφές ποιότητας. Η επικοινωνία αυτή γίνεται με τη δημοσίευση κατανοητών εγχειριδίων και με τη συχνή ενημέρωσή τους.

2. Δυνατότητα γνώσης της απόδοσης της διαδικασίας.

Αυτό απαιτεί ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης που διακρίνεται για την ακρίβεια, αξιοπιστία και αντικειμενικότητά του και διευκολύνει έτσι την αποδοχή του από τους χρήστες. Παράλληλα, χρειάζεται η ικανότητα ερμηνείας των σχετικών μετρήσεων.

3. Δυνατότητα προσαρμογής της λειτουργίας της διαδικασίας, στην περίπτωση που η απόδοσή της δεν είναι μέσα στα όρια που προβλέπουν οι στόχοι ποιότητας.

Αυτό απαιτεί μια διαδικασία ευέλικτη και ικανή να πετύχει τους στόχους ποιότητας με χαρακτηριστικά τέτοια που οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσαρμόσουν την από απόδοσή της στα επιθυμητά επίπεδα.

4. *Ανάθεση ευθύνης στους υπεύθυνους για την άσκηση ελέγχου που συνοδεύεται με την αντίστοιχη εκχώρηση αρμοδιότητας.*

Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να είναι κάποιος υπεύθυνος για την ικανοποίηση ενός στόχου ποιότητας, αν δεν του έχει δοθεί και η αντίστοιχη αρμοδιότητα, οι γνώσεις και τα μέσα για να τα ελέγχει.

7.3 Σύστημα ελέγχου ποιότητας.

Η σχεδίαση ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας απαιτεί να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά λειτουργίας του και τον τρόπο που αυτή αξιολογείται. Ειδικότερα μας ενδιαφέρουν τα εξής:

- ❖ Οι δυνατοί τρόποι παρέμβασης εργαζομένων και διοίκησης για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- ❖ Οι απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται το σύστημα ελέγχου.
- ❖ Οι αποφάσεις της διοίκησης και των τεχνικών για τον τρόπο άσκησης του ελέγχου ποιότητας, δηλαδή η πολιτική ελέγχου.
- ❖ Οι περιορισμοί κάτω από τους οποίους πρέπει να λειτουργήσει το σύστημα ελέγχου.

- ❖ Το κριτήριο με το οποίο αξιολογείται η αποτελεσματικότητα του ελέγχου.

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

1. Ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας.

Ο τρόπος αυτός είναι εφικτός όταν υπάρχει η δυνατότητα άμεσου ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας που παράγει το προϊόν. Ανάλογα με το αποτέλεσμα ελέγχου του συνόλου, δηλ, του 100% της παραγωγής, ή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, η διοίκηση αποφασίζει αν θα επιτρέψει την συνέχιση της παραγωγής ή θα την διακόψει.

2. Ο δειγματοληπτικός έλεγχος αποδοχής.

Στην περίπτωση που δεν είναι εφικτός ή οικονομικά σκόπιμος ο άμεσος έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας, το μόνο που απομένει είναι η αποδοχή ή απόρριψη παρτίδων πριν προχωρήσουν και χρησιμοποιηθούν σε επόμενες φάσεις της παραγωγής.

Οι έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις για δραστικές βελτιώσεις στην ποιότητα έχουν συμβάλλει στην προτίμηση της μεθόδου για άμεσο έλεγχο της παραγωγικής διαδικασίας. Στις περιπτώσεις που

δεν είναι εφικτή, η τάση σήμερα είναι να ενθαρρύνεται ο κάθε προμηθευτής να ελέγχει ο ίδιος στις εγκαταστάσεις του την ποιότητα πριν από την αποστολή παρτίδων στους πελάτες του. Με τον τρόπο αυτό αξιολογούνται οι διάφοροι προμηθευτές για την παρεχόμενη ποιότητα και απορρίπτονται αν δεν είναι σε θέση ή δεν έχουν την προθυμία να συμμορφωθούν στις απαιτήσεις των πελατών τους για υψηλή ποιότητα.

Αναγκαίες πληροφορίες για σύστημα ελέγχου ποιότητας.

Για να είναι αποτελεσματική μια παρέμβαση, το σύστημα ελέγχου χρειάζεται να έχει ορισμένες πληροφορίες με βάση τις οποίες θα μπορεί να κάνει τις απαραίτητες αξιολογήσεις. Καταρχήν, χρειάζεται να είναι γνωστές οι τεχνικές προδιαγραφές των προϊόντων ή υπηρεσιών, όπως αυτές διαμορφώνονται στη φάση σχεδιασμού του προϊόντος. Οι τεχνικές προδιαγραφές καθορίζουν όχι μόνο τις ιδανικές τιμές για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος που εκφράζουν και τους στόχους ποιότητας, αλλά και τις επιτρεπτές αποκλίσεις ή ανοχές.

Είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε την ικανότητα της διαδικασίας της παραγωγής. Αυτή προσδιορίζεται από την ικανότητα των εργαζομένων και του εξοπλισμού, από τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους και από την ποιότητα των υλικών.

Αποφάσεις για τον έλεγχο ποιότητας.

Οι αποφάσεις της διοίκησης για την λειτουργία του συστήματος ελέγχου ποιότητας επιδιώκουν να δώσουν απαντήσεις στα ακόλουθα ερωτήματα. :

A) Τι θα ελέγχουμε; Δηλαδή ποια από τα πολλά χαρακτηριστικά του προϊόντος και της διαδικασίας θα παρακολουθούνται για έλεγχο;

Η διοίκηση επιλέγει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της διαδικασίας που είναι κρίσιμα για να λειτουργήσει ικανοποιητικά το προϊόν στη κάλυψη των αναγκών για τις οποίες αγοράζεται. Για παράδειγμα στις υπηρεσίες και συγκεκριμένα στους Δήμους, κρίσιμα χαρακτηριστικά είναι ο χρόνος και η ευγένεια στην εξυπηρέτηση, η μείωση των γραφειοκρατικών εμποδίων κ.α.

B) Ποιοι θα είναι οι στόχοι ποιότητας;

Για κάθε χαρακτηριστικό του προϊόντος ή της διαδικασίας που γίνεται αντικείμενο ελέγχου είναι απαραίτητο να προσδιορίσουμε τον αντίστοιχο στόχο ποιότητας. Αυτός εκφράζει το στόχο στον οποίο επικεντρώνεται κάθε προσπάθεια για τη διασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση την ποιότητα.

Η αποδοχή των στόχων ποιότητας για κρίσιμα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της διαδικασίας προϋποθέτει ότι οι στόχοι ικανοποιούν τα εξής κριτήρια καταλληλότητας:

- ✓ Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι νόμιμοι. Αυτό εξασφαλίζεται με την επίσημη δημοσιοποίησή τους από την

διοίκηση και αποφεύγει την αμφισβήτησή τους από τα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης.

- ✓ Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Η ικανότητα αντικειμενικής μέτρησης των χαρακτηριστικών ποιότητας επιτρέπει την επικοινωνία με ακρίβεια των στόχων ποιότητας και του βαθμού που η πραγματική απόδοση σε δεδομένη χρονική περίοδο τους πετυχαίνει.
- ✓ Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι εφικτοί. Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να γίνεται αντιληπτό ότι είναι πραγματοποιήσιμοι από τους εργαζομένους με τα διαθέσιμα μέσα, διαφορετικά τους αποτρέπουν από το να καταβάλλουν την απαραίτητη προσπάθεια.
- ✓ Οι στόχοι ποιότητας πρέπει να είναι δίκαιοι. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι διαμορφώνονται έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι ή οι ομάδες εργαζομένων να έχουν τις ίδιες περίπου πιθανότητες να το πετύχουν.

Γ) Πότε θα γίνεται ο έλεγχος;

Εδώ μας ενδιαφέρει να προσδιορίσουμε σε ποιο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας είναι εφικτό και σκόπιμο να γίνεται έλεγχος ποιότητας. Οι επιλογές της διοίκησης είναι οι ακόλουθες :

- Έλεγχος πριν από την έναρξη της παραγωγής (off line).

Στην περίπτωση αυτή καταβάλλεται προσπάθεια, με τη χρήση στατιστικών πειραμάτων, ή με την τεχνική της προσομοίωσης, να προσδιοριστούν οι τιμές για τις πιο κρίσιμες παραμέτρους του προϊόντος ή της διαδικασίας που ελαχιστοποιούν το ποσοστό των ελαττωματικών.

➤ Έλεγχος στη διάρκεια της παραγωγής(on line).

Στην περίπτωση αυτή τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και της διαδικασίας είναι δεδομένα. Με κατάλληλες μετρήσεις των χαρακτηριστικών ποιότητας, για κάθε μονάδα του προϊόντος ατομικά, ή για δείγματα από την τρέχουσα παραγωγή, η διοίκηση παρακολουθεί τις διακυμάνσεις που δείχνουν αν η διαδικασία διατηρείται σε κατάσταση σταθερότητας ή όχι.

➤ Έλεγχος μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής.

Για ορισμένα υλικά ή εξαρτήματα που η επιχείρηση προμηθεύεται από τρίτους δεν είναι εφικτός ο έλεγχος της παραγωγής. Η μόνη επιλογή τότε είναι ο έλεγχος της ποιότητας με δειγματοληψία, ιδιαίτερα στην περίπτωση νέων προμηθευτών, ώστε να αποφασισθεί αν μια παρτίδα θα γίνει αποδεκτή ή όχι.

Δ) Έλεγχος παραγωγικής διαδικασίας.

Ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας παρέχει πληροφορίες για το αν ικανοποιούνται ή όχι οι προδιαγραφές που εκφράζουν τους στόχους ποιότητας. Είναι συνεπώς απαραίτητο να έχουμε τις κατάλληλες μετρήσεις για τα κρίσιμα χαρακτηριστικά σε διαφορετικές μονάδες του προϊόντος. Από τις μετρήσεις αυτές γίνεται η ανάλυση της ποιότητας του προϊόντος και της παραγωγικής διαδικασίας.

7.4 Αξιολόγηση απόδοσης συστήματος ελέγχου ποιότητας.

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας είναι τα εξής :

1. Το κόστος που δημιουργείται από προϊόντα κακής ποιότητας.

Το κόστος έλλειψης ποιότητας αποτελείται από το άμεσο κόστος που προκαλεί η χαμηλή ποιότητα (κόστος αποφυγής ελαττωματικών με την πρόληψή τους και την αξιολόγηση της ποιότητας, κόστος που δημιουργούν τα ελαττωματικά προϊόντα πριν και μετά την πώλησή τους), και από το έμμεσο ή παράγωγο κόστος από την ανάγκη διατήρησης πλεονασματικής δυναμικότητας, αποθεμάτων και διοικητικών συστημάτων που δεν προσφέρουν αξία στους πελάτες.

2. Η ταχύτητα με την οποία το σύστημα αντιδρά σε προβλήματα ποιότητας.

Όσο πιο πολύς χρόνος μεσολαβεί από την δημιουργία προϊόντων κακής ποιότητας μέχρι τον εντοπισμό τους από το σύστημα ελέγχου, τόσο μεγαλύτερο είναι το κόστος που δημιουργείται από ελαττωματικά και τόσο πιο δύσκολο είναι να εντοπισθούν τα αίτια του προβλήματος.

Συνεπώς, η ταχύτητα με την οποία αντιδρά το σύστημα ελέγχου στην εμφάνιση προβλημάτων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του. Ο γρήγορος εντοπισμός προβλημάτων διευκολύνεται από: τη παραγωγή μικρών παρτίδων, την ανάθεση της ευθύνης για την ποιότητα στον εργαζόμενο που επεξεργάζεται το προϊόν σε κάθε θέση και τη δυνατότητα και την ευχέρεια διακοπής της γραμμής παραγωγής όταν εμφανίζονται προβλήματα που επηρεάζουν αρνητικά την ποιότητα.

3. Η ευκολία με την οποία το σύστημα αποκαλύπτει αίτια κακής ποιότητας, δηλ. τους παράγοντες που οδηγούν στη μη τήρηση των προδιαγραφών.

Η απόδοση ενός συστήματος ελέγχου ποιότητας επηρεάζεται επίσης από την ευκολία με την οποία οι παρατηρούμενες σημαντικές αποκλίσεις οδηγούν στον προσδιορισμό των αιτιών κακής ποιότητας. Αυτό εξαρτάται από την διαφάνεια της ροής στην παραγωγική διαδικασία και από το βαθμό κατανόησης του τρόπου λειτουργίας της από του εργαζόμενους που πρέπει να έχουν την

ευθύνη για την παρακολούθηση της ποιότητας. Σε αυτό συμβάλλει η επαρκής εκπαίδευση τους σε τεχνικές ανάλυσης και βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας.

ΟΓΔΟΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

8.1 ΚΟΣΤΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

8.1.1 Κόστος έλλειψης ποιότητας.

Το κόστος έλλειψης ποιότητας είναι αυτό που θα απέφυγε η επιχείρηση αν κάθε προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρει και κάθε δραστηριότητα υποστήριξης (προμήθειες, λογιστήριο, κλπ) εκτελείται άψογα κάθε φορά, την πρώτη φορά.

Βασικά χαρακτηριστικά :

- ⇒ Χρονική υστέρηση οικονομικών μεγεθών σε σχέση με δείκτες ανταγωνιστικότητας (ποιότητα, καινοτομίες, παραγωγικότητα).
- ⇒ Το κόστος που έχει σχέση με την ποιότητα ανέρχεται σε 25-30% των πωλήσεων.

⇒ Η βελτίωση της ποιότητας μεταφράζεται σε μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών, με αποτέλεσμα την άμεση αύξηση της παραγωγικότητας.

Άλλοι ορισμοί:

α) Η δαπάνη η οποία αφορά τον παραγωγό, τον καταναλωτή και την κοινωνία και σχετίζεται με το προϊόν ή την υπηρεσία..

β) Κόστος σχετιζόμενο με την ποιότητα : Το κόστος εξασφάλισης και διασφάλισης της ποιότητας όπως επίσης και οι απώλειες που εμφανίζονται όταν δεν επιτυγχάνεται η ποιότητα.

8.2 Το υψηλό κόστος ποιότητας

Σύμφωνα με έρευνες:

- Περίπου 1 στις 4 συναλλαγές δημιουργεί κάποιο πρόβλημα ποιότητας με τον πελάτη.
- Το κόστος της μη ικανοποιητικής εξυπηρέτησης του πελάτη την πρώτη φορά εκτιμάται στο 20-50% των λειτουργικών δαπανών μιας επιχείρησης.
- Περίπου το 70-90% των πελατών με κάποιο πρόβλημα ποιότητας δεν παραπονιέται στην επιχείρηση (συνεπώς για 1

παραπονούμενο πελάτη αντιστοιχούν άλλοι 3 που δεν ακούγονται).

- Ο μέσος πελάτης που έχει κάποιο σοβαρό πρόβλημα με την ποιότητα των υπηρεσιών που του προσφέρονται, θα συζητήσει για τις αρνητικές εμπειρίες του με άλλους 9 πιθανούς πελάτες. Αντίθετα, πελάτες με άριστες εντυπώσεις θα το συζητήσουν μόνο με 3-4 άλλους.
- Η συντριπτική πλειοψηφία των πελατών που δεν παραπονιούνται για τα προβλήματα ποιότητας δεν επιστρέφει στην ίδια επιχείρηση.

Επίσης σύμφωνα με έρευνες :

- Το 60-70% των δυσαρεστημένων πελατών που έχουν εκφράσει κάποιο παράπονο δεν επιστρέφει για άλλες συναλλαγές.
- Σε περίπτωση κακής αντιμετώπισης των παραπόνων ποιότητας, το 83% των πελατών επιλέγει άλλη επιχείρηση στην επόμενη αγορά, αντίθετα σε περίπτωση καλής αντιμετώπισης το 70-90% προτιμά να συνεχίσει με την ίδια την επιχείρηση.

- Το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι 5 φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου.
- Η αύξηση του ποσοστού διατήρησης μιας πελατείας κατά 5% αυξάνει τα κέρδη κατά 25-85%.
- Η δυσαρέσκεια του πελάτη για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία επηρεάζει αρνητικά στην αξιολόγησή του για άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης.

Οι 3 βασικές αρχές για τη μείωση του κόστους ποιότητας :

- 1) Βελτίωση οργάνωσης.
- 2) Συστηματική εκπαίδευση και συμμετοχή προσωπικού.
- 3) Αξιοποίηση τεχνολογίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑΤΟ

9.1 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

9.1.1 Εισαγωγή

Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί το τελικό στόχο των άλλων δύο λειτουργιών της διοίκησης ολικής ποιότητας, δηλαδή, του σχεδιασμού και του ελέγχου ποιότητας. Χωρίς αποτελεσματικό σχεδιασμό ποιότητας είναι δύσκολο για μία επιχείρηση να επιλέξει τα χαρακτηριστικά εκείνα του προϊόντος που θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις του πελάτη και τα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας που θα είναι ικανή να τα παράγει. Με τον έλεγχο της ποιότητας παρέχεται η πληροφόρηση για την ικανότητα της παραγωγικής διαδικασίας να συμμορφωθεί στις προδιαγραφές του προϊόντος και για να εντοπιστούν τα πιθανά αίτια που δημιουργούν προβλήματα.

9.1.2 Βασικές μορφές βελτιώσεων.

Γενικά, ως βελτίωση θεωρούμε κάθε αλλαγή με ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις της επιχείρησης που συμβάλλουν στη μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη. Και στην ουσία οι αλλαγές αυτές ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. Ενδεικτικές βελτιώσεις είναι οι εξής :

- Η μείωση του ποσοστού ελαττωματικών που δεν ικανοποιεί τις προδιαγραφές για προϊόντα / υπηρεσίες.
- Η μείωση του κόστους παραγωγής.
- Η μείωση του χρόνου εκτέλεσης παραγγελιών.
- Η αύξηση της παραγωγικότητας εργασίας, εξοπλισμού, κ.α.
- Η βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων.
- Η μείωση του ποσοστού αδικαιολόγητων απουσιών των εργαζομένων.

Η βελτίωση της ποιότητας είναι μια σταδιακή διαδικασία. Για την επιτυχή αντιμετώπιση των προβλημάτων σχετικά με την ποιότητα, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν τον τρόπο αντιμετώπισης που έχουν υιοθετήσει για την επίτευξη βελτιώσεων στην ποιότητα χρόνο με το χρόνο. Είναι ένας τρόπος αντιμετώπισης που αρνείται να αποδεχτεί τα σημερινά επίπεδα ποιότητας ως επαρκή.

Η προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας πρέπει να συνεχίζεται έπ' άπειρον και να διαμορφώνεται στις πρακτικές προγραμματισμού και λειτουργίας της εταιρίας, όπως ο

προϋπολογισμός της, το χρονοδιάγραμμα ανάπτυξης του προϊόντος και το ετήσιο πρόγραμμα μάρκετινγκ.

Ο πρωταρχικό στόχος της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας , είναι να βοηθήσει τη διοικητική ομάδα της εταιρίας να αναπτύξει την προσέγγιση των ετήσιων βελτιώσεων της ποιότητας και της ετήσιας μείωσης στις σχετικές με την ποιότητα δαπάνες. Το σημείο εκκίνησης γι' αυτό το στόχο πρέπει να είναι ο προσδιορισμός των πελατών της εταιρίας. Στη συνέχεια, πρέπει να καθοριστούν οι απαιτήσεις των πελατών. Κατόπιν, απαιτήσεις αυτές πρέπει να μεταφραστούν σε μία γλώσσα που να είναι κατανοητή μέσα στην εταιρία. Μόνο τότε μπορεί να αναπτυχθεί το προϊόν που θα πληροί τις προϋποθέσεις που έχει θέσει ο πελάτης.

Ένας επιπρόσθετος στόχος είναι η εκπαίδευση της διοικητικής ομάδας σχετικά με τις ειδικές έννοιες, εργαλεία, τεχνικές και γνώσεις, που προσανατολίζονται στην ποιότητα και είναι ζωτικής σημασίας για την προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι απαιτείται η δημιουργία ομάδων του προγράμματος για τη βελτίωση της ποιότητας, αρχίζοντας από την κορυφή της εταιρίας με μία ομάδα για την ποιότητα που θα αποτελείται από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης. Επιπλέον, επειδή τα περισσότερα προβλήματα ποιότητας παρουσιάζονται μεταξύ των τμημάτων, η προσέγγιση της ομάδας βοηθά όλους τους συμμετέχοντες να τελειοποιήσουν την

προσέγγιση αντιμετώπισης των προβλημάτων σε ομαδική βάση, δίνοντας έμφαση στην επίλυση των προβλημάτων και όχι στην πολιτική ή την ευθύνη.

9.1.3 Προσεγγίσεις για τη βελτίωση της ποιότητας.

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί σημαντικά ο αριθμός επιχειρήσεων με δραστηριότητες για τη συστηματική βελτίωση της ποιότητας κι άλλων δεικτών ανταγωνιστικότητας. Παρόλα αυτά δεν υπάρχει σήμερα μια κυρίαρχη προσέγγιση βελτιώσεων γενικής αποδοχής. Διαφορετικές επιχειρήσεις επιλέγουν διαφορετικές προσεγγίσεις ανάλογα με τις προτιμήσεις της ανώτατης διοίκησης, την πειθώ διαφορετικών συμβούλων ή άλλων παραγόντων. Στην προσπάθεια αύξησης της ανταγωνιστικότητας, μία από τις πιο κρίσιμες αποφάσεις για την ανώτατη διοίκηση είναι η επιλογή της προσέγγισης για τις επιδιωκόμενες βελτιώσεις.

Αποτελεσματικές προσεγγίσεις για τη βελτίωση της ποιότητα :

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

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι η δυνατότητα να ξεκινήσει η επιχείρηση μια σοβαρή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας σε περιορισμένη κλίμακα. Το κυριότερο μειονέκτημα της επιλεκτικής προσέγγισης είναι η αδυναμία συγκρίσεως των επιδόσεων διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης και η φαινομενική έλλειψη εμπιστοσύνης για την καθολική εφαρμογή της σε κάθε δραστηριότητα.

2. Οι μέθοδοι με προκαθορισμένοι σειρά ενεργειών :

Αυτά αντιστοιχούν είτε σε γενικές αρχές είτε σε μία προκαθορισμένη σειρά ενεργειών που θα δημιουργήσει το κατάλληλο κλίμα και την υποδομή για τη συστηματική βελτίωση

της ποιότητας. Ένα καλό ‘πακέτο’ από ένα συμβουλευτικό γραφείο έχει σχεδιαστεί για να καλύψει συνήθως πέντε αλληλεξαρτώμενες φάσεις που περιλαμβάνουν τα ακόλουθα :

α)Ενημέρωση.

β)Δημιουργία δικτύου ομάδων βελτίωσης.

γ)Πρόγραμμα εκπαίδευσης για διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους.

δ)Διαμόρφωση συστήματος μετρήσεων.

ε)Στρατηγικό σχεδιασμό.

Το κύριο πλεονέκτημα ενός πακέτου από ορισμένα διεθνώς αναγνωρισμένα συμβουλευτικά γραφεία είναι η σχετική πληρότητα και συνέπεια στη φιλοσοφία που διακρίνει τον τρόπο εφαρμογής του. Ένα άλλο πλεονέκτημα μπορεί να είναι η διαθέσιμη συσσωρευμένη πείρα από την εφαρμογή του, ώστε ν’ αποφευχθούν συχνά επαναλαμβανόμενα λάθη.

Τα μειονεκτήματα είναι συχνά σοβαρά. Πρώτο, υπάρχει περιορισμένη ευελιξία προσαρμογής του πακέτου συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις της επιχείρησης που θα το εφαρμόσει. Η τάση σε τέτοιες περιπτώσεις είναι να γίνεται προσπάθεια να προσαρμοστούν τα διοικητικά συστήματα της επιχείρησης στο ‘καλούπι’ του πακέτου, αντί να γίνεται το

αντίθετο, παρά τις διαβεβαιώσεις των συμβούλων για την καταλληλότητά του.

Δεύτερον, με την υιοθέτηση ενός πακέτου ο έλεγχος της διαδικασίας εφαρμογής μεταφέρεται από τη διοίκηση της επιχείρησης στο συμβουλευτικό γραφείο. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη μιας ανεπιθύμητης εξάρτησης και περιορίζει τη συμμετοχή και την εκμάθηση των στελεχών και των εργαζομένων σε σύγκριση με αυτό που θα είχαμε αν το σύστημα σχεδιαζόταν με τη συνεργασία τους στα μέτρα της επιχείρησης.

3. Η μέθοδος της διοίκησης διαδικασιών: Στην προσέγγιση αυτή οι δραστηριότητες για τη βελτίωση της ποιότητας συνδέονται με τη μελέτη και την ανάλυση των βασικών διαδικασιών, όπως λειτουργούν σε κάθε επιχείρηση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την παραγωγή και την εξυπηρέτηση των πελατών.

Η δραστική βελτίωση της ποιότητας διευκολύνεται από την καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών και την επανασχεδίαση τους, ώστε να καλύπτουν πιο αποτελεσματικά τις ανάγκες των εξωτερικών και των εσωτερικών πελατών. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα εδώ είναι ο πιο γρήγορος εντοπισμός των αιτίων κακής ποιότητας από την προσεκτική ανάλυση και τεκμηρίωση της ροής υλικών και πληροφοριών που περιγράφει η κάθε διαδικασία.

Η μεγαλύτερη δυσκολία στην προσέγγιση με την ανάλυση διαδικασιών είναι η ανάγκη η επιχείρηση να αποφασίσει την

αντιμετώπιση των προβλημάτων ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες και σε όλες τις δραστηριότητες. Από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης θα πρέπει να δεσμευτεί ότι όλη η επιχείρηση θα υιοθετήσει το νέο τρόπο οργάνωσης και βελτίωσης. Αυτό απαιτεί μεγάλο βαθμό ωρίμανσης της διοίκησης και την προετοιμασία του συνόλου των εργαζομένων για ένα καινούριο τρόπο συμπεριφοράς σε ότι αφορά τις προτεραιότητες στόχων, τις μορφές συνεργασίας μεταξύ τους, με πελάτες και με προμηθευτές και τους μηχανισμούς προγραμματισμού και ελέγχου.

9.2 Οργάνωση για θεσμοθέτηση βελτιώσεων ποιότητας.

Για την αποτελεσματική υλοποίηση των προτεινόμενων βελτιώσεων, η διοίκηση πρέπει πρώτα να δημιουργήσει την κατάλληλη οργανωτική δομή. Η ανάγκη για τη θεσμοθέτηση συνεχών βελτιώσεων απαιτεί η σχετική οργανωτική υποδομή να περιλαμβάνει τα εξής :

- 1) *Μία επιτροπή ποιότητας* : Με την επίσημη συγκρότηση της η ανώτατη διοίκηση σηματοδοτεί την πρώτη προτεραιότητα που θα διέπει θέματα ποιότητας μαζί με τους μέχρι τώρα επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους. Η επιτροπή ποιότητας έχει τη βασική ευθύνη για τα εξής :

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

2) Ένα ιεραρχημένο σύνολο ομάδων βελτιώσεων (ομάδες βελτιώσεων από ανώτατα διοικητικά στελέχη , από κατώτερα διοικητικά στελέχη και από εργαζόμενους).

Η ανάγκη για τη δημιουργία ομάδων βελτίωσης της ποιότητας προκύπτει από το γεγονός ότι τα περισσότερα προβλήματα ποιότητας εμφανίζονται όταν το προϊόν περνάει από το ένα τμήμα στο άλλο. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για την αντιμετώπιση προβλημάτων ποιότητας στα οποία εμπλέκονται διαφορετικά τμήματα είναι η *συγκρότηση ομάδων* στις οποίες εκπροσωπούνται τα ενδιαφερόμενα τμήματα.

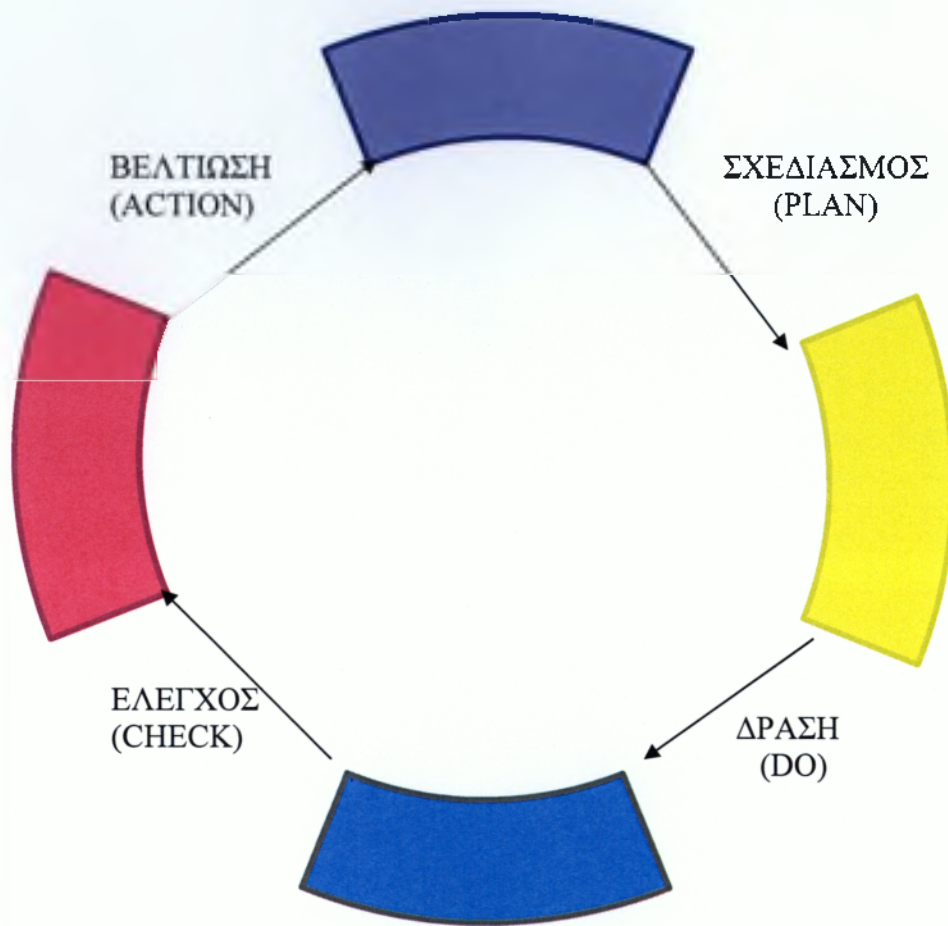
3) Σαφείς διαδικασίες για :

- Υποβολή προτάσεων υποψηφίων θεμάτων για βελτιώσεις.
- Αξιολόγηση και πρόκριση προτάσεων για μελέτη.
- Διεξαγωγή μελετών (διάγνωση και επίλυση προβλημάτων).

- Αναγνώριση και επιβράβευση ομάδων με σημαντική συμβολή.

9.3 Κύκλος ενεργειών για βελτίωση της ποιότητας(Plan-Do-Check-Action)

Η επικρατούσα σήμερα διαδικασία για την επίτευξη βελτιώσεων στην ποιότητα και άλλους δείκτες ανταγωνιστικότητας είναι μια σειρά ενεργειών γνωστή με τα αρχικά 'PDCA' που σημαίνει 'Σχεδιασμός-Δράση-Ελεγχος-Βελτίωση'



Ο παραπάνω κύκλος ενεργειών για βελτιώσεις αποτελεί τη μετεξέλιξη του σχήματος αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων της έρευνας αγοράς, της σχεδίασης προϊόντων / διαδικασιών, της παραγωγής και των πωλήσεων.

Σχεδιασμός (plan)

Τι; Προσδιορισμός προβλήματος.

Γιατί; Ανάλυση προβλήματος.

Προσδιορισμός Αιτίων : Πως; Λήψη διορθωτικών μέτρων.

Δράση (Do)

Υλοποίηση προτάσεως για βελτίωση με λύση προβλήματος.

Έλεγχος (Check)

Επιβεβαίωση ικανοποιητικών αποτελεσμάτων.

Βελτίωση (Act)

Διασφάλιση οφέλους από βελτίωση και τυποποίηση διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΚΑΤΟ

10.1 Συνοπτική παρουσίαση της δυνατότητας εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας στο Δήμο Καρπενησίου.

Ο Δήμος Καρπενησίου έχει πληθυσμό 10.000 κατοίκους περίπου. Είναι ορεινός και όμορος Δήμος αλλά με αυξανόμενο τουρισμό κυρίως του χειμερινούς μήνες -σε απόσταση 13 χιλιομέτρων βρίσκεται το χιονοδρομικό κέντρο Καρπενησίου -.

Ο Δήμος ως υπηρεσία αποτελείται από την Δ.Ε.Υ.Α.Κ (δημόσια επιχείρηση ύδρευσης αποχέτευσης Καρπενησίου), την τεχνική υπηρεσία, το λογιστήριο, το πρωτόκολλο και τηλεφωνικό κέντρο, το δημοτολόγιο-ληξιαρχείο και το γραφείο δημάρχου.

Στον Δήμο Καρπενησίου δεν εφαρμόζεται η Δ.Ο.Π αλλά γίνονται προσπάθειες για την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Σε αυτό έχει συμβάλει η ανακαίνιση του κτιρίου και η προμήθεια του προσωπικού με πιο σύγχρονους υπολογιστές και άλλα εξοπλιστικά μέσα. Επίσης γίνεται προσπάθεια ένταξης του Δήμου σε ευρωπαϊκά προγράμματα που έχουν σχέση με την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ενδεικτικά, ο Δήμος θα υλοποιήσει ένα νέο πρόγραμμα –στα πλαίσια της κοινωνίας της πληροφορίας στην Ε.Ε – που αφορά το δημοτολόγιο και στο οποίο θα μπορεί ο υπάλληλος να είναι σε online σύνδεση με άλλους δήμους, έτσι ώστε να μπορεί να εκδώσει έγγραφο που βρίσκεται σε αρχείο εκτός του δήμου του.

Πάντως για να μπορέσει αυτό που λέγεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας να εφαρμοσθεί στους Δήμους θα πρέπει οι Δήμοι να στραφούν σε πιο ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια δηλαδή σαν μια επιχείρηση που όμως δεν έχει μερίδιο αγοράς αλλά «όλη την αγορά» , και να αυξηθεί η αυτοδιοίκηση και σε θέματα πέραν των τυπικών σε πιο ουσιαστικά όπως είναι οι προσλήψεις, η μισθοδοσία, η εκπαίδευση του προσωπικού για τα οποία οι Δήμοι είναι «όμηροι» των νομοθετικών διαταγμάτων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δεν είναι απλώς ένας τρόπος μείωσης του κόστους ή βελτίωσης της παραγωγικότητας και δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως τέτοιος. Παρόλο που τα αποτελέσματα ενός επιτυχημένου προγράμματος σίγουρα θα περιλαμβάνουν και αυτά τα οφέλη, η ΔΟΠ ασχολείται κυρίως με την αλλαγή του τρόπου αντιμετώπισης και των ικανοτήτων ώστε ο τρόπος σκέψης του οργανισμού να αφορά την πρόληψη της αποτυχίας και στο πρότυπο της σωστής λειτουργίας με την πρώτη φορά.

Τα συστήματα και τεχνικές είναι σημαντικά στην ΔΟΠ αλλά δεν αποτελούν βασική προϋπόθεση. Είναι περισσότερο τρόπος αντιμετώπισης, ένας τρόπος σκέψης που βασίζεται στην περηφάνια στην εργασία και απαιτεί πλήρη αφοσίωση από την πλευρά της διοίκησης, αφοσίωση που πρέπει να επεκταθεί σε όλους τους υπαλλήλους, σε όλα τα επίπεδα, σε όλα τα τμήματα..

Πάντως σε ότι αφορά μία επιχείρηση παραγωγής προϊόντων ή υπηρεσιών, για να μπορέσει να ανταποκριθεί στην διεθνή αγορά και στον οξύ ανταγωνισμό θα πρέπει να προσαρμοσθεί έτσι ώστε να ακολουθήσει τις βασικές διαδικασίες για τη βελτίωση της ποιότητας μέσω των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι προτιμότερο μία επιχείρηση να βλέπει τις σχέσεις της με του προμηθευτές της σαν να ήταν προέκταση των

δικών της δραστηριοτήτων. Η νέα αυτή αντίληψη για μια αμοιβαία ωφέλιμη σχέση μεταφράζεται σε περιορισμό του αριθμού των προμηθευτών για κάθε είδος που χρειάζεται η επιχείρηση και ορισμένες άλλες πρωτοβουλίες που δημιουργούν διαφορετικούς όρους συνεργασίας. Αυτό σημαίνει: Πιο εύκολη προετοιμασία των αναγκαίων πληροφοριών για την επιθυμητή ποιότητα υλικών και εξαρτημάτων, ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης και αυτού των προμηθευτών, παράδοση παραγγελιών σε μικρές παρτίδες πιο συχνά αντί μεγάλες σε αραιά και ανάπτυξη καλύτερης συνεργασίας στη σχεδίαση των προϊόντων και διαδικασιών γνωρίζοντας καλύτερα η κάθε πλευρά τις δυνατότητες και περιορισμούς της άλλης.

Όσον αφορά για το τμήμα παραγωγής το μεγαλύτερο βάρος θα πρέπει να δοθεί στην πρόληψη των ελαττωματικών, κάτι που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να ελέγχουν το προϊόν κατά τη διάρκεια της παραγωγής του και όχι μετά από αυτή. Αντίστοιχα στις υπηρεσίες θα πρέπει να υπάρχει μεγαλύτερη συνεργασία και ομαδικό πνεύμα μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας.

Για να μπορούν όμως οι εργαζόμενοι να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της Δ.Ο.Π χρειάζεται να είναι εκπαιδευμένοι κατάλληλα. Κάθε είδος εκπαίδευσης που βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει αυτά τα αποτελέσματα είναι στην ουσία, εκπαίδευση για την ποιότητα. Για να επιτευχθεί υψηλή ποιότητα , όλοι όσοι

εργάζονται στον οργανισμό θα πρέπει να ξέρουν επακριβώς τι κάνουν, να χρησιμοποιούν τις σωστές μεθόδους και διαδικασίες, και να μπορούν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους καλά και σωστά με την πρώτη φορά.

Τέλος σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π είναι και η ποιότητα εξυπηρέτησης. Και αυτό γιατί παίζει σημαντικό ρόλο όσον αφορά για την εξυπηρέτηση του πελάτη και μετά την πώληση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Διοίκηση ολικής ποιότητας, Κώστας Δερβιτσιώτης.
- Διοίκηση ολικής ποιότητας, Gower, Δεύτερη έκδοση.
- Κώδικας δημοτικών και κοινοτικών υπαλλήλων, Ξηρός Γεώργιος
- Το προσωπικό των Ο.Τ.Α, Κουτσούρη Δήμητρα.

INTERNET :

www.dpem.tuc.gr

www.unipi.gr