



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**  
**ΠΜΣ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ**  
**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ**  
**ΝΟΜΟΥΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΕΒΕΖΑΣ**

*Λάππα Σταματία*

Επιβλέπων: Καραμάνης Κωνσταντίνος  
Καθηγητής

Πρέβεζα, Φεβρουάριος, 2020



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**  
**ΠΜΣ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ, ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ**  
**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**  
**ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ**  
**ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ**  
**ΝΟΜΟΥΣ ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ ΚΑΙ ΠΡΕΒΕΖΑΣ**

*Λάππα Σταματία*

Επιβλέπων: Καραμάνης Κωνσταντίνος  
Καθηγητής

Πρέβεζα, Φεβρουάριος 2020

MASTER THESIS

**THE EFFECTIVENESS OF IMPLEMENTING QUALITY  
SYSTEMS IN BUSINESS OPERATION. CASE STUDY IN  
THE LAWS OF IOANNINA AND PREVEZA**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**  
Πρέβεζα, 14/02/2020

## **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής

Κωνσταντίνος Καραμάνης,

Αναπληρωτής Καθηγητής

2. Μέλος επιτροπής

Χαρίλαος Ναξάκης,

Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Ευστράτιος Κυπριωτέλης,

Λέκτορας

Ο Διευθυντής του ΠΜΣ

Χαρίλαος Ναξάκης,

Καθηγητής

Υπογραφή

© ΛΑΙΠΠΑ, ΣΤΑΜΑΤΙΑ 2020.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

## Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Επίθετο, Όνομα

ΛΑΠΠΑ, ΣΤΑΜΑΤΙΑ

Υπογραφή

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική αυτή εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Καραμάνη Κωνσταντίνο για την υποστήριξη και τη βοήθεια που μου έδωσε. Επίσης ευχαριστώ πολύ όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα που διεξήχθη, γιατί χωρίς τη βοήθειά τους δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία. Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου, που ανέχτηκαν την απουσία μου όλο αυτό το διάστημα.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει ως θέμα την αποτελεσματικότητα εφαρμογής συστημάτων ποιότητας στην επιχειρηματική λειτουργία. Σκοπός της είναι η διερεύνηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα το δείγμα της οποίας αποτελείται από εργαζόμενους και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων στις οποίες εφαρμόζονται συστήματα ποιότητας.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 100 εργαζομένων και ανώτατων στελεχών επιχειρήσεων του Νομού Πρέβεζας και Νομού Ιωαννίνων, διαπιστώθηκε ότι τα συστήματα ποιότητας συμβάλλουν θετικά στη διαχείριση της επιχείρησης, αρκεί τα ανώτατα στελέχη της να προσανατολίζονται στην ποιότητα και να επικρατεί μια κουλτούρα βελτίωσής της. Αυτό επιτυγχάνεται με τους συχνούς ελέγχους ποιότητας καθώς και με την εκπαίδευση του προσωπικού. Τέλος, διαπιστώθηκε, ότι παρά την οικονομική κρίση που υπάρχει στη χώρα μας, οι άνθρωποι αγοράζουν περισσότερο ποιοτικά προϊόντα.

**ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ:** συστήματα ποιότητας, διαχείριση ολικής ποιότητας, διασφάλιση ολικής ποιότητας, ποιότητα.



## **ABSTRACT**

This thesis focuses on the effectiveness of implementing quality systems in business. Its purpose is to investigate the effects of applying quality systems to the operation of a business. To achieve this, a quantitative survey was conducted, with a sample of employees and business executives applying quality systems.

A survey of a sample of 100 employees and business executives in the Preveza and Ioannina Prefectures found that quality systems contribute positively to the management of the company, as long as its executives are oriented towards it and there is a culture of improvement. This is achieved through frequent quality checks as well as staff training. Finally, it was found that despite the economic crisis in our country, people buy more quality products.

**KEY –WORDS:** quality systems, total quality management, total quality assurance, quality.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	viii
ABSTRACT .....	ix
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	xii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	xv
1 Κεφάλαιο: Η Ποιότητα.....	1
1.1 Ορισμός της ποιότητας.....	1
1.2 Η έννοια της ποιότητας .....	2
1.3 Ιστορική αναδρομή .....	2
1.4 Οι απαιτήσεις της ποιότητας.....	7
1.5 Το κόστος της ποιότητας.....	8
2 Κεφάλαιο: Ο αντίκτυπος της ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης.....	11
2.1 Ποιότητα και ανταγωνιστικότητα .....	11
2.2 Ποιότητα και παραγωγικότητα .....	13
2.3 Ποιότητα και οικονομία .....	18
3 Κεφάλαιο: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	23
3.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	23
3.2 Σκοπός και βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	24
3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	25
3.4 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	28
3.5 Μοντέλα και Βραβεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	34
3.5.1 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM) .....	34
3.5.2 Το αμερικανικό μοντέλο Malcolm Baldrige, National Quality Award (MBNQA).....	40
3.5.3 Μοντέλο του Oakland.....	42
3.6 Οι δομές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	43
3.6.1 Η ηγεσία.....	43
3.6.2 Ο προμηθευτής.....	46

3.6.3	Όραμα και δήλωση σχεδίου.....	47
3.6.4	Έλεγχος και Βελτίωση της διαδικασίας.....	48
3.6.5	Σχεδιασμός προϊόντος.....	48
3.6.6	Βελτίωση συστήματος ποιότητας.....	49
3.6.7	Συμμετοχή υπαλλήλων.....	51
3.6.8	Αναγνώριση και ανταμοιβή.....	52
3.6.9	Εκπαίδευση και κατάρτιση.....	53
3.6.10	Εστίαση στον πελάτη.....	54
3.7	Διαφορές μεταξύ κλασσικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	55
4	Κεφάλαιο: Η Διαχείριση Ποιότητας.....	57
4.1	Η έννοια της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας.....	57
4.2	Ιστορική αναδρομή.....	58
4.3	Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας.....	58
4.4	Στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Σχεδίου Διαχείρισης Ποιότητας.....	60
4.5	Οι αρχές που διέπουν τη Διαχείριση Ποιότητας.....	61
5	Κεφάλαιο: Διασφάλιση Ποιότητας, Τυποποίηση και Πρότυπα.....	65
5.1	Διασφάλιση Ποιότητας.....	65
5.2	Στοιχεία Διασφάλισης Ποιότητας.....	66
5.3	Τυποποίηση και πρότυπα για τη διασφάλιση της Ποιότητας.....	67
5.4	Το πρότυπο Διαχείριση Ποιότητας ISO 9001:2000.....	69
5.5	Το πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 14001: 2015.....	74
6	Κεφάλαιο: Μελέτη περιπτώσεων στους Νομούς Ιωαννίνων και Πρέβεζας.....	77
6.1	Μεθοδολογία έρευνας.....	77
6.2	Σκοπός και στόχοι της έρευνας.....	77
6.3	Ερευνητικό εργαλείο.....	78
6.4	Δείγμα.....	79
6.5	Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	79
	Συμπεράσματα.....	110
	Βιβλιογραφικές αναφορές.....	112
	Παράρτημα.....	121

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 6.5.1: Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση.....	80
Πίνακας 6.5.2: Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι το απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης διαχείρισης, των οικονομικών και του μάρκετινγκ; .....	81
Πίνακας 6.5.3: Πιστεύετε ότι το σύστημα ποιότητας είναι απαραίτητο ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί σωστά; .....	82
Πίνακας 6.5.4: Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης; .....	83
Πίνακας 6.5.5: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας η επιχείρησή σας βελτιώνει τη φήμη της; .....	84
Πίνακας 6.5.6: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας αυξάνεται το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση; .....	85
Πίνακας 6.5.7: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας διατηρούνται και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες της.....	86
Πίνακας 6.5.8: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων; .....	87
Πίνακας 6.5.9: Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενισχύει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης; .....	88
Πίνακας 6.5.10: Στην επιχείρησή σας υπάρχει δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα; .....	89
Πίνακας 6.5.11: Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη έχουν αντιληφθεί τη σημασία της ποιότητας; .....	90
Πίνακας 6.5.12: Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη είναι πρόθυμα να υποστηρίξουν ενέργειες ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα; .....	91
Πίνακας 6.5.13: Το σύστημα ποιότητας διασφαλίζει ένα υγιές εργασιακό κλίμα; .....	92

Πίνακας 6.5.14: Το σύστημα ποιότητας είναι κατανοητό από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης; .....	93
Πίνακας 6.5.15: Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης;.....	94
Πίνακας 6.5.16: Στην επιχείρησή σας υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με ζητήματα βελτίωσης της ποιότητας;.....	95
Πίνακας 6.5.17: Στην επιχείρησή σας υπάρχει τμήμα ποιότητας;.....	96
Πίνακας 6.5.18: Η περιγραφή και η σημασία της ποιότητας είναι καθορισμένη για κάθε τμήμα της επιχείρησής σας; .....	97
Πίνακας 6.5.19: Πραγματοποιούνται συχνά αναθεωρήσεις ή απλοποιήσεις των διαδικασιών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας; .....	98
Πίνακας 6.5.20: Έπειτα από αξιολογήσεις της ποιότητας καθορίζεται ο τομέας βελτίωσης για τον κάθε εργαζόμενο;.....	99
Πίνακας 6.5.21: Επικρατεί μια κουλτούρα βελτίωσης της ποιότητας;.....	100
Πίνακας 6.5.22: Πραγματοποιούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα που αποσκοπούν στον έλεγχο της ποιότητας;.....	101
Πίνακας 6.5.23: Ο έλεγχος της ποιότητας σε όλα τα στάδια θεωρείτε ότι έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού κόστους και συνεπώς την οικονομικότερη απόδοση της επιχείρησης;.....	102
Πίνακας 6.5.24: Οι διεργασίες επίβλεψης της ποιότητας παρέχουν στους πελάτες ένα ποιοτικό προϊόν/υπηρεσία σύμφωνα με τις ανάγκες του;.....	103
Πίνακας 6.5.25: Στην επιχείρησή σας δίνεται έμφαση στην πρόληψη ούτως ώστε να μειωθεί το κόστος της ποιότητας; .....	104
Πίνακας 6.5.26: Πιστεύετε ότι μια αύξηση του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος επιφέρει μείωση της ποιότητάς του ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας; .....	105

Πίνακας 6.5.27: Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας ανεβάζει την τιμή του/της; .....	106
Πίνακας 6.5.28: Πιστεύετε ότι τελικά η ποιότητα κοστίζει ακριβότερα; .....	107
Πίνακας 6.5.29: Πιστεύετε ότι ο σημερινός καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν/υπηρεσία με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή του; .....	108

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.3.1: Εξελικτική πορεία της Ποιότητας.....	7
Διάγραμμα 2.2.1: Οικονομικές επιπτώσεις της παραγωγικότητας και της ποιότητας ....	14
Διάγραμμα 2.2.2: Σχέση μεταξύ χαρακτηριστικών του προϊόντος και κέρδους.....	16
Διάγραμμα 2.3.1: Κύκλος ποιότητας.....	19
Διάγραμμα 2.3.2: Παράγοντες των επιπτώσεων στην ποιότητα των προϊόντων, όπως παραδίδονται στους καταναλωτές. ....	21
Διάγραμμα 3.5.1: Κριτήρια Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	36
Διάγραμμα 3.5.2: Η λογική Radar .....	38
Διάγραμμα 3.5.3: Κριτήρια μοντέλου Malcolm Baldrige .....	41
Διάγραμμα 3.5.4: Το μοντέλο του Oakland.....	42
Διάγραμμα 5.4.1: Υπόδειγμα του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000.....	69
Διάγραμμα 5.4.2: Ο κύκλος του Deming.....	70
Διάγραμμα 5.4.3: Σημαντικές παράμετροι σε σύστημα διαχείρισης ποιότητας που ακολουθεί τον κύκλο Deming.....	71
Διάγραμμα 6.5.1: Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση .....	80
Διάγραμμα 6.5.2: Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι το απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης διαχείρισης, των οικονομικών και του μάρκετινγκ; .....	81
Διάγραμμα 6.5.3: Πιστεύετε ότι το σύστημα ποιότητας είναι απαραίτητο ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί σωστά; .....	82
Διάγραμμα 6.5.4: Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης; .....	83
Διάγραμμα 6.5.5: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας η επιχείρησή σας βελτιώνει τη φήμη της ; .....	84

Διάγραμμα 6.5.6: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας αυξάνεται το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση; .....	85
Διάγραμμα 6.5.7: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας διατηρούνται και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες της.....	86
Διάγραμμα 6.5.8: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων; .....	87
Διάγραμμα 6.5.9: Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενισχύει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης;.....	88
Διάγραμμα 6.5.10: Στην επιχείρησή σας υπάρχει δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα; .....	89
Διάγραμμα 6.5.11: Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη έχουν αντιληφθεί τη σημασία της ποιότητας; .....	90
Διάγραμμα 6.5.12: Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη είναι πρόθυμα να υποστηρίζουν ενέργειες ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα; .....	91
Διάγραμμα 6.5.13: Το σύστημα ποιότητας διασφαλίζει ένα υγιές εργασιακό κλίμα;.....	92
Διάγραμμα 6.5.14: Το σύστημα ποιότητας είναι κατανοητό από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης; .....	93
Διάγραμμα 6.5.15: Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης;.....	94
Διάγραμμα 6.5.16: Στην επιχείρησή σας υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με ζητήματα βελτίωσης της ποιότητας;.....	95
Διάγραμμα 6.5.17: Στην επιχείρησή σας υπάρχει τμήμα ποιότητας; .....	96
Διάγραμμα 6.5.18: Η περιγραφή και η σημασία της ποιότητας είναι καθορισμένη για κάθε τμήμα της επιχείρησής σας; .....	97
Διάγραμμα 6.5.19: Πραγματοποιούνται συχνά αναθεωρήσεις ή απλοποιήσεις των διαδικασιών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας; .....	98



Διάγραμμα 6.5.20: Έπειτα από αξιολογήσεις της ποιότητας καθορίζεται ο τομέας βελτίωσης για τον κάθε εργαζόμενο;.....	99
Διάγραμμα 6.5.21: Επικρατεί μια κουλτούρα βελτίωσης της ποιότητας; .....	100
Διάγραμμα 6.5.22: Πραγματοποιούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα που αποσκοπούν στον έλεγχο της ποιότητας;.....	101
Διάγραμμα 6.5.23: Ο έλεγχος της ποιότητας σε όλα τα στάδια θεωρείτε ότι έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού κόστους και συνεπώς την οικονομικότερη απόδοση της επιχείρησης;.....	102
Διάγραμμα 6.5.24: Οι διεργασίες επίβλεψης της ποιότητας παρέχουν στους πελάτες ένα ποιοτικό προϊόν/υπηρεσία σύμφωνα με τις ανάγκες του;.....	103
Διάγραμμα 6.5.25: Στην επιχείρησή σας δίνεται έμφαση στην πρόληψη ούτως ώστε να μειωθεί το κόστος της ποιότητας;.....	104
Διάγραμμα 6.5.26: Πιστεύετε ότι μια αύξηση του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος επιφέρει μείωση της ποιότητάς του ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας; .....	105
Διάγραμμα 6.5.27: Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας ανεβάζει την τιμή του/της;.....	106
Διάγραμμα 6.5.28: Πιστεύετε ότι τελικά η ποιότητα κοστίζει ακριβότερα; .....	107
Διάγραμμα 6.5.29: Πιστεύετε ότι ο σημερινός καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν/υπηρεσία με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή του; .....	108

# **1 Κεφάλαιο: Η Ποιότητα**

## **1.1 Ορισμός της ποιότητας**

Παρόλο που ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται ευρέως από τους επαγγελματίες και τους ακαδημαϊκούς, δεν υπάρχει ένας ορισμός στον οποίο να συμφωνούν όλοι, καθώς αυτός είναι υποκειμενικός, εξαρτώμενος από την προοπτική των ανθρώπων. Έτσι η ποιότητα έχει οριστεί ως (Elshaer, 2012):

1. η εκπλήρωση ή υπέρβαση των προσδοκιών του πελάτη
2. η ικανοποίηση του πελάτη
3. το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και τη συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη
4. η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές
5. τα επιθυμητά χαρακτηριστικά προϊόντος

Κατά τον Ζαβλανό (2003) η ποιότητα συνδέεται με τη φύση του καλού, της ομορφιάς και της αλήθειας και τα πράγματα τα οποία έχουν ποιότητα παρουσιάζουν υψηλά πρότυπα που δεν μπορούν να ξεπεραστούν. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO) ορίζει την ποιότητα ως τον «βαθμό στον οποίο ένα σύνολο εγγενών χαρακτηριστικών πληροί απαιτήσεις» ενώ ο ΕΛΟΤ EN ISO 8402:1996 ορίζει ότι ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (π.χ. προϊόντος ή υπηρεσίας) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες του χρήστη.

## **1.2 Η έννοια της ποιότητας**

Σύμφωνα με τους διάφορους ορισμούς της ποιότητας, ο Eldin (2011) αναφέρει πως αυτά τα στοιχεία που εμπεριέχονται σε αυτήν και καθορίζουν και την έννοιά της είναι τα εξής:

1. Ποιότητα είναι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών και παρέχουν έτσι την ικανοποίησή του. Με αυτή την έννοια, η έννοια της ποιότητας είναι προσανατολισμένη στο εισόδημα. Ο σκοπός αυτής της υψηλότερης ποιότητας είναι να παρέχει μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και να αυξήσει το εισόδημα. Ωστόσο, η παροχή περισσότερων ή / και καλύτερων χαρακτηριστικών ποιότητας συνήθως απαιτεί μια επένδυση και ως εκ τούτου συνήθως συνεπάγεται αύξηση του κόστους. Υψηλότερη ποιότητα υπό αυτή την έννοια συνήθως «κοστίζει περισσότερο».
2. Ποιότητα σημαίνει ελευθερία από ελλείψεις, απαλλαγή από λάθη που απαιτούν επαναλειτουργία ή που οδηγούν σε αποτυχίες του πεδίου, δυσαρέσκεια πελατών, απαιτήσεις πελατών και ούτω καθεξής. Κάτω από αυτό το πρίσμα, η έννοια της ποιότητας είναι προσανατολισμένη στο κόστος και η υψηλότερη ποιότητα συνήθως «κοστίζει λιγότερο».

Ο Δεναζάς (2008) τονίζει ότι η έννοια της ποιότητας είναι πολυδιάστατη και σύνθετη καθώς αναφέρεται σε όλες τις οικονομικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες οι οποίες αρχίζουν από το σχεδιασμό των αγαθών και ολοκληρώνονται με τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

## **1.3 Ιστορική αναδρομή**

Το ποιοτικό κίνημα μπορεί να εντοπίσει τις ρίζες του στη μεσαιωνική Ευρώπη, όπου οι βιοτέχνες άρχισαν να οργανώνονται σε συνδικάτα που ονομάζονταν συντεχνίες,

στα τέλη του 13<sup>ου</sup> αιώνα. Αυτές οι συντεχνίες ήταν υπεύθυνες για την ανάπτυξη αυστηρών κανόνων για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών. Οι επιτροπές επιθεώρησης επέβαλαν τους κανόνες με τη σήμανση άψογων προϊόντων με ένα ειδικό σήμα ή ένα σύμβολο<sup>1</sup>.

Οι ίδιοι οι βιοτέχνες συχνά τοποθετούσαν ένα δεύτερο σήμα στα αγαθά που παρήγαγαν. Αρχικά, αυτό το σήμα χρησιμοποιήθηκε για την παρακολούθηση της προέλευσης των ελαττωματικών αντικειμένων. Όμως με την πάροδο του χρόνου το σήμα καταλήγει να αντιπροσωπεύει την καλή φήμη του τεχνίτη. Τα σήματα επιθεώρησης και τα σήματα των βιοτεχνών χρησίμευσαν ως απόδειξη της ποιότητας για τους πελάτες σε όλη τη μεσαιωνική Ευρώπη. Αυτή η προσέγγιση στην ποιότητα κατασκευής κυριαρχούσε μέχρι τη Βιομηχανική Επανάσταση στις αρχές του 19ου αιώνα. Μέχρι τότε, τα προϊόντα κατασκευάζονταν σε όλα τα στάδια παραγωγής τους από το ίδιο άτομο ή την ίδια ομάδα ατόμων ενώ γινόταν μικροαλλαγές του προϊόντος ώστε να ικανοποιηθούν ορισμένα κριτήρια ποιότητας που έθετε ο πελάτης. Όμως, η μαζική παραγωγή δημιούργησε την ανάγκη πολλά άτομα να εργάζονται μαζί σε συγκεκριμένα στάδια παραγωγής και έτσι ένα άτομο δεν μπορούσε να δημιουργήσει ένα προϊόν εξ ολοκλήρου σε όλα τα στάδια κατασκευής του.

Μέχρι τις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η κατασκευή στον βιομηχανικό κόσμο τείνει να ακολουθεί αυτό το μοντέλο. Το εργοστασιακό σύστημα, με έμφαση στην επιθεώρηση προϊόντων, ξεκίνησε στη Μεγάλη Βρετανία στα μέσα της δεκαετίας του 1750 και μεγάλωσε στη Βιομηχανική Επανάσταση στις αρχές του 1800. Οι αμερικανικές ποιοτικές πρακτικές εξελίχθηκαν στη δεκαετία του 1800, καθώς διαμορφώνονταν από αλλαγές στις κυρίαρχες μεθόδους παραγωγής. Στις αρχές του 19<sup>ου</sup> αιώνα, η κατασκευή στις Ηνωμένες Πολιτείες τείνει να ακολουθεί το μοντέλο τεχνικής που χρησιμοποιείται στις ευρωπαϊκές χώρες. Δεδομένου ότι οι περισσότεροι τεχνίτες πωλούσαν τα προϊόντα τους σε τοπικό επίπεδο, το καθένα είχε ένα τεράστιο προσωπικό μερίδιο στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών για ποιότητα. Εάν δεν ικανοποιούνταν οι ποιοτικές ανάγκες, ο τεχνίτης κινδύνευε να χάσει τους πελάτες του που δεν μπορούσαν εύκολα να αντικατασταθούν.

---

<sup>1</sup> <https://asq.org/quality-resources/history-of-quality>

Ως εκ τούτου, διατηρήθηκε μια μορφή ελέγχου ποιότητας με τον έλεγχο των εμπορευμάτων πριν από την πώληση<sup>2</sup>.

Το εργοστασιακό σύστημα, ένα προϊόν της Βιομηχανικής Επανάστασης στην Ευρώπη, άρχισε να διαιρεί τα επαγγέλματα των τεχνιτών οι οποίοι έπρεπε να έχουν εξειδικευμένα καθήκοντα. Η ποιότητα στο εργοστασιακό σύστημα εξασφαλίστηκε μέσω της ικανότητας των εργαζομένων που συμπληρώθηκε με ελέγχους ή / και επιθεωρήσεις. Τα ελαττωματικά προϊόντα είτε επαναδιαμορφώθηκαν είτε διαλύθηκαν.

Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα οι Frederick Winslow Taylor και Henry Ford αντιλήφθηκαν τους περιορισμούς που είχαν οι μέθοδοι μαζικής παραγωγής και η μεταβαλλόμενη ποιότητά τους. Ο στόχος του Taylor ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας χωρίς αύξηση του αριθμού των ειδικευμένων τεχνιτών. Αυτό το πέτυχε αναθέτοντας εργοστασιακούς σχεδιασμούς σε εξειδικευμένους μηχανικούς και χρησιμοποιώντας τεχνίτες και επιβλέποντες ως επιθεωρητές και διευθυντές που εκτέλεσαν τα σχέδια των μηχανικών. Η προσέγγιση του Taylor οδήγησε σε αξιοσημείωτη αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά η νέα έμφαση στην παραγωγικότητα είχε αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα. Για να αντιμετωπιστεί η πτώση της ποιότητας και να σταθεροποιηθεί, η Borland (2007) δημιούργησε τμήματα ποιότητας ώστε να επιβλέπουν την ποιότητα της παραγωγής, να αποκαταστούν τα σφάλματα και να την καλυτερεύουν ενώ ο Ford τόνισε την τυποποίηση των προτύπων σχεδιασμού και εξαρτημάτων για να εξασφαλίσει την παραγωγή ενός τυποποιημένου προϊόντος. Έτσι λοιπόν η διαχείριση της ποιότητας ήταν αποκλειστική μέριμνα του Τμήματος Ποιότητας και εφαρμόστηκε για να εντοπίζει τα ελαττώματα.

Κατά την περίοδο της μαζικής παραγωγής στον Α΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, εφαρμόστηκε ο στατιστικός έλεγχος από τον στατιστικό Edwards Deming, από τον οποίο προήλθε και το βραβείο Deming για την ποιότητα. Το 1951 εκδόθηκε το Εγχειρίδιο Ελέγχου Ποιότητας του Juran και αναπτύχθηκε και η «Τριλογία του Juran» μια προσέγγιση διαλειτουργικής διαχείρισης που αποτελείται από τρεις διαχειριστικές διαδικασίες: ποιοτικό σχεδιασμό, ποιοτικό έλεγχο και βελτίωση της ποιότητας. Όλες

---

<sup>2</sup> <https://asq.org/quality-resources/history-of-quality>

αυτές οι λειτουργίες διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο κατά την αξιολόγηση της ποιότητας (Juran, 1988).

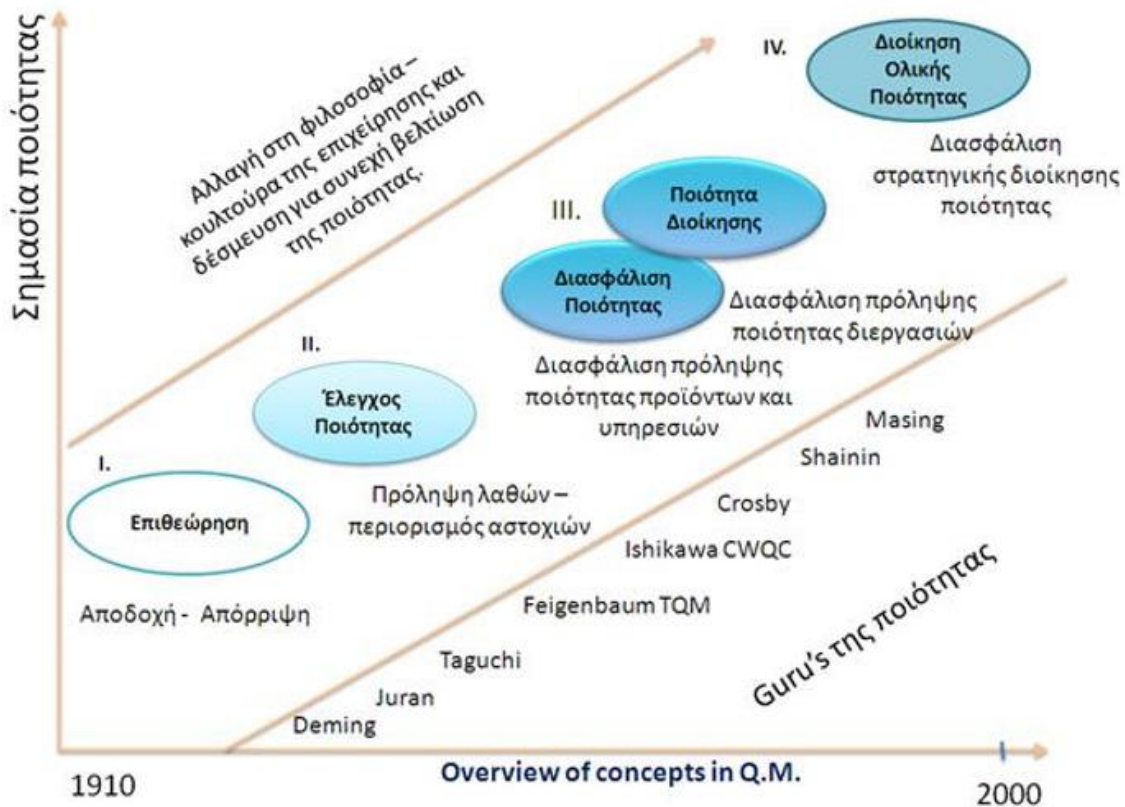
Οι αρχές του 20ού αιώνα σηματοδότησαν την ένταξη των διαδικασιών στις ποιοτικές πρακτικές. Μια διαδικασία ορίζεται ως μια ομάδα δραστηριοτήτων που λαμβάνει μια εισροή, προσθέτει αξία σε αυτήν και παρέχει μια εκροή. Ο Walter Shewhart αναγνώρισε ότι οι βιομηχανικές διαδικασίες παρέχουν δεδομένα. Διαπίστωσε ότι αυτά τα δεδομένα θα μπορούσαν να αναλυθούν χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές για να διαπιστωθεί αν μια διαδικασία είναι σταθερή και υπό έλεγχο ή εάν επηρεάζεται από ειδικά αίτια που πρέπει να διορθωθούν. Έτσι, άρχισε να επικεντρώνεται στις διαδικασίες ελέγχου στα μέσα της δεκαετίας του 1920, καθιστώντας την ποιότητα σημαντική όχι μόνο για το τελικό προϊόν αλλά και για τις διαδικασίες που το δημιουργήσαν. Με αυτόν τον τρόπο έθεσε τα θεμέλια για τα γραφήματα ελέγχου, ένα σύγχρονο εργαλείο ποιότητας. Ο W. Edwards Deming, στατιστικός του Υπουργείου Γεωργίας και Απογραφής του Ηνωμένου Βασιλείου, έγινε υποστηρικτής των μεθόδων SQC (Statistical Quality Control) του Shewhart και αργότερα έγινε ηγέτης του ποιοτικού κινήματος τόσο στην Ιαπωνία όσο και στις Ηνωμένες Πολιτείες (Collins, 1994).

Με την παραπάνω ανάλυση γίνεται αντιληπτό ότι η εξέλιξη της ποιότητας ακολούθησε τα εξής τέσσερα στάδια (Στεφανάτος, 2000; Weckenmann et al., 2015; Groomcock, 2000):

1. Η Επιθεώρηση: εδώ πραγματοποιούνται οι εξής ενέργειες ώστε να βελτιωθεί η ποιότητα:
  - i. Η μέτρηση
  - ii. Η δοκιμή
  - iii. Ο προσδιορισμός των αιτιών και των αστοχιών
  - iv. Διορθωτικές ενέργειες.
2. Ο Έλεγχος ποιότητας: εδώ πραγματοποιείται ο έλεγχος:
  - i. για να εξακριβωθεί εάν η παραγωγή έχει ελαττωματικά προϊόντα

- ii. για να διαπιστωθεί εάν τηρούνται οι προδιαγραφές
  - iii. για να εξακριβωθεί εάν αναπτύσσεται ο βασικός σχεδιασμός του προϊόντος
3. Η Διασφάλιση της ποιότητας: εδώ πραγματοποιούνται οι εξής ενέργειες:
- i. Σχεδιασμός του προϊόντος
  - ii. Πρόληψη
  - iii. Εντοπισμός αστοχιών
  - iv. Εργαλεία ποιότητας και
  - v. ISO.
4. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: στο στάδιο αυτό αναπτύσσονται όλα τα προηγούμενα τρία στάδια. Στόχος της είναι να βελτιώνεται συνεχώς η ποιότητα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα και να ικανοποιείται διαρκώς ο πελάτης, οι εργαζόμενοι και γενικά η κοινωνία μέσα στην οποία αναπτύσσεται και δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Sallis, 1994).

Διάγραμμα 1.3.1: Εξελικτική πορεία της Ποιότητας



ΠΗΓΗ: Weckenmann et al., (2015)

#### 1.4 Οι απαιτήσεις της ποιότητας

Περιγράφοντας την ποιότητα ως το σύνολο των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και τιμών ενός προϊόντος σε σχέση με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις του, στόχος ενός ΣΔΠ δεν μπορεί να είναι παρά η συμμόρφωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας με τις προδιαγραφές που τίθενται (είτε από την ίδια την επιχείρηση, είτε από τον πελάτη). Προς την κατεύθυνση αυτή απαιτείται η καταγραφή των απαιτήσεων ποιότητας, ώστε να μπορεί έπειτα να ελεγχθεί το προϊόν ως προς την πλήρωση αυτών των προδιαγραφών. Απαιτείται λοιπόν ένα «εγχειρίδιο ποιότητας» που να περιγράφει:



- 1) τους στόχους (τι επιθυμεί η επιχείρηση να παράγει ή να προσφέρει),
- 2) τις διαδικασίες (ποιος κάνει τι, πότε, πού, πώς) και
- 3) την εφαρμογή – διατήρηση (εντολές παραγωγής / προσφοράς).

Ταυτόχρονα, η ποιότητα δεν μπορεί να εισαχθεί στο προϊόν εκ των υστέρων και ούτε μεταβιβάζεται. Για το λόγο αυτό πρέπει οι δραστηριότητες για την ποιότητα να μεταφέρονται σε όλες τις φάσεις της δημιουργίας ενός προϊόντος, σε όλη την επιχείρηση (οργανισμό) και σε όλες τις διαδικασίες της.

Το απαραίτητο, λοιπόν, εγχειρίδιο ποιότητας πρέπει να περιγράφει και το συνολικό τρόπο λειτουργίας και διοίκησης του οργανισμού / εταιρείας και να συμφωνεί με ένα συγκεκριμένο πρότυπο σύγκρισης. Τότε μπορεί να πιστοποιήσει κανείς ότι για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία αποδεικνύεται η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του προτύπου ποιότητας.

## **1.5 Το κόστος της ποιότητας**

Δεν υπάρχει γενική συμφωνία ως προς ένα ενιαίο και ευρύτατα αποδεκτό ορισμό του κόστους ποιότητας. Κόστος ποιότητας είναι το κόστος που πραγματοποιείται για να μην έχουμε ή επειδή έχουμε χαμηλή ποιότητα. Σύμφωνα με τους Dale και Plunkett (1995), είναι αποδεκτό ότι το κόστος της ποιότητας είναι το κόστος που προκύπτει από το σχεδιασμό, την υλοποίηση, τη λειτουργία και τη συντήρηση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας αθροιστικά με το κόστος των πόρων που δεσμεύονται για συνεχή βελτίωση, με το κόστος αστοχίας προϊόντων ή υπηρεσιών και με όλα τα άλλα απαραίτητα έξοδα δραστηριοτήτων προστιθέμενης αξίας που αναλώνονται για να επιτευχθεί ένα ποιοτικό τελικό προϊόν ή υπηρεσία.

Η έννοια του κόστους ποιότητας περιλαμβάνει δύο κύριες περιοχές<sup>3</sup>:

1. το κόστος του ελέγχου της ποιότητας: περιλαμβάνει:

---

<sup>3</sup> <https://eclass.unipi.gr/modules/document/file.php/ODE165/543-596%20KEF.%202013.pdf>

- i. το κόστος πρόληψης: είναι το κόστος που προκύπτει από ενέργειες που γίνονται για την αποφυγή ελαττωματικών προϊόντων ή μη καλών παρεχόμενων υπηρεσιών.
  - ii. το κόστος εκτίμησης. είναι το κόστος που προκύπτει από τις ενέργειες που γίνονται για τη διατήρηση της επιτευχθείσας ποιότητας.
2. το κόστος της αποτυχίας του ελέγχου: προκαλείται από την έλλειψη ή τη χαμηλή ποιότητα και περιλαμβάνει δύο κατηγορίες:
- i. το κόστος των εσωτερικών αστοχιών: είναι αυτό που προκαλείται μέσα από το εσωτερικό της επιχείρησης λόγω π.χ. ελαττωματικών προϊόντων, καθυστερήσεις.
  - ii. το κόστος εξωτερικών αστοχιών: είναι το κόστος που προκαλείται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, π.χ. επιστροφές προϊόντων κ.ά.

Ο τύπος προσδιορισμού του κόστους ποιότητας μιας επιχείρησης σήμερα είναι ο εξής:

$$\text{Συνολικό Κόστος Ποιότητας} = \text{Κόστος Αποφυγής Ελαττωματικών} + \text{Κόστος Ελαττωματικών}$$

Το κόστος αποφυγής ελαττωματικών περιλαμβάνει το κόστος πρόληψης και εκτίμησης της ποιότητας που πραγματοποιείται για να μην παραχθούν ελαττωματικά προϊόντα, ενώ το κόστος των ελαττωματικών σχετίζεται με την αντιμετώπιση τους αν και εφόσον παραχθούν παρά τις προηγούμενες ενέργειες για αποφυγή τους. Το κόστος έλλειψης ποιότητας δεν είναι πάντα κάποιο μετρήσιμο μέγεθος, καθώς σε μερικές περιπτώσεις η μέτρησή του δεν είναι εφικτή.

Το κόστος ποιότητας έχει ορισθεί επίσης ως το άθροισμα του κόστους συμμόρφωσης και του κόστους μη συμμόρφωσης, όπου κόστος της συμμόρφωσης είναι το κόστος που αφορά στην πρόληψη της κακής ποιότητας (έλεγχος ποιότητας και αξιολόγηση) και το κόστος της μη συμμόρφωσης είναι το κόστος της κακής ποιότητας

που προκαλείται από την αποτυχία των προϊόντων και υπηρεσιών (ανακατασκευές/ανακλήσεις/επιστροφές) (Ψωμάς, 2013).

Η μέτρηση του κόστους ποιότητας παρέχει στις επιχειρήσεις δυο σημαντικά πλεονεκτήματα<sup>4</sup>:

1. την ικανότητα διάγνωσης και ιεράρχησης των προβλημάτων που έχουν σχέση με την ποιότητα των διαφορετικών προϊόντων, των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων και
2. την ικανότητα να καταρτίσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα για την βελτίωση της ποιότητας.

Οι σημαντικότεροι στόχοι της μέτρησης του κόστους ποιότητας είναι:

1. Ο προσδιορισμός της σημαντικότητας των δραστηριοτήτων ποιότητας στη συνολική λειτουργία της επιχείρησης με μετρήσιμους δείκτες.
2. Ο προσδιορισμός της επίδρασης των δραστηριοτήτων ποιότητας επί σημαντικών οικονομικών μεγεθών (π.χ. αποτελέσματα χρήσης).
3. Ο εντοπισμός σημείων με περιθώρια βελτίωσης.
4. Η δυνατότητα σύγκρισης της απόδοσης ανάμεσα σε διαφορετικές λειτουργίες.
5. Ο καθορισμός βάσεων προϋπολογισμού με σκοπό την άσκηση ελέγχου στο κόστος των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την ποιότητα.
6. Η συγκέντρωση πληροφόρησης για το κόστος με σκοπό την παροχή κινήτρων βελτίωσης.

---

<sup>4</sup> <https://eclass.unipi.gr/modules/document/file.php/ODE165/543-596%20KEF.%202013.pdf>

## **2 Κεφάλαιο: Ο αντίκτυπος της ποιότητας στην ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης**

### **2.1 Ποιότητα και ανταγωνιστικότητα**

Μέσα σε μια επιχείρηση η ποιότητα περνά από το τμήμα της ποιότητας σε όλα τα τμήματα της οργάνωσης και φτάνει μέχρι την ανώτατη διοίκηση, καθιστώντας έτσι τον στρατηγικό στόχο βασική προτεραιότητα μιας σύγχρονης επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό η ποιότητα καθίσταται μια βασική προϋπόθεση δίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (Buntak, Adelsberger & Nad, 2012). Στο πλαίσιο αυτό, το κλειδί για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι το συμφέρον του καταναλωτή για το προϊόν στην αγορά-στόχο. Συγκεκριμένα, με βάση τον ορισμό της ποιότητας που τονίζει τη συμμόρφωση του προϊόντος προς τις απαιτήσεις του καταναλωτή, αυτό μακροπρόθεσμα θα οδηγήσει στην καταλληλότητα του προϊόντος για τον καταναλωτή. Η ποιότητα του προϊόντος μπορεί να παρατηρηθεί μέσω διαφόρων διαστάσεων, δηλαδή των χαρακτηριστικών του προϊόντος που συμβάλλουν στην ποιότητά του όπως την αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής.

Τα χαρακτηριστικά ποιότητας μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες, σύμφωνα με τους Sawant & Bag (2012):

1. χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη λειτουργία του προϊόντος
2. χαρακτηριστικά που καθορίζουν την αξιοπιστία και ανθεκτικότητα του προϊόντος
3. χαρακτηριστικά που προσελκύουν την ικανοποίηση του καταναλωτή προς το προϊόν.

Ο Garvin (1987) προτείνει οκτώ ουσιώδεις διαστάσεις ή τύπους ποιότητας (Garvin στο Σταμούλιας, 2018):

1. Βασικά χαρακτηριστικά απόδοσης προϊόντος: αποτελούν τα κύρια λειτουργικά χαρακτηριστικά και είναι συνήθως αντικειμενικά και μετρήσιμα.
2. Ειδικά χαρακτηριστικά ποιότητας: είναι τα δευτερεύοντα λειτουργικά χαρακτηριστικά που συμπληρώνουν τις βασικές λειτουργίες του προϊόντος.
3. Αξιοπιστία: η πιθανότητα το προϊόν να μη λειτουργεί ικανοποιητικά καθ' όλη τη διάρκεια καθορισμένης χρονικής περιόδου υπό καθορισμένες συνθήκες λειτουργίας. Κύριοι δείκτες αξιολόγησης της αξιοπιστίας είναι ο μέσος χρόνος έως την πρώτη βλάβη και ο μέσος χρόνος μεταξύ διαδοχικών βλαβών.
4. Συμμόρφωση ποιότητας: δηλαδή συμμόρφωση με πρότυπα και προδιαγραφές. Είναι η διάσταση που δείχνει σε ποιο βαθμό το προϊόν πληροί τα καθιερωμένα πρότυπα και τις προδιαγραφές.
5. Ανθεκτικότητα: μετρά την ωφέλιμη διάρκεια και έχει τεχνική και οικονομική διάσταση. Η τεχνική σχετίζεται με την ένταση της χρήσης ενός προϊόντος πριν αυτό χαλάσει. Στην οικονομική διάσταση η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος αντιστοιχεί στο χρόνο μέχρι το σημείο που θεωρείται προτιμότερη η αντικατάσταση από την επισκευή.
6. Εξυπηρέτηση μετά την πώληση: είναι η συντήρηση του προϊόντος. Είναι η διάσταση που περιλαμβάνει την ταχύτητα, την ευγένεια, την ετοιμότητα, την βοήθεια, την ικανότητα και την ευκολία κατά τη διάρκεια των εργασιών επισκευής ενός προϊόντος.
7. Αισθητική ποιότητα: αυτή η διάσταση, εκτός από αναγνωρισμένη ποιότητα είναι η πιο υποκειμενική επειδή τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που συνθέτουν αυτή την διάσταση είναι θέμα προσωπικής αξιολόγησης και επικύρωσης από ένα άτομο. Περιλαμβάνει την εμφάνιση, την αίσθηση, την αφή, τον ήχο, τη γεύση, την οσμή κ.λπ. ενός προϊόντος.
8. Αναγνωρισμένη ποιότητα: είναι η ποιότητα με βάση τη φήμη.

Οι παραπάνω διαστάσεις της ποιότητας του προϊόντος αποτελούν τη βάση σύγκρισης με τον ανταγωνισμό. Ανάλογα με την κατάσταση και τις περιστάσεις, η

εταιρεία θα επικεντρωθεί σε ένα ή περισσότερα από αυτά σε μια προσπάθεια να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

## **2.2 Ποιότητα και παραγωγικότητα**

Ο θεμελιώδης στόχος κάθε διοικητικού συμβουλίου είναι η παραγωγική και ανταγωνιστική διαχείριση, δηλαδή η διαχείριση με σκοπό την επίτευξη της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Δεδομένου ότι η οικονομική αξία της ποιότητας είναι σήμερα όλο και περισσότερο αποδεκτή, είναι ενδιαφέρον να αναλυθεί ο αντίκτυπος της ποιότητας και της παραγωγικότητας στην κερδοφορία, η οποία είναι συνάρτηση των εσόδων και εξόδων. Ο βασικός ορισμός του κέρδους είναι ο ακόλουθος: Κέρδη = τα έσοδα αφού αφαιρεθούν οι δαπάνες. Εδώ επισημαίνει το γεγονός ότι το κέρδος πραγματοποιείται όταν τα έσοδα υπερβαίνουν τις δαπάνες. Εν προκειμένω, η μεταβολή των ακόλουθων παραγόντων μπορεί να οδηγήσει σε μεταβολή του κέρδους (Evans & Lindsay, 2005):

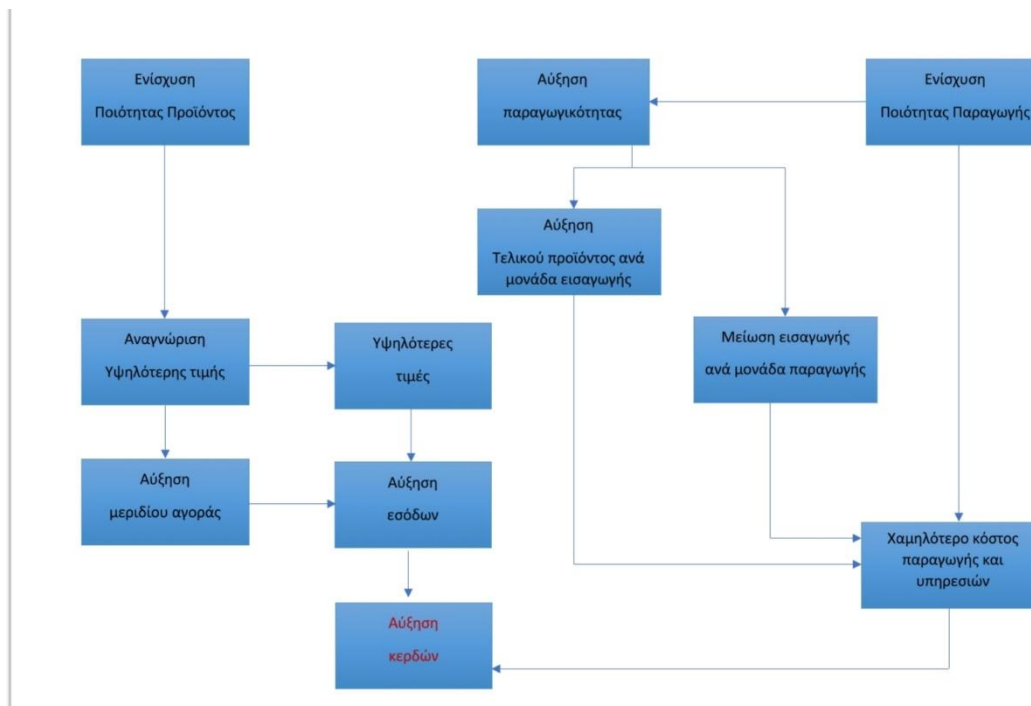
1. η τιμή πώλησης
2. η ποσότητα των παραγόμενων και πωληθέντων προϊόντων
3. το κόστος ανά μονάδα προϊόντος
4. οι πόροι που χρησιμοποιούνται ανά μονάδα παραγωγής.

Εάν η τιμή των υλικών ή άλλων πόρων αυξηθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας υλοποίησης του προϊόντος, η στρατηγική για την εξουδετέρωση της αύξησης του κόστους θα πρέπει αναπόφευκτα να εφαρμοστεί. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της αύξησης της τιμής του προϊόντος, η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στη μειωμένη ζήτηση η οποία θα επηρέαζε άμεσα τα έσοδα και συνεπώς και το κέρδος. Η εναλλακτική λύση για τη διατήρηση ή την αύξηση του κέρδους είναι η ενίσχυση της ποιότητας των προϊόντων, η οποία μπορεί να αποτελεί αντικειμενική προϋπόθεση για την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η κερδοφορία είναι ευαίσθητη στις μεταβολές της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προϊόντων. Η ίδια η παραγωγικότητα εξαρτάται από την ενίσχυση της ποιότητας των διαδικασιών παραγωγής

μέσω της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων και των απωλειών των προερχόμενων από την απαρχαιωμένη τεχνολογία, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλότερο κόστος παραγωγής και υψηλότερα κέρδη (Evans, 1997).

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα ο ρόλος και η επίδραση της ποιότητας των προϊόντων και των διαδικασιών παραγωγής είναι σημαντική όχι μόνο για την ανάπτυξη αξιών για τους καταναλωτές αλλά και για την κερδοφορία της εταιρείας.

Διάγραμμα 2.2.1: Οικονομικές επιπτώσεις της παραγωγικότητας και της ποιότητας



ΠΗΓΗ: Evans (1997)

Μια άλλη κατηγορία που συνδέεται άμεσα με το κέρδος είναι ο πελάτης, δηλαδή η ικανοποίηση του καταναλωτή. Οργανώσεις κάθε είδους έχουν αντιληφθεί ότι πρέπει να

επικεντρωθούν κυρίως στην ικανοποίηση των καταναλωτών τους. Όμως εγείρονται δύο βασικά ερωτήματα<sup>5</sup>:

1. Ποιοι είναι οι καταναλωτές;
2. Πώς να καλύψουν τις ανάγκες τους;

Οι καταναλωτές είναι όλοι εκείνοι που τους παρέχει η επιχείρηση προϊόντα και υπηρεσίες. Ιστορικά, οι οργανώσεις θεωρούσαν ως καταναλωτές όσους αγόρασαν και χρησιμοποιούσαν τα προϊόντα τους. Παραδοσιακά, οι προμηθευτές και οι καταναλωτές υπάρχουν τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Κάθε υπάλληλος του οποίου η εργασία προηγείται του έργου του επόμενου υπαλλήλου αντιπροσωπεύει έναν προμηθευτή γι' αυτόν. Κατά συνέπεια, ο υπάλληλος του οποίου η εργασία ακολουθεί την εργασία ενός άλλου εργαζομένου και συνεπώς εξαρτάται από αυτόν, αντιπροσωπεύει τον καταναλωτή (Goetsch & Davis, 2006). Έτσι, για παράδειγμα, οι αποθήκες λαμβάνουν τελικά προϊόντα από την παραγωγή, το τμήμα πωλήσεων παίρνει εισροές από το τμήμα μάρκετινγκ, το τμήμα παραγωγής λαμβάνει παραγγελίες από τις πωλήσεις κ.λπ. Η εστίαση στον εσωτερικό πελάτη βοηθά στην υλοποίηση της οργανωτικής ποιότητας και επιτρέπει στην επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί στην αγορά.

Αν δούμε τις προαναφερθείσες επιχειρηματικές αλληλεπιδράσεις από την άποψη της διαχείρισης της ποιότητας, είναι σαφές ότι οι εσωτερικοί πελάτες έχουν τον κρίσιμο αντίκτυπο στην υλοποίηση των απαιτήσεων ποιότητας. Οι περισσότεροι από τους ορισμούς της ποιότητας λαμβάνουν ως αφετηρία το γεγονός ότι οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι ένας στόχος που πρέπει να επιτευχθεί. Η ASQ (American Society for Quality) ορίζει επίσης την ποιότητα ως «έναν υποκειμενικό όρο για τον οποίο κάθε άτομο έχει τον δικό του ορισμό». Με άλλα λόγια, για κάθε άτομο η ποιότητα αντιπροσωπεύει την αλληλεξάρτηση μεταξύ επιθυμιών και προσδοκιών από τη μια πλευρά και οικονομικών δυνατοτήτων από την άλλη. Παρά τους πολυάριθμους ορισμούς της ποιότητας, δεν μπορεί να οριστεί ως σχετική κατηγορία επειδή τοποθετεί σαφώς κάθε προϊόν σε μια συγκεκριμένη αγορά. Από τεχνική άποψη, η ποιότητα έχει δύο έννοιες (Buntak, Adelsberger & Nad, 2012):

---

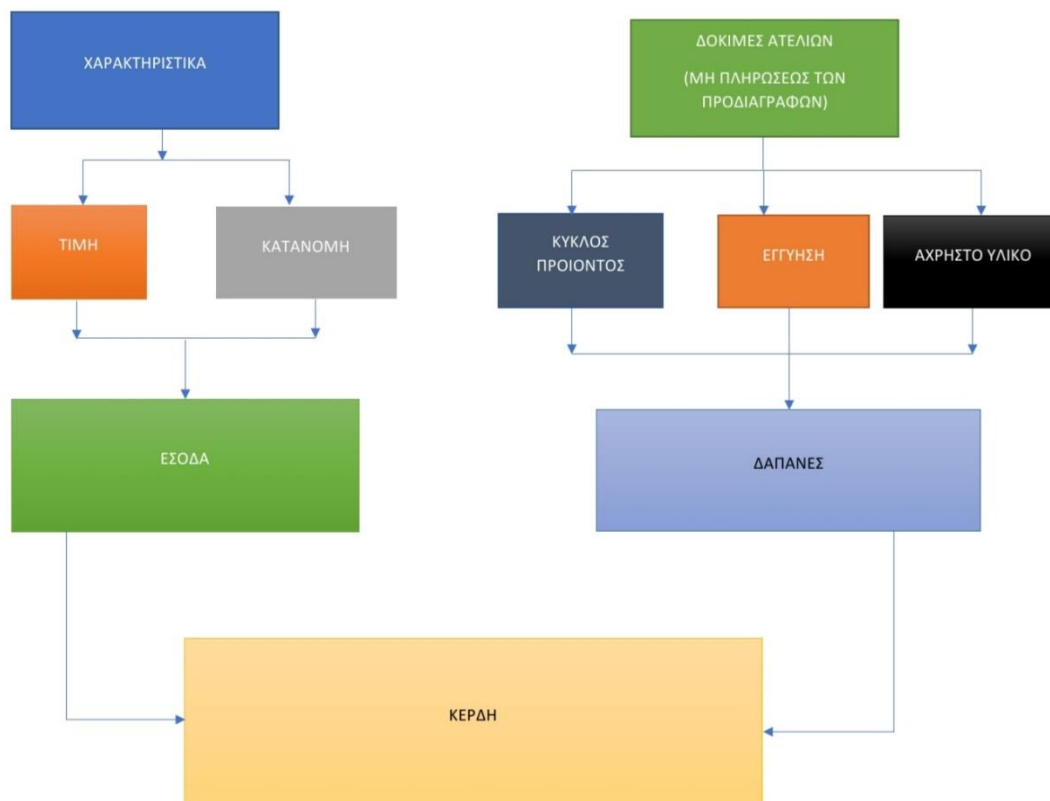
<sup>5</sup> <http://www.asq.org/learn-about-quality/customer-satisfaction/overview/overview.html>



1. χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που έχουν την ικανότητα να ικανοποιούν τις καθορισμένες ή αναμενόμενες ανάγκες και
2. ένα άψογο προϊόν ή υπηρεσία.

Η σύνδεσή τους με το κέρδος δίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

Διάγραμμα 2.2.2: Σχέση μεταξύ χαρακτηριστικών του προϊόντος και κέρδους



ΠΗΓΗ: Buntak, Adelsbergber & Nad, 2012.

Ο Armand Feigenbaum έχει καθορίσει την ποιότητα με πιο εκτεταμένο τρόπο: *Η ποιότητα είναι ένας προσδιορισμός του πελάτη που βασίζεται στην πραγματική εμπειρία ενός πελάτη με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, που μετράται με βάση τις απαιτήσεις του - δηλωμένες ή ασαφείς, συνειδητές ή απλώς ανιχνεύσιμες, - και πάντα αντιπροσωπεύει έναν κινητό στόχο σε μια ανταγωνιστική αγορά* (Summers, 2005). Το κατά πόσο ικανοποιούνται ή όχι οι καταναλωτές εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται όλους τους προαναφερθέντες παράγοντες. Το ζήτημα της ικανοποίησης των καταναλωτών είναι ακόμα πιο περίπλοκο λόγω του γεγονότος ότι οι διαφορετικοί καταναλωτές δίνουν διαφορετική προτεραιότητα σε συγκεκριμένους παράγοντες. Είναι επομένως σημαντικό για τις επιχειρήσεις να διατηρούν στενές, προσωπικές και διαρκείς σχέσεις με τους καταναλωτές (Goetsch & Davis, 2006).

Η ομάδα ποιότητας χρησιμοποιείται συνήθως στις περιπτώσεις όταν η έρευνα στοχεύει στον τρόπο με τον οποίο οι καταναλωτές, ή μια συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα καταναλωτών, αντιλαμβάνονται ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία που έχει ξεκινήσει στην αγορά. Η ομάδα καταναλωτών αντιπροσωπεύει μια διαχρονική έρευνα για το ίδιο δείγμα μεμονωμένων καταναλωτών ή νοικοκυριών, όπου η συμπεριφορά τους όσον αφορά την αγορά και την κατανάλωση των επιλεγμένων προϊόντων καταγράφεται. Ωστόσο, το ερώτημα που τίθεται είναι εάν υπάρχει σχέση μεταξύ ποιότητας και παραγωγικότητας, σχέση κόστους και αποτελεσματικότητας και σχέση ποιότητας με την κερδοφορία της επιχείρησης.

Ο Skoko (2000) έχει μελετήσει τις αλληλεπιδράσεις και τον αντίκτυπο της ποιότητας στην παραγωγικότητα, την οικονομική αποδοτικότητα και την κερδοφορία. Ισχυρίζεται ότι οι επιπτώσεις στην επιχείρηση που είναι δυνατόν να επιτευχθούν μέσω της βελτίωσης της ποιότητας θα έχουν θετικό αντίκτυπο και στους τρεις βασικούς οικονομικούς δείκτες της επιχειρηματικής επιτυχίας: παραγωγικότητα, αποδοτικότητα κόστους και κερδοφορία. Αναφερόμενος στον Feigenbaum, ο οποίος υποστηρίζει ότι η ποιότητα έχει γίνει η πιο σημαντική δύναμη που οδηγεί στην οργανωτική επιτυχία και την ανάπτυξη τόσο στις εθνικές όσο και στις διεθνείς αγορές, καθώς και το συμπέρασμά του ότι στην ουσία η ποιότητα είναι ένας τρόπος διαχείρισης της οργάνωσης, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα έχει γίνει ένα απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης

διαχείρισης, όσο και των οικονομικών και του μάρκετινγκ (Skoko, 2000 in Buntak, Adelsberger & Nad, 2012).

Υπό τις σημερινές συνθήκες, όταν η έννοια της εμπορίας είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση στην αγορά, ο οικονομικά σημαντικός δείκτης παραγωγικότητας είναι ο δείκτης που αντανακλά το επίπεδο στο οποίο το προϊόν, ως καλής ποιότητας παραγωγή, εξασφαλίζει την ικανοποίηση του καταναλωτή. Αυτό σημαίνει ότι η έμφαση δεν δίνεται μόνο στις τεχνικές βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της διαδικασίας υλοποίησης του προϊόντος, αλλά και στην παραγωγικότητα με γνώμονα τον καταναλωτή, γεγονός που συνεπάγεται την εισαγωγή σύγχρονων προγραμμάτων ποιότητας. Αυτά τα προγράμματα ποιότητας συμβάλλουν στην πραγματοποίηση των θεμελιωδών αλλαγών και δραστηριοτήτων στο μάρκετινγκ και στον σχεδιασμό προϊόντων στη συμβατική πρακτική παραγωγής. Επομένως, η παραγωγικότητα πρέπει να επικεντρωθεί στην αποτελεσματικότητα εισροών / εκροών μέσω του συνολικού πεδίου εφαρμογής της εταιρικής οργάνωσης, η οποία, σύμφωνα με την Skoko, θα σήμαινε συνολική παραγωγικότητα (Skoko, 2000 in Buntak, Adelsberger & Nad, 2012).

Διαπιστώνεται λοιπόν ότι υπάρχει στενή σχέση μεταξύ ποιότητας και παραγωγικότητας. Εάν η ποιότητα εξεταστεί από δύο οπτικές γωνίες: την ποιότητα κατασκευής και την ποιότητα συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις θα διαπιστωθεί ότι η υψηλότερη ποιότητα κατασκευής συνεπάγεται αρχικά υψηλότερο κόστος. Ωστόσο, η καινοτομία, η δημιουργικότητα και η εφευρετικότητα αλλά και η ανάπτυξη της τεχνολογίας που δίνει απλοποιημένες και βελτιωμένες κατασκευές έχουν επιτρέψει οι δαπάνες να εμφανίζονται μειωμένες.

Από την άλλη πλευρά, παράλληλα με την ποιότητα συμμόρφωσης, η μείωση του αριθμού λαθών και άλλων ελαττωμάτων μέσω της καλύτερης ποιότητας της κατασκευής έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού κόστους. Αυτό δείχνει σαφώς τη σχέση μεταξύ ποιότητας και οικονομικής απόδοσης.

### **2.3 Ποιότητα και οικονομία**

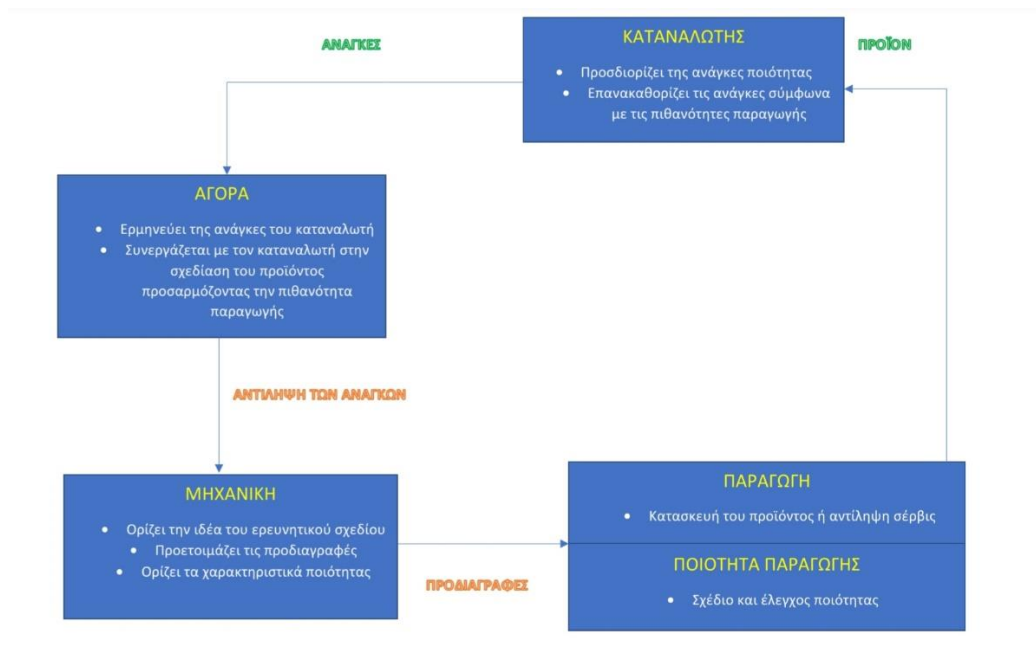
Στις σημερινές επιχειρήσεις η διασφάλιση της ικανοποίησης των καταναλωτών είναι πολύ σημαντική, ιδίως από την άποψη της εξασφάλισης υψηλής ποιότητας σε λογική τιμή. Επιπλέον, είναι ζωτικής σημασίας να αποκατασταθεί η ισορροπία στην εναρμόνιση των συμφερόντων, όχι μόνο των παραγωγών και των καταναλωτών, αλλά και όλων των ενδιαφερομένων μερών. Αυτό σημαίνει ότι, εκτός από την ποιότητα με την έννοια της χρησιμότητας του προϊόντος, αυτό που είναι επίσης σημαντικό είναι η διαχείριση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας υλοποίησης του προϊόντος με μια συνεχή τάση για βελτιστοποίηση του κόστους προκειμένου να επιτευχθεί μια ανταγωνιστική τιμή αποδεκτή από τον πελάτη (Skoko, 2000 in Buntak, Adelsbergber & Nad, 2012).

Εκτός από την ανταγωνιστική τιμή, είναι σημαντικό για τον παραγωγό να εξασφαλίσει αρκετά οικονομικά μέσα για τη διασφάλιση μόνιμης και σταθερής ανάπτυξης. Αυτή η σχέση και η ανταλλαγή μεταξύ ποιότητας και κόστους ανήκουν στον τομέα της οικονομίας της ποιότητας και της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων.

Το κριτήριο του καταναλωτή είναι ουσιώδες για την αξιολόγηση της ποιότητας του προϊόντος. Έτσι, η απάντηση στο ερώτημα πόσο καλή είναι αυτή η ποιότητα εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο ικανοποιεί τις διάφορες ανάγκες του καταναλωτή. Η εκτίμηση της καταλληλότητας για χρήση είναι μια σχετική έννοια που ποικίλλει από τον καταναλωτή στον καταναλωτή (Buntak, Adelsberger & Nad, 2012).

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η διαδικασία της ανάπτυξης της ποιότητας των προϊόντων ξεκινά με τον προσδιορισμό των επιθυμιών και των αναγκών του καταναλωτή σε διάφορα στάδια κατά τα οποία ο κατασκευαστής τις εφαρμόζει στις προδιαγραφές και τα πρότυπα. Είναι τα βασικά μέρη του έργου και η κατασκευή του μελλοντικού προϊόντος. Η διαδικασία μετασχηματισμού των επιθυμιών και των αναγκών του καταναλωτή σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ονομάζεται κύκλος ποιότητας και η σχηματική του αναπαράσταση δίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.

### Διάγραμμα 2.3.1: Κύκλος ποιότητας



ΠΗΓΗ: Buntak, Adelsberger & Nad, 2012.

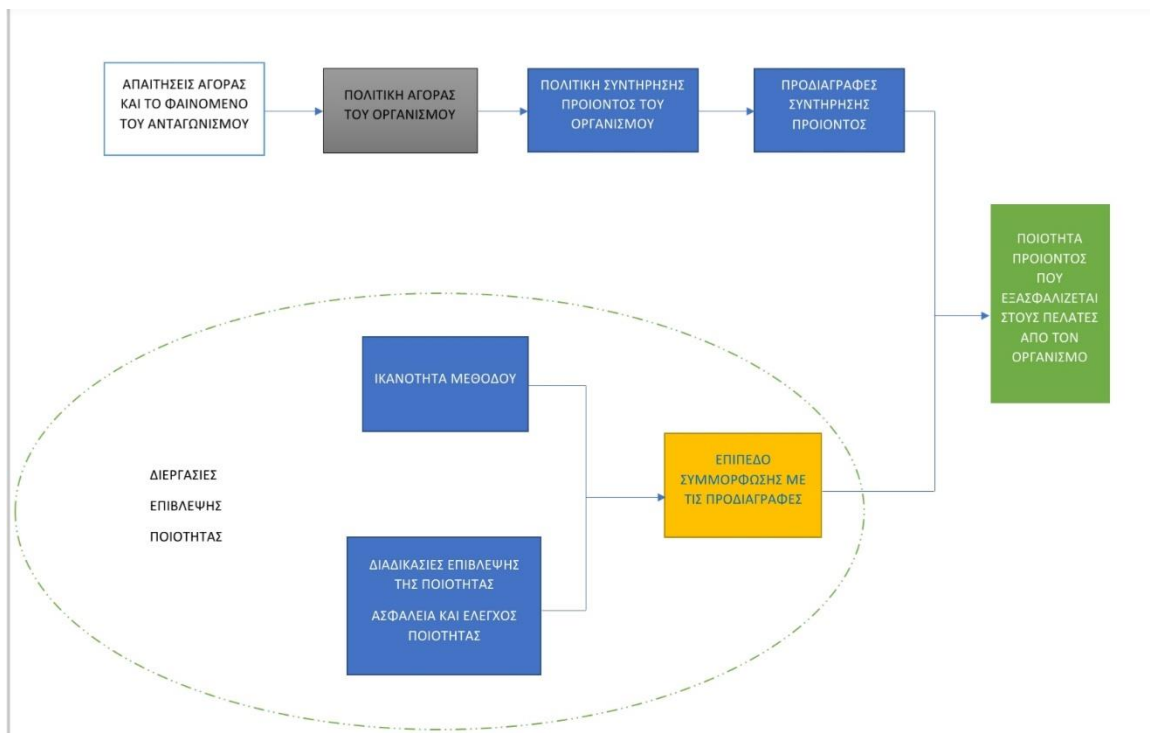
Η υλοποίηση ενός τέτοιου στόχου είναι ένα πολύ δύσκολο και απαιτητικό έργο. Προκειμένου να υλοποιηθεί σωστά, οι συντονισμένες και συγχρονισμένες δραστηριότητες όλων των παραγόντων που συμμετέχουν ενεργά στον κύκλο ανάπτυξης της ποιότητας έχουν εξαιρετική σημασία. Αυτός ο συντονισμός των δραστηριοτήτων είναι σημαντικός προκειμένου να αποφευχθεί η επιστροφή στην αρχή σε μεταγενέστερες φάσεις, λόγω της μη ικανοποιητικής ποιότητας, η οποία θα αυξήσει το συνολικό κόστος. Στην προσπάθεια να παράγει προϊόντα καλής ποιότητας, είναι απαραίτητη η συνεχής αλληλεπίδραση μεταξύ των καταναλωτών, δηλαδή η αγορά, ο σχεδιασμός και η παραγωγή, καθώς και μεταξύ των άλλων λειτουργιών της εταιρείας.

Η ποιότητα του προϊόντος μπορεί να οριστεί από την άποψη της κατασκευής του και από την άποψη της συμμόρφωσής του (εναρμόνιση) με την προδιαγραφή. Η ποιότητα κατασκευής ενός προϊόντος όσον αφορά το επίπεδο ποιότητας για την ίδια λειτουργική χρήση αναπτύσσεται νωρίτερα, στα στάδια κατασκευής και ανάπτυξης, ενώ η ποιότητα συμμόρφωσης, στο βαθμό στον οποίο το προϊόν είναι διαθέσιμο για τον καταναλωτή, αντικατοπτρίζει τη συμμόρφωση με τις προδιαγραφές και αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια της άμεσης παραγωγής. Ενώ η ποιότητα κατασκευής ανήκει περισσότερο στο στρατηγικό επίπεδο, η ποιότητα συμμόρφωσης ανήκει περισσότερο

στις τακτικές και τις λειτουργικές διαδικασίες. Και οι δύο πτυχές της ποιότητας εξαρτώνται από ορισμένους παράγοντες που παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα (Buntak, Adelsberger & Nad, 2012).

Προκειμένου να διασφαλιστεί το επίπεδο της απαιτούμενης ποιότητας του προϊόντος και παράλληλα να ικανοποιηθούν οι πτυχές της κατασκευής και της ποιότητας συμμόρφωσης, είναι σημαντικό να δημιουργηθούν μόνιμες επαφές με τους πελάτες και να ακουστούν οι επιθυμίες και οι απαιτήσεις τους. Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντικό να δημιουργηθούν καλές επαφές εντός της επιχείρησης, με τους εκπροσώπους της παραγωγής, προκειμένου να έχουν έγκαιρες πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες (τεχνική, τεχνολογική και οργανωτική) της υλοποίησης του καθορισμένου προϊόντος. Φυσικά, κατά την παραγωγή ενός προϊόντος καλής ποιότητας, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η οικονομική αποδοτικότητα, δηλαδή η αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς και της εταιρείας ως συνόλου.

Διάγραμμα 2.3.2: Παράγοντες των επιπτώσεων στην ποιότητα των προϊόντων, όπως παραδίδονται στους καταναλωτές.



ΠΗΓΗ: Buntak, Adelsberger & Nad, 2012.

### **3 Κεφάλαιο: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

#### **3.1 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Σύμφωνα με τον Juran & Gryna (1993) η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια ολοκληρωμένη και δομημένη προσέγγιση της οργανωτικής διαχείρισης που επιδιώκει να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μέσω συνεχών βελτιώσεων ως απάντηση σε συνεχή ανατροφοδότηση.

Ο όρος αυτός περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες και τις μεθόδους που πρέπει να εφαρμόσει μια επιχείρηση ούτως ώστε να ικανοποιήσει τον πελάτη με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος για αυτήν. Έτσι, σύμφωνα με τον Κέφη (2005), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι όλες οι ενέργειες της επιχείρησης αποσκοπώντας στην ικανοποίηση του πελάτη, με την απαραίτητη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων, με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Ο Μποχώρης (2008) συμπληρώνει ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μια νέα κουλτούρα της επιχείρησης.

Οι απαιτήσεις της ολικής ποιότητας μπορούν να οριστούν ξεχωριστά για έναν συγκεκριμένο οργανισμό ή μπορεί να είναι σύμφωνα με καθιερωμένα πρότυπα, όπως η σειρά ISO 9000 της Διεθνούς Οργάνωσης Τυποποίησης. Η συνολική διαχείριση της ποιότητας μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε τύπο οργανισμού. Προέρχεται από τον μεταποιητικό τομέα και από τότε έχει προσαρμοστεί για χρήση σε σχεδόν σε κάθε είδους επιχείρηση που μπορεί να φανταστεί κανείς (Dam, 2010).

Η Φράγκου (2013) αναφέρει ότι οι βασικές αρχές στις οποίες στηρίζεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι:

1. Έναρξη με δέσμευση, υποστήριξη και ενεργό συμμετοχή της διοίκησης στην ποιότητα.
2. Εστίαση στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών και των εργαζομένων.
3. Έμφαση σε συνεχείς βελτιώσεις.
4. Λήψη αποφάσεων με αντικειμενικά στοιχεία.



Για να επιτευχθεί η ποιότητα, όπως αναφέρουν οι Matthews & Marzec (2017) πρέπει να γίνεται έλεγχος της διεργασίας. Σημαντικοί παράγοντες για αυτό είναι:

1. η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα.
2. Η κατάλληλη ηγεσία.
3. Η εκπαίδευση των εργαζομένων.
4. Η συλλογική εργασία.

### **3.2 Σκοπός και βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Ο σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με τους Evans & Lindsay (2005) είναι:

1. να καθορίσει τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη.
2. Να μειώσει το κόστος.
3. Να βελτιώσει την ποιότητα της επιχείρησης.
4. Να αυξήσει παράλληλα τόσο την παραγωγή όσο και την ποιότητα.
5. Να αυξήσει το μερίδιο της αγοράς.
6. Να αναπτύξει την επιχειρηματικότητα.
7. Να αξιολογήσει και επαναπροσδιορίσει τις ανάγκες των πελατών.

Οι αρχές που διέπουν την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, σύμφωνα με τους Ghobadian & Speller (1994), είναι:

1. η σημαντικότητα του ελέγχου της διαδικασίας και όχι του προϊόντος.
2. Η σημαντικότητα εστίασης στον ανθρώπινο παράγοντα και στην ανθρώπινη συμπεριφορά.
3. Η υπευθυνότητα της ανώτατης διοίκησης για την ποιότητα και την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στην επιχείρηση.
4. Η σημαντικότητα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων.
5. Η έμφαση στην πρόληψη και στη μείωση του κόστους ποιότητας.
6. Η έμφαση στη συνεχή βελτίωση.

7. Η συνεργασία και ευθύνη όλων των τμημάτων των και λειτουργιών της επιχείρησης στη βελτίωση της ποιότητας.

Μία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα για την επιχείρηση μόνο εφόσον τηρούνται οι εξής βασικές αρχές της (Sitkin et al., 1994):

1. ικανοποίηση του πελάτη
2. Διοίκηση με στοιχεία.
3. Διοίκηση βασισμένη στο Ανθρώπινο Δυναμικό.
4. Συνεχής Βελτίωση.

### **3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Τα πλεονεκτήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι τα εξής (Dam, 2010; Yusof & Aspinwall, 2000):

1. βελτίωση της φήμης της επιχείρησης. Τα σφάλματα και τα προβλήματα εντοπίζονται και ταξινομούνται ταχύτερα με αποτέλεσμα να υπάρχουν σχεδόν μηδενικά ελαττώματα. Έτσι, εάν εντοπιστούν σφάλματα και προβλήματα και αναφερθούν γρήγορα, τα σφάλματα και τα προβλήματα μπορούν να διορθωθούν γρηγορότερα και συνεπώς θα υπάρξουν λιγότερα ελαττώματα και ο πελάτης θα έχει μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην επιχείρηση και θα είναι ικανοποιημένος.
2. Ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων οι οποίοι υποκινούνται με περισσότερη ευθύνη, εργάζονται ομαδικά και συμμετέχουν στις αποφάσεις της Διοίκησης. Το υψηλό ηθικό των εργαζομένων είναι πολύ σημαντικός παράγοντας μέσα σε μια επιχείρηση καθώς οι εργαζόμενοι δεν διστάζουν να μετακομίσουν σε εταιρείες, οι οποίες τους προσφέρουν υψηλότερες αμοιβές. Εάν ένας υπάλληλος αισθάνεται μέρος της ομάδας, ο εργαζόμενος θα έχει μεγαλύτερη δέσμευση, θα είναι πιο παραγωγικός και

θα δείχνει πίστη στην εταιρεία. Οι εργαζόμενοι θα υπερηφανεύονται για την εργασία τους και θα βελτιώσουν τα πρότυπα ποιότητας.

3. Χαμηλότερο κόστος με μείωση των αποβλήτων και λιγότερα ελαττωματικά προϊόντα. Τα απόβλητα είναι η αιτία σπατάλης πολλών χρημάτων, κυρίως σε μεγάλες εταιρίες, όπως αυτές που έχουν εργοτάξια. Η ελαττωματική εργασία είναι επίσης μια αιτία λανθάνουσας βλάβης και πολλά χρήματα σπαταλούνται για να διορθώσουν τα ελαττωματικά προϊόντα. Εάν οι εργαζόμενοι καταλάβουν πώς μπορούν να μειώσουν τα απόβλητα και να ελαχιστοποιήσουν την ελαττωματική εργασία, οι εταιρείες θα είναι σε θέση να εξοικονομήσουν χρήματα.
4. Επιθεωρητές ελέγχου ποιότητας. Η συνολική διαχείριση της ποιότητας επιτρέπει θεωρητικά για κάθε εργαζόμενο να γίνει ένας επιθεωρητής ελέγχου ποιότητας, επειδή κάθε εργαζόμενος είναι υπεύθυνος για τη δουλειά.
5. Πολλές φορές, λόγω του μεγέθους των μεγάλων εταιριών, είναι πολύ δύσκολο για τους διευθυντές και τους επιβλέποντες να ελέγξουν το σύνολο των εργασιών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η συνολική διαχείριση της ποιότητας καθιστά τον κάθε εργαζόμενο υπεύθυνο για την ποιότητα της δικής του δουλειάς πράγμα που βοηθά πολύ τους διευθυντές και τους επόπτες.
6. Αναπτύσσει δεξιότητες διαχείρισης που δεν διδάχθηκαν ποτέ ή έχουν ξεχαστεί από καιρό λόγω έλλειψης εφαρμογής. Η συνολική διαχείριση της ποιότητας επιτρέπει την ανάπτυξη των δεξιοτήτων διαχείρισης.
7. Η διοίκηση έχει μεγαλύτερη επίγνωση των προβλημάτων που επηρεάζουν το περιβάλλον εργασίας των ατόμων. Η συνολική διαχείριση της ποιότητας δίνει στους υπαλλήλους τη δυνατότητα να αναφέρουν προβλήματα στη διοίκηση μόλις αναγνωρίσουν ένα πρόβλημα. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να αποφασίσει να διορθώσει τα προβλήματα νωρίτερα και να θέσει σε εφαρμογή συστήματα για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα πιο αποτελεσματικά.

8. Παρέχει ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη, ως αποτέλεσμα δραστηριοτήτων ομαδικής κατάρτισης. Η συνολική διαχείριση της ποιότητας δίνει στους εργαζόμενους την ευκαιρία να βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αναπτύσσουν τις ικανότητές τους.

Τα μειονεκτήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι τα εξής (Dam, 2010):

1. Αρχικό κόστος εισαγωγής, κατάρτιση των εργαζομένων και διακοπή της τρέχουσας παραγωγής ενώ αυτή υλοποιείται. Το αρχικό κόστος εισαγωγής της εφαρμογής της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας θα είναι υψηλό, γιατί οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται στη σημασία της ποιότητας και των μεθόδων βελτίωσής της. Αυτό θα διαταράξει την παραγωγή όχι μόνο κατά τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας αλλά και μετά, επειδή οι εργαζόμενοι θα χρειαστούν περισσότερο χρόνο για να ολοκληρώσουν την εργασία τους.
2. Τα οφέλη δεν μπορούν να παρατηρηθούν για αρκετά χρόνια. Οι επιπτώσεις της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας δεν θα γίνουν αντιληπτές μέχρι να συνηθίσουν οι εργαζόμενοι να κάνουν καλύτερη ποιότητα εργασίας. Οι άνθρωποι χρειάζονται χρόνο για να εγκαταλείψουν τις παλιές τους συνήθειες. Οι εταιρείες πρέπει να αλλάξουν την κουλτούρα της εταιρείας για να προσαρμοστούν στη συνολική διαχείριση της ποιότητας, καθώς η συνολική διαχείριση της ποιότητας θα δημιουργήσει μια νέα κουλτούρα με την πάροδο του χρόνου.
3. Οι εργαζόμενοι μπορεί να μην είναι ανθεκτικοί στην αλλαγή και μπορεί να αισθάνονται λιγότερο ασφαλείς στις θέσεις εργασίας τους. Συνήθως οι εργαζόμενοι που έχουν αρκετά χρόνια σε μια επιχείρηση, δεν δέχονται αναντίρρηση να αλλάξουν τη μέθοδο εργασίας τους. Έτσι, ενδέχεται να αισθάνονται εκφοβισμένοι από την εφαρμογή της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας.

### **3.4 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Οι παράγοντες επιτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι (Κοτζαμάνη & Βούζας, 2007):

1. Δέσμευση Ανώτατης Διοίκησης: Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει ότι η συμμετοχή, δέσμευση και εστίαση της ανώτατης διοίκησης στον πελάτη, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις επιτυχημένης εφαρμογής της ΔΟΠ. Η δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα αποδεικνύεται μέσα από την ανάπτυξη του οράματος και της αποστολής της και τη γνωστοποίησή τους σε ολόκληρη την επιχείρηση. Η διοίκηση θα πρέπει να δεχτεί την πρόκληση της αλλαγής, και να αποδεχτεί τον ηγετικό της ρόλο στον ορισμό της πολιτικής ποιότητας και στην παροχή των κατάλληλων μέσων και συνθηκών για τη συμμετοχή όλων. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, η βελτίωση της ποιότητας δεν αποτελεί πρόβλημα παρότρυνσης των εργαζομένων, αλλά θέμα προσωπικού στυλ διοίκησης και προσωπικών ηγετικών δυνατοτήτων. Έτσι, τα θέματα ποιότητας πρέπει να αποτελούν κεντρικό στοιχείο του στρατηγικού σχεδιασμού της διοίκησης. Τα στελέχη πρέπει να βελτιώσουν την ικανότητα ανάλυσης των αποφάσεών τους οι οποίες επηρεάζουν την ποιότητα και να είναι σε θέση να προβλέψουν την επίδραση αυτών των αποφάσεών στην ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Ακόμη, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης μπορεί να κριθεί από τη θέληση και την ετοιμότητα της να ενδυναμώσει τα στελέχη και τους εργαζόμενους που αναφέρονται σ' αυτήν, τη θέληση και την ετοιμότητα των μάνατζερ να ενδυναμώσουν τους εργαζόμενους που αναφέρονται σ' αυτούς, και τη διάθεση επανεξέτασης και επανασχεδιασμού των συστημάτων διοίκησης, υπευθυνότητας, και αξιολόγησης της απόδοσης, σε ολόκληρη την επιχείρηση.
2. Υπευθυνότητα σε όλους τους συμμετέχοντες στην επιχείρηση και ανοιχτή συμμετοχή: η ποιότητα πρέπει να είναι ευθύνη και στόχος ολόκληρης της επιχείρησης και όχι μόνον ενός τμήματος, ή μίας λειτουργίας. Θα πρέπει

να διαμορφώνονται απλές ομάδες ανθρώπων που ανταλλάσσουν πληροφορίες, εμπειρίες, δεξιότητες, και ενδιαφέροντα, για την επίλυση προβλημάτων σχετικά με τη ποιότητα, και τη βελτίωσή της. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερωθούν σχετικά με τη σημασία της ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη, και να συνειδητοποιήσουν ότι η ΔΟΠ είναι μία ατέρμονη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης. Άλλωστε, έχει αποδειχθεί και εμπειρικά ότι ποιοτικά στοιχεία, όπως η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό, βοηθούν περισσότερο στην εφαρμογή της ΔΟΠ από ότι τα περισσότερο ποσοτικά εργαλεία, όπως ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας.

3. Συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων στην επιχείρηση και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων: για να συμβεί αυτό θα πρέπει προηγουμένως η επιχείρηση να έχει καταργήσει τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων και μεταξύ των επιπέδων ιεραρχίας, καθιστώντας τη δια- λειτουργική διοίκηση ως καθημερινό πρότυπο λειτουργίας. Απαραίτητη προϋπόθεση μιας επιτυχημένης εφαρμογής ΔΟΠ είναι η συμμετοχή και εμπλοκή όλων των τμημάτων και όχι μόνον της παραγωγής. Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι όλοι μέσα στην επιχείρηση συμβάλλουν, άμεσα ή έμμεσα, στην ποιότητα και γι' αυτό το λόγο όλοι πρέπει να αναλάβουν την ευθύνη τους και να συμμετέχουν.
4. Αλλαγή δομής και οργάνωσης εφόσον απαιτείται: οι κεντρικές, λειτουργικές, επιχειρησιακές δομές των επιχειρήσεων, μπορούν να αποδειχτούν ακατάλληλες για την αλλαγή, προκαλώντας καθυστερήσεις, διαμάχες, πολυπλοκότητες, και αρνητική παρότρυνση. Οι αυστηρές οργανωσιακές δομές θα πρέπει να χαλαρώσουν έτσι ώστε να διευκολυνθεί η καλή επικοινωνία και η συλλογική λήψη αποφάσεων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή.
5. Θέσπιση στόχων βελτίωσης σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης: είναι λανθασμένος ο περιορισμός του ενδιαφέροντος μόνον στο προϊόν, την παραγωγική διαδικασία, ή την άμεση επαφή με τον πελάτη. Η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει μέσα μέτρησης που θα την διευκολύνουν να

παρακολουθεί παραμέτρους όπως, η ικανοποίηση του πελάτη, η ποιότητά της σε σχέση με τους ανταγωνιστές, απόδοση των επιχειρησιακών διαδικασιών, κόστος κακής ποιότητας, κ.ά.

6. Ανάπτυξη τμήματος ποιότητας: το γεγονός ότι η ποιότητα είναι ευθύνη της διοίκησης δεν αμφισβητεί το γεγονός ότι χρειάζονται ειδικοί ποιότητας. Τα καλά-διοικούμενα τμήματα ποιότητας είναι πολύ χρήσιμα όταν έχουν τον ρόλο συμβούλου της επιχείρησης σε θέματα πρόληψης ελαττωματικών, επίβλεψης των σημείων ελέγχου των διαδικασιών και παροχής βοήθειας στην μέση διοίκηση για την υιοθέτηση αποτελεσματικών πρακτικών και διαδικασιών ποιότητας. Το κατάλληλο μέγεθος του τμήματος ποιότητας, η θέση του μέσα στην επιχείρηση, το εύρος των καθηκόντων του, και η φύση του ρόλου του στο στρατηγικό σχεδιάσμα, είναι θέματα που πρέπει να αντιμετωπίσει η ανώτατη διοίκηση.
7. Συνεχής εστίαση στον πελάτη: τόσο στη θέσπιση στρατηγικών στόχων, όσο και στο κτίσιμο επιχειρησιακών διαδικασιών οι οποίες συνδέουν όσο το δυνατόν περισσότερες μονάδες και επίπεδα της επιχείρησης για τον καθορισμό και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η εστίαση στον πελάτη και η συνεχής συγκριτική αξιολόγηση προϊόντων και διαδικασιών της επιχείρησης, σε σχέση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών, αποδεικνύεται σημαντικός παράγοντας επιτυχίας για την υιοθέτηση και εφαρμογή της ΔΟΠ.
8. Συστηματική και συνεχής βελτίωση της ποιότητας όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών από εσωτερική και από εξωτερική σκοπιά: εστίαση στον συνδυασμό των μικρών καθημερινών βελτιώσεων με τις καινοτομίες και ευθυγράμμιση των συστημάτων αξιολόγησης και επιβράβευσης, τυπικών και άτυπων, για την υποστήριξη της αλλαγής. Η βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να αποτελεί μια ατέρμονη διαδικασία.

Έτσι, όλη η επιχείρηση θα πρέπει (Τσιώτρας, 2002):

1. να δεσμεύεται ώστε να βελτιώνει την ποιότητα.

2. Να κατέχει την επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις «τεχνικές» αλλαγές.
3. Να υπάρχει ολική συμμετοχή μέσα στην επιχείρηση.

Ωστόσο υπάρχουν και παράγοντες αποτυχίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που σύμφωνα με τους Κοτζαμάνη & Βούζα (2007) είναι οι εξής:

1. Η εσφαλμένη αντίληψη σχετικά με την έννοια, τις αρχές και τα στοιχεία της ΔΟΠ.
2. Η ασυνέχεια μεταξύ προθέσεων και έργων και η ανυπομονησία της διοίκησης: εάν ένα πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας δεν εφαρμοστεί σωστά και εγκαταλειφθεί μετά από ένα χρονικό διάστημα, τότε εμφανίζεται η παλινδρόμηση που λειτουργεί ιδιαίτερα αρνητικά, εκτός των άλλων και στην ψυχολογία του προσωπικού. Αυτό που απαιτείται είναι ανάπτυξη σχεδίων δράσης, παροχή των αντίστοιχων πόρων, ανάθεση ευθυνών και αρμοδιοτήτων και διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ υπομονής και επιμονής. Αντίθετα, αρνητικά αποτελέσματα δημιουργούνται από απόπειρες σύντμησης της όλης προσπάθειας (ελλιπής εκπαίδευση, ανεπαρκής χρόνος εκτέλεσης προγραμμάτων βελτίωσης, κ.ά.), λόγω της ανυπομονησίας της διοίκησης για γρήγορα αποτελέσματα. Το βραχυπρόθεσμο όραμα της διοίκησης και η παρανόηση σχετικά με το κόστος και τα οφέλη της ΔΟΠ οδηγούν στην αποτυχία προγραμμάτων ΔΟΠ.
3. Η μεμονωμένη εφαρμογή κάποιων ιδεών της ΔΟΠ: μερικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν ευκαιριακά κάποιες ιδέες της ΔΟΠ, και έχουν την εσφαλμένη αντίληψη ότι έχουν υιοθετήσει Ολική Ποιότητα (Λογοθέτης, 1994). Η ΔΟΠ είναι ένα σύστημα διοίκησης και όχι μία σειρά μεμονωμένων προγραμμάτων. Πολλά από τα εργαλεία που έχουν προωθηθεί σαν μέρος της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν με επιτυχία μέσα σε οποιαδήποτε επιχείρηση, αλλά το σύνολο των ωφελειών της δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αλλαγή στάσης και προτεραιοτήτων στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης.



4. Η αποτυχία των επιχειρήσεων να αναγνωρίσουν την ιδιαιτερότητα του κάθε επιχειρησιακού περιβάλλοντος: η επανάπαυση των επιχειρήσεων σε πρακτικές παγκόσμιας εμβέλειας, μπορεί να εξηγήσει τα διαφορετικά, και πολλές φορές αντίθετα, αποτελέσματα που έχει η εφαρμογή της. Για να είναι επιτυχημένη μία επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίσει τις ιδιαιτερότητές της και η εφαρμογή της ΔΟΠ να ευθυγραμμιστεί με το ανταγωνιστικό περιβάλλον και τη στρατηγική της. Αυτό που είναι σημαντικό είναι η προσαρμογή της ΔΟΠ στις συγκεκριμένες ανάγκες και συνθήκες μιας επιχείρησης, όπως είναι: η παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης, το είδος των εργαζομένων, οι κοινές αξίες, το στυλ διοίκησης, η οργανωσιακή δομή, ο αριθμός των εργαζομένων.
5. Η αποτυχία των επιχειρήσεων να αναθεωρήσουν τις προτεραιότητές τους και να εισάγουν την ποιότητα μέσα σε αυτές: κάποιες επιχειρήσεις δεν καταφέρανε να ενσωματώσουν τη διαχείριση της ποιότητας στην ευρύτερη διαχείριση της επιχείρησης. Έτσι, απέτυχαν να διευρύνουν το επιχειρησιακό τους πλάνο συμπεριλαμβάνοντας σ' αυτό και τους στόχους ποιότητας (βελτίωση ικανοποίησης πελάτη, μείωση κόστους κακής ποιότητας, βελτίωση βασικών διαδικασιών, κ.α.), ή απέτυχαν να αναθέσουν υπευθυνότητες και να παρέχουν τους κατάλληλους πόρους για την πραγματοποίησή τους. Έτσι, κυρίως στα πρώτα χρόνια εφαρμογής προγραμμάτων ΔΟΠ, πολλές επιχειρήσεις είχαν ασαφείς, ανύπαρκτους, ή χαμηλούς στόχους σχετικά με τη βελτίωση των στοιχείων που εκτιμούσανε περισσότερο οι πελάτες τους, ενώ σε άλλες περιπτώσεις, οι στόχοι βελτίωσης που θέτονταν ήταν εντελώς ανέφικτοι.
6. Η αδυναμία ανάπτυξης μέσων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης σχετικά με την ποιότητα: πολλές επιχειρήσεις εστίασαν περισσότερο σε οικονομικά μέσα μέτρησης (πωλήσεις, κέρδη, μερίδιο αγοράς) και παρέλειψαν να αναπτύξουν μέσα μέτρησης της ποιότητας (βαθμός ικανοποίησης πελατών), με αποτέλεσμα να μην ενημερωθούν για τα προβλήματα ποιότητάς τους, παρά μόνον αφού είχαν ήδη προκληθεί καταστροφικά αποτελέσματα. Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να

αντιμετωπίζει τη ποιότητα σαν βασικό στοιχείο αξιολόγησης της απόδοσης και των συστημάτων διοίκησης. Η έμφαση θα πρέπει να δίνεται σε συγκεκριμένα θέματα και επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ οι στόχοι βελτίωσης θα πρέπει να συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες της επιχείρησης, να γίνεται καταγραφή της προόδου και κατάλληλη επιβράβευση.

7. Η αντίσταση ανωτάτων και μεσαίων στελεχών της επιχείρησης: κάποια στελέχη μέσα στην επιχείρηση, κυρίως αυτά που έχουν πολλά χρόνια υπηρεσίας, αισθάνονται ότι απειλούνται από την ενδυνάμωση των εργαζομένων και την ανάθεση ευθυνών στις κατώτερες βαθμίδες, που προωθείται μέσα από τη ΔΟΠ. Η αντίσταση αυτή σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να σαμποτάρει και να οδηγήσει σε αποτυχία τις προσπάθειες υιοθέτησης ΔΟΠ, ενώ ο μόνος τρόπος για να καταπολεμηθεί είναι η κατάλληλη εκπαίδευση και συμμετοχή όλων μέσα στην επιχείρηση.
8. Η αδυναμία των επιχειρήσεων να αλλάξουν: ο περιορισμός της βελτίωσης της ποιότητας στη διοίκηση παραγωγής και στα κατώτερα στρώματα ιεραρχίας της επιχείρησης, διατηρώντας τον παραδοσιακό από πάνω προς τα κάτω στρατηγικό σχεδιάσμα, οικονομικό έλεγχο, και διαχείριση κεφαλαίων, αναπόφευκτα δημιουργεί διαμάχες. Η ΔΟΠ αποτελεί πρόκληση όχι μόνον για τις παραδοσιακές διοικητικές πρακτικές, αλλά και για τις υποθέσεις και τις θεωρίες στις οποίες βασίζονται.
9. Η εστίαση στις διαδικασίες παρά στα αποτελέσματά τους. Έτσι η ποιότητα γίνεται αυτοσκοπός: κάποιες επιχειρήσεις που κέρδισαν βραβεία ποιότητας, δεν είχαν τα επιθυμητά αποτελέσματα, ή είχαν εντελώς αντίθετα αποτελέσματα. Αυτό έγινε γιατί η ποιότητα έγινε από μόνη της αυτοσκοπός. Τα πρότυπα και τα βραβεία έγιναν πιο σημαντικά από τις πωλήσεις, και οι επιχειρήσεις επεδίωκαν περισσότερο τα βραβεία παρά τα κέρδη. Με άλλα λόγια, οι υπεύθυνοι των προγραμμάτων ποιότητας εστίασαν περισσότερο στις διαδικασίες παρά στα αποτελέσματά τους.

### **3.5 Μοντέλα και Βραβεία Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Σύμφωνα με τον Τσιότρα (2002), έχουν δημιουργηθεί βραβεία ποιότητας ούτως ώστε να αποτελέσουν ένα μοχλό ανάπτυξης και ποιοτικής βελτίωσης των επιχειρήσεων, μέσα από το πλαίσιο που δίνουν για άριστη λειτουργία της επιχείρησης. Τα πιο δημοφιλή βραβεία είναι τα εξής:

1. το Βραβείο Deming της Ιαπωνίας (1996),
2. το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας της Ευρώπη (European Excellence Award (1994),
3. το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

Κάθε μοντέλο απονομής βασίζεται σε ένα αντιληπτό μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα μοντέλα απονομής δεν επικεντρώνονται αποκλειστικά είτε στην τελειοποίηση προϊόντων ή υπηρεσιών είτε σε παραδοσιακές μεθόδους διαχείρισης της ποιότητας, αλλά εξετάζουν ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων διαχείρισης, συμπεριφοράς και διαδικασιών που επηρεάζουν την ποιότητα των τελικών προϊόντων. Παρέχουν ένα χρήσιμο πλαίσιο ελέγχου βάσει του οποίου οι επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν τις πρακτικές εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, να αναζητήσουν ευκαιρίες βελτίωσης και να αποτυπώσουν τα τελικά αποτελέσματα.

#### **3.5.1 Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (EFQM)**

Το EFQM είναι ένα ακρωνύμιο που αντιπροσωπεύει: το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας. Το EFQM ιδρύθηκε το 1988 με στόχο τη δημιουργία μιας πλατφόρμας όπου οι οργανώσεις μπορούν να μάθουν η μία από την άλλη και να

βελτιώνουν συνεχώς τις επιδόσεις τους. Έτσι, η συγκριτική αξιολόγηση με άλλους ευρωπαϊκούς οργανισμούς θα οδηγήσει σε μια βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη.

Το Μοντέλο αυτό αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας στην Ευρώπη. Βασίζεται στην αρχή ότι: εξαιρετικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση, τους πελάτες, τους ανθρώπους και την κοινωνία επιτυγχάνονται μέσω της ηγεσίας που οδηγεί στην πολιτική και τη στρατηγική, τους ανθρώπους, τις συνεργασίες, τους πόρους και τις διαδικασίες (EFQM, 2003). Επίσης, οι αρχές που οδηγούν στην αριστεία, σύμφωνα με αυτό το μοντέλο είναι οι εξής (Δερβιτσιώτης, 2005):

1. Εστίαση στις προσδοκίες της επιχείρησης και των αναγκών της.
2. Συλλογή σχετικών πληροφοριών.
3. Συνεχής βελτίωση με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την αριστεία.
4. Όραμα, έμπνευση και στόχοι.
5. Διαδικασίες υλοποίησης στόχων και στρατηγικών σχεδίων.
6. Παρακίνηση και εμπλοκή προσωπικού στις διαδικασίες βελτίωσης ποιότητας.
7. Συνεχής ανάπτυξη, εκπαίδευση και καινοτομία.
8. Ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης με όλους τους συνεργάτες.
9. Δέσμευση, κοινωνική ευθύνη.

Τα εννέα κουτιά του μοντέλου, που παρουσιάζονται στο παρακάτω διάγραμμα, αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια βάσει των οποίων πρέπει να αξιολογηθεί η πρόοδος της επιχείρησης προς την αριστεία. Κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια έχει έναν ορισμό, ο οποίος εξηγεί την έννοια υψηλού επιπέδου αυτού του κριτηρίου. Τα πέντε πρώτα κριτήρια αφορούν τις «Προϋποθέσεις» που πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση και τα υπόλοιπα τέσσερα αφορούν τα «Αποτελέσματα». Για να αναπτυχθεί περαιτέρω το υψηλό επίπεδο, κάθε κριτήριο υποστηρίζεται από έναν αριθμό υποκριτηρίων, που στο σύνολό τους είναι 32. Τα υποκριτήρια θέτουν μια σειρά από ερωτήματα που πρέπει να εξεταστούν κατά τη διάρκεια μιας εκτίμησης. Κάτω από κάθε επιμέρους κριτήριο

υπάρχουν κατάλογοι πιθανών περιοχών που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Οι περιοχές που πρέπει να αντιμετωπιστούν δεν είναι υποχρεωτικοί ούτε εξαντλητικοί κατάλογοι, αλλά αποσκοπούν στην περαιτέρω αποσαφήνιση της έννοιας του υποκριτηρίου (EFQM, 2003).

Διάγραμμα 3.5.1: Κριτήρια Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας



ΠΗΓΗ: EFQM, 2003

Τα κριτήρια όπως παρουσιάζονται στο παραπάνω διάγραμμα έχουν ως εξής (Δερβιτσιώτης, 2005):

1. Ηγεσία (βαρύτητα κριτηρίου 10%): τα ανώτερα στελέχη δεσμεύονται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και φέρουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και καθοδήγηση του προσωπικού της επιχείρησης ως προς τις αρχές αυτές. Το κριτήριο «ηγεσία» διαχωρίζεται σε τέσσερα υποκριτήρια:
  - i. ανάπτυξη και ενίσχυση της αποστολή και του οράματος
  - ii. εμπλοκή της ηγεσίας για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών ποιότητας σε όλα τμήματα της επιχείρησης

- iii. Ανάπτυξη και εδραίωση σχέσεων επικοινωνίας και συνεργασίας με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες
  - iv. αλλαγή κουλτούρας και φιλοσοφίας για την επίτευξη της αριστείας.
2. Ανθρώπινο δυναμικό (βαρύτητα κριτηρίου 9%): βελτίωση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης ως προς στην αριστεία, βελτίωση των δυνατοτήτων τους, εκπαίδευση, επιμόρφωση, ανάπτυξη της ουσιαστικής επικοινωνίας, αναγνώριση της αξίας μέσω βράβευσης.
  3. Πολιτική και Στρατηγική (βαρύτητα κριτηρίου 8%): η φιλοσοφία και η αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να αντανακλώνται στις αξίες και το όραμα της επιχείρησης. Η πολιτική και η στρατηγική της επιχείρησης καθορίζονται με βάση τις πληροφορίες που λαμβάνονται από το εξωτερικό περιβάλλον και της εσωτερικής απόδοσης.
  4. Συνεργασίες και Πόροι (βαρύτητα κριτηρίου 9%): η ορθή διαχείριση πόρων και συνεργασιών αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μία επιχείρηση.
  5. Διεργασίες (βαρύτητα κριτηρίου 14%): η ορθή διαχείριση διαδικασιών, ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών ή προϊόντων, προγραμματισμός παραγωγής, ποιοτικός έλεγχος, κοστολόγηση, διανομή, κ.ά.
  6. Αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού (βαρύτητα κριτηρίου 9%): ικανοποίηση των προσδοκιών των εργαζομένων, πέρα από την αμοιβή. Μέριμνα για παροχές όπως ασφάλιση, επιμόρφωση, προσωπική εξέλιξη και αναγνώριση, κ.ά.
  7. Αποτελέσματα πελατών (βαρύτητα κριτηρίου 20%): ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών, υφιστάμενων και δυνητικών. Αποτελέσματα μετρήσεων βάση των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών.
  8. Κοινωνικά αποτελέσματα (βαρύτητα κριτηρίου 6%): αφορά μετρήσεις απόδοσης και βελτίωσης στο πλαίσιο των προσδοκιών της τοπικής κοινωνίας, την αντίληψη της κοινωνίας για τη λειτουργία και τον σκοπό της επιχείρησης.

9. Κύρια αποτελέσματα απόδοσης (βαρύτητα κριτηρίου 15%): αφορά στα οικονομικά (π.χ. πωλήσεις, κέρδη) και μη οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (π.χ. χρόνος παραγωγής).

Για να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις με τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης, εισήχθη η λογική RADAR, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα και που έχει προσαρμοστεί από το EFQM, 2002.

Διάγραμμα 3.5.2: Η λογική Radar



ΠΗΓΗ: Davies, 2004.

Η λογική RADAR αποτελείται από τέσσερα στοιχεία ως εξής (Davies, 2004):

1. Τα αποτελέσματα: το στοιχείο αυτό καλύπτει το τι επιτυγχάνει μία επιχείρηση. Σε μια εξαιρετική επιχείρηση τα αποτελέσματα θα παρουσιάζουν θετικές τάσεις ή / και διατηρούμενες καλές επιδόσεις, οι στόχοι θα είναι κατάλληλοι και είτε θα ολοκληρώνονται είτε θα τα αποτελέσματα θα τους υπερβαίνουν και οι επιδόσεις θα συγκρίνονται καλά με τους τιθέμενους στόχους. Επιπλέον, το εύρος των αποτελεσμάτων θα αφορά τους σχετικούς τομείς.

2. Η προσέγγιση: το στοιχείο αυτό καλύπτει το τι σχεδιάζει να κάνει μία επιχείρηση και τους λόγους για αυτό. Σε μια εξαιρετική επιχείρηση η προσέγγιση θα είναι υγιής, με σαφή λογική, σαφώς προσδιορισμένες και αναπτυγμένες διαδικασίες και σαφή εστίαση στις ανάγκες των ενδιαφερομένων και θα ενσωματωθεί, υποστηρίζοντας πολιτική και στρατηγική και συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις, όπου ενδείκνυται.
3. Η ανάπτυξη: το στοιχείο αυτό καλύπτει το βαθμό στον οποίο μία επιχείρηση χρησιμοποιεί την προσέγγιση και τι κάνει για να την αναπτύξει. Σε μια εξαιρετική επιχείρηση, η προσέγγιση θα εφαρμοστεί σε σχετικούς τομείς, με συστηματικό τρόπο.
4. Η αξιολόγηση, ανασκόπηση: το στοιχείο αυτό καλύπτει το τι κάνει μία επιχείρηση για να αξιολογήσει και να αναθεωρήσει τόσο την προσέγγιση όσο και την ανάπτυξή της. Σε μια εξαιρετική επιχείρηση, η προσέγγιση και η ανάπτυξή της θα αποτελέσουν αντικείμενο τακτικών μετρήσεων, θα πραγματοποιηθούν μαθησιακές δραστηριότητες και τα αποτελέσματα από τα δύο θα χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό, την ιεράρχηση, το σχεδιασμό και την εφαρμογή της βελτίωσης.

Αυτή η λογική Radar δηλώνει ότι μία επιχείρηση πρέπει να (EFQM, 2002):

1. προσδιορίσει τα Αποτελέσματα στα οποία στοχεύει ως μέρος της διαδικασίας χάραξης πολιτικής και στρατηγικής. Τα αποτελέσματα αυτά καλύπτουν τις επιδόσεις της επιχείρησης, τόσο οικονομικά όσο και επιχειρησιακά, καθώς και τις αντιλήψεις των ενδιαφερομένων.
2. Σχεδιάσει και αναπτύξει μια ολοκληρωμένη δέσμη υγιεινών προσεγγίσεων για την επίτευξη των απαιτούμενων αποτελεσμάτων τόσο τώρα όσο και στο μέλλον.
3. Αναπτύξει προσεγγίσεις με συστηματικό τρόπο ώστε να διασφαλιστεί η πλήρης εφαρμογή τους.
4. Αξιολογήσει και επανεξετάσει τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται με βάση την παρακολούθηση και ανάλυση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων και των συνεχιζόμενων μαθησιακών δραστηριοτήτων.



### **3.5.2 Το αμερικανικό μοντέλο Malcolm Baldrige, National Quality Award (MBNQA)**

Το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA) είναι ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα αξιολόγησης στον κόσμο. Υποστηρίχθηκε ότι η MBNQA εξελίχθηκε από ένα μέσο αναγνώρισης και προώθησης υποδειγματικών πρακτικών διαχείρισης της ποιότητας σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για επιδόσεις παγκόσμιας κλάσης, που χρησιμοποιείται ευρέως ως πρότυπο βελτίωσης. Το μοντέλο αυτό είναι ο βασικός παράγοντας για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας των αμερικανικών εταιρειών και για την γνωστοποίηση ορισμένων επιτυχημένων επιχειρηματικών πρακτικών (Porter & Tanner, 2004).

Το MBNQA ιδρύθηκε από το Κογκρέσο των Ηνωμένων Πολιτειών στις 20 Αυγούστου 1987. Ονομάστηκε έτσι από τον Υπουργό Εμπορίου Malcolm Baldrige, ο οποίος υπηρέτησε το σκοπό του μοντέλου που ήταν να προωθήσει την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα των ΗΠΑ για την προώθηση της εθνικής οικονομίας παρέχοντας ένα σύστημα προσέγγισης για οργανωτική αξιολόγηση και βελτίωση. Ισχυρίστηκε ότι το μοντέλο αυτό προάγει τρία βασικά χαρακτηριστικά (Tummala & Tang, 1996):

1. την πεποίθηση ότι η ποιότητα αυξάνει την ανταγωνιστικότητα,
2. την κατανόηση της ανάγκης για αριστεία και
3. την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών και τη διάδοση των οφελών με την εφαρμογή στρατηγικών ποιότητας.

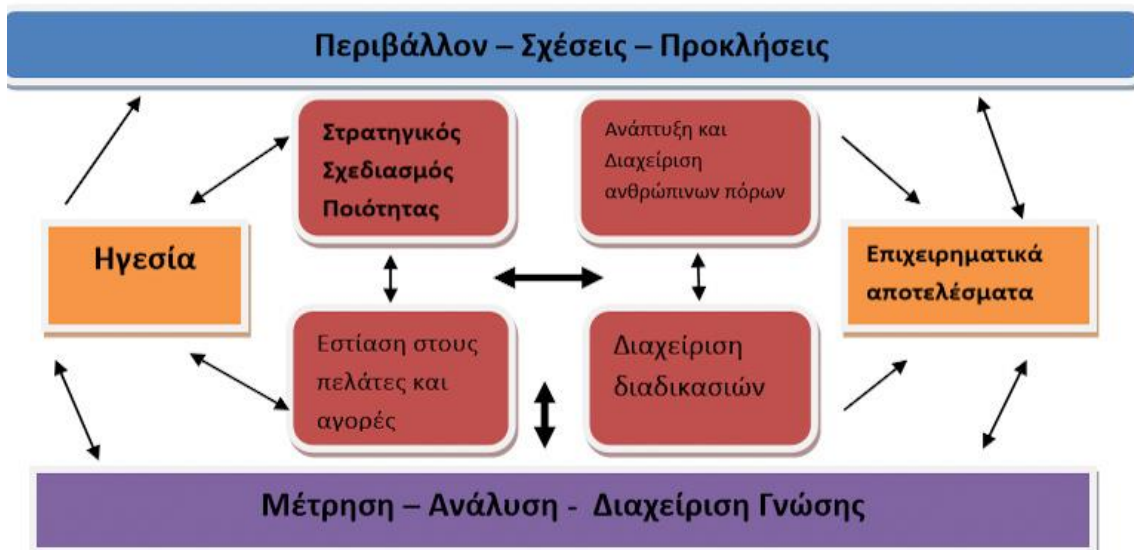
Στόχος του είναι η εξασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών (Chin, Pun & Hua, 2001). Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε επτά κριτήρια με τη μέγιστη βαθμολογία να πιάνει τους 1.000 βαθμούς (Στεφανάτος, 2000). Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής (Δερβιτσιώτης, 2000):

1. Ηγεσία (βαρύτητα κριτηρίου 100 βαθμοί): η διοίκηση της επιχείρησης δεσμεύεται για τις αλλαγές στο πλαίσιο των αρχών της Διοίκησης Ολικής

Ποιότητας. Επίτευξη στόχων της αποστολής της επιχείρησης. Κοινωνική ευθύνη.

2. Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας (βαρύτητα κριτηρίου 60 βαθμοί): Ενσωμάτωση της ποιότητας στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Καθορίζονται ποιοτικοί στόχοι.
3. Εστίαση στους πελάτες και αγορές (βαρύτητα κριτηρίου 300 Βαθμοί): Λαμβάνονται υπόψη όλες πληροφορίες που συλλέγονται για την αντίληψη που έχουν οι πελάτες για το προϊόν και ο καθορισμός των αναγκών τους.
4. Ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινων πόρων (βαρύτητα κριτηρίου 150 βαθμοί): Αφορά στην αντιμετώπιση των υπαλλήλων της επιχείρησης, δηλαδή στην εκπαίδευσή τους, στην παρακίνηση τους, στην ικανοποίησή τους, στην αξιολόγησή τους κ.ά.
5. Διαχείριση διαδικασιών (βαρύτητα κριτηρίου 140 βαθμοί): Λαμβάνονται υπόψη οι ενέργειες που αφορούν στη βελτίωση της ποιότητας όπως ο σχεδιασμός ποιότητας και η παραγωγή, ο έλεγχος διαδικασιών και η αξιολόγηση ποιότητας.
6. Επιχειρηματικά αποτελέσματα (βαρύτητα κριτηρίου 180 βαθμοί): Εξετάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, αξιολόγηση αγοράς, επίπεδα απόδοσης εργαζομένων, αποδοτικότητα, διακυβέρνηση και κοινωνική ευθύνη.
7. Πληροφόρηση και ανάλυση (βαρύτητα κριτηρίου 70 βαθμοί): Αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί για τις διαδικασίες βελτίωσης ποιότητας

#### Διάγραμμα 3.5.3: Κριτήρια μοντέλου Malcolm Baldrige

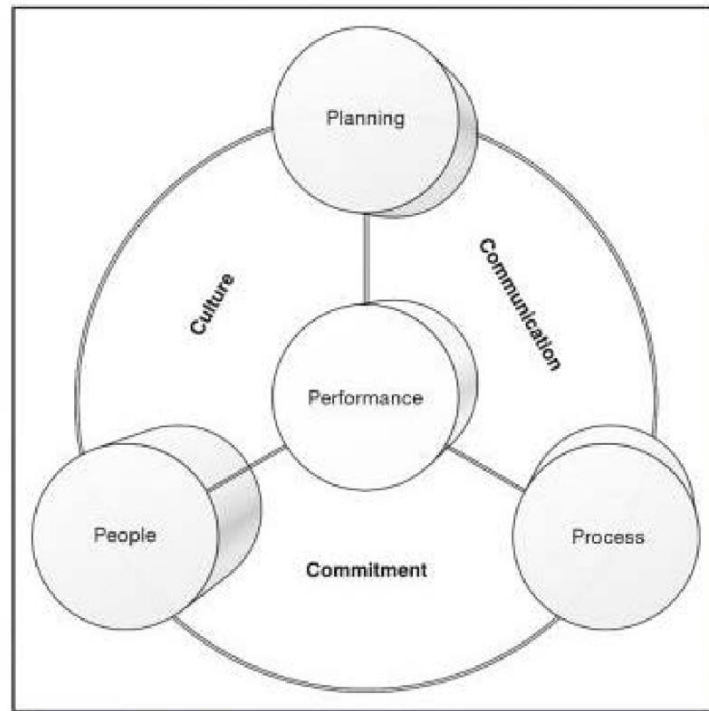


ΠΗΓΗ: Λαζαρίδου, 2019

### 3.5.3 Μοντέλο του Oakland

Ο Oakland ήταν ένας από τους σημαντικότερους θεωρητικούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ευρώπη και το μοντέλο του είναι ιδιαίτερα διαδεδομένο στη Μεγάλη Βρετανία. Κατά το μοντέλο του Oakland η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας απεικονίζεται με τη μορφή ενός τριγώνου. Στο κέντρο του τριγώνου βρίσκεται η βασική σχέση Πελάτη-Προμηθευτή μαζί με τον έλεγχο των διαδικασιών. Οι ακρογωνιαίοι λίθοι του μοντέλου είναι οι ομάδες, τα συστήματα και τα εργαλεία της ποιότητας ενώ η κουλτούρα, η δέσμευση και η επικοινωνία αποτελούν τα βασικά στοιχεία - συστατικά πάνω στα οποία στηρίζεται το μοντέλο (Oakland,1989).

Διάγραμμα 3.5.4: Το μοντέλο του Oakland



### **3.6 Οι δομές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από δομές. Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι απλώς η υλοποίηση αυτών των δομών η οποία πραγματοποιείται μέσω μιας σειράς πρακτικών (Zhang, Waszink & Wijngaard, 2000).

#### **3.6.1 Η ηγεσία**

Ο Μπουραντάς (2005) ορίζει την ηγεσία «ως τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων, από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους

*εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον».* Εάν θέλουμε να δώσουμε μια γενική εννοιολογική σημασία στον όρο της ηγεσίας θα λέγαμε ότι ηγεσία είναι η ικανότητα του ανθρώπου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του ώστε με τις ενέργειές του να επιτυγχάνεται ο στόχος που έχει τεθεί από την επιχείρηση. Όμως αυτή η επιρροή πρέπει να επιτυγχάνει την οικειοθελή, έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων για την ικανοποίηση των απαιτούμενων στόχων. Γιατί το ζητούμενο δεν είναι η εργασία αλλά ο ζήλος, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας (Γεωργίου-Αγαπητού, 2009).

Η σχέση ηγεσίας και μεσαίων διοικητικών στελεχών ακολουθεί τη σχέση ηγέτη και συνεργατών, όπου ο πρώτος δεν επιβάλλεται στους συνεργάτες του μέσα από την ισχύ που του δίνει η θέση ή το τυπικό αξίωμα που έχει καταλάβει. Αυτό σημαίνει πως η ηγετική συμπεριφορά είναι κάτι περισσότερο από τη θέση που κάποιος έχει στην ιεραρχία. Μπορεί πράγματι κάποιος λόγω της τυπικής θέσης που κατέχει να μπορεί να φέρνει σε πέρας τη λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός εργασιακού χώρου. Αυτό όμως δε σημαίνει πως ασκεί αποτελεσματική ηγεσία. Είναι αναγκαίο λοιπόν να επισημάνουμε τι είναι αυτό που δίνει στον ηγέτη τη δύναμη να επιβάλλει τη θέληση και το όραμά του με τρόπο πειστικό, ώστε οι συνεργάτες του να τον ακολουθούν ηθελημένα, αβίαστα και συνειδητά. Ο τρόπος με τον οποίο ο κάθε ηγέτης θα διαχειριστεί τη λειτουργία της ομάδας του εξαρτάται από το πρότυπο ηγεσίας που θα ακολουθήσει και από το μοντέλο το οποίο θα υιοθετήσει στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων του. Για παράδειγμα, αν το μοντέλο ηγεσίας είναι δημοκρατικό, τότε οι μέθοδοι και οι τεχνικές παρακίνησης των συνεργατών του θα βασίζονται στη κοινή λήψη αποφάσεων, στο συμμετοχικό διάλογο και στη συνυπευθυνότητα όλων για την κοινή στρατηγική και την κοινή δράση. Αντίθετα, εάν έχει επιλεγεί το αυταρχικό μοντέλο ηγεσίας τότε οι αποφάσεις λαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο και η ομάδα κινητοποιείται μέσα από πρακτικές ελέγχου, έντονης ψυχολογικής πίεσης, ανελαστικών και αδιαπραγμάτευτων αποφάσεων (Μπουραντάς, 2005).

Σύμφωνα με τον Φωτόπουλο (2005) ο καλός ηγέτης θα πρέπει να σχεδιάζει και να προγραμματίζει το έργο το οποίο έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει. Επίσης, είναι αναγκαίο να μπορεί να διευθύνει και να καθοδηγεί το σύνολο των συνεργατών του με

τρόπο που να δικαιώνει τη στρατηγική και τις επιδιώξεις του. Για να έχει ένα θετικό αποτέλεσμα θα πρέπει να αξιολογεί διαρκώς το έργο που υλοποιεί. Η επικοινωνία μέσα στους εργασιακούς χώρους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Κι αυτό γιατί όταν γίνονται κατανοητά τα μηνύματα που εκπέμπονται τόσο από την πλευρά του ηγέτη όσο και από την πλευρά των εργαζομένων είναι ευκολότερο να δημιουργηθεί μια κοινή συν-αντίληψη για το ρόλο, τις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα της κάθε πλευράς. Το πιο σημαντικό είναι πως μέσω της επικοινωνίας ο ηγέτης μεταδίδει το όραμά του, εξηγεί τα μέσα και τα εργαλεία επίτευξής του, εξηγεί, αναλύει, απλοποιεί. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η παρακίνηση των συνεργατών του ώστε αυτοί να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί, κρίνεται απαραίτητη. Για το λόγο αυτό οφείλει να παρέχει κίνητρα και να κινητοποιεί τους συνεργάτες του με ποικίλα μέσα και τεχνικές. Μερικές από αυτές είναι η προοπτική προαγωγής, ο καλύτερος μισθός, η μονιμότητα και το αίσθημα ασφάλειας, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, η εκπαίδευση και η επαγγελματική ανάπτυξη, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η επιβράβευση και οι ηθικές ανταμοιβές, η αναγνώριση των προσπαθειών, οι καλές συνθήκες εργασίας κ.ά.

Ο τρόπος με τον οποίο είναι διαρθρωμένη η οργανωτική δομή ενός εργασιακού χώρου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο θα επιλεγθεί ένα μοντέλο άσκησης ηγετικής συμπεριφοράς. Αν, για παράδειγμα, υπάρχει μια αυστηρή ιεραρχική δομή η οποία βασίζεται περισσότερο στην τυπική τήρηση των κανόνων, το μοντέλο ηγεσίας θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο ύφος και την εσωτερική λογική αυτής της ιεραρχικής δομής. Αν, αντίθετα, υπάρχει ένα περισσότερο φιλελεύθερο ή χαλαρό οργανωτικό σχήμα, τα περιθώρια ενός άλλου ύφους ηγεσίας είναι εντελώς διαφορετικά (Φωτόπουλος, 2005). Η έλλειψη δέσμευσης διαχείρισης από τον ηγέτη είναι ένας από τους λόγους για την αποτυχία των προσπαθειών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ωστόσο, η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης δεν αρκεί. Σημαντικό είναι η ανώτατη διοίκηση να συμμετέχει προσωπικά σε διάφορες δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας. Επιπλέον, θα πρέπει να ενθαρρύνει έντονα τη συμμετοχή των εργαζομένων στις δραστηριότητες διαχείρισης της ποιότητας (Oriaku, 2008).

### **3.6.2 Ο προμηθευτής**

Η διαχείριση της ποιότητας του προμηθευτή μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των πρακτικών διαχείρισης ποιότητας που σχετίζονται με τον προμηθευτή για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών των προμηθευτών. Αυτό αποδεικνύεται από (Zhang, 2000):

1. την εταιρική σχέση μεταξύ προμηθευτών και επιχειρήσεων,
2. την ποιότητα των προϊόντων ως κριτήριο επιλογής προμηθευτών,
3. τη συμμετοχή σε προμηθευτές,
4. την επικοινωνία με προμηθευτές,
5. την κατανόηση των επιδόσεων των προμηθευτών και
6. τον έλεγχο ποιότητας του προμηθευτή.

Σύμφωνα με τους Stuart & Mueller, (2006) η ανάπτυξη εταιρικών σχέσεων με τους προμηθευτές είναι μία από τις σημαντικότερες πρακτικές εφαρμογές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση από τους Anderson et al. (1994) έδειξε ότι η εξωτερική συνεργασία μεταξύ μιας επιχείρησης και των προμηθευτών της έχει πλεονεκτήματα στα συστήματα αγορών με απλή εσωτερική λειτουργία. Η συνεργασία με τους προμηθευτές μακροπρόθεσμα είναι πραγματικά επωφελής.

Οι Deming (1986) και η Ishikawa (1985) πρότειναν οι επιχειρήσεις να επιλέγουν τους προμηθευτές τους με βάση την ποιότητα και όχι μόνο με βάση την τιμή. Σύμφωνα με τον Deming (1986), η τιμή δεν έχει νόημα χωρίς να υπολογίζεται η ποιότητα της αγοράς. Χωρίς επαρκή μέτρα ποιότητας, οι επιχειρήσεις μετακινούνται προς το χαμηλότερο υποψήφιο με αποτέλεσμα να υπάρχει όχι μόνο χαμηλή ποιότητα αλλά και υψηλό κόστος. Η επιχείρηση πρέπει να αλλάξει την εστίασή της από το χαμηλότερο αρχικό κόστος του υλικού που αγοράστηκε έως το χαμηλότερο συνολικό κόστος.

Η αξιολόγηση του προμηθευτή είναι ένα θέμα στρατηγικής σημασίας για κάθε εταιρεία. Η μέτρηση της απόδοσης των προμηθευτών είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Ο στόχος είναι να βελτιωθεί η απόδοση κυρίως των βασικών προμηθευτών. Η κατανόηση

της απόδοσης των προμηθευτών θα αποτρέψει τον κίνδυνο και θα βελτιώσει τη συνεργασία. Έτσι, κρίνεται απαραίτητη για τη γνώση του τι κάνει ο προμηθευτής σε κάθε τομέα δράσης. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι η προσεκτική επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης είναι σημαντική (Pursa & Pikoysova, 2013).

### **3.6.3 Όραμα και δήλωση σχεδίου**

Σκοπός της δήλωσης οράματος είναι η επικοινωνία των αξιών, των φιλοδοξιών και του σκοπού της επιχείρησης, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις που είναι συνεπείς και υποστηρίζουν αυτούς τους στόχους (Meredith & Shafer, 2003).

Μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει μια μακροπρόθεσμη δήλωση οράματος. Μια πολιτική ποιότητας είναι οι γενικές προθέσεις και η κατεύθυνση μιας επιχείρησης όσον αφορά την ποιότητα, όπως εκφράστηκε επίσημα από την ανώτατη διοίκηση (ISO 8402, 1994). Στην πραγματικότητα, μια δήλωση οράματος συνήθως καταλήγει σε δηλώσεις αποστολής που εξειδικεύουν τους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης ή τους στόχους των υπηρεσιών. Για να υλοποιήσει μια δήλωση οράματος, μια επιχείρηση πρέπει να κάνει δηλώσεις σχεδίου που υποστηρίζουν την υλοποίηση του οράματός της. Μια δήλωση σχεδίου είναι το τι πρόκειται να συμβεί κάποια στιγμή στο μέλλον, μία πρόθεση ότι «θα συμβεί» (Slack et al., 2007).

Σε μια επιχείρηση, υπάρχουν πολλά είδη σχεδίων:

1. στρατηγικό σχέδιο απόδοσης επιχείρησης, το οποίο χωρίζεται σε:
  - i. Μακροπρόθεσμο
  - ii. βραχυπρόθεσμο
2. ποιοτικό σχέδιο στόχου: μπορεί να περιλαμβάνει:
  - i. το ποσοστό συμμόρφωσης,
  - ii. το ποσοστό βλαβών,
  - iii. το κόστος εσωτερικής αποτυχίας,



- iv. το κόστος εξωτερικής αποτυχίας,
  - v. την απόδοση,
  - vi. την αξιοπιστία και
  - vii. την ανθεκτικότητα.
3. σχέδιο βελτίωσης της ποιότητας: στοχεύει στη βελτίωση της ποιότητας, η οποία είναι δράσεις που αναλαμβάνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό για την αύξηση της αποτελεσματικότητας, των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών, ώστε να προσφέρουν επιπλέον οφέλη τόσο για την οργάνωση όσο και για τους πελάτες της (ISO 8402, 1994).

Οι εργαζόμενοι σε διαφορετικά επίπεδα πρέπει να συμμετέχουν στην εκπόνηση αυτών των σχεδίων, τα οποία θα πρέπει να γνωστοποιούνται στους υπαλλήλους, οι οποίοι με τη σειρά τους να ενθαρρύνουν τη δέσμευσή τους στην υλοποίηση αυτών των σχεδίων.

### **3.6.4 Έλεγχος και Βελτίωση της διαδικασίας**

Η διαδικασία αναφέρεται σε ορισμένους μοναδικούς συνδυασμούς μηχανών, εργαλείων, μεθόδων, υλικών και ατόμων που ασχολούνται με την παραγωγή. Ο έλεγχος και η βελτίωση των διαδικασιών υποδηλώνει ένα σύνολο μεθοδολογικών και συμπεριφορικών πρακτικών που εφαρμόζονται για τον έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, ο έλεγχος και η βελτίωση της διαδικασίας μπορούν να κάνουν τη διαδικασία κατασκευής να λειτουργήσει όπως αναμένεται, χωρίς διαταραχές, ελλείποντα υλικά, εξαρτήματα, εργαλεία κ.λπ. και παρά τη μεταβλητότητα του εργατικού δυναμικού (Flynn et al., 2007).

### **3.6.5 Σχεδιασμός προϊόντος**

Ο σχεδιασμός προϊόντων μεταφράζει τις προσδοκίες των πελατών για τις λειτουργικές απαιτήσεις σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά μηχανικής και ποιότητας, τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν ως προδιαγραφές. Ο καλός σχεδιασμός προϊόντων μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ώστε να είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών, αυξάνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης στην αγορά (Kamer & Hashim, 2011).

Προκειμένου να υπάρχει αποτελεσματικός σχεδιασμός προϊόντων, οι μηχανικοί σχεδιασμού πρέπει να έχουν κάποια εμπειρία στο εργαστήριο, όπως η τεχνολογία επεξεργασίας, η κατανόηση της απόδοσης του εξοπλισμού παραγωγής, η ικανότητα εκμετάλλευσης του εξοπλισμού παραγωγής και η παραγωγική διαδικασία. Τέτοιες γνώσεις μπορούν να συμβάλουν στην εύρωστη σχεδίαση του προϊόντος. Έτσι, λιγότερα προβλήματα θα προκύψουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας παραγωγής (Slack et al., 2007).

Οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά κατά τη διαδικασία σχεδιασμού του προϊόντος. Τα δεδομένα σχετικά με την αποτυχία πεδίου και τα παράπονα των πελατών πρέπει να είναι επαρκώς λεπτομερή ώστε να παρέχουν ένα μέσο ανάλυσης των αιτιών, ώστε να μπορούν να ληφθούν κατάλληλα διορθωτικά μέτρα για τη βελτίωση του σχεδιασμού του προϊόντος (Feigenbaum, 1991; Juran & Gryna, 1993). Η συμμετοχή διαφόρων τμημάτων στο σχεδιασμό προϊόντων μπορεί να εξασφαλίσει λιγότερα προβλήματα στη διαδικασία παραγωγής καθώς και μετά την παράδοση των προϊόντων στους πελάτες (Juran & Gryna, 1991).

Η ανάπτυξη της λειτουργίας της ποιότητας είναι επίσης μια σημαντική και αποτελεσματική μέθοδος στο σχεδιασμό του προϊόντος (Daetz et al. 1995). Αφορά κυρίως τη σχέση μεταξύ των αναγκών των πελατών και των νέων ιδιοτήτων του προϊόντος, οι οποίες μπορούν να υποστηρίξουν τη δημιουργία ενός πλεονεκτήματος της αγοράς (Slack et al., 2007).

### **3.6.6 Βελτίωση συστήματος ποιότητας**

Το σύστημα ποιότητας ορίζεται ως η οργανωτική δομή, οι διαδικασίες και οι πόροι που απαιτούνται για την εφαρμογή της διαχείρισης της ποιότητας (ISO 8402, 1994). Το 1987, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης δημοσίευσε τις σειρές προτύπων ISO 9000 για τη διαχείριση της ποιότητας και τη διασφάλιση της ποιότητας. Η εφαρμογή του ISO 9000 είναι ένας τρόπος για την επίτευξη βελτίωσης του συστήματος ποιότητας σε μια επιχείρηση. Σε αυτή τη μελέτη, η βελτίωση του συστήματος ποιότητας σημαίνει να δημιουργηθεί ένα σύστημα ποιότητας σύμφωνα με τις απαιτήσεις του ISO 9000. Μέσω της εφαρμογής του ISO 9000 καθιερώνονται εγχειρίδια ποιότητας, διαδικασίες συστήματος ποιότητας και οδηγίες εργασίας. Στο τέλος, μια επιχείρηση μπορεί να ζητήσει να καταχωρηθεί με πιστοποιητικό ποιότητας ISO 9001 (9002 ή 9003) (Mirams & McElheron, 1995).

Ένα εγχειρίδιο ποιότητας είναι ένα έγγραφο που δηλώνει την πολιτική ποιότητας και περιγράφει το σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης (ISO 8402: 1994) και θα πρέπει να καλύπτει όλα τα ισχύοντα στοιχεία του προτύπου του συστήματος ποιότητας που απαιτείται για μια επιχείρηση. Κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη οδηγιών ποιότητας (ISO 10013: 1995) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση ενός εγχειριδίου ποιότητας.

Μια γραπτή διαδικασία περιλαμβάνει τους σκοπούς και το πεδίο δραστηριότητας, δηλαδή τι πρέπει να γίνει και από ποιον, πότε, πού και πώς πρέπει να γίνει αυτό, ποια υλικά, εξοπλισμός και έγγραφα πρέπει να χρησιμοποιούνται και πώς θα ελέγχεται και θα καταγράφεται. Τα τεκμηριωμένα έγγραφα του συστήματος ποιότητας περιγράφουν τις δραστηριότητες των μεμονωμένων λειτουργικών μονάδων που απαιτούνται για την εφαρμογή των στοιχείων του συστήματος ποιότητας (ISO 8402:1994; ISO 10013: 1995).

Οι οδηγίες εργασίας αποτελούνται από λεπτομερή έγγραφα εργασίας, τα οποία μπορούν να οδηγήσουν τους ανθρώπους στη διεξαγωγή συγκεκριμένων εργασιών. Πρέπει να σημειωθεί ότι η κατάρτιση διαφόρων οδηγιών εργασίας θα πρέπει να βασίζεται στα υπάρχοντα έγγραφα και χαρακτηριστικά της επιχείρησης και θα πρέπει να παρουσιάζεται σε διαφορετικούς ανθρώπους για εκτενή ανασκόπηση. Έτσι, αυτές οι οδηγίες εργασίας μπορούν να υλοποιηθούν στην πράξη (Mirams & McElheron, 1995).

Με το σύστημα ποιότητας ISO 9000, μια επιχείρηση μπορεί να θεωρήσει την πιστοποίηση ISO 9000. Αυτό που πρέπει να ειπωθεί είναι ότι ένα σύστημα ποιότητας θα πρέπει να βελτιώνεται συνεχώς. Τα έγγραφα του συστήματος ποιότητας πρέπει να τροποποιούνται συνεχώς με την αλλαγή των δραστηριοτήτων ποιότητας εντός της επιχείρησης. Φυσικά, είναι σημαντικό να διατηρηθεί η συμμόρφωση του συστήματος ποιότητας με τις απαιτήσεις ISO 9000.

### **3.6.7 Συμμετοχή υπαλλήλων**

Για να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν επιτυχώς στο σημερινό ταραχώδες οικονομικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις απαιτούν από τους εργαζόμενους να είναι προληπτικοί, να έχουν πρωτοβουλία και να παραμένουν αφοσιωμένοι στην εκτέλεση υψηλών προτύπων (Purcell 2014). Η ευελιξία απαιτεί εργαζόμενους που διαθέτουν ενέργεια και αυτοπεποίθηση και επιδεικνύουν γνήσιο ενθουσιασμό και πάθος για το έργο τους (Bakker & Schaufeli 2014). Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται επιθυμούν να συνεισφέρουν, να έχουν αίσθημα συμμετοχής, να υπερασπίζονται την επιχείρηση, να εργάζονται σκληρά και να μην ενδιαφέρονται να μετακομίσουν σε άλλους εργοδότες.

Η εμπλοκή στην εργασία ορίζεται διαφορετικά από διάφορους οργανισμούς και συγγραφείς. Οι ορισμοί αυτοί στις περισσότερες περιπτώσεις προσαρμόζονται σε αυτό που οι επιχειρήσεις θεωρούν σημαντικό για αυτούς. Σύμφωνα με τον Rothbard (2001) η εμπλοκή είναι η οριστική δέσμευση η οποία περιλαμβάνει δύο κρίσιμα στοιχεία: την προσοχή και την απορρόφηση. Η προσοχή αναφέρεται στη διανοητική διαθεσιμότητα και στον χρόνο που αφιερώνεται κάποιος σε ένα ρόλο», ενώ η απορρόφηση σημαίνει ότι έχει εμπλακεί σε ένα ρόλο και αναφέρεται στην ένταση της εστίασής του σε αυτό.

Είναι κατανοητό ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να αυξήσουν την αφοσίωση στην εργασία, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους στους εργασιακούς τους ρόλους με θετικό τρόπο είναι πιο παραγωγικοί και παραμένουν στη δουλειά τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Saks, 2006).

Για την αύξηση των επιπέδων συμμετοχής έχουν προταθεί από τον Kahn (1990) τρεις ευκαιρίες παρέμβασης:

1. Η ψυχολογική σημασία: επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως είναι η πρόκληση και η αυτονομία (Bakker & Demerouti, 2007).
2. Η ψυχολογική διαθεσιμότητα: εξαρτάται από τα άτομα που έχουν επαρκείς ψυχολογικούς και φυσικούς πόρους, όπως η αυτοπεποίθηση, να επενδύσουν στις επιδόσεις τους (Hallberg & Schaufeli, 2006).
3. Η ψυχολογική ασφάλεια: πηγάζει από τα οργανωτικά κοινωνικά συστήματα, με συνεπείς και υποστηρικτικές αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων και οργανωτικά πρότυπα, επιτρέποντας μεγαλύτερη δέσμευση (Bakker & Xanthopoulou 2009: 157).

Αυτή η τρίτη ευκαιρία προσφέρει το μεγαλύτερο δυναμικό για την ηγεσία να επηρεάσει την συμμετοχή. Ειδικότερα, η ηγεσία που παρέχει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον εμπιστοσύνης επιτρέπει στους υπαλλήλους να επενδύουν πλήρως τις ενέργειές τους στους ρόλους εργασίας τους.

### **3.6.8 Αναγνώριση και ανταμοιβή**

Η αναγνώριση ορίζεται ως η δημόσια αναγνώριση της ανώτερης απόδοσης συγκεκριμένων δραστηριοτήτων. Η ανταμοιβή ορίζεται ως οφέλη, όπως είναι ο αυξημένος μισθός, τα μπόνους και η προώθηση, τα οποία παρέχονται για γενικά ανώτερες επιδόσεις σε σχέση με τους στόχους (Juran & Gryna, 1993). Η δημόσια αναγνώριση είναι μια σημαντική πηγή ανθρώπινων κινήτρων (Deming, 1986). Είναι σχεδόν αυτονόητο ότι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό κάθε προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας είναι η απόδειξη της κατάλληλης αναγνώρισης για βελτιωμένη απόδοση από οποιοδήποτε άτομο ή τμήμα, στην επιχείρηση (Dale & Plunkett, 1990).

Για να υποστηρίξουν αποτελεσματικά την ποιοτική τους προσπάθεια, οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν ένα σύστημα αποζημίωσης των εργαζομένων, το οποίο συνδέει στενά την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών με τις αμοιβές (Brown et al., 1994). Ο Deming (1986) και ο Ishikawa (1985) αναγνώρισαν μια πηγή ανθρώπινου κινήτρου στην εργασία ως κοινωνικό κίνητρο, την ενέργεια που προέρχεται από τη συνεργασία με άλλους σε ένα κοινό καθήκον και το κίνητρο που παρέχει η αναγνώριση από άλλους. Μια μεγάλη πλειοψηφία των εταιρειών που εφαρμόζουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας τροποποιούν τα συστήματα μέτρησης και επιβράβευσης των επιδόσεών τους έτσι ώστε να μπορούν να αξιολογούνται και να επιβραβεύονται οι επιδιωκόμενοι στόχοι ποιότητας (Hackman & Wageman, 1995). Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας βασίζεται όλο και περισσότερο στη μέτρηση των επιδόσεων και στις ανταμοιβές απόδοσης για την παρακίνηση και τον έλεγχο των εργαζομένων.

### **3.6.9 Εκπαίδευση και κατάρτιση**

Η κατάρτιση είναι η προσπάθεια μιας επιχείρησης για την προώθηση της μάθησης μεταξύ των εργαζομένων της αποσκοπώντας στη βελτίωση της ικανότητας των εργαζομένων και στην οργάνωση των επιδόσεών τους (George & Scott, 2012).

Για να λειτουργήσει μία επιχείρηση απαιτείται η στελέχωσή της με αποτελεσματικό προσωπικό. Οι συγκεκριμένες δεξιότητες, ικανότητες, γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται στο χώρο εργασίας δεν διδάσκονται αποτελεσματικά στην επίσημη εκπαίδευση. Ως εκ τούτου, οι περισσότεροι εργαζόμενοι χρειάζονται εκτεταμένη κατάρτιση για να εξασφαλίσουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις ώστε να επιτύχουν ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξη της εταιρείας. Κάθε νέος υπάλληλος πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος όχι μόνο για να αναπτύξει τεχνικές δεξιότητες, αλλά για να τις καταστήσει αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης. Η κατάρτιση είναι μια πτυχή που πρέπει να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση και ο κύριος στόχος της είναι να βελτιώσει τις ικανότητες των εργαζομένων έτσι ώστε η επιχείρηση

να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά της αλλά και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού της (Armstrong, 2009).

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να είναι ικανοί να αποδίδουν καλά, πρέπει να υπάρξει επένδυση στις διαδικασίες κατάρτισης. Αυτές οι διαδικασίες αποτελούν μέρος της συνολικής προσέγγισης διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, η οποία έχει ως αποτέλεσμα να παρακινούνται οι εργαζόμενοι να εκτελούν το έργο τους. Ωστόσο, η κατάρτιση ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση σε σχέση με την ποιότητα και την ποσότητα των παραγόντων κατάρτισης, οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν: το βαθμό αλλαγής του εξωτερικού περιβάλλοντος, το βαθμό αλλαγής του εσωτερικού περιβάλλοντος, τις τρέχουσες δεξιότητες στο υφιστάμενο εργατικό δυναμικό και το επίπεδο στην οποία η διοίκηση βλέπει την κατάρτιση ως κινητήριο παράγοντα στον εργασιακό χώρο (Κανελλόπουλος, 2002).

Οι λόγοι που παρακινούν τους εργοδότες να παρέχουν κατάρτιση είναι πολυάριθμοι όπως η ανάγκη δημιουργίας ειδικών ή γενικών δεξιοτήτων, η ικανοποίηση κανονιστικών απαιτήσεων, η διατήρηση προτύπων, η βελτίωση της ποιότητας ή η αντιμετώπιση νέων τεχνολογιών, η υποστήριξη ευρύτερων προσεγγίσεων για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κ.λπ. Όμως, αρκετές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τις ανάγκες τους για κατάρτιση με έναν αυτοσχέδιο μη συστηματικό τρόπο. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να διακρίνουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες τους, να υιοθετούν προγράμματα κατάρτισης και τελικά να αξιολογούν τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης (Smith, Oxzkowski & Hill, 2009).

### **3.6.10 Εστίαση στον πελάτη**

Η εστίαση στον πελάτη μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση ικανοποιεί συνεχώς τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών. Μια επιτυχημένη επιχείρηση αναγνωρίζει την ανάγκη να τοποθετηθεί πρώτα ο πελάτης σε κάθε απόφαση

(Philips Quality, 1995). Το κλειδί για τη διαχείριση της ποιότητας είναι η διατήρηση στενής σχέσης με τον πελάτη, προκειμένου να προσδιοριστούν πλήρως οι ανάγκες του καθώς και να ληφθούν τα σχόλια σχετικά με το βαθμό κάλυψης αυτών των αναγκών. Ο πελάτης θα πρέπει να συμμετέχει στενά στη διαδικασία σχεδιασμού και ανάπτυξης του προϊόντος σε κάθε στάδιο, έτσι ώστε να υπάρχει λιγότερη πιθανότητα προβλημάτων ποιότητας μόλις αρχίσει η πλήρης παραγωγή (Flynn et al., 1994).

Οι καταγγελίες ποιότητας έχουν διαφορετικά προβλήματα που απαιτούν διαφορετικές ενέργειες. Με βάση τις πληροφορίες των καταγγελιών των πελατών, είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι σοβαρές καταγγελίες που απαιτούν εις βάθος μελέτη για να ανακαλύψουν τα βασικά αίτια και να θεραπεύσουν αυτές τις αιτίες (Juran & Gryna, 1993). Για να βελτιωθούν οι προσπάθειες εστίασης των πελατών, τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως πρώτη προτεραιότητα. Οι καταγραφές και οι αναλύσεις των αναφορών παραπόνων πελατών από το πεδίο παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες ελέγχου προϊόντος. Οι πληροφορίες αυτές αντικατοπτρίζουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ελέγχου και υπογραμμίζουν αυτές τις μη συμμορφώσεις στις οποίες πρέπει να ξεκινήσουν πιο επιθετικές διορθωτικές ενέργειες (Feigenbaum, 1991).

Τα αποτελέσματα των ερευνών ικανοποίησης των πελατών μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την άμεση αντιμετώπιση των παραπόνων των πελατών, για τον προσδιορισμό των προβλημάτων που απαιτούν γενικές διορθωτικές ενέργειες και για την ποσοτική μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (Juran & Gryna, 1993). Η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί πολύ καλά να προβλέψει τη μελλοντική επιτυχία ή αποτυχία μιας επιχείρησης.

### **3.7 Διαφορές μεταξύ κλασσικής Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**



Ο Κέφης (2005) αναφέρει ότι μελετώντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως προς τη δομή και τις εντολές της, εμφανίζονται διαφορές εάν τη συγκρίνουμε με την κλασική διοίκηση. Αυτές οι διαφορές είναι οι εξής:

1. Στην κλασική διοίκηση η ποιότητα κοστίζει. Αντίθετα στην ΔΟΠ το κόστος της ποιότητας παρά το γεγονός ότι βραχυπρόθεσμα φαίνεται ότι είναι μεγάλο, μακροπρόθεσμα επιφέρει πολλά οφέλη.
2. Στην κλασική διοίκηση ο έλεγχος πραγματοποιείται μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής. Αντίθετα, στη ΔΟΠ πραγματοποιείται συνεχώς, αρχής γενομένης από τη σχεδίαση του προϊόντος μέχρι και την πώλησή του.
3. Η κλασική διοίκηση εστιάζει στη μαζική παραγωγή του προϊόντος με χαμηλό κόστος. Αντίθετα η ΔΟΠ εστιάζει στην ποιότητα του προϊόντος έστω και εάν αυτή απαιτεί υψηλό κόστος.
4. Στην κλασική διοίκηση η ευθύνη των αρνητικών αποτελεσμάτων βαρύνει τους εργαζομένους. Αντίθετα στην ΔΟΠ βαρύνει μόνο τη Διοίκηση. Οι εργαζόμενοι είναι εκείνοι που εκτελούν τις εντολές της.
5. Στην κλασική διοίκηση η εκπαίδευση απευθύνεται μόνο στα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης. Αντίθετα στην ΔΟΠ απευθύνεται όχι μόνο στα ανώτερα στελέχη αλλά και στο όλο το προσωπικό.

## **4 Κεφάλαιο: Η Διαχείριση Ποιότητας**

### **4.1 Η έννοια της Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας**

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) είναι μια ιδέα που δημιουργήθηκε από τον W. Edwards Deming. Αρχικά εισήχθη στην Ιαπωνία μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο για να βοηθήσει τους Ιάπωνες στην οικοδόμηση της οικονομίας τους. Ο κύριος στόχος της είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας στους τομείς του προϊόντος ή της υπηρεσίας, των σχέσεων εργοδότη-εργαζομένου και των σχέσεων καταναλωτών-επιχειρήσεων. Η Ολική Διαχείριση Ποιότητας είναι μια προσέγγιση διαχείρισης που ξεκίνησε τη δεκαετία του 1950 και έχει γίνει όλο και πιο δημοφιλής από τις αρχές της δεκαετίας του '80.

Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας είναι μια προσέγγιση για τη διαχείριση των οργανισμών, οι οποίες δίνουν έμφαση στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών. Περιλαμβάνει την εφαρμογή συστηματικών εργαλείων και προσεγγίσεων για τη διαχείριση των οργανωτικών διαδικασιών με γνώμονα αυτούς τους σκοπούς (συνεχής βελτίωση της ποιότητας και της ικανοποίησης των πελατών) και περιλαμβάνει τη δημιουργία δομών όπως ομάδες βελτίωσης της ποιότητας για τη διατήρηση της εστίασης και την εφαρμογή οργανωτικών διαδικασιών βελτίωσης (Liao, Chang & Wu 2010).

Σύμφωνα με τον Lau and Tang (2009), η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως η φιλοσοφία διαχείρισης και οι εταιρικές πρακτικές που στοχεύουν στην αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων ενός οργανισμού με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης. Η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας ορίζεται περαιτέρω ως μια διαδικασία που καθοδηγείται από τη διοίκηση για να επιτύχει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη συνεχή βελτίωση της απόδοσης όλων των δραστηριοτήτων, ως μέρος της συνήθους επιχειρηματικής δραστηριότητας για την κάλυψη των αναγκών και ικανοποίησης τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών.

## **4.2 Ιστορική αναδρομή**

Το πρώτο εμπορικό πρότυπο για Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας είναι το British Standard (BS) 5750, Quality System και εκδίδεται από το British Standards Institution το 1979. Την ίδια χρονιά εγκρίνεται να δημιουργηθεί η επιτροπή Technical Committee (TC) 176 του ISO η οποία θα αναπτύξει τα Διεθνή Πρότυπα μέσω των οποίων θα προσδιοριστούν κανόνες για τα Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Έτσι, το 1987 η επιτροπή εκδίδει τα πρώτα Πρότυπα της σειράς ISO 9000:1987. Τα πρότυπα αυτά υιοθέτησαν σε μεγάλο βαθμό τα περιεχόμενα και τη δομή του προτύπου BS 5750:1979.

Μόλις εκδόθηκαν, η επιτροπή ανέφερε ότι αυτά αποτελούν το επιστέγασμα των πλέον σύγχρονων πρακτικών και αρχών για τη δημιουργία συστημάτων που θα διασφαλίζουν την ποιότητα. Η τελική έκδοση τους, προϊόν συνεργασίας και συμφωνίας των πλέον αρμόδιων φορέων παγκοσμίως, απετέλεσε τη βάση για την νέα εποχή στη διοίκηση της ποιότητας<sup>6</sup>.

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1987 επικυρώθηκαν από την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Προτύπων CEN ως Ευρωπαϊκά πρότυπα με την ονομασία EN 29000:1987 και υιοθετήθηκαν από τον Αμερικανικό Οργανισμό για τον Έλεγχο της Ποιότητας ASQE με την ονομασία ANSI/ASQC Q90 και αντίστοιχα στον Καναδά από τον Καναδικό Σύνδεσμο Τυποποίησης CSA με την ονομασία CSA:9000. Το 1994 δημιουργήθηκε η πρώτη αναθεώρηση ISO 9000:1994 και το 2000 η δεύτερη αναθεώρηση ISO 9000:2000.

## **4.3 Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας**

Ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, συχνά αποκαλούμενο ΣΔΠ, είναι ένα σύνολο εσωτερικών κανόνων που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο μια εταιρεία θα

---

<sup>6</sup> [http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331\\_chap12.pdf](http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf)

επιτύχει τη δημιουργία και την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχουν στους πελάτες της. Βοηθά να συντονίζει και να κατευθύνει τις δραστηριότητες της επιχείρησης ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών και των ρυθμιστικών απαιτήσεων. Στόχος του είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς της σε συνεχή βάση. Ένα ΣΔΠ επομένως, παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο κάθε επιχείρηση μπορεί να μετρήσει και να βελτιώσει την απόδοσή της και τον τρόπο λειτουργίας της (Τσακνής, 2008; <https://www.arcmeletitiki.gr>).

Όταν ένας οργανισμός έχει τεκμηριώσει πλήρως το ΣΔΠ, πληροί δύο σημαντικές απαιτήσεις:

1. απαιτήσεις πελατών: παρέχει στον πελάτη την εμπιστοσύνη όσον αφορά την ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει την επιθυμητή παραγωγή.
2. Απαιτήσεις Οργανισμού: Παρέχει στη διοίκηση τη σιγουριά ότι η υπηρεσία μπορεί να παρέχεται με το βέλτιστο κόστος με την αποτελεσματική χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Εκτός από την ικανοποίηση των απαιτήσεων πελατών και οργάνωσης, ένα καλό ΣΔΠ θα βοηθήσει επίσης<sup>7</sup>:

1. να οριστούν οι στόχοι για τους εργαζομένους.
2. Να δημιουργηθούν τα κίνητρα μέσα στην εταιρεία.
3. Να δημιουργηθεί ένα ισχυρό όραμα για τους εργαζομένους.
4. Να οριστούν πρότυπα για τους υπαλλήλους.
5. Να αντιμετωπιστεί η αντίσταση προς την αλλαγή μέσα στον οργανισμό.
6. Να βελτιωθεί ο έλεγχος της διαδικασίας.
7. Να μειωθεί η σπατάλη.
8. Να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς.
9. Να διευκολυνθεί η κατάρτιση.

---

<sup>7</sup> [https://www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc\\_sdp7.pdf](https://www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc_sdp7.pdf)

#### **4.4 Στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Σχεδίου Διαχείρισης Ποιότητας**

Τα στάδια ανάπτυξης ενός Σ.Δ.Π. είναι τα εξής (Ανδρικόπουλος, 2012):

1. Διαγνωστική Μελέτη
2. Σχεδιασμός Συστήματος
3. Προετοιμασία Τεκμηρίωσης
4. Εφαρμογή Συστήματος
5. Επιθεώρηση Συστήματος
6. Πιστοποίηση Συστήματος

##### **Διαγνωστική Μελέτη**

- Καθορισμός περιοχών διερεύνησης (βάση της οργανωτικής δομής της εταιρείας).
- Αποτύπωση δραστηριοτήτων.
- Αποτύπωση της υπάρχουσας τυποποίησης– τεκμηρίωσης.

##### **Σχεδιασμός Συστήματος**

- Καθορισμός των δραστηριοτήτων που θα ενταχθούν στο Σύστημα.
- Διαχείριση Ποιότητας.
- Αρχική εκτίμηση των απαιτούμενων διαδικασιών ανά δραστηριότητα.
- Προετοιμασία του καταλόγου Διαδικασιών.

##### **Προετοιμασία Τεκμηρίωσης**

- Συγγραφή του Εγχειριδίου Ποιότητας.
- Συγγραφή της περιγραφής των διαδικασιών.
- Συγγραφή των Οδηγιών Εργασίας.
- Σχεδίαση των εντύπων του συστήματος.

## **Εφαρμογή Συστήματος**

- Έναρξη εφαρμογής σε καθορισμένη ημερομηνία σε όλα τα τμήματα της εταιρείας, αφού πρώτα γίνει η ενημέρωση και η αρχική εκπαίδευση του προσωπικού.
- Εφαρμογή των διαδικασιών.
- Συμπλήρωση των κατάλληλων εντύπων και τήρηση των προβλεπομένων αρχείων.
- Δοκιμαστική λειτουργία για τρεις τουλάχιστον μήνες.
- Εκπαίδευση προσωπικού.

## **Επιθεώρηση Συστήματος**

Επιθεώρηση στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, από ανεξάρτητο επιθεωρητή (ή ομάδα επιθεωρητών) προερχόμενο από τον φορέα πιστοποίησης που θα επιλεγεί. Στις περισσότερες περιπτώσεις ολοκληρώνεται σε μια εργάσιμη ημέρα. Περιλαμβάνει την εξέταση των αρχείων και συνεντεύξεις με τους υπευθύνους των τμημάτων. Είναι δυνατόν να ορισθούν διορθωτικές ενέργειες που θα πρέπει να υλοποιήσει η εταιρεία σε συγκεκριμένες προθεσμίες, ώστε να καλυφθούν όλες οι απαιτήσεις του προτύπου.

## **Πιστοποίηση Συστήματος**

Εφ' όσον κατά την επιθεώρηση αποδειχθεί ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας της εταιρείας καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου, ο φορέας πιστοποίησης εκδίδει το σχετικό πιστοποιητικό (certificate) και καταχωρεί την εταιρεία στον κατάλογο των πιστοποιημένων πελατών του. Σε όλη την διαδικασία συμμετέχουν ο υπεύθυνος διαχείρισης ποιότητας, ο εξωτερικός σύμβουλος και οι υπεύθυνοι των τμημάτων.

## **4.5 Οι αρχές που διέπουν τη Διαχείριση Ποιότητας**

Οι αρχές που διέπουν τη Διαχείριση Ποιότητας, σύμφωνα με τους Cohen & Brand (1993) και Litwin & Stringer (1975) είναι οι εξής:

- 1) Δέσμευση και υποστήριξη από τη διοίκηση: η διοίκηση της επιχείρησης παρέχει στους εργαζομένους της το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον ώστε αυτοί να υλοποιήσουν χωρίς προβλήματα τους σκοπούς που αυτή έχει θέσει. Θέτει με σαφήνεια αντικειμενικούς στόχους, εφαρμόζει στρατηγικές ώστε αυτοί να υλοποιηθούν, εξομαλύνει τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων, τους ενθαρρύνει, αντιλαμβάνεται και ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, εξασφαλίζει τους κατάλληλους πόρους ώστε να υλοποιηθούν οι τιθέμενοι στόχοι.
- 2) Προσανατολισμός στον πελάτη: η επιχείρηση αρχικώς πρέπει να καθορίσει σε ποιους απευθύνεται, δηλαδή να καταδείξει τους πελάτες της, να αντιληφθεί τις ανάγκες τους και να τις μετατρέψει σε προϊόν ή υπηρεσία. Οφείλει δηλαδή να κατανοεί τις ανάγκες τους, να τις ικανοποιεί όσο το δυνατόν άμεσα και με αποτελεσματικό τρόπο αλλά παράλληλα και να τις προλαμβάνει.

Για το λόγο αυτό πρέπει να δημιουργήσει ένα σχέδιο marketing όπου θα αναλύει τις ενέργειες που χρειάζονται, την πολιτική που θα ακολουθηθεί, το κόστος του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας, τον τρόπο διανομής του και με ποιόν τρόπο οι πελάτες της θα ενημερώνονται άμεσα και αποτελεσματικά για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρονται.

- 3) Μακροπρόθεσμος Στρατηγικός Σχεδιασμός: επειδή υπάρχει ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον το οποίο επηρεάζει τις περισσότερες φορές αρνητικά και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, η διοίκησή της οφείλει να προβλέπει αυτές τις αλλαγές, να τις υιοθετεί και να τις προσαρμόζει στους στόχους της ώστε αυτοί να επιτευχθούν. Για το λόγο αυτό πρέπει η διοίκηση να έχει αναπτύξει ένα σχέδιο δράσεως ώστε οι αλλαγές που θα προκύψουν να έχουν ομαλή υιοθέτηση από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της επιχείρησης. Αυτό

επιτυγχάνεται γρηγορότερα εάν όλα τα τμήματά της συνεργάζονται ομαλά μεταξύ τους.

- 4) Εκπαίδευση του προσωπικού και αναγνώριση της προσφοράς τους: σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον κρίνεται απαραίτητο να υπάρχει συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης καθώς έτσι θα υλοποιηθούν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα οι στόχοι της. Η επιχείρηση καθίσταται ανταγωνιστική όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι απλά ενημερωμένοι αλλά εξειδικευμένοι πάνω σε προγράμματα που οδηγούν στην επίτευξη των αναμενόμενων στόχων της διοίκησης.

Επιπρόσθετα, όταν αναγνωρίζεται από τη διοίκηση η προσφορά του προσωπικού, τότε υπάρχει μια ικανοποίηση του εργαζόμενου και μια αρμονία στις σχέσεις του εργαζόμενου με τη διοίκηση, η οποία και αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι αποδέχονται και οικειοποιούνται ένα τέτοιο κλίμα, γίνονται πιο υπεύθυνοι συμμετέχοντας ενεργά στην αναζήτηση ευκαιριών για υλοποίηση των στόχων.

Η βελτίωση των ικανοτήτων, των γνώσεων και των εμπειριών τους με την δια βίου κατάρτισή τους οδηγεί σε πιο αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.

- 5) Ενδυνάμωση του προσωπικού και ομαδική εργασία: για να παραχθεί μία ποιότητα σε ένα προϊόν ή υπηρεσία η εργασία παράγεται από μία ομάδα ή από τη συνεργασία πολλών ομάδων μαζί. Η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων, η λύση των προβλημάτων που προκύπτουν καθώς και η υποστήριξη των μελών της ομάδας αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ώστε να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος.
- 6) Μέτρηση και ανάλυση: για να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι της διοίκησης του οργανισμού απαραίτητο είναι οι πόροι και οι δραστηριότητες να εκλαμβάνονται ως μια διεργασία. Έτσι καθορίζονται:
- i. οι διαδικασίες εκείνες που θα οδηγήσουν στους στόχους,
  - ii. θα αναγνωριστούν οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν,



- iii. οι συνέπειες των διαδικασιών,
- iv. η αποτίμηση των συνεπειών τόσο στους πελάτες όσο και στα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη του οργανισμού
- v. αλλά και θα καθοριστούν οι αρμοδιότητες του κάθε στελέχους του οργανισμού.
- vi. Αυτό θα οδηγήσει στην αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη του στόχου.

Η ανάλυση είναι καθοριστικός παράγοντας. Έτσι:

- i. συλλέγονται τα δεδομένα και οι πληροφορίες που αφορούν τους στόχους,
- ii. εξακριβώνονται εάν αυτά είναι αξιόπιστα,
- iii. αναλύονται με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων και
- iv. τέλος λαμβάνονται αποφάσεις που καθορίζουν και την τελική ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας.

7) Διασφάλιση της ποιότητας: απόρροια της προηγούμενης αρχής της μέτρησης και της ανάλυσης είναι η διασφάλιση της ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται όταν ο οργανισμός αφού μετρήσει και αναλύσει τις διάφορες παραμέτρους πάρει εκείνες τις αποφάσεις που θα τον οδηγήσουν σε ανάπτυξη και βελτίωσή του. Τα πρότυπα, οι προδιαγραφές ή η θέση ενός ανταγωνιστικού ή παρεμφερούς οργανισμού στην κοινωνία, θα θέσουν το ελάχιστο απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας που πρέπει να παράγει ο οργανισμός. Αυτό το επίπεδο πρέπει να διασφαλιστεί ως προς τη σταθερότητά του και να βελτιωθεί είτε σταδιακά είτε μέσω ριζοσπαστικών καινοτομιών.

## **5 Κεφάλαιο: Διασφάλιση Ποιότητας, Τυποποίηση και Πρότυπα**

### **5.1 Διασφάλιση Ποιότητας**

Η διασφάλιση ποιότητας είναι μια μέθοδος διαχείρισης που ορίζεται ως το σύνολο των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών που απαιτούνται για την παροχή επαρκούς εμπιστοσύνης ότι ένα προϊόν, μια υπηρεσία ή ένα αποτέλεσμα θα ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας και θα είναι κατάλληλο για χρήση. Ένα πρόγραμμα διασφάλισης της ποιότητας ορίζεται ως *το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην επίτευξη αυτού του απαιτούμενου προτύπου* (ISO, 1994).

Κάθε πρόγραμμα παρακολούθησης ή αξιολόγησης πρέπει να αποσκοπεί στην παραγωγή ακριβών, αξιόπιστων και επαρκών πληροφοριών για τον επιδιωκόμενο σκοπό. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι γνωστή μια σαφής ιδέα για τον τύπο και τις προδιαγραφές των πληροφοριών που ζητούνται πριν από την έναρξη του έργου, δηλαδή πρέπει να υπάρχει ένας στόχος ποιότητας δεδομένων. Οι στόχοι ποιότητας δεδομένων είναι ποιοτικές και ποσοτικές προδιαγραφές που χρησιμοποιούνται για τον σχεδιασμό του συστήματος που θα περιορίσει την αβεβαιότητα σε αποδεκτό επίπεδο εντός των επιτρεπόμενων περιορισμών. Αυτοί οι στόχοι καθορίζονται συχνά από τους τελικούς χρήστες των δεδομένων (συνήθως εκείνους που χρηματοδοτούν το έργο) σε συνεργασία με τους ενδιαφερόμενους τεχνικούς εμπειρογνώμονες (Grocock, 2000)

Η διασφάλιση ποιότητας επεκτείνεται σε όλες τις πτυχές της συλλογής δεδομένων από τις υγειονομικές έρευνες έως τις εργαστηριακές διαδικασίες. Εάν δεν μπορούν να ελεγχθούν τα δεδομένα, δεν πρέπει να συμπεριληφθούν σε καμία αξιολόγηση. Οι μη επιβεβαιωμένες παρατηρήσεις έχουν μικρή αξία και μπορούν να οδηγήσουν σε εσφαλμένη ταξινόμηση.

## **5.2 Στοιχεία Διασφάλισης Ποιότητας**

Οι συνιστώσες ενός προγράμματος Διασφάλισης Ποιότητας συχνά ταξινομούνται σε τρία επίπεδα, τα οποία φέρουν διάφορες επισημάνσεις (Storey et al., 2011):

1. το στρατηγικό ή οργανωτικό επίπεδο: ασχολείται με την πολιτική ποιότητας, τους στόχους και τη διαχείριση και συνήθως παράγεται ως Εγχειρίδιο Ποιότητας
2. το τακτικό ή λειτουργικό επίπεδο: ασχολείται με γενικές πρακτικές όπως η κατάρτιση, οι εγκαταστάσεις, η λειτουργία και
3. το επιχειρησιακό επίπεδο: ασχολείται με τα φύλλα εργασίας των τυποποιημένων διαδικασιών και άλλες πτυχές των καθημερινών λειτουργιών.

Δεν υπάρχει ενιαία μέθοδος για την καθιέρωση συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας. Κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της προβλήματα που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή και σχεδιασμό. Ωστόσο, μόλις ληφθεί η απόφαση για την εφαρμογή ενός συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και διατεθούν τα αναγκαία κεφάλαια και διευκολύνσεις, πρέπει να εκπονηθεί ένα σχέδιο. Για ένα νέο έργο το σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας μπορεί να καταρτιστεί πριν από την έναρξη, αλλά εάν το έργο έχει ήδη καθιερωθεί, τότε μπορεί να εγκατασταθεί ένα σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας. Στην τελευταία περίπτωση, οι υπάρχουσες πρακτικές πρέπει να αξιολογούνται σε σχέση με τις ανάγκες Διασφάλισης Ποιότητας και τους ελέγχους και τις διαδικασίες που έχουν ήδη τεθεί σε εφαρμογή. Είναι προτιμότερο η επιχείρηση να βασιστεί σε ήδη υπάρχουσες διαδικασίες και μόνο να τις εξαλείψει αν δεν είναι σαφώς ικανοποιητικές. Εάν επιβάλλονται πάρα πολλές αλλαγές πολύ γρήγορα, ειδικά όταν αυξάνουν το φόρτο εργασίας, είναι απίθανο να ικανοποιηθούν με μια ευνοϊκή απάντηση και η εφαρμογή τους θα είναι χαμηλή. Το πρόγραμμα Διασφάλισης Ποιότητας πρέπει να θεωρείται πρακτικό και ρεαλιστικό και να μην περιλαμβάνει καθόλου τεχνητά ή άσκοπα, χρονοβόρα ή δύσκολα καθήκοντα (WHO/UNEP/VKI, 1997).

Το εγχειρίδιο ποιότητας αποτελείται από τα έγγραφα διαχείρισης που απαιτούνται για την εφαρμογή του προγράμματος Διασφάλισης Ποιότητας (ISO, 1990). Η ανάπτυξη

του προγράμματος πρέπει να περιλαμβάνει όλο το προσωπικό. Συνήθως, η διαχείριση δεσμεύει πόρους, καθορίζει πολιτική και πρότυπα, εγκρίνει σχέδια, αναθέτει ευθύνες και διατηρεί την ευθύνη. Το εποπτικό προσωπικό αναλαμβάνει την ευθύνη για την ανάπτυξη και την εφαρμογή του προγράμματος και το τεχνικό προσωπικό παρέχει τεχνική εμπειρογνωμοσύνη και συμβουλές. Σε όλα τα στάδια, πρέπει να ζητείται η γνώμη των εργαζομένων σχετικά με τις πρακτικές λεπτομέρειες των προτεινόμενων αλλαγών. Με τη σειρά τους, πρέπει να ενημερώνουν τη διεύθυνση για τυχόν προβλήματα ή αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν το πρόγραμμα (Storey et al., 2011).

### **5.3 Τυποποίηση και πρότυπα για τη διασφάλιση της Ποιότητας**

Ως Τυποποίηση περιγράφεται η δραστηριότητα με την οποία καθιερώνονται για υπαρκτά ή και πιθανά προβλήματα, διατάξεις για κοινή χρήση, που αποσκοπούν στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού τάξης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής (ΕΛΟΤ,1996). Αφορά στην εκπόνηση προδιαγραφών και προτύπων, κανονισμών και κανόνων.

Οι τυποποιημένες διαδικασίες λειτουργίας είναι τα έγγραφα που περιγράφουν όλες τις συγκεκριμένες λειτουργίες και μεθόδους, όπως η δειγματοληψία, η μεταφορά, η ανάλυση, η χρήση και η βαθμονόμηση του εξοπλισμού, η παραγωγή αναφορών και η ερμηνεία των δεδομένων. Πρόκειται για το εσωτερικό εγχειρίδιο αναφοράς για τη συγκεκριμένη διαδικασία και πρέπει να αναφέρει λεπτομερώς κάθε σχετικό βήμα. Οποιοσδήποτε από το κατάλληλο επίπεδο κατάρτισης πρέπει να είναι σε θέση να ακολουθήσει την τυποποιημένη διαδικασία λειτουργίας. Θα πρέπει, όπου χρειάζεται, να παραπέμπουν σε άλλα σχέδια και να αναφερθούν με αριθμούς (Storey et al., 2011).

Πρότυπο είναι ένα έγγραφο, το οποίο έχει καθιερωθεί με συναίνεση και έχει εγκριθεί από έναν αναγνωρισμένο, και αρμόδιο για τον σκοπό αυτό, φορέα. (ΕΛΟΤ, 1996). Η οδηγία ISO/IEC 2/1996 ορίζει ότι πρότυπο είναι ένα κείμενο που έχει συνταχθεί και εγκαθιδρυθεί με ομοφωνία από ένα αναγνωρισμένο σώμα (οργανισμό) και που παρέχει για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση κανόνες, οδηγίες ή χαρακτηριστικά

για δραστηριότητες ή τα αποτελέσματα τους, στοχεύοντας στην επίτευξη σε βέλτιστο βαθμό της τυποποίησης στα πλαίσια ενός δεδομένου περιεχόμενου.

Τα πρότυπα δεν αποσκοπούν στον περιορισμό της ελευθερίας έκφρασης, της φαντασίας ή της καινοτομίας. Παρέχουν ένα σύνολο συστηματικών ενεργειών και αποσκοπούν στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού συμμόρφωσης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής, μέσω κατευθυντηρίων γραμμών ή χαρακτηριστικών για δραστηριότητες ή για τα αποτελέσματα. Σχεδιάζονται έτσι ώστε να είναι φιλικά προς το χρήστη. Είναι γενικευμένα ως προς τη φύση τους και ακολουθούν ένα λογικό, εύκολα κατανοητό σχήμα. Παρ' όλα αυτά, κάθε επιχείρηση είναι μια ξεχωριστή περίπτωση και υπάρχει ευελιξία στον τρόπο εφαρμογής, που εξαρτάται από το επίπεδο ωριμότητας και την ευαισθησία της επιχείρησης ως προς την ιδέα της ποιότητας.

Χάρη στην εκπαίδευση και στη κατανόηση του ρόλου της τυποποίησης, καθώς και χάρη στην εμπλοκή ατόμων και οργανισμών στη διαδικασία παραγωγής και σύνθεσης προτύπων, μειώνεται η απόσταση μεταξύ ουσιαστικής αποδοχής και της υποχρεωτικής τους εφαρμογής. Οι περισσότεροι οργανισμοί διεθνώς για την ανάπτυξη σχεδίων διασφάλισης ποιότητας δίνουν έμφαση στη κατηγορία συστημάτων διοίκησης τα οποία βασίζονται σε αμφότερα διεθνή πρότυπα και επιθεωρήσεις τρίτου μέρους. Τέτοια πρότυπα είναι:

1. Πρότυπα διαπίστευσης (Accreditation Standards).
2. Διεθνή πρότυπα που οδηγούν στη πιστοποίηση (Certification).
3. Βραβεία ποιότητας (Quality Awards).

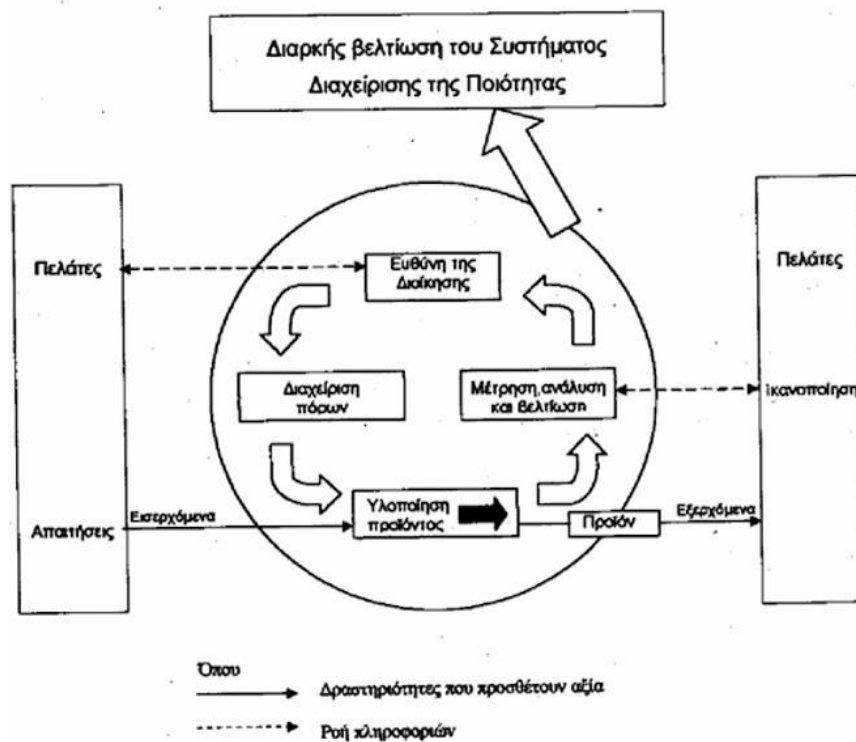
Αυτά που συνήθως επιλέγονται από τις επιχειρήσεις είναι τα διεθνή πρότυπα που οδηγούν στη πιστοποίηση, τα οποία αναπτύσσονται από εξωτερικούς φορείς πιστοποίησης όπως και επιθεωρούνται επίσης από εξωτερικούς φορείς.

## 5.4 Το πρότυπο Διαχείριση Ποιότητας ISO 9001:2000

Για τη διαχείριση της ποιότητας έχουν αναπτυχθεί διάφορα πρότυπα όπως<sup>8</sup>:

1. το πρότυπο ISO 9001:2000 (στην πραγματικότητα πρόκειται για μια σειρά προτύπων –ISO 9000:2000- γενικής εφαρμογής, δηλαδή καταλλήλων για όλες τις επιχειρήσεις),
2. το πρότυπο ISO / TS 16949 / QS 9000, που έχει υιοθετηθεί από τη βιομηχανία κατασκευής αυτοκινήτων και βασίζεται στη σειρά των προτύπων ISO 9000:2000, καθώς και
3. άλλα πρότυπα λιγότερο διαδεδομένα.

Διάγραμμα 5.4.1: Υπόδειγμα του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000

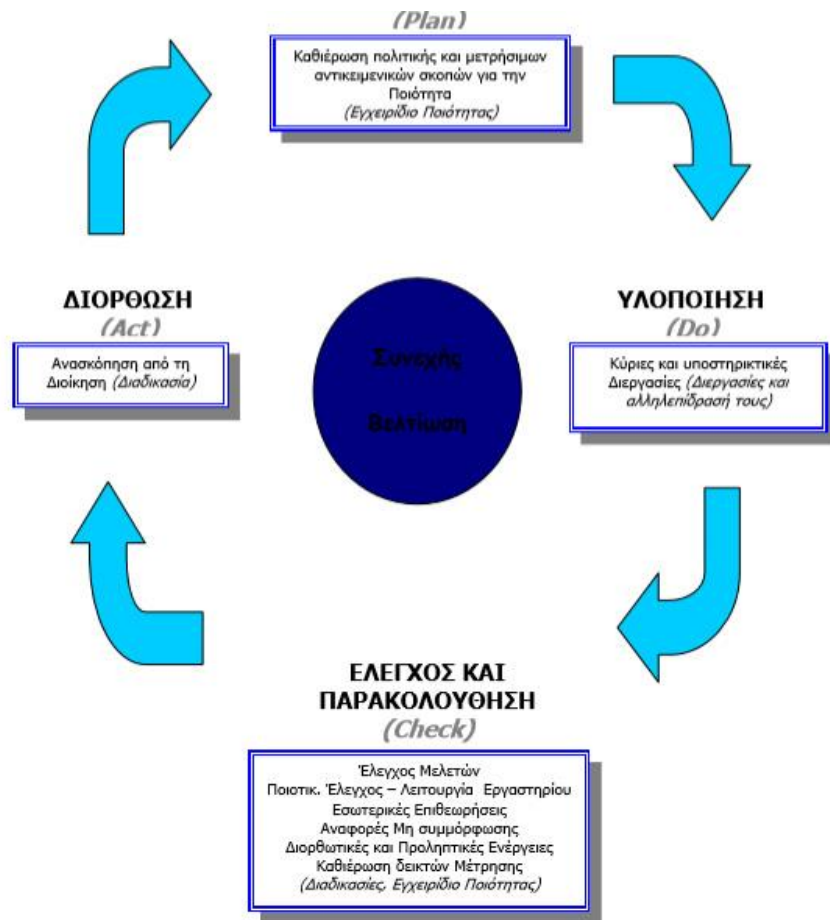


ΠΗΓΗ: [library.tee.gr/digital/m2331/m2331\\_chap12.pdf](http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf)

<sup>8</sup> [library.tee.gr/digital/m2331/m2331\\_chap12.pdf](http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf)

Το πλέον διαδεδομένο σήμερα πρότυπο Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι το ISO 9001:2000. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000 στοχεύουν στη διαχείριση της ποιότητας μέσω της θεώρησης της παραγωγής ως διεργασίας και εστιάζουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και των νομικών/κανονιστικών απαιτήσεων, καθώς και στη συνεχή βελτίωση μέσω αντικειμενικών μετρήσεων της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Το σύστημα ποιότητας είναι ή μπορεί να είναι ένα από τα υποσυστήματα που συνδεόμενα μεταξύ τους που απαρτίζουν μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό.

Διάγραμμα 5.4.2: Ο κύκλος του Deming.



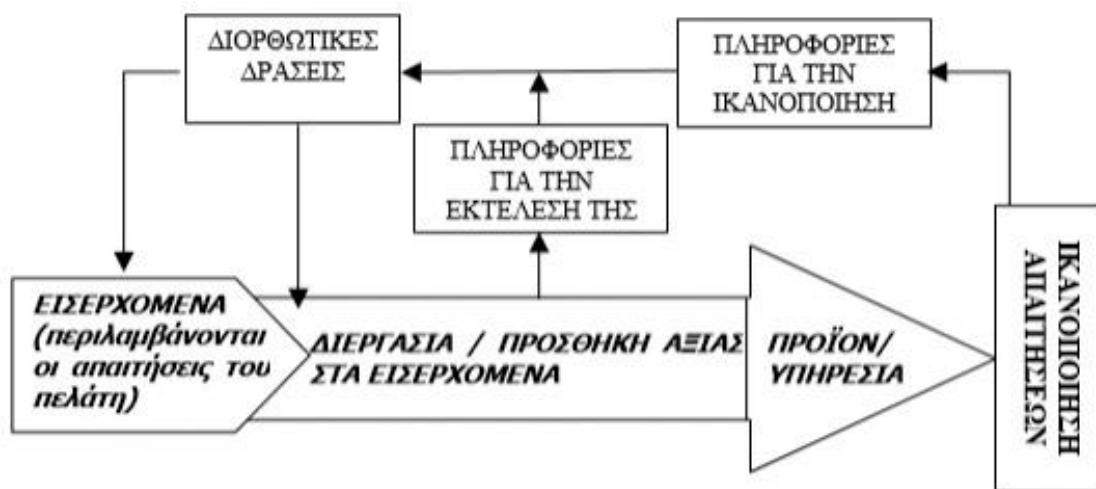
ΠΗΓΗ: [library.tee.gr/digital/m2331/m2331\\_chap12.pdf](http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf)

Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:2000, θεωρούν ότι η παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος διεργασιών. Συνεπώς η επιχείρηση ή ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει αυτές τις διεργασίες και να τις διευθύνει, έτσι ώστε η ικανοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας να γίνεται προγραμματισμένα και ελεγχόμενα. Τα αποτελέσματα που παράγονται από αυτές τις διεργασίες (προϊόντα ή υπηρεσίες) πρέπει να ελέγχονται προγραμματισμένα και να λαμβάνονται μέτρα για τη βελτίωση των διεργασιών, σε ένα συνεχή κύκλο βελτίωσης της ποιότητας PLAN-DO-CHECK-ACT, που ονομάζεται κύκλος του Deming (Διάγραμμα 5.4.3).

Όταν μέσα σε ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας χρησιμοποιείται αυτού του είδους η προσέγγιση, τότε δίνεται έμφαση στη σημασία των εξής παραμέτρων:

1. Κατανόηση των απαιτήσεων
2. Ανάγκη να εξετάζονται οι διεργασίες με όρους προστιθέμενης αξίας
3. Λήψη αποτελεσμάτων της ικανότητας και αποτελεσματικότητας των διεργασιών
4. Διαρκής βελτίωση των διεργασιών, βασιζόμενη στη μέτρηση.

Διάγραμμα 5.4.3: Σημαντικές παράμετροι σε σύστημα διαχείρισης ποιότητας που ακολουθεί τον κύκλο Deming.



ΠΗΓΗ: [library.tee.gr/digital/m2331/m2331\\_chap12.pdf](http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf)



Η ανάπτυξη και εφαρμογή σε μία επιχείρηση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, περιλαμβάνει<sup>9</sup>:

1. Τη δημιουργία Ομάδας στελεχών με καθορισμένες αρμοδιότητες για την ανάπτυξη του ΣΔΠ.
2. Την εκπαίδευση της Ομάδας, στα πρότυπα της σειράς ISO 9000: 2000 (ή σε περίπτωση που το ΣΔΠ συμμορφώνεται με άλλο πρότυπο, στο πρότυπο αυτό).
3. Τη διατύπωση της πολιτικής ποιότητας, που εκφράζει τη δέσμευση της διοίκησης της για την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων ή υπηρεσιών με κριτήρια ποιότητας.
4. Την ανάπτυξη και εφαρμογή του ΣΔΠ από την Ομάδα. Είναι δυνατό, εφ' όσον κριθεί σκόπιμο από την επιχείρηση, το ΣΔΠ να αναπτυχθεί από εξωτερικό Σύμβουλο (ανάθεση σε εξειδικευμένη επιχείρηση) σε συνεργασία με την Ομάδα. Σε κάθε περίπτωση, ο ρόλος της Ομάδας είναι καταλυτικός και επιβάλλεται η στελέχωσή της από γνώστες του αντικειμένου.
5. Την εκπόνηση διαγνωστικής μελέτης για τον προσδιορισμό των διεργασιών που εφαρμόζει η επιχείρηση για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών.
6. Τη διαμόρφωση του οργανογράμματος, που ορίζει την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών εντός της επιχείρησης.
7. Τη δημιουργία / συγγραφή (περιγραφικά ή μέσω διαγραμμάτων) των απαιτούμενων διαδικασιών, η εφαρμογή των οποίων θα διασφαλίσει την ποιότητα, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9000. Οι διαδικασίες αυτές θα προσδιορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και αποτελούν συνέχεια/προσαρμογή των αποτελεσμάτων της διαγνωστικής μελέτης στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000.

---

<sup>9</sup> [library.tee.gr/digital/m2331/m2331\\_chap12.pdf](http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf)

8. Τη δημιουργία / συγγραφή Οδηγιών Εργασίας (τεχνικών λεπτομερειών τον τρόπο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας) όπου κρίνεται σκόπιμο.
9. Τη σταδιακή εφαρμογή του ΣΔΠ προκειμένου να εντοπισθούν τυχόν δυσλειτουργίες και να διορθωθούν.
10. Την αίτηση σε Φορέα Πιστοποίησης για επιθεώρηση του ΣΔΠ και χορήγηση Πιστοποιητικού ISO 9000 (εφόσον αποφασιστεί από τη Διοίκηση της επιχείρησης).

Το ΣΔΠ απαιτείται να επιθεωρείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, για να επιβεβαιώνεται με βάση αντικειμενικά κριτήρια ότι οι απαιτήσεις, που το ΣΔΠ καθιερώνει, εφαρμόζονται και ότι είναι επαρκείς για την επίτευξη των στόχων της ποιότητας. Στο πλαίσιο αυτό, για τη διατήρηση του Πιστοποιητικού από την επιχείρηση, ο Φορέας που το έχει χορηγήσει προβαίνει σε:

1. Τακτικές Επιθεωρήσεις Επιτήρησης
2. Επαναληπτικές Επιθεωρήσεις Αξιολόγησης
3. Ειδικές Επιθεωρήσεις

Η διάρκεια ισχύος του Πιστοποιητικού συμμόρφωσης αναγράφεται υποχρεωτικά στο πιστοποιητικό που χορηγείται από το φορέα στην επιχείρηση. Ο οργανισμός οφείλει –εφόσον επιθυμεί επαναπιστοποίηση- να ζητήσει επαναξιολόγηση από το Φορέα σε εύλογο χρονικό διάστημα πριν τη λήξη του πιστοποιητικού, ανάλογα με τις διαδικασίες του εκάστοτε Φορέα.

Το πρότυπο ISO 9001:2000 θέτει τις απαιτήσεις για την ανάπτυξη και λειτουργία ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας (ΣΔΠ) σε έναν οργανισμό. Το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (ΣΔΠ) παρέχει εμπιστοσύνη για την συμβατότητα των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγονται με καθιερωμένες η ειδικές απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών. Η επιλογή και η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας θεωρείται από το πρότυπο ISO 9001:2000 σαν απόφαση στρατηγικής σημασίας για έναν οργανισμό στην οποία οδηγούν συνολικά οι ποικίλες ανάγκες του οργανισμού, οι ιδιαίτεροι αντικειμενικοί σκοποί του,

τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες η δομή και το μέγεθος του καθώς οι διαδικασίες που εφαρμόζει και ο μεταξύ τους συσχετισμός.

Σε αυτή την έκδοση του ISO 9001, ο αναθεωρημένος τίτλος δεν περιλαμβάνει πλέον τον όρο «Διασφάλιση της ποιότητας», γεγονός το οποίο αντανακλά το ότι οι απαιτήσεις συστήματος διαχείρισης ποιότητας, οι οποίες καθορίζονται σε αυτήν την έκδοση, σε συνδυασμό με την διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, στοχεύουν επίσης να αυξήσουν την ικανοποίηση του πελάτη.

Είναι το μόνο πρότυπο της οικογένειας προτύπων ISO 9000, με την εφαρμογή των απαιτήσεων του οποίου το σύστημα διαχείρισης ποιότητας ενός οργανισμού μπορεί να πιστοποιηθεί εγγράφως από έναν εξωτερικό φορέα πιστοποίησης. Το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 είναι το πιο πρόσφατο, άρτιο και εναρμονισμένο, σύμφωνα με τις ανάγκες του σύγχρονου διεθνούς εμπορικού κόσμου, σχέδιο για την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης ποιότητας. Συνδυάζεται με άλλα πρότυπα που αφορούν σε όλους σχεδόν τους τομείς παραγωγικής και εμπορικής δραστηριότητας με σκοπό την διευκόλυνση και την βελτίωση των συνδιαλλαγών, των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας σύμφωνα με το Διεθνές Πρότυπο ISO 9001:2000 ωφελεί τόσο την βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού όσο και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών του. Αυτό το Διεθνές Πρότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μέρη εντός και εκτός του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων των φορέων πιστοποίησης για να αξιολογείται η ικανότητα του οργανισμού να ικανοποιεί απαιτήσεις πελατών, κανονιστικές απαιτήσεις, καθώς και τις δικές του απαιτήσεις.

## **5.5 Το πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 14001: 2015**

Το ISO 14001 είναι το διεθνές πρότυπο που καθορίζει απαιτήσεις για ένα αποτελεσματικό σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης (EMS). Παρέχει ένα πλαίσιο που μπορεί να ακολουθήσει μία επιχείρηση, αντί να καθορίσει απαιτήσεις περιβαλλοντικής

απόδοσης<sup>10</sup> δίνοντας κατευθύνσεις και με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των πελατών (Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Αθηνών, 2018).

Μέρος της οικογένειας προτύπων ISO 14000 για την περιβαλλοντική διαχείριση, το πρότυπο ISO 14001 είναι ένα προαιρετικό πρότυπο που μπορούν να πιστοποιήσουν οι οργανισμοί. Η ενσωμάτωσή του με άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης, συνηθέστερα ISO 9001, μπορεί να βοηθήσει περαιτέρω στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων στο πλαίσιο της περιβαλλοντικής πολιτικής με βάση την ισχύουσα νομοθεσία (Μπατζιάς & Παπής, 2008).

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) ορίζει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης ως *μέρος του συστήματος διαχείρισης που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση περιβαλλοντικών πτυχών, την εκπλήρωση υποχρεώσεων συμμόρφωσης και την αντιμετώπιση κινδύνων και ευκαιριών*. Το πλαίσιο του προτύπου ISO 14001 μπορεί να χρησιμοποιηθεί μέσα σε ένα σχέδιο προσέγγισης για τη συνεχή βελτίωση.

Το ISO 14001: 2015 θα πρέπει να χρησιμοποιείται από οποιονδήποτε οργανισμό που επιθυμεί να δημιουργήσει, να βελτιώσει ή να διατηρήσει ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης για να συμμορφωθεί με την καθιερωμένη περιβαλλοντική πολιτική και τις απαιτήσεις του. Όμως, αυτό δεν αρκεί καθώς για την καλύτερη περιβαλλοντική απόδοση της επιχείρησης θα πρέπει να δεσμεύεται όλο το προσωπικό (Μπεσέρης, 2008). Οι απαιτήσεις του προτύπου μπορούν να ενσωματωθούν σε οποιοδήποτε σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης, ο βαθμός του οποίου καθορίζεται από διάφορους παράγοντες, όπως (Lloyd's Register, 2019):

1. η βιομηχανία του οργανισμού,
2. η περιβαλλοντική πολιτική,
3. τα προϊόντα,
4. οι προσφορές υπηρεσιών,
5. η τοποθεσία.

---

<sup>10</sup> <https://asq.org/quality-resources/iso-14001>

Το ISO 14001: 2015 αφορά όλους τους οργανισμούς, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη θέση, τον τομέα ή τον κλάδο. Τα θέματα που καλύπτει σχετικά με τα συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι τα εξής<sup>11</sup>:

1. πλαίσιο της οργάνωσης,
2. ηγεσία,
3. σχεδίαση,
4. υποστήριξη,
5. λειτουργία,
6. αξιολόγηση απόδοσης,
7. βελτίωση.

---

<sup>11</sup> <https://asq.org/quality-resources/iso-14001>

## **6 Κεφάλαιο: Μελέτη περιπτώσεων στους Νομούς Ιωαννίνων και Πρέβεζας**

### **6.1 Μεθοδολογία έρευνας**

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται στην παρούσα έρευνα είναι η περιγραφική. Ο τρόπος της συλλογής των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με την ποσοτική έρευνα καθώς αναζητούνταν οδηγίες οι οποίες έπρεπε να είναι ακριβείς και συγκεκριμένες. Μέσω των ποσοτικών δεδομένων πραγματοποιούνται στατιστικές αναλύσεις οι οποίες οδηγούν στην εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων μέσω ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος. Η ποσοτική μέθοδος κάνει χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις που τίθενται ώστε να εξαχθούν συγκεκριμένες πληροφορίες. Για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας έγινε χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου μέσω προσωπικής επίδοσής του. Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε από τις 16 Δεκεμβρίου του 2019 έως τις 13 Ιανουαρίου του 2020. Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας η ερευνήτρια δεν αντιμετώπισε κανένα πρόβλημα καθώς είχε προηγουμένως ενημερώσει τηλεφωνικά τις επιχειρήσεις για το σκοπό της έρευνας και είχε προγραμματιστεί ραντεβού για την ημέρα και ώρα προσέλευσής της στην κάθε επιχείρηση.

### **6.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικής εφαρμογής των συστημάτων ποιότητας στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι:

1. Να διερευνηθεί η σημασία των συστημάτων ποιότητας για την επιχείρηση.
2. Να μελετηθεί η στάση της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης έναντι της ποιότητας.

3. Να διερευνηθεί η στάση των εργαζομένων απέναντι στα συστήματα ποιότητας.
4. Να εξακριβωθεί η επίπτωση που έχουν τα συστήματα ποιότητας στο εργασιακό περιβάλλον.
5. Να μελετηθούν οι απόψεις των εμπλεκομένων για τον έλεγχο της ποιότητας.
6. Να εξακριβωθεί η άποψη των εμπλεκομένων εάν η ποιότητα κοστίζει.

### **6.3 Ερευνητικό εργαλείο**

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι το δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο εκπονήθηκε από την ερευνήτρια για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Αποτελείται από είκοσι πέντε (25) ερωτήσεις κλειστού τύπου που βαθμολογούνται με την πέντε βαθμίδων κλίμακα Likert. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται τα δημογραφικά στοιχεία της επιχείρησης και συγκεκριμένα τον κλάδο δραστηριοποίησής της, τον αριθμό εργαζομένων που απασχολεί και τον τύπο του ISO που κατέχει.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου έχει χωριστεί σε έξι τομείς, σύμφωνα με τους επιμέρους στόχους της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα:

- οι ερωτήσεις 1-5 τέθηκαν για να διερευνήσουν τη σημασία των συστημάτων ποιότητας για την επιχείρηση.
- Οι ερωτήσεις 6 – 8 τέθηκαν για να διερευνήσουν τη στάση της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης έναντι της ποιότητας.
- Οι ερωτήσεις 9 – 12 τέθηκαν για να μελετηθεί η στάση των εργαζομένων απέναντι στα συστήματα ποιότητας.
- Οι ερωτήσεις 13 – 17 τέθηκαν για να εξακριβωθεί η επίπτωση που έχουν τα συστήματα ποιότητας στο εργασιακό περιβάλλον.

- Οι ερωτήσεις 18-20 τέθηκαν για να μελετηθούν οι απόψεις των εμπλεκομένων για τον έλεγχο της ποιότητας.
- Τέλος, οι ερωτήσεις 21-25 τέθηκαν για να εξακριβωθεί εάν η ποιότητα κοστίζει.

#### **6.4 Δείγμα**

Το δείγμα αποτελούν 100 άτομα, τόσο εργαζόμενοι όσο και ανώτατα διοικητικά στελέχη δεκαεννέα επιχειρήσεων των Νομών Πρέβεζας και Ιωαννίνων οι οποίες έχουν πιστοποιηθεί. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχτηκε στην παρούσα εργασία ήταν η τυχαία.

#### **6.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων**

Από τις δέκα εννέα (19) επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα, οι εννιά (9) ανήκουν στον κλάδο των τροφίμων, οι πέντε (5) στον ξενοδοχειακό κλάδο, οι τέσσερις (4) στον κλάδο επίπλου και πλακιδίων και μία (1) στον κλάδο αλουμινίου. Όλες οι επιχειρήσεις αυτές είναι Ανώνυμες (Α.Ε.) ή Ανώνυμες Εμπορικές και Βιομηχανικές Εταιρίες.(Α.Ε.Β.Ε.).

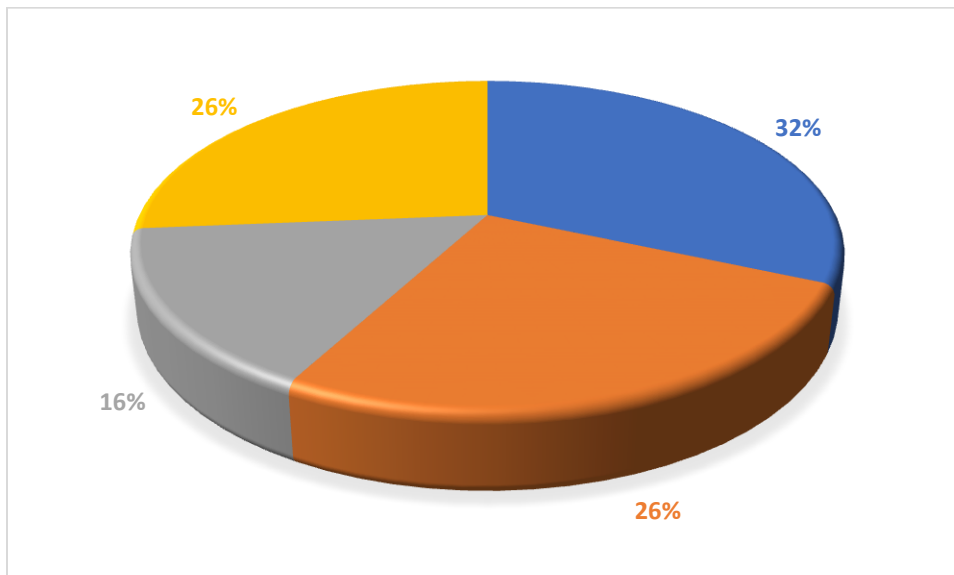
Το 31,58% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολεί μέχρι 20 εργαζομένους. Το 26,32% των επιχειρήσεων απασχολεί πάνω από 101 εργαζομένους και ίδιο ποσοστό επιχειρήσεων απασχολεί από 21 έως 50 εργαζομένους. Τέλος, το 15,79% των επιχειρήσεων απασχολεί από 51 έως 100 εργαζομένους.



Πίνακας 6.5.1: Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Μέχρι 20	6	31,58%
21-50	5	26,32%
51-100	3	15,79%
101 και άνω	5	26,32%
ΣΥΝΟΛΟ	19	100,00%

Διάγραμμα 6.5.1: Αριθμός απασχολουμένων στην επιχείρηση



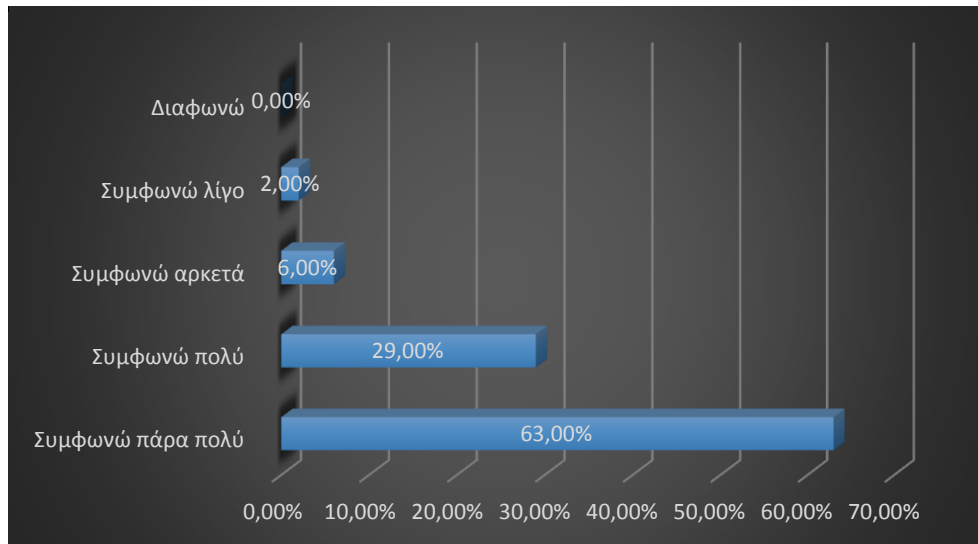
Τα ISO που κατέχουν οι επιχειρήσεις είναι ISO 9001 Διαχείριση Ποιότητας, ISO 22000 Συστήματα Ασφάλειας Τροφίμων και ISO 14001 Συστήματα Διαχείρισης Περιβάλλοντος. Άλλες έχουν ένα από τα παραπάνω ISO ενώ άλλες συνδυάζουν δύο ή και όλα.

## ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Πίνακας 6.5.2: Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι το απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης διαχείρισης, των οικονομικών και του μάρκετινγκ;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	63	63,00%
Συμφωνώ πολύ	29	29,00%
Συμφωνώ αρκετά	6	6,00%
Συμφωνώ λίγο	2	2,00%
Διαφωνώ	0	0,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.2: Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι το απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης διαχείρισης, των οικονομικών και του μάρκετινγκ;

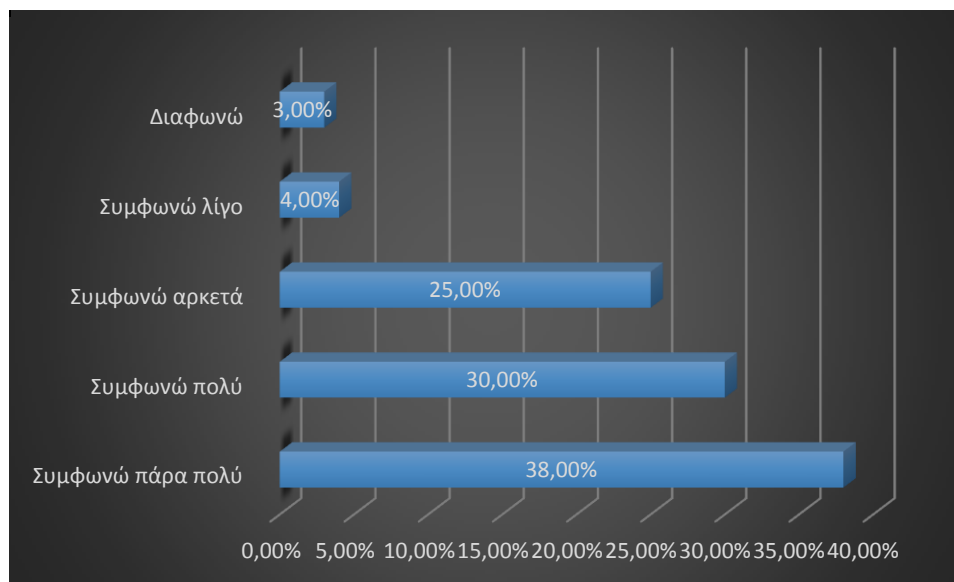


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι το απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης διαχείρισης, των οικονομικών και του μάρκετινγκ»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (63%) συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση όπως επίσης και το 29% συμφωνεί πολύ. Μικρό ποσοστό 6% συμφωνεί αρκετά ενώ το 2% συμφωνεί λίγο.

Πίνακας 6.5.3: Πιστεύετε ότι το σύστημα ποιότητας είναι απαραίτητο ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί σωστά;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	38	38,00%
Συμφωνώ πολύ	30	30,00%
Συμφωνώ αρκετά	25	25,00%
Συμφωνώ λίγο	4	4,00%
Διαφωνώ	3	3,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.3: Πιστεύετε ότι το σύστημα ποιότητας είναι απαραίτητο ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί σωστά;

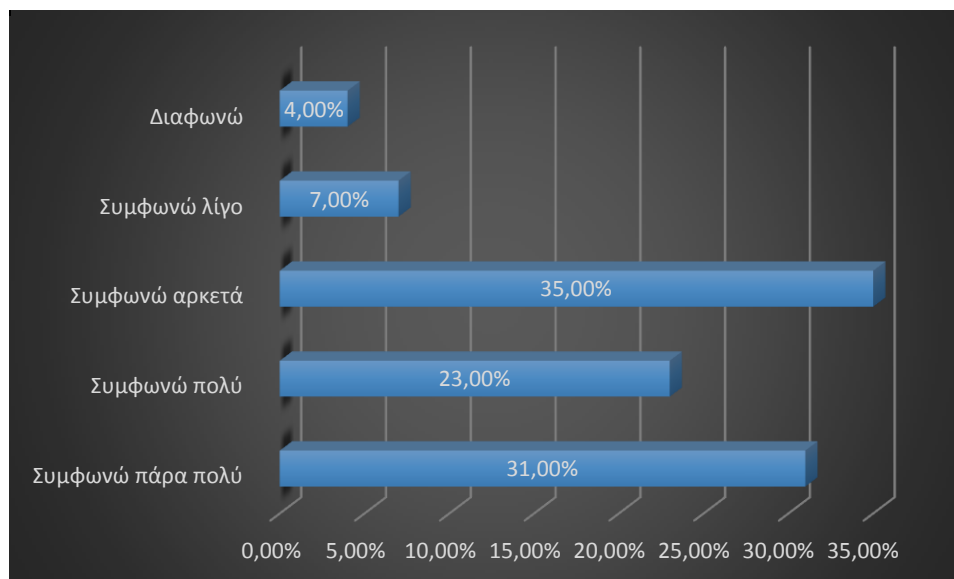


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι το σύστημα ποιότητας είναι απαραίτητο ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί σωστά»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (38%) συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση όπως επίσης και το 30% συμφωνεί πολύ. Το 25% συμφωνεί αρκετά ενώ το 4% συμφωνεί λίγο. Επίσης το 3% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.4: Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση της  
επιχείρησης;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	31	31,00%
Συμφωνώ πολύ	23	23,00%
Συμφωνώ αρκετά	35	35,00%
Συμφωνώ λίγο	7	7,00%
Διαφωνώ	4	4,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.4: Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση της  
επιχείρησης;

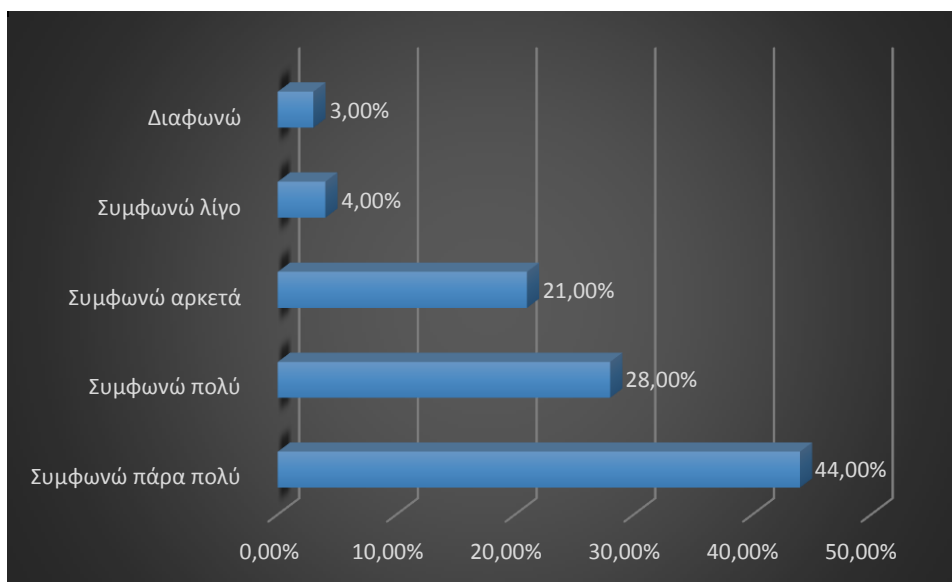


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 31% συμφωνεί πάρα πολύ όπως επίσης και το 23% συμφωνεί πολύ. Το 7% συμφωνεί λίγο και το 4% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.5: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας η επιχείρησή σας βελτιώνει τη φήμη της;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	44	44,00%
Συμφωνώ πολύ	28	28,00%
Συμφωνώ αρκετά	21	21,00%
Συμφωνώ λίγο	4	4,00%
Διαφωνώ	3	3,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.5: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας η επιχείρησή σας βελτιώνει τη φήμη της :

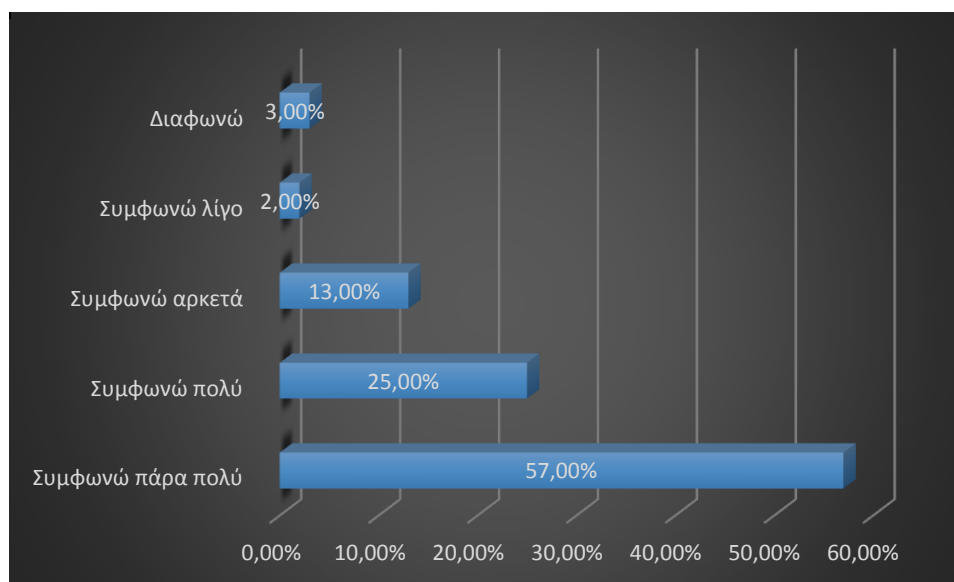


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας η επιχείρησή σας βελτιώνει τη φήμη της»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (44%) συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση όπως και το 28% συμφωνεί πολύ. Το 21% συμφωνεί αρκετά και το 4% συμφωνεί λίγο. Το 3% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.6: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας αυξάνεται το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	57	57,00%
Συμφωνώ πολύ	25	25,00%
Συμφωνώ αρκετά	13	13,00%
Συμφωνώ λίγο	2	2,00%
Διαφωνώ	3	3,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.6: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας αυξάνεται το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση;

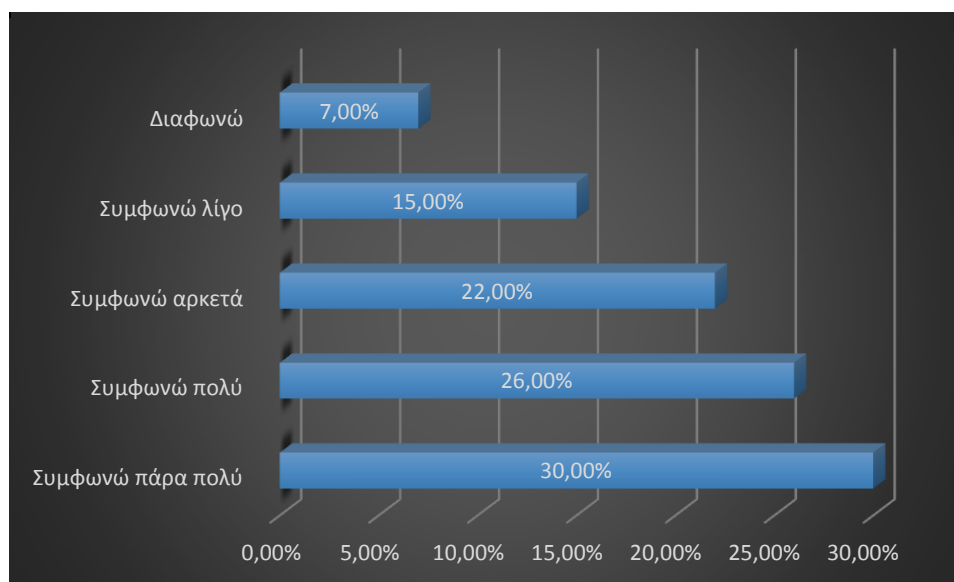


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας αυξάνεται το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (57%) συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση όπως και το 25% συμφωνεί πολύ. Το 13% συμφωνεί αρκετά και το 2% συμφωνεί λίγο. Το 3% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.7: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας διατηρούνται και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες της.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	30	30,00%
Συμφωνώ πολύ	26	26,00%
Συμφωνώ αρκετά	22	22,00%
Συμφωνώ λίγο	15	15,00%
Διαφωνώ	7	7,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.7: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας διατηρούνται και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες της.

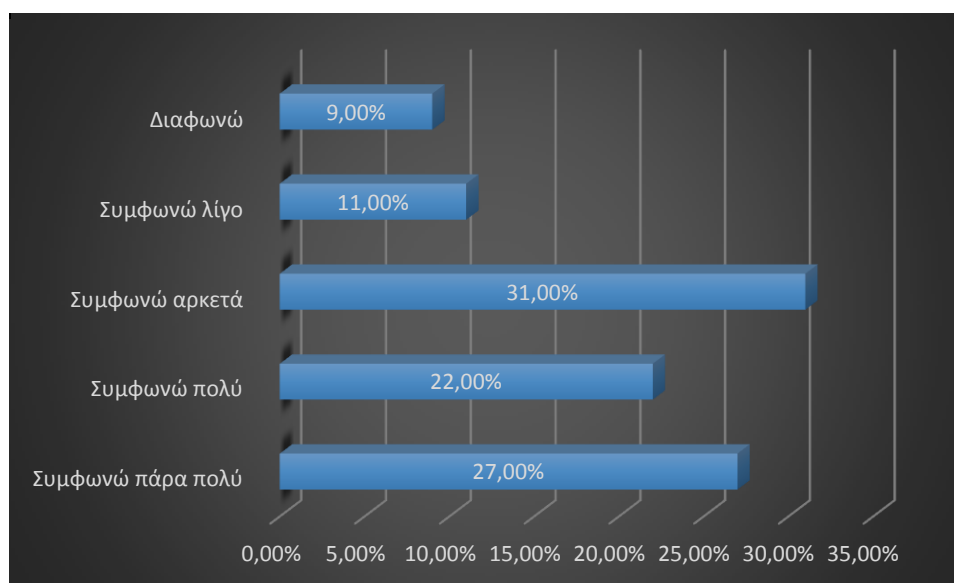


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας διατηρούνται και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες της»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (30%) συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση όπως και το 26% συμφωνεί πολύ. Το 22% συμφωνεί αρκετά και το 15% συμφωνεί λίγο. Το 7% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.8: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	27	27,00%
Συμφωνώ πολύ	22	22,00%
Συμφωνώ αρκετά	31	31,00%
Συμφωνώ λίγο	11	11,00%
Διαφωνώ	9	9,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.8: Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων;



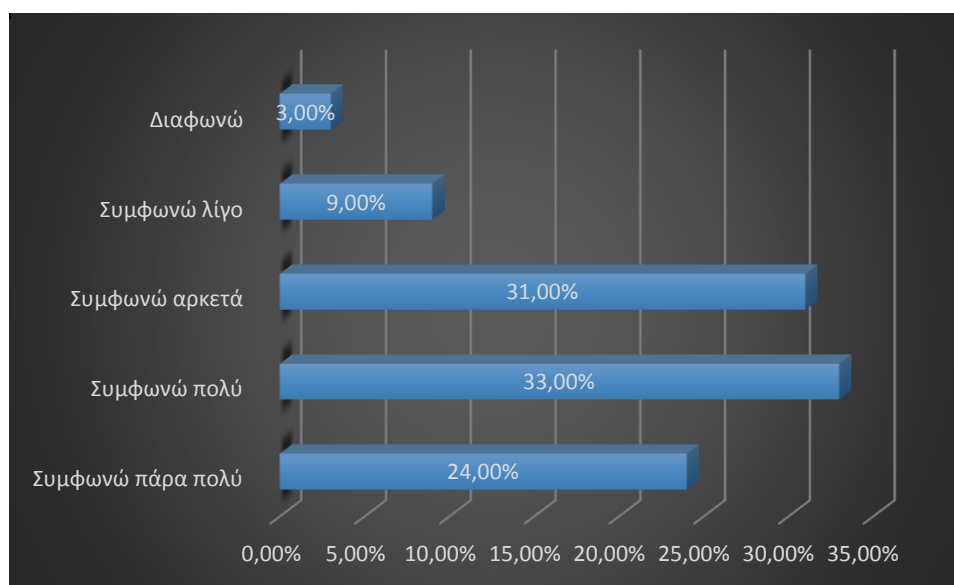
Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας στην επιχείρησή σας ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (31%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 27% συμφωνεί πάρα πολύ όπως και το 22% συμφωνεί πολύ. Το 11% συμφωνεί λίγο και το 9% διαφωνεί.



Πίνακας 6.5.9: Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενισχύει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	24	24,00%
Συμφωνώ πολύ	33	33,00%
Συμφωνώ αρκετά	31	31,00%
Συμφωνώ λίγο	9	9,00%
Διαφωνώ	3	3,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.9: Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενισχύει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης;



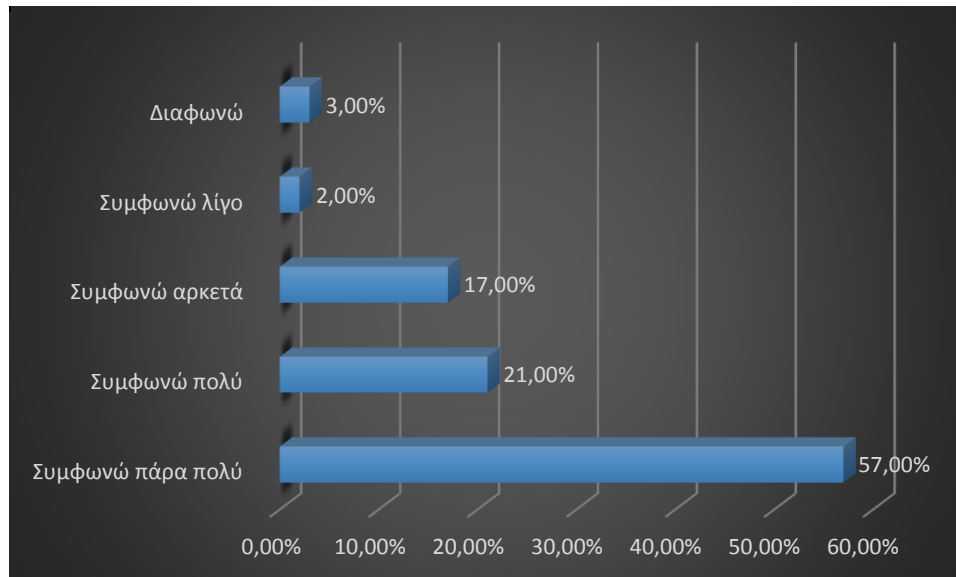
Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενισχύει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (33%) συμφωνεί πολύ με την πρόταση. Το 31% συμφωνεί αρκετά και το 24% συμφωνεί πάρα πολύ. Το 9% συμφωνεί λίγο και το 3% διαφωνεί.

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Πίνακας 6.5.10: Στην επιχείρησή σας υπάρχει δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	57	57,00%
Συμφωνώ πολύ	21	21,00%
Συμφωνώ αρκετά	17	17,00%
Συμφωνώ λίγο	2	2,00%
Διαφωνώ	3	3,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.10: Στην επιχείρησή σας υπάρχει δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα:

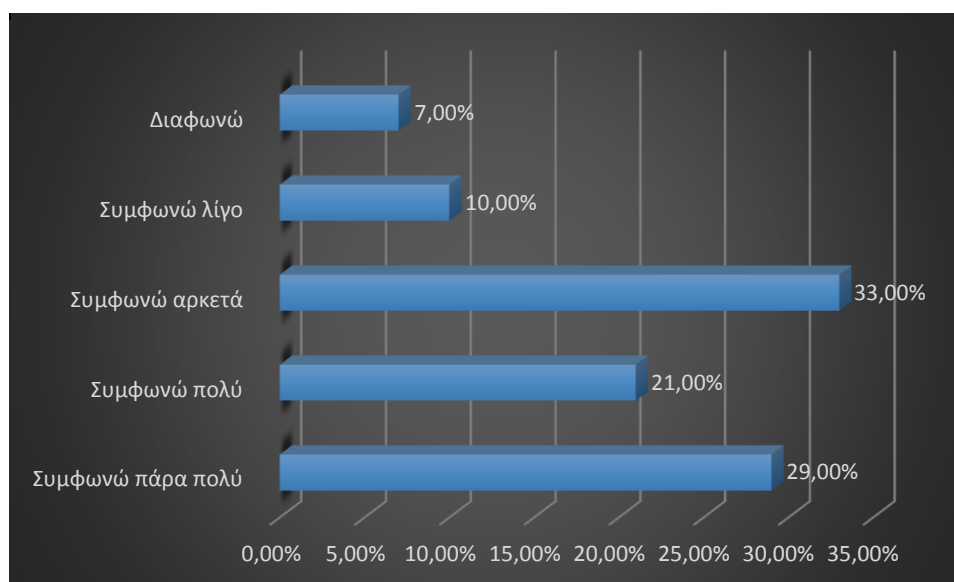


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Στην επιχείρησή σας υπάρχει δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (57%) συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση όπως και το 21% συμφωνεί πολύ. Το 17% συμφωνεί αρκετά και το 2% συμφωνεί λίγο. Το 3% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.11: Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη έχουν αντιληφθεί τη σημασία της ποιότητας;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	29	29,00%
Συμφωνώ πολύ	21	21,00%
Συμφωνώ αρκετά	33	33,00%
Συμφωνώ λίγο	10	10,00%
Διαφωνώ	7	7,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.11: Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη έχουν αντιληφθεί τη σημασία της ποιότητας;

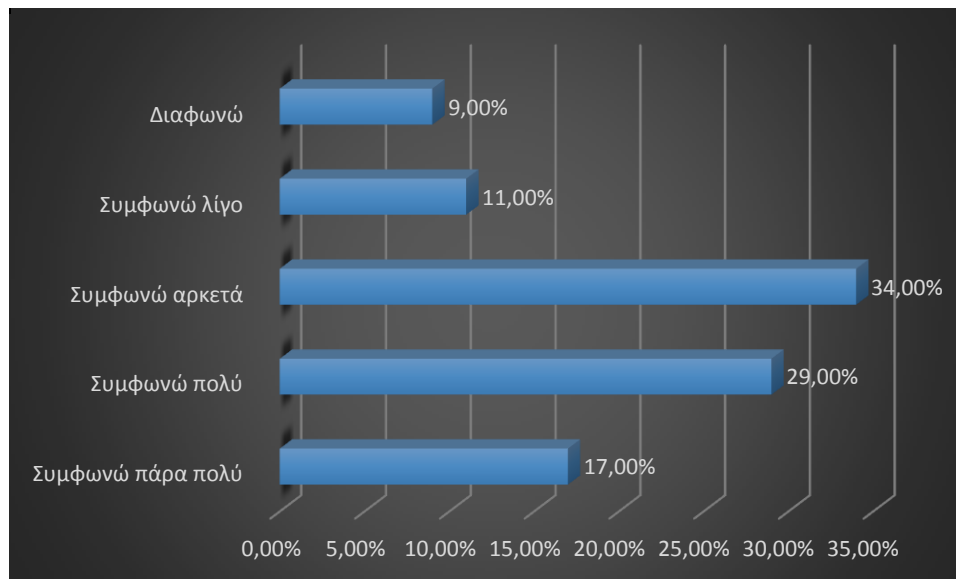


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη έχουν αντιληφθεί τη σημασία της ποιότητας»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (33%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 29% συμφωνεί πάρα πολύ όπως και το 21% συμφωνεί πολύ. Το 10% συμφωνεί λίγο ενώ το 7% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.12: Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη είναι πρόθυμα να υποστηρίζουν ενέργειες ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	17	17,00%
Συμφωνώ πολύ	29	29,00%
Συμφωνώ αρκετά	34	34,00%
Συμφωνώ λίγο	11	11,00%
Διαφωνώ	9	9,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.12: Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη είναι πρόθυμα να υποστηρίζουν ενέργειες ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα;



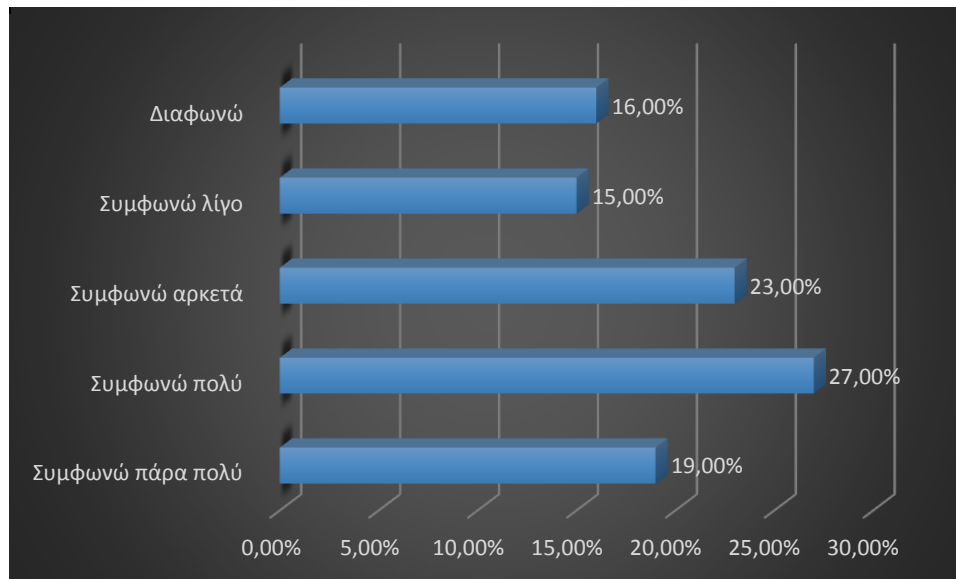
Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη είναι πρόθυμα να υποστηρίζουν ενέργειες ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (34%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 29% συμφωνεί πολύ όπως και το 17% συμφωνεί πάρα πολύ. Το 11% συμφωνεί λίγο ενώ το 9% διαφωνεί.

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Πίνακας 6.5.13: Το σύστημα ποιότητας διασφαλίζει ένα υγιές εργασιακό κλίμα:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	19	19,00%
Συμφωνώ πολύ	27	27,00%
Συμφωνώ αρκετά	23	23,00%
Συμφωνώ λίγο	15	15,00%
Διαφωνώ	16	16,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.13: Το σύστημα ποιότητας διασφαλίζει ένα υγιές εργασιακό κλίμα:

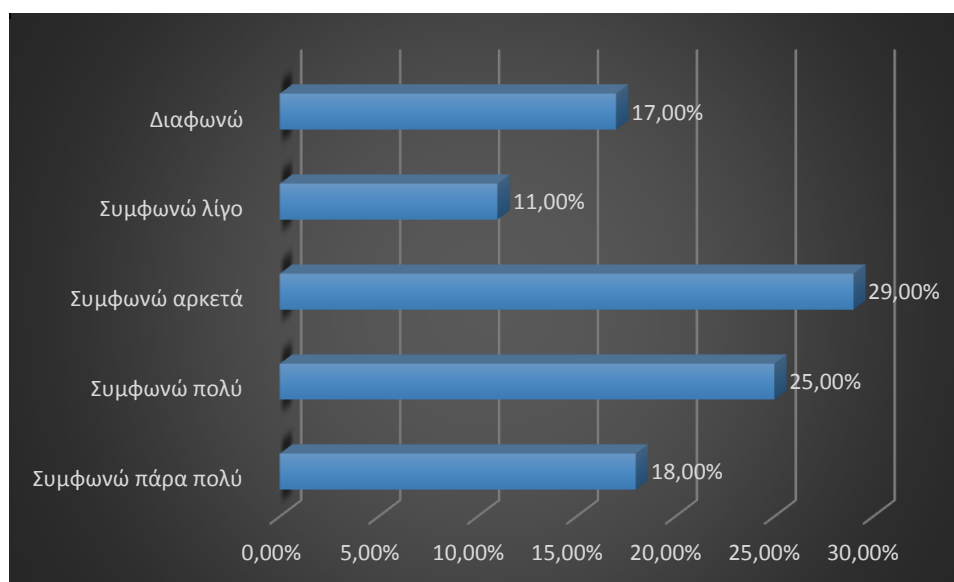


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Το σύστημα ποιότητας διασφαλίζει ένα υγιές εργασιακό κλίμα»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (27%) συμφωνεί πολύ με την πρόταση. Το 23% συμφωνεί αρκετά και το 19% συμφωνεί πάρα πολύ. Το 16% διαφωνεί και το 15% συμφωνεί λίγο.

Πίνακας 6.5.14: Το σύστημα ποιότητας είναι κατανοητό από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	18	18,00%
Συμφωνώ πολύ	25	25,00%
Συμφωνώ αρκετά	29	29,00%
Συμφωνώ λίγο	11	11,00%
Διαφωνώ	17	17,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.14: Το σύστημα ποιότητας είναι κατανοητό από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης;

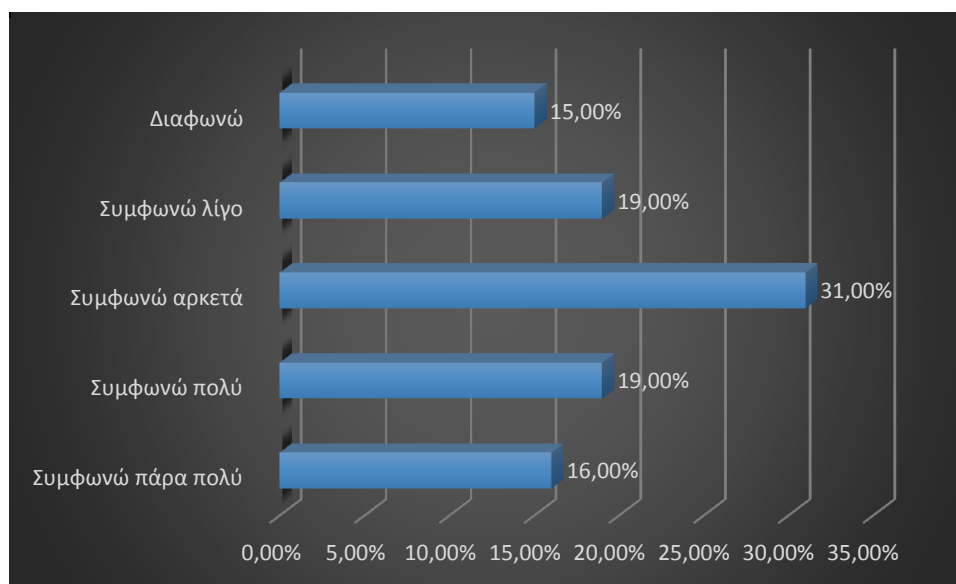


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Το σύστημα ποιότητας είναι κατανοητό από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (29%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 25% συμφωνεί πολύ και το 18% συμφωνεί πάρα πολύ. Το 17% διαφωνεί και το 11% συμφωνεί λίγο.

Πίνακας 6.5.15: Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	16	16,00%
Συμφωνώ πολύ	19	19,00%
Συμφωνώ αρκετά	31	31,00%
Συμφωνώ λίγο	19	19,00%
Διαφωνώ	15	15,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.15: Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης:

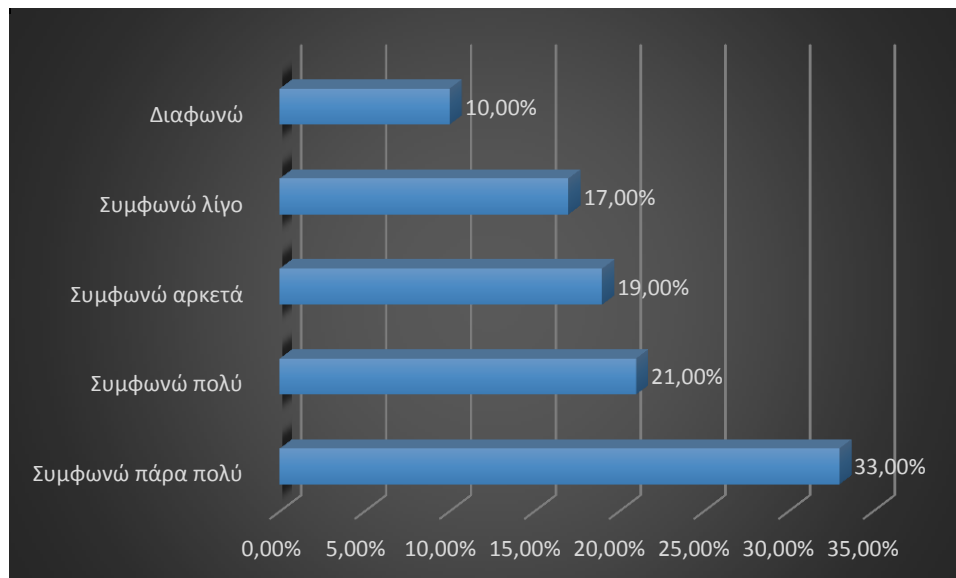


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (31%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 19% συμφωνεί πολύ ενώ ίδιο ποσοστό 19% συμφωνεί λίγο. Το 16% συμφωνεί πάρα πολύ και το 15% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.16: Στην επιχείρησή σας υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με ζητήματα βελτίωσης της ποιότητας;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	33	33,00%
Συμφωνώ πολύ	21	21,00%
Συμφωνώ αρκετά	19	19,00%
Συμφωνώ λίγο	17	17,00%
Διαφωνώ	10	10,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.16: Στην επιχείρησή σας υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με ζητήματα βελτίωσης της ποιότητας;



Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Στην επιχείρησή σας υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με ζητήματα βελτίωσης της ποιότητας»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (32%) συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση. Το 21% συμφωνεί πολύ και το 19% συμφωνεί αρκετά. Το 17% συμφωνεί λίγο και το 10% διαφωνεί.

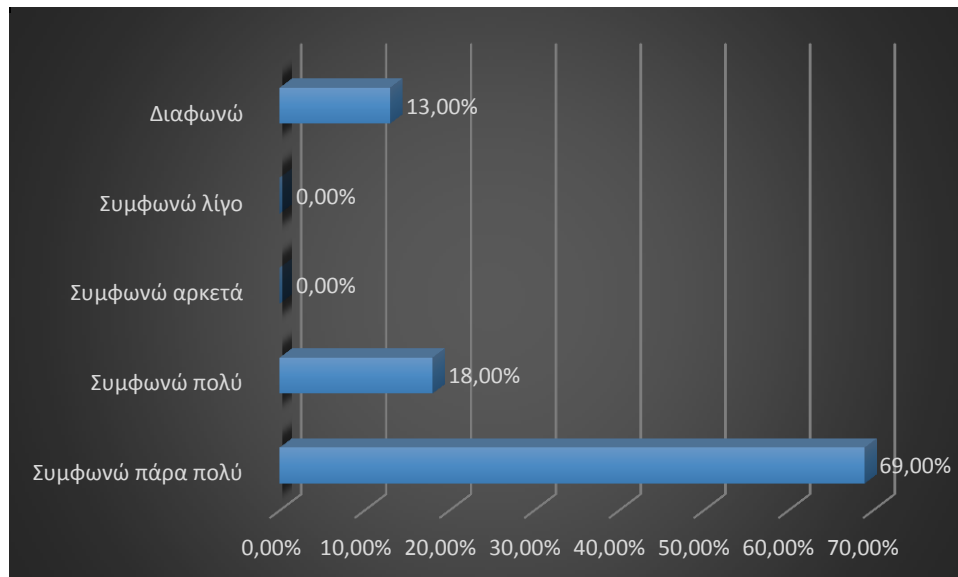


## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πίνακας 6.5.17: Στην επιχείρησή σας υπάρχει τμήμα ποιότητας;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	69	69,00%
Συμφωνώ πολύ	18	18,00%
Συμφωνώ αρκετά	0	0,00%
Συμφωνώ λίγο	0	0,00%
Διαφωνώ	13	13,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.17: Στην επιχείρησή σας υπάρχει τμήμα ποιότητας;

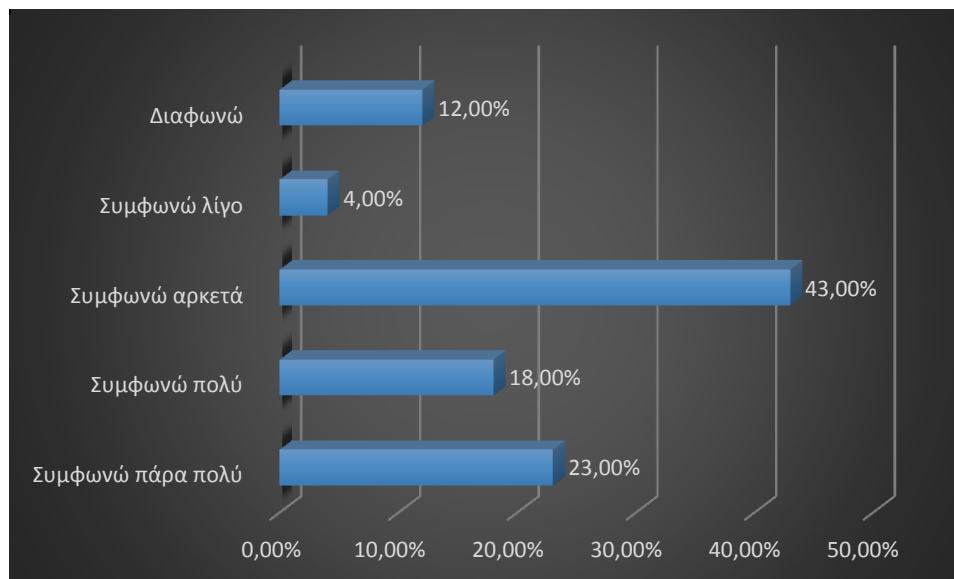


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Στην επιχείρησή σας υπάρχει τμήμα ποιότητας»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (69%) συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση. Το 18% συμφωνεί πολύ ενώ το 13% διαφωνεί. Κανένας δεν απάντησε ότι συμφωνεί λίγο ή ότι συμφωνεί αρκετά.

Πίνακας 6.5.18: Η περιγραφή και η σημασία της ποιότητας είναι καθορισμένη για κάθε τμήμα της επιχείρησής σας:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	23	23,00%
Συμφωνώ πολύ	18	18,00%
Συμφωνώ αρκετά	43	43,00%
Συμφωνώ λίγο	4	4,00%
Διαφωνώ	12	12,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.18: Η περιγραφή και η σημασία της ποιότητας είναι καθορισμένη για κάθε τμήμα της επιχείρησής σας:

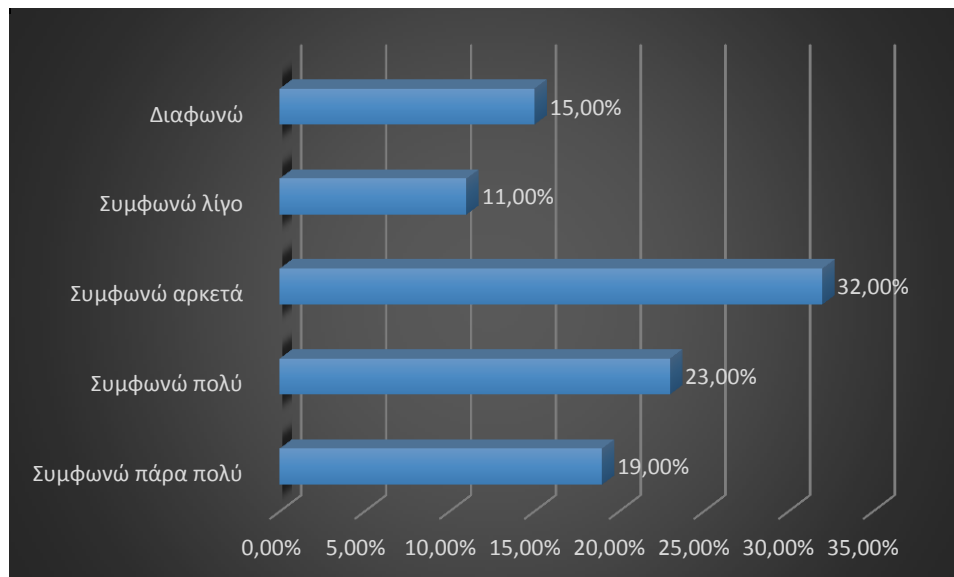


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Η περιγραφή και η σημασία της ποιότητας είναι καθορισμένη για κάθε τμήμα της επιχείρησής σας»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (43%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 23% συμφωνεί πάρα πολύ και το 18% συμφωνεί πολύ. Το 12% διαφωνεί και το 4% συμφωνεί λίγο.

Πίνακας 6.5.19: Πραγματοποιούνται συχνά αναθεωρήσεις ή απλοποιήσεις των διαδικασιών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	19	19,00%
Συμφωνώ πολύ	23	23,00%
Συμφωνώ αρκετά	32	32,00%
Συμφωνώ λίγο	11	11,00%
Διαφωνώ	15	15,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.19: Πραγματοποιούνται συχνά αναθεωρήσεις ή απλοποιήσεις των διαδικασιών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας;

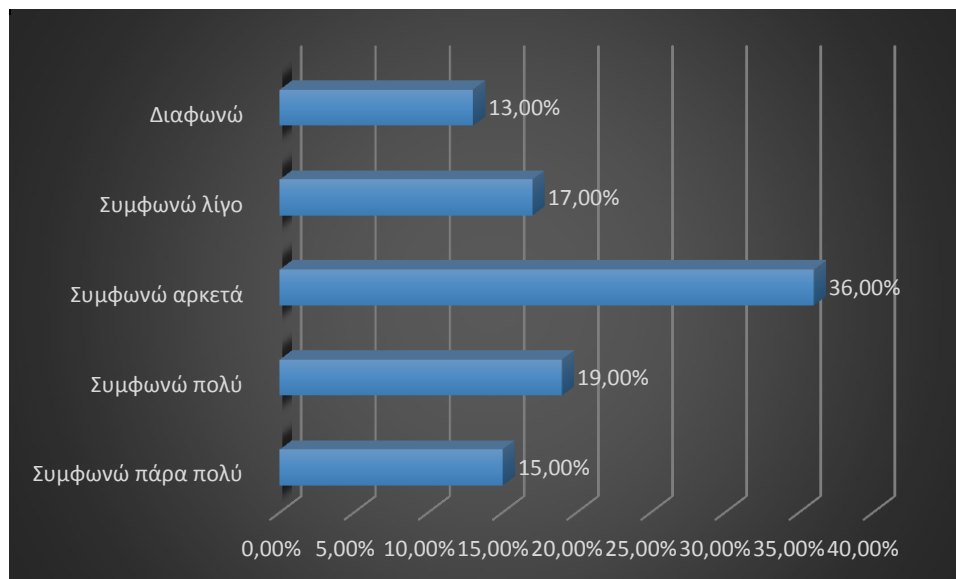


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Πραγματοποιούνται συχνά αναθεωρήσεις ή απλοποιήσεις των διαδικασιών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (32%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 23% συμφωνεί πολύ και το 19% συμφωνεί πάρα πολύ. Το 15% διαφωνεί και το 11% συμφωνεί λίγο.

Πίνακας 6.5.20: Έπειτα από αξιολογήσεις της ποιότητας καθορίζεται ο τομέας βελτίωσης για τον κάθε εργαζόμενο:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	15	15,00%
Συμφωνώ πολύ	19	19,00%
Συμφωνώ αρκετά	36	36,00%
Συμφωνώ λίγο	17	17,00%
Διαφωνώ	13	13,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.20: Έπειτα από αξιολογήσεις της ποιότητας καθορίζεται ο τομέας βελτίωσης για τον κάθε εργαζόμενο:

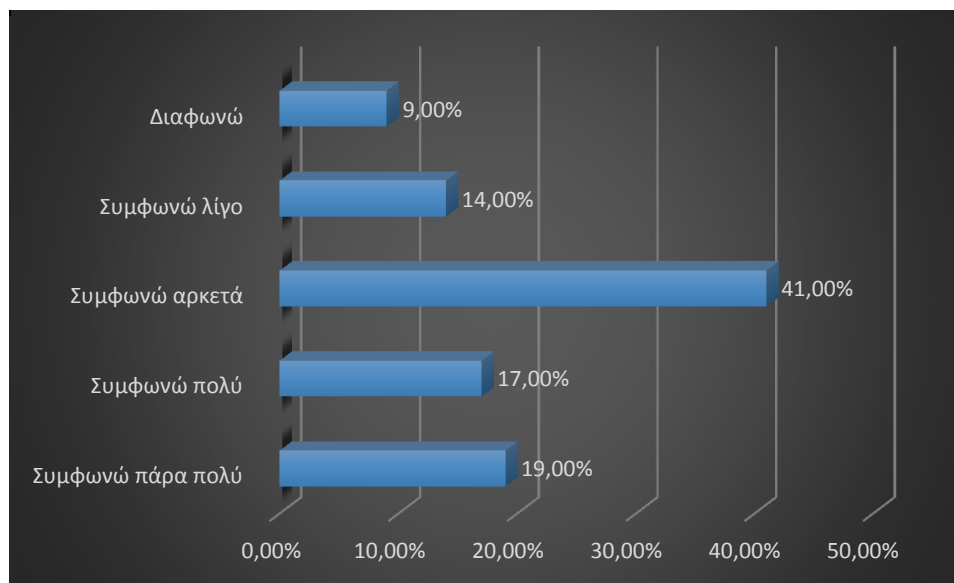


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Έπειτα από αξιολογήσεις της ποιότητας καθορίζεται ο τομέας βελτίωσης για τον κάθε εργαζόμενο»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (36%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 19% συμφωνεί πολύ και το 17% συμφωνεί λίγο. Το 15% συμφωνεί πάρα πολύ και το 13% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.21: Επικρατεί μια κουλτούρα βελτίωσης της ποιότητας;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	19	19,00%
Συμφωνώ πολύ	17	17,00%
Συμφωνώ αρκετά	41	41,00%
Συμφωνώ λίγο	14	14,00%
Διαφωνώ	9	9,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.21: Επικρατεί μια κουλτούρα βελτίωσης της ποιότητας;



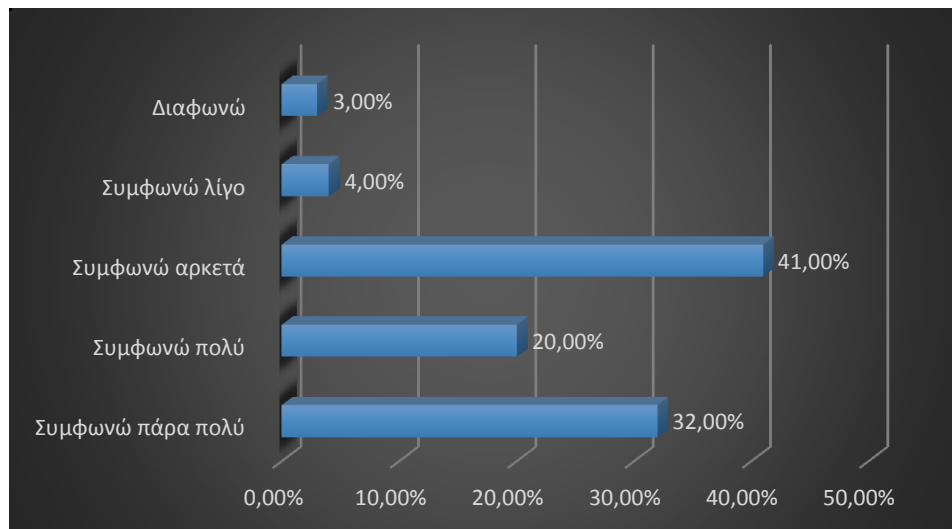
Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Επικρατεί μια κουλτούρα βελτίωσης της ποιότητας»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (41%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 19% συμφωνεί πάρα πολύ και το 17% συμφωνεί πολύ. Το 14% συμφωνεί λίγο και το 9% διαφωνεί.

## ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πίνακας 6.5.22: Πραγματοποιούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα που αποσκοπούν στον έλεγχο της ποιότητας;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	32	32,00%
Συμφωνώ πολύ	20	20,00%
Συμφωνώ αρκετά	41	41,00%
Συμφωνώ λίγο	4	4,00%
Διαφωνώ	3	3,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.22: Πραγματοποιούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα που αποσκοπούν στον έλεγχο της ποιότητας;



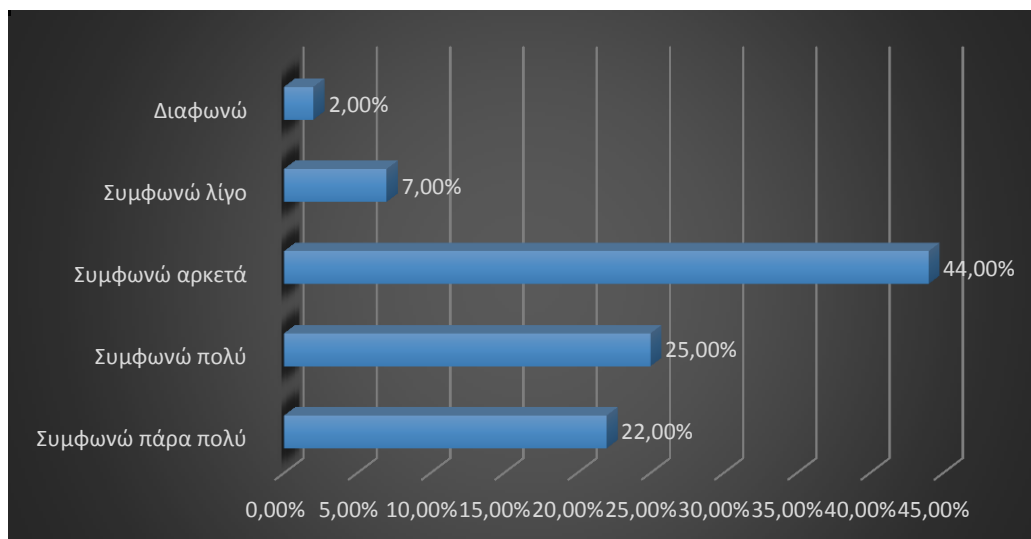
Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Πραγματοποιούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα που αποσκοπούν στον έλεγχο της ποιότητας»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (41%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το

32% συμφωνεί πάρα πολύ και το 20% συμφωνεί πολύ. Το 4% συμφωνεί λίγο και το 3% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.23: Ο έλεγχος της ποιότητας σε όλα τα στάδια θεωρείτε ότι έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού κόστους και συνεπώς την οικονομικότερη απόδοση της επιχείρησης:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	22	22,00%
Συμφωνώ πολύ	25	25,00%
Συμφωνώ αρκετά	44	44,00%
Συμφωνώ λίγο	7	7,00%
Διαφωνώ	2	2,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.23: Ο έλεγχος της ποιότητας σε όλα τα στάδια θεωρείτε ότι έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού κόστους και συνεπώς την οικονομικότερη απόδοση της επιχείρησης:



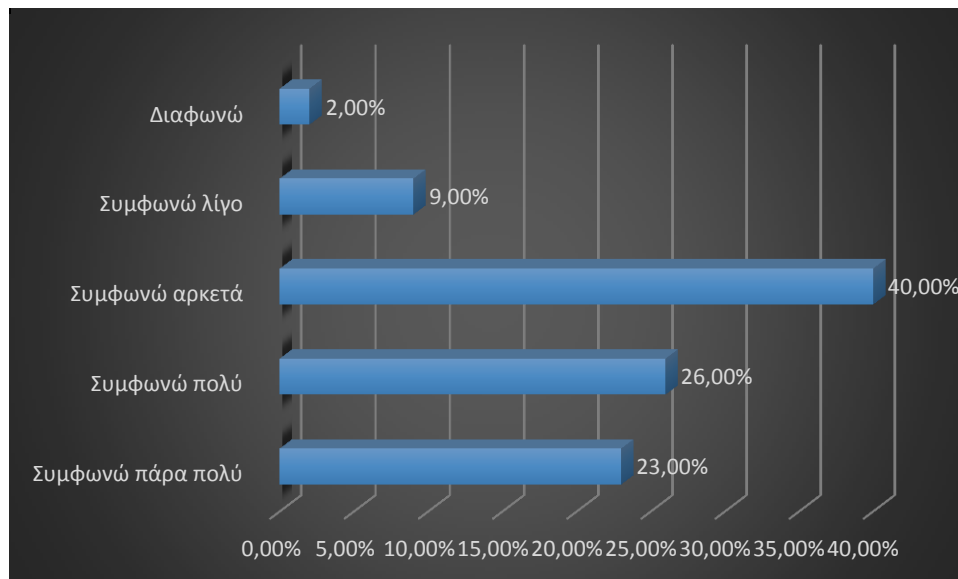
Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Ο έλεγχος της ποιότητας σε όλα τα στάδια θεωρείτε ότι έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού

κόστους και συνεπώς την οικονομικότερη απόδοση της επιχείρησης»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (44%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 25% συμφωνεί πολύ και το 22% συμφωνεί πάρα πολύ. Το 7% συμφωνεί λίγο και το 2% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.24: Οι διεργασίες επίβλεψης της ποιότητας παρέχουν στους πελάτες ένα ποιοτικό προϊόν/υπηρεσία σύμφωνα με τις ανάγκες του;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	23	23,00%
Συμφωνώ πολύ	26	26,00%
Συμφωνώ αρκετά	40	40,00%
Συμφωνώ λίγο	9	9,00%
Διαφωνώ	2	2,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.24: Οι διεργασίες επίβλεψης της ποιότητας παρέχουν στους πελάτες ένα ποιοτικό προϊόν/υπηρεσία σύμφωνα με τις ανάγκες του;



Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Οι διεργασίες επίβλεψης της ποιότητας παρέχουν στους πελάτες ένα ποιοτικό προϊόν/υπηρεσία σύμφωνα με τις ανάγκες του»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) συμφωνεί αρκετά με την



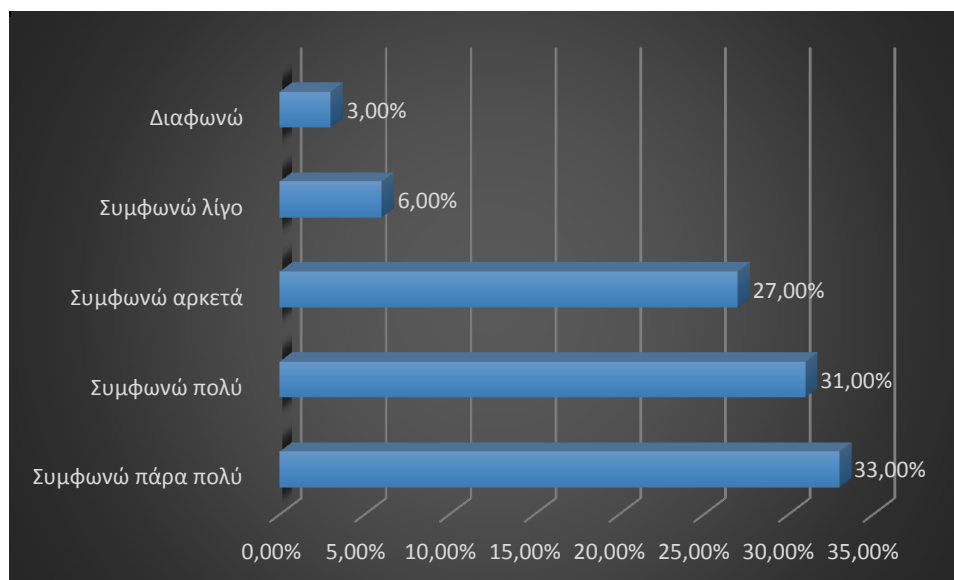
πρόταση. Το 26% συμφωνεί πολύ και το 23% συμφωνεί πάρα πολύ. Το 9% συμφωνεί λίγο και το 2% διαφωνεί.

## ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πίνακας 6.5.25: Στην επιχείρησή σας δίνεται έμφαση στην πρόληψη ούτως ώστε να μειωθεί το κόστος της ποιότητας:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	33	33,00%
Συμφωνώ πολύ	31	31,00%
Συμφωνώ αρκετά	27	27,00%
Συμφωνώ λίγο	6	6,00%
Διαφωνώ	3	3,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.25: Στην επιχείρησή σας δίνεται έμφαση στην πρόληψη ούτως ώστε να μειωθεί το κόστος της ποιότητας:

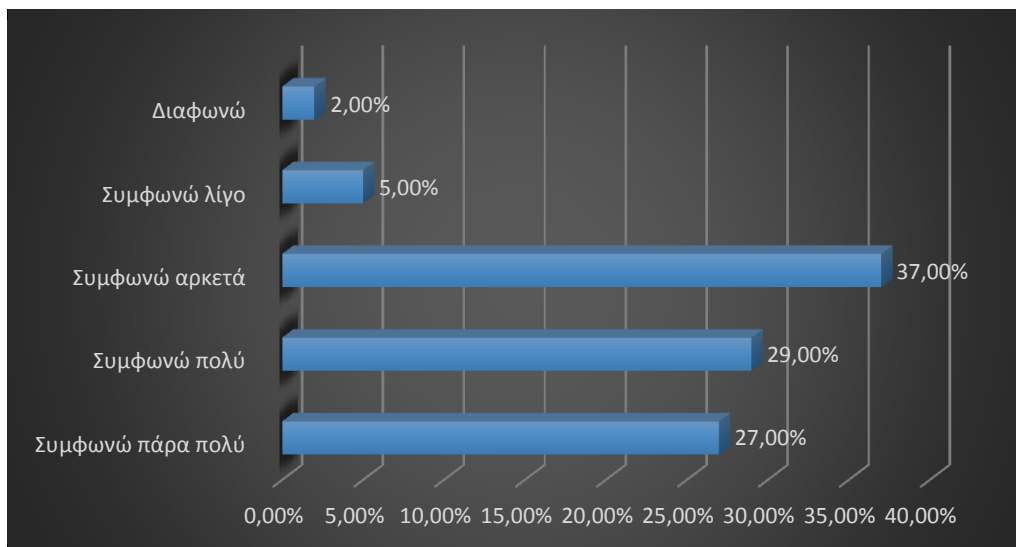


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Στην επιχείρησή σας δίνεται έμφαση στην πρόληψη ούτως ώστε να μειωθεί το κόστος της ποιότητας»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (33%) συμφωνεί πάρα πολύ με την πρόταση. Το 31% συμφωνεί πολύ και το 27% συμφωνεί αρκετά. Το 6% συμφωνεί λίγο και το 3% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.26: Πιστεύετε ότι μια αύξηση του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος επιφέρει μείωση της ποιότητάς του ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	27	27,00%
Συμφωνώ πολύ	29	29,00%
Συμφωνώ αρκετά	37	37,00%
Συμφωνώ λίγο	5	5,00%
Διαφωνώ	2	2,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.26: Πιστεύετε ότι μια αύξηση του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος επιφέρει μείωση της ποιότητάς του ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας;

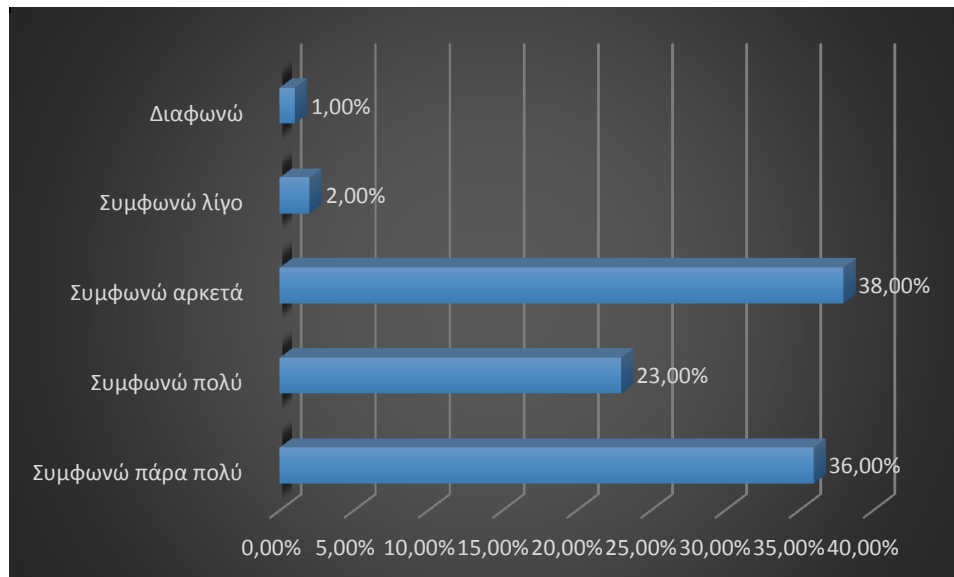


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι μια αύξηση του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος επιφέρει μείωση της ποιότητάς του ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (37%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 29% συμφωνεί πολύ και το 27% συμφωνεί πάρα πολύ. Το 5% συμφωνεί λίγο και το 2% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.27: Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας ανεβάζει την τιμή του/της;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	36	36,00%
Συμφωνώ πολύ	23	23,00%
Συμφωνώ αρκετά	38	38,00%
Συμφωνώ λίγο	2	2,00%
Διαφωνώ	1	1,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.27: Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας ανεβάζει την τιμή του/της;

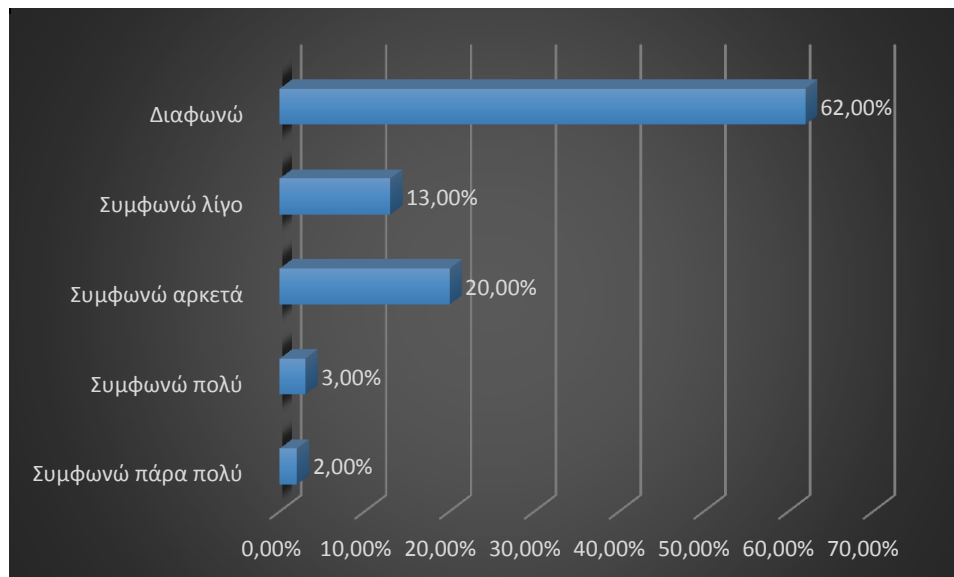


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας ανεβάζει την τιμή του/της»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (38%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 36% συμφωνεί πάρα πολύ και το 23% συμφωνεί πολύ. Το 2% συμφωνεί λίγο και το 1% διαφωνεί.

Πίνακας 6.5.28: Πιστεύετε ότι τελικά η ποιότητα κοστίζει ακριβότερα;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	2	2,00%
Συμφωνώ πολύ	3	3,00%
Συμφωνώ αρκετά	20	20,00%
Συμφωνώ λίγο	13	13,00%
Διαφωνώ	62	62,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.28: Πιστεύετε ότι τελικά η ποιότητα κοστίζει ακριβότερα;

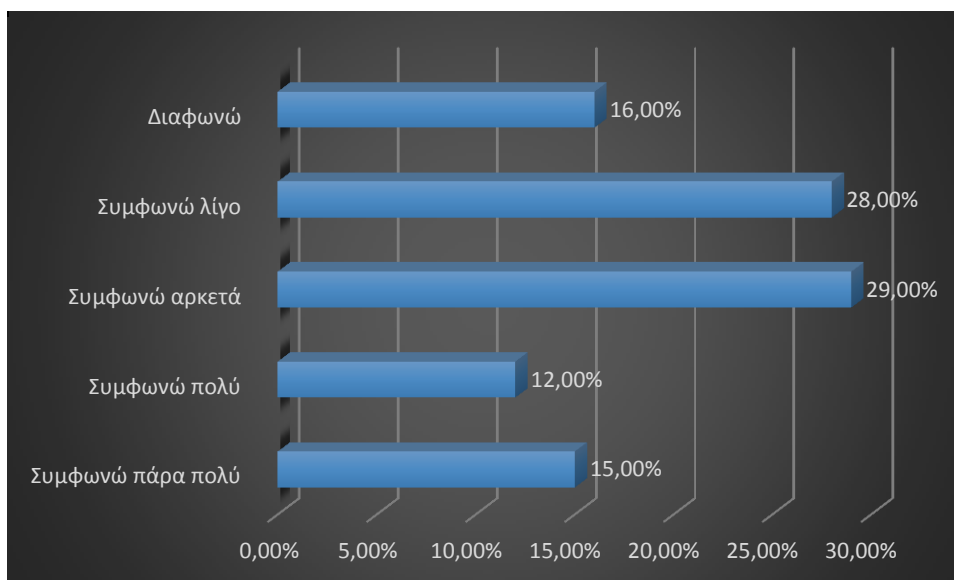


Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι τελικά η ποιότητα κοστίζει ακριβότερα»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (62%) διαφωνεί με την πρόταση. Το 20% συμφωνεί αρκετά και το 13% συμφωνεί λίγο. Το 3% συμφωνεί πολύ και το 2% συμφωνεί πάρα πολύ.

Πίνακας 6.5.29: Πιστεύετε ότι ο σημερινός καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν/υπηρεσία με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή του;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Συμφωνώ πάρα πολύ	15	15,00%
Συμφωνώ πολύ	12	12,00%
Συμφωνώ αρκετά	29	29,00%
Συμφωνώ λίγο	28	28,00%
Διαφωνώ	16	16,00%
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,00%

Διάγραμμα 6.5.29: Πιστεύετε ότι ο σημερινός καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν/υπηρεσία με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή του;



Οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι ο σημερινός καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν/υπηρεσία με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή του»; Το μεγαλύτερο ποσοστό (29%) συμφωνεί αρκετά με την πρόταση. Το 28% συμφωνεί λίγο και το 16% διαφωνεί. Το 15% συμφωνεί πάρα πολύ και το 12% συμφωνεί πολύ.

## Συμπεράσματα

Η ποιότητα είναι μια υποκειμενική ιδιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας καθώς εκλαμβάνεται διαφορετικά από άνθρωπο σε άνθρωπο. Η σημασία που έχει για τις επιχειρήσεις έχει εξελιχθεί με την πάροδο του χρόνου. Μία επιχείρηση επωφελείται περισσότερο από την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών της όταν εστιάζει στις βασικές διαδικασίες που της παρέχουν τα συστήματα ποιότητας. Από την άλλη μεριά οι προμηθευτές μπορεί να μετρήσουν την ποιότητα συμμόρφωσης ή τον βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία δημιουργήθηκε σύμφωνα με τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Επίσης οι πελάτες μπορούν να επικεντρωθούν πάνω σε αυτές τις προδιαγραφές ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας ή ακόμα και να τις συγκρίνουν με αυτές που είναι διαθέσιμες στην αγορά.

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι, αναφορικά με τις επιπτώσεις των συστημάτων ποιότητας για την επιχείρηση, το μεγαλύτερο ποσοστό (92%) συμφωνεί ότι τα συστήματα ποιότητας έχουν καταστεί πια το απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης διαχείρισης, των οικονομικών και του μάρκετινγκ και είναι απαραίτητα ώστε αυτή να λειτουργεί σωστά (68%), καθώς συμβάλλουν στην καλύτερη οργάνωσή της (54%), αυξάνουν τα έσοδά της (57%), βελτιώνουν τη φήμη της (72%), αυξάνεται το επίπεδο εμπιστοσύνης για αυτήν (82%), βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες της (56%). Όμως λιγότεροι από τους μισούς συμφωνούν ότι μέσω αυτών ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων (49%).

Όσον αφορά τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης το μεγαλύτερο ποσοστό (78%) συμφωνεί ότι αυτά δεσμεύονται στην ποιότητα. Όμως μόνο το 46% συμφωνεί ότι αυτά είναι πρόθυμα να υποστηρίξουν ενέργειες ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα ενώ υπάρχει και μια διγνωμία καθώς το 50% υποστηρίζει ότι τα ανώτατα στελέχη έχουν αντιληφθεί τη σημασία της ποιότητας ενώ το υπόλοιπο 50% έχει αντίθετη άποψη.

Αναφορικά με την επίδραση των συστημάτων ποιότητας στους εργαζομένους, το 46% συμφωνεί πολύ ότι το σύστημα ποιότητας διασφαλίζει ένα υγιές εργασιακό κλίμα και ότι συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης (35%). Επίσης το 43% συμφωνεί πολύ ότι το σύστημα ποιότητας είναι κατανοητό από

όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης πράγμα που ενισχύεται από το γεγονός ότι σε αυτή υπάρχει συνεχής εκπαίδευσή τους σχετικά με ζητήματα βελτίωσης της ποιότητας (54%).

Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον, το 87% δήλωσε ότι η επιχείρηση διαθέτει τμήμα ποιότητας. Όμως, το μεγαλύτερο ποσοστό συμφωνεί αρκετά ότι η περιγραφή και η σημασία της ποιότητας είναι καθορισμένη για κάθε τμήμα της επιχείρησης (43%). Επίσης το 42% συμφωνεί πολύ ότι πραγματοποιούνται συχνά αναθεωρήσεις ή απλοποιήσεις των διαδικασιών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας παρόλο που συμφωνούν αρκετά ότι έπειτα από αξιολογήσεις της ποιότητας καθορίζεται ο τομέας βελτίωσης για τον κάθε εργαζόμενο (36%). Όμως, γενικά επικρατεί μια κουλτούρα βελτίωσης της ποιότητας (41%).

Σχετικά με τους ελέγχους που πραγματοποιούνται για τον έλεγχο ποιότητας το 52% συμφωνεί πολύ ότι αυτοί πραγματοποιούνται εσωτερικά της επιχείρησης σε τακτά χρονικά διαστήματα. Όμως μόνο το 47% συμφωνεί πολύ ενώ το 44% συμφωνεί αρκετά ότι αυτός ο έλεγχος της ποιότητας σε όλα τα στάδια έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού κόστους και συνεπώς την οικονομικότερη απόδοση της επιχείρησης. Έτσι, το 49% συμφωνεί πολύ ότι οι διεργασίες επίβλεψης της ποιότητας παρέχουν στους πελάτες ένα ποιοτικό προϊόν/υπηρεσία σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Τελικά όμως η ποιότητα κοστίζει; Οι ενέργειες των επιχειρήσεων δείχνουν ότι για να μειωθεί το κόστος της ποιότητας δίνεται έμφαση στην πρόληψη (64%) καθώς μια αύξηση του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος επιφέρει μείωση της ποιότητάς του ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας (56%). Βέβαια για το 59% η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας ανεβάζει την τιμή του/της αν και για το 75% η ποιότητα δεν κοστίζει ακριβότερα και έτσι το 56% συμφωνεί από αρκετά έως πολύ ότι ο σημερινός καταναλωτής, παρά την οικονομική κρίση αγοράζει ένα προϊόν/υπηρεσία με βάση την ποιότητά του.



## Βιβλιογραφικές αναφορές

### Ξενόγλωσση

Anderson, E.W., Fornell, C. & Lehmann, D.R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58(3): 53-66

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Management Practice* 11th Edition

Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3).

Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B.v (2014). Work engagement', In P.C. Flood & Y. Freaney (eds.). *Organizational behavior volume of The Blackwell Encyclopedia of Management*.

Bakker, A.B. & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor-partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6).

Borlank (2007). Profiling the Economic Value of Lifecycle Quality Management.

Buntak, K. Adelsberger, Z. & Nad. I. (2012). Impact of product quality in the business of the organization. *International Journal for Quality research* 6(3): 271-283

Cherrington, D.J. (1995). *The management of human resources*, 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.

Chin, K.S., Pun, K.F., Hua, H.M. (2001). Consolidation of China's quality transformation efforts: A review. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 18(8): 836853.

Cohen, S. & Brand, R. (1993). *Total Quality Management in government: A practical guide for the real world*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Collins, P. (1994). Approaches to Quality, *The TQM Magazine*, 6(3):39 – 43.

Daetz, D. Bernard, B. & Norman, R. (1995). *Customer Integration: The Quality Function Deployment (QFD) Leader's Guide for Decision Making*. United Kingdom: John Wiley & Sons.

- Dale, B.G. & Plunkett, J.J. (1995). *Quality Costing*. 2nd Edition, London: Chapman and Hall.
- Deming, W.E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Elshaer, I. (2012). What is the Meaning of Quality? *Munich Personal RePEc Archive*, 57345.
- Evans, J.R. (1997). *Production/operations management, quality, performance and value*. 5th Edition. Minneapolis-Saint Paul: West Publishing Company.
- Evans, J.R. & Lindsay, W.M. (2005). *The Management and control of quality*. South-Western: Mason, Ohio.
- Feigenbaum, A.V. (1991) *Quality Control*. 3rd Edition, McGraw-Hill, New York.
- Flynn, B.B., Schroeder, R.G. & Sakakibara, S. (2007). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(5): 659-691.
- Gadd, K.W. (1995). Business self-assessment. A strategic tool for building process robustness and achieving integrated management. *Business Process Re-engineering & Management Journal*, 1(3): 66-85.
- Ghobadian, A. & Speller, S. (1994). Gurus of Quality: A Framework for Comparison. *Total Quality Management*, 5(13): 53-69
- Glover, J. (1993). Achieving the Organizational Change Necessary for Successful TQM. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 10(6): 47-64.
- George, S. A. & Scott, B. W. (2012). *Managing Human Resource*, 16th Edition.
- Groocock J. (2000). The impact of powerful and weak customers on quality assurance systems and quality improvement programs. *The TQM Magazine*, 12(6):372 – 388.
- Hachman, J.R. & Wageman, R. (1995). Total quality management: Empirical, conceptual, and practical issues. *Administrative Science Quarterly*. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2(4).

- Hallberg, U.E. & Schaufeli, W.B. (2006). Same same' but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?', *European Psychologist*, 11(2).
- Ishikawa, K. (1985). *What Is Total Quality Control? The Japanese Way*. Translated by Lu, D.J., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Juran, J.M. (1988.) *Juran on leadership for quality*. New York: Mc Graw-Hill.
- Juran, J., M., (1993). Why Quality Initiatives Fail. *Journal of Business Strategy*, pp: 35-38.
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). Quality analysis and planning. Quality analysis and planning. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2(4).
- Kamel, M.M. & Hashim, I. (2011). *Implementation of Project Management (PM), Enterprise Resource Planning (ERP), Just – In – Time (JIT), Supply Chain Management (SCM), Total Quality Management (TQM) and Total Productive Maintenance (TPM)*. USA: City University Press Services.
- Lau, A.W.T. & Tang, S.L., (2009). A survey on the advancement of QA (Quality Assurance) to TQM (Total Quality Management) for the construction contractors in Hong Kong. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26(5).
- Liao, S.H., Chang, W.J. & Wu, C.C., (2010). 'Exploring TQM-Innova on relationship in continuing education: A system architecture and proportions. *Total Quality Management*, 21(11).
- Litwin, G. & Stringer, R. (1975). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School: Division of Research.
- Meredith, J.R. & Shafer, S.M. Operations Management for MBAs
- Mirams, M. & Mcheleron, P. (1994). *The Quality Toolkit: Gaining and Maintaining BS 5750 and ISO 9000 (Financial Times)*. United Kingdom: Financial Times Prentice Hall.
- Mirams, M., McElheron, P. (1995). *Gaining and Maintaining the New Quality Standard*. London: FT Pitman Publishing.

- Oriaku, N. (2008). The Effect Of Total Quality Management On Leadership: Case Of Nigeria. *International Business & Economics Research Journal*, 7(1).
- Porter, L. & Tanner, T. (2004). *Assessing Business Excellence* (2hd ed.), Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Purcell, J. (2014). Disengaging from engagement. *Human Resources Journal*, 24(3).
- Rothbard, N.P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of work engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(6).
- Sallis, J. (1994). The Question of Origin. *The Southern Journal of Philosophy*, 32(51).
- Sawant, M.T. & Bag, J.S. (2012). Quality improvement through automation of product design process in a manufacturing organization. *International Journal for Quality Research*, 6(1): 1-7.
- Shafer, S.M. & Meredith, J.R. (2003). *Introducing Operations Management*. *Wall Street Journal Series*
- Sitkin, S. B., Sutcliffe, K. M. & Schroeder, R. G. (1994). Distinguishing Control From Learning In Total Quality Management: A Contingency Prospective. *Academy of Management Review*, 19(3): 537-56
- Slack, N., Chambers, S. & Johnson, R. (2007). *Strategic Operations Management*, 5th Edition: Harlow: FT, Prentice Hall.
- Smith, S., Tranfield, D., Foster, M. & Whittle, S. (1994). Strategies for Managing the TQM Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(1): 75-88.
- Summers, D.C.S. (2005). *Quality management: Creating and sustaining organizational effectiveness*. New York (NY – USA): Pearson Pentice Hall.
- Tummala, V. M. R. & Tang, C.L.(1996). *Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and*

comparative analysis. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13(4): 8–38.

Walshe, K. (1995). *Public Servicer and Market Mechanisms: Competition, contracting and the new Public Management*. Basingstoke: Macmillan.

Weckenmann, A., Akkasoglu, G & Werner, T. (2015). Quality management – history and trends. *The Total Quality Management Journal*, 27(3):281 – 293.

Whittington, R. (1992). Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. *Journal of Management Studies*, 29(6).

WHO/UNEP/VKI 1997 *Analytical Quality Assurance and Control*. World Health Organization, Geneva.

Yusof, S. M. & Aspinwall, E. (2000). TQM implementation issues: review and case study. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(6): 634-655.

Zang, H. (2000). *Information Sharing in a Supply Chain with Horizontal Competition: The Case of a Make-to-Stock Supplier*. Yale School of Management and Hong Kong University of Science and Technology.

Zhang, Z., Waszink, A. & Wijngaard, J. (2000). An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7): 730-755.

### **Ελληνόγλωσση**

Ανδρικόπουλος, Τ. (2012) Διερεύνηση επιπτώσεων εφαρμογής συστήματος διασφάλισης ποιότητας ISO 9001 σε ελληνικές επιχειρήσεις. Διπλωματική εργασία. Χανιά: Πολυτεχνείο Κρήτης.

Γεωργίου-Αγαπητού, Φ. (2009). *Ηγετικές θεωρήσεις και το μοντέλο ηγετικών ικανοτήτων στο ξενοδοχειακό κλάδο*. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Γούναρης, Σ. (2003). *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*. Αθήνα: Rosili.

- Δεναξάς, Ν. (2008). *Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*. Διπλωματική. Αθήνα: ΕΚΠ.
- Δερβιτσιώτης, Κ., (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Β΄ έκδοση. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ.
- Ζαβλανός, Μ. (2003). *Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος, Κ.Χ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού -ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Πολιτεία
- Κέφης, Β., (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.
- Λαζαρίδου, Μ. (2019). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών*. Διδακτορική διατριβή. Θεσσαλονίκη: ΕΑΠ.
- Λογοθέτη, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks.
- Μπατζιάς, Φ. & Παπής, Κ., (2008). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος*. Ε΄ Τόμος, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπεσέρης, Γ., (2008). *Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης*. Α΄ Τόμος, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Μπογιατζής, Δ. (2018). *Η Συμβολή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Αποτελεσματική Διαχείριση Αλλαγών*. Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). *Ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μποχώρης, Γ., (2008). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Α΄ Τόμος, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Πλαστήρας, Β.Β. (1993). *Ολική Ποιότητα και Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας*. Πρακτικά Συνεδρίου Διασφάλιση Ποιότητας σε Βιομηχανίες Διεργασιών. Αθήνα.
- Σταμούλιας, Π.Γ. (2018). *TQM*. Αθήνα: ΕΚΠΑ.
- Στεφανάτος, Σ., (2000). *Ολική Ποιότητα*. Β΄ Τόμος, Πάτρα: ΕΑΠ.
- Τσακνής, Γ. (2008). *Διασφάλιση Ποιότητας Τροφίμων*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.
- Τσιότρας, Γ., (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Β΄ έκδοση Αθήνα: Μπένου.

Φράγκου, Β.Ε. (2013). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η εφαρμογή της στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*. Τρίπολη: ΠΠ.

### Διαδίκτυο

American Society for Quality (ASQ): *Customer satisfaction*. Accessed <http://www.asq.org/learn-about-quality/customer-satisfaction/overview/overview.html>

Βιοτεχνικό επιμελητήριο Αθηνών. Accessed <http://www.acsmi.gr/gr/cpgid/ab126c47ef3546c6a72f5c9cc31eb7a3/cmspage.aspx>

Γκίκα, Γ. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Γενικές αρχές. Accessed [https://www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc\\_sdp7.pdf](https://www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc_sdp7.pdf)

Dam, R.H. (2010). *Total quality management: What is it and how can it be implemented in roads construction*; University of Pretoria. Accessed [https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/16291/Dam\\_Total\(2010\).pdf](https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/16291/Dam_Total(2010).pdf)

Davis, J. (2004). *The implementation of the European Foundation for quality management's (EFQM) excellence model in academic units of United Kingdom Universities*. Accessed <https://usir.salford.ac.uk/id/eprint/14853/1/DX231063.pdf>

EFQM, (2002). *EFQM Homepage*. Accessed <http://www.efqm.org>.

EFQM, (2003). *EFQM Excellence Model Public and Voluntary Sector Version*. Brussels: EFQM. Accessed <https://ec.europa.eu/easme/sites/easme-site/files/Paper-EFQM-framework-Innovation-Agencies.pdf>

Eldin, A.I.B. (2011). *IA-Quality - General Concepts and Definitions*. Accessed <https://www.researchgate.net/publication/221919328>

Gilbert, J.D. (1992). *TQM flops—A chance to learn from the mistakes of others*. Accessed <https://doi.org/10.1002/npr.4040110407>

Goetsch, D.L. & Davis, S.B. (2006). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing and services*. Accessed <https://www.pearson.com/us/higher-education/program/Goetsch-Quality-Management->

Introduction-to-Total-Quality-Management-for-Production-Processing-and-Services-4th-Edition/PGM180697.html

Hellenic Organization for Standardization (ELOT). Accessed [www.elot.gr](http://www.elot.gr)

ISO 8402:1994. *Quality management and quality assurance — Vocabulary*. Accessed <https://www.iso.org/standard/20115.html>

ISO 1984. *Development and Operations of Laboratory Proficiency Testing Guide 43(E)*, International Organization for Standardization, Geneva.

ISO 10013:1995. *Guidelines for developing quality manuals*. Accessed <https://www.iso.org/standard/2400.html>

ISO 14001. *What Is ISO 14001:2015 – Environmental Management Systems?* Accessed <https://asq.org/quality-resources/iso-14001>

Κοτσαμάνης, Κ.Δ. & Βούζας, Φ. (2007). Τιμητικός τόμος για τον ομότιμο καθηγητή Αρ. Ιγνατιάδη. Accessed [https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16718/1/A007\\_timitik\\_ignatiadis\\_p141.pdf](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/16718/1/A007_timitik_ignatiadis_p141.pdf)

Lloyd' Register LRQA. (2019). Accessed [www.greece.lrqa.com](http://www.greece.lrqa.com)

Prusa, P. & Pikoysova, K. (2013). Supplier evaluation: The first step in effective sourcing. Accessed [https://www.researchgate.net/publication/269972887\\_Supplier\\_evaluation\\_The\\_first\\_step\\_in\\_effective\\_sourcing](https://www.researchgate.net/publication/269972887_Supplier_evaluation_The_first_step_in_effective_sourcing)

Smith, A. Oxzkowski, E. & Hill, M. (2009). Reasons for training Why Australian employers train their workers. Accessed <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507236.pdf>

Storey, A., Briggs, R., Jones, H. & Russell, R.J. (2011). Quality Assurance. Accessed [https://www.researchgate.net/publication/237287165\\_Chapter\\_4\\_QUALITY\\_ASSURANCE](https://www.researchgate.net/publication/237287165_Chapter_4_QUALITY_ASSURANCE)

Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. accessed [http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331\\_chap12.pdf](http://library.tee.gr/digital/m2331/m2331_chap12.pdf)

The History of Quality. Accessed <https://asq.org/quality-resources/history-of-quality>



<https://www.iso.org/home.html>

Φωτόπουλος, (2005). Αποτελεσματική ηγεσία στην εργασία.

<http://kdvm.gr/Media/Default/Pdf%20enotites/5.3.pdf>

Ψωμάς, Λ.Ε. (2013). Αγρίνιο Ο δρόμος προς την Ολική Ποιότητα-Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας ISO9000 και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αγρίνιο: Πανεπιστήμιο Πατρών. Accessed

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT164/ISO%20TQM%20Σημειώσεις%20Φοιτητών.pdf>

## Παράρτημα

### Α΄ ΜΕΡΟΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Σε ποιόν κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

---

2. Ποιος είναι ο αριθμός των εργαζομένων της επιχείρησης;

Μέχρι 20 άτομα	Από 21 έως 50 άτομα	Από 51 έως 100 άτομα	Πάνω από 101 άτομα

3. Τι ISO κατέχει η επιχείρηση

---

### Β΄ ΜΕΡΟΣ:

#### ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

1. Θεωρείτε ότι η ποιότητα είναι το απαραίτητο στοιχείο της σύγχρονης διαχείρισης, των οικονομικών και του μάρκετινγκ;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

2. Πιστεύετε ότι το σύστημα ποιότητας είναι απαραίτητο ώστε η επιχείρηση να λειτουργεί σωστά;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

3. Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

4. Θεωρείτε ότι μέσω των συστημάτων ποιότητας η επιχείρησή σας

1) βελτιώνει η φήμη της;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

2) αυξάνεται το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την επιχείρηση

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

3) διατηρούνται και βελτιώνονται οι σχέσεις με τους πελάτες της.

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

4) Ενισχύεται το ηθικό των εργαζομένων

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

5. Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενισχύει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την αύξηση των εσόδων της επιχείρησης;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

6. Στην επιχείρησή σας υπάρχει δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

7. Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη έχουν αντιληφθεί τη σημασία της ποιότητας;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

8. Στην επιχείρησή σας τα ανώτατα στελέχη είναι πρόθυμα να υποστηρίξουν ενέργειες ώστε να βελτιώνεται η ποιότητα;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

## ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

9. Το σύστημα ποιότητας διασφαλίζει ένα υγιές εργασιακό κλίμα;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

10. Το σύστημα ποιότητας είναι κατανοητό από όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

11. Το σύστημα ποιότητας συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της επιχείρησης;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

12. Στην επιχείρησή σας υπάρχει συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με ζητήματα βελτίωσης της ποιότητας;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

13. Στην επιχείρησή σας υπάρχει τμήμα ποιότητας;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

14. Η περιγραφή και η σημασία της ποιότητας είναι καθορισμένη για κάθε τμήμα της επιχείρησής σας;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

15. Πραγματοποιούνται συχνά αναθεωρήσεις ή απλοποιήσεις των διαδικασιών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

16. Έπειτα από αξιολογήσεις της ποιότητας καθορίζεται ο τομέας βελτίωσης για τον κάθε εργαζόμενο;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

17. Επικρατεί μια κουλτούρα βελτίωσης της ποιότητας;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

### ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

18. Πραγματοποιούνται εσωτερικές επιθεωρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα που αποσκοπούν στον έλεγχο της ποιότητας;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

19. Ο έλεγχος της ποιότητας σε όλα τα στάδια θεωρείτε ότι έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του συνολικού κόστους και συνεπώς την οικονομικότερη απόδοση της επιχείρησης;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

20. Οι διεργασίες επίβλεψης της ποιότητας παρέχουν στους πελάτες ένα ποιοτικό προϊόν/υπηρεσία σύμφωνα με τις ανάγκες του;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

## ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

21. Στην επιχείρησή σας δίνεται έμφαση στην πρόληψη ούτως ώστε να μειωθεί το κόστος της ποιότητας;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

22. Πιστεύετε ότι μια αύξηση του κόστους παραγωγής ενός προϊόντος επιφέρει μείωση της ποιότητάς του ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη αύξηση της παραγωγικότητας;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

23. Θεωρείτε ότι η ποιότητα ενός προϊόντος/υπηρεσίας ανεβάζει την τιμή του/της;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

24. Πιστεύετε ότι τελικά η ποιότητα κοστίζει ακριβότερα;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

25. Πιστεύετε ότι ο σημερινός καταναλωτής αγοράζει ένα προϊόν/υπηρεσία με βάση την ποιότητα και όχι την τιμή του;

Συμφωνώ πάρα πολύ	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ λίγο	Διαφωνώ

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ