

ΤΕΧΝ/ΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΗΠΕΙΡΟΥ – ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΡΕΒΕΖΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
ΑΚΑΔ. ΕΤΟΣ : 2004

ΜΑΘΗΜΑ : ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ : Ο ρόλος της Ηγεσίας στη Διοίκηση Ολικής
Ποιότητας**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΤΡΙΑΝΤΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : *ΤΣΑΓΚΑΡΟΥΛΗΣ ΓΡΗΓΟΡΙΟΣ*

Επώνυμες απόψεις για την Ποιότητα

Πολλές ευρωπαϊκές εταιρίες έχουν συμπεριλάβει την ποιότητα στο στρατηγικό τους. Είναι καθήκον των διευθυντών να προσδιορίσουν τη στρατηγική ποιότητας και να αναπτύσσουν προγράμματα ποιοτικής βελτίωσης μέσα στις εταιρίες τους.

Μόνο το ανώτατο διοικητικό επίπεδο της εταιρίας μπορεί να ηγηθεί των προσπάθειών για να τη στρέψει προς την κατεύθυνση της πλήρους ικανοποίησης του πελάτη.

C.J. Van der Klugt

Πρόεδρος της Philips και τ. πρόεδρος του EFQM

Η μελλοντική επιτυχία βασίζεται στην εισαγωγή της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του Management και στο να επιτύχουμε ή να ξεπεράσουμε τους ποιοτικούς στόχους των καλύτερων εταιριών του κόσμου.

Το Management ποιότητας και η ίδρυση κατάλληλου Ευρωπαϊκού Οργανισμού θα βοηθήσουν την Ευρώπη να αντέξει την παγκόσμια πρόκληση του ανταγωνισμού.

I.D.T. Vallance

Πρόεδρος της British Telecom

Οι κυβερνήσεις μπορούν να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις των επιχειρήσεων μέσα από πολλά επίπεδα κοινωνικής πολιτικής. Τα πιο σπουδαία είναι , τη στιγμή αυτή , η ανανέωση της οργάνωσης μας και των κοινωνικών υπηρεσιών. Στους τομείς αυτούς υπάρχουν μεγάλα προβλήματα σε πολλές χώρες. Δημόσιες υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας μειώνουν την ποιότητα των προϊόντων της βιομηχανίας και έτσι επιβραδύνουν την όλη διαδικασία της βιομηχανικής αναδιοργάνωσης και αννέωσης.

C. De Benedetti

Πρόεδρος Olivetti

Σήμερα , ο manager δεν μπορεί να είναι πια αυτός που οργανώνει , συντονίζει, σχεδιάζει και ελέγχει μόνο πόρους. Στο κέντρο της δραστηριότητας του προστίθενται τώρα τομείς που εκφράζονται με λέξεις πιο ρευστές , όπως χρόνος , ευκαιρία , σύγκριση , ποιότητα.

Στέλιος Αργυρός
Πρόεδρος Ε.Ε. του ΣΕΒ

Η ποιότητα είναι το πιο ανταγωνιστικό όπλο της επιχείρησης. Η ποιότητα δεν έχει σχέση μόνο με το ίδιο το προϊόν , αλλά και με τους συνεργάτες , τις εργασιακές σχέσεις και εν γένει , τη φιλοσοφία της εταιρίας.

Λέων Μελάς
τ. Πρόεδρος Δ.Σ. του ΣΕΒ

Η ΕΕΔΕ ξεκινά μια μεγάλη προσπάθεια για να συνειδητοποιήσουμε όλοι , ιδιωτικός και δημόσιος τομέας , τη σημασία της ποιότητας σήμερα. Η « μάχη » για την ποιότητα είναι το πιο ουσιαστικό ζήτημα που αφορά την προοπτική μας στο ανταγωνιστικό 1992.

Δημήτρης Μαύρος
Πρόεδρος της ΕΕΔΕ

Η ποιότητα συμφέρει. Όσο περισσότερο επενδύει σε ποιότητα η εταιρία άλλο τόσο και περισσότερο κερδίζει. Από έρευνα αποδείχθηκε ότι ένα 20% με 30% του τζίρου της επιχείρησης συνδυάζεται με την εικόνα που έχει το κοινό για την ποιότητα του ονόματος της.

Κλάους Μέλλερ
Πρόεδρος και ιδρυτής του TMI

Είμαστε επιχειρηματίες για να βγάλουμε χρήματα , όχι για να κάνουμε οικονομία. Κάθε πρόγραμμα μείωσης κόστους πρέπει να είναι ταυτόχρονα πρόγραμμα ποιοτικής βελτίωσης, αλλιώς δεν με ενδιαφέρει.

R.E. Mercer
Πρόεδρος Goodyear

Ποιος μπορεί να αποτιμήσει το κέρδος από την ικανοποίηση ενός πελάτη και ποιος μπορεί να υπολογίσει το κόστος ενός δυσαρεστημένου πελάτη ;

Dr. W. Edwards Deming

Η βελτίωση της ποιότητας είναι το κλειδί για τη βελτίωση της απόδοσης.

Kay B. Whitmore

Πρόεδρος της Eastman Kodak

Η εξαιρετική εξυπηρέτηση στους ανά τον κόσμο πελάτες μας δεν είναι ένα απλό σλόγκαν που επαναλαμβάνεται , ούτε μια αρχαία παράδοση που πρέπει να συνεχισθεί. Είναι η καθημερινή μας υποχρέωση που πρέπει να εκτελούμε αδιάκοπα , αντιμετωπίζοντας συχνά απρόβλεπτες καταστάσεις.

Louis V. Gerstner

Πρόεδρος της American Express

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα

1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πριν μιλήσουμε για την Ολική Ποιότητα και για να αποκτηθεί κοινή αντίληψη των εννοιών , θα πρέπει να ορισθεί η έννοια της ποιότητας . Όπως όλες οι απλές έννοιες , έτσι και η ποιότητα εκφράζεται με διάφορες απόψεις , μερικές από τις οποίες παραθέτουμε .

Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της ποιότητας είναι ο ακόλουθος : «Ποιότητα είναι το να ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη». Ένας άλλος ορισμός είναι : « Το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας , που αναφέρονται στη δυνατότητά τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη (του πελάτη)». Με απλά λόγια καταλληλότητα του προϊόντος για το σκοπό για τον οποίο προορίζεται.

Ένας απλούστερος ορισμός της ποιότητας είναι : « Ποιότητα είναι κάθε δραστηριότητα που έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη». Κατά τον Dr. Armand Feigenbaum « Ποιότητα είναι ένας τρόπος διοίκησης του οργανισμού» , που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία.

1.2 ΓΙΑΤΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ;

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού δεν προέρχεται μόνο απ' τη τιμή των προϊόντων του , ούτε από τα ίδια τα προϊόντα (τα περισσότερα από τα οποία αντιγράφονται εύκολα από τον ανταγωνισμό). Προέρχεται από την ανώτερη ποιότητα σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό .

Η καλή ποιότητα δεν αντιγράφεται εύκολα από τον ανταγωνισμό. Αποτελεί την προστιθέμενη αξία που αναζητεί ο πελάτης. Η σύγχρονη έννοια του προϊόντος

δεν σημαίνει πλέον το χειροπιαστό προϊόν ή υπηρεσία. Το προϊόν είναι πλέον ένα πακέτο με δύο αναπόσπαστα στοιχεία :

Τεχνικά χαρακτηριστικά + εξυπηρέτηση.

Το δεύτερο μέρος του πακέτου περιέχει συνήθως όλα εκείνα τα στοιχεία που δεν αναφέρονται στο προϊόν αυτό καθ' αυτό , αλλά στο τρόπο που αυτό υποστηρίζεται, π.χ : Ένα ασφαλιστικό πρόγραμμα Α είναι πολύ καλύτερο από ένα άλλο Β , με τα ίδια ακριβώς τεχνικά χαρακτηριστικά , όταν συνοδεύεται από την ανάλογη εξυπηρέτηση που το διαφοροποιεί από το Β.

Όταν ο ασφαλιστής Α είναι συνεπής στις υποσχέσεις του , όταν το ταμείο Α είναι ανοιχτό περισσότερες ώρες , όταν ο ταμίας Α χαμογελά , όταν η αποζημίωση Α εκδίδεται εγκαίρως και το ποσόν αναλύεται με ακρίβεια στο πελάτη.

Ο πελάτης είναι συνήθως διατεθειμένος να πληρώσει ακριβότερα για να έχει την υποστήριξη και εξυπηρέτηση που συνοδεύει το προϊόν.

Γιατί όμως η ποιότητα πρέπει να ενδιαφέρει μια επιχείρηση ή έναν επαγγελματία προσωπικά ; θα μπορούσε να πει κανείς ότι «δεν έχει τόσο μεγάλη σημασία η απώλεια ενός πελάτη όταν υπάρχουν χιλιάδες άλλοι “διαθέσιμοι”». Οι στατιστικές αναφέρουν ότι ο ευχαριστημένος πελάτης επηρεάζει μόνο άλλους 8 , ενώ ο δυσαρεστημένος «μολύνει » άλλους 22. Άρα , χρειάζονται τρεις ικανοποιημένοι πελάτες για να αντισταθμίσουν απλά τις συνέπειες ενός δυσαρεστημένου. Η διατήρηση ενός πελάτη επιπλέον , στοιχίζει 5 φορές φθηνότερα από την απόκτηση ενός καινούργιου. Ο πελάτης συνήθως χάνεται για λόγους που έχουν σχέση με την κακή εξυπηρέτηση και την κακή ποιότητα.

1.3 ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο , η «κατάργηση» των συνόρων με την απλοποίηση των τελωνειακών και δασμολογικών περιορισμών και συμπαραγωγές που αφαιρούν την εθνική «ταυτότητα» από την τεχνολογία , έχουν δημιουργήσει απαιτητικούς πελάτες που αναζητούν και προμηθεύονται ότι καλύτερο υπάρχει σε προϊόντα και υπηρεσίες. Οι εταιρίες , στην προσπάθεια τους να

ανταποκριθούν , επανεξετάζουν και τροποποιούν τα συστήματα με τα οποία λειτουργούν. Ο προσανατολισμός μιας τέτοιας πολιτικής από μια εταιρία μπορεί να εκφραστεί ως εξής : « Το σημαντικότερο κριτήριο για την ποιότητα μας είναι η ικανοποίηση των πελατών μας. Πρέπει , σαν προμηθευτές τους , να απολαμβάνουμε της πλήρους εμπιστοσύνης τους. Οι απαιτήσεις και υποδείξεις των πελατών πρέπει να αντιμετωπίζονται με δική μας δέσμευση (στην ποιότητα) και με καινούργιες πωλήσεις ».

Η ποιότητα είναι σημαντική για τους πελάτες , για την εταιρία , αλλά και για τα στελέχη της , για τους εξής λόγους :

Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί :

1. Θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες.
2. Θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους.
3. Θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους.
4. Θέλουν προσοχή και σωστή συμπεριφορά.

Τα στελέχη θέλουν ποιότητα γιατί :

1. Χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους.
2. Θέλουν σεβασμό από τον πελάτη.
3. Θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και το στρες.
4. Θέλουν εργασιακή ασφάλεια.
5. Θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρία που εργάζονται.
6. Η Ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς και με περισσότερη ανοχή στα τυχόν λάθη.

Η εταιρία θέλει ποιότητα γιατί :

1. Τη θέλουν οι πελάτες.
2. Το μέλλον της εξαρτάται από αυτήν.

1.4 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM – Total Quality Management) είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από τον οργανισμό , με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμπυχου κ άπυχου) του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

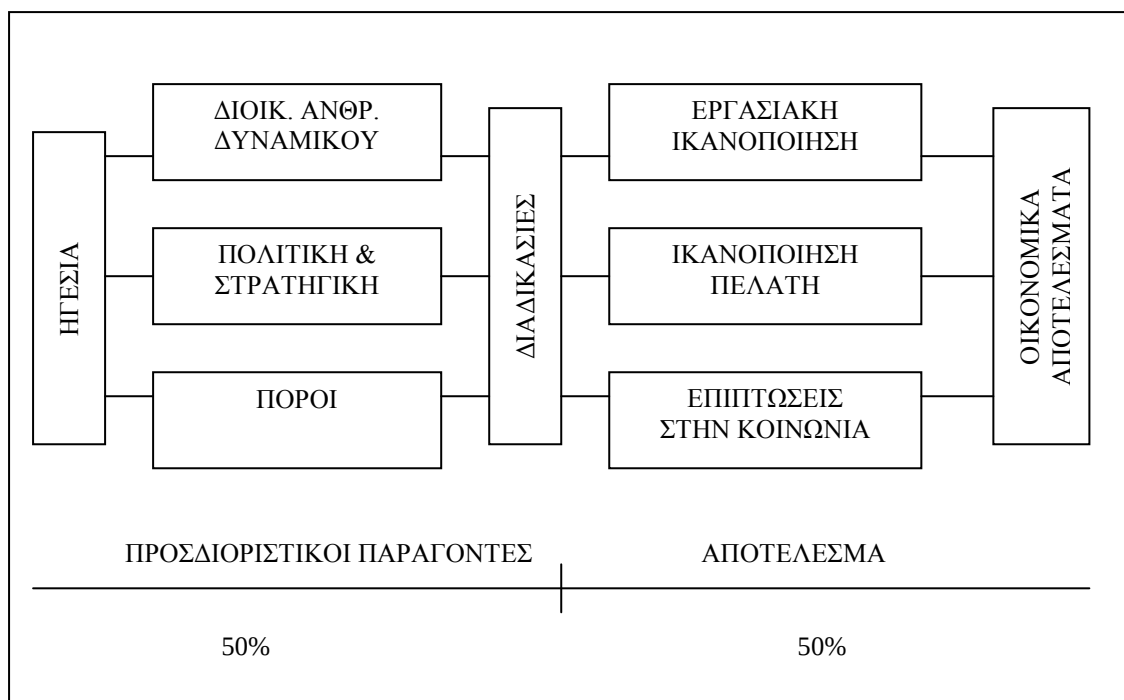
Η διοίκηση της Ολικής Ποιότητας , προϋποθέτει ότι οι αρχές της θα εφαρμοσθούν σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Συστήματα διασφάλισης ποιότητας θα χρησιμοποιούνται σε κάθε δραστηριότητα , έστω και μη παραγωγική , όπως οι πωλήσεις , οι οικονομικές υπηρεσίες και η διοίκηση προσωπικού. Η Ολική Ποιότητα , απαιτεί εφαρμογή τεχνικών που διασφαλίζουν και μεγιστοποιούν τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην όλη διαδικασία επιδίωξης της ποιότητας συμμετέχουν , σε αρμονική συνεργασία , όλοι σε μια ατελείωτη αλυσίδα όπου ο προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του προηγούμενου. Το «πιστεύω» των οργανισμών που εκφράζουν Ολική Ποιότητα είναι το ακόλουθο : «Όλοι έχουν πελάτες και ο πελάτης του καθενός αξίζει την υψηλότερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών ». Σ' έναν οργανισμό με ανεπτυγμένη κουλτούρα ποιότητας , η ποιότητα είναι τρόπος ζωής.

1.5 ΜΟΝΤΕΛΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Οι διευθυντές των ευρωπαϊκών εταιριών τονίζουν την ανάγκη για ένα μοντέλο Διοίκησης Ποιότητας , που να εναρμονίζεται με τις αξίες των ευρωπαϊκών χωρών και να μην αποτελεί απλή αντιγραφή των ιαπωνικών και των αμερικάνικων μοντέλων. Πολλές εταιρίες έχουν δώσει δική τους μορφή στο μοντέλο αυτό , ανάλογα με την κουλτούρα και τις αξίες τους. Η αναγνώριση κάποιων επιτυχιών και οι εκδηλώσεις υποστήριξης της ποιότητας , όπως οι ημερίδες και οι βραβεύσεις , θεωρούνται από όλες τις εταιρίες απαραίτητες. Αλλά αντιμετωπίζονται διαφορετικά από κάθε εταιρεία σε διάρκεια , βαρύτητα , συχνότητα , επισημότητα. Το μοντέλο της ποιότητας κάθε εταιρίας αποκτά σιγά σιγά το δικό του χαρακτήρα. Οι μέθοδοι που αναπτύσσει η εταιρία είναι προσαρμοσμένες στους δικούς της στόχους και τη δική της στρατηγική , κατά ένα σημαντικό ποσοστό. Ένα μοντέλο ποιότητας αποτελεί οδηγό που βοηθά στελέχη και υπαλλήλους να προσαρμόσουν και να συντονίσουν τις ενέργειες τους σε ένα κοινό στόχο.

Οι διαδικασίες είναι τα μέσα με τα οποία η επιχείρηση ελέγχει και αξιοποιεί τα talέντα των ανθρώπων της για να παράγει αποτελέσματα. Με άλλα λόγια , οι διαδικασίες και οι άνθρωποι είναι οι προϋποθέσεις οι οποίες παράγουν αποτελέσματα.

Σε γραφική απεικόνιση αυτή η αρχή εμφανίζεται ως εξής :



Αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε σαν ένα πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας που υποστηρίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή , τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Διοίκησης Ποιότητας και τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιότητα. Ουσιαστικά το μοντέλο μας λέει ότι : Η ικανοποίηση των πελατών , η ικανοποίηση των υπαλλήλων και οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο επιτυγχάνονται μέσω της καθοδήγησης της ηγεσίας , της πολιτικής και στρατηγικής , της διοίκησης των ανθρώπων , των πόρων και των διαδικασιών , που οδηγούν τελικά σε τέλεια επιχειρηματικά αποτελέσματα.

Καθένα από τα 9 στοιχεία που αναφέρονται στο μοντέλο αυτό , είναι ένα κριτήριο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της προόδου της επιχείρησης ως προς τη Διοίκηση της Ολικής Ποιότητας.

Η ενότητα των αποτελεσμάτων εξετάζει τι έχει επιτύχει ο οργανισμός. Η ενότητα των προϋποθέσεων εξετάζει το πώς επιτυγχάνονται τα παραπάνω αποτελέσματα.

Ο στόχος της συνοπτικής αυτοαξιολόγησης του οργανισμού και της εφαρμογής ενός προγράμματος αυτοβελτίωσης , είναι να ελέγχει καθένα από αυτά τα 9 κριτήρια και να εφαρμόζει τις κατάλληλες στρατηγικές βελτίωσης , (εάν διαπιστωθεί ότι χρειάζεται βελτίωση).

Τα κριτήρια είναι τα εξής : **Ηγεσία** :Η συμπεριφορά των Διευθυντικών Στελεχών για την κατεύθυνση της Επιχείρησης προς την Ολική Ποιότητα.

- Πως τα ανώτατα στελέχη και οι άλλοι διευθυντές εμπνέουν και κατευθύνουν την Ολική Ποιότητα σαν βασική διαδικασία συνεχούς βελτίωσης του Οργανισμού.

Σε μια επιχείρηση με αναπτυγμένα συστήματα Ολικής Ποιότητας θα πρέπει να παρατηρούνται :

Α) Εμφανής εμπλοκή της ηγεσίας.

Ελέγχεται το πώς οι διευθυντές επικοινωνούν με το προσωπικό , δίνουν το παράδειγμα , είναι διαθέσιμοι για επικοινωνία με το προσωπικό , βοηθούν στην εκπαίδευση του προσωπικού.

Β) Σταθερό κλίμα Ολικής Ποιότητας.

Εξετάζεται το πώς οι διευθυντές διασφαλίζουν τη δέσμευση της επιχείρησης στην Ολική Ποιότητα.

- Πως εμπλέκονται στον έλεγχο των διαδικασιών της Ολικής Ποιότητας.
- Αν περιλαμβάνουν το κριτήριο της «δέσμευσης στην Ολική Ποιότητα» στα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού τους.

Γ) Αναγνώριση και ανταμοιβή των προσπαθειών και επιτυχιών , ατόμων και ομάδων.

Εξετάζεται ο ρόλος των διευθυντών στο να παρέχουν αναγνώριση :

- Στο τμήμα τους
- Στη διεύθυνση τους
- Σε επίπεδο εργασίας
- Σε ομάδες εκτός εταιρίας , όπως π.χ. προμηθευτές και πελάτες.

Δ) Υποστήριξη της Ολικής Ποιότητας με την παροχή κατάλληλων πόρων και ενίσχυσης.

Ε) Συνεργασία με πελάτες και προμηθευτές.

Στ)Ενεργή προώθηση του μάνατζμεντ της Ποιότητας έξω από την επιχείρηση.

- Συμμετοχή σε επαγγελματικούς οργανισμούς
- Δημοσιεύσεις σε βιβλία και άρθρα
- Ομιλίες σε συνέδρια και σεμινάρια

Επιπλέον τα υπόλοιπα κριτήρια είναι :**Πολιτική και στρατηγική** : περιλαμβάνονται οι αξίες , το όραμα και η στρατηγική της επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός τους επιτυγχάνει. **Διοίκηση ανθρώπων** :πως η επιχείρηση απελευθερώνει το δυναμικό των ανθρώπων της για να βελτιστοποιήσει τις εργασίες της. **Πόροι** :η διαχείριση , η αξιοποίηση και η διαφύλαξη των πόρων της επιχείρησης. **Διαδικασίες** :η διαχείριση όλων των διαδικασιών που συνεισφέρουν προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες ή τα προϊόντα της επιχείρησης. **Αποτελέσματα** :στο τι έχει πετύχει η επιχείρηση. **Ικανοποίηση πελατών** :ποια είναι η αντίληψη των εξωτερικών πελατών (έμμεση ή άμεση) για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης ;**Ικανοποίηση των ανθρώπων** :ποια είναι τα αισθήματα των στελεχών της εταιρίας για την εταιρία τους. **Επίδραση στο κοινωνικό σύνολο** :ποια είναι η αντίληψη του κοινωνικού συνόλου γενικά για την επιχείρηση; **Επιχειρηματικά αποτελέσματα** :τι επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τον επιχειρησιακό της σχεδιασμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Βασικές έννοιες της Ολικής Ποιότητας

2.1. ΟΡΑΜΑ , ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ένας οργανισμός , ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητάς του , πρέπει να διαθέτει όραμα (vision).

Το όραμα είναι η περιγραφή των ιδανικών και απώτερων επιδιώξεων του οργανισμού.

Όραμα του EFQM είναι « να γίνει η μεγαλύτερη οργάνωση προώθησης και συντονισμού της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ,στη Δυτική Ευρώπη ».

Η διατύπωση και διάδοση του οράματος προς τα στελέχη είναι καθήκον της γενικής διεύθυνσης.

Οι ειδικότεροι στόχοι του οργανισμού διατυπώνονται , επίσης , με βάση το όραμα. Οι δραστηριότητες για επίτευξη των στόχων , συντονίζονται με βάση το όραμα.

Το όραμα μιας εταιρίας κατασκευής αυτοκινήτων είναι :
« Συναρπαστικά προϊόντα και ικανοποιημένοι πελάτες , αποτέλεσμα που επιτυγχάνουν τα στελέχη της εταιρίας μας συνεργαζόμενα με στόχο την επιτυχία ».

Ο λόγος ύπαρξης του οργανισμού ονομάζεται *αποστολή* (mission).

Αποστολή μιας νοσοκομειακής μονάδας είναι η παροχή αποτελεσματικής περίθαλψης στο κοινωνικό σύνολο.

Αποστολή του EFQM είναι :

1. Να υποστηρίξει τη διοίκηση των δυτικοευρωπαϊκών εταιριών στο να μετατρέψουν την ποιότητα σε ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.
2. Να βοηθήσει όλους τους παράγοντες της δυτικής ευρωπαϊκής οικονομίας να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας και να ενισχύσουν τη νοοτροπία ποιότητας.

Το όραμα και η αποστολή του οργανισμού θέτουν γενικούς στόχους και χρειάζονται την ύπαρξη πολιτικής , που υποδεικνύει το πώς οι στόχοι αυτοί θα υλοποιηθούν. Εάν (βάσει της αποστολής και του οράματος της) η εταιρία επιδιώξει επίτευξη των στόχων της , εφαρμόζοντας πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας , θα πρέπει ο σκοπός της αυτός να εκφρασθεί σαν πολιτική από τη διοίκηση , πιστοποιώντας έτσι τη δέσμευση της ηγεσίας προς την Ποιότητα.

Πολιτική ποιότητα είναι το σύνολο των προθέσεων και γενικών κατευθύνσεων ενός οργανισμού , όσον αφορά την ποιότητα , όπως αυτές εκφράζονται επίσημα από τη διοίκηση της.

Μέσω της εκφρασμένης πολιτικής της εταιρίας , η ποιότητα γίνεται στη συνείδηση όλων των στελεχών της , αυτοσκοπός.

Η Xerox κάτοχος του Βραβείου Ποιότητας M. Baldridge ονόμασε τον αυτοσκοπό αυτόν « Πρωτοπορία μέσω της Ποιότητας ».

Η πολιτική ποιότητα της Xerox διατυπωμένη το 1983 , αναφέρει :

« Η Xerox είναι μια εταιρία ποιότητας. Η ποιότητα είναι η βασική μας επιχειρηματική αρχή. Ποιότητα σημαίνει να παρέχουμε στους εσωτερικούς και εξωτερικούς μας πελάτες πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες που να ικανοποιούν τις προσδοκίες τους. Η βελτίωση της ποιότητας αφορά κάθε υπάλληλο μας ».

Η πολιτική της εταιρίας περιέχει πάντα κάποια μηνύματα. Η παραπάνω διατύπωση προϋποθέτει ότι ο κάθε «κρίκος» της εταιρικής αλυσίδας πρέπει να «ανακαλύψει» τους πελάτες του και να προσδιορίσει τις προσδοκίες τους. Οι προσδοκίες των πελατών θα πρέπει να ικανοποιούνται , έστω και αν λόγω των εξελίξεων γίνονται συνεχώς πιο απαιτητικές. Το τελευταίο μήνυμα είναι ότι η ποιότητα δεν είναι ευθύνη μόνο συγκεκριμένων ατόμων , όπως οι «ειδικοί» και η διοίκηση της εταιρίας. Η ποιότητα πρέπει να υιοθετηθεί από όλο το προσωπικό , να γίνει βίωμα , νοοτροπία και αυτοσκοπός. Η ανεξάντλητη πηγή γνώσεων των υπαλλήλων πρέπει να αξιοποιηθεί.

Η υλοποίηση της πολιτικής ποιότητας συνοδεύεται από τις αρχές , οι οποίες τη στηρίζουν και τη συμπληρώνουν.

Οι αρχές ποιότητας μιας εταιρίας , διατυπωμένες από το διοικητικό της συμβούλιο , χρησιμεύουν σαν οδηγός για τις αποφάσεις και τις ενέργειες της εταιρίας και των στελεχών της. Για μεγάλη εταιρία οι αρχές αυτές είναι :

Εξχωριστή ποιότητα προϊόντων.

Εξυπηρέτηση πελατών , ανάλογη των απαιτήσεων τους.

Κέρδη για τους μετόχους.

Εμπνευσμένη ηγεσία.

Υπευθυνότητα της εταιρίας απέναντι στο κοινωνικό σύνολο.

Σεβασμός για τον άνθρωπο.

Ηθικές αξίες.

Πνεύμα ομαδικής εργασίας.

Επικοινωνία εντός και εκτός εταιρίας.

Τεχνολογική πρωτοπορία.

Με βάση τις αποδεκτές από την εταιρία αρχές διατυπώνονται συγκεκριμένοι στόχοι (goals) , που υποδεικνύουν πλέον τι ακριβώς πρέπει να γίνει και από ποιους.

Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι :

1. Κατανόηση των προφανών και των μη προφανών απαιτήσεων των πελατών.
2. Παροχή , στους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες , προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν τις απαιτήσεις αυτές.

3. Συμμετοχή των υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας.
4. Εργασία χωρίς λάθη (που είναι ο οικονομικότερος τρόπος βελτίωσης της ποιότητας).

Οι στόχοι είναι δυνατόν να επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με τις επισκοπήσεις ,που διενεργεί η εταιρία κατά τακτά χρονικά διαστήματα μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της. Ορίζονται τότε νέες προτεραιότητες στο Πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας , όπως :

- Εκπαίδευση και επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού.
- Βελτίωση και εξάπλωση της επικοινωνίας μέσα στην εταιρία (αλλά και από την εταιρία προς τους πελάτες της).
- Κατάρτιση των ενδοτμηματικών και διατμηματικών στεγανών.
- Καθιέρωση και επίτευξη εσωτερικών στόχων ποιότητας για κάθε διεύθυνση ή τμήμα.

Με δεδομένο ότι η αποστολή της εταιρίας , η πολιτική ποιότητας και οι στόχοι του προγράμματος ποιότητας είναι γνωστοί , για να διαμορφωθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις ,ώστε να διοικηθεί η Ολική Ποιότητα με επιτυχία , χρειάζεται ένα σύστημα.

Σύστημα : Είναι ένα σύνολο από δραστηριότητες που ακολουθούνται από την εταιρία , ώστε να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους της και να αποφεύγει λάθη και αστοχίες.

Η κάθε εταιρία επιλέγει τις δραστηριότητες ή μέσα με τα οποία θα υλοποιήσει τους στόχους της. Αυτά τα μέσα είναι :

1. Οριοθέτηση της θέσης της εταιρίας (benchmarking) αναφορικά με τον ανταγωνισμό.
2. Συστηματικός έλεγχος και βελτίωση διαδικασιών.
3. Συστηματικό και με συγκεκριμένους στόχους εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
4. Επικοινωνία και αναγνώριση. Αυτή επιτυγχάνεται με προγράμματα όπως : κύκλοι ποιότητας , επιλογή υπαλλήλου το μήνα , προγράμματα συλλογής και αξιοποίησης ιδεών κ.λ.π.
5. Μέθοδοι μέτρησης του κόστους της ποιότητας.

Όλη η προσπάθεια που προαναφέραμε κατευθύνεται και εμπνέεται από τη διοίκηση της εταιρίας. Η διοίκηση εκφράζει με κάθε μέσο την αφοσίωση και εμμονή της στην Ολική Ποιότητα. Καθοδηγεί τα στελέχη , αλλά και καθορίζει με σαφήνεια

στρατηγικούς στόχους , των οποίων επιδιώκει την επίτευξη με συνέπεια και συνέχεια. Παρέχει τα απαραίτητα πρότυπα για σύγκριση και στοχοθέτηση. Διαμορφώνει και επιβάλλει μια ατμόσφαιρα αξιοκρατίας , συνεργασίας , αμοιβαίας εμπιστοσύνης , πειθαρχίας , επαγγελματισμού , ειλικρίνειας , αμοιβαίου σεβασμού , αυτοσεβασμού και ενθουσιασμού. Εναποθέτει και παράλληλα ζητά ευθύνες για την ποιότητα από κάθε υπάλληλο και στέλεχος , δημιουργώντας το κατάλληλο σύστημα παρακολούθησης της προόδου.

2.2. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ

Η επιλογή της κατεύθυνσης προς την Ολική Ποιότητα που θα επιφέρει ουσιαστικά μια δραστική αλλαγή σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού οδηγεί μοιραία και στην επιλογή ενός μοντέλου ανάλογου με αυτά που ήδη περιγράφηκαν και χρησιμεύει σαν οδικός χάρτης. Τα μοντέλα ποιότητας των διαφόρων «σχολών» που διατυπώνονται από τους γνωστότερους «Γκουρού» (Deming , Juran , Peters , Oakland , Ishikawa κ.λ.π.), παρά τις διαφορές προσέγγισης , έχουν ουσιαστικά το ίδιο αποτέλεσμα , την επίτευξη δηλαδή της Ολικής Ποιότητας , έστω και την επιδιώκουν με διαφορετική προσέγγιση. Οι αρχές της ποιότητας είναι παρόμοιες για κάθε σχολή , απλώς τονίζονται κάποια ιδιαίτερα στοιχεία της κάθε άποψης ανάλογα με τον προσανατολισμό του κάθε «Γκουρού». Πολλές φορές ο συνδυασμός δύο προσεγγίσεων είναι ιδανικός , όπως π.χ. του προσανατολισμού στον άνθρωπο και των μηδενικών λαθών του Crosby , με τα 7 εργαλεία ελέγχου ποιότητας του Ishikawa.

Η προσέγγιση που θα επιλέξει η διοίκηση της εταιρίας για την υλοποίηση του προγράμματος Ο.Π. εξαρτάται από τα ακόλουθα :

1. Προσανατολισμό και εμπειρίες της διοίκησης της εταιρίας.
2. Συνθήκες της αγοράς (εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της εταιρίας).
3. Ανάγκες της εταιρίας (π.χ. εταιρία που έχει αναπτύξει άριστα συστήματα μέτρησης , αλλά με ιδιαίτερα κακές ανθρώπινες σχέσεις , έχει τελείως

διαφορετικές προτεραιότητες από μια εταιρία που διαθέτει καλές ανθρώπινες σχέσεις , αλλά στερείται συστημάτων).

Σε εργοστάσιο συναρμολόγησης αυτοκινήτων των ΗΠΑ , οι υπάρχουσες προβληματικές εργασιακές σχέσεις υπαγόρευαν την έναρξη του προγράμματος Ολικής Ποιότητας με έμφαση στην ομαδική εργασία και όχι στον προσδιορισμό (μέτρηση) της γνώμης των πελατών όπως θα ήταν αναμενόμενο. Το αποτέλεσμα ήταν :

- Μείωση απουσιών.
- Βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ανταγωνιστικότητας.
- Βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
- Επαναπρόσληψη του 70% του προσωπικού που είχε κατά καιρούς απολυθεί.

4. Αντικείμενο και προσανατολισμό του οργανισμού (εταιρία παροχής υπηρεσιών , βιομηχανία υψηλής ή συμβατικής τεχνολογίας , νοσοκομείο , δημόσια υπηρεσία , στρατιωτική μονάδα κ.λπ.).

Σαν παραδείγματα δημοσίων υπηρεσιών που εφαρμόζουν Ο.Π. , αναφέρονται τα βρετανικά ταχυδρομεία , μονάδες της αμερικανικής αεροπορίας και αστυνομίας , το βρετανικό υπουργείο Βιομηχανίας κ.λπ.

Παραδείγματα γνωστών μοντέλων ποιότητας είναι :

- Το μοντέλο ποιότητας Baldrige , είναι το μοντέλο που υπαγορεύεται από τις προϋποθέσεις του ομώνυμου αμερικανικού βραβείου.
- Το μοντέλο Deming. Ιαπωνικό βραβείο ποιότητας.
- Το μοντέλο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας του EFQM.
- Το εγκεκριμένο από την ΕΟΚ και ευρύτατα γνωστό πρότυπο ISO 9000/(BS5750)/EN 29000.

Το τελευταίο αυτό είναι πρότυπο διασφάλισης ποιότητας προσανατολισμένο σε αποτελέσματα που διασφαλίζουν τον πελάτη με προϊόντα ή και υπηρεσίες που τηρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές. Το πρότυπο αυτό δεν διασφαλίζει κατ' ανάγκη ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες θα παραχθούν με το μικρότερο δυνατό κόστος , ούτε απαιτεί την ολική ενεργοποίηση του δυναμικού της επιχείρησης. Κατ' αυτή την έννοια τα μοντέλα της Ολικής Ποιότητας είναι ευρύτερης κάλυψης από τα μοντέλα της σειράς ISO 9000. πρέπει όμως να τονισθεί ότι το ISO 9000 είναι σύμφωνα με τον

γραμματέα του EFQM Kees Van Ham , ένα πρώτο βήμα προσέγγισης στην Ολική Ποιότητα και διασφαλίζει τουλάχιστον την παραγωγή με προδιαγραφές ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών.

- Το μοντέλο ποιότητας J. Okland.

2.3 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Ολική Ποιότητα διοικείται , δεν ελέγχεται απλώς. Αυτό σημαίνει ότι καθοδηγείται από την αρχή μέχρι το τέλος και η διοίκηση δεν αρκείται στον έλεγχο αποτελεσμάτων. Ανεξάρτητα από το αντικείμενο του οργανισμού ή τα ειδικά προβλήματα του , η αποδοχή από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους των λεγόμενων βασικών αρχών της διοίκησης της ποιότητας , καθοδηγεί και επηρεάζει τις μετέπειτα αποφάσεις ή προτεραιότητες και είναι αναγκαία για την ίδια την ύπαρξη του προγράμματος. Χωρίς αυτές ή τουλάχιστον κάποιο ικανοποιητικό επίπεδο τήρησης τους , θα ήταν καλύτερα να μην ξεκινήσει καθόλου η προσπάθεια. Οι αρχές αυτές είναι :

- Η δέσμευση της ηγεσίας.
- Η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή.
- Η ικανοποίηση του πελάτη.
- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών.
- Η συνεχής εκπαίδευση.
- Η συνεχής βελτίωση.

Η ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η Ολική Ποιότητα , εφαρμόζεται μόνον όταν την αποδέχεται και την υποστηρίζει το ανώτατο στέλεχος , ο ρόλος του οποίου είναι πρωταγωνιστικός στα στάδια του προγράμματος του Ο.Π.

Η άποψη ειδικών , όπως οι Grosby , Deming , Feigenbaum , Ishikawa και Juran για τη διοίκηση της ποιότητας , είναι ότι αν δεν πάρει ο γενικός διευθυντής την πρωτοβουλία να βελτιώσει την ποιότητα των δραστηριοτήτων της εταιρίας του

,οποιαδήποτε βελτίωση ποιότητας , που είναι αποτέλεσμα μεμονωμένων προσπαθειών από άτομα και τμήματα , θα είναι παροδική.

Η δέσμευση και η συμμετοχή των στελεχών εξαρτάται από τη Γενική Διεύθυνση που δημιουργεί και συντηρεί τα οράματα , θέτει στόχους , παρακινεί και επιβραβεύει. Στην εξέλιξη του προγράμματος (που είναι δυνατόν να διαρκέσει μια δεκαετία) , αλλά και μετέπειτα για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης , το κορυφαίο στέλεχος πρέπει να επιδείξει υπομονή και επιμονή παίζοντας το ρόλο του καταλύτη. Θα πρέπει να διαθέτει καθημερινά ένα μέρος του χρόνου του σε δραστηριότητες που αναφέρονται στην επίλυση προβλημάτων ποιότητας. Να διαμορφώνει τις οργανωτικές αξίες των συνεργατών του μιλώντας για την ποιότητα και χρησιμοποιώντας την ορολογία της. Έτσι δημιουργείτε ένα κοινό λεξιλόγιο , που εγγυάται ότι η ποιότητα είναι μόνιμο και σημαντικό θέμα στην ατζέντα των συσκέψεων και επηρεάζει τις λαμβανόμενες αποφάσεις.

Η Ολική Ποιότητα είναι μια ριζική αλλαγή νοοτροπίας και συστημάτων. Έχοντας διαγνώσει την ανάγκη για αλλαγή , ο γενικός διευθυντής πρέπει να συγκεντρώσει την προσοχή του στην καθιέρωση ανάλογης διοικητικής υποδομής για να εφαρμόσει την αλλαγή σωστά. Για να είναι αποτελεσματικός και να ξεπεράσει την αντίσταση που συνήθως συναντάται στην αρχή , θα πρέπει να εστιασθεί σε όλο το φάσμα των λειτουργιών της εταιρίας.

Η αλλαγή συνήθως ενοχλεί. Ο φόβος της αλλαγής είναι ένας ανασταλτικός παράγοντας όχι μόνο για την έναρξη μιας διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας , αλλά και για τη συνέχιση της. Ένας τέτοιος φόβος συχνά βασίζεται σε άγνοια των αντικειμενικών στόχων και των αναμενόμενων επιπτώσεων από τις προτεινόμενες αλλαγές.

Ένα στέλεχος φοβάται ότι θα χάσει τη θέση του ή ότι θα αποδειχθεί ότι οι μέθοδοι που ακολουθεί είναι εσφαλμένες. Η συνέπεια στους στόχους και η σταθερότητα και εμμονή του ανωτάτου στελέχους στην υλοποίηση των αρχών της ποιότητας , δημιουργούν κλίμα συσπείρωσης , σταθερότητας και ενθουσιασμού και χρησιμεύουν σαν παράδειγμα στην εξομάλυνση των προβλημάτων που αναπόφευκτα δημιουργούνται.

Κατά τον K.Van Ham , το γενικό γραμματέα του EFQM , το ανώτατο στέλεχος , αλλά και οι άμεσοι υφιστάμενοι του θα πρέπει να διαθέτουν καθημερινά το 30% περίπου του χρόνου τους στον έλεγχο της ποιότητας.

Ερχόμενοι σε συνεχή επαφή με τους πελάτες και το προσωπικό σχηματίζουν προσωπική άποψη των προβλημάτων που παρουσιάζονται και καθοδηγούν ανάλογα τα στελέχη τους.

Τι συμβαίνει στη πράξη; Πολλά διευθυντικά στελέχη αναγνωρίζουν ότι στην εταιρία τους έχουν την τελική ευθύνη για την ποιότητα. Οι περισσότεροι όμως θεωρούν ότι η ποιότητα είναι μια λειτουργική δραστηριότητα , η οποία μπορεί να εκχωρηθεί σε κάποιον ειδικό και έτσι εκείνοι περιορίζονται στο να θέτουν αντικειμενικούς στόχους και να ελέγχουν περιοδικά την εξέλιξη της βελτίωσης των πραγμάτων , κάνοντας κάπου κάπου και μια αναφορά στην ποιότητα σε κάποιο λόγο που εκφωνούν. Ο τρόπος αυτός δεν είναι βέβαια ο ενδεδειγμένος. Κανένας ειδικός δεν μπορεί να ξεπεράσει τα εμπόδια που συνεπάγεται η αλλαγή.

Όπως αναφέρει ,το κριτήριο ποιότητας του EFQM για την ηγεσία , οι προσπάθειες του κορυφαίου στελέχους δεν πρέπει να είναι ασαφής ή ευκαιριακές.

Το κορυφαίο στέλεχος πρέπει να έχει εμφανή συμμετοχή , να προωθεί σταθερά τη νοοτροπία ποιότητας , να αναγνωρίζει και να εκτιμά τις ατομικές ή ομαδικές προσπάθειες των υφισταμένων του , να παρέχει τους κατάλληλους πόρους , να εμπλέκει τους πελάτες και τους προμηθευτές και να διαδίδει την Ολική Ποιότητα και εκτός εταιρίας.

Τα τελευταία 2 χρόνια , με αφορμή τις αυξανόμενες πιέσεις της αγοράς οι γενικοί διευθυντές ενδιαφέρονται περισσότερο για τη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας. Το ενδιαφέρον αυτό συμπεριλαμβάνει δραστηριότητες , όπως διαλέξεις , σεμινάρια , θέσπιση αντικειμενικών στόχων και αναπτυξιακής στρατηγικής , διάθεση πόρων για εκπαίδευση και αμοιβές συμβούλων για την υλοποίηση του προγράμματος.

Το 1983 ο διευθύνων σύμβουλος της Βελγικής Bekaert αποφάσισε να κάνει την Ολική Ποιότητα πολιτική όλης της εταιρίας. Η εμμονή και προσήλωση του στην Ολική Ποιότητα έβγαλε το συγκρότημα από μια δυσχερή θέση και το ανέδειξε στην επιτυχημένη σημερινή επιχείρηση. Όταν το 1990 απονεμήθη στο διευθύνοντα σύμβουλο το Πανευρωπαϊκό Βραβείο Ηγεσίας για την Ολική Ποιότητα ,εκείνος δήλωσε : « Το πρώτο που πρέπει να πω για την εταιρία μου είναι ότι η βράβευση οφείλεται στους ανθρώπους της , που εργάστηκαν μαζί μου. Όλος ο οργανισμός υποστήριξε την ιδέα. Και αυτή η επιτυχία δεν είναι παρά μια νέα αρχή ».

Ένα άλλο παράδειγμα διευθυντικού στελέχους και ηγέτη στη βελτίωση της ποιότητας , είναι του διευθύνοντος συμβούλου σε βρετανική βιομηχανία αυτοκινήτων υψηλού κόστους.

Το προϊόν και η ποιότητα εξυπηρέτησης έχουν γίνει στρατηγικό θέμα για ολόκληρη την εταιρία και συγκεντρώνουν την προσωπική προσοχή και καθοδήγηση του κορυφαίου στελέχους της εταιρείας. Κατά τη γνώμη του , είναι πολύ σημαντικό θέμα για να αφεθεί σε « εμπειρογνώμονες ».

2.3.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΠΕΛΑΤΗΣ. ΑΛΥΣΙΔΑ ΠΕΛΑΤΗ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ

Το πρώτο βήμα για τη συμμετοχή και την παρακίνηση κάθε υπαλλήλου , είναι ο ακριβής προσδιορισμός των δικών του πελατών. Επεκτείνοντας έτσι την έννοια του πελάτη , η εικόνα γίνεται πιο σαφής για όλους τους εργαζόμενους. Πελάτης δεν είναι μόνο ο αποδέκτης και χρήστης του τελικού προϊόντος ή υπηρεσίας της εταιρίας. Πελάτης είναι ο οποιοσδήποτε , στον οποίο ένα άτομο παρέχει πληροφορίες , υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει τη δική του εργασία. Μ ' αυτή την έννοια , ο λογιστής είναι πελάτης της μηχανογράφησης και ο εργάτης παραγωγής πελάτης του αποθηκάριου. Ο προμηθευτής του ενός είναι πελάτης του άλλου. Ο εκπαιδευτής είναι προμηθευτής των εκπαιδευμένων.

Ο Δρ. Juran θεωρεί ότι κάθε εργαζόμενος είναι ταυτόχρονα προμηθευτής και χρήστης , ως αποδέκτης ή παραγωγός μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος.

Όταν τα στελέχη κατανοήσουν τις έννοιες αυτές και αρχίσουν να επικοινωνούν κάτω από αυτό το πρίσμα , διαπιστώνουν ότι η προσπάθεια τους να επιτύχουν ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα για τον « πελάτη » τους δεν είναι απαραίτητη ή έχει λάθος κατεύθυνση. Μια υπάλληλος ασφαλιστικής εταιρίας προσπαθεί να αυξήσει την ταχύτητα με την οποία επεξεργάζεται φακέλους πελατών για την επόμενη συνάδελφο της. Η συνάδελφος της όμως , ενδιαφέρεται πολύ περισσότερο να παραλαμβάνει σωστά ελεγμένους φακέλους χωρίς να την ενδιαφέρει η ταχύτητα.

Άλλος υπάλληλος καταφέρνει να αυξήσει τον αριθμό των εγγράφων που ελέγχει (και σφραγίζει) από 1500 σε 2000 ημερησίως , για να πληροφορηθεί από τον αποδέκτη των φακέλων ότι η υποχρέωση για σφράγιση των εντύπων έχει δια νόμου καταργηθεί πριν δύο χρόνια.

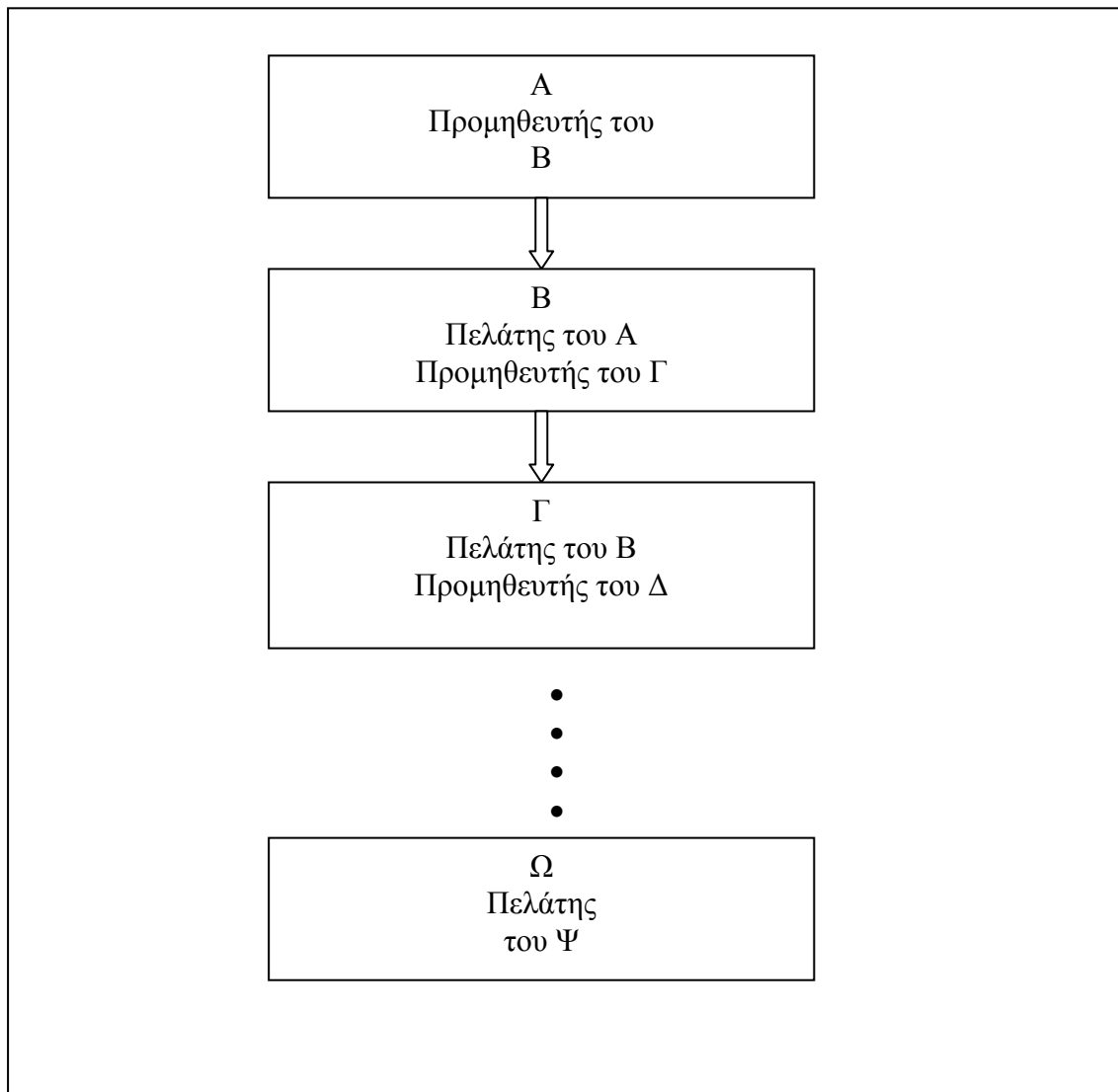
Ο προμηθευτής των υπηρεσιών ή προϊόντων , πρέπει επίσης να συμμετέχει στην επιδίωξη της ποιότητας. Εάν η τηλεφωνική εταιρία δεν παρέχει σωστές

υπηρεσίες , ο οργανισμός δεν μπορεί αυτοδύναμα να επιτύχει το μέγιστο της ποιότητας. Ο « προμηθευτής » (τηλεφ.εταιρία) καταστρέφει έτσι την προσπάθεια του « πελάτη ».

Σε έναν οργανισμό υπάρχουν δύο κατηγορίες πελατών και προμηθευτών :

- Οι εξωτερικοί πελάτες και προμηθευτές (προμηθευτές πρώτης ύλης , χρήστης τελικού προϊόντος).
- Οι εσωτερικοί πελάτες – προμηθευτές (υπάλληλοι της εταιρίας).

Με τον τρόπο αυτό , σχηματίζεται η λεγόμενη « αλυσίδα » πελατών – προμηθευτών , όπου ο εξωτερικός προμηθευτής είναι συνήθως ο πρώτος κρίκος και ο εξωτερικός πελάτης και τελικός χρήστης του προϊόντος είναι ο τελευταίος κρίκος της αλυσίδας.



2.3.2. Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

« Αφήνοντας έναν πελάτη στον ανταγωνισμό είναι σαν να βρίσκεις μια βελόνα μέσα στα άχυρα και αμέσως μετά να την πετάς και να ψάχνεις για άλλη ».

Θεμελιώδης αρχή της Ολικής Ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι η κινητήρια δύναμη για να πραγματοποιηθεί η μεγάλη αλλαγή στον οργανισμό :

- Στους ανθρώπους (στάση , νοοτροπία , καλλιέργεια),
- Στα συστήματα και διαδικασίες ,
- Στον εξοπλισμό και τα μέσα ,
- Στα προϊόντα.

Η διαδικασία μετάβασης στην Ολική Ποιότητα ξεκινά στην πρώτη φάση της από τον πελάτη , με μέτρηση της γνώμης και των απόψεων του. Στη β και γ φάση (σχεδιασμός και υλοποίηση του προγράμματος) προσαρμόζονται η νοοτροπία , τα συστήματα και τα προϊόντα του οργανισμού στις απαιτήσεις αυτές. Αυτή είναι η πιο επίπονη και μακροχρόνια περίοδος , που είναι δυνατόν να διαρκέσει μια δεκαετία. Το αποτέλεσμα , εάν η εξέλιξη είναι η επιθυμητή , θα είναι όχι μόνο η ικανοποίηση του πελάτη αλλά και η μείωση του κόστους , η βελτίωση της παραγωγικότητας , η αναβάθμιση των στελεχών , με άλλα λόγια η ενδυνάμωση του ίδιου του οργανισμού. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι μεν η αφορμή , όχι όμως το μοναδικό ευχάριστο αποτέλεσμα. Τα επιπλέον αποτελέσματα είναι η αναδιοργάνωση του οργανισμού , οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι και στελέχη που θεωρούνται επίσης πελάτες και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων/υπηρεσιών.

Στην τρίτη φάση αξιολογούνται με χρήση κατάλληλων δεικτών ή ερευνών (customer satisfaction surveys) τα αποτελέσματα της προσπάθειας και στην τέταρτη φάση (και βάσει της αρχής της συνεχούς βελτίωσης) , η όλη προσπάθεια επαναλαμβάνεται σε μικρότερη κλίμακα και σε πιο σύντομους χρόνους , οδηγώντας σε συνεχή εξέλιξη και βελτίωση των προϊόντων αλλά και των διαδικασιών.

Τα μοντέλα ποιότητας των σύγχρονων οργανισμών είναι προσαρμοσμένα στην ικανοποίηση του πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη σύμφωνα με την έρευνα IQS της ASQC (Millwake 1991) , αποτελεί παράγοντα συνεχώς αυξανόμενης σημασίας για τις επιχειρήσεις.

ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η παραδοσιακή μέθοδος μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη βασίζεται σε αναφορές πωλητών , αριθμό τηλεφωνημάτων ή παραπόνων , που αφορούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Ένας άλλος δείκτης είναι το κόστος αποζημιώσεων ή ικανοποίησης εγγυήσεων καλής λειτουργίας του προϊόντος.

Το μειονέκτημα αυτών των κλασικών μεθόδων μέτρησης είναι ότι αναφέρονται σε προβλήματα που έχουν ήδη συμβεί.

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Η μέτρηση σύμφωνα με τις σύγχρονες αντιλήψεις , πρέπει να προσδιορίσει τις πραγματικές ανάγκες του πελάτη και όχι μόνο τα παράπονα του. Αυτό επιτυγχάνεται με επισκοπήσεις (surveys) και ειδικά ερωτηματολόγια. Τα αποτελέσματα των επισκοπήσεων χρησιμεύουν για τη χάραξη της πολιτικής και των στόχων ποιότητας της εταιρίας.

Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Περιφερειακή βαθμολογία : X%

Αποτέλεσμα : *θετικό*

Στον τομέα αυτό ζητήθηκε από τα στελέχη να περιγράψουν την μέθοδο προσέγγισης των τμημάτων τους , στους εντός και εκτός της εταιρίας πελάτες , τόσο στο αν γνωρίζουν τις ανάγκες των πελατών τους όσο και αν αναλαμβάνουν μακρόχρονη δέσμευση για ικανοποίηση των αναγκών αυτών.

Αποτέλεσμα : Γενικά οι εργαζόμενοι δίνουν καλή βαθμολογία στη δέσμευση των διαφόρων τμημάτων τόσο για τους εντός όσο και τους εκτός της εταιρίας πελάτες.

Απόσπασμα από συμπεράσματα επισκόπησης γνώμης των πελατών

Η επισκόπηση αποκαλύπτει συνήθως ότι στην αλυσίδα πελατών – προμηθευτών της εταιρίας , οι ανάγκες των πελατών δεν είναι σε καμία περίπτωση δεδομένες ή προφανείς και διαφέρουν ριζικά σε κάθε κρίκο της αλυσίδας.

Οι ανάγκες των πελατών μετρούνται και αξιολογούνται με σκεπτικό ότι ο τελικός χρήστης έχει προτεραιότητα. Στη μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη δεν λαμβάνονται υπόψη μόνον οι προδιαγραφές του προϊόντος μεταφρασμένες από τη «γλώσσα» του πελάτη στη «γλώσσα» της επιχείρησης, αλλά και άλλα χαρακτηριστικά όπως :

Η συνεργασιμότητα και η ευγένεια των πωλητών, οι χρόνοι παράδοσης, η δυνατότητα παροχής άμεσων λύσεων στα προβλήματα του πελάτη κ.α. Ολοένα μεγαλύτερος αριθμός εταιριών, περιλαμβάνει στις μετρήσεις ικανοποίησης των πελατών (customer surveys), όχι μόνο τιμολογούμενα χαρακτηριστικά του προϊόντος, όπως το βάρος ή η διάρκεια ζωής, αλλά και άλλα όπως η αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής, το service, η δυνατότητα υποστήριξης του προϊόντος, η τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, η επίδειξη ευαισθησίας της εταιρίας απέναντι στον πελάτη και η εταιρική εικόνα (image) ως προς κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά για μια εταιρία πετρελαιοειδών θα ήταν η ευαισθησία για το περιβάλλον, ενώ για μια ασφαλιστική εταιρία η ευαισθησία για το κοινωνικό σύνολο.

2.3.3. Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΩΝ ΜΗΔΕΝ ΛΑΘΩΝ (ZERO DEFECTS)

« Δε μπορούμε πλέον να δεχθούμε την άποψη της Παλαιάς Διαθήκης ότι το λάθος είναι ανθρώπινο. Η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη – που σημαίνει ότι τίποτα δεν θα πάει στραβά – είναι πλέον εφικτή ».

Robert Calvin

Πρόεδρος Motorola

Το κόστος για να γίνει μια εργασία σωστά και με την πρώτη φορά, είναι πολύ μικρότερο από το κόστος διόρθωσης των προβλημάτων και αστοχιών που προκαλεί ο κακός σχεδιασμός, η έλλειψη ελεγκτικών διαδικασιών, η επικάλυψη εργασιών.

Η φιλοσοφία των Μηδέν Λαθών προϋποθέτει ότι το προσωπικό του οργανισμού είναι άριστα εκπαιδευμένο στον εντοπισμό προβλημάτων και στην επίλυση τους, ότι υπάρχουν τα κατάλληλα συστήματα που εξασφαλίζουν μια συνεχή δυναμική βελτίωση χωρίς οπισθοδρόμηση, κατάλληλη παρακίνηση, ώστε το προσωπικό να συμμετέχει ενεργά στην προσπάθεια της αλλαγής και δέσμευσης της ηγεσίας για επιδίωξη της ποιότητας.

Η προσπάθεια για επίτευξη μηδέν λαθών είναι επίπονη και μακροχρόνια. Πολύ συχνά εξαρτάται και από παράγοντες έξω από τον έλεγχο της επιχείρησης , όπως για παράδειγμα οι πρώτες ύλες , οι μεταφορές , ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί η δημόσια διοίκηση.

Έχει διαφορετικό κόστος η βαθμό δυσκολίας , ανάλογα με το είδος της επιχείρησης , το είδος του προϊόντος , που παράγει την ισχύ του συναγωνισμού και τις προσδοκίες των πελατών.

Η επιδίωξη του στόχου των « Μηδέν Λαθών » είναι έννοια πολύ πιο σύνθετη σε ένα εργοστάσιο κατασκευής κινητήρων αεροσκαφών από ότι σε μια βιοτεχνία κατασκευής παπουτσιών.

Η φιλοσοφία των Μηδέν Λαθών έχει αναπτυχθεί από τον Phillip Crosby στο βιβλίο του « Quallity is Free » , όπου περιγράφεται μια διαδικασία 14 βημάτων που οδηγεί κατά τον Crosby , στα μηδενικά λάθη.

Θα πρέπει να τονισθεί η σημασία που έχει η δέσμευση της διοίκησης , η οποία πρέπει να αναλάβει το μεγάλο βάρος της ευθύνης και της υποστήριξης του προγράμματος , σε τέτοιο βαθμό , που προκαλείται συχνά κόπωση και μείωση του ενθουσιασμού της. Παρ' όλα αυτά , υπάρχουν πολλά επιτυχημένα παραδείγματα προγραμμάτων Zero Deffects.

Σε ιαπωνική βιομηχανία όπου κατασκευάζονται ηλεκτρικά πλυντήρια , οι 23 εργάτες της γραμμής συναρμολόγησης σωλήνων αποχέτευσης πέτυχαν για ένα μήνα , το στόχο των Μηδέν Λαθών , εφαρμόζοντας μεθόδους του « Γκουρού » S. Shingo.

Η Vauxhall/G.M. , στο εργοστάσιο Ellesmere Port του Liverpool , εκπαίδευσε όλο το προσωπικό της στην πρόληψη κακοτεχνιών. Χρησιμοποιώντας μια σειρά ομοιωμάτων , αποδεικνύει ότι μια απλή κλωστή , επικαθήμενη στο αμάξωμα κατά τη διαδικασία της βαφής , μπορεί να προκαλέσει στο μέλλον διάβρωση του αμαξώματος. Τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά σε βελτίωση της ποιότητας και μείωσης των λαθών.

Κάθε ποσοστό λαθών , όσο μικρό κι αν είναι , είναι σημαντικό όταν αφορά μεγάλους αριθμούς , όπως η παραγωγή ενός εργοστασίου. Ενδεικτικά σ μια χώρα των 50 εκατ. κατοίκων , λάθη σε ποσοστό 0,1% (επιτυχία 99%) θα σήμαιναν τρεις ανασφαλείς προσγειώσεις αεροσκαφών την ημέρα ή 500 αποτυχημένες εγχειρήσεις την εβδομάδα ή 2000000 περιπτώσεις τροφικής δηλητηρίασης το χρόνο.

ΤΑ 6 ΣΙΓΜΑ

Εταιρίες όπως η Motorola και η IBM , χρησιμοποιούν μια μέθοδο μέτρησης μέσω της οποίας ελέγχεται η απόκλιση από τις προδιαγραφές των διαφόρων χαρακτηριστικών μιας διαδικασίας ή ενός συνόλου διαδικασιών.

Η απόκλιση αυτή μιας διαδικασίας από τις προδιαγραφές , μετριέται με μια μονάδα , που ονομάζεται ΣΙΓΜΑ (σ).

Σύμφωνα με στατιστικές μετρήσεις , όταν η κατανομή ενός χαρακτηριστικού ή ιδιότητας είναι ομαλή , το 68% των τιμών της θα περιλαμβάνεται μέσα σε μια απόκλιση συν ή πλην 1 ΣΙΓΜΑ από τη μέση τιμή. Το 95% των τιμών θα περιλαμβάνεται , σύμφωνα με τις ίδιες στατιστικές , μέσα σε απόκλιση συν ή πλην 2 ΣΙΓΜΑ από τη μέση τιμή.

Αναλογικά , απόκλιση συν ή πλην 6 ΣΙΓΜΑ σημαίνει στην πράξη 3,4 αστοχίες (εκτός ορίων αποκλίσεις) ανά ένα εκατομμύριο επαναλήψεις της συγκεκριμένης διαδικασίας. Ο όρος 6 ΣΙΓΜΑ , εκφράζει ένα επίπεδο ποιότητας (quality level) που βρίσκεται πολύ κοντά στα ΜΗΔΕΝ ΛΑΘΗ και αντιπροσωπεύει πρακτικά ΜΗΔΕΝ ΛΑΘΗ.

Για λόγους σύγκρισης , αναφέρεται ότι ο όρος απόκλιση 3 ΣΙΓΜΑ , σημαίνει ότι η διαδικασία είναι εντός προδιαγραφών κατά 99,7%. Η επίτευξη της απόκλισης 6 ΣΙΓΜΑ (δηλαδή 3,4 αστοχίες ανά εκατομμύριο περιπτώσεων) προϋποθέτει βελτίωση μιας συγκεκριμένης διαδικασίας κατά 2000 φορές περίπου.

2.3.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η εκπαίδευση είναι το βασικότερο όπλο για την αλλαγή νοοτροπίας στην επιχείρηση και την υιοθέτηση της ποιότητας από κάθε στέλεχος σε οποιοδήποτε επίπεδο. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι :

1. Μεθοδικό. Η εκπαίδευση ακολουθεί εκ των προτέρων καθορισμένη μεθοδολογία ως προς το περιεχόμενο της διδασκόμενης ύλης , το χρόνο και τη σύνθεση των εκπαιδευομένων. Για παράδειγμα , κατά την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος συνεχούς βελτίωσης ποιότητας στους εργαζομένους μιας τσιμεντοβιομηχανίας , εκπαιδεύονται πρώτα τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη.

Σε δεύτερη φάση , η εκπαίδευση ακολουθεί την τακτική Cross Section. Εκπαιδεύεται , δηλαδή μια « φέτα » εργαζομένων που περιλαμβάνει πυραμιδοειδώς άτομα από όλα ανεξαιρέτως τα επίπεδα (όπως π.χ. 20 εργάτες , 2 εργοδηγούς και 1 υποδιευθυντή).

2. Συνεπές. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα υλοποιείται με συνέπεια και υπομονή όταν ελέγχονται τα αποτελέσματα και τηρούνται οι υποχρεώσεις των εκπαιδευομένων.

3. Προσαρμοσμένο στο χώρο και τις ανάγκες της επιχείρησης.

4. Πρακτικό. Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει και ασκήσεις εργαστηριακής μορφής , γιατί όταν το θέμα καλύπτεται μόνο θεωρητικά και αφήνεται μόνο στους εκπαιδευμένους η υλοποίηση των όσων έμαθαν , το πρόγραμμα αποτυγχάνει.

5. Παρακινητικό. Μέσω της εκπαίδευσης πρέπει να μεταφέρονται μηνύματα για τους στόχους της επιχείρησης και να ενδυναμώνονται οι εργαζόμενοι.

6. Τέλος , ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι ελεγχόμενο και αξιολογούμενο τακτικά ώστε να συμβαδίζει τις ανάγκες της επιχείρησης και των εκπαιδευομένων.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Οι στόχοι της εκπαίδευσης τίθενται με βάση τις ανάγκες που προκύπτουν από τη μέτρηση και αξιολόγηση της κατάστασης , πριν την εφαρμογή του προγράμματος.

Οι στόχοι ενός καλά σχεδιασμένου προγράμματος είναι οι ακόλουθοι :

1. Αλλαγή συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων.
 - Ενίσχυση της δέσμευσης στη συνεχή βελτίωση ποιότητας.
 - Βελτίωση επικοινωνίας.
 - Ενθάρρυνση ομαδικής εργασίας.
 - Καλλιέργεια δημιουργικότητας.
 - Ενίσχυση της πρωτοβουλίας.

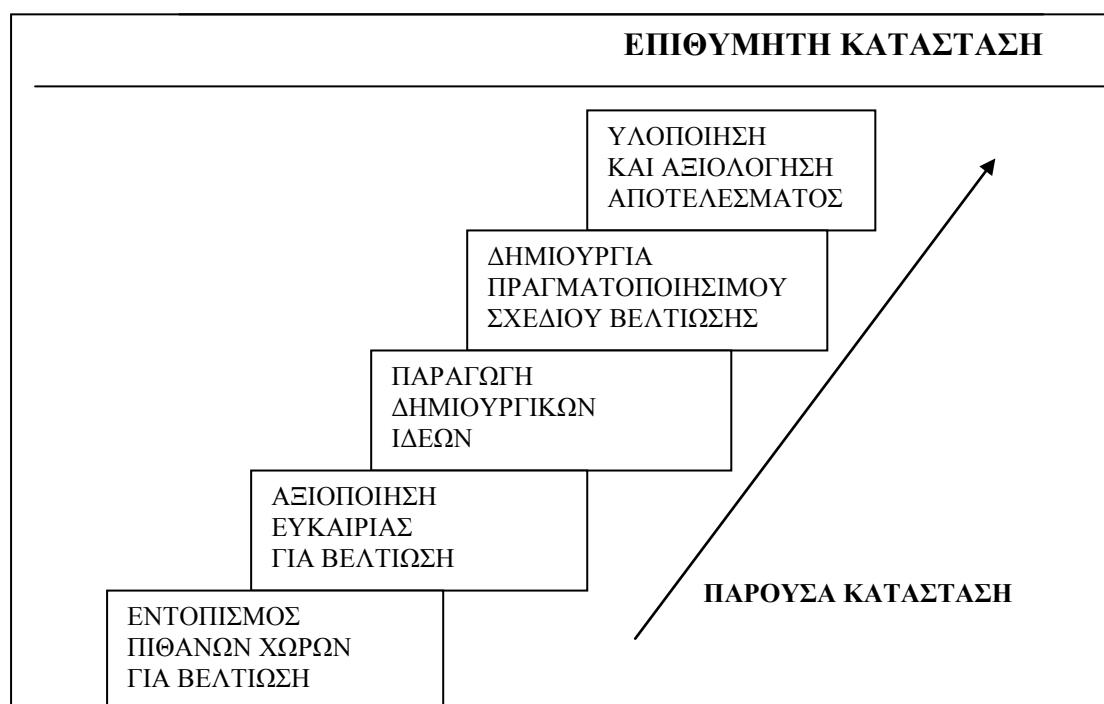
Μια μεγάλη αλυσίδα ξενοδοχείων , θεωρεί ως στόχο τη δυνατότητα των υπαλλήλων της να λύνουν μόνοι τους το 99% των προβλημάτων των πελατών , χωρίς παρέμβαση ανωτέρου και κατευθύνει προς το σκοπό αυτό το εκπαιδευτικό της πρόγραμμα.

2. Βελτίωση της απόδοσης. Ανάπτυξη δεξιοτήτων. Διδάσκονται τεχνικές και εργαλεία βελτίωσης ποιότητας.

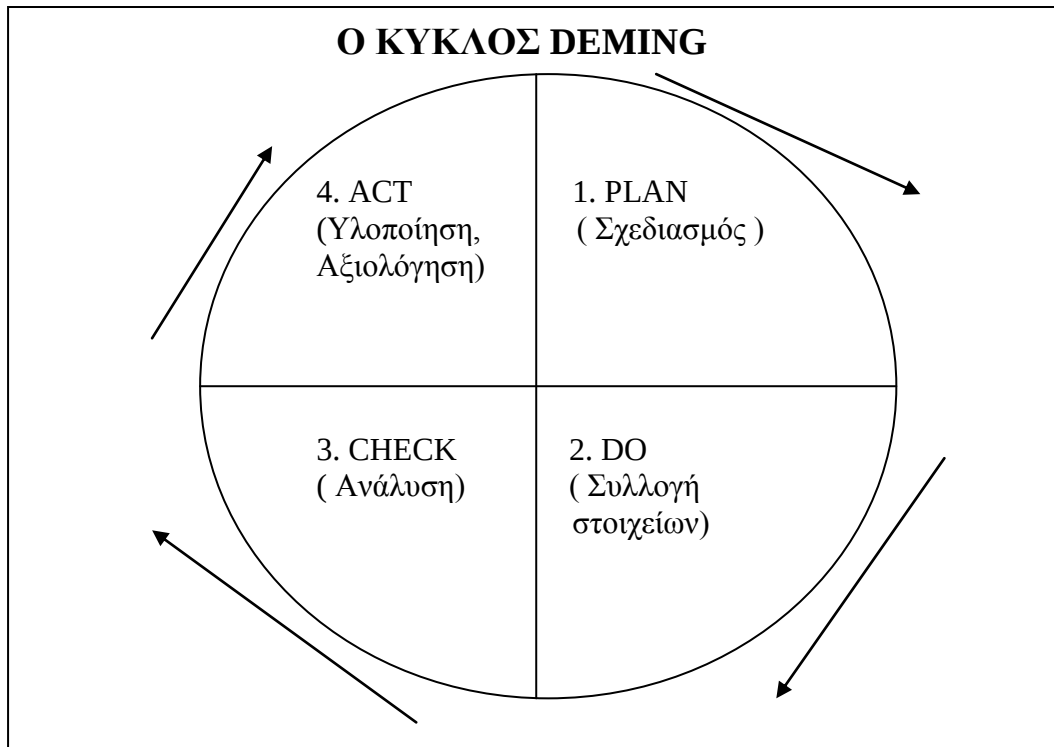
2.3.5. ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ (ΚΑΙ-ZEN)

Η έννοια της δυναμικής συνεχούς βελτίωσης (ΚΑΙ-ZEN) , ιδιαίτερα διαδεδομένη στην Ιαπωνία σημαίνει :

Συνεχής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας , βήμα προς βήμα , με τη χρήση δοκιμασμένων τεχνικών και εργαλείων , με συμμετοχή του προσωπικού. Δημιουργικότητα και καινοτομίες για την επίτευξη μιας επιθυμητής στάθμης ποιότητας στον οργανισμό. Η μετάβαση από μια δεδομένη σε μια επιθυμητή κατάσταση πραγματοποιείται συνήθως στα στάδια που περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα.



Η ιδέα της συνεχούς βελτίωσης κυριαρχεί στη φιλοσοφία του Deming. Η ποιότητα σύμφωνα με τον Deming , δεν έχει τέλος , είναι μια συνεχής διαδικασία. Ο Deming παριστάνει τη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης με τον ομώνυμο κύκλο Deming (γνωστό και σαν κύκλο Sewhart).



Ο κύκλος Deming περιλαμβάνει 4 φάσεις , Σχεδιασμό – Συλλογή Στοιχείων – Ανάλυση – Ενέργεια. Οι 4 φάσεις ονομάζονται διεθνώς Plan – Do – Check – Act ή PDCA. Στην πρώτη φάση τίθενται οι στόχοι του προγράμματος βελτίωσης , στη δεύτερη συλλέγονται στοιχεία σχετικά με τα προβλήματα που θα επιλυθούν , στην τρίτη φάση αναλύονται τα στοιχεία που έχουν συλλεγεί και στην τέταρτη υλοποιούνται και αξιολογούνται οι προτεινόμενες λύσεις.

Ο Juran προτείνει ετήσιους στόχους βελτίωσης αλλά – σε αντίθεση με τον Crosby – αναγνωρίζει ένα όριο κόστους πέραν από το οποίο η προσπάθεια είναι ασύμφορη. Ο Crosby στο δικό του μοντέλο , των 14 σημείων , τελειώνει με τη συμβουλή : « Κάνε τα όλα ξανά από την αρχή » με στόχο τα ΜΗΔΕΝ ΛΑΘΗ.

Η συνεχής βελτίωση της ποιότητας (continuous improvement process) ή KAI – ZEN , είναι στην Ιαπωνία βαθιά ριζωμένη πεποίθηση. Στις βιομηχανίες ο κύκλος Deming επαναλαμβάνεται συνεχώς μόλις τα 4 βήματα του ολοκληρωθούν. Η συνεχής επανάληψη βελτιώνει σταθερά το επίπεδο της ποιότητας , τείνοντας προς τα Μηδέν Λάθη και δημιουργεί μεταξύ των εργατών νοοτροπία και δυναμική συνεχούς βελτίωσης.

Μετά τη βελτίωση μιας διαδικασίας (με χρήση εργαλείων και τεχνικών βελτίωσης ποιότητας) η νέα της μορφή παγιποιείται (ο διεθνής όρος είναι

standardization) , ούτως ώστε να μην υπάρξει περίπτωση παλινδρόμησης στις παλιές μεθόδους. Σχηματικά η παγιοποίηση μπορεί να παρασταθεί με ένα γρανάζι , όπου ένας ειδικός μηχανισμός (κασάνια) που είναι τα συστήματα της επιχείρησης , επιτρέπει στο γρανάζι , δηλαδή στην επιχείρηση , μόνο την προς τα εμπρός κίνηση.

Η διαδικασία που περιγράφεται βελτιώνει τα πρότυπα (standards) του οργανισμού , μέχρις ότου ο επόμενος κύκλος βελτίωσης τα αναβαθμίσει ακόμη περισσότερο.

Στην ιαπωνική κατασκευαστική βιομηχανία , η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (KAI – ZEN) στηρίζεται :

1. Στη Διοίκηση.
2. Στις προσωπικές δημιουργικές ιδέες των εργαζομένων.
3. Στις ιδέες που προκύπτουν από την ομαδική εργασία.

Για τη συντήρηση της δυναμικής συνεχούς βελτίωσης τίθενται κάποιες προϋποθέσεις , όπως :

- Ηγεσία , προσανατολισμένη στην ποιότητα.
- Προτεραιότητα στην ικανοποίηση του πελάτη.
- Συνεχής επικοινωνία.
- Ενίσχυση της δημιουργικότητας των στελεχών και υπαλλήλων.
- Δέσμευση και συμμετοχή από το μέσο και κατώτερο διοικητικό επίπεδο.
- Ανάπτυξη ξεκάθαρων στόχων και κατευθύνσεων για κάθε διοικητικό επίπεδο και για κάθε διαδικασία.

Τα αναγκαία εργαλεία για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας είναι τα γνωστά σαν εργαλεία Ishikawa.

Διαγράμματα Pareto

Διαγράμματα αιτίου – αποτελέσματος

Στρωματοποίηση

Φύλλα ελέγχου

Ιστογράμματα

Διαγράμματα διασποράς

Διαγράμματα ελέγχου

Τεχνικές όπως ο καταγιγισμός ιδεών ή διαδικασία επίλυσης προβλημάτων ή ανάλυση δυναμικού πεδίου κ.α.

2.3.6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο D. Danforth , διευθύνων σύμβουλος της Westinghouse , χαρακτηρίζει την ποιότητα « κλειδί » της επιτυχίας κάθε επιχείρησης στην παγκόσμια αγορά. Πιστεύει ότι τα στελέχη δεν θεωρούν πια την ποιότητα πολυτέλεια , αλλά ουσιαστικό παράγοντα για την επιβίωση της επιχείρησης.

Η Ολική Ποιότητα δημιουργεί προστιθέμενη αξία , γι' αυτό πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής της εταιρίας. Τότε και όλοι οι υπάλληλοι , θα αποδεχθούν την Ολική Ποιότητα σαν προσωπική τους δέσμευση.

Η άποψη αυτή , αλλά και ο ορισμός της Ολικής Ποιότητας , προϋποθέτει τη συμμετοχή και την προσωπική δέσμευση καθενός από το προσωπικό της εταιρίας , κάθε κρίκου , δηλαδή της αλυσίδας πελατών – προμηθευτών. Από το γενικό διευθυντή , (εκφραστή της πολιτικής και της δέσμευσης της ίδιας της εταιρίας) μέχρι τον τελευταίο υπάλληλο.

2.3.7. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« Χρειαζόμαστε συστήματα και διαδικασίες και ακόμα περισσότερο μια κουλτούρα που ευνοεί την ομαδική εργασία. Πρέπει να προσθέσουμε στο δυναμικό μας παίκτες που να είναι ταγμένοι στην ομαδική εργασία ».

John D. Fleming

V.P. Individual Insurance Καναδά

Οι σύγχρονες απόψεις για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις πρεσβεύουν ότι η δυνατότητα της επιχείρησης να αξιοποιήσει αποτελεσματικά τις εργασιακές ομάδες , έχει άμεση σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητας , τη μείωση του κόστους , την εργασιακή ικανοποίηση και την δημιουργικότητα των εργαζομένων.

Η άποψη αυτή εκφράζεται άριστα με το παράδειγμα των κωπηλατών και της βάρκας. Η ταχύτητα της βάρκας μεγαλώνει ευθέως ανάλογα με το συντονισμό και τη συνδυασμένη προσπάθεια των κωπηλατών.

Η ομαδική εργασία δημιουργεί τα παρακάτω αποτελέσματα :

- Επιτυγχάνει εκεί όπου το άτομο δεν μπορεί να πετύχει.
- Χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις ειδικές ικανότητες και γνώσεις του καθενός από τα μέλη.
- Καταλήγει σε πληρέστερες αποφάσεις.
- Δημιουργεί προϋποθέσεις για μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση.

Σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αποτελεσματικής εργασιακής ομάδας παίζει ο επικεφαλής , είτε ως προϊστάμενος όταν πρόκειται για τυπική εργασιακή ομάδα , είτε ως ηγέτης όταν πρόκειται για ειδική εργασιακή ομάδα , όπως οι ομάδες εργασίας και οι ομάδες βελτίωσης ποιότητας (Κύκλοι Ποιότητας).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

3.1. ΣΤΑΔΙΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η υλοποίηση της Ολικής Ποιότητας δεν είναι ιδιαίτερα εύκολη και η ηγεσία των εταιριών δεν ξέρει πάντα από πού να αρχίσει. Γι' αυτό σε μικρές επιχειρήσεις δεν αρχίζει ποτέ.

Το δέος μπροστά στην πολύπλοκη διαδικασία της Ολικής Ποιότητας είναι αυτό που λέγεται μερικές φορές : Total Quality Paralysis (TQP) ή Total Quality Dissillusionment (TQD) , δηλαδή Ολική Παράλυση της Ποιότητας ή Ολική Απογοήτευση της Ποιότητας.

Τα συνηθέστερα αίτια εντοπίζονται κυρίως στην αδυναμία στοχοθέτησης , στην αδυναμία επιλογής μοντέλου , στην άγνοια καθορισμού διαδοχικών σταδίων υλοποίησης του προγράμματος Ολικής Ποιότητας , στην αδυναμία χρησιμοποίησης τεχνικών και εργαλείων βελτίωσης ποιότητας και στην άγνοια των βασικών αρχών της Ολικής Ποιότητας.

Το πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας πραγματοποιείται σε 4 κύρια στάδια και σε χρονικό διάστημα που ποικίλει. Συνήθως διαρκεί από 4 έως 10 χρόνια. Η Motorola αναφέρει ότι για την εφαρμογή του δικού της προγράμματος απαιτήθηκε μια δεκαετία. Πρέπει να τονισθεί ότι η χρήση περισσότερων σταδίων ή διαφορετικών προσεγγίσεων δεν σημαίνει ανακολουθία , ούτε πρέπει να αποτελεί αφορμή σύγχυσης διότι αν εφαρμοσθούν σωστά , καταλήγουν ουσιαστικά στα ίδια αποτελέσματα.

ΣΤΑΔΙΟ 1: ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ Ο.Π.

Στο στάδιο αυτό , η διοίκηση της εταιρίας κατανοεί και αποδέχεται τις αρχές Ο.Π. Η κύρια δραστηριότητα είναι η μέτρηση και αποτύπωση της παρούσας κατάστασης της επιχείρησης. Τι πρόβλημα έχει , που βρίσκεται , δηλαδή σε σχέση με τον ανταγωνισμό , αλλά και στη συνείδηση του προσωπικού της.

Συμπληρώνονται ανώνυμα και επώνυμα ερωτηματολόγια . Εντοπίζονται έτσι ανεπαρκείς διαδικασίες , λάθη , προβλήματα επικοινωνίας , ελαττωματικά προϊόντα , δυσαρέσκεια πελατών , συχνές βλάβες μηχανημάτων , καθυστερήσεις , χαμηλή παραγωγικότητα , ανεπάρκεια ηγεσίας κ.λ.π.

Στο στάδιο αυτό χρειάζεται ειλικρίνεια. Η διοίκηση πρέπει να αποδείξει ότι δεν επιθυμεί τη συγκάλυψη των προβλημάτων , αλλά τον εντοπισμό και την περιγραφή τους.

Τα προβλήματα αναλύονται και ομαδοποιούνται. Στο τέλος αυτό του σταδίου , η διοίκηση έχει μια σαφή εικόνα του τι πρέπει να διορθώσει και ποιοι θα είναι οι μελλοντικοί της στόχοι.

ΣΤΑΔΙΟ 2: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Με βάση τα ευρήματα της πρώτης φάσης τίθενται οι στόχοι του προγράμματος Ολικής Ποιότητας : τι θέλουμε να επιτύχουμε , πως θα το επιτύχουμε , πότε θα το επιτύχουμε. Πότε θα ξεκινήσει το πρόγραμμα , αν θα έχει επιμέρους

στάδια , ποιοι στόχοι έχουν προτεραιότητα , ποιος θα είναι ο ρόλος των στελεχών και υπαλλήλων , από ποιους χώρους θα αρχίσει η προσπάθεια. Θα πρέπει να ορισθεί ο συντονιστής (Facilitator) και μια συντονιστική επιτροπή (steering committee). Αποφασίζεται αν η εταιρία θα χρησιμοποιήσει εξωτερικούς συμβούλους . Επισημαίνονται οι πιθανές δυσκολίες που θα αντιμετωπισθούν και σχεδιάζεται το πώς αυτές θα ξεπεραστούν.

Παράλληλα , αρχίζει να δημιουργείτε η σχετική υποδομή , για να εξασφαλισθεί η ηθική και πρακτική υποστήριξη του προσωπικού. Το προσωπικό ενημερώνεται για τις βασικές αρχές της Ο.Π.

Στο στάδιο αυτό επιλέγεται το μοντέλο ποιότητας που θα χρησιμοποιηθεί ώστε η πορεία προς την Ο.Π. να είναι προκαθορισμένη και σαφής. Σε αυτό επίσης το στάδιο η διοίκηση φέρει το κύριο βάρος της προσπάθειας.

ΣΤΑΔΙΟ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ Ο.Π. ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η υλοποίηση του προγράμματος Ο.Π. αρχίζει συνήθως με συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές της Ο.Π. και στα εργαλεία και τεχνικές βελτίωσης ποιότητας. Ακόμα εξασφαλίζονται οι αναγκαίοι πόροι για την κάλυψη του κόστους του προγράμματος.

Οι εργαζόμενοι σχηματίζουν Ομάδες Βελτίωσης Ποσότητας (Ο.Β.Π.). Οι Ο.Β.Π. έχοντας πληροφορηθεί από τη διοίκηση τους γενικούς στόχους του προγράμματος με σειρά προτεραιότητας , συλλέγουν στοιχεία για αυτά.

Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται με σύστημα. Αναλύονται στα αίτια τους , σταθμίζεται η βαρύτητα του κάθε αιτίου , ελέγχεται η σκοπιμότητα και πιθανότητα άρσης του αιτίου , εξετάζεται το κόστος και τα αναμενόμενα αποτελέσματα μιας πιθανής βελτίωσης. Προτείνονται και επιλέγονται λύσεις και τέλος οι λύσεις αυτές υλοποιούνται.

Είναι αυτονόητο ότι τα προβλήματα ενός οργανισμού , είναι όχι μόνο πολλά αλλά και αλληλεξαρτώνται. Πολλά από αυτά είναι συμπτώματα άλλων σημαντικών αιτίων. Για παράδειγμα , δύο από τις αιτίες που προκαλούν αυξημένο αριθμό ελαττωματικών προϊόντων είναι η κακή επικοινωνία μεταξύ τμημάτων και η ανεπαρκής διαδικασία επιλογής ειδικευμένου προσωπικού.

Οι δύο νέες αυτές αιτίες είναι σημαντικές και η επίλυση τους απαιτεί επαναστατικές αλλαγές στη νοοτροπία και τα συστήματα του οργανισμού. Για να εξασφαλισθούν με τη σειρά τους, οι προϋποθέσεις βελτίωσης της επικοινωνίας ίσως χρειασθούν ριζικότερες αλλαγές, όπως οριστικοποίηση του οργανογράμματος, ακριβής περιγραφή θέσεων εργασίας των στελεχών και σχεδιασμός – εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού. Αυτά τα θέματα με τη σειρά τους απαιτούν άλλες προϋποθέσεις για να γίνουν πραγματικότητα.

Το νόημα των παραπάνω σκέψεων είναι το τρίτο στάδιο του προγράμματος Ο.Π. είναι ουσιαστικά μια ριζική αλλαγή, μια επανάσταση, μια αλλαγή κατεύθυνσης της επιχείρησης και νοοτροπίας των εργαζομένων. Το στάδιο αυτό θα διαρκέσει πολλά χρόνια, ανάλογα βέβαια με τη σοβαρότητα των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, αλλά και τη συνέπεια με την οποία θα υλοποιήσει το πρόγραμμα.

Όταν όλες οι αλλαγές είναι πλέον υπαρκτές, μετρήσιμες και ελεγχόμενες, θα πρέπει να υπάρχει και ένα σύστημα που να διασφαλίζει ότι το Επίπεδο Ποιότητας (Quality Level) του οργανισμού παραμένει πάντοτε στα επιθυμητά επίπεδα.

ΣΤΑΔΙΟ 4: ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Με τη χρήση κατάλληλων δεικτών που έχει αναπτύξει ο οργανισμός, λόγω της εμπειρίας που έχει αποκτηθεί, αλλά και σαν αποτέλεσμα της οριοθέτησης της θέσης του ως προς τον ανταγωνισμό (Benchmarking) ελέγχεται η αποτελεσματικότητα των συστημάτων που έχουν εφαρμοσθεί. Εντοπίζονται οι επιτυχίες, αλλά και τα προβλήματα ή οι αντιδράσεις που συναντά το πρόγραμμα.

3.2. ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1. Κατανόηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας
2. Μέτρηση παρούσας κατάστασης

3. Διατύπωση πολιτικής ποιότητας από διοίκηση – δέσμευση της ηγεσίας
4. Αποδοχή – Δέσμευση των στελεχών
5. Εκπαίδευση σε τεχνικές και μεθόδους
6. Ικανότητα για την ποιότητα (υποδομή)
7. Σχεδιασμός πορείας (στόχοι)
8. Προγραμματισμός ενεργειών
9. Ομαδική εργασία
10. Οργάνωση εργασίας
11. Δημιουργία συστήματος για την πρωτοπορία
12. Έλεγχος προόδου
13. Μέτρηση κόστους ποιότητας
14. Υλοποίηση TQM (Ολικής Ποιότητας)

Ηγεσία είναι η ικανότητα επηρεασμού των άλλων ώστε να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Όπως φαίνεται και από τον ορισμό , η ηγεσία είναι λειτουργία προσανατολισμένη στον άνθρωπο και βασίζεται στην άσκηση εξουσίας.

Το στοιχείο της εξουσίας είναι σημαντικό , γιατί προσδιορίζει κατά πόσο ο ηγέτης είναι σε θέση να πετύχει « συμμόρφωση » των άλλων με τις εντολές ή κατευθύνσεις του. Εκτός από την άσκηση εξουσίας και σύμφωνα με έρευνα , μεταξύ μεγάλου αριθμού υπαλλήλων , τα ηγετικά χαρακτηριστικά που παραμένουν από το φυσικό τους προϊστάμενο είναι τα ακόλουθα :

ΦΥΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ : Κινητικότητα , δράση.

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ : Κρίση , αποφασιστικότητα , γνώση , τόλμη , ευγλωττία.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ : Ευστροφία , πρωτοτυπία , δημιουργικότητα , αυτοπεποίθηση , ηθική συμπεριφορά , αμεροληψία , υπευθυνότητα , καταλληλότητα για τη θέση του , φιλοδοξία , εμμονή στην επίτευξη στόχων και στο καθήκον.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ : Συνεργασιμότητα , προσωπική ακτινοβολία , δημοτικότητα , κύρος , κοινωνικότητα , τακτ , διπλωματία.

Θα πρέπει να διευκρινισθεί η σχέση μεταξύ της ιδιότητας του ηγέτη και αυτής του προϊσταμένου. Προϊστάμενος είναι μια δοτή ιδιότητα που (εάν δεν έχει γίνει σωστή επιλογή) δεν προϋποθέτει κατ' ανάγκη και ηγετικές ικανότητες.

Σε περιβάλλον Ολικής Ποιότητας , όπου είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένο το αίσθημα της ομαδικότητας και της συνεργασίας , αναδεικνύονται φυσικοί ηγέτες αυτοί που έχουν τα χαρακτηριστικά του ηγέτη , χωρίς κατ' ανάγκη να έχουν υψηλή οργανική θέση και οι οποίοι μετά από κάποια απόκτηση εμπειριών , εξελίσσονται συχνά στην ιεραρχία της επιχείρησης.

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ :

Στο χώρο των επιχειρήσεων υπάρχουν πέντε παράγοντες « αποτυχίας » που αναστέλλουν αποφασιστικά την επιτυχία του ηγέτη :

1. Αντίδραση στις αλλαγές. Η έλλειψη διάθεσης να προσαρμοστεί στις νέες τάσεις και τεχνολογία.
2. Έλλειψη γνώσεων και αδυναμία κατανόησης των αρχών του management.
3. Αναποφασιστικότητα. Αδυναμία για λήψη δύσκολων ή μη δημοφιλών αποφάσεων , που πηγάζουν κυρίως από ανασφάλεια ή έλλειψη ψυχικής δύναμης.
4. Αδυναμία κρίσης και αξιολόγησης ατόμων. Ο ηγέτης αφήνεται να παρασυρθεί από προσωπικά του βιώματα , προτιμήσεις ή αντιπάθειες που εμποδίζουν το σχηματισμό σωστής γνώμης για τους συνεργάτες του.
5. Προσωπικά προβλήματα ή ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του ηγέτη. Η προσοχή του ηγέτη διασπάται από προσωπικά (εργασιακά , οικονομικά ή οικογενειακά προβλήματα) ή υπερβολικά ανεπτυγμένα προσωπικά χαρακτηριστικά , όπως ο υπέρμετρος προσανατολισμός στον άνθρωπο ή η υπέρμετρη φιλοδοξία.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΣΤΙΛ :

Στιλ είναι το σύνολο των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη προσωπικότητα. Το στιλ με το οποίο συμπεριφέρεται ο ηγέτης εμπνέει εμπιστοσύνη , υποκινεί , αναπτύσσει τους συνεργάτες του ή έχει ακριβώς το αντίθετο αποτέλεσμα.

Το στιλ αποτελεί συνήθως , σημείο αναφοράς για τους υφισταμένους και επηρεάζει τη μορφή , τον τρόπο αντίδρασης και την αποτελεσματικότητα μιας ολόκληρης εργασιακής μονάδας. Όταν π.χ. ο ηγέτης έχει παρορμητικό και τολμηρό στιλ , ολόκληρη η ομάδα τείνει να είναι τολμηρότερη στις αποφάσεις της. Το ηγετικό στιλ διαμορφώνεται από τρεις βασικούς παράγοντες :

1. Τις προσωπικές αρχές του ηγέτη.
2. Τα ενδιαφέροντα των υφισταμένων.
3. Τις κατευθύνσεις της εταιρίας.

ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ :

Αυταρχικός είναι ο ηγέτης που συγκεντρώνει στο πρόσωπο του εξουσίες και αρμοδιότητες και τις χρησιμοποιεί για να επιβληθεί ως τη νόμιμη δύναμη , τη δύναμη εξαναγκασμού και τη δύναμη ανταμοιβής.

Ο συμμετοχικός ηγέτης , εκχωρεί εξουσίες στους άλλους , ενθαρρύνει τις συμμετοχικές διαδικασίες και βασίζεται στη δύναμη εξειδίκευσης με την προσωπική του δύναμη.

Μελέτες που έγιναν από τον Kurt Lewin απέδειξαν ότι οι ομάδες με αυταρχικό ηγέτη αποδίδουν μόνον όταν αυτός είναι παρών και εποπτεύει. Παρ' όλα αυτά αισθήματα εχθρότητας και δυσαρέσκειας είναι συνηθισμένα.

Οι ομάδες με συμμετοχική ηγεσία αποδίδουν εξίσου καλά και τείνουν να αποδίδουν το ίδιο ακόμα και όταν ο ηγέτης δεν είναι παρών. Μάλιστα ανάλογα με την υπευθυνότητα των μελών της ομάδας , η απουσία του ηγέτη δημιουργεί πρόσθετες ευθύνες στα μέλη και τα παρακινεί για θετική συμπεριφορά.

Σε περιβάλλον Ολικής Ποιότητας , ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων τους καθοδηγεί , τους εκπαιδεύει και τους παρακινεί , επιτρέποντας ταυτόχρονα να έχουν ευελιξία και ανεξαρτησία.

ΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΧΩΡΟ :

Σ' ένα περιβάλλον όπως αυτό της πλειοψηφίας των ελληνικών επιχειρήσεων , όπου υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτιώσεων , η επίτευξη άμεσων και εντυπωσιακών αποτελεσμάτων είναι εύκολη και συμφέρουσα.

Με απλή εφαρμογή προγραμμάτων Ο.Β.Π. αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν επιτύχει εντυπωσιακά αποτελέσματα , όπως :

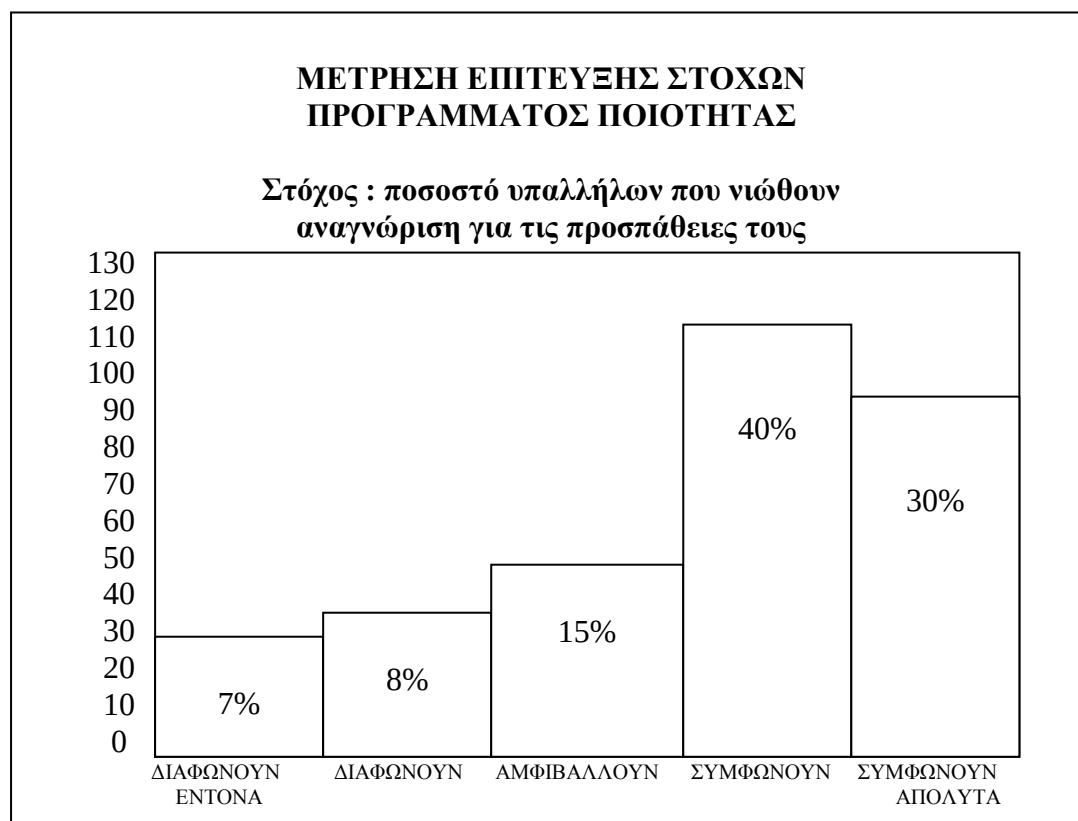
- Εξοικονόμηση ενέργειας
- Εξοικονόμηση αποθηκευτικών χώρων
- Εξοικονόμηση πρώτης ύλης (όπως π.χ. νερού που για μια υδροβόρρα βιομηχανία αποτελεί σημαντικό έξοδο)
- Βελτίωση πυρασφάλειας

- Αξιοποίηση αχρησιμοποίητων υλών
- Βελτίωση τηλεφωνικής επικοινωνίας με τους πελάτες τους
- Μείωση κόστους έντυπης πληροφόρησης κατά 30%
- Αύξηση παραγωγικότητας κατά 25%

Πολύ μεγαλύτερο κόστος και προσπάθεια απαιτείται για εταιρίες που , έχοντας ήδη επιτύχει ένα υψηλό ποσοστό ποιότητας , επιθυμούν να το αυξήσουν περισσότερο. Για παράδειγμα , μια επιχείρηση που παράγει προϊόντα με επίπεδο αξιοπιστίας 50% , συνήθως χρειάζεται πολύ μικρότερη προσπάθεια για να αυξήσει το ποσοστό αυτό στο 60% από ότι μια αντίστοιχη με ποσοστό αξιοπιστίας 97% που έχει σαν στόχο το 98%.

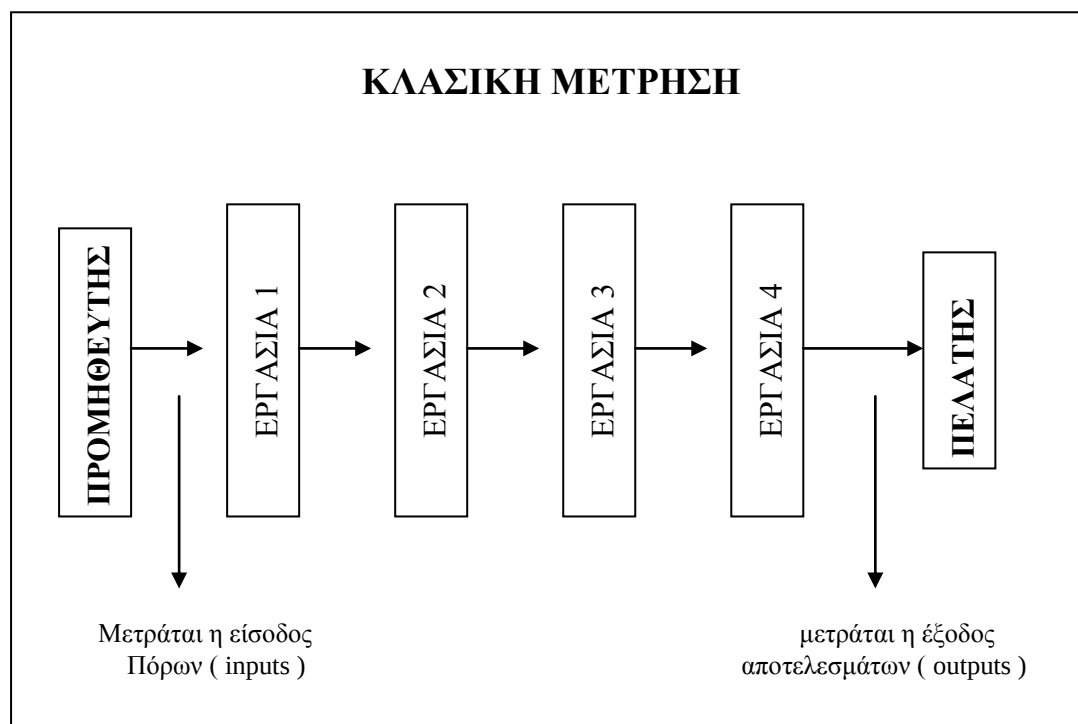
3.3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ – ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα είναι μετρήσιμη. Στη μέτρηση της βασίζεται οποιοδήποτε πρόγραμμα βελτίωσης. Οι στόχοι ποιότητας οφείλουν να είναι όσο πιο συγκεκριμένοι γίνεται , ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί όχι μόνο η επίτευξη τους , αλλά και το ποσοστό της επιτυχίας , όπως στο σχήμα.



Στο χώρο της Ολικής Ποιότητας ισχύει η φράση : « Ό,τι μετριέται , γίνεται » .Τα περισσότερα συστήματα μέτρησης των σημερινών εταιριών χρησιμοποιούν μεταβλητές που μετρούν κυρίως οικονομικά αποτελέσματα ή αποτελέσματα που καταλήγουν σ' αυτά. Όπως συνολικό κόστος , πωλήσεις , κέρδη. Μετρούν επίσης την είσοδο των πόρων (ύλεις , ανταλλακτικά , κεφάλαια).

Τα κλασικά συστήματα μέτρησης ελάχιστα αναφέρονται σε άλλες μεταβλητές που πρέπει και μπορούν να βελτιωθούν για να επηρεάσουν θετικά τις παραπάνω οικονομικές μεταβλητές. Οι διευθυντές τελικά έχουν πολύ λίγη βοήθεια από τα συμβατικά συστήματα μέτρησης για να έχουν επιτυχία στη βελτίωση της ποιότητας.



Αντίθετα – σύμφωνα με τις σύγχρονες απόψεις για τη μέτρηση της ποιότητας – υπάρχουν όροι που είναι δυνατόν να μετρηθούν , όπως η παραγωγικότητα , η ευελιξία , ο χρόνος παραγωγής μιας υπηρεσίας ή προϊόντος , ο τρόπος παράδοσης , ο αριθμός λαθών , ο χρόνος ανταπόκρισης σε παράπονα πελατών , η διάθεση εξυπηρέτησης του πελάτη κ.τ.λ.

Εταιρίες που έχουν μακρόχρονη εμπειρία στην Ολική Ποιότητα , γνωρίζουν ότι η ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης είναι το βασικό στάδιο για την επίτευξη των στόχων ποιότητας.

Για τη μέτρηση της ποιότητας , χρησιμοποιούνται :

1. Εργαλεία συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων όπως :
 - Φύλλα ελέγχου
 - Διαγράμματα ελέγχου
 - Ιστογράμματα
 - Γραφήματα
2. Έρευνες αγοράς για μέτρηση της γνώμης των πελατών και των τάσεων της αγοράς.
3. Επισκοπήσεις (surveys) για προσδιορισμό της γνώμης των « εσωτερικών πελατών ».
4. Συμβατικές μέθοδοι ή εργαλεία συλλογής , ιεράρχησης και αξιολόγησης στοιχείων βάση μετρήσιμων στοιχείων (πάχος , ύψος / measurables) ή χαρακτηριστικών (attributes) , όπως χρώμα , οσμή , γεύση κ.λπ.

ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Για τον έλεγχο της βελτίωσης των μετρουμένων χαρακτηριστικών της ποιότητας , χρησιμοποιούνται οι λεγόμενοι δείκτες βελτίωσης ποιότητας , που είναι λόγοι ή συναρτήσεις δεδομένων όπως παράπονα πελατών ανά μήνα , κόστος εκπαίδευσης ανά εκπαιδευόμενο , κατανάλωση γραφικής ύλης ανά υπάλληλο , αριθμός αξιοποιήσιμων για υποβληθείσες δημιουργικές ιδέες υπαλλήλων , δημιουργικές προτάσεις ανά υπάλληλο ανά έτος , ελαττωματικά ανά χιλιάδα παραγομένων μονάδων κ.λπ.

Για να έχει μια μέτρηση νόημα , πρέπει :

1. Να είναι αντικειμενική
2. Να είναι ποσοτική
3. Να βασίζεται σε στοιχεία που έχουν συλλεγεί και τεκμηριωθεί προσεκτικά
4. Να περιέχει πραγματικά χρήσιμα στοιχεία σχετικά με τη μετρούμενη δραστηριότητα

Η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας , υπογραμμίζει τη σημασία της μέτρησης ως μέσου :

1. Κατανόησης (μέτρησης) των απαιτήσεων του πελάτη
2. Θέσπισης στόχων για βελτίωση
3. Προσαρμογή των συστημάτων / λειτουργιών του οργανισμού , στους στόχους αυτούς
4. Συνεχούς αξιολόγησης αποτελεσμάτων

3.4. BENCHMARKING

Η ποσοτική μέτρηση των απόψεων των πελατών επεκτείνεται και στη μέτρηση και οριοθέτηση της επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό , γνωστή με τον όρο benchmarking.

Ο R.C. Camp , ειδικός σε θέματα benchmarking της XEROX Corporation πιστεύει ότι : « Η οριοθέτηση (benchmarking) δεν είναι σαν τις συνταγές μαγειρικής όπου απλώς παίρνεις τα υλικά και ακολουθώντας τις οδηγίες πετυχαίνεις. Η οριοθέτηση είναι έρευνα , ανακάλυψη και μάθηση ».

Οι παραδοσιακές μέθοδοι στοχοθέτησης θεωρούνται ανεπαρκείς σε ένα σύστημα Ολικής Ποιότητας. Σαν σύγχρονη προσέγγιση , θεωρείται η επιλογή στόχων που βασίζονται στις επιδόσεις των πλέον επιτυχημένων από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης στο χώρο που αυτή κινείται. Η διαδικασία αυτή γνωστή και σαν Benchmarking , βασίζεται στην αρχή ότι εάν « γνωρίζεις τον εχθρό σου καλά δεν φοβάσαι το αποτέλεσμα της μάχης ».

Μέσω του benchmarking , που – μέσα στο πνεύμα της Ολικής Ποιότητας – είναι μια προληπτική διαδικασία , αλλάζουν οι δομές της επιχείρησης με δομημένο τρόπο και με στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης. Οι Ιάπωνες χρησιμοποιούν ως στόχο το να επιτύχουν το « dantotsou » , δηλαδή να γίνουν οι « καλύτεροι από τους καλύτερους ».

Από άποψη προσέγγισης , η διαδικασία του benchmarking , (τον οποίο όρο ελλείπει δόκιμης ορολογίας , αποδίδουμε με την έννοια « οριοθέτηση της επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό ») ακολουθεί ένα βασικό κύκλο ολοκλήρωσης:

1. Σαφής και τεκμηριωμένη γνώση και έλεγχος των διαδικασιών του οργανισμού : Μόνο όταν οι αδυναμίες και τα ισχυρά μας σημεία , μας είναι γνωστά , γνωρίζουμε πού και πώς θα κτυπήσει ο ανταγωνισμός.

2. Γνώση των αδυναμιών και ισχυρών σημείων του ανταγωνισμού , ούτως ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση.
3. Υιοθέτηση των καλύτερων στοιχείων και πρακτικών του ανταγωνισμού.
4. Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εάν η ανάλυση και αμέσως μετά η υιοθέτηση των καλύτερων στοιχείων του ανταγωνισμού , είναι επιτυχημένη , το αποτέλεσμα είναι η βελτίωση της θέσης της επιχείρησης και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τονίζεται ότι η διαδικασία του benchmarking είναι πολύπλοκη και απαιτεί εμπειρία και εξειδίκευση. Το σύνολο της προσπάθειας , μπορεί να ενταχτεί σε δύο βασικές κατηγορίες :

1. Μετρήσεις (τι, που, πόσο , ποιος ,πώς , γιατί). Η σύγκριση γίνεται μεταξύ γνωστών στοιχείων της εταιρίας και αντίστοιχων του ανταγωνισμού.
2. Πρακτικές βελτιώσεις (το σύνολο δηλαδή των προγραμμάτων και ενεργειών που απαιτούνται για τη μείωση των αποστάσεων από τον ανταγωνισμό).

Στοιχεία για benchmarking συλλέγονται από :

- Καταλόγους και ενημερωτικά φυλλάδια
- Στελέχη του ανταγωνισμού
- Τρίτους οργανισμούς (εταιρίες μετρήσεων και ερευνών)
- Ισολογισμούς ή άλλες αναφορές οικονομικής φύσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύμφωνα με την τριλογία της Ποιότητας του Δρ. Joseph Juran , τα 3 βασικά στοιχεία , τα οποία συναποτελούν την ποιότητα , είναι ο Σχεδιασμός Ποιότητας , ο Έλεγχος Ποιότητας και η Βελτίωση Ποιότητας. Μια έκφραση που χρησιμοποιείτε τακτικά στην ιαπωνική βιομηχανία είναι : Η Ολική Ποιότητα αρχίζει και τελειώνει με την εκπαίδευση.

Η βελτίωση της ποιότητας εξαρτάται από το έμπυχο δυναμικό του οργανισμού. Χρειάζεται την απόλυτη δέσμευση και συμμετοχή όλων από το γενικό διευθυντή μέχρι τον ωρομίσθιο υπάλληλο. Όλοι μελετούν και βελτιώνουν κάποιο λειτουργικό στοιχείο της επιχείρησης. Για να υπάρξουν ουσιαστικά αποτελέσματα και για να μην είναι ασύνδετη η προσπάθεια αυτή, τα στελέχη εκπαιδεύονται.

Η βάση του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η γνωριμία με την Ολική Ποιότητα και τις βασικές αρχές της, που αναλύονται και επεξηγούνται όπως :

- Η δέσμευση της ηγεσίας
- Η συμμετοχή των εργαζομένων
- Η σημασία της ικανοποίησης του πελάτη κ.α.

Αναπτύσσονται δεξιότητες όπως :

- Η επικοινωνία
- Η ομαδική εργασία
- Η δημιουργικότητα
- Ο έλεγχος των διαδικασιών

Διδάσκονται ειδικές γνώσεις όπως :

- Μέτρηση της ποιότητας και της απόδοσης της επιχείρησης
- Κόστος της ποιότητας
- Βασικές αρχές συστημάτων διασφάλισης ποιότητας
- Εμπόδια στην ανάπτυξη Ολικής Ποιότητας και μέθοδοι αντιμετώπισης τους

Διδάσκονται ειδικές τεχνικές ομαδικής εργασίας όπως :

- Καταιγισμός ιδεών
- Ανάλυση δυναμικού πεδίου και εργαλεία συνοχής και ερμηνείας δεδομένων
- Διαγράμματα Pareto
- Διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος

Πριν από την έναρξη του προγράμματος Βελτίωσης Ποιότητας αναλύονται στους εργαζομένους κάποιες έννοιες και τίθενται προβληματισμοί, όπως :

- Τι είδους προβλήματα πρέπει να επιλύουν και πώς να τα επιλέγουν
- Ποιες λύσεις είναι οι πιο συμφέρουσες για την επιχείρηση
- Ποιος ο ρόλος των Ομάδων Βελτίωσης Ποιότητας και πώς λειτουργούν στη διαδικασία βελτίωσης ποιότητας.

Ακολουθεί παρουσίαση ειδικών τεχνικών και εργαλείων που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

4.1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία ή την αποτυχία του προγράμματος Β.Π. , που βασίζεται κυρίως στη συνεργασία και αξιοποίηση των γνώσεων όλου του προσωπικού.

Η επικοινωνία είναι η κινητήρια δύναμη μιας οργανωμένης επιχείρησης. Όταν η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων δεν είναι ικανοποιητική , τότε έχουν τεθεί ήδη οι βάσεις της οικονομικής ζημίας ή καταστροφής. Τα άμεσα συμπτώματα κακής επικοινωνίας είναι : επικαλύψεις εργασίας , συσσώρευση εργασίας , παραιτήσεις , απουσίες , δυσαρέσκεια και μετατροπή δημιουργικών υπαλλήλων σε απλές μηχανές εκτέλεσης εντολών.

Η εταιρία Hilti , κατά την εφαρμογή δεκαετούς προγράμματος Ποιότητας , αφιέρωσε τα πρώτα πέντε χρόνια της προσπάθειας της στη βελτίωση της επικοινωνίας , κατανοώντας τη σημασία της για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Η εταιρία εισήγαγε το 1985 ένα πρωτοποριακό σύστημα ομαδικής ενημέρωσης σε όλα τα επίπεδα. Ο στόχος ήταν η « η προαγωγή της απευθείας – πρόσωπο με πρόσωπο » επικοινωνίας.

Όλο το προσωπικό ενημερώνεται μια φορά το μήνα από τον άμεσο προϊστάμενο του για θέματα όπως : πολιτική της εταιρίας , απόδοση της εταιρίας και προγραμματισμός στόχων για τον επόμενο μήνα. Αυτή η μέθοδος επικοινωνίας καλύπτει και την εκ των άνω προς τα κάτω πληροφόρηση αλλά και το αντίστροφο. Οι απόψεις των υπαλλήλων γίνονται γνωστές στα υψηλότερα κλιμάκια και παρουσιάζονται συνοπτικά και στους άλλους εργαζομένους από τους προϊσταμένους. Η επιτυχία του συστήματος αυτού βασίζεται στην επιτυχημένη εμπλοκή των υπαλλήλων όλων των επιπέδων.

Είναι απαραίτητο η διεύθυνση να κρατά ανοιχτές τις γραμμές επικοινωνίας με τα στελέχη της επιχείρησης. Ατυχώς , πολλοί διευθυντές δεν διευκολύνουν την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω , πιστεύοντας ότι αυτή πρέπει να είναι μονής κατεύθυνσης (από τη κορυφή προς τα κάτω). Αποτέλεσμα είναι η απώλεια χρήσιμων ιδεών των υπαλλήλων και η μη αξιοποίηση ικανών στελεχών.

Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ

Η επικοινωνία των υπαλλήλων με τη διοίκηση δεν είναι πάντα απλή. Το χάσμα μεταξύ των δύο πλευρών είναι κάποτε υπερβολικό και οφείλεται κυρίως στη δυσπιστία της κάθε πλευράς για την άλλη.

Το πρώτο βήμα για βελτίωση ανήκει στη διοίκηση. Η επιβράβευση της πρωτοβουλίας αυτής , θα εμφανισθεί με τη μορφή αύξησης παραγωγικότητας. Επικοινωνία βέβαια δεν σημαίνει μόνο εγκυκλίους , κανονισμούς , ομιλίες ή συσκέψεις. Σημαίνει δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης , ώστε οι υπάλληλοι αυθόρμητα να επικοινωνούν με την διεύθυνση για οδηγίες και συνεργασία. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι για την ενίσχυση της προς τα επάνω επικοινωνίας.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΟΡΑΤΟ / ΥΠΑΡΚΤΟ MANAGEMENT

Οι επικεφαλής έχουν την τάση να απομονώνονται. Κλείνουν την πόρτα , είναι μόνιμα « απασχολημένοι ». Μια σωστή λύση είναι να πλησιάσουν τους υπαλλήλους , να παρακολουθήσουν τη δουλειά τους , να μιλήσουν μαζί τους για τα προβλήματα τους , να ακούσουν έστω κάποιες φορές περιττές λεπτομέρειες , ξεχωρίζοντας μέσα από αυτές τα σημαντικά μηνύματα.

Πρέπει να πληροφορηθούν για επιτυχίες , αποτυχίες , ζημίες , παράπονα. Η ανάγκη επικοινωνίας βοηθά παράλληλα τη σωστή πληροφόρηση τους για τα προβλήματα της επιχείρησης. Η μεθοδολογία αυτή της επικοινωνίας είναι γνωστή διεθνώς σαν MBWA (Management by Walking Around).

Η νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης (ΚΑΙ-ZEN) των ιαπωνικών επιχειρήσεων ενθαρρύνει τους επικεφαλής να αφήσουν τα γραφεία τους και να αναμειχτούν με τους υπαλλήλους τους.

ΤΑΚΤΙΚΗ ΕΠΑΦΗ ΜΕ ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΕΠΙΠΕΔΑ

Η επαφή με τον « προϊστάμενο του προϊσταμένου » για συγκεκριμένο θέμα και σε συγκεκριμένο χρόνο είναι μια ευκαιρία για τους υπαλλήλους να μιλήσουν χωρίς άγχος με κάποιον ανώτερο από τον προϊστάμενο τους. Εάν η συμμετοχή είναι εθελοντική και υπάρχει ανάλογη διακριτικότητα και σεβασμός της ιεραρχίας από πλευράς του ανωτέρου , δημιουργούνται προϋποθέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ ανωτέρου και κατωτέρου ιεραρχικού επιπέδου.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΑΝΟΙΧΤΗΣ ΠΟΡΤΑΣ

Η πολιτική της ανοιχτής πόρτας επιτρέπει στους υπαλλήλους να συζητούν ζωτικά θέματα , προβλήματα και ιδέες με τους ανωτέρους τους. Η επιτυχημένη εφαρμογή της προϋποθέτει :

- Διάθεση συγκεκριμένου χρόνου για τις συζητήσεις αυτές , συνήθως μια ώρα την εβδομάδα.
- Οι υπάλληλοι να ενθαρρύνονται να ακολουθούν την ιεραρχία , δηλαδή να λύνουν – αν είναι δυνατόν – τα θέματα τους με τον άμεσα προϊστάμενο τους και κατόπιν με το αμέσως επόμενο ιεραρχικό επίπεδο. Αυτό βοηθά στο να λύνονται τα προβλήματα έγκαιρα πριν γίνουν κρίσιμα.
- Δεν υπάρχουν επιπτώσεις για τους υπαλλήλους που υπερβαίνουν την ιεραρχία. Σε περίπτωση που γίνει το αντίθετο , η όλη προσπάθεια αποτυγχάνει.
- Αποτελεσματική ακρόαση. Ο ανώτερος αποφεύγει να ασχολείται με οτιδήποτε άλλο όταν συζητά με τον υφιστάμενο.
- Οι υπάλληλοι δεν εμποδίζονται από τον άμεσα προϊστάμενο να επικοινωνήσουν με τον ανώτερό του.

Οποιαδήποτε απόπειρα του αμέσου προϊσταμένου να δυσχεράνει την επαφή του υφισταμένου του με το δικό του ανώτερο , θα εκληφθεί και από τις δύο πλευρές ως ένδειξη ότι έχει κάτι να κρύψει.

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ

Συσκέψεις. Οι παραγωγικές συσκέψεις (meetings) , που λύνουν προβλήματα και δεν καταλήγουν σε σπατάλη χρόνου , είναι προϋπόθεση σωστής επικοινωνίας.

Οι συσκέψεις πρέπει να διακόπτονται όσο το δυνατόν λιγότερο , να γίνονται σε χώρους με επαρκή εξοπλισμό και να ακολουθούν κάποιο τυπολόγιο που να διασφαλίζει την επιτυχία τους.

ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ – ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Το εγχειρίδιο (handbook) περιέχει ένα σύνολο πληροφοριών που εξοικειώνουν τους νέους κυρίως υπαλλήλους με την εταιρία και τους πληροφορούν για τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους , με θετικά αποτελέσματα στη μείωση των εργασιακών τριβών και στη καλύτερη κατανόηση του συνολικού πακέτου ωφελημάτων που παρέχει η εταιρία.

ΤΥΠΙΚΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ ΕΤΑΙΡΙΑΣ

- Τηλέφωνα υπαλλήλων
- Ώρες διακίνησης αλληλογραφίας
- Οργανόγραμμα
- Διευθύνσεις – Υπηρεσίες
- Φόρμες (έντυπα) για : προκαταβολές – δάνεια , απόδοση λογαριασμού , αγορές , άδειες κάθε είδους (έντυπο απουσιών , αποδ. εξόδων κ.λπ.)

Ο αποστολέας έχει υποχρέωση να λέει αυτό που εννοεί. Δεν επιτρέπεται να περιμένει κανείς από τον αποδέκτη να αποκωδικοποιήσει ένα ασαφές μήνυμα. Ο αποδέκτης πρέπει παράλληλα να ακούει και να συμμετέχει ενεργά στη προσπάθεια επικοινωνίας.

4.2. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

Δημιουργικότητα είναι η ικανότητα παραγωγής πρακτικών και λειτουργικών ιδεών με χρήση της φαντασίας ή η ικανότητα παραγωγής πρωτότυπης εργασίας σε κάποια απασχόληση. Στις εταιρίες που εφαρμόζουν προγράμματα συλλογής ιδεών , όλες οι δημιουργικές ιδέες των υπαλλήλων δέχονται απάντηση.

Πολύ συχνά η διοίκηση θεωρεί τους υπαλλήλους μηχανές. Ζητείται συμμόρφωση με τις διαδικασίες και τους κανονισμούς. Οποιαδήποτε παρέκκλιση επισύρει κυρώσεις.

Προφανώς οι υπάλληλοι δεν είναι μηχανές. Σύμφωνα με την άποψη μεγάλης ευρωπαϊκής εταιρίας : *« μισθώνουμε από ένα άτομο τα δυο χέρια του , γιατί όμως δεν αξιοποιούμε και το μυαλό του που είναι δωρεάν ; »*. Τα στελέχη ενός οργανισμού μπορούν αντίθετα με κάθε μηχανή , να συνεισφέρουν με δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα παραγωγικότητας. Χρειάζεται όμως κατάλληλο κλίμα για να λειτουργήσει η δημιουργικότητα. Οι ακόλουθες αρχές βοηθούν στην καθιέρωση κλίματος ανάπτυξης δημιουργικότητας.

1. Θετική στάση απέναντι στις δημιουργικές ιδέες.

Τα ανώτερα στελέχη θεωρούν συχνά ότι οι δημιουργικές ιδέες απειλούν τη θέση τους. Αυτή άλλωστε είναι μια βασική αιτία για την αντίδραση κατά των Κύκλων Ποιότητας. Όταν ένας υπάλληλος συνεισφέρει με μια δημιουργική

ιδέα , ο προϊστάμενος την οικειοποιείται ή την αποσιωπά όταν το κλίμα δεν είναι κατάλληλο.

2. Η βαρύτητα της πρότασης δεν έχει σημασία. Ακόμη και η μικρότερη σε αποτέλεσμα πρόταση , εκτός από τα οικονομικά οφέλη , δημιουργεί το « κλίμα » για την υποβολή πιο σημαντικών προτάσεων. Σε ελληνική επιχείρηση , η κατάργηση μόνο του ενός αντιτύπου που εκδίδεται εις τριπλούν , απέφερε συνολικό κέρδος στην επιχείρηση 750.000 δρχ. το χρόνο, συνυπολογιζόμενων των εργατικών , εξόδων ταχυδρόμησης κ.λπ.
3. Γρήγορη ανταπόκριση στις προτάσεις. Αν η απάντηση σε μια δημιουργική πρόταση δεν είναι έγκαιρη και η αξιολόγηση της καθυστερήσει υπερβολικά , η δημιουργικότητα υποβαθμίζεται και ο ενθουσιασμός σβήνει.
4. Ενίσχυση της αυτοπεποίθησης των υπαλλήλων. Άτομα με βαθιά γνώση των προβλημάτων και των αδυναμιών της εταιρίας, διστάζουν να εκφέρουν γνώμη από το φόβο της απόρριψης ή της ειρωνείας. Ένας διευθυντής που δείχνει σεβασμό στις ιδέες των υφισταμένων του , επιτυγχάνει σημαντικά αποτελέσματα στον τομέα του.
5. Ανοχή της αποτυχίας. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στα προβλήματα της επιχείρησης είναι δυνατόν κάποτε να σφάλουν. Αν επικρατεί κλίμα φοβίας για τυχόν συνέπειες , πολλές καλές ιδέες χάνονται.
6. Παραχώρηση αυτονομίας. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται αρκετή αυτονομία προκειμένου να εκφράσουν και να αναπτύξουν τις ιδέες τους. Η αυτονομία ενισχύει το συναίσθημα της ευθύνης.
7. Ανταμοιβή. Τα δημιουργικά άτομα , αν έχουν ανάλογη αναγνώριση , έχουν κίνητρο να επαναλάβουν τη συμπεριφορά τους.
8. Υποστήριξη προγραμμάτων δημιουργικών ιδεών. Οι εταιρίες που ευνοούν το περιβάλλον Ολικής Ποιότητας , εφαρμόζουν ολοκληρωμένα προγράμματα συλλογής και αξιοποίησης δημιουργικών ιδεών.

Τα δημιουργικά άτομα – είτε υπάλληλοι γραφείου , είτε εργάτες παραγωγής – έχουν ένα έντονο συναίσθημα ανεξαρτησίας. Σε μια διαφημιστική εταιρία , οι περιοριστικοί κανονισμοί και η ιεραρχία είναι χαλαρά σε σχέση με ένα εργοστάσιο. Τα δημιουργικά άτομα έχουν και άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αρέσκονται να κάνουν ερωτήσεις , έχουν πάθος για τη δουλειά τους και την υπερασπίζονται επίμονα , χρειάζονται συνεχή επιβεβαίωση και προσοχή , χωρίς όμως παρεμβολή άλλου στο

έργο τους. Δεν διστάζουν να διακινδυνεύσουν με τις αποφάσεις τους ακόμη και τη θέση τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΩΝ ΑΤΟΜΩΝ

- Έντονη φαντασία
- Αίσθημα ανεξαρτησίας
- Τάση πειραματισμού
- Εξυπνάδα
- Έντονη ενεργητικότητα (τρέχουν πιο «γρήγορα» από τους άλλους)
- Απρόβλεπτες αντιδράσεις
- Ισχυρή επιμονή στους στόχους
- Έτοιμοι να διακινδυνεύσουν
- Όχι ιδιαίτερα εξωστρεφείς (κρατούν σκέψεις για τον εαυτό τους)
- Εκτίμηση των πραγμάτων πάντα από άλλη οπτική γωνία
- Ικανότητα « σφαιρικής » θεώρησης των πραγμάτων
- Ανταγωνιστικότητα
- Περιέργεια για το κάθε τι
- Εκτιμούν ιδιαίτερα την αναγνώριση

4.3. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ , Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGER

Το ευνοϊκό κλίμα δημιουργίας ομάδας είναι αποτέλεσμα συστηματικής μεθόδευσης και προσεκτικής εκπαίδευσης του προσωπικού. Μια από τις βασικές λειτουργίες του παρισταμένου είναι αντίστοιχη με αυτή του προπονητή μιας ποδοσφαιρικής ομάδας : παρακινεί και πληροφορεί τα μέλη της ομάδας του. Αξιοποιεί τις δυνατότητες τους , τους εκπαιδεύει και κρατάει την απόδοσή τους σε υψηλά επίπεδα.

Η ομάδα την οποία κατευθύνει είναι το μέσον για την επιτυχία του προϊσταμένου. Η δημιουργία σωστής ομάδας συνεργατών είναι ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος για να καλύψει ο ίδιος ο προϊστάμενος τυχόν άλλες τεχνικές του αδυναμίες. Η επικοινωνία ηγέτη – ομάδας είναι το κυριότερο μέσον δημιουργίας μιας αρμονικής σχέσης.

Για να το επιτύχει αυτό , ο ηγέτης θα πρέπει να έχει πρώτα εντοπίσει τα προσωπικά χαρακτηριστικά των στελεχών του. Να ξεχωρίσει δηλαδή χαρακτήρες σαν τους παρακάτω : Καχύποπτος , διστακτικός , επιθετικός , ηγετικός , υποχωρητικός , παντογνώστης , μεθοδικός , ορθολογικός , επιπόλαιος κ.λπ.

Παράλληλα θα πρέπει να διακρίνει τους παράγοντες με τους οποίους παρακινείται κάθε στέλεχος (που είναι πάντοτε διαφορετικοί για κάθε άτομο) , όπως : χρήμα , επαγγελματική σταθερότητα , κύρος , δύναμη , προοπτικές βελτίωσης και εξέλιξης , ελεύθερος χρόνος , ανεξαρτησία , εργασιακή ποικιλία κ.λπ.

Με βάση αυτές τις διαπιστώσεις , για τις οποίες πρέπει να επενδύσει αρκετό έως πολύ χρόνο σε συζητήσεις και συνεργασία , θα μπορέσει να διαμορφώσει καλύτερα τον τρόπο επικοινωνίας μαζί τους. Πέρα από τον τρόπο που ο ηγέτης επικοινωνεί με τους συνεργάτες του , σε προσωπική βάση , υπάρχουν και άλλοι τρόποι με τους οποίους περνά τα μηνύματα όπως :

1. Προσωπική συμπεριφορά / στιλ

Ο ηγέτης με το στιλ που υιοθετεί (ντύσιμο , συμπεριφορά προς τους πελάτες και τους συνεργάτες του , τρόπος τηλεφωνικής επικοινωνίας , τρόπος αντιμετώπισης προβλημάτων και δυσανεσκειών , μέθοδος και στιλ γραφής επιστολών) , επικοινωνεί μεταφέροντας τα προσωπικά του πρότυπα στην ομάδα του και επηρεάζοντας (αρνητικά ή θετικά) την ανάπτυξη του δικού τους επαγγελματικού προτύπου.

2. Συμμετοχικές διαδικασίες – Ομαδική εργασία

Ο ηγέτης ανεξάρτητα από το προσωπικό του φόρτο εργασίας , πρέπει να τηρεί απaráβατα μια τακτική ομαδικής επικοινωνίας με συγκεντρώσεις που έχουν προκαθορισμένο σκοπό , όπως ενημέρωση ή επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων.

Στη διάρκεια της συγκέντρωσης , ο ηγέτης παρακινεί τους διστακτικούς να συμμετάσχουν , συγκρατεί τους επιθετικούς , ανακεφαλαιώνει συνεχώς (βγάζοντας συμπεράσματα) και θέτει προβλήματα , ζητώντας τη βοήθεια και τη γνώμη των συνεργατών του. Είναι αμερόληπτος , αναλυτικός , υπομονετικός , συγκρατημένος , έχει τακτ και χιούμορ , είναι σταθερός και ξεκάθαρος.

Επικοινωνώντας με τον τρόπο αυτόν , αυξάνει την παραγωγικότητα , μειώνοντας προβλήματα που προέρχονται από έλλειψη συντονισμού , βοηθά στην ανταλλαγή γνώσεων και κυρίως δημιουργεί το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας που είναι καθοριστικό για το καλό εργασιακό κλίμα και την ποιότητα υπηρεσιών.

3. Ανάθεση καθηκόντων

Με το τρόπο αυτό ο ηγέτης μεταφέρει με έμμεσο τρόπο την αποδοχή και την εμπιστοσύνη του προς τους συνεργάτες του.

4. Σαφείς και ομοιόμορφοι κανόνες διοίκησης

Τα ξεκάθαρα κριτήρια με τα οποία ο ηγέτης κρίνει και συνεργάζεται με στελέχη του, μεταφέρουν μηνύματα πολύ ισχυρότερα από τις λεκτικές διαβεβαιώσεις. Τέτοια κριτήρια είναι ο χρόνος και η διάρκεια της συνεργασίας με το καθένα , η ομοιομορφία των σημαντικών ή όχι καθηκόντων που τους αναθέτει και οι αρχές βάσει των οποίων αξιολογεί και προωθεί τα στελέχη του (ποιότητα ή ποσότητα εργασίας , προϋπηρεσία , συμπεριφορά , ενδυμασία , μόρφωση , διάθεση βελτίωσης κ.λπ.). Τα διαφανή κριτήρια αφαιρούν την ανασφάλεια και στρέφουν τα στελέχη σε θετικές μορφές επικοινωνίας (συνεργασία) και όχι αρνητικές (κουτσομπολιό , συγκρούσεις).

5. Γραπτή επικοινωνία

Η ύπαρξη γραπτής πληροφόρησης (εγκυκλίων , προσωπικών επιστολών) τεκμηριώνει και καθορίζει με σαφήνεια τους « κανόνες του παιχνιδιού » ,αλλά δημιουργεί και αρχείο όπου μπορεί να ανατρέξει κάθε στέλεχος , εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο για άλλες δραστηριότητες του ηγέτη ,όπως η ακρόαση.

6. Ακρόαση

Ο σύγχρονος ηγέτης περνά το 60% σχεδόν της ημέρας του « ακούγοντας ». Με τον τρόπο αυτό συλλέγει πληροφορίες για να αξιολογεί ορθά καταστάσεις αλλά και να προλαβαίνει επικίνδυνες συγκρούσεις , π.χ. αν κάποιο έμπειρο στέλεχος του αρχίζει ξαφνικά να έχει πολλά ερωτήματα και απορίες για απλά καθημερινά θέματα , σημαίνει απλώς ότι θέλει να επικοινωνήσει και να έχει την προσοχή του διευθυντή.

Η επικοινωνία σαν καθήκον και ικανότητα του προϊσταμένου πρέπει να διαχωριστεί από τις άλλες ικανότητες του , όπως η ηγεσία , η αντιμετώπιση των συγκρούσεων , η παρακίνηση και η ανάπτυξη στελεχών.

Η σημασία της στη συνοχή και στην ανάπτυξη των ομάδων δεν μπορεί να τονιστεί αρκετά. Το επίπεδο και η αξία του ηγέτη σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο των ανθρώπων που τον αποδέχονται και τον ακολουθούν.

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΜΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ

Όποιος έχει δοκιμάσει την εμπειρία του μέλους μιας επιτυχημένης ομάδας ξέρει τα συναισθήματα που προκαλεί αυτό.

- Όταν ένα μέλος χρειάζεται βοήθεια κάποιο άλλο επεμβαίνει.
- Όταν ένα μέλος λείπει , τα άλλα είναι σε θέση να αναπληρώσουν την έλλειψη του , αντιδρώντας ακριβώς όπως θα αντιδρούσε το μέλος που λείπει.
- Τα μέλη εμπιστεύονται απόλυτα το ένα το άλλο .

Η ανεξαρτησία , η δυναμικότητα , η σιγουριά , η αυτοπεποίθηση , η εκτίμηση , η ηρεμία ,είναι μερικά από τα συναισθήματα που κυριαρχούν ανάμεσα στα μέλη μιας δυναμικής ομάδας. Η αποτελεσματικότητάς της αυξάνεται εντυπωσιακά γιατί δεν υπάρχουν επικαλύψεις , κακή συνεννόηση , τριβές , ζηλοφθονία.

ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Σε μια επιτυχημένη ομάδα κάθε αλλαγή αντιμετωπίζεται με ευελιξία. Όταν ένα καινούριο μέλος συμπεριλαμβάνεται στην ομάδα , οι άλλοι προσαρμόζουν τις δραστηριότητες τους ανάλογα. Η ομάδα αυτή αποτελεί πολύτιμη αιχμή για μια επιχείρηση γιατί της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΙΑΣ (SYNERGY)

Το φαινόμενο αυτό – χαρακτηριστικό μιας επιτυχημένης ομάδας – εμφανίζεται όταν τα αποτελέσματα της συνεργασίας των μελών είναι μεγαλύτερα από το άθροισμα των επιμέρους ικανοτήτων τους και παρίσταται με την εξίσωση :

$$1 + 1 = 3.$$

Όσο περισσότερο εκτίθενται τα μέλη της ομάδας σε κοινές εμπειρίες , το φαινόμενο της συνέργιας μεγαλώνει , όπως ακριβώς και σε μια έμπειρη ποδοσφαιρική ομάδα. Η κοινή εξωεργασιακή ζωή , όπως συμμετοχή σε διάφορες εκδηλώσεις , συνεργασία εκτός ωραρίου για την ολοκλήρωση κάποιου project συντελεί σε καλύτερο αποτέλεσμα.

ΑΛΛΗΛΕΞΑΡΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ

Η νοοτροπία « ότι συμβαίνει - καλό ή κακό – μας αφορά όλους » επικρατεί σε μια ομάδα. Η εκτίμηση του ενός για τον άλλον είναι φανερή. Οι επιτυχίες μοιράζονται μεταξύ όλων , όπως ακριβώς και οι αποτυχίες. Οι τίτλοι χρησιμοποιούνται σπάνια γιατί η αλληλοεκτίμηση των μελών δεν βασίζεται συνήθως στην ιεραρχία.

ΓΙΑΤΙ Η ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΔΙΔΕΙ

Το μοντέλο του μοναχικοί προϊσταμένου , που έλεγχε τα πάντα , γνώριζε τα πάντα και έδινε λύσεις στα πάντα , έχει αρχίζει πια να εξαφανίζεται. Οι ηγέτες σήμερα εκχωρούν περισσότερες αποφάσεις και πρωτοβουλίες στους υφισταμένους τους. Ο σημερινός ηγέτης χρειάζεται την υποστήριξη των συνεργατών του όπως και εκείνοι τη δική του. Η πολυπλοκότητα των εργασιών , αλλά και των εργασιακών σχέσεων με άλλες μονάδες ή στελέχη , απαιτούν ομαδική αντιμετώπιση. Ο επικεφαλής είναι πιο εξαρτημένος από τους υφισταμένους του παρά το αντίστροφο.

ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Κανένα στοιχείο δεν βοηθά στο « χτίσιμο » της ομάδας περισσότερο από ένα ξεκάθαρο « όραμα » με σαφείς στόχους. Αν δεν ξέρεις τους στόχους δεν μπορείς να επιτύχεις. Αν δεν καταλαβαίνεις τους στόχους δεν μπορείς να ευθυγραμμιστείς με αυτούς. Η ομάδα ανταποκρίνεται όταν ο ηγέτης της έχει όραμα και είναι σε θέση να της το μεταδώσει. Ξέρουν τι επιδιώκουν όταν ξέρουν γιατί δουλεύουν.

Τα μέλη της ομάδας πρέπει να ξέρουν τους ρόλους τους καλά αν πρέπει να είναι αποτελεσματικά. Και αυτό είναι καθήκον του επικεφαλής να τους το μεταδώσει. Εάν οι ρόλοι δεν είναι σαφείς και οι αρμοδιότητες ξεκάθαρες , ο αρχηγός της ομάδας δυσκολεύεται να επιβληθεί. Τα μέλη με διαφορετικές ικανότητες αλληλοσυμπληρώνονται. Οι επικεφαλής χρησιμοποιούν με επιτυχία τις ικανότητες των μελών για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να δημιουργήσουν φαινόμενα συνέργειας.

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ΜΕ ΣΩΣΤΗ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

- Πετυχαίνουν τους στόχους τους
- Ξεπερνούν τους παραγωγικούς τους στόχους
- Έχουν μέλη με υψηλή παρακίνηση
- Έχουν δυναμικό ηγέτη
- Είναι δημιουργικές

ΜΟΝΑΔΕΣ ΧΩΡΙΣ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

- Δεν έχουν σταθερότητα στην επίτευξη των στόχων τους
- Χαρακτηρίζονται από απάθεια
- Δεν είναι δημιουργικές
- Έχουν αδύναμο ή υπερβολικά πιεστικό ηγέτη

ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Χαρακτηριστικό μιας ώριμης ομάδας είναι η δυνατότητας της να παίρνει σοβαρές αποφάσεις συλλογικά. Οι αποφάσεις τότε είναι περισσότερο σεβαστές και συνήθως πιο σωστές. Σε μια ελληνική εταιρία μια ολιγομελής ομάδα « χτίστηκε » με επίμονη προσπάθεια , συνεχή επένδυση χρόνου από τον επικεφαλής και τα μέλη. Όταν σε κάποιο από τα μέλη προσφέρθηκε δελεαστικό ποσό για να μετατεθεί σε άλλη μονάδα , το μέλος της ομάδας απάντησε : « Τα οικονομικά κίνητρα δεν αρκούν για να με πείσουν να ανταλλάξω την εργασιακή ικανοποίηση που νιώθω δίπλα στην ομάδα μου, με ένα νέο αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον ». Όταν η ομάδα διαλύθηκε για οργανωτικούς λόγους , τα μέλη βρήκαν πάλι τρόπο να συνεργασθούν , αλλάζοντας ειδικότητες , έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα κάτω από νέο αντικείμενο να μοιρασθούν πάλι την εμπειρία της άψογης συνεργασίας.

4.4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΟΜΑΔΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

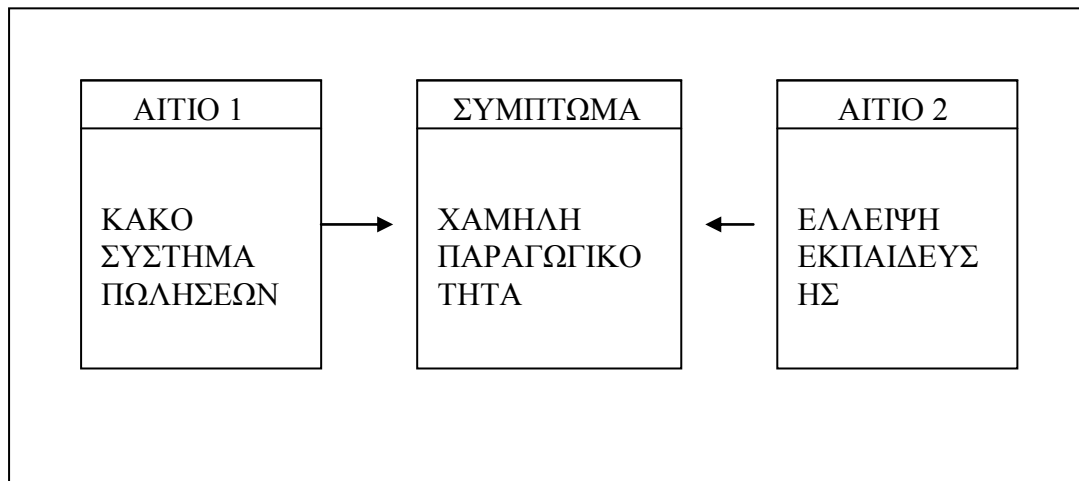
Στα πλαίσια ενός περιβάλλοντος Ολικής Ποιότητας , τέσσερις στρατηγικές είναι βασικές για την ομάδα. Αυτές είναι οι ακόλουθες :

1. ΣΥΛΛΟΓΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΙΜΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Κάθε ομάδα χρειάζεται αξιόπιστα στοιχεία όσο το δυνατόν απαλλαγμένα από λάθη μετρήσεων. Συχνά οι ομάδες συλλέγουν ελλιπή στοιχεία γιατί δεν έχουν διδαχτεί να τα εντοπίζουν. Βασίζουν στη συνέχεια τις αποφάσεις τους σε αυτά τα λάθος στοιχεία και κάνουν συνήθως λάθος. Συλλέγουν νέα στοιχεία και αξιολογούν πάλι με λάθος σκεπτικό για να καταλήξουν σε λάθος απόφαση πάλι. Ο κύκλος συνεχίζεται με αποτέλεσμα την αποτυχία.

2. ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Τα μέλη μιας ομάδας έχουν συνήθως δυσκολία να ξεχωρίσουν το « σύμπτωμα » από το « αίτιο ». θεωρούν σαν πρόβλημα το σύμπτωμα , και όχι το αίτιο. Για παράδειγμα , χαμηλή παραγωγικότητα δεν είναι πρόβλημα είναι σύμπτωμα.



3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΩΣΤΩΝ ΛΥΣΕΩΝ

Η ομάδα γνωρίζοντας εκ των προτέρων τους στόχους της αλλά και τους περιορισμούς που επιβάλλουν οι ειδικές συνθήκες της εταιρίας , προχωρεί κάποτε σε βιαστικά συμπεράσματα. Συνήθως τα άτομα θεωρούν ότι ξέρουν καλά το πρόβλημα πριν καν αρχίσουν τη συνεργασία τους , άρα νομίζουν ότι ήδη γνωρίζουν εκ των προτέρων τη σωστή λύση (και ίσως μερικές φορές να έχουν δίκιο). Οι απόψεις όμως πρέπει να υποστηρίζονται και από στοιχεία με μεθοδευμένη συνεργασία για την αξιολόγηση τους. Τα χρησιμοποιούμενα εργαλεία συλλογής και ερμηνείας δεδομένων εξυπηρετούν το σκοπό αυτό.

4. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΩΝ

Δεν υπάρχει υποκατάστατο του σωστού σχεδιασμού και της στοχοθέτησης. Το κόστος πρόληψης ενός ελαττώματος, κατά τη φύση σχεδιασμού ενός προϊόντος, ανέρχεται μόλις στο 1% του κόστους διόρθωσης του στη φάση παραγωγής. Συνηθέστατα η ηγεσία των εταιριών ακολουθεί την τακτική :

ΕΤΟΙΜΟΙ – ΠΥΡ – ΣΚΟΠΕΥΣΑΤΕ, αντί για το σωστό :

ΕΤΟΙΜΟΙ – ΣΚΟΠΕΥΣΑΤΕ – ΠΥΡ

Προσαρμόζει δηλαδή τους στόχους της στα επιτευχθέντα αποτελέσματα. Η ορθή τακτική είναι η στοχοθέτηση (σκόπευση) και η επίτευξη αποτελεσμάτων βάση στόχων. Αυτή η τακτική επηρεάζει και τον τρόπο σκέψης των μελών μιας ομάδας. Θέτουν στόχους, εκτιμούν σωστά τους διαθέσιμους πόρους και προβλέπουν τον πιθανό τρόπο αντίδρασης αν αντιμετωπίσουν πρόβλημα.

4.5. ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΟΜΑΔΑΣ

Τα δέκα συνηθέστερα προβλήματα λειτουργίας μια ομάδας είναι τα ακόλουθα:

1. ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΑΦΟΥΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ («ΠΕΛΑΓΩΜΑ»)

Οι ομάδες έχουν συνήθως πρόβλημα κατεύθυνσης για τα ποια πρέπει να είναι η επόμενη ενέργεια τους. Το αποτέλεσμα είναι καθυστερήσεις και αναβολή σημαντικών αποφάσεων. Ο συνηθέστερος τρόπος αντιμετώπισης από τον ηγέτη είναι η συνεχής επανεξέταση της προόδου και των στόχων της ομάδας καθώς επίσης και η σύνοψη όλων των μέχρι στιγμής ενεργειών.

2. ΑΣΚΗΣΗ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΟΡΙΣΜΕΝΩΝ ΜΕΛΩΝ

Μερικά μέλη έχουν, λόγω θέσης ή προσωπικότητας δυσανάλογα μεγάλη επιρροή. Αυτό είναι μέχρι ενός σημείου χρήσιμο (όταν το άτομο αυτό έχει ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες χρήσιμες για την ομάδα). Είναι όμως μερικές φορές ανασταλτικό όταν το άτομο αυτό παρεμποδίζει άλλους να υπεισέλθουν στην περιοχή που θεωρεί ιδιοκτησία του ή εκφράζεται απαισιόδοξα για όποια προσπάθεια δεν συμπίπτει με τις απόψεις του.

Τρόπος αντιμετώπισης : α) Ο ηγέτης τονίζει επίμονα το γεγονός ότι κανένας χώρος δεν είναι απαραβίαστος. Όλοι έχουν δικαίωμα να εκφράζουν τη γνώμη τους. β) προσπαθεί σε ιδιαίτερη συζήτηση με την « αυθεντία » να επιτύχει την συνεργασία του και περισσότερη ανοχή για τη γνώμη των άλλων.

3. ΚΥΡΙΑΡΧΙΚΑ / ΚΑΤΑΠΙΕΣΤΙΚΑ ΜΕΛΗ

Μερικά μέλη μονοπωλούν το χρόνο της ομάδας , μιλώντας πολύ , λέγοντας ανέκδοτα ή περιττές ιστορίες.

Τρόπος αντιμετώπισης : Ο ηγέτης δομεί έτσι την συνάντηση ώστε τα μέλη να έχουν ίδιες ευκαιρίες να εκφράσουν την γνώμη τους , π.χ. με τεχνική καταιγισμού ιδεών ή ζητώντας γραπτώς τις γνώμες των μελών.

4. ΝΤΡΟΠΑΛΑ ΜΕΛΗ

Μερικά αναγνωρισμένης αξίας άτομα , μιλούν λίγο και σπάνια. Συνήθως παίρνουν τη θέση « Ακούω με προσοχή και αν διαφωνήσω σε κάτι θα το πω ». Με τον τρόπο αυτό σημαντικές γνώμες για την ομάδα μπορεί να χαθούν.

Τρόπος αντιμετώπισης : α) ο ηγέτης δομεί τη σύσκεψη με τον ίδιο τρόπο , όπως και με τα κυριαρχικά / καταπιεστικά μέλη. β) Επιμένει προσωπικά στη διατύπωση γνώμης από το διστακτικό μέλος. « Μήπως κάποιος άλλος έχει να νου πει κάτι ; »

5. ΑΠΟΔΟΧΗ ΑΠΟΨΕΩΝ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΠΑΝΤΑ ΣΩΣΤΕΣ ΣΑΝ ΑΛΗΘΙΝΕΣ

Μερικά μέλη εκφράζουν με τόση αυτοπεποίθηση προσωπικές τους σκέψεις ή απόψεις , ώστε οι υπόλοιποι θεωρούν ότι αυτά που λέγονται είναι γεγονότα. Συνήθως οι άλλοι διστάζουν να ζητήσουν επιβεβαίωση των θέσεων του από τον ομιλητή , με αποτέλεσμα να οδηγηθούν από αυτόν σε λάθος συμπεράσματα.

Τρόπος αντιμετώπισης : Ο ηγέτης αναλαμβάνει ο ίδιος να διευκρινίσει την αλήθεια ή όχι των δηλώσεων : « Είναι όσα μας είπες προσωπικές σου απόψεις ή γεγονότα ; ».

6. ΒΙΑΣΤΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κάθε ομάδα σχεδόν έχει μεταξύ της κάποιον βιαστικό που πιέζει για γρήγορες αποφάσεις. Το άτομο αυτό συνήθως καταλήγει σε κάποιο δικό του συμπέρασμα ή λύση και πιέζει την ομάδα να την υιοθετήσει. Τέτοια πίεση οδηγεί την ομάδα σε σπασμωδικές ενέργειες « σαν κυνηγούς που πυροβολούν ότι κινείται » και ικανοποιούνται γιατί « επιτέλους κάτι κάνουν ».

Τρόπος αντιμετώπισης : α) ο ηγέτης της ομάδας αντιτίθεται στο καταπιεστικό μέλος με ήπιο τρόπο , υπενθυμίζοντας τους κινδύνους μιας βιαστικής απόφασης. β) ο ηγέτης υπενθυμίζει στα μέλη του ότι ο επιστημονικός τρόπος λήψης αποφάσεων δεν πρόκειται να παραβιαστεί.

7. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΙ

Όταν κάποιος διαφωνούν με τη γνώμη των άλλων συνηθίζουν να βγάζουν και να διατυπώνουν αβασάνιστα συμπεράσματα « ετικέτες » για τα κίνητρα που ωθούν τους άλλους στη γνώμη τους. Η συμπεριφορά αυτή οδηγεί συνήθως σε προσβολές και εχθρότητα.

Τρόποι αντιμετώπισης : Ο ηγέτης διευκρινίζει επιτόπου το χαρακτηρισμό π.χ. « Νίκο, η Ελένη λέει ότι είσαι πολύ μονόπλευρος και προκατειλημμένος. Εσύ τι λες γι' αυτό ; ».

8. ΤΑ ΜΕΛΗ ΑΓΝΟΟΥΝ ή « ΣΝΟΜΠΙΑΡΟΥΝ » ΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ

Όλα τα άτομα έχουν κάποιες αξίες στις οποίες πιστεύουν και όταν οι άλλοι τις αγνοούν αισθάνονται έντονα θιγμένα. Κάποια στιγμή για παράδειγμα , κάνουν μια δήλωση που οι άλλοι αγνοούν και συνεχίζουν συζητώντας ένα θέμα τελείως διαφορετικό , ενώ το αγνοημένο μέλος θίγεται ιδιαίτερα γιατί η σημαντική – κατά τη γνώμη του – άποψη του αγνοήθηκε από τους άλλους. Τα υπόλοιπα μέλη πρέπει να βοηθούν το αγνοημένο άτομο να διευκρινίσει την άποψη του.

Τρόπος αντιμετώπισης : α) Τα μέλη εκπαιδεύονται στο να μάθουν να ακούνε. β) Ο ηγέτης υποστηρίζει το αγνοημένο άτομο.

9. « ΠΕΡΙΠΛΑΝΗΣΗ » ΑΠΟ ΘΕΜΑ ΣΕ ΘΕΜΑ

Ένα μέλος της ομάδας περιγράφει πως ένας εργάτης έδωσε λύση σε ένα πρόβλημα παραγωγής , οπότε ένα άλλο μέλος θυμάται ότι ο ίδιος εργάτης έλυσε έξυπνα ένα άλλο πρόβλημα παλιότερα και ένα τρίτο μέλος περιγράφει ένα επεισόδιο μεταξύ του εργάτη και του προϊσταμένου του. Η συζήτηση συνεχίζεται με θέμα τι απέγινε ο προϊστάμενος όταν πήρε σύνταξη και καταλήγει σε διαφωνία σχετικά με το αν η συνταξιοδότηση ανανεώνει ή γερνάει τον άνθρωπο. Στο τέλος κανείς δεν θυμάται πως άρχισε η συζήτηση. Η έλλειψη εστίασης στη συζήτηση καταλήγει σε απώλεια χρόνου και απογοήτευση.

Τρόπος αντιμετώπισης : Ειδικό έντυπο ή γραπτό πρόγραμμα συνάντησης.

10. ΔΙΑΜΑΧΗ ΜΕΛΩΝ

Μερικές φορές η ομάδα γίνεται πεδίο μάχης των μελών της. Συνήθως το αίτιο είναι διαφορετικό από το θέμα της στιγμής εκείνης και αναφέρεται σε παλιότερες διαφωνίες και ανταγωνισμό μεταξύ των στελεχών. Τα άλλα μέλη νιώθουν θεατές σε ένα ματς πυγμαχίας και διστάζουν να πάρουν θέση από φόβο εμπλοκής στη διαμάχη. Το κλίμα αυτό της εχθρότητας είναι μεταδοτικό και μπορεί να διαλύσει την ομάδα. Τρόπος αντιμετώπισης : α) Ο ηγέτης απομακρύνει τους « αντιπάλους » από την ομάδα για να λύσουν το θέμα τους . β) Υπενθυμίζει στα μέλη τους κανόνες συμπεριφοράς.

4.6. ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι Κύκλοι Ποιότητας (Κ.Π.) πρωτοεφαρμόστηκαν στην Ιαπωνία το 1962 από τον Isikawa , ο οποίος υιοθέτησε τις απόψεις του δημιουργού τους Deming. Σημείωσαν τεράστια επιτυχία στις ιαπωνικές επιχειρήσεις από την άποψη της μείωσης του κόστους και βελτίωσης της ποιότητας.

Στην Ευρώπη και την Αμερική έγιναν σταδιακά δεκτοί από ολοένα αυξανόμενο αριθμό επιχειρήσεων. Οι Κ.Π. είναι ένα σύστημα διοίκησης για βελτίωση της παραγωγικότητας και ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της ανάπτυξης και παρακίνησης των εργαζομένων. Λειτουργικά οι Κ.Π. είναι ομάδες τριών ατόμων έως δέκα κατάλληλα εκπαιδευμένων εργαζομένων / στελεχών της επιχείρησης που συγκεντρώνονται εθελοντικά , χρησιμοποιούν απλές τεχνικές και επιλύουν – με το μικρότερο δυνατόκόστος για την επιχείρηση και με τις λιγότερες παρενέργειες – χρονίζοντα προβλήματα , που λόγω της φύσης τους (πολλαπλότητα , εμπλοκή πολλών αρμοδίων , εξάρτηση από ετερόκλητους παράγοντες) δεν είναι πάντα δυνατό να επιλυθούν με συμβατικές μεθόδους.

Ο Κ.Π. λειτουργεί μέχρι την οριστική επίλυση του συγκεκριμένου προβλήματος , οπότε διαλύεται και επανασηματίζεται (πιθανόν με τροποποιημένη σύνθεση) , για να επιλύσει άλλο πρόβλημα. Τονίζεται ότι οι αρμοδιότητες ενός Κ.Π. δεν περιλαμβάνουν θέματα πολιτικής της εταιρίας (αμοιβές , ωράρια , προαγωγές κ.λπ.) αλλά θέματα παραγωγικών και διοικητικών διαδικασιών. Οι Κ.Π. λειτουργούν

σε ώρες εργασίας αλλά καταβάλεται ιδιαίτερη προσπάθεια ώστε η διάρκεια και ο χρόνος μεταξύ των διαδοχικών συνεδριάσεων να μην έχουν αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση. Η συμμετοχή σε Κ.Π. ενός προϋσταμένου είναι επιθυμητή και χρήσιμη , προϋποθέτει όμως ότι κατά τη διάρκεια της συνεδρίασης « χάνει » προσωρινά την προισταμενική ιδιότητα και συμμετέχει σαν απλό μέλος. Η βασική ιδέα των Κ.Π. όπως ορίσθηκε από τους Ιάπωνες είναι :

- Η συνεισφορά στη βελτίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης
- Ο σεβασμός στην ανθρώπινη υπόσταση και η δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος
- Η ανάπτυξη των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού

Τα οφέλη από την εφαρμογή του θεσμού θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν σε δύο κατηγορίες :

Άμεσα οφέλη

- Βελτίωση της ποιότητας προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών
- Μείωση του κόστους
- Βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος / ασφάλειας
- Συντονισμός των προσπαθειών , μείωση των επικαλύψεων
- Παραγωγικότητα
- Επικοινωνία και σωστή αξιοποίηση των πληροφοριών

Έμμεσα οφέλη

Παρακίνηση εργαζομένων

- Αίσθημα συμμετοχής και επίτευξης αποτελεσμάτων
- Ομαδικότητα και πνεύμα συνεργασίας
- Ανάπτυξη στελεχών στην επιχείρηση

Πέρα από τα παραπάνω , ένα πρόγραμμα Κ.Π. είναι συμμετοχή και συνεργασία , ενθουσιασμός , αίσθηση ποιότητας , δημιουργικότητα και αναζήτηση , διαρκής έρευνα , αυτοσεβασμός , μόρφωση και εκπαίδευση.

Μέσα από Κ.Π. αναδεικνύονται στελέχη της επιχείρησης , των οποίων το αναξιοποίητο δυναμικό δεν είχε εντοπισθεί. Ένα σωστό πρόγραμμα Κ.Π. αποδίδει οικονομικά οφέλη πολλαπλάσια του κόστους του , σαν αθροιστικό αποτέλεσμα μείωσης κόστους σε διάφορους τομείς (σπατάλη υλικών , εξοικονόμηση ενέργειας , μείωση « σκάρτων » κ.λπ.) και οργανωτικών αλλαγών που έχουν σαν αποτέλεσμα αύξηση της παραγωγικότητας.

4.7. ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙΑ ΤΩΝ Κ.Π.

Οι Κ.Π. απαρτίζονται από τον ηγέτη και 3-10 μέλη. Ο ηγέτης εκλέγεται από τα μέλη του Κύκλου με βάση τις γνώσεις του , τα ηγετικά του χαρακτηριστικά , τη συνεργατικότητα , τη δημιουργικότητα και την ευελιξία. Ο ηγέτης είναι το « κλειδί » των Κ.Π. γιατί επιλέγει και στρατολογεί μέλη , τα εκπαιδεύει , τα ενθαρύνει να συμμετέχουν στους Κ.Π. , προετοιμάζει λίστα προβλημάτων προς επίλυση , μεσολαβεί προς τη διοίκηση της εταιρίας για εξομάλυνση απροόπτων καταστάσεων που θέτουν σε κίνδυνο τους Κ.Π. και κυρίως παρουσιάζει στη διοίκηση και αξιοποιεί τα αποτελέσματα της εργασίας των μελών του Κύκλου.

Τα μέλη είναι επίσης εθελοντές , με όπλα τον ενθουσιασμό , τη θετική στάση και αμοιβαία συνεργασία , τη διάθεση συμμετοχής και προσωπικής εξέλιξης και την προθυμία να μοιραστούν τις γνώσεις και τις ιδέες τους και να τις δουν να αξιοποιούνται.

Η ψυχή και η σπονδυλική στήλη του προγράμματος Κ.Π. είναι ο διευκολυντής ή σύμβουλος. Ο διευκολυντής εποπτεύει το πρόγραμμα ,εγγυάται την ομαλή και συντονισμένη λειτουργία του μέσα στην επιχείρηση και εξασφαλίζει βοήθεια σε χώρους και εξοπλισμό. Είναι ο σύνδεσμος με τη διοίκηση. Μετά τη φάση εξοικείωσης και τις αρχικές δυσχέρειες , οι Κ.Π. σε εφαρμογή , προσφέρουν μια πραγματικά συναρπαστική προσέγγιση στο σύγχρονο management. Ο λόγος είναι ότι οι Κ.Π. συνδυάζουν και αξιοποιούν όλες τις τεχνικές management του ανθρώπινου παράγοντα και δημιουργούν κλίμα συμμετοχής των υπαλλήλων στα προβλήματα της επιχείρησης. Συντελούν στη σταδιακή βελτίωση των σχέσεων προσωπικού και διοίκησης , αλλά και πετυχαίνουν εντυπωσιακά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα και τη συμπίεση του κόστους , μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών.

« Μόνο το 15% των λαθών προέρχεται από τους ανθρώπους , ενώ για το 85% πρέπει να κατηγορήσουμε οργανωτικές και διαδικαστικές αδυναμίες και ελλείψεις » , αναφέρει ο κ. Kees van Ham ,τ. γενικός γραμματέας του European Foundation for Quality Management (EFQM).

Σ' αυτό το σημείο οι Κ.Π. επιτυγχάνουν θεαματικά αποτελέσματα. Οι Κ.Π. είναι διαδικασία αρκετά δύσκολη στις πρώτες φάσεις εφαρμογής γιατί απαιτούν την ύπαρξη συγκεκριμένων προϋποθέσεων , όπως :

1. Επιθυμία και θέληση της διεύθυνσης για εφαρμογή του συστήματος και συμμετοχική νοοτροπία της διοίκησης.
2. Υπομονή. Οι Κ.Π. δεν είναι μαγικό ραβδί επίλυσης προβλημάτων , ούτε μαγική σκόνη.
3. Ικανοποιητική εργασιακή ατμόσφαιρα.
4. Μεθοδική ενημέρωση των εργαζομένων με επιμονή και υπομονή , για το ξεπέρασμα αρχικών αντιδράσεων , τάσεων ανασφάλειας κ.λπ. Οι Κ.Π. δέχονται πυρά κυρίως από άτομα που δεν έχουν κατανοήσει τη λειτουργία τους ή ενοχλούνται από το γεγονός ότι δεν συμμετέχουν σ' αυτούς.

Για τον τελευταίο ακριβώς λόγο η συμμετοχή μελών σε έναν Κ.Π. είναι αρχικά περιορισμένη. Στην αρχική φάση απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στην προεργασία του προγράμματος , όπως :

1. Σωστή επιλογή μελών.
2. Εκπαίδευση των μελών σε τεχνικές ομαδικής συνεργασίας και επίλυσης προβλημάτων.
3. Προσεκτική επιλογή του αρχικού προβλήματος (προβλημάτων) που θα κληθεί να επιλύσει ο Κ.Π.
4. Επίμονη και λεπτομερή ενημέρωση των υπολοίπων εργαζομένωνπρός αποφυγή παρανοήσεων ως προς τις αρμοδιότητες του Κ.Π.
5. Διασφάλιση κλίματος διατύπωσης ελεύθερης γνώμης κατά τη διάρκεια των συναντήσεων του Κ.Π. , αλλά παράλληλα αυστηρή αποχή των μελών από κριτική μη παρόντων στελεχών.

Στον Κ.Π. κρίνονται οι διαδικασίες και όχι οι άνθρωποι. Οι Κ.Π. εφαρμόζονται ενδεικτικά από το ισπανικό τραπεζικό συγκρότημα Banco Bilbao Vizcaya , την Hilti του Λιχτενστάιν , την αμερικανική Lockheed , καθώς και από ελληνικές εταιρίες. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι ο EFQM προβάλλει την εφαρμογή Κ.Π. από τα μέλη του ως χαρακτηριστικό στοιχείο εταιρίας με εδραιωμένη ποιότητα.

4.8. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Το πρόγραμμα υλοποίησης , προβλέπει συνήθως την ακόλουθη προκαταρκτική διαδικασία :

1. Επιλογή ομάδας εργασίας για εισαγωγή του προγράμματος

2. Έρευνα και ενημέρωση για τους Κ.Π.
3. Εκπαίδευση
4. Παρακολούθηση ενός Κύκλου Ποιότητας στην πράξη
5. Απόφαση για έναρξη προγράμματος
6. Επιλογή συντονιστή (Facilitator)
7. Σχηματισμός συντονιστικής επιτροπής από διευθυντές της εταιρίας
8. Διαμόρφωση πλάνων και στόχων του προγράμματος
9. Παρουσίαση πλάνων στη διοίκηση
10. Προετοιμασία εκπαιδευτικού και ενημερωτικού υλικού
11. Παρουσίαση της ιδέας στους υπαλλήλους
12. Εκπαίδευση μελών σε τεχνικές Κ.Π.
13. Σχηματισμός κύκλων
14. Μηνιαίος απολογισμός

Τα στοιχεία αυτά αναλύονται παρακάτω.

1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΜΕΛΟΥΣ ΟΜΑΔΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Επιλέγονται συνήθως , ένα άτομο από τον ποιοτικό έλεγχο ή την παραγωγή και ένα από το προσωπικό. Έτσι εξασφαλίζεται η συνέχεια της προσπάθειας σε περίπτωση ασθένειας του ενός , αλλά και η σωστή έρευνα και μελέτη σε θέματα παραγωγής και προσωπικού.

2. ΕΡΕΥΝΑ

Ακολουθεί μελέτη κάθε σχετικού βιβλίου και υλικού και συλλογή πληροφοριών από διεθνείς ενώσεις (όπως η ASQC).

3. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ

4. ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΥΚΛΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Επειδή μια εικόνα αξίζει όσο χίλιες λέξεις , η παρακολούθηση – αν είναι δυνατόν – ενός Κύκλου Ποιότητας στην πράξη , βοηθά στην απόκτηση κάποιας αρχικής εμπειρίας.

5. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΝΑΡΞΗΣ

Γίνεται επίσημη παρουσίαση στη διοίκηση της εταιρίας και καλύπτονται θέματα όπως : α) Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα , β) Προβλήματα στη διεξαγωγή Κύκλων Ποιότητας , γ) Σχεδιασμός του Κύκλου Ποιότητας δ) Εκπαιδευτικές απαιτήσεις ε) Χρηματοδότηση του προγράμματος στ) Στόχοι του προγράμματος

Στόχος της παρουσίασης είναι η έγκριση της διοίκησης και η κατανομή αρμοδιοτήτων.

6. ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ Ή ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΗ (FACILITATOR)

Ο διευκολυντής ή συντονιστής θα σχεδιάσει , θα οργανώσει , θα εκπαιδεύσει και θα εποπτεύσει τις διάφορες φάσεις των Κύκλων Ποιότητας. Το στέλεχος αυτό είναι ο άνθρωπος – κλειδί. Πρέπει να είναι ενθουσιώδης , συνεργάσιμος και αυτοπαρακινούμενος. Είναι ο συνδετικός ιστός του προγράμματος από την αρχή μέχρι το τέλος. Την επιλογή του ακολουθεί επίσημη ανακοίνωση προς το προσωπικό.

7. ΟΡΙΣΜΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ (STEERING COMMITTEE)

Η επιτροπή αυτή έχει συμβουλευτικό ρόλο και αποτελείται από εκπροσώπους διαφόρων τμημάτων που επιλέγει και προσεγγίζει ο διευκολυντής. Η επιτροπή αυτή είναι το « στήριγμα » του προγράμματος μέσα στα διάφορα τμήματα της εταιρίας. Δυο τουλάχιστον μήνες απαιτούνται για την οριστικοποίηση της και την έναρξη ομαλής λειτουργίας της.

8. ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΛΑΝΩΝ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ

Η συντονιστική επιτροπή , βασισμένη στα συμπεράσματα των δύο αρχικών μελών της ομάδας εργασίας , διαμορφώνει και οριστικοποιεί τα αρχικά πλάνα και καταλήγει σε στόχους , όπως π.χ. :

- Εκπαίδευση 30 ατόμων στη διεύθυνση παραγωγής
- Έναρξη 2 Κύκλων Ποιότητας μέσα σε 3 μήνες
- Επιλογή και ταξινόμηση εκπαιδευτικού υλικού

Ο διευκολυντής έχει πρωταγωνιστικό ρόλο , στη φάση αυτή , όπου επενδύει τουλάχιστον το 20% του χρόνου του.

9. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Οι λεπτομέρειες των πλάνων που έχουν ήδη δημιουργηθεί παρουσιάζονται σε εκπροσώπους της διοίκησης και των εργαζομένων. Στόχος είναι η εξοικείωση των στελεχών αυτών με το πρόγραμμα , η δημιουργία υποστηρικτικού κλίματος και η αποφυγή παραπληροφόρησης. Ιδιαίτερα τονίζεται η δυνατότητα ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού μέσα από ένα πρόγραμμα Κύκλων Ποιότητας , αλλά και της θεαματικής βελτίωσης της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.

10. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ

Στην Ευρώπη αλλά κυρίως στην Ελλάδα , υπάρχει πολύ λίγο διαθέσιμο εκπαιδευτικό υλικό (το περισσότερο ξενόγλωσσο). Οι εταιρίες αναπτύσσουν συνήθως και δικό τους εκπαιδευτικό υλικό που το παρουσιάζουν με τη μορφή ενός Manual. Το Manual αυτό περιέχει βασικές τεχνικές και εργαλεία , όπως η ανάλυση Pareto , διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος κ.λπ. Ο διευκολυντής (και εδώ παίζει ρόλο η προσωπικότητα του και ο ενθουσιασμός του) εμπλουτίζει το Manual με πρόσθετο μη συμβατικό υλικό , που κατά τη γνώμη του είναι απαραίτητο (έντυπα , φόρμες , πληροφορίες , τεχνικές κ.λπ.).

11. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ

Αφού τα παραπάνω βήματα ολοκληρωθούν , ο διευκολυντής με τη συντονιστική επιτροπή επιλέγουν τον κατά τη γνώμη τους προσφορότερο χώρο για πρώτη εφαρμογή του προγράμματος. Τα κριτήρια τους μπορεί να είναι διάφορα και είναι ενδεικτικά τα εξής : α) Χώροι με τα περισσότερα προβλήματα , β) Χώροι με το πιο συνεργάσιμο προσωπικό γ) Χώροι που τα προβλήματα δείχνουν ότι θα λυθούν ευκολότερα και θα συντελέσουν στη δημιουργία υποστηρικτικού κλίματος.

Αμέσως μετά η επιλεγμένη ομάδα καλείται να παρακολουθήσει την πρώτη συνάντηση που γίνεται σε ώρα εργασίας. Συνήθως η πρώτη αυτή συνάντηση έχει επιτυχία αν έχει προσχεδιαστεί σωστά (και διαφημίζεται καλά). Στη συνάντηση αυτή τονίζεται ότι η συμμετοχή στους Κύκλους Ποιότητας είναι εθελοντική. Στη φάση αυτή γίνεται συλλογή ονομάτων των εθελοντικά επιθυμούντων να λάβουν μέρος στο πρόγραμμα.

12. ΕΝΑΡΞΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Με βάση τη λίστα των ενδιαφερομένων εθελοντών , ο διευκολυντής διαμορφώνει το – συγκεκριμένο πια – εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Επιλέγει τον κατάλληλο – ήσυχο – εκπαιδευτικό χώρο. Συλλέγει οπτικά βοηθήματα. Παρακινεί τα μέλη να συμμετάσχουν με το σύστημα των ερωτοαπαντήσεων και σχολιασμού. Οργανώνει (μην ξεχνάμε ότι είναι δημιουργικός) τελετή αποφοίτησης έτσι ώστε να τους ενθουσιάσει και να τους κάνει να νιώσουν ότι το έργο τους είναι σημαντικό.

13. ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΥΚΛΩΝ

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης , ο διευκολυντής σχηματίζει γνώμη για το χαρακτήρα και τη δυνατότητα συνεργασίας των συμμετεχόντων. Τότε οριστικοποιεί τη σύνθεση , λαμβάνοντας απαραίτητα υπόψη και την γνώμη των ιδίων των μελών

του Κύκλου. Τα μέλη επιλέγουν και τον ηγέτη τους. στην τελική μορφή ο Κύκλος θα έχει 3 – 10 μέλη με ιδανικό αριθμό τα 5 – 6 μέλη.

14. ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Το έργο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Η συντονιστική επιτροπή συναντάται μια φορά την εβδομάδα για ανασκόπηση της προόδου της προσπάθειας. Μια φορά το μήνα συντάσσεται ένας απολογισμός , εντοπίζοντας οι οποιαδήποτε μορφής δυσκολίας (ανθρώπινων σχέσεων , τεχνικές) και γίνονται διορθωτικές ενέργειες. Εν ανάγκη ζητείται η βοήθεια εξωτερικών συμβούλων. Αν τα παραπάνω βήματα τηρηθούν με συνέπεια , θα πρέπει η εταιρία να περιμένει επιτυχία του προγράμματος.

4.9. Η ΑΝΑΓΚΗ ΥΠΑΡΞΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Η πολιτική της κάθε εταιρίας αποτελεί οδηγό για τη διαμόρφωση των δραστηριοτήτων του Κύκλου , με το να καθορίζει όρια και κανονισμούς ανάμεσα στους οποίους τα μέλη μπορούν να κινηθούν ελεύθερα. Χωρία καθορισμένη εταιρική πολιτική , το πρόγραμμα χάνει σε συνοχή και συνέπεια. Με καθορισμένη πολιτική , οι λαμβανόμενες αποφάσεις είναι πιο γρήγορες και σαφείς , υπάρχει ομοιογένεια προσπαθειών και μείωση των επικαλύψεων.

Η πολιτική της εταιρίας πρέπει βέβαια , να αναπροσαρμόζεται τακτικά ώστε να αντανακλά τη σημερινή μορφή της νοοτροπίας της. Η παροχή υπερβολικών λεπτομερειών στα μέλη του Κύκλου δημιουργεί πάλι αντίθετα αποτελέσματα , όπως σύγχυση , κόπωση , απογοήτευση. Η επιλογή των πληροφοριών που πρέπει να δοθούν στα μέλη , είναι καθήκον της συντονιστικής επιτροπής.

Η με σαφήνεια προσδιορισμένη πολιτική δημιουργεί σιγουριά και εμπιστοσύνη. Ο διευκολυντής συλλέγει τα σχετικά άρθρα / κανονισμούς , συνεργαζόμενος με εκπροσώπους του μεσαίου διευθυντικού επιπέδου της εταιρίας. Μετά την αρχική επιλογή υλικού , ο διευκολυντής συνεργάζεται με τον προσωπάρχη για αποφυγή παρανοήσεων και σφαλμάτων και μετά υποβάλει το υλικό στη συντονιστική επιτροπή για οριστική διαμόρφωση και έγκριση. Η συντονιστική επιτροπή μπορεί να επιφέρει τις αναγκαίες αλλαγές με σκεπτικό πάντα τη φιλοσοφία ανάπτυξης , μέσω των Κύκλων Ποιότητας , υπεύθυνων στελεχών.

Όπως κάθε πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας , έτσι και οι Κύκλοι Ποιότητας πρέπει να ακολουθούν κάποιο συγκεκριμένο κανονισμό.

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ :

Στόχοι

Οι Κύκλοι Ποιότητας αποσκοπούν στην επίτευξη των παραπάνω στόχων :

- Βελτίωση ποιότητας
- Βελτίωση επικοινωνίας
- Βελτίωση ομαδικής εργασίας
- Μείωση σπατάλης πόρων
- Εκπαίδευση , ανάπτυξη και ικανοποίηση προσωπικού.

Εκτελεστική Επιτροπή

Τα παρακάτω αναφερόμενα ανώτατα στελέχη της εταιρίας αποτελούν την εκτελεστική επιτροπή. Η εκτελεστική επιτροπή είναι υπεύθυνη για την ορθή λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας , την υποβοήθηση τους , για επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία προϋποθέσεων για την ομαλή λειτουργία τους.

Πολιτική

A . Όλοι οι υπάλληλοι της εταιρίας είναι ελεύθεροι να :

- συμμετέχουν ή να μη συμμετέχουν στους Κ.Π. όποτε εκείνοι το θελήσουν,
- να υποβάλουν προβλήματα για επίλυση από τους Κ.Π.

B . Η διεύθυνση υποστηρίζει την προσπάθεια με τις εξής ενέργειες :

- Ενθαρρύνει τη συμμετοχή υπαλλήλων στις συναντήσεις
- Παρέχει τους απαραίτητους χώρους
- Παρέχει το απαραίτητο υλικό

Γ . Η διεύθυνση συμμετέχει ως εξής :

- Δίνοντας απαντήσεις στα ερωτήματα και τις προτάσεις του Κύκλου. (Εάν η απάντηση είναι αρνητική , η άρνηση θα τεκμηριωθεί).
- Εφαρμόζοντας τις εγκεκριμένες λύσεις και προτάσεις του Κ.Π.
- Παραχωρώντας εκπαιδευτική υποστήριξη.

Δ . Η διοίκηση έχει το δικαίωμα να εισηγηθεί στον Κ.Π. προβλήματα για επίλυση ή να υποδείξει χώρους για σχηματισμό νέων Κύκλων.

Ε . Οι Κ.Π.

- Είναι εντελώς εθελοντικοί
- Ακολουθούν τις τεχνικές που περιγράφονται στο « Manual » μέλους Κ.Π.

- Εργάζονται και κινούνται στα πλαίσια των συνηθισμένων δραστηριοτήτων της εταιρίας.
- Συνεργάζονται σε οποιοδήποτε πρόβλημα φόρτου ή και ποιότητα εργασίας.
- Έχουν το δικαίωμα αποδοχής ή απόρριψης προβλημάτων από όπου και αν προέρχονται.
- Εντοπίζουν , αναλύουν , εφαρμόζουν λύσεις προβλημάτων.
- Παρουσιάζουν στη διοίκηση για έγκριση το πρόβλημα και τη λύση.
- Παρουσιάζουν περιοδικά αναφορές προς τη διοίκηση.
- Βελτιώνουν την επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων

ΣΤ . Οι Κ.Π. δεν έχουν αρμοδιότητα για τα παρακάτω :

- Παράπονα προσωπικού
- Προσλήψεις – Απολύσεις.
- Μισθολογικά.
- Προσωπικότητα οποιουδήποτε.

Οργάνωση

Α . Οι Κ.Π. είναι μικρές ομάδες 3 – 10 ατόμων , που συναντώνται τακτικά για να εντοπίσουν τα προβλήματα τους εργασιακού τους χώρου , να εισηγηθούν λύσεις και να τις εφαρμόσουν μετά την έγκριση της διοίκησης.

Β . Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι :

- Συμβουλεύει τα μέλη του Κύκλου.
- Συμμετέχει όταν του ζητείται η βοήθεια του , αποσύρεται όταν δεν του ζητείται.
- Συνεχώς προωθεί και ενθαρρύνει τους Κ.Π.
- Παρέχει πληροφόρηση εγκαίρως όταν του τη ζητούν.
- Δεν επιχειρεί να αναλάβει την ηγεσία του Κ.Π. εκτός αν ο Κ.Π. το ζητήσει.
- Ενθαρρύνει τη συμμετοχή στον Κ.Π. υπαλλήλων του τμήματος του.

Γ . Ο ηγέτης του Κ.Π. είναι εκλεγμένος από τον Κ.Π. και είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του και την ορθή χρήση των κατάλληλων τεχνικών και μεθόδων.

Δ . Ο διευθυντής ή συντονιστής :

- Είναι υπεύθυνος για όλο το πρόγραμμα.
- Εκπαιδεύει ηγέτες και μέλη
- Τηρεί αρχεία
- Συντονίζει τη λειτουργία του Κ.Π.
- Μεσολαβεί μεταξύ Κ.Π. και τμημάτων της εταιρίας
- Συνεργάζεται με την συντονιστική επιτροπή

- Παρακολουθεί τις συναντήσεις του Κ.Π. και τις συσκέψεις των ηγετών.

Ε . Οι εκπρόσωποι της συντονιστικής επιτροπής επιλέγονται από τη διοίκηση , είναι εθελοντές και προέρχονται από βασικά τμήματα του εργοστασίου. Η επιτροπή είναι υπεύθυνη για καθορισμό πολιτικής , διαδικασιών , στόχων αλλά και εξεύρεσης εξοπλισμού και μέσων. Καθοδηγούν τον Κ.Π. , κάνουν γνωστές τις δραστηριότητες του μέσα και έξω από την εταιρία. Επικοινωνούν τακτικά με τον διευκολυντή και τη διοίκηση.

4.10. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ Κ.Π.

Ένα πρόγραμμα Κ.Π. μπορεί να έχει πολύ θετικά αποτελέσματα , αλλά μπορεί να εμπλακεί και σε απρόβλεπτα προβλήματα. Τα προβλήματα αυτά είναι δυνατόν , χωρίς πρόληψη , να καταστρέψουν το πρόγραμμα. Παρακάτω αναπτύσσονται τα συνηθέστερα προβλήματα και οι προτεινόμενες λύσεις :

1. Κακή εκπαίδευση

Ένα πρόγραμμα Κ.Π. δεν επιβιώνει χωρίς σωστή εκπαίδευση όλων των εμπλεκομένων. Κύριος στόχος του προγράμματος Κ.Π. είναι η δημιουργία δομημένων και υπεύθυνων ατόμων. Οι εταιρίες που δεν επενδύουν σε εκπαίδευση ξεκινούν εξ αρχής με προβλήματα.

2. Ιστορικό προηγούμενων προγραμμάτων

Προηγούμενες προσπάθειες που έγιναν βιαστικά , κάτω από πίεση και χωρίς προηγούμενη επαρκή προετοιμασία , πρέπει να αποτελούν παράδειγμα προς αποφυγή.

3. Υπάρχον σύστημα συλλογής ιδεών και προτάσεων

Οι εταιρίες που έχουν ήδη ένα παρόμοιο σύστημα , όπου οι υπάλληλοι βραβεύονται με χρηματικά ποσά για εφαρμόσιμες προτάσεις τους που εξοικονομούν χρήματα , πρέπει να επιδείξουν ιδιαίτερη προσοχή στην εφαρμογή Κύκλων Ποιότητας. Οι Κ.Π. δεν είναι σύστημα που αμείβει υλικά τα μέλη του. Επομένως τα δύο συστήματα πιθανόν να έρθουν σε σύγκρουση.

4. Συνδικαλιστικά προβλήματα

Η υποστήριξη των συνδικαλιστικών ενώσεων προσδίδει τρομερή ώθηση στους Κ.Π. Σε γενικές γραμμές όμως τα προγράμματα Κ.Π. δεν έχουν ιδιαίτερη υποστήριξη από τις συνδικαλιστικές ενώσεις ή απλά αντιμετωπίζονται με αδιαφορία. Υπάρχουν πολλές διαφορετικές κλίμακες συνεργασίας διοίκησης – ενώσεων. Η εταιρία θα πρέπει να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια εξοικείωσης των εκπροσώπων των εργαζομένων με τους Κ.Π. , έχοντας σαν κυριότερο επιχείρημα την πολύ θετική ανταπόκριση των εργαζομένων σε παρόμοια προγράμματα.

5. Ανεπαρκής υποστήριξη από τη διοίκηση

Η άλλη πλευρά του νομίσματος. Πολλές φορές η διοίκηση έχει τη βούληση αλλά δεν γνωρίζει πως ακριβώς πρέπει να ενεργήσει. Πάντως η φυσική παρουσία μελών της διοίκησης σε συναντήσεις Κ.Π. είναι απαραίτητη.

6. Έλλειψη συνεργασίας μεσαίου διοικητικού επιπέδου

Το κυριότερο πρόβλημα του επιπέδου αυτού είναι η αίσθηση ότι « χάνεται ο έλεγχος της κατάστασης και υποβαθμίζεται ο ρόλος του προϊσταμένου ». αυτό πρέπει να αντιμετωπισθεί με το σκεπτικό ότι στη συμμετοχική διοίκηση κανείς δεν χάνει εξουσία , παρόλο που αυτή γίνεται λιγότερο εμφανής.

7. Ανεπαρκείς δημοσιότητα

Μια σπουδαία ανταμοιβή για τη προσπάθεια που καταβάλουν τα μέλη των Κ.Π. είναι η αναγνώριση και η δημοσιότητα. Ανακοινώσεις , newsletters , αφίσες , συναντήσεις , και άλλες παρόμοιες εκδηλώσεις συνιστώνται ιδιαίτερα.

8. Δύσκολα ή μη σχετικά προβλήματα

Οι Κ.Π. στην αρχή της λειτουργίας τους αντιμετωπίζουν τα προβλήματα την νηπιακής ηλικίας. Πρέπει να υποστηριχτούν και να γίνουν ανεκτά τα σφάλματα τους. τα αρχικά προβλήματα που ανατίθενται στους Κ.Π. πρέπει να είναι απλά και όχι πολύπλοκα. Παράλληλα πρέπει να συνεχίζεται η επίβλεψη από το συντονιστή και η εκπαίδευση.

9. Υπερβολικές απαιτήσεις από τους Κ.Π.

Οι Κ.Π. δεν είναι πανάκεια για κάθε είδους πρόβλημα. Φέρνουν εκπληκτικά αποτελέσματα σε χώρους όπου τα μέλη έχουν ιδιαίτερη και βαθιά γνώση του αντικειμένου εργασίας. Οι Κ.Π. δεν λύνουν τα οικονομικά προβλήματα της εταιρίας. Επίσης οι Κ.Π. δεν αποδίδουν άμεσα αποτελέσματα , όπως σε κάθε νέα φιλοσοφία που θέλει κάποιο χρόνο για να εδραιωθεί.

10. Ανεπαρκής – Αργή ανταπόκριση του εταιρικού μηχανισμού

Όπως αναφέρθηκε , ο κυριότερος τρόπος επικοινωνίας των Κ.Π. με την εταιρία είναι οι παρουσιάσεις των επιτευγμάτων τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Η διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει με ιδιαίτερο ενδιαφέρον τις παρουσιάσεις αυτές , να τις σχολιάζει και να απαντά στις υποβαλλόμενες προτάσεις.

4.11. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η πραγματική λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας αρχίζει μετά την εθελοντική συμμετοχή και το συντονισμό των μελών του Κύκλου και ακολουθεί μια συγκεκριμένη κυκλική διαδικασία που είναι : Εντοπισμός προβλημάτων , ανάπτυξη λύσεων , παρουσίαση στη διοίκηση , έγκριση και υλοποίηση , εντοπισμός νέων προβλημάτων κ.ο.κ.

Στην πρώτη συνάντηση των μελών του Κύκλου , ο συντονιστής προμηθεύει τα μέλη του Κύκλου με υλικό το οποίο θεωρείται απαραίτητο για την εργασία του Κύκλου σε ένα πρόβλημα (μολύβια ,μπλοκ , σημειωματάρια κ.λπ.). Τα μέλη του Κύκλου επιλέγουν επίσης έναν ηγέτη και ένα γραμματέα , καθώς και ένα όνομα για τον Κ.Π. όπως π.χ. « οι αλάνθαστοι ».

Με την ολοκλήρωση των παραπάνω , συνήθως το πρώτο βήμα της λειτουργίας του Κύκλου είναι η δημιουργία λίστας με όλα τα προβλήματα με τα οποία θα μπορούσε ο Κύκλος να ασχοληθεί. Μετά την προετοιμασία της λίστας , επιλέγεται μια μέθοδος αξιολόγησης και εκτίμησης της σοβαρότητας των προβλημάτων για να επιλεγεί το πρόβλημα που τελικά θα εξεταστεί. Το δεύτερο βήμα μετά την επιλογή του προβλήματος είναι η ανάλυση του, χρησιμοποιώντας δύο σημαντικά εργαλεία που είναι ο καταγισμός ιδεών (brainstorming) και το διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος (cause and effect diagram).

Ο αρχηγός του Κύκλου ζητά τις απόψεις των μελών για τα πιθανά αίτια του προβλήματος και τα καταγράφει. Τα αίτια αυτά ομαδοποιούνται με διάγραμμα αιτίου – αιτιατού και κατόπιν ιεραρχούνται με τη μέθοδο Pareto. Με τη σύμφωνη γνώμη της ομάδας ,τα κύρια αίτια του αρχικού προβλήματος επιλέγονται για εξέταση και για την επιβεβαίωση τους συγκεντρώνονται επιπλέον στοιχεία.

Από τη στιγμή του εντοπισμού και της επιβεβαίωσης του κύριου αιτίου ενός προβλήματος ,όλα τα μέλη του Κύκλου θα πρέπει να σκεφτούν και να προβληματιστούν από κοινοί στην επίλυση του. Τα μέλη του Κύκλου (που στη καθημερινή τους εργασία αντιμετωπίζουν άμεσα το πρόβλημα) , είναι σε θέση να προτείνουν αξιόπιστες και εφαρμόσιμες λύσεις. Από τις λύσεις αυτές θα πρέπει να επιλεγεί εκείνη που αποδεδειγμένα επιλύει το πρόβλημα μόνιμα χωρίς τη δημιουργία επιπλοκών στη ροή εργασίας.

Η δοκιμασία (τεστ) της λύσης σε μια μικρή περιοχή και για ένα μικρό χρονικό διάστημα (δύο ή τρεις μήνες) ενδείκνυται για να αποφευχθεί η εφαρμογή μιας πιθανώς λανθασμένης απόφασης σε μεγάλη έκταση. Αυτό δείχνει το πόσο σημαντικό είναι να μην πιέζει η διοίκηση της εταιρίας για την ολοκλήρωση ενός project από τον Κύκλο σε ένα σύντομο χρονικό διάστημα.

Επίσης , εκείνο το οποίο θα πρέπει να εξασφαλισθεί είναι η δημιουργία ενός συστήματος τέτοιου , που θα επιτρέπει και θα εξασφαλίζει την επίλυση των προβλημάτων αυτών και στο μέλλον. Τέλος τα μέλη του Κύκλου , εξετάζοντας όλες τις πλευρές του προβλήματος , θα πρέπει να εξακριβώσουν σε ποιες άλλες περιοχές εργασίας θα μπορούσε η λύση αυτή να εφαρμοστεί (όπου υπάρχουν παρόμοια προβλήματα).

Μετά την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος και εφόσον τα μέλη του Κύκλου έχουν καταλήξει σε μια εφαρμόσιμη λύση , ο συντονιστής – διευκολυντής αναλαμβάνει τη διοργάνωση της επόμενης φάσης , που είναι παρουσίαση των αποτελεσμάτων εργασίας του Κύκλου στη διοίκηση της εταιρίας.

Η παρουσίαση στη διοίκηση της εταιρίας των αποτελεσμάτων εργασίας ενός Κ.Π. για κάθε project που έχει αναληφθεί , ανεξάρτητα από τι βαθμό επιτυχίας του , αποτελεί ιδιαίτερα παρακινητικό παράγοντα για την λειτουργία των Κύκλων Ποιότητας. Η προετοιμασία της παρουσίασης στη διοίκηση είναι μια ιδιαίτερα επίπονη εργασία , η οποία για τα μέλη του Κύκλου , παρά την καταβαλλόμενη προσπάθεια , είναι πάντα ενδιαφέρουσα και εποικοδομητική από την άποψη των εμπειριών που αποκτούν.

Η εξασφάλιση του χώρου της παρουσίασης , της ημερομηνίας και της ώρας , ανήκουν στα καθήκοντα του συντονιστή. Επίσης , εκείνο το οποίο ιδιαίτερα θα πρέπει να προσεχθεί είναι η πρόσκληση όλων των άμεσα εμπλεκομένων. Το τελευταίο στάδιο εφαρμογής των Κύκλων Ποιότητας είναι η ανασκόπηση από τη διοίκηση των προτάσεων και των λύσεων έτσι ώστε να αξιολογηθεί σωστά η

απόδοση του Κ.Π. Για τη μέτρηση αυτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω κριτήρια :

1. Βελτίωση ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών.
2. Συμμετοχή το προσωπικού
3. Μείωση κόστος λειτουργίας
4. Μείωση απωλειών σε πρώτη ύλη
5. Αξιοποίηση μηχανών
6. Εργασιακή ασφάλεια / αποφυγή ατυχημάτων
7. Παραγωγικότητα
8. Καλύτερη συντήρηση μηχανών
9. Επικοινωνία / μείωση τριβών
10. Αλλαγή νοοτροπίας μελών του Κύκλου
11. Ικανοποίηση του πελάτη
12. Μείωση απουσιών
13. Μείωση εργασιακών προβλημάτων
14. Εργασιακή ικανοποίηση

Τα μέλη του Κύκλου θα πρέπει να πληροφορηθούν τις αποφάσεις της διοίκησης , έτσι ώστε να ξέρουν τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους.

4.12. ΡΟΛΟΙ ΒΑΣΙΚΩΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΩΝ ΤΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η έναρξη ενός προγράμματος Κύκλων Ποιότητας προκαλεί τη δημιουργία μιας άτυπης οργάνωσης στα πλαίσια της επιχείρησης , η οποία είναι αναγκαία για τη λειτουργία του προγράμματος των Κύκλων. Αναλυτικά τα καθήκοντα του κάθε συντελεστή της άτυπης αυτής οργάνωσης είναι τα εξής :

Εκτελεστική επιτροπή – Executive Committee

Η εκτελεστική επιτροπή συντίθεται ουσιαστικά από τα ανώτατα στελέχη της εταιρίας , που καθορίζει και υποστηρίζει την πολιτική και τα προγράμματα των Κ.Π. Η επιτροπή αυτή παρέχει κατευθυντήριες γραμμές , έτσι ώστε οι Κ.Π. να λειτουργήσουν αποδεκτά μέσα στο διοικητικό σύστημα της εταιρίας.

Κατευθυντήρια Επιτροπή – Steering Committee

Από τη στιγμή της αποδοχής των Κ.Π. είναι σκόπιμο να δημιουργηθεί μια « Κατευθυντήρια επιτροπή ». Η επιτροπή αυτή συγκροτείται , ως επί των πλείστων , από τον διευκολυντή , έναν από τους ηγέτες των Κύκλων , τον επικεφαλής του προσωπικού και τους επικεφαλής των πιο νευραλγικών τμημάτων. Συνοπτικά οι κύριες λειτουργίες της Κατευθυντήριας Επιτροπής είναι :

- Προωθεί τις αρχές των Κ.Π. στα διάφορα επίπεδα της εταιρίας.
- Συναντιέται με τον διευθυντή.
- Παρακολουθεί τις συναντήσεις και συστηματικά ελέγχει την πρόοδο των Κ.Π.
- Κρατά το πρόγραμμα των Κύκλων ενδιαφέρον για τα μέλη του.
- Δημοσιοποιεί τα επιτεύγματα των Κ.Π.
- Επιβλέπει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- Παρακολουθεί την εξέλιξη των προγραμμάτων.

Γενικά προβαίνει σε όποια κίνηση θεωρεί σκόπιμη για την ομαλή καθιέρωση των Κύκλων Ποιότητας στην επιχείρηση.

Αρχηγός (Leader) Κύκλου Ποιότητας

Ο αρχηγός του Κύκλου Ποιότητας επιλέγεται από τα μέλη του Κύκλου. Είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία και τις δραστηριότητες του Κύκλου. Ο συντονιστής / διευκολυντής είναι υπεύθυνος για έναν αριθμό κύκλων ενώ ο leader είναι υπεύθυνος για έναν κύκλο. Ο αρχηγός δουλεύει στενά με τον διευκολυντή και αποκτά περίπου τη ίδια εκπαίδευση με αυτή του διευκολυντή. Ο αρχηγός μπορεί να είναι ο ίδιος ο προϊστάμενος των ατόμων που συγκροτούν την ομάδα , εάν αυτό είναι επιθυμία της ομάδας.

Η επιλογή ως αρχηγού του προϊσταμένου των υπαλλήλων που συγκροτούν την ομάδα του Κύκλου Ποιότητας , ακολουθήθηκε σαν πρακτική κυρίως για το λόγο ότι η επικοινωνία και ο σεβασμός που ήδη ενώνει τα μέλη του Κ.Π. με τον προϊστάμενο τους βοηθά ιδιαίτερα στην ανάπτυξη και την ομαλή λειτουργία του Κύκλου.

Για τον πρώτο Κ.Π. σε μία εταιρία , μια άλλη πρόταση για την ανάληψη του ρόλου του leader είναι η ανάθεση του στο διευκολυντή μέχρις ότου τα μέλη του Κύκλου εξοικειωθούν με τη λειτουργία του και αναδείξουν κάποιον ως ηγέτη. Ο αρχηγός του Κύκλου σε περιπτώσεις που ο νέος Κύκλος δεν προοδεύει , συνεννοείται με τον συντονιστή για να αποφασίσουν διορθωτικές ενέργειες.

Συνοψίζοντας , οι βασικές ενέργειες (καθήκοντα) ενός αρχηγού Κύκλου Ποιότητας που είναι οι εξής :

- Δημιουργία κλίματος ενθουσιασμού για τις δραστηριότητες του Κύκλου.
- Ενδιαφέρον για τη λειτουργία του Κύκλου.
- Συναντήσεις με τον Κύκλο μια φορά την εβδομάδα.
- Χρησιμοποίηση διευκολυντή για βοήθεια.
- Δημιουργία κλίματος συνεργασίας και αρμονίας μεταξύ των μελών του Κύκλου.
- Εξασφάλιση συνδέσμου μεταξύ μελών και management.
- Στενή συνεργασία με το φυσικό προϊστάμενο της ομάδας.
- Αναζήτηση σε εξωτερικούς συνεργάτες βοήθειας και συμβουλών , εφόσον χρειάζεται.
- Διατήρηση καλής συνεργασίας μεταξύ των μελών των Κ.Π.
- Έναρξη και λήξη των συσκέψεων σε προκαθορισμένους χρόνους.

Ο leader , για διευκολύνει τα μέλη του Κύκλου στην αποτελεσματικότερη λειτουργία τους , προβαίνει στις παρακάτω ενέργειες :

- Προγραμματίζει τις συναντήσεις.
- Συνοψίζει τα θέματα προς συζήτηση των επόμενων συναντήσεων .
- Χρησιμοποιεί agenda.
- Δουλεύει στα προβλήματα των μελών του Κύκλου.
- Κρατά σημειώσεις για την εξέλιξη των εργασιών του Κύκλου.
- Είναι αντικειμενικός και ανοιχτόμυαλος.

Μέλος του Κύκλου Ποιότητας

Το μέλος του Κ.Π. είναι το πλέον σημαντικό , γιατί χωρίς τα μέλη δεν θα υπήρχε το πρόγραμμα των Κύκλων. Η συμμετοχή στον Κ.Π. είναι απόλυτα εθελοντική και οποιοσδήποτε να αποτελέσει μέλος του Κ.Π. είναι καλοδεχούμενος. Επίσης κάθε μέλος είναι σε θέση να αποχωρήσει από τον Κ.Π. , ενώ σε κάθε τμήμα της επιχείρησης μπορούν να δημιουργηθούν Κύκλοι Ποιότητας.

Σήμερα όλο και περισσότερες τράπεζες , νοσοκομεία , ασφαλιστικές εταιρίες ενδιαφέρονται να καθιερώσουν τους Κύκλους Ποιότητας με σκοπό να βελτιώσουν τις παρεχόμενες στους πελάτες τους υπηρεσίες. Οι βασικές λειτουργίες (καθήκοντα) ενός μέλους του Κ.Π. είναι οι εξής :

- Παρακολούθηση όλων των συναντήσεων
- Εκμάθηση στατιστικών τεχνικών.
- Έγκαιρη παρακολούθηση των συναντήσεων.
- Δράση σύμφωνα με συγκεκριμένο κώδικα συμπεριφοράς.
- Υπακοή στους κανόνες λειτουργίας των Κ.Π.
- Προώθηση του προγράμματος των Κ.Π.
- Βοήθεια στη στρατολόγηση νέων μελών από τους Κύκλους.
- Συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων.

Καθήκοντα διευκολυντή / συντονιστή

Ο διευκολυντής είναι αυτός που κινεί όλο το πρόγραμμα του Κύκλου Ποιότητας. Από τη στιγμή που μια εταιρία αποφασίζει την καθιέρωση του προγράμματος των Κ.Π. είναι πολύ σημαντικό η εταιρία να ασχοληθεί με τον ορισμό ενός διευκολυντή ο οποίος θα αναλάβει όλο το πρόγραμμα. Ο διευκολυντής έχει συγκεκριμένο έργο να επιτελέσει και στις τέσσερις φάσεις λειτουργίας των Κ.Π. δηλαδή :

- Την εισαγωγή του προγράμματος των Κ.Π.
- Την εκπαίδευση των μελών του.
- Την ανάπτυξη των εργασιών του.
- Την ωρίμανση και την συνεχή λειτουργία τους.

Συνοψίζοντας , τα κύρια καθήκοντα του διευκολυντή είναι να :

1. Αποτελεί το συντονιστή του προγράμματος των Κ.Π.
2. Εκπαιδεύει τα μέλη και τον leader του Κ.Π.
3. Κανονίζει συναντήσεις με εκτός της εταιρίας πρόσωπα εφόσον μπορούν να βοηθήσουν στο project του Κ.Π.
4. Παρακολουθεί τις συναντήσεις του Κ.Π.
5. Επιλύει προσωπικά προβλήματα .
6. Αναζητά νέα μέλη.
7. Ερευνά για νέες ιδέες.
8. Διαδίδει τα αποτελέσματα λειτουργίας του Κύκλου.
9. Βοηθά στην προετοιμασία των αποτελεσμάτων του Κύκλου στη Διοίκηση της εταιρίας.
10. Παρακολουθεί τα αποτελέσματα που έχει αποφέρει ο Κύκλος.
11. Ενημερώνεται συνέχεια για την εξέλιξη της θεωρίας των Κ.Π.

Πρέπει να τονιστεί ότι η παρουσία των διαφόρων επιτροπών και του διευκολυντή , έχουν στόχο την ενίσχυση και όχι την περιπλοκή της προσπάθειας. Στις μικρές επιχειρήσεις , τα στελέχη μπορούν να έχουν διπλό ή και τριπλό ρόλο (αρχηγός , διευκολυντής , μέλος επιτροπής).

4.13. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Όσο κανείς προχωρεί βαθύτερα στις έννοιες της Ολικής Ποιότητας , κατανοεί τη σημασία κάποιων κοινών αλλά βασικών εννοιών , που η 100% υιοθέτηση τους από τους εργαζόμενους εξασφαλίζει το έδαφος για την καλλιέργεια του δέντρου της ποιότητας. Οι έννοιες αυτές είναι η επικοινωνία , η δυνατότητα παραγωγής δημιουργικών ιδεών και η αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της εργασίας σε ομάδες. Οι εταιρίες είναι χώροι όπου εκτελούνται καθημερινά αναρίθμητα καθήκοντα , ομαδοποιημένα σε διαδικασίες.

Όταν οι υπάλληλοι εξετάζουν τις διαδικασίες αυτές , από κοντά και συστηματικά , αναπτύσσουν μια κοινή γλώσσα περιγραφής και ενιαίο τρόπο αντίληψης του τρόπου με τον οποίο λειτουργούν. Καταλαβαίνουν ότι η ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος μιας υπό εξέταση διαδικασίας είναι συνάρτηση του προϊόντος κάποιας άλλης διαδικασίας που προηγείται αυτής , αλλά και της δομής της ίδιας της διαδικασίας του κατά πόσο είναι , δηλαδή , ουσιαστική , αποτελεσματική και ελεγχόμενη. Άλλωστε το 85% των προβλημάτων μιας επιχείρησης προέρχεται από τις διαδικασίες της και όχι από τα άτομα. Οι σωστές διαδικασίες διασφαλίζουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό θα λειτουργήσει ικανοποιητικά.

Η εργασία ενός συναρμολογητή εξαρτάται από την εργασία του αγοραστή εξαρτημάτων , του υπεύθυνου πληρωμών , από τη μηχανογράφηση και όλων , από την πολιτική , τις μεθόδους , τα εργαλεία και τον εξοπλισμό της εταιρίας. Η εταιρία είναι ένα σύνολο από συστήματα. Για να ικανοποιηθούν ή να ξεπεραστούν οι απαιτήσεις των πελατών τα συστήματα αυτά πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς. Ο έλεγχος και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών επιτυγχάνονται με την ομαδική εργασία και την αξιοποίηση τεχνικών και εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας.

4.14. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να εφοδιάσει τον αναγνώστη με τεχνικές αξιοποίησης της ομαδικής εργασίας , ώστε να μπορεί να συνεργάζεται με άλλους για την εξεύρεση λύσεων σε εργασιακά προβλήματα και να έχει τη δυνατότητα να τις υλοποιεί. Η χρήση των τεχνικών αυτών είναι απαραίτητη στο στάδιο της υλοποίησης προγράμματος Ολικής Ποιότητας.

4.14.1. ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ (BRAINSTORMING)

Είναι τεχνική που αποσκοπεί στη συλλογή των ιδεών. Στόχος είναι η συλλογή όσων περισσότερων ιδεών γίνεται και η αξιοποίηση των διαφορετικών γνώσεων και απόψεων των μελών μιας ομάδας.

Ο καταιγισμός ιδεών χρησιμεύει για :

- Εντοπισμό προβλημάτων.
- Προσδιορισμό των αιτιών που είναι υπεύθυνα για ένα πρόβλημα.
- Εντοπισμός λύσεων για να αρθούν τα αίτια αυτά.

ΠΩΣ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ :

1. Η ομάδα επιλέγει τους στόχους της .
 2. Υπενθυμίζονται από τον επικεφαλής , οι κανόνες του Brainstorming.
- Κάθε μέλος συνεισφέρει μια ιδέα τη φορά και με τη σειρά
 - Οι ιδέες καταγράφονται.
 - Οι ιδέες δεν κρίνονται στη φάση αυτή.
 - Όποιος έχει παραπάνω από μια ιδέες περιμένει τη σειρά του στον επόμενο γύρο.
 - Όταν οι ιδέες τελειώσουν , ο επικεφαλής προσπαθεί να προκαλέσει και άλλες ερωτήσεις του τύπου « τι θα μπορούσαμε να προτείνουμε ; ».
 - Μετά το τέλος της συνεδρίασης ο επικεφαλής ζητά διευκρινίσεις , αν χρειάζεται.

4.14.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΙΤΙΩΝ ΤΟΥΣ

Το πρώτο βήμα της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων είναι η δημιουργία μιας λίστας με όλα τα προβλήματα με τα οποία θα μπορούσε και επιθυμεί η ομάδα να ασχοληθεί. Μετά την προετοιμασία της λίστας , επιλέγεται μια μέθοδος αξιολόγησης και εκτίμησης της σοβαρότητας των προβλημάτων για την επιλογή του/των προβλήματος/των που τελικά θα εξεταστούν από τη συγκεκριμένη εργασιακή ομάδα.

Συγκεκριμένα , στα μέλη ανατίθεται η συλλογή στοιχείων για καθένα από τα προβλήματα της λίστας , ούτως ώστε να έχουν προσωπική γνώμη για το μέγεθος και την ένταση των προβλημάτων αυτών.

Η μέθοδος του διαγράμματος Pareto αποτελεί βέβαια μια μέθοδο ιεράρχησης προβλημάτων και επιλογής του πιο σημαντικού προβλήματος. Συνηθίζεται όμως , όταν τα προβλήματα είναι πολυάριθμα και η συλλογή στοιχείων γι όλα αυτά δύσκολη , η ομάδα από κοινού να αποφασίζει την ενασχόληση με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα , χωρίς απαραίτητα να προηγηθεί η ανάλυση Pareto , αλλά χρησιμοποιώντας τη μέθοδο βαθμολόγησης που περιγράφεται παρακάτω.

Με τη μέθοδο αυτή , αφού το πρόβλημα παρουσιαστεί από τον επικεφαλής σε όλες τις διαστάσεις του , εξετάζοντας δύο ιδιότητες :

1. Η σπουδαιότητα του προβλήματος για καθένα από τα μέλη και για την εργασία του.
2. Η πιθανότητα αντιμετώπισης του με επιτυχία , χωρίς δηλαδή τη μεσολάβηση ανασταλτικών παραγόντων , όπως κόστος , πίεση χρόνου , διαφύλαξη περιβάλλοντος κ.λπ.

Για τις δύο παραπάνω ιδιότητες η βαθμολογία τίθεται ως εξής :

- 3 βαθμοί για υψηλό βαθμό σπουδαιότητας ή πιθανής επιτυχίας.
- 2 βαθμοί για μέτριο βαθμό σπουδαιότητας ή πιθανής επιτυχίας.
- 1 βαθμός για χαμηλό βαθμό σπουδαιότητας ή πιθανής επιτυχίας.

Για παράδειγμα , ένα πρόβλημα που είναι τόσο σημαντικό ώστε να απαιτεί μεταφορά ενός εργοστασίου σε άλλο νομό , παίρνει 3 βαθμούς σπουδαιότητας , αλλά 1 βαθμό επιτυχίας εφόσον η δυνατότητα μεταφοράς του είναι μηδαμινή (λόγου κόστους , έλλειψης εργατικού δυναμικού στην προτεινόμενη νέα τοποθεσία κ.λπ.).

Η αθροιστική βαθμολογία που συγκεντρώνει κάθε πρόβλημα από τα μέλη της ομάδας , προσδιορίζει τελικά και την προτεραιότητα επίλυσης του.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Το σύμπτωμα που αναλύθηκε με τον καταγισμό ιδεών , είναι η κακή λειτουργία της αποθήκης. Τα 4 μέλη της ομάδας (οι Α , Β , Γ και Δ) βαθμολόγησαν 6 συνολικά πιθανά αίτια. Βάσει της βαθμολόγησης , τα αίτια υπ' αριθμ. 2 , 5 έχουν υψηλότερη προτεραιότητα επίλυσης κατά την άποψη των μελών της ομάδας.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ ΠΟΥ ΘΑ ΑΝΑΛΥΘΕΙ									
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ								
	ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ				ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ				ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΩΝ
1. ΚΑΚΟΣ ΦΩΤΙΣΜΟΣ	3	3	2	1	3	2	1	2	17
2. ΕΛΛΕΙΨΗ CLARK	2	1	3	3	3	3	2	1	18
3.ΚΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	1	2	2	1	2	3	2	2	15
4.ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΩΡΟΥ	2	2	3	1	3	1	1	1	14
5.ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	3	3	3	2	1	2	3	1	18

4.14.3. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΔΙΩΝ ΔΥΝΑΜΕΩΝ

Τεχνική για προσδιορισμό των δυνάμεων που εμποδίζουν ή υποβοηθούν την απόκλιση μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής κατάστασης. Χρησιμοποιεί στο να βρεθούν και να ξεπεραστούν κάποια εμπόδια για μια επιθυμητή αλλαγή.

Πώς χρησιμοποιείτε :

- Προσδιορίζεται το πρόβλημα για το οποίο θα χρησιμοποιηθεί η τεχνική αυτή.
- Χωρίζεται μια σελίδα στα δύο με μια κάθετη γραμμή που ονομάζεται «παρούσα κατάσταση ».
- Προσδιορίζονται (με Brainstorming) οι δυνάμεις που ενισχύουν την προσπάθεια βελτίωσης. Γράφονται αριστερά της γραμμής « παρούσα κατάσταση ».

ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΕΔΙΟΥ ΔΥΝΑΜΕΩΝ	
ΠΡΟΒΛΗΜΑ : Μειωμένη παραγωγικότητα ΕΠΙΘΥΜΗΤΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ : Αύξηση παραγωγικότητας	
ΕΝΙΣΧΥΤΙΚΕΣ (ΘΕΤΙΚΕΣ) ΔΥΝΑΜΕΙΣ	ΕΠΙΒΡΑΔΥΝΤΙΚΕΣ (ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ) ΔΥΝΑΜ.
• Καλές αμοιβές • Ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον • Έμπειρο προσωπικό • Καλή οργάνωση παραγωγής	• Έλλειψη συστήματος παρακίνησης • Κακή επικοινωνία • Αντιζηλίες • Φόρτος εργασίας • Έλλειψη προγραμματισμού

Μετά το Brainstorming γίνεται προσπάθεια μεγιστοποίησης των θετικών δυνάμεων και ελαχιστοποίησης των αρνητικών , χρησιμοποιώντας άλλες τεχνικές βελτίωσης ποιότητας.

4.15.ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να εξοικειώσει τον αναγνώστη με τα γνωστότερα « εργαλεία » που χρησιμοποιούνται στη συνεχή βελτίωση ποιότητας. Τα συλλεγόμενα στοιχεία που αφορούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο , « κρύβουν » συχνά τις πολύτιμες πληροφορίες τους και για να εμφανίσουν πρέπει να παρουσιαστούν με ειδικό τρόπο.

Για παράδειγμα , ο επόμενος πίνακας που δείχνει τον ρυθμό των παραιτήσεων των πωλητών μιας εταιρίας , δεν σημαίνει κάτι ιδιαίτερο από μια συνήθη (έστω και υψηλή) κινητικότητα.

ΜΗΝΕΣ	Μ	Α	Μ	Ι	Ι	Α	Σ	Ο	Ν	Δ	Ι	Φ	
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΩΝ	3	4	5	3	3	2	3	2	4	5	2	2	

Παραιτήσεις πωλητών ανά μήνα

Στον επόμενο πίνακα έχει προστεθεί στη μέτρηση ο παράγοντας ηλικία :

ΜΗΝΕΣ		Μ	Α	Μ	Ι	Ι	Α	Σ	Ο	Ν	Δ	Ι	Φ
ΠΑΡΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΝΑ ΗΛΙΚΙΑ	20-30 ΕΤΩΝ	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
	30-45 ΕΤΩΝ	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	0
	45-60 ΕΤΩΝ	3	3	3	2	2	1	1	1	4	3	1	2

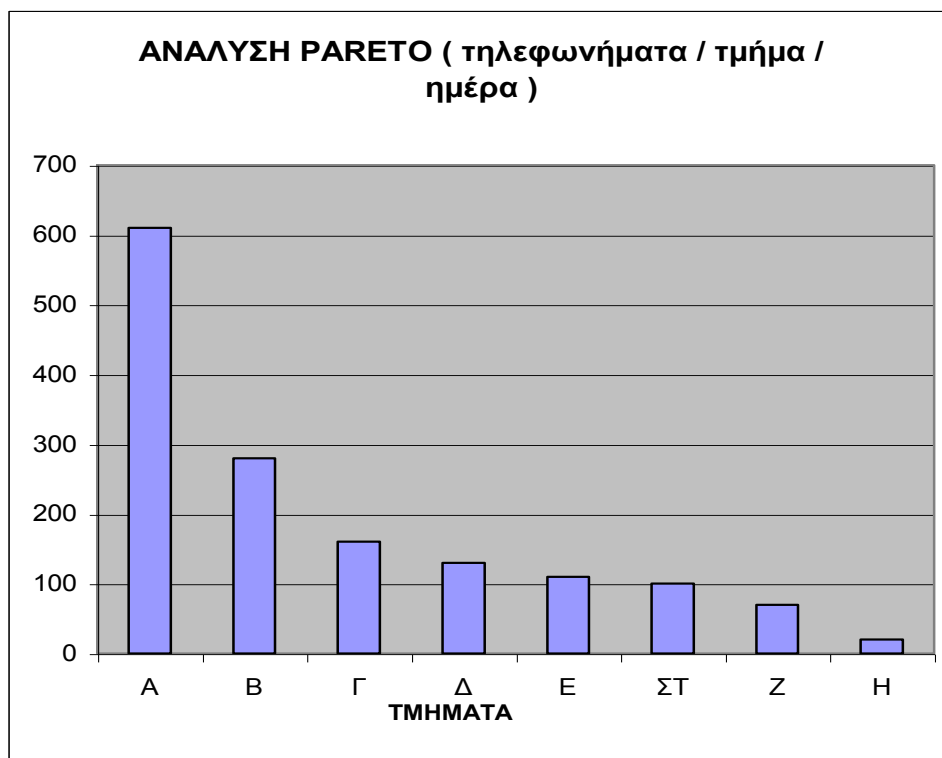
Παραιτήσεις πωλητών ανά μήνα και ηλικία

Η πλειοψηφία των παραιτήσεων (25 σε σύνολο 38) παρατηρείτε σε πωλητές μεταξύ 45 – 60 ετών. Αυτό ίσως υποδηλώνει ότι η συγκεκριμένη εργασία είναι πολύ βαριά για τους μεγαλύτερους σε ηλικία πωλητές και θα πρέπει η εταιρία να λάβει μέτρα για να αποτρέψει το φαινόμενο αυτό.

4.15.1. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO – ΑΡΧΗ PARETO

Διαγράμματα Pareto :

1. Απεικονίζουν σχηματικά και ποσοτικά τα αίτια που κυρίως ευθύνονται για την εμφάνιση ενός προβλήματος όπως στο παρακάτω παράδειγμα :



Στο σχήμα αυτό φαίνεται ότι τα τμήματα A και B ευθύνονται κατά κύριο λόγο για τον φόρτο του τηλεφωνικού κέντρου.

Στο σχήμα αυτό φαίνεται ότι για το φόρτο του τηλεφωνικού κέντρου ευθύνονται , κατά κύριο λόγο , τα τμήματα A και B , εφόσον δέχονται ανά ημέρα 900 περίπου τηλεφωνικές κλήσεις επί συνόλου 1400 των 8 τμημάτων που μετρήθηκαν.

2. Είναι μια γραφική απεικόνιση που διαχωρίζει τα λίγα αλλά ζωτικά αιτία ενός προβλήματος από τα πολλά που είναι απλώς αξιοσημείωτα (ή και άνευ σημασίας).

3. Βασίζονται στην αρχή του Pareto (που είναι γνωστή και σαν κανόνας 80/20).

Η αρχή του Pareto δέχεται το 80% του προβλήματος δημιουργείται από το 20% των πιθανών αιτιών , ενώ μόνο το 20% του προβλήματος προκαλείται από το 80% των πιθανών αιτιών.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ αρχής του Pareto :

- 80% των εργασιών προέρχονται από το 20% των πελατών.
- 80% των τηλεφωνημάτων γίνονται από τα 20% των χρηστών του τηλεφώνου.
- 80% της σκόνης μαζεύεται στο 20% του χρησιμοποιούμενου χώρου.

Τα διαγράμματα Pareto επιτρέπουν τη γραφική παρουσίαση προβλημάτων με το μεγαλύτερο πρόβλημα (τα) στο άκρο αριστερό και τα υπόλοιπα κατανεμημένα με φθίνουσα σειρά προς τα δεξιά.

ΚΑΝΟΝΑΣ : Κατά τη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας , τα μέλη των ομάδων πρέπει να συγκεντρώνουν τις προσπάθειες βελτίωσης πάντα στα λίγα αλλά ζωτικά αίτια παρά στα πολλά και ασήμαντα. Σύμφωνα με την αρχή του Pareto , επιλύοντας το 20% των αιτιών , έχουμε κατά 80% βελτίωση του προβλήματος. Τα λίγα αλλά ζωτικά αίτια εμφανίζονται προς τα αριστερά του διαγράμματος Pareto.

ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΟΥ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ PARETO

- Παρουσίαση των προβλημάτων ή των αιτιών τους κατά σειρά σπουδαιότητας με βάση κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο.
- Οπτική εικόνα της σημασίας που έχει η επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος και όχι κάποιου άλλου που έχει εμφανείς ίσως , αλλά όχι σημαντικές επιπτώσεις.
- Απεικόνιση (πριν και μετά) των αποτελεσμάτων της προσπάθειας βελτίωσης της ποιότητας.
- Δυνατότητα συνδυασμού με ένα διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος.

4.15.2. ΦΥΛΛΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα φύλλα ελέγχου καταγράφουν τα συχνότητα εμφάνισης ενός γεγονότος (με κριτήρια όπως ο τόπος , ο χρόνος , τα αίτια κ.λπ.). Αποτελούνται από μια ειδική φόρμα όπου σε μια ορισμένη χρονική περίοδο , καταγράφονται συγκεκριμένα στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων :

- Αριθμό συμβάντων (π.χ. παράπονα πελατών ανά ημέρα).
- Χρονική διάρκεια κάποιου γεγονότος (π.χ. διάρκεια επίσκεψης ανά πελάτη).
- Κόστος μιας εργασίας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Είδος συμβάντων (παράπονα , βλάβες , ατυχήματα κ.λπ.). για να σχεδιαστεί ένα φύλλο ελέγχου , πρέπει να είναι γνωστό τι θα μετρηθεί , πού , πώς και από ποιόν θα μετρηθεί.

Τα φύλλα ελέγχου χρησιμοποιούνται :

1. Για τη συλλογή των πληροφοριών που είναι απαραίτητες για την ανάλυση ενός προβλήματος.
2. Για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας λύσης. Ένα φύλλο ελέγχου πρέπει μετά τη μέτρηση , να εμφανίζει με σαφήνεια πού , πότε , πώς και από ποιόν έχουν συλλέγει τα στοιχεία που περιέχει.

Παραδείγματα φύλλων ελέγχου για διάφορες χρήσεις :

ΦΥΛΛΟ ΕΛΕΓΧΟΥ ΘΕΡΜΟΚΡΑΣΙΑΚΩΝ ΕΝΔΕΙΞΕΩΝ ΜΑΙΟΥ 1991		
ΕΝΔΕΙΞΗ ΣΕ C	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ	ΣΥΝΟΛΟ
20-20,4	III	5
20,5-20,9	III I	6
21-21,4	III III	10
21,5-21,9	III III II	12
22-22,4	III III	8
22,5-22,9	III II	7

ΒΛΑΒΕΣ ΜΗΧΑΝΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ		
ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΙΑΚΟΠΗ ΡΕΥΜΑΤΟΣ	III III III	13
ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ	III III	8
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ	III III III	15
ΥΠΕΡΠΑΡΑΓΩΓΗ	III II	7
ΕΛΛΕΙΨΗ ΧΕΙΡΙΣΤΗ	III	3

Μια άλλη μορφή φύλλων ελέγχου είναι τα ΦΥΛΛΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ. Αυτά είναι διαγράμματα που δίνουν μια οπτική εικόνα (επάνω σε ένα σχέδιο ενός αντικειμένου ή σε μια κάτοψη) που πόσο συχνά και που εμφανίζονται προβλήματα ή βλάβες. Χρησιμοποιούνται για συλλογή και ανάλυση στοιχείων με έμφαση στην ακριβή θέση του προβλήματος ή βλάβης.

ΠΩΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ

1. Προσδιορίζεται το πρόβλημα που θα εξεταστεί.
2. Επάνω σε ένα μεγάλο σχέδιο του προϊόντος ή της διαδικασίας ή σε μια κάτοψη ενός εργασιακού χώρου , σημειώνεται πού και πότε εμφανίζεται ένα πρόβλημα.

4.15.3. ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ (RUN CHARTS)

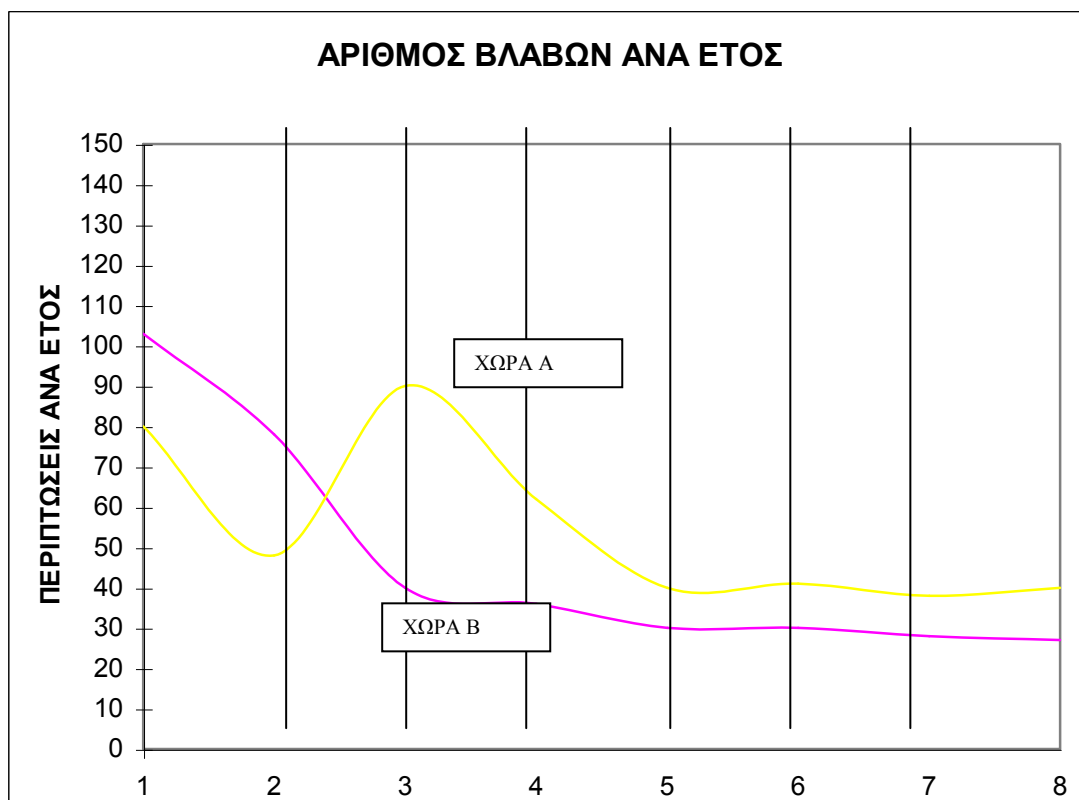
Διαγράμματα που καταγράφουν τη συμπεριφορά δύο μεταβλητών ή χαρακτηριστικών μέσα στο χώρο. Χρησιμοποιούν :

- Για έλεγχο της προόδου μιας διαδικασίας.
- Για γραφική απεικόνιση μιας αριθμητικής σχέσης
- Για παρακολούθηση μεταβλητών με την πάροδο του χρόνου.

ΓΡΑΜΜΙΚΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ (LINE CHART)

Το γραμμικό διάγραμμα έχει συνήθως τη μορφή μιας τεθλασμένης γραμμής ή συνδυασμού γραμμών , όπως φαίνεται στο παράδειγμα όπου απεικονίζεται η μεταβολή ενός ή περισσότερων χαρακτηριστικών ή μεταβλητών με το χρόνο.

Συνδυασμός γραφημάτων. Απεικονίζεται και συγκρίνονται δύο η περισσότερα γραφήματα.



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ : Συνδυασμός γραφημάτων όπου απεικονίζονται και συγκρίνονται οι παρατηρούμενες βλάβες δικτύου ηλεκτρικού ρεύματος στις χώρες Α και Β.

ΚΥΚΛΙΚΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ (PIE CHARTS)

Με τα Pie – Charts απεικονίζονται συνήθως το ποσοστό συμμετοχής ενός παράγοντα , προϊόντος ή διαδικασίας σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα όπως στο σχήμα.



4.15.4. ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑΤΑ (BAR CHARTS)

Τα ιστογράμματα απεικονίζουν συγκριτικά μεγέθη κάποιων ποσών ή μεταβλητών μετρούμενα με μια κοινή μονάδα ή το πώς ένα ποσόν μεταβάλλεται με τη πάροδο του χρόνου.

- Αποτελούνται από μια σειρά στήλες.

Παρέχουν την εικόνα μιας διαδικασίας ή μιας μεταβλητής σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Έτσι μπορείς κανείς να σχηματίσει άμεση αντίληψη του προβλήματος. Κάθε διαδικασία παράγει ένα « προϊόν » με κάποιες πιθανές αποκλίσεις από μια μέση τιμή. Η απεικόνιση αυτών των αποκλίσεων με ιστογράμματα βοηθά τα μέλη μιας εργασιακής ομάδας να εντοπίσουν τα αίτια της απόκλισης από τη μέση τιμή.



Στο ιστόγραμμα αυτό φαίνεται ότι η πλειοψηφία των πελατών της εταιρίας ΑΒΓ αναμένουν 3 έως 4 ημέρες για την επίλυση προβλήματος τους.

4.15.5. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ

Τα διαγράμματα αυτά υποδηλώνουν μια σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών όπως π.χ. του βάρους ενός οχήματος και της αντίστοιχης κατανάλωσης καυσίμων.

Τι χρησιμεύουν : Ο προσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών βοηθά στον εντοπισμό και αφαίρεση των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα. Η σχέση δύο μεταβλητών μπορεί να είναι θετική , αρνητική ή απροσδιόριστη.

ΘΕΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ : Αυξανόμενης τη μιας μεταβλητής (ύψος) αυξάνεται και η άλλη (βάρος).

ΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΗ ΣΧΕΣΗ : Καμιά σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Η μεταβολή της μιας δεν επηρεάζει τη μεταβολή της άλλης.

ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΧΕΣΗ : Η αύξηση τη μιας μεταβλητής προκαλεί μείωση της άλλης.

4.15.6. ΣΤΡΩΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η τεχνική της στρωματοποίησης χρησιμεύει στην ανάλυση δεδομένων.

Η στρωματοποίηση χρησιμοποιείται όταν η αρχική μορφή στοιχείων , που έχουμε στη διάθεση μας καλύπτει το πραγματικό πρόβλημα , αφού τα στοιχεία αυτά εμφανίζονται σαν άθροισμα. Τότε τα στοιχεία αυτά αναλύονται με κάποιο επιμέρους κριτήριο.

Παράδειγμα 1

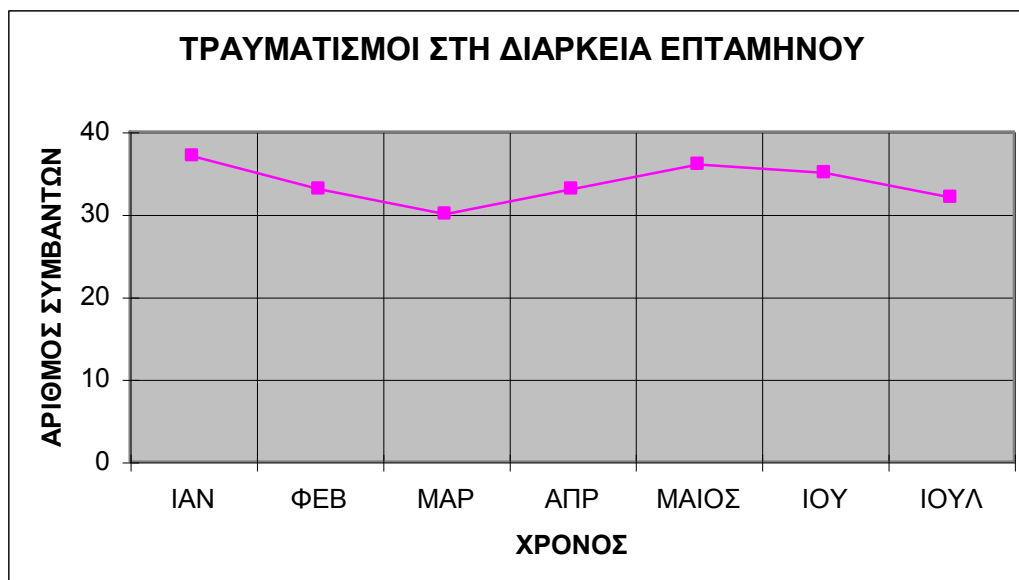
Η πληροφορία ότι « χιονοστιβάδα προκάλεσε 300 θύματα (νεκρούς και τραυματίες) » είναι διαφορετική από την : « χιονοστιβάδα προκάλεσε 10 θανάτους και 290 τραυματισμούς ».

Παράδειγμα 2

Το στοιχείο : « Ο μέσος όρος της μισθολογικής αύξησης 2 ατόμων ήταν 11% » είναι πολύ διαφορετικό από το : « Η αύξηση του Α ήταν 22% και του Β 0% ».

Παράδειγμα 3

Οι τραυματισμοί εργαζομένων που συνέβησαν στη διάρκεια ενός επταμήνου (Ιαν. – Ιουλ.) σε μια επιχείρηση , όταν παρουσιαστούν αθροιστικά , δεν υποδηλώνουν κάποιο ιδιαίτερο πρόβλημα (Σχήμα).

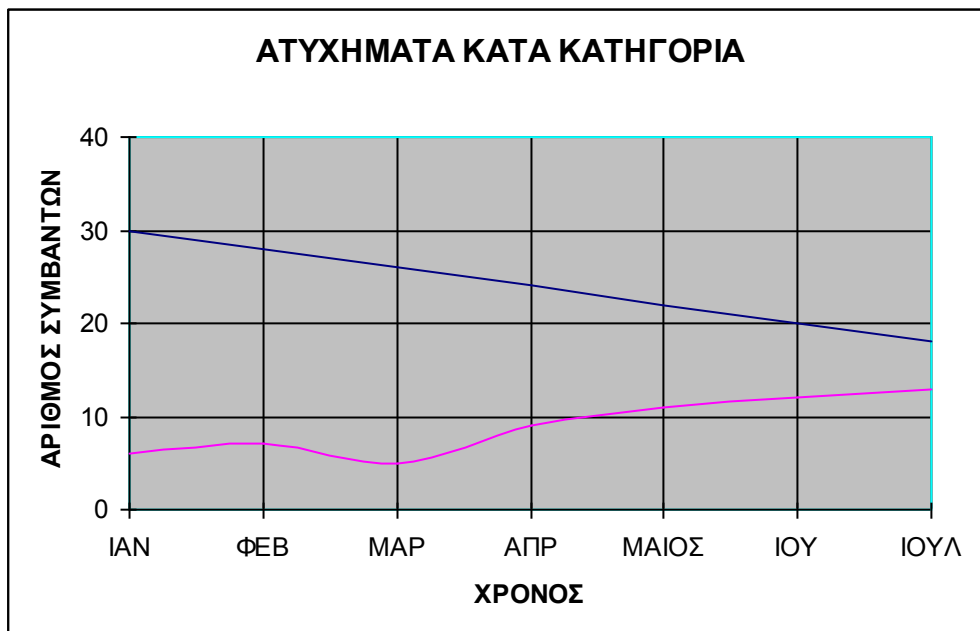


ΣΧΗΜΑ 1

Όταν όμως ταξινομηθούν με άλλα κριτήρια , όπως π.χ :

- Κατά κατηγορία (σπασίματα , μικροτραυματισμοί , εγκαύματα).
- Κατά εργασιακή μονάδα (αποθήκες , παραγωγή).
- Ανάλογα με τα μέλη του σώματος (χέρια , πόδια , μάτια) , τότε οδηγούν σε συγκεκριμένα συμπεράσματα.

Όταν το σχήμα 1 αναλυθεί στις κατηγορίες : τραυματισμοί , εγκαύματα , όπως στο σχήμα 2 , τότε υποδηλώνει μια σαφή μείωση των τραυματισμών και μια σταθερά αυξητική τάση των εγκαυμάτων , που σημαίνει ότι το πρόβλημα που τα προκαλεί ενισχύεται συνεχώς που πρέπει να επιλυθεί κατά προτεραιότητα.



ΣΧΗΜΑ 2

Η στρωματοποίηση μπορεί να εμφανίζεται και με μορφή ιστογράμματος (bar chart).

4.16. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Πριν αναπτυχθεί η διαδικασία επίλυσης προβλημάτων , είναι σκόπιμο να αναφερθούν κάποιες αρχές για την επίλυση τους.

- Η επίλυση προβλημάτων διαφέρει από τη λήψη αποφάσεων. Η επίλυση προβλημάτων οδηγεί στο αίτιο ενός προβλήματος. Με τη λήψη αποφάσεων επιλέγουμε τη λύση για να απαλλαγούμε τη λύση για να απαλλαγούμε από το πρόβλημα.

ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΔΟΧΕΣ

- Για αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων απαιτείται ικανότητα για συνεχή έρευνα , συλλογή πληροφοριών , ανάλυση στοιχείων και εξαγωγή συμπερασμάτων. Οι Ο.Β.Π. εκπαιδεύονται συστηματικά στη βασική αυτή τεχνική της συνεχούς βελτίωσης.
- Πρόβλημα είναι κάθε απόκλιση από μια αναμενόμενη εξέλιξη μιας διαδικασίας.
- Το σημαντικότερο βήμα επίλυσης ενός προβλήματος είναι να προσδιοριστεί το ίδιο το πρόβλημα. Τι είναι και τι δεν είναι , πότε , πως και που παρατηρείτε.
- Το αίτιο του προβλήματος είναι πάντα μια παρέκκλιση από δεδομένες διαδικασίες , συστήματα , μηχανισμούς ή αποδεκτά χαρακτηριστικά.
- Όταν εντοπιστεί το αίτιο (ή τα αίτια) , πρέπει να αποδεχτεί ότι πράγματι είναι τα σωστά , πριν γίνει οποιαδήποτε διορθωτική ενέργεια από τις Ο.Β.Π.
- Πρέπει να υπάρξει από τα μέλη των Ο.Β.Π. σαφής διαχωρισμός μεταξύ αιτίου και συμπτώματος :

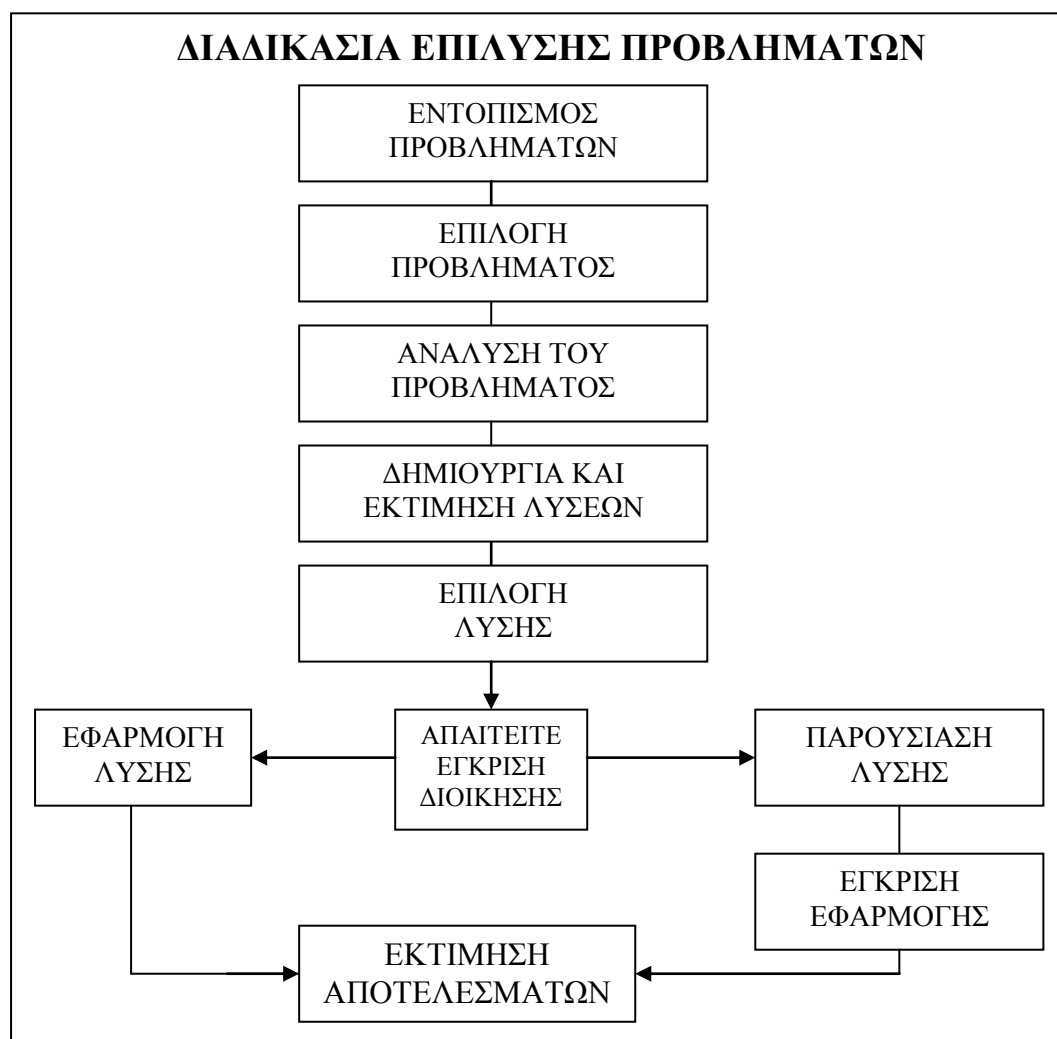
Ο πονοκέφαλος είναι σύμπτωμα με αίτια τα ακατάλληλα ματογυάλια , το αυχενικό σύνδρομο , τη μυωπία ή το κρύωμα.

Οι εργασιακές ομάδες (ή Ο.Β.Π.) πρέπει να επενδύουν πολύ μεγάλο ποσοστό του συνολικού χρόνου επίλυσης ενός προβλήματος , στην ορθή διατύπωση του συμπτώματος και των αιτιών που το προκαλούν. Η ορθή διατύπωση συμπτωμάτων και αιτιών είναι το σημαντικότερο βήμα της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων.

Τα βασικά στάδια της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων είναι τα ακόλουθα :

1. Προσδιορισμός και διατύπωση της απόκλισης (προβλήματος).
2. Προσδιορισμός στοιχείων , χαρακτηριστικών , διαφορών ή σχέσεων μεταξύ των στοιχείων που (κατά τα φαινόμενα) προκαλούν το πρόβλημα.
3. Προσδιορισμός του σημαντικότερου αιτίου/ων από όλα όσα έχουν εντοπιστεί από τα μέλη του ΟΒΠ.
4. Διατύπωση όλων των πιθανών λύσεων.
5. Επιλογή της καλύτερης λύσης.
6. Υλοποίηση της λύσης.

Η διαδικασία επίλυσης προβλήματος σχηματικά παρίστανται με τον ακόλουθο τρόπο :



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην πράξη

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ INTERAMERICAN

ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ INTERAMERICAN

Ο όμιλος Interamerican είναι σήμερα ηγέτης της αγοράς των ασφαλειών ζωής στην Ελλάδα κατέχοντας το 35% της αγοράς. Ακολουθεί μια θεαματική πορεία ανόδου , από την ίδρυση της , το 1969 σαν Ε.Π.Ε. και το 1971 ως Α.Ε. , διπλασιάζοντας τα ασφάλιστρα που εισπράττει σχεδόν κάθε δύο χρόνια.

Σήμερα η Interamerican απασχολεί πάνω από 1500 εργαζομένους και έχει στη διάθεση της ένα εκτεταμένο δίκτυο 185 υποκαταστημάτων σε όλη την Ελλάδα και 3000 περίπου ασφαλιστές.

Στο εξωτερικό επίσης , έχει δημιουργηθεί ένα δίκτυο από θυγατρικές και συνδεδεμένες επιχειρήσεις στη Μ.Βρετάνια , στις Βερμούδες , στη Ν.Υόρκη και στην Κύπρο. Η διεθνής εξάπλωση της Interamerican εξελίχτηκε το 1987 κάνοντας εταίρο της τη γαλλική Union des Assurances De Paris (UAP).

Το μήνυμα της ποιότητας για τις υπηρεσίες της εταιρίας είναι « να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη ». Αυτό επιτεύχθηκε με μια 20ετή παράδοση της εταιρίας στη δημιουργία και παροχή καινοτομικών πρωτοποριακών προϊόντων για την ελληνική πραγματικότητα.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η συστηματική προσπάθεια για τη βελτίωση της Ποιότητας άρχισε το 1988 , με πρωτοβουλία του διευθύνοντος συμβούλου , όταν διαπιστώθηκε ότι η εντυπωσιακή ανάπτυξη των υπηρεσιών της εταιρίας και του δικτύου πωλήσεων δημιούργησε την ανάγκη εκσυγχρονισμού και απλοποίησης των χρησιμοποιούμενων διαδικασιών με στόχους :

- τη μείωση του κόστους
- την αύξηση της παραγωγικότητας
- την απλοποίηση της ροής εργασίας

Προηγήθηκε έρευνα από εκπαιδευμένα στελέχη με τη μέθοδο της συνέντευξης , όπου σε συνεργασία με τους προϊσταμένους και τα υπόλοιπα στελέχη των τμημάτων , εντοπίστηκαν χώροι και διαδικασίες με άμεση προτεραιότητα βελτίωσης.

Ακολούθησε ενημέρωση των στελεχών της εταιρίας για τη μέθοδο προσέγγισης που είχε σαν κύριους άξονες την καταγραφή των διαδικασιών (flow charts) και τη μέσω ομαδικής εργασίας , βελτίωση τους. Επιλέχθηκαν οι χώροι αρχικής προσέγγισης , με απόφαση των διευθυντών και προϊσταμένων των χώρων αυτών. Σχηματίστηκαν οι πρώτες ομάδες βελτίωσης ποιότητας , και ενημερώθηκαν τα μέλη για τη μέθοδο προσέγγισης. Η ομάδα υλοποίησης χρησιμοποίησε σαν οδηγό τις 4 αρχές :

ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ – ΚΑΤΑΡΓΗΣΕ – ΣΥΝΔΥΑΣΕ – ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΣΕ

Η νοοτροπία ανοικτής επικοινωνίας και ομαδικής εργασίας καλλιεργήθηκε μέσα από τις συναντήσεις των ΟΒΠ σε χρονικό διάστημα 2 περίπου ετών.

Τα εν χρήσει συστήματα ή διαδικασίες καταγράφηκαν με λεπτομέρεια. Στις συνεδριάσεις των ΟΒΠ οι διαδικασίες βελτιώθηκαν και απλοποιήθηκαν. Δόθηκε η ευκαιρία βελτίωσης της διατμηματικής επικοινωνίας , με αμοιβαία οφέλη για όλα τα τμήματα, αφού οι ΟΒΠ αποτελούνταν από « πελάτες » και « προμηθευτές » προερχόμενους από διαφορετικούς χώρους της εταιρίας.

Για κάθε τμήμα , προετοιμάσθηκε ένα εγχειρίδιο λειτουργίας (manual) που περιείχε την ακριβή περιγραφή των διαμορφωμένων πλέον διαδικασιών , συνοδευμένη από διαγράμματα ροής και τα χρησιμοποιούμενα στη διαδικασία αυτή έντυπα.

Κατά τις συνεδριάσεις των ΟΒΠ συνελέγησαν με ειδικά έντυπα περίπου 400 ιδέες και προτάσεις βελτίωσης από τους εργαζόμενους της εταιρίας.

Αποτελέσματα της προσπάθειας αυτής , ήταν : 1) η βελτίωση της παραγωγικότητας μέχρι 24% σε παραγωγικούς χώρους , 2) η μείωση των χρησιμοποιούμενων αναφορών και εντύπων και η ουσιαστική βελτίωση της πληροφόρησης , 3) η σημαντική διατμηματική/ενδοτμηματική υιοθέτηση διαδικασιών ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων , 4) η βελτίωση της εταιρικής εικόνας προς τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες της , 5) η αποκέντρωση

υπηρεσιών προς την επαρχία , 6) η αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και η δημιουργία νέων με σαφή προσανατολισμό την ικανοποίηση των πελατών.

ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Σαν επιστέγασμα της προτεραιότητας της εταιρίας στην ικανοποίηση του πελάτη , δημιουργήθηκε αρχικά τμήμα εξυπηρέτησης πελατών και αμέσως μετά διεύθυνση εξυπηρέτησης πελατών. Παράλληλα οργανώθηκαν έντυπα και μηχανογραφικά συστήματα συλλογής , μέτρησης , ποσοτικοποίησης και αξιολόγησης της γνώμης των πελατών.

Η επαφή με τους πελάτες ολοκληρώνεται με τη συχνή διενέργεια επισκοπήσεων (surveys) για τους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες , τα αποτελέσματα των οποίων χρησιμεύουν για τη χάραξη πολιτικής και καθορισμό στόχων , όσον αφορά στα προϊόντα της εταιρίας , την προσέγγιση των πελατών της , αλλά και στην κάλυψη των αναγκών των εσωτερικών πελατών , δηλαδή των υπαλλήλων.

Για τους εξωτερικούς πελάτες το κύριο βάρος δόθηκε στους εξής χώρους :

- Ποικιλία προϊόντων με προδιαγραφές και κόστος που να καλύπτουν απόλυτα όλες τις ανάγκες των πελατών και που παρακολουθούν τις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Εξυπηρέτηση που βρίσκεται « κοντά στον πελάτη » προσφέροντας :
 - προσωπική – ανθρώπινη επαφή ,
 - δύναμη πωλήσεων που τη χαρακτηρίζει ο επαγγελματισμός , η συνέπεια και η γνώση των προϊόντων,
 - άμεση και πλήρη κάλυψη των αιτημάτων των πελατών ,σιγουριά και βεβαιότητα ότι η εταιρία είναι σε κάθε στιγμή κοντά στους πελάτες της.

Το διοικητικό προσωπικό και οι συνεργάτες – ασφαλιστές εκπαιδεύονται με συστηματικά προγράμματα σε αρχές και τεχνικές εξυπηρέτησης του πελάτη. Προγράμματα σαφώς προσανατολισμένα στην Ολική Ποιότητα περιλαμβάνονται στην εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού και των ασφαλιστών , όπως : επικοινωνία , ποιότητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη , τεχνικές προσδιορισμού των αναγκών των πελατών κ.λπ.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η εταιρία με τις αρμόδιες διευθύνσεις της εφαρμόζει σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης και παρακίνησης όπως σύστημα αξιολόγησης απόδοσης (P.A.) , πρόγραμμα συλλογής ιδεών υπαλλήλων , προγράμματα συμμετοχής σε ομαδικές εκδηλώσεις , για ποιότητα , για τέχνη , για θέματα που ενδιαφέρουν τους γονείς ή εφαρμογές προγραμμάτων άθλησης.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΕΡΓΟ

Η εταιρία είναι προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα και επιδεικνύει ευαισθησία στις κοινωνικές της ευθύνες , ενισχύοντας με χορηγίες , προγράμματα προστασίας της υγείας , διάσωσης ιστορικών μνημείων , ενίσχυσης κοινωφελών ιδρυμάτων , εθνικούς σκοπούς , προώθηση των τεχνών κ.λπ.

ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΟΜΑΔΑΣ

Λειτουργούν ομάδες εργασίας και επιτροπές σε διάφορα επίπεδα , όπως η Ομάδα Ανάπτυξης Προϊόντων , Ομάδα Ελέγχου Κόστους , Ομάδα Πληροφορικής , Ομάδα Στρατηγικού Marketing.

ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Πρώτο μέλος στην Ελλάδα από το 1990 του EFQM , η εταιρία ακολουθεί το μοντέλο του EFQM.

CASE STUDY : TEXACO

Η Texaco , διεθνής εταιρία στο χώρο του πετρελαίου και της ενέργειας , επικεντρώνει τις δραστηριότητες της στην Ελλάδα στο marketing πετρελαιοειδών και συναφών προϊόντων και υπηρεσιών. Η εταιρία στοχεύει στην ικανοποίηση των πελατών της , κυρίως μέσα από προσφορά άρτια οργανωμένων υπηρεσιών , παρά μέσω ιδιαίτερα διαφοροποιημένων , έναντι του ανταγωνισμού , προϊόντων.

Η ύπαρξη μέχρι σήμερα καθεστώτος κρατικού ελέγχου όσον αφορά στις τιμές των προϊόντων και στον τρόπο διάθεσή τους αλλά και στα ωράρια λειτουργίας των πρατηρίων , στρέφει την εταιρία στην Ολική Ποιότητα σαν μέσον απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εταιρία θεωρεί τους 150 εργαζομένους της σαν τους εσωτερικούς της πελάτες. Η διοίκηση αποδίδει προτεραιότητα στην ποιότητα και δεσμεύεται για την επιδίωξη της.

Η εταιρία , με μια πελατεία της τάξης των εκατοντάδων χιλιάδων αυτοκινητιστών , επιδιώκει τη δημιουργία μόνιμης σχέσης προμηθευτή – πελάτη χρησιμοποιώντας την Ολική Ποιότητα. Η Ολική Ποιότητα στην Texaco με κύριο άξονα τους ικανοποιημένους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες , βασίζεται στη δέσμευση της ηγεσίας και στη συνδρομή και συμμετοχή εργαζομένων.

Ο κάθε εργαζόμενος από το πόστο του , μικρό ή μεγάλο , με υπευθυνότητα και επαγγελματισμό πιστεύει και συμμετέχει συνειδητά στην υπόθεση της ποιότητας και ακόμη δέχεται να επιλύονται τα προβλήματα με μεθοδικότητα και συναίνεση.

Η ενεργός συμμετοχή του προσωπικού ξεκίνησε με ένα παγκόσμιο survey για τα οράματα και τις αξίες της εταιρίας και των εργαζομένων στο οποίο πήραν μέρος όλοι , με συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου , με διαδικασία ελεύθερης και αβίαστης έκφρασης. Όλοι απάντησαν στις ερωτήσεις , από το διευθύνοντα σύμβουλο έως τον εργάτη των λαδιών. Έκριναν τη δέσμευση της εταιρίας στην ποιότητα , τις σχέσεις με τους προμηθευτές και εξωτερικούς πελάτες , το στιλ της ηγεσίας , την εν γένει εικόνα της εταιρίας στο καταναλωτικό κοινό , την επικοινωνία , το ομαδικό πνεύμα , τα οράματα , τις αξίες και τις κατευθυντήριες αρχές της εταιρίας.

Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν και βάση αυτών τέθηκαν οι βάσεις του προγράμματος Ολικής Ποιότητας. Το survey θα επαναληφθεί το 1992 ώστε να δοθεί ευκαιρία για μέτρηση της βελτίωσης.

Με βάση στοιχεία από το survey αυτό , διαμορφώθηκε από τη διοίκηση το όραμα της εταιρίας. Με βάση το όραμα , εκφράστηκε η αποστολή της εταιρίας στον ελληνικό χώρο.

Η επικοινωνία θεμάτων ποιότητας γίνεται με συγκρότηση ομάδων βελτίωσης ποιότητας μέσω των οποίων αναπτύσσονται ιδέες και μεταδίδονται οι αρχές της Ολικής Ποιότητας σε ολόκληρη την εταιρία. Η εταιρία έχει 7 ομάδες που συναντώνται μια φορά το μήνα. Εκπρόσωποι τους συμμετείχαν στην κεντρική επιτροπή (Steering Committee).

Η κεντρική επιτροπή εξετάζει τις προτάσεις των ομάδων και αξιολογεί την πρόοδο των διαφόρων projects , όπως η βελτίωση επικοινωνίας , η εμφάνιση και συμπεριφορά του προσωπικού ή η σχέση με τους προμηθευτές κ.λπ. αλλά και πρωτοβουλίες κοινωνικής ωφέλειας όπως η ανακύκλωση χαρτιού.

Ο τρίτος άξονας για τη θέσπιση ποιότητας εκτός από την ηγεσία και τη δέσμευση του προσωπικού είναι η εκπαίδευση. Το προσωπικό εκπαιδεύεται σε

τεχνικές και εργαλεία για τη λύση προβλημάτων , για τη συλλογή πληροφοριών και την παραγωγή ιδεών.

Η εταιρία εφαρμόζει επιπλέον προγράμματα αξιολόγησης της συμπεριφοράς των διοικητικών της στελεχών και προγράμματα αναγνώρισης της απόδοσης του προσωπικού που κορυφώνονται με την ανάδειξη υποψηφίου πρεσβευτή ποιότητας για την Texaco Ευρώπης.

Το βραβείο ποιότητας Texaco Award for Excellence ,δομημένο στα πλαίσια του αμερικανικού βραβείου Baldridge , απευθύνεται σε όλα τα παρακλάδια της εταιρίας και είναι ένα δύσκολο και συναρπαστικό πρόγραμμα που καλύπτει σειρά ομαδοποιημένων κριτηρίων , όπως η ηγεσία και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Υποδείγματα εντύπων

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται μερικά από τα έντυπα που χρησιμοποιούνται στην πράξη σε διάφορα στάδια του προγράμματος Ο.Π.

Για τα χρησιμοποιούμενα έντυπα , (όπως φαίνεται και από τα παραδείγματα) , οι συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης , η φαντασία και η δημιουργικότητα , καθορίζουν την τελική μορφή τους.

ΠΡΑΚΤΙΚΑ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ ΚΥΚΛΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΟΝΟΜΑ ΚΥΚΛΟΥ _____ ΕΡΓΟΣΤ. _____
ΗΜΕΡ. _____ ΩΡΑ _____
ΘΕΜΑ _____

α. ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ ΣΗΜΕΙΩΣΕΩΝ ΤΗΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΗΣ

β. ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ

γ. ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

δ. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ

Ημερομηνία :	
ΠΡΟΒΛΗΜΑ (Περιγραφή)	Α / Α
ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ	
ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ (Πότε παρουσιάστηκε/Τι προσπάθειες έγιναν για την επίλυση του)	
ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΛΥΣΗ	
ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΟΥΝ	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ	

Έντυπο ανάλυσης προβλημάτων

Manager :.....
 Ημερ. σύνταξης :.....

ΣΤΟΧΟΣ :
 Αντικείμενα : α.
 β.
 γ.

A/A	ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ	ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ	ΑΠΟ ΠΟΙΟΝ	ΧΡΟΝΟΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ
 Υψηλή +++
 Μέτρια ++
 Χαμηλή +

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

.....

Έντυπο κατανομής αρμοδιοτήτων κύκλων ποιότητας

ΔΕΛΤΙΟ ΕΠΙΣΚΕΠΤΗ		Ημερ.: _____
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΣΚΕΠΤΗ		ΛΟΓΟΙ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ
Επώνυμο	: _____	V1. ΠΛΗΡΩΜΕΣ ☐
Όνομα	: _____	V2. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ☐
Διεύθυνση	: _____	V3. ΠΑΡΑΠΟΝΑ ☐
Τηλέφωνα	: _____	V4. ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΓΓ. ☐
Ασφαλιστής	: _____	V5. ΠΑΡΑΛΑΒΗ ☐
Αρ. συμβολ.	: _____	V6. ΠΑΡΑΛ. ΧΡΗΜ. ☐
ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΛΟΓΟΥ ΕΠΙΣΚΕΨΗΣ		
Έχει επισκεφθεί και άλλη φορά την εταιρία ; ΝΑΙ ☐ ΟΧΙ ☐		
Είναι ικανοποιημένος γενικά από το service της εταιρίας ; (αν είναι πελάτης)		
ΝΑΙ	☐	ΟΧΙ ☐ (Αν όχι να αναφερθούν οι λόγοι)
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ		
ΟΝΟΜ/ΜΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ : _____		

Δελτίο καταγραφής αιτιών επίσκεψης του πελάτη

**ΠΙΝΑΚΑΣ
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

ΑΠΟ ΤΜΗΜΑ_____

A/A	ΕΙΔΟΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	ΤΡΟΠΟΣ ΤΗΡΗΣΗΣ	ΣΥΧΝΟ- ΤΗΤΑ	ΧΡΗΣΙΜΟ- ΤΗΤΑ	ΧΡΗΣΗ ΑΠΟ ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					
9.					
10.					
11.					

Καταγραφή και μέτρηση στατιστικών στοιχείων

ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ

Η ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΕ ΧΕΡΑ ΣΑΣ ΑΠΟΝΕΜΕΙ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΟ ΕΠΙΤΥΧΟΥΣ
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΟΝ ΚΥΚΛΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ Κ.Π.:

ΟΝΟΜΑ Κ.Π.

:

ΜΕΛΗ Κ.Π.

:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

.....
ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ

.....
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

PROJECT

ΘΕΜΑ :

Α/Α	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ	ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ				
		ΚΩΣΤΑΣ	ΝΙΚΟΣ	ΜΑΡΙΑ	ΒΟΥΛΑ	

	ΦΟΡΜΑ ΠΡΟΤΑΣΗΣ			No
ΟΔΗΓΙΕΣ	1. ΥΠΟΒΑΛΛΕΤΑΙ ΜΙΑ ΠΡΟΤΑΣΗ / ΙΔΕΑ ΣΕ ΚΑΘΕ ΦΟΡΜΑ 2. ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ Α. ΚΡΑΤΗΣΤΕ ΤΟ ΤΡΙΤΟ ΑΝΤΙΓΡΑΦΟ Β. ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΤΕ ΤΟ ΕΝΤΥΠΟ ΣΤΟ ΚΟΥΤΙ Ή ΔΩΣΤΕ ΤΟ ΣΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ 3. ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΤΟ ΠΙΣΩ ΜΕΡΟΣ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ			
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ	ΟΝΟΜΑ/ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΟΝΟΜΑΤΑΠΕΝΥΜΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ
	ΤΙΤΛΟΣ ΘΕΣΗΣ		ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΛΟΥ ΦΟΡΜΑΣ 1 ^ο 2 ^ο 3 ^ο	
	ΠΑΡΟΥΣΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΩΣ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΑΥΤΗ)			
	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΣ (ΕΞΗΓΕΙΣΤΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΩΣ ΤΗ ΜΕΘΟΔΟ ΚΑΙ ΤΟ ΓΙΑΤΙ ΑΥΤΗ ΠΟΥ ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΕ ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΑ)			

Φόρμα υποβολής δημιουργικών ιδεών

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΠΩΝΥΜΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	2
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα

1.1. Ορισμοί της Ποιότητας	5
1.2. Γιατί Ποιότητα ;	5
1.3. Περιβάλλον και Ποιότητα	6
1.4. Ορισμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	7
1.5. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας – Το Ευρωπαϊκό μοντέλο	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Βασικές έννοιες της Ολικής Ποιότητας

2.1. Όραμα , Αποστολή και Πολιτικής Ποιότητας , Αρχές και Στόχοι Ποιότητας	11
2.2. Επιλογή Μοντέλου Ποιότητας και Υλοποίηση του	15
2.3. Παρουσίαση των Βασικών Αρχών της Διοίκησης	17
2.3.1. Εσωτερικός και Εξωτερικός Πελάτης. Αλυσίδα Πελάτη και Προμηθευτή	20
2.3.2. Η Ικανοποίηση του Πελάτη	22
2.3.3. Η Φιλοσοφία των Μηδέν Λαθών (Zero Deffects)	24
2.3.4. Εκπαίδευση	26
2.3.5. Δυναμική Συνεχούς Βελτίωσης (ΚΑΙ – ZEN)	28
2.3.6. Συμμετοχή και Δέσμευση του Προσωπικού	31
2.3.7. Ομαδική Εργασία	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Υλοποίηση προγράμματος Ολικής Ποιότητας

3.1. Στάδια Υλοποίησης του Προγράμματος Ολικής Ποιότητας	32
3.2. Τα βήματα προς την Ολική Ποιότητα και η Άσκηση της Ηγεσίας	35

3.3. Μέτρηση της Ποιότητας / Δείκτες Ποιότητας	39
3.4. Benchmarking	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η διαδικασία βελτίωσης της Ποιότητας

4.1. Επικοινωνία	45
4.2. Δημιουργικότητα	48
4.3. Ομαδική Εργασία	50
4.4. Βασικές Στρατηγικές Ομαδικής εργασίας	55
4.5. Αίτια Αποτυχία Ομάδας	57
4.6. Κύκλοι Ποιότητας	60
4.7. Λειτουργία των Κ.Π.	62
4.8. Πρόγραμμα Υλοποίησης	63
4.9. Η Ανάγκη Ύπαρξης Πολιτικής	67
4.10. Προβλήματα στη Λειτουργία των Κ.Π.	70
4.11. Λειτουργία Κ.Π.	72
4.12. Ρόλοι βασικών Συντελεστών των Κύκλων Ποιότητας	74
4.13. Η σημασία του Ελέγχου των διαδικασιών	78
4.14. Τεχνικές βελτίωσης της Ποιότητας	79
4.14.1. Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)	79
4.14.2. Αξιολόγηση και Ιεράρχηση των Προβλημάτων και των Αιτιών τους	80
4.14.3. Ανάλυση Πεδίου Δυνάμεων	81
4.15. Εργαλεία Συλλογής και Ερμηνείας Δεδομένων για Βελτίωση Ποιότητας	82
4.15.1. Διαγράμματα Pareto – Αρχή Pareto	84
4.15.2. Φύλλα Ελέγχου	86
4.15.3. Γραφήματα (Run Charts)	87
4.15.4. Ιστογράμματα (Bar Charts)	89
4.15.5. Διαγράμματα Διασποράς	90
4.15.6. Στρωματοποίηση	91
4.16. Διαδικασία Επίλυσης Προβλημάτων	93

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην πράξη

Πρόγραμμα Ολικής Ποιότητας στην Interamerican	95
Case Study : Texaco	98

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Υποδείγματα εντύπων	101
----------------------------------	------------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	112
---------------------------	------------

Βιβλιογραφία

1. DSP Professional Services Review 1990 issue.
2. EFQM , TQM 3 , Proccedings Edited by J. Oakland , June 1990
3. EOQ , Quality 2 , 1990 June.
4. CONTEMPORARY BUSINESS (Dryden Press) by Louis E. Boone , David L. Kurtz.
5. OYTCOMES : a different approach to motivation LIMRA INTERNATIONAL.
6. MEMORY JOGGER , M. Brassard of GOAL/QPC , 1985/1988.
7. TOTAL QYALITY A BULL PUBLICATION , 1989 Paris.
8. Α. Σπανού. Βάλτε την επιχείρησή σας σε έναν κύκλο. Περιοδικό Manager 1990.
9. Γ. Γκουριώτη « Τεχνολογία » άρθρο , Ιούνιος 1990.
10. Π. Πολυχρονιάδη : « Ολική Ποιότητα στην Texaco » παρουσίαση , Δεκέμβριος 1991.
11. Ελληνικό πρότυπο ΕΛΟΤ 1042.
12. Η οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης , Σ. Ζευγαριάδη.