



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΣ: ΠΑΞΙΝΟΣ ΚΟΣΜΑΣ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ: ΣΤΡΑΤΙΔΑΚΗΣ ΣΤΕΛΙΟΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....σελ 4

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ 5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ.....σελ 6

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ.....σελ 8

1.3 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....σελ 10

1.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ Δ.Ο.Π.....σελ 12

1.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.....σελ 16

1.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.....σελ 17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000.....σελ 19

2.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ISO 14000.....σελ 26

2.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000 ΚΑΙ ISO 14000.....σελ 32

2.3.1 ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΡΟΤΥΠΩΝ.....σελ 32

2,3.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΡΟΥΠΩΝ.....σελ 35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....σελ 37

3.2 Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....σελ 44

3.2.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....σελ 45

3.2.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....σελ 47

3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ.Ο.Π.
/ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ
ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ.....σελ 51

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ 73

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ολοένα και περισσότερο σήμερα, γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών και η σύνδεση τους με την ικανοποίηση του πελάτη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης. Η δημιουργία μιας μεγάλης ενιαίας αγοράς, η διεθνοποίηση των συναλλαγών καθώς και οι ραγδαίες τεχνολογικές βελτιώσεις καθιστούν επιτακτική τη δημιουργία ενός νέου σημείου αναφοράς στην ανταγωνιστική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Ως νέα επομένως παράμετρος στις διαμορφωθείσες απαιτήσεις της αγοράς έρχεται να προστεθεί η ποιότητα.

Ο λόγος για τον οποίο πήρα το συγκεκριμένο θέμα σαν πτυχιακή εργασία είναι το ότι στη σημερινή εποχή οι καταναλωτές ευαισθητοποιούνται περισσότερο απέναντι στην ποιότητα, την οποία θεωρούν πολύ σημαντικότερη από ότι παλιότερα την τιμή, ως κριτήριο για την αγορά των διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών. Η εποχή στην οποία οι παραγωγοί επέβαλαν τη θέληση τους στους καταναλωτές και προσάρμοζαν την παραγωγή τους ανάλογα με τη δυνατότητα των επιχειρήσεων, αποτελεί πλέον ένα ξεπερασμένο κομμάτι της οικονομικής ιστορίας.

Έτσι, οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν πλέον μια νέα φιλοσοφία της ποιότητας, αυτή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και για την εφαρμογή της απαιτείται η εγκατάσταση ενός συστήματος ποιότητας σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας της και σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό της.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρεσβεύει ότι η ποιότητα είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών και όλων των λειτουργιών μέσα στον οργανισμό. Υποστηρίζει ότι η επίτευξη του ελέγχου ποιότητας είναι αυτοσκοπός και αναμένεται από οποιονδήποτε να συμβάλλει στην συνολική βελτίωση της ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ υπάρχουν 3 βασικές συνιστώσες: (συμπεριλαμβανομένου πάντα της επικοινωνίας και της κουλτούρας):

1. ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας
2. τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας
3. ομαδική εργασία και άτομα

Η Δ.Ο.Π. βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι απλώς εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, των προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια ώστε να διευκολύνουν περισσότερο την όλη προσπάθεια. Η προσπάθεια είναι ομαδική. Οι πελάτες αποτελούν μια προέκταση της επιχείρησης, με την έννοια ότι οι παρατηρήσεις τους, οι απαιτήσεις τους και γενικότερα η γνώμη τους λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος.

Για το σκοπό αυτό είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που είναι ανοιχτό και ολοκληρωμένο. Ανοιχτό είναι ένα

σύστημα όταν μπορεί να προσαρμόζεται με ευκολία στις εξωτερικές αλλαγές, ενώ η ολοκλήρωση αναφέρεται στη δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η συνεργασία γίνεται σε ποιο χαλαρή βάση επειδή το σύστημα είναι αποκεντρωμένο σε ομάδες μεγαλύτερης αυτονομίας που μπορούν να εξασκήσουν δημιουργικότητα και πρωτοβουλία και να είναι περισσότερο ευέλικτες και γρήγορες στις αποφάσεις τους.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι η Δ.Ο.Π. δεν αντιτίθεται στα άλλα συστήματα αλλά είναι υπερσύνολο τους. Η Δ.Ο.Π. περικλείει τη Διασφάλιση ποιότητας, όπως αυτή με τη σειρά της περικλείει τον Ποιοτικό έλεγχο που με τη σειρά του είναι υπερσύνολο της επιθεώρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΟΡΙΣΜΟΙ

Ποιότητα μπορούμε να ορίσουμε το βαθμό στον οποίο ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που παράγονται, συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του πελάτη.

Σύστημα ποιότητας είναι όλες οι οργανωτικές διαδικασίες, διεργασίες, τα μέσα και το προσωπικό που απαιτούνται για διαχείριση της ποιότητας, όλα αυτά δηλαδή που τελικά οδηγούν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των αγοραστών.

Ωστόσο, η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας δεν εξασφαλίζει απαραίτητα τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, αλλά τη σταθερότητα της ήδη

υπάρχουσας ποιότητας και την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών της εν λόγω εταιρείας, γεγονός που έχει σημασία τόσο για την ίδια την εταιρεία, τα στελέχη και τους εργαζόμενους σε αυτή υπαλλήλους, όσο και για τις άλλες εταιρείες που συναλλάσσονται με αυτή. Αυτό επιτυγχάνεται πάντα με την καθοδήγηση της διοίκησης της εταιρείας, με τη σωστή και συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρείας και με τη συστηματική εφαρμογή των εσωτερικών επιθεωρήσεων

Ποιοτικός έλεγχος είναι οι λειτουργικές τεχνικές που εφαρμόζονται και οι δραστηριότητες που αναπτύσσονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για την ποιότητα.

Διασφάλιση ποιότητας είναι ο συνδυασμός όλων των ευθυνών, διαδικασιών και μέσων που διαθέτει η επιχείρηση αφενός για να ικανοποιήσει τους στόχους της αφετέρου για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της.

Πολιτική ποιότητας είναι η γενική πολιτική και οι οδηγίες ενός οργανισμού σχετικά με την ποιότητα, όπως εκφράζονται επίσημα από την ανώτατη διοίκηση του.

Η ποιότητα ενός προϊόντος έχει δυο διαφορετικές αλλά αλληλοεξαρτώμενες πλευρές:

1. Την ποιότητα σχεδιασμού: αυτό αποτελεί μέτρηση του πόσο καλά έχει σχεδιαστεί το προϊόν ή η υπηρεσία για να επιτύχει τον καθορισμένο σκοπό της. Εάν ο σχεδιασμός είναι κακός, το προϊόν δεν θα λειτουργήσει ή η υπηρεσία δε θα καλύψει τις ανάγκες.

2. Την ποιότητα της συμφωνίας ως προς το σχεδιασμό: αυτό που ο πελάτης παίρνει πρέπει να συμφωνεί με το σχέδιο. Αυτό έχει μεγάλη σχέση με την ποιοτική επίδοση των λειτουργιών.

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σαν νέος τρόπος οργάνωσης τω επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπόνων επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις Η.Π.Α. με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Θεωρητικοί της ποιότητας οι οποίοι χάραξαν δρόμους και επηρέασαν τη σκέψη της διοίκησης της ποιότητας είναι οι Grosby, Juran, Ishiwakaka και Deming. Οι Juran και Deming θεωρούνται οι πρωτεργάτες της επανάστασης της ποιότητας στην Ιαπωνία. Ο Phillip Grosby είναι ευρύτερα γνωστός για τη φιλοσοφία του για τα “μηδέν λάθη”, δηλαδή κανένα ελαττωματικό προϊόν. Ο Ishiwaka θεωρείται ο πατέρας των κύκλων ποιότητας, και είναι από τους πρώτους που χρησιμοποίησε τον όρο Ποιοτικός Έλεγχος σε ολόκληρη την επιχείρηση. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν μια επανάσταση στην διοικητική σκέψη και προτείνει μια συγκεκριμένη διαδικασία για την διασφάλιση της ποιότητας. Ο Deming είναι ο άνθρωπος ο οποίος σύνδεσε το όνομα του με τη βιομηχανική και ποιοτική αναγέννηση της Ιαπωνίας. Ορίζει την ποιότητα ως τον αναμενόμενο βαθμό της ομοιομορφίας και αξιοπιστία με το χαμηλότερο κόστος, προσαρμοσμένο στις ανάγκες της αγοράς.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το τρίτο στάδιο στην εξέλιξη της ποιότητας. Στο πρώτο στάδιο των προσπαθειών των επιχειρήσεων να βελτιώσουν την ποιότητα χρησιμοποίησαν την επιθεώρηση (inspection) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control), για να μετρήσουν, εξετάσουν ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ώστε να διαπιστώσουν ή να προλάβουν την παραγωγή ελαττωματικών. Ο ποιοτικός έλεγχος συνδέθηκε ειδικότερα, με την ανάπτυξη του Αμερικανικού Συστήματος Βιομηχανικής Ανάπτυξης μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Στα μέσα της δεκαετίας του 1950 κάνει την εμφάνιση του ο όρος Ολικός Ποιοτικός Έλεγχος από τον Feingenbaum σύμφωνα με τον οποίο η ποιότητα είναι ευθύνη όλων. Την ίδια περίοδο ο Deming και ο Juran άρχισαν να διδάσκουν τις αρχές του ποιοτικού ελέγχου στην Ιαπωνία.

Το επόμενο στάδιο στην εξελικτική πορεία της βελτίωσης της ποιότητας είναι η διασφάλιση της ποιότητας. Δηλαδή, το σύνολο των προγραμματισμένων ενεργειών και διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληρεί ορισμένες προδιαγραφές. Για να υπάρξει μια κοινή γλώσσα πάνω στο θέμα αυτό δημιουργήθηκαν από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ειδικές σειρές προτύπων.

Το τελευταίο στάδιο είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η οποία είναι μια διοικητική φιλοσοφία για την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης ως σύνολο. Διάφορα θεωρητικά μοντέλα αναπτύχθηκαν για την αποτελεσματική εφαρμογή της φιλοσοφίας. Τα πιο διαδεδομένα μοντέλα είναι το Αμερικάνικο Βραβείο Ποιότητας του European Foundation for Quality management, το μοντέλο του Oakland, το μοντέλο ποιότητας του Deming και του Crosb

1.3 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.

Η πρόοδος και η επιτυχία οποιουδήποτε προγράμματος Δ.Ο.Π. μπορεί να προκύψει μόνο με δεσμευμένη διοίκηση. Η διοίκηση είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και τη γνωστοποίηση μέσα στην επιχείρηση, του οράματος και της αποστολής της μέσα από τα οποία θα αποδεικνύεται η δέσμευση στην ποιότητα. Η διοίκηση θα πρέπει να δεχτεί την πρόκληση της αλλαγής και να αποδεχτεί τον ηγετικό της ρόλο στον ορισμό της πολιτικής ποιότητας και στην παροχή των κατάλληλων μέσων και συνθηκών για τη συμμετοχή όλων. Η ουσιαστική δέσμευση και ετοιμότητα μιας επιχείρησης για την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. ,μπορεί να κριθεί, κρίνοντας τη θέληση και την σημαντικότητα της Δ.Ο.Π. στο όραμα, στον επιχειρησιακό σχεδιασμό, στην πολιτική της και στις τακτικές λειτουργίας της. Ακόμη μπορεί να κριθεί κρίνοντας τη θέληση και την ετοιμότητα της ανώτατης διοίκησης να ενδυναμώσει τους μάνατζερ και εργαζόμενους που αναφέρονται σε αυτήν, τη θέληση και την ετοιμότητα των μάνατζερ να ενδυναμώσουν τους εργαζόμενους τους και τη διάθεση επανεξέτασης και επανασχεδιασμού των συστημάτων διοίκησης, υπευθυνότητας και αξιολόγησης της απόδοσης στην επιχείρηση.

Ένας άλλος παράγοντας κλειδί στον οποίο θα πρέπει να δοθεί έμφαση κατά την προσπάθεια μεταφοράς του πνεύματος της ολικής ποιότητας σε μια επιχείρηση, είναι οι επενδύσεις σε εκπαίδευση. Οι καρποί της ολικής ποιότητας είναι μακροπρόθεσμοι και μόνο μετά από ορισμένο χρονικό διάστημα αρχίζουν να φαίνονται και τούτο γιατί δεν πρόκειται για εφαρμογή απλών τεχνικών. Αλλά για μια ολόκληρη διαδικασία, η οποία αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τον

βασικότερο παράγοντα της επιχείρησης, τον παράγοντα άνθρωπο. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερωθούν σχετικά με την σημασία της ποιότητας και της ικανοποίησης του πελάτη και να συνειδητοποιήσουν ότι η Δ.Ο.Π. είναι μια ατέρμονη προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης. Τέλος οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν στις βασικές τεχνικές και εργαλεία βελτίωσης της ποιότητας, ώστε να μπορέσουν στην συνέχεια να προσφέρουν σημαντική βοήθεια.

Θα πρέπει να θέτονται στόχοι και να επιδιώκονται βελτιώσεις σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Είναι λανθασμένος ο περιορισμός του ενδιαφέροντος μόνο στο προϊόν, την παραγωγική διαδικασία ή την άμεση επαφή με τον πελάτη.

Απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχία της Δ.Ο.Π. και γι' αυτό το λόγο μπορούν να θεωρηθούν και ως αξιώματα της Δ.Ο.Π είναι τα παρακάτω τρία σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να εδραιωθούν σε μια επιχείρηση:

1. Δέσμευση για την ατέρμονη βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία
2. Επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών για τις «τεχνικές» αλλαγές
3. Ανάμιξη/Συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα (Ολική Συμμετοχή)

1.4 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας και η πιστοποίηση τους από κάποιον τρίτο, ανεξάρτητο φορέα, εμφανίζει κάποιες δυσκολίες, όπως οποιαδήποτε αλλαγή συντελείται μέσα σε μια επιχείρηση. Οι δυσκολίες αυτές ποικίλουν σε είδος αλλά και σε ένταση ανάμεσα στις επιχειρήσεις, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το είδος εργασίας, το ήδη υπάρχον σύστημα ποιότητας, τις εργασιακές σχέσεις, τις σχέσεις των εργαζομένων με την διοίκηση, την κουλτούρα, τη συμμετοχή, το διαθέσιμο χρόνο και πολλά άλλα. Έτσι, καταλήγουμε στις παρακάτω βασικές κατηγορίες προβλημάτων, τα οποία έχουν προκαλέσει ανησυχία είτε λόγω τεχνικών δυσκολιών είτε λόγω δυσκολίας στην αλλαγή της νοοτροπίας:

Αλλαγή κουλτούρας σχετικά με την ποιότητα

Είναι δύσκολο να αλλάξει η κουλτούρα της ποιότητας στην επιχείρηση και να πειστούν όλοι για την χρησιμότητα και την αναγκαιότητα των προτεινόμενων αλλαγών. Τη ,μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η διοίκηση της όλης προσπάθειας και ιδιαίτερα της προσπάθειας για την αποδοχή και ευσυνείδητη υιοθέτηση του συστήματος από τους εργαζόμενους. Αυτό που χρειάζονται οι επιχειρήσεις δεν είναι απλά η πιστοποίηση, αλλά η ανάπτυξη μιας ξεχωριστής κουλτούρας ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση, η οποία θα βοηθήσει το σύστημα να παραμείνει ζωντανό και να εξελίσσεται.

Αύξηση φόρτου εργασίας

Η ανάπτυξη ενός Σ.Δ.Π. απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και ομαδική εργασία. Τουλάχιστον στο αρχικό στάδιο εφαρμογής, θα υπάρξει σημαντική αύξηση του φόρτου εργασίας για όλους και ιδιαίτερα για τα άτομα της συντονιστικής ομάδας. Ακόμη, η συμπλήρωση εγγράφων και οι συχνές τεκμηριώσεις για την συντήρηση του συστήματος, μπορεί να προκαλέσουν τη δυσανασχέτηση των εργαζομένων, γι' αυτό είναι απαραίτητο να πειστούν απόλυτα και να κατανοήσουν τη χρησιμότητα τους.

Δυσaréσκεια από την ανακάλυψη χρόνιων προβλημάτων

Κατά τη διαδικασία ανάλυσης και τεκμηρίωσης των διαδικασιών της επιχείρησης, είναι πιθανό να εντοπιστούν σημαντικά προβλήματα ή αδυναμίες στη λειτουργία της. Τα προβλήματα αυτά προϋπάρχουν στο σύστημα και δεν προκύπτουν από την ανάπτυξη των προτύπων, αλλά η ανακάλυψη τους και μόνο μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση και δυσaréσκεια, η οποία ταυτίζεται με τα πρότυπα διασφάλισης ποιότητας και αποδίδεται σε αυτά.

Μάλιστα ιδιαίτερη δυσaréσκεια και διαμάχες μπορεί να προκύψουν, εάν τα μέλη της επιχείρησης εστιάσουν στον εντοπισμό των υπευθύνων για τα προβλήματα ή τις αδυναμίες, αντί των αιτιών που τα προκάλεσαν. Αυτή η αντιμετώπιση είναι λανθασμένη και αναποτελεσματική, αφού οι επιχειρήσεις θα έπρεπε να ενδιαφέρονται μόνο για το «τι», και όχι για το «ποιος» προκάλεσε τα προβλήματα.

Αλλαγή οργανωσιακής δομής/ διατάραξη εσωτερικών ισορροπιών

Αρκετοί κίνδυνοι παραμονεύουν από την οργανωτική αλλαγή και την διατάραξη των εσωτερικών ισορροπιών που συνεπάγεται η εφαρμογή του προτύπου,

καθώς κατά την ανάπτυξη ενός συστήματος ποιότητας απαιτείται να ξεκαθαριστεί το οργανωτικό πλαίσιο (οργανόγραμμα, ευθύνες, αρμοδιότητες, διαδικασίες), αναζωπυρώνεται το «παιχνίδι» της εξουσίας, και η διοίκηση καλείται να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που προκύπτουν. Μερικοί προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τη νέα ευκαιρία και να ενδυναμώσουν τη θέση τους στην εταιρεία. Άλλοι προσπαθούν να διατηρήσουν τη θέση και τη δύναμη που ήδη έχουν, άλλοι αντιδρούν αρνητικά επειδή αισθάνονται ότι απειλούνται από την αλλαγή των καθιερωμένων ενώ τέλος άλλοι το βρίσκουν σαν αφορμή για να εκφράσουν τις προσωπικές τους, προϋπάρχουσες, αντιθέσεις με τους συναδέλφους τους ή με την επιχείρηση γενικότερα. Όλα τα παραπάνω μπορούν να σαμποτάρουν την ευρύτερη προσπάθεια και μπορούν να αντιμετωπιστούν μόνο με εκπαίδευση και με κατάλληλη ηγεσία.

Δυσκολία συμμόρφωσης στις νέες διαδικασίες

Σημαντικά προβλήματα μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή των τεκμηριωμένων διαδικασιών, ιδιαίτερα όταν αυτοί που ορίζουν και τεκμηριώνουν τις διαδικασίες είναι διαφορετικοί από αυτούς που καλούνται να τις εφαρμόσουν. Δεν είναι εύκολο για τους εργαζόμενους να δεσμευτούν και να συμμορφωθούν σε διαδικασίες που δε εγκρίνουν, που βρίσκουν ανεπαρκείς ή πολύπλοκες και κουραστικές. Γι' αυτό το λόγο είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων όσων επηρεάζονται άμεσα ή έμμεσα από μια διαδικασία, κατά το στάδιο ανάπτυξης και τεκμηρίωσης της. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αισθάνονται κατά κάποιο τρόπο «ιδιοκτήτες» της διαδικασίας που καλούνται να εφαρμόσουν και πετυχαίνεται άμεσα η δέσμευση τους σε αυτήν.

Αξιολόγηση προμηθευτών

Οι επιχειρήσεις καλούνται να εφαρμόσουν ένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης των προμηθευτών, σύμφωνα με το οποίο στη συνέχεια θα πρέπει να διαλέγουν τους συνεργάτες τους. Αυτό σημαίνει πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σταματήσουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην τιμή του προμηθευτή και να λαμβάνουν υπόψη τους πολύ περισσότερα στοιχεία που αφορούν άμεσα ή έμμεσα την ποιότητα του

Εφαρμογή εσωτερικών ελέγχων ποιότητας

Οι εσωτερικοί έλεγχοι ποιότητας αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για την κάλυψη των απαιτήσεων των προτύπων και είναι κυρίαρχο κριτήριο επιτυχίας του Σ.Δ.Π. Ωστόσο η ελληνική αγορά, όπως ομολογούν οι ίδιες οι επιχειρήσεις, χαρακτηρίζεται από έλλειψη εκπαιδευμένων και πεπειραμένων εσωτερικών επιθεωρητών ποιότητας.

Επιλογή του κατάλληλου φορέα πιστοποίησης

Παρόλο που υπάρχουν πολλοί φορείς πιστοποίησης, είναι πιθανόν να μην είναι αναγνωρισμένοι διεθνώς και να μην έχουν διαπιστευτεί από έναν αναγνωρισμένο φορέα διαπίστευσης ή να μην χρησιμοποιούν εκπαιδευμένους και πιστοποιημένους αξιολογητές. Είναι απαραίτητο να επιλέξει η επιχείρηση ένα φορέα πιστοποίησης που να είναι ευρέως αποδεκτός και περισσότερο κατάλληλος για τις δικές της ανάγκες.

Κόστος πιστοποίησης

Ένα άλλο πρόβλημα στην εφαρμογή των προτύπων είναι το κόστος που απαιτεί η όλη προσπάθεια. Το κόστος πιστοποίησης, μαζί με τον χρόνο πιστοποίησης

αναφέρονται ως οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους πολλές επιχειρήσεις και ειδικότερα οι μικρότερες αποφεύγουν ή αναβάλλουν την πιστοποίηση.

1.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

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

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

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

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

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

Just in Time

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

1.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τα πιο σημαντικά εργαλεία και μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται κατά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα1

Πινάκας 1:Εργαλεία Ολικής Ποιότητας

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Για τη βοήθεια και καθοδήγηση των επιχειρήσεων που πρόκειται να υιοθετήσουν και να εγκαταστήσουν κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, αλλά και για την καθιέρωση μιας κοινής γλώσσας ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO: International Organization of Standardization) δημιούργησε ειδικές σειρές προτύπων, με βάση τις απαιτήσεις των οποίων πραγματοποιείται η πιστοποίηση των διάφορων επιχειρήσεων. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, ο οποίος είναι ένας εξειδικευμένος φορέας για τη δημιουργία προτύπων, αποτελείται σήμερα από τους εθνικούς φορείς 91 χωρών και έχει 180 τεχνικές επιτροπές, καθεμιά από τις οποίες είναι υπεύθυνη για κάποιον από τους πολλούς τομείς εξειδίκευσης. Ο ISO έχει θεσπίσει περισσότερα από 9100 διεθνή και εμπορικά πρότυπα για την διευκόλυνση και την προαγωγή της αγοράς σε παγκόσμιο επίπεδο. Από το 1986 έως το 1987, ο ISO δημοσίευσε 6 πρότυπα που σχετίζονται άμεσα με την ποιότητα του συστήματος διοίκησης, τα οποία αναμένεται να αυξηθούν σε περισσότερα από 20 στο προσεχές μέλλον, καθώς η Τεχνική Επιτροπή (Technical committee) υπ' αριθμόν 176 δημιουργεί νέα πρότυπα ή αναθεωρεί την ορολογία και τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

2.1 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ISO 9000

Οι ανταγωνιστικές συνθήκες μέσα στις οποίες δρουν οι επιχειρήσεις σήμερα, έχουν μετατρέψει την επίτευξη και συνεχή βελτίωση της ποιότητας σε

στόχο που θα πρέπει να πραγματοποιηθεί ώστε να εξασφαλιστεί η μακρόχρονη επιβίωση των οργανισμών αυτών.

Η σειρά προτύπων ISO 9000, η οποία εκδόθηκε αρχικά το 1987 από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης και αναθεωρήθηκε το 1994, περιελάμβανε τα πρότυπα πιστοποίησης ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 και ISO 9004. Στις 15 Δεκεμβρίου του 2000 ο ISO προχώρησε στην τροποποίηση της επιτυχημένης σειράς του 1994 στο πλαίσιο της καθιερωμένης, από τις οδηγίες, περιοδικής ανασκόπησης με κύριο σκοπό να τα διατηρήσει πάντα σύγχρονα και να καλύψει τις ανάγκες των επιχειρήσεων που γεννήθηκαν από την παγκοσμιοποίηση του εμπορίου. Επίσης, η αναθεώρηση στόχευε στο να δώσει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να προσφέρουν στις δραστηριότητες τους μια ακόμη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία, να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους μέσω της θέσπισης ποσοτικοποιήσιμων και μετρήσιμων στόχων ποιότητας, επικεντρωμένες στις κύριες και κρίσιμες για τη λειτουργία τους διεργασίες, να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση του πελάτη και να χρησιμοποιήσουν περισσότερο φιλικά προς τους χρήστες έγγραφα.



Εικόνα 1: Λογότυπο του συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9000

Το πρότυπο ISO 9000 του 2000 δομείται σε 5 βασικές ενότητες που είναι οι εξής :

- Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
- Ευθύνη της Διοίκησης
- Διαχείριση και Διοίκηση Πόρων
- Πραγματοποίηση Προϊόντων και Υπηρεσιών
- Μέτρηση, Ανάλυση και Βελτίωση

Καθώς οι συνθήκες της αγοράς γίνονται ολοένα και δυσκολότερες και το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις συνεχώς πιο ανταγωνιστικό, η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας καθίσταται αναγκαία. Έτσι ο αριθμός των επιχειρήσεων που πιστοποιούνται σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000 του 2000 προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις, αυξάνεται συνεχώς.

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να συμμορφωθούν με τις απαιτήσεις του ISO 9000:2000 είναι:

- Η πίεση των εξωτερικών πελατών
- Το πλεονέκτημα της βελτιωμένης ποιότητας
- Η πίεση από τους ανταγωνιστές
- Οι απαιτήσεις των κανονισμών των Ευρωπαϊκών Σωματείων
- Η αύξηση του μεριδίου αγοράς
- Γιατί αποτελεί μέρος μιας στρατηγικής μάρκετινγκ

Η αναθεωρημένη και τελευταία έκδοση του προτύπου ISO 9001:2000 δημιουργεί ένα νέο πλαίσιο δράσης που ξεφεύγει από τη λογική της διασφάλισης και υιοθετεί τη λογική της διαχείρισης της ποιότητας στον οργανισμό, θέτοντας μια καινούρια βασική απαίτηση για μάνατζμεντ των διαδικασιών. Η απαίτηση αυτή βοηθά στη συνεχή βελτίωση της κύριας επιχειρηματικής δραστηριότητας, μέσω της παρακολούθησης των πραγματικών-καθημερινών διαδικασιών, προσθέτοντας μια υπεραξία σε αυτές αλλά και στο τελικό προϊόν ή παρεχόμενη υπηρεσία.

Η νέα σειρά ISO 9000:2000 αποτελεί την απάντηση στη γενικότερη δυσαρέσκεια που είχε προκληθεί από την προηγούμενη σειρά. Το νέο πρότυπο έχει μια εντελώς καινούρια δομή, η οποία βασίζεται σε οκτώ αρχές –«κατανοητούς και θεμελιώδεις κανόνες ή πεποιθήσεις για την καθοδήγηση και διαχείριση ενός οργανισμού»-, οι οποίες εμπεριέχουν τις βασικές αρχές της ολικής ποιότητας και πολλές από τις βασικές αξίες των κριτηρίων του βραβείου Baldrige και του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Οι αρχές αυτές ψηφίστηκαν στη διάσκεψη που πραγματοποιήθηκε το 1997, με στόχο την αναθεώρηση των προτύπων, και στην οποία συμμετείχαν αντιπρόσωποι 36 χωρών.

Το πρότυπο ISO 9000 πέραν ότι είναι πολύ εύκολο στη χρήση του, αφενός λόγω της κατανοητής γλώσσας στην οποία είναι γραμμένο και της ευκολίας στη μετάφραση του, και αφετέρου εξαιτίας του μειωμένου όγκου της απαιτούμενης τεκμηρίωσης του, παρέχει στις επιχειρήσεις που το κατέχουν μια σειρά από οφέλη τα οποία διακρίνονται τόσο στο πλαίσιο της επιχείρησης όσο και εκτός αυτής.

Έτσι διακρίνονται πλεονεκτήματα που αναδύονται από το περιβάλλον των ανθρωπίνων πόρων και γίνονται προφανή μέσω της αύξησης της εσωτερικής αποδοτικότητας και της βελτίωσης στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό ευνοεί τη

συμμετοχή του εργαζομένου στη διοίκηση της επιχείρησης και συμβάλλει στην επίτευξη του κοινού στόχου: τη βελτίωση της ποιότητας. Από τεχνική άποψη, επιτυγχάνεται μια περισσότερο ορθολογική εξήγηση των διαδικασιών. Παράλληλα, αναλύοντας και τεκμηριώνοντας τις διάφορες διαδικασίες της εταιρείας μπορούν να ανιχνευθούν και να διορθωθούν πιθανές ελλείψεις, αλλά και ένας μεγάλος αριθμός καταστάσεων. Όλα αυτά προκαλούν μια μείωση του κόστους μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, καθώς και μια αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Κατά τον ίδιο τρόπο, προάγοντας την ιδέα ότι τα πράγματα θα πρέπει να γίνονται σωστά με την πρώτη φορά, συνεπάγονται και αρκετά οικονομικά πλεονεκτήματα. Αυτό μειώνει τα κόστη των ελλείψεων και έχει θετικό αντίκτυπο στη σχέση τιμής και ποιότητας. Ανάμεσα στα οφέλη συγκαταλέγεται ως ένα από τα σημαντικότερα η προσπάθεια των επιχειρήσεων να πραγματοποιήσουν μια επαρκέστερη καταναλωτική προσφορά έτσι ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών τους, και συνεπώς να αυξάνεται η ικανοποίηση και ο βαθμός εμπιστοσύνης αυτών.

Αναλυτικότερα, από διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί, τα οφέλη που φαίνεται να προκύπτουν στην πράξη είναι τα ακόλουθα:

1. Καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών και υπευθυνοτήτων. Αναπτύσσονται συγκεκριμένα καθήκοντα, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι αυθαιρεσίες και οι παρανοήσεις.
2. Βελτιώνεται το προφίλ της εταιρείας στην αγορά και συνεπώς η ανταγωνιστική της θέση.

3. Οι εργαζόμενοι γίνονται περισσότερο ευαισθητοποιημένοι σε θέματα ποιότητας και λαμβάνουν σοβαρά το ρόλο τους ώστε να συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη.
4. Βελτιώνεται η εκπαίδευση των εργαζομένων τόσο κατά την πρόσληψη τους όσο και καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής.
5. Παράγονται ποιοτικώς βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες, και παρέχεται εγγύηση ότι τα προϊόντα θα είναι συνεχώς συμμορφωμένα με τις προδιαγραφές.
6. Μειώνεται το κόστος «κακής» ποιότητας. Μειώνονται οι διακυμάνσεις και σταθεροποιείται η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα να παρατηρείται σημαντική ελάττωση των «σκάρτων» προϊόντων και των παραπόνων των πελατών.
7. Υπάρχει καλύτερη γνώση για τις προσδοκίες των πελατών και βελτιώνεται ο βαθμός ικανοποίησης τους.
8. Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού.
9. Δημιουργούνται πλεονεκτήματα από άποψη χρόνου και πόρων, καθώς περιορίζονται οι επανακατεργασίες.
10. Αυξάνεται η παραγωγικότητα, καθώς αναβαθμίζεται η απόδοση των εργαζομένων.
11. Καλύτερεύουν οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος.
12. Εξασφαλίζονται νέοι πελάτες.
13. Βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και αναπτύσσεται η ομαδικότητα.

14. Αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων. Κι αυτό γιατί οι αρμοδιότητες του κάθε τμήματος γίνονται ξεκάθαρες και περιορίζονται οι διαμάχες μεταξύ τους.
15. Αυξάνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση κι αυτό γιατί περνούν στα χέρια τους πολλές αρμοδιότητες και ευθύνες.
16. Βελτιώνονται οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
17. Αυξάνεται η πίστη των πελατών.
18. Μειώνονται τα έξοδα της επιχείρησης και βελτιώνεται η κερδοφορία της.
19. Αυξάνονται οι παραγγελίες και συνεπώς οι πωλήσεις.
20. Μειώνεται ο χρόνος παράδοσης των προϊόντων.
21. Αυξάνεται το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης.
22. Παρατηρείται αύξηση των εξαγωγών.
23. Επιταχύνεται η ανάπτυξη νέων προϊόντων.
24. Υπάρχει συμβατότητα με άλλα συστήματα διοίκησης, όπως το ISO 14000.

Προκειμένου να μπορέσει μια επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τα οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή του συστήματος ISO 9000 θα πρέπει να προσεγγίσει την όλη διαδικασία χρησιμοποιώντας μια στρατηγική επιχειρησιακής συμπεριφοράς, ώστε να διασφαλίσει το κίνητρο που χρειάζεται για να αναμειχθεί σε αυτήν το εργατικό δυναμικό της. Αναμιγνύοντας τους εργαζόμενους από την αρχή στη διαδικασία υιοθέτησης του προτύπου, είναι το κλειδί ώστε να αναλάβουν αυτοί τα ηνία της διαδικασίας, να αισθάνονται υπεύθυνοι για την υλοποίηση του και συνεπώς να είναι όσο το δυνατό πιο επιτυχημένη η εφαρμογή του.

2.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ

ISO 14000

Στις μέρες μας, το ενδιαφέρον για τη συντήρηση και βελτίωση της ποιότητας του περιβάλλοντος καθώς και για την προστασία της ανθρώπινης υγείας γίνεται συνεχώς εντονότερο, με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις κάθε μεγέθους να στρέφουν με ολοένα μεγαλύτερη ένταση την προσοχή τους στις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους, των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Η περιβαντολογική παρουσία μιας επιχείρησης αποκτά ολοένα μεγαλύτερη σημασία για τα εσωτερικά και εξωτερικά μέρη που αποτελούν το επιχειρησιακό περιβάλλον.

Σε συνέχεια της λογικής των προτύπων διασφάλισης ποιότητας, τα οποία ήρθαν να καλύψουν το κενό προσδιορισμού της μεθοδολογίας με την οποία οι εταιρείες θα καθορίζουν και θα ελέγχουν την παραγωγική δραστηριότητα τους με σκοπό τη διασφάλιση της ποιότητας, και λαμβάνοντας υπόψη την αναγκαιότητα πρόληψης και περιορισμού των περιβαλλοντικών προβλημάτων που άπτονται των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων ή οργανισμών, το Βρετανικό Ινστιτούτο προτυποποίησης (B.S.I.) δημιούργησε τον Απρίλιο του 1992 το πρώτο πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης, το BS7750. Το BS7750 αποτέλεσε τη βάση για το πρότυπο ISO 14000/96 και υπήρξε προάγγελος του EMAS, του κανονισμού 1836/93 της Ευρωπαϊκής Κοινότητας που αφορά στην περιβαλλοντική διαχείριση. Ύστερα από αρκετές διαβουλεύσεις το 1996 σχεδιάστηκε η νέα σειρά κανόνων ISO 14000.

Η σειρά προτύπων ISO 14000 είναι μια σειρά εθελοντικών προτύπων που δημιουργήθηκε από τον Εθνικό Οργανισμό Τυποποίησης και παρέχει στη διοίκηση των επιχειρήσεων την κατάλληλη δομή για τη διαχείριση των περιβαλλοντικών επιδράσεων. Είναι πρότυπα διαδικασιών και όχι περιβαλλοντικής απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι περιέχουν μόνο τις κατευθύνσεις για το σχεδιασμό ενός διαχειριστικού συστήματος το οποίο θα βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει στόχους τους οποίους η ίδια θα θέσει στον εαυτό της.

Σκοπός της σειράς είναι να παράσχει μια διαχειριστική δομή ώστε να διασφαλίζεται η συνέπεια των λειτουργικών διαδικασιών και να αποδεικνύεται ότι είναι σχεδιασμένη να επιτυγχάνει συγκεκριμένους περιβαλλοντικούς στόχους. Η υιοθέτηση αυτών των προτύπων, εκτός του ότι συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας, συντελεί επίσης και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του περιβαλλοντικού προγράμματος μιας επιχείρησης και στην ενδυνάμωση της αξιοπιστίας της. Η εφαρμογή των προτύπων ISO 14000 παρέχει τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να επηρεάσει θετικά τόσο τις βραχυπρόθεσμες, όσο και τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις των μεθόδων που εφαρμόζει, των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Στις 15 Νοεμβρίου του 2004 ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, ανακοίνωσε την αναθεώρηση των προτύπων ISO 14001 και ISO 14004. Η νέα σειρά περιλαμβάνει ορισμένες εξωτερικές αλλαγές και περιορισμένες αλλαγές σχετικά με τις απαιτήσεις. Το νέο ISO 14000:2004 καθορίζει τις απαιτήσεις ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, το οποίο παρέχει τη δομή σε έναν οργανισμό ώστε να ελέγχει την περιβαλλοντική επίδραση των προϊόντων που παράγει και των δραστηριοτήτων του, καθώς και να βελτιώνει την

περιβαλλοντική του απόδοση συνεχώς. Το ISO 14004:2004 παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για τα βασικά στοιχεία ενός Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, την εφαρμογή του και τα κύρια θέματα τα οποία σχετίζονται με αυτό.



Εικόνα 2: Λογότυπο του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001

Η αύξηση της περιβαλλοντικής δράσης των ενδιαφερόμενων μελών, η οποία έχει προκαλέσει την ανάπτυξη αρκετών προγραμμάτων σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος, δείχνει την αύξηση του κοινού ενδιαφέροντος για θέματα που αφορούν το περιβάλλον. Έτσι, είναι πολύ πιθανό ότι σύντομα αυτές οι ομάδες συμφερόντων, όπως οι πελάτες, η κοινωνία και οι μέτοχοι, θα μετατρέψουν την εφαρμογή του ISO 14000 σε μια αναγκαία επιχειρηματική πρακτική. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις τείνουν να χρησιμοποιούν το ISO 14000

ως τρόπο ενδυνάμωσης των σχέσεων τους με τους καταναλωτές, την κοινωνία και τους συνειδητοποιημένους σχετικά με το περιβάλλον επενδυτές.

Αρκετές επιχειρήσεις βλέπουν την πιστοποίηση κατά ISO 14000 ως ένα τρόπο να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους, δημιουργώντας μια εικόνα φιλική προς το περιβάλλον. Οι Miles και Munilla (1997) αναφέρουν ότι, οι πιο προοδευτικές επιχειρήσεις ακολουθούν έναν προσανατολισμό «οικολογικού μάρκετινγκ», σε μια προσπάθεια να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τοποθετώντας τα προϊόντα τους στα επονομαζόμενα «πράσινων καταναλωτών» αναδύμενα τμήματα. Στην εμπειρική έρευνα των Kwai-Sang και Kit-Fai (1999), οι κύριοι λόγοι για την υιοθέτηση του ISO 14000 βρίσκονται στην αυξανόμενη εθνική και διεθνή προσοχή στη περιβαλλοντική απόδοση, καθώς και στις αυξανόμενες πιέσεις του κοινού και της αγοράς.

Παράλληλα, άλλες έρευνες αναφέρουν ότι οι περισσότεροι οργανισμοί εφαρμόζουν το πρότυπο σαν μια αντίδραση στις ποικίλες πιέσεις που δέχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον τους. Ακόμα σαν κίνητρα για πιστοποίηση αναφέρονται η αναμενόμενη βελτίωση της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης στην περιβαλλοντική διαχείριση, η επίτευξη μεγαλύτερου ελέγχου της επιχείρησης γενικά και το γεγονός ότι η πιστοποίηση αποτελεί ένα τρόπο για εισαγωγή νέων δομών σε έναν οργανισμό.

Επιπλέον πολλές επιχειρήσεις κρίνουν απαραίτητη την υιοθέτηση του προτύπου, καθώς οι μη πιστοποιημένες εταιρίες ενδέχεται να αντιμετωπίσουν περιορισμούς στην προσπάθεια τους να προωθήσουν τα προϊόντα τους σε χώρες που το πρότυπο είναι πολύ δημοφιλές. Το διεθνές εμπόριο και οι ανταγωνιστικές επιπτώσεις από την υιοθέτηση του προτύπου, μπορούν να δώσουν μια γερή

ώθηση στις επιχειρήσεις για πιστοποίηση. Ακόμη, η πιστοποίηση μπορεί να προκαλέσει ανάπτυξη των υπεράκτιων εγχειρημάτων των επιχειρήσεων, καθώς και την ευκολότερη είσοδο τους σε διεθνείς αγορές. Ήδη, μεγάλοι πολυεθνικοί οργανισμοί έχουν θέσει ως απαραίτητη προϋπόθεση για συνεργασία τη συμμόρφωση των προμηθευτών τους με το πρότυπο ISO 14000.

Ωστόσο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προσεκτικές ως προς τους λόγους για τους οποίους επιλέγουν να πιστοποιηθούν και να είναι ευαισθητοποιημένες σχετικά με το θέμα. Κι αυτό γιατί εφόσον το πρότυπο ISO 14000 τείνει να γίνει απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να μπορεί ένας οργανισμός να δραστηριοποιείται στο χώρο του, τότε η πιστοποίηση μπορεί να χάσει την πραγματική της αξία και να μετατραπεί σε ένα τυπικό στοιχείο, το οποίο οι επιχειρήσεις θα αποκτούν για χίλιους άλλους λόγους, πλην του βασικότερου που είναι η βελτίωση των περιβαλλοντικών συνθηκών. Οι επιχειρήσεις ενδέχεται να επικεντρωθούν τόσο πολύ στο να αποκτήσουν απλά την πιστοποίηση και να ξεφύγουν από τον πραγματικό στόχο της που είναι η βελτίωση της περιβαλλοντικής διαχείρισης και απόδοσης. Οι Wallace και Jones (1998) αναφέρουν χαρακτηριστικά ότι, η πρόθεση για την απόκτηση του προτύπου μόνο και μόνο για χάρη της πιστοποίησης, μπορεί να διαβρώσει την αξία του σαν ένα βασικό εργαλείο για καλύτερη διαχείριση του περιβάλλοντος.

Για να πιστοποιηθεί ένας οργανισμός με το πρότυπο ISO 14000 θα πρέπει αναπτύξει μια κατάλληλη πολιτική για το περιβάλλον. Θα πρέπει να καθιερώσει διαδικασίες ώστε να αναγνωρίσει τις περιβαλλοντικές πλευρές όλων των δραστηριοτήτων της, για να μπορέσει να καθορίσει ποιες επιδρούν σημαντικά σε αυτό, και να τεκμηριώσει τους περιβαλλοντικούς της στόχους. Ακόμη, θα πρέπει

να δεσμευτεί για την παρεμπόδιση της μόλυνσης και να εκπαιδεύσει κατάλληλα όλο το προσωπικό της, του οποίου η εργασία επηρεάζει σημαντικά το περιβάλλον. Παράλληλα θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα ελέγχου ώστε να διασφαλιστεί η σωστή τήρηση του προγράμματος. Τέλος, θα πρέπει να κάνει μια ανασκόπηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου έτσι ώστε να διασφαλίζεται η σωστή βελτίωση.

Η στρατηγική που θα επιλεγεί για την εφαρμογή του προτύπου, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, κι αυτό για διάφορους λόγους όπως, το μέγεθος του οργανισμού, η εξοικείωση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, και συγκεκριμένα με τις αρχές του ISO 9000 και η ύπαρξη ή όχι άλλων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης. Ωστόσο όλες οι στρατηγικές βασίζονται σε πέντε βασικά βήματα-αρχές που είναι οι ακόλουθες:

1. Δέσμευση και Πολιτική (Environmental Policy)
2. Σχεδιασμός (Planning)
3. Εφαρμογή (Implementation)
4. Μέτρηση και Εκτίμηση (Checking/ Correcting Action)
5. Ανασκόπηση και Βελτίωση (Management Review and Continual Improvement)

Η υιοθέτηση του Συστήματος Διαχείρισης Περιβάλλοντος ISO 14000 από τις επιχειρήσεις συνεπάγεται αρκετές ωφέλειες τόσο στο πλαίσιο της ίδιας της επιχείρησης, όσο και ευρύτερα για το κοινωνικό σύνολο. Πολλά από τα οφέλη έχουν έντονο κοινωνικό και περιβαλλοντικό χαρακτήρα και συγχρόνως παρουσιάζουν ευεργετική επίδραση στη λειτουργία και στη δημόσια εικόνα της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, τα βασικότερα οφέλη που αναδύονται από την ανάπτυξη και υλοποίηση του συστήματος ISO 14000 είναι (Bridgen, 2000, Philip and Willig, 1997, Economic and Social Commission for Western Asia, 2001, The Energy Group Institute of International Education, Tibor and Feldman, 1997, Pinero and Mason):

- Περιορισμός λειτουργικών εξόδων
- Βελτίωση της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης
- Διείσδυση σε αγορές
- Βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης
- Βελτίωση της περιβαλλοντικής απόδοσης
- Βελτίωση των πελατειακών σχέσεων
- Υποκίνηση του προσωπικού
- Αποφυγή περιβαλλοντικών προστίμων
- Επίδραση στο παγκόσμιο εμπόριο

2.3 ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ISO 9000 ΚΑΙ ISO 14000

2.3.1 ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Λόγω της εξάπλωσης των προτύπων συστημάτων διοίκησης, και ιδιαίτερα των προτύπων ISO 9000 και ISO 14000, έχει αναδυθεί η ανάγκη για ενοποίηση με

κάποιον τρόπο αυτών των συστημάτων με στόχο τον περιορισμό του συνολικού κόστους που προκύπτει από την υιοθέτηση και τη μείωση του πλεονάζοντος εργατικού δυναμικού που απαιτείται για την εφαρμογή τους. Την ίδια στιγμή, έχει καταστεί επιτακτική ανάγκη για τις επιχειρήσεις η συνεχής βελτίωση της ποιότητας, του περιβάλλοντος και της ασφάλειας. Έτσι, με την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ένα σύστημα συμβατό με τα περισσότερα κανονιστικά και εθελοντικά πρότυπα και ταυτόχρονα να περιορίσουν τις αποτυχίες, τις αρνητικές περιβαλλοντικές επιδράσεις και τα εργασιακά ατυχήματα.

Γύρω από το θέμα της ολοκλήρωσης υπάρχει αρκετή φιλολογία. Ωστόσο, υπάρχει μια δυσκολία ως προς την κατανόηση της έννοιας της ολοκλήρωσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή. Πολύ συχνά η ολοκλήρωση των συστημάτων διοίκησης νοείται σαν συγχώνευση της τεκμηρίωσης των εγγράφων. Σκοπός της ολοκλήρωσης δεν είναι να γίνουν τα συστήματα πιο αποτελεσματικά, αλλά πιο αποδοτικά. Οι ομοιότητες στο περιεχόμενο και στη δομή επιτρέπουν ως ένα σημείο την εφαρμογή των κοινών στοιχείων, τον συνδυασμό της τεκμηρίωσης των εγγράφων, την ένωση των ελέγχων και τη διευκόλυνση της διοίκησης. Μια άλλη άποψη για την ολοκλήρωση σχετίζεται με την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτή η προσέγγιση βασίζεται σε διαλειτουργικές διαδικασίες και σε ένα σύστημα το οποίο θα στοχεύει στη βελτίωση ολόκληρου του οργανισμού.

Σε γενικές γραμμές η ολοκλήρωση των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και του περιβάλλοντος μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Αφενός, οι επιχειρήσεις που ήδη εφαρμόζουν ένα από τα δύο συστήματα μπορούν να εντοπίσουν τις ομοιότητες των δύο και να εντάξουν εύκολα και το άλλο, και αφετέρου, οι

οργανισμοί που δεν έχουν υιοθετήσει κάποιο σύστημα διαχείρισης, έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν εξ αρχής ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο θα περιλαμβάνει στοιχεία και των δύο.

Οι επιχειρήσεις που είναι πιστοποιημένες με βάση το πρότυπο ISO 9001 μπορούν να αναγνωρίσουν τα κοινά σημεία των δύο προτύπων. Στην πραγματικότητα το ISO 14001 δημιουργήθηκε για να είναι συμβατό με το πρότυπο ISO 9001 ως προς την ορολογία, την προσέγγιση και τη μέθοδο πιστοποίησης. Ωστόσο, προς αυτή την κατεύθυνση στόχευε και η τελευταία αναθεώρηση του ISO 14001, το Νοέμβριο του 2004, δηλαδή προς τη μεγαλύτερη συμβατότητα του με τις απαιτήσεις του ISO 9001. Έτσι, τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας και διαχείρισης του περιβάλλοντος συγκλίνουν ολοένα και περισσότερο, με αποτέλεσμα η ολοκλήρωση είτε από την αρχή είτε στην πορεία να γίνεται ολοένα και πιο εφικτή.

Το πρότυπο ISO 14001 ορίζει 18 απαιτήσεις που πρέπει να εντάξει μια εταιρεία στην διαχειριστική της πρακτική, αναφορικά με το περιβάλλον, για να πιστοποιηθεί. Οι 18 απαιτήσεις του προτύπου ISO 14001 εντάσσονται σε 4 ενότητες:

- Σχεδιασμός
- Εφαρμογή
- Πρόληψη και Διόρθωση
- Ανασκόπηση από τη Διοίκηση

Την ίδια λογική ακολουθεί η δομή του νέου προτύπου ISO 9001:2000 με σκοπό την πλήρη συμβατότητα με το ISO 14001. Το νέο πρότυπο ISO 9001:2000 εντάσσει τις απαιτήσεις του στις ακόλουθες ενότητες:

- Ευθύνη Διοίκησης
- Διαχείριση πόρων
- Υλοποίηση Παραγωγής
- Μετρήσεις, Ανάλυση, Βελτίωση

2.2 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΡΟΤΥΠΩΝ

Παρόλο που οι ομοιότητες μεταξύ των δύο προτύπων είναι αρκετές, αυτό δεν σημαίνει ότι το σύστημα διαχείρισης περιβάλλοντος ISO 14001 μπορεί αυτόματα να ολοκληρωθεί με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας ISO 9001. Κι αυτό γιατί τα δύο συστήματα έχουν κι ορισμένα στοιχεία τα οποία θεωρούνται μοναδικά στον συγκεκριμένο τομέα που απευθύνονται.

Η πρώτη διαφορά μεταξύ τους εντοπίζεται στην πολιτική και στους στόχους που θέτουν. Το ISO 14001 ασχολείται με το αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού και το κατά πόσο αυτό συμμορφώνεται με τη νομοθεσία και τις απαιτήσεις των αρχών για το περιβάλλον. Από την άλλη, το ISO 9001 έχει περισσότερο διοικητικό ρόλο και πρέπει να διασφαλίζει ότι τα προϊόντα που παράγονται συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις που έχουν θέσει οι πελάτες.

Μια άλλη σημαντική διαφορά έχει να κάνει με τον αριθμό των ομάδων που ενδιαφέρονται για τα συστήματα. Ενώ στο ISO 9001 την κύρια ομάδα ενδιαφερομένων αποτελούν οι πελάτες, στο ISO 14001 υπάρχουν αρκετές ομάδες ακόμη οι οποίες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη. Οι τοπικές κοινότητες, τα νομοθετικά

σώματα, οι εταιρείες ασφάλισης και οι ομάδες ακτιβιστών για το περιβάλλον είναι μερικές από τις ομάδες ενδιαφερόντων που τους αφορά η περιβαλλοντική απόδοση. Όλοι αυτοί από την πλευρά τους μπορούν να έχουν ορισμένη επίδραση σε μια επιχείρηση, εάν δεν είναι ικανοποιημένοι από την επίδραση που έχει αυτή στο περιβάλλον.

Παράλληλα, διαφορά αποτελεί και η ύπαρξη ή όχι κυβερνητικών κανονισμών. Ένα μεγάλο μέρος της περιβαλλοντικής διαχείρισης υπόκειται σε έλεγχο από ποικίλες τοπικές ή κεντρικές κυβερνητικές υπηρεσίες, ενώ τέτοιου είδους επίβλεψη δεν εφαρμόζεται στην διαχείριση της ποιότητας. Ακόμη, σε περίπτωση μη συμμόρφωσης σχετικά με την εφαρμογή του ISO 9000, η επιχείρηση δεν αντιμετωπίζει αστικές ή ποινικές κυρώσεις, ενώ τέτοιου είδους κυρώσεις μπορεί να επιβληθούν από δικαστήρια σε αρκετές περιοχές ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Επίσης, διαφορά υπάρχει σχετικά με την απαίτηση ειδικών επιστημονικών γνώσεων. Οι περισσότερες απαιτήσεις του ISO 9001 αφορούν τη διοίκηση και ορισμένες διαδικαστικές εργασίες δίνοντας έμφαση στη συμμόρφωση με το πρότυπο. Από την άλλη μεριά, μερικά από τα πιο σημαντικά στοιχεία του προτύπου ISO 14001 σχετίζονται με επιστημονικές και μηχανικές μεθοδολογίες. Για παράδειγμα, διαδικασίες όπως ο σχεδιασμός για το περιβάλλον, η ανάλυση του κύκλου ζωής, η πρόληψη της μόλυνσης και η υποκατάσταση υλικών, απαιτούν γνώση για τη διαμόρφωση ενός επιστημονικού σχεδίου για το κατά πόσο τα προϊόντα που παράγονται επηρεάζουν τους φυσικούς πόρους και αποτελούν “βάρος” για το περιβάλλον.

Τέλος, διαφορά αποτελεί και η διάρκεια των επιδράσεων των προτύπων. Κι αυτό γιατί οι θετικές επιδράσεις ή οι επιπτώσεις της εφαρμογής ενός συστήματος

διαχείρισης του περιβάλλοντος γίνονται αντιληπτές μετά από μια πολύ μεγαλύτερη περίοδο, συνήθως δεκαετίες, από ότι αυτές της διαχείρισης της ποιότητας, οι οποίες εντοπίζονται μέσα σε μια μικρή σχετικά περίοδο εγγύησης των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης.

Παρ' όλες τις διαφορές όμως, τα αρκετά κοινά σημεία και τα οφέλη που αναδύονται ενθαρρύνουν την ολοκλήρωση των δύο συστημάτων. Οι οργανισμοί οι οποίοι είναι πιστοποιημένοι ή πρόκειται να πιστοποιηθούν με βάση το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας ISO 9000, μπορούν εύκολα να διακρίνουν τον παραλληλισμό και τις ομοιότητες των δύο προτύπων, οι οποίες παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες για ολοκλήρωση, και αντίστροφα οι επιχειρήσεις που είναι πιστοποιημένες με βάση το σύστημα διαχείρισης του περιβάλλοντος ISO 14000 μπορούν εύκολα να υιοθετήσουν και το ISO 9000.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΟΦΕΛΗ ΤΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Από πλευράς της ίδιας της επιχείρησης:

Κατ' αρχήν, τα συστήματα ποιότητας προσφέρουν εγγύηση στην ίδια την επιχείρηση, ότι μπορεί να παρέχει συνεχώς προϊόντα που ικανοποιούν την ποιότητα

που ορίζουν οι προδιαγραφές της, χωρίς την ανάγκη πρόσθετων τεχνικών επενδύσεων.

Η ανάγκη της μελέτης και καταγραφής των διαδικασιών της επιχείρησης φέρνει στην επιφάνεια προβλήματα τα οποία προηγουμένως κρυβόντουσαν και τα οποία τώρα η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να αντιμετωπίσει, άρα και να θεραπεύσει. Μέσα από αυτή τη διαδικασία εξασφαλίζεται μακροπρόθεσμα ένας πιο υγιής οργανισμός.

Η μικρή, τριών ετών, διάρκεια του πιστοποιητικού και οι συχνές, περίπου κάθε έξι μήνες, εξωτερικές επιθεωρήσεις από το φορέα πιστοποίησης, αναγκάζουν την επιχείρηση να βρίσκεται σε συνεχή αφύπνιση και να διατηρεί αναλλοίωτο, αν όχι βελτιωμένο, το σύστημα της ποιότητας που έχει αναπτύξει. Διαφορετικά, η εφαρμογή του συστήματος θα μπορούσε να ατονήσει μετά την πιστοποίηση και να ξαναφέρει την επιχείρηση στην προηγούμενη της κατάσταση.

Από πλευρά παραγωγής:

Η αποτροπή του αυτοσχεδιασμού και της προχειρότητας έχει ως αποτέλεσμα την ουσιαστική πρόληψη σφαλμάτων. Γενικότερα, σε ολόκληρη την επιχείρηση, καλλιεργείται η νοοτροπία της έγκαιρης διάγνωσης και της πρόληψης, αντί του εντοπισμού και της διόρθωσης. Με αυτό τον τρόπο προετοιμάζεται η επιχείρηση για να προχωρήσει σε ακόμη πιο προληπτικές μεθόδους διαχείρισης της ποιότητας, ώστε να ανταποκριθεί στην πρόκληση της εποχής για συνδυασμό υψηλής ποιότητας και χαμηλής τιμής.

Η τυποποίηση των διαδικασιών που παράγουν τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες, συνεπάγεται αυτόματα και την τυποποίηση της ποιότητας των προϊόντων

ή/και των υπηρεσιών που προσφέρουν. Η οργανωμένη διατήρηση αρχείων ποιότητας, επιτρέπουν την καλύτερη ανάλυση και κατανόηση των διαδικασιών, παρέχοντας έτσι τα βασικά θεμέλια για μελλοντικές συνεχείς βελτιώσεις τους.

Οι συχνές εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας για τον εντοπισμό αδυναμιών, ελλείψεων, ή εργασιών που δεν προσθέτουν αξία, βοηθούν στην ελάττωση του λειτουργικού κόστους και στην σταθεροποίηση της ποιότητας. Η μείωση των ελαττωματικών, της επανεργίας και των επιστροφών, οδηγούν επίσης σε μείωση του κόστους ποιότητας, συγκεκριμένα του κόστους κακής ποιότητας και του κόστους ασφαλιστρών.

Σύμφωνα με αυτό το πρότυπο του συστήματος η διαδικασία παραγωγής θα βελτιωθεί, θα απλοποιηθεί και θα είναι πιο κατανοητή από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

Από πλευράς μάρκετινγκ:

Η εισαγωγή σύγχρονου και ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας, σε όλο το φάσμα της δραστηριότητας μιας επιχείρησης αποτελεί εργαλείο μάρκετινγκ, διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων, οδηγεί στην ουσιαστική ενίσχυση της παρουσίας της σε μια εξαιρετικά ανταγωνιστική και ραγδαία εξελισσόμενη διεθνή αγορά. Δηλαδή η υιοθέτηση ενός τέτοιου συστήματος θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων του κλάδου που δε θα έχουν αποκτήσει ένα τέτοιο σύστημα.

Επίσης θα συντελέσει στην αναβάθμιση του “image” της εταιρείας, θα διευκολύνει τη συμμετοχή σε συμβάσεις, διαγωνισμούς όπου απαιτούνται πιστοποιητικά συστημάτων ποιότητας. Όλα αυτά της προσδίδουν ευρωπαϊκό κύρος, βελτιώνουν την ανταγωνιστική της θέση και οι αναφορές στο διεθνή τύπο είναι θετικές και αυξημένες.

Από πλευράς πωλήσεων:

Αποτελεί διαβατήριο για τη διεθνή αλλά και την εσωτερική αγορά, άρα θα αυξηθούν οι εξαγωγές και οι πωλήσεις. Θα διευκολυνθεί η προσέγγιση του πελάτη, ακόμα και αυτού που θέτει την ύπαρξη συστήματος Δ.Ο.Π ως αναγκαία συνθήκη συνεργασίας. Επίσης οι ελληνικές επιχειρήσεις που υιοθετούν συστήματα ποιότητας θα μπορούν να αποκτήσουν συνεργασίες με ξένες εταιρείες οι οποίες δίνουν μεγάλη σημασία στα θέματα ποιότητας.

Τα συστήματα ποιότητας απλοποιούν τις διαδικασίες σύναψης συμφωνιών και συμβολαίων, ιδιαίτερα στο κομμάτι που αφορά τον ποιοτικό έλεγχο. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου αγοράς και του κέρδους της επιχείρησης.

Από πλευράς πελάτη:

Ο πελάτης σε κάθε αγορά του απολαμβάνει την προδιαγεγραμμένη ποιότητα και είναι σίγουρος για την έλλειψη κινδύνων υγιεινής και καταλληλότητας του προϊόντος, χωρίς να αναγκάζεται ο ίδιος να διεξάγει ενέργειες για έλεγχο των χαρακτηριστικών των προϊόντων. Οι πελάτες θα είναι περισσότερο ευχαριστημένοι,

τα παράπονα θα μειωθούν αισθητά και η προσέλκυση νέων πελατών ολοένα και θα μεγαλώνει.

Η βελτίωση τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής επικοινωνίας, βοηθάει στην καλύτερη κατανόηση και αντιμετώπιση των απαιτήσεων των πελατών. Ακόμη αναφέρονται βελτιώσεις σχετικά με τις επιστολές της επιχείρησης και το ποσοστό έγκαιρων παραδόσεων στους πελάτες.

Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την απόκτηση του πιο σημαντικού και μακράς διάρκειας πιστοποιητικού “ενός ικανοποιημένου πελάτη” που σέβεται το όνομα της εταιρείας και την προσήλωση της στην ποιότητα.

Από πλευράς προμηθευτών:

Προσφέρουν καλύτερη και πληρέστερη αξιολόγηση και ταξινόμηση των προμηθευτών, εξαιτίας της απαίτησης τους για σαφή και καλά καθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης. Έτσι αξιοποιούνται καλύτερα οι προμηθευτές, αναπτύσσεται μια φιλοσοφία μείωσης του αριθμού τους και η συνεργασία γίνεται με λίγους και εκλεκτούς.

Το κλίμα συνεργασίας βελτιώνεται και πετυχαίνεται καλύτερη και σταθερότερη ποιότητα των προμηθευτών. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να μειωθεί ή και να εξαλειφθεί τελείως η ανάγκη ελέγχων, μειώνοντας έτσι μελλοντικά το κόστος επιθεώρησης των εισερχόμενων υλικών.

Από πλευράς διοικητικού προσωπικού.

Η αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων μέσα στην επιχείρηση, ιδιαίτερα στις “γκρίζες”, αμφισβητούμενες περιοχές των διατμηματικών σχέσεων, βοηθάει επίσης στην βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, αφού όλες αυτές οι σχέσεις καθορίζονται και τεκμηριώνονται με ακρίβεια και με σαφήνεια. Ιδιαίτερα η αποσαφήνιση των σχέσεων εργοδοτών και εργαζομένων μπορεί να περιορίσει τις προστριβές, τις αυθαιρεσίες και να αναπτύξει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

Επιπλέον παρέχονται σαφείς και άμεσες οδηγίες σε όλους όσους εμπλέκονται στην επιχείρηση, μέσα από προσεκτικά διατυπωμένες και τεκμηριωμένες διαδικασίες, διασφαλίζοντας έτσι την ομοιόμορφη και σωστά κατανεμημένη επικοινωνία και τον αποτελεσματικό έλεγχο όλων των διαδικασιών, ακόμη και σε περιπτώσεις παραίτησης προσωπικού ή μετακίνησης του σε άλλες θέσεις εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται ένας μηχανισμός εσωτερικής μάθησης στην επιχείρηση. Έτσι οι νέοι υπάλληλοι που επιλέγονται για νέες θέσεις μέσα στην επιχείρηση, καθώς και καθ' όλη τη διάρκεια της εργασιακής τους ζωής, μπορούν εύκολα να εκπαιδευτούν.

Επίσης γίνεται πέρασμα αρμοδιοτήτων, ευθυνών και εξουσίας σε κατώτερες βαθμίδες του προσωπικού, μειώνοντας έτσι τον αριθμό των αποφάσεων που λαμβάνονται στο ανώτερο επίπεδο της επιχείρησης. Έτσι το προσωπικό των ανώτερων βαθμίδων είναι πλέον ελεύθερο να ασχοληθεί περισσότερο με τα πιο σημαντικά θέματα έρευνας και τεχνολογίας, παρά με τα καθημερινά συνήθη προβλήματα.

Η διοίκηση με τη βοήθεια των στοιχείων που προκύπτουν από την καταγραφή, ταξινόμηση και διατήρηση όλων των μετρήσεων, μέσα από τεκμηριωμένες και συμφωνημένες διαδικασίες, μπορεί εύκολα να προβεί στην ανάλυση των αιτιών κακής ποιότητας και στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων. Η λήψη αποφάσεων βασίζεται πλέον σε γεγονότα-στοιχεία και όχι απλά στο ένστικτο της διοίκησης.

Επιπλέον αυξάνεται η ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στο θέμα της ποιότητας, αφού ενημερώνονται περισσότερο σχετικά με την έννοια και την σημασία της ποιότητας για της επιχείρηση, καθώς και για την υπευθυνότητα και τον ρόλο τους στην ικανοποίηση του πελάτη. Ολόκληρη η επιχείρηση δείχνει μεγαλύτερη δέσμευση στην ποιότητα, ενώ η επιτυχία της πιστοποίησης βοηθάει να αναπτυχθεί ένα δυνατό αίσθημα ενότητας και δέσμευσης. Όπως δηλώνουν πολλοί μάνατζερ, η επιδίωξη της ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν το μεγαλύτερο κίνητρο αποδοτικότητας στην επιχείρηση, επειδή αναγκάζει τους εργαζόμενους να έρθουν πρόσωπο με πρόσωπο με τον πραγματικό κόσμο- με αυτό δηλαδή που θέλει ο πελάτης.

Όλη η αλυσίδα των εργαζομένων είναι πλέον συντονισμένη, λειτουργεί αρμονικά και όλοι μαζί τείνουν να υπηρετούν και να προασπίζουν τον ίδιο στόχο. Ο στόχος αυτός είναι ή πρέπει να είναι, η μέγιστη ικανοποίηση του πελάτη από την πρώτη φορά και κάθε φορά, με το μικρότερο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

3.2 Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το κύριο αντικείμενο της Δ.Ο.Π. είναι η βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών, η ποιότητα των διαδικασιών και η ολική ποιότητα του οργανισμού (π.χ. Ποιότητα της εργατικής ζωής). Σημαντικά στοιχεία της Δ.Ο.Π., που σχετίζονται με την απόδοση είναι η διάδοση των πληροφοριών, η δοκιμασία και ο αυτοπροσδιορισμός των εσωτερικών διαδικασιών. Αυτά τα στοιχεία της απόδοσης θεωρούνται σημαντικά για τη μελλοντική ανάπτυξη του οργανισμού, αλλά δεν εγγυώνται βραχυπρόθεσμα οικονομικά οφέλη. Για αυτό το λόγο η υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. από αρκετούς οργανισμούς παρουσίασε το πρόβλημα των οφελών που αναμένονται από τέτοιες οργανωτικές αλλαγές. Επειδή η Δ.Ο.Π. είναι μια προοδευτική, σε βάθος οργανωτική αλλαγή, η μέτρηση των οφελών και της επίδρασης της στον οργανισμό δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η αύξηση των δεξιοτήτων του προσωπικού και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, μπορούν να έχουν κάποια επίδραση σε επιχειρηματικούς τομείς, όπως οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς, αλλά δεν μπορούν να υποκαταστήσουν μια καλή στρατηγική για τα προϊόντα ή μια ανανεωτική δραστηριότητα στον τομέα έρευνας και σχεδιασμού.

Σε γενικές γραμμές τα βραβεία Δ.Ο.Π δίνουν μεγάλο βάρος στην οικονομική απόδοση, αλλά ακόμη περισσότερο στη συμπεριφορά του οργανισμού. Οι βραχυπρόθεσμοι σκοποί δίνουν στον οργανισμό πολύ στενή προοπτική για μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες δυνατότητες, αλλά βασίζεται σε ξεκάθαρες προσδοκίες και στόχους. Οι μακροπρόθεσμες θεωρήσεις και η προσαρμογή ενός οργανισμού σε εναλλασσόμενες συνθήκες περιβάλλοντος βρίσκονται στο επίκεντρο της Δ.Ο.Π. Μιλώντας γενικά, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα έχουν πολύ μικρή γνώση του ρόλου τους και της χρησιμότητάς τους στην κοινωνία. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να

σημαίνει για τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα ενίσχυση των μακροπρόθεσμων επιδιώξεων τους. Υπ' αυτή την έννοια, η κατανόηση και η εκτίμηση των πλεονεκτημάτων των οργανωτικών αλλαγών, που προσφέρει η Δ.Ο.Π στο δημόσιο τομέα, είναι πολύ σημαντική.

3.2.1 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Η εκτίμηση της απόδοσης ενός οργανισμού είναι ένα πολύπλοκο, σύνθετο πρόβλημα που έχει γίνει αντιληπτό με διάφορους τρόπους. Πρώτον η λογική σύλληψη της οργανωτικής απόδοσης υποστηρίζεται από τους “Διαμορφωτές Επιστήμονες” (π.χ. Woodward 1958, Lawrence και Lorsch 1967, Pugh κ.α.). Αυτοί θεωρούν ότι η δομή ενός οργανισμού υπαγορεύεται από τη διοικητική στρατηγική σαν τρόπος να επιτευχθεί αποτελεσματικά ένας στόχος και να αποφασιστούν οι και η συμπεριφορά των εργαζομένων. Υπ' αυτή την προοπτική, η απόδοση μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με τους προσδοκώμενους στόχους, όπως και το μέγεθος της αγοράς, η αύξηση των πωλήσεων, η κερδοφορία και το μέγεθος της εταιρείας.

Δύο τύποι μελέτης προσπαθούν να συλλάβουν τη σχέση μεταξύ δομής και απόδοσης (Desremaux 1992). Ο πρώτος τύπος εξετάζει τις οργανικές ιδιότητες, όπως ο βαθμός τυποποίησης, ο συγκεντρωτισμός του μηχανισμού λήψης αποφάσεων και η επαγγελματικοποίηση των υπαλλήλων και η σχέση του με την απόδοση (π.χ. οικονομικούς και εμπορικούς δείκτες και παραγωγικότητα).

Ο δεύτερος τύπος μελέτης βασίζεται πάρα πολύ σε μια οικονομική προσέγγιση και εστιάζεται στις λειτουργικές διαστάσεις ενός οργανισμού (Williamson 1975). Μια διαιρετική δομή οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση, δηλαδή σε μεγιστοποίηση του

οφέλους, από μια λειτουργική δομή λόγω καλύτερου ελέγχου, επικοινωνίας και διαμοιρασμού των πόρων. Η εμπειρική όμως έρευνα δεν επιβεβαιώνει αυτή την υπόθεση. Μια χαλαρή σχέση μεταξύ διοικητικής δομής και απόδοσης βρέθηκε σε ιαπωνικές εταιρείες(Cable και Yasuki) και μια αρνητική σχέση βρέθηκε σε ένα γερμανικό δείγμα(Cable και Dirtheimer 1983). Εν συντομία, οι στατικές προοπτικές των οργανικών αλλαγών δεν εξηγούν την πολυπλοκότητα της σχέσης μεταξύ δομής και απόδοσης του οργανισμού. Εναλλακτικές εξηγήσεις έχουν επίσης προταθεί(π.χ. Hitt και Ireland 1985).

Όταν μέσα στο πλαίσιο μιας οργανωτικής αλλαγής δεν επιτυγχάνονται εύκολα οι στόχοι της απόδοσης, μια εναλλακτική προσέγγιση είναι να εξετάζουμε το λειτουργικό κόστος πριν και μετά την αλλαγή. Όταν αλλάζουμε τις οργανικές δομές για αυξημένη προσαρμοστικότητα και ευλυγισία επιτυγχάνουμε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, ελαττώνοντας τα ιεραρχικά επίπεδα και το διοικητικό κόστος. Η προσέγγιση ποιότητας-κόστους προτεινόμενη από τους υποστηρικτές της Δ.Ο.Π. βασίζεται σε όμοια αρχή. Η εκτίμηση της βελτιωμένης απόδοσης βασίζεται στην υπόθεση ότι η αλλαγή στο διοικητικό κόστος είναι ένα καθαρό αποτέλεσμα της οργανωτικής αλλαγής, χωρίς μεγάλη επίδραση από άλλα στοιχεία(π.χ. Ανταγωνιστικότητα, ατομικά κίνητρα).

Έχει επίσης προταθεί μια ποιοτική προσέγγιση, η οποία εξετάζει τα οργανικά χαρακτηριστικά, όπως ο συντονισμός και η ελαστικότητα, σε σχέση με την οικονομική απόδοση. Μέσα σε αυτήν την προοπτική, η απόδοση εκτιμάται συσχετίζοντας ποιοτικά, οργανικά χαρακτηριστικά και κόστος παραγωγής, συντονισμό και ευπάθεια(Malone 1987). Η κοινωνική διάσταση της οργανικής

αλλαγής(π.χ. Υποχρεώσεις προς υπαλλήλους, ευημερία) είναι ένα άλλο σπουδαίο χαρακτηριστικό(Smith και Carayon 1995).

Αυτές οι διαφορετικές θεωρίες και εμπειρικές μελέτες προσπαθούν να καθορίσουν τη βέλτιστη δομή ενός οργανωτικού σχεδιασμού:αποκεντρωτικής έναντι συγκεντρωτικής, λειτουργικής έναντι τυποποιημένης δομής. Η Δ.Ο.Π είναι μια στρατηγική για να βελτιώσουμε την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, αλλά επίσης και μια στρατηγική για να βελτιώσουμε τις οργανικές διαδικασίες, τη λειτουργικότητα και τις δομές(Smith κ.α.1989). Ως εκ τούτου τα οργανικά ζητήματα που παρουσιάζονται από τους υποστηρικτές της Δ.Ο.Π., όπως ο επίπεδος οργανωτικός σχεδιασμός, η ενδυνάμωση των υπαλλήλων και η αυξημένη τυπολατρία των διαδικασιών, μπορούν να οδηγήσουν στις ίδιες δυσκολίες ως προς την εκτίμηση της οργανικής απόδοσης, όπως και οι δυσκολίες που τονίστηκαν παραπάνω.

3.2.2 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Η Bartolli(1997) εξετάζει την έννοια της απόδοσης δημοσίων οργανισμών σε πολλές διαστάσεις:

- χρονική διάσταση: βραχυπρόθεσμος έναντι μακροπρόθεσμου προσανατολισμού, ενδιάμεσα αποτελέσματα, ανάπτυξη δυνατοτήτων
- επίπεδο: μικρό-επίπεδο(δηλαδή μέσα στον οργανισμό) έναντι μακροεπίπεδου(δηλαδή κοινωνία, κοινότητα)
- όψεις της απόδοσης: κοινωνική, οικονομική, κοινοτική, οργανωτική, τεχνολογική κ.λπ.

- ενδιαφερόμενοι για την απόδοση: διαφορετικές απόψεις(εκλεγμένοι αξιωματούχοι, δημόσιοι υπάλληλοι, εμπειρογνώμονες κ.λπ.)
- σκοποί/πρότυπα: αποτελέσματα που θα συγκριθούν με τους σκοπούς(όταν υπάρχουν), αποτελεσματικότητα
- κριτήρια: μέθοδοι εκτίμησης, μετρήσεις
- πόροι: εξέταση των πόρων δηλαδή σχέση εισόδου/εξόδου, αποτελεσματικότητα

Ο Radin(1998) περιγράφει το νόμο απόδοσης και αποτελεσμάτων της Αμερικάνικης κυβέρνησης, ο οποίος τέθηκε σε εφαρμογή το 1993 και ο οποίος απαιτούσε, από το 1997, από τις κρατικές υπηρεσίες να καθορίζουν τους στόχους τους και τις μετρήσεις απόδοσης. Τρεις τύποι μετρήσεων αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται

Είσοδοι: η μέτρηση του τι έχει διαθέσιμο μια υπηρεσία ή ένας υπεύθυνος για να επιτύχει ένα αποτέλεσμα.

Έξοδοι: η μέτρηση των ενεργειών ή των προσπαθειών που μπορούν να περιγραφούν με ποιοτικό ή αριθμητικό τρόπο, ο οποίος αντιπροσωπεύει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παράγονται από ένα πρόγραμμα ή από μια διαδικασία και τα οποία παρέχονται σε πελάτες.

Αποτελέσματα: η μέτρηση των αποτελεσμάτων, των επιδράσεων ή του αντίκτυπου που έχει η εφαρμογή ενός προγράμματος, ως προς τον επιδιωκόμενο σκοπό.

Το 197 οι Radin και Cooper(1997) αμφισβήτησαν την παραδοχή ότι η πληροφόρηση για την απόδοση είναι αντικειμενική. Σύμφωνα με τον Wholey, ο καθορισμός της απόδοσης είναι αδύνατος δίχως μια συμφωνία σε λογικό επίπεδο επί των στόχων και της στρατηγικής. Δηλαδή ο καθορισμός και η μέτρηση της απόδοσης εξαρτώνται από μια σιωπηρή συναίνεση ή μια λεπτομερή διαπραγμάτευση.

Οι μελέτες των δύο περιπτώσεων δείχνουν ότι μέσα στο πλαίσιο της εφαρμογής Δ.Ο.Π. η οργανική απόδοση μπορεί να θεωρηθεί από δύο προοπτικές, την εσωτερική ή την εξωτερική. Στην περίπτωση της πόλης του Nancy, το αθλητικό τμήμα ανέπτυξε μια έρευνα ικανοποίησης πελατών σαν τρόπο μέτρησης των υπηρεσιών που προσφέρει το τμήμα, δηλαδή εξωτερική θεώρηση της απόδοσης. Τα δεδομένα της έρευνας πελατών χρησιμοποιήθηκαν επίσης για να εκτιμηθούν, να προσαρμοστούν και να αλλαχτούν οι οργανικές δομές και λειτουργίες του τμήματος.

Η φιλολογία για την οργανική απόδοση, που αναφέρθηκε πιο πάνω, δείχνει τη σημασία του χρονικού πλαισίου. Η Bartoli(1997) τονίζει επίσης τον χρονικό παράγοντα στις εργασίες της περί απόδοσης των δημοσίων οργανισμών. Η οργανική απόδοση μπορεί να προσδιοριστεί είτε με βάση το παρελθόν είτε με βάση το μέλλον. Σε πλαίσιο Δ.Ο.Π. φαίνεται ότι οι διοικητές τείνουν να εξετάζουν την απόδοση των οργανισμών τους περισσότερο σχετικά με τις μελλοντικές δυνατότητες παρά σχετικά με τις ενέργειες του παρελθόντος. Τονίζοντας αφενός τη σπουδαιότητα της μέτρησης και μάλιστα μέτρησης προϊόντων και υπηρεσιών και αφ' ετέρου τη διαρκή βελτίωση, κάθε Δ.Ο.Π. μπορεί να οδηγήσει τους οργανισμούς σε μια δυναμική προοπτική αλλαγής. Αυτό φαίνεται να αληθεύει στην περίπτωση που περιγράφηκε προηγουμένως. Το ζήτημα της μέτρησης της οργανικής απόδοσης προέκυψε λόγω Δ.Ο.Π. Όμως, οι διοικητές δεν έχουν μια πλήρη, σαφή και ακριβή όψη της απόδοσης

και των κριτηρίων της. Για αυτό εφαρμόζεται μια εξερευνητική προσέγγιση ως προς τον προσδιορισμό της οργανικής απόδοσης, η οποία προσέγγιση θεωρεί τον οργανισμό “εν κινήσει”

Ο πίνακας 1 τονίζει δύο διαστάσεις της οργανικής απόδοσης

1. την εξωτερική έναντι της εσωτερικής προοπτικής
2. περασμένες θεωρήσεις έναντι μελλοντικών θεωρήσεων. Υποστηρίζουμε ότι η εφαρμογή Δ.Ο.Π σε δημόσιους οργανισμούς μπορεί να οδηγήσει σε διάφορες μορφές εκτίμησης της οργανικής απόδοσης και ιδιαιτέρως με μελλοντικές προοπτικές. Η Δ.Ο.Π μπορεί να θεωρηθεί σαν εργαλείο για να καλύψουμε πως λειτουργεί ένας οργανισμός και ακόμη σπουδαιότερο, πως ο οργανισμός θα λειτουργεί καλύτερα.

Πίνακας 1: διαστάσεις οργανικής απόδοσης

	Εξωτερική προοπτική	Εσωτερική προοπτική
Παρελθόν	Προσανατολισμός προς πελάτη	Προσανατολισμός διαδικασίας
	Επίτευξη και διατήρηση της ικανοποίησης του πελάτη (μετρημένη στο παρελθόν)	Διαρκής βελτίωση βασισμένη σε μετρήσεις ενεργειών του παρελθόντος
	Μέτρηση	Μέτρηση
Μέλλον	Ανανεωτική ικανότητα	Συλλογική ικανότητα μάθησης
	Επαρκής προσαρμοστικότητα	Πρόβλεψη-οργανισμός
		Αυτοδιδασκόμενος/ρυθμιζόμενος
		Στρατηγικό όραμα
	Προσδιορισμός	Προσδιορισμός

3.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΚΑΘΕ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ.Ο.Π. / ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ

Η απόδοση των επιχειρήσεων στις κρίσιμες κατηγορίες Δ.Ο.Π πριν και μετά την πιστοποίηση, καθώς και η βελτίωση σε κάθε κατηγορία, φαίνονται στον Πίνακα 2 και απεικονίζονται γραφικά στα σχήματα 1 και 2 αντίστοιχα.ⁱ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ Δ.Ο.Π	ΑΠΟΔΟΣΗ ΠΡΟ ISO	ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΤΑ ISO	ΒΕΛΤΙΩΣΗ
ΗΓΕΣΙΑ	3,11	3,97	0,86
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	3,18	4,22	1,04
ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ	2,75	4	1,25
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	2,59	3,58	0,99
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	2,86	4,21	1,35
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	2,81	3,91	1,1
ΠΕΛΑΤΕΣ	2,86	4	1,14
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ	3,47	4,41	0,94

0=Καθόλου, 1=Πολύ χαμηλή, 2=Χαμηλή, 3=Μεσαία, 4=Υψηλή, 5=Πολύ υψηλή

Πίνακας 2: Απόδοση στους βασικούς παράγοντες της Δ.Ο.Π πριν και μετά την πιστοποίηση/ βελτίωση από την πιστοποίησηⁱ

Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι η σημαντικότερη προσφορά των προτύπων αφορά την διαχείριση διαδικασιών. Αυτό άλλωστε ήταν αναμενόμενο αφού τα πρότυπα συστήματα διασφάλισης ποιότητας ISO 9000 αφορούν κυρίως την ανάπτυξη, τυποποίηση, τεκμηρίωση και έλεγχο των διαδικασιών που διασφαλίζουν την ποιότητα. Έτσι η μέση απόδοση μετά την πιστοποίηση σε αυτή την κατηγορία φτάνει σε πολύ υψηλά επίπεδα(4,21), ενώ η απόδοση πριν την πιστοποίηση ήταν λίγο χαμηλότερη του μετρίου(2,86).

Επίσης σημαντική είναι η προσφορά τους σχετικά με την καταγραφή και χρήση στοιχείων ποιότητας, μία από τις κατηγορίες με την χαμηλότερη απόδοση πριν την πιστοποίηση(2,75). Εδώ βέβαια πρέπει να αναφερθεί ότι η βελτίωση(αύξηση της απόδοσης σε 4) αφορά κυρίως την καταγραφή και διατήρηση στοιχείων ποιότητας και λιγότερο την εξέταση, αξιολόγηση, στατιστική επεξεργασία και γενικότερη αξιοποίηση τους για περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας. Ωστόσο η συλλογή τους και μόνο αποτελεί ένα σημαντικό και αναγκαίο πρώτο βήμα που εισάγεται αναγκαστικά με την εφαρμογή των προτύπων.

Πολύ μεγάλη ήταν όμως, τρίτη σε σειρά βελτίωσης και η βελτίωση στην κατηγορία πελάτες. Η απόδοση σ' αυτή την κατηγορία πριν την πιστοποίηση ήταν κατά μέσο όρο χαμηλότερη του μετρίου(2,86), ενώ μετά την πιστοποίηση γίνεται κατά μέσο όρο υψηλή(4). Τέταρτη σε βελτίωση έρχεται η κατηγορία προμηθευτές. Η απόδοση των επιχειρήσεων σε ότι αφορά τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές ήταν λίγο χαμηλότερη του μετρίου πριν την πιστοποίηση(2,81) και μέτρια προς υψηλή μετά την πιστοποίηση(3,91). Και εδώ όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι η βελτίωση αφορά περισσότερο θέματα αξιολόγησης και επικοινωνίας και πολύ λιγότερο την

σύναψη μακροπρόθεσμων σχέσεων συνεργασίας και υποστήριξης με μικρότερο αριθμό προμηθευτών, όπως πρεσβεύεται από την θεωρία της ολικής ποιότητας.

Πέμπτη σε βελτίωση έρχεται η κατηγορία στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας, όπου όμως η μικρή σχετικά βελτίωση φαίνεται να οφείλεται στην υψηλότερη απόδοση σ' αυτήν την κατηγορία πριν την πιστοποίηση(3,18), η οποία μετά την πιστοποίηση εμφανίζει μέσο σκορ μεγαλύτερο του υψηλού(4,22).

Μικρότερη βελτίωση σημειώθηκε στην κατηγορία διαχείριση ανθρωπίνων πόρων η οποία είχε τη χαμηλότερη απόδοση τόσο πριν όσο και μετά την πιστοποίηση. Έτσι, η μέση απόδοση σ' αυτή την κατηγορία πριν την πιστοποίηση ήταν πολύ χαμηλή έως μέτρια(2,59), ενώ μετά την πιστοποίηση γίνεται μέτρια προς υψηλή(3,58). Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων λοιπόν αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την ολική ποιότητα, αφού δεν καλύπτεται, παρά ελάχιστα από τα πρότυπα.

Προτελευταία κατηγορία σε ένταση βελτίωσης ήρθε ο σχεδιασμός προϊόντων όπου ήδη πριν από την πιστοποίηση ήταν υψηλότερη από κάθε άλλη κατηγορία, μεταξύ μετρίου και υψηλού(3,47), ενώ μετά την πιστοποίηση φτάνει σε υψηλά έως πολύ υψηλά επίπεδα(4,41).

Τέλος η κατηγορία με την χαμηλότερη βελτίωση σαν αποτέλεσμα της πιστοποίησης είναι η κατηγορία ηγεσία(0,88). Αρχικά σαν [παρατήρηση αυτό είναι ιδιαίτερα αποθαρρυντικό, αφού ο ρόλος της ηγεσίας είναι καθοριστικός για την επίτευξη οποιασδήποτε προσπάθειας και ιδιαίτερα για τη μετάβαση στη Δ.Ο.Π. Άλλωστε, τα πρότυπα και η πιστοποίηση δέχονται συχνά κριτική σχετικά με το ποιά είναι τα πραγματικά κίνητρα της διοίκησης και με το αν υπάρχει πραγματική

ευαισθητοποίηση για βελτίωση της ποιότητας και ικανοποίηση του πελάτη. Ωστόσο, η απόδοση σ' αυτή την κατηγορία μετά την πιστοποίηση μπορεί να μην είναι πολύ υψηλή, που θα ήταν το ζητούμενο αλλά είναι κατά μέσο όρο υψηλή(3,97) και πάντως και πάλι δέχεται βελτίωση από την μέση απόδοση που υπήρχε πριν την πιστοποίηση, η οποία χαρακτηρίστηκε απλά μέτρια(3,11).

Από τα παραπάνω, παρατηρούμε ότι τα πρότυπα ευνοούν περισσότερο τα σκληρά στοιχεία της Δ.Ο.Π, όπως οι διαδικασίες και η καταγραφή ποιοτικών στοιχείων, ενώ προσφέρει λιγότερο στα πιο μαλακά στοιχεία, όπως η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και η ηγεσία. Στον τομέα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μένουν πολλά ακόμη να γίνουν από τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται για την καλλιέργεια περιβάλλοντος και κουλτούρας Δ.Ο.Π., όπως φαίνεται και από τις απαντήσεις τους στα επιμέρους στοιχεία της κατηγορίας. Αντίθετα στον τομέα ηγεσία, η μικρή βελτίωση στην απόδοση λόγω της πιστοποίησης, μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι η απόδοση πριν την πιστοποίηση παρουσιάζεται ήδη από τις επιχειρήσεις ικανοποιητική.

Τέλος εκτιμώντας την συνολική κατάσταση στις ελληνικές επιχειρήσεις μετά την πιστοποίηση, βλέπουμε ότι βρίσκονται σε αρκετά καλό επίπεδο στις περισσότερες κατηγορίες και κυρίως στον σχεδιασμό προϊόντων, στον στρατηγικό σχεδιασμό ποιότητας και στην διαχείριση διαδικασιών, παρόλο που η απόδοση τους σε συγκεκριμένα στοιχεία κάθε κατηγορίας μένει ακόμη να βελτιωθεί αρκετά. Αντίθετα, χρειάζεται προσοχή και προσπάθεια στους τομείς διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και διαχείρισης των σχέσεων με τους προμηθευτές, οι οποίοι παρουσιάζουν το χαμηλότερο σκορ απόδοσης.

Διάγραμμα 1 : Απόδοση στις βασικές κατηγορίες Δ.Ο.Π. πριν και μετά την πιστοποίηση.

Διάγραμμα 2: Βελτίωση της απόδοσης στις βασικές κατηγορίες Δ.Ο.Π.

A = ΗΓΕΣΙΑ

B = ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Γ = ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

Δ = ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

E = ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Z = ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

H = ΠΕΛΑΤΕΣ

Θ = ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Στην συνέχεια, θα παρουσιαστούν και θα σχολιαστούν ξεχωριστά τα αποτελέσματα για τα στοιχεία κάθε κατηγορίας :

ΗΓΕΣΙΑ

Σ' αυτή την κατηγορία, στην πρώτη ερώτηση σχετικά με την δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την ποιότητα, βλέπουμε ότι πριν την πιστοποίηση, παρόλο που η πιο συχνή απάντηση ήταν “υψηλή”, υπήρξαν κάποιες απαντήσεις “καθόλου”, “πολύ χαμηλή” και “χαμηλή”, καθώς και αρκετές που την χαρακτήριζαν “μέτρια”. Μετά την πιστοποίηση όμως, βλέπουμε ότι καμία πλέον δεν την δηλώνει ως “καθόλου”, “πολύ χαμηλή” ή “χαμηλή”, λίγες μόνο την δηλώνουν ως “μέτρια” και οι

υπόλοιπες “υψηλή” έως “πολύ υψηλή” με συχνότερη απάντηση το “πολύ υψηλή”. Η μεγαλύτερη λοιπόν βελτίωση επιτυγχάνεται στις επιχειρήσεις με ανύπαρκτη ή πολύ χαμηλή δέσμευση στην ποιότητα πριν από την πιστοποίηση. Αντίστοιχα η μέση τιμή στην απάντηση πριν και μετά την πιστοποίηση, είναι 3,67 και 4,43. Στις περισσότερες ερωτήσεις αυτής της κατηγορίας βλέπουμε ότι η συχνότερη απάντηση μετά την πιστοποίηση είναι ένα βαθμό της κλίμακας υψηλότερη από την αντίστοιχη πριν την πιστοποίηση και η ελάχιστη απόδοση αυξάνει από “καθόλου” πριν την πιστοποίηση σε “πολύ χαμηλή”, “χαμηλή” έως και “μέτρια” μετά.

Επίσης, βλέπουμε ότι η μικρότερη απόδοση πριν την πιστοποίηση, αφορούσε την αξιολόγηση του συστήματος διοίκησης, που δέχτηκε και την μεγαλύτερη βελτίωση από όλα τα άλλα στοιχεία της κατηγορίας, μετά την πιστοποίηση.

Ακόμη, χαμηλότερη του μετρίου ήταν η απόδοση πριν την πιστοποίηση στην κοινωνική προσφορά, στην εκπαίδευση της ανώτατης διοίκησης σε θέματα ποιότητας, στην συζήτηση θεμάτων ποιότητας στα διοικητικά συμβούλια και στην ανάπτυξη και παρακολούθηση στόχων ποιότητας. Τα τελευταία δύο όμως ήταν επίσης από τα στοιχεία εκείνα που είχαν την μεγαλύτερη βελτίωση μετά την πιστοποίηση.

Τέλος, το υψηλότερο σκορ μετά την πιστοποίηση το είχε η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την ποιότητα ενώ το χαμηλότερο το είχε η κοινωνική προσφορά και η διατήρηση των φυσικών πόρων.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Εντυπωσιακό σε αυτήν την κατηγορία είναι ο βαθμός στον οποίο εμφανίζεται η ποιότητα στην στρατηγική της επιχείρησης υψώνεται από 3,4 πριν από την πιστοποίηση, σε 4,5 μετά την πιστοποίηση μετά την πιστοποίηση, με συχνότερη απάντηση το 5 = πολύ υψηλός αυτό αποδεικνύει ότι η ποιότητα αρχίζει να παίζει σημαντικό στρατηγικό ρόλο στις επιχειρήσεις μετά την πιστοποίηση και αυτό είναι πολύ ενθαρρυντικό για την πορεία τους μακροπρόθεσμα.

Επίσης, εντυπωσιακή είναι η πρόοδος όσον αφορά την θέση, επικοινωνία και αυτονομία του τμήματος ποιότητας μέσα στην επιχείρηση μετά την πιστοποίηση. Η απόδοση σε αυτά τα θέματα πριν την πιστοποίηση ήταν χαμηλότερη του μετρίου ως μέτρια, ενώ μετά την πιστοποίηση κυμαίνεται σε υψηλά έως πολύ υψηλά επίπεδα.

Ακόμη, βλέπουμε ότι η ανώτατη διοίκηση και τα στελέχη μάρκετινγκ και πωλήσεων των επιχειρήσεων, θεωρούν την ποιότητα ως σημαντικό μέσο αύξησης των πωλήσεων και κερδών, μετά την πιστοποίηση.

Τέλος, η χαμηλότερη απόδοση σ' αυτή την κατηγορία πριν την πιστοποίηση εντοπίστηκε στην αυτονομία του τμήματος ποιότητας, ενώ μετά την πιστοποίηση εντοπίστηκε στην συστηματική ανάλυση του περιβάλλοντος της επιχείρησης (εσωτερικού και εξωτερικού) για τον στρατηγικό σχεδιασμό.

ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

Σ' αυτήν την κατηγορία, η σημαντικότερη βελτίωση σημειώθηκε στην συστηματική συλλογή στοιχείων ποιότητας και στην διαθεσιμότητά τους στους

εργαζομένους, η οποία ήταν πολύ χαμηλή πριν από την πιστοποίηση. Η μικρότερη βελτίωση όμως σημειώθηκε σχετικά με την διεξαγωγή και καταγραφή στοιχείων benchmarking, που έχει και το χαμηλότερο score (3,4) στην κατηγορία, ακόμα και μετά από την πιστοποίηση.

Πολύ υψηλή είναι η διαθεσιμότητα στοιχείων ποιότητας στην διοίκηση, αλλά χαμηλότερη η χρήση τους στην λήψη αποφάσεων.

Τέλος, δυστυχώς παρατηρούμε ότι η καταγραφή και μέτρηση στοιχείων κόστους ποιότητας, είναι πολύ χαμηλή πριν την πιστοποίηση και παραμένει σε χαμηλά επίπεδα και μετά την πιστοποίηση.

Και σ' αυτήν την κατηγορία, με μόνη εξαίρεση τη συλλογή στοιχείων benchmarking, η συχνότερη απάντηση μετά την πιστοποίηση είναι ένα βαθμό της κλίμακας υψηλότερη από την αντίστοιχη πριν την πιστοποίηση.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Τα αποτελέσματα σ' αυτήν την κατηγορία είναι εντυπωσιακά, καθώς φαίνεται πως οι ελληνικές επιχειρήσεις πριν την πιστοποίηση έχουν πολύ χαμηλή, την χαμηλότερη σχεδόν απ' όλα τα στοιχεία Δ.Ο.Π., απόδοση σχετικά με την εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας και τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και σχετικά με την ύπαρξη προγραμμάτων συμμετοχής και συστημάτων υποβολής προτάσεων από το προσωπικό. Επίσης, κάτω του μετρίου είναι η απόδοσή τους σε θέματα αξιολόγησης εργαζομένων, συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων, εκπαίδευσής τους σε περισσότερες από μία ειδικότητες, προσφοράς κινήτρων για βελτίωση της ποιότητας,

παρότρυνσης για συμμετοχή και λήψη πρωτοβουλιών και αναγνώρισης όσων συμβάλλουν στην βελτίωση. Τέλος, ως μέτρια χαρακτηρίζεται και η προσφορά πόρων για την εκπαίδευσή τους, η οποία μετά την πιστοποίηση βελτιώνεται, αλλά και πάλι όχι πολύ σημαντικά.

Το μόνο στοιχείο της κατηγορία που παρουσιάζει πολύ υψηλή απόδοση μετά την πιστοποίηση, αφορά την ασφάλεια του περιβάλλοντος εργασίας, η οποία και πριν την πιστοποίηση ήταν υψηλότερη από τα υπόλοιπα στοιχεία της κατηγορίας.

Υψηλή απόδοση μετά την πιστοποίηση παρουσιάζεται επίσης στην εργονομία του περιβάλλοντος εργασίας, στην διάθεση πόρων για εκπαίδευση και στην εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας. Αντίθετα, μέτρια απόδοση εμφανίζεται και μετά την πιστοποίηση στην εκπαίδευση των εργαζομένων σε τεχνικές βελτίωσης της ποιότητας, στην εκπαίδευσή τους σε περισσότερες από μία ειδικότητες, στην εφαρμογή των προγραμμάτων συμμετοχής τους, στην ύπαρξη συστημάτων υποβολής προτάσεων, στην προφορά κινήτρων για συμμετοχή και στις μεθόδους αξιολόγησης.

Την μεγαλύτερη βελτίωση σαν αποτέλεσμα της πιστοποίησης την βλέπουμε στην εκπαίδευση εργαζομένων σε θέματα ποιότητας (από πολύ χαμηλή σε υψηλή), ολικής ποιότητας (από πολύ χαμηλή σε μέτρια) και στατιστικών τεχνικών για την βελτίωσή της (από χαμηλή σε μέτρια).

Αντίθετα, ελάχιστη ήταν η βελτίωση σχετικά με την προσφορά κινήτρων στους εργαζομένους για βελτίωση της απόδοσής τους, την ασφάλεια, την εργονομία και την καταλληλότητα του περιβάλλοντος εργασίας, στο οποίο όμως η απόδοση

ήταν υψηλότερη από τα υπόλοιπα στοιχεία της κατηγορίας και πριν από την πιστοποίηση.

Μία τελευταία παρατήρηση είναι ότι το mode στις περισσότερες διαφορές της απόδοσης των επιχειρήσεων πριν και μετά την πιστοποίηση ήταν 0, ακόμα και αν η βελτίωση ήταν κοντά στην μονάδα ή και περισσότερο, πράγμα που σημαίνει ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν είχαν καμιά διαφορά στην απόδοσή τους στα στοιχεία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων από την πιστοποίηση. Η μέση βελτίωση βγαίνει υψηλότερη επειδή σε όσες υπήρξε βελτίωση, η βελτίωση αυτή ήταν σημαντική. Αυτές οι επιχειρήσεις είχαν καθόλου ή και πολύ χαμηλή απόδοση πριν από την πιστοποίηση, οπότε τα πρότυπά τους βοήθησαν να την βελτιώσουν.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Στην κατηγορία αυτή, η απόδοση στα περισσότερα στοιχεία πριν την πιστοποίηση ήταν από χαμηλή έως μέτρια, ενώ μετά την πιστοποίηση, κυμαινόταν από υψηλή (4) έως πολύ υψηλή (4,5).

Από την πρώτη κιόλας ερώτηση βλέπουμε την δραματική αύξηση των επιθεωρήσεων και ελέγχων των εισερχομένων υλικών μετά την πιστοποίηση. Παρ' όλο όμως που αυτό είναι κάτι που διασφαλίζει την ποιότητά τους και άρα και την ποιότητα τελικών προϊόντων, έρχεται σε αντίθεση με την φιλοσοφία ολικής ποιότητας, σύμφωνα με την οποία ο υπερβολικός έλεγχος εισερχομένων προσθέτει κόστος στο τελικό αγαθό και γι' αυτό θα πρέπει να αντικατασταθεί από την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και των προσεκτικά επιλεγμένων και αξιόπιστων προμηθευτών της.

Το ίδιο μπορούμε να ισχυριστούμε και για την ερώτηση που αφορά τους ελέγχους τελικών προϊόντων, οι οποίοι επίσης εντατικοποιούνται, αν και σε μικρότερο βαθμό, μετά την πιστοποίηση. Και σ' αυτήν την περίπτωση, διασφαλίζεται μεν η ποιότητα των τελικών προϊόντων αλλά τα προϊόντα επιβαρύνονται με πρόσθετο κόστος, το οποίο μπορεί να αποφευχθεί αν η επιχείρηση έχει πίστη στην παραγωγική διαδικασία και λειτουργία της.

Άλλωστε, ένα από τα βασικά σημεία της φιλοσοφίας του Deming (ένα από τα 14 σημεία του), είναι “Σταματήστε την εξάρτηση από τον υπερβολικό έλεγχο” και το ίδιο πρεσβεύει και ο Crosby όταν λέει “Να γίνεται κάθε πράγμα σωστά την πρώτη φορά”. Ωστόσο, πρέπει να πούμε ότι για να φτάσει μία επιχείρηση σε αυτό το σημείο, θα πρέπει πρώτα να επιτύχει θεαματική βελτίωση λειτουργίας της , ώστε να μπορεί να έχει εμπιστοσύνη σε αυτήν. Μόνο τότε θα είναι σε θέση να μειώσει τους υπερβολικούς ελέγχους και να απαλλαγεί από το κόστος τους. Το αντίθετο θα ήταν καταστροφικό, αφού η βελτίωση της λειτουργίας δεν μπορεί να επιτευχθεί με απλή μείωση των ελέγχων. Άρα, ως εκείνη την στιγμή, η ύπαρξη εντατικών ελέγχων ποιότητας, διασφαλίζει τουλάχιστον την επιχείρηση για την ποιότητα του τελικού προϊόντος, που φτάνει στον πελάτη, απομακρύνοντας τον κίνδυνο να χρεωθεί το κόστος των δυσαρεστημένων πελατών που, αν και όχι άμεσα μετρήσιμο, είναι το μεγαλύτερο απ' όλα. Άλλωστε, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και η μείωση παραπόνων και επιστροφών, αποδεικνύονται σημαντικά οφέλη της πιστοποίησης, από τις απαντήσεις στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου.

Ωστόσο, είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό το γεγονός ότι η αύξηση των επιθεωρήσεων τελικών προϊόντων είναι πολύ μικρότερη από την αύξηση των επιθεωρήσεων κατά την διάρκεια των διαδικασιών, οι οποίες πλέον αποτελούν

προληπτική μέθοδο διασφάλισης της ποιότητας. Στο σημείο αυτό οι επιχειρήσεις είχαν χαμηλή απόδοση πριν την πιστοποίηση, η οποία όμως αυξήθηκε σημαντικά μετά την πιστοποίηση, φτάνοντας υψηλά έως πολύ υψηλά επίπεδα (μεγαλύτερη βελτίωση στην κατηγορία) και εισάγοντας την πρόληψη στις επιχειρήσεις. Οι προληπτικές μέθοδοι ποιότητας είναι άλλωστε το ζητούμενο στην σημερινή εποχή που υπάρχει η πρόκληση για συνδυασμό υψηλής ποιότητας σε λογική ή και χαμηλή τιμή.

Ακόμη, βλέπουμε ότι αυξάνει σημαντικά με την πιστοποίηση η τάση καθορισμού και συστηματικής καταγραφής της απόδοσης των κρίσιμων διαδικασιών, στοιχεία που, μαζί με και με την δραματική βελτίωση των επιχειρήσεων στην καταγραφή ποιότητας τελικών προϊόντων, αποτελούν τα πρώτα βήματα για την βελτίωσή τους.

Μεγάλη αύξηση της απόδοσης σημειώθηκε και στην εφαρμογή στατιστικού ελέγχου διαδικασιών, η οποία όμως δεν φτάνει σε υψηλά επίπεδα ακόμη και μετά την πιστοποίηση.

Επιμένοντας στο θέμα της πρόληψης, βλέπουμε ότι η απόδοση των επιχειρήσεων σε προληπτική συντήρηση και ρύθμιση του εξοπλισμού είχε σημαντική αύξηση, αφού η μέση απόδοση πριν την πιστοποίηση ήταν χαμηλότερη του μετρίου, ενώ μετά την πιστοποίηση αναφέρεται ως υψηλή και πολύ υψηλή.

Ακόμη, όσον αφορά στον σχεδιασμό της ίδιας της εργασίας, βλέπουμε κι εδώ πως άμεσα ή έμμεσα ενθαρρύνονται οι προληπτικές μέθοδοι διαχείρισης ποιότητας, μέσα από την αύξηση της προσπάθειας για πρόληψη των λαθών κατά τον σχεδιασμό

της εργασίας, την αύξηση της τυποποίησής της και την μεγαλύτερη σαφήνεια αρμοδιοτήτων και καθηκόντων.

Αντίθετα όμως ελάχιστη είναι η πρόοδος (η μικρότερη στην κατηγορία) που σημειώνεται σχετικά με την ευελιξία της εργασίας, η οποία όμως είναι πολύ σημαντική για τις σημερινές απαιτήσεις της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς και του αυξημένου ανταγωνισμού. Η συνηθέστερη απάντηση ήταν ότι δεν υπήρχε καμία βελτίωση (mode = 0), ενώ ήταν η μόνη ερώτηση στην οποία σημειώθηκαν και περιπτώσεις αρνητικής επίδρασης από την πιστοποίηση, κάτι που άλλωστε αναφέρεται αρκετές φορές στην κριτική των προτύπων ISO 9000.

Τέλος, η απόδοση ήταν αυξημένη και στις δύο τελευταίες ερωτήσεις της κατηγορίας, σχετικά με την συστηματική ανάλυση και βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και των διαδικασιών υποστήριξης. Η απόδοση στην πρώτη αυξήθηκε από μέτρια πριν την πιστοποίηση, σε υψηλή μετά απ' αυτήν και η απόδοση στην δεύτερη αυξήθηκε επίσης από κάτω του μετρίου πριν την πιστοποίηση, σε υψηλή μετά απ' αυτήν. Άλλωστε τώρα οι επιχειρήσεις έχουν στην διάθεσή τους τα απαραίτητα στοιχεία ποιότητας για να πάρουν τις κατάλληλες αποφάσεις.

Γενικά, η βελτίωση που σημειώθηκε στις πιστοποιημένες επιχειρήσεις σχετικά με την διαχείριση των διαδικασιών είναι πάρα πολύ μεγάλη, αυξάνοντας την μέση απόδοση σε όλα τα στοιχεία, εκτός της ευελιξίας, τουλάχιστον κατά ένα βαθμό και σε αρκετές περιπτώσεις ακόμη και δύο, της κλίμακας μέτρησης.

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ

Η βασική βελτίωση στην κατηγορία που αφορά τις σχέσεις τους με τους προμηθευτές, παρουσιάστηκε στην πληρότητα του συστήματος αξιολόγησης, η οποία βελτιώθηκε από πολύ χαμηλή έως μέτρια, σε υψηλή.

Ακόμη, μετά την πιστοποίηση παρατηρήθηκε αύξηση της σημασίας της ποιότητας στην επιλογή του προμηθευτή (σε σχέση με την τιμή ή τον χρόνο παράδοσης), από μέτρια, σε υψηλή και σε πολύ υψηλή. “Μην επιλέγετε τον προμηθευτή σας με μόνο κριτήριο την τιμή” λέει ο Deming, εξηγώντας πως ο φτηνός προμηθευτής μπορεί να κοστίσει πολύ περισσότερο στην επιχείρηση εάν η ποιότητά του είναι χαμηλή.

Ενώ όμως στην φιλοσοφία της ολικής ποιότητας ο προμηθευτής αντιμετωπίζεται ως επέκταση της ίδιας της επιχείρησης προς τα πίσω, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη στενών σχέσεων συνεργασίας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και παράλληλης ανάπτυξης με μικρό αριθμό προμηθευτών, μικρή είναι η βελτίωση που παρουσιάζεται σ' αυτό το θέμα στις πιστοποιημένες επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, την μικρότερη βελτίωση παρουσιάζει η ερώτηση σχετικά με την συνεργασία με μικρό αριθμό προμηθευτών, ενώ η χαμηλότερη απόδοση σημειώνεται στην ερώτηση σχετικά με την εκπαίδευση ή / και τεχνική υποστήριξη προμηθευτών, η οποία παραμένει “μέτρια” ακόμη και μετά την πιστοποίηση. Μεγαλύτερη ήταν η απόδοση στην ερώτηση σχετικά με την δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με τους προμηθευτές, παρ' όλο που και πάλι η βελτίωση που σημειώθηκε σαν αποτέλεσμα της πιστοποίησης ήταν ελάχιστη.

Τέλος, σημαντική βελτίωση σημειώθηκε σχετικά με την σαφήνεια των προδιαγραφών που ζητούνται από τους προμηθευτές, όπου η μέση απόδοση μετά την πιστοποίηση αναφέρεται ως υψηλή προς πολύ υψηλή, ενώ η απαίτηση πιστοποίησης κατά ISO 9000, βλέπουμε να αυξάνεται από χαμηλή σε υψηλή, όχι όμως και πολύ υψηλή.

ΠΕΛΑΤΕΣ

Αυτό που παρατηρούμε εξετάζοντας τις απαντήσεις σ' αυτήν την κατηγορία είναι ότι υπήρξε πολύ σημαντική βελτίωση σε θέματα παρακολούθησης, αξιολόγησης και επεξεργασίας παραπόνων, από τους πελάτες, η απόδοση στα οποία ήταν πολύ χαμηλή πριν από την πιστοποίηση. Αντίθετα, μετά την πιστοποίηση παρουσιάζουν υψηλή έως πολύ υψηλή απόδοση στην συλλογή και επεξεργασία παραπόνων. Πολύ χαμηλότερη όμως είναι η απόδοσή τους, ακόμη και μετά την πιστοποίηση, όσον αφορά στην συλλογή και επεξεργασία προτάσεων από τους πελάτες. Η χαμηλή απόδοση στην ερώτηση για την ύπαρξη επισήμου συστήματος υποβολής προτάσεων από το προσωπικό (στην κατηγορία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων) δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά ακόμη την ανάγκη για συνεχή βελτίωση και δεν εκμεταλλεύονται τις ιδέες που μπορούν να προσφέρουν οι εσωτερικοί (εργαζόμενοι) και εξωτερικοί πελάτες τους.

Η παρακολούθηση των απαιτήσεων και επιθυμιών των πελατών, ο καθορισμός των κρίσιμων για την ικανοποίησή τους στοιχείων, καθώς και η παρακολούθηση και μέτρηση της ικανοποίησής τους από το προϊόν ή την υπηρεσία, ήταν στοιχεία στα

οποία οι επιχειρήσεις είχαν μέτρια και χαμηλότερη του μετρίου απόδοση πριν την πιστοποίηση, η οποία όμως μετά την πιστοποίηση γίνεται αρκετά υψηλή.

Δεν ισχύει το ίδιο και για την παρακολούθηση και σύγκριση της ικανοποίησης των πελατών σε σχέση με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες. Σ' αυτό το σημείο, όπως άλλωστε και με το benchmarking, οι επιχειρήσεις είχαν χαμηλή απόδοση τόσο πριν όσο και μετά την πιστοποίηση.

Σχετικά με την προσφορά εξυπηρέτησης πριν και μετά την πώληση, οι επιχειρήσεις παρουσίασαν ανώτερη του μετρίου απόδοση πριν από την πιστοποίηση, η οποία με την μικρή βελτίωση που δέχτηκε λόγω της πιστοποίησης, έφτασε σε υψηλά επίπεδα.

Τέλος, όσον αφορά την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων στην σημασία της ικανοποίησης του πελάτη, βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις την χαρακτήρισαν μέτρια πριν από την πιστοποίηση και υψηλή μετά από αυτήν. Υπάρχει λοιπόν και σ' αυτόν τον παράγοντα σημαντική βελτίωση, η οποία μπορεί να συνδεθεί με την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας στην επιχείρηση, η οποία αποδείχτηκε ως το δεύτερο βασικότερο όφελος της πιστοποίησης.

Γενικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η προσφορά της πιστοποίησης σε αυτή την κατηγορία ήταν πολύ σημαντική, γιατί παρ' όλο που δεν ήταν τόσο μεγάλη όσο σε άλλες κατηγορίες, προσέφερε βελτίωση σε στοιχεία στα οποία υπήρχε πολύ χαμηλή απόδοση πριν την πιστοποίηση και μάλιστα σε στοιχεία που είναι ζωτικά για την ικανοποίηση του πελάτη και άρα για την επιβίωση της επιχείρησης στο μέλλον.

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Το σημαντικό που παρατηρούμε σ' αυτήν την κατηγορία είναι η ήδη υψηλή απόδοση των επιχειρήσεων πριν από την πιστοποίηση. Ωστόσο κι εδώ παρουσιάστηκε βελτίωση της απόδοσης, η οποία φτάνει σε πολύ υψηλά επίπεδα μετά την πιστοποίηση. Η σημαντικότερη βελτίωση από την πιστοποίηση επιτεύχθηκε στην σαφήνεια των προδιαγραφών και διαδικασιών παραγωγής του νέου προϊόντος, στην πληρότητα ελέγχων και επιθεωρήσεων του πριν την εισαγωγή του στην αγορά και στον βαθμό ανάλυσης των απαιτήσεων των πελατών στην φάση ανάπτυξης του νέου προϊόντος. Βελτίωση της απόδοσης όμως παρουσιάστηκε και σχετικά με την συμμετοχή στον σχεδιασμό του προϊόντος όλων των τμημάτων που, άμεσα ή έμμεσα, επηρεάζονται απ' αυτό, καθώς και στην έμφαση που δίνεται στην ποιότητα κατά την φάση σχεδιασμού του σε σχέση με άλλες παραμέτρους.

Η παρουσίαση των παραπάνω αποτελεσμάτων βασίστηκε στην μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας, σε κάθε κατηγορία χωριστά. Όσον αφορά όμως την γενικότερη βελτίωση των επιχειρήσεων σε όλα συνολικά τα στοιχεία της Δ.Ο.Π., οι πίνακες 2.3.2 και 2.3.3. παρουσιάζουν αντίστοιχα τα δέκα στοιχεία με την σημαντικότερη βελτίωση απ' όλα και τα δέκα στοιχεία με την μικρότερη βελτίωση απ' όλα, ανεξαρτήτως κατηγορίας, σαν αποτέλεσμα της εφαρμογής των προτύπων.

ΤΑ 10 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ
• Αξιολόγηση προμηθευτών / Ποιότητα εισερχομένων υλικών
• Εκπαίδευση εργαζομένων σε θέματα ποιότητας
• Πρόσβαση εργαζομένων σε θέματα ποιότητας
• Έλεγχος ποιότητας κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας
• Διαχείριση παραπόνων πελατών
• Συστηματοποίηση επιθεωρήσεων και ελέγχων
• Καθορισμός και αξιολόγηση των κρίσιμων διαδικασιών
• Χρήση στατιστικού ελέγχου διαδικασιών (SPC)
• Αυτονομία του τμήματος ποιότητας
• Συστηματική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του συστήματος διοίκησης

Πίνακας 2.3.2 : Τα 10 στοιχεία με την μεγαλύτερη βελτίωση από την πιστοποίηση.

ΤΑ 10 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ
• Μακροπρόθεσμες σχέσεις με περιορισμένο αριθμό προμηθευτών
• Προσφορά στην κοινωνία / Περιβαλλοντολογική ευαισθητοποίηση
• Παρότρυνση εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας
• Ασφάλεια, εργονομία και καταλληλότητα του περιβάλλοντος εργασίας
• Ευελιξία του συστήματος εργασίας
• Εξυπηρέτηση του πελάτη πριν και μετά την πώληση
• Επαφή με τον πελάτη για επαναπληροφόρηση (Feedback)
• Υπευθυνότητα της ανώτατης διοίκησης για την ποιότητα
• Αντιμετώπιση της ποιότητας σαν μέσο αύξησης των κερδών
• Διεξαγωγή benchmarking

Πίνακας 2.3.3 : Τα 10 στοιχεία με την μικρότερη βελτίωση από την πιστοποίηση.

Από τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι η μεγαλύτερη βελτίωση αφορά στοιχεία διαχείρισης διαδικασιών, όπως ο καθορισμός και η αξιολόγηση των κρίσιμων διαδικασιών, ο έλεγχος ποιότητας και ο στατιστικός έλεγχος των διαδικασιών, καθώς και η συστηματοποίηση όλων των επιθεωρήσεων και ελέγχων. Ακόμη, σημαντική βελτίωση παρουσιάζεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας και στην πρόσβασή τους σε στοιχεία ποιότητας, στην αξιολόγηση των προμηθευτών και στον έλεγχο των εισερχομένων υλικών, στην αυτονομία του τμήματος ποιότητας, στην διαχείριση παραπόνων και στην συστηματική αξιολόγηση του συστήματος διοίκησης. Εδώ βέβαια παρατηρείται κάποια ασυμβατότητα, καθώς παρουσιάζεται μεγάλη βελτίωση τόσο στην αξιολόγηση των προμηθευτών, όσο και στον έλεγχο των εισερχομένων υλικών, το οποίο υποδηλώνει έλλειψη εμπιστοσύνης στην ποιότητα των προμηθευτών. Το ζητούμενο όμως της προσεκτικής επιλογής του προμηθευτή και της ανάπτυξης συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης μαζί του, είναι η μείωση και όχι η αύξηση των εντατικών ελέγχων ποιότητας των εισερχομένων υλικών. Τείνουμε έτσι να πιστέψουμε ότι η βελτίωση στην αξιολόγηση, αφορά κυρίως στην καταγραφή στοιχείων σχετικά με την ποιότητα και την απόδοσή τους και λιγότερο την τελική επιλογή τους με βάση την ποιότητα αντί της τιμής και την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Αυτό άλλωστε επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα σχετικά με τα στοιχεία με την μικρότερη βελτίωση, όπου εκεί πρώτα βλέπουμε την ανάπτυξη συνεργασίας και την μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Επίσης, ασήμαντη βελτίωση παρουσιάζεται σε ότι αφορά την περιβαλλοντική μέριμνα και κοινωνική προσφορά των επιχειρήσεων, για τα οποία όμως πλέον οι επιχειρήσεις έχουν στην διάθεσή τους τα πρότυπα ISO 14000, τα οποία μπορούν να προσφέρουν την κατάλληλη καθοδήγηση. Επίσης, στα στοιχεία με την χαμηλότερη βελτίωση

βλέπουμε στοιχεία που αφορούν την παρότρυνση και συμμετοχή των εργαζομένων, την ασφάλεια, εργονομία και καταλληλότητα του περιβάλλοντος εργασίας για τους εργαζομένους, την εξυπηρέτηση πελατών πριν και μετά την πώληση, την προσέγγισή τους μετά την πώληση για επαναπληροφόρηση σχετικά με την συμπεριφορά του προϊόντος κατά την χρήση του, την διεξαγωγή για σύγκριση των προϊόντων ή των διαδικασιών της επιχείρησης με ανταγωνιστικά και μη προϊόντα ή διαδικασίες, την ευελιξία του συστήματος εργασίας, την υπευθυνότητα της ανώτατης διοίκησης για την ποιότητα και την αντιμετώπισή της σαν μέσο αύξησης των κερδών.

Επειδή όμως το μέγεθος βελτίωσης στην απόδοση δεν εξαρτάται αποκλειστικά και μόνον από την συμβολή των προτύπων, αλλά εξαρτάται επίσης και από την απόδοση των επιχειρήσεων σε αυτά τα στοιχεία πριν από την πιστοποίηση, είναι εξ ίσου σημαντικό να προσδιοριστεί η απόδοση των επιχειρήσεων σε μεμονωμένα στοιχεία Δ.Ο.Π. μετά την πιστοποίηση. Μ' αυτό τον τρόπο θα εντοπιστούν τα στοιχεία στα οποία οι επιχειρήσεις έχουν το μεγαλύτερο προβάδισμα και αυτά στα οποία θα πρέπει να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια εφ' όσον ενδιαφέρονται να οδηγηθούν προς την Δ.Ο.Π. Οι πληροφορίες αυτές δίνονται στους πίνακες 3 και 4, στους οποίους παρουσιάζονται αντίστοιχα τα 10 στοιχεία με την υψηλότερη απόδοση και τα 10 στοιχεία με την χαμηλότερη απόδοση μετά την πιστοποίηση.

Βλέπουμε λοιπόν ότι η απόδοση των επιχειρήσεων σε στοιχεία που έχουν άμεση σχέση με την ποιότητα, όπως ο έλεγχος ποιότητας τελικών προϊόντων και διαδικασιών, η καταγραφή και διαθεσιμότητα στοιχείων ποιότητας, είναι πολύ υψηλή, ενώ αρκετά αδύναμη παρουσιάζεται η απόδοσή τους σε στοιχεία λιγότερο άμεσα συνδεδεμένα με την ποιότητα, αλλά εξ ίσου σημαντικά, όπως η παρότρυνση των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας, η εκπαίδευσή τους σε εργαλεία και

στατιστικές τεχνικές βελτίωσής της, η ενθάρρυνσή τους για συμμετοχή, υποβολή προτάσεων και καινοτομία, η ανάπτυξη στενής συνεργασίας και τεχνικής υποστήριξης με τους προμηθευτές, η στενή παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών από την επιχείρηση και η αξιολόγησή της σε σχέση με την ικανοποίηση που προσφέρουν οι ανταγωνιστές.

ΤΑ 10 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ISO 9000
• Σαφήνεια προδιαγραφών προϊόντων και διαδικασιών
• Έλεγχος νέων προϊόντων πριν την εισαγωγή τους στην αγορά
• Έλεγχος ποιότητα και δοκιμή τελικών προϊόντων
• Συστηματική καταγραφή της ποιότητας προϊόντων
• Ποιοτικός έλεγχος διαδικασιών
• Διαθεσιμότητα στοιχείων ποιότητας στην διοίκηση
• Πρόσβαση του τμήματος ποιότητας στην διοίκηση
• Αυτονομία και ορατότητα του τμήματος ποιότητας
• Σημασία της ποιότητας στον καθορισμό της στρατηγικής και πολιτικής της επιχείρησης
• Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στην ποιότητα

Πίνακας 3 : Τα 10 στοιχεία με την υψηλότερη απόδοση μετά από ISO 9000.

ΤΑ 10 ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΜΕ ΤΗΝ ΧΑΜΗΛΟΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ISO 9000
• Εκπαίδευση και τεχνική υποστήριξη προμηθευτών
• Προσφορά στην κοινωνία
• Εκπαίδευση των εργαζομένων σε στατιστικά εργαλεία και στην Δ.Ο.Π.
• Παρότρυνση των εργαζομένων για βελτίωση της ποιότητας και καινοτομία
• Ανάπτυξη επίσημων συστημάτων υποβολής προτάσεων από τους εργαζομένους
• Εφαρμογή επίσημων προγραμμάτων συμμετοχής εργαζομένων
• Αξιολόγηση και βράβευση εργαζομένων για συμβολή στην βελτίωση της ποιότητας
• Διεξαγωγή benchmarking
• Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών συγκριτικά με τους ανταγωνιστές
• Διαχείριση και αξιολόγηση παραπόνων

Πίνακας 4 : Τα 10 στοιχεία με την χαμηλότερη απόδοση μετά από ISO 9000.

ⁱ Γκοτζαμάνη Κατερίνα, Οικονομική διατριβή

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ζερβογιάννης Παύλος,(2000) «Από το ISO 9000 στο ISO 14000: Η ένταξη των απαιτήσεων του προτύπου ISO 14001 στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας», Plant Management,Τεύχος 164
- Τσιότρας Δ. Γεώργιος, (2002), «Βελτίωση Ποιότητας» Εκδόσεις Ε. Μπένου,Αθήνα
- Αρβανιτογιάννης Σ. Ιωάννης,(2002) «ISO 9000:2000», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλη, Αθήνα
- Stevenson H. Thomas, Barnes C.Frank, (2002), “What industrial marketers need to know about ISO 9000 certification. A review, update and integration with marketing”, Industrial Marketing Management, Vol.31, pp. 695-703
- ΕΛΟΤ EN ISO 8402, «Διαχείριση της ποιότητας και διασφάλιση της ποιότητας-Λεξιλόγιο», Ελληνικός οργανισμός τυποποίησης ΑΕ, Αθήνα 1996