

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΊΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

**«ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ»**

Υπεύθυνος καθηγητής: Ρομπογιαννάκης Ιωάννης
Σπουδαστής: Μαρούλης Πέτρος, ΑΜ:2397

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013

Πνευματικά Δικαιώματα:

Copyright © Μαρούλης Πέτρος, 2013

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος, All rights reserved

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος.



ΠΕΡΙΛΗΨΗ:

ΕΛΛΗΝΙΚΑ:

Βασικό θέμα της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη της μετάβασης από το παραδοσιακό management στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Η εργασία χωρίζεται σε τρία κεφάλαια. Στο πρώτο μέρος γίνεται λόγος για το τι είναι management και τις βασικές λειτουργίες του με στόχο να εισάγει τον αναγνώστη στο θεματικό πεδίο της διοίκησης. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι διαφορές που υπάρχουν μεταξύ ενός manager και ενός leader σε μία επιχείρηση καθώς επίσης αναφέρεται ποιο πρέπει να είναι το έργο και οι δεξιότητες ενός σωστού manager. Στο τέλος αυτού του κεφαλαίου, γίνεται και μία ιστορική αναδρομή του management.

Έπειτα, στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, αφού οριστεί η έννοια της ποιότητας, στην συνέχεια, προσδιορίζεται το τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας καθώς επίσης παρουσιάζονται οι βασικές διαφορές με το παραδοσιακό management. Επιπλέον, γίνεται λόγος για τις βασικές αρχές της, τις μεθόδους μέτρησης της ποιότητας καθώς επίσης και για την πιστοποίηση αυτής μέσω ISO. Και σε αυτήν την θεματική ενότητα, βέβαια, γίνεται μία ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Τέλος, στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, αναφέρονται συνοπτικά ενδεικτικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει την σημερινή εποχή τόσο το management όσο και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

ΑΓΓΛΙΚΑ:

Main theme of this work is to study the transition from traditional management in Total Quality Management. The paper is divided into three chapters. The first part talks about what is management and its basic functions in order to introduce the reader to the theme of the administration. Additionally, we present the differences between a manager and a leader in a company as well as we mention what should be the work and skills of a proper manager. At the end of this chapter, we do a flashback of management.

In the second chapter, we analyze the philosophy of Total Quality Management. Specifically, at first, we define quality and, then, we determine what Total Quality Management is and also compare it with traditional management. In addition, we refer the fundamentals of Total Quality Management, methods for measuring quality and its certification via ISO. And in this chapter, of course, we do a flashback of Total Quality Management.

Finally, the last chapter of this work, we report the challenges facing today management and Total Quality Management.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

1. Συντομογραφίες.....σελ	05
2. Εισαγωγή.....σελ	06
3. Κεφάλαιο:Ι: Management.....	
Ενότητα:Α: Τι είναι management.....	
3.1. Η έννοια της διοίκησης-management.....σελ	07
3.2. Οι αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων.....σελ	08
3.3. Βασικές λειτουργίες του management.....σελ	09
3.4. Καθολική εφαρμογή του management.....σελ	11
3.5. Διάφοροι ορισμοί του management-διοίκηση.....σελ	12
3.6. Managers και Leaders.....	
α) Το έργο των managers.....σελ	13
β) Στοιχεία που ενδιαφέρουν τους managers....σελ	15
γ) Επίπεδα στο management των επιχειρήσεων.....σελ	17
δ) Δεξιότητες ενός manager.....σελ	18
3.7. Τρόποι προσέγγισης του management.....σελ	19
Ενότητα:Β: Ιστορική αναδρομή του management.....σελ	20
4. Κεφάλαιο:ΙΙ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	
Ενότητα:Γ: Τι είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας.....	
4.1. Η απόλυτη και η σχετική έννοια της ποιότητας.....σελ	30
4.2. Οι διαστάσεις της ποιότητας.....σελ	32
4.3. Διάφοροι ορισμοί της ποιότητας.....σελ	33
4.4. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....σελ	35
4.5. Η μετάβαση από το παραδοσιακό management στην ΔΟΠ...σελ	36
4.6. Βασικές διαφορές μεταξύ παραδοσιακού management και ΔΟΠ.....σελ	37
4.7. Τα τρία αξιώματα της ΔΟΠ.....σελ	38
4.8. Οι βασικότεροι στόχοι της ΔΟΠ.....σελ	40
4.9. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ.....σελ	41
4.10.Τεχνικές μέτρησης της ποιότητας.....σελ	42
4.11. Διασφάλιση της ποιότητας.....σελ	49
4.12 Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO).....σελ	50
Ενότητα:Δ: Ιστορική αναδρομή της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας.....σελ	51
5. Κεφάλαιο ΙΙΙ: Προσκλήσεις που αντιμετωπίζει σήμερα το management και η διοίκηση ολικής ποιότητας.....σελ	57
6. Συμπεράσματα.....σελ	59
7. Βιβλιογραφία.....σελ	60

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ:

ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
-----	---------------------------



ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Αδιαμφισβήτητα, κανένας επιστημονικός τομέας δεν αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε τόσο γρήγορα όσο ο τομέας του management. Η πολλαπλότητα και πολυπλοκότητα του σύγχρονου πολιτισμού έφερε αναστάτωση και δημιούργησε προβλήματα στην λειτουργία των οργανισμών και των επιχειρήσεων που ήδη υπήρχαν.

Έτσι, η ανάπτυξη του τομέα της διοίκησης αποτέλεσε επιτακτική ανάγκη ούτως ώστε να μπορέσει να δοθεί μία νέα μορφή και υπόσταση στους οργανισμούς, λύση στα προβλήματα τους και συντονισμός στις προσπάθειες των μελών τους. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσαν να υλοποιηθούν οι στόχοι τους.

Όλα τα παραπάνω όμως απαιτούν και μία σύγχρονη μορφή διοίκησης καθώς επίσης και έναν manager που να κατανοεί τις βασικές λειτουργίες του management, την ανθρώπινη συμπεριφορά και την αλληλεπίδραση των ατόμων και των ομάδων τα οποία λειτουργούν μέσα σε κάποιον οργανισμό.

Πέραν όμως από την παραδοσιακή μορφή του management που συναντάμε στις επιχειρήσεις κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι κανένας οργανισμός την σημερινή εποχή δεν μπορεί να επιβιώσει και να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό αν ο σχεδιασμός και η οργάνωση του δεν προσανατολίζονται προς την ποιότητα και την εξυπηρέτηση των πελατών του. Αυτό όμως προκειμένου να επιτευχθεί απαιτεί τον μετασχηματισμό και τον εκσυγχρονισμό τόσο του οργανωτικού όσο και του διοικητικού συστήματος των οργανισμών.

Κατά συνέπεια, το καλύτερο και αποτελεσματικότερο εκσυγχρονιστικό μέσο για τον παραπάνω σκοπό είναι η εφαρμογή της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η φιλοσοφία αυτή έχει αποδείξει ότι μπορεί να αλλάξει τα αποτελέσματα των οργανισμών, δηλαδή να μειώσει το κόστος καθώς επίσης να αυξήσει την παραγωγικότητα.

Συγκεκριμένα, η φιλοσοφία της ΔΟΠ είναι πελατοκεντρική καθώς η επιχείρηση πρέπει να ενδιαφέρεται πρώτα από όλα για την ικανοποίηση του πελάτη η οποία εξαρτάται από την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία πρέπει να αγγίζουν το όριο της τελειότητας. Συμπεραίνουμε, λοιπόν ότι αυτή η σύγχρονη θεωρία της διοίκησης πιστεύει στην σπουδαιότητα που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας.

Τέλος, σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την μετάβαση από την παραδοσιακή μορφή του management στην σύγχρονη φιλοσοφία της ΔΟΠ στις επιχειρήσεις και την σημασία που έχει την σημερινή εποχή για τους οργανισμούς. Αφού, λοιπόν, εξετάσουμε πρώτα τις βασικές λειτουργίες του management, διαχωρίσουμε τους managers από τους leaders και κάνουμε μία σύντομη ιστορική αναδρομή, στην συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να προσδιορίσουμε το τι είναι η ποιότητα και η αξία αυτής, να αποτυπώσουμε τις βασικές αρχές και αξιώματα της ΔΟΠ και τελικά να την διαχωρίσουμε από το κλασικό management.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι: MANAGEMENT:

➤ ΕΝΟΤΗΤΑ:Α: ΤΙ ΕΙΝΑΙ MANAGEMENT:

3.1. Η έννοια της διοίκησης-management:

«Οι επιχειρήσεις χρειάζονται τέσσερις διαφορετικούς τύπους ανθρώπων: α)τον άνθρωπο της σκέψης, β)τον άνθρωπο της δράσης, γ)τον κοινωνικό άνθρωπο και δ)τον άνθρωπο της πρώτης γραμμής».
Peter Drucker

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι οποιαδήποτε μορφή οργανισμού από την πιο απλή όπως είναι η οικογένεια ως και την πιο σύνθετη όπως είναι η επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά, να αναπτυχθεί και τελικά να μεγεθυνθεί θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τον ανθρώπινο παράγοντα. Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα είναι εξέχουσας σημασίας καθώς ουσιαστικά αποτελεί εκείνο το έναυσμα για την δημιουργία των επιχειρήσεων οι οποίες με την σειρά τους διοικούνται από ανθρώπους οι οποίοι έχουν ως απώτερο σκοπό την ανάπτυξη και τελικά την μεγέθυνση-επέκταση τους. Προκειμένου όμως, να γίνει κάτι τέτοιο προηγείται η παραγωγική διαδικασία, δηλαδή η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών από την ίδια την μονάδα τα οποία διοχετεύονται στο καταναλωτικό κοινό με σκοπό την πώληση τους και τα οποία προϊόντα απευθύνονται με την σειρά τους για ακόμη μία φορά στην εξυπηρέτηση των αναγκών των ανθρώπων.

Με βάση, λοιπόν, τα παραπάνω κατανοούμε ότι κινητήρια δύναμη των οργανισμών και δη των επιχειρήσεων είναι ο άνθρωπος καθώς δημιουργούνται από ανθρώπους, χρησιμοποιούν ανθρώπους και τελικά απευθύνονται σε ανθρώπους. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο είναι εύλογη η συστηματική μελέτη όλων εκείνων των θεμάτων που αναφέρονται στην συμπεριφορά, στην απασχόληση, στην εκπαίδευση και ειδικά στην διοίκηση των ανθρώπων.

Ο τομέας εκείνος που ερευνά το ζήτημα αυτό της διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα είναι η επιστήμη του management η οποία πραγματεύεται τον προγραμματισμένο σχεδιασμό και την λήψη αποφάσεων από τις επιχειρήσεις. Με απλά λόγια, το management-διοίκηση στοχεύει στην σωστή σχεδίαση και δημιουργία του κατάλληλου εκείνου εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης στην οποία θα επικρατεί κλίμα συνεργασίας μεταξύ των ατόμων τα οποία προσπαθούν τόσο σε ατομικό όσο και συλλογικό επίπεδο για να επιτύχουν τους αρχικούς στόχους της ομάδας τους και, στην συνέχεια, τους στόχους της επιχείρησης για την οποία άλλωστε και εργάζονται.

Συνοπτικά, το management-διοίκηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία “κοινωνική διαδικασία”. Κοινωνική θεωρείται γιατί όπως και προαναφέραμε υπεισέρχεται η έννοια του ανθρώπινου παράγοντα και διαδικασία γιατί αποτελείται από ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών και συντελεστών για τα οποία θα γίνει εκτενής αναφορά παρακάτω και τα οποία πραγματοποιούνται προκειμένου να επιτευχθούν προκαθορισμένοι στόχοι.

3.2. Οι αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων:

Η σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων ορίζει τους κανόνες συμπεριφοράς για τους εργαζομένους και οι οποίοι θεμελιώνονται στις ακόλουθες αρχές των ανθρωπίνων σχέσεων:

- a. Η αρχή της εκτίμησης και του σεβασμού στο πρόσωπο του κάθε ατόμου.
- b. Η αρχή της ισοτιμίας και δικαιοσύνης. Αυτή η αρχή σημαίνει ότι οι εντολές από την διοίκηση πρέπει να αναφέρονται σε όλους τους εργαζομένους ανεξαιρέτως καθώς επίσης να εφαρμόζονται πάντοτε με δικαιοσύνη από όλους και προς όλους.
- c. Η αρχή της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας όπου η διοίκηση πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζομένους.
- d. Η αρχή της ενθάρρυνσης όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την άποψη τους στην διοίκηση.
- e. Η αρχή της αναγνώρισης κατά την οποία αναγνωρίζεται η προσπάθεια των ατόμων από την διοίκηση και η οποία υλοποιείται μέσω της αρχής της επιβράβευσης.
- f. Η αρχή της επιβράβευσης η οποία συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας του ατόμου καθώς μέσω των βραβείων ενεργοποιείται η συμπεριφορά του.
- g. Η αρχή της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων η οποία πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τις επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να ακολουθήσουν μία καλή πορεία. Σε αυτό, βέβαια, μπορούν να βοηθήσουν και τα εργατικά συνδικάτα.
- h. Η αρχή της ιεραρχίας η οποία είναι απαραίτητη για την καλύτερη κατανομή, επίβλεψη και καθοδήγηση της εργασίας.
- i. Η αρχή της πειθαρχίας η οποία είναι και αυτή εξίσου σημαντική όπως και οι υπόλοιπες.



Πηγή: Σερδάρης Παναγιώτης, 2002, “Η ψυχολογία της προσωπικότητας”, εκδόσεις: University Studio Press



3.3. Βασικές λειτουργίες του management:

Το management ορίζεται ως ένα σύνολο συγκεκριμένων λειτουργιών οι οποίες είναι οι εξής:

I. Προγραμματισμός-Σχεδίαση (planning):

Σε αυτήν την λειτουργία του management συναντάμε τον προσδιορισμό των στόχων από την επιχείρηση, την πολιτική εκείνη που θα χαράξει ούτως ώστε να επιτύχει τους στόχους της και, τέλος, τις μεθόδους-μέσα που θα χρησιμοποιήσει για την υλοποίηση των παραπάνω σκοπών οι οποίοι, βέβαια, θα πρέπει να είναι και οι πλέον αποτελεσματικοί.

II. Οργάνωση (organizing):

Κατά την οργάνωση, ο προγραμματισμός διαιρείται σε επιμέρους εργασίες και καθήκοντα. Συγκεκριμένα, προσδιορίζονται οι πόροι τους οποίους έχει στην κατοχή της η επιχείρηση όπως είναι τα άτομα, τα χρήματα και ο εξοπλισμός, στην συνέχεια, ομαδοποιούνται τα καθήκοντα και αναθέτονται οι διάφορες αρμοδιότητες και, τέλος, συντονίζονται οι δραστηριότητες και οι πηγές της με αποτελεσματικό τρόπο έτσι ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι.

Να προσθέσουμε ακόμη ότι αυτή η λειτουργία είναι υψίστης σημασίας για την ύπαρξη ενός οργανισμού όπως είναι η επιχείρηση η οποία πρέπει να διαθέτει συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού της όπως είναι στην προκειμένη περίπτωση το κέρδος

III. Διεύθυνση (leading):

Η λειτουργία της διεύθυνσης αναφέρεται στην σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Ουσιαστικά πρόκειται για καθοδήγηση, ενθάρρυνση και ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης η οποία πραγματοποιείται από τον manager προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζομένους για να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους.

Αδιαμφισβήτητα, αυτή η λειτουργία ξεπερνά τα όρια των απλών εντολών από τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης προς τα κατώτατα. Στην πραγματικότητα, βέβαια, η διεύθυνση αφορά την διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος συνεργασίας κι κατανόησης τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένων και στελεχών της επιχείρησης.

IV. Έλεγχος (controlling):

Κατά τον έλεγχο του management πραγματοποιείται η συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών των διαφόρων μελών της επιχείρησης με σκοπό την εξακρίβωση και διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους εκείνους που έχουν τεθεί. Στην περίπτωση, λοιπόν, που τα εκτιμώμενα αποτελέσματα διαφέρουν από τα αναμενόμενα τότε γίνονται και οι κατάλληλες διορθώσεις.

Τέλος, να αναφέρουμε όσον αφορά τις παραπάνω λειτουργίες του management ότι δεν μπορούμε να τις συναντήσουμε ανεξάρτητες καθώς αλληλοσυνδέονται και αλληλοσυμπληρώνονται μεταξύ τους.

Επιπροσθέτως, θα πρέπει να τονίσουμε ότι η αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών του management προϋποθέτει την ύπαρξη των παρακάτω χαρακτηριστικών:

- i. Γνώση:** δηλαδή τα άτομα θα πρέπει να ξέρουν τις έννοιες, τις αρχές, τις μεθόδους, τις τεχνικές του management και τις λειτουργίες αυτού.
- ii. Διοικητικές Ικανότητες:** οι οποίες αναφέρονται στην ικανότητα των ανθρώπων



να εφαρμόζουν τις λειτουργίες του management στην πράξη βασιζόμενοι στις γνώσεις τις οποίες έχουν.

iii. Φιλοσοφία ή Κουλτούρα: τα άτομα προσδιορίζονται από αξίες, πιστεύω, βασικές παραδοχές και νοοτροπίες που συνθέτουν την κουλτούρα-φιλοσοφία τους. Στην προκειμένη, λοιπόν, περίπτωση τα άτομα θα πρέπει να θέλουν να ασκήσουν διοίκηση.

iv. Διοικητικά Συστήματα ή Εργαλεία Διοίκησης: όπου κατά την άσκηση του management απαιτείται η ύπαρξη συστημάτων-εργαλείων όπως είναι τα συστήματα πληροφοριών, προγραμματισμού, αμοιβών και ελέγχου.

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, τα παραπάνω τέσσερα χαρακτηριστικά είναι εξίσου σημαντικά με τις λειτουργίες του management αφού αρκεί η έλλειψη του ενός για να είναι αδύνατη η άσκηση της διοίκησης. Όπως και προηγουμένως με τις λειτουργίες αυτοί οι συντελεστές είναι αλληλοσυμπληρώμενοι καθώς ο καθένας από αυτούς επηρεάζει την ύπαρξη του άλλου.



Πηγή: Βάθης Άγγελος, Μπουραντάς Δημήτριος, Παπακωνσταντίνου Χρήστος & Ρεκλείτης Παναγιώτης, 1999, "Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών", εκδόσεις: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο

3.4. Καθολική εφαρμογή του management:

Η έννοια του management, δηλαδή της διοίκησης έχει καθολική εφαρμογή σε όλες τις μορφές των οργανισμών ανεξαιρέτως. Αυτό συμβαίνει διότι όλες οι οργανώσεις έχουν έναν κοινό στόχο ο οποίος είναι η επίτευξη αποτελεσματικότητας. Με τον όρο αποτελεσματικότητα εννοούμε την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος στην προκειμένη περίπτωση στην υλοποίηση ενός στόχου με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Έτσι, λοιπόν, για παράδειγμα μία οικογένεια στοχεύει στην καλύτερη ποιότητα ζωής με τις λιγότερες δυνατόν θυσίες ενώ μία επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους με το μικρότερο δυνατό κόστος. (αποτελεσματικότητα κατά Pareto)

Ανάλογα, βέβαια, με την οργάνωση που έχουμε να κάνουμε (πχ: οικογένεια, συνδικαλιστικός σύλλογος, μία πολυεθνική επιχείρηση, ένας δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός κοκ) το management έχει να μεν καθολική εφαρμογή καθώς ο στόχος είναι κοινός για όλους: επίτευξη αποτελεσματικότητας, ωστόσο, οι λειτουργίες του management διαφοροποιούνται και προσαρμόζονται αναλόγως την περίπτωση.



3.5. Διάφοροι ορισμοί του management-διοίκησης:

Ετυμολογικά το ρήμα manage προέρχεται από το ιταλικό ρήμα maneggiare το οποίο σημαίνει χειρίζομαι κυρίως εργαλεία και το οποίο με την σειρά του προέρχεται από το λατινικό ρήμα manus. Από την άλλη πλευρά όμως, η λέξη management συνδέεται και με την γαλλική λέξη mesnagement η οποία αργότερα έγινε ménagement και η οποία σημαίνει νοικοκυριό.

Ωστόσο, ανεξαρτήτως των παραπάνω ετυμολογιών δεν υπάρχει ένας παγκόσμια κοινά αποδεκτός ορισμός για την λέξη management-διοίκηση καθώς επικρατεί μία σύγχυση γύρω από την ερμηνεία αυτού του όρου. Κατά καιρούς, βέβαια, έχουν ειπωθεί διάφοροι ορισμοί οι οποίοι αξίζει να τους αναφέρουμε παρακάτω:

- ✓ Paul James: «Management είναι η διαδικασία της αποδοτικής επιτέλεσης δραστηριοτήτων μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων».
- ✓ Paul Hersey & Kenneth Blanchard: «Management είναι μία εργασία που πραγματοποιείται με άτομα και διαμέσου ατόμων και ομάδων για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού».
- ✓ Peter Drucker: «Management σημαίνει εκτέλεση της εργασίας μέσω άλλων ή ότι κάποιος διευθύνει την εργασία των άλλων».
- ✓ Richard Daft: «Management είναι η εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού μέσω προγραμματισμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου των πηγών του οργανισμού».
- ✓ Ricky W. Griffin: «Management είναι ένα σύνολο δραστηριοτήτων (περιλαμβανομένων του προγραμματισμού και της λήψης των αποφάσεων, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου) που έχουν σαν στόχο να εκπληρώσουν τους σκοπούς του οργανισμού κατά τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό».
- ✓ Χολέβας Γιάννης: «Διοίκηση είναι η προσφορά και η συνεργασία για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης».

Συμπερασματικά, από ότι καταλαβαίνουμε και από τα παραπάνω δεν υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός ορισμός για την ερμηνεία του όρου του management-διοίκηση. Αυτό συμβαίνει διότι πρόκειται για μία ευρεία έννοια με αποτέλεσμα να μπορούν να δοθούν και να ειπωθούν κατά καιρούς διάφοροι ορισμοί οι οποίοι είναι όλοι ανεξαιρέτως ορθοί και κατ' επέκταση αποδεκτοί από την πανεπιστημιακή κοινότητα.

3.6. Managers και Leaders:

α) Το έργο των managers:

«Οι managers εργάζονται κάτω από συνθήκες συνεχούς πίεσης τόσο από πλευράς χρόνου όσο και από πλευράς απαιτήσεων. Το εύρος των καθηκόντων τους είναι μεγάλο και η ταχύτητα ανταπόκρισης στις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον τους πρέπει να είναι μεγάλη».

Henry Mintzberg

Δεν είναι λίγες οι φορές που μπερδεύουμε τον ρόλο ενός manager και ενός ηγέτη, ωστόσο, οι διαφορές τους είναι αρκετές για αυτό και αξίζει να τις αναφέρουμε. Τόσο ένας manager όσο και ένας leader έχουν διαφορετικές ικανότητες αλλά και θέση σε μία επιχείρηση. Το μόνο κοινό τους θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η ανάπτυξη του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται. Στην περίπτωση δε, που γίνει κατανοητή ποια είναι η θέση τους στον οργανισμό τότε αυτό θα βοηθήσει στο να δημιουργηθεί μία σωστή οργανωτική δομή η οποία θα βοηθήσει και στην καλή πορεία του αλλά και στην ηθική του. Παρακάτω παρατίθεται ένας ενδεικτικός πίνακας ο οποίος συνοπτικά αναφέρει τις βασικές διαφορές μεταξύ των managers και leaders:

MANAGER:	LEADER:
Διορίζεται	Αναδεικνύεται
Στηρίζεται στην τυπική εξουσία	Στηρίζεται στην αποδοχή και την πειθώ
Διαχειρίζεται	Καινοτομεί
Συνεχίζει	Μετασχηματίζει
Είναι γραφειοκράτης, τυπολάτρης και στενόμυαλος	Έχει ευρύ πνεύμα και αντίληψη
Κάνει τα πράγματα σωστά	Κάνει τα σωστά πράγματα
Ελέγχει	Εμπνέει
Βλέπει κοντά, είναι κοντόφθαλμος	Βλέπει μακριά
Κοιτάζει τα συστήματα	Κοιτάζει τους ανθρώπους
Μιλάει στο μυαλό	Μιλάει στην καρδιά
Δίνει εντολές	Ζητάει, πείθει
Εμπνέει φόβο	Προκαλεί εκτίμηση και ενθουσιασμό
Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους	Αναπτύσσει τους ανθρώπους
Κρατάει «το μπράβο» για τον ίδιο	Μοιράζει «το μπράβο» στους άλλους

Πηγή: <http://www.epistimonikomarketing.gr/manatzer-i-igetis/>

Στην πράξη βέβαια ένας επιχειρηματίας δεν είναι από μόνος του καλός manager. Αντιθέτως, εάν καλεστεί κάποιος τρίτος να επιτελέσει τον ρόλο του manager στην επιχείρηση τότε θα εκτελέσει σωστά τα καθήκοντα του ούτως ώστε να βοηθήσει για την καλή πορεία της επιχείρησης για την οποία εργάζεται.

Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί ακόμη ότι πολλοί managers μπορούν να αποτελέσουν εμπνευση για αρκετούς leaders με αποτέλεσμα στην περίπτωση που αυτοί οι δύο συνεργαστούν η εταιρία να επιτύχει. Από την άλλη πλευρά, ένας επιχειρηματίας καλό θα ήταν να έχει τον δικό του manager, ασχέτως αν ο ίδιος έχει τον ρόλο του leader,



καθώς ο συνδυασμός και των δύο θα έχει σαφώς καλύτερα αποτελέσματα για την πορεία της επιχείρησης.



β) Στοιχεία που ενδιαφέρουν τους managers:

Τα στοιχεία εκείνα που ενδιαφέρουν τους managers είναι άμεσα συνδεδεμένα με τα παρακάτω:

a) Αποτελεσματικότητα (effectiveness): επιτυγχάνεται όταν εκπληρώνονται όλοι εκείνοι οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός. Για να γίνει κάτι τέτοιο όμως, ο manager θα πρέπει να κάνει τα σωστά πράγματα. Με απλά λόγια, στην πράξη αποτελεσματικότητα υπάρχει όταν ένας οργανισμός όπως είναι η επιχείρηση μπορεί να παραδώσει το προϊόν ή την υπηρεσία του στον πελάτη.

b) Αποδοτικότητα (efficiency): επιτυγχάνεται όταν εκπληρώνονται τα αποτελέσματα που έχει θέσει ο οργανισμός κάνοντας χρήση την ελάχιστη ποσότητα πηγών κατά την παραγωγική διαδικασία. Όπως και σε αυτήν την περίπτωση, για να υπάρξει αποδοτικότητα θα πρέπει και πάλι ο manager να κάνει σωστά πράγματα. Για έναν οργανισμό, η αποδοτικότητα ερμηνεύεται σε όρους χρήσης των εισροών-πηγών χωρίς απώλειες.

Για παράδειγμα, έστω δύο managers εκ των οποίων ο πρώτος πραγματοποιεί ένα έργο δαπανώντας 1.000.000€ ενώ ο δεύτερος αναλαμβάνει ακριβώς το ίδιο έργο σπαταλώντας 800.000€. Προφανώς τότε ο δεύτερος manager είναι αποδοτικότερος από τον πρώτο.

c) Λοιπά Στοιχεία: τα οποία ενδιαφέρουν τους managers είναι η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την δουλειά τους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση της ποιότητας. Συγκεκριμένα, η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους αυξάνεται όταν οι ίδιοι οι υπάλληλοι εκτελούν ένα έργο το οποίο τους αρέσει και πάνω στο οποίο μπορούν να εφαρμόσουν τις γνώσεις και δεξιότητες τους. Επιπλέον, η ικανοποίηση των υπαλλήλων μπορεί να αυξηθεί όταν οι συνθήκες εργασίας είναι ευχάριστες, όταν υπάρχει καλό και οργανωτικό κλίμα συνεργασίας καθώς επίσης και όταν τόσο οι αμοιβές όσο και η επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων είναι δίκαιες.

Ωστόσο, την σημερινή εποχή λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού που υπάρχει οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αγγίζουν την τελειότητα και να ξεχωρίσουν από τις υπόλοιπες. Μάλιστα, οι Peter και Waterman στο βιβλίο τους “Αναζητώντας την τελειότητα” προσδιορίζουν εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι η μυστική συνταγή της τελειότητας για μία επιχείρηση. Συγκεκριμένα:

- I. Ρεαλιστικός προγραμματισμός:** Αυτό μεταφράζεται ως ότι ο προγραμματισμός της επιχείρησης να μπορεί να εφαρμοστεί και άρα να είναι υλοποιήσιμος βασιζόμενος πάντα στα δεδομένα της εκάστοτε εποχής.
- II. Απλή δομή:** Αυτό σημαίνει να υπάρχει ένας μικρός αριθμός συμβούλων και ιεραρχικών επιπέδων ούτως ώστε να μπορούν αυτά να συνθέτουν μία απλή σχετικά δομή στον οργανισμό.
- III. Το δίκαιο του πελάτη:** Απώτερος σκοπός της επιχείρησης θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη.
- IV. Η συμβολή του ατόμου στην παραγωγικότητα:** Να γίνεται δηλαδή προσπάθεια προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση όλων των υπαλλήλων και παράλληλα να αναγνωρίζεται αυτή της η συνεισφορά.
- V. Ενθάρρυνση της δημιουργικής πρωτοβουλίας:** Αυτό σημαίνει να δίνεται η δυνατότητα στους managers να ενεργούν ως νεωτεριστές αλλά ταυτόχρονα όμως να τους παρέχεται και η αναγκαία για τον σκοπό αυτό εξουσία.



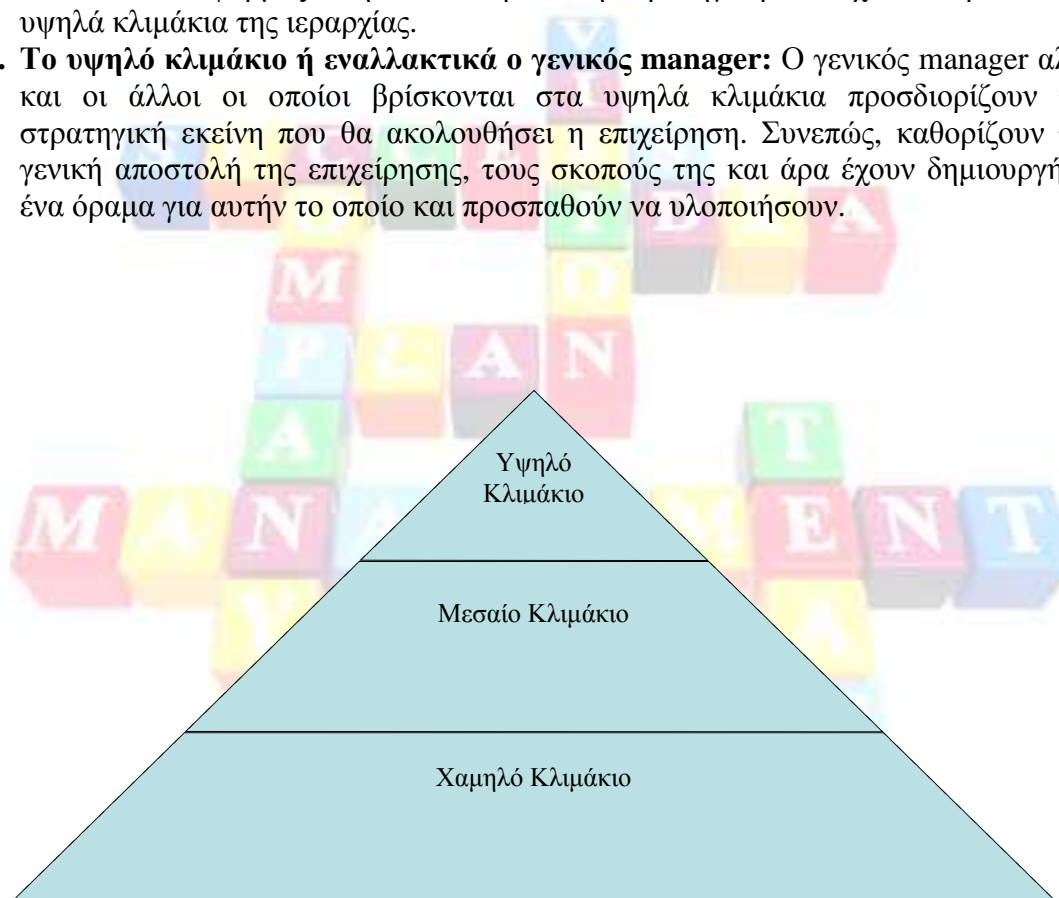
- VI. Εστίαση σε κρίσιμες επιχειρηματικές αξίες:** Να διατυπώνονται δηλαδή σαφείς επιχειρηματικοί στόχοι και να επικρατεί αποδεκτό κλίμα από όλους.
- VII. Έμφαση σε ό,τι ο οργανισμός διαθέτει καλύτερο:** Αυτό μεταφράζεται ως αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων του οργανισμού και να μην επενδύει σε έργα για τα οποία δεν έχει τις απαραίτητες πηγές.
- VIII. Στενός έλεγχος με δυνατότητες ευελιξίας:** Να υπάρχουν δηλαδή σαφή και καθορισμένα όρια λειτουργίας των δραστηριοτήτων αλλά με ταυτόχρονη ελευθερία και αυτονομία μέσα σε αυτά τα όρια.



γ) Επίπεδα στο management των επιχειρήσεων:

Σε κάθε οργανισμό διακρίνουμε τα εξής τρία ιεραρχικά επίπεδα του management:

- 1. Το χαμηλό κλιμάκιο ή εναλλακτικά ο manager της 1^{ης} γραμμής:** Ο manager στο υψηλό κλιμάκιο έχει ως απώτερο σκοπό να εξασφαλίσει ότι τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες οι οποίες διατίθενται από τον οργανισμό να παραδίδονται κανονικά στον πελάτη και σε ημερήσια βάση.
- 2. Το μεσαίο κλιμάκιο ή εναλλακτικά ο manager των τμημάτων:** Ο manager στο μεσαίο κλιμάκιο έχει ως κύριο σκοπό να εξασφαλίσει τα χρήματα που απαιτούνται για την λειτουργία του τμήματος του, τις ανθρώπινες και τις υλικές πηγές και παράλληλα να κατευθύνει και να συντονίζει την ομαδική εργασία ούτως ώστε να μπορέσουν να εκπληρωθούν οι σκοποί του τμήματος του και κατ' επέκταση της επιχείρησης στην οποία απασχολείται. Επιπλέον, κατευθύνει την εργασία των εποπτών και εφαρμόζει την πολιτική και τη στρατηγική που έχει καθοριστεί στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας.
- 3. Το υψηλό κλιμάκιο ή εναλλακτικά ο γενικός manager:** Ο γενικός manager αλλά και οι άλλοι οι οποίοι βρίσκονται στα υψηλά κλιμάκια προσδιορίζουν την στρατηγική εκείνη που θα ακολουθήσει η επιχείρηση. Συνεπώς, καθορίζουν την γενική αποστολή της επιχείρησης, τους σκοπούς της και άρα έχουν δημιουργήσει ένα όραμα για αυτήν το οποίο και προσπαθούν να υλοποιήσουν.



Πηγή: Ζαβλανός Μ. Μύρων, 2002, “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις: Σταμούλη

δ) Δεξιότητες ενός manager:

Σύμφωνα με τον Robert Katz υπάρχουν οι εξής τρεις βασικές δεξιότητες για έναν manager οι οποίες μπορούν να τον κάνουν να είναι επιτυχημένος πάνω στην δουλειά του και αυτές είναι οι εξής:

- a) **Τεχνικές Δεξιότητες (Technical Skills):** Αυτές οι δεξιότητες του manager αναφέρονται στην ικανότητα του να χρησιμοποιεί την γνώση, τις μεθόδους, τις τεχνικές εκπαίδευσης και τα όργανα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ειδικών εργασιών και δραστηριοτήτων.
- b) **Ανθρώπινες Δεξιότητες (Human Skills):** Αυτού του είδους οι δεξιότητες αναφέρονται στην ικανότητα του manager να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα άλλα άτομα καθώς επίσης και με ομάδες ατόμων. Για αυτό, άλλωστε, χρειάζεται η γνώση και η κατανόηση της θεωρίας κινήτρων, των ανθρώπινων αναγκών, του αποτελεσματικού ηγετικού στυλ και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πηγών.
- c) **Νοητικές Δεξιότητες (Conceptual Skills):** Αυτές οι δεξιότητες του manager αναφέρονται στην ικανότητα του να καταλαβαίνει την πολυπλοκότητα της επιχείρησης, δηλαδή να βλέπει για παράδειγμα το σχολείο, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και το εκπαιδευτικό σύστημα στο σύνολο του. Η ανάπτυξη των νοητικών ικανοτήτων βασίζεται και δίνει έμφαση στην θεωρία διοίκησης, στην οργανωτική και ανθρώπινη συμπεριφορά αλλά και στην εκπαιδευτική φιλοσοφία.

Ο Katz πίστευε ότι όλες οι παραπάνω ικανότητες-δεξιότητες είναι σπουδαίες και χρήσιμες στην διοίκηση των επιχειρήσεων και γενικότερα για οποιοδήποτε οργανισμό για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ανεξαιρέτως. Συγκεκριμένα, οι τεχνικές δεξιότητες μπορούν να θεωρηθούν ακόμη πιο σπουδαίες για τους managers που διοικούν στα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα ενώ οι νοητικές για τους managers που διοικούν στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.

Μάλιστα, ο Katz γράφει χαρακτηριστικά ότι: «Ο καλός manager δεν γεννιέται κατ' ανάγκη αλλά μπορεί να γίνει». Ο προσδιορισμός δε των ικανοτήτων μπορεί να αποδειχθεί αρκετά ωφέλιμος στην επιλογή και στην εκπαίδευση του προσωπικού από τα άτομα που ασκούν εξουσία.

Από την άλλη πλευρά, οι Hersey και Blanchard υποστήριζαν ότι η έμφαση τόσο στις τεχνικές όσο και στις νοητικές ικανότητες μεταβάλλεται ανάλογα με το επίπεδο του management με το οποίο έχουμε να κάνουμε. Αντιθέτως, οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι εξίσου σημαντικές σε όλα τα επίπεδα.

Ωστόσο, η σπουδαιότητα των ανθρώπινων και νοητικών δεξιοτήτων αυξάνεται περισσότερο από την δυσκολία που παρουσιάζεται στην υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τύπου εκπαίδευσης για την προετοιμασία των διοικητικών οργάνων. Οι ειδικοί δε επί του θέματος υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση ή η εξάσκηση είναι μία διαδικασία μάθησης συγκεκριμένων προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Η εξάσκηση, βέβαια, είναι η καταλληλότερη μέθοδος για επαγγέλματα των οποίων η ανάλυση των έργων μπορεί να προσδιορισθεί με ακρίβεια. Αντίθετα, η εκπαίδευση θεωρείται μία διαδικασία η οποία καλλιεργεί τις νοητικές ικανότητες και τελικά ενθαρρύνει την κατανόηση και ταυτόχρονα την ερμηνεία της γνώσης.

Ωστόσο, μερικοί συγγραφείς προσπαθούν να προσθέσουν μία ακόμη δεξιότητα, την διαγνωστική-αναλυτική η οποία ουσιαστικά είναι η ικανότητα του manager να κάνει διάγνωση και να αναλύει τα προβλήματα ενός οργανισμού, να μελετά τα διάφορα είδους συμπτώματα και τελικά να προτείνει λύσεις.



3.7. Τρόποι προσέγγισης του management:

Το management πρωτοεμφανίστηκε στον εργασιακό χώρο από τότε που ο άνθρωπος ξεκίνησε να δημιουργεί κάποιους οργανισμούς. Στην διαχρονική, λοιπόν, αυτή εξέλιξη υπάρχουν διάφοροι τρόποι προσέγγισης της έννοια της διοίκησης οι οποίοι θα αναλυθούν εκτενέστερα στην συνέχεια και οι οποίοι επιγραμματικά υποστηρίζουν τα εξής:

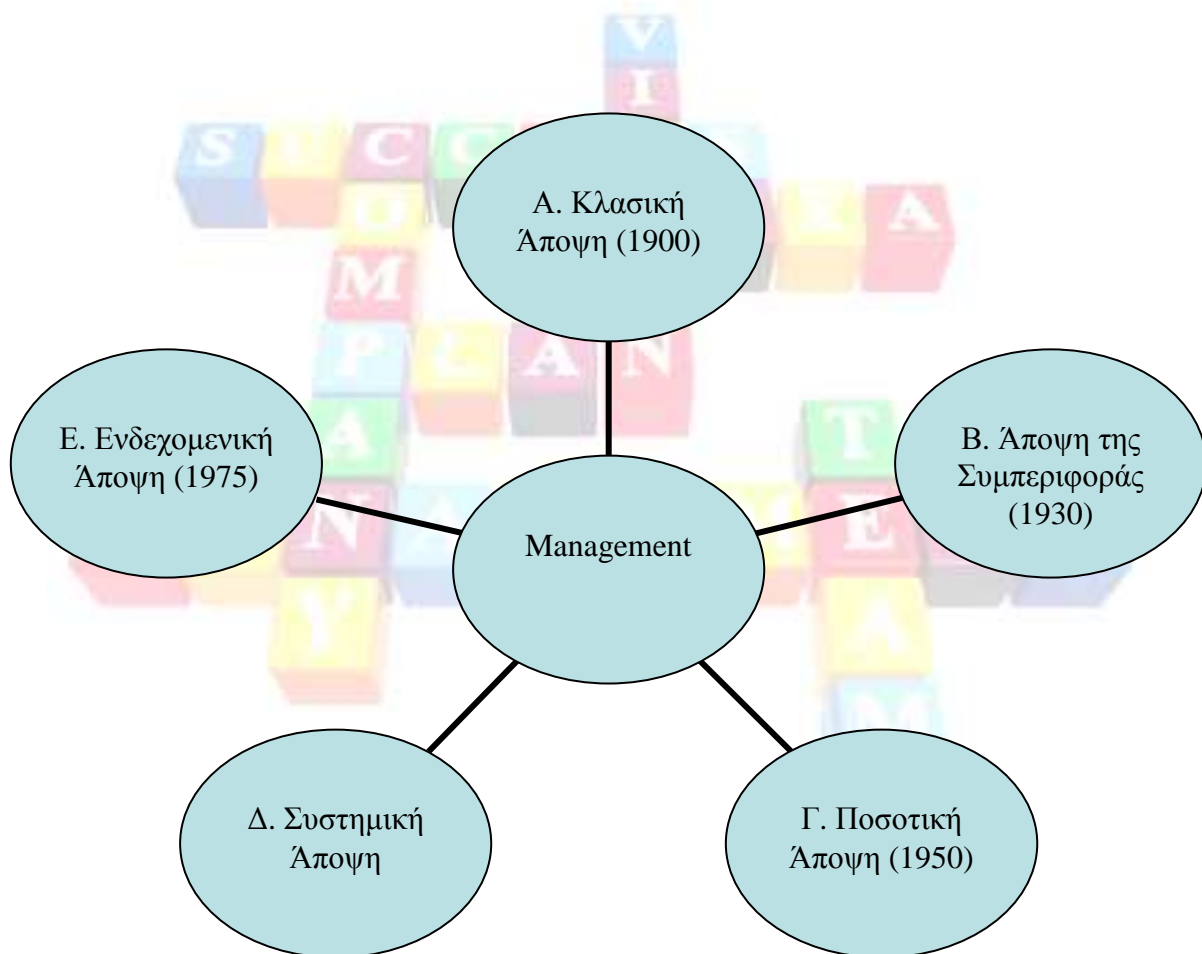
- ✓ **Η κλασσική προσέγγιση:** η οποία υποστηρίζει την ορθολογική εκτέλεση ενός έργου με απώτερο σκοπό την επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας. Στην προκειμένη περίπτωση, δίνεται έμφαση στην δομή και διοίκηση του οργανισμού και ιδίως στο αποτέλεσμα του. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση δεν δίνει και ιδιαίτερη προσοχή γύρω από το εργατικό δυναμικό.
- ✓ **Η προσέγγιση των επιστημών της συμπεριφοράς:** η οποία σε αντίθεση με προηγούμενως δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα ανθρώπινα στοιχεία του οργανισμού. Μάλιστα, οι managers ενδιαφέρονται και δείχνουν όλη τους την προσοχή στις διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται εντός του οργανισμού για αυτό άλλωστε χρησιμοποιούν αρκετά στοιχεία από την ψυχολογία, την κοινωνιολογία κοκ.
- ✓ **Η προσέγγιση των ποσοτικών μεθόδων στο management ή η επιστήμη του management:** η οποία προέκυψε ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης της επιχειρησιακής έρευνας κατά την διάρκεια του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου. Σε αυτήν την περίπτωση, η έμφαση δίνεται στην χρήση των μαθηματικών μοντέλων τα οποία και βοηθούν τον ρόλο των managers ούτως ώστε να μπορέσουν να λάβουν και τις σωστές αποφάσεις. Αδιαμφισβήτητα, η ραγδαία ανάπτυξη των υπολογιστών βοήθησε αρκετά στην ανάπτυξη αυτών των μεθόδων.
- ✓ **Η συστημική προσέγγιση:** η οποία όπως προκύπτει και από την ονομασία βασίζεται στην θεωρία περί συστημάτων. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση τα διάφορα μέρη του οργανισμού αλληλοσυνδέονται προκειμένου να σχηματίσουν ένα σύνολο το οποίο να βρίσκεται σε άμεση επαφή με το περιβάλλον.
- ✓ **Η ενδεχομενική προσέγγιση:** η οποία υποστηρίζει την άποψη πως οτιδήποτε κάνουν οι managers εξαρτάται από τις συγκεκριμένες συνθήκες λειτουργίας. Η καλύτερη, βέβαια, διοικητική προσέγγιση που χρησιμοποιείται σε μία συγκεκριμένη κατάσταση εξαρτάται από αυτήν την συγκεκριμένη κατάσταση.

Εν κατακλείδι, ένας καλός manager πρέπει να επωφελείται από της παραπάνω προσεγγίσεις του management. Ταυτόχρονα όμως, ο manager πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του τόσο ποιοτικούς όσο και ποσοτικούς παράγοντες. Με την έννοια ποσοτικούς παράγοντες εννοούμε παράγοντες οι οποίοι είναι μετρήσιμοι όπως είναι τα κόστη ενώ με την έννοια ποιοτικούς εννοούμε παράγοντες οι οποίοι είναι δύσκολα υπολογίσιμοι για αυτό και αρκετές φορές δεν μπορούν να μετρηθούν εν αντιθέσει με τους ποσοτικούς παράγοντες. Σε αυτήν την κατηγορία συναντάμε για παράδειγμα την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία, την παρακίνηση κοκ.

➤ **ΕΝΟΤΗΤΑ:Β: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ MANAGEMENT:**

Το management μπορεί να θεωρηθεί ως μία από της αρχαιότερες δραστηριότητες του ανθρώπου. Αδιαμφισβήτητα, υπάρχουν πολλά παραδείγματα τα οποία εξηγούν την παραπάνω πρόταση. Συγκεκριμένα, μπορούμε να αναφέρουμε ενδεικτικά τους Ρωμαίους, τους αρχαίους Έλληνες ακόμη και τους αρχαίους Αιγύπτιους και τα υπέροχα έργα-μνημεία αυτών, τα οποία δεν ήταν τυχαία και δεν θα μπορούσαν να γίνουν αν δεν είχαν κατανοήσει προηγουμένως την έννοια της συλλογικής δραστηριότητας και άρα την έννοια του management-διοίκησης.

Όσον αφορά τώρα την σύγχρονη αντίληψη περί διοίκησης δεν αναπτύχθηκε ξαφνικά αλλά μάλλον προοδευτικά με το πέρασμα των δεκαετιών. Με την πάροδο του χρόνου αναπτύχθηκαν διάφοροι κανόνες και θεωρίες που ουσιαστικά σηματοδοτούν την ιστορική αναδρομή του management. Η ανάπτυξη, λοιπόν, των θεωριών εξέλιξης χρονολογικά παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα:



Από της πρώτους συγγραφείς του management μπορεί να θεωρηθεί ο Charles Babbage (1792-1871) με το έργο του “On the economy of Machinery and Manufactures” (1832) ο οποίος ήταν ένα αρκετά διορατικό άτομο ώστε να αντιληφθεί την πρόοδο του βιομηχανικού κόσμου η οποία όμως με την σειρά της ουσιαστικά απαιτούσε οργανωμένη μελέτη της έννοιας της διοίκησης, της εργασίας και τυποποίηση των εργασιακών λειτουργιών. Αυτή ήταν η νέα, απαιτητική πραγματικότητα η οποία και έπρεπε να μελετηθεί διεξοδικά.

Ωστόσο με την βιομηχανική ανάπτυξη, τον μεταβαλλόμενο χαρακτήρα του εργατικού δυναμικού και την μετάβαση στην μαζική παραγωγή γεννήθηκε η ανάγκη για περισσότερα στελέχη στις βιομηχανίες καθώς επίσης και εκτενέστερη κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου του management. Από το σημείο εκείνο, λοιπόν, και ύστερα αρχίζουν να αναπτύσσονται οι διάφορες απόψεις περί διοίκησης ξεκινώντας με την κλασική. Αναλυτικότερα:

A. Κλασική Άποψη:

Η περίοδος αυτή ξεκινάει τις αρχές του 1900 και περιλαμβάνει δύο σχολές σκέψεων: το επιστημονικό και το διοικητικό management οι οποίες αναπτύχθηκαν στην αρχή της Βιομηχανικής Επανάστασης. Ορισμένα από τα πρώτα κείμενα για το management χρονολογούνται από αυτήν την περίοδο της επανάστασης η οποία ξεκίνησε τον 18^ο αιώνα στην Αγγλία και εξαπλώθηκε, στην συνέχεια, δυτικότερα στην Αμερική και ανατολικότερα στην Ευρωπαϊκή Ήπειρο. Αναλυτικότερα, ισχύουν τα εξής για τις δύο σχολές:

1. Επιστημονικό management (Scientific Management):

Ο Frederick Winslow Taylor (1856-1915), γνωστός για το έργο του “The Principles of Scientific Management” (Αρχές του Επιστημονικού Management το οποίο δημοσιεύτηκε στις ΗΠΑ το 1911) θεωρείται ο πατέρας της Οργάνωσης και Διοίκησης καθώς προσπάθησε να βρει τρόπους ούτως ώστε να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικότερα τον ανθρώπινο παράγοντα στην βιομηχανία.

Ο Taylor ξεκίνησε όντας ένας απλός μηχανικός ο οποίος όμως, μετέπειτα, στις αρχές του 1900 έγινε ένας από τους κορυφαίους συμβούλους της βιομηχανίας στην Αμερικανική Ήπειρο. Τόσο το γνωστικό υπόβαθρο όσο και η πείρα που είχε ενδυνάμωσε το πιστεύω του ότι ήταν εφικτό να προγραμματίσει την ανθρώπινη εργασία έτσι ώστε να κάνει τα άτομα να εργάζονται και να αποδίδουν σαν μηχανές. Κατά συνέπεια, εξάγουμε το συμπέρασμα ότι κλειδί του επιστημονικού management είναι η αρχή του ατόμου-μηχανή.

Ακόμη, ο Taylor παρατήρησε και πείστηκε ότι σίγουρα υπάρχει κάποιος καλύτερος τρόπος για να πραγματοποιηθεί μία εργασία και σε αυτό θα μπορούσε να βοηθήσει το management για να ανακαλύψει αλλά και να εφαρμόσει αυτήν την καλύτερη μέθοδο. Μάλιστα, πίστευε ότι αυτή η μέθοδος θα πρέπει να προέρχεται από επιστημονική έρευνα και όχι από απλή γνώση κάποιου εργάτη.

Με απλά λόγια, ο Taylor υποστήριζε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών, αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα ανθρώπινη εργασία. Επίσης, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν ότι η διανομή κερδών ήταν το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την



προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας.

Πολλοί βέβαια θεωρούν ακόμη και σήμερα αυτήν την φιλοσοφία απάνθρωπη, ωστόσο, ο ίδιος ο Taylor είδε ωφέλιμη την τεχνική του τόσο για την διοίκηση όσο και για τον ίδιο τον εργάτη. Ουσιαστικά, η κλασική θεωρία και συγκεκριμένα το επιστημονικό management αναφέρεται σε ένα ορθολογικό άτομο το οποίο δρα κατευθυνόμενο την επιθυμία του για οικονομική καλυτέρευση. Παρόλο όμως, που η θεωρία του Taylor δεν μπορεί να θεωρηθεί μία ολοκληρωμένη θεωρία οργάνωσης, εντούτοις το επιστημονικό management είναι μία από τις τεχνικές που εφαρμόζονται ακόμη και σήμερα και μάλιστα θεωρείται η βάση της βιομηχανικής μηχανικής και του μηχανικού βιομηχανίας.

Αρχές του επιστημονικού management:

Το 1911 ο Taylor διατύπωσε τις τέσσερις αρχές του επιστημονικού management οι οποίες δίνουν μία γενική εικόνα του τρόπου διοίκησης που πίστευε πως θα έπρεπε να εφαρμόζουν οι managers στις επιχειρήσεις:

- 1) Κάθε εργασία θα πρέπει να παρατηρηθεί και να μελετηθεί με αρκετή προσοχή ώστε στο τέλος της διαδικασίας να καταγραφεί όλη αυτή η γνώση. Όταν, λοιπόν, ληφθούν όλες οι πληροφορίες η κάθε εργασία θα διέπεται από κανόνες όσον αφορά τον τρόπο πραγματοποίησης, ανεξαρτήτως του ποιος την πραγματοποιεί ή πού την πραγματοποιεί. Ο Taylor πίστευε ότι η ανάπτυξη της γνώσης θα οδηγούσε στην εύρεση του πλέον αποτελεσματικού τρόπου εκτέλεσης όλων των εργασιών.
- 2) Η δεύτερη αρχή του Taylor αναφέρεται τον προσδιορισμό των δυνατοτήτων του κάθε εργάτη. Αφού, λοιπόν, πρώτα εκτιμηθούν οι δυνατότητες του, αναπτύσσονται στην συνέχεια όλες οι δεξιότητες που χρειάζονται για να αυξηθεί η αποδοτικότητα στην δουλειά του.
- 3) Οι δύο παραπάνω αρχές μπορούν να τεθούν σε εφαρμογή μετά τον προσδιορισμό του καλύτερου τρόπου εκτέλεσης της εργασίας, την επιλογή του κατάλληλου εργάτη και την εκπαίδευση του πάνω σε αυτήν την εργασία. Άλλωστε, αυτό είναι και το βασικό καθήκον της διοίκησης και το οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί όσον το δυνατόν καλύτερα όταν υπάρξει εξάρτηση του εισοδήματος του εργάτη με το παραγόμενο αποτέλεσμα, δηλαδή την δουλειά του. Επιπλέον, ο Taylor προτείνει μερικά κίνητρα ούτως ώστε να προκαλέσει το ενδιαφέρον του εργάτη και άρα να αποδώσει και περισσότερο. Βέβαια, το μόνο φυσικό εμπόδιο στην αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να θεωρηθεί η φυσική κούραση του εργαζόμενου όπου και σε αυτό ο Taylor προσπάθησε να την ποσοτικοποιήσει προσπαθώντας να προσδιορίσει τους παράγοντες από τους οποίους θα μπορούσε να εξαρτάται προκειμένου να μειώσει και την επίδραση τους στην παραγωγικότητα.
- 4) Η τελευταία αρχή του Taylor, η οποία μπορεί να θεωρηθεί και ως η σπουδαιότερη, είναι αυτή που δίνει έμφαση στον καταμερισμό της εργασίας, μία έννοια η οποία αποτυπώθηκε και αναπτύχθηκε πρώτη φορά από τον πολύ γνωστό οικονομολόγο Adam Smith στο έργο του “Ο Πλούτος των Εθνών” και το περίφημο εργοστάσιο των καρφιστών.

Με λίγα λόγια, ο Taylor ήταν υπέρ της ορθολογικής μελέτης της εργασίας. Απώτερος σκοπός του ήταν να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων ενώ προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα έπρεπε να δοθούν οικονομικά κίνητρα τα οποία ουσιαστικά θα παρακινούσαν τα άτομα για δράση.



Ταυτόχρονα, υποστήριζε ότι οι επιστημονικές του αρχές θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε οποιοδήποτε είδος εργασίας. Το αποτέλεσμα βέβαια θα ήταν ότι τόσο η επιχείρηση θα είχε όφελος από την υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων όσο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα είχαν όφελος από τα υψηλά ημερομίσθια. Αν, λοιπόν, το management ακολουθούσε τις αρχικά αναφερθείσες τέσσερις αρχές θα επιτυγχανόταν ο βασικός του στόχος, δηλαδή η αύξηση της παραγωγής και η άνοδος των οικονομικών απολαβών του εργαζομένου.

Ωστόσο, στην θεωρία του Taylor οι εργάτες αντιμετωπίζονταν ως η προέκταση της μηχανής. Μάλιστα, ανάλογα την ταχύτητα εκτέλεσης της μηχανής θα ήταν και τελική απόδοση. Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό άρα το management χρησιμοποιούσε διάφορες τεχνικές προκειμένου να αυξήσει την παραγωγή και το κέρδος σε βάρος των συνθηκών εργασίας και του ανθρώπινου παράγοντα.

Συμπερασματικά, η κριτική η οποία ασκήθηκε γύρω από την θεωρία περί διοίκησης του Taylor είναι ότι το επιστημονικό management αγνόησε την ανθρώπινη πλευρά και ότι το μόνο ουσιαστικό κίνητρο που είχαν οι εργάτες ήταν οι οικονομικές απολαβές. Παρόλα αυτά, το άτομο δεν προσπαθεί να ικανοποιήσει μόνο την οικονομική του ανάγκη.

2. Διοικητικό management:

Ο πυρήνας του διοικητικού management αποτελείται από δύο τμήματα. Το πρώτο σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός θα έπρεπε να οργανωθεί ενώ το δεύτερο με τις πρακτικές που θα έπρεπε να ακολουθήσει ο αποτελεσματικός manager. Εδώ συναντάμε της εξής δύο πρεσβευτές της φιλοσοφίας: ο Henri Fayol και ο Max Weber.

Ο Γάλλος μηχανικός Fayol (1841-1925) θεωρείται μετά τον Taylor ο πατέρας της «Θεωρίας της Διοίκησης» ενώ στην Ευρώπη υπήρξε ο θεμελιωτής της επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης. Συγκεκριμένα, διατύπωσε τις δικές του απόψεις γύρω από το management δίνοντας έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και αναλύοντας τα διοικητικά καθήκοντα των στελεχών.

Ο Fayol ήταν μεταλλειολόγος μηχανικός και διευθυντής στην εταιρία Commentry-Fourchembault. Το 1916, λοιπόν, εξέδωσε το βιβλίο “Administration Industrielle et Generale” όπου και συστηματοποίησε την θεωρία του για το management.

Αν και βέβαια τα σημεία έναρξης των δύο θεωριών του Taylor και του Fayol είναι διαφορετικά, παρόλα αυτά οι εργασίες και των δύο παρουσιάζουν αρκετά κοινά σημεία και μάλιστα μπορούν να θεωρηθούν και αλληλοσυμπληρωμένα. Ο Fayol ενδιαφερόταν περισσότερο για τις δραστηριότητες του management για αυτό και διατύπωσε την διοικητική του θεωρία η οποία βασίζεται σε πέντε λειτουργίες της διοίκησης και σε 14 ακόμη αρχές.

Αναλυτικότερα, οι πέντε λειτουργίες του management κατά τον Fayol τις οποίες χρησιμοποιούμε ακόμη και σήμερα είναι οι ακόλουθες:

- i. Ο προγραμματισμός (plan):** ο οποίος αναφέρεται στην ικανότητα του manager να κάνει προβλέψεις για το μέλλον καθώς επίσης και να τακτοποιεί το πρόγραμμα λειτουργίας.
- ii. Η οργάνωση (organize):** η οποία αναφέρεται στην οργάνωση τόσο του άψυχου όσο και έμψυχου υλικού της επιχείρησης.
- iii. Η διεύθυνση (command):** η οποία αναφέρεται στο έργο του manager ο οποίος πρέπει να προτρέπει και να εμπνυχώνει τους εργαζομένους ούτως ώστε να εκτελούν



την εργασία τους.

- iv. **Ο συντονισμός (coordinate):** ο οποίος αναφέρεται στην ικανότητα του manager να συνδυάζει τις δραστηριότητες.
- v. **Ο έλεγχος (control):** ο οποίος αναφέρεται στην εξέταση για να επιβεβαιωθούν αν όλα γίνονται σωστά σύμφωνα με τους κανόνες και τις εντολές που έχει δώσει ο manager.

Βέβαια αργότερα, ο Luther Gulick αύξησε από πέντε σε επτά της διοικητικές λειτουργίες του management και τις οποίες χαρακτήρισε ως “POSDCoRB” από τα αρχικά γράμματα των λέξεων planning (προγραμματισμός), organizing (οργάνωση), staffing (πλήρωση του προσωπικού), directing (καθοδήγηση), coordinating (συντονισμός), reporting (αναφορά) και budgeting (προϋπολογισμός).

Από την άλλη πλευρά, οι 14 αρχές της διοίκησης κατά τον Fayol είναι οι εξής: 1)ο καταμερισμός της εργασίας, 2)η εξουσία, 3)η πειθαρχία, 4)η σαφήνεια της εντολής, 5)η σαφήνεια της καθοδήγησης, 6)η υποταγή του ατομικού συμφέροντος στο γενικό συμφέρον, 7)η αμοιβή του προσωπικού, 8)ο συγκεντρωτισμός, 9)η κλιμάκωση της εξουσίας, 10)η ισοτιμία, 11)η τάξη, 12)η σταθερότητα της μονιμότητας του προσωπικού, 13)η πρωτοβουλία και 14)το ηθικό. Ο Fayol τόνισε ακόμη ότι η ευελιξία είναι ένα από τα βασικά προσόντα ενός manager ο οποίος θα πρέπει να προσαρμόζει τις αρχές διοίκησης ανάλογα με τις καταστάσεις εν αντιθέσει με τον Taylor ο οποίος πίστευε σε σταθερές και ομοιόμορφες αρχές.

Ωστόσο, κατά την μεγάλη βιομηχανική ανάπτυξη, στις αρχές του 1900, η νέα πραγματικότητα ήταν η εξής: κάθε άτομο αποτελούσε μέρος κάποιας επιχείρησης ενώ οι καθημερινές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης ήταν αυξανόμενες με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πολλά καθημερινά προβλήματα. Σε αυτήν, λοιπόν, την εποχή εμφανίστηκε ο Γερμανός κοινωνιολόγος Max Weber ο οποίος διατύπωσε την περίφημη θεωρία του περί γραφειοκρατίας.

Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία, δηλαδή η διοίκηση μέσω των γραφείων είναι το πλέον λογικό μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Το ίδιο συμβαίνει και στον τομέα της διοίκησης. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία, η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού συστήματος οργάνωσης.

Συμπερασματικά, ο Fayol επικεντρώθηκε στην γενική προετοιμασία των διευθυντών και των managers ούτως ώστε να εκτελέσουν τα διοικητικά τους καθήκοντα περισσότερο αποτελεσματικά. Τόνισε ακόμα ότι το έργο του manager διαφέρει από αυτό του μηχανικού αλλά ότι είναι και αυτό εξίσου σημαντικό. Με απλά λόγια, ο Fayol προσεγγίζει το management περισσότερο με την μορφή της συνταγής.

Από την άλλη πλευρά, ο Weber πίστευε ότι η γραφειοκρατία είναι μία θεωρία οργάνωσης ειδικά προσανατολισμένη στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων.

Αδιαμφισβήτητα, η συνεισφορά αυτής της περιόδου στην εξέλιξη του management είναι σημαντική καθώς για πρώτη φορά μελετήθηκε και αναπτύχθηκε το πεδίο της διοίκησης και διατυπώθηκαν αρχές. Όπως, για πρώτη φορά εφαρμόστηκε η διαδικασία της επιλογής για την πρόσληψη των εργαζομένων. Ταυτόχρονα όμως, άρχισαν να εκπαιδεύουν τους εργάτες και να τους παρέχουν κίνητρα με απώτερο



σκοπό να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους.

B. Άποψη της Συμπεριφοράς:

Προτού αναπτυχθούν οι θεωρίες για το management οι οποίες αναφέρονται στην ανθρώπινη συμπεριφορά είχε αρχίσει ήδη στην Αμερική να αναπτύσσεται ο κλάδος της ψυχολογίας ο οποίος και ώθησε την επιστήμη του management στην αναζήτηση εκείνων των μέσων τα οποία θα εξασφάλιζαν την ευημερία στον εργαζόμενο καθώς επίσης και τις ουσιαστικές ανθρώπινες σχέσεις.

Έτσι παρουσιάστηκε επιτακτική η ανάγκη να μελετηθούν τα αποτελέσματα των ανθρώπινων αντιδράσεων και των ανθρώπινων σχέσεων των μελών ενός οργανισμού καθώς ακόμα και η επίδραση τους στην παραγωγή. Αξίζει, λοιπόν, να αναλύσουμε τις παρακάτω σημαντικές προσφορές στην προσέγγιση του management από την άποψη της συμπεριφοράς:

1) Πολύ σημαντική είναι η συνεισφορά της Mary Parker Follett (1868-1933) η οποία ήταν η πρώτη η οποία μελέτησε την επίδραση που μπορεί να έχει η ομαδική εργασία στην παραγωγή. Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι θεμελιώδες πρόβλημα για όλους τους οργανισμούς ανεξαιρέτως ήταν η ανάπτυξη και η διατήρηση ξεχωριστών αρμονικών ομάδων.

Εν συνεχεία, η Follett διατύπωσε τις εξής τρεις αρχές σχετικά με την συνεργασία και τον συντονισμό που απαιτείται για την προώθηση της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας:

- Η συνεργασία απαιτεί τα άτομα να είναι σε απευθείας επαφή το ένα με το άλλο. Για αυτό προτείνει τα κανάλια επικοινωνίας να είναι κάθετα και οριζόντια.
- Η συνεργασία είναι απαραίτητο συστατικό στοιχείο στα πρώτα στάδια ανάπτυξης οποιασδήποτε προσπάθειας. Η δε συμμετοχή των ατόμων στην χάραξη της πολιτικής θα δημιουργήσει αφοσίωση και δέσμευση στην υλοποίηση της.
- Η συνεργασία είναι μία συνεχής διαδικασία. Μάλιστα, η Follett μίλησε για καταμερισμό της ισχύος στα μέλη του οργανισμού, γεγονός που δείχνει και την ανθρώπινη διάσταση της θεωρίας της.

2) Μία δεύτερη, εξίσου σημαντική συνεισφορά στην εξέλιξη του management, είναι η μελέτη του Hawthorne. Ουσιαστικά, πρόκειται για πειράματα γύρω από την ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων και τα οποία ξεκίνησαν από τις έρευνες του Elton Mayo σε ένα τμήμα της Western Electric Company στο Hawthorne του Σικάγο. Σε συνεργασία, λοιπόν, με το Εθνικό Συμβούλιο Ερευνών της Αμερικής μία ομάδα ερευνητών με επικεφαλής τον Elton Mayo άρχισε ένα πείραμα με αρχικό σκοπό την διερεύνηση των επιπτώσεων που θα είχε στην παραγωγή των εργαζομένων ένα βελτιωμένο σύστημα φωτισμού στον τόπο εργασίας τους.

Το πείραμα τους τελικά απέδειξε ότι δεν υπήρχε άμεση σχέση μεταξύ του επιπέδου έντασης του φωτός και της απόδοσης των εργατών για αυτό και η μελέτη δημιούργησε περισσότερα ερωτήματα. Το γενικό πάντως συμπέρασμα ήταν πως η παραγωγή επηρεαζόταν περισσότερο από το κοινωνικό περιβάλλον παρά από τις φυσικές συνθήκες εργασίας.

Ωστόσο, οι ερευνητές δεν επαναπαύτηκαν επειδή τελικά το πείραμα τους δεν έδειξε τα αποτελέσματα τα οποία περίμεναν για αυτό και το συνέχισαν βασιζόμενοι σε έξι βασικές ερωτήσεις οι οποίες πίστευαν ότι θα μπορούσαν να εξηγήσουν τα αρχικά τους ευρήματα. Αυτό που τελικά, λοιπόν, διαπίστωσαν ήταν ότι η ποικιλομορφία των



τύπων των ανθρώπων παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση της παραγωγής. Μάλιστα, από αυτή την διατύπωση ξεκινάει και η αρχή του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων στην διοίκηση το οποίο τοποθετείται χρονικά γύρω στο 1920, την εποχή όπου και πραγματοποιήθηκε το παραπάνω πείραμα.

Ύστερα από όλη αυτήν την διαδικασία νέες έννοιες εισήχθησαν για τους διευθυντές όπως είναι: το ηθικό του προσωπικού, η δυναμική των ομάδων, η δημοκρατική επίβλεψη, οι σχέσεις του προσωπικού και η έννοια του κινήτρου. Αυτό το κίνημα, λοιπόν, των ανθρωπίνων σχέσεων έδωσε μεγάλη έμφαση σε ανθρώπινους και διαπροσωπικούς παράγοντες στον τομέα της διοίκησης των οργανισμών. Μάλιστα, προσέλκυσε αρκετούς κοινωνιολόγους, ψυχολόγους και ειδικούς μελετητές της δυναμικής των ομάδων οι οποίοι και μελέτησαν το φαινόμενο της ανθρώπινης συμπεριφοράς των ατόμων που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους.

Συνοπτικά, αναφέρονται μερικά από τα συμπεράσματα τα οποία εξήχθησαν από το πείραμα το οποίο πραγματοποιήθηκε:

- Το οικονομικό κίνητρο δεν είναι ο μόνος σημαντικός παράγοντας. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν και άλλα κίνητρα μη οικονομικά τα οποία επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Συχνά, οι εργαζόμενοι δεν αντιδρούν στην διοίκηση ατομικά αλλά συλλογικά.
- Το επίπεδο παραγωγής καθορίζεται όχι μόνο από τις φυσικές δυνατότητες που διαθέτει καθένα από τα μέλη της επιχείρησης αλλά και από τα κοινωνικά πρότυπα τα οποία καθορίζονται από την ομάδα.
- Ανώτατος βαθμός εξειδίκευσης δεν είναι απαραίτητα ο καλύτερος καταμερισμός της εργασίας.
- Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την ανεπίσημη οργάνωση για να προστατευτούν οι ίδιοι από τις αυθαίρετες αποφάσεις της διοίκησης.
- Η αρχηγία δεν ασκείται μόνο από τον επίσημο ηγέτη αλλά μπορεί να ασκηθεί και από κάποιο ανεπίσημο αρχηγό ο οποίος βγαίνει από την ομάδα.
- Ένα περιορισμένο πεδίο ελέγχου δεν αποτελεί πάντοτε προϋπόθεση αποτελεσματικής εποπτείας.
- Η επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων της ιεραρχίας είναι πολύ σημαντική.
- Τα άτομα είναι ενεργά όντα τα οποία θέλουν και αυτά να συμμετάσχουν στην λήψη των αποφάσεων και γενικότερα σε διάφορα θέματα στα οποία εμπλέκονται και οι ίδιοι.

3) Εξίσου σημαντική είναι και η συνεισφορά του Chester Barnard με το έργο του “The Functions of the Executive” το οποίο δημοσιεύτηκε το 1938 και ο οποίος τόνισε την σημασία και την σπουδαιότητα της σχέσης μεταξύ της επίσημης και της ανεπίσημης δομής του οργανισμού. Στο δε έργο του, γράφει καθαρά ότι: 1)είναι απατηλή η αποκλειστική προσοχή που δίνεται από το management στην επίσημη δομή της διοικητικής οργάνωσης και 2)ο επιτυχημένος διευθυντής πρέπει να συνδέει τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων με τις ανάγκες και τους σκοπούς του οργανισμού.

Επιπλέον, ο Barnard παρατήρησε ότι η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού βασίζεται στην καλή αλληλεπίδραση και συνεργασία όλων. Ο τρόπος δε να επιτύχουμε την συνεργασία όλων των υπαλλήλων είναι η καλή επικοινωνία και η δημιουργία μία αρμονικής ατμόσφαιρας στον εργασιακό χώρο.

Κατά τον Barnard, βέβαια, οι λειτουργίες ενός στελέχους είναι οι εξής δύο:

- Τα στελέχη πρέπει να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν ένα αποτελεσματικό



σύστημα επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων και

- Τα στελέχη είναι υπεύθυνα για την διατύπωση των σκοπών του οργανισμού και την παρακίνηση των υπαλλήλων για την εκπλήρωση αυτών των σκοπών.

Επίσης, διατύπωσε την άποψη ότι η ισχύς της θέσης του διευθυντή δεν είναι η αληθινή πηγή εξουσίας. Συγκεκριμένα, υποστήριξε ότι ο διευθυντής έχει εξουσία πάνω στους υπαλλήλους του εφόσον όμως ο υπάλληλος είναι πρόθυμος να δεχτεί την εντολή. Για αυτό, άλλωστε, χρησιμοποίησε την περίφημη «ζώνη αδιαφορίας» ούτως ώστε να περιγράψει την περιοχή μέσα στην οποία γίνονται δεκτές οι εντολές χωρίς συνειδητή αμφισβήτηση της εξουσίας. Εντολές που πέφτουν μέσα σε αυτήν την ζώνη δεν αμφισβητούνται και εκτελούνται από τους υφιστάμενους ενώ εντολές που πέφτουν έξω από αυτήν την ζώνη πρέπει να εξεταστούν για να αποφασιστεί από τους υφιστάμενους αν θα τις υπακούσουν ή όχι. Τέλος, εντολές οι οποίες είναι πολύ μακριά, δηλαδή έξω από την ζώνη, δεν εκτελούνται. Το πλάτος βέβαια της ζώνης αδιαφορίας εξαρτάται από την σχέση που υπάρχει μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου όπως και από τις προσωπικές και πολιτιστικές αξίες που αυτοί έχουν.

Τέλος, ο Barnard τόνισε ακόμη ότι αν θέλει ο ηγέτης να πετύχει κάποια προσπάθεια την οποία θα καταβάλλει, θα πρέπει να επικρατούν οι παρακάτω τέσσερις συνθήκες:

- Ο δέκτης πρέπει να καταλάβει το νόημα της επικοινωνίας που έρχεται από επάνω.
- Ο δέκτης πρέπει να πιστεύει ότι η απαίτηση της εντολής που παίρνει είναι σταθερή και συνεπής με τους σκοπούς του οργανισμού.
- Ο δέκτης πρέπει να πιστεύει ότι η απαίτηση της εντολής είναι γενικά σύμφωνη με τους προσωπικούς του σκοπούς.
- Ο δέκτης πρέπει να είναι σωματικά και διανοητικά ικανός να συμμορφωθεί με την απαίτηση της εντολής.

4) Τέλος, ένα ακόμα άτομο το οποίο συνέβαλε αποφασιστικά μετά τον Barnard στο κίνημα αυτό ήταν ο καθηγητής Herbert Simon με το έργο του “Administrative Behavior” (Διοικητική Συμπεριφορά). Σε αυτό το βιβλίο του, ο Simon έχοντας ισχυρό υπόβαθρο στις πολιτικές επιστήμες, την διοίκηση επιχειρήσεων και τη ψυχολογία προσπαθεί να τονίσει την σπουδαιότητα που έχει η ανθρώπινη συμπεριφορά σε κρίσιμες διοικητικές δραστηριότητες όπως είναι η λήψη αποφάσεων.

Συγκεκριμένα, η επιχείρηση θεωρείται σαν ένα σύστημα ανταλλαγής στο οποίο οι αμοιβές ανταλλάσσονται με την εργασία, δηλαδή κάθε άτομο συνεισφέρει στην λειτουργία της επιχείρησης και παίρνει κάτι σαν αντάλλαγμα από την επιχείρηση. Ένας υπάλληλος βέβαια παραμένει στον οργανισμό εφόσον βλέπει ότι οι αμοιβές του και τα κίνητρα του είναι μεγαλύτερα από την συνεισφορά του σε αυτήν. Με απλά λόγια, ο Simon βλέπει την διοίκηση σαν μία διαδικασία λογικών αποφάσεων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των μελών της επιχείρησης. Τέλος, τονίζει ότι δεν υπάρχει η καλύτερη λύση για οποιοδήποτε πρόβλημα.

Συμπερασματικά, ενώ η επιστημονική προσέγγιση του management δίνει έμφαση κυρίως στον οικονομικό παράγοντα και στην παραγωγή, η προσέγγιση με βάση τις ανθρώπινες σχέσεις δίνει έμφαση στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, στην δημοκρατική ηγεσία, στην συμμετοχή τους στην λήψη των αποφάσεων και στην επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Γ. Ποσοτική Άποψη:

Η επιστήμη του management χρησιμοποιεί μαθηματικά μοντέλα, στατιστικές μεθόδους, γραμμικό προγραμματισμό, προσομοιώσεις και υπολογιστές στην ανάλυση και μελέτη των οργανισμών. Οι παραπάνω μέθοδοι βοηθούν τον manager να λάβει σωστές αποφάσεις ειδικά αν υπάρχουν και μεταβλητές.

Ωστόσο, παρόλο που η χρησιμοποίηση των τεχνικών αυτών παρέχει πολύ σημαντικές πληροφορίες, εντούτοις οι managers για να πάρουν την τελική απόφαση δεν στηρίζονται μόνο σε αποτελέσματα και αριθμούς που προέρχονται από τις προηγούμενες τεχνικές αλλά και στο δικό τους ένστικτο καθώς επίσης και σε ποιοτικούς παράγοντες.

Δ. Συστημική Άποψη (Systems Approach):

Μία άλλη προσέγγιση του management είναι η συστημική η οποία αντιμετωπίζει τους οργανισμούς ως ενιαία σύνολα για τα οποία ισχύει ότι το όλο είναι μεγαλύτερο του αθροίσματος των μερών.

Συγκεκριμένα, ένας οργανισμός είναι ένα ανοικτό σύστημα το οποίο αποτελείται από διάφορα υποσυστήματα τα οποία αλληλοεπιδρούν τόσο μεταξύ τους όσο και με το περιβάλλον τους. Τα δε συστήματα είναι βιολογικά, κοινωνικά, τεχνικά κ.ο.κ. Δέχεται στοιχεία στην είσοδο και τα μετατρέπει σε προϊόντα στην έξοδο επιδιώκοντας να έχει αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Το σύστημα από την πλευρά του έχει μία ροή πληροφοριών, υλικών και ενέργειας και ταυτόχρονα έναν μηχανισμό ανατροφοδότησης που είναι το κλειδί για τον έλεγχο του συστήματος.

Τα συστήματα, λοιπόν, χαρακτηρίζονται ανοικτά ή κλειστά αναλόγως τον βαθμό αλληλεπίδρασης τους με το περιβάλλον. Τα ανοικτά συστήματα ανταλλάσσουν πληροφορίες και ενέργεια με το περιβάλλον τους. Αντιθέτως, τα κλειστά δεν αλληλοεπιδρούν με το περιβάλλον τους. Βέβαια, οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα.

Τα πλεονεκτήματα τώρα της συστημικής προσέγγισης του management είναι ότι για οποιοδήποτε οργανισμό ή και περιοχή του που εξετάζεται ως ένα σύστημα, είναι ότι παρέχει την δυνατότητα να προβληθούν οι κρίσιμες μεταβλητές που υπάρχουν στο σύστημα αυτό, οι περιορισμοί και η αλληλεπίδραση των διαφόρων υποσυστημάτων. Ταυτόχρονα, τους δίνει την ευκαιρία να αναλύσουμε τις διάφορες αιτίες που προκαλούν ένα αποτέλεσμα.

Από την άλλη πλευρά όμως, τα μειονεκτήματα είναι ότι ο manager ο οποίος θέλει να υλοποιήσει την μέθοδο αυτή θα πρέπει να διαθέτει ιδιαίτερες διανοητικές ικανότητες και να έχει μία συνολική θεώρηση του οργανισμού.

Κατά συνέπεια, η συστημική προσέγγιση του management επιτρέπει την αντιμετώπιση των οργανισμών ως συνόλου αλλά και ως μέρους του εξωτερικού του περιβάλλοντος δηλαδή του ευρύτερου συστήματος.

Ε. Ενδεχομενική Άποψη (Contingency Approach):

Αδιαμφισβήτητα, κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες γύρω από την οργάνωση και διοίκηση οι οποίες όμως δεν περιγράφουν την πλήρη φύση ενός οργανισμού και την οργανωτική συμπεριφορά. Συγκεκριμένα, έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες έννοιες σχετικά με την οργάνωση στις οποίες τα άτομα βρίσκονται σε



δυναμική αλληλεπίδραση με τον οργανισμό και την δομή αυτού καθώς επίσης και με τα καθήκοντα τα οποία υπάρχουν και την τεχνολογία που πρέπει να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να εκτελεστούν αυτά. Επιπροσθέτως, έχει διατυπωθεί ακόμη μία θεωρία η οποία σχετίζεται με την συμπεριφορά του οργανισμού και των ατόμων, την ηγεσία και την σύγκρουση μεταξύ αυτών.

Επομένως, μπορούμε να καταλάβουμε ότι δεν υπάρχει ένας τέλειος τρόπος αποτελεσματικής οργάνωσης και διοίκησης. Βέβαια μία από τις πιο πρόσφατα εμφανιζόμενες ιδέες που βοηθούν πολύ στην κατανόηση των οργανισμών και των συμπεριφορών των ατόμων είναι αυτή της απρόβλεπτης ή τυχαίας ή ενδεχομενικής άποψης.

Στο κίνημα, λοιπόν, αυτής της προσέγγισης έχουν αναπτυχθεί διάφορα ερωτήματα τα οποία απασχολούν τους ερευνητές όπως είναι το ακόλουθο: Πρέπει ένας οργανισμός να οργανώνεται με βάση την γραφειοκρατική δομή ή είναι προτιμότερος ένας πιο ευέλικτος τρόπος οργάνωσης; Η απάντηση εδώ είναι ότι εξαρτάται από τον οργανισμό με τον οποίο έχουμε να κάνουμε. Για παράδειγμα, η γραμματεία ενός πανεπιστημίου απαιτεί προσηλωμένη οργάνωση στην ιεραρχία και την γραφειοκρατική δομή.

Το συμπέρασμα, λοιπόν, είναι ότι οργανισμοί οι οποίοι έχουν σκοπό την πραγματοποίηση συγκεκριμένων καθηκόντων ρουτίνας σε σχετικά σταθερό και προβλεπόμενο περιβάλλον μπορούν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά την γραφειοκρατική δομή της κλασικής θεωρίας η οποία αναλύθηκε εκτενώς προηγουμένως. Από την άλλη πλευρά, οργανισμοί που πρέπει να προσαρμοστούν σε καταστάσεις που βρίσκονται σε περιβάλλον το οποίο αλλάζει συνεχώς χρησιμοποιούν μία ευέλικτη δομή που δίνει έμφαση στη συνεργασία, την συμμετοχή των μελών της αποφάσεις κοκ.

Εν κατακλείδι, ο κατάλληλος τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εξαρτάται από ένα πλήθος μεταβλητών της υπάρχουσας κατάστασης. Παρακάτω, αναφέρονται ενδεικτικά μερικές μεταβλητές και τα αποτελέσματα αυτών:

- a. **Η σταθερότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος:** Επιχείρηση η οποία λειτουργεί σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον πρέπει να είναι ευέλικτη, να συμμετάσχουν τα άτομα στην λήψη αποφάσεων και να υποστηρίζει την αποκέντρωση των δραστηριοτήτων.
- b. **Η πολυπλοκότητα των καθηκόντων:** Ο παράγοντας αυτός επηρεάζει το πεδίο ελέγχου της διοίκησης.
- c. **Οι δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων:** Ο τρόπος διοίκησης είναι διαφορετικός στην περίπτωση που ο manager έχει υφιστάμενους με γνώσεις και εξειδίκευση στο αντικείμενο τους από την περίπτωση που ο manager έχει υφιστάμενους χωρίς ικανότητες και γνώσεις.
- d. **Ο βαθμός κινδύνου και αβεβαιότητας:** Ο τρόπος διοίκησης μεταβάλλεται στην περίπτωση που υπάρχει αβεβαιότητα στο περιβάλλον.
- e. **Οι σχέσεις του management με της υπαλλήλους:** Διαφορετικός τρόπος ηγεσίας, παρακίνησης κοκ χρειάζεται για να ενθαρρύνουμε την συνεργασία μεταξύ των ατόμων και παράλληλα για να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη των υφισταμένων.
- f. **Το μέγεθος του οργανισμού:** Το στυλ του management το οποίο εφαρμόζεται στις μικρές επιχειρήσεις αλλάζει στην περίπτωση που το μέγεθος του οργανισμού αυξάνει σημαντικά. Αυτό συμβαίνει διότι μεταβάλλονται οι συνθήκες μέσα στις οποίες λειτουργεί ο οργανισμός.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ΔΟΠ):

➤ ΕΝΟΤΗΤΑ:Γ: ΤΙ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:

4.1. Η απόλυτη και η σχετική έννοια της ποιότητας:

«Η ποιότητα δεν είναι ποτέ τυχαία. Είναι πάντοτε αποτέλεσμα διανοητικών προσπαθειών. Είναι η επιθυμία να παράγουμε ένα ανώτερο προϊόν».
John Ruskin

Σε γενικές γραμμές, στην καθημερινότητα η λέξη ποιότητα χρησιμοποιείται με την απόλυτη έννοια της. Για παράδειγμα, χρησιμοποιούμε την συγκεκριμένη λέξη όταν θέλουμε να περιγράψουμε ένα πολυτελές αυτοκίνητο, ένα ακριβό εστιατόριο κοκ. Κατ' επέκταση, η ποιότητα συνδέεται με την αίσθηση της ομορφιάς και γενικότερα του καλού.

Σε αυτόν, λοιπόν, τον απόλυτο κόσμο τα πράγματα τα οποία έχουν ποιότητα επειδή ακριβώς έχουν υψηλά πρότυπα και «αγγίζουν» την τελειότητα δεν μπορούν να ξεπεραστούν εύκολα από κάποια άλλα. Μάλιστα, έχουν πολύ μεγάλη αξία και προσδίδουν κύρος σε όσους τα κατέχουν. Η σπανιότητα δε και η ακρίβεια είναι από τα δύο χαρακτηριστικά της ποιότητας για αυτόν τον ορισμό. Βέβαια, η απόλυτη έννοια αυτής δεν έχει καμία σχέση με την φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Αντιθέτως, στην ΔΟΠ χρησιμοποιείται η σχετική έννοια της ποιότητας η οποία ουσιαστικά μεταφράζεται ως ότι το προϊόν ή η υπηρεσία εκπληρώνει τις προδιαγραφές που διατυπώθηκαν στην αρχή. Με απλά λόγια, η ποιότητα δεν είναι το τέλος αλλά το μέσο με το οποίο το τελικό προϊόν κρίνεται ότι ικανοποιεί τελικά τα πρότυπα και κατ' επέκταση τους πελάτες. Ο ορισμός, λοιπόν, της σχετικής έννοιας σχετίζεται με την μέτρηση της οποίας το αποτέλεσμα πρέπει να εκπληρώνει τις προδιαγραφές και με την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Συνεπώς, ο ορισμός της ποιότητας αναφέρεται στον παραγωγό ο οποίος επιθυμεί τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ή τα πρότυπα. Έννοιες όπως είναι η πολυτέλεια, η ομορφιά, η αποκλειστικότητα και η τιμή δεν υπάρχουν καθώς όλα τα προϊόντα στην προκειμένη περίπτωση θα πρέπει να συμμορφώνονται με τις προδιαγραφές του εκάστοτε κατασκευαστή-παραγωγού και μόνο τότε έχουν την καλύτερη δυνατή ποιότητα.

Από την άλλη πλευρά όμως, η ποιότητα αναφέρεται και στον καταναλωτή καθώς για τον ίδιο σημαίνει ότι το παραγόμενο προϊόν-υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες και προσδοκίες του σκεπτόμενος πάντα το κόστος αγοράς, την συντήρηση αλλά και την αισθητική του αγαθού.

Ωστόσο, γεννιέται το ερώτημα ποιος θα είναι αυτός που θα ορίζει την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο παραγωγός ή ο καταναλωτής των οποίων μάλιστα οι απόψεις δεν συμπίπτουν πάντοτε; Άλλωστε, κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι ένα προϊόν το οποίο έχει παραχθεί σύμφωνα με τις υπάρχουσες προδιαγραφές δεν σημαίνει αυτό αναγκαία ότι αποτελεί και εγγύηση πως θα αυξηθούν οι πωλήσεις.

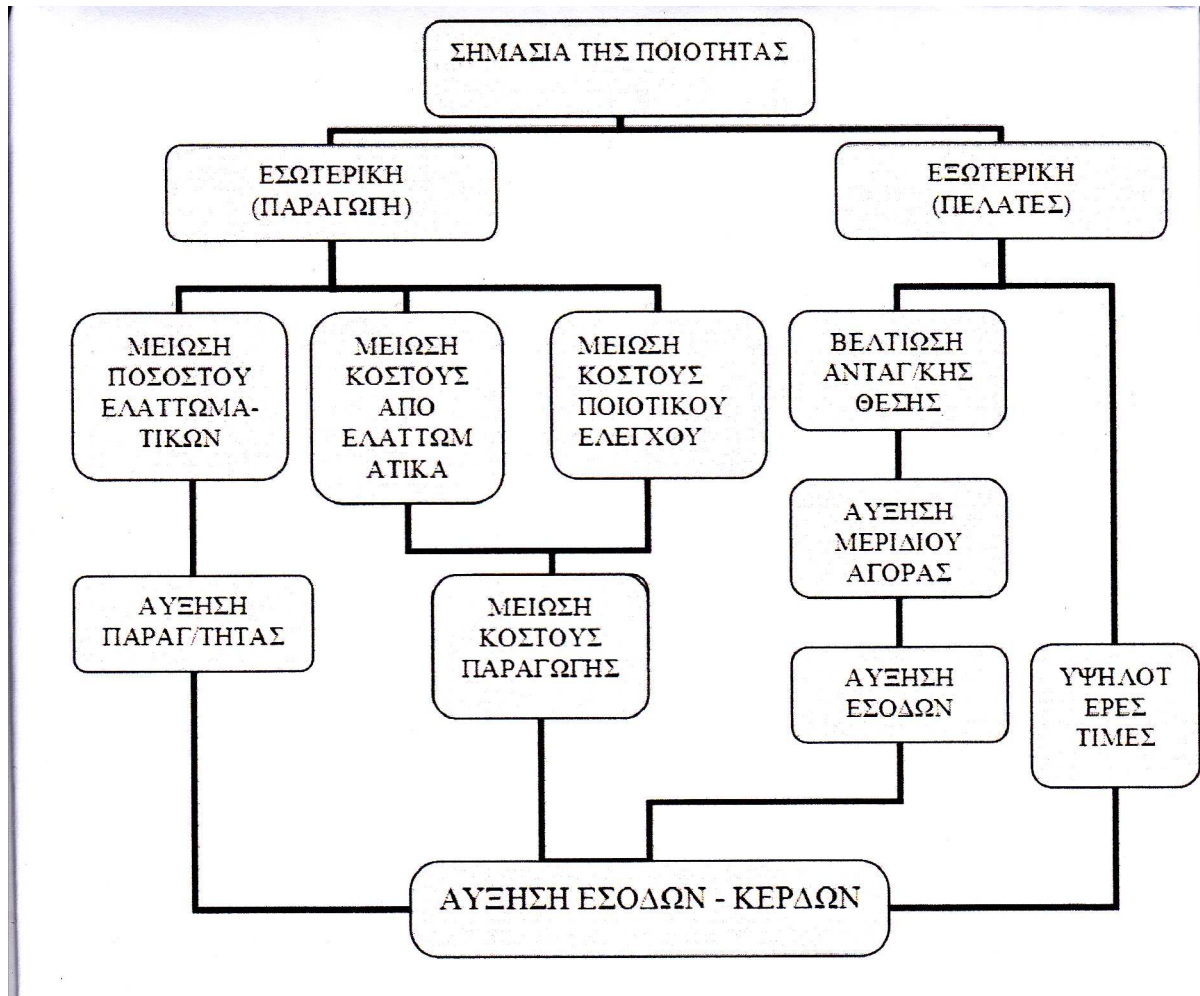
Βέβαια, οργανισμοί όπως είναι οι επιχειρήσεις οι οποίες ακολουθούν τη φιλοσοφία της ΔΟΠ θεωρούν ότι η ποιότητα ορίζεται από τον ίδιο τον πελάτη και



αυτό διότι ο πελάτης είναι ο τελικός αποδέκτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Εν κατακλείδι, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ποιότητα με απλά λόγια είναι όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά του προϊόντος-υπηρεσίας τα οποία ικανοποιούν ή αρκετές φορές ξεπερνούν τις προσδοκίες του πελάτη αλλά ταυτόχρονα ικανοποιούν και τις υπάρχουσες προδιαγραφές πάνω στην παραγωγή.

Παραστατικά, η σημασία της ποιότητας απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

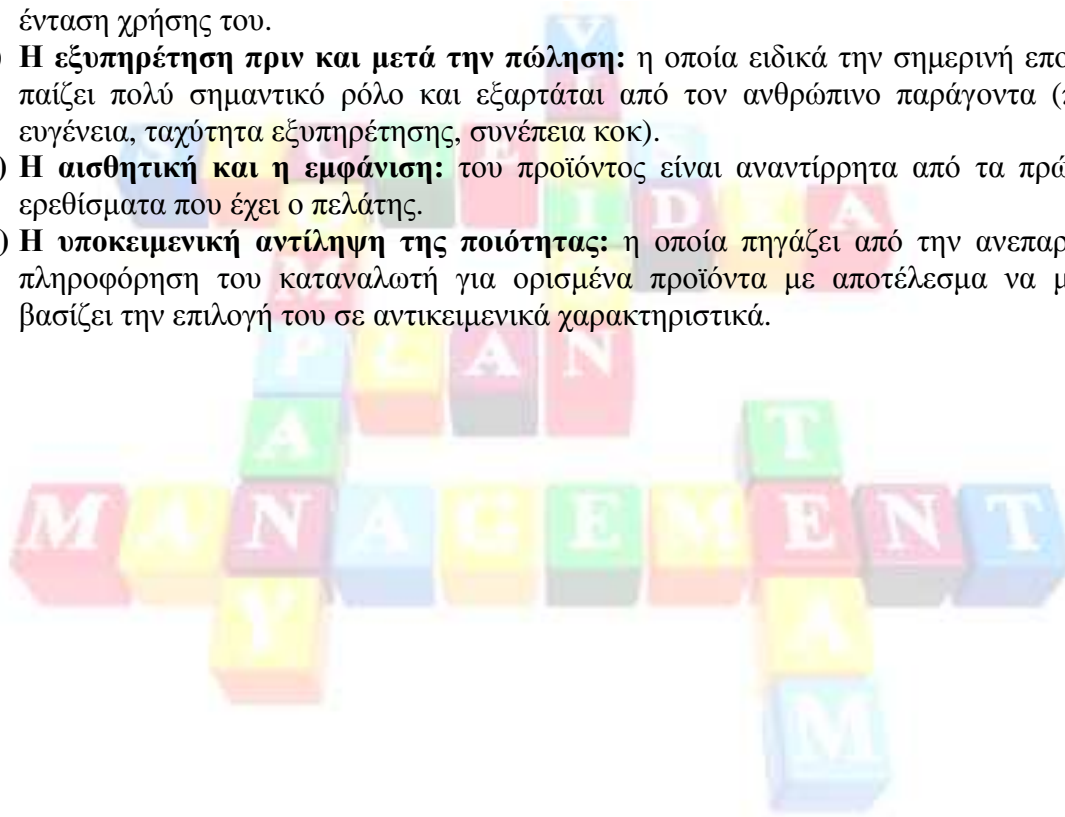


Πηγή: Λιαρμακόπουλος Μιχ. Λογοθέτης, 2003, “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, εκδόσεις: ιδίου

4.2. Οι διαστάσεις της ποιότητας:

Κατά τον David Garvin η έννοια της ποιότητας έχει οκτώ διαστάσεις τις οποίες οι υπεύθυνοι μίας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν. Ειδικότερα:

- a) **Βασικά χαρακτηριστικά:** τα οποία έχουν σχέση με όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της επιχείρησης.
- b) **Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά:** τα οποία είναι συμπληρωματικά των προηγούμενων βασικών χαρακτηριστικών.
- c) **Η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα:** οι οποίες έχουν σχέση με πιθανές βλάβες και καταστροφές του προϊόντος.
- d) **Η συμμόρφωση στις προδιαγραφές:** η οποία σχετίζεται με την ποιότητα της παραγωγικής διαδικασίας.
- e) **Η διάρκεια ζωής:** του προϊόντος έχει σχέση με την αξιοπιστία του προϊόντος και η οποία με την σειρά της είναι άμεσα συνυφασμένη με τον χρόνο αλλά και την ένταση χρήσης του.
- f) **Η εξυπηρέτηση πριν και μετά την πώληση:** η οποία ειδικά την σημερινή εποχή παίζει πολύ σημαντικό ρόλο και εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα (πχ: ευγένεια, ταχύτητα εξυπηρέτησης, συνέπεια κοκ).
- g) **Η αισθητική και η εμφάνιση:** του προϊόντος είναι αναντίρρητα από τα πρώτα ερεθίσματα που έχει ο πελάτης.
- h) **Η υποκειμενική αντίληψη της ποιότητας:** η οποία πηγάζει από την ανεπαρκή πληροφόρηση του καταναλωτή για ορισμένα προϊόντα με αποτέλεσμα να μην βασίζει την επιλογή του σε αντικειμενικά χαρακτηριστικά.



4.3. Διάφοροι ορισμοί της ποιότητας:

«Καλή ποιότητα δεν σημαίνει κατ' ανάγκη υψηλή ποιότητα».
Edward Deming

Η έννοια της ποιότητας έχει εκφραστεί με ποικίλους τρόπους από διάφορους συγγραφείς τους οποίους αξίζει να αναφέρουμε παρακάτω:

- ✓ Joseph Juran: «Ποιότητα είναι η καταλληλότητα ενός προϊόντος ή αγαθού σε χρήση».
- ✓ Philip Crosby: «Ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη».
- ✓ Edward Deming: «Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη».
- ✓ Armand Feigenbaum: «Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών του προϊόντος και των υπηρεσιών τα οποία έχουν σχέση με το μάρκετινγκ, την τεχνολογία, την κατασκευή και την συντήρηση μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία ικανοποιεί τις προσδοκίες του πελάτη».
- ✓ Genichi Taguchi: «Ποιότητα είναι η απώλεια που ένα προϊόν προξενεί στην κοινωνία μετά την αποστολή του».

Ωστόσο, έχουν αποτυπωθεί και διάφοροι άλλοι ορισμοί σχετικά με την ποιότητα από διαφορετικούς συγγραφείς και οι οποίοι συγκεντρώθηκαν από τον Gavnin στο βιβλίο του: “Managing Quality” και οι οποίοι όλοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανεξαιρέτως από οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αναλυτικότερα:

- ✓ Ο πρώτος ορισμός σχετίζεται με το προϊόν. Συγκεκριμένα, η ποιότητα είναι συνάρτηση της συγκεκριμένης και μετρήσιμης μεταβλητής. Οι δε διαφορές στην ποιότητα μεταξύ των προϊόντων σχετίζονται με τις διαφορές στην ποσότητα κάποιου χαρακτηριστικού ή συστατικού των προϊόντων. Για παράδειγμα, είναι ορισμένοι οι οποίοι πιστεύουν ότι η ποιότητα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος μπορεί να εκτιμηθεί από την απόδοση των σπουδαστών του σε ένα τυποποιημένο εθνικό τεστ.
- ✓ Ο δεύτερος ορισμός βασίζεται στον χρήστη, δηλαδή η ποιότητα προσδιορίζεται από τις επιθυμίες του ίδιου του πελάτη. Μάλιστα, αυτή η προσέγγιση κατά τον Joseph Juran σημαίνει το κατά πόσο καλά το προϊόν πραγματοποιεί την προτιθέμενη και την επιθυμητή λειτουργία. Για παράδειγμα, τα μικρά αυτοκίνητα εξυπηρετούν καλύτερα τους ανθρώπους για μέσα στην πόλη.
- ✓ Ο τρίτος ορισμός ο οποίος διατυπώθηκε από τον Philip Crosby λέει ότι «ποιότητα είναι η συμμόρφωση των χαρακτηριστικών του προϊόντος στις απαιτήσεις των πελατών».
- ✓ Ο τέταρτος ορισμός βασίζεται στην αξία, δηλαδή στην σχέση της ικανοποίησης και της τιμής. Όμως, ο ορισμός ουσιαστικά υπονοεί ότι κατά καιρούς πρέπει να γίνεται συμβιβασμός των χαρακτηριστικών με τα πρότυπα. Με απλά λόγια, ποιότητα είναι ο βαθμός τελειότητας σε μία αποδεκτή τιμή και ο έλεγχος της μεταβλητότητας σε ένα αποδεκτό κόστος.
- ✓ Ο πέμπτος ορισμός αναφέρεται ως υπέρβαση. Συγκεκριμένα, σε αυτόν τον ορισμό η ποιότητα είναι συνώνυμη με την τελειότητα. Κατά συνέπεια με βάση αυτήν την προσέγγιση η ποιότητα δεν μπορεί να οριστεί επακριβώς καθώς η τελειότητα είναι αφηρημένη και υποκειμενική έννοια και τα πρότυπα ποιότητας μεταβάλλονται ανάμεσα σε managers και καταναλωτές. Ακόμη, η ποιότητα σε αυτήν την



προσέγγιση δεν μπορεί να μετρηθεί.

- ✓ Τέλος, μία ακόμη προσέγγιση γύρω από τον ορισμό την ποιότητας δόθηκε από τον Edward Deming σύμφωνα με τον οποίο ποιότητα είναι η μείωση των μεταβολών στα αποτελέσματα των διαδικασιών. Γενικά ο Deming χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους για τον προσδιορισμό και την μείωση των μεταβολών στα αποτελέσματα των διαδικασιών.

Από όλους, λοιπόν, τους παραπάνω ορισμούς φαίνεται ότι ο επικρατέστερος είναι αυτός του Deming ο οποίος αναφέρεται στην ικανοποίηση του πελάτη. Μάλιστα, όπως θα δούμε και παρακάτω κατά τον Deming η ολική ποιότητα είναι μία ολόκληρη φιλοσοφία και τρόπος ζωής. Δε πρόκειται για μία επιχειρησιακή αλλά μία ανθρώπινη διαδικασία η οποία προάγει την αξιοπρέπεια, τον σεβασμό και την αυτοεκτίμηση. Είναι μία διαδικασία η οποία ενδυναμώνει το μυαλό και την κρίση των ανθρώπων.

Γενικά, η σημασία της ποιότητας των προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι σημαντική γιατί:

- ❖ Η ποιότητα δεν είναι διαπραγματεύσιμη. Την τιμή μπορούμε να την διαπραγματευτούμε ενώ την ποιότητα όχι. Χωρίς ποιότητα θα υπήρχαν διάφορα προβλήματα προς αντιμετώπιση καθώς θα υπήρχε απώλεια πελατών.
- ❖ Η ποιότητα βρίσκεται παντού.
- ❖ Η ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα.
- ❖ Η ποιότητα οδηγεί σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.
- ❖ Η ποιότητα οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.
- ❖ Το κόστος έλλειψης της ποιότητας είναι υψηλό.

Συμπερασματικά, κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι η ποιότητα αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς διότι συνδέεται άμεσα με την αύξηση του μεριδίου αγοράς καθώς επίσης και με το κέρδος. Ωστόσο, θα πρέπει ακόμη να γίνει κατανοητό ότι ο ορισμός της ποιότητας περί ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη δεν αρκεί. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψιν και τις δυνατότητες των οργανισμών και το κατά πόσο αυτοί μπορούν να εκπληρώσουν αυτές τις ανάγκες-επιθυμίες.

4.4. Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ):

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ, Total Quality Management-TQM) ονομάζουμε την «αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών». Ουσιαστικά, πρόκειται για μία φιλοσοφία διοίκησης, όπως άλλωστε φαίνεται και από την ονομασία της, η οποία στοχεύει στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων η οποία είναι ευθύνη όλων των εμπλεκόμενων μελών σε έναν οργανισμό. Όπως καταλαβαίνουμε, λοιπόν, από τον ορισμό στην ΔΟΠ ο πελάτης αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο.

Με άλλα λόγια, η ΔΟΠ μπορεί να χαρακτηριστεί εναλλακτικά σαν ένας σύγχρονος τρόπος διοίκησης καθώς αποτελεί μία εξέλιξη του κλασικού management και κατά την οποία συνδυάζονται οι ανάγκες-προσδοκίες του πελάτη αλλά και οι στόχοι του ίδιου του οργανισμού. Μάλιστα, ικανοποιούνται με αποτελεσματικό από πλευράς κόστους τρόπο μεγιστοποιώντας ταυτόχρονα τις δυνατότητες των εργαζομένων μέσω της διαρκούς πορείας βελτίωσης.

Οι Ιάπωνες ονόμασαν αυτήν την φιλοσοφία «Ελεγχος Ολικής Ποιότητας» (TQC). Από την άλλη πλευρά, στην Αμερική χρησιμοποιούν την φράση «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (TQM). Άλλοι πάλι συγγραφείς χρησιμοποιούν τον τίτλο «Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας» (Continuous Quality Improvement, CQI).

Αν και, λοιπόν, η ονομασία μπορεί να ποικίλλει, ωστόσο, τόσο οι τεχνικές όσο και οι αρχές παραμένουν οι ίδιες. Βέβαια, η Ολική Ποιότητα και η Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας δε είναι ακριβώς οι ίδιες έννοιες καθώς η πρώτη είναι ουσιαστικά μία στρατηγική έννοια ενώ η δεύτερη είναι μία από τις βασικές αρχές που υποστηρίζουν την στρατηγική της ΔΟΠ.



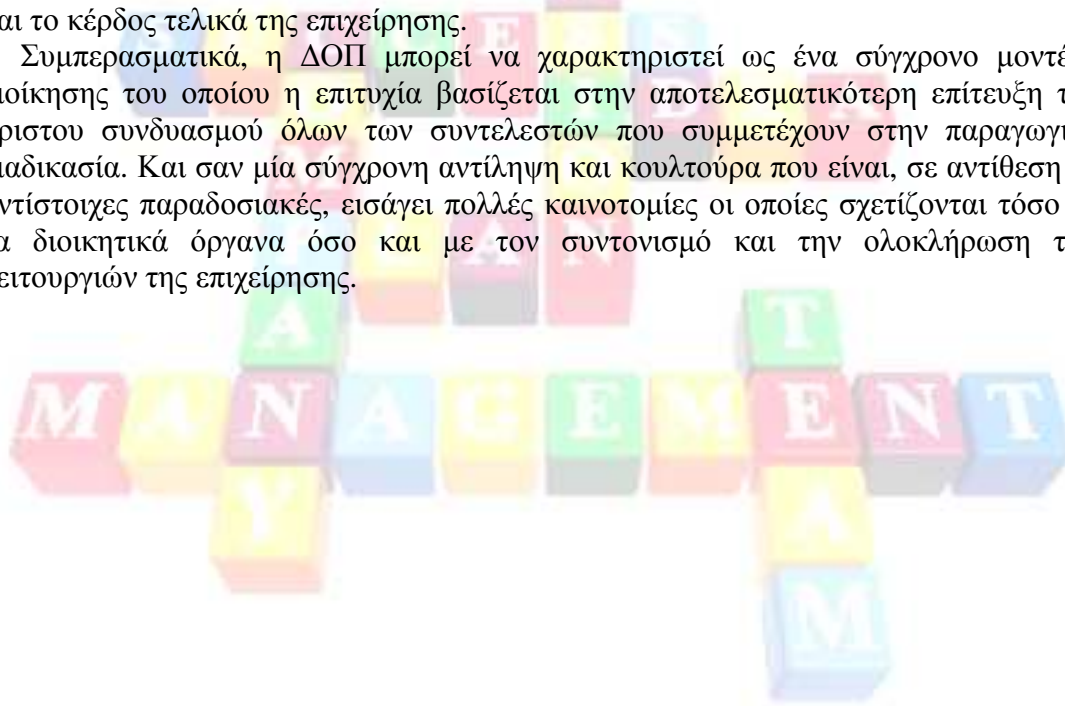
4.5. Η μετάβαση από το παραδοσιακό management στην ΔΟΠ:

Η ΔΟΠ σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων πρωτοεμφανίστηκε στην πράξη το 1949, λίγο αργότερα από τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων. Είναι γεγονός ότι μετά την μεγάλη καταστροφή που υπέστησαν οι Ιάπωνες λόγω του πολέμου άρχισαν να δημιουργούν τις επιχειρήσεις τους από την αρχή και μέσα σε μερικά χρόνια κατόρθωσαν να τις κάνουν ανταγωνιστικές αυξάνοντας την παραγωγικότητα τους. Αυτό το κατάφεραν βελτιώνοντας την ποιότητα αλλά ταυτόχρονα μειώνοντας το κόστος στην παραγωγή. Αυτό, λοιπόν, είναι το λεγόμενο Ιαπωνικό μοντέλο management.

Το εν λόγω εγχείρημα πραγματοποιήθηκε και στις ΗΠΑ με χρονική υστέρηση 30 χρόνων και μάλιστα στην δεκαετία του 80'. Στην συνέχεια, βέβαια εφαρμόστηκε και στην Ευρωπαϊκή Ήπειρο.

Ο τρόπος, λοιπόν, που οι Ιάπωνες managers διοικούν τις επιχειρήσεις τους έχει επηρεάσει σημαντικά την διοικητική σκέψη πολλών managers και σε άλλα κράτη. Ουσιαστικά, αυτός ο σύγχρονος τρόπος management, δηλαδή η ΔΟΠ έχει αρκετά πλεονεκτήματα καθώς αυξάνει την παραγωγικότητα, το ηθικό των υπαλλήλων αλλά και το κέρδος τελικά της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, η ΔΟΠ μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης του οποίου η επιτυχία βασίζεται στην αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία. Και σαν μία σύγχρονη αντίληψη και κουλτούρα που είναι, σε αντίθεση με αντίστοιχες παραδοσιακές, εισάγει πολλές καινοτομίες οι οποίες σχετίζονται τόσο με τα διοικητικά όργανα όσο και με τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης.



4.6. Βασικές διαφορές μεταξύ παραδοσιακού management και ΔΟΠ:

Οι βασικές διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού management και της ΔΟΠ παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT:	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:
Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτερα στελέχη ανεύθυνα για ποιότητα	Ανώτερα στελέχη συνυπεύθυνα για την ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Ποιος ευθύνεται	Πώς λύνεται το πρόβλημα
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στην σχεδίαση προϊόντος-διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι	Πηγές κακής ποιότητας: τα στελέχη και οι εργαζόμενοι
Διόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διερεύνηση του προβλήματος ποιότητας
Ευθύνη για την ποιότητα: το τμήμα ελέγχου ποιότητας	Ευθύνη για την ποιότητα: όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι πρόβλημα της διοίκησης και τεχνικό

Πηγή: Δερβιτσιώτης Κώστας, 1993, “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, εκδόσεις: Ιδιωτική Έκδοση, [προσαρμοσμένο](#)

4.7. Τα τρία αξιώματα της ΔΟΠ:

Τα τρία αξιώματα της ΔΟΠ πάνω στα οποία θεμελιώνεται ολόκληρη η φιλοσοφία της είναι τα ακόλουθα τρία:

- I. Δέσμευση:** Ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης, από τα ανώτερα στελέχη της μέχρι και τους εργαζόμενους, στοχεύει στην διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων είτε είναι αγαθά είτε είναι υπηρεσίες. Αυτό βέβαια είναι απόρροια των αυξανόμενων απαιτήσεων των πελατών προς την επιχείρηση κάτι το οποίο δεσμεύει τον ίδιο τον οργανισμό ούτως ώστε να βελτιώνει διαρκώς την ποιότητα των παρεχόμενων αγαθών προς τον καταναλωτή. Η δέσμευση δε από την πλευρά της μπορεί να εκφράζεται με ποικίλους τρόπους όπως είναι η συμμετοχή και η αποτελεσματική ηγεσία των διοικητικών οργάνων, η ειλικρινής συμπεριφορά της διοίκησης προς το εργατικό δυναμικό, η πίστη των εργαζομένων για την νέα πορεία της επιχείρησης η οποία θα θεμελιώνεται στην ποιότητα των προϊόντων κοκ.
- II. Γνώση:** Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι η γνώση και δη η επιστημονική γνώση αποτελεί εκείνο το εφελκυστικό για την δημιουργία των απαραίτητων συνθηκών έτσι ώστε να μπορέσουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και η διοίκηση να γίνουν πιο υπεύθυνοι. Η υπευθυνότητα βέβαια δεν αφορά μόνο την ποιότητα των προϊόντων αλλά και την ετοιμότητα των ατόμων να αντιμετωπίσουν κάποια ενδεχόμενα προβλήματα τα οποία μπορεί να προκύψουν στο περιβάλλον, εσωτερικό η εξωτερικό, της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία μπορεί να αντιμετωπίσει άμεσα οποιαδήποτε δυσλειτουργία εμφανιστεί.
Επιπροσθέτως, ένα σημαντικό πλεονέκτημα της επιστημονικής γνώσης είναι ότι αποτελεί έναν κοινό κώδικα μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης. Συνεπώς, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση, γνώση και κατάρτιση για την ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων προκειμένου η πρόληψη και όχι η θεραπεία να είναι η φιλοσοφία μίας επιχείρησης η οποία δρα πλήρως αποδοτικά και αποτελεσματικά.
- III. Συμμετοχή:** Το τελευταίο σημαντικό αξίωμα της ΔΟΠ έχει να κάνει σχέση με την έννοια της συμμετοχής καθώς η ολική ποιότητα σχετίζεται με ολόκληρη την επιχείρηση και όχι μόνο με ένα τμήμα της. Η ΔΟΠ αφορά όλους τους εργαζομένους ανεξαιρέτως της επιχείρησης όσο και τα διοικητικά στελέχη αυτής. Βέβαια, η συμμετοχή συσχετίζεται άμεσα και με την έννοια της ομαδικότητας. Βασική προϋπόθεση όμως, είναι απουσία εμποδίων επικοινωνίας, ανταγωνισμού και η προτροπή για απελευθέρωση της δυναμικότητας των εργαζομένων προς όφελος τόσο των ίδιων όσο και της ίδιας της επιχείρησης συνολικά.

ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Διοίκηση
Ολικής
Ποιότητας

ΓΝΩΣΗ

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Πηγή: Λογοθέτης Νικόλαος, 1993, "Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας", εκδόσεις: Interbooks



4.8. Οι βασικότεροι στόχοι της ΔΟΠ:

Οι βασικότεροι στόχοι της οποίους προσπαθεί να εκπληρώσει η ΔΟΠ είναι οι εξής:

- A. Ποιότητα:** Ο πλέον σημαντικότερος στόχος της ΔΟΠ, όπως άλλωστε φαίνεται και από την ονομασία της, είναι η άριστη δυνατή ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς επίσης και η συνεχής βελτίωση της. Όλα αυτά βέβαια γίνονται με απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.
- B. Ικανοποίηση του πελάτη:** Στην συνέχεια, επόμενος στόχος της επιχείρησης όπως προαναφέραμε είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Βέβαια, για να γίνει κάτι τέτοιο απαραίτητη προϋπόθεση είναι να γίνουν κατανοητές και αντιληπτές οι ανάγκες τις οποίες έχει ο καταναλωτής. Και στην περίπτωση που κάτι τέτοιο γίνει τότε θα είναι εφικτή και η βελτίωση τόσο του ίδιου του τελικού προϊόντος ή της υπηρεσίας όσο και των προαπαιτούμενων διαδικασιών για την παραγωγή αυτού. Η βελτίωση όμως δεν αφορά μόνο την παραγωγή αλλά και την εξυπηρέτηση και την διανομή.
- C. Μη ύπαρξη ελαττωματικών προϊόντων:** Επιπλέον, υπάρχει ακόμη ένας στόχος ο οποίος έχει σχέση με την πρόληψη των ελαττωματικών προϊόντων με αποτέλεσμα την μείωση του κόστους παραγωγής αλλά ταυτόχρονα και την ικανοποίηση του πελάτη.
- D. Συμμετοχή όλων των ατόμων:** Αδιαμφισβήτητα, η συμμετοχή και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την παραγωγή, διανομή και εξυπηρέτηση. Κατά συνέπεια, ο ανθρώπινος παράγοντας και συγκεκριμένα η διοίκηση μπορούν να προωθήσουν την συστηματική εκπαίδευση και παρότρυνση των εργαζομένων προκειμένου να αναπτύξουν την δημιουργικότητα τους και αξιοποιώντας ταυτόχρονα την πείρα τους να βοηθήσουν για την δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την ίδια την επιχείρηση.
- E. Τεχνολογία:** Σημαντικός στόχος της ΔΟΠ είναι η αξιοποίηση της τεχνολογίας. Η ορθολογική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την αξιοποίηση της τεχνολογίας θα εξασφαλίσουν την μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την παραγωγή των προϊόντων και υπηρεσιών με αποτέλεσμα την γρηγορότερη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση του πελάτη.

4.9. Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της ΔΟΠ:

Την σημερινή εποχή, μία σύγχρονη επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει στο υφιστάμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να αναγκαστικά να υιοθετήσει την φιλοσοφία της ΔΟΠ. Κατά συνέπεια, η επιβίωση ενός οργανισμού σχετίζεται άμεσα με το κέρδος, το κόστος αλλά και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Βέβαια, ο σημερινός τύπος καταναλωτή απαιτεί την ποιότητα στα προϊόντα τα οποία αγοράζει αντιλαμβανόμενος ότι κακής ποιότητας προϊόντα θα του κοστίσουν πολλά παραπάνω αφού θα χρειαστεί να τα επισκευάσει εκ των υστέρων ή να αγοράσει κάποιο άλλο. Ωστόσο, από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις προκειμένου να κρατήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους αλλά και για να κερδίσουν και καινούριους θα πρέπει να μπορούν να ικανοποιήσουν πλήρως τις προσδοκίες τους.

Αν σκεφτούμε δε ότι με την ύπαρξη μη ελαττωματικών προϊόντων η επιχείρηση μπορεί να μειώσει το κόστος της και άρα να αυξήσει τα κέρδη της αυτό συνεπάγεται πως η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρωθεί στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Μόνο τότε θα καταφέρει να δρα ανταγωνιστικά και να αποκτήσει στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των υφιστάμενων αλλά και εν δυνάμει επιχειρήσεων που δρουν στον ίδιο ή παρόμοιο κλάδο.

Συμπερασματικά, τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ΔΟΠ για έναν οργανισμό είναι ποικίλα όπως αναφέραμε και προηγουμένως σε σχετικό διάγραμμα για την σημασία της ποιότητας. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα παρακάτω:

- i. Μακροχρόνια επιβίωση και ευημερία για την ίδια την επιχείρηση**
- ii. Ποιοτική υπεροχή των προϊόντων και υπηρεσιών της**
- iii. Αύξηση των πωλήσεων**
- iv. Αύξηση του μεριδίου της αγοράς**
- v. Αύξηση των εσόδων και των κερδών**
- vi. Μείωση του ποσοστού των ελαττωματικών**
- vii. Μείωση του κόστους παραγωγής**
- viii. Μείωση του κόστους αξιολόγησης της ποιότητας**
- ix. Αύξηση της παραγωγικότητας**
- x. Αυξημένο ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων**

4.10. Τεχνικές μέτρησης της ποιότητας:

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι η εφαρμογή της ΔΟΠ στους οργανισμούς και επιχειρήσεις απαιτεί την χρησιμοποίηση κάποιων εργαλείων και παράλληλα απαιτεί από τα άτομα να έχουν την εμπειρία στην χρήση αυτών των εργαλείων. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε μία επιχείρηση θα πρέπει να κατανοήσουν δύο πολύ βασικά πράγματα: 1)Οφείλουν να μάθουν να προσαρμόζονται περισσότερο παρά να υιοθετούν και να αποδέχονται και 2)Θα πρέπει να αντιληφθούν ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός ο οποίος καθιστά τα εργαλεία αποτελεσματικά ή αναποτελεσματικά.

Επομένως, τα εργαλεία και οι τεχνικές μέτρησης της ΔΟΠ παρέχουν και μεν το στήριγμα για την διαρκή βελτίωση της ποιότητας, ωστόσο, δεν εγγυώνται ότι μόνο η χρήση αυτών μπορεί να εξασφαλίσει την ποιότητα στα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.

Με απλά λόγια, η χρησιμοποίηση των εργαλείων και τεχνικών της ΔΟΠ αυξάνει την ατομική αποτελεσματικότητα, βοηθάει στην επίλυση των προβλημάτων και ανάλυση των δεδομένων και, τέλος, συμβάλλει στην λήψη των αποφάσεων σχετικά με τις διαδικασίες και τα συστήματα.

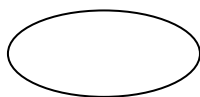
Εν συνεχεία, παρουσιάζονται οι τεχνικές-εργαλεία για την παρακολούθηση και βελτίωση της ποιότητας:

1. Διαγράμματα Ροής (Flowchart):

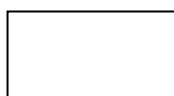
Τα διαγράμματα ροής αποτελεί το πλέον ισχυρό εργαλείο για την βελτίωση της ποιότητας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μας παρέχει μία πλήρη εικόνα των διαδοχικών βημάτων που ακολουθούνται σε μία διαδικασία. Κατά συνέπεια, χρησιμοποιείται για να αναλύσει βήμα προς βήμα μία διαδικασία. Αναλυτικότερα, ένα διάγραμμα ροής:

- Απεικονίζει διαγραμματικά όλα τα βήματα σε μία διαδικασία ή κάποιο έργο
- Τεκμηριώνει και περιγράφει μία διαδικασία
- Βοηθάει τον έλεγχο και την βελτίωση
- Διευκολύνει την καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας και
- Προσδιορίζει τα προβληματικά σημεία και τις ανωμαλίες της διαδικασίας.

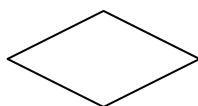
Ένα διάγραμμα ροής αποτελείται από συγκεκριμένα σχήματα, το καθένα από τα οποία έχει διαφορετική ερμηνεία. Στην συνέχεια, παρουσιάζονται τα βασικά σύμβολα τα οποία χρησιμοποιούνται καθώς επίσης και τι προσδιορίζουν:



Δείχνει την αρχή και το τέλος της διαδικασίας

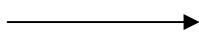


Δείχνει την πραγματοποίηση μίας δραστηριότητας, πχ: την διδασκαλία

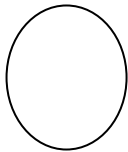


Δείχνει την λήψη της απόφασης, πχ: θα προσληφθεί ο υποψήφιος



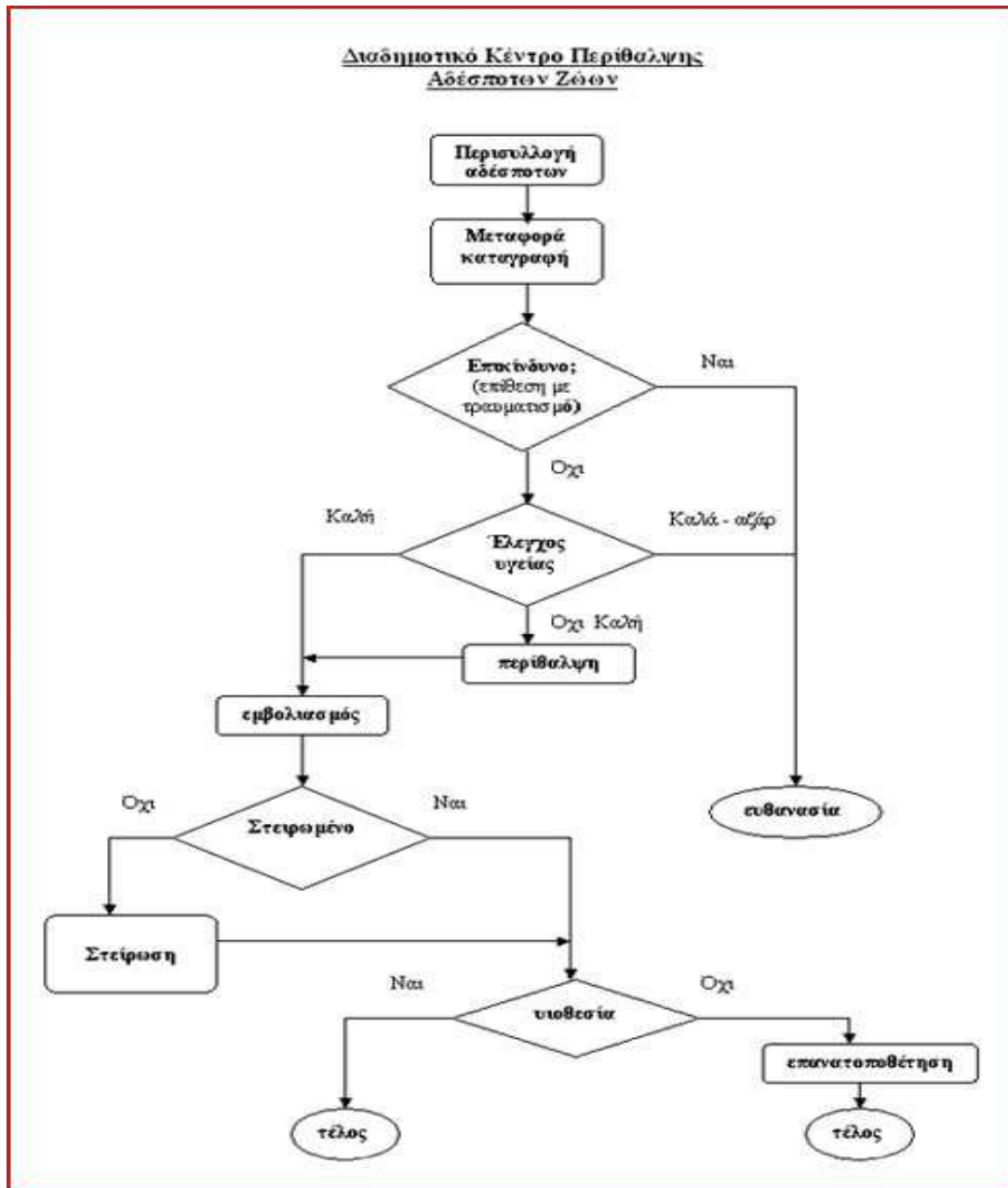


Δείχνει την κατεύθυνση της ροής



Δείχνει την σύνδεση των λειτουργιών

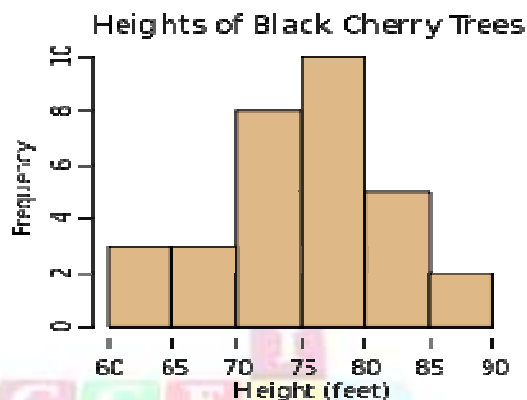
Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό διάγραμμα ροής από κάποιο διαδημοτικό κέντρο περιθαλψής αδέσποτων ζώων:



Πηγή: www.google.com

2. Ιστόγραμμα (Histogram):

Τα ιστογράμματα είναι μία γραφική απεικόνιση κατανομής συχνοτήτων των δεδομένων που συγκεντρώνονται για μία μεταβλητή. Ουσιαστικά, χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση των αποτελεσμάτων που προέρχονται από φύλλα ελέγχου. Ακόμη, χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει το εύρος των μεταβολών. Προσδιορίζει, επίσης, αλλαγές ή μετακινήσεις στην διαδικασία.



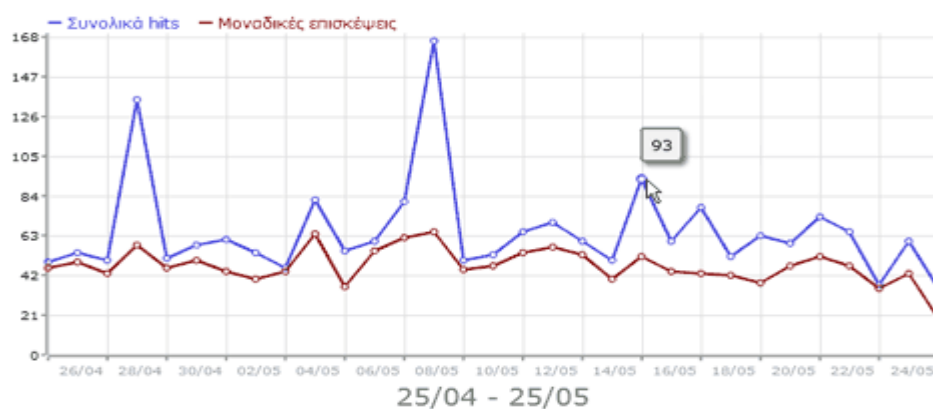
Πηγή: www.google.com

3. Γραφήματα (Run-charts):

Το γράφημα καταγράφει την πορεία μίας διαδικασίας με την πάροδο του χρόνου. Προσφέρει μία δυναμική απεικόνιση των δεδομένων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οποιοδήποτε τύπο δεδομένων.

Στην πράξη βέβαια, χρησιμοποιείται γιατί σου παρέχει την ένδειξη σχετικά με το αν η διαδικασία πραγματοποιείται με επιτυχία ή όχι ή παραμένει περίπου η ίδια. Μάλιστα, τα γραφήματα:

- Διευκολύνουν την κατανόηση και την ανάλυση των δεδομένων
- Ερευνούν τις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων παραγόντων
- Προσελκύουν την προσοχή των ατόμων
- Δείχνουν τάσεις



Πηγή: www.google.com



4. Φύλλο Ελέγχου (Check Sheet):

Το συγκεκριμένο εργαλείο των φύλλων ελέγχου βοηθάει στην συγκέντρωση των δεδομένων με τρόπο αξιόπιστο και οργανωμένο. Ουσιαστικά, χρησιμοποιείται γιατί επιτρέπει στο άτομο την συστηματική καταγραφή και επεξεργασία των δεδομένων ή παρατηρήσεων έτσι ώστε να μπορούν να ανιχνευθούν με σαφήνεια οι τάσεις. Άλλωστε, η οργανωμένη συγκέντρωση των δεδομένων μειώνει και τα σφάλματα.

Ένα φύλλο ελέγχου είναι ένα απλό φύλλο χαρτιού το οποίο είναι οργανωμένο κατά τρόπο που να απλοποιεί και να τυποποιεί την συγκέντρωση των δεδομένων ούτως ώστε να ερμηνεύονται εύκολα τα αποτελέσματα.

5 6 7 3 4 5 9 5 6 7 6 8 8 8 4 4 7 6 7 6 5 5 6 6 6 7 7 8 9

μετατρέπεται σε:

3:	4:	5:	6:	7:	8:	9:
1	3	5	8	6	4	2

5. Διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος (Cause and Effect):

Το διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος, το οποίο ονομάζεται και «Ishikawa διάγραμμα», επειδή αναπτύχθηκε από τον Kaoru Ishikawa απεικονίζει γραφικά την σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα και όλων των πιθανών αιτιών που το προκαλούν. Ο σκοπός είναι να εντοπιστούν οι διάφορες αιτίες οι οποίες δημιουργούν το πρόβλημα.

Το συγκεκριμένο διάγραμμα χρησιμοποιείται για να βρει η ομάδα λύσεις στο πρόβλημα διαπιστώνοντας τις αιτίες που το δημιουργούν. Μάλιστα, μας ενδιαφέρουν οι πραγματικές αιτίες και όχι τα συμπτώματα.



Σχήμα 2. Παράδειγμα διαγράμματος αιτίων - αποτελέσματος

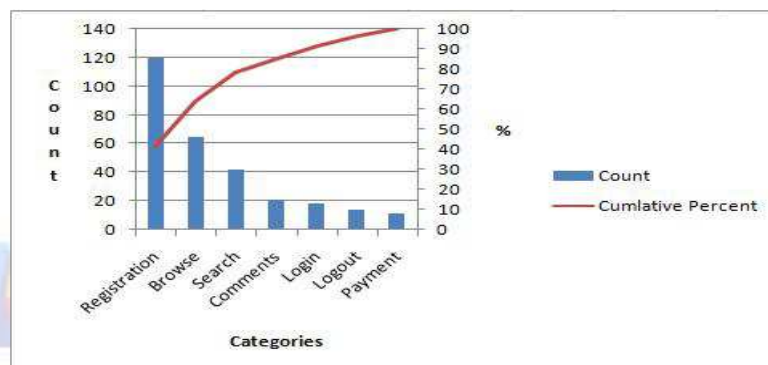
Πηγή: www.google.com



6. Διάγραμμα Pareto:

Ο Ιταλός οικονομολόγος Vilfredo Pareto τον 19^ο αιώνα διαπίστωσε ότι το 20% του πληθυσμού στην Ιταλία κατείχε το 80% του πλούτου. Ο Juran επέκτεινε την φιλοσοφία του Pareto διατυπώνοντας την άποψη ότι το 80% των προβλημάτων σε έναν οργανισμό οφείλεται στο 20% των αιτιών ή ότι το 80% της εργασίας πραγματοποιείται από το 20% των υπαλλήλων.

Αυτή η άποψη του Pareto ονομάζεται και κανόνας «80/20» σκοπός του οποίου είναι να διαχωρίσουμε τις σημαντικές αιτίες του προβλήματος από τις πολλές ασήμαντες. Με απλά λόγια, χρησιμοποιείται όταν θέλουμε να διαπιστώσουμε τους παράγοντες εκείνους οι οποίοι έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στο περιβάλλον.

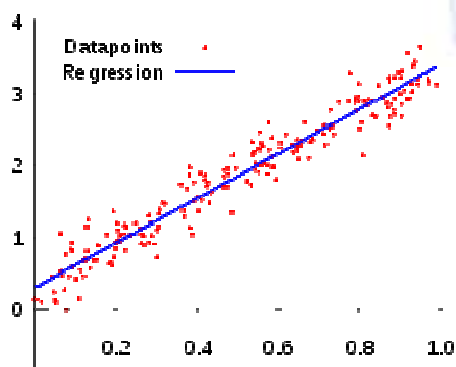


Πηγή: www.google.com

7. Διάγραμμα Διασποράς (Scatter Diagram):

Το διάγραμμα διασποράς δείχνει την σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Ο σκοπός είναι να βρεθεί η σχέση, αν υπάρχει, μεταξύ αιτίας-αποτελέσματος. Κατά συνέπεια, χρησιμοποιείται συχνά για να προσδιορίσει αν υπάρχει σχέση ή συσχέτιση μεταξύ ενός προβλήματος (αποτέλεσμα) και μίας λύσης (αιτία).

Η δε συσχέτιση μπορεί να είναι θετική, αρνητική ή μηδενική με συντελεστή συσχέτισης +1, -1 και 0 αντίστοιχα. Τα διαγράμματα διασποράς βασίζονται στην λεγόμενη εφαρμογή της ανάλυσης παλινδρόμησης.



Πηγή: www.google.com

8. Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming):

Ο καταιγισμός ιδεών είναι μία τεχνική παραγωγής ιδεών. Επιτρέπει στα άτομα τα οποία συμμετέχουν στην ομάδα να εκφράζουν ελεύθερα την γνώμη τους. Επίσης, βοηθάει στην παραγωγή ιδεών με στόχο την βελτίωση πραγματοποίησης ενός έργου ή στον προσδιορισμό των αιτιών που προκαλούν την εμφάνιση του προβλήματος. Αδιαμφισβήτητα, αυτού του είδους η τεχνική, αυξάνει την δημιουργικότητα καθώς επίσης ενθαρρύνει την ομαδική εργασία.

9. Διάγραμμα Συνάφειας (Affinity Diagram):

Με το διάγραμμα συνάφειας συγκεντρώνουμε και ομαδοποιούμε ιδέες. Χρησιμοποιείται από μία ομάδα η οποία χρειάζεται πολλές ιδέες και πληροφορίες για την επίλυση ενός προβλήματος τις οποίες, στην συνέχεια, θα ομαδοποιήσει και θα δομήσει με σκοπό να αποσαφηνίσει τις πληροφορίες, να κατανοήσει τα προβλήματα και την λύση του.

10. Τεχνική της Πολλαπλής Ψήφου (Multivoting):

Ο σκοπός αυτής της τεχνικής είναι να επιλεγούν τα πλέον συνηθισμένα ή σπουδαία αντικείμενα ή ιδέες από έναν κατάλογο. Έτσι, όταν έχουμε έναν μεγάλο αριθμό επιλογών είναι αναγκαίο να ελαττώσουμε τον αριθμό τους για να γίνει ευκολότερη η επιλογή. Για αυτό, η τεχνική της πολλαπλής ψήφου χρησιμοποιείται συνήθως στο τέλος της διαδικασίας του καταιγισμού ιδεών.

11. Διάγραμμα Ανάλυσης Πεδίου Δυνάμεων (Force Field Analysis):

Ο σκοπός αυτού του διαγράμματος είναι ο προσδιορισμός των δυνάμεων που βοηθούν ή αντιτίθενται στο κλείσιμο του χάσματος που υπάρχει στο αποτέλεσμα μίας διαδικασίας ανάμεσα σε αυτό που είναι σήμερα και σε αυτό που θα θέλαμε να είναι. Με άλλα λόγια, ο σκοπός του είναι ο προσδιορισμός των δυνάμεων που υποστηρίζουν ή αντιτίθενται στην επίλυση ενός προβλήματος.

Χρησιμοποιείται στην περίπτωση κατά την οποία μία ομάδα σχεδιάζει να υλοποιήσει μία λύση ή θέλει να κάνει μία αλλαγή. Λαμβάνονται βέβαια υπόψιν οι θετικές και οι αρνητικές δυνάμεις μίας κατάστασης οι οποίες συγκρίνονται από τα άτομα ώστε στο τέλος να οδηγηθούν αυτά στην λήψη μίας απόφασης.

12. Στατιστικός Έλεγχος Διαδικασιών (Statistical Process Control, SPC):

Η μέθοδος αυτή είναι μία στατιστική τεχνική που χρησιμοποιεί τυχαία δείγματα προϊόντων με σκοπό να προσδιορίσει αν αυτά ανταποκρίνονται στα πρότυπα-κριτήρια ποιότητας ή αν πρέπει να σταματήσει η παραγωγή και να γίνουν οι κατάλληλες διορθώσεις. Επομένως, σκοπός του στατιστικού έλεγχου των διαδικασιών είναι να εξασφαλίσουμε σταθερή διαδικασία ή διαδικασία υπό έλεγχο.

Αδιαμφισβήτητα, αυτού του είδους η τεχνική βελτιώνει την ποιότητα των προϊόντων καθώς επίσης και αυξάνει την παραγωγικότητα.



13. Μετρήσεις Κεντρικής Ροπής:

Στον στατιστικό έλεγχο διαδικασιών υπάρχουν διάφορες μετρήσεις της κεντρικής τάσης-ροπής της διαδικασίας. Η μέτρηση της κεντρικής ροπής δείχνει ουσιαστικά την αντιπροσωπευτική τιμή ενός συνόλου τιμών. Αυτές είναι: η τυπική τιμή, η διάμεσος και η μέση τιμή.

14. Μετρήσεις της Μεταβλητότητας-Διασποράς:

Στις μετρήσεις μας ενδιαφέρει, εκτός των άλλων, και η διασπορά των τιμών από την μέση τιμή. Εδώ, λοιπόν, συναντάμε το εύρος, την διακύμανση και την τυπική απόκλιση.

15. Διαγράμματα Ελέγχου (Control Charts):

Τα διαγράμματα ελέγχου είναι ουσιαστικά γραφήματα τα οποία έχουν όρια ελέγχου. Ο σκοπός τους είναι να προσδιορίσουμε τις κοινές και ειδικές αιτίες μεταβολών σε μία διαδικασία που δεν μπορούν να εντοπιστούν εύκολα με απλά γραφήματα. Επίσης, έχουν ως σκοπό να βοηθήσουν τα άτομα που εργάζονται στους οργανισμούς να βελτιώσουν τα αποτελέσματά τους. Αυτό βέβαια θα επιτευχθεί με την βελτίωση των συστημάτων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούν τα άτομα καθημερινά στην εργασία τους.

Χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν αν μία διαδικασία είναι υπό στατιστικό έλεγχο και αν απαιτούνται ενέργειες για να φέρουν την διαδικασία υπό έλεγχο. Επίσης, χρησιμοποιούνται για να ανιχνεύσουν τάσεις στις μετρήσεις και για να παρακολουθήσουμε και να βελτιώσουμε την απόδοση της διαδικασίας.

Τέλος, τα διαγράμματα ελέγχου διακρίνονται ως εξής:

- a. Διαγράμματα Ελέγχου με Συνεχή (Μεταβλητά) Δεδομένα:
 - i. Διάγραμμα X-MR
 - ii. Διάγραμμα \bar{x} -R
 - iii. Διάγραμμα Ελέγχου \bar{x} -S
- b. Διαγράμματα Ελέγχου με Διακεκριμένα Δεδομένα:
 - i. ρ-διάγραμμα
 - ii. Το np-διάγραμμα
 - iii. Το c-διάγραμμα
 - iv. Το u-διάγραμμα

16. Η Τεχνική του «Γιατί;»

Η τελευταία τεχνική-εργαλείο της ποιότητας είναι η χρησιμοποίηση της ερώτησης η οποία αρχίζει με την λέξη «γιατί;». Όταν υπάρχει ένα πρόβλημα για να διαπιστώσουμε την κύρια αιτία του οι ερωτήσεις με την αρχική λέξη «γιατί» μας καθοδηγούν να φθάσουμε στην βαθύτερη, συστημική αιτία του προβλήματος.

4.11. Διασφάλιση της ποιότητας:

Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις σήμερα πρέπει να εργαστούν στα πλαίσια ενός συστήματος διοίκησης της ποιότητας αν θέλουν να παράγουν ποιοτικά προϊόντα και ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες. Ταυτόχρονα όμως, δεν θα πρέπει να προωθούν μόνο ότι έχουν προϊόντα ποιότητας αλλά και να αποδεικνύουν ότι είναι ικανές να παράγουν αυτά τα προϊόντα.

Βέβαια, η διασφάλιση της ποιότητας είναι μέρος της διοίκησης ποιότητας η οποία δίνει έμφαση στο πώς τα άτομα μπορούν να εμπιστευτούν ότι η επιχείρηση θα εκπληρώνει τις απαιτήσεις ποιότητας, δηλαδή ότι η επιχείρηση είναι ικανή να ικανοποιήσει σταθερά τις ανάγκες των πελατών.

Επομένως, το ελάχιστο που πρέπει να περιγράφει το σύστημα διοίκησης της ποιότητας είναι να δείχνει με ακρίβεια στον πελάτη το πώς ο οργανισμός είναι εξοπλισμένος για να εκπληρώνει και να συντηρεί το υψηλότερο επίπεδο ποιότητας μέσω των διαφόρων σταδίων του σχεδιασμού, της παραγωγής, της εγκατάστασης, των επισκευών και της συντήρησης.

Κατά τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης δε, διασφάλιση της ποιότητας είναι «όλες εκείνες οι προσχεδιασμένες και συστηματικές ενέργειες απαραίτητες για να δώσουν την σιγουριά ότι το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να ικανοποιήσει συγκεκριμένες απαιτήσεις για την ποιότητα». (ISO 8402, 1986)

Για την αποτελεσματική όμως διασφάλιση της ποιότητας είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, λοιπόν, έχει αναπτύξει αναγνωρισμένα συστήματα ποιότητας όπως είναι το ISO 9000:2004 και το ISO 9000:2000.

Συμπερασματικά, η ύπαρξη του παραπάνω όρου της διασφάλισης της ποιότητας ουσιαστικά επιδεικνύει την στροφή των επιχειρήσεων από τον απλό έλεγχο της ποιότητας στην πρόληψη αυτής. Η φιλοσοφία της είναι ότι η παρέμβαση στην ποιότητα αν γίνει, θα πρέπει να γίνει στα αρχικά στάδια όπου το προϊόν σχεδιάζεται ακόμα τηρώντας πάντα τις συγκεκριμένες προδιαγραφές στην παραγωγική διαδικασία.

4.12. Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO):

Γενικά, η Διεθνής Τυποποίηση ξεκίνησε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και συγκεκριμένα το 1906 γύρω από ηλεκτροτεχνικά ζητήματα. Στην προσπάθεια, όμως, να ασχοληθούν και με άλλα πεδία τυποποίησης δημιουργήθηκε ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO) καθώς οι αρχικές προσπάθειες που έγιναν για επέκταση της τυποποίησης δεν στέφθηκαν με επιτυχία.

Στην συνέχεια, κατά την διάρκεια ενός συνεδρίου το οποίο πραγματοποιήθηκε στο Λονδίνο το 1946 όπου παρευρίσκονταν 25 αντιπρόσωποι από ολόκληρο τον κόσμο αποφασίστηκε να δημιουργηθεί ένας καινούριος Διεθνής Οργανισμός ο οποίος θα είχε ως απώτερο στόχο να διευκολύνει τον διεθνή συντονισμό και γενικότερα την ενοποίηση των βιομηχανικών προτύπων. Ο νέος, λοιπόν, αυτός οργανισμός ISO επισήμως ξεκίνησε την λειτουργία του στις 23 Φεβρουαρίου 1947.

Τέλος, να αναφέρουμε ότι το ISO δεν είναι αρκτικόλεξο ούτε ακρώνυμο αλλά μία ανεξάρτητη συντομογραφία που προέρχεται από την ελληνική λέξη «ίσος». Συγκεκριμένα, με αυτόν τον τρόπο παρουσιάζεται η ισότητα που πρέπει να υπάρχει στην τυποποίηση, όπως, άλλωστε, ήθελαν να δείξουν οι 25 ιδρυτικές χώρες του οργανισμού.



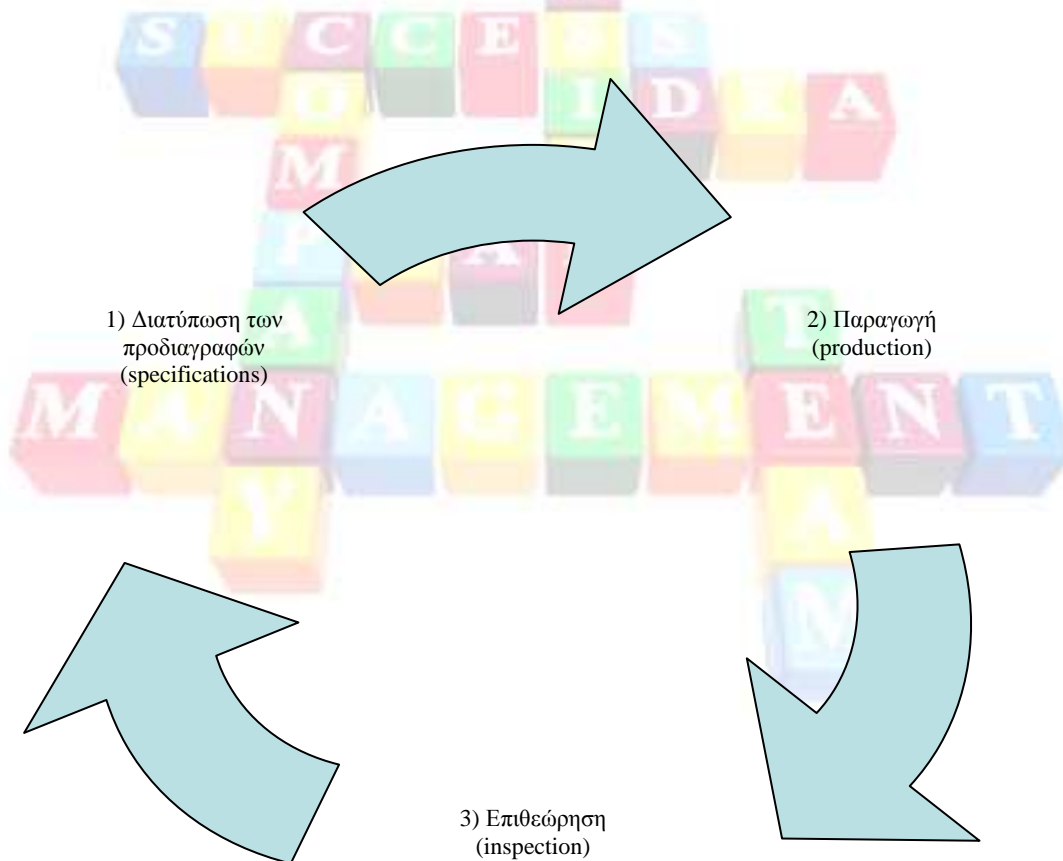
➤ **ΕΝΟΤΗΤΑ:Δ: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:**

Σε αυτήν την θεματική ενότητα της πτυχιακής εργασίας θα αναλύσουμε τους κυριότερους συγγραφείς που άσκησαν μεγάλη επιρροή στην ΔΟΠ. Αναλυτικότερα, συναντάμε τις παρακάτω φιλοσοφίες:

A. Η φιλοσοφία του Walter Shewhart:

Ο Walter Shewhart εργαζόταν ως μηχανικός στο εργοστάσιο Bell στην Αμερική και ήταν επικεφαλής μιας ερευνητικής ομάδας που προσπαθούσε να κάνει την λειτουργία των τηλεφώνων περισσότερο αξιόπιστη. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, ο Shewhart ανέπτυξε μία μεθοδολογία με στόχο να βελτιώσει την απόδοση του εργαζόμενου και την παραγωγή προσδιορίζοντας παράλληλα τα αποδεκτά όρια των μεταβολών για τα παραγόμενα προϊόντα. Την εργασία αυτή, λοιπόν, παρουσίασε γραφικά σε ένα διάγραμμα το οποίο ονόμασε «**διάγραμμα στατιστικού ελέγχου**» (statistical control chart). Ταυτόχρονα, διατύπωσε μία κυκλική διαδικασία τριών βημάτων που είχε ως στόχο να βελτιώσει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Αυτά τα βήματα παρουσιάζονται στο παρακάτω σχήμα:



Πηγή: Ζαβλανός Μ. Μύρων, 2006, “Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα”, εκδόσεις: Σταμούλη



Τέλος, ο Shewhart έγινε ακόμη γνωστός για την ανάπτυξη των διαγραμμάτων ελέγχου και για την στατιστική του συνεισφορά στην διαδικασία της παραγωγής. Τα διαγράμματα αυτά αποτελούν σήμερα βασικά εργαλεία στον ποιοτικό έλεγχο.

B. Η φιλοσοφία του Deming:

Ο Edwards Deming γεννημένος το 1900 στην Αμερική, έλαβε το πτυχίο του στις Φυσικές Επιστήμες του Πανεπιστημίου Wyoming, το δίπλωμα master στην Φυσική και Μαθηματική Επιστήμη του Πανεπιστημίου του Colorado και, τέλος, το διδακτορικό του στην Φυσική από το Πανεπιστήμιο του Yale.

Στα εργαστήρια του Bell στην Νέα Υόρκη ο Deming συνάντησε τον Shewhart ο οποίος ήταν τότε ο υπεύθυνος της ερευνητικής ομάδας για την βελτίωση της αξιοπιστίας των τηλεφώνων. Την εργασία του, λοιπόν, ο Shewhart την συζήτησε με τον Deming ο οποίος ήταν υπό την προστασία του. Μάλιστα, ο Deming πίστευε ότι αν οι εργαζόμενοι εκπαιδευτούν καταλλήλως και διαχειριστούν οι ίδιοι τις διαδικασίες της δικής τους εργασίας, τότε η ποιότητα των προϊόντων τους θα βελτιωθεί.

Ωστόσο, οι προσπάθειες του Deming δεν εκτιμήθηκαν από τους Αμερικανούς managers καθώς την περίοδο εκείνη, μετά τον 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο, λόγω και των αυξημένων αναγκών, οι επιχειρήσεις επικεντρωνόντουσαν στην ποσότητα παρά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων.

Από την άλλη πλευρά όμως, οι Ιάπωνες μετά τον πόλεμο είχαν πολλά προβλήματα καθώς τα προϊόντα τους ήταν πολύ κακής ποιότητας με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταγωνιστούν τα προϊόντα της Ευρώπης και της Αμερικής. Έτσι, το 1949 κάλεσαν στην Ιαπωνία τον Deming ο οποίος το 1950 άρχισε τις διαλέξεις περί στατιστικού ελέγχου και επεξεργασίας των προϊόντων. Αυτό που ουσιαστικά έκανε ο Deming ήταν να βελτιώσει τον κύκλο του Shewhart προσθέτοντας ένα επιπλέον βήμα.

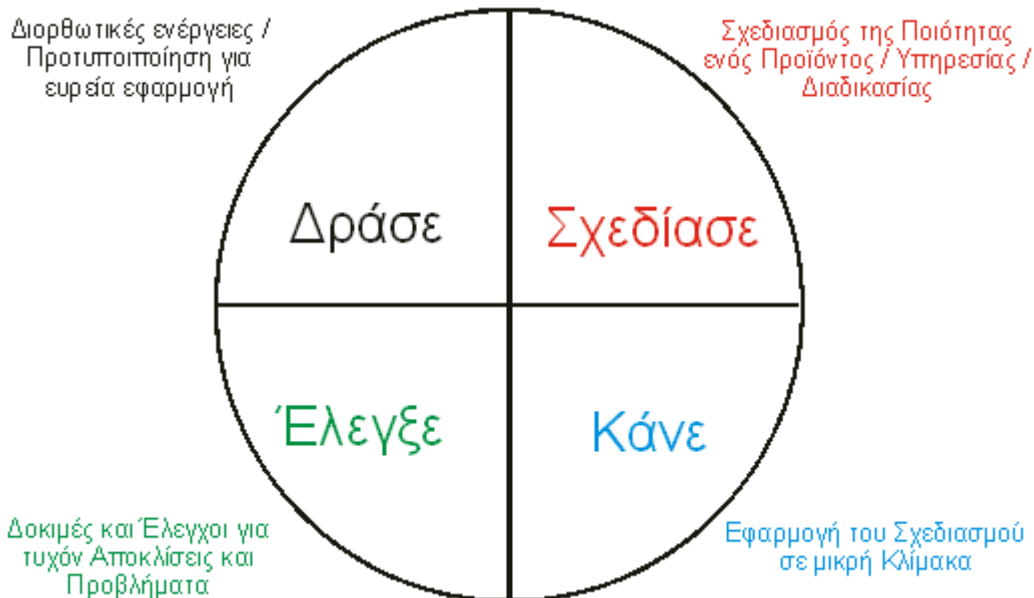
Η φιλοσοφία, λοιπόν, του Deming έγινε αποδεκτή από τους Ιάπωνες βιομήχανους και τα στελέχη των επιχειρήσεων τους. Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει, βέβαια, ότι το βιομηχανικό Ιαπωνικό θαύμα οφείλεται στην φιλοσοφία και τις τεχνικές που ανέπτυξε ο Deming.

Μάλιστα, προς τιμήν του οι Ιάπωνες υιοθέτησαν ένα βραβείο ποιότητας, το βραβείο Deming το οποίο απονέμουν ακόμη και σήμερα κάθε χρόνο στην επιχείρηση εκείνη η οποία παρουσιάζει την μεγαλύτερη δραστηριότητα στον τομέα της βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων της. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, ο Deming δικαίως θεωρείται ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Συγκεντρωτικά, ο Deming στην φιλοσοφία του επικεντρώνεται στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό επιτυγχάνεται με την μείωση της αβεβαιότητας και της μεταβλητότητας των διαδικασιών του σχεδιασμού και της κατασκευής των προϊόντων. Κατά τον Deming η μεταβολή αυτή αποτελεί την κύρια αιτία της κακής ποιότητας των προϊόντων. Τέλος, πίστευε ακόμη ότι η υψηλή ποιότητα αυξάνει την παραγωγικότητα και αυτό βέβαια μπορεί να θεωρηθεί ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις.

Στην συνέχεια, παρουσιάζεται ο κύκλος του Deming:





Πηγή: www.google.gr

Επιπλέον, ο Deming διατύπωσε και την λεγόμενη «αλυσίδα αντίδρασης» με την οποία συνδέει την ποιότητα, την παραγωγικότητα, το μερίδιο αγοράς και την εργασία. Συγκεκριμένα, υποστήριζε τα παρακάτω:

- i. η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί
- ii. στην μείωση του κόστους (πχ: λιγότερα λάθη, καθυστερήσεις κλπ)
- iii. στην βελτίωση της παραγωγικότητας
- iv. στην αύξηση του μεριδίου ης αγοράς (καλύτερη ποιότητα και χαμηλή τιμή)
- v. στην διατήρηση της επιχείρησης
- vi. στην δημιουργία θέσεων εργασίας

Ο Deming ισχυρίζεται, επίσης, ότι η κύρια υπευθυνότητα για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ανήκει στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας με ποσοστό 85% για την διοίκηση και μόνο 15% για τους υπαλλήλους.

Εν συνεχεία, θα αναφέρουμε συνοπτικά τα **14 κύρια σημεία της φιλοσοφίας του Deming περί management:**

1. Συνέχεια και συνέπεια στην διατύπωση του σκοπού για διαρκή βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση της νέα φιλοσοφίας από την διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση από την απλή-τελική επιθεώρηση του προϊόντος για την επίτευξη της ποιότητας. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή από την αρχή.
4. Ελαχιστοποίηση του κόστους. Κατάργηση της πρακτικής για την επιλογή προμηθειών με κριτήριο μόνο την τιμή.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών.
6. Καθιέρωση της πρακτικής της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας.
7. Αποτελεσματική ηγεσία.

8. Αποβολή του φόβου.
9. Κατάργηση των εμποδίων ανάμεσα στα τμήματα. Ενθάρρυνση της ομαδικής προσέγγισης.
10. Κατάργηση των συνθημάτων, των αφισών και των προτροπών τα οποία ζητούν νέα επίπεδα παραγωγικότητας, χωρίς να παρέχουν καλύτερες μεθόδους.
11. Κατάργηση αυθαίρετων ποσοτικών στόχων παραγωγής, προτύπων εργασίας και σκοπών που δυσχεραίνουν την επίτευξη της ποιότητας.
12. Επιβράβευση του εργατικού δυναμικού. Τα άτομα να αισθάνονται υπερήφανα για την εργασία τους.
13. Ενθάρρυνση συνεχούς εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης για κάθε εργαζόμενο.
14. Δέσμευση της διοίκησης και συμμετοχή όλων των ατόμων για την υλοποίηση των παραπάνω σημείων της νέα φιλοσοφίας.

Επίσης, ο Deming παρουσίασε και **το σύστημα της βαθιάς γνώσης** (system of profound knowledge) του οποίου ο σκοπός είναι να κατανοήσουν οι ηγέτες πώς θα βελτιώσουν και θα βελτιστοποιήσουν το σύστημα της αλληλεξάρτησης των ατόμων τα οποία έχουν ενδιαφέρον για την επιχείρηση και, ταυτόχρονα, επιθυμούν να βελτιώσουν τις συνθήκες της κοινωνίας. Το σύστημα αυτό είναι ουσιαστικά ένα μοντέλο του management, δηλαδή ένας νέος τρόπος για να αντιμετωπίσουμε το μέλλον.

Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά τα τέσσερα συστατικά στοιχεία του συστήματος:

- a. Εκτίμηση του συστήματος ή την συστημική προσέγγιση
- b. Θεωρία μεταβολών
- c. Θεωρία της γνώσης
- d. Ψυχολογία

Τέλος, ο Deming μίλησε ακόμη και για **τις επτά θανάσιμες ασθένειες** οι οποίες εμποδίζουν την εφαρμογή της ποιότητας δημιουργώντας πολλά προβλήματα στις επιχειρήσεις και οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- i. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού
- ii. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη
- iii. Αξιολόγηση της απόδοσης-επίδοσης
- iv. Μετακίνηση των managers
- v. Διοίκηση της επιχείρησης με την χρησιμοποίηση ορατών μόνο αριθμών
- vi. Υπερβολικό κόστος νοσηλείας
- vii. Υπερβολικό κόστος εγγυήσεων

C. Η φιλοσοφία του Juran:

Το 1954 οι Ιάπωνες κάλεσαν και έναν άλλο σπουδαίο επιστήμονα, τον Joseph Juran να δώσει διαλέξεις.

Ο Juran όπως και ο Deming έπαιξαν πολύ σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της εισαγωγής της ποιότητας στην Ιαπωνία. Συγκεκριμένα, ο Juran τους είπε ότι το management και όχι οι εργάτες στην παραγωγή είναι υπεύθυνο για την απόδοση ενός οργανισμού. Το management, λοιπόν, πρέπει να σχεδιάσει προσεκτικά την ποιότητα μέσα στην παραγωγική διαδικασία, αν παρακολουθεί την πορεία της ποιότητας των



προϊόντων σε όλη την διαδικασία παραγωγής και να την βελτιώνει με γρήγορους ρυθμούς.

Το βασικό, βέβαια, σημείο της φιλοσοφίας του Juran εστιάζεται σε τρεις κύριες διαδικασίες ποιότητας τις οποίες ονομάζει «**η τριλογία ποιότητας**» και οι οποίες είναι οι εξής:

1) Προγραμματισμός ποιότητας:

Όπου τα βήματα για τον προγραμματισμό της ποιότητας κατά τον Juran είναι τα εξής:

- Προσδιορισμός των πελατών
- Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών (στην γλώσσα του)
- Μετάφραση των αναγκών του πελάτη στην γλώσσα μας
- Διατύπωση μονάδων μέτρησης
- Προσδιορισμός του συστήματος μέτρησης
- Ανάπτυξη του προϊόντος (χαρακτηριστικά)
- Βελτιστοποίηση του σχεδιασμού του προϊόντος (στόχοι προϊόντος)
- Ανάπτυξη της διαδικασίας (χαρακτηριστικά)
- Βελτιστοποίηση: Να αποδειχθεί η ικανότητα της διαδικασίας
- Μεταφορά στις λειτουργίες (έτοιμη η διαδικασία για να αρχίσει η παραγωγή)

2) Έλεγχος ποιότητας

3) Βελτίωση ποιότητας

D. Η φιλοσοφία του Crosby:

Η φιλοσοφία του Crosby ενδυναμώνει την άποψη ότι στο θέμα της ποιότητας δεν χωρούν συμβιβασμοί. Πίστευε ότι το σύστημα της ποιότητας βασίζεται στην πρόληψη. Η δε αρχή του ουσιαστικά είναι «να κατασκευάζεται σωστά το προϊόν από την πρώτη φορά», δηλαδή να μην έχει ελαττώματα.

Η φιλοσοφία του εκφράζεται με τις αποκαλούμενες:

➤ **Τέσσερις Απόλυτες Θέσεις:**

- i. Ποιότητα είναι η συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη. Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων είναι υπευθυνότητα του management.
- ii. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόβλεψη και την πρόληψη λαθών και όχι με τον έλεγχο και την αξιολόγηση μετά την παραγωγή του προϊόντος.
- iii. Το μόνο πρότυπο απόδοσης είναι «μηδέν ελαττώματα». Ο Crosby δεν αποδέχεται ότι «το σφάλμα είναι ανθρώπινο». Ο μηδενισμός των σφαλμάτων επιτυγχάνεται με την συντονισμένη προσπάθεια όλων των ατόμων.
- iv. Ο μόνος δείκτης απόδοσης είναι το κόστος ποιότητας το οποίο είναι τα έξοδα για την μη συμμόρφωση του προϊόντος στις απαιτήσεις του πελάτη.

➤ **Ο Κανόνας 1-10-100:**

Ο οποίος κανόνας λέει ότι το κόστος είναι ανάλογο με την θέση και τον χρόνο στον οποίο ανιχνεύεται και διορθώνεται το λάθος.

Τέλος, ο Crosby ανέπτυξε ακόμη ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας το οποίο αποτελείται από τα ακόλουθα 14 βήματα:

- I. Δέσμευση από την διοίκηση
- II. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας



- III. Μέτρηση της ποιότητας
- IV. Αξιολόγηση του κόστους ποιότητας
- V. Ενημέρωση για την ποιότητα
- VI. Λήψη διορθωτικών ενεργειών
- VII. Προγραμματισμός για «μηδέν σφάλματα»
- VIII. Εκπαίδευση του προσωπικού
- IX. Ημέρα αφιερωμένη στο «μηδέν σφάλματα» (για την ενημέρωση όλων των ατόμων)
- X. Διατύπωση στόχων
- XI. Διαπίστωση προβλημάτων και εξάλειψη των αιτιών
- XII. Επιβράβευση και αναγνώριση των ατόμων που προσφέρουν
- XIII. Σύμβουλοι ποιότητας (ειδικοί πάνω στην ποιότητα)
- XIV. Ξανά από την αρχή, γιατί η ποιότητα δεν είναι ένα έργο που έχει αρχή και τέλος. Το πρόγραμμα βελτίωσης δεν τελειώνει ποτέ, είναι μία δυναμική διαδικασία.

E. Η φιλοσοφία του Feigenbaum:

Ο Armand Feigenbaum υποστηρίζει την άποψη ότι η εκπλήρωση των στόχων της ποιότητας είναι αποτέλεσμα της εμπλοκής όλων των παραγόντων. Αυτό, λοιπόν, απαιτεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, συμμετοχής και ενδιαφέροντος του εργαζομένου για την ποιότητα. Ωστόσο, δεν αποτελεί ένα σύνολο από ατομικές τεχνικές και εργαλεία αλλά αντικείμενο συνολικής θεώρησης προγραμματισμού, υλοποίησης και αξιολόγησης των διαδικασιών.

Γενικά, η φιλοσοφία του Feigenbaum συγκεντρώνεται στα ακόλουθα σημεία:

- ❖ στην διοίκηση η οποία πρέπει να ηγηθεί των προσπαθειών για την ποιότητα
- ❖ στην συνεχή αξιολόγηση και υλοποίηση νέων τεχνικών κατά την εκτέλεση των διαδικασιών από τους managers, μηχανικούς και εργαζομένους και
- ❖ στην συνεχή εκπαίδευση και παρακίνηση ολόκληρου του εργατικού δυναμικού

F. Η φιλοσοφία του Ishikawa:

Ο Kaoru Ishikawa είχε μεγάλη επίδραση στην ανάπτυξη της ποιότητας και ιδιαίτερα στην πατρίδα του, την Ιαπωνία. Ανέπτυξε την έννοια των αληθινών και των υποκατάστατων χαρακτηριστικών ποιότητας. Συγκεκριμένα, αληθινά είναι τα χαρακτηριστικά ποιότητας τα οποία έχουν να κάνουν με την άποψη του πελάτη σχετικά με την απόδοση του προϊόντος. Από την άλλη πλευρά, τα υποκατάστατα χαρακτηριστικά ποιότητας είναι η άποψη των παραγωγών σχετικά με την απόδοση του προϊόντος.

Το έργο του Ishikawa συνδέεται ακόμη και με την ανάπτυξη των επτά θεμελιωδών εργαλείων ελέγχου ποιότητας για τα οποία πιστεύεται ότι τα περισσότερα προβλήματα ποιότητας τα οποία εμφανίζονται μέσα στην επιχείρηση μπορούν να λυθούν με την βοήθεια αυτών των εργαλείων.

Τέλος, ο Ishikawa υποστήριζε ότι όταν τα άτομα τα μεταχειρίζονται σαν μηχανές, η εργασία δεν έχει ενδιαφέρον και δεν ικανοποιεί. Έτσι, κάτω από αυτές τις συνθήκες δεν είναι δυνατόν να αναμένουμε προφανώς προϊόντα καλής και υψηλής ποιότητας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ: ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΕΙ ΣΗΜΕΡΑ ΤΟ MANAGEMENT ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ:

Τόσο το management όσο και η διοίκηση ολικής ποιότητας αντιμετωπίζουν ορισμένες προκλήσεις στις μέρες μας τις οποίες μπορούμε να τις διαχωρίσουμε ως εξής:

a. Έμφαση στην ολική ποιότητα:

Η διοίκηση ολικής ποιότητας η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως επέκταση του management είναι προσανατολισμένη σε ένα σύστημα παραγωγής το οποίο βασίζεται στην ολική ποιότητα των προϊόντων. Ταυτόχρονα όμως αυτό το σύστημα της διοίκησης σκοπεύει στην συνεχή βελτίωση της απόδοσης μεγιστοποιώντας την ικανοποίηση των πελατών.

b. Οργανισμοί βασιζόμενοι στην ομαδικότητα:

Γενικά στις ομάδες δίνεται σημαντική εξουσία ή εξουσιοδοτούνται προκειμένου να ολοκληρώσουν τις εργασίες τους. Ωστόσο, οι διάφορες ομάδες και οι δομές που τυχόν θυμίζουν ομάδες περιλαμβάνουν ομάδες οι οποίες ασχολούνται με την ανώτατη διοίκηση, το εργατικό δυναμικό, επιτροπές οι οποίες συγκροτούνται με σκοπό την εκτέλεση κάποιου έργου ή κάποιες ομάδες που ασχολούνται με την βελτίωση της ποιότητας.

c. Περιορισμός της παραγωγής:

Ένας οργανισμός προκειμένου να είναι ανταγωνιστικός θα πρέπει να μπορέσει να περιορίσει την παραγωγή του. Απώτερος σκοπός αυτής της κίνησης είναι η εξασφάλιση ότι ο οργανισμός έχει το σωστό μέγεθος ούτως ώστε να φθάσει στην μέγιστη αποδοτικότητα.

d. Επανασχεδιασμός:

Αυτή η πρόκληση αφορά τον ριζικό επανασχεδιασμό των διαφόρων διαδικασιών του οργανισμού έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σημαντικές βελτιώσεις στην απόδοση.

e. Πόλωση του εργασιακού περιβάλλοντος:

Καθώς η τεχνολογία αναπτύσσεται με γοργούς ρυθμούς αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διάκριση μεταξύ εξειδικευμένων και λιγότερο εξειδικευμένων εργαζομένων να γίνεται εντονότερη. Έτσι σε ένα πολωμένο εργασιακό περιβάλλον, η διαφορά ανάμεσα στους εξειδικευμένους εργαζόμενους με υψηλούς μισθούς και τους λιγότερους εξειδικευμένους με χαμηλότερους μισθούς αυξάνεται, ενώ μειώνεται ο αριθμός των ατόμων με μέση εκπαίδευση και άρα μέσο επίπεδο μισθών. Κατά συνέπεια, βασική πρόκληση για τον manager σε ένα διχασμένο εργασιακό περιβάλλον είναι να διατηρήσει τα κίνητρα εκείνων των ατόμων που βρίσκονται σε χαμηλότερες θέσεις εργασίας λόγω λιγότερης εξειδίκευσης από το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό παρόλο που μπορεί να μην έχουν καμία προοπτική.

f. Ολοκλήρωση της εργασίας και απαιτήσεις της οικογένειας:

Η πρόκληση για έναν manager αφορά την ικανοποίηση των ειδικών αναγκών των εργαζομένων με σημαντικές οικογενειακές υποχρεώσεις ενώ ταυτόχρονα να διατηρεί την υψηλή παραγωγικότητα και να καθιστά τους πάντες υπεύθυνους για τα αποτελέσματα.

g. Έμφαση στους ηθικούς κανόνες:



Η συγκεκριμένη πρόκληση αναφέρεται στην ενθάρρυνση όλων των εργαζομένων ώστε να συμπεριφέρονται με ηθικό τρόπο.

h. Αντιμετώπιση των εργατικών συνδικάτων:

Σε αυτήν την περίπτωση, η πρόκληση που αντιμετωπίζει σήμερα το management είναι η εύρεση τρόπων ώστε να διασφαλίζεται η ασφάλεια στην εργασία σε ένα ασταθές περιβάλλον στο οποίο ο περιορισμός της παραγωγής και ο επανασχεδιασμός χρησιμοποιούνται τόσο πολύ καθώς επίσης και την δημιουργία θετικών εργασιακών συνθηκών για τους υπαλλήλους.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:

Προκειμένου να πετύχει η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ θα πρέπει όλα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε μία επιχείρηση είτε είναι εργαζόμενοι είτε είναι διοικητικά μέλη αυτής να ενστερνιστούν μία καινούρια κουλτούρα και τρόπο σκέψης ο οποίος θα βασίζεται στην παραγωγή και παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Βέβαια, απώτερος σκοπός ενός οποιουδήποτε οργανισμού και ειδικά μίας επιχείρησης είναι η διατήρηση τουλάχιστον των υφιστάμενων πελατών του και εν δυνάμει η αύξηση αυτών. Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο θα πρέπει προηγουμένως να προσδιορίσει τις ανάγκες που έχουν οι πελάτες του ούτως ώστε να δημιουργήσει στην συνέχεια προϊόντα-υπηρεσίες τα οποία θα ικανοποιούν ή ακόμη θα ξεπερνούν τις προσδοκίες τους.

Όμως όπως προαναφέραμε, η ΔΟΠ την οποία οφείλει να εφαρμόζει κάθε επιχείρηση στην πράξη δεν αφορά μόνο έναν τμήμα αυτής αλλά όλα τα τμήματα της ανεξαιρέτως, από την ηγεσία μέχρι και το εργατικό δυναμικό. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, η ίδια η επιχείρηση είναι υπεύθυνη προκειμένου να παροτρύνει την συμμετοχή των μελών της στην ποιότητα, την συνεχή εκπαίδευση και τελικά την ικανοποίηση των αναγκών.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι η ηγεσία ενός οργανισμού θα πρέπει να μην να βασίζεται στην άσκηση εξουσίας-διοίκησης από ορισμένα ανώτερα στελέχη, ωστόσο, θα πρέπει και να είναι προσανατολισμένη στον ανθρώπινο παράγοντα. Ταυτόχρονα όμως, με αυτόν τον τρόπο, η ηγεσία επιτυγχάνει να διαμορφώσει και κλίμα συνεργασίας μεταξύ των μελών του καθώς πλέον όλοι θα έχουν ένα κοινό στόχο, την ποιότητα.

Εν κατακλείδι, ζούμε σε μία κοινωνία τόσο πολύπλοκη στην οποία η διοίκηση επιχειρήσεων έχει εξέχουσα σημασία. Προκειμένου, λοιπόν, να επιβιώσει μία επιχείρηση σε αυτό το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο βρίσκεται θα πρέπει να επικεντρωθεί στην βελτίωση της ποιότητας καθώς μόνο με αυτόν τον τρόπο θα μπορέσει να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις αποκτώντας το δικό της ξεχωριστό στρατηγικό πλεονέκτημα. Μάλιστα, αρκετοί οικονομολόγοι πιστεύουν ότι το management και άρα και η σύγχρονη εκδοχή του, η ΔΟΠ είναι ο τρίτος παραγωγικός συντελεστής μετά από την εργασία και το κεφάλαιο.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

Ελληνική Βιβλιογραφία:

- Βάθης Άγγελος, Μπουραντάς Δημήτριος, Παπακωνσταντίνου Χρήστος & Ρεκλείτης Παναγιώτης, 1999, “Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών”, εκδόσεις: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
- Δερβιτσιώτης Κώστας, 1993, “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, εκδόσεις: Ιδιωτική Έκδοση
- Ζαβλανός Μ. Μύρων, 2006, “Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα”, εκδόσεις: Σταμούλη
- Ζαβλανός Μ. Μύρων, 2002, “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις: Σταμούλη
- Ιωάννου Γιώργος, 2005, “Διοίκηση παραγωγής και υπηρεσιών”, εκδόσεις: Σταμούλη
- Κυριαζόπουλος Π. & Κιουλάφας Κ., 1994, “Management 1^{ης} γραμμής”, εκδόσεις: Σύγχρονη Εκδοτική
- Λιαρμακόπουλος Μιχ. Λογοθέτης, 2003, “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας”, εκδόσεις: Ιδίου
- Λογοθέτης Νικόλαος, 1993, “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, εκδόσεις: Interbooks
- Μπουραντάς Δημήτριος, 2002, “Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές”, εκδόσεις: Μπένου
- Μπουραντάς Δημήτρης, 1992, “Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά”, εκδόσεις: TEAM
- Πετρίδου Ευγενία, 2006, “Διοίκηση-Μάνατζμεντ”, εκδόσεις: Ζυγός
- Σεργάκης Παναγιώτης, 2002, “Η ψυχολογία της προσωπικότητας”, εκδόσεις: University Studio Press
- Χολέβας Γιάννης, 1995, “Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)”, εκδόσεις: Interbooks
- Χυτήρης Λεωνίδα, 2006, “Μάνατζμεντ: Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων”, εκδόσεις: Interbooks

Ξένη Βιβλιογραφία:

- Crosby Philip, 1979, “Quality is free: The art of making quality certain”, εκδόσεις: McGraw-Hill Companies
- Deming Edwards, 1982, “Quality, Productivity and Competitive Position”, εκδόσεις: Massachusetts Institute of Technology
- Durbin Andrew, 1998, “Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ”, εκδόσεις: Έλλην
- James Paul, 1998, “Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας”, εκδόσεις: Κλειδάριθμος
- Kelly John, 1994, “Total Quality Management: A How-to Program for the High-performance Business”, εκδόσεις: Alexander Hamilton Institute
- Montana Patrick & Charnon Bruce, 2009, “Μάνατζμεντ”, εκδόσεις: Κλειδάριθμος
- Williams Kate & Johnson Bob, 2005, “Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ”, εκδόσεις: Κριτική



Διαδίκτυο:

- www.google.gr
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Management>
- <http://www.teidasoponias.gr/site/news/xtra/diaxiristiki1/6.pdf>
- <http://www.epistimonikomarketing.gr/manatzer-i-igetis/>
- http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/mk/2008/KatotikidiGeorgia/attached-document/katotikidi_georgia.pdf
- http://www.e-seminars.com.gr/files/eseinars_igoumai.pdf
- <http://bizwriter.gr/2008/11/functions-of-management/>
- <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/>
- http://www.frontistiria-eap.gr/dmdocuments/DEO_42/DEO_42_Simeioseis_Tomos_A-B.pdf
- <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse2/sdo/log/2010/SyntichakiChrysi/attached-document-1305788567-287885-2307/syntixaki2011.pdf>
- http://eprints.teikoz.gr/158/1/BS32_2003.pdf
- http://www.conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metaptyxiaka/strathgikes_diktywn/case_studies/dioik_oikon/ergasies/TQM-LGK.pdf
- <http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/ManSys%20II/TQM%20notes.pdf>

