

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΓΙΩΡΓΟΣ ΚΑΒΡΟΧΩΡΙΑΝΟΣ

ΟΝΟΜΑ ΕΙΣΗΓΗΤΗ: ΑΝΑΣΤΑΣΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ
Τ.Ε.Ι. ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ**

ΜΑΡΤΙΟΣ 2008

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

1.1.ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

1.2.ΟΙ 3 ΟΨΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

1.3.ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΠΟΥ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.

1.4.ΟΙ 4 ΕΠΟΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

1.5.ΤΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΛΗΦΘΟΥΝ ΥΠΟΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ.

2.1.ΓΙΑΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;

2.2.ΣΕ ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;

2.3.ΤΥΠΟΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

2.4.ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;

2.5.Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

2.6.Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.

2.7.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.

2.8.ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΝΑ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΤΕΙ Η ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.

2.9.ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ.

2.10.ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.

2.11.ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.

3.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΗΓΕΣΙΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;

3.2.ΠΩΣ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ ΕΞΟΥΣΙΑΣ;

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

- 3.3.ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ.**
- 3.4.ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.**
- 3.5.ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.**
- 3.6.ΤΥΠΟΙ ΟΜΑΔΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΝΤΟΥΝ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.**
- 3.7.ΣΤΑΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ.**
- 3.8.ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.**
- 3.9.ΟΙΚΟΔΟΜΗΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.**
- 3.10.ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.**
- 3.11.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.**
- 3.12.ΔΑΠ ΚΑΙ ΜΟΠ.**
- 3.13.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.**
- 3.14.ΠΡΟΣΛΗΨΗ.**
- 3.15.ΕΠΙΛΟΓΗ.**
- 3.16.ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.**
- 3.17.ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ.**
- 3.18.ΑΠΟΔΟΧΕΣ.**
- 3.19.ΚΥΚΛΟΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

- 4.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ;**
- 4.2.ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**
- 4.3.ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ.**
- 4.4.ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ.**
- 4.5.ΤΑ ΕΠΤΑ ΠΑΛΑΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΤΑ ΝΕΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

- 5.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;**
- 5.2.ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**
- 5.3.ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.ΓΙΑΤΙ ΝΑ ΤΟ ΜΕΤΡΗΣΟΥΜΕ;**
- 5.4.ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΜΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**
- 5.5.ΤΟ ΚΡΥΦΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΜΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

5.6.ΚΟΣΤΟΣ ΚΥΚΛΟΥ ΖΩΗΣ.

5.7.Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

6.1.ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ;

6.2.ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ BS EN ISO 9000.

6.3.ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ BS EN ISO 9000.

6.4.BS EN ISO 9000.ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ 1994.

6.5.ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΠΙΣΤΕΥΣΗ ΣΤΟ BS EN ISO 9000.

6.6.ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ.

6.7.ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΟ BS EN ISO 9000.

6.8.ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ.

6.9.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΟ BS EN ISO 9000.

6.10.BS 7850.ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

6.11.BS 7750.ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ.

6.12.ΕΠΕΝΔΥΤΕΣ ΣΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥ(ΙΙΡ).

6.13.ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ(ΕQA).

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.ΟΡΙΣΜΟΙ

Το μάνατζμεντ ποιότητας είναι η εφαρμογή μέτρων τα οποία αποβλέπουν στο να εξασφαλίσουν αποτελεσματικό προγραμματισμό,οργάνωση,ηγεσία,έλεγχο και στελέχωση των οικονομικών,ανθρώπινων και φυσικών πόρων,ή η επίτευξη στόχων μέσω της διευκόλυνσης μιας αποτελεσματικής διαδικασίας, προγραμματισμού, οργάνωσης,ηγεσίας,ελέγχου και στελέχωσης.

2.ΕΠΙΠΕΔΑ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Είναι γενικά αποδεκτό ότι υπάρχουν τρία επίπεδα μάνατζμεντ ποιότητας:κατώτερο μάνατζμεντ ποιότητας,μεσαίο μάνατζμεντ ποιότητας και ανώτερο μάνατζμεντ ποιότητας.Το κατώτερο μάνατζμεντ ποιότητας κανονικά ασχολείται με τη διοίκηση ή την εποπτεία προσωπικού που ασχολείται με λεπτομερείς,στενές διαρθρώσεις καθηκόντων και διεργασίες.Κατά συνέπεια,αυτές οι διευθυντικές θέσεις εμπροσθοφυλακής αποτελούν όχι απλώς ένα καθοριστικό παράγοντα ενός επιτυχημένου οργανισμού,αλλά και ένα πολύ σημαντικό πεδίο προγύμνασης για την δημιουργία δεξιοτήτων και πείρας στον χειρισμό των εργαζομένων της παραγωγής και ενδεχομένως για τα διευθυντικά στελέχη που θα συνεχίσουν να ανεβαίνουν στην ιεραρχία.Το μεσαίο μάνατζμεντ ποιότητας αφορά στελέχη που σε γενικές γραμμές διευθύνουν άλλα στελέχη και όχι απευθείας εργαζομένους της παραγωγής.Στην περίπτωση αυτή,τα μεσαία διευθυντικά στελέχη μεταφράζουν και υλοποιούν τις πολιτικές και στρατηγικές των ανώτερων διευθυντικών στελεχών και βοηθούν να εξισορροπούνται οι πιέσεις από τα πάνω,όσον αφορά τις εργασιακές επιδόσεις,και οι ικανότητες των κατώτερων στελεχών.Τα μεσαία διευθυντικά στελέχη είναι λιγότερα από τα κατώτερα διευθυντικά στελέχη.

Το ανώτερο μάνατζμεντ ποιότητας δημιουργεί πολιτική,θέτει στόχους και χαράσσει στρατηγικές που χρησιμοποιούνται για την καθοδήγηση του οργανισμού προς επίτευξη των στόχων του.Σε γενικές γραμμές,πρόκειται για μια μικρή ομάδα πολύ πεπειραμένων διευθυντικών στελεχών,που έχουν προϋπηρεσία τόσο στο κατώτερο όσο και στο μεσαίο μάνατζμεντ.Οι όροι αναφοράς τους και το εργασιακό τους περιεχόμενο ποικίλουν από τον ένα οργανισμό στον άλλον.

3.ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ROBERT OWEN

Ο Owen κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η βιομηχανική επανάσταση δεν είχε μόνο τεχνολογικό αλλά και κοινωνιολογικό χαρακτήρα και ότι αντί να απελευθερώνει τους εργάτες, το νέο οικονομικό σύστημα δημιουργούσε δουλεία. Έμφαση στη άποψη αυτή έδωσε αργότερα η συμπεριφορική σχολή του μάνατζμεντ ποιότητας.

ΟΙ ΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ADAM SMITH

Ο Smith θεωρείται ο πρόδρομος της πρώτης κλασσικής σχολής του επιστημονικού μάνατζμεντ ποιότητας. Τάχθηκε υπέρ του καταμερισμού της εργασίας, κάτι που εξοικονόμησε χρόνο, αύξησε την επιδεξιότητα και έκανε ευκολότερη την εκτέλεση της εργασίας, ιδιαίτερα με την αυξανόμενη ανάπτυξη των νεότερων τεχνολογιών.

CHARLES BABBAGE

Ο Babbage θεωρείται ότι έγραψε την πρώτη πραγματεία περί μάνατζμεντ της εποχής των μηχανών. Ανέπτυξε την αρχή της μεταφοράς δεξιοτήτων, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος χάνει όλο και περισσότερο τις δεξιότητες του όσο αυξάνεται ο αυτοματισμός της μηχανής.

FREDERICK TAYLOR

Ο Taylor ενδιαφέρθηκε για την παραγωγή. Ενδιαφέρθηκε για την αποδοτικότητα των διαδικασιών, κάτι που περιλάμβανε και τον ανθρώπινο παράγοντα. Εδώ η προσοχή του εστιάστηκε στους εργαζόμενους και στις λεπτομερείς ενέργειες που αναμενόταν αυτοί να φέρουν σε πέρας. Σε κάποιο βαθμό, στο σημείο αυτό πρέπει να συνέβη η εξειδίκευση, δεδομένου ότι ο Taylor κάνει λόγο για αυτήν. Συχνά χαρακτηρίζουν τον Taylor ειδικό της αποδοτικότητας. Πράγματι πίστευε ότι μελετώντας επιστημονικά τις συγκεκριμένες κινήσεις που κάνει ο εργαζόμενος κατά την εργασία του, είναι δυνατόν να εξευρεθεί μια ορθολογικότερη, περισσότερο αντικειμενική και αποδοτική μέθοδος για την εκτέλεση της εργασίας. Η πεμπτουσία του τείλορισμού ήταν η προσπάθεια να εξορθολογίσει την εργασία, να την κάνει αποδοτικότερη και πιο εστιασμένη.

Οι αρχές του Taylor για τους εργαζόμενους είναι:

1. Να αναπτύξεις μια επιστήμη-τον ένα και μοναδικό βέλτιστο τρόπο-για την εκτέλεση της εργασίας του καθενός.
2. Να επιλέξεις επιστημονικά τον καλύτερο εργαζόμενο για την συγκεκριμένη εργασία και να τον εκπαιδεύσεις στις διαδικασίες που αναμένεται να ακολουθεί.
3. Να συνεργάζεσαι με τους εργαζόμενους ώστε να εξασφαλίσεις ότι η εργασία όντως εκτελείται με τον προδιαγεγραμμένο τρόπο.
4. Να καταμερίσεις την εργασία κατά τέτοιο τρόπο ώστε δραστηριότητες όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος να αποτελούν πρωταρχική ευθύνη των διευθυντικών στελεχών και όχι του μεμονωμένου εργαζομένου.

Οι κανονιστικές αρχές του Τείλορισμού είναι:

- 1.πάντοτε να εξασφαλίζεται η ομόθυμη υποστήριξη των μάντζερ.
- 2.Απαιτείται ολοκληρωτική επανάσταση νοοτροπίας εκ μέρους τόσο των μάντζερ όσο και των εργαζομένων.
- 3.Οι εργαζόμενοι πρέπει να βοηθούν τους μάντζερ στην επιστημονική διακρίβωση των στοιχείων σχετικά με την παραγωγή.
- 4.Οι εργαζόμενοι πρέπει να συμφωνήσουν στην εκπαίδευσή τους στις νέες προδιαγεγραμμένες μεθόδους και να ακολουθούν τις μεθόδους αυτές.
- 5.Οι μάντζερ πρέπει να οργανώσουν κατάλληλα την εργασία έτσι ώστε ο εργαζόμενος να απαλλαγεί από κάθε ευθύνη πέρα από την καθεαυτό εκτέλεση της εργασίας του.
- 6.Οι μάντζερ πρέπει να αποδεχθούν ότι θα έχουν ως γνώμονα την επιστήμη που έχει αναπτυχθεί για κάθε παραγωγική ενέργεια και τα διαπιστωμένα στοιχεία,και έτσι να αποποιοθούν την αυθαίρετη εξουσία τους πάνω στους εργαζομένους.

HENRY GANT

Ο Gant έγινε γνωστός διότι ανέπτυξε ένα διάγραμμα για την παρουσίαση και το χρονικό προγραμματισμό της εκτέλεσης εργασιών.Ήταν απογοητευμένος με την αδίστακτη συμπεριφορά των μάντζερ που χρησιμοποιούσαν τις αρχές του τείλορισμού ως εργαλείο καταπίεσης.Κατά συνέπεια, ανέπτυξε ένα σύστημα μάντζμεντ ή εργασίας που αντικατέστησε την αρχή του ενός και του μοναδικού βέλτιστου τρόπου του Taylor με το βέλτιστο γνωστό τρόπο.Έτσι αποπειράθηκε να εξανθρωπίσει την επιστημονική προσέγγιση,φροντίζοντας να υπάρξει πολύ λιγότερο λεπτομερής περιγραφή των καθηκόντων μίας θέσης εργασίας.Η προσέγγιση του εξακολουθούσε να είναι ο τείλορισμός ,αλλά συντελούμενος σε περισσότερο διοικητικό επίπεδο,ιδίως από τότε που τροποποίησε το σύστημα πληρωμής καθιερώνοντας,αντί για την αμοιβή με το κομμάτι,το ημερομίσθιο συν το επίδομα παραγωγής.Έτσι μείωσε την σύγκρουση μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων.

OI GILBRETH FRANK ΚΑΙ LILLIAN

Ο Frank Gilbreth ανέπτυξε περαιτέρω τον τείλορισμό.Εκπόνησε μελέτες του χρόνου και των κινήσεων της εργασίας στον κλάδο των οικοδομών.Ενδιαφεροταν να αναπτύξει τον ένα και μοναδικό βέλτιστο τρόπο για την εκτέλεση μίας εργασίας.Έτσι εστιάστηκε πρωταρχικά στην αποδοτικότητα και προσπάθησε να αναπτύξει τρόπους για τη μείωση της κούρασης από την δουλεία,προκειμένου να αυξήσει τις επιδόσεις και την παραγωγή.Στην καρδιά του ήταν τείλοριστής και χρησιμοποίησε τον χρόνο και τον κόπο του για να αναπτύξει ένα σύστημα που να αντανάκλα την πεποίθησή

του.Ωστόσο η Lillian Gilbreth ενδιαφέρθηκε περισσότερο για τους ανθρώπους.Ήταν ψυχολόγος και το αξιοποίησε αυτό μελετώντας τους ανθρώπους ενώ εργαζόταν.Υποστήριξε ότι το επιστημονικό μάνατζμεντ πρέπει να βοηθήσει τους ανθρώπους να αναπτύξουν το πλήρες δυναμικό των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους.Κατά την γνώμη της το επιστημονικό μάνατζμεντ ήταν ένα εργαλείο που έπρεπε να χρησιμοποιείται για την βελτίωση της θέσης τόσο των εργαζομένων όσο και των καταναλωτών,και όχι μόνο των καταναλωτών.

HENRY FAYOL

Ο Fayol εξέτασε διοικητικά προβλήματα μάλλον,παρά προβλήματα μάνατζμεντ.

Ωστόσο σήμερα μπορούμε να δεχθούμε ότι αυτά τα δύο έχουν παρόμοιο προσανατολισμό.Ανέπτυξε την έννοια της καθολικότητας του μάνατζμεντ ποιότητας και την άποψη ότι το μάνατζμεντ μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες.Εδώ και καιρό είναι πλέον γενικώς αποδεκτό ότι ο Fayol υπήρξε ο ιδρυτής της κλασσικής σχολής του μάνατζμεντ,για τον απλό λόγο ότι ήταν εκείνος που συστηματοποίησε τη θεωρία του μάνατζμεντ και έδωσε εφαρμόσιμες κατευθύνσεις.Ο Taylor έδινε έμφαση στο μεμονωμένο εργαζόμενο και στα λεπτομερή καθήκοντα που αυτός όφειλε να εκτελεί.Ο Fayol στράφηκε σε μία περισσότερο καθοδηγητική προσέγγιση του μάνατζμεντ.Ο Fayol δούλευε από το ανώτατο μάνατζμεντ προς τα κάτω,ενώ ο Taylor από την βάση μίας επιχείρησης προς τα πάνω.Ο Fayol ανέπτυξε τις λεγόμενες αρχές του μάνατζμεντ.Οι αρχές αυτές είναι:

- 1.Καταμερισμός της εργασίας.
 - 2.Εξουσία και ευθύνη.
 - 3.Πειθαρχία.
 - 4.Ενότητα διοίκησης.
 - 5.Ενότητα κατεύθυνσης.
 - 6.Οι οργανισμοί πρέπει να έχουν μία κλιμακωτή αλυσίδα,μια αλυσίδα εξουσίας που τους διατρέχει από την κορυφή έως την βάση.
 - 7.Ευθυδικία.Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν δίκαιη μεταχείριση,με βάση δημοσιοποιημένους κανόνες και απαιτήσεις.
 - 8.Πρωτοβουλία.
 - 9.Πρέπει να επιτυγχάνεται ισορροπία μεταξύ συγκεντρωτισμού και αποκέντρωσης.
- Ο Fayol υποστήριξε ότι οι μάνατζερ χρησιμοποιούν πέντε βασικές διευθυντικές λειτουργίες,τις οποίες ονόμασε:Προγραμματισμό, Οργάνωση, Διεύθυνση, Έλεγχο, Στελέχωση

1. Προγραμματισμός. Πρόκειται για τον καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν, και την χρήση προγραμμάτων, διαδικασιών και στρατηγικών για την επίτευξή τους.
2. Οργάνωση. Ο καθορισμός της κατάλληλης εργασίας προς εκτέλεση και η φροντίδα προκειμένου αυτή να κατανεμηθεί αποδοτικά και αποτελεσματικά. Μπορεί να εφαρμοστεί σε άτομα, ομάδες ατόμων, τμήματα οργανισμών ή ολόκληρους οργανισμούς.
3. Ηγεσία. Το να δίνει κανείς κατευθύνσεις σε άλλους και να τους κάνει να εκτελούν το καθήκον που τους ανατίθεται. Σημαίνει την παρακίνηση των υφισταμένων και την εμπύχωση τους.
4. Έλεγχος. Ο προσδιορισμός των κατάλληλων προτύπων, η εφαρμογή τους, η εξασφάλιση της επίτευξής τους και η λήψη διορθωτικών μέτρων εάν κριθούν αναγκαία.
5. Στελέχωση. Η λήψη απόφασης για τον τύπο ανθρώπων που θα ασχοληθούν και η εκπαίδευσή τους στις θέσεις εργασίας που τοποθετούνται.

ΟΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

MARY PARKER FOLLETT

Η Follett δέχθηκε την επιρροή του κλασσικού μάνατζμεντ κατά την νεαρή ηλικία της, όμως μπόρεσε να διακρίνει χάρη στο ενδιαφέρον της για τα κοινωνικά ζητήματα, τα προβλήματα που αυτό δημιουργούσε στους εργαζόμενους. Η Follett επικεντρώθηκε στο μάνατζμεντ ως κοινωνική διαδικασία στην οποία δρουν οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι. Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι η ανθρωπιστική προσέγγιση την οποία παρουσίασε ο συμπεριφορισμός είχε στην πραγματικότητα αναπτυχθεί σε κάποιο βαθμό ήδη κατά την εποχή του κλασσικού μάνατζμεντ. Η Follett εστίασε σταθερά την προσοχή της στην λειτουργία των ομάδων. Εδώ, η προσέγγιση της ήταν διαφορετική από εκείνη του κλασσικού μάνατζμεντ, διότι ήταν προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις. Ο ισχυρισμός της, ότι η ομάδα επηρεάζει το πώς εργάζονται τα άτομα, φάνηκε στην πράξη αργότερα στις μελέτες του Hawthorne. Η Follett υποστήριξε ότι οι ομάδες ασκούν έλεγχο πάνω στον εαυτό τους, πάνω στο τι κάνουν και στο τι θέλουν να επιτύχουν. Η Follett διείδε τα πλεονεκτήματα που απορρέουν όταν οι έχουν ανάμειξη στην διαχείριση των δραστηριοτήτων στις οποίες συμμετέχουν, ενδιαφέρθηκε για το θέμα του μερισμού της εξουσίας, σύμφωνα με τον οποίο οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι πρέπει να αναπτύσσουν από κοινού, σε αντιδιαστολή με το οικείο πλέον καταναγκαστικό περιβάλλον αντιπαλότητας μεταξύ τους. Ωστόσο διατύπωσε τρεις αρχές για τον συντονισμό σε οργανισμούς, οι οποίες αρχές είναι:

1.Με άμεση επαφή.Εδώ τόνισε ότι οι διάλογοι επικοινωνίας ήταν τόσο οριζόντιοι όσο και κατακόρυφοι,όπως προτείνει ο Fayol.

2.Από την πρώτη φάση των εξελίξεων.Η συμμετοχή σε δραστηριότητες χάραξης πολιτικής θα δημιουργήσει δέσμευση και θα δώσει το κίνητρο για την εκτέλεση της πολιτικής αυτής.

3.Ως συνεχής διαδικασία.

Αυτό το μοίρασμα της εξουσίας ήταν η βάση για την διευθέτηση συγκρούσεων μέσω της ολοκλήρωσης.Η Follett χρησιμοποίησε την ολοκλήρωση ως μέσο προκειμένου και τα δύο μέρη μίας σύγκρουσης να κερδίσουν και να μην χάσουν.Η διευθέτηση των συγκρούσεων ήταν απαίτηση των επιδράσεων του περιβάλλοντος και της δίκαιης εξισορρόπησης φαινομενικά αντίθετων πλευρών.Έτσι η Follett πίστευε ότι η συνεργασία είναι ο καλύτερος τρόπος για την πραγματοποίηση αλλαγών.Επρόκειτο για την ανθρώπινη διάσταση μέσα σε περιβάλλον κλασσικού μάνατζμεντ.

HUGO MUNSTERBERG

Ο Munsterberg υποστήριξε ότι οι ψυχολόγοι μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν το επιστημονικό μάνατζμεντ έτσι ώστε να καθορίσουν τρόπους που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στο να βρεθούν τα άτομα εκείνα που ταιριάζουν σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.Επίσης, μπορούσαν να βοηθήσουν να βρεθούν ποιές συνθήκες θα προσφέρουν το καλύτερο μέσο για την αύξηση των επιδόσεων των εργαζομένων.Ωστόσο,θα μπορούσαν να βοηθήσουν να βρεθούν τρόποι για να επηρεαστούν οι εργαζόμενοι ώστε να συμπεριφέρονται περισσότερο σύμφωνα με τις απαιτήσεις των μάνατζερ.Έτσι,ο Munsterberg έγινε γνωστός ως ο πατέρας της βιομηχανικής ψυχολογίας και παράλληλα έδωσε μια περαιτέρω ώθηση στην κατεύθυνση της σχολής της συμπεριφοράς.

Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ

ELTON MAYO

Στο εργοστάσιο του Mayo διενεργήθηκε το 1924 σειρά μελετών από ερευνητές του εθνικού συμβουλίου ερευνών της εθνικής ακαδημίας επιστημών,στις οποίες εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στο φυσικό περιβάλλον και την απόδοση των εργαζομένων.Η συγκεκριμένη μελέτη είχε ως αντικείμενο τον φωτισμό και την επίδραση του στην απόδοση των εργαζομένων.Συγκροτήθηκαν δύο ομάδες,η μία ως ομάδα ελέγχου και η άλλη ως πειραματική ομάδα.Ο γενικός φωτισμός στο χώρο εργασίας της πειραματικής ομάδας πρώτα αυξήθηκε και στην συνέχεια μειώθηκε,και εξετάστηκε η επίπτωση στην παραγωγή.Οι ερευνητές περίμεναν ότι η παραγωγικότητα θα ανέβαινε με την αύξηση του φωτισμού και θα μειωνόταν με την

ελάττωσή του. Στην πραγματικότητα, η παραγωγικότητα αυξήθηκε, ακόμα και όταν το φως μειώθηκε. Στην ομάδα ελέγχου, η παραγωγή επίσης αυξήθηκε, έστω και αν εκεί ο φωτισμός δεν είχε αλλάξει καθόλου. Το 1927 ο Roethlisberger του Harvard Graduate School υπό την διεύθυνση του Elton Mayo, εξέτασε την σχέση ανάμεσα στις συνθήκες εργασίας και την απόδοση των εργαζομένων στο εργοστάσιο. Τα αποτελέσματα των πειραμάτων που διεξήχθησαν πρόσφεραν το πλαίσιο για την ανάπτυξη της σχολής της συμπεριφοράς. Ένα από τα σημαντικότερα αποτελέσματα έδειχνε ότι το υψηλό ηθικό οδηγεί σε αυξημένη σχετική απόδοση του εργαζομένου. Ένα άλλο αποτέλεσμα ήταν ότι τα πειράματα αξιολόγησαν τον αντίκτυπο μίας απομάκρυνσης από την ατομικότητα. Η κλασική σχολή του μάνατζμεντ είχε ως αντικείμενο την ατομικότητα, ενώ η σχολή της συμπεριφοράς τις επιπτώσεις της συλλογικότητας. Δεδομένου ότι ήδη καταλαβαίνουμε ότι αυτή ήταν θεωρητικά η προσέγγιση του Taylor, βλέπουμε και ότι η σχολή της συμπεριφοράς στην πραγματικότητα επαναλαμβάνει μια θεωρία που διατυπώθηκε τριάντα χρόνια πριν. Κατά συνέπεια το συμπεριφοριστικό κίνημα συμπέρανε ότι το άτομο λειτουργεί μέσα σε ένα σύνθετο κοινωνικό περιβάλλον με σύνθετες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Αν ικανοποιηθούν θα υπάρξει βελτιωμένη απόδοση.

Οι μελέτες του Mayo στο Hawthorne είναι οι εξής:

1. Η εργασία είναι ομαδική δραστηριότητα.
2. Ο κοινωνικός κόσμος του ενήλικου είναι διαρθρωμένος πρωταρχικά πάνω στην εργασιακή δραστηριότητα.
3. Η ανάγκη για αναγνώριση, ασφάλεια και η αίσθηση να ανήκεις κάπου έχουν μεγαλύτερη σημασία για το ηθικό των εργαζομένων και την παραγωγικότητα τους παρά οι φυσικές συνθήκες υπό τις οποίες εργάζονται.
4. Ο εργαζόμενος είναι ένα πρόσωπο που η στάση του και η αποτελεσματικότητά του καθορίζονται από κοινωνικά αιτήματα που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό του χώρου εργασίας.
5. Μέσα στο χώρο εργασίας, άτυπες ομάδες ασκούν ισχυρό κοινωνικό έλεγχο στις εργασιακές συνήθειες και στην στάση των επιμέρους εργαζομένων.
6. Η συνεργασία στο πλαίσιο ομάδας δεν συμβαίνει κατά τύχη πρέπει να προγραμματισθεί και να ανπτυχθεί. Αν επιτευχθεί συνεργασία, οι εργασιακές σχέσεις μέσα σε μία μονάδα μπορεί να φτάσουν σε τέτοιο βαθμό συνοχής που να ανθίστανται στις διαταρακτικές επιδράσεις της κοινωνίας.

ΟΙ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Επέκταση της σχολής της συμπεριφοράς ήταν το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων. Η προσοχή που δινόταν στους εργαζόμενους σύμφωνα με τις επιταγές της

σχολής της συμπεριφοράς αναμενόταν να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων. Οι συνεργατικές προσεγγίσεις και εξελίξεις είχαν στόχο την ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων. Συμπερασμα είναι ότι στο ρεπερτόριο των μάνατζερ και των εργαζομένων, πρέπει να προστεθεί και μία κοινωνική διάσταση πέρα από την τεχνική και τη νοητική: οι ανθρώπινες δεξιότητες. Έτσι το μήνυμα για τους μάνατζερ είναι να στραφούν περισσότερο προς τους εργαζόμενους. Δύο θεωρητικοί του μάνατζμεντ που θεωρείται ότι ανέπτυξαν την σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων είναι ο Abraham Maslow και ο Douglas McGregor. Κατά βάση και οι δύο όρισαν διαφορετικές πτυχές της θεωρίας της παρακίνησης.

ABRAHAM MASLOW

Ο MASLOW ανέπτυξε μία θεωρία της παρακίνησης με βάση δύο παραδοχές. Πρώτον οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ακόρεστες και μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνειδητή αφετηρία. Δεύτερον, οι άνθρωποι εργάζονται για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Ο Maslow ανέπτυξε μία ιεραρχία αναγκών που βοήθησε να φανεί σε κάποιο βαθμό πως κατανέμονται οι ανάγκες ενός ατόμου. Ξεκινώντας από το χαμηλότερο επίπεδο, το σωματικό, προχωρούν στην ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες, την ανάγκη για εκτίμηση και τέλος στην αυτό-ολοκλήρωση. Η ιεραρχία αυτή έπαιξε σημαντικό ρόλο γιατί τόνισε το γεγονός ότι οι άνθρωποι έχουν πολυεπίπεδες ανάγκες που δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν απλώς και μόνο οικονομικά.

DOUGLAS MCGREGOR

Ο McGregor ανέπτυξε μία διχοτομία, τη θεωρία X εναντίον της θεωρίας Y. Αν ο μάνατζερ χρησιμοποιεί την θεωρία X, αναπτύσσεται ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έλεγχο και όχι από εμπιστοσύνη, κάτι που προσεγγίζει πολύ την κλασική θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας. Αντίθετα αν ο μάνατζερ πιστεύει στη θεωρία Y, το περιβάλλον θα είναι πιο ανθρώπινο και θα αναγνωριστεί ο ανθρώπινος παράγοντας και θα χρησιμοποιηθεί μία πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση ώστε δημιουργηθεί κλίμα προσήλωσης στους στόχους του οργανισμού. Η θεωρία της προσέγγισης X και Y χρησιμοποιήθηκε εκτεταμένα από τότε που πρωτοδιατυπώθηκε, στις αρχές της δεκαετίας του '60. Οι μάνατζερ διαπίστωσαν ότι η εφαρμογή της μίας ή της άλλης θεωρίας πρέπει να εξαρτηθεί από τα άτομα που εργάζονται για τον μάνατζερ, και συνεπάγεται την εφαρμογή προσωπικής γνώσης για τις προτιμήσεις του ατόμου ως προς το στυλ ηγεσίας. Ουσιαστικά, αυτό ισοδυναμεί με ένα είδος προσαρμοστικής προσέγγισης.

Η θεωρία X και Y του McGregor

Θεωρία X:

- 1.Ο μέσος άνθρωπος αντιπαθεί την δουλειά και αν μπορεί την αποφεύγει.
- 2.Για να κάνεις κάποιους να δουλέψουν για τους στόχους ενός οργανισμού,πρέπει να τους εξαναγκάσεις,να τους ελέγχεις,να τους διευθύνεις και να τους απειλείς με τιμωρίες.
- 3.Ο μέσος άνθρωπος θέλει να διοικείται,αποφεύγει τις ευθύνες,έχει μικρές φιλοδοξίες.

Θεωρία Υ:

- 1.Η πνευματική και σωματική προσπάθεια που απαιτείται για να δουλέψει κανείς είναι το ίδιο φυσιολογική με το παιχνίδι.
- 2.Οι άνθρωποι όταν τους δίνεται η ευκαιρία,ασκούν αυτοδιεύθυνση και έλεγχο για να πετύχουν τους στόχους στους οποίους πιστεύουν.
- 3.Η δέσμευση σε στόχους είναι συνάρτηση της διαθέσιμης ανταμοιβής,ιδίως ανταμοιβής μεγάλης αξίας,όπως η αναγνώριση.
- 4.Ο μέσος άνθρωπος επιζητεί τις ευθύνες και έχει μεγάλες φιλοδοξίες.
- 5.Πολλοί άνθρωποι έχουν την ικανότητα να παρουσιάσουν υψηλό βαθμό δημιουργικότητας και καινοτομίας στην επίλυση προβλημάτων.

ΟΙ ΣΥΣΤΗΜΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Σύστημα είναι μία ενιαία οντότητα,όλα τα τμήματα της οποίας είναι αλληλοεξαρτώμενα και αλληλοσυνδεόμενα.Οι οργανισμοί μπορεί να θεωρηθούν τέτοιες οντότητες.Οι Kast και Rosenzweig προσφέρουν ένα παράδειγμα των τύπων των υποσυστημάτων ενός οργανισμού,οι οποίοι περιλαμβάνουν τα τεχνολογικά,τα στρατηγικά,τα διευθυντικά,τα πολιτιστικά και τα διαρθρωτικά υποσυστήματα.Ένα σύστημα μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί κλειστό η ανοικτό.Οι περισσότεροι οργανισμοί είναι του ανοικτού τύπου.Τα ανοικτά συστήματα μπορεί να θεωρηθούν ως μία διευθέτηση εισόδου-διεργασίας-εξόδου,τόσο εσωτερικά όσο και ως προς το εξωτερικό περιβάλλον.Κατά συνέπεια αυτά τα συστήματα οργανισμών αντιδρούν με το εξωτερικό περιβάλλον,και επομένως δεν είναι απρόσβλητα από εξωτερικές αλλαγές.Μία κατηγορία υπέρ της συστημικής προσέγγισης παρουσιάζεται στον Churchman ο οποίος υιοθετεί μια ποσοτική προσέγγιση στην ανάλυση συστημάτων.Προτείνει ότι όλα τα συστήματα έχουν τα εξής τέσσερα χαρακτηριστικά:

- 1.Περιβάλλον.Όλα τα συστήματα λειτουργούν μέσα σε ένα εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο υπάρχουν εισοδοι και έξοδοι.
- 2.Όλα τα συστήματα εξ'ορισμού,απαρτίζονται από αλληλοσυνδεόμενα μέρη.
- 3.Όλα τα συστήματα χαρακτηρίζονται από αλληλοσύνδεση των μερών τους.
- 4.Όλα τα συστήματα έχουν μία κεντρική λειτουργία η σκοπό.

Στα παραπάνω ας προσθέσουμε ότι όλα τα συστήματα αναγκαστικά έχουν κάποιο είδος συνόρου, άκαμπτου (τα κλειστά συστήματα), ή εύκαμπτου (τα ανοικτά). αναπτύσσουν συμπράξεις, που σημαίνει ότι το σύνολο είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών τους ως προς ένα. Έχουν μία ροή πληροφοριών, υλικών και ενέργειας, και έχουν ένα μηχανισμό ανατροφοδότησης ο οποίος είναι το κλειδί για τον έλεγχο του συστήματος. Για παράδειγμα προκειμένου ένα δεδομένο τμήμα μίας επιχείρησης να ενταχθεί αρμονικά στην λειτουργία άλλων τμημάτων, οι μάνατζερ πρέπει να επικοινωνίσουν, να αρχίσουν διάλογο ο οποίος περιλαμβάνει την μετάδοση πληροφοριών, και να εκπροσωπήσουν τα συμφέροντα του τμήματος απέναντι στα άλλα τμήματα της επιχείρησης.

ΟΙ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Το προσαρμοστικό μάνατζμεντ είναι η εφαρμογή ενός στυλ μάνατζμεντ ανάλογα με τις απαιτήσεις της κατάστασης. Απαιτεί προσεκτική κατανόηση των αναγκών της προς εκτέλεση εργασίας, των ατόμων που συμμετέχουν και των διαδικασιών που απαιτούνται για την ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού. Η προσαρμοστική θεωρία του μάνατζμεντ είναι ένα υβριδικό στυλ μάνατζμεντ που θεωρείται ευέλικτο και δεκτικό στις απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης. Δεν είναι λοιπόν παράδοξο που ονομάζεται επίσης καταστασιακή προσέγγιση στο μάνατζμεντ. Η θεωρία αυτή γεννήθηκε από τις αποτυχημένες εφαρμογές των προηγούμενων θεωριών για το μάνατζμεντ, ή το πιθανότερο, από την εφαρμογή των τμημάτων της κάθε θεωρίας που άρεσαν στον αντίστοιχο στον αντίστοιχο μάνατζερ της εποχής. Η εφαρμογή του επιστημονικού μάνατζμεντ ήταν παράδειγμα δοκιμής του προσαρμοστικού μάνατζμεντ. Η απόσπαση του επιστημονικού τμήματος του τείλορισμού και η μη χρησιμοποίηση του ανθρωπιστικού στοιχείου του, χωρίς αμφιβολία προκάλεσε τελικά τη δυσaréσκεια σχετικά με την θεωρία. Το μεγάλο πρόβλημα που υπάρχει εδώ είναι και ότι οι ίδιοι οι μάνατζερ είναι άνθρωποι, υιοθετούν ένα στυλ μάνατζμεντ που αντικατοπτρίζει το πώς κατανοούν προσωπικά την κατάσταση, και επομένως μπορεί να μην αντιλαμβάνονται πάντοτε την κατάσταση σωστά ή αποτελεσματικά. Ο μάνατζερ που είναι προσανατολισμένος προς το επιστημονικό μάνατζμεντ μπορεί να στραφεί κατά κύριο λόγο στην επιστημονική σχολή, όχι επειδή δεν γνωρίζει την θεωρητική βάση άλλων σχολών του μάνατζμεντ αλλά επειδή δεν έχει εμπιστοσύνη στις προσωπικές του ικανότητες για να ακολουθήσει οποιοδήποτε άλλο στυλ. Παρομοίως ο ψυχολόγος μπορεί να στραφεί κατά βάση στην σχολή του συμπεριφερισμού, ή σε ορισμένες περιπτώσεις στο επιστημονικό μάνατζμεντ. Επομένως, αυτό που έχουμε εδώ είναι η εφαρμογή διαφορετικών θεωριών σε διαφορετικές καταστάσεις, με βάση την ευελιξία του προτιμώμενου στυλ

μάνατζμεντ.Που επικεντρώνεται η προσαρμοστική θεωρία του μάνατζμεντ;Ο Luthans μελέτησε το προσαρμοστικό μάνατζμεντ και υποστηρίζει ότι αυτό χρησιμοποιεί ως πλαίσιο βάσης την θεωρία συστημάτων,καθορίζει την σχέση ανάμεσα στα μέρη του συστήματος και ορίζει τα συγκεκριμένα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της ομάδας εργασίας.Οι επικριτές της θεωρίας αυτής αντιτάσσουν ότι δεν είναι επαρκώς αναπτυγμένη ώστε να αξίζει να αποκληθεί πραγματική θεωρία.Άλλοι παρατηρούν ότι η θεωρία αυτή δεν προσθέτει τίποτε στην θεωρία του μάνατζμεντ,αλλά δέχονται ότι αφήνει περιθώριο για περισσότερο πειραματισμό.Ακόμη και ο Fayol συνιστούσε ευελιξία στην εφαρμογή των μεθόδων μάνατζμεντ και στα συλ ηγεσίας.Οι υπέρμαχοι της προσαρμοστικής προσέγγισης θεωρούν ότι στην μελέτη των προβλημάτων και των λύσεων πρέπει κανείς να είναι ευέλικτος,και ότι όταν οι περιστάσεις διαφέρουν θα είναι διαφορετικές και οι λύσεις.Έτσι η εφαρμογή της σωστής θεωρίας δε θεωρείται αρκετή.Πρέπει επίσης να εξασφαλιστεί ότι η προτεινόμενη λύση μπορεί επίσης να εφαρμοστεί δίκαια και αποτελεσματικά.Η Woodward διερεύνησε την σχέση ανάμεσα στον τεχνολογικό προσανατολισμό της εκτελούμενης εργασίας και στην απόδοση και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.Από τις μελέτες της προκύπτει ότι σε ορισμένες περιπτώσεις ένα ευέλικτο σύστημα μάνατζμεντ είναι αποτελεσματικότερο από ένα σύστημα που βασίζεται αποκλειστικά στις κλασικές θεωρίες του μάνατζμεντ.Ως ευέλικτο σύστημα μάνατζμεντ η Woodward χαρακτήρισε ένα σύστημα που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σχέσεις μεταξύ τεχνολογικών αναγκών και αναγκών σε ανθρώπινους πόρους.Νωρίτερα,οι Burns και Stalker παρατήρησαν ότι δεν υπάρχει ένας άριστος τύπος συστήματος μάνατζμεντ και ότι κατά συνέπεια,η προσαρμοστική προσέγγιση πρόκειται ίσως να εξελιχθεί στο μοναδικό μέσο για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των πολύπλοκων κοινωνιολογικών επιδράσεων που παρατηρούνται μέσα σε έναν οργανισμό.Επομένως το προσαρμοστικό μάνατζμεντ είναι μία θεωρία που αναζητεί εφαρμογή,οι δε υποστηρικτές του και οι άλλοι ερευνητές του μάνατζμεντ διαρκώς αξιολογούν τις δυνατότητες και την εξέλιξη του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ MANATZMENT ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1.Συγγραφείς του μάνατζμεντ ποιότητας.

1.*JURAN.*

Ο Juran ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση.Ο ορισμός αυτός χρησιμοποιείται σε συμφραζόμενα της οπτικής γωνίας του χρήστη,και σημαίνει ότι η ποιότητα βρίσκεται στην χρήση ενός προϊόντος η μίας υπηρεσίας στην πράξη.Ο Juran εφάρμοσε 2 διαφορετικές σημασίες στην ποιότητα-χαρακτηριστικά του προϊόντος και έλλειψη ελαττωμάτων.Η αποτελεσματική διαχείριση αυτών των τύπων ποιότητας σημαίνει την χρήση μίας έννοιας που εισηγήθηκε ο Juran και που σήμερα φαίνεται να είναι καθιερωμένη από παλιά:της τριλογίας της ποιότητας.Η έννοια αυτή δείχνει τη σύνδεση ανάμεσα στον προγραμματισμό ποιότητας,στον έλεγχο ποιότητας,και στην βελτίωση της ποιότητας.Η χρήση αυτού του ορισμού σημαίνει ότι μόνο ο πελάτης μπορεί να καθορίσει την ποιότητα του προϊόντος η της υπηρεσίας.Σύμφωνα με τον Juran,η έννοια αυτή βασίστηκε στα ακόλουθα 5 χαρακτηριστικά της ποιότητας:1.Τεχνολογικά(π.χ.ισχύς),2.Ψυχολογικά(π.χ.ομορφιά),3.Σχετικά με τον χρόνο(π.χ.αξιοπιστία),4.Συμβατικά(π.χ.εγγυήσεις),5.Ηθικά-δεοντολογικά(π.χ.ευγένεια των πωλητών).

Σε ένα βιομηχανικό προϊόν,η ποιότητα μπορεί να ορίζεται κατά κύριο λόγο από τα τεχνολογικά και τα σχετικά με τον χρόνο χαρακτηριστικά του,ενώ σε ένα προϊόν υπηρεσιών μπορεί να περιλαμβάνει όλα τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά.Επιπλέον ο Juran όρισε ότι η καταλληλότητα προς χρήση μπορεί να αναλυθεί στα 4 στοιχεία:την ποιότητα σχεδίασης,τον έλεγχο ποιότητας,τη διαθεσιμότητα,και την εξυπηρέτηση.Η ποιότητα σχεδίασης χωρίζεται σε 3 υποομάδες 1.Ποιότητα έρευνας αγοράς,2.Ποιότητα σχεδιασμού,3.Ποιότητα προδιαγραφών.Η ποιότητα συμμόρφωσης χωρίζεται σε 3 υποομάδες,1.Τεχνολογία,2.Μάνατζμεντ,3.Εργατικό δυναμικό.Η διαθεσιμότητα χωρίζεται σε 3 υποομάδες,1.Αξιοπιστία,2.Συντηρησιμότητα,3.Υλικοτεχνική υποστήριξη.Και τέλος η εξυπηρέτηση χωρίζεται σε 1.Ταχύτητα,2.Επαγγελματική επάρκεια,3.Ακεραιότητα.

Ο Juran εισηγήθηκε επίσης την έννοια του εσωτερικού πελάτη,που αφορά οργανισμούς με περισσότερα από ένα άτομα.Εσωτερικοί πελάτες είναι τα πρόσωπα

μέσα στον οργανισμό που έχουν ως προμηθευτές προηγούμενες διεργασίες μέσα στον οργανισμό. Τούτο σημαίνει ότι η έννοια μπορεί να εφαρμοστεί σε υλικά προϊόντα η απλώς στη ροή πληροφοριών. Κάθε πελάτης του επομένου σταδίου έχει προδιαγραφές που πρέπει να ικανοποιούν οι προμηθευτές του προηγούμενου σταδίου, και όλοι αυτοί οι εσωτερικοί πελάτες εργάζονται για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών, κάνοντας αποτελεσματικότερο τον εσωτερικό οργανισμό.

Ο Juran ανέκαθεν έδινε έμφαση στην βελτίωση της ποιότητας. Ως προς αυτό, υποστήριξε ότι ο στόχος ήταν να αυξηθεί η απόδοση σε επίπεδα που ποτέ προηγουμένως δεν είχαν επιτευχθεί. Ο Juran τόνισε ότι προκειμένου να επιτευχθεί αυτό κατά την επίλυση ενός προβλήματος οι επιχειρήσεις πρέπει να περάσουν από μια σειρά ανατροπών στην νοοτροπία, την οργάνωση, τη γνώση, τα πολιτιστικά πρότυπα και τα αποτελέσματα. Κατά συνέπεια, ανέπτυξε 6 φάσεις της επίλυσης προβλημάτων για την βελτίωση της ποιότητας.

| <u>ΣΤΑΔΙΟ</u> | <u>ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ</u> |
|-------------------------|---|
| 1. Εντοπισμός του έργου | - Προτείνονται έργα - Αξιολογούνται τα έργα - Επιλέγεται ένα έργο - Ερώτηση: "Πρόκειται για βελτίωση της ποιότητας;" |
| 2. Ορισμός του έργου | - Καταρτίζεται μία έκθεση αποστολής - Επιλέγεται μία ομάδα - Επαληθεύεται η αποστολή |
| 3. Διάγνωση της αιτίας | - Αναλύονται τα συμπτώματα - Επιβεβαιώνεται η |
| τροποποι- | είται η αποστολή - Διατυπώνονται θεωρίες - Δοκιμάζονται οι θεωρίες - Εντοπίζονται οι βαθύτερες αιτίες |

| | |
|--------------------------------|--|
| 4.Θεραπεία της αιτίας | -Εντοπίζονται εναλλακτικές λύσεις -Σχεδιάζεται η θεραπεία -Σχεδιάζονται έλεγχοι -Σχεδιάζεται νοοτροπία -Αποδεικνύεται η αποτελεσματικότητα -Υλοποίηση |
| 5.Μονιμοποίηση των βελτιώσεων | -Σχεδιάζονται αποτελεσματικοί έλεγχοι -Παίρνονται μέτρα διασφάλισης της θεραπείας -Εξετάζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων |
| 6.Αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση | -Αναπαράγονται τα αποτελέσματα -Προτείνονται τα νέα έργα |

Οι φάσεις 1,2 και 3 μπορούν να θεωρηθούν ως η διαδρομή από το σύμπτωμα στην θεραπεία.Οι φάσεις 4,5,και 6 μπορούν να θεωρηθούν ως η διαδρομή από την θεραπεία στην περαιτέρω ευκαιρεία.Η διαδικασία αυτή έχει κυκλικό χαρακτήρα και αντανakλά τη συνεχή έλικα της ανάπτυξης της ποιότητας σε έναν οργανισμό.

Πρώτος ο Juran παρατήρησε ότι στην βελτίωση της ποιότητας μπορούσε να εφαρμοστεί η αρχή του Pareto.Η βάση βρίσκεται στο να διακριθούν τα λίγα ζωτικά στοιχεία από τα πολλά ασήμαντα.Ένα από τα εργαλεία ποιότητας που χρησιμοποίησε ο Juran είναι η αρχή του Pareto.Ο Juran ενδιαφέρθηκε επίσης ιδιαίτερα για το κόστος της ποιότητας και χρησιμοποίησε έντονα την παραπάνω αρχή ως εργαλείο για να επιδείξει στα κορυφαία διευθυντικά στελέχη τα αποτελέσματα της βελτίωσης των λίγων ζωτικών στοιχείων.Ο Juran επίσης εισήγαγε την αρχή του συμβουλίου ποιότητας ,ενός φορέα που διαχειρίζεται τις δραστηριότητες ποιότητας ενός οργανισμού.Εδώ επικυρώνονται και κατευθύνονται όλες οι δραστηριότητες ποιότητας.

2.Ο DEMING

Ο Deming είναι γνωστός για τα 14 σημεία του,για τον κύκλο Deming καθώς και για τις "θανάσιμες ασθένειες" που εντόπισε.Τα 14 σημεία του Deming είναι:

1.Δημιουργία σταθερότητας σκοπού.

Αυτό σημαίνει ότι το μάνατζμεντ επιφορτίζεται με την υποχρέωση να προγραμματίζει το σήμερα και το αύριο και να προσφέρει μια συντονισμένη και οργανωμένη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων ποιότητας που τίθενται για το αύριο. Όταν το μακροπρόθεσμο πρόγραμμα χρησιμοποιείται ως πρόσχημα για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων ανταποδόσεων, ο οργανισμός είναι εκτεθειμένος στον κίνδυνο της αποτυχίας. Ο οργανισμός που είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα αναμφίβολα θα θελήσει να διασφαλίσει το μέλλον του και θα σεβαστεί το γεγονός ότι η ανάπτυξη της ποιότητας είναι μια μακροπρόθεσμη διαδικασία.

2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας.

Η κουλτούρα της ποιότητας πρέπει να γίνει τμήμα του ιστού του οργανισμού. Πρέπει να αναχθεί σε ένα είδος θρησκείας η οποία προκαλεί μία γοητεία που κάνει όλους τους εργαζόμενους του οργανισμού να είναι περήφανοι που ανήκουν σε αυτόν. Ο Deming υποστηρίζει ότι στην ουσία έχουμε ένα μετασχηματισμό του μάνατζμεντ. Δεδομένου ότι η ποιότητα πρόκειται να μεταμορφώσει τους εργαζόμενους σε αυτοδιευθυνόμενες μονάδες, η φιλοσοφία αφορά το μάνατζμεντ σε όλα τα επίπεδα, των στελεχών και του εργατικού δυναμικού. Κατά συνέπεια, η διαχωριστική γραμμή μεταξύ εργαζομένων και μάνατζερ θα γίνει λιγότερο ευδιάκριτη.

3. Παύση της εξάρτησης από την μαζική επιθεώρηση.

Στην εποχή μας η μαζική επιθεώρηση ήταν όλο και όλο το μάνατζμεντ ποιότητας που υπήρχε. Αυτό δεν ισχύει πιά. Η επιθεώρηση κοστίζει. Δεν κοστίζει μόνο λόγω των μισθών της ομάδας επιθεώρησης, αλλά και λόγω της μη πρόληψης. Η επιθεώρηση δεν κάνει τίποτα για να αποτρέψει την εμφάνιση του ελαττώματος ξανά και ξανά. Ο Deming αναφέρει ότι η ποιότητα δεν πηγάζει από την επιθεώρηση, αλλά από την βελτίωση της διεργασίας.

4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με μόνο κριτήριο την τιμή.

Αυτό είναι βασικό πρόβλημα της κοντόφθαλμης προσέγγισης. Η πρακτική αυτή δημιουργεί πολύ περισσότερους προμηθευτές από όσο χρειάζεται, και ως εκ τούτου οι σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και των προμηθευτών γίνονται τεταμένες. Η διαχείριση μέσω της επιθεώρησης, της συνεχούς ροής προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές γίνεται προβληματική, και τούτο αναπόφευκτα οδηγεί στο να κυκλοφορούν μέσα στο σύστημα παραγωγής ελαττωματικά προϊόντα.

5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.

Η απαίτηση αυτή διατυπώθηκε από όλους τους συγγραφείς του μάνατζμεντ ποιότητας: διαρκής βελτίωση των διαδικασιών. Ο Deming είπε ότι η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί ήδη από την φάση σχεδίασης. Αυτό σημαίνει απομάκρυνση από το στάτους κβό, δηλαδή σημαίνει ρίσκο για την διεύθυνση αλλά και για τους

εργαζόμενους, αλλά ρίσκο αναγκαίο προκειμένου να εξασφαλιστεί η συνεχής και αποτελεσματική ανάπτυξη της ποιότητας.

6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και της επανεκπαίδευσης.

Χρειάζεται εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων στις αρχές και τις πρακτικές του μάνατζμεντ της ποιότητας συμπεριλαμβανομένου του ΣΕΔ και των εργαλείων ποιότητας που αφορούν τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτό δίνει στους εργαζόμενους την αυτοπεποίθηση να πειραματίζονται έχοντας γνώση των διεργασιών τις οποίες ελέγχουν. Η συστηματική εκπαίδευση πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της εργασιακής δεοντολογίας, να εφαρμόζονται οι βέλτιστες πρακτικές και να διατεθούν επαρκής πόροι που να εξασφαλίζουν την ουσιαστική ανάπτυξη προσόντων.

7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας.

Η δημιουργία πραγματικού πνεύματος ηγεσίας, ιδίως αυτό καθοδήγησης, είναι πρωταρχική απαίτηση της νοοτροπίας της ποιότητας. Το θέμα αυτό πρόκειται να αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία καθώς θα συγκροτούνται στον οργανισμό ομάδες εργασίας για την ενασχόληση με προβλήματα ποιότητας και φαινομενικά θα είναι ανεξάρτητες από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη.

8. Εκδίωξη του φόβου.

Η νοοτροπία της επίρριψης ευθυνών πρέπει να δώσει στην θέση της στην νοοτροπία της επίλυσης προβλημάτων. Αυτό σημαίνει ότι οι προτάσεις για βελτιώσεις πρέπει να αντιμετωπίζονται με θετικό πνεύμα και ότι τα στελέχη πρέπει να αποφεύγουν αντιδράσεις άλλες από την ομόθυμη υποστήριξη των προτάσεων. Ως προς αυτό την χειρότερη συμπεριφορά παρουσιάζουν οι εδραιωμένες γραφειοκρατίες που φαίνονται να αντιμετωπίζουν αρνητικά όσους σκέπτονται ανεξάρτητα. Έτσι όλοι όσοι θα ήθελαν να κάνουν κάτι θετικό για την εργασιακή τους κατάσταση δεν τολμούν, εξαιτίας του φόβου για τις συνέπειες ο οποίος διακατέχει τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους.

9. Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τομέων του προσωπικού.

Τα διαρθρωτικά στεγανά που υπάρχουν σε έναν οργανισμό πρέπει να αρθούν ένα στέκονται εμπόδιο στην ουσιαστική βελτίωση της ποιότητας. Ιδιαίτερος τομέας είναι η φάση του σχεδιασμού ενός νέου προϊόντος, όπου οι μηχανικοί, το μάρκετινγκ και η παραγωγή ανταγωνίζονται για τον έλεγχο πάνω στο νέο προϊόν. Τα στεγανά εμποδίζουν την μεταφορά κυριότητας και οφείλονται σε γραφειοκρατικές προσπάθειες να διατηρηθούν τα φέουδα.

10. Κατάργηση των σλόγκαν, των παραινήσεων και των στόχων.

Τα σλόγκαν που αντικατοπτρίζουν ιδανικές καταστάσεις οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με την πραγματική κατάσταση από πλευράς ποιότητας θα πρέπει να

αποφεύγονται. Παρόμοια οι αριθμητικοί στόχοι πρέπει να στηρίζονται σε καλές διεργασίες, καλό εξοπλισμό και εκπαίδευση. Το να τίθενται εξωπραγματικοί στόχοι θα αποθαρρύνει τους εργαζόμενους, και δεν θα τους παρακινήσει να εργαστούν σκληρότερα.

11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων.

Η εφαρμογή ποσοτικών μέτρων στην εργασία έχει αποδεδειγμένα προκαλέσει αμηχανία στο προσωπικό, δεδομένου ότι στα κριτήρια απόδοσης δε λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια. Αυτό αποθαρρύνει το προσωπικό και δημιουργεί φραγμούς στις βελτιώσεις. Ποσοστώσεις θα αναπτυχθούν φυσιολογικά, ως αποτέλεσμα των ορίων των ικανοτήτων της διεργασίας και του εξοπλισμού, όχι λόγω της περιορισμένης παρακίνησης των εργαζομένων.

12. Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου.

Τα στελέχη που κυνηγούν τους αριθμούς παραγωγής και όχι την παραγόμενη ποιότητα αποτελούν βασικό εμπόδιο για την ανάπτυξη αισθήματος υπερηφάνειας του εργαζόμενου. Τα ατομικά συστήματα κινήτρων, η σύγκρουση και η έλλειψη κατανόησης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, η έλλειψη εκπαίδευσης, η υπερβολικά συχνή αλλαγή των κανόνων και η συμπεριφορά των επιστατών είναι μερικοί παράγοντες που εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αναπτύξει υπερηφάνεια για την δουλεία του.

13. Θέσπιση ενός προγράμματος εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης.

Οι συνεχείς βελτιώσεις στην ποιότητα θα οδηγήσουν το προσωπικό στην απόκτηση νέων προσόντων, νέων τρόπων εκτέλεσης της εργασίας τους. Καθώς θα αναπτύσσονται αυτά τα προσόντα, τα στελέχη τα στελέχη πρέπει να αναπτύσσονται μαζί τους, και να προσφέρουν εκπαίδευση και επανεκπαίδευση, αντιμετωπίζοντας την όχι ως δαπάνη αλλά ως επένδυση στο μέλλον του οργανισμού και στο δικό τους μέλλον. Καθώς θα εξελίσσονται οι θέσεις εργασίας, θα προκύψει ένα νέο πιο ορθολογικό περιβάλλον εργασίας. Οι άνθρωποι πρέπει να εκπαιδευτούν και επιμορφωθούν ώστε να ταιριάζουν σε αυτές τις νέες θέσεις εργασίας. Η εκπαίδευση είναι ένας τρόπος για την βελτίωση των ανθρώπων αλλά και την βελτίωση της ικανότητάς τους να ανταποκρίνονται στον ρόλο τους στο χώρο εργασίας.

14. Ανάλυση δράσης για πραγματοποίηση του μετασχηματισμού.

Αυτό αποτελεί δέσμευση των κορυφαίων διευθυντικών στελεχών και μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Δεν είναι κάτι που θα συμβεί σήμερα ή αύριο. Η πρωτοβουλία για την δρομολόγηση των 13 προηγούμενων σημείων πρέπει να έρθει από την κορυφή.

Ο Deming υποστηρίζει ότι το αμερικάνικο(δυτικό) μάνατζμεντ πάσχει από ορισμένες θανάσιμες ασθένειες που δρουν από κοινού και εμποδίζουν την ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων στο μάνατζμεντ.Οι ασθένειες αυτές είναι:

1.Έλλειψη σταθερότητας σκοπού.

Αντικατοπτρίζει την κοντόφθαλμη θεώρηση και από τον Deming θεωρείται σφάλμα του μάνατζμεντ που οφείλεται στην ασφικτική καθοδήγηση των λογιστών και των οικονομικών υπευθύνων.Επιπλέον,είναι κάτι ασυμβίβαστο με την πολιτική ποιότητας και την υλοποίηση προγραμμάτων.

2.Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.

Η ασθένεια αυτή συνδέεται με την προηγούμενη.Η βραχυπρόθεσμη προσέγγιση φαίνεται επίσης στην απόσπαση κεφαλαίων που θα μπορούσαν να επανεπενδυθούν στους ανθρώπους εκείνους που είναι σημαντικοί για τον οργανισμό,στο εργατικό δυναμικό.Οι μετοχικές εταιρείες είναι αναγκασμένες να εξισορροπούν τα κέρδη των μετόχων,τις προσπάθειες εξαγορας,τις απαιτήσεις του εργατικού δυναμικού και των πελατών,και συνήθως επικρατούν οι μέτοχοι,εις βάρος ολόκληρου του οργανισμού και σε τελική ανάλυση του πελάτη.

3.Αξιολόγηση των επιδόσεων ή ετήσια επισκόπηση.

Η χρήση τεχνικών του μάνατζμεντ όπως το μάνατζμεντ βάσει στόχων οδηγεί σε μονομερώς βραχυπρόθεσμο προγραμματισμό και σε κλίμα φόβου κατά την διαπραγμάτευση των απαιτήσεων εργασιακής απόδοσης.Έτσι δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και υποβοηθούνται οι μέτριε επιδόσεις της ομάδας και οι επιδόσεις που θα αντανάκλουν τις ικανότητες κάθε ατόμου.Αποτέλεσμα είναι ο καθένας ατομικά να επιδιώκει στόχους που συμφώνησε ατομικά.

4.Κινητικότητα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών.

Ο Deming θεωρούσε ότι ο αριθμός των ανώτατων στελεχών που κατείχαν προσωρινές θέσεις με διάρκεια δύο η τριών ετών ήταν υπερβολικός μεγάλος και έτσι δεν είναι δυνατόν να εκτιμηθεί η αξιοπιστία τους όσο αφορά την αποτελεσματική διοίκηση του οργανισμού.Η κινητικότητα είναι καλό πράγμα για τα στελέχη,αλλά οδηγεί σε ασυνάρτητη πολιτική της ανώτατης διεύθυνσης.Η μετακίνηση ανώτατων στελεχών και εργαζομένων θεωρείται αντανάκλαση των βαθύτερων προβλημάτων δυσαρέσκειας με την εργασία.Τα στελέχη δεν φαίνεται ότι δίνουν στον εαυτό τους αρκετό χρονικό περιθώριο για να μάθουν τα πραγματικά προβλήματα της δουλειάς πριν αλλάξουν θέση.

5.Διεύθυνση της εταιρείας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς.

Η μέτρηση της αντικειμενικής πλευράς ενός οργανισμού είναι στις μέρες μας σχετικά εύκολη υπόθεση.Τα προβλήματα δημιουργούνται από τους άγνωστους

αριθμούς.π.χ.πώς θα κοστολογηθεί η επίπτωση ενός δυσαρεστημένου πελάτη στο δυναμικό των πωλήσεων;

6.Υπερβολικές δαπάνες ιατρικής περίθαλψης και υπερβολικές δαπάνες για εγγυήσεις που υποδαυλίζονται από τους δικηγόρους.

Ορισμένα από τα εμπόδια που,κατά τον Deming,δε βοηθούν στην ανάπτυξη αποτελεσματικού μάνατζμεντ ποιότητας περιλαμβάνουν:1.Τα προβλήματα μας είναι διαφορετικά,2.Στήριξη στα τμήματα ελέγχου ποιότητας,3.Ποιότητα μέσω της επιθεώρησης,4.Επίρρηση ευθυνών στους εργαζόμενους,5.Ανεπαρκής δομή των πρωτοτύπων.

Ο Deming επιχείρησε να επανεξετάσει τη φιλοσοφία του για το μάνατζμεντ ποιότητας και το ορίζει ως εξής:

1.*Εκτίμηση του συστήματος.*Αυτό σημαίνει ότι ο καθένας πρέπει να κατανοεί τα συστατικά μέρη του συστήματος στο οποίο δουλεύει και τις διάφορες σχέσεις αλληλοσύνδεσης που παρουσιάζονται.Η αποτυχία σε ένα μέρος του συστήματος επηρεάζει την επιτυχία σε ένα άλλο.

2.*Γνώση της στατιστικής θεωρίας.*Ο Deming απαιτεί όλο το προσωπικό να είναι εξοικειωμένο με τις γενικές μεθόδους στατιστικής και να μπορεί να τις χρησιμοποιεί αποτελεσματικά.

3.*Θεωρία της γνώσης.*Αφορά τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων προκειμένου να καθοριστεί τι δίνει αποτελέσματα και τι όχι.

4.*Γνώση της ψυχολογίας.*Η ανάπτυξη της ποιότητας απαιτεί αλλαγή στην νοοτροπία,τις αξίες και την συμπεριφορά των ατόμων.Κατά συνέπεια τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι πρέπει να καταλαβαίνουν τι ωθεί τους ανθρώπους και πως αυτές οι ωθήσεις μπορούν να αξιοποιηθούν για τη συνεχή ανάπτυξη της ποιότητας.

3.GARVIN

Ο Garvin είναι καθηγητής στο Harvard Business School.Έχει αναπτύξει σειρά εννοιών που επηρέασαν σημαντικά τη θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας.Μεταξύ άλλων ανέπτυξε την έννοια των 8 διαστάσεων της ποιότητας.Οι διαστάσεις αυτές είναι:επιδόσεις, χαρακτηριστικά, γνωρίσματα,αξιοπιστία,συμμόρφωση,ανθεκτικότητα,συντηρησιμότητα,αισθητική,και φαινόμενη ποιότητα.Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι για να εξαχθεί έστω και μία στοιχειώδης σημασία της ποιότητας,απαιτούνται πολλές διαστάσεις.Ο Garvin εισηγήθηκε επίσης την έννοια των 5 βάσεων της ποιότητας:το υπερβατικό στοιχείο,το προϊόν,το χρήστη,την κατασκευή και την αξία.

4. CROSBY

Ο Crosby ανέπτυξε τις λεγόμενες 5 απαράβατες αρχές της ποιότητας. Αυτές είναι:

1. Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις. Το σκεπτικό είναι ότι, από την στιγμή που θα οριστούν οι απαιτήσεις, η διαδικασία παραγωγής χαρακτηρίζεται από ποιότητα εάν το προϊόν ή η υπηρεσία που είναι αποτέλεσμα της διαδικασίας συμμορφώνεται προς τις εν λόγω απαιτήσεις.

2. Δεν έχει νόημα για να μιλάμε για πρόβλημα ποιότητας.

3. Δεν έχει νόημα για να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας.

4. Μόνο μέτρο της απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας.

5. Μόνη αρχή της απόδοσης είναι μηδέν ελαττώματα.

Η φιλοσοφία που βρίσκεται πίσω από αυτές τις απαράβατες αρχές είναι μία νοοτροπία συμμόρφωσης συμμόρφωση είναι ανέφικτη αν η σχεδίαση του προϊόντος ή της υπηρεσίας είναι εσφαλμένη η δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη. Δεδομένου ότι το μανατζμεντ μιλάει κυρίως τη γλώσσα του χρήματος, η διατύπωση του κόστους της μη συμμόρφωσης με τον τρόπο αυτό είναι εύστοχη. Το πρόγραμμα 14 σημείων του Crosby για την βελτίωση της ποιότητας αφορά κατά κύριο λόγο ζητήματα υλοποίησης. Αντίθετα το πρόγραμμα 14 σημείων του Deming αναφέρεται σαφώς στην φιλοσοφία που πρέπει να διαπνέει τα στελέχη. Τα 14 σημεία του Crosby είναι:

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών.

Να διαπιστωθεί η άποψη των στελεχών για την ποιότητα, να αναπτυχθεί μία πολιτική ποιότητας, τα στελέχη να την ενστερνιστούν και αυτό να γίνει φανερό σε όλους.

2. Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας.

Ο Crosby προτείνει όλα τα μέλη της εκτός από τον πρόεδρο να έχουν μερική απασχόληση στην ομάδα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι εννοεί επίσης ότι η ΟΒΠ, όπως και ο υπόλοιπος οργανισμός, πρέπει να έχουν την σκέψη τους προσηλωμένη στην ποιότητα 24 ώρες την ημέρα. Αναφέρει επίσης τις ευθύνες των μελών της ομάδας, οι οποίες περιλαμβάνουν: α) Κατάρτιση και εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας, β) Πλήρη εκπροσώπηση του τμήματος τους στην ομάδα, γ) Συντονισμός και εκτέλεση των αποφάσεων ποιότητας που παίρνει η ομάδα και επηρεάζουν το τμήμα τους, δ) Δημιουργική συνεισφορά στο πρόγραμμα ποιότητας.

3. Μέτρηση της ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Crosby, αυτό σημαίνει την παραγωγή δεδομένων για τρέχουσες και ενδεχόμενες περιπτώσεις μη συμμόρφωσης και την ανάληψη κατάλληλης διορθωτικής δράσης. Τα δεδομένα των μετρήσεων πρέπει να είναι επίκαιρα και κατά προτίμηση σε ανοικτή επικοινωνία. Η χρήση των πιο επίκαιρων πληροφοριών θα

εξασφαλίσει αποτελεσματικές αποφάσεις για την ποιότητα.Για να αντιμετωπιστεί η σπατάλη στις διάφορες διεργασίες(στη μεταποίηση η τις υπηρεσίες) ο Crosby προτείνει 3 πράγματα:αναγνώριση των προβλημάτων,μέτρηση της τρέχουσας κατάστασης και εκπόνηση προγράμματος ποιότητας για τον περιορισμό της σπατάλης.

4.Το κόστος της ποιότητας.

Ο Crosby αναφέρει ότι το κόστος της ποιότητας περιλαμβάνει τα υλικά που απορρίπτονται ως άχρηστα,την εκ νέου εκτέλεση εργασιών,τις εγγυήσεις,την εργασία των επιθεωρητών,και της ομάδας ελέγχου ποιότητας,τις σχεδιαστικές και μηχανολογικές αλλαγές καθώς και τους διαχειριστικούς ελέγχους.

5.Συνείδηση ποιότητας.

Αυτό σημαίνει να δοθεί η αναγκαία υποστήριξη ώστε να αυξηθεί,σε όλο το προσωπικό,το επίπεδο ενδιαφέροντος και μέριμνας για την ποιότητα,έτσι ώστε να κατανοήσουν,να αποδεχθούν και να υποστηρίξουν τους λόγους του προγράμματος ποιότητας.Ο Crosby αναφέρει ότι προκειμένου να γίνει αποδεκτή η συμμόρφωση στις απαιτήσεις των διεργασιών και να προετοιμαστεί το πρόγραμμα μηδενικών ελαττωμάτων,πρέπει να αυξηθεί η συνείδηση ποιότητας.Το πρόγραμμα συνειδητοποίησης αποτελείται από δύο βασικές δραστηριότητες:τακτικές συναντήσεις μεταξύ της διεύθυνσης και εργαζομένων με αντικείμενο την ποιότητα,και διάδοση των πληροφοριών σχετικά με την πρόοδο και την έκταση του προγράμματος ποιότητας και των συναφών πρωτοβουλιών.

6.Διορθωτική δράση.

Ο Crosby αναφέρει ότι επιβάλλεται η ανάπτυξη συστηματικών μεθόδων για την επίλυση προβλημάτων που έχουν ήδη διαπιστωθεί.

7.Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων(ME).

Κατά τον Crosby τα βασικά σημεία του προγραμματισμού ME είναι:α)Εξήγηση της έννοιας και του προγράμματος σε όλους τους επιστάτες,β)Καθορισμός του απαιτούμενου υλικού,γ)Καθορισμός της μεθόδου και της διαδικασίας υλοποίησης του προγράμματος ME,δ)Εντοπισμός του προγράμματος διόρθωσης του σφάλματος και λήψη μέτρων για την εκτέλεση του.

8.Εκπαίδευση των επιστατών.

Ο Crosby την θεωρεί απαραίτητη προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι επιστάτες είναι ικανοί να εκπληρώσουν τα καθήκοντα και να αναλάβουν τις ευθύνες του προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας.Ο Crosby αναφέρει ότι η εκπαίδευση των επιστατών διαιρείται σε 3 μέρη:α)Εκπαίδευση που καλύπτει τις τεχνικές μέτρησης της ποιότητας,το κόστος που συνεπάγεται η ποιότητα,τις μεθόδους διορθωτικής δράσης

και την δράση αύξησης της συνείδησης για την ποιότητα,β)Ενημέρωση για το πρόγραμμα μηδενικών ελαττωμάτων,γ)Κάνε το ξανά.

9.Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων.

Μία συγκεκριμένη ημέρα θα ανακηρυχθεί ως σύνδεσμος μεταξύ της ρητορικής για την ποιότητα και των υποσχέσεων των προηγούμενων μηνών αφενός,και αφετέρου της μελλοντικής δέσμευσης και κατανόησης από όλους τους ενδιαφερόμενου.

10.Θέσπιση στόχων.

Η απαίτηση αυτή δημιουργεί κίνητρα και την παρόρμηση για επιτυχία.Χρειάζεται όμως ένθερμη υποστήριξη από τα στελέχη ώστε να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο σύστημα θέσπισης στόχων,ώστε να είναι δυνατή η επίτευξη της ποιότητας και των στόχων.

11.Άρση των αιτιών των σφαλμάτων.

Πρόκειται για μια συστηματική μέθοδο προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να μεταδώσουν στα στελέχη τα προβλήματα ποιότητας που τους επηρεάζουν κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

12.Αναγνώριση.

Σύμφωνα με τον Crosby,οι άνθρωποι δε δουλεύουν μόνο για τα χρήματα.Κατά συνέπεια,ο Crosby ορίζει ότι η αναγνώριση υπό άλλες μορφές είναι καταλληλότερη σε ένα περιβάλλον ποιότητας,

13.Συμβούλια ποιότητας.

Ο Crosby λέει ότι το ζητούμενο εδώ είναι να συναντώνται οι επαγγελματίες της ποιότητας για προγραμματισμένη επικοινωνία σε τακτική βάση.Το συμβούλιο ποιότητας είναι ένα πολύ σημαντικό βήμα για την ανάπτυξη της ποιότητας σε ένα οργανισμό.Η σύνθεση του πρέπει να είναι εξισορροπημένη μεταξύ επαγγελματιών και ανθρώπων που δουλεύουν στην καρδιά της ποιότητας.

14.Κάνε το ξανά.

Η παραίτηση αυτή υπογραμμίζει ότι ποιότητα σημαίνει συνεχή βελτίωση.

5.ISHIKAWA

Ο Ishikawa έγινε γνωστός κυρίως για την συνεισφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας μέσω του στατιστικού ελέγχου ποιότητας.Ανέπτυξε το διάγραμμα Ishkawa και τα επτά παλαιά εργαλεία της ποιότητας,2 έννοιες που έδωσαν στους εργαζόμενους της βάσης την ικανότητα να χρησιμοποιούν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων.Ο Ishikawa ανέπτυξε μια απλή κατάταξη των εργαλείων στατιστικού ελέγχου,ιεραρχικού χαρακτήρα από την άποψη των γνώσεων στατιστικής που απαιτούνται για την εφαρμογή τους.Αυτή είναι:

1.Στο χαμηλότερο επίπεδο των 7 εργαλείων έχουμε τα εργαλεία που μπορεί να μάθει και εφαρμόσει ο καθένας στον οργανισμό.Αυτό σημαίνει ότι ο απλός εργαζόμενος

έχει την στατιστική ικανότητα να αξιολογεί προβλήματα ποιότητας.Τα εργαλεία αυτά περιλαμβάνουν:α)Διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος,β)Ανάλυση Pareto,γ)Διαστρωμάτωση,δ)Ιστογράμματα,ε)Διαγράμματα ελέγχου διεργασιών,στ)Διαγράμματα διασποράς,ζ)Φύλλα ελέγχου.

2.Στη συνέχεια έχουμε τα εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από στελέχη και ειδικούς στην ποιότητα.Περιλαμβάνουν τον έλεγχο υποθέσεων,δειγματοληψία κ.τ.λ.

3.Η τελευταία ομάδα εργαλείων μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο για προηγμένη στατιστική επίλυση των προβλημάτων.Περιλαμβάνουν πειραματικές σχεδιάσεις(μέθοδος Taguchi) και τεχνικές επιχειρησιακής έρευνας.

Ο Ishikawa ήταν προσανατολισμένος περισσότερο στους ανθρώπους παρά στη στατιστική.Βασικός στόχος του ήταν να συμμετέχουν όλοι στη ανάπτυξη της ποιότητας,και όχι μόνο τα στελέχη που ήταν υπεύθυνα για αυτήν.Στο επίκεντρο της συμβολής του βρίσκεται η έμφαση που έδωσε στην επίλυση προβλημάτων.Κατά συνέπεια ,η σημασία που έδωσε στα εργαλεία της ποιότητας είναι απολύτως καθοριστική.Ωστόσο το γεγονός ότι στηρίχθηκε στην συλλογή δεδομένων για τις διεργασίες και ότι χρησιμοποίησε απλές στατιστικές τεχνικές δείχνει τις προσγειωμένες μεθόδους του.Ο Ishikawa πίστευε ότι στην δύση δεν δίνεται προσοχή στην συνεισφορά που ο καθένας σε ένα οργανισμό μπορεί να έχει στην ποιότητα,και ότι εξαιτίας αυτού η δυτική θεωρία του μάνατζμεντ ποιότητας δεν είχε τον αντίκτυπο που έπρεπε να έχει.Αυτό σημαίνει ότι στους εργαζόμενους της βάσης απαγορευόταν η δυνατότητα να συνεισφέρουν στην ποιότητα,κάτι που εξακολουθεί να ισχύει σε πολλούς οργανισμούς.Η επιμονή των Ιαπώνων στην ομαδική εργασία,και στην άποψη ότι όλα τα μέλη του προσωπικού είναι ίσα όσο αφορά την συνεισφορά στην ποιότητα,δείχνει το βασικό χάσμα που υπάρχει μεταξύ της Ιαπωνικής και της Δυτικής πρακτικής για το μάνατζμεντ ποιότητας.Ο Ishikawa επέμεινε στην ιδέα ότι τα παράπονα των πελατών αποτελούν ευκαιρίες που δεν πρέπει να χάνονται.Αποτελούν ευκαιρία για την αναπροσαρμογή της πολιτικής της ποιότητας και επομένως η ενεργητική επιδίωξη των παραπόνων,αν και αμφιλεγόμενη την εποχή που προτάθηκε,πρέπει να ενθαρρυνθεί προκειμένου ο οργανισμός να κινηθεί στην κατεύθυνση που πρέπει:να έχει πελάτες ευχαριστημένους.

6.FEIGENBAUM

Μηχανικός στο επάγγελμα,ο Feigenbaum έγινε γνωστός για το έργο του στον έλεγχο της ποιότητας.Ήδη από την δεκαετία του 1950 όρισε την ολική ποιότητα ως ένα αποτελεσματικό σύστημα για την ολοκλήρωση των προσπαθειών που καταβάλλουν οι διάφορες ομάδες σε έναν οργανισμό για την ανάπτυξη της ποιότητας,την διατήρηση της ποιότητας και την βελτίωση της ποιότητας προκειμένου να καταστεί

δυνατή η παραγωγή ή η παροχή υπηρεσιών στο οικονομικότερο δυνατό επίπεδο που εξασφαλίζει την ικανοποίηση του πελάτη.Ο Feigenbaum διατύπωσε την έννοια του βιομηχανικού κύκλου,την ανάπτυξη ενός προϊόντος από την σύλληψη του έως την κυκλοφορία του στην αγορά και ακόμα πιο πέρα.Ο κύκλος αυτός περιλαμβάνει το μάρκετινγκ,την σχεδίαση,την παραγωγή,την εγκατάσταση, και την εξυπηρέτηση,στοιχεία που θεωρούνται κεφαλαιώδη για το μάνατζμεντ ποιότητας σε έναν οργανισμό,καθώς και για την διαχείριση ενός συστήματος μάνατζμεντ ποιότητας όπως το BS EN ISO9000.Η άποψη του για την ολική ποιότητα δεν έφτανε μέχρι την εφαρμογή της ευθύνης για την ποιότητα σε όλους τους εργαζομένους του οργανισμού.Αυτή η ιδεολογία έρχεται σε έντονη αντίθεση με την φιλοσοφία του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.Ωστόσο η οπτική της ποιότητας είναι σημαντική συνεισφορά στην προβληματική του μάνατζμεντ ποιότητας.Κεντρική θέση στην διαχείριση της ποιότητας έχει η χρήση επαγγελματιών της ποιότητας ως συντονιστών και υποστηρικτών της όλης διαδικασίας του μάνατζμεντ ποιότητας.Η οπτική για την ολική ποιότητα βασιζόταν στην έννοια του συνολικού κόστους και στην άποψη ότι το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θα οδηγήσει σε χαμηλότερο συνολικό κόστος για τον οργανισμό,άρα και για τον πελάτη.Ο Feigenbaum εισηγήθηκε επίσης την έννοια του κρυμμένου εργοστασίου.Η ιδέα του ήταν ότι η ελαττωματική παραγωγή μείωνε την πραγματική δυναμικότητα ενός εργοστασίου λόγω της ανάγκης επανεκτέλεσης των εργασιών που δεν έγιναν σωστά με την πρώτη.Σήμερα τα στοιχεία κυμαίνονται γύρω στο 20% που σημαίνει ότι οι πελάτες θα μπορούσαν να έχουν προϊόντα και υπηρεσίες έως και 20% φθηνότερα.

7.TAGUCHI

Η κυριότερη συμβολή του Taguchi αφορά την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης.Κατά βάση,οι μέθοδοι του Taguchi εστιάζονται στον προσδιορισμό του κόστους που έχει η μη επίτευξη της τιμής που έχει τεθεί ως στόχος.Αυτή η άποψη έρχεται σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές πρακτικές του μάνατζμεντ ποιότητας,δεδομένου ότι,εφόσον ένα προϊόν βρίσκεται στα προδιαγεγραμμένα όρια που έχουν τεθεί για μία δεδομένη διεργασία είναι αποδεκτό.Ο Taguchi δεν συμφωνούσε με την άποψη αυτή.Κατά συνέπεια ανέπτυξε την έννοια της συνάρτησης απώλειας,οπού υπολογίζει την μείωση της ωφέλειας ως συνάρτηση της απόστασης από την τιμή-στόχο για ένα προϊόν η διεργασία,δηλαδή την απώλεια για την κοινωνία συνολικά από άποψη κόστους.Η συνάρτηση απώλειας προσεγγίζει το τετράγωνο της απόστασης από την τιμή στόχο.Ο Ο Taguchi πιστεύει ότι τα προϊόντα και οι παραγωγικές διεργασίες πρέπει να σχεδιάζονται ώστε να είναι ανθεκτικά και όχι ευαίσθητα σε διακυμάνσεις της διεργασίας και έτσι να επιτυγχάνουν την τιμή στόχο.Για να υλοποιήσει την ιδέα του στον τομέα αυτόν,χρησιμοποιεί τεχνικές

παραμετρικής σχεδίασης και ελέγχου πειραμάτων. Εδώ, ο Taguchi τάσσεται υπέρ της προληπτικής διενέργειας, εκτός επικοινωνίας ελέγχου ποιότητας μέσω του αποτελεσματικού σχεδιασμού και ανάπτυξης. Υποστηρίζει ότι ο χρόνος και ο κόπος που δαπανώνται στον σχεδιασμό και τον προγραμματισμό θα εξοικονομήσουν περισσότερο χρόνο, κόπο και κόστος αργότερα, κατά τον έλεγχο ποιότητας στη γραμμή παραγωγής. Ο αποτελεσματικότερος σχεδιασμός του τελικού προϊόντος προκύπτει από την χρήση τριών σταδίων: πρώτο στάδιο, σχεδιασμός συστήματος, δεύτερο στάδιο, παραμετρικός ανθεκτικός σχεδιασμός, τρίτο στάδιο, σχεδιασμός ανοχών.

1.2. Οι 3 όψεις της ποιότητας.

Οι τρεις όψεις της ποιότητας είναι:

1. Την ψυχολογική όψη της ποιότητας (όψεις της ποιότητας που στηρίζονται στο υπερβατικό στοιχείο, στον χρήστη, και την αξία.)
2. Την όψη της ποιότητας που στηρίζεται στην διεργασία (στη μεταποίηση ή τις υπηρεσίες)
3. Την όψη της ποιότητας που στηρίζεται το προϊόν ή η υπηρεσία.

Η βάση στην οποία εδράζονται αυτές οι τρεις όψεις της ποιότητας είναι οι 5 βάσεις της ποιότητας που όρισε ο Garvin:

1. Υπερβατική άποψη της ποιότητας.

Ο Pirsig έγραψε ότι η ποιότητα δεν είναι ούτε πνεύμα ούτε ύλη, αλλά μία τρίτη οντότητα ανεξάρτητη από τα δύο. Δεν μπορεί να οριστεί αλλά ξέρουμε τι είναι. Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση αυτή, η ποιότητα είναι θέμα αυστηρά προσωπικό και κανείς δεν μπορεί να την ορίσει, ούτε καν εσύ ο ίδιος. Ο Garvin υποστηρίζει ότι η ποιότητα, σύμφωνα με την άποψη αυτή, είναι μία απλή αναλύσιμη ιδιότητα, που μαθαίνουμε να την αναγνωρίζουμε μόνο με την πείρα μας. Είναι κάτι που δεν μπορούμε να το αγγίξουμε, αλλά το αναγνωρίζουμε αμέσως. Επειδή η ποιότητα εδώ έχει προσωπική αίσθηση, ο Tuchman θεωρεί ότι η ποιότητα συνδέεται με την εκλεκτή εργασία, την μαστοριά και όχι με την μαζική παραγωγή. Έτσι ένας άνθρωπος προβάλλει σε ένα αντικείμενο μία προσωπική, υποκειμενική άποψη για την ποιότητα.

2. Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο προϊόν.

Προκειμένου να μετατρέψει τις ανάγκες του πελάτη, βάσει καθορισμένων όρων, σε απαιτήσεις του πελάτη, το μάρκετινγκ γενικά χρησιμοποιεί μία στρατηγική βασιζόμενη στο χρήστη και το προϊόν. Στη βασιζόμενη στο προϊόν στρατηγική σχεδίασης, η ποιότητα ορίζεται ως μία ακριβής και μετρήσιμη μεταβλητή και έτσι οι διαφορές στην

ποιότητα αντανakλούν διαφορές στην ποσότητα κάποιου συστατικού ή κάποιας ιδιότητας που θεωρείται ότι κατέχει το προϊόν.

3.Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στον χρήστη.

Σε μία στρατηγική βασιζόμενη στον χρήστη,οι ορισμοί βασίζονται στην αρχή ότι η ποιότητα καθορίζεται αποκλειστικά από τον χρήστη.Οι επιμέρους καταναλωτές θεωρούνται ότι έχουν διαφορετικές επιθυμίες ή ανάγκες,τα δε αγαθά που ικανοποιούν περισσότερο τις προτιμήσεις τους είναι εκείνα που θεωρούνται ότι έχουν την υψηλότερη φαινόμενη ποιότητα.

4.Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην κατασκευή.

Για να μετατρέψει τις σχεδιαστικές προδιαγραφές σε παραγόμενα προϊόντα,η μεταποίηση σε γενικές γραμμές,χρησιμοποιεί μία κατασκευαστική στρατηγική,στην οποία λαμβάνονται υπόψη ειδικά οι μηχανικές και κατασκευαστικές διεργασίες.Από την οπτική αυτή φαίνεται να προέρχεται και η αρχή συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του Crosby.Η κατασκευαστική στρατηγική επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι ελαχιστοποιούνται οι αποκλίσεις από το πρότυπο,δεδομένου ότι οι αποκλίσεις θεωρούνται ότι μειώνουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος.Αυτό ισχύει και για τις υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση.Η απόκλιση δεν σημαίνει ότι το προϊόν είναι κατώτερο,σημαίνει όμως ότι δεν επιτεύχθηκε η ποιότητα που ενυπήρχε στις σχεδιαστικές προδιαγραφές.Αν οι σχεδιαστικές προδιαγραφές είναι αδιάφορες προς τις ανάγκες του πελάτη ή αν η σχεδίαση περιέχει προδιαγραφές που ο κατασκευαστής είναι αδύνατον να ικανοποιήσει,αυτό θεωρείται ως σύμπτωμα και χαρακτηριστική αδυναμία της διαδικασίας σχεδίασης.Είναι επομένως προϊόν της σχεδίασης και όχι της κατασκευής.Αυτό που επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη της στρατηγικής της κατασκευής είναι ότι οι βελτιώσεις στην ποιότητα τείνουν να μειώνουν,συν τον χρόνο,το συνολικό κόστος παραγωγής.Έτσι,η στρατηγική αυτή χαρακτηρίζεται από αύξηση της ποιότητας με επικέντρωση στην μείωση του κόστους.

5.Άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στην αξία

Εδώ ο Garvin προτείνει ότι βάση για την άποψη αυτή είναι η ψυχολογική κατανόηση της σημασίας της αξίας.Πρόκειται για ένα ανεξάρτητο προσδιορισμό που αντανakλά την προσωπική αντίληψη ενός ατόμου ως προς το κόστος.Αυτή η βασιζόμενη στην αξία κρίση αντανakλά στην πραγματικότητα μια άποψη εμπνεόμενη από την μεταποίηση,από την εποχή που τα προϊόντα αγοράζονται με μοναδικό κριτήριο την διαβάθμιση της τιμής τους και κανένα άλλο.

1.3.Παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο που ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα.

Όταν εξετάζουμε τους παράγοντες που θεωρούνται ότι επηρεάζουν το πώς ο πελάτης αντιλαμβάνεται την ποιότητα,σκόπιμο είναι ίσως να αξιολογήσουμε τις οκτώ διαστάσεις της ποιότητας σύμφωνα με τον Garvin αυτές είναι:

1.Επιδόσεις.

Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τα πρωτογενή λειτουργικά χαρακτηριστικά του προϊόντος η της υπηρεσίας.Σε σχέση με τις βάσεις της ποιότητας,σημαίνει τη εφαρμογή των βασιζόμενων στο προϊόν και στο χρήστη απόψεων.Π.χ. για ένα αυτοκίνητο είναι η επιτάχυνση,η κατανάλωση καυσίμου κ.τ.λ.για ένα ραδιόφωνο το εύρος των σταθμών που μπορεί να πιάσει κ.τλ.Η σχέση μεταξύ επιδόσεων και ποιότητας είναι μεν από να κατανοηθεί,αλλά στο σημερινό περιβάλλον είναι επικίνδυνο να την δεχθούμε έτσι απλά.

2.Χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

Αυτά είναι τα δευτερογενή χαρακτηριστικά,που συμπληρώνουν την βασική λειτουργία του προϊόντος.Απαρτίζουν το συμπληρωματικό σύνολο ιδιοτήτων που συνεισφέρει στην συνολική δέσμη που αγοράζει ο πελάτης.Το στοιχείο αυτό παρέχει ευελιξία στις σχέσεις με τους πελάτες και επομένως μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό όπλο αν χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά.Για παράδειγμα,ένα αυτοκίνητο είναι απλώς αυτοκίνητο.Για αυτοκίνητα με ίσες φαινόμενες επιδόσεις,τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα είναι ο παράγοντας που βοηθάει στην διαφοροποίηση του προϊόντος στο μυαλό του πελάτη.

3.Αξιοπιστία.

Αξιοπιστία είναι η ιδιότητα ενός προϊόντος η υπηρεσίας να λειτουργεί κατά τα αναμενόμενα για μία καθορισμένη χρονική περίοδο.Σε γενικές γραμμές μετράται με την χρήση του μέσου χρόνου έως την πρώτη βλάβη,και του μέσου χρόνου μεταξύ βλαβών,αν και είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν και άλλα μέτρα.Οι έννοιες αυτές μπορούν να εφαρμοστούν εξίσου σε προϊόντα η υπηρεσίες,αλλά η χρήση τους γενικά περιορίζεται σε προϊόντα,ιδίως προϊόντα μακρόχρονης χρήσης.Ο κρίσιμος χαρακτήρας ορισμένων προϊόντων,π.χ.κινητήρων αεροσκαφών,σημαίνει ότι τα χαρακτηριστικά αξιοπιστίας χαίρουν μεγάλης εκτίμησης.Αυτό ισχύει ακόμα περισσότερο όταν το κόστος νεκρού χρόνου και συντήρησης είναι σχετικά υψηλό.

4.Συμμόρφωση.

Συμμόρφωση είναι ο βαθμός στον οποίο η σχεδίαση και η λειτουργία ενός προϊόντος ικανοποιούν τα πρότυπα που ισχύουν.Η συμμόρφωση είναι το κεντρικό ζήτημα του μάνατζμεντ ποιότητας.Αλλά η συμμόρφωση αποτελεί επίσης βασικό στοιχείο των

ιαπωνικών μεθόδων μάνατζμεντ ποιότητας.Η υπεροχή την οποία απέκτησαν ιάπωνες στις παγκόσμιες αγορές οφείλεται στις εξελιγμένες τεχνικές μέτρησης της συμμόρφωσης.Γενικά θεωρείται ότι υπάρχουν 2 τρόποι μέτρησης της συμμόρφωσης:Η πρώτη προσέγγιση αντανακλά την αξιολόγηση του προϊόντος με βάση ένα πρότυπο.Πολλές από τις τεχνικές αυτές χρησιμοποιούν την προσέγγιση της αποδεκτής συμμόρφωσης εφόσον βρίσκεται μέσα σε ορισμένα όρια που ορίζονται στο πρότυπο.Η δεύτερη προσέγγιση εκφράζεται στο έργο του Taguchi,ο οποίος ανέπτυξε την έννοια της συνάρτησης απώλειας,δηλαδή την απώλεια που υφίσταται η κοινωνία μετά την παράδοση του προϊόντος.Η μέθοδος του Taguchi είναι να εκτιμά το κόστος της διακύμανσης γύρω από έναν στόχο.Οι 2 μέθοδοι διαφέρουν στα αποτελέσματα αλλά χρησιμοποιούν παρόμοια δεδομένα εισόδου.Είναι μεν δυνατόν να συγκριθούν,αλλά η σύγκριση παρακωλύεται από τις περίπλοκες μαθηματικά απαιτήσεις της μεθόδου του Taguchi.

5.Ανθεκτικότητα.

Η ανθεκτικότητα θεωρείται μέτρο της διάρκειας ζωής του προϊόντος.Οι υπηρεσίες έχουν μικρή η μηδενική ανθεκτικότητα.Στον τεχνικό τομέα η ανθεκτικότητα αντικατοπτρίζει την χρονική διάρκεια κατά την οποία το προϊόν μπορεί πράγματι να χρησιμοποιηθεί,λαμβάνοντας υπόψη τις απαιτήσεις χρήσης του από τον χρήστη.Στην περίπτωση που ένα προϊόν δεν είναι δυνατόν να επισκευαστεί από το χρήστη,η επιλογή που απομένει στον καταναλωτή είναι γενικά αν θα ξανακάνει ή όχι την αγορά.Όταν το προϊόν έχει εξαρτήματα επισκευάσιμα από τον χρήστη η επιλογή αυξάνεται και περιλαμβάνει και την επισκευή,και εδώ είναι που ο καταναλωτής μπορεί να κάνει λάθη.Στην περίπτωση αυτή,η ανθεκτικότητα του προϊόντος μετράται με βάση την εγγύηση,το κόστος επισκευής,μη λειτουργίας και αντικατάστασης εξαρτημάτων.Η μέτρηση περιλαμβάνει επίσης την υπερβατική άυλη διάσταση που συνδέεται με την μόδα,το γούστο και την συμβολική αξία.

6.Συντηριμότητα.

Συντηρισιμότητα είναι η ικανότητα επιστροφής στον κανονικό τρόπο λειτουργίας.Περιλαμβάνει την ταχύτητα και διαθεσιμότητα της συντήρησης,το χαμηλό της κόστος και την ανάπτυξη μίας επαγγελματικής σχέσης μεταξύ χρήστη και προμηθευτή.Το στοιχείο αυτό συνδέεται στενά με άλλες διαστάσεις όπως η αξιοπιστία και οι επιδόσεις.Πρόκειται για μία διάσταση που γίνεται σαφώς αντιληπτή από τον καταναλωτή,και τα τελευταία χρόνια έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στον τομέα αυτόν.Ισχύει τόσο για την μεταποίηση όσο και για τις υπηρεσίες.Πό την οπτική γωνία του κατασκευαστή,η ενεργητική ανάπτυξη πολιτικής και διαδικασιών ποιότητας στον τομέα αυτόν αρχίζει να γίνεται αναγκαιότητα και δεν είναι πια κάτι που γίνεται όταν εμφανιστεί η ανάγκη.

7.Αισθητική.

Η διάσταση αυτή εκφράζει την απόκριση του καταναλωτή ή τις αντιδράσεις του σε χαρακτηριστικά όπως η αφή, η γεύση, η οσμή, η εμφάνιση και οι ήχοι. Έχει ατομικό χαρακτήρα και αντικατοπτρίζει προσωπική κρίση. Αυτό που φαίνεται ωραίο σε κάποιον δε φαίνεται σε κάποιον άλλο, έστω και αν τα χαρακτηριστικά από πλευράς επιδόσεων, αξιοπιστίας και ανθεκτικότητας είναι τα ίδια. Το στοιχείο που λείπει είναι τα ολικά χαρακτηριστικά συμμόρφωσης διαφέρουν. Η διάσταση αυτή είναι ισχυρή. Αν και η ατομική της φύση αντανακλά ομαδικούς κανόνες και κλίσεις π.χ, την μόδα.

8.Φαινόμενη ποιότητα.

Η διάσταση αυτή αντανακλά το γεγονός ότι οι καταναλωτές αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες έχοντας ελλιπή πληροφόρηση για το σύνολο των χαρακτηριστικών τα οποία απαρτίζουν το προϊόν ή την υπηρεσία. Κατά συνέπεια η πληροφόρηση των καταναλωτών, η οποία αποκτάται από την απευθείας επαφή με τον προμηθευτή, την γνώση για παρόμοια προϊόντα και την γνώση του τι ακριβώς θέλουν από το προϊόν η την υπηρεσία, τους δίνει κάποιο μέτρο στο οποίο στηρίζουν την αξιολόγησή τους. Αυτή η αξιολόγηση είναι που οδηγεί στην έννοια της φαινόμενης ποιότητας, η οποία είναι κάτι αυστηρά προσωπικό. Η φαινόμενη ποιότητα είναι ίσως το μόνο στοιχείο που υπερισχύει όλων των άλλων στη διαδικασία αγοράς.

1.4.Οι 4 εποχές του μάνατζμεντ ποιότητας.

1.Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της επιθεώρησης.

Ο Garvin υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη του μάνατζμεντ ποιότητας ξεκίνησε με την επιθεώρηση και ότι αποτέλεσμα της βιομηχανικής επανάστασης ήταν η εμφάνιση ειδικών που επιθεωρούσαν την ποιότητα των προϊόντων. Η θέση αυτή φαίνεται εύλογη αλλά είναι εσφαλμένη. Το επιστημονικό μάνατζμεντ δεν εμφανίστηκε επειδή κάποιοι μάνατζερ αποφάσισαν ότι πρέπει να εμφανιστεί. Εμφανίστηκε ως απόκριση σε επιδράσεις του περιβάλλοντος, τόσο εντός όσο και εκτός των οργανισμών. Το επιστημονικό μάνατζμεντ αποτέλεσε το βάθρο για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ ποιότητας μέσω της επιθεώρησης. Αν κάνουμε μία χρονική αναδρομή στην εποχή που οι μόνοι παραγωγοί εμπορευμάτων ήταν οι τεχνίτες, αν εξετάσουμε τις τεχνικές τους, βλέπουμε ότι σε κάθε στάδιο της κατασκευής του προϊόντος πραγματοποιούνταν επιθεωρήσεις. Αυτές δεν συνέβαιναν μόνο στο τέλος ενός συγκεκριμένου σταδίου, αλλά σε κάθε τμήμα της κατασκευής του προϊόντος δηλαδή κάθε συστατικό μέρος ελέγχονταν συνεχώς ώστε να εξασφαλιστεί ότι είναι σωστό προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στην συνέχεια. Όταν εμφανίζεται κάποιο ελάττωμα, ο τεχνίτης απέρριπτε το συγκεκριμένο κομμάτι, και το χρησιμοποιούσε ξανά ως πρώτη ύλη. Επομένως οι τεχνίτες εκτελούσαν μία διαδικασία που μοιάζει πολύ με αυτό που

επιχειρούμε να κάνουμε σήμερα, το μάνατζμεντ ποιότητας μέσω της επιθεώρησης. Ωστόσο η σημαντική διαφορά ανάμεσα στο τότε και το σήμερα είναι ο αριθμός των κομματιών που παράγονται. Μία άλλη σημαντική διαφορά είναι η νοοτροπία των τεχνιτών, οι οποίοι είχαν ατομιστικό προσανατολισμό, σε αντίθεση με τον ομαδικό προσανατολισμό που απαιτεί το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Επειδή οι παλιοί τεχνίτες παρήγαν τα προϊόντα τους στο χέρι, δεν είχαν μεγάλη παραγωγή, αργούσαν να πραγματοποιήσουν αλλαγές, ήταν στραμμένοι στην διεργασία και όχι στον καταναλωτή, και σε γενικές γραμμές μπορούσαν να πωλούν όλα όσα παρήγαν, λόγω του ότι η οικονομία ήταν προσανατολισμένη στην παραγωγή. Με την ανάπτυξη όμως της τεχνολογίας η κατάσταση άλλαξε. Οι συντεχνίες των τεχνιτών αντιστάθηκαν στην εισαγωγή της τεχνολογίας για αντιμετώπιση των αυξημένων αναγκών παραγωγής. Η εισαγωγή της τεχνολογίας οδήγησε στην στρατηγική της τυποποίησης αυτό αποδείχθηκε προβληματικό, διότι γενικά οι τεχνίτες δεν μπορούσαν να παράγουν κάθε φορά προϊόντα σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Τα προϊόντα τους αντανάκλυσαν σε γενικές γραμμές τις προδιαγραφές, όμως οι προδιαγραφές αυτές ήταν καθορισμένες χωρίς μεγάλη συνέπεια. Άρα η τυποποίηση και η εργασία του τεχνίτη βρισκόταν στα δύο άκρα αντίθετα του φάσματος και δεν μπορούσαν να προσεγγίσουν μεταξύ τους. Έτσι γεννήθηκε το επιστημονικό μάνατζμεντ. Το επιστημονικό μάνατζμεντ απαιτούσε κάθε εργασία να αναλυθεί στα επιμέρους έργα έως στο ελάχιστο διαχειρίσιμο συστατικό μέρος. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η απώλεια των επιδεξιοτήτων της εργασίας του τεχνίτη. Η κατάτμηση της εργασίας επέτρεπε σε οποιονδήποτε, ύστερα από σύντομη εκπαίδευση, να την εκτελέσει. Κατά συνέπεια σε πολλούς τομείς της παραγωγής, οι τεχνίτες έγιναν περιττοί. Το πρόβλημα που δημιουργήθηκε ήταν ότι έπαψε να υπάρχει ευθύνη ως προς το πραγματικό αποτέλεσμα της εργασίας, δηλαδή εφόσον ο εργαζόμενος παρήγε το αντικείμενο σύμφωνα με την προδιαγραφή της διεργασίας, δε χρειαζόταν επιθεώρηση. Έτσι η επιθεώρηση τελειωμένων προϊόντων έγινε ο κανόνας. Το πρόβλημα ήταν ότι ο εξοπλισμός κάθε παραγωγικής διεργασίας ήταν στατικός, και έτσι τα ελαττώματα που παρουσιάζονταν δεν εντοπιζόνταν παρά μόνο στο τέλος του μάντα παραγωγής όπου και γινόταν η επιθεώρηση. Χρειαζόταν ειδικευμένο προσωπικό, μηχανικοί και άλλοι τεχνίτες, για να φροντίζουν για την αποτελεσματική συντήρηση των μηχανημάτων και του λοιπού εξοπλισμού. Τούτο δεν επέτρεπε μετατόπιση της παραγωγής ενώ τα μηχανήματα βρίσκονταν σε λειτουργία, επομένως τα ελαττώματα δεν ανακαλύπτονταν παρά αργότερα. Έτσι η προστιθέμενη αξία που είχε δοθεί στο ελαττωματικό αντικείμενο χανόταν και αύξανε το κόστος της παραγωγικής διαδικασίας, πράγμα που μετακυλιόταν στην τιμή καταναλωτή ή μείωνε τα κέρδη.

2.Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του ελέγχου ποιότητας.

Η διαχείριση της ποιότητας μέσω του ελέγχου σημαίνει την επεξεργασία δεδομένων που προέρχονται από την διεργασία που πράγματι χρησιμοποιείται για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών.Εφόσον τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πελάτη,ο αποτελεσματικός έλεγχος της κατασκευαστικής διαδικασίας θα έχει ως αποτέλεσμα την συνεπή και τυποποιημένη παραγωγή που θα ικανοποιεί τις απαιτήσεις πάντοτε.Αυτό σημαίνει λιγότερη σπατάλη,περισσότερη αποδοτικότητα και,μεγαλύτερα κέρδη.Η 100% επιθεώρηση δεν αποτελούσε αναγκαστικά τον άριστο τρόπο εξασφάλισης μη ελαττωματικών παρτίδων προϊόντων.Παράλληλα ήταν χρονοβόρα,δυσεφάρμοστη και αναπόφευκτα δαπανηρή.Πρώτος ο Stewhart αναγνώρισε ότι οι αρχές και οι μέθοδοι της ανάλυσης πιθανοτήτων και της στατιστικής μπορούσαν να εφαρμοστούν σε προβλήματα ποιότητας στην μεταποίηση.Αναγνώρισε επίσης ότι οι παραγωγικές διεργασίες της μεταποίησης ήταν μεταβλητές στην φύση τους και ότι αυτή η διακύμανση εμφανιζόταν καθόλα τα στάδια της διεργασίας αλλά και ως προς τον χρόνο.Αυτό σήμαινε ότι η απόλυτη τυποποίηση των προϊόντων ήταν ουσιαστικά ανέφικτη,αλλά ότι ήταν δυνατή η συνεχής παραγωγή προϊόντων με μία δεδομένη ανοχή.Τα μεμονωμένα τεμάχια προϊόντος μπορούσαν να διαφέρουν,ακόμα και αν προέρχονται από μία ενιαία διεργασία,από το ίδιο μηχάνημα και τον ίδιο εργαζόμενο που ακολουθούσε μια απλή προδιαγραφή.Η άλλη σημαντική έννοια που εισήχθη ήταν ότι ουδέποτε δύο διεργασίες ήταν ταυτόσημες και ότι αν τα προϊόντα που προέρχονταν από την κάθε μία έπρεπε να συναρμολογούνται,θα επικειντό στις διακυμάνσεις της κάθε διεργασίας,κάτι που προκαλούσε σπατάλη λόγω απόρριψης προϊόντων.Αυτή η διαπίστωση ήταν που ανάγκασε τους μηχανικούς και τους σχεδιαστές να χρησιμοποιήσουν λιγότερο πολύπλοκα μηχανήματα για να παράγουν λιγότερο πολύπλοκα προϊόντα.Έτσι αντιμετωπίσθηκε ασυναίσθητα το πρόβλημα της διακύμανσης,από τους ίδιους τους μηχανικούς και τους σχεδιαστές που ανέπτυσσαν παραγωγικές διαδικασίες κατά την εποχή του επιστημονικού μάνατζμεντ.Το μάνατζμεντ έπρεπε τώρα να ορίσει ποια διακύμανση ήταν αποδεκτή και ποια όχι,κάτι που έθεσε το ερώτημα του πώς να γίνει αυτή η διαπίστωση.Ο Steward εφάρμοσε απλές στατιστικές τεχνικές,όπως τα διαγράμματα X και R,που επέτρεψαν την διάκριση ανάμεσα σε συστηματικές και μη συστηματικές αιτίες διακύμανσης.Το ζητούμενο ήταν να διαχωριστούν οι τυχαίες από τις υπαρκτές αιτίες διακύμανσης και οι δεύτερες να αντιμετωπιστούν κατάλληλα.Αν αυτή η απλή διαδικασία ελέγχου ποιότητας εφαρμοζόταν σε κάθε στάδιο της κατασκευής του προϊόντος,και αν μία διεργασία που παρουσίαζε προσδιοριζόμενες αιτίες διακύμανσης διορθωνόταν,προέκυπτε εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων τόσο ως προς το

προϊόν στο σημείο εκείνο όσο και ως προς τα επόμενα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας. Με τον τρόπο αυτόν γινόταν ο έλεγχος της παραγωγικής διαδικασίας και ως αποτέλεσμα ελεγχόταν η συμμόρφωση του προϊόντος. Η βασική διαφορά ανάμεσα στην επιθεώρηση και τον έλεγχο ήταν το που εστιαζόταν. Στην εποχή της επιθεώρησης, η έμφαση δινόταν στο προϊόν, ενώ κατά την εποχή του ελέγχου ποιότητας στη διεργασία παραγωγής. Την ίδια εποχή αναπτυσσόταν μία άλλη έννοια η δειγματοληψία. Αρχικά η δειγματοληψία παρείχε την βάση για επιθεώρηση στο τέλος της γραμμής παραγωγής και όχι για συνεχή παρακολούθηση. Αυτό μάλλον περιορίζει την χρήση διαγραμμάτων ως μεθόδου για την διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας. Αχρήστευε τα πλεονεκτήματα των διαγραμμάτων, δηλαδή την πρόληψη της εσωτερικής σπατάλης και την δυνατότητα για συνεχή διαχείριση της παραγωγικής διαδικασίας σε όλα τα σημεία παραγωγής και όχι απλώς στο τέλος της. Δδυστηχώς η δειγματοληψία έδωσε επίσης στους μάνατζερ ένα μέσο για να εξασκήσουν επιστημονικό μάνατζμεντ, δηλαδή να εκπαιδεύσουν λίγους εργαζόμενους, τους οποίους οι μάνατζερ μπορούσαν να εμπιστεύονται, προκειμένου αυτοί να καθορίζουν την αποδοτικότητα μίας γραμμής παραγωγής. Οι μάνατζερ γενικά εξακολουθούσαν να μην εμπιστεύονται τον εργάτη και ακόμα χειρότερα θεωρούσαν ότι πολλοί εργάτες είναι ανίκανοι να αποδώσουν στην εργασία τους με τον τρόπο που οι μάνατζερ ήθελαν. Κατά συνέπεια η δειγματοληψία εξελίχθηκε σε έργο των ειδικών. Η δειγματοληψία είχε όμως και τα περιορισμένα πλεονεκτήματά της. Μπορούσε να αποτελέσει ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο για να αναλυθεί μία παρτίδα προϊόντων και να αποφασιστεί αν θα μπορούσε η όχι να παραδοθεί στον πελάτη. Η δειγματοληψία μπορούσε να βοηθήσει στους τομείς όπου υπήρχε απαίτηση για καταστροφικές δοκιμές, όπως στα σκοινιά ορειβάσις. Με την βοήθειά της, εξεταζόταν ένα μικρό δείγμα παραγόμενων προϊόντων και αποφαιζόταν αν είναι αποδεκτά η όχι.

3. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω της διασφάλισης ποιότητας.

Η διασφάλιση της ποιότητας σύμφωνα με τον Garvin, αποτελεί μία εξελικτική πορεία που απέσπασε την ποιότητα από ένα στενό περιβάλλον και της έδωσε πολύ ευρύτερες προοπτικές που ενέπλεκαν σε μεγαλύτερο βαθμό το μάνατζμεντ. Η διαφοροποίηση και εξειδίκευση των θέσεων εργασίας δεν ήταν πλέον αποτελεσματική. Τώρα επιβαλλόταν η αυξημένη συνειδητοποίηση των απαιτήσεων της ποιότητας από το σύνολο του εργατικού δυναμικού, της διεύθυνσης, και φυσικά έως τον καταναλωτή. Η ποιότητα άρχισε να γίνεται κάτι περισσότερο από ένα μέλημα των ειδικών. Οι βελτιώσεις στην ποιότητα δεν μπορούσαν να πραγματοποιηθούν χωρίς την ανάληψη δέσμευσης από τους ανθρώπους που εργαζόταν στην παραγωγή. Αυτό διέυρνε το σημείο εστίασης της επανάστασης της ποιότητας. Το

μάνατζμεντ αποφάσισε ότι η ποιότητα μπορούσε να διασφαλιστεί στον τόπο παραγωγής.

ΟΙ ΕΠΟΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΣΗΜΕΙΑ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

| Εποχή | Σημείο εστίασης |
|-----------------------------|-----------------|
| Επιθεώρηση | Προϊόν |
| Έλεγχος | Διεργασία |
| Διασφάλιση ποιότητας | Σύστημα |
| Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας | Άνθρωποι |

Σύμφωνα με τα πρότυπα του BS EN ISO 9000, διασφάλιση ποιότητας είναι όλες οι προγραμματισμένες και συστηματικές ενέργειες που απαιτούνται για να υπάρξει επαρκής βαθμός εμπιστοσύνης ότι ένα προϊόν ή μία υπηρεσία θα ικανοποιεί τις δεδομένες απαιτήσεις ποιότητας. Από την άποψη αυτή η διασφάλιση ποιότητας πρέπει να χρησιμοποιεί διαχειριστικούς ελέγχους ποιότητας. Οι συστηματικοί έλεγχοι ποιότητας αποσκοπούν στην συναγωγή πραγματικών τεκμηρίων της ακεραιότητας του συστήματος παραγωγής μέσω ανεξάρτητης εξέτασης. Έτσι η διασφάλιση ποιότητας αφορά την ανάπτυξη ενός εσωτερικού συστήματος που παράγει με την πάροδο του χρόνου δεδομένα από τα οποία προκύπτει ότι το προϊόν που παρήχθη συμφωνούσε με τις προδιαγραφές και ότι τα τυχόν σφάλματα ανιχνεύθηκαν και απομακρύνθηκαν από το σύστημα. Αυτό στην συνέχεια αποτέλεσε την βάση για τον κύκλο βελτίωσης του συστήματος παραγωγής που τόσο συχνά βλέπουμε σήμερα. Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας εφαρμόζονται πλέον σε πολλά τμήματα ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα στο μάρκετινγκ, την παραγωγή, τα οικονομικά και τις προμήθειες. Κάθε σύστημα είναι αυτόνομο και ορισμένες φορές ανεξάρτητα από τα άλλα. Κάτι τέτοιο απαιτεί στενό συντονισμό μεταξύ των διαφόρων τμημάτων.

4. Ανάπτυξη της ποιότητας μέσω του Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

Ο Atkinson είπε ότι το Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι η δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, να γίνουν όλα με τον σωστό τρόπο. Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας επηρεάζει τον καθένα μέσα σε έναν οργανισμό, και θεωρείται ότι προκειμένου ο οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός, και επομένως επιτυχής, οι φιλοσοφίες οι αρχές και οι πρακτικές του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας πρέπει να γίνουν αποδεκτές από τον καθένα. Ο Oakland υποστηρίζει ότι το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας είναι μία προσέγγιση στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μίας επιχείρησης στο σύνολό της. Κατά βάση, το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί να γίνει μία επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε έναν οργανισμό. Οι επιδράσεις στο μάνατζμεντ

ολικής ποιότητας είναι οι εξής:διευθυντική ευθύνη,κουλτούρα,εργαλεία ποιότητας,επικοινωνίες,κατάρτιση και εκπαίδευση,πελάτες,διαδικασία μανάτζμεντ ολικής ποιότητας,φιλοσοφία.Το ποσοστό ανάμιξης του κάθε στοιχείου εξαρτάται από τις συνθήκες,τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές,που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός.Αυτό σημαίνει ότι καθένα από τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι παρόν και ευδιάκριτο,αλλά ότι δεν έχει νόημα να καθορίσουμε το μερίδιο συμμετοχής του κάθε στοιχείου ή το που πρέπει να δοθεί έμφαση.Παρά το ότι δεχόμαστε ότι τα στοιχεία αυτά είναι αλληλοεξαρτώμενα σε κάποιο βαθμό,η διάκριση τους είναι αναγκαία για την ανάπτυξη φιλοσοφιών και μεθόδων του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας οι οποίες στηρίζουν και βοηθούν την ανάπτυξη της κουλτούρας του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας.Το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας μπορεί να περιγραφεί ως η φιλοσοφία εκείνη του μανάτζμεντ που επιζητεί την συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών,προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό.Ο Atkinson αναφέρει ότι η ολική ποιότητα είναι μία στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών,μέσω της διαρκούς καινοτομίας.Το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί:

- 1.Ορατές αξίες,αρχές και κανόνες του οργανισμού,που πρέπει να είναι αποδεκτές από τον καθένα.
- 2.Σαφή στρατηγικό επιχειρηματικό προσανατολισμό,με πρακτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες και μεθόδους.
- 3.Σαφώς επεξεργασμένες απαιτήσεις ως προς τους πελάτες και τους προμηθευτές.
- 4.Αποδεδειγμένη κυριότητα όλων των διαδικασιών και όλων των σχετικών προβλημάτων.

Το μανάτζμεντ ολικής ποιότητας απαιτεί 5 στοιχεία συστήματος:

- 1.Διαδικασία.Η οποία υποδιαιρείται σε:α)Οργάνωση και συστήματα,β)Προγραμματισμός ποιότητας,γ)Οργάνωση,δ)Ηγεσία,ε)Έλεγχος,στ)Μεθοδολογία σχεδιασμού,ζ)Διαχειριστικός έλεγχος.
- 2.Τεχνολογία.Η οποία υποδιαιρείται:α)Γραμμή παραγωγής,β)Χρήσης των πληροφοριών.
- 3.Δομή.Η οποία υποδιαιρείται:α)Ευθύνες,β)Επικοινωνία,γ)Διοίκηση.
- 4.Άνθρωποι.Η οποία υποδιαιρείται:α)Δημιουργία συλλογικού πνεύματος,β)Εκπαίδευση και επιμόρφωση,γ)Μανάτζμεντ,δ)Ανάπτυξη,ε)Ανταμοιβή και ενίσχυση.
- 5.Εργασία.Η οποία υποδιαιρείται:α)Ζητήματα ποιότητας,β)Αλλαγή νοοτροπίας,γ)Λειτουργίες θέσεων εργασίας.

Χωρίς την αποτελεσματική εξισορρόπηση αυτών των συστημάτων, το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας χάνει σε μεγάλο ποσοστό την δύναμή του να επιφέρει αλλαγές. Η διαδικασία περιλαμβάνει τις διευθυντικές, διοικητικές και παραγωγικές διαδικασίες. Η τεχνολογία περιλαμβάνει κάθε αντικείμενο, εξάρτημα, ή είδος που είναι απαραίτητο για την εκτέλεση της εργασίας. Η δομή περιλαμβάνει τις ατομικές ευθύνες, τους επίσημους όρους χωρισμού του οργανισμού σε τμήματα και τα επίσημα ή ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας. Οι άνθρωποι περιλαμβάνουν την εκπαίδευση και επιμόρφωση, την αλλαγή νοοτροπίας κ.τ.λ. Η εργασία περιλαμβάνει ζητήματα ποιότητας, λειτουργίες θέσεων εργασίας κ.τ.λ.

1.5. Τα ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την υλοποίηση του μάνατζμεντ ποιότητας.

1. *Δέσμευση.* Τα ζητήματα αυτά συνδέονται άμεσα με τις αποδεκτές φιλοσοφίες του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Εμπíπτουν στην καθιερωμένη διευθυντική λειτουργία του προγραμματισμού, δεδομένου ότι θεωρούνται ως η βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η όλη φιλοσοφία του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

2. *Οργάνωση.* Η πλευρά αυτή επιβάλλει την δέσμευση στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού. Αυτό ίσως δικαιολογεί την καθιέρωση μίας ανεξάρτητης λειτουργίας ποιότητας, με το κύρος και την απαιτούμενη εξουσία ώστε να επηρεάζει αποτελεσματικά την διενέργεια των σχετικών με την ποιότητα δραστηριοτήτων.

3. *Μέτρηση.* Θεωρείται τμήμα της ελεγκτικής λειτουργίας του μάνατζμεντ. Μέσα στο γενικό πλαίσιο του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, η έμφαση μπορεί να δοθεί στον προγραμματισμό κατά τέτοιο τρόπο ώστε το κόστος να διοχετεύεται στην εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την πρόληψη των σφαλμάτων.

4. *Προγραμματισμός.* Στην βιομηχανία αυτό νοείται ως προγραμματισμός για την επίτευξη μάνατζμεντ, αγορών και συντήρησης την στιγμή που χρειάζονται, συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας. Στον τομέα των υπηρεσιών, οι σημαντικότερες πλευρές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τα διαγράμματα ροής της παροχής υπηρεσιών και ιδιαίτερα τις διαδικασίες χειρισμού των παραπόνων.

5. *Σχεδιασμός και συστήματα.* Μπορούν να θεωρηθούν ως τμήμα του σταδίου του προγραμματισμού της συμβατικής θεωρίας του μάνατζμεντ. Περιλαμβάνουν την κατάρτιση των προτύπων και προδιαγραφών και τον τρόπο σύνταξης τους, σε συνδυασμό με τα εργαλεία και τις μεθόδους για τον έλεγχο των διαδικασιών. Επιβάλλεται το όποιο σύστημα μάνατζμεντ να μπορεί να χρησιμοποιηθεί

αποτελεσματικά.Αν το ίδιο το σύστημα γίνει υπερβολικά δυσκίνητο και γραφειοκρατικό,ο σκοπός του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας ακυρώνεται.

6.*Έλεγχος*.Καλύπτει την επιθεώρηση,αξιολόγηση και διόρθωση συστημάτων.Ανήκει εξίσου στην συμβατική λειτουργία του ελέγχου όσο και στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

7.*Συλλογική εργασία*.Πρόκειται για χαρακτηριστικό γνώρισμα του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.Τα πιο συμβατικά συστήματα του μάνατζμεντ την αναγνωρίζουν ως ένα απλώς από τα εργασιακά περιβάλλοντα.Χωρίς την συλλογική εργασία και την ανάπτυξη ευέλικτου και αποτελεσματικού εργατικού δυναμικού,το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας δεν θα λειτουργήσει.

8.*Εκπαίδευση και επιμόρφωση*.Πρόκειται για ένα μείζον θέμα σε σχέση με το προσωπικό.Η συστηματική προσέγγιση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση θεωρείται εξαιρετικά σημαντική για το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας,όχι μόνο ως επιμόρφωση στις γνώσεις για την εκτέλεση της εργασίας,σε δραστηριότητες σχετικές με την ποιότητα,στην αποτελεσματική χρήση των εργαλείων ποιότητας και των ανθρώπινων δεξιοτήτων,αλλά και προκειμένου να διευρυνθούν οι ικανότητες του εργαζομένου ώστε να εκτελεί πιο ποικίλα καθήκοντα και να εργαστεί και για την προσωπική του ανάπτυξη.Η εκπαίδευση όχι μόνο παράγει το ικανότερο προσωπικό που κάνει αποτελεσματικότερα την δουλειά του,αλλά και παρακινεί τους εργαζομένους ώστε να είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό.

9.*Υλοποίηση*.Η ίδια η υλοποίηση του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας πρέπει να θεωρηθεί ότι είναι θέμα ηγεσίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ

2.1.Γιατί γίνεται ο προγραμματισμός ποιότητας;

Προγραμματισμός σημαίνει προπαρασκευή για αλλαγή.Οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν προγραμματισμό κάθε 12 μήνες και συμπίπτει με την ανάγκη προγραμματισμού για το νέο,ετήσιο κύκλο προγραμματισμού.Στο πλαίσιο αυτό προγραμματισμός σημαίνει:1.Αξιολόγηση του παρελθόντος και του παρόντος προκειμένου να εξασφαλιστεί το καλύτερο δυνατό μέλλον.2.Καθορισμός της αντικειμενικότερης και περισσότερο συνετής πορείας δράσης,λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες που διαπιστώνονται παραπάνω.3.Εκτέλεση της δράσης αυτής και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.Ως συνέπεια των παραπάνω,ο προγραμματισμός θα πρέπει κανονικά να οδηγεί σε βελτιωμένες επιδόσεις.Μεταξύ των πλεονεκτημάτων του είναι τα εξής:1.Βοηθά τα διευθυντικά στελέχη να καθορίσουν τις στρατηγικές τους για προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον,τόσο εσωτερικό όσο και εξωτερικό,και συσχέτιση με αυτό.2.Αναπτύσει πορείες δράσης που προσφέρουν ένα κάποιο στοιχείο συνέπειας το οποίο μπορεί να εκτιμηθεί από διευθυντικά στελέχη,προσωπικό και πελάτες.3.Προσφέρει πληροφορίες βάσει των οποίων είναι δυνατόν να ληφθούν εύστοχες αποφάσεις.4.Βοηθά στον συντονισμό μεταξύ και εντός των στοιχείων του οργανισμού.Τα μειονεκτήματα του περιλαμβάνουν:1.Προγραμματισμό για τον προγραμματισμό,χωρίς πραγματική δοκιμή των αποτελεσμάτων.2.Τα οφέλη που απορρέουν από τον προγραμματισμό δεν υπερβαίνουν τις δαπάνες της κατάρτισης του προγράμματος.3.Ο προγραμματισμός προκαλεί καθυστερήσεις στα προγράμματα που πρόκειται να υλοποιηθούν.4.Ο προγραμματισμός μειώνει την δημιουργικότητα,τον αυθορμητισμό και την καινοτομία.

2.2.Σε τι χρειάζεται ο προγραμματισμός ποιότητας;

Ο προγραμματισμός δίνει στους παράγοντες λήψης αποφάσεων την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ώστε να προκαταλάβουν τα μελλοντικά γεγονότα και να υλοποιήσουν τις απαιτούμενες δράσεις ώστε να αντιμετωπίσουν θετικά τα γεγονότα αυτά.Σε εργασία του Ivancevich αναφέρονται τρεις λόγοι για τους οποίους είναι αναγκαίος ο προγραμματισμός:

1.Η χρονική απόσταση ανάμεσα στην λήψη μίας απόφασης και στην εμφάνιση των αποτελεσμάτων της απόφασης αυτής όλο και μειώνεται η αποτελεσματική διαχείριση

αυτού του συνεχώς συντομότερου χρονικού περιθωρίου γίνεται το κλειδί προκειμένου οι επιχειρήσεις να εμφανίσουν πρώτες στην αγορά ένα προϊόν.

2. Η πολυπλοκότητα των οργανισμών αυξάνεται. Εντείνονται οι απαιτήσεις για διεθνή συνεργασία λόγω της ανάγκης χρήσης των ολοένα και πιο προχωρημένων επιτευγμάτων της τεχνολογίας.

3. Ο διεθνής ανταγωνισμός αυξάνεται. Οι πελάτες δεν είναι πια αναγκασμένοι να δεχθούν αυτό που τους προσφέρει η εγχώρια αγορά και έτσι ο διεθνής ανταγωνισμός εξαναγκάζει σε χαμηλότερες τιμές και γενικότερα σε βελτιωμένη προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών.

2.3. Τύποι προγραμμάτων ποιότητας.

Τα προγράμματα ποιότητας μπορεί να διαφέρουν ως προς τα εξής: 1. *Εμβέλεια*. Το εύρος δραστηριοτήτων ποιότητας που καλύπτει το πρόγραμμα, 2. *Λεπτομέρεια*. Τα σχετικά συστατικά μέρη του προγράμματος ποιότητας, 3. *Χρονικό πλαίσιο*. Η χρονική περίοδος στην οποία καλύπτει το πρόγραμμα, 4. *Την εφαρμογή τους*. Από άποψη επιπέδου. Η γενική θεωρία του μάνατζμεντ δέχεται ότι υπάρχουν τρεις τύποι προγραμμάτων. Οι ίδιες αρχές ισχύουν για τον προγραμματισμό ποιότητας. Πρόκειται για στρατηγικά, τακτικά και επιχειρησιακά προγράμματα. *Στρατηγικός προγραμματισμός* είναι μία προσπάθεια ανάπτυξης ενός μακροπρόθεσμου, σφαιρικού και καθοδηγητικού προγράμματος, που προσφέρεται προκειμένου ο οργανισμός να κατανοήσει που βρίσκεται εκείνη την στιγμή και που πηγαίνει, να αναπτύξει ουσιαστικούς στόχους προς επίτευξη και την στρατηγική που απαιτείται για την επίτευξή τους. Ο *τακτικός προγραμματισμός* είναι πιο συγκεκριμένος από τον στρατηγικό, αλλά δεν αναφέρεται σε επιχειρησιακά προγράμματα. Προσφέρει μεσοπρόθεσμους στόχους και κατευθύνσεις για συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού, π.χ. μάρκετινγκ, σχεδίαση ή παραγωγή. Τα προγράμματα αυτά αφορούν την αποτελεσματικότητα, εξασφαλίζοντας ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις σωστές δραστηριότητες. Ο *επιχειρησιακός προγραμματισμός* είναι ένα βραχυπρόθεσμο, στενό και πολύ περισσότερο εστιασμένο πρόγραμμα, που θεωρείται περισσότερο αντικειμενικό από τα στρατηγικά προγράμματα όσον αφορά την μέτρηση των αποτελεσμάτων. Ο καθοδηγητικός χαρακτήρας των στρατηγικών προγραμμάτων μεταφράζεται εδώ σε ρεαλιστικά μέτρα επίτευξης επιδόσεων. Τα προγράμματα αυτά αναφέρονται στην αποδοτικότητα, εξασφαλίζοντας ότι τα συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού θα ασκούν τις δραστηριότητές τους με τον σωστό τρόπο.

2.4.Τι είναι ο προγραμματισμός ποιότητας;

Η συστηματική χρήση του προγραμματισμού ποιότητας έχει ζωτική σημασία για την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού,Σύμφωνα με τους Juran και Gryna στρατηγικό μάνατζμεντ ποιότητας είναι η διαδικασία θέσπισης στόχων ποιότητας μεγάλης εμβέλειας και ο καθορισμός της προσέγγισης για την επίτευξη αυτών των στόχων.Οι διαδικασίες της γενικής θεωρίας του μάνατζμεντ μπορούν να εφαρμοστούν με τον ίδιο τρόπο και στον προγραμματισμό ποιότητας.Ωστόσο ο προγραμματισμός ποιότητας προσφέρει ένα πολύ περισσότερο εστιασμένο προσανατολισμό στην στρατηγική των επιχειρήσεων.Ο προγραμματισμός ποιότητας έχει κεφαλαίωδη σημασία για την αποτελεσματική και διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.Αυτό αναδεικνύει την διαφορά μεταξύ γενικής θεωρίας του προγραμματισμού και προγραμματισμού ποιότητας και έτσι αποτελεί βελτίωση.Ο προγραμματισμός ποιότητας προχωρεί περισσότερο από τον στρατηγικό προγραμματισμό,προσθέτοντας την απαίτηση της βελτίωσης.Κατά συνέπεια ο προγραμματισμός ποιότητας πρέπει να διαρθρωθεί πιο αποτελεσματικά στο διευθυντικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Διαφορές

| Προγραμματισμού | Τύποι προγραμμάτων | | |
|-------------------|--------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| | Στρατηγικό | Τακτικό | Επιχειρησιακό |
| Λεπτομέρεια | Γενικό | Ενδιάμεσο | Ειδικό |
| Χρονικό πλαίσιο | Μακροπρόθεσμο (3-10 χρόνια) | Μεσοπρόθεσμο (1-3 χρόνια) | Βραχυπρόθεσμο (0-1 χρόνια) |
| Επίπεδο εφαρμογής | Σε όλο τον Οργανισμό | Και στα δύο | Στα τμήματα |

2.5.Η διαδικασία του προγραμματισμού της ποιότητας.

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

1.Ανάλυση περιβάλλοντος.

Η ανάλυση περιβάλλοντος επιβάλλεται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι οι πελάτες παίρνουν αυτό που θέλουν.Για το σκοπό αυτό,απαιτείται συστηματική αναζήτηση,τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική.Αυτή περιλαμβάνει την ανάλυση SWOT,δηλαδή ανάλυση των δυνατοτήτων και αδυναμιών καθώς και ευκαιριών και των απειλών,που είναι παράγοντες εξωτερικοί.Σε σχέση με τους τύπους

προγραμμάτων που πρέπει να αναπτυχθούν:1.Θα αξιολογηθούν γενικά στρατηγικά ζητήματα όπως οι τάσεις του τομέα ή του κλάδου.Αυτά περιλαμβάνουν μακροπρόθεσμες αλλαγές στις τεχνολογίες του κλάδου,απαιτήσεις και δυνατότητες του εργατικού δυναμικού,νομικά,περιβαλλοντικά και οικονομικά ζητήματα.η εμβέλεια είναι ανάλογη με το εξεταζόμενο χρονικό πλαίσιο του στρατηγικού προγράμματος.2.Τα επιχειρησιακά προγράμματα απαιτούν την ανάλυση πολύ βραχύτερων χρονικών πλαισίων.Απαιτούν διεύρυνση επιχειρησιακών επιδόσεων και των αποτελεσμάτων βραχυπρόθεσμων ζητημάτων που επηρεάζουν αυτές τις επιδόσεις.Αυτά περιλαμβάνουν συνδικαλιστικά και εργατικά ζητήματα,επιδόσεις ατόμων και ομάδων,και θέματα επιχειρησιακών επιδόσεων όπως ταμειακή ροή,σπατάλη,αδυναμίες,και κόστος λειτουργίας.

2.Αποστολή ποιότητας.

Κεφαλαιώδης ζήτημα είναι η εκπόνηση της αποστολής ποιότητας.Αυτή παρέχει κατευθύνσεις στον οργανισμό και πληροφορεί όλους τους μετόχους σχετικά με τα σημεία στα οποία δίνει βαρύτητα η διεύθυνση.Η αποστολή ποιότητας πρέπει να συνταχθεί γραπτά,και να είναι σύντομη,σαφής και περιεκτική.Το γραπτό κείμενο εξασφαλίζει ότι η θέληση της διεύθυνσης θα φαίνεται καθαρά.Η αποστολή είναι ο θεμελιώδης λόγος ή σκοπός ύπαρξης του οργανισμού,που τον διακρίνει από τους άλλους οργανισμούς.Ως προς την ποιότητα,αυτή μεταφράζεται στον θεμελιώδη λόγο λειτουργίας.Επομένως η αποστολή ποιότητας στηρίζει την γενική αποστολή του οργανισμού.Επίσης παρέχει το πλαίσιο μέσα στο οποίο συσχετίζονται όλες οι δραστηριότητες του οργανισμού.Κατά συνέπεια διαδραματίζει το στρατηγικό ρόλο της καθοδήγησης του οργανισμού μέσω της χρήσης της πολιτικής ποιότητας.

3.Χάραξη μίας πολιτικής για την ποιότητα.

Μία από τις ευθύνες των διευθυντικών στελεχών είναι η χάραξη της πολιτικής.Η πολιτική πρέπει να συνδέεται με την δέσμευση και την θετική πεποίθηση τους στις φιλοσοφίες,τις αρχές και τις πρακτικές της ποιότητας.Η πολιτική ποιότητας είναι το πρώτο ορατό τεκμήριο ότι η διεύθυνση της επιχείρησης έχει πάρει στα σοβαρά την ενασχόληση της με την ποιότητα.Ωστόσο,η πολιτική ποιότητας:1.Δίνει κατευθύνσεις για το τι πρέπει να γίνει και όχι για το πώς θα γίνει στην πράξη.2.Έχει γενική εφαρμογή και εφαρμόζεται σε ολόκληρες κατηγορίες συστημάτων εργασίας.3.Είναι μεν καθοδηγητική,αλλά πρέπει να έχει την δύναμη να βοηθά,και όχι να παρεμποδίζει,τις σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες.4.Εφαρμόζεται σε ολόκληρο τον οργανισμό.Η πολιτική ποιότητας λειτουργεί ως ενοποιητικός παράγοντας ο οποίος ποσοτικοποιεί τις καθοδηγητικές αρχές της αποστολής ποιότητας.Σημαντικό στοιχείο είναι ότι η πολιτική πρόκειται να ελκύσει την προσοχή στο εσωτερικό και εξωτερικό του οργανισμού.Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα

πρέπει να τηρήσει τις υποσχέσεις του,αλλιώς κινδυνεύει η επιβίωση του.Κατά την ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας,πρέπει μεταξύ άλλων να ληφθούν υπόψη τα εξής:1.Ποιοι,τι και που είναι οι πελάτες;2.Ποια προϊόντα και υπηρεσίες απαιτούν;3.Ποιες είναι οι προθέσεις των ανταγωνιστών και τι διαφαίνεται από την πολιτική ποιότητας τους;4.Ποιό είναι το επίκεντρο της πολιτικής ποιότητας;5.Ποιοι πρέπει να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη της πολιτικής ποιότητας,και ποιος θα τεθεί επικεφαλής της άσκησης της;6.Πρέπει να αναμιχθούν οι προμηθευτές;.

4.Θέσπιση στρατηγικών στόχων ποιότητας.

Οι στόχοι τίθενται για να επιτευχθούν.Ένας στόχος πρέπει να είναι:1.Προσδιορισίμος,2.Εφαρμόσιμος,3.Μετρήσιμος,4.Συγκεκριμένος.

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι που θεσπίζουν τους στόχους ποιότητας.Αυτοί είναι: 1.Δεδομένα προηγούμενων επιδόσεων.Εδώ γίνεται συγκέντρωση και επεξεργασία ιστορικών δεδομένων που αποτελούν την βάση για την αξιολόγηση του στόχου ποιότητας.Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ευρέως στην μεταποίηση αλλά τελευταία γίνεται όλο και πιο δημοφιλής και στον τομέα των υπηρεσιών.Πλεονεκτήματα της χρήσης παρόμοιων δεδομένων είναι ότι οι άνθρωποι αισθάνονται πιο άνετα χρησιμοποιώντας δεδομένα που έχουν προέλθει από τους ίδιους.

2.Εξωτερικό περιβάλλον.Η θέσπιση στόχων ποιότητας με βάση το εξωτερικό περιβάλλον είναι μέθοδος που ακολουθεί την φιλοσοφία της ποιότητας.Η μεταβαλλόμενη συμπεριφορά του εξωτερικού περιβάλλοντος σημαίνει ότι πληροφορίες για τα γούστα του,τις απαιτήσεις του και την αγοραστική συμπεριφορά του αποκτούν σήμερα μεγαλύτερη σημασία.Κατά συνέπεια η ανάπτυξη στόχων ποιότητας που δεν ανταποκρίνονται στα παραπάνω θα οδηγήσει σε αναποτελεσματική στρατηγική ποιότητας.Ο τομέας αποκτά μεγαλύτερη βαρύτητα καθώς για παράδειγμα,η μέθοδος της συγκριτικής στάθμισης απόδοσης βασίζεται σε αξιολογήσεις σε οποιονδήποτε τομέα ή στα επιτεύγματα ποιότητας ανταγωνιστικών οργανισμών.

3.Καθιέρωση προτύπων.Εδώ αναπτύσσεται μία προδιαγραφή για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία έπειτα από ειδική και επικεντρωμένη αξιολόγηση.Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται με επιτυχία στη μεταποίηση και τη μηχανική,οπότε αναπτύσσονται νέα και καινοτόμα προϊόντα.Η προδιαγραφή προσφέρει το πρότυπο που πρέπει να επιτευχθεί και αποτελεί την βάση για την ανάπτυξη στόχων ποιότητας.

4.Με βάση τους ανταγωνιστές.Αυτό σημαίνει την αξιολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν οι ανταγωνιστές και την συνακόλουθη ανασυνάρθρωση των διαδικασιών της επιχείρησης μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων στόχων ποιότητας.Οι αξιολογήσεις μπορούν να πάρουν την μορφή υλικής δοκιμής και επιθεώρησης ή ανάλυσης των πραγματοποιούμενων επιδόσεων.

Οι στόχοι ποιότητας μπορεί να χρησιμοποιηθούν για ανατροπή ή για έλεγχο μίας κατάστασης.Ορισμένες περιπτώσεις που συνδέονται με την ανατροπή:1.Ο οργανισμός επιθυμεί να κατακτήσει ή να διατηρήσει ηγετική θέση στον τομέα της ποιότητας.2.Έχει εντοπίσει ευκαιρίες για την βελτίωση των εσόδων μέσω της μεγαλύτερης καταλληλότητας προς χρήση.3.Ο οργανισμός χάνει μερίδιο αγοράς λόγω έλλειψης ανταγωνιστικότητας.4.Υπάρχουν πάρα πολλά προβλήματα με τους πελάτες και η διεύθυνση επιθυμεί την μείωσή τους καθώς και τον περιορισμό του εξωτερικού κόστους.5.Ο οργανισμός έχει δημιουργήσει κακή εικόνα στους πελάτες. Οι στόχοι αυτοί συνδέονται με την διαρκή ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας.Από την στιγμή που θα τεθούν,πρέπει να υλοποιηθούν στους τομείς όπου η διεύθυνση ίσως ήδη διαισθάνεται ότι υπάρχουν προβλήματα.Κατά συνέπεια η ανάπτυξη αυτών των στόχων ανατροπής προσφέρει την ευκαιρία για ανάπτυξη των διαδικασιών της επιχείρησης και του προσωπικού.Η δέσμευση των διευθυντικών στελεχών δοκιμάζεται περαιτέρω,καθώς η ανάπτυξη στόχων ποιότητας ξεπερνάει το στάδιο της ρητορείας και έλεγχοι τους πρακτικούς όρους εκτέλεσης των δραστηριοτήτων του οργανισμού.

5.Εκπόνηση προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα.

Οι δράσεις είναι παρόμοιες με τις στρατηγικές:διατυπώνουν τις προγραμματισμένες πορείες ή κινήσεις που απαιτούνται για την εκπλήρωση των στόχων ποιότητας.Οι δράσεις διακρίνονται από τις στρατηγικές λόγω του χρονικού πλαισίου και του πεδίου εφαρμογής τους.Ωστόσο οι δράσεις ίσως είναι σημαντικότερες σε ορισμένες περιπτώσεις,διότι σχηματίζουν την βάση πάνω στην οποία στηρίζονται οι στρατηγικές όσον αφορά την υλοποίησή τους και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.Και τα δύο αυτά στοιχεία πρέπει να είναι διαρκώς προσηλωμένα στην επίτευξη λύσεων στους επιδιωκόμενους αντικειμενικούς στόχους.Κατά συνέπεια τα προγράμματα δράσης είναι απαραίτητα για να εξασφαλίζεται η συνέχεια του προγράμματος ποιότητας.Συνδέονται άμεσα με ζητήματα υλοποίησης και με τα αποτελέσματα και επεξηγούν την λεπτομερή αντιμετώπιση παρόμοιων ζητημάτων.Χωρίς προγράμματα δράσης,τα προγράμματα ποιότητας χάνουν την ικανότητά τους να προσφέρουν μία συνεκτική δύναμη προγραμματισμού στον οργανισμό.Τα προγράμματα δράσης αποτελούν επίσης το πεδίο όπου οι υφιστάμενοι μπορούν να ασκήσουν μεγαλύτερη επιρροή στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος ποιότητας.

6.Υλοποίηση στρατηγικής ποιότητας.

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

1. *Εκπαίδευση και επιμόρφωση.* Πρέπει να αποφευχθεί η εφαρμογή του προγράμματος ποιότητας σε άτομα που έχουν ελάχιστη ή καθόλου εκπαίδευση στην ποιότητα. Δεν είναι δυνατόν να αναμένουμε από τους εργαζόμενους να αναλάβουν νέες απαιτήσεις και καθήκοντα εργασίας και να τα εκτελέσουν αποτελεσματικά χωρίς επαρκή εκπαίδευση.

2. *Συμμετοχή.* Όσοι εργαζόμενοι έχουν συμμετάσχει στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση προγραμμάτων σχετικών με την ποιότητα και αναμένεται να υλοποιήσουν αποτελεσματικότερα το πρόγραμμα ποιότητας διότι θα επιδείξουν μεγαλύτερη δέσμευση.

3. *Νοοτροπία.* Τα ζητήματα αυτά συνδέονται με την ανάγκη προώθησης της αλλαγής συμπεριφοράς σε σχέση με τα νέα προγράμματα. Δεδομένου ότι τα προγράμματα ποιότητας είναι μελλοντοστρεφή, οι αλλαγές είναι πιθανές, άρα είναι εξίσου πιθανό να απαιτηθεί από τους επιμέρους εργαζόμενους να προβούν σε αλλαγές.

4. *Τεχνολογικά ζητήματα.* Δεδομένου ότι τα προγράμματα ποιότητας αφορούν και το πώς και το τι της υλοποίησης, τα ζητήματα που συνδέονται με τις διαφορετικές και μεταβαλλόμενες χρήσεις της τεχνολογίας θα έλθουν στο προσκήνιο.

5. *Διαδικασίες.* Ο προγραμματισμός ποιότητας θα επιφέρει αλλαγές στις διαδικασίες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός για να υλοποιήσει τα α προγράμματα ποιότητάς του.

6. *Κύρος και εξουσία.* Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι κύρος θα δοθεί σε εκείνους που το χρειάζονται: στους επιφορτισμένους με την υλοποίηση.

7. *Δομές ανταμοιβής.* Αυτές ίσως χρειαστεί να τροποποιηθούν, όχι μόνο λόγω αλλαγών στις αναμενόμενες αποδόσεις, αλλά και εξαιτίας αλλαγών στην υπευθυνότητα. Οι δομές ανταμοιβής πρέπει να αντανakλούν τις αλλαγές στη πρακτική ποιότητας του οργανισμού. Οι αυτόνομες ομάδες υλοποιούν τα προγράμματα με μεγαλύτερη υπευθυνότητα. Οι ανταμοιβές περιλαμβάνουν: επιδόματα, μισθούς, προαγωγές, καθώς και την ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων.

8. *Οργανωτικές δομές.* Δεδομένου ότι η ιστορία δείχνει ότι οι πρακτικές ποιότητας τείνουν να έχουν ως αποτέλεσμα πιο επίπεδες δομές, ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός θα πρέπει να αντιμετωπίσει ζητήματα όπως ο αυξημένος διευθυντικός ρόλος του κατώτερου προσωπικού και η σύνθλιψη του ρόλου των μεσαίων στελεχών.

7. *Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα.*

Τα προγράμματα ποιότητας απαιτούν διαρκή παρακολούθηση προκειμένου να διαπιστώνεται η απολεσματικότητά τους. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη συστημάτων

παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα του προγράμματος ποιότητας.Σημαίνει το αντίστροφο της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας,δηλαδή τα προγράμματα ποιότητας υλοποιούνται από πάνω προς τα κάτω,ενώ η παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων ποιότητας εκτελείται από κάτω προς τα πάνω.Το σημαντικό στοιχείο είναι η παραγωγή δεδομένων σε καθημερινή βάση.Αυτό δεν αποτελούσε εστιακό σημείο του παραδοσιακού προγραμματισμού,αποτελεί όμως στον προγραμματισμό ποιότητας.Τα δεδομένα απόδοσης που παράγονται έτσι,με χρήση εργαλείων ποιότητας,παρέχουν στατιστικά αλλά και πραγματικά μέτρα των επιδόσεων στην ποιότητα.Η παρακολούθηση πρέπει να χρησιμοποιείται για την εκτέλεση αξιολογήσεων των στρατηγικών και επιχειρησιακών προγραμμάτων ποιότητας.Αυτά ελέγχουν την βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του καθορισμένου προγράμματος ποιότητας με βάση τα αποτελέσματα της υλοποίησης.Η ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης ποιότητας σε επίπεδο όλου του οργανισμού θα εξασφαλίσει τον συντονισμό,την επάρκεια και την συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας.Στην φάση αυτή πρέπει να πραγματοποιηθεί ένας διαχειριστικός έλεγχος ποιότητας.Στην περίπτωση αυτή,ο διαχειριστικός έλεγχος ποιότητας σημαίνει μία ανεξάρτητη και επίσημη εξέταση των επιδόσεων του προγράμματος ποιότητας.

2.6.Η κουλτούρα της υπηρεσίας ποιότητας-παροχής εξυπηρέτησης στον πελάτη.

Η έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ένταση του ανταγωνισμού,την μείωση της παραγωγικής βάσης,και στην αύξηση του τύπου,του αριθμού και του επιπέδου των παροχών του κλάδου των υπηρεσιών.Η έρευνα στην υπηρεσία ποιότητας εστιάζεται κυρίως στους τρόπους κατάταξης,θεωρητικής σύλληψης και μέτρησης αυτής της υπηρεσίας ποιότητας.Τι είναι λοιπόν η εξυπηρέτηση στον πελάτη;Δεδομένου ότι όλα τα προϊόντα έχουν μέσα τους κάποιο στοιχείο υπηρεσίας,ο προσανατολισμός στην υπηρεσία είναι απαραίτητος και έχει ζωτική σημασία να αναπτυχθεί.Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό,η εξυπηρέτηση του πελάτη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο για τους εσωτερικούς όσο και για τους εξωτερικούς πελάτες.Επομένως η υπηρεσία ποιότητας δεν περιορίζεται αποκλειστικά στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.Η ανάπτυξη μίας κουλτούρας εξυπηρέτησης του πελάτη δημιουργεί καταστάσεις στις οποίες πολλά και διαφορετικά τμήματα του οργανισμού αναδέχονται την κυριότητα των προβλημάτων της υπηρεσίας ποιότητας που δημιουργούνται όταν γίνονται παράπονα πελατών.Ένα από τα βασικά προβλήματα που συνδέονται με την κακή

εξυπηρέτηση του πελάτη είναι ότι τα τμήματα του οργανισμού συχνά δουλεύουν στην απομόνωση το ένα από το άλλο,δεν συνειδητοποιούν τις δευτερογενείς επιπτώσεις των δραστηριοτήτων τους,και πολύ συχνά αξιολογούν τις επιδόσεις τους αποκλειστικά με βάση εσωτερικά μέτρα σύγκρισης.Επομένως η ανάπτυξη μίας θετικής κουλτούρας εξυπηρέτησης του πελάτη μπορεί να προσφέρει έναν αποτελεσματικό μηχανισμό για περισσότερες παραγωγικές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού,καθώς και για συνεχή και ουσιαστική ποιότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη.Η κατανόηση του εστιακού σημείου και του περιεχομένου μίας κουλτούρας εξυπηρέτησης του πελάτη σημαίνει την αλλαγή συμπεριφοράς στον οργανισμό ως προς την ποιότητα.

1.Αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας ποιότητας.

Οι ιδιότητες των υπηρεσιών περιλαμβάνουν:

A)Οι υπηρεσίες είναι συνήθως άυλες.Το υλικό προϊόν πάντοτε περιέχει μία πλευρά υπηρεσίας,δηλαδή μία άυλη πλευρά,δεδομένου ότι στο τέλος ο πελάτης είναι αυτός που θα αγοράσει το προϊόν,και πάντοτε θα χρειαστεί κάποιας μορφής εξυπηρέτηση.Ωστόσο σκόπιμο είναι να υποθέσουμε ότι στον τομέα των υπηρεσιών είναι δυνατόν να επινοηθεί ένα σχεδόν ολοκληρωτικά άυλο προϊόν,π.χ.η ασφάλιση.

B)Οι υπηρεσίες συνήθως παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα.Δεν υπάρχει ενδιάμεσος κρίκος διανομής ανάμεσα στην παραγωγή της υπηρεσίας και στον πελάτη της.Η ποιότητα δημιουργείται κατά την συνάντηση μεταξύ του παροχέα της υπηρεσίας και αποδέκτη της υπηρεσίας.

3.Ο πελάτης συνήθως συμμετέχει στην παραγωγή και παροχή των υπηρεσιών που καταναλώνει.

Το προσωπικό που σπάνια έρχεται σε επαφή με πελάτες εντάσσεται σε μία δίπλευρη αλληλεπίδραση,ανάμεσα στον εαυτό τους και την τεχνολογία.Στην περίπτωση της έντονης επαφής,υπάρχει ανάγκη διαχείρισης του πελάτη και της πολύπλοκης σχέσης παροχέα πελάτη.Οι σχετικές απαιτήσεις επιμόρφωσης είναι πολύ υψηλότερες στην περίπτωση αυτή,λόγω της ανάγκης να αναπτυχθούν οι αλληλεπιδραστικές δεξιότητες που θα επιτρέψουν τα κατάλληλα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων.

2.Διαχείριση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι Nel και Pitt υποστηρίζουν ότι για να αποτελέσει η υπηρεσία ποιότητας πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διαφοροποίησης, πρέπει να τύχει προσεκτικής διαχείρισης.Οι οργανισμοί που εστιάζονται στην εκμάθηση και στην βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών τους βελτιώνουν γρήγορα την ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.Κατά συνέπεια η καλή διαχείριση των εσωτερικών διαδικασιών σημαίνει ότι εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των πελατών και ο οργανισμός θα είναι ικανός και πρόθυμος να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών.Βάση για να

συμβεί αυτό είναι ο ανθεκτικός σχεδιασμός των εσωτερικών διαδικασιών.Ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες εξαιρετικής ποιότητας είναι:

1.*Μία καλοσχεδιασμένη και καλά εφαρμοσμένη στρατηγική για την συνεχή ανάπτυξη και παροχή υπηρεσιών ποιότητας.*Οι προσανατολισμένοι στην ποιότητα οργανισμοί έχουν ανακαλύψει,εφεύρει μια σφαιρική,μακροπρόθεσμη στρατηγική υπηρεσιών σε σχέση με το τι θέλουν να επιτύχουν.Αυτή η στρατηγική κατευθύνει την προσοχή των εργαζομένων στις πραγματικές προτεραιότητες του πελάτη.

2.*Προσωπικό προσανατολισμένο στον πελάτη,τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.*Στο προσωπικό που παρέχει υπηρεσίες ποιότητας δίνεται ενθάρρυνση και ανταμοιβή,προκειμένου η προσοχή τους να είναι αδιάσπαστη στις προσδιοριζόμενες ανάγκες του πελάτη.Αυτό δημιουργεί ένα επίπεδο ανταποκρισιμότητας,δεκτικότητας και προθυμίας για βοήθεια,που σηματοδοτεί την υπηρεσία ως ανώτερης ποιότητας στο μυαλό του πελάτη.

3.*Συστήματα φιλικά προς τον πελάτη.*Το σύστημα παροχής που υποστηρίζει την υπηρεσία είναι σχεδιασμένο με γνώμονα την ευκολία της παροχής της υπηρεσίας στον πελάτη και όχι την ευκολία του οργανισμού.Οι φυσικές εγκαταστάσεις,οι πολιτικές,οι διαδικασίες,οι μέθοδοι,η επικοινωνία,το προσωπικό,όλα διαπνέονται από την προτεραιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη.

Αυτά έχουν σημαντικές συνέπειες όχι μόνο για τον κατασκευαστή,αλλά και για το επίπεδο και τον τύπο υπηρεσιών που παρέχονται στους πελάτες από επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.Έτσι προσανατολισμός στον εξωτερικό πελάτη δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς εσωτερικό εστιασμό στη συμμετοχή και δέσμευση του προσωπικού για την παροχή υπηρεσιών ποιότητας.Αυτή είναι η φιλοσοφία που ενισχύει την συνολική κουλτούρα ποιότητας του οργανισμού,εφόσον τα σημάδια της υπηρεσίας ποιότητας είναι τα σημαντικά χαρακτηριστικά τα οποία βλέπουν και κατανοούν οι πελάτες και σε αυτά αντιδρούν.Η ιδέα του να εφαρμοστεί απλά ένα μοντέλο ποιότητας κατάλληλο για την μεταποίηση χωρίς προσαρμογή στις ιδιομορφίες του τομέα της παροχής υπηρεσιών θα ήταν μεγάλο λάθος.Επιπλέον η υπερβολική βραδύτητα στην πραγματοποίηση των αλλαγών ποιότητας μπορεί να αποβεί εξίσου επιζήμια με την απλή παράλειψη πραγματοποίησης των αλλαγών.Η εξυπηρέτηση μπορεί να περιγραφεί ως η συνεχή επίγνωση του τι χρειάζεται για να ικανοποιηθεί ένας πελάτης και η πραγματοποίησή του κάθε φορά χωρίς εξαίρεση.Βάσει αυτού,η εφαρμογή του μάντζμεντ ποιότητας στις υπηρεσίες σημαίνει ουσιαστικά την ενασχόληση με την κουλτούρα.Αυτό απαιτεί μέτρηση και αξιολόγηση:1.Της τρέχουσας συχνότητας της συμπεριφοράς κατά την παροχή υπηρεσιών,2.Των παραγόντων παρακίνησης που απαιτούνται για την επίτευξη της

συμπεριφοράς,3.Της βελτιωμένης ποιότητας και της ποσότητας της παροχής υπηρεσιών.

3.Οφέλη της εφαρμογής της ποιότητας υπηρεσίας.

Α)*Συνέπεια*.Οι πελάτες μπορούν να βασίζονται στην υπηρεσία ανά πάσα στιγμή αυτό δεν αφορά μόνο το παρεχόμενο προϊόν,αλλά και τις όλο και μεγαλύτερες προσδοκίες που συνδέονται με αυτό και το υπερβαίνουν.Για παράδειγμα όσο οι πελάτες συνηθίζουν στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσίας,την επόμενη φορά μπορεί να προσδοκούν περισσότερα.Επομένως συνέπεια σημαίνει όχι μόνο να παρέχεις τώρα τα αναμενόμενα,αλλά και στο μέλλον.

Β)*Εστίαση*.Παραδόξως,ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός είναι εστιασμένος στον εαυτό του,τις διαδικασίες του και την κατεύθυνση του,ενώ ταυτόχρονα εξασφαλίζει ότι οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών ικανοποιούνται μέσω της συνεπούς παροχής υπηρεσιών.

Γ)*Γνώση*.Μέσω της εφαρμογής ποιότητας της υπηρεσίας,ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός διδάσκεται για τις ικανότητές του,και ενισχύει την επιχειρησιακή του δέσμευση υπέρ της ετερογένειας,της ταχύτητας και της επάρκειας της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Δ)*Εκπαίδευση*.Τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι για να μπορούν να παρέχουν αποτελεσματικές υπηρεσίες,το προσωπικό πρέπει να είναι εκπαιδευμένο κατάλληλα ώστε να μεταδίδει το μήνυμα ποιότητας.

Ε)*Συλλογική εργασία*.Η εφαρμογή της υπηρεσίας ποιότητας βοηθά κάθε εργαζόμενο να βοηθάει όλους τους άλλους.Κατά συνέπεια αναπτύσσεται μία περισσότερο εξωστρεφής προσέγγιση που αποτελεί την βάση ενοποιημένης συλλογικής εργασίας.

ΣΤ)*Έλεγχος*.Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός ελέγχει αποτελεσματικά τις διαδικασίες του και επομένως έχει μικρότερες απώλειες,λιγότερα προβλήματα επικοινωνίας και αυξημένη εσωτερική εργασιακή ικανοποίηση.

2.7.Προγραμματισμός του μάρκετινγκ.

Το μάρκετινγκ επικουρεί την διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού.Η διαδικασία αυτή μπορεί να υλοποιηθεί αποτελεσματικά μόνο αν βασίζεται σε μία αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ και χρησιμοποιεί ένα ισορροπημένο μίγμα μάρκετινγκ.Το πρόγραμμα για το μάρκετινγκ θα αναπτυχθεί ως ένα από τα λειτουργικά προγράμματα και θα πρέπει να τονίζει τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών.Σε έναν οργανισμό προσανατολισμένο στην ποιότητα και στους πελάτες,το πρόγραμμα μάρκετινγκ καθοδηγεί τη λειτουργία του μάρκετινγκ ως ενοποιητικής λειτουργίας μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό.Το εστιακό σημείο της διαδικασίας διαχείρισης του μάρκετινγκ είναι το πρόγραμμα μάρκετινγκ που αντανακλά τον

προσδιορισμό των στρατηγικών για το μίγμα μάρκετινγκ. Λόγω της ανάγκης να έχει το μάρκετινγκ ενοποιητικό ρόλο, το πρόγραμμα του μάρκετινγκ πρέπει να προσφέρει άμεση υποστήριξη στους στόχους και τις στρατηγικές όλων των άλλων λειτουργικών προγραμμάτων, με την παροχή των απαραίτητων δεδομένων μάρκετινγκ κατά τις ανάγκες.

A) Το μίγμα μάρκετινγκ

Αυτό ορίζεται ως το σύνολο των ελέγξιμων μεταβλητών του μάρκετινγκ που συνδυάζει η εταιρεία προκειμένου να παραγάγει την απόκριση που επιθυμεί από την αγορά-στόχο. Το μίγμα μάρκετινγκ προσφέρει το πλαίσιο όλων όσα μπορεί να κάνει ένας οργανισμός για να επηρεάσει την ζήτηση των προϊόντων του και διακρίνεται:

1. *Προϊόν*. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρεται και ανταλλάσσεται στην αγορά.
2. *Τιμή*. Το κόστος που πρέπει να πληρώσουν οι πελάτες για το προϊόν ή την υπηρεσία.
3. *Διάθεση*. Η ικανότητα του οργανισμού να κάνει το προϊόν ή την υπηρεσία διαθέσιμο για τον πελάτη.
4. *Προώθηση*. Οι δραστηριότητες επικοινωνίας που προσπαθούν να παρακινήσουν τους πελάτες να αγοράσουν τα προϊόντα/υπηρεσίες του οργανισμού.

Τα παραπάνω ορίζονται ως οι βασικοί συστατικοί τομείς στο μάρκετινγκ. Όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ πρέπει να εργάζονται μαζί ώστε τελικά να επιτευχθεί η ποιότητα. Οι στρατηγικές του μίγματος μάρκετινγκ είναι συνάρτηση των εσωτερικών διευθετήσεων που επιθυμεί να χρησιμοποιήσει ο οργανισμός ως βάση για τον καθορισμό του εξωτερικού προσανατολισμού του στο θέμα του μάρκετινγκ. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα μάρκετινγκ συγχωνεύει όλα τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ σε ένα συντονισμένο πρόγραμμα που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ του οργανισμού, οι οποίοι προκύπτουν από προσωπική μελέτη του τι θέλουν οι πελάτες.

2.8. Ορισμένα εργαλεία και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να εξασφαλιστεί συμμόρφωση με τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

Μέθοδοι που μπορούν συμπεριληφθούν στην ανάπτυξη σχεδιασμού προϊόντα είναι: 1. Ανάπτυξη συνάρτησης ποιότητας, 2. Οίκος ποιότητας, 3. Μέθοδοι Taguchi. Βάση για την χρήση αυτών των πολύ σημαντικών μεθόδων είναι η έρευνα που διενεργείται για τη συλλογή των δεδομένων βάσης. Για τον προσδιορισμό των αναγκών των πελατών, απαιτείται έρευνα αγοράς. Έτσι από την στιγμή που θα σχεδιαστεί το προϊόν ή η υπηρεσία, τηρούνται οι προδιαγραφές σε κάθε αλυσίδα ποιότητας πελάτη με τελική κατάληξη τον ικανοποιημένο πελάτη.

2.9.Οργανωτική δομή.

Δομή η διάρθρωση είναι η ανάπτυξη ενός ασφαλούς πλαισίου καθηκόντων και ευθυνών που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού,κατευθύνοντας την συμπεριφορά ατόμων,ομάδων και τμημάτων του οργανισμού προς την εκπλήρωση στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός.Δομή υπάρχει σε κάθε οργανισμό και μπορεί να συμπίπτει με την ιεραρχία.Σήμερα οι φαινομενικά επίπεδες δομές προσφέρουν μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα απόκρισης από τις υψηλότερες ιεραρχικές δομές,οι οποίες αντιδρούν και αλλάζουν βραδύτερα.Η ικανοποίηση των πελατών μπορεί να επιτευχθεί και με τους δύο τύπους,τι συμβαίνει όμως όταν το εξωτερικό περιβάλλον εξαναγκάζεται σε αλλαγές που επηρεάζουν τις προσδοκίες του πελάτη ως προς τον τύπο των προϊόντων η των υπηρεσιών ποιότητας;Όταν αλλάζουν οι πελάτες πρέπει να αλλάξει και η απόκριση του οργανισμού.Ευελιξία σημαίνει όμως να υπάρχει μία λιγότερο ανασχετική δομή,λιγότερη γραφειοκρατία και λιγότερος έλεγχος.Πως τότε μπορεί ένας οργανισμός να αποδείξει την δέσμευση του προς τον πελάτη μέσω της ποιότητας αν το σύστημα ποιότητας δεν υπάρχει;Αυτό σημαίνει ότι θα υπάρχει αναγκαστικά κάποια μορφής δομή,κάποιο στοιχείο γραφειοκρατίας,κάποια άσκηση ελέγχου.Το ζητούμενο είναι να εξισορροπηθεί η ανάγκη για έλεγχο με την ανάγκη για ευελιξία.Η δομή του οργανισμού αντανακλά προηγούμενες αποφάσεις της διεύθυνσης.Αντανακλά επίσης την απόκριση της διεύθυνσης ως προς το ποιος θα κάνει τι,και πως.Η δομή πρέπει επίσης να αντιπροσωπεύει τη στρατηγική ποιότητας που ακολουθεί ο οργανισμός.Οι ιεραρχικές δομές πρέπει να γίνουν επίπεδες ώστε να υπάρξει μία ορατή σκιαγράφηση των προθέσεων της διεύθυνσης σχετικά με την ποιότητα.Μία δομή που είναι αποτελεσματική για έναν οργανισμό μπορεί να μην εφαρμοστεί αποτελεσματικά σε έναν άλλο.Ο κάθε οργανισμός είναι μοναδικός έχει ένα μοναδικό σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων και περιορισμών.Πολλά προβλήματα σχετικά με τους εργαζόμενους μπορούν να καταλογιστούν στην λανθασμένη δομή.Επομένως το ζητούμενο είναι να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός έχει εφαρμόσει την καταλληλότερη δομή και εργάζεται για να αντεπεξέλθει στις παραπάνω εσωτερικές και εξωτερικές δυνατότητες και περιορισμούς.Προβλήματα δομής είναι μεταξύ άλλων:

- 1.Οι υπομονάδες του οργανισμού γίνονται ανεξάρτητες.αναπτύσσουν τις δικές τους μεθόδους λειτουργίας και τους δικούς τους αντικειμενικούς στόχους ποιότητας προς επίτευξη.Αυτό επηρεάζει την συνεκτικότητα διοίκησης ενός οργανισμού,καθώς αφθονούν οι συγκρούσεις και βασικό εργαλείο του μανάτζμεντ γίνεται η μικροπολιτική,και όχι η καλή διευθυντική πρακτική.

2. Η δομή καθορίζει την στρατηγική αντί να συμβαίνει το αντίστροφο. Τα διευθυντικά στελέχη δεν είναι δυνατόν να επιτρέπουν στη δομή του οργανισμού να υπαγορεύει τις συνολικές ή ειδικές στρατηγικές τους για την ποιότητα. Αυτή είναι μία συνταγή για αποτυχία, διότι οι στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν αναφέρονται στον παλαιό τρόπο λειτουργίας και περιορίζουν την ικανότητα του οργανισμού να προβαίνει σε αποτελεσματικές αλλαγές στο φως των περιστάσεων με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος.

3. Τα καθήκοντα και οι ευθύνες των ατόμων γίνονται ασαφή. Αυτό δημιουργεί δυσκολίες ως προς την ανάπτυξη των δεξιοτήτων, την εφαρμογή του κατάλληλου συστήματος ανταμοιβής, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την βελτιστοποίηση του χρόνου των διεργασιών.

2.10. Οργανωτικός σχεδιασμός.

Εφαρμογή του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των λειτουργικών σχέσεων ανάμεσα στην ποσότητα εξειδίκευσης μίας θέσης εργασίας, στην ποσότητα εκχώρησης αρμοδιοτήτων και εξουσίας που χορηγείται στους κατόχους μίας δεδομένης θέσης εργασίας και στην έκταση ελέγχου μέσα στην οποία πρέπει να λειτουργούν τα άτομα αυτά. Οι μάνατζερ που πραγματοποιούν επιλογές σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής αυτών των παραγόντων που πρέπει να έχουν κατά νου ότι ένας προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός τείνει προς μεγαλύτερο βαθμό εκχώρησης αρμοδιοτήτων, εξουσίας και εκτέλεσης ελέγχου, σε συνδυασμό με μειωμένη εξειδίκευση. Ο Child αναφέρει ότι η ανάπτυξη της οργανωτικής δομής πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών ώστε να ορίζονται και για να προδιαγράφονται σαφώς οι εργασιακοί ρόλοι.

2. Την συνειδητή ανάπτυξη της κατάτμησης του οργανισμού σε συγκεκριμένες μονάδες οι οποίες αυτενεργοποιούνται.

3. Την ανάπτυξη ιεραρχικών απαιτήσεων για την διεκπεραίωση λειτουργιών επικοινωνίας, εντολών και αποφάσεων, για ενέργειες εκχώρησης αρμοδιοτήτων και συντονισμού.

Το οργανόγραμμα είναι το ορατό αποτέλεσμα αυτής εξέλιξης. Προβάλλει, προς το εσωτερικό όσο και προς το εξωτερικό, τις σχέσεις που περιγράφηκαν παραπάνω. Δηλώνει επίσης τα γραμμικά και επιτελικά στοιχεία οργάνωσης που προσφέρουν τον ιστό για την συνειδητή και ασυνειδητή λειτουργία του οργανισμού. Το οργανόγραμμα δείχνει επίσης την αλυσίδα εντολών βάσει της οποίας τα άτομα γνωρίζουν την σαφή γραμμή εξουσίας. Η αρχή αυτή φαίνεται σε πολλούς κύκλους ποιότητας, όπου μετά οι συμμετέχοντες θεωρούν δεδομένο ότι η θέση του

επικεφαλής θα καταληφθεί από διαφορετικό άνθρωπο κάθε φορά. Το οργανόγραμμα έχει και τους περιορισμούς του, όχι ως προς αυτά που μπορεί να παρουσιάσει, αλλά ως προς το τι συμβαίνει στην πράξη σε έναν οργανισμό. Αυτοί οι περιορισμοί περιλαμβάνουν: 1. Το οργανόγραμμα απεικονίζει το τι πρέπει να γίνει, άρα είναι καθοδηγητικό και περιοριστικό. 2. Το οργανόγραμμα δεν απεικονίζει πως αναλύονται οι θέσεις εργασίας ή το ποιες μέθοδοι, διαδικασίες ή διεργασίες χρησιμοποιούνται. 3. Το οργανόγραμμα δεν αναφέρει την πραγματική επάρκεια των ατόμων που κατέχουν τις απεικονιζόμενες θέσεις εργασίας. 4. Το οργανόγραμμα δεν αναφέρει αλλαγές στην ιεραρχία ή αλλαγές στα οριζόντια τμήματα του οργανισμού. 5. Το οργανόγραμμα δεν δείχνει πως επικοινωνούν, τόσο κατακόρυφα όσο και οριζόντια, οι άνθρωποι. Οι μέθοδοι οργανωτικού σχεδιασμού περιλαμβάνουν:

1. *Μηχανοκρατικό σχεδιασμό.* Οι άκαμπτες δομές που χρησιμοποιούν μεθόδους για να επιτύχουν αποδοτικότητα, με την συγκέντρωση εξειδικευμένων λειτουργιών σε ομάδες και με την εφαρμογή αυστηρών κατευθυντήριων γραμμών, όπως κανόνες και διαδικασίες, αναπτύσσουν ένα συγκεντρωτικό προσανατολισμό. Αποτελούν τυπικό παράδειγμα της γραφειοκρατίας κατά τον Weber, όπου η εξουσία συνοδεύει τη θέση στον οργανισμό. Η επικοινωνία έχει κατεξοχήν κατακόρυφο προσανατολισμό.
2. *Οργανοκρατικό σχεδιασμό.* Ευέλικτες δομές που είναι εγγενώς καινοτόμες, με πολύ λιγότερες γραφειοκρατικές επιβαρύνσεις, που δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην εξατομίκευση και στην επικοινωνία τόσο οριζόντια όσο και κατακόρυφη. Έχουν πολύ πιο ανθρωπιστικό προσανατολισμό από τις μηχανιστικές δομές.

2.11. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας.

Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας ασκεί την μεγαλύτερη επιρροή στην οργανωτική δομή. Όσο μεγαλύτερος είναι ένας οργανισμός, τόσο μεγαλύτερη και πιθανότητα εξειδίκευσης. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχει ένα όριο στην ποσότητα εργασίας που μπορεί να εκτελέσει ένας άνθρωπος. Κατά συνέπεια, όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός τόσο αυξάνεται η ανάγκη και οι πιέσεις για εξειδίκευση. Ο Taylor χρησιμοποίησε την εξειδίκευση ως βάσεις για τις μεθόδους εργασίας του. Έτσι η διαφορετική εργασία απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες, κλίσεις και νοοτροπίες. Κατά συνέπεια, η εξειδίκευση επιτρέπει στα άτομα να αναπτύσσουν πιο εστιασμένες δεξιότητες και προσόντα προκειμένου να εκτελέσουν τα καθήκοντα και να ανταπεξέλθουν στις ευθύνες της θέσης εργασίας τους. Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας επιτρέπει να τοποθετηθεί σχεδιασμένα ο κάθε εργαζόμενος σε μία θέση εργασίας που αντιστοιχεί καλύτερα στις ικανότητές του. Αυτή η σχεδιασμένη τοποθέτηση εξασφαλίζει ότι αν υπάρχει αλλαγή των λειτουργιών του οργανισμού σε ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών, θα συνεχίσουν να παράγονται αποτελεσματικά και αποδοτικά προϊόντα και

υπηρεσίες ποιότητας.Επομένως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας έχει πολύ μεγάλη σημασία για έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό.Δεν αρκεί να δίνονται στους εργαζόμενους επεκταμένες προδιαγραφές εργασίας.Υπάρχουν τέσσερις μέθοδοι σχεδιασμού θέσεων εργασίας:

1.*Απλούστευση θέσης εργασίας.*Η διαδικασία της αύξησης της εξειδίκευσης μίας θέσης εργασίας,έτσι ώστε ο κάτοχός της να έχει εκτελέσει λιγότερες δραστηριότητες.Πρόκειται για τον τειλορισμό.Η έμφαση εδώ δίνεται στην αποδοτικότητα.Εγκυμονεί τον κίνδυνο για πλήξη,απώλεια ζήλου,μείωση των πνευματικών ερεθισμάτων,και ελάχιστα περιθώρια καινοτομίας για τον εργαζόμενο.

2.*Διεύρυνση θέσης εργασίας.*Η ανάπτυξη προδιαγραφών θέσης εργασίας που αυξάνουν την ποικιλία δραστηριοτήτων που εκτελεί ο εργαζόμενος.Είναι πιο ενδιαφέρουσα και αφήνει περιθώριο για αυξημένη πνευματική τόνωση μέσω της αύξησης της καινοτομίας και της διακινδύνευσης.Επίσης αυξάνει τις δεξιότητες και τα προσόντα του εργαζόμενου μέσω της άσκησης νέων δραστηριοτήτων,της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης.Ιδιαίτερα προβλήματα δημιουργούνται με την προσέγγιση αυτή σε σχέση με τα εργατικά συνδικάτα,τα οποία προβάλλουν αντίσταση σε αυτόν τον τύπο αλλαγής.

3.*Περιτροπή θέσης εργασίας.*Οι εργαζόμενοι περνούν από διάφορους τύπους θέσεων εργασίας με βάση μία προγραμματισμένη σειρά.Η περιτροπή αυξάνει τις δεξιότητες και απαλλάσσει τους εργαζόμενους από την πλήξη που συνοδεύει την απλούστευση και την διεύρυνση της θέσης εργασίας.Προσφέρει ευελιξία στην διαχείριση του εργατικού δυναμικού και στην κάλυψη των θέσεων εργασίας.Επίσης αυξάνει τον ζήλο των εργαζομένων στην που χάρη στην περιτροπή,ο εργαζόμενος μετακινείται σε διαφορετικούς τόπους εργασίας και έρχεται σε δημιουργική επαφή με διαφορετικούς κάθε φορά εργαζόμενους.Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί σε εργαζόμενους η διευθυντικά στελέχη με ισοδύναμα αποτελέσματα.Ενδεχόμενα προβλήματα περιλαμβάνουν το να αντιμετωπίζεται ο εργαζόμενος της περιτροπής ως επιπλέον ενίσχυση και να του ανατίθενται μόνο στοιχειώδη καθήκοντα,καθώς και ότι μπορεί να είναι δύσκολη η ανάπτυξη της αίσθησης του ανήκει σε ένα τμήμα η σε μία ομάδα.

4.*Εμπλουτισμός θέσης εργασίας.*Η διαδικασία ανάπτυξης του περιεχομένου της θέσης εργασίας που αυξάνει τις δεξιότητες και το δυναμικό για ατομική ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.Πρώτος την περιέγραψε ο Herzberg και αντιστοιχεί στα υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης.Κατά βάση προσφέρει στον εργαζόμενο έλεγχο πάνω σε στοιχεία της θέσης εργασίας του τα οποία δεν ήλεγχε προηγουμένως.Ωστόσο οι εργαζόμενοι σε περιβάλλον ποιότητα οπου ακολουθούνται οι κανόνες του μάνατζμεντ ποιότητας ενδέχεται στην πραγματικότητα να εργάζονται

σε κατεύθυνση αντίθετη από αυτή την προσέγγιση. Οι Hackman και Oldham ανέπτυξαν ένα μοντέλο χαρακτηριστικών θέσης εργασίας που περιλάμβανε τρία βασικά στοιχεία: τα χαρακτηριστικά πυρήνα, ψυχολογικούς παράγοντες, και αποτελέσματα εργασίας. Κατά την αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας, ο εμπλουτισμός θέσης εργασίας θεωρείται το ανώτατο επίπεδο που μπορεί να επιτευχθεί. Ωστόσο είναι και το δυσκολότερο να πραγματοποιηθεί, διότι οι άνθρωποι μαθαίνουν μεν και ανπτύσσονται, αλλά με τον καιρό αυτό που πριν τους παρακινούσε γίνεται ρουτίνα. Αυτό θέτει σημαντικά προβλήματα για τους ειδικούς των αναδιαρθρώσεων στους οργανισμούς του σήμερα. Μία άλλη προσέγγιση πέρα από τις παραπάνω είναι η διαδικασία της εκτίμησης διαρθρωτικών εναλλακτικών λύσεων. Δηλαδή αντί να αλλάζει το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας, μεταβάλλεται το χρονοδιάγραμμα εργασίας με την προσφορά εναλλακτικών προγραμμάτων εργασίας. Η τακτική αυτή βασίζεται στην παραδοχή ότι η εργασία και η κοινωνική ζωή είναι δύο σφαίρες που αλληλεμπλέκονται και ότι είναι λογικό να υπάρχει ένας μηχανισμός που να εξισορροπεί τις ανταγωνιζόμενες ανάγκες της κάθε μίας. Αυτό γίνεται με διαφορά προγράμματα όπως το ελαστικό ωράριο, ένα πρόγραμμα που προσδιορίζει έναν κορμό ωρών κατά τις οποίες η παρουσία είναι υποχρεωτική, εκτός δε του κορμού οι ώρες προσέλευσης και αποχώρησης είναι ελαστικές, μέσα σε κάποια όρια. Το ελαστικό ωράριο μειώνει τις απουσίες, αυξάνει το ηθικό των εργαζομένων και αποτελεί ένδειξη ευαισθησίας της διεύθυνσης στα προβλήματα του χώρου εργασίας. Μία άλλη μέθοδος είναι ο μερισμός θέσεων εργασίας, όπου δύο ή περισσότερα άτομα μοιράζονται μία θέση εργασίας πλήρους ωραρίου. Προσφέρεται ιδιαίτερα για εργαζόμενους που θέλουν να εργαστούν με μερική απασχόληση. Όσο ένας οργανισμός προχωρεί στον δρόμο της ποιότητας, οι απαιτήσεις συντονισμού αυξάνονται. Επηρεάζουν τις ανάγκες επικοινωνίας και την ικανότητα του προσωπικού να αντεπεξέρχεται στην εντεινόμενη ανάγκη ευελιξίας στο αποτέλεσμα της εργασίας και στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Παράγοντες που επηρεάζουν το βαθμό συντονισμού σε έναν οργανισμό είναι μεταξύ άλλων:

1. *Ο βαθμός επισημότητας.* Το βάθος των γραπτών πολιτικών ποιότητας, διαδικασιών ποιότητας και των άλλων εγγράφων που καθορίζουν πως πρέπει να συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι ως προς τις απαιτήσεις και τις λειτουργίες της θέσης εργασίας τους. Σε οργανισμούς που ακολουθούν ένα επίσημο σύστημα μανάτζμεντ ποιότητας, η επισημότητα είναι έντονη. Τούτο μαρτυρεί έλλειψη ισορροπίας και δείχνει ότι στους οργανισμούς αυτούς οι άνθρωποι πράττουν μάλλον παρά δημιουργούν. Αλλά η επισημότητα επηρεάζεται και από το μέγεθος. Όσο μικρότερος ο οργανισμός, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να λειτουργεί με ένα άκρως επισημοποιημένο τρόπο.

2. *Έκταση ελέγχου.* Αυτή ορίζεται ως ο αριθμός των εργαζομένων τους οποίους ένα στέλεχος ελέγχει στο πλαίσιο της καθημερινής εργασίας του. Αν έχει πολύ λίγους υπό τον έλεγχό του, μπορεί να παρασυρθεί σε υπερβολική εποπτεία, που θα είναι αδικαιολόγητη, και οι εργαζόμενοι θα αισθάνονται υπό παρακολούθηση. Αν ο αριθμός είναι πολύ μεγάλος, μπορεί να υπάρξει υπερβολικός φόρτος εργασίας για τον μάνατζερ και αδυναμίες που να οδηγήσουν σε αποτελεσματικό μάνατζμεντ. Η έκταση του ελέγχου μπορεί να αυξηθεί υπό τις εξής προϋποθέσεις: α) Χαμηλή συχνότητα προβλημάτων, β) Αυξημένα διευθυντικά προσόντα του στελέχους, γ) Παρακινητικός χαρακτήρας της εργασίας, δ) Συμπληρωματική υποστήριξη.

3. *Εξουσία.* Το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, ελέγχου του αποτελέσματος της εργασίας των ατόμων και κατεύθυνσης της εργασιακής διαδικασίας σε σχέση με τα καθήκοντα, τους στόχους και τις απαιτήσεις που έχει καθορίσει ο οργανισμός για μία δεδομένη θέση εργασίας. Σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, η εξουσία την οποία είχαν τα διευθυντικά στελέχη σε σχέση με την λήψη αποφάσεων μπορεί να χορηγείται στους εργαζόμενους της βάσης, π.χ. της παραγωγής. Για παράδειγμα, στην αυτοκινητοβιομηχανία, μέχρι πριν από λίγα χρόνια, το σταμάτημα της γραμμής παραγωγής σε περίπτωση προβλήματος ποιότητας θεωρείται αρμοδιότητα αποκλειστικά του μάνατζερ. Σήμερα σε πολλά εργοστάσια κατασκευής αυτοκινήτων αυτό θεωρείται δικαίωμα των εργαζομένων της γραμμής παραγωγής.

4. *Εκχώρηση αρμοδιοτήτων.* Πρόκειται για ανάθεση μέρους της εργασίας ενός στελέχους σε έναν υφιστάμενο. Για να μπορεί ένας προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός να λειτουργεί αποτελεσματικά, οι μάνατζερ πρέπει να είναι ικανοί να εκχωρούν αρμοδιότητες. Στην υλοποίηση της αρχής αυτής, παρουσιάζονται προβλήματα. Πόσες αρμοδιότητες θα εκχωρηθούν; Και τότε; Συνιθισμένα προβλήματα είναι η αντίσταση στην εκχώρηση, τόσο από τους μάνατζερ όσο και από τους εργαζόμενους, λόγω του φόβου για απόδοση ευθυνών σε περίπτωση αποτυχίας, έλλειψη χρόνου, έλλειψη δέσμευσης στην εκπαίδευση και επιμόρφωση, ή και λόγω τεμπελιάς εκ μέρους του μάνατζερ. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων μπορεί γενικά να οριστεί με τους εξής τρόπους: α) Εκχώρηση είναι το κατέβασμα εξουσίας από τον ανώτερο προς τον υφιστάμενο, β) Εκχώρηση είναι η διαδικασία με την οποία οι μάνατζερ αναθέτουν σε άλλους καθήκοντα, καθώς και την εξουσία και την ευθύνη της εκτέλεσής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1. Τι είναι ηγεσία ποιότητας;

Ηγεσία είναι άραγε να λες σε κάποιον τι να κάνει, ή μήπως είναι να του ζητάς να κάνει κάτι και να περιμένεις να ανταποκριθεί θετικά; Ηγεσία μπορεί να είναι και τα δύο. Μπορεί να είναι ακόμα και διοίκηση, αν και στα στελέχη ανατίθενται ευθύνες, καθήκοντα και μέσα για την εκτέλεση τους μέσω της νόμιμης εξουσίας ανταμοιβής και τιμωρίας, και μπορεί να θεωρηθούν ως κινούμενα μέσα στα νομικά πλαίσιά τους. Οι ηγέτες μπορούν να αναδειχθούν μέσα από μία ομάδα και να αναλάβουν ευθύνη, όχι λόγω ενός δικαιώματος που τους έχει δοθεί, αλλά χάρη στην αποδεδειγμένη ικανότητά τους να επηρεάζουν και να διοικούν ανθρώπους. Στους οργανισμούς καλοί ηγέτες θεωρούνται τα άτομα που επηρεάζουν θετικά τους ανθρώπους και διασφαλίζουν, μέσω της χρήσης των πόρων, την επίτευξη των στόχων.

3.2. Πως επηρεάζουν οι ηγέτες εξουσίας;

Αυτό που ξεχωρίζει τους ηγέτες ολικής ποιότητας από τους συνηθισμένους ηγέτες είναι ο τρόπος με τον οποίο μαθαίνουν και μοιράζονται τα όσα έχουν μάθει. Κατά συνέπεια οι ηγέτες ποιότητας επηρεάζουν τους ανθρώπους ακριβώς εξαιτίας της εξουσίας. Οι ηγέτες έχουν μεν εξουσία, αλλά υπάρχουν και άλλες μορφές εξουσίας και η εξουσία σε μεγάλο βαθμό βρίσκεται όχι στον ηγέτη αλλά στους ανθρώπους που προσπαθεί να επηρεάσει ο ηγέτης. Οι French και Raven διατύπωσαν την θεωρία ότι υπάρχουν 6 μορφές εξουσίας:

1. Νόμιμη. Αντανακλά την θέση που κατέχει κάποιος σε έναν οργανισμό. Όσο υψηλότερα βρίσκεται κάποιος στην ιεραρχία, τόσο μεγαλύτερη νόμιμη εξουσία έχει, άρα και κύρος.
2. Ανταμοιβής. Αντανακλά την ικανότητα ελέγχου και διαχείρισης των ανταμοιβών που θεωρούνται αξιόλογες από άλλους π.χ. οικονομικών αμοιβών, προαγωγών.
3. Καταναγκασμού. Αντανακλά την δυνατότητα επιβολής τιμωριών σε άλλους, όταν δεν έχουν επιδείξει την αναμενόμενη συμπεριφορά, π.χ. όταν δεν έχουν τηρήσει τις προθεσμίες ή έχουν υπερβεί τον συμφωνημένο προϋπολογισμό.
4. Ειδικού. Βασίζεται στην κατοχή εμπειρογνωμοσύνης που θεωρείται πολύτιμη για τον οργανισμό. Η εμπειρογνωμοσύνη αφορά κατά κύριο λόγο τεχνικές δεξιότητες, αλλά αξιοσημείωτες είναι και οι διαπραγματευτικές ή επικοινωνιακές δεξιότητες.
5. Πληροφορίας. Η πληροφορία είναι εξουσία επειδή όποιος ελέγχει τις πληροφορίες έχει την εξουσία αυτή. Οι μάνατζερ συνήθως έχουν μεγαλύτερη εξουσία πληροφορίας

επειδή έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση σε αυτές, κάτι που αποτελεί δικαίωμά τους λόγω της θέσης τους στον οργανισμό.

6. Προσωπικότητας. Αντανακλά την εξουσία που οι άλλοι παρέχουν σε κάποιον ως συνέπεια προσωπικών χαρακτηριστικών του ή ιδιοτήτων του.

Παρά το ότι αυτές οι 6 βάσεις εξουσίας μπορούν να εξεταστούν και μεμονωμένα, υπάρχει ένας πυρήνας στον οποίο αναφέρονται οι άλλες βάσεις συγκεκριμένα: α) Η νόμιμη εξουσία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την εξουσία ανταμοιβής, καταναγκασμού και πληροφορίας, β) Η εξουσία του ειδικού μπορεί να αποτελέσει την βάση για την εξουσία της πληροφορίας και της προσωπικότητας.

3.3. Θεωρίες για την ηγεσία.

1. *Η θεωρία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη.* Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι μοναδικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου που υποτίθεται ότι διαφοροποιούν τον ηγέτη από τον μη ηγέτη. Η θεωρία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα διατυπώθηκε για πρώτη φορά στις αρχές του αιώνα και συνέπεσε με την ανάπτυξη του τειλορισμού. Η μεταξύ τους σχέση μπορεί να διαφανεί καθαρά όταν εξετάζουμε τον τειλορισμό ως την ανάπτυξη εξειδικευμένων εργασιών και την ηγεσία λόγω χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ως την εξέταση εξειδικευμένων αιτιών. 5 είναι τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την ηγεσία: ευφυΐα, κυριαρχία, αυτοπεποίθηση, γνώση σχετικά με την εργασία, και μεγάλος ζήλος και ενεργητικότητα. Η θεωρία για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσπάθησε να αναπτύξει ένα τρόπο για να επιλέγονται οι ηγέτες, διότι υπέθετε ότι τα χαρακτηριστικά αυτά είναι έμφυτα.

2. *Η συμπεριφορική θεωρία για την ηγεσία.*

Όταν οι θεωρίες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα απέτυχαν να εξηγήσουν πειστικά τις διαφορές ανάμεσα σε ηγέτες και μη ηγέτες, οι ερευνητές άρχισαν να αναζητούν άλλο δρόμο. Η ανάπτυξη συμπεριφορικών προσεγγίσεων στο μάνατζμεντ γέννησε τη συμπεριφορική θεωρία για την ηγεσία. Η συμπεριφορά είναι κάτι ορατό, ενώ τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προκύπτουν μόνο κατόπιν ερμηνείας, και στην καλύτερη περίπτωση με προέκταση από την συμπεριφορά. Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηριζόταν η συμπεριφορική θεωρία ήταν ότι η ηγεσία είναι κάτι που μαθαίνεται, και επομένως με τον εντοπισμό της ηγετικής συμπεριφοράς μπορούσε να δοθεί η βάση ώστε να διδαχθούν οι άνθρωποι πώς να είναι ηγέτες. Προέκυπτε έτσι το συμπέρασμα ότι σε καμία περίπτωση δεν πρόκειται να παρουσιαστεί έλλειψη ηγετών. Δύο ερευνητικές μελέτες που αξίζει να αναφερθούν είναι οι μελέτες του πανεπιστημίου του Οχάιο και του πανεπιστημίου του Μισσιγκαν. Στις μελέτες του πανεπιστημίου του Οχάιο, οι ερευνητές ανέπτυξαν μία προσέγγιση δύο

διαστάσεων, όπου εξέφραζαν την ουσία της συμπεριφοράς του ηγέτη. Οι δύο αυτές διαστάσεις ήταν η ενεργοποιός δομή (ο βαθμός στον οποίο κάποιος διαρθρώνει την εργασία του και την εργασία των υφισταμένων του προκειμένου να εκπληρώσει καθήκοντα που του έχουν τεθεί) και το ενδιαφέρον (χαρακτηριστικά της εργασίας που συνδέονται με την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό στις ικανότητες και την ανάπτυξη των υφισταμένων). Ένας μάνατζερ που έχει σε υψηλό βαθμό και τις δύο διαστάσεις θεωρείται γενικά ότι προσφέρει τη βάση για βελτιωμένες επιδόσεις των υφισταμένων και της ομάδας, ενώ παράλληλα προσφέρει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο αυτό δε συμβαίνει πάντοτε στην πραγματικότητα. Υπάρχουν άνθρωποι που δεν αρέσει αυτός ο τύπος ηγεσίας και επομένως θα ανταποκριθούν αρνητικά ως προς τις εργασιακές τους επιδόσεις. Στις μελέτες του πανεπιστημίου του Μιτσιγκαν, αναπτύχθηκε η έννοια του διευθυντικού πλέγματος και πάλι με την χρήση δύο διαστάσεων. Η μία διάσταση της ηγεσίας ονομάστηκε φροντίδα για τους εργαζόμενους (προσανατολισμός στους ανθρώπους) και η άλλη φροντίδα για την παραγωγή (προσανατολισμός στην εργασία). Έτσι αναπτύχθηκε η έννοια διευθυντικού πλέγματος. Το πλέγμα δημιουργήθηκε με διαίρεση της κάθε διάστασης σε δέκα ίσα μέρη. Κατά βάση πέντε ήταν τα σημαντικά τετράγωνα του πλέγματος:

1. *Στυλ ηγεσίας 1,1*. Ένας αξιοθρήνητος ηγέτης που ασκεί μικρή επιρροή σε σχέση με την εκπλήρωση εργασιακών καθηκόντων. Στην πραγματικότητα, το στυλ αυτό δεν μπορεί καν θεωρηθεί στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης αυτός δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τους ανθρώπους αλλά και για την παραγωγή. Το στυλ αυτό συνδέεται με την έννοια αποφυγής συγκρούσεων.

2. *Στυλ ηγεσίας 1,9*. Στυλ εκδρομικής λέσχης που εστιάζεται στην υποστήριξη και καλοπέραση των εργαζομένων. Ο ηγέτης προσπαθεί να δημιουργήσει ένα άνετο περιβάλλον εργασίας, κάτι που οδηγεί σε ευχάριστες σχέσεις εργασίας, αλλά και όχι πολύ παραγωγικές ομάδες. Στην αντιμετώπιση συγκρούσεων, ακολουθείται η μέθοδος του συμβιβασμού και της συναίνεσης.

3. *Στυλ ηγεσίας 5,5*. Ένα στυλ ηγεσίας που αποφεύγει τα δύο άκρα, με εξίσου επαρκή φροντίδα και στους ανθρώπους και στην εργασία. Πολλοί ηγέτες προσπαθούν να προωθήσουν αυτό το είδος περιβάλλοντος, πέφτουν όμως σε πλάνη. Οι δυνάμεις της παραγωγής ή των εργαζομένων κάνουν τον ηγέτη να κλείνει προς την μία ή την άλλη πλευρά.

4. *Στυλ ηγεσίας 9,1*. Προσανατολισμένο στην εργασία σε σημείο που σχεδόν να μην λαμβάνονται υπόψη οι άνθρωποι. Οι ηγέτες επιλέγουν αυτό το στυλ όταν ο οργανισμός δέχεται έντονες εξωτερικές πιέσεις και απειλείται η επιβίωσή του. Τότε οι εσωτερικές διαδικασίες των ομάδων εξαναγκάζονται να τροποποιηθούν έτσι ώστε κάθε ομάδα να ευθυγραμμιστεί στις ανάγκες του οργανισμού και όχι στις δικές της

ανάγκες. Όμως το στυλ αυτό μπορεί και να αντανakλά ανεπαρκή συγκρότηση της συμπεριφοράς του ηγέτη. Για παράδειγμα, ο ηγέτης μπορεί να αντιδρά έτσι επειδή είναι γαλουχημένος με την νοοτροπία του οργανισμού. Δηλαδή τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη μπορεί να ανταμείβουν αυτόν τον τύπο συμπεριφοράς και να θεωρούν την φροντίδα για τους εργαζόμενους ως ένδειξη αδυναμίας.

5. *Στυλ ηγεσίας 9,9*. Εξισορροπημένη ηγεσία που διευκολύνει την ολοκλήρωση των απαιτήσεων της εργασίας και των ανθρώπων. Πρόκειται για το συλλογικό στυλ ηγεσίας, όπου η εργασία θεωρείται εξίσου σημαντική με τους ανθρώπους που την εκτελούν. Παραδόξως το στυλ αυτό έχει χρησιμοποιηθεί με μεγάλη επιτυχία σε οργανισμούς που αντιμετώπιζαν πρόβλημα επιβίωσης. Με την φροντίδα στην ανάπτυξη των ανθρώπων, εάν αυξηθούν οι εξωτερικές πιέσεις, οι άνθρωποι στον οργανισμό θα είναι ικανοί να αντεπεξέλθουν στην πρόκληση. Αυτό είναι το ζητούμενο για έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Το στυλ αυτό χαρακτηρίζεται από προσπάθεια τροποποίησης των στόχων τόσο του οργανισμού όσο και της ομάδας και της στοίχισης τους στην ίδια κατεύθυνση.

3. Η καταστασιακή θεωρία για την ηγεσία.

Η καταστασιακή θεωρία υποστηρίζει ότι κάθε στυλ ηγεσίας είναι πιο κατάλληλο για μία κατάσταση παρά για μία άλλη. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες προσεγγίσεις για την αξιολόγηση των βασικών μεταβλητών της καταστασιακής θεωρίας. Μερικές από αυτές είναι:

1. Το αυταρχικό-δημοκρατικό συνεχές. Στο ένα άκρο ο μάνατζερ παίρνει αποφάσεις για λογαριασμό του υφιστάμενου, ενώ στο άλλο άκρο ο υφιστάμενος συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων. Αν και δεν πρόκειται ακριβώς για μοντέλο ηγεσίας, είναι ενδεικτικό του στυλ ηγεσίας που αφήνει περιθώριο για κυμαινόμενη ικανότητα λήψης αποφάσεων, και η συγκεκριμένη κατάσταση είναι ο κυρίαρχος παράγοντας που καθορίζει την μετάβαση από το ένα μέρος του συνεχούς στο άλλο. Το μοντέλο της συνεχούς ηγεσίας αναπτύσσεται ως εξής: α) ο ηγέτης παίρνει μία απόφαση και την ανακοινώνει, β) ο ηγέτης πλάσσει την απόφαση, γ) ο ηγέτης παρουσιάζει τις ιδέες του και καλεί να του γίνουν ερωτήσεις, δ) ο ηγέτης παρουσιάζει μία μη τελεσίδικη απόφαση, ε) ο ηγέτης παρουσιάζει το πρόβλημα, ακούει προτάσεις για τη λύση και παίρνει την απόφαση, στ) ο ηγέτης καθορίζει τα όρια και ζητεί από την ομάδα να πάρει την απόφαση, ζ) ο ηγέτης επιτρέπει στους υφιστάμενους να λειτουργούν μέσα σε όρια που έχει καθορίσει ο ίδιος.

2. Η καταστασιακή θεωρία της ηγεσίας των Hersey και Blanchard. Η θεωρία αυτή εστιάζεται όχι στον ηγέτη αλλά στους υφιστάμενους. Η θεωρία τους στηρίζεται στον ισχυρισμό ότι η ηγεσία πρέπει να είναι αντίστοιχη του βαθμού ωριμότητας των

υφισταμένων. Το μοντέλο τους διακρίνει⁴ συγκεκριμένα στυλ ηγεσίας: α) *Υπαγόρευση*. Ο έλεγχος είναι προνόμιο του ηγέτη και ο ηγέτης υπαγορεύει τι, πότε, και πώς θα πράξουν οι εργαζόμενοι για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, β) *Επεξήγηση*. Ο συνδυασμός της καθοδηγητικής συμπεριφοράς με την υποστήριξη των εργαζομένων κατά την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, γ) *Συμμετοχή*. Ο ηγέτης μοιράζεται την εξουσία λήψης αποφάσεων και τις σχετικές με την εργασία πληροφορίες με τους εργαζόμενους, διευκολύνοντας την δραστηριότητά τους και δίνοντας το παράδειγμα αντί για εντολές, δ) *Εκχώρηση*. Στους υφιστάμενους δεν δίνονται ούτε εντολές ούτε υποστήριξη από τον ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή είναι παρόμοια με το πλέγμα των Blake και Mouton, και έχει τις εξής αντιστοιχίες: *Υπαγόρευση*-Στυλ ηγεσίας 9,1. *Επεξήγηση*-Στυλ ηγεσίας 9,9. *Συμμετοχή*-Στυλ ηγεσίας 1,9. *Εκχώρηση*-Στυλ ηγεσίας 1,1.

3. Θεωρία διαδρομής-στόχου. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά ενός ηγέτη γίνεται αποδεκτή από τους υφιστάμενους όταν αυτοί διακρίνουν μία άμεση πηγή ικανοποίησης. Η ικανοποίηση προέρχεται από δύο τομείς. Πρώτον, η ικανοποίηση εξαρτάται από την αποτελεσματική επίδοση και δεύτερον αυτή η αποτελεσματική επίδοση προέρχεται από το υποβοηθητικό και υποστηρικτικό στυλ του ηγέτη. Όπως φαίνεται οι υφιστάμενοι εκτιμούν την ενεργοποιώ δομή όταν η προς εκτέλεση εργασία είναι αδιάρθρωτη, ενώ θεωρούν χρήσιμο το ενδιαφέρον όταν η εργασία που έχουν να εκτελέσουν είναι ασαφής. Η θεωρία διαδρομής στόχου διακρίνει τις εξής ηγετικές συμπεριφορές:

α) *Κατευθυντήρια*. Δίνει στους υφιστάμενους κατευθύνσεις ως προς το τι απαιτείται, πότε, από ποιόν και σύμφωνα με ποιους κανόνες, και καθορίζει την αντίστοιχη ανταμοιβή. Γενικά το στυλ αυτό θεωρείται καταλληλότερο για ανώριμους εργαζόμενους ως προς την πείρα.

β) *Υποστηρικτική*. Δείχνει ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζομένων και την ευεξία τους, μέσω της οικοδόμησης θετικών σχέσεων. Ο ηγέτης λαμβάνει υπόψη του την ψυχολογική βάση των αναγκών των εργαζομένων και αναπτύσσει αντίστοιχα στους εργαζόμενους την θετική αντιμετώπιση της σημασίας της εκπλήρωσης της εργασίας.

γ) *Συμμετοχική*. Δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούνται εταίροι κατά την διοίκηση μίας ομάδας, με την ενθάρρυνση τους και την διαβούλευση μαζί τους πριν από την λήψη των αποφάσεων.

δ) *Προσανατολισμένη στα επιτεύγματα*. Προσφέρει προκλήσεις τόσο από πλευράς στόχων όσο και της διαδικασίας προς επίτευξή τους. Ο ηγέτης τονίζει την εμπιστοσύνη του στις ικανότητες του εργαζομένου να επιτύχει τους στόχους, και έτσι αυξάνει την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου.

4. Το περιπτωσιακό μοντέλο του Fiedler. Ο Fiedler προτείνει ότι η απόδοση της ομάδας εξαρτάται από τον έλεγχο που η κατάσταση επιτρέπει στον ηγέτη και από το ακολουθούμενο στυλ ηγεσίας. Ανέπτυξε ένα εργαλείο το οποίο σήμερα ονομάζεται κλίμακα του ελάχιστου προτιμώμενου εργαζομένου, η οποία μετράει αν κάποιος είναι προσανατολισμένος στην εργασία ή στους ανθρώπους. Η κλίμακα περιλαμβάνει 18 ζεύγη αντίθετων επιθέτων όπως, ευχάριστος-δυσάρεστος. Τα προβλήματα με την ερμηνεία της κλίμακας και την σημασία που αποδίδεται στα επίθετα είναι γνωστά. Ο Fiedler υποθέτει ότι το προτιμώμενο στυλ ηγεσίας που χρειάζεται ένα άτομο είναι προκαθορισμένο και δεν μπορεί να αλλάξει, και κατά συνέπεια δεν εξαρτάται από τις καταστάσεις. Σύμφωνα με τον Fiedler υπάρχουν δύο τρόποι για να βελτιωθεί η απολεσματικότητα του ηγέτη: πρώτον να ταιριάζει ο ηγέτης στην κατάσταση και δεύτερον να αλλάξει η κατάσταση ώστε να ταιριάζει στον ηγέτη.

5. Θεωρία γνωστικών πόρων. Πρόκειται στην πραγματικότητα για επέκταση του έργου του Fiedler και εξετάζει τους γνωστικούς πόρους. Πτυχές της θεωρίας αυτής αποτελούν εφαρμογή της παλιάς θεωρίας των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη.

6. Συναλλακτική και μετασχηματιστική ηγεσία. Η διάκριση μεταξύ συναλλακτικής (παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να πετύχουν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης) και μετασχηματιστικής (παρακίνηση των εργαζομένων ώστε να ξεπεράσουν τα αναμενόμενα) ηγεσίας που πραγματοποιήθηκε πρώτη φορά από τον Burns. Η συναλλακτική ηγεσία συνδέεται στενά με την προαναφερθείσα θεωρία διαδρομής-στόχου, δεδομένου ότι στην θεωρία αυτή η συναλλαγή θεωρείται το κλειδί για την υψηλή απόδοση. Από την άλλη πλευρά, η μετασχηματιστική ηγεσία εμπνέει τους υφιστάμενους να αριστεύουν στα καθήκοντά τους, να παίρνουν ρίσκα να καινοτομούν και να κατορθώνουν επιτεύγματα πέρα από τις προσδοκίες. Αυτή η μορφή ηγεσίας συνδέεται στενά με την αναμενόμενη λειτουργία ενός προσανατολισμένου στην ποιότητα οργανισμού. Η μετασχηματιστική ηγεσία δεν είναι δυνατόν να υπάρξει αποτελεσματικά παρά μόνο αν προηγουμένως δημιουργηθεί, μέσω της συναλλακτικής ηγεσίας, μία αποδοτική βάση. Η μετασχηματιστική ηγεσία ασκείται με κάποια απόσταση από τις συνθήκες εργασίας ή τον τρόπο άσκησης της συναλλακτικής ηγεσίας, δεδομένου ότι ως σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματική εφαρμογή της θεωρείται η χαρισματική προσωπικότητα.

7. Το μοντέλο του Vroom και Yetton. Έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί ως βάση για ένα κανονιστικό μοντέλο ηγεσίας. Το μοντέλο χρησιμοποιεί τρία διαφορετικά στυλ μάνατζμεντ που αντανakλούν τις απαιτήσεις της κατάστασης ομάδας, άτομο και

εργασία.Οι Vroom και Yetton πήραν αυτά τα τρία βασικά στυλ και τα ανέλυσαν περαιτέρω σε πέντε:

Α αυταρχικό:έχει δύο παραλλαγές AI και AII,Δ διαβουλευτικό:έχει δύο παραλλαγές ΔI και ΔII,Ο ομαδικό:έχει μία παραλλαγή OII

| Στυλ | Εξήγηση |
|------|---|
| AI | Ο ηγέτης παίρνει τις αποφάσεις για λογαριασμό της ομάδας, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που έχει στην διάθεσή του εκείνη την στιγμή. |
| AII | Ο ηγέτης παράγει πληροφορίες από τους υφισταμένους του.Οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται για την επίλυση ενός προβλήματος που ο ηγέτης έχει ορίσει,οι δε υφιστάμενοι δεν συμμετέχουν σε αξιολόγηση τυχόν εναλλακτικών στρατηγικών που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν.Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση. |
| ΔII | Ο ηγέτης ορίζει το πρόβλημα και μοιράζεται τις ιδέες του με τους Υφιστάμενους ομαδικά.Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση,ίσως λαμβάνοντας Υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων,ίσως όχι. |
| ΔI | Ο ηγέτης ορίζει το πρόβλημα και μοιράζεται τις ιδέες του με τους υφισταμένους του έναν-έναν.Ο ηγέτης παίρνει την απόφαση,ίσως λαμβάνοντας υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων ίσως όχι. |
| OII | Ο ηγέτης ορίζει το πρόβλημα και μοιράζεται τις ιδέες του με τους υφισταμένους ομαδικά.Η ομάδα αναπτύσσει εναλλακτικές λύσεις και γίνονται προσπάθειες να υπάρξει συναινετική συμφωνία.Εδώ ο ηγέτης παίζει ρόλο διευκολυντικό,όχι διευθυντικό.Η ομάδα παίρνει την απόφαση στην υλοποίηση της οποίας είναι δεσμευμένοι τόσο ο ηγέτης όσο και η ομάδα. |

Οι δώδεκα ερωτήσεις των Vroom και Yetton είναι:1.Πόσο σημαντική είναι η τεχνική ποιότητα της απόφασης;,2.Πόσο σημαντική είναι η δέσμευση των υφισταμένων στην απόφαση;,3.Έχεις επαρκής πληροφορίες για να πάρεις απόφαση υψηλής ποιότητας;,4.Είναι καλά διαρθρωμένο το πρόβλημα;,5.Αν πάρεις την απόφαση μόνος σου,είναι βέβαιο ότι οι υφιστάμενοι σου θα δεσμευτούν στην υλοποίησή της;,6.Συμμερίζονται οι υφιστάμενοι σου τους στόχους του οργανισμού τους οποίους εξυπηρετεί η απόφαση;,7.Υπάρχει ενδεχόμενο σύγκρουσης μεταξύ των υφισταμένων σχετικά με προτιμώμενες λύσεις;,8.Έχουν οι υφιστάμενοι επαρκής πληροφορίες για να πάρουν απόφαση υψηλής ποιότητας;,9.Υπάρχει μήπως κάποιο ανυπερέβλητο χρονικό πρόβλημα που σε εμποδίζει να επιτύχεις τη συμμετοχή των

υφισταμένων;,10.Αν οι υφιστάμενοι δεν βρίσκονται όλοι στον ίδιο τόπο,μήπως το κόστος συγκέντρωσης τους είναι απαγορευτικό;,11.Πόσο σημαντικό είναι για σένα να ελαχιστοποιείς τον χρόνο για να ληφθεί η απόφαση;,12.Πόσο σημαντικό είναι για σένα να μεγιστοποιείς τις ευκαιρίες για συμμετοχή των υφισταμένων;

8.*Αυτοηγεσία*.Αυτοηγεσία σημαίνει ενέργειες και δραστηριότητες που στοχεύουν στο να δώσουν στα άτομα τις απαραίτητες δεξιότητες,την εκπαίδευση,την δέσμευση,γνώση και παρακίνηση που χρειάζονται για να εκτελούν μόνοι τους τα σχετικά με την εργασία καθήκοντα,και να γνωρίζουν πότε χρειάζεται να διαβουλευόμαστε και να συντονίζουμε την ομαδική προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της ομάδας.Τα διευθυντικά στελέχη διακινδυνεύουν σημαντικά όταν εφαρμόζουν πρακτικές αυτοηγεσίας,διότι αυτές ακριβώς οι δραστηριότητες αποτελούν το υπόβαθρο για τις διευθυντικές αλλαγές που οπωσδήποτε θα συμβούν τελικά.Ορισμένοι θέλουν την ηγεσία για τον εαυτό τους προκειμένου να ηγούνται άλλων.Η αυτοηγεσία είναι απαίτηση στους κύκλους ποιότητας,στις ομάδες προγραμματισμού της ποιότητας.Η αυτοδιάθεση είναι καλό πράγμα,όμως αυτοηγεσία σημαίνει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης,δεξιοτήτων προσωπικών και τεχνικών,ανάπτυξη αίσθησης ελέγχου πάνω στο χώρο εργασίας,και κατανόηση του αντίκτυπου της προσωπικής συνεισφοράς.Σημαίνει επίσης τον ατομικό,άρα και ομαδικό μετασχηματισμό.Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός μεριμνά ώστε οι άνθρωποι να είναι ικανοί για αυτοηγεσία.Αυτό σημαίνει ότι μεριμνά ώστε να είναι εκπαιδευμένοι,να τους παρέχονται πόροι και να ενθαρρύνονται ώστε να ταυτιστούν με αυτό το στυλ ηγεσίας.Αυτοηγεσία σημαίνει να ξέρεις πότε και πώς να συμμετέχεις όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις,και να δεσμεύεσαι στην υλοποίησή τους.Η αυτοηγεσία έχει θεωρηθεί κάτι παρόμοιο με τον αυτοέλεγχο και την αυτοδιαχείριση.Αυτό είναι παραπλανητικό.Η αυτοηγεσία ξεπερνάει κατά πολύ τις περιοριστικές έννοιες ατομικού μάνατζμεντ,δεδομένου ότι είναι φιλοσοφία και πρακτική του μάνατζμεντ που οδηγεί σε ολόπλευρη αύξηση των επιδόσεων ατόμων,ομάδων,και του οργανισμού προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επιθυμίες και ανάγκες των πελατών.Με τον τρόπο αυτό η αυτοηγεσία γίνεται μία συνεχιζόμενη εσωτερική διεργασία και οδηγεί σε πραγματική προσωπική ενδυνάμωση.Ανάμεσα στις επιπτώσεις της αυτοηγεσίας είναι και οι εξής:

- 1.Μειωμένη ανάγκη για μάνατζερ και για τις ειδικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους.
- 2.Ιδιαίτερα αυξημένη ανάγκη για συνεχή προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.
- 3.Αλλαγή νοοτροπίας των διευθυντικών πρακτικών ώστε να αξιοποιηθεί το νέο στυλ ηγεσίας.

- 4.Αυξημένος κίνδυνος αποτυχίας αν το εργατικό δυναμικό δεν αναλάβει την απαραίτητη δέσμευση.
- 5.Απαιτείται αυξημένο χρονικό περιθώριο για την ανάπτυξη μίας τέτοιας νοοτροπίας αυτοηγεσίας.
- 6.Απαιτείται αυξημένος συντονισμός σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.
- 7.Ικανοποίηση των απαιτήσεων συστημάτων μάνατζμεντ ποιότητας όπως το BS EN ISO 9000.
- 8.Αποτελεσματική αντιμετώπιση της ανάγκης για μοίρασμα των κατάλληλων πληροφοριών.

3.4.Παρακίνηση.

Η ηγεσία δεν μπορεί να γίνει αποτελεσματική αν ο μάνατζερ δεν κατανοήσει την βάση της παρακίνησης των εργαζομένων.Αυτή είναι βασική απαίτηση της εφαρμογής μεθόδων μάνατζμεντ ποιότητας,διότι αυτοί που κάνουν πραγματικά την δουλειά σε έναν οργανισμό είναι οι εργαζόμενοι και οι μάνατζερ,έχουν υιοθετήσει αυτές τις μεθόδους για να αυξήσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων.Κατά συνέπεια η θεωρία της παρακίνησης έχει να διαδραματίσει πολύ σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη ηγετών ή μάνατζερ σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό.Η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως η δύναμη την οποία παράγουν άτομα κατά την επιδίωξη της εκπλήρωσης στόχων,πράγμα που με την σειρά του παράγει την συμπεριφορική αδράνεια.Επομένως η παρακίνηση δίνει κατεύθυνση στον προσανατολισμό ενός ατόμου και δημιουργεί τάση επιμονής.

θεωρίες για την παρακίνηση:

A.Οι θεωρίες των αναγκών(του περιεχομένου):

1.*Maslow-θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών.*

Πρόκειται για την πρώτη θεωρία που εστιαζόταν στους εσωτερικούς λόγους που παρακινούν κάποιον.Ο Maslow όρισε 5 είδη αναγκών:1.*Βιοποριστικές ανάγκες*-Στοιχειώδη τροφή,νερό,στέγη.Στο εργασιακό περιβάλλον αυτές μεταφράζονται σε μισθό ή ημερομίσθιο που σου επιτρέπει να συντηρηθείς και σε χώρο εργασίας.2.*Ανάγκες ασφάλειας*-όπως η ασφάλεια των δικών σου,της πατρίδας σου,ή της κοινότητας ανθρώπων όπου ζεις.Στο εργασιακό περιβάλλον αυτές μεταφράζονται,σε ασφαλές περιβάλλον εργασίας,εξασφαλισμένη θέση εργασίας και άλλες παροχές.3.*Κοινωνικές ανάγκες*-όπως η αίσθηση του να ανήκεις,να είσαι αποδεκτός,η συνάφεια με την οικογένεια και με άλλες ομάδες και άτομα.Στο εργασιακό περιβάλλον,αυτές μεταφράζονται στις σχέσεις με τους συναδέλφους,τους επιστάτες τα διευθυντικά στελέχη κ.τ.λ.4.*Ανάγκες εκτίμησης*-όπως η ανάγκη για καλή εικόνα του εαυτού σου και η επιθυμία να αναγνωρίζεται και να γίνεται αποδεκτή η

συνεισφορά σου από τους άλλους. Στο εργασιακό περιβάλλον, αυτές μεταφράζονται στην αναγνώριση της καλής απόδοσης από τους συναδέλφους και άλλους συνεργάτες, ιδίως τους προϊσταμένους, και στη μέσω της αναγνώρισης ανάπτυξη του γοήτρου. 5. *Αυτό-ολοκλήρωση*-όπως υψηλά εσωτερικά ιδανικά και η πλήρης πραγμάτωση των δυνατοτήτων σου. Στο εργασιακό περιβάλλον αυτές μεταφράζονται στην ανάγκη αντιμετώπισης προκλήσεων και ανάπτυξης δημιουργικότητας, με την συνακόλουθη αύξηση του δυναμικού και των δυνατοτήτων σε περίπτωση επιτυχίας.

2. Alderfer.-Η θεωρία ΥΣΑ (ύπαρξη, συνάφεια, ανάπτυξη)

Ο Alderfer πρότεινε μία εναλλακτική λύση στη θεωρία του Maslow και τις διαπιστωμένες αδυναμίες της. Η θεωρία ΥΣΑ διέφερε από εκείνη του Maslow στο ότι είχε τρεις μόνο κατηγορίες αναγκών αντί των πέντε. Η ύπαρξη αντιστοιχεί στις βιοποριστικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφαλείας του Maslow, η συνάφεια αντιστοιχεί στις κοινωνικές ανάγκες του Maslow, και η ανάπτυξη στις ανώτερες ανάγκες της εκτίμησης και της αυτοολοκλήρωσης. Μία από τις βασικές διαφορές ανάμεσα στην ιεράρχηση του Maslow και σε εκείνη του Adlerfer είναι ότι η του Adlerfer φαίνεται να επαληθεύεται πιο εύκολα και επομένως προσφέρει μεγαλύτερη σχέση με την πραγματικότητα. Η εφαρμογή τόσο εκείνης του Maslow όσο και εκείνης του Adlerfer είναι μάλλον περιορισμένη, και επομένως παραμένουν σχετικά στο επίπεδο αρχών. Ως επέκταση της θεωρίας του, ο Adlerfer πρότεινε την εφαρμογή την αρχή της αμηχανίας-οπισθοχώρησης. Σύμφωνα με αυτήν, όταν οι προσπάθειες κάποιου να βρεί ικανοποίηση σε ανώτερο επίπεδο προσκρούουν διαρκώς σε αποτυχίες, τότε η αντίδραση του είναι να οπισθοχωρήσει και να εστιάσει τις προσπάθειές του στο αμέσως χαμηλότερο επίπεδο. Έτσι ενισχύεται η ικανοποίηση αναγκών του χαμηλότερου επιπέδου και αγνοούνται οι ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου.

3. Hertzberg-Η θεωρία των δύο παραγόντων.

Το αποτέλεσμα της θεωρίας των δύο παραγόντων του Hertzberg συνδέεται κάπως με την θεωρία αναγκών του Maslow. Ο Hertzberg κατέταξε τους παράγοντες που φαίνεται να παρακινούν ένα άτομο σε δύο επίπεδα, το ανώτερο και το κατώτερο. Ξεκίνησε την έρευνά του το 1958, ζητώντας από 200 μηχανικούς και οικονομολόγους να περιγράψουν ποιες καταστάσεις τους ικανοποιούσαν και τους παρακινούσαν και ποιες δεν τους ικανοποιούσαν και τους άφηναν αδιάφορους. Από τις απαντήσεις τους, ο Hertzberg παρήγαγε την θεωρία των δύο παραγόντων: παράγοντες ικανοποίησης είναι παράγοντες όπως τα μεγάλα επιτεύγματα, η ευθύνη, η εργασία, η αναγνώριση, η προσωπική ανάπτυξη. Ως παράγοντες μη ικανοποίησης όρισε παράγοντες όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η συμπεριφορά των επιστατών, οι μη μισθολογικές παροχές. Ο Hertzberg ανέφερε ότι οι συνθήκες υγιεινής στην δουλειά, όποιες και αν είναι, δεν μπορούν από

μόνες τους να προκαλέσουν παρακίνηση αποτελούν όμως ένα μέσο αποτροπής της δυσαρέσκειας.

4. McClelland. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών.

Η θεωρία αυτή στηρίζεται σαφώς στην άποψη ότι οι εσωτερικές ανάγκες μας είναι επίκτητες, τις αποκτάμε κατά την διάρκεια της ζωής μας. Δηλαδή στηρίζεται στην μάθηση μέσω των βιοτικών εμπειριών. Επομένως η αντίδραση στα ερεθίσματα του εξωτερικού περιβάλλοντος παράγει την επίκτητη ανάγκη. Για τον McClelland τρεις είναι βασικά οι ανάγκες: τα επιτεύγματα, οι δεσμοί και η εξουσία. Αυτές ελέγχονται με την χρήση του τέστ θεματικής πρόσληψης, ενός τεστ που κατά βάση χρησιμοποιεί εικόνες. Στους εξεταζόμενους παρουσιάζεται μία εικόνα ή μία σειρά από εικόνες και τους ζητείται να αναπτύξουν μία ιστορία με βάση τις εικόνες. Εξετάζοντας μετά το γραπτό τους, αξιολογείται η σημασία που δίνουν σε κάθε μία από τις τρεις ανάγκες. Ο μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει την προτίμηση που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι για την μία ή την άλλη από τις τρεις ανάγκες. Για παράδειγμα, ένας μάνατζερ που έχει ο ίδιος ανεπτυγμένη την ανάγκη επιτευγμάτων δεν σημαίνει ότι αναγκαστικά θα δώσει έμφαση στην ανάπτυξη της ίδιας ανάγκης στους υφισταμένους του. Θα επικεντρωθεί στα δικά του καθήκοντα και επιτεύγματα. Τα άτομα με ανεπτυγμένη την ανάγκη των επιτευγμάτων θεωρούνται χρήσιμα σε καταστάσεις που απαιτούν δημιουργικότητα και καινοτομία. Όσοι έχουν ανεπτυγμένη την ανάγκη δεσμών συνήθως επικοινωνούν καλύτερα με τους άλλους ανθρώπους, και κατά συνέπεια είναι ικανοί σε καθήκοντα που απαιτούν την ανάπτυξη και διατήρηση ανθρωπίνων σχέσεων, ενδεχομένως σε σχέση με την διδασκαλία. Τα άτομα με ανεπτυγμένη την ανάγκη εξουσίας έχουν αναπτύξει την επιθυμία να επηρεάζουν τους άλλους και τις καταστάσεις. Από την άποψη αυτή, ο McClelland κάνει διάκριση μεταξύ ανάγκης για ατομική εξουσία και της ανάγκης για εξουσία του οργανισμού. Οι καλύτεροι μάνατζερ είναι όσοι έχουν ανεπτυγμένη την ανάγκη για εξουσία του οργανισμού, και επομένως βάζουν σε πρώτη μοίρα τις ανάγκες του οργανισμού. Είναι οι καταλληλότεροι για να οργανώνουν την εργασία άλλων και για να ελέγχουν πόρους και διαδικασίες.

B. Οι γνωστικές (διαδικαστικές) θεωρίες.

1. *Η θεωρία του προσδόκιμου.* Πρίν καταβάλουμε προσπάθεια για να εκτελέσουμε ένα δεδομένο έργο, εξετάζουμε τρεις παράγοντες. Αυτοί αποτελούν την βάση για την θεωρία του προσδόκιμου, και είναι: α) *Προσδόκιμο προσπάθειας-επιτέλεσης*-Αυτό σημαίνει ότι υπολογίζουμε την πιθανότητα η προσπάθεια που καταβάλλουμε να οδηγήσει τελικά σε αποδεκτή επιτέλεση του δεδομένου έργου. Αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση παραγόντων όπως η ικανότητα μας, οι γνώσεις μας, οι πόροι που διαθέτουμε, το περιβάλλον και η κρισιμότητα του δεδομένου έργου. β) *Προσδόκιμο επιτέλεσης-αποτελέσματος*-Αυτό σημαίνει ότι υπολογίζουμε ότι η επιτυχής επιτέλεση

του έργου θα οδηγήσει όντως στο αναμενόμενο επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση της αμοιβής μας (εξωτερική ανταμοιβή), του επιτεύγματος και του γοήτρου (εσωτερικές ανταμοιβές). γ) *Βαρύτητα*. Αυτή είναι η τιμή που δίνουμε στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα, τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Αν οι προβλεπόμενες ανταμοιβές μας ενδιαφέρουν ή κρίνουμε ότι αξίζουν την προσπάθεια, τότε η βαρύτητα θα είναι υψηλή. Αν οι προβλεπόμενες ανταμοιβές δεν μας ενδιαφέρουν, η βαρύτητα θα είναι χαμηλή. Από την άποψη αυτή το άτομο δεν θα λάβει υπόψη του μόνο ζητήματα του οργανισμού, αλλά και της προσωπικής του ζωής.

2. Η θεωρία της δικαιοσύνης.

Δικαιοσύνη σημαίνει το αίσθημα περί δικαίου. Τα προβλήματα εφαρμογής αυτής της θεωρίας περιλαμβάνουν τις διαφορετικές αντιλήψεις της κατάστασης και της αξίας ή χρησιμότητας που δίνονται στα συγκρινόμενα αποτελέσματα. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η παρακίνηση διοχετεύεται στην προσπάθεια αποκατάστασης των αισθητών αδικιών που διαπιστώνουμε. Δεδομένου ότι, με το απλώς να αλλάξουμε τον άνθρωπο με τον οποίο συγκρινόμαστε, μπορούμε να βρούμε πολλές περιπτώσεις που αδικούμε.

3. Οι θεωρίες της ενίσχυσης.

Η θεωρία της ενίσχυσης δε λαμβάνει υπόψη τις νοητικές διαδικασίες που καθορίζουν την συμπεριφορά. Κατά συνέπεια εξετάζει τα αποτελέσματα των συμπεριφορών σε απομόνωση και θεωρεί ότι το σημαντικό είναι η συμπεριφορική ενίσχυση θετικών ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς. Η θεωρία της ενίσχυσης κρίνεται δογματική και παράγοντας χειραγώγησης. Μεγάλο τμήμα της θεωρίας της ενίσχυσης βασίζεται στην αξιολόγηση του περιβάλλοντος και της αντίδρασης του ατόμου σε αυτό. Από την άποψη αυτή οι θετικές συνέπειες θεωρούνται πιθανότερο να επαναληφθούν από τις αρνητικές.

Τύποι ενίσχυσης. Υπάρχουν 4 τύποι ενίσχυσης, οι εξής:

1. *Θετική ενίσχυση*. - Μία τεχνική ενίσχυσης που επιδιώκει να αυξήσει την επαναληψιμότητα μίας δεδομένης συμπεριφοράς με το να ανταμείβει θετικά την εκδήλωση αυτής της συμπεριφοράς. Οι θετικές συνέπειες περιλαμβάνουν ευχάριστες πράξεις όπως ο έπαινος, η αναγνώριση, η χρηματική αμοιβή. Αλλά δεν αποκλείεται θεωρητικά και μία τιμωρία να προκαλέσει θετική αντίδραση σε κάποιον.

2. *Αρνητική ενίσχυση*. - Μία τεχνική ενίσχυσης που επιδιώκει να αυξήσει την επαναληψιμότητα μίας δεδομένης συμπεριφοράς με το να κάνει το άτομο να ακολουθεί μία δεδομένη συμπεριφορά για να σταματήσει άλλα ανεπιθύμητα ερεθίσματα. Στο άτομο παρουσιάζεται η επιλογή: ή θα αποδεχθεί να αλλάξει συμπεριφορά και να ακολουθήσει την επιθυμητή, ή θα συνεχίσει να είναι εκτεθειμένο στα ανεπιθύμητα ερεθίσματα. Πολλοί μάνατζερ χρησιμοποιούν την αρνητική

ενίσχυση, η οποία φαίνεται να αποτελεί το κυρίαρχο συλ ενίσχυσης ιδίως στους μικρούς οργανισμούς.

3. **Τιμωρία**-Μία τεχνική ενίσχυσης που επιδιώκει να μειώσει την επαναληψιμότητα μίας δεδομένης συμπεριφοράς προσφέροντας αρνητικές συνέπειες. Η δυνατότητα ενός μάνατζερ να επιβάλει κυρώσεις στο προσωπικό του βάσει του νόμου είναι χαρακτηριστικό παράδειγμα τιμωρίας, αλλά και η απλή αλλαγή συμπεριφοράς απέναντι στον εργαζόμενο μπορεί να θεωρηθεί τιμωρία από πολιτιστική άποψη. Η τιμωρία συνοδεύεται από την ενίσχυση των εννοιών της εξουσίας και του ελέγχου. Εννοείται ότι μπορεί να προκαλέσει αρνητικά αισθήματα εναντίον του τιμωρούντος, και να θέσει σε κίνδυνο τις καλές σχέσεις εάν δεν χρησιμοποιηθεί σύμφωνα με τα όσα προηγουμένως συνηθιζόταν.

4. **Εξάλειψη**.-Μία τεχνική ενίσχυσης που επιδιώκει να μειώσει την επαναληψιμότητα μίας δεδομένης συμπεριφοράς μειώνοντας ή σταματώντας τις θετικές συνέπειες αυτής της συμπεριφοράς. Στην εξάλειψη, ο έλεγχος παραμένει στο άτομο που επιδεικνύει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά, και ως εκ τούτου δεν θεωρείται ενεργητική τακτική. Κατά συνέπεια μπορεί να μην οδηγήσει σε αλλαγή συμπεριφοράς, διότι ο πραγματικός παράγοντας ενίσχυσης είναι η προσοχή που δίνεται στο άτομο λόγω της προσπάθειας να αγνοηθεί η επιδεικνυόμενη συμπεριφορά.

3.5. Δυναμική των ομάδων.

Τι είναι ομάδα; Η ομάδα ορίζεται ως μία οντότητα με μέλη της δύο ή περισσότερους ανθρώπους που εργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων. Στους περισσότερους οργανισμούς, η δομή θα είναι τέτοια ώστε πολλές ομάδες να εκτελούν τις απαραίτητες για την λειτουργία του οργανισμού εργασίες. Για τον λόγο αυτόν το μάνατζμεντ στρέφεται προς τις ομάδες για να εξασφαλίσει την παραγωγή προϊόντων που να ικανοποιούν τις προδιαγραφές των πελατών παρά τους αυξανόμενους περιορισμούς λόγω κόστους και ανταγωνιστικών πιέσεων.

Χαρακτηριστικά μίας ομάδας: 1. Κοινός σκοπός ή στόχος προς επίτευξη, 2. Κοινή αίσθηση ταυτότητας, 3. Ευκαιρίες συμμετοχής-αλληλεπίδρασης, 4. Συνοχή, 5. Κάποια στοιχεία δομής-ηγέτες και υφιστάμενοι, 6. Δυνατότητα επιβολής κυρώσεων.

3.6. Τύποι ομάδων που απαντούν στους οργανισμούς.

Οι ομάδες μπορούν κατά βάση να διαιρεθούν σε επίσημες και ανεπίσημες.

1. **Επίσημες ομάδες**. Επίσημη ομάδα είναι μία επίσημη αναγνωρισμένη οντότητα, που έχει συγκροτηθεί από τον οργανισμό για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Οι ομάδες αυτές σε γενικές γραμμές διαιρούνται σε λειτουργικές ομάδες και ομάδες ειδικού σκοπού.

α) *Λειτουργικές ομάδες*-Οι λειτουργικές ομάδες είναι επίσημες ομάδες που έχουν συγκροτηθεί προκειμένου να εκτελούν τα καθημερινά καθήκοντα ενός οργανισμού. Αποτελούνται από στελέχη και υφισταμένους που εργάζονται μαζί για την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. Κάθε τμήμα του οργανισμού έχει λειτουργικές ομάδες, και το τμήμα στο σύνολο του μπορεί να θεωρηθεί μία λειτουργική ομάδα.

β) *Ομάδες ειδικού σκοπού (ΟΕΣ)*.-Ομάδα ειδικού σκοπού είναι μία επίσημη ομάδα που έχει δημιουργηθεί για την υποστήριξη της συνήθους λειτουργίας του οργανισμού. Ο μόνιμος ή προσωρινός χαρακτήρας της μπορεί να αναφέρεται στο αποτέλεσμα, όχι σε χαρακτηριστικά της συγκρότησής της. Παράδειγμα είναι η ΟΕΣ που δημιουργείται για την διαχείριση ενός οικοδομικού έργου, ή να διαχειριστεί την μετακόμιση του οργανισμού σε νέα κτίρια. Τα μέλη της μπορεί να είναι ή να μην είναι τα ίδια αλλά το αντικείμενο θα είναι διαφορετικό κάθε φορά.

2. *Ανεπίσημες ομάδες*. Οι ανεπίσημες ομάδες σχηματίζονται από εργαζόμενους για σκοπούς και ενδιαφέροντα δικά τους, και όχι του οργανισμού. Τα μέλη των ανεπίσημων ομάδων μπορεί να είναι και μέλη λειτουργικών ομάδων η ΟΕΣ. Η φύση της ανεπίσημης ομάδας σημαίνει ότι δεν ισχύουν εδώ τα όρια και οι συνθήκες που επηρεάζουν τη λειτουργία των λειτουργικών ομάδων. Για παράδειγμα πρόεδρος μίας ανεπίσημης ομάδας μπορεί να είναι ένας απλός εργάτης, ακόμα και μέλος της ομάδας είναι ο διευθυντής του εργοστασίου. Φαίνεται ότι έχει υποτιμηθεί η δυνατότητα των ανεπίσημων ομάδων να επηρεάζουν τις υποθέσεις του οργανισμού. Κατά βάση υπάρχουν δύο τύποι ανεπίσημων ομάδων: 1. *Οι ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων*-Μία ομάδα ή όμιλος ειδικών ενδιαφερόντων των εργαζομένων δημιουργείται με αντικείμενο κάποιο κοινό ενδιαφέρον όπως ο αθλητισμός, ένα χόμπυ, ή ακόμα και εσωτερικές ή εξωτερικές πολιτικές ομάδες που ασχολούνται με θέματα που επηρεάζουν τα μέλη στην εργασία τους. 2. *Φιλικές ομάδες*-Πρόκειται για συναθροίσεις ατόμων που δίνουν τυπικό χαρακτήρα στην προσπάθεια ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Παραδείγματα είναι η πραγματοποίηση κοινωνικών συγκεντρώσεων, οι εκδρομές και ο τουρισμός, και η από κοινού άσκηση άλλων ενδιαφερόντων.

3.7. Στάδια ανάπτυξης των ομάδων.

Καθώς σήμερα η αλλαγή γίνεται ο κανόνας στους οργανισμούς, οι ομάδες και η σύνθεσή τους επίσης αλλάζουν. Αυτό έχει συνέπειες για την ανάπτυξη των ομάδων. Οι ομάδες φαίνεται να περνούν από διάφορα στάδια ανάπτυξης στην πορεία της λειτουργίας τους, είτε είναι επίσημες, είτε είναι ανεπίσημες. Οι ομάδες περνούν από 5 στάδια ανάπτυξης. Τα στάδια αυτά είναι:

1. **Σχηματισμός.**-Τα μέλη καθορίζουν τους βασικούς κανόνες για την συμμαχία τους στην εκτέλεση των καθηκόντων και των ευθυνών τους.Τα μέλη βρίσκουν τρόπους αλληλεπίδρασης και δοκιμάζουν το πώς η επιρροή και η εξουσία τους επηρεάζουν την δυναμική της ομάδας.Αν η νέα ομάδα απαρτίζεται από άτομα που ποτέ πριν δεν έχουν εργαστεί μαζί,η διαρθρωτική ανάπτυξη της ομάδας θα επηρεαστεί από την ιεραρχική θέση των μελών.Στην περίπτωση αυτή,τα μέλη που κατέχουν ανώτερες θέσεις θα επηρεάσουν την λειτουργία της ομάδας περισσότερο από τα μέλη που κατέχουν κατώτερες θέσεις..

2. **Σύγκρουση.**-Πρόκειται για το στάδιο κατά το οποίο τα μέλη διευρύνουν κατά πόσο μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητες της ομάδας και ελέγχουν τα αποτελέσματα στις διαδικασίες καθώς και ως προς το αντικείμενο της ομάδας.Επιχειρούνται νέες συμμαχίες καθώς αρχίζουν να αναδεικνύονται άτομα ή υπο-ομάδες με εξουσία.Το κεντρικό θέμα φαίνεται να είναι η συνεχής σύγκρουση για την ηγεσία της ομάδας.Στο στάδιο αυτό οι διαιρέσεις μέσα στην ομάδα μπορούν να προκαλέσουν μόνιμη δυσλειτουργία ή ακόμα και διάλυσή της.

3. **Εξομάλυνση.**-Μόλις επιλυθούν φιλικά τα ζητήματα ηγεσίας και ελέγχου,γίνεται επεξεργασία και ανάπτυξη των κανόνων της ομάδας.Αυτό σημαίνει την αποδοχή ενός επίσημου ή ανεπίσημου ηγέτη.Επέρχεται συναίνεση ως προς το πώς πρέπει να λειτουργεί η ομάδα.Συγκρούσεις θα εξακολουθούν να παρουσιάζονται,αλλά θα επιλύονται στην πορεία της λειτουργίας ή με τον καιρό.Η ταυτότητα της ομάδας αποκτά μεγαλύτερη σημασία από τα προσωπικά καυγαδάκια.

4. **Λειτουργία.**-Πρόκειται για το αναμενόμενο αποτέλεσμα του σχηματισμού της ομάδας:να είναι σε θέση να λειτουργεί όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά,έστω και ενδέχεται να μην λειτουργεί όπως προέβλεπε ο οργανισμός.Δηλαδή η ομάδα μπορεί να είναι αποτελεσματική,αλλά σε άλλη κατεύθυνση.Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από την επικέντρωση της προσοχής στα καθήκοντα που έχει θέσει η ομάδα.Στο στάδιο αυτό δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων που έχουν αναπτυχθεί κατά τα προηγούμενα στάδια μπορούν να χρησιμοποιηθούν με μεγάλη επιτυχία για την εκπλήρωση των καθηκόντων της ομάδας.

5. **Διακοπή.**-Στο στάδιο αυτό τα μέλη προετοιμάζονται για την διάλυση της ομάδας και επιζητούν άλλες συμμαχίες με άλλα άτομα ή ομάδες.Αυτό είναι ευκολότερο όταν η διάρκεια του έργου της ομάδας είναι πεπερασμένη.Όταν το έργο της ομάδας είναι συνεχές,το στάδιο αυτό δημιουργεί προβλήματα παρόμοια με εκείνα του σταδίου της σύγκρουσης.

3.8.Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της ομάδας.

Τι συνιστά την αποτελεσματικότητα μίας ομάδας; Μία ιδιαίτερα σημαντική πτυχή είναι η απόδοση. Η αποτελεσματικότητα μίας ομάδας γενικά υπολογίζεται με αποκλειστικό κριτήριο μία συνθήκη εξόδου. Δεδομένου ότι οι εσωτερικοί πελάτες έχουν τόσο εισόδους όσο και εξόδους τόσο προς όσο και από άλλα άτομα ή ομάδες στο εσωτερικό του οργανισμού, η απόδοση αποτελεί προφανώς σημαντικό ζήτημα για να κριθεί η αποδοτικότητα. Τα χαρακτηριστικά που αναμένονται να επηρεάσουν την απόδοση μίας ομάδας κατατάσσονται γενικά σε δύο τομείς: τις εισόδους στην ομάδα και τις διαδικασίες στην ομάδα.

1. Είσοδοι στην ομάδα. Αυτές περιλαμβάνουν την σύνθεση στην ομάδα, την έλξη της, τους ρόλους της, και το μέγεθός της.

α) Σύνθεση της ομάδας. Οι μάνατζερ όταν επιλέγουν τα μέλη μίας ομάδας, πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους διάφορα ζητήματα. Το υπαριθμόν ένα ζήτημα είναι ότι τα μέλη πρέπει να έχουν την τεχνική εμπειρογνωμοσύνη ώστε να εκτελούν το έργο μίας ομάδας. Αν όχι, ίσως δημιουργηθούν διαδικαστικά προβλήματα από πολιτικές μηχανοραφίες, μεγάλα διαστήματα προσαρμογής, καθώς και ανάπτυξη αφοσίωσης στο εξωτερικό της ομάδας. Ορισμένες διευθυντικές αποφάσεις δεν προσέχουν όσο πρέπει το ζήτημα αυτό, και αποτέλεσμα είναι η εντροπία στην ομάδα. Το τρίτο ζήτημα είναι η ομοιογένεια, δηλαδή να έχουν όλα τα μέλη τις ίδιες απόψεις και τρόπο σκέψης, να μην οδηγεί σε λιγότερες συγκρούσεις αλλά δεν είναι αποδεκτή για ομάδες υψηλών αποδόσεων.

β) Έλξη της ομάδας. Πολλά άτομα εντάσσονται ή προσπαθούν να ενταχθούν σε ομάδες όχι μόνο για να εκτελούν δραστηριότητες σχετικές με την εργασία, αλλά και για άλλους λόγους. Οι ομάδες με υψηλή απόδοση είναι το εισιτήριο για μία καλή σταδιοδρομία. Επομένως η απόδοση στην ομάδα θεωρείται το σκαλοπάτι προς την εκτίμηση, την αναγνώριση και την επιτυχία. Έτσι μερικές ομάδες ασκούν περισσότερη έλξη από άλλες. Είναι σίγουρο ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των υποψηφίων μελών είναι μεγαλύτερος προκειμένου για έργα με μεγάλη προβολή, που έχουν μικρή διάρκεια και σημαντική πιθανότητα επιτυχίας. Η προαγωγή δίνει μεγάλη ώθηση στα άτομα και στο πως συμπεριφέρονται στις ομάδες όπου ανήκουν ή θέλουν να ενταχθούν.

γ) Ρόλοι της ομάδας. Οι διευθυντικοί ρόλοι, διαπροσωπικοί, ενημερωτικοί και λήψης αποφάσεων, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη μίας ομάδας. Αυτοί οι ρόλοι μπορεί να μην έχουν ανατεθεί συγκεκριμένα σε κάποιον, αλλά οι συμπεριφορές που συνδέονται με την άσκηση τους μπορεί να είναι ολοφάνερές, π.χ. η ηγεσία μπορεί να έχει δοθεί σε ένα άτομο μόνο και μόνο 'χάρη σε ορισμένες ειδικές δεξιότητες, ικανότητες ή πρόσβαση σε πληροφορίες. Οι ενημερωτικοί ρόλοι της παρακολούθησης, διάδοσης και εκπροσώπησης προς τα έξω μπορεί να ασκούνται

από όλα τα μέλη,ορισμένα μέλη όμως μπορεί να είναι περισσότερο κυρίαρχα και αποτελεσματικά σε ορισμένους ρόλους από ότι άλλα.Οι ρόλοι λήψης αποφάσεων συνήθως ασκούνται από όλα τα μέλη,αν και ορισμένα μπορεί να μην έχουν την αυτοπεποίθηση να υλοποιήσουν αποφάσεις της ομάδας στις οποίες δεν πιστεύουν.Άλλοι ρόλοι είναι η εκτέλεση και συντήρηση του έργου και προσωπικοί ρόλοι.Το σημαντικό είναι να εκτιμηθούν προσεκτικά οι ρόλοι ώστε κάθε μέλος της ομάδας να είναι απόλυτα ικανοποιημένο με το μερίδιο που του αναλογεί στους τρεις λειτουργικούς ρόλους.

δ)Μέγεθος της ομάδας.Ο αριθμός των μελών μίας ομάδας είναι θέμα που αφορούν τους διαύλους αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας.Φαίνεται ότι οι μικρές ομάδες,από 5-7 μέλη,παράγουν τις πιο αποτελεσματικές αποφάσεις,ενώ οι ομάδες των 11-15 μελών επιδεικνύουν την μεγαλύτερη δέσμευση στις αποφάσεις.Ωστόσο όσο μεγαλύτερη είναι η ομάδα,τόσο δυσκολότερο είναι να επιτευχθεί συναίνεση.Οι αποφάσεις παίρνονται με πλειοψηφία ή με βάση τον συσχετισμό δυνάμεων,το αίσθημα δικαιοσύνης μειώνεται,και αυξάνονται τα ποσοστά αποτυχίας.Η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το μέγεθος της ομάδας σε σύγκριση με το στάδιο της ανάπτυξης της.Το μέγεθος επηρεάζει το πόσο γρήγορα μπορεί να περάσει η ομάδα από τα διάφορα στάδια και να φτάσει στο στάδιο της εκτέλεσης.Όσο μεγαλύτερη η ομάδα τόσο βραδύτερη η κίνηση και επομένως μεγαλύτερη η πιθανότητα να εμφανιστεί μόνιμη δυσλειτουργία στην ομάδα.

2.Διαδικασίες της ομάδας.

Ορισμένες ομάδες αποδίδουν καλύτερα από άλλες που βρίσκονται στο ίδιο στάδιο ανάπτυξης,έστω και με το ίδιο μέγεθος.Που οφείλεται αυτό;Ένας από τους βασικούς λόγους φαίνεται να είναι οι καλές διαδικασίες της ομάδας.Τα μέλη μπορεί να αισθάνονται πιο άνετα,να είναι κοινωνικώς αποδεκτά,να αντιμετωπίζονται ισότιμα και να νιώθουν ασφαλή.Ανάμεσα στους παράγοντες που επηρεάζουν τις διαδικασίες της ομάδας και την αποτελεσματικότητά της είναι οι κανόνες της ομάδας και η συμμόρφωση.

α)Κανόνες στην ομάδα και συμμόρφωση.Όλες οι ομάδες επίσημες και ανεπίσημες,διαθέτουν σύνολα προτύπων για την συμπεριφορά,την στάση,ακόμα και τις απόψεις των μελών τους.Τα πρότυπα αυτά ονομάζονται κανόνες.Οι ομάδες διαθέτουν όχι μόνο κανόνες,αλλά και μηχανισμούς μέσω των οποίων επιτυγχάνουν συμμόρφωση μέσω με τους κανόνες αυτούς,δηλαδή τρόπους με τους οποίους η ομάδα ασκεί την πίεση της σε εκείνα τα μέλη της που αποκλίνουν υπερβολικά από τους κανόνες της.Το περιεχόμενο των κανόνων διαφέρει από την μία ομάδα στη άλλη,όπως διαφέρει και ο βαθμός στον οποίο είναι ρητά εκφρασμένοι.Διαφορές

υπάρχουν επίσης στην μορφή που παίρνουν οι κανονιστικές πιέσεις, στην ένταση των πιέσεων και στους στόχους των πιέσεων. Ένα παράδειγμα του τύπου και των περιεχομένων των κανόνων που θα μπορούσε να αναπτύξει μία ομάδα είναι: 1. Ίση παραγωγικότητα και ποιότητα παραγωγής, 2. Το κάθε μέλος αναμένεται να έχει την δέουσα συμβολή, 3. Ηγεσία εκ περιτροπής, 4. Ακρίβεια προσέλευσης προς τις συναντήσεις, 5. Περιτροπή του τρόπου συνάντησης, 6. Καλλιέργια ενός περιβάλλοντος όπου τα μέλη της ομάδας ακούν προσεκτικά την γνώμη των άλλων μελών. Τέσσερις είναι οι περιπτώσεις που επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την λειτουργικότητα της ομάδας:

Περίπτωση 1-Χαμηλή αποδοτικότητα/Χαμηλή λειτουργικότητα.

Οι καταστάσεις που θα μπορούσε να εμφανιστεί η περίπτωση 1 είναι:

1. Το ξεκίνημα μίας ομάδας.
2. Μία ριζική αναδιοργάνωση της ομάδας.
3. Νέος ηγέτης.
4. Απειλή αλλαγών.
5. Αίσθημα άδικης μεταχείρισης της ομάδας ή μελών της ομάδας.
6. Η ομάδα πιέζεται από άλλες ομάδες ή ηγέτες.
7. Ελάχιστη ή καθόλου καθοδήγηση της ομάδας.
8. Απροθυμία των μελών της ομάδας να συνεργαστούν.
9. Οι σχέσεις πολιτικής μέσα στην ομάδα είναι αδιαμόρφωτες και τείνουν σε πολλές κατευθύνσεις.

Περίπτωση 2-Χαμηλή αποδοτικότητα/Υψηλή λειτουργικότητα.

1. Τα μέλη της ομάδας εργάζονται μαζί για μικρό χρονικό διάστημα.
2. Οι στόχοι της ομάδας μόλις έχουν αρχίσει να έχουν την πρωτοκαθεδρία σε σχέση με τους ατομικούς στόχους.
3. Η θετική ανατροφοδότηση παραμένει εντός της ομάδας.
4. Τα μέλη χαρακτηρίζονται από υψηλά κίνητρα.
5. Η επεξεργασία κανόνων, προγραμμάτων και επικοινωνίας στην ομάδα αναπτύσσεται.

Περίπτωση 3-Υψηλή αποδοτικότητα/Χαμηλή λειτουργικότητα.

Οι καταστάσεις που θα μπορούσε να εμφανιστεί η περίπτωση 3 είναι:

1. Ο ορισμός και η υποστήριξη του προς εκτέλεση έργου είναι σαφώς ανεπτυγμένος και ενδέχεται να επηρεάζει αρνητικά τη λειτουργία της ομάδας.
2. Η ομάδα έχει χαράξει κατευθύνσεις και επομένως έχει αναπτύξει αδράνεια.
3. Οι στόχοι της ομάδας έχουν απόλυτη κυριαρχία σε σχέση με τους ατομικούς στόχους.

4.Οι συγκρούσεις στην ομάδα αντιμετωπίζονται σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες, κανόνες, συνήθειες.

Περίπτωση 4-Υψηλή αποδοτικότητα/Υψηλή λειτουργικότητα.

Οι καταστάσεις όπου θα μπορούσε να εμφανιστεί η περίπτωση 4 είναι:

- 1.Η ομάδα έχει έντονο προσανατολισμό στο καθήκον της.
- 2.Οι ατομικοί στόχοι καταστέλλονται για το καλό της ομάδας.
- 3.Η ομάδα αισθάνεται το καθήκον της, οι προσωπικές απολαβές και το γόητρο της ομάδας αυξάνονται.
- 4.Η ομάδα αισθάνεται ότι έχει πολύ μεγάλη συνοχή.
- 5.Η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας είναι βελτιωμένη.
- 6.Η ομάδα υιοθετεί μία πιο συνεργατική προσέγγιση στην αντιμετώπιση εσωτερικών συγκρούσεων.
- 7.Οι σχέσεις πολιτικής της ομάδας ως προς το γόητρο, την εξουσία και την ηγεσία καταστέλλονται, ακόμη και για τον ηγέτη της.

3.9.Οικοδόμηση πνεύματος συλλογικότητας.

Εφόσον η ανάπτυξη μίας ομάδας έχει ριζική επίδραση στην απόδοσή της, λογικό είναι ο μάνατζερ να προσπαθεί ώστε οι ομάδες να φτάνουν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα στο στάδιο της εκτέλεσης. Για να επιτευχθεί αυτό, έχει προταθεί η μέθοδος της οικοδόμησης πνεύματος συλλογικότητας. Η οικοδόμηση πνεύματος συλλογικότητας είναι η διαδικασία της προγραμματισμένης και σκόπιμης ενθάρρυνσης αποτελεσματικών εργασιακών πρακτικών με παράλληλη μείωση των δυσχερειών ή των σημείων εμπλοκής που εμποδίζουν την αποδοτικότητα και επινοητικότητα της ομάδας. Άρα η οικοδόμηση πνεύματος συλλογικότητας είναι μία τεχνική που επιτρέπει να αναπτυχθούν διαδικασίες και σχέσεις για την πραγματοποίηση θετικών αλλαγών και βελτιωμένων επιδόσεων της ομάδας με εξασφαλισμένη την ατομική συμμετοχή. Ο τύπος η ισχύς και η χρονική διάρκεια της παρέμβασης για οικοδόμηση πνεύματος συλλογικότητας διαφέρουν ανάλογα με τον οργανισμό, τις δομές, τις φιλοσοφίες και την κουλτούρα της ομάδας, τους εμπλεκόμενους ανθρώπους και τους αντικειμενικούς στόχους και τον τύπο της προς εκτέλεση εργασίας. Οικοδόμηση πνεύματος συλλογικότητας δεν είναι απαραίτητη σε κάθε περίπτωση. Οι περιπτώσεις στις οποίες απαιτείται είναι: 1. Όταν η συνεργατική εργασία αναμένεται να παράγει καλύτερο τελικό αποτέλεσμα από ότι η εργασία σε ατομική βάση.

2. Όταν η συγχώνευση της εργασίας σε κοινά καθήκοντα ή περιοχές ευθύνης φαίνεται εύλογη στους εμπλεκόμενους.

3. Όταν το κοινό έργο απαιτεί μίγμα διαφορετικών δεξιοτήτων η ειδικεύσεων.

4.Όταν το σύστημα απαιτεί αρκετά συχνές προσαρμογές των δραστηριοτήτων και του συντονισμού των δραστηριοτήτων.

5.Όταν ο ανταγωνισμός μεταξύ ατόμων οδηγεί σε μείωση της αποτελεσματικότητας αντί για αύξησή της.

6.Όταν η πίεση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι ατομικά είναι τόσο μεγάλη που δεν επιτρέπει αποτελεσματική δραστηριότητα.

Τα παραπάνω προσφέρουν βασικά κριτήρια για εφαρμογή σε διάφορες καταστάσεις.Οι ομάδες που θεωρούνται αποτελεσματικές έχουν τα εξής γνωρίσματα:

1.Επιδεικνύουν συνεκτική προσοχή σε κοινούς στόχους.

2.Κάθε μέλος της ομάδας κατανοεί αυτούς τους στόχους.

3.Γίνεται αξιολόγηση των ατομικών επιδόσεων.

4.Κάθε μέλος της ομάδας έχει αμοιβαίες προσδοκίες από τα άλλα ως προς τις επιδόσεις και την συμπεριφορά.

3.10.Συγκρούσεις.

Σύγκρουση είναι μία διαδικασία που αρχίζει όταν το ένα μέρος αντιλαμβάνεται ότι ένα άλλο μέρος παρακωλύει μία υπόθεση που επιδιώκει το άλλο μέρος.Η σύγκρουση φαίνεται φυσιολογικό στοιχείο της διαδικασίας μίας ομάδας και επομένως πρέπει να αναγνωριστεί και να αντιμετωπιστεί και όχι να αγνοείται και να παραμερίζεται.Οι συγκρούσεις έχουν πολλές αιτίες.Αυτές περιλαμβάνουν:

1.*Αλληλεξάρτηση καθηκόντων.*-Όταν οι διαδικασίες αλληλεξαρτώνται,και τα άτομα που τις εκτελούν βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση.Η αναλογία της μηχανής με είσοδο-διεργασία-έξοδο προσφέρει μία βάση για την κατανόηση του φαινομένου.Κατά συνέπεια αποτυχίες σε ένα τμήμα της διεργασίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα σε ένα άλλο.Ένας τύπος αλληλεξάρτησης καθηκόντων είναι η σειριακή αλληλεξάρτηση των διεργασιών.Καταλήγει σε άμεσες συγκρούσεις σχετικά με αστοχίες στη έξοδο της διεργασίας.Ένας άλλος τύπος είναι η αμοιβαία αλληλεξάρτηση,όπου η διεργασία και η έξοδος εξαρτώνται από άλλη διεργασία που ελέγχεται από άλλη ομάδα.

2.*Διαφορετικοί κεντρικοί στόχοι.*Οι ομάδες που βρίσκονται μαζί για μεγάλα διαστήματα αναπτύσσουν διαφορετικούς τρόπους λειτουργίας και μπορεί τελικά να αναπτύξουν σκέψη ομάδας.Ο προσανατολισμός τους μπορεί να αποσυγχρονιστεί από εκείνον του τμήματος ή όλου του οργανισμού και να δημιουργήσει σύγκρουση,όχι λόγω της διαφορετικής λειτουργίας αλλά της διαφοράς στις κατευθύνσεις.

3.*Δομές ανταμοιβής.*Όταν σε μία δομή ένα άτομο ανταμείβεται καλύτερα για την ίδια ποσότητα και ποιότητα παραγωγής,δημιουργείται δυσαρέσκεια στους άλλους λόγω

του αισθήματος αδικίας που τους διακατέχει. Η ανάπτυξη ισότιμων συστημάτων πληρωμής μπορεί να είναι πολύ δύσκολο εγχείρημα, αλλά οι μάνατζερ ανθρωπίνων πόρων πρέπει να φροντίσουν ότι όποιο σύστημα και αν εφαρμόσουν δεν θα δημιουργεί σύγκρουση από την άποψη αυτή.

Αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Υπάρχουν πολλοί τρόποι αντιμετώπισης των συγκρούσεων σε μία ομάδα. Τρεις βασικοί τρόποι είναι η αλλαγή των παραγόντων της κατάστασης, η θέσπιση ανωτέρων στόχων, και η διαπροσωπική αντιμετώπιση.

1. *Παράγοντες της κατάστασης.* Η αλλαγή των παραγόντων αυτών περιλαμβάνει την διαχείριση των πόρων με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνονται οι συγκρούσεις, π.χ. με αύξηση των οικονομικών, υλικών ή ανθρωπίνων πόρων. Η τροποποίηση του μίγματος των πόρων ώστε να μειωθεί η σύγκρουση ενδέχεται στην πραγματικότητα να προκαλέσει μεγαλύτερη σύγκρουση μακροπρόθεσμα, διότι τα άτομα ενισχύονται στις συγκρουσιακές ενέργειές τους.

2. *Θέσπιση ανώτερων στόχων.* Η μείωση των εσωτερικών συγκρούσεων μίας ομάδας με την επικέντρωση σε υψηλότερα ιδανικά και στόχους από τις πραγματικές απαιτήσεις της ομάδας. Πρόκειται για μία διαδικασία που όλη η ενεργητικότητα επιστρατεύεται για την επίλυση προβλημάτων που έχουν ανακύψει εκτός ομάδας. Το μέτρο αυτό είναι προσωρινό.

3. *Διαπροσωπική αντιμετώπιση.* Η αντιμετώπιση διαπροσωπικών συγκρούσεων είναι αντιμετώπιση της σύγκρουσης, διότι τα άτομα είναι που δημιουργούν την σύγκρουση. Η αντιμετώπιση των διαπροσωπικών συγκρούσεων συνεπάγεται την χρήση ενός ή περισσότερων στυλ αντιμετώπισης σύγκρουσης τα οποία είναι:

-*Αποφυγή.* Όπου τα άτομα επιδιώκουν να μην πάρουν απόφαση για μία κατάσταση ή ένα πρόβλημα. Προκειμένου να αποφύγουν την σύγκρουση, έστω και αν είναι σε θέση να πάρουν την απόφαση εφόσον έχουν κατάλληλη υποστήριξη και πόρους.

-*Παρέμβαση.* Η επιβολή μίας λύσης από κάποιον που έχει την εξουσία να την επιβάλλει. Μειονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι ότι αυτός που κατέχει την εξουσία είναι πολύ πιθανόν να μην πετύχει την συνεργασία του εξουσιαζόμενου.

-*Προσαρμογή.* Η αποδοχή της θέσης των άλλων χωρίς κατάκτηση νέας θέσης ή νέου εδάφους.

-*Συμβιβασμός.* Η εξεύρεση λύσης που σε κάποιο βαθμό ικανοποιεί τις ανάγκες και των δύο μερών.

-*Συνεργασία.* Εξεύρεση λύσης που εξυπηρετεί απολύτως και τα δύο μέρη.

3.11. Ορισμός της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι η διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας

και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του οργανισμού.Από την άποψη αυτή ποιότητα και διαχείριση ανθρώπινων πόρων φαίνεται να συμβαδίζουν.Και οι δύο έχουν στόχο να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού με τον αποτελεσματικότερο τρόπο.Η ΔΑΠ όσον αφορά τους μάντζερ ανθρώπινων πόρων,ασχολείται με την εφαρμογή λειτουργιών και καθηκόντων που συνδέονται με την πρόσληψη,την επιλογή,την εκπαίδευση,και επιμόρφωση του εργατικού δυναμικού,συμπεριλαμβανομένων των μάντζερ,ενώ γενικά στην ίδια έννοια περιλαμβάνονται και άλλοι ρόλοι συνδικαλιστικών διαπραγματεύσεων και η εφαρμογή μεθόδων για το προσωπικό που αντανακλούν νομικά και ηθικά ζητήματα.

3.12.ΔΑΠ και ΜΟΠ

Τα ζητήματα της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού αυξάνονται όταν θέλουμε να αναβαθμίσουμε την κουλτούρα ενός οργανισμού ώστε να εφαρμοστούν φιλοσοφίες και πρακτικές του μάντζερ ποιότητας.Το κλειδί για αποτελεσματικές πρακτικές ποιότητας είναι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων.Οι διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και της προσανατολισμένης στην ποιότητα προσέγγισης όσον αφορά την διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι η εξής:

Σύγκριση του προσανατολισμού στην ποιότητα

| Κριτήρια | Ποιοτικά προσανατολισμένη ΔΑΠ | Παραδοσιακή ΔΑΠ |
|---------------------------|---|--|
| Φιλοσοφία | Ομαδική εργασία,κοινή κατανόηση και δέσμευση | Ατομικός προσανατολισμός,ανταμοιβή για ατομική εργασία |
| Στόχοι ποιότητας | Προσανατολισμός στο ΜΟΠ σε κάθε τομέα και επίπεδο της δραστηριότητας του οργανισμού | Προσανατολισμός στον έλεγχο της παραγωγής |
| Συμμετοχή των εργαζομένων | Κουλτούρα προσανατολισμένη στους ανθρώπους | Κουλτούρα προσανατολισμένη στο σύστημα |
| Εκπαίδευση και επιμόρφωση | Προσανατολισμός σε πολλαπλές δεξιότητες | Ανάπτυξη δεξιοτήτων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας |
| Δομή ανταμοιβών | Την κυριότητα και διαχείριση έχουν επίσημα από κοινού τα στελέχη και οι εργαζόμενοι | Την κυριότητα και διαχείριση έχουν τα στελέχη |
| Διαρθρωτικός προ- | Αποκεντρωμένος | Συγκεντρωτικός |

Η διάκριση αυτή δεν είναι τόσο ξεκάθαρη όσο αφήνει να εννοηθεί ο πίνακας. Ωστόσο τα χαρακτηριστικά των δύο νοοτροπιών διαφέρουν αισθητά, και επομένως η κατασκευή των δύο στερεοτύπων είναι αποδεκτή. Ίσως είναι πιο χρήσιμο να κάνουμε λόγο για ένα συνεχές όπου τα δύο άκρα αντιπροσωπεύονται από τις καταστάσεις του πίνακα. Κατά συνέπεια οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν καθιερώσει κάποια οργανωτική συμπεριφορά που βρίσκεται ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα.

3.13. Προγραμματισμός διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Ο προγραμματισμός έχει αναδειχθεί σε μείζον ζήτημα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Επηρεάζει το πώς ανταποκρίνεται ο οργανισμός στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των πελατών, του κλάδου, της νομοθεσίας, και του ανταγωνισμού. Τι πρέπει λοιπόν να προγραμματιστεί; Έχουμε την εξωτερική ανάλυση της κατάστασης που περιλαμβάνει αξιολόγηση των οικονομικών, νομικών, κοινωνικών, και πολιτικών τάσεων και παραγόντων του παρελθόντος και του παρόντος που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την μελλοντική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Επίσης η εσωτερική ανάλυση της κατάστασης που περιλαμβάνει την παρελθούσα και παρούσα αξιολόγηση των διαδικασιών, των απαιτήσεων της παραγωγής και του προσωπικού. Η αξιολόγηση των πολιτικών και των πρακτικών που επηρεάζουν τις σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες είναι απόλυτα απαραίτητη. Πρέπει επίσης να υπάρχει αξιολόγηση του προσωπικού και των δεξιοτήτων του. Η εσωτερική ανάλυση της κατάστασης θα φανερώσει την απόκλιση ανάμεσα σε αυτά που απαιτήθηκαν από το εργατικό δυναμικό και στα προσόντα που όντως είχε το εργατικό δυναμικό.

3.14. Πρόσληψη.

Πρόσληψη είναι η διαδικασία ανάπτυξης ενός συνόλου οργανωτικών δραστηριοτήτων, η οποία επιδιώκει να προσελκύσει και να προσλάβει τον καταλληλότερο από τους υποψήφιους που διαθέτουν τις ικανότητες, τα προσόντα και την νοοτροπία που απαιτούνται για την εκτέλεση καθηκόντων σχετικών με την θέση εργασίας. Ο επιτυχής προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, οι προβλέψεις της προσφοράς και της ζήτησης ανθρωπίνων πόρων, σε συνδυασμό με τη ικανότητα σχεδιασμού θέσεων εργασίας, λογικά θα οδηγήσουν σε επιτυχή διαδικασία προσλήψεων. Βάση για ένα πρόγραμμα προσλήψεων είναι η ανάπτυξη ειδικών μιγμάτων αριθμού, δεξιοτήτων και προσόντων του προσωπικού, γνωστικών

απαιτήσεων και του αναμενόμενου επιπέδου εργασιακής πείρας. Αυτό σημαίνει ότι οι προγραμματιστές ανθρωπίνων πόρων πρέπει να έχουν βαθιά γνώση των τεχνικών σχεδιασμού θέσεων εργασίας, των επιχειρηματικών απαιτήσεων του οργανισμού και να είναι σε θέση να τα κάνουν κατανοητά τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Ανάμεσα στα επιπλέον χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι, είναι ότι στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, ανεξάρτητα από την περιγραφή της θέσης εργασίας και το επίπεδο της πρόσληψης, προσόντα όπως η ομαδική ικανότητα εργασίας, οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων και η ικανότητα ανάπτυξης ή εφαρμογής στατιστικών εννοιών είναι εντελώς απαραίτητα.

3.15. Επιλογή.

Μία δεύτερη πτυχή του θέματος είναι η επιλογή. Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία επιλέγονται ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι που ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθορισμένες προϋποθέσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας. Η διαδικασία της επιλογής είναι η εξής: 1. Αξιολόγηση γραπτής αίτησης, 2. Έλεγχος προϋστορίας και συστάσεων, 3. Προκαταρκτική συνέντευξη, 4. Τέστ σχετικά με την εργασία, 5. Ψυχολογικά τέστ, 6. Συνέντευξη μετά τα τέστ, 7. Προσφορά εργασίας ύπο αίρεση, 8. Ιατρικές εξετάσεις, 9. Απόφαση πρόσληψης. Στη συνέχεια πραγματοποιείται προκαταρκτική συνέντευξη ώστε να δοθούν στους κατάλληλους υποψηφίους οι απαραίτητες πληροφορίες για την διαδικασία επιλογής στην οποία θα υποβληθούν. Ακολουθούν τα τέστ με την εργασία και τα ψυχολογικά τέστ, βάσει των οποίων μπορούν να αξιολογηθούν οι παράγοντες οι σχετικοί με την θέση εργασίας (ειδικές δραστηριότητες της θέσης εργασίας) και με την γενικότερη στάση του υποψηφίου. Μετά έχουμε την αξιολόγηση τεχνικών επιλογής: 1. Τέστ γνωστικών ικανοτήτων, 2. Δοκιμαστική εκτέλεση εργασίας, 3. Αξιολόγηση βιογραφικού, 4. Έλεγχος συστάσεων, 5. Πείρα, 6. Συνέντευξη, 7. Επαγγελματική κατάρτιση και πείρα, 8. Ακαδημαϊκά επιτεύγματα, 9. Εκπαίδευση, 10. Ενδιαφέρον για πρόσληψη, 11. Ηλικία.

3.16. Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι απαίτηση στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό. Είναι το ανθρώπινο ισοδύναμο της συντήρησης και αναβάθμισης του εξοπλισμού. Επομένως η εκπαίδευση θεωρείται μεν απρόβλεπτη ως προς την έκβασή της, αλλά αν διεξάγεται με συνέπεια και επιμονή και ενισχύεται ανάλογα στον χώρο εργασίας, γίνεται ένα όπλο που αποτελεί την βάση για συνεχείς βελτιώσεις. Αυτή η διαρθρωμένη προσέγγιση στην εκπαίδευση και την επιμόρφωση

είναι που ξεχωρίζει τον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό από τους άλλους. Εκπαίδευση θεωρείται η διαδικασία της ανάπτυξης, τροποποίησης και ενίσχυσης απαιτούμενων συμπεριφορών σχετικών με την εργασία. Είναι μεν προσανατολισμένη στην τρέχουσα θέση εργασίας, αλλά χρησιμοποιείται αποτελεσματικά ως βάση για αλλαγές θέσης εργασίας στο άμεσο μέλλον. Τα προγράμματα εκπαίδευσης που διεξάγονται πάνω στην θέση εργασίας παρακάμπτουν τα προβλήματα της άμεσης εφαρμογής και ανατροφοδότησης, καθώς και τα πολιτισμικά προβλήματα που συνδέονται με την κακή πληροφόρηση και την αντίσταση στις νέες ιδέες. Οι κύκλοι ποιότητας γενικά χρησιμοποιούν αυτή την έννοια. Το είδος των απαιτήσεων εκπαίδευσης μπορεί να περιλαμβάνει τις άμεσες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας, τη συλλογική εργασία, τις τεχνικές βελτίωσης διεργασιών, τις μεθόδους ελέγχου ποιότητας και τα εργαλεία επίλυσης προβλημάτων. Σε έναν προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, μεγάλο ποσοστό της εκπαίδευσης αφορά τις απαιτήσεις διεργασιών και τα εργαλεία που χρειάζονται για την αποτελεσματική παρακολούθηση και τον έλεγχο τους. Μεγάλο μερίδιο της εκπαίδευσης απευθύνεται στο προσωπικό υποστήριξης της τεχνολογίας και των διεργασιών της γραμμής παραγωγής. Επομένως υπάρχουν διαφορετικοί συνδυασμοί δεξιοτήτων και προσόντων από ότι στο παραδοσιακό σύστημα. Μία εξέλιξη σε ορισμένους κύκλους ποιότητας είναι ότι όλη η συντήρηση εκτελείται από τα μέλη του κύκλου ποιότητας και όχι από μία εξωτερική ομάδα ειδικών στην συντήρηση. Αυτό σημαίνει την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, σε βάρος του εξειδικευμένου προσωπικού. Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι τύποι προγραμμάτων εκπαίδευσης, μεταξύ των οποίων:

1. *Προγράμματα υποδοχής.* Εδώ το νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό γνωρίζεται με τον οργανισμό, εξοικειώνεται με την καινούργια του δουλειά, την μονάδα εργασίας και τις σχετικές με την εργασία διαδικασίες. Αυτές γενικά συνίστανται σε γνωριμία με τις καθημερινές διαδικασίες της εργασίας και τις ασφαλείς μεθόδους εργασίας. Το πρόγραμμα υποδοχής έχει στόχο να επιταχύνει τον ρυθμό με τον οποίο το νέο μέλος του προσωπικού θα γίνει πλήρως αποδοτικό.

2. *Προγράμματα τεχνικής κατάρτισης.* Περιλαμβάνουν την ανάπτυξη ειδικών εργασιακών δεξιοτήτων και γνώση των μεθόδων, διαδικασιών και τεχνικών που συνδέονται με τον συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο ή την θέση. Επομένως δεν έχουν διευθυντικό χαρακτήρα. Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό, διεξάγονται προγράμματα εκπαίδευσης που αφορούν άλλες ειδικευμένες θέσεις εργασίας, καθώς και τις τεχνικές των μεθόδων ποιότητας.

3. *Εκπαίδευση πάνω στην δουλειά.* Και αυτή είναι ειδική για την θέση εργασίας, κατά βάση δεν γίνεται σε άμεση επικοινωνία. Δηλαδή ο εργαζόμενος μαθαίνει ενώ δουλεύει και αποκτά τις δεξιότητες στο σημείο της χρησιμοποίησής τους.

4. *Προγράμματα μάνατζμεντ.* Γίνεται επιμόρφωση στο μάνατζμεντ έτσι ώστε να υποβοηθηθεί η ανάπτυξη εποπτικών τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Τα προγράμματα αυτά διεξάγονται μακριά από την θέση εργασίας και περιλαμβάνουν στοιχεία θεωρίας του μάνατζμεντ, προσομοιώσεις καταστάσεων κ.τ.λ.

3.17. Εκτίμηση επιδόσεων.

Εκτίμηση επιδόσεων είναι η συστηματική αξιολόγηση των επιδόσεων ενός ατόμου σε σχέση με την εργασία του. Η εκτίμηση επιδόσεων μπορεί να αποτελέσει πηγή θετικής ανατροφοδότησης για τους εργαζόμενους, να χρησιμεύει ως βάση για την αξιολόγηση των προσλήψεων και να καθορίσει ποια επίπεδα επιδόσεων μπορούν να επιτευχθούν σε κάθε κατηγορία εργασίας. Οι μέθοδοι εκτίμησης των επιδόσεων περιλαμβάνουν γραφικές παραστάσεις βαθμολόγησης, κλίμακες βαθμολόγησης με βάση την συμπεριφορά, δοκίμια, μεθόδους κατάταξης και συνέντευξης με την μέθοδο του μάνατζμεντ με στόχους. Η εκτίμηση των επιδόσεων πρέπει: 1. Να είναι σχετική με την θέση εργασίας, 2. Να μπορεί να χρησιμοποιηθεί εύκολα από το προσωπικό, άρα να είναι ευκολονόητη και εύκολα εφαρμόσιμη.

3.18. Αποδοχές.

Αποδοχές είναι αυτό που παίρνει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα της εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων του. Με βασικούς οικονομικούς όρους, πρόκειται για ανταλλαγή εργασίας, μέσω της προσφοράς πνευματικής ή χειρωνακτικής εργασίας, με οικονομικά ή μη οικονομικά ανταλλάγματα. Τα οικονομικά μπορεί να είναι άμεσα (μισθός ή επιδόματα) ή έμμεσα (δωρεάν αυτοκίνητο) τα μη οικονομικά είναι η αναγνώριση και η αυτοεκτίμηση που απορρέει από την θέση του εργαζομένου στον οργανισμό. Οι αποδοχές στοιχίζουν στις επιχειρήσεις έως και το ογδόντα τοις εκατό των ρευστών ενεργητικών τους σε χρήμα, ιδίως σε επιχειρήσεις του τομέα των υπηρεσιών, όπως εκπαιδευτικά ιδρύματα. Ωστόσο αν και οι άνθρωποι έχουν ανάγκη να αισθάνονται και να καταλαβαίνουν ότι η αμοιβή που παίρνουν είναι δίκαιη, οι προσανατολισμένοι στην ποιότητα οργανισμοί συνηθίζουν να εφαρμόζουν συμφωνίες σε ομαδική βάση για τις αποδοχές. Συχνές είναι τότε οι συγκρούσεις. Σε κάθε οργανισμό, οι αποδοχές συνήθως καθορίζονται με σύγκριση ως προς μια από τρεις ομάδες εργαζομένων. Αυτές είναι: 1. Ίδια θέση εργασίας, σε άλλο τμήμα του οργανισμού (ατομικός υπολογισμός αμοιβής), 2. Παρόμοιο περιεχόμενο εργασίας, μέσα

στον οργανισμό(απόφαση επιπέδου αποδοχών),3.Διαφορετικό περιεχόμενο εργασίας,μέσα στον οργανισμό(απόφαση διάρθρωσης αποδοχών).Το μείζον πρόβλημα που προκύπτει εδώ είναι η δίκαιη αξιολόγηση του περιεχομένου μέσα στη θέση και μεταξύ των θέσεων εργασίας.Κάθε θέση εργασίας έχει τις δικές της απαιτήσεις σε δεξιότητες και προσόντα,και επομένως ο συνδυασμός αποδοχών θα είναι διαφορετικός.

3.19.Κύκλοι ποιότητας.

Το απαύγασμα των ομαδικών δραστηριοτήτων σχετικά με την ποιότητα στους οργανισμούς είναι ο κύκλος ποιότητας.Κύκλος ποιότητας είναι μία ομάδα ατόμων που εργάζονται σε παρόμοια καθήκοντα,που συναντιώνονται μία φορά την βδομάδα ή το μήνα και συζητούν προβλήματα σχετικά με την εργασία,βοηθώντας ο ένας τον άλλον να βρουν λύσεις σε αυτά τα προβλήματα.Ο ενοποιητικός χαρακτήρας των κύκλων ποιότητας αυξάνει όσο αυξάνεται η εξάρτηση των παρόμοιων καθηκόντων.Δηλαδή αν ο κύκλος χρησιμοποιεί την μέθοδο της περιτροπής των θέσεων εργασίας,τα προβλήματα ενός μέλους σε μία θέση εργασίας γίνονται και προβλήματα όλων των άλλων στο πλαίσιο της περιτροπής.Ωστόσο όλοι οι κύκλοι ποιότητας είναι εθελοντικοί,και αυτό από μόνο του αρκεί για να επιφέρει αλλαγές στην στάση των μελών του κύκλου.Επομένως τα άτομα αποκτούν μεγαλύτερη δέσμευση.Ένα από τα μειονεκτήματα των κύκλων ποιότητας είναι μάλλον το περιορισμένο πεδίο δράσης τους.Δηλαδή οι λύσεις που βρίσκουν δεν υλοποιούνται στην πραγματικότητα από αυτούς.Βασική πτυχή της λειτουργίας τους είναι η επίλυση προβλημάτων,αλλά μεταβιβάζουν το πρόβλημα και την λύση που έχουν αναπτύξει στη διεύθυνση του οργανισμού.Για να μπορεί να υλοποιηθεί με επιτυχία ένας κύκλος ποιότητας πρέπει να ικανοποιούνται ορισμένες προϋποθέσεις.Αυτές περιλαμβάνουν τις εξής:1.Όλα τα μέλη του κύκλου πρέπει να έχουν ενστερνιστεί και να αποδέχονται την εφαρμογή τεχνικών επίλυσης προβλημάτων στις εργασιακές διαδικασίες.2.Τα μέλη του κύκλου πρέπει να έχουν γνώση και πείρα της διαδικασίας και των καθηκόντων που έχουν να εκτελέσουν.3.Τα μέλη του κύκλου πρέπει να θέλουν να δουλέψουν μαζί.Από την έννοια των κύκλων ποιότητας προκύπτει ότι πρόκειται για μία διαδικασία,μία πολιτισμική στάση,μία νοοτροπία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1.Τι είναι ο έλεγχος.

Έλεγχος είναι η διαδικασία που εξασφαλίζει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι μέσω πληροφοριών που προκύπτουν από την ίδια την διαδικασία εκτέλεσης.Σημαίνει την σύγκριση των πληροφοριών από την διαδικασία με τα προσδοκώμενα πρότυπα,και την λήψη αποφάσεων με βάση το αποτέλεσμα.Αν δεν χρησιμοποιούνταν ο έλεγχος ως βάση για όλες τις αποφάσεις μάλιστα,τα στελέχη δεν θα μπορούσαν να διαχειριστούν καθόλου την ποιότητα.Η έννοια του ελέγχου χρησιμοποιείται εδώ ως βάση για να πιστοποιηθεί ότι τα προϊόντα ικανοποιούν τις προδιαγραφές και τα πρότυπα που έχουν τεθεί.Το σύστημα ελέγχου αντικειμενικά έχει τρία στοιχεία:ένα πρότυπο προς επίτευξη,ένα μέσο χρήσης κάποιου μέτρου για αξιολόγηση των επιδόσεων,και μία διαδικασία για την σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προγραμματισμένα.

4.2.Συστήματα ελέγχου ποιότητας.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι ελέγχου,μεταξύ των οποίων:

1.*Προκαταρκτικός έλεγχος.*-Περιλαμβάνει την ανάπτυξη μέτρων που επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι η ποιότητα εισόδου των υλικών ικανοποιεί τις απαιτούμενες προδιαγραφές,ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις ευθύνες τους και μπορούν να χρησιμοποιούν τεχνικές ελέγχου ποιότητας,ότι έχουν επαρκή εκπαίδευση για να ανταπεξέλθουν στις ευθύνες τους,ότι υπάρχουν μηχανές,εξοπλισμός και εργαλεία όπως απαιτείται προκειμένου τα προϊόντα να είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές,και ότι η παραγωγική διεργασία έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη.Περιλαμβάνει επίσης τις διευθυντικές δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

2.*Ταυτόχρονος έλεγχος.*-Εδώ τα στελέχη συμμετέχουν απευθείας στη διαχείριση των λειτουργιών.Καταβάλλουν φροντίδα ώστε η δραστηριότητα να γίνεται σύμφωνα με τις προκαθορισμένες απαιτήσεις.Σε έναν ιεραρχικό οργανισμό,αυτό σημαίνει γενικά ότι οι επιστάτες διευθύνουν την εργασία των εργαζομένων,άρα και τα αποτελέσματά της.Στον προσανατολισμένο στην ποιότητα οργανισμό,σημαίνει συνήθως ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εκτελούν αυτό το διευθυντικό καθήκον,συνήθως στο πλαίσιο της αυτοδιεύθυνσης.Σημαίνει επίσης την κατάλληλη τροποποίηση του εργασιακού περιβάλλοντος σύμφωνα με τις άμεσες ανάγκες,και όχι την στάση αναμονής.

3.*Έλεγχος ανατροφοδότησης.*-Περιλαμβάνει την χρήση των στόχων και αποτελεσμάτων ώστε να δοθεί η βάση για αλλαγή,βελτίωση ή συνέχιση

ενεργειών. Αυτή η μέθοδος ελέγχου έχει κυκλικό χαρακτήρα. Τα τελικά αποτελέσματα χρησιμοποιούνται ως οδηγός για τις μελλοντικές ενέργειες βελτίωσης.

Πρέπει να κατανοηθεί η σημασία του ελέγχου εντός επικοινωνίας και εκτός επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι της παραγωγής που χρησιμοποιούν μέτρα ελέγχου επιτόπου, ασκούν έλεγχο εντός επικοινωνίας, ενώ οι προγραμματιστές χρησιμοποιούν μέτρα ελέγχου εκτός επικοινωνίας. Ο έλεγχος εντός επικοινωνίας προσιδιάζει στην ταυτόχρονη προσέγγιση, όπου το προσωπικό εργάζεται για να βελτιώσει το παρόν λειτουργικό σύστημα, άρα έχει βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Παραδείγματα είναι τα διαγράμματα ελέγχου ποιότητας και οι αυτόματες συσκευές. Ο έλεγχος εκτός επικοινωνίας είναι πολύ πιο μακροπρόθεσμος, και αποτελεί ευθύνη των διευθυντικών στελεχών μάλλον παρά των εργαζομένων, δεδομένου ότι αφορά τις μελλοντικές χρήσεις της τεχνολογίας, την ανάπτυξη διεργασιών και προϊόντων, και τις απαιτήσεις επιμόρφωσης του προσωπικού. Ο έλεγχος ουσιαστικά είναι αντιδραστικό μέτρο. Η εφαρμογή του επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι η έξοδος της διεργασίας αντιστοιχεί σε κάποιο βαθμό με τις προκαθορισμένες προδιαγραφές. Δεδομένου ότι ο έλεγχος ποιότητας σε μεγάλο βαθμό απαιτεί άμεση δράση στο σημείο παραγωγής, απαιτεί από τους εργαζόμενους της παραγωγής να ασκούν αυτοέλεγχο πάνω στην διεργασία. Δηλαδή έλεγχο που είναι εντός επικοινωνίας και καθορίζει ακαριαία ποιες αποφάσεις πρέπει να ληφθούν ώστε το προϊόν που κατασκευάζεται να συμφωνεί με τις προδιαγραφές. Για αυτό οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν γνώση αυτού που τους ζητείται να εκτελέσουν, γνώση της διεργασίας υπό τον έλεγχό τους και κάποιο μέσο για να αξιολογούν τα δεδομένα που παράγονται από την διεργασία.

4.3. Απαιτήσεις της διαδικασίας ελέγχου.

Ο έλεγχος περιλαμβάνει ορισμένες απαιτήσεις:

1. Επιλογή του αντικειμένου ελέγχου.

Η τεχνολογία των προϊόντων παρέχει ένα εύκολο μέσο για την εξεύρεση αντικειμένων. Το βασικό πρόβλημα εδώ είναι ότι η τιμή που θα μετρηθεί παραμένει στο ίδιο προϊόν. Ουσιαστικά η ερμηνεία των δεδομένων των μετρήσεων σημαίνει ότι ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει τα συμπτώματα και όχι τις αιτίες. Άρα το αντικείμενο ελέγχου χρησιμοποιείται ως όχημα για να δείξει κάτι που συμβαίνει κάπου αλλού. Επομένως η επιλογή του αντικειμένου είναι θέμα αρκετά σημαντικό, δεδομένου ότι γενικά θα χρησιμεύσει στον εντοπισμό προβλημάτων ποιότητας. Τα αντικείμενα ελέγχου ποιότητας μπορεί να αφορούν την είσοδο (πρώτες ύλες), τη διεργασία (εξοπλισμός, συνθήκες, παραγωγή), και την έξοδο (πελάτες, αρχές τυποποίησης). Ως βάση για την επιλογή του αντικειμένου χρησιμοποιούνται παράμετροι του μάνατζμεντ (οικονομικά, σχέσεις με τους πελάτες και τους

εργαζομένους, απόδοση). Αφού η ποιότητα είναι διαδικασία προσανατολισμένη στον πελάτη, το ίδιο πρέπει να ισχύσει για την επιλογή του αντικείμενου του ελέγχου. Επίσης ένα αποτελεσματικό αντικείμενο ελέγχου πρέπει: 1. Να αναγνωρίζεται από τον εργαζόμενο που επιχειρεί να παραγάγει τα αντίστοιχα δεδομένα ποιότητας ως χρήσιμο και έγκυρο. 2. Να μπορεί να μετρηθεί αποτελεσματικά. Δηλαδή η μέτρηση να δίνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα με συνέπεια.

2. Ανάπτυξη στόχου για ένα χαρακτηριστικό ελέγχου.

Το αντικείμενο ελέγχου παρέχει την βάση για την ανάπτυξη του στόχου για ένα χαρακτηριστικό ελέγχου. Κατά την ανάπτυξη αυτού του χαρακτηριστικού, σημαντικό είναι όχι μόνο να γίνονται αποδεκτά τα κριτήρια για την θέσπιση στόχων προγραμματισμού, αλλά και να λαμβάνονται υπόψη το ιστορικό απόδοσης του οργανισμού, ιδίως δε το παραγωγικό περιβάλλον, η δέσμευση των διευθυντικών στελεχών και εξωτερικοί παράγοντες που συνδέονται με τους πελάτες. Όταν αναπτύσσεται ένας στόχος για ένα χαρακτηριστικό ελέγχου, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ορισμένοι παράγοντες, όπως: 1. Όλοι οι στόχοι πρέπει να έχουν παραμέτρους προσανατολισμένες στον πελάτη, τόσο τον άμεσο όσο και τον τελικό. Ουσιαστικά αυτό σημαίνει την δημιουργία μίας περιοχής επικέντρωσης ώστε να μπορεί αργότερα να αναπτυχθεί η λεπτομέρεια. 2. Ο στόχος πρέπει να είναι αυτόφωτος, δηλαδή το σύνολο των εφαρμογών του να εξασφαλίζει ότι ο στόχος είναι αντιπροσωπευτικός των μετρήσεων την πραγματοποίηση των οποίων επικουρεί, και ότι από αποτελέσματα μπορεί να προκύψει αποτελεσματική ανίχνευση προβλημάτων.

3. Καθορισμός μίας μονάδας μέτρησης.

Το κριτήριο της εξόδου είναι πάντοτε κάποια μορφή ελαττώματος, δεδομένου ότι τα ελαττώματα αποτελούν τη βάση για το ποσοστό ελαττωματικών τεμαχίων και ίσως αργότερα για τα προβλήματα ελαττωματικής παραγωγής. Ωστόσο η μονάδα μέτρησης δεν πρέπει να στοχεύει απλώς στις εσωτερικές απαιτήσεις αλλά και να χρησιμοποιείται επιτόπου. Αυτό σημαίνει ότι θα υιοθετηθούν διάφορα μέτρα, ανάλογα με την έκταση των ευθυνών του προσωπικού, τις απαιτήσεις και το περιεχόμενο της εργασίας τους. Είναι ευκολότερο να δημιουργηθούν μονάδες μέτρησης για χειροπιαστά χαρακτηριστικά, όπως ο αριθμός των παραγόμενων τεμαχίων, ο όγκος των πωλήσεων, τα επισκευαζόμενα τεμάχια κ.τ.λ. Ωστόσο η δημιουργία μονάδων μέτρησης για ιδιότητες της παραγωγής ή των υπηρεσιών είναι πολύ πιο δύσκολο εγχείρημα, αν και τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών συνήθως αξιολογούνται προς την πιο απτή πλευρά τους. Για παράδειγμα οι υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών θα μπορούσαν να καθιερώσουν ως μονάδα μέτρησης τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετούν ανά ώρα. Το σημαντικό εδώ είναι ότι καμιά

μονάδα μέτρησης δεν αρκεί μόνη της, και αυτό είναι περισσότερο αληθινό για τις υπηρεσίες παρά για τις παραγωγικές εγκαταστάσεις ή τα προϊόντα.

4. Ανάπτυξη ενός μέσου για μέτρηση των χαρακτηριστικών ελέγχου.

Η μέτρηση ενός χαρακτηριστικού ελέγχου μπορεί να φαίνεται απλό πράγμα, αλλά δεν παύει να παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα. Η δουλειά του αισθητήρα ή του οργάνου μέτρησης είναι να δίνει έγκαιρες και σωστές πληροφορίες για το στόχο. Κατά συνέπεια έχει σημασία να μπορεί να γίνει προβολή των πληροφοριών ώστε να μπορεί κανείς να κατανοήσει την κατάσταση ως προς το αντικείμενο. Στο πεδίο της παραγωγής, εντείνεται η τάση χρησιμοποίησης αυτόματων συσκευών για την απαρίθμηση ή μέτρηση καθορισμένων παραμέτρων της παραγωγής και τυχόν σχετικών ελαττωμάτων. Αυτό εφαρμόζεται επίσης σε μικρό βαθμό στις υπηρεσίες. Ωστόσο οι συσκευές αυτές αυτοματοποιούν πολύ απλές μετρήσεις. Δεν παρέχουν κάποιο εξελιγμένο μέτρο για την ουσιαστική ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αυτές οι διαδικασίες μέτρησης διεξάγονται με την χρήση τεχνολογιών όπως η απαρίθμηση υπερύθρου ή οι συσκευές μέτρησης (σε σταθερές διεργασίες), ή την άμεση μαγνητοφώνηση συνομιλιών μεταξύ του υπαλλήλου και του πελάτη. Βασική απαίτηση είναι να εξασφαλιστεί ότι τα παραγόμενα δεδομένα είναι και ακριβή και έγκαιρα, ώστε να επιτρέπουν την λήψη αποφάσεων για την ποιότητα των προϊόντων που κατασκευάζονται ή των υπηρεσιών που παρέχονται.

5. Μέτρηση των χαρακτηριστικών στο πεδίο παραγωγής.

Σε ποιο σημείο του πεδίου παραγωγής τοποθετούνται οι αισθητήρες μέτρησης; Μέσα στην διεργασία ή στο τέλος της; Η θέση του αισθητήρα επιτρέπει να εξασφαλίζεται ότι τα ελαττωματικά προϊόντα δε θα αποκτήσουν άλλη προστιθέμενη αξία. Η αρχή που πρέπει να ακολουθείται εδώ είναι ότι το προϊόν πρέπει να μετράται κάθε φορά που πρόκειται να εισέλθει σε ένα άλλο τμήμα της διεργασίας. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει την τοποθέτηση των σταθμών μέτρησης στο τέλος κάθε διεργασίας. Τι γίνεται όμως με διεργασίες που είναι πολύ μακριές από την φύση τους; Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να προβλεφθούν ενδιάμεσοι σταθμοί μέτρησης. Οδηγός εδώ θα μπορούσε να είναι η ποσότητα προστιθέμενης αξίας που αποκτά το προϊόν κατά την κατεργασία του. Αυτή μπορεί να εκφράζεται συναρτήσει της οικονομικής απώλειας, του χρόνου μηχανής ή πλήθους άλλων ιδιοτήτων.

6. Αξιολόγηση της διαφοράς ανάμεσα στην πραγματική και στην προσδοκώμενη απόδοση.

Όταν έχουν υιοθετηθεί απλές μετρήσεις, π.χ. αποτελέσματα σε ακέραιους αριθμούς, είναι σχετικά εύκολο να διαπιστωθεί αν ένα αποτέλεσμα είναι αποδεκτό ή όχι. Όταν χρησιμοποιούνται πιο ασαφείς ιδιότητες, μπορεί να εμφανιστεί μία γκριζα ζώνη στην οποία όμως πρέπει να εμφανιστούν στατιστικές μέθοδοι για να υπάρξει

αποτελεσματικότερη αξιολόγηση. Αυτή η στατιστική προσέγγιση, αν και αποτελεσματική, εμπεριέχει κινδύνους, καθώς τα δεδομένα εξόδου χρειάζονται ερμηνεία. Ο υπολογισμός της διαφοράς από το πρότυπο είναι κάτι απαραίτητο, πρέπει όμως να εφαρμοστεί μία διαδικασία που να εγγυάται ότι το μέτρο ελέγχου του προϊόντος είναι αποτελεσματικό.

7. Ανάλυση δράσης εάν χρειάζεται.

Κάθε δράση που αποφασίζεται μπορεί να υλοποιηθεί μόνο εφόσον εξακριβωθεί πρώτα αν το εντοπιζόμενο πρόβλημα είναι τυχαίο ή μπορεί να αποδοθεί σε μία αιτία. Αυτό απαιτεί την ανάπτυξη δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων και ενδεχομένως την χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας. Ορισμένα αποτελέσματα δεν απαιτούν καμία ενέργεια, δεδομένου ότι η εφαρμογή των τεχνικών ελέγχου θα οδηγήσει στην μείωση της ανάγκης για διορθωτικές αντιδράσεις. Ωστόσο στην αρχή και ειδικά όταν καθιερώνονται για πρώτη φορά οι διαδικασίες ελέγχου, η πλειονότητα των αποτελεσμάτων πρόκειται να απαιτεί την λήψη αποφάσεων ελέγχου για την αλλαγή της διεργασίας με κάποιο αντικειμενικό τρόπο.

4.4. Έλεγχος υλικών και πρόληψη.

Ο έλεγχος των πρώτων υλών και των εισόδων των διεργασιών παίζει ζωτικό ρόλο στη διαχείριση του ελέγχου ποιότητας.

1. Μέθοδοι JIT.

Η μεθοδολογική αρχή την στιγμή που χρειάζεσαι κάτι'' (Just in time, JIT) παρέχει την βάση για διαχείριση των αποθεμάτων με τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται τα προβλήματα σπατάλης, όπως επιδιώκει και η εφαρμογή των προτύπων του μάντζμεντ ποιότητας. Επομένως οι σχέσεις με τους προμηθευτές έχουν καίρια σημασία για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας σε άμεση επικοινωνία. JIT σημαίνει να παρέχεται το κατάλληλο υλικό ή εξάρτημα την κατάλληλη στιγμή και στον κατάλληλο τόπο. Σημαίνει επίσης να μπορείς να προβλέψεις τις απαιτήσεις σε πρώτες ύλες και υλικά και να οργανώνεις τις παραδόσεις των προμηθευτών έγκαιρα και αποτελεσματικά. Η ανατροφοδότηση από τις δραστηριότητες είναι απαραίτητη ώστε ο προμηθευτής να μπορεί να προμηθεύει τα υλικά που χρειάζονται. Αυτή η απαίτηση ανατροφοδότησης σημαίνει ότι ο υπολογιστής του προμηθευτή συνήθως θα είναι συνδεδεμένος με τον υπολογιστή του πελάτη στη γραμμή παραγωγής, την οποία θα παρακολουθεί ώστε να εξασφαλίζει γρήγορη και έγκαιρη παράδοση των υλικών. Η μέθοδος JIT ασκεί πιέσεις στην διαχείριση των προμηθειών. Επηρεάζει ποικιλότροπα τις αγορές και αναγκάζει τον οργανισμό: 1. Να αναπτύξει διαδικασίες ώστε να εξασφαλίζει ότι οι προδιαγραφές προϊόντων και διεργασιών ικανοποιούνται κάθε φορά. 2. Να φροντίσει ότι οι προμηθευτές έχουν επίγνωση των ευθυνών τους

όσον αφορά την ποιότητα των προϊόντων και ότι έχουν κατανοήσει σαφώς τις οδηγίες.3.Να φροντίσει ώστε οι προμηθευτές να μην επιλέγονται με αποκλειστικό κριτήριο την τιμή που προσφέρουν,αλλά να παρουσιάζουν αποδεδειγμένη και συνεχή ποιότητα στα προϊόντα τους.4.Να μεριμνήσει ώστε οι προμηθευτές να αντιμετωπίζονται ως εταίροι στη διαχείριση της ποιότητας,τόσο από την δική τους πλευρά όσο και στον χώρο του αγοραστή.

4.5.Τα επτά παλαιά και τα επτά νέα εργαλεία του μάνατζμεντ ποιότητας.

Τα εργαλεία του μάνατζμεντ ποιότητας προσφέρουν σε άτομα και ομάδες ένα μέσο για την υλοποίηση διαδικασιών ελέγχου ποιότητας,παρακολούθηση αυτών των διαδικασιών και επίλυση όσων προβλημάτων ενδεχομένως αναδειχθούν.Τα επτά παλαιά και τα επτά νέα εργαλεία αποτελούν ένα εντυπωσιακό οπλοστάσιο για τον έλεγχο της ποιότητας.Εφαρμόζονται εξίσου σε διεργασίες της μεταποίησης και σε διαδικασίες του τομέα των υπηρεσιών.Ορισμένα από τα εργαλεία αυτά είναι απλούστατα στην λειτουργία τους,δεν παύουν όμως να προσφέρουν πολύτιμα δεδομένα για την πραγματοποίηση αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα.Αποτέλεσμα της χρήσης τους είναι μία βάση για την βελτίωση της ποιότητας διαδικασιών.

1.Τα επτά παλαιά εργαλεία.

α)Διαγράμματα ροής.

Τα διαγράμματα ροής είναι σχετικά απλές διατάξεις που παρουσιάζουν την ροή της διεργασίας που εξετάζεται,δείχνοντας την αλληλουχία των γεγονότων τα οποία απαρτίζουν την διεργασία.Είναι ιδιαίτερος χρήσιμα για την κατανόηση των διευθετήσεων εισόδου,διεργασίας και εξόδου.Οι σχεδιασμένες διεργασίες έχουν την κακή συνήθεια να αλλάζουν όταν περνούν στην πρακτική χρήση,και έτσι το διάγραμμα ροής μπορεί να εντοπίσει με ακρίβεια που συνέβη η αλλαγή σε σχέση με τα σχεδιαστικά πρότυπα και να αξιολογήσει τις επιπτώσεις της.Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως εργαλείο για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό διεργασιών,καθώς και για την βελτίωση διεργασιών,με δοκιμή διαφόρων διευθετήσεων πριν από την λήψη οριστικής απόφασης.Όταν τα διαγράμματα ροής χρησιμοποιούνται από τους ανθρώπους που δουλεύουν με την υπό εξέταση διεργασία,προσφέρουν την βάση για μία πιο αντικειμενική και αμοιβαία κατανόηση της διεργασίας,βελτιωμένη επικοινωνία και ανεπτυγμένη αίσθηση κυριότητας της διαδικασίας.

β)Φύλλα ελέγχου.

Τα φύλλα ελέγχου χρησιμοποιούνται για την συλλογή δεδομένων.Περιλαμβάνουν προσδιορισμό συχνοτήτων,και ορισμένες φορές χρησιμοποιούν πινακοποιημένες διαστάσεις.Η μέθοδος είναι απλώς να μετράται η συχνότητα μίας δεδομένης κατηγορίας και να αθροίζεται.Η κατηγορία που χρησιμοποιείται μπορεί να είναι μία

μεταβλητή ή μία ιδιότητα.Το αποτέλεσμα του φύλλου ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κατάστρωση ιστογράμματος.Ωστόσο η ερμηνεία του αποτελέσματος μπορεί να είναι δύσκολη,ιδίως σε πολύπλοκες καταστάσεις.Η μεροληψία μπορεί να σημαίνει πολλά πράγματα,εδώ όμως περιλαμβάνει τα εξής:

1.*Μεροληψία αλληλεπίδρασης*.-Όταν η διαδικασία συλλογής των δεδομένων επηρεάζει τα συλλεγόμενα δεδομένα.Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι το φαινόμενο Hawthorne ίσως επηρεάζει την εκτέλεση της διεργασίας.

2.*Μεροληψία διαδικασίας*.-Όταν αυτός που συλλέγει τα δεδομένα δεν ακολουθεί τις προδιαγεγραμμένες μεθόδους για την συλλογή τους.

3.*Μαθηματική μεροληψία*.-Όταν οι μέθοδοι ή οι τύποι που χρησιμοποιούνται παράγουν συγκεκριμένη μετρήσιμη μεροληψία.Έστω και μέσα στα όρια των παραμέτρων χρήσης τους.

γ)Ιστογράμματα.

Τα ιστογράμματα είναι γραφική αναπαράσταση ενός συγκεκριμένου συνόλου δεδομένων και χρησιμοποιούνται για την οπτική παρουσίαση δεδομένων που παράγονται,για παράδειγμα από φύλλα ελέγχου.Επομένως χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της μορφής και του σχήματος της κατανομής που αντανακλά τον πληθυσμό από τον οποίο προήλθαν τα δεδομένα.Μπορούν επομένως να χρησιμεύσουν ως βάση για αποφάσεις.Τα ιστογράμματα μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με τα καθορισμένα όρια των προδιαγραφών και έτσι να καταδειχθούν σαφώς τα δειγματικά αποτελέσματα των μη αποδεκτών προϊόντων.

δ)Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος(διάγραμμα ψαροκόκαλο).

Το άμεσο αντικείμενο των διαγραμμάτων αιτίας και αποτελέσματος είναι η προσπάθεια να αντιμετωπισθεί η αιτία και όχι το σύμπτωμα ενός εντοπιζόμενου προβλήματος.Αφού χρησιμοποιηθούν τα προηγούμενα εργαλεία ποιότητας για την ανάπτυξη δεδομένων σχετικά με την εξεταζόμενη διεργασία και για τον εντοπισμό των προβλημάτων,αναζητείται η αιτία για να διορθωθούν τα προβλήματα μόνιμα.Το διάγραμμα είναι στην ουσία ένα σύνολο κλάδων που χαράσσονται όπως την διατύπωση ενός συγκεκριμένου προβλήματος.Το σχήμα που προκύπτει μοιάζει με ψαροκόκαλο,από όπου και το όνομα του διαγράμματος.Συνήθως αξιολογούνται περισσότερες από μία διατυπώσεις,οπότε καταλήγουμε σε πολλαπλά ψαροκόκαλα.Το διάγραμμα δίνει μία τυποποιημένη πλατφόρμα όπου μπορούν να αναπτυχθούν πολλές προοπτικές για τις αιτίες των προβλημάτων.Μπορεί επίσης να εφαρμοστεί και σε διεργασίες,με την ίδια μέθοδο ανάλυσης.Η ομαδική παραγωγή ιδεών αποτελεί την βασική συμπεριφορική τεχνική που βρίσκεται πίσω από την ανάλυση αυτή.

ε) Διαγράμματα Pareto.

Η ανάλυση Pareto είναι μία προσπάθεια να περιοριστεί η έμφαση της ανάλυσης σε αυτό που ο Juran αποκάλεσε τα ζωτικά λίγα. Με την μέθοδο αυτή μπορούν επίσης να αξιολογηθούν δεδομένα από φύλλα ελέγχου, όπου τα δεδομένα κατατάσσονται κατά σειρά φθίνουσας συχνότητας. Για να ολοκληρωθεί το διάγραμμα Pareto, χαράσσεται μία γραμμή σωρευτικής συχνότητας, που δείχνει το σχετικό μέγεθος των μετρήσεων ελαττωμάτων. Ουσιαστικά η ανάλυση Pareto οδηγεί στο λεγόμενο κανόνα 80/20, όπου για παράδειγμα το 80% των ελαττωμάτων προκαλείται από το 20% των εντοπισμένων ή πιθανών αιτιών. Αυτό συνήθως σημαίνει ότι ένα πολύ σημαντικό ποσοστό ελαττωμάτων μπορεί να αποδοθεί σε λίγες κατηγορίες, και σε αυτές ακριβώς τις κατηγορίες πρέπει να εστιαστεί η προσοχή.

στ) Διαγράμματα διασποράς.

Τα διαγράμματα διασποράς βασίζονται στην εφαρμογή της ανάλυσης παλινδρόμησης και παρουσιάζουν το αποτέλεσμα σε μορφή γραφική. Αξιολογείται η σχέση ανάμεσα σε δύο σύνολα μεταβλητών. Η τάση ή η στατιστική συσχέτιση που προκύπτει από την ανάλυση παλινδρόμησης προσφέρει μία βάση για την ερμηνεία του διαγράμματος. Οι σχέσεις καθορίζονται με βάση το αν υπάρχει θετική, αρνητική, ή καθόλου συσχέτιση.

ζ) Διαγράμματα ελέγχου.

Διάγραμμα ελέγχου είναι μία γραφική απεικόνιση ενός χαρακτηριστικού ποιότητας που έχει μετρηθεί.

2. Τα επτά νέα εργαλεία της ποιότητας.

α) Διαγράμματα συνάφειας.

Το διάγραμμα συνάφειας χρησιμοποιείται για να παραχθεί μεγάλος αριθμός ιδεών και στοιχείων σχετικά με έναν τομέα που εντοπίζεται το πρόβλημα. Η μέθοδος βασίζεται στην ανάπτυξη συναφών μοτίβων και ομάδων ιδεών.

β) Διαγράμματα αλληλοσυσχέτισης.

Η τεχνική αυτή παρέχει ένα μέσο για να ξεκινήσει κανείς από μία θεμελιώδη ιδέα και να αναπτύξει λογικούς συνδέσμους από φαινομενικά συναφείς κατηγορίες με την χρήση παράπλευρων διαδικασιών σκέψης. Η τεχνική αυτή γενικά χρησιμοποιείται μετά το διάγραμμα συνάφειας.

γ) Διαγράμματα δένδρου.

Τα διαγράμματα δένδρου απεικονίζουν τις διαδρομές και τις εργασίες που συνδέονται με την κάθε μία προκειμένου να εκπληρωθεί ένα έργο.

δ) Διαγράμματα μήτρας.

Τα διαγράμματα μήτρας αναπτύσσουν γραφικές σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών, λειτουργιών και εργασιών, σε βάση σειριακή μέσω λογικών

συνδέσεων. Το γνωστότερο παράδειγμα χρήσης της τεχνικής αυτής είναι ο οίκος ποιότητας.

ε) Ανάλυση δεδομένων μήτρας.

Η τεχνική αυτή παίρνει δεδομένα από το διάγραμμα μήτρας και παρουσιάζει γραφικά τις αντίστοιχες σχέσεις τους ως προς την ποσότητα και την ισχύ. Ουσιαστικά πρόκειται για τεχνική ανάλυσης παραγόντων.

στ) Διαγράμματα βελών.

Πρόκειται για τεχνικές προγραμματισμού Pert και CPM. Η χρήση τους έχει γενικά περιοριστεί στα κατασκευαστικά έργα ή στη βαριά βιομηχανία.

ζ) Διάγραμμα προγραμματισμού απόφασης διεργασίας.

Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται για την ποσοτική έκφραση κάθε πιθανού και δυνατού συμβάντος και των λύσεών τους. Πρόκειται για επιδραστικό μέτρο που επιδιώκει να προσδιορίσει αποτελεσματικά αντίμετρα σε προβλήματα που ενδέχεται να συμβούν στο μέλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΤΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

5.1.Τι είναι το κόστος της ποιότητας;

Παραδοσιακά το κόστος της ποιότητας ορίζεται ως το κόστος της λειτουργίας ενός συστήματος πιστοποίησης ποιότητας(πλήρους ή υπο ανάπτυξη) ίσως και με την συμπερίληψη και άλλων στοιχείων κόστους όπως της απόρριψης αχρήστων ή της κάλυψης εγγυήσεων.Η σημερινή σκέψη τείνει να αποδειχθεί ότι το κόστος της ποιότητας πραγματοποιείται στο σχεδιασμό,την υλοποίηση,τη συντήρηση και την βελτίωση ενός συστήματος ποιότητας.Πολλές εργασιακές δραστηριότητες μέσα σε έναν οργανισμό έχουν κόστος ποιότητας.Από την άποψη αυτή το κόστος ποιότητας ξεπερνάει τα σύνορα μεταξύ τμημάτων του οργανισμού,όπως περίπου και η διαδικασία ανάπτυξης και παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας.Κανένα τμήμα ή ομάδα εργαζομένων δε λειτουργεί σε απομόνωση και επομένως κανένα δεν είναι εκτός επαφής με τα προβλήματα αλλά και τις ευκαιρίες της διαχείρισης του κόστους ποιότητας,δεδομένου ότι η ποιότητα είναι δραστηριότητα που αφορά ολόκληρη την επιχείρηση.Δεχόμαστε επίσης ότι το κόστος ποιότητας δεν περιορίζεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης,δεδομένου ότι οι δραστηριότητες,π.χ.προμηθευτών κ.τ.λ.μπορούν να επηρεάσουν το σχετικό με την ποιότητα κόστος.

5.2.Κατάταξη των στοιχείων του κόστους ποιότητας.

Η ανάλυση θα εστιαστεί κατά κύριο λόγο στο πρότυπο BS 4778,δεδομένου ότι αυτό φαίνεται να είναι το ευρύτερα χρησιμοποιούμενο στο συγκεκριμένο πλαίσιο.Το δεύτερο μέρος του BS 4778 κατατάσσει τα στοιχεία του κόστους της ποιότητας στις εξής κατηγορίες:

α)Κόστος σχετικό με την ποιότητα.

Οι δαπάνες που διατίθενται στην πρόληψη ελαττωμάτων και σε δραστηριότητες εκτίμησης,καθώς και οι απώλειες λόγω εσωτερικών και εξωτερικών αστοχιών.

β)Κόστος πρόληψης.

Το κόστος κάθε ενέργειας που αποσκοπεί στη διερεύνηση,πρόληψη ή περιορισμό ελαττωμάτων και αστοχιών.Τα στοιχεία κόστους πρόληψης μπορούν να περιλαμβάνουν το κόστος του προγραμματισμού,της δημιουργίας,και της συντήρησης του συστήματος ελέγχου ποιότητας.Περιλαμβάνουν επίσης σχεδιασμό διεργασιών,σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών και προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων.

γ)Κόστος εκτίμησης.

Το κόστος της εκτίμησης της επιτευχθείσας ποιότητας.Το κόστος εκτίμησης μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος των επιθεωρήσεων,των δοκιμών κ.τ.λ. που διεξάγονται κατά τη διάρκεια της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας,και μετά την ολοκλήρωσή της.

δ)Εσωτερικό κόστος αστοχιών.

Το κόστος που προκύπτει κατά τις παραγωγικές διεργασίες του οργανισμού λόγω της αποτυχίας επίτευξης της καθορισμένης ποιότητας.Μπορεί να περιλαμβάνει το κόστος της απόρριψης,της ανακατεργασίας και της εκ νέου επιθεώρησης.

ε)Εξωτερικό κόστος αστοχιών.

Το κόστος που προκύπτει έξω από τον οργανισμό,λόγω της αποτυχίας επίτευξης της καθορισμένης ποιότητας.Ο όρος μπορεί να περιλαμβάνει τις δαπάνες για κάλυψη εγγυήσεων των πελατών,το κόστος αντικατάστασης προϊόντων και τις απώλειες πελατών και καλής φήμης.

Η κοστολόγηση της ποιότητας είναι ανάμεσα στα πιο σημαντικά από τα πολλά εργαλεία και τις τεχνικές που διαθέτει ο μάνατζερ που επιδιώκει να ασκήσει μάνατζμεντ ποιότητας.Μάλιστα η κοστολόγηση της ποιότητας θεωρείται πρωταρχικό μέτρο κατά την εφαρμογή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.Η κοστολόγηση της ποιότητα δεν πρέπει να θεωρείται αυτοσκοπός,αλλά να αντιμετωπίζεται ως μέσο για την ποσοτική διατύπωση των δραστηριοτήτων ποιότητας σε μία γλώσσα που να γίνεται ευκολότερα κατανοητή από τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη και ενδεχομένως τους μετόχους.Η επιτυχία του συστήματος ποιότητας εξαρτάται από πολλές άλλες εισροές και δραστηριότητες.Το κόστος της ποιότητας είναι μία έννοια που αρέσει στα κορυφαία διευθυντικά στελέχη.Η παρόμοια χρήση του κόστους της ποιότητας για την ανάπτυξη και ενθάρρυνση της βελτίωσης της ποιότητας πρόκειται να δώσει επιχειρήματα υπέρ της εφαρμογής των φιλοσοφιών και των μεθόδων του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

5.3.Κόστος της ποιότητας.Γιατί να το μετρήσουμε;

Η μέτρηση του κόστους της ποιότητας αποτελεί μέσο για να ποσοτικοποιηθούν,με όρους μάνατζμεντ,οι επιπτώσεις που έχουν οι σχετικές με την ποιότητα δραστηριότητες στις επιδόσεις του οργανισμού.Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στους τομείς της παραγωγής,του μάρκετινγκ,των προμηθειών και της ικανοποίησης των πελατών.Αναμένεται να επηρεάσει σαφώς τους εργαζόμενους και την στάση τους απέναντι στο σύστημα ποιότητας,το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας και συναφή συστήματα και πρακτικές συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.Η μέτρηση του κόστους ποιότητας θα εστιάσει την προσοχή σε τομείς όπως η εκτίμηση,η πρόληψη και αστοχία και επομένως θα προσφέρει ευκαιρίες για περιορισμό του κόστους.Υπάρχει

ένας κίνδυνος:μήπως λόγω του εντυπωσιακού χαρακτήρα του,το κόστος της ποιότητας αναδειχθεί σε αυτοσκοπό,αντί να δοθεί η έμφαση στις δραστηριότητες ποιότητας.Αν συμβεί κάτι τέτοιο,τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης αθετούν το καθήκον τους απέναντι στους πελάτες τους,τους εργαζόμενους και της επιχείρησης συνολικά.Δυστηχώς σε πολλούς οργανισμούς κάτι τέτοιο έχει συμβεί.Ίσως χρειαστεί να μετρηθούν οι επιδόσεις σε ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων σχετικών με την ποιότητα,και οι μετρήσεις να αποτελέσουν την βάση για εσωτερικές συγκρίσεις του κόστους της ποιότητας μεταξύ τμημάτων,διεργασιών,υπηρεσιών και προϊόντων.Η μέτρηση του κόστους ποιότητας μπορεί σαφώς να θεωρηθεί ένα μεγάλο βήμα στην κατεύθυνση του ελέγχου ποιότητας,της βελτίωσης της ποιότητας και του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

5.4.Κόστος της ποιότητας και κόστος της μη ποιότητας.

Ως κόστος της ποιότητας οι μάνατζερ αντιλαμβάνονται τις εξοικονομήσεις που μπορούν να επιτευχθούν με την εισαγωγή του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας και ειδικότερα το σχετικά μικρό κόστος της υλοποίησης της ποιότητας σε σχέση με το αυξανόμενο κόστος της μη ποιότητας.Το πρώτο πρέπει να περιλάβει και το κόστος της υλοποίησης και διοικητικής διαχείρισης του συστήματος.Το κόστος της ποιότητας θα μπορούσε να διαιρεθεί σε τρεις βασικές πλευρές:1.Κόστος αστοχιών,2.Κόστος εκτίμησης,3.Κόστος πρόληψης.

Από αυτά μόνο η πρόληψη μπορεί στην πραγματικότητα να θεωρηθεί ως κόστος ποιότητας,εφόσον τα άλλα δύο στοιχεία είναι το κόστος της μη ποιότητας:επιθεώρηση και ανακατεργασία ελαττωμάτων,αντί της αρχής να προσπαθείς να έχεις μηδενικά ελαττώματα.Ο άυλος χαρακτήρας μίας παρεχόμενης υπηρεσίας σημαίνει ότι τα σφάλματα,που είναι εξορισμού αδύνατον να διορθωθούν,πρέπει να αντιμετωπίζονται ως παράγοντες κόστους.Αν ένας πελάτης δυσαρεστηθεί,όχι μόνο μπορεί να πάψει να είναι πελάτης,αλλά ακόμα και να επηρεάσει άλλους ανθρώπους να μην χρησιμοποιούν τις ελαττωματικές υπηρεσίες που παρέχει ο οργανισμός.Οι απώλειες που υφίσταται ο οργανισμός λόγω αυτής της διαδικασίας είναι πάρα πολύ δύσκολο να μετρηθούν.Επειδή είναι δύσκολο να τεκμηριωθούν,πολλοί οργανισμοί προτιμούν να αγνοούν αυτές τις απώλειες.Ωστόσο αν ένας οργανισμός έχει αληθινή προσήλωση στο μάνατζμεντ ολικής ποιότητας,θα αναγνωριστεί ότι,για να μειωθεί αυτό το κόστος της μη ποιότητας,παρόμοια περιστατικά πρέπει να περιοριστούν στο απολύτως ελάχιστο.Αυτό μπορεί να γίνει με την κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού στις δεξιότητες επικοινωνίας που απαιτούνται για να είναι σε θέση να κάνουν καλύτερη αξιολόγηση των αναγκών των πελατών.

5.5. Το κρυφό κόστος της μη ποιότητας.

Όταν τα σφάλματα στην παραγωγή προκαλούν σπατάλη, απόρριψη προϊόντων ή ανακατεργασία τους, το κρυφό κόστος της μη ποιότητας, μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:

1. Επιπλέον υλικά που χρησιμοποιήθηκαν για τα ελαττωματικά προϊόντα.
2. Επιπλέον εργατικό κόστος, ενδεχομένως με υπερωρίες.
3. Το κόστος ευκαιρίας για την εκ νέου κατεργασία ενός εξαρτήματος, ή στην περίπτωση απόρριψης, για την κατασκευή ενός νέου εξαρτήματος.
4. Ενδεχόμενες καθυστερήσεις στην τελική αποστολή της παραγγελίας.
5. Αύξηση του κόστους συντήρησης και επισκευής των μηχανημάτων.
6. Αυξημένος κίνδυνος βλάβης των μηχανημάτων.
7. Μειωμένη παραγωγική δυναμικότητα λόγω του ότι για την κατασκευή μίας δεδομένης ποσότητας τεμαχίων που παράγονται περισσότερα τεμάχια.

Το κρυφό κόστος της μη ποιότητας είναι περιττή απώλεια οικονομικών, ανθρωπίνων και υλικών πόρων και μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά με την εφαρμογή μεθόδων του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

5.6. Κόστος κύκλου ζωής.

Οι Juran και Gryna εξέτασαν τον αντίκτυπο της θεωρίας του κύκλου ζωής. Όλα τα προϊόντα, οι αγορές, οι υπηρεσίες έχουν κύκλο ζωής. Και η μόδα ακολουθεί έναν κύκλο. Αυτό όμως που είναι ενδιαφέρον στην μελέτη των Juran και Gryna είναι η θέση ότι το κόστος του προϊόντος ή της υπηρεσίας δεν πρέπει να περιορίζεται απλώς στο κόστος αγοράς. Πρέπει επίσης να περιλαμβάνει το κόστος συντήρησης αλλά και το κόστος λειτουργίας του προϊόντος. Ο σχεδιασμός ενός προϊόντος με τρόπο ώστε να μειώνεται το συνολικό κόστος του κύκλου ζωής ενδέχεται να σημαίνει αρχικό κόστος υψηλότερο από το αρχικά προβλεπόμενο, αλλά ο καταναλωτής θα επωφεληθεί μακροπρόθεσμα. Παράδειγμα αυτού είναι οι εκτυπωτές λέιζερ. Σε ορισμένους εκτυπωτές το κόστος αγοράς είναι πολύ μικρότερο από το λειτουργικό κόστος. Σε άλλους το κόστος μετά την πώληση μπορεί και πάλι να υπερβαίνει το κόστος αγοράς. Ο Gryna εξέτασε την έννοια του κόστους αστοχίας χρήστη, δηλαδή του κόστους στο οποίο υποβάλλεται ο καταναλωτής για βλάβες του προϊόντος στην διάρκεια ζωής του προϊόντος. Η έννοια αυτή είναι δύσκολο να εφαρμοστεί γενικά, γιατί είναι αδύνατον να προβλεφθεί το συγκεκριμένο κόστος αστοχίας για κάθε καταναλωτή. Ωστόσο στην περίπτωση της μαζικής παραγωγής, η προηγούμενη πείρα

μπορεί να δώσει μία βάση για την ανάλυση.Οι διεθνείς επιχειρήσεις έχουν αξιοποιήσει την έννοια του κόστους αυτού σε εκστρατείες μάρκετινγκ.

5.7.Η διαχείριση του κόστους της ποιότητας.

Από μελέτες του Roche και των Dunkalfe και Dale προκύπτει ότι μόνο το ένα τρίτο των επιχειρήσεων που μελετήθηκαν συγκέντρωνε δεδομένα για το κόστος ποιότητας,από τα πορίσματα συνάγεται ότι λιγότερο από το 40% του συνόλου των επιχειρήσεων συγκεντρώνει και αναλύει με συστηματικό τρόπο δεδομένα του κόστους της ποιότητας.Τα στοιχεία κόστους που μετρούνται συχνότερα ήταν αυτά που αφορούσαν το κόστος απόρριψης και ανακατεργασίας προϊόντων,καθώς και κάλυψης των εγγυήσεων.Όταν κανείς επιχειρεί να βελτιώσει την ποιότητα και να μειώσει το κόστος,να μην βασίζεται απόλυτα στα δεδομένα της κοστολόγησης της ποιότητας,παρόλα αυτά τα δεδομένα κόστους της ποιότητας πρέπει να χρησιμεύουν κάπως ως βάση για την ποσοτικοποίηση των δραστηριοτήτων ποιότητας,όχι όμως να χρησιμοποιούνται από τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη ως όπλο για τον περιορισμό των δαπανών.Επομένως ραχοκοκαλιά ενός συστήματος κοστολόγησης της ποιότητας πρέπει να είναι η ανάλυση του κόστους της ποιότητας.Εδώ η συστηματική συλλογή,ανάλυση και διάδοση των αποτελεσμάτων θα δώσει τις απαραίτητες πληροφορίες για την λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα.Από πού όμως πρέπει να αρχίσει κανείς;Στο θέμα αυτό η χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας μπορεί να δώσει την βάση για πλήρη και αποτελεσματική ανάλυση της κοστολόγησης της ποιότητας.Για παράδειγμα η εφαρμογή της ανάλυσης Pareto σε μία γραμμή παραγωγής θα αποκαλύψει όχι μόνο το πρόβλημα,αλλά και το κόστος του προβλήματος αυτού για τον οργανισμό.Θα χρησιμεύσει επίσης ως βάση για εξοικονομήσεις εφόσον το πρόβλημα εξαιρεθεί.Έτσι η ανάλυση του κόστους της ποιότητας προβλέπει την ολοκληρωμένη χρήση μίας ποικιλίας εργαλείων επίλυσης προβλημάτων ποιότητας.Όποιο και αν είναι το αποτέλεσμα της ανάλυσης του κόστους της ποιότητας,ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην επίλυση των προβλημάτων που θα αναδειχθούν.Η διοχέτευση πόρων στην αξιολόγηση αντί της πρόληψης δεν είναι υγιείς μέθοδος,όπως διαπίστωσαν πολλοί οργανισμοί όταν ήταν πλέον αργά.Τα δεδομένα του κόστους της ποιότητας πρέπει να προκύψουν από τα πραγματικά αποτελέσματα των δραστηριοτήτων ποιότητας,σπάνια όμως τα δεδομένα αυτά βρίσκονται σε χρησιμοποιημένη μορφή.Συνήθως τα δεδομένα του κόστους της ποιότητας συγκεντρώνονται αφού πρώτα αναπτυχθεί ένα ειδικό σύστημα κοστολόγησης της ποιότητας.Τούτο σημαίνει ότι θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στον

προγραμματισμό των αναγκών και των αποτελεσμάτων των δεδομένων του κόστους ποιότητας.Όταν ένας οργανισμός έχει εφαρμόσει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας ή ένα σύστημα μανάτζμεντ ποιότητας,τα στοιχεία του κόστους ποιότητας είναι διαθέσιμα σύμφωνα με τις απαιτήσεις του συστήματος και του επιπέδου ανάπτυξης.τα δεδομένα τους κόστους της ποιότητας δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως μέσο για τον έλεγχο του κόστους,αλλά ως μέσο για την βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων.Ο κανόνας αυτός αγνοήθηκε για πολύ καιρό,και είναι για τον λόγο αυτόν που ορισμένα προγράμματα ποιότητας αποτυγχάνουν.Αποτυγχάνουν επειδή οι στόχοι των διευθυντικών στελεχών δεν είναι σε συντονισμό με τις απαιτήσεις βελτίωσης,και τα στελέχη απογοητεύονται όταν το σύστημα δε λειτουργεί κατά τα προσδοκώμενα.Η μείωση του κόστους δεν έρχεται ειδικά και συνεχώς από την βελτίωση της ποιότητας.Για παράδειγμα όσο αυξάνεται το κόστος της εκτίμησης του προϊόντος τόσο μειώνεται το κόστος της αστοχίας,αλλά από μία στιγμή και μετά αστοχίες συμβαίνουν όσα και αν δαπανώνται για την εκτίμηση του προϊόντος.Η υπερβολική έμφαση στον περιορισμό του κόστους της ποιότητας,με μία κοντόφθαλμη και μηχανιστικά λογιστική προσέγγιση,πρέπει να αποφεύγεται.Σε ότι αφορά το κόστος της ποιότητας,οι μανάτζερ πρέπει να διαχειρίζονται την ποιότητα,και όχι να την διεκπεραιώνουν διοικητικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΠΡΟΤΥΠΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

6.1.Τι είναι σύστημα ποιότητας;

Το σύστημα ποιότητας είναι σχεδιασμένο ώστε να προσφέρει τόσο την υποστήριξη όσο και τον μηχανισμό για την αποτελεσματική διεξαγωγή δραστηριοτήτων ποιότητας σε έναν οργανισμό.Πρόκειται για ένα συστηματικό μέσο για την διαχείριση της ποιότητας στον οργανισμό.Ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός φροντίζει να υπάρχει και να λειτουργεί αποτελεσματικά ένα σύστημα μανάτζμεντ της ποιότητας.

6.2.Το πρότυπο BS EN ISO 9000.

Θεωρούμε ότι το BS EN ISO 9000 είναι ένα εθελοντικό πρότυπο για το μανάτζμεντ και δεχόμαστε ότι το πρότυπο αυτό αποτελεί μείζονα στυλοβάτη της ανάπτυξης και λειτουργίας του μανάτζμεντ ολικής ποιότητας σε έναν οργανισμό.Το BS EN ISO 9000 δεν είναι πρότυπο για το μανάτζμεντ προϊόντων,δεδομένου ότι είναι στραμμένο προς την διαχείριση διεργασιών.Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε αυτά καθεαυτά τα προϊόντα για να αποδείξουμε την τήρηση του προτύπου BS EN ISO 9000.Η απόδειξη της τήρησης μπορεί να γίνει μόνο μέσα στην παραγωγική μονάδα και μέσω της αποδεκτής διαδικασίας του διαχειριστικού ελέγχου ποιότητας.Τα ελαττωματικά προϊόντα δεν παρέχουν από μόνα τους αναντίρρητη απόδειξη για την μη συμμόρφωση του συστήματος ποιότητας.Επομένως το BS EN ISO 9000 δεν έχει σχέση με το προϊόν εξόδου της διεργασίας,αλλά με τα αποτελέσματα της διαχείρισης της διεργασίας.Ένας οργανισμός θα μπορούσε θεωρητικά να θέλει να παράγει ελαττωματικά προϊόντα και να τα παρήγε πράγματι με συνέπεια.Όλο και περισσότερο οι οργανισμοί που έχουν πιστοποιηθεί στο πρότυπο φροντίζουν να επιλέγουν για προμηθευτή έναν οργανισμό που επίσης έχει πιστοποιηθεί στο πρότυπο.Αυτό δημιουργεί μία ασφυκτική πίεση στους προμηθευτές,να αποκτήσουν πιστοποίηση είτε το θέλουν είτε όχι.Αυτό δίνει κάποια βάση στην άποψη ότι η πιστοποίηση στο BS EN ISO 9000δε σημαίνει υποχρεωτικά ότι ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στην ποιότητα.Θα μπορούσε να σημαίνει ότι,προκειμένου να επιβιώσει,αναγκάστηκε να χρησιμοποιήσει το πρότυπο μανάτζμεντ ποιότητας.Ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν το BS EN ISO 9000 αποκλειστικά ως όπλο του μάρκετινγκ,και επιδερμικά μόνο ενδιαφέρονται για την ποιότητα.Για αυτούς η βασική χρήση του προτύπου είναι να διαφημίζει στους σημερινούς και πιθανούς πελάτες την υποτιθέμενη προσήλωση του οργανισμού στην

ποιότητα. Πρόκειται για μία δραστηριότητα δημοσίων σχέσεων, η οποία σε αρκετές περιπτώσεις αποτυγχάνει. Το κακό με την στρατηγική αυτή είναι ότι τότε οι πελάτες σχηματίζουν την εντύπωση ότι το πρότυπο δεν αξίζει και πολλά πράγματα, κάτι που δημιουργεί προβλήματα στους οργανισμούς που είναι πραγματικά προσηλωμένοι στην ποιότητα.

6.3. Τα τμήματα του BS EN ISO 9000.

Το BS EN ISO 9000 διαιρείται σε τέσσερα τμήματα. Έτσι παρέχεται ένα μέσο για την καλύτερη στοχοθέτηση της εφαρμογής του προτύπου, αφού πρώτα ο ενδιαφερόμενος συμβουλευθεί τις οδηγίες που περιέχονται στο τμήμα ISO 9004. Τα μέρη αυτά είναι:

1. *ISO 9001*.-Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας στον σχεδιασμό/ανάπτυξη, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την συντήρηση. Το πρότυπο αυτό έχει στόχο να επιδειχθεί στους πελάτες η ποιότητα που επιτυγχάνεται από το σύστημα μάλιστα ποιότητας για όλες τις σχετικές με την ποιότητα διαδικασίες, από τον σχεδιασμό ως και την εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Πρόκειται για το ανώτερο επίπεδο από την άποψη του βάθους κάλυψης διαδικασιών.

2. *ISO 9002*. Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας στην παραγωγή και την εγκατάσταση. Το πρότυπο αυτό επιδεικνύει τις σχετικές με την ποιότητα διαδικασίες που αφορούν τις δραστηριότητες παραγωγής και εγκατάστασης. Δεν αφορά τα σχεδιαστικά στοιχεία. Υποτίθεται ότι η ποιότητα του σχεδιασμού έχει ήδη επιδειχθεί και αποδειχθεί αλλού.

3. *ISO 9003*.-Πρότυπο για την πιστοποίηση ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και δοκιμή. Το πρότυπο αυτό διέπει τις συμβατικές σχέσεις μεταξύ προμηθευτή και πελάτη. Η ποιότητα του προϊόντος ως προς την κατασκευή του θεωρείται ότι είναι ευθύνη του προμηθευτή του οργανισμού. Κατά συνέπεια το βάθος του προτύπου είναι πολύ περιορισμένο.

4. *ISO 9004*.-Μάνατζμεντ ποιότητας και στοιχεία συστημάτων ποιότητας-οδηγιών.

Πρωταρχικός σκοπός των οδηγιών είναι να δοθεί επαρκής περιγραφή του συστήματος μάλιστα ποιότητας και παράλληλα να χρησιμεύσουν ως μόνιμο υλικό αναφοράς για την υλοποίηση και συντήρηση του εν λόγω συστήματος. Πρόκειται για οδηγίες που βοηθούν τους τρέχοντες ή επίδοξους χρήστες να επιλέξουν το σωστό τμήμα του προτύπου που αντιστοιχεί στις ειδικές ανάγκες τους. Ωστόσο ένας οργανισμός πρέπει να επιδιώξει να αναπτύξει ένα σύστημα μάλιστα ποιότητας που να ικανοποιεί και τις δικές τους απαιτήσεις και των πελατών του. Για παράδειγμα μπορεί οι πελάτες στην πραγματικότητα να απαιτούν ανώτερο επίπεδο από αυτό που θα ήθελε να υλοποιήσει ο οργανισμός. Επομένως η δέσμευση στην ποιότητα πρέπει να επιδεικνύεται, και αυτό δημιουργεί μεγαλύτερη ώθηση για την ανάπτυξη

ενός συστήματος μάνατζμεντ ποιότητας που να ικανοποιεί τους συγκεκριμένους πελάτες.

6.4.BS EN ISO 9000.Αναθεώρηση 1994.

Η αναθεώρηση του BS EN ISO 9000 πραγματοποιήθηκε ύστερα από μακρά ανταλλαγή απόψεων και συζητήσεις σχετικά με τις ανεπάρκειες του αρχικού προτύπου του 1987.Το επιχείρημα εναντίον της υιοθέτησης του προτύπου BS EN ISO 9000 στον τομέα των υπηρεσιών ήταν οδηγούσε στην ανάπτυξη γραφειοκρατικών και δυσκίνητων συστημάτων αντί να δημιουργεί μία νοοτροπία ευελιξίας και καινοτομιών.Ορισμένες αλλαγές είναι διακοσμητικές,άλλες όμως έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην αποτελεσματική ανάπτυξη και χρήση ενός συστήματος ποιότητας.Η αναθεωρημένη έκδοση θεωρείται σημαντική βελτίωση της αρχικής του 1987,δεδομένου ότι πολλές απαιτήσεις που απλώς υπονοούνταν στην παλαιότερη έκδοση τώρα ορίζονται σαφέστερα και επομένως πρέπει να αντιμετωπιστούν.Επίσης πλευρές που προηγουμένως είχαν συμβουλευτικό χαρακτήρα τώρα έχουν γίνει υποχρεωτικές.Αλλά το αναθεωρημένο πρότυπο αντιμετωπίζει επίσης και το θέμα που είχε γίνει στόχος κριτικής στο πρότυπο του 1987,τη γραφειοκρατικοποίηση.Αυτό που επιχειρεί το αναθεωρημένο πρότυπο είναι να εξορθολογήσει την εφαρμοζόμενη διαδικασία και όχι το περιεχόμενο των απαιτήσεων του προτύπου.Το νέο πρότυπο επιχειρεί να εξουδετερώσει το πρόβλημα που υπήρχε,προσφέροντας στους οργανισμούς την δυνατότητα να επιλέγουν το δικό τους σύστημα μάνατζμεντ ποιότητας και τις συνακόλουθες απαιτήσεις του.

6.5.Πιστοποίηση και διαπίστευση στο BS EN ISO 9000.

Ορισμοί:

α)*Πιστοποίηση*.-Διαδικασία με την οποία το σύστημα ποιότητας μίας επιχείρησης αξιολογείται σε σύγκριση με κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο ή εγχειρίδιο.

β)*Διαπίστευση*.-Ο μηχανισμός με τον οποίο εξασφαλίζεται το επίπεδο λειτουργίας των φορέων που εκτελούν πιστοποίηση.Το σύστημα πιστοποίησης του φορέα αξιολογείται σε σύγκριση με ένα πρότυπο πιστοποίησης.Ένα τέτοιο πρότυπο είναι το EN 45011/12.

γ)Φορέας(ή οργανισμός)πιστοποίησης.-Ένας ανεξάρτητος φορέας,κρατικός ή μη,που διαθέτει την απαραίτητη εμπειρογνωμοσύνη και αξιοπιστία ώστε να λειτουργεί σύστημα πιστοποίησης,και στον οποίο εκπροσωπούνται όλα τα ενδιαφερόμενα για την λειτουργία του συστήματος μέρη.

6.6.Πιστοποίηση.

Η αξιολόγηση ενός συστήματος ποιότητας μπορεί να πάρει τρεις μορφές:

- 1.Ο οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει τον εαυτό του(αυτό-αξιολόγηση).
- 2.Ένας άλλος οργανισμός μπορεί να αξιολογήσει το σύστημα ποιότητας του οργανισμού και,αν είναι πελάτης του,τότε έχουμε την λεγόμενη ετερο-αξιολόγηση.
- 3.Εκτιμήσεις από τρίτους.Αυτές διενεργούνται από ανεξάρτητο οργανισμό εκτιμητών ποιότητας,με αξιολόγηση του συστήματος ποιότητας του οργανισμού σε σχέση με ένα δεδομένο πρότυπο ποιότητας,π.χ.το BS EN ISO 9000.

6.7.Οφέλη από την πιστοποίηση στο BS EN ISO 9000.

Τα οφέλη αυτά περιλαμβάνουν:

- 1.Συνεχή αξιολόγηση από εξωτερικούς επαγγελματίες της ποιότητας,οι οποίοι ελέγχουν αντικειμενικά το σύστημα μανάτζμεντ ποιότητας και εξασφαλίζουν ότι λειτουργεί όπως θέλει ο οργανισμός.
- 2.Το μάρκετινγκ του οργανισμού διαθέτει ένα σημαντικό όπλο,με την διαφήμιση της αποδεδειγμένης τήρησης των προτύπων ποιότητας.
- 3.Παρέχεται η βάση για συνεχείς βελτιώσεις της ποιότητας,δεδομένου ότι εξασφαλίζεται η συγκέντρωση δεδομένων σχετικά με την ποιότητα και η αξιοποίησή τους για την αποτελεσματική διαχείριση της ποιότητας.

6.8.Γενική διαδικασία ελέγχου για την πιστοποίηση.

Για να ξεκινήσει η διαδικασία διαχειριστικού ελέγχου,ο οργανισμός υποβάλλει ένα ερωτηματολόγιο και συμπληρώνει το έντυπο αίτησης,καταβάλλοντας και το σχετικό τέλος.Πριν συμφωνηθεί η διενέργεια του ελέγχου,ο οργανισμός πρέπει επίσης να υποβάλλει στο φορέα πιστοποίησης ένα εγχειρίδιο ποιότητας που θεωρείται ότι συμμορφώνεται τόσο με τα αντίστοιχα τμήματα του προτύπου όσο και με τις οδηγίες ποιότητας για τον αντίστοιχο βιομηχανικό ή εμπορικό κλάδο.Γίνεται λεπτομερής εκτίμηση της τεκμηρίωσης του υποψηφίου οργανισμού και αν υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις ή παραλείψεις,επισημαίνονται σε αναφορά που αποστέλλεται στον υποψήφιο.Αυτό επιτρέπει στον υποψήφιο οργανισμό να τροποποιήσει την τεκμηρίωση πριν από την επίσκεψη του ελέγχου ποιότητα.Συμφωνείται μία επίσκεψη προγραμματισμού και ο επικεφαλής της ομάδας των ελεγκτών συζητεί με τον υπεύθυνο του υποψηφίου οργανισμού το κόστος και τους πόρους που απαιτούνται για τον έλεγχο,καθώς και το χρονοδιάγραμμά του.Κάθε διαχειριστικός έλεγχος είναι μοναδικός και σε ορισμένες περιπτώσεις απαιτείται πάνω από μία επίσκεψη.Όταν εγκριθεί το εγχειρίδιο ποιότητας το υποψηφίου,συμφωνείται η επίσημη έναρξη του

διαχειριστικού ελέγχου, που περιλαμβάνει σε βάθος αξιολόγηση των διαδικασιών του οργανισμού και έλεγχο της συμμόρφωσης τους με το αντίστοιχο τμήμα του προτύπου που έχει επιλεγεί και με τις οδηγίες της ποιότητας. Ο οργανισμός πρέπει να αποδείξει ότι εφαρμόζει στην πράξη τις διαδικασίες που προβλέπονται στην τεκμηρίωση. Ορισμένοι φορείς πιστοποίησης πραγματοποιούν επισκέψεις πριν από την αξιολόγηση, για να βεβαιωθούν ότι τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό γνωρίζουν τον σκοπό και την έκταση του ελέγχου. Ο επίσημος διαχειριστικός έλεγχος καλύπτει κάθε πτυχή του συστήματος ποιότητας του οργανισμού, αν και στην πράξη μπορεί να περιοριστεί στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού. Κατά κανόνα ακολουθούνται οι διαδικασίες ελέγχου που έχει υιοθετήσει ο φορέας πιστοποίησης. Τρία είναι τα πιθανά αποτελέσματα ενός διαχειριστικού ελέγχου:

1. Άμεση πιστοποίηση. - Όταν ικανοποιούνται όλες οι απαιτήσεις του επιλεγμένου προτύπου μάλιστα ποιότητας.
2. Πιστοποίηση με την επιφύλαξη αποκλίσεων.
3. Μη πιστοποίηση. Όταν διαπιστωθούν πολλά σημαντικά σφάλματα που δείχνουν ότι οι διαδικασίες του οργανισμού δεν ικανοποιούν αποδεδειγμένα τις απαιτήσεις του επιλεγέντος προτύπου μάλιστα ποιότητας.

6.9. Διαχειριστικός έλεγχος σύμφωνα με το BS EN ISO 9000.

Το πρότυπο ISO 8402 αναφέρει ότι ο διαχειριστικός έλεγχος της ποιότητας είναι συστηματική, ανεξάρτητη εξέταση και αξιολόγηση του κατά πόσο οι δραστηριότητες ποιότητας και τα αποτελέσματά τους συμμορφώνονται με τις προγραμματισμένες διευθετήσεις και κατά πόσο οι διευθετήσεις αυτές υλοποιούνται αποτελεσματικά και είναι κατάλληλες για την επίτευξη των στόχων. Βασικός στόχος ενός διαχειριστικού ελέγχου ποιότητας είναι να αξιολογήσει την συμμόρφωση με το πρότυπο που έχει επιλεγεί. Δεν είναι έλεγχος της ποιότητας του προϊόντος, αλλά έλεγχος των διεργασιών που εμπνέουν στην εμβέλεια του ελέγχου. Ως αποτέλεσμα του ελέγχου πρέπει να αξιολογηθεί η βάση της συμμόρφωσης και μόνο τότε μπορεί να υπάρξει συνεχής βελτίωση. Επομένως ο διαχειριστικός έλεγχος δεν πρέπει να θεωρείται ότι αποσκοπεί στην διατήρηση της ισχύουσας κατάστασης πραγμάτων, αν και πολλοί οργανισμοί τον χρησιμοποιούν με τον τρόπο αυτόν. Για να έχει κάποια αξιοπιστία ο διαχειριστικός έλεγχος, είναι απαραίτητο να διενεργηθεί από κάποιο ανεξάρτητο πρόσωπο. Αυτό σημαίνει ότι ο έλεγχος πρέπει να πραγματοποιηθεί από κάθε κατάλληλα καταρτισμένο άτομο που δεν είναι ο κύριος της διεργασίας ή ο άμεσος προϊστάμενος του κυρίου της. Ο διαχειριστικός έλεγχος μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:

1. *Αυτό-αξιολόγηση.* - Δηλαδή αξιολόγηση των ιδίων διεργασιών κάποιου. Η αυτό-αξιολόγηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν γίνεται επικουρικά προς ανεξάρτητους

ελέγχους που διενεργούνται βάσει των απαιτήσεων ενός προτύπου. Παρέχει στο προσωπικό ελεγχόμενες εμπειρίες που είναι πολύτιμες για την μελλοντική διενέργεια ανεξάρτητων ελέγχων σε άλλα τμήματα του οργανισμού.

2. *Ανεξάρτητη αξιολόγηση-εσωτερική.* Είναι παρόμοια με την πρώτη, αλλά γενικά γίνεται βάσει των απαιτήσεων ενός προτύπου και πραγματοποιείται απ' ο εργαζόμενους άλλου τμήματος του οργανισμού.

3. *Ανεξάρτητη αξιολόγηση-εξωτερική.* Δηλαδή σε κάποιον τρίτο. Αυτό συνηθιζόταν στις ετερο-αξιολογήσεις.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδευτούν στις διαδικασίες διαχειριστικού ελέγχου, δεδομένου ότι πρόκειται για τις ευρύτερα χρησιμοποιούμενες δραστηριότητες συντήρησης του συστήματος μάλιστα ποιότητας. Ως αποτέλεσμα της αποκτώμενης πείρας, αναπτύσσονται δεξιότητες ερμηνείας του προτύπου και του τι όντως συμβαίνει στον χώρο εργασίας. Οι δεξιότητες αυτές εγγυώνται ότι το σύστημα θα δοκιμάζεται σωστά και οι μη συμμορφώσεις θα ανακαλύπτονται έγκαιρα. Ο διαχειριστικός έλεγχος είναι τμήμα του μάλιστα της αλλαγής, όπου τα μητρώα ποιότητας προσφέρουν τα δεδομένα του παρελθόντος και διέπουν την διαδικασία ανακάλυψης και δοκιμής. Αποτέλεσμα είναι να προκύπτουν οι απαιτήσεις και ευκαιρίες για διορθωτικές ενέργειες. Προκύπτει επίσης η βάση του μηχανισμού επανεξέτασης του μάλιστα. Πολλοί λόγοι υποστηρίζουν τη διενέργεια διαχειριστικών ελέγχων μεταξύ των οποίων:

1. Η συστηματική παρακολούθηση της συμμόρφωσης με τις προδιαγραφές όσον αφορά το πρότυπο που έχει υιοθετηθεί.
2. Ο εντοπισμός αδυναμιών στην διαχείριση της υπό εξέταση διεργασίας.
3. Ο εντοπισμός διαδικαστικών αδυναμιών.
4. Ο εντοπισμός ευκαιριών για την βελτίωση διαδικασιών και διεργασιών.
5. Η απόκτηση πραγματικών δεδομένων για τις ελεγχόμενες διεργασίες, που θα είναι αναντίρρητα επακριβή, ώστε τα συμπεράσματα που συνάγονται βάσει αυτών να έχουν την ισχύ της αντικειμενικότητας και να μπορεί κανείς να στηριχθεί σε αυτά.

Οι διαδικασίες για την διενέργεια διαχειριστικού ελέγχου ορίζονται από το BS EN ISO 9000. Υπάρχει ανάγκη να τεκμηριώνεται ο προγραμματισμός και η διενέργεια του διαχειριστικού ελέγχου. Αυτό περιλαμβάνει:

1. Την εκπόνηση προγράμματος που θα συμπεριλαμβάνει την πλήρη έκταση του ελέγχου.
2. Την επιλογή του προσωπικού που θα διενεργήσει τον έλεγχο.
3. Την τεκμηρίωση και καταγραφή των παρατηρήσεων.
4. Τον καθορισμό, την υλοποίηση και την επιβεβαίωση διορθωτικών ενεργειών.

5.Την σύνταξη έκθεσης για τον προγραμματισμό,την διενέργεια και τα αποτελέσματα του διαχειριστικού ελέγχου.

Η έκθεση πρέπει να είναι σαφής και συνοπτική.Ο εργαζόμενος που είναι υπεύθυνος για ένα δεδομένο τομέα που υφίσταται το διαχειριστικό έλεγχο,κατά πάσα πιθανότητα δεν θα είναι επαγγελματίας της ποιότητας.Έτσι η γλώσσα και ο τεχνικός χαρακτήρας της έκθεσης πρέπει να αντανakλούν το γεγονός αυτό.Ο διορθωτικές ενέργειες θα εκτελεστούν από τους εργαζόμενους που υποβλήθηκαν στον έλεγχο,όχι από τον ελεγκτή.Κατά συνέπεια ο διαχειριστικός έλεγχος μοιάζει λίγο με αστυνόμευση.Αν όμως ο οργανισμός είναι πραγματικά προσηλωμένος στην ποιότητα,ο ζήλος για την διόρθωση κάθε μη συμμόρφωσης αναμένεται να είναι πολύ ισχυρός,ανεξάρτητα από τις υποχρεώσεις που ορίζει το πρότυπο BS EN ISO 9000.Η διάσταση ανθρωπίνων σχέσεων του διαχειριστικού ελέγχου δημιουργεί προβλήματα που δεν είναι εύκολο να ξεπεραστούν.Για παράδειγμα σε ορισμένους οργανισμούς,ο έλεγχος αυτός θεωρείται ένας τρόπος για να επιρριφθούν ευθύνες.Η νοοτροπία της επίρριψης ευθυνών πρέπει να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά,δεδομένου ότι πολλές από τις αποφάσεις στον έλεγχο βασίζονται στην γνώμη κάποιου από έξω.Καθοριστική απαίτηση είναι να αναπτυχθεί θετική στάση από τους ελεγκτές,τους ελεγχόμενους και τα διευθυντικά στελέχη των ελεγχόμενων τμημάτων.Αυτή μπορεί να προέλθει από την θετική ενίσχυση που μπορεί να προσφέρει ο διαχειριστικός έλεγχος.Μερικά πλεονεκτήματα του διαχειριστικού ελέγχου είναι:

- 1.Άτομα που ενδεχομένως δεν συμμετείχαν στην ανάπτυξη μίας διεργασίας,αποκτούν εξοικείωση με τις εσωτερικές διεργασίες,και αυξάνεται η αντικειμενικότητα τους.
- 2.Εκτίμηση της πολυπλοκότητας και του τεχνικού χαρακτήρα των διεργασιών του οργανισμού.
- 3.Το προσωπικό εκπαιδεύεται ώστε να αναλάβει υπεύθυνα την ανάπτυξη και την διατήρηση αποτελεσματικών διαδικασιών και μεθόδων εργασίας.
- 4.Αυξάνεται η ανάπτυξη συλλογικότητας με την μεγαλύτερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα.

6.10.BS 7850-μάνατζμεντ ολικής ποιότητας.

Το πρότυπο αυτό αναπτύχθηκε από την επιτροπή πολιτικής για τα πρότυπα ποιότητας,μάνατζμεντ και στατιστικών του BSI.Το BS 7850 διαιρείται σε δύο μέρη:

Μέρος 1.-Οδηγός των αρχών του μάνατζμεντ.

Μέρος 2.-Οδηγός των μεθόδων βελτίωσης της ποιότητας.

Σύμφωνα με το μέρος 1,το πρότυπο αυτό παρέχει οδηγίες στα διευθυντικά στελέχη σχετικά με τους τρόπους ώστε η δομή του οργανισμού,το σύστημα μάνατζμεντ και το

σύστημα ποιότητας να λειτουργήσουν αποτελεσματικότερα ως προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ένα από τα βασικά επιτεύγματα του προτύπου είναι ότι περιέχει ορισμό του μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Η φιλοσοφία του μάνατζμεντ και των οργανωτικών μεθόδων που αποσκοπούν στο να τιθασεύσουν με τον αποτελεσματικότερο τρόπο τους ανθρώπους και τους υλικούς πόρους ενός οργανισμού προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η εφαρμογή του προτύπου απαιτεί να εξεταστούν τα εξής:

1. *Πολιτική και στρατηγική.*-Περιλαμβάνει την αποστολή του οργανισμού, ζητήματα ηγεσίας και δέσμευσης, και την ανάπτυξη κατευθυντήριων αντικειμενικών στόχων.
2. *Μάνατζμεντ.*-Εδώ περιλαμβάνεται η δομή του οργανισμού, το σύστημα μάνατζμεντ, το σύστημα πληροφοριών και επικοινωνίας.
3. *Βελτίωση.*-Εδώ περιλαμβάνεται το εργασιακό περιβάλλον, οι μετρήσεις, οι στόχοι βελτίωσης και η παρακολούθηση και επανεξέτασή τους.

6.11.BS 7750-πρότυπο περιβαλλοντικού μάνατζμεντ(σχέδιο προτύπου ISO 14001).

Το πρότυπο αυτό δημοσιεύθηκε πρώτη φορά από το BSI το 1992. Η θέσπιση του είναι τεκμήριο των αυξανόμενων πιέσεων και ανησυχιών για την αντιμετώπιση των οικολογικών επιπτώσεων της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών τόσο στο εσωτερικό της χώρας όσο και διεθνώς. Προσφέρει ένα μέσο για τον συνδυασμό του μάνατζμεντ ποιότητας, θεμάτων υγείας και ασφάλειας και του ενδιαφέροντος για το περιβάλλον, σε ένα συνεκτικό σύνολο, με την ανάπτυξη ενός επιδραστικού και μελλοντοστρεφούς πλαισίου. Μία ενδεχόμενη αδυναμία του BS 7750 είναι ότι δεν επιβάλλει την απαίτηση για έκθεση περιβαλλοντικής πολιτικής. Το BS 7750 ασχολείται με τα περιβαλλοντικά ζητήματα που απορρέουν από την εξέταση και υλοποίηση του σχεδιασμού, της διεργασίας παραγωγής, της χρήσης και της ενδεχόμενης απόρριψης προϊόντων. Από την άποψη αυτή αφορά την απόρριψη όχι μόνο του προϊόντος αλλά και του υλικού συσκευασίας του. Επίσης το πρότυπο ασχολείται με το εργατικό δυναμικό και περιλαμβάνει διαδικασίες για την υγεία, την ασφάλεια και την πρόληψη ατυχημάτων. Το πρότυπο απαιτεί να καταρτιστούν τρία εγχειρίδια:

1. *Εγχειρίδιο περιβαλλοντικού μάνατζμεντ.*-Είναι παρόμοια με το εγχειρίδιο QMS του BS EN ISO 9000.
2. *Μητρώο περιβαλλοντικών κανονισμών.*-Επηρεάζει τον οργανισμό στην επιδίωξη των επιχειρηματικών στόχων του. Το μητρώο αναπτύσσει την πολιτική και τις

περιβαλλοντικές ρυθμιστικές απαιτήσεις με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος ο οργανισμός.

3.Μητρώο περιβαλλοντικών επιπτώσεων.-Αναπτύσσει τα συγκεκριμένα περιβαλλοντικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός,τον τρόπο με τον οποίο τα χειρίζεται,και επιχειρεί να τα ελέγξει.Όπως και το πρότυπο BS EN ISO 9000,ένας μάνατζερ πρέπει να οριστεί ως υπεύθυνος για την εκπόνηση και τήρηση του εγχειριδίου,και την μέριμνα για την ενημέρωση του.Σε πολλές περιπτώσεις ο μάνατζερ που ορίζεται θα συμπίπτει με το άτομο που είναι υπεύθυνο για το BS EN ISO 9000.Ωστόσο σε μεγάλες βιομηχανίες είναι πολύ πιθανόν να χρειαστεί ιδιαίτερος μάνατζερ για το περιβάλλον.Η διαδικασία διαπίστευσης σημαίνει ότι ο φορέας πιστοποίησης θα πρέπει να αναπτύξει ιστορικό πείρας στο διαχειριστικό έλεγχο.Τα θέματα της ενημέρωσης και επεξεργασίας της αξιολόγησης δεν είχαν οριστικοποιηθεί,και επρόκειτο να ληφθεί υπόψη η πείρα προκειμένου να αναπτυχθεί μια αποτελεσματική διαδικασία εκτίμησης.Ο διαχειριστικός έλεγχος του προτύπου είναι παρόμοιος με τον έλεγχο του BS EN ISO 9000,αλλά το BS 7750 δεν αναφέρει πόσο συχνά πρέπει να πραγματοποιείται διαχειριστικός έλεγχος.Υποστηρίζεται ότι οι έλεγχοι θα πρέπει να εκτελούνται σε διαστήματα μεταξύ του ενός και των τριών ετών,ανάλογα με την έκταση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων,δηλαδή κάθε χρόνο για μία μονάδα με σημαντικό φαινόμενο αντίκτυπο,και κάθε τρία χρόνια για μία μονάδα με χαμηλές περιβαλλοντικές επιπτώσεις,αν και αυτό είναι απλώς ενδεικτικό.Τα οφέλη της υλοποίησης του BS 7750 περιλαμβάνουν:

- 1.Μείωση της συχνότητας και τω οικονομικών συνεπειών απορρίψεων,ατυχημάτων και σφαλμάτων που οδηγούν σε περιβαλλοντικά προβλήματα.
- 2.Αύξηση της εξοικονόμησης λόγω ανακύκλωσης.
- 3.Καλύτερα σχεδιασμένα προϊόντα που έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής,άρα οικονομία για τους αγοραστές και την κατανάλωση πρώτων υλών.
- 4.Αναγνώριση ότι ο οργανισμός είναι φιλικός προς το περιβάλλον,κάτι που προσφέρει ακόμα ένα πλεονέκτημα στον τομέα του μάρκετινγκ.

6.12.Επενδυτές στους ανθρώπους(IIP).

Δεν αποτελεί πρότυπο με την έννοια του BS EN ISO 9000.Ωστόσο η σημασία του αυξάνεται λόγω της χρήσης του και της φιλοσοφίας του για την ποιότητα.Το IIP προσφέρει ένα εθνικό πρότυπο,βασισμένο σε εκτεταμένη έρευνα των καλύτερων μεθόδων των εργοδοτών για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων όλων των εργαζομένων στην κατεύθυνση της επίτευξης στόχων ποιότητας.Κατά συνέπεια συνδέεται περισσότερο με το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας παρά με το BS EN ISO 9000,δεδομένου ότι θίγει ανθρώπινες και όχι τεχνολογικές πλευρές.Αναπτύχθηκε το

1990 και χρησιμοποίησε τις καλύτερες μεθόδους των επιτυχημένων οργανισμών στο Ηνωμένο Βασίλειο. Το IIP έχει τέσσερις κεντρικές αρχές:

1. Δέσμευση στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των ανθρώπων.
2. Επανεξέταση των αναγκών εκπαίδευσης, ανάπτυξης και επιμόρφωσης όλων των εργαζομένων που ασχολούνται με την ποιότητα.
3. Ανάληψη συγκεκριμένης δράσης για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών.
4. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι το προσωπικό έχει όντως αναπτύξει τις δυνατότητές του και ότι αυτό βοηθά την πραγμάτωση των επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού.

Τα οφέλη από τη εφαρμογή των αρχών αυτών ταυτίζονται με τα οφέλη από το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας και προσφέρουν αυξημένες επιχειρηματικές επιδόσεις, σε συνδυασμό με καλύτερη επικοινωνία, και ανάπτυξη μίας νοοτροπίας καινοτομίας και εκμάθησης. Αυτό συμβάλει σε μείωση της σπατάλης και του κόστους. Το IIP και το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας θεωρείται ότι εργάζονται για τον ίδιο σκοπό. Οι διαδικασίες υλοποίησης και πιστοποίησης περιλαμβάνουν:

1. Κατανόηση και πρόβλεψη του αντίκτυπου που το πρότυπο ασφαλώς θα έχει στον οργανισμό.
2. Δέσμευση, ιδίως από τα κορυφαία διευθυντικά στελέχη.
3. Αξιολόγηση του προτύπου ως προς την τρέχουσα πρακτική και εντοπισμό των αιτιών των κενών απόδοσης.
4. Ως αποτέλεσμα του 3, ανάπτυξης προγράμματος δράσης για την λεπτομερή έκθεση της συμμετοχής ανθρώπινων πόρων και το χρονικό προγραμματισμό.
5. Προσπάθεια επιτυχούς υλοποίησης του προγράμματος δράσης.
6. Επί τόπου εκτίμηση από ανεξάρτητο και κατάλληλα καταρτισμένο εκτιμητή.
7. Πιστοποίηση τήρησης των αρχών του IIP.

Το IIP μπορεί να θεωρηθεί ως αναγνώριση της ανθρωπιστικής κουλτούρας ποιότητας. Οι μηχανισμοί εκτίμησης είναι παρόμοιοι με εκείνους του BS EN ISO 9000. Κάθε οργανισμός που έχει πετύχει πιστοποίηση σε αυτό δεν έχει να χάσει αν επιδιώξει πιστοποίηση στο πρότυπο IIP.

6.13. Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EQA).

Το βραβείο καθιερώθηκε το 1991. Δημιουργήθηκε ως απάντηση στην επιτυχία παρόμοιων θεσμών στις Η.Π.Α και στην Ιαπωνία. Το EQA αναλύεται σε κάποια στοιχεία που παρουσιάζω παρακάτω. Τα στοιχεία αυτά αξιολογούνται και επανεξετάζονται περιοδικά με αυτοαξιολόγηση. Το βραβείο προωθεί περαιτέρω τα πρότυπα ποιότητας που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό, π.χ. με

τοBS EN ISO 9000 ώστε να εξασφαλίζεται ότι η πολιτική και οι διαδικασίες του οργανισμού είναι οι αποτελεσματικές δυνατές.

Ανάλυση του προτύπου EQA

| Στοιχείο | Ποσοστό βαρύτητας |
|-----------------------------|-------------------|
| Ηγεσία | 10 |
| Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων | 9 |
| Πολιτική και στρατηγική | 8 |
| Πόροι | 9 |
| Διεργασίες | 14 |
| Ικανοποίηση εργαζομένων | 9 |
| Ικανοποίηση πελατών | 20 |
| Αντίκτυπος στην κοινωνία | 6 |
| Αποτελέσματα επιχείρησης | 15 |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Π. ΚΙΟΧΟΥ, <<ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ>>.**
- 2) Κ. ΔΕΡΒΙΤΣΙΩΤΗ, <<ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΟΗΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ>>.**
- 3) Ρ. JAMES, <<MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ>>.**
- 4) Ν. ΛΟΓΟΘΕΤΗ, <<MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ>>.**
- 5) Β. Ι. Ν. ΛΕΩΠΟΥΛΟΣ, <<ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ>>.**