



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΓΡΑΜΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Τίτλος Διατριβής:

Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη
διαμόρφωση της σημερινής τους δομής

Δασκαλάκης Ηλία Γεώργιος

Πτυχίο Κοινωνιολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και
Πολιτικών Επιστημών
MA Social and Political Thought, Sussex University

Αθήνα, Νοέμβριος 2007

Ευχαριστίες

Επιθυμώ να ευχαριστήσω όσους στάθηκαν δίπλα μου ηθικά και υλικά για την πραγματοποίηση αυτής της εργασίας. Η συμβολή τους υπήρξε καταλυτική. Ιδιαίτερη μνεία οφείλω στον καθηγητή μου Γεώργιο Μποχώρη για την ανεξάντλητη υπομονή του σε δύσκολες για μένα καταστάσεις και για την σαφή καθοδήγηση του. Το ταξίδι μου στο χώρο της ποιότητας απέφερε πολλές γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες, αλλά και φιλίες που άντεξαν στο χρόνο. Προσέφερε ένα νέο τρόπο σκέψης με το αίτημα του καθολικού. Και μία εξέχουσα γνωριμία με τον W. Edward Deming, τα κείμενα και οι ιδέες του οποίου με οδήγησαν σε μία μαγική περιπέτεια γνώσης.

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση
της σημερινής τους δομής»
Δασκαλάκης Γεώργιος

Σύνοψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία μελετάει την επίδραση της φιλοσοφίας διοίκησης του W. Edwards Deming στη σύγχρονη μορφή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως αυτή αποτυπώνεται στα τρία κυρίαρχα στον Ευρωπαϊκό, Αμερικανικό και Ιαπωνικό χώρο μοντέλα ολικής ποιότητας, το EFQM Award, το Malcolm Baldrige Award και το Deming Prize.

Οι πολλαπλές σχολές στη Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως γίνεται εμφανές από την αδυναμία αποδοχής κοινού ορισμού, και την έλλειψη συναίνεσης ακόμα και για τον ίδιο τον όρο, δεν αναιρούν τη κοινή κατεύθυνση που πήρε το κίνημα της ποιότητας, από τη στιγμή που ο στόχος της βελτίωσης της ποιότητας στο τελικό προϊόν, μετατράπηκε σε προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας στο επίπεδο της διοικητικής λειτουργίας, και μέσω αυτής στο σύνολο των διαδικασιών του οργανισμού. Η παρούσα μελέτη διερευνά αυτή τη μεταστροφή και παραθέτει τους σύγχρονους ορισμούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Η συμβολή του W. Edwards Deming σε αυτή τη διαδικασία υπήρξε καταλυτική. Τόσο με τη προσωπική του δράση στην Ιαπωνία όπου συμμετείχε ενεργά στην μεταπολεμική αλλαγή του Ιαπωνικού μοντέλου διοίκησης, ώστε η έμφαση να δίνεται στη ποιοτική διοίκηση, και στις ΗΠΑ όπου προώθησε τη φιλοσοφία ποιότητας του στον επιχειρηματικό και πανεπιστημιακό χώρο, όσο και διαμέσου του επιστημονικού έργου του, που επηρέασε σημαντικά τη σκέψη στο τομέα της ποιότητας. Στην παρούσα μελέτη παρατίθεται περιληπτικά η ιστορική του συμβολή και αναλυτικά το επιστημονικό του έργο.

Τα τρία βραβεία ποιότητας που αναπτύχθηκαν με χρονολογική σειρά όχι τυχαία, στην Ιαπωνία, τις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ευρώπη συνέβαλαν

ενεργά στην ανάπτυξη του σύγχρονου κινήματος της ποιότητας και πλέον αποτελούν τους κορυφαίους θεσμούς της ποιότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Στη δομή και το περιεχόμενο τους αποτυπώνεται ότι πιο σύγχρονο στο τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στη παρούσα μελέτη παρατίθεται ένα σύντομο ιστορικό τους, οι βασικές τους αρχές, η δομή και τα κριτήριά τους.

Η συνεισφορά του Deming στην σύγχρονη μορφή των μοντέλων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρουσιάζεται με τη μέθοδο της παράθεσης τριών μήτρων, στη μία στήλη των οποίων καταγράφονται τα κριτήρια του κάθε βραβείου ξεχωριστά και στην άλλη τα σημεία της βιβλιογραφίας του Deming που έχουν άμεση σχέση με αυτά. Από την ανάλυση προκύπτει ότι η φιλοσοφία διοίκησης του Deming έχει επηρεάσει εκτεταμένα τη συγγραφή των κριτηρίων, γεγονός που φανερώνει ότι πολλά στοιχεία της αποτελούν κοινά αποδεκτές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο σύνολό της.

Περιεχόμενα:

1. Εισαγωγή	1
1.1. Η ανάπτυξη της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1
1.2. Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	3
1.3. Η συμβολή του Deming στην ανάπτυξη της ΔΟΠ.....	6
1.4. Ερευνητικοί Στόχοι.....	8
Βιβλιογραφία.....	10
2. Θεωρητικό υπόβαθρο	12
2.1. Η φιλοσοφία διοίκησης του Deming	12
2.1.1. Ποιότητα και παραγωγικότητα. Η παραγωγική διαδικασία ως σύστημα	12
2.1.2. Η Βαθιά Γνώση (Profound Knowledge)	19
2.1.2.1. Αναγνώριση ενός συστήματος (appreciation for a system)	19
2.1.2.2. Γνώση για τη διακύμανση.....	23
2.1.2.3. Θεωρία της Γνώσης.....	26
2.1.2.4. Ψυχολογία	28
2.1.3. Τα 14 σημεία του Deming.....	31
2.1.4. Ασθένειες και εμπόδια	59
2.1.5. Η εξέλιξη της σκέψης του Deming στο χρόνο.....	72
2.2. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας	74
2.2.1 Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ποιοτική Διοίκηση (EFQM).....	74
2.2.1.1. Εισαγωγή	74
2.2.1.2. Βασικές Αρχές	75
2.2.1.3. Κριτήρια	79
2.2.2. Baldrige Award	82
2.2.2.1. Εξέλιξη θεσμού.....	82
2.2.2.2. Θεμελιακές Αρχές	83
2.2.2.3. Κριτήρια βραβείου Baldrige.....	84

Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

2.2.3. Deming Prize.....	86
2.2.3.1 Εισαγωγή.....	86
2.2.3.2 Κριτήρια	88
Βιβλιογραφία	90
3. Ερευνητική Μεθοδολογία	92
3.1. Εισαγωγή.....	92
3.2 EFQM Award.....	92
3.3 Baldrige Award.....	107
3.4. Deming Prize.....	116
Βιβλιογραφία.....	126
4. Συμπεράσματα	127
Γενική Βιβλιογραφία.....	130

Κατάσταση Πινάκων

Σχήμα 2.1...Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming	13
Σχήμα 2.2...Η παραγωγή ως σύστημα	14
Σχήμα 2.3...Οι τρεις γωνίες της ποιότητας.....	15
Σχήμα 2.4...Ο παλιός τρόπος.....	16
Σχήμα 2.5...Ο νέος τρόπος	17
Σχήμα 2.6...Ελικοειδές σχήμα	18
Σχήμα 2.7...Αλληλεξάρτηση, από χαμηλή σε υψηλή.....	22
Σχήμα 2.8...Διάγραμμα του Shewhart	25
Σχήμα 2.9...Ο κύκλος του Shewhart.....	57
Σχήμα 2.10..Κατανομή των επιδόσεων των εργαζομένων	65
Σχήμα 2.11..Συνάρτηση απώλειας Taguchi	71
Σχήμα 2.12..Σύγκριση απωλειών με ή χωρίς το μηχανισμό σε λειτουργία	72
Σχήμα 2.13..Το Μοντέλο Αριστείας του EFQM	79
Σχήμα 2.14..Baldrige κριτήρια για άριστη επίδοση.....	85
Μήτρα 3.1...Συγκριτική Μελέτη EFQM – Αρχές Deming	94-107
Μήτρα 3.2...Συγκριτική Μελέτη Baldrige – Αρχές Deming	109-116
Μήτρα 3.3...Συγκριτική Μελέτη Deming Prize – Αρχές Deming.....	118-125

Συντομογραφίες

ΔΟΠ:	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
JUSE:	Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανολόγων (Union of Japanese Scientists and Engineers)
EFQM:	Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ποιοτική Διοίκηση (European Foundation for Quality Management)
MBO:	Διοίκηση με Αντικειμενικούς Στόχους (Management By Objectives)
CWQC:	Ποιοτικός Έλεγχος σε Όλο το Εύρος της Επιχείρησης (companywide quality control)

1. Εισαγωγή

1.1. Η ανάπτυξη της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Μετά τη λήξη του Β Παγκόσμιου πολέμου ακολούθησε μία περίοδος εντυπωσιακής ευημερίας για τις αμερικανικές επιχειρήσεις. Τα κέρδη των επιχειρήσεων εκτινάχθηκαν, τα αμερικανικά προϊόντα πωλούνταν σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης, ενώ η εικόνα των καταναλωτών για τα αμερικανικά προϊόντα ήταν εξαιρετική. (Peter B. Petersen, 1999, σελ. 469) Η Αμερική ήταν η μόνη χώρα της οποίας η βιομηχανική υποδομή παρέμεινε άθικτη κατά τη διάρκεια του πολέμου. Αυτό οδήγησε στη δημιουργία ουσιαστικά ενός, χωρίς προηγούμενο, βιομηχανικού μονοπωλίου για τις αμερικανικές επιχειρήσεις που διασφάλιζε την παρουσία αμερικανικών προϊόντων σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι Αμερικανικές εταιρίες αποδίδοντας λανθασμένα την επιτυχία τους στις μεθόδους διοίκησης και τον τρόπο λειτουργίας τους, επιχείρησαν να βελτιώσουν τα κέρδη τους μεταφέροντας την προσοχή τους από την παραγωγικότητα και τη ποιότητα σε άλλους ρόλους, όπως το μάρκετινγκ, τα χρηματοοικονομικά και η οργανωσιακή αναδόμηση (Peter B. Petersen, 1999, σελ. 469).

Αρχικά, για ορισμένες επιχειρήσεις, αυτή η αλλαγή στην προσοχή υπήρξε επικερδής. Αλλά όταν πολλά ευρωπαϊκά έθνη και η Ιαπωνία ανέκαμψαν από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, οι αμερικανικές επιχειρήσεις και βιομηχανίες αντιμετώπισαν ένα διαφορετικό επίπεδο ανταγωνισμού. Έγινε προφανές τη δεκαετία 1970, ότι η αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία και η βιομηχανία ηλεκτρονικών δεν μπορούσαν να έχουν ως δεδομένο πλέον την κυριαρχία τους στις παγκόσμιες αγορές. «Ο ανταγωνισμός από το εξωτερικό άρχισε να απειλεί τις αμερικανικές επιχειρήσεις τη δεκαετία 1970. Η ποιότητα των ιαπωνικών προϊόντων, όπως τα αυτοκίνητα και οι τηλεοράσεις, άρχισε να ξεπερνά την ποιότητα των αμερικανικών προϊόντων» (Gitlow, Oppenheim and Oppenheim, 1990 σελ. 17).

Στην Ιαπωνία μια σειρά Αμερικάνων και Ιαπώνων συμβούλων, με κυριότερους τους W.E. Deming, J.M. Juran, A.V. Feigenbaum και K. Ishikawa, είχαν καταφέρει να εισαγάγουν μεθόδους στατιστικού ελέγχου, για να βοηθήσουν τους Ιάπωνες στις προσπάθειες ανοικοδόμησής τους (Kruger, 2001, σελ. 146). Ένα σημαντικό μέρος της εκπαιδευτικής τους δραστηριότητας εστιάστηκε σε ολόκληρη την ανώτατη διοίκηση, και όχι μόνο στους ειδικούς της ποιότητας. Με την βοήθεια της ανώτατης ηγεσίας, οι Ιάπωνες ενσωμάτωσαν την ποιότητα σε όλα τα τμήματα των επιχειρήσεών τους και ανέπτυξαν μία κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης (Evans, Lindsay, 2002, σελ. 6). Οι βασικές αρχές της ήταν σύμφωνες με την ιαπωνική κουλτούρα, το ιαπωνικό αξιακό σύστημα και την εργασιακή ηθική (Leitner, 1999, σελ. 500-501). Το 1950 η Ιαπωνική Ένωση Επιστημόνων και Μηχανολόγων (JUSE) θέσπισε το *βραβείο Deming* για να επιβραβεύει επιχειρήσεις που κάλυπταν αυστηρά κριτήρια ποιοτικής διοικητικής πρακτικής.

Τη δεκαετία του 1980 οι Αμερικάνοι άρχισαν να αντιλαμβάνονται τη σημασία της ποιότητας, ως απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωσή τους. Καθώς οι οργανισμοί άρχισαν να ενσωματώνουν αρχές ποιότητας στα διοικητικά τους συστήματα σύμφωνα με τα ιαπωνικά πρότυπα, η έννοια της διοίκησης ολικής ποιότητας άρχισε να γίνεται δημοφιλής. Η ποιότητα απέκτησε νέο νόημα. Από μηχανολογική-τεχνική αρχή μετατράπηκε σε διαδικασία βέλτιστης λειτουργίας ολόκληρης της επιχείρησης (Evans, Lindsay, 2002, σελ. 9). Το 1987 θεσπίστηκε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας *Malcolm Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award)*.

Καθώς ο ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο γινόταν εντονότερος, άρχισαν και στην Ευρώπη όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις να διαπιστώνουν ότι δεν επαρκούσαν πλέον οι μέθοδοι σχεδιασμού και ελέγχου της ποιότητας που χρησιμοποιούσαν μέχρι τότε, όπως οι στατιστικές μέθοδοι στη βιομηχανική παραγωγή που υπήρχαν από τη δεκαετία του 1930, τα διάφορα πρότυπα για συστήματα ποιότητας στη Μεγάλη Βρετανία και τα εκπαιδευτικά/ ερευνητικά προγράμματα διαφόρων εθνικών οργανισμών σχετικά με την ποιότητα στις επιχειρήσεις, ήδη από τη δεκαετία του 1950 (Willborn, Cheng, 1994, σελ. 29).

Αποδέχονταν πλέον ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι τελικά εκείνος ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των δραστηριοτήτων τους, που θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας έτσι τη μακροχρόνια επιτυχία τους και ικανοποιώντας στο μέγιστο τις ανάγκες των πελατών τους, των εργαζομένων τους, των οικονομικών και άλλων συμμετόχων σ' αυτές, αλλά και της κοινωνίας γενικότερα. Έτσι, το 1991 δημιουργήθηκε το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιοτική Διοίκηση (EFQM).

1.2. Ορισμός Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Αν και ιστορικά η φιλοσοφία διοίκησης που μετέφερε την έμφαση στη ποιότητα από τα προϊόντα στην διοικητική πρακτική γεννήθηκε στην Ιαπωνία, ο όρος διοίκηση ολικής ποιότητας χρησιμοποιήθηκε πιο εκτεταμένα στις Ηνωμένες Πολιτείες, χωρίς μάλιστα να υπάρχει κοινά αποδεκτός ορισμός. Κάτι τέτοιο οφείλεται κατά κύριο λόγο στις διαφορετικές σχολές στη διοικητική επιστήμη που δίνουν έμφαση στη ποιοτική διοίκηση και στα διαφορετικά προγράμματα που εφαρμόζουν. Πολλοί οργανισμοί δεν χρησιμοποιούν ούτε τον ίδιο τον όρο διοίκηση ολικής ποιότητας (Bounds, Yorks, Adams and Raney, 1994, σελ. 60-61). Όμως παρόλο που η διοικητική πρακτική που δίνει έμφαση στη ποιοτική διοίκηση, χαρακτηρίζεται από διαφορές τόσο στην ουσία, όσο και στην έμφαση κάποιον αρχών της, στη διεθνή βιβλιογραφία έχει επικρατήσει ο όρος διοίκηση ολικής ποιότητας.

Επιχειρώντας να σταχυολογήσουμε ορισμένους ορισμούς θα εκκινήσουμε από τον ορισμό που δίνει ο Dale H. Besterfield στο βιβλίο του «Quality Control». Σύμφωνα με αυτόν «διοίκηση ολικής ποιότητας ορίζεται μία φιλοσοφία και ένα σύνολο καθοδηγητικών αρχών που αντιπροσωπεύουν τη θεμελίωση ενός διαρκώς βελτιωνόμενου οργανισμού. Είναι η χρησιμοποίηση ποσοτικών μεθόδων και ανθρωπίνων πόρων για τη βελτίωση όλων των διαδικασιών στα

πλαίσια ενός οργανισμού και την υπερ-ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τώρα και στο μέλλον. Η ΔΟΠ εμπεριέχει και ολοκληρώνει θεμελιακές τεχνικές διοίκησης, υπαρκτές προσπάθειες βελτίωσης και τεχνικά εργαλεία στα πλαίσια μίας πειθαρχημένης μεθοδολογίας» (Besterfield, 2001, σελ. 22)

Οι Sashkin και Kiser στο βιβλίο τους «Putting TQM to Work» θεωρούν ότι «διοίκηση ολικής ποιότητας σημαίνει ότι η κουλτούρα ενός οργανισμού ορίζεται από και υποστηρίζει τη συνεχή επίτευξη της ικανοποίησης του πελάτη μέσω ενός ολοκληρωμένου συστήματος από εργαλεία τεχνικές και εκπαίδευση. Αυτό σχετίζεται με τη διαρκή βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, που έχουν ως αποτέλεσμα την υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών.» (Sashkin and Kiser, 1993, σελ. 39)

Ο Laurie J. Mullins πιστεύει ότι η ΔΟΠ είναι «ένας τρόπος ζωής για έναν οργανισμό στο σύνολό του, προσηλωμένο στην ολική ικανοποίηση του πελάτη διαμέσου μίας διαρκούς διαδικασίας βελτίωσης, και της συνεισφοράς και συμμετοχής των ανθρώπων του» (Mullins, 1999, σελ. 865), ενώ ο Α. Σπανός στο βιβλίο του «Ολική Ποιότητα» ορίζει ως ΔΟΠ «το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζει μία επιχείρηση με στόχο την αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη, την συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, την συμμετοχή και βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με το μικρότερο δυνατό κόστος» (Σπανός, 1995, σελ. 25)

Ο Hazman παραθέτει τον εξής ορισμό: «Η ΔΟΠ είναι ένας τρόπος διοίκησης με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της ευελιξίας και της ανταγωνιστικότητας μίας επιχείρησης στο σύνολό της. Είναι μία μέθοδος ελαχιστοποίησης των ελαττωμάτων, εμπλέκοντας όλους στη διαδικασία βελτίωσης του τρόπου δράσης» (Hazman, 1994, σελ. 27)

Το General Accounting Office σε μία αναφορά που εξέδωσε το 1991 ανέφερε για τη ΔΟΠ ότι «επιδιώκει τη βελτίωση στη ποιότητα των προϊόντων και των

υπηρεσιών και την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, περιορίζοντας τις παραδοσιακές πρακτικές διοίκησης. Η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι μοναδική σε κάθε οργανισμό που υιοθετεί μία τέτοια προσέγγιση'» (Labovitz, Chang, Rosansky, 1993, σελ. 1).

Ίσως οι πιο ενδιαφέροντες και περιεκτικοί ορισμοί είναι οι δύο που ακολουθούν. Ο ένας υιοθετήθηκε το 1992 από εννέα μεγάλες Αμερικανικές εταιρίες, από πρυτάνεις πολλών μηχανολογικών τμημάτων μεγάλων πανεπιστημίων και αναγνωρισμένους συμβούλους επιχειρήσεων. Σύμφωνα με αυτόν «η ΔΟΠ είναι ένα εστιασμένο στον άνθρωπο διοικητικό σύστημα που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη σε συνεχώς χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Η ΔΟΠ είναι μία προσέγγιση ολικού συστήματος (όχι ένα ξεχωριστό τμήμα ή πρόγραμμα) και ένα αναπόσπαστο μέρος μίας υψηλού επιπέδου στρατηγικής. Λειτουργεί οριζοντίως ανάμεσα στις λειτουργίες και τις διευθύνσεις, εμπλέκοντας όλους τους εργαζομένους, από πάνω προς τα κάτω, και εκτείνεται πίσω και μπροστά για να συμπεριλάβει την αλυσίδα των προμηθευτών και των πελατών. Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στην εκπαίδευση και την προσαρμογή στη διαρκή αλλαγή ως κλειδιά της οργανωσιακής επιτυχίας. Η θεμελίωση της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι φιλοσοφική: η επιστημονική μέθοδος. Η ΔΟΠ περιλαμβάνει συστήματα, μεθόδους και εργαλεία. Τα συστήματα επιτρέπουν την αλλαγή. Η φιλοσοφία παραμένει η ίδια. Η ΔΟΠ στηρίζεται σε αρχές που τονίζουν την αξιοπρέπεια του ατόμου και την δύναμη της κοινής δράσης (Procter and Gamble, 1992, σελ. 5).

Ο άλλος παρατίθεται από την Ένωση Ιαπώνων Μηχανολόγων που διοργανώνει το βραβείο Deming και θα αναπτυχθεί περαιτέρω στο ομώνυμο κεφάλαιο. Σύμφωνα με αυτόν «η ΔΟΠ είναι ένα σύνολο από συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται από ολόκληρο τον οργανισμό με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της εταιρίας, ώστε να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες με ένα επίπεδο ποιότητας που ικανοποιεί τους πελάτες, στον κατάλληλο χρόνο και τιμή». (www.juse.or.jp/e/deming/03.html)

1.3 Η συμβολή του Deming στην ανάπτυξη της ΔΟΠ

Ο Deming έφτασε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία το 1947 για να βοηθήσει τις κατοχικές δυνάμεις των Ηνωμένων Πολιτειών να προετοιμαστούν για την απογραφή του 1951 (Leitner, 1999, σελ. 490). Κατά τη διάρκεια της παραμονής του εκεί ήρθε σε επαφή με μία σειρά από μέλη της Ένωσης Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανολόγων (JUSE). Επρόκειτο για μία ένωση αποτελούμενη από επιστήμονες και μηχανολόγους που είχε σχηματιστεί μετά το τέλος του Β Παγκοσμίου πολέμου με στόχο να προσφέρει την απαιτούμενη τεχνογνωσία για την ανασυγκρότηση της Ιαπωνικής βιομηχανίας και είχε εξελιχθεί σε έναν από τους σημαντικότερους οργανισμούς για τη μεταπολεμική βιομηχανία της Ιαπωνίας. Ήταν αυτή η ένωση (JUSE) που προσκάλεσε τον Deming το καλοκαίρι του 1950 (10 με 18 Ιουλίου) να διδάξει σε περίπου εξακόσιους μηχανικούς σε τέσσερις ιαπωνικές πόλεις. Παρόλο που ο ενθουσιασμός για τις τεχνικές του ήταν έκδηλος, ο Deming γνώριζε ότι για να δουλέψουν στη πράξη αυτές οι τεχνικές, θα έπρεπε η ανώτατη διοίκηση να είναι παρούσα και να συμμετάσχει στο εγχείρημα από την αρχή, αλλιώς η όλη διαδικασία δεν θα είχε ουσιαστικό αντίκτυπο στην ιαπωνική βιομηχανία (Petersen, 1997, σελ. 99).

Ο Deming μοιράστηκε το προβληματισμό του με τον Δρ. Ichiro Ishikawa πρόεδρο εκείνη την περίοδο της Ένωσης Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανολόγων και ιδρυτή της Keidanren, της Ιαπωνικής ένωσης ανώτατων διοικητικών στελεχών. Χάρη στη προσωπική του παρέμβαση ο Deming μπόρεσε τελικά να έρθει σε επαφή και να παραθέσει διαλέξεις σε ένα μεγάλο αριθμό ανώτατων στελεχών της Ιαπωνικής βιομηχανίας. Το μήνυμά του ήταν σαφές: αυτοί, η διοίκηση, ήταν το πρόβλημα και τίποτα δεν θα μπορούσε να βελτιωθεί αν δεν αναλάμβαναν προσωπική ευθύνη για την αλλαγή (Bowles, Hammond, 1991, σελ. 38).

Μέχρι εκείνο το σημείο η ιαπωνική διοίκηση όπως και οι αμερικανοί ομόλογοί τους τοποθετούσαν το 85 % της ευθύνης για το ποιοτικό έλεγχο στα διοικητικά στελέχη της γραμμής παραγωγής και το μηχανολογικό προσωπικό και το 15 % στους εργάτες. Ο Deming πρότεινε την αντιστροφή της αναλογίας. Αντί να αποτελεί πρωταρχικά αρμοδιότητα μερικών διοικητικών στελεχών και απομονωμένων από τη γραμμή παραγωγής μηχανολόγων ο ποιοτικός έλεγχος θα έπρεπε να χτιστεί στη δομή των εργασιακών δραστηριοτήτων και των σχέσεων εργαζομένων – διοίκησης. Όλα τα ιεραρχικά επίπεδα έπρεπε να μάθουν τεχνικές στατιστικού ελέγχου των διαδικασιών και να ενταχθούν σε προγράμματα και συζητήσεις για τη συνεχή βελτίωση (McMillian, 1985, σελ. 162).

Μερικά από τα στοιχεία της φιλοσοφίας του Deming που εντυπωσίασαν ιδιαίτερα τους Ιάπωνες και τους οδήγησαν στο να τον καλέσουν αρκετές φορές ακόμα, ήταν η θέαση του πελάτη ως του πιο σημαντικού μέρους της γραμμής παραγωγής, η αντίληψη της παραγωγικής διαδικασίας ως σύστημα, η έμφαση στις δυνατότητες για προμήθεια ποιοτικών υλικών, η αξία της χρήσης στατιστικών μεθόδων ποιοτικού ελέγχου των διαδικασιών, και η σημασία του αρχικού σχεδιασμού για τη τελικά ποιότητα ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας. Επίσης τους Ιάπωνες φαίνεται πως ενθουσίασε και ο απλός και προσιτός χαρακτήρας του Deming που αντιμετώπιζε με αξιοπρέπεια τους Ιάπωνες συναδέλφους του και το πολιτισμό τους σε μία περίοδο που η Ιαπωνία βρισκόταν υπό Αμερικανική κατοχή (Greisler, 1999, σελ. 447).

Η συνεισφορά του Deming στις Ηνωμένες Πολιτείες δεν είναι τόσο αναγνωρίσιμη όσο στην Ιαπωνία. Πριν από τα ταξίδια του στην Ιαπωνία η σημαντικότερη συνεισφορά του εντοπίζεται σε δύο τομείς. Κατά τη διάρκεια της εργασίας του ως επικεφαλής μαθηματικός και σύμβουλος στη δειγματοληψία στην Απογραφική Υπηρεσία (Census Bureau) από το 1939 ως το 1946, εισήγαγε διαδικασίες στατιστικού ελέγχου στις συνηθισμένες δραστηριότητες των εργαζομένων που οδήγησαν σε δραματική μείωση του ποσοστού σφαλμάτων και έπεισε την κυβέρνηση για την εφαρμογή δειγματοληπτικών

μεθόδων κατά τη διάρκεια της απογραφής του 1940, για τη συγκέντρωση περισσότερων πληροφοριών με χαμηλότερο κόστος, ένα πρόγραμμα που στέφθηκε με μεγάλη επιτυχία. Επίσης ως σύμβουλος του υπουργείου πολέμου των Ηνωμένων Πολιτειών οργάνωσε σε συνεργασία με το πανεπιστήμιο του Stanford μία σειρά από οχταήμερα σεμινάρια στο στατιστικό ποιοτικό έλεγχο που είχαν έντονα θετικό αποτέλεσμα στη ποσότητα και τη ποιότητα της πολεμικής παραγωγής (Petersen, 1999, σελ. 476).

Από το 1949 εκτός από τη θέση που διατήρησε στη πανεπιστημιακή κοινότητα εργάστηκε ως σύμβουλος σε μία πληθώρα επιχειρήσεων. Παράλληλα ανέπτυξε έντονη συγγραφική δραστηριότητα. Έγινε γνωστός στο ευρύ κοινό μόλις το 1980 χάρη στη συμμετοχή του στην τηλεοπτική εκπομπή του δικτύου NBC με τον τίτλο «Αν μπορεί η Ιαπωνία, γιατί όχι και εμείς;» (If Japan Can, Why Can't We?). Μεγάλο αντίκτυπο στον επιχειρηματικό κόσμο είχαν τα τετραήμερα σεμινάρια που διοργάνωσε τη περίοδο 1981 έως 1993 σε συνεργασία με το πανεπιστήμιο George Washington για τη βελτίωση και τη παραγωγικότητα τα οποία παρακολουθούσαν περίπου 20.000 άτομα το χρόνο. Μία σειρά από εταιρίες υιοθέτησαν την φιλοσοφία διοίκησης του ανάμεσα στις οποίες και η αυτοκινητοβιομηχανία Ford, το προπύργιο παλαιότερα της επιστημονικής διοίκησης (Petersen, 1997, σελ. 99-100).

1.4 Ερευνητικοί Στόχοι

Κύριος ερευνητικός στόχος της συγκεκριμένης διατριβής αποτέλεσε η διερεύνηση της επίδρασης του Deming στο αμερικανικό, ιαπωνικό και ευρωπαϊκό μοντέλο σκέψης, αναφορικά πάντα με την ποιότητα στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, έγινε προσπάθεια συγκριτικής ανάλυσης των τριών βραβείων/ μοντέλων - Deming Prize, Malcolm Baldrige Award, EFQM Award -, που εκφράζουν ό,τι πιο σύγχρονο υπάρχει στο επίπεδο της διοίκησης ολικής ποιότητας στις τρεις ηπείρους, με τη φιλοσοφία του Deming, ο οποίος

αποτέλεσε πρωταγωνιστική μορφή στη θεμελίωση της διοίκησης ποιότητας, τόσο στην Ιαπωνία, όσο και στην Αμερική, και του οποίου οι απόψεις αποτελούν σημείο αναφοράς στο παγκόσμιο κίνημα της ποιότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Βιβλιογραφία

1. Besterfield H. Dale, Quality Control, Prentice Hall, 2001
2. Bounds G, Yorks L, Adams M and Raney G, Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm, Mc Graw-Hill, Singapore, 1994
3. Bowles J, and Hammond J, Beyond Quality, G.P. Putnam's sons, New York, 1991
4. Evans R. James, William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, USA, South – Western, 2002
5. Gitlow H, Oppenheim A, and Oppenheim R, The man who discovered quality: How W. Edwards Deming brought the quality revolution to America- The stories of Ford, Xerox, and GM, Times Books, New York, 1990
6. Greisler S. David, William Edwards Deming: the man, Journal of Management History, Vol. 5 No. 8, 1999
7. Hazmah A. and Ho S. TQM training for small and medium industries in Malaysia, Training for Quality, Vol. 2, No. 2, 1994
8. Kruger Volker, Main schools of TQM: "the big Five", The TQM Magazine Vol. 13 No. 3, 2001
9. Labovitz G, Chang Y.S, Rosansky V, Making Quality Work: a leadership Guide for the Results-Driven Manager, Harper Collins Publishers, U.S.A., 1993

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 10
σημερινής τους δομής»
Δασκαλάκης Γεώργιος

10. Leitner M. Peter, Japan's post-war economic success: Deming, Quality, and contextual realities, Journal of Management History, Vol. 5 No. 8, 1999
11. McMillian C.J, The Japanese Industrial System, Walter de Gruyter, New York, 1985
12. Mullins J. Laurie, Management and Organisational Behaviour, Pearson Education Limited, Great Britain, 1999
13. Petersen B. Peter, Library of Congress archives: additional information about W. Edwards Deming (1900-1993) now available, Journal of Management History, Vol. 3 No. 2, 1997
14. Petersen B. Peter, Total quality management and the Deming approach to quality management, Journal of Management History, Vol. 5 No. 8, 1999
15. Procter and Gamble, Report to the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils, Cincinnati, 1992
16. Sashkin M. and Kiser K.J, Putting Total Quality Management to Work: what TQM means , how to use it and how to sustain it over the long run, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 1993.
17. Σπανός Ανδρέας, Ολική Ποιότητα, 1995
18. Willborn Walter, and Cheng T.C. Edwin, Global Management Of Quality Assurance Systems, McGraw-Hill, 1994
19. www.juse.or.jp/e/deming/03.html, Definition of TQM

2. Θεωρητικό υπόβαθρο

2.1. Η φιλοσοφία διοίκησης του Deming

2.1.1. Ποιότητα και παραγωγικότητα. Η παραγωγική διαδικασία ως σύστημα

Αποτέλεσε κοινή αντίληψη στην Αμερική ότι ποιότητα και παραγωγικότητα είναι έννοιες ασυμβίβαστες. Κάθε προσπάθεια να βελτιώσει κανείς τη ποιότητα αναγκαστικά οδηγεί σε μείωση της παραγωγικότητας, ενώ κάθε προσπάθεια βελτίωσης της παραγωγικότητας συνεπάγεται υποχωρήσεις σε θέματα ποιότητας. Η ταυτόχρονη βελτίωση και στους δύο τομείς είναι ανέφικτη (Deming, 2002, σελ. 1).

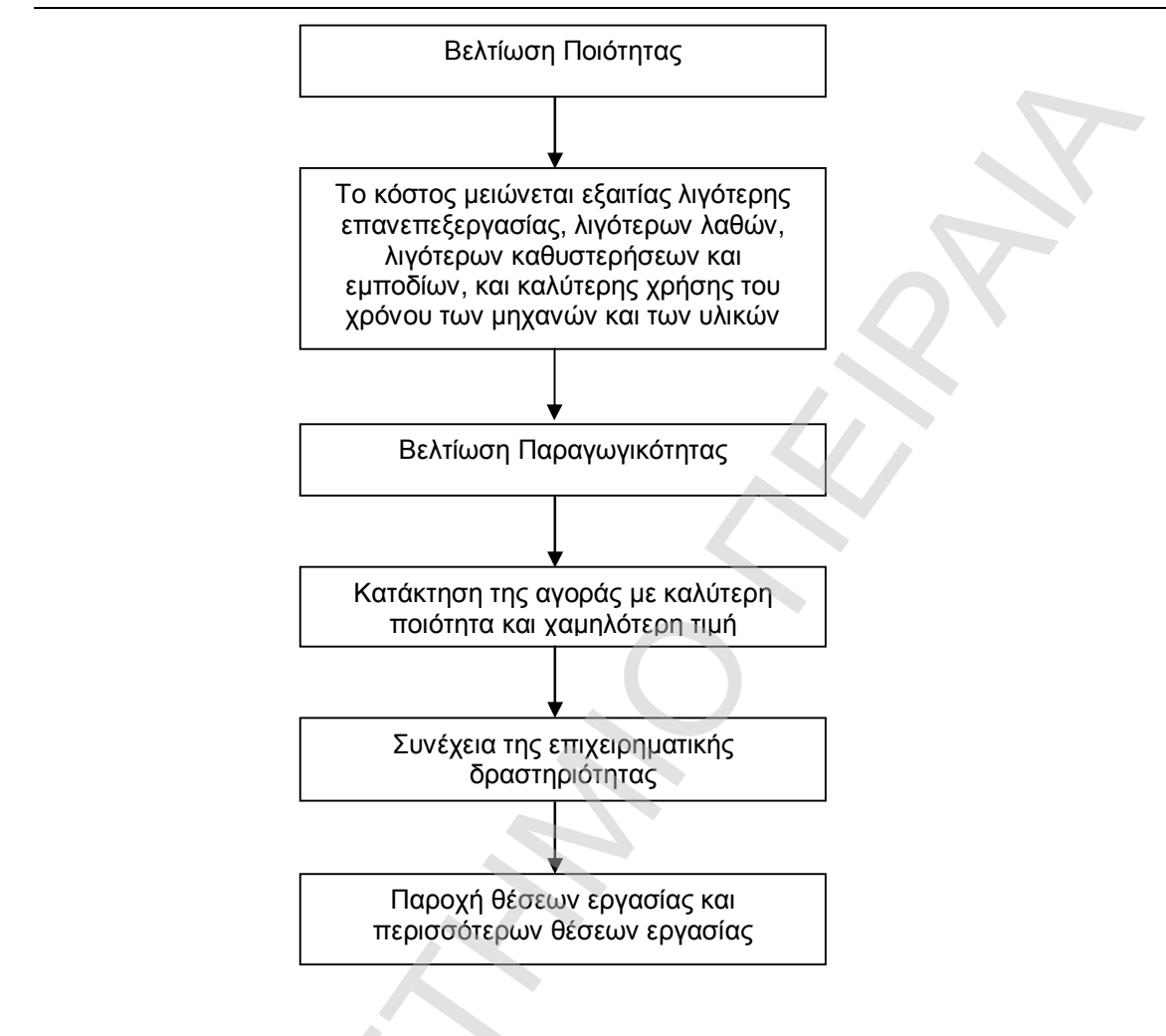
Τη παραδοχή αυτή ανέτρεψαν, σύμφωνα με τον Deming, οι διοικήσεις ορισμένων ιαπωνικών εταιριών την περίοδο 1948 και 1949 όταν παρατήρησαν ότι η βελτίωση της ποιότητας προκαλεί φυσιολογικά και αναπόφευκτα τη βελτίωση της παραγωγικότητας, στηριζόμενοι και σε βιβλιογραφία προερχόμενη από την Αμερική.¹ Τα συμπεράσματα αυτά αποτέλεσαν τη βάση για την υιοθέτηση από την ιαπωνική διοίκηση, από το 1950 και έπειτα, της θεωρίας της αλυσιδωτής αντίδρασης (chain reaction) το νόημα της οποίας είναι, σε γενικές γραμμές, ότι η καλύτερη ποιότητα οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα που με τη σειρά της οδηγεί σε μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το σχεδιάγραμμα (σχήμα 2.1) με την θεωρία της αλυσιδωτής αντίδρασης έγινε τρόπος ζωής στην Ιαπωνία και από το σημείο εκείνο και μετά η ιαπωνική διοίκηση είχε ένα κοινό στόχο: τη ποιότητα.

¹ Πρόκειται για την εργασία στο ποιοτικό έλεγχο μηχανικών της Bell Laboratories που εκείνη τη περίοδο δούλευαν στην υπηρεσία του στρατηγού MacArthur, τότε διοικητή των συμμαχικών δυνάμεων κατοχής της Ιαπωνίας. Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει και το έργο του Walter A. Shewhart Economic Control of Quality of Manufactured Product του οποίου η άποψη ότι η παραγωγικότητα βελτιώνεται καθώς μειώνεται η διακύμανση αποδείχθηκε προφητική.

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 12

σημερινής τους δομής»

Δασκαλάκης Γεώργιος

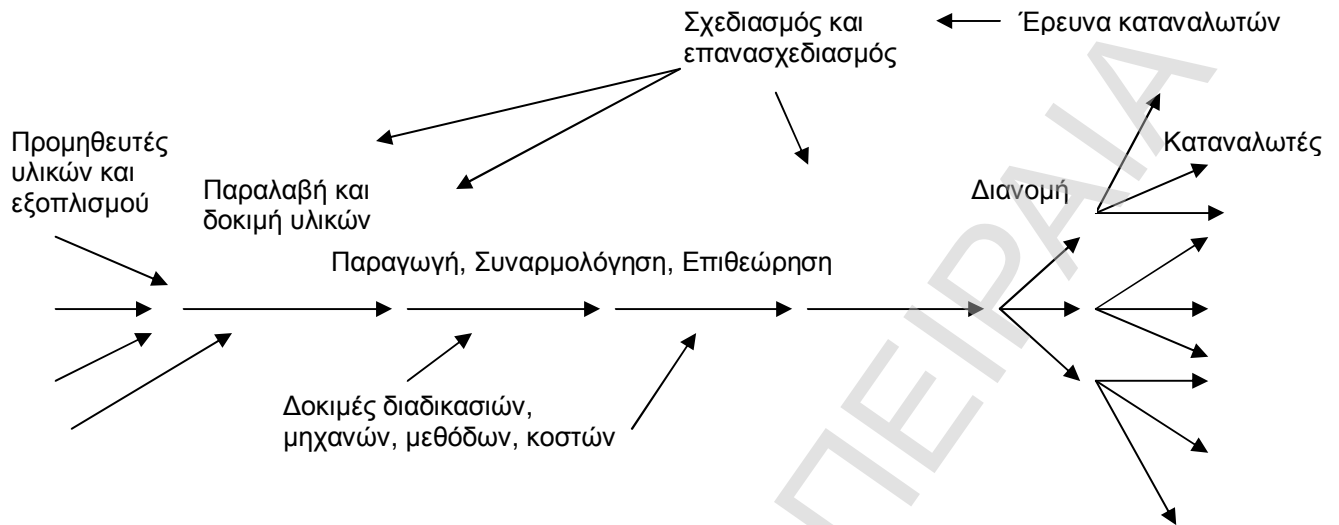


Σχήμα 2.1

Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming

(Deming 2002, σελ. 3)

Η νέα εποχή, η εποχή της ποιότητας είχε εκκινήσει. Για την μετάβαση από τη θεωρία στη πράξη ιδιαίτερο ρόλο έπαιξε ένα διάγραμμα ροής στο οποίο η παραγωγική διαδικασία παρουσιαζόταν ως σύστημα. Η βελτίωση της ποιότητας συμπεριλάμβανε όλη τη γραμμή παραγωγής, από τα εισερχόμενα υλικά ως το καταναλωτή και τον ανασχεδιασμό του προϊόντος και της υπηρεσίας για το μέλλον.



Σχήμα 2.2

Η παραγωγή ως σύστημα

(Deming, 2002, σελ. 4)

Για τον Deming η ποιότητα ξεκινάει με τη πρόθεση η οποία καθορίζεται από τη διοίκηση (Deming, 2002, σελ. 5). Η πρόθεση πρέπει να μεταφραστεί από τους μηχανολόγους σε σχέδια, προδιαγραφές, δοκιμές και βέβαια παραγωγή. Απαραίτητη συνθήκη είναι η βελτίωση των εισερχομένων υλικών. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει τη συνεργασία με αποκλειστικό προμηθευτή σε μακροπρόθεσμη βάση, ώστε να χτιστούν δεσμοί εμπιστοσύνης και αφοσίωσης που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας και του κόστους των εισερχομένων υλικών. Η διοίκηση οφείλει να μάθει για τις αρμοδιότητές της σε κάθε στάδιο και οι μηχανολόγοι την εφαρμογή απλών αλλά σημαντικών στατιστικών μεθόδων για τον εντοπισμό της διακύμανσης και των κοινών (common) ή ειδικών (special) αιτιών της. Πρέπει να γίνει κατανοητό σε όλους ότι απαιτείται η συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και η συνολική δέσμευση για ποιότητα. Αυτό όμως που τονίζει συχνά ο Deming είναι ότι το πιο σημαντικό τμήμα της γραμμής παραγωγής είναι ο καταναλωτής. Η ποιότητα οφείλει να στοχεύει τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του καταναλωτή (Deming, 2002, σελ. 5).

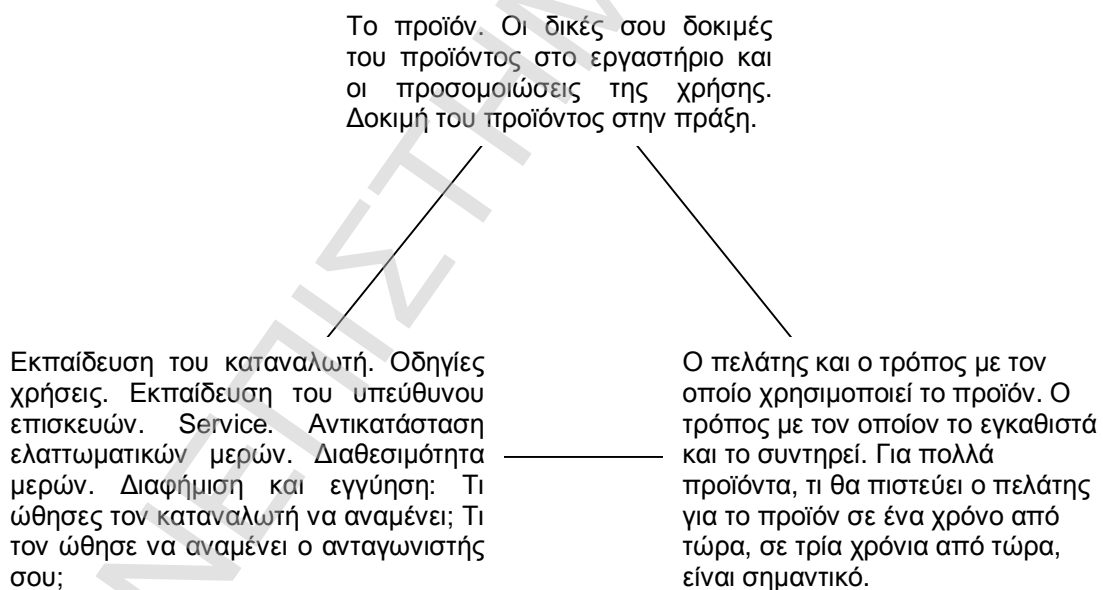
«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 14 σημερινής τους δομής»

Δασκαλάκης Γεώργιος

Ο Deming πιστεύει πως ούτε ο τρόπος κατασκευής ενός προϊόντος ούτε οι δοκιμές του στο εργαστήριο είναι επαρκείς για να περιγράψουν τη ποιότητά του και το πώς θα λειτουργήσει ή θα γίνει αποδεκτό (Deming, 2002, σελ. 176-178). Η ποιότητα όπως φαίνεται στο σχήμα πρέπει να μετρηθεί με βάση την αλληλεπίδραση τριών παραγόντων:

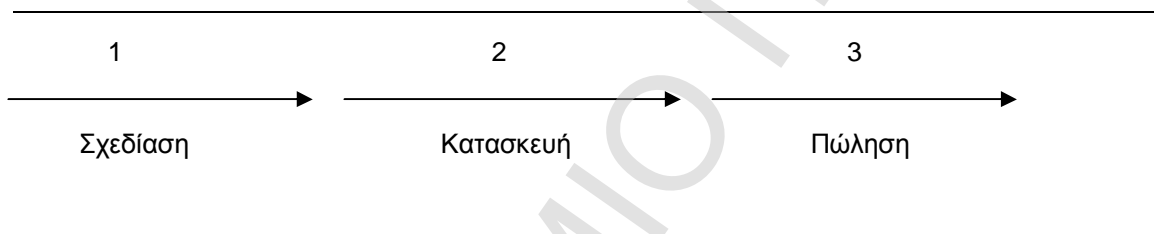
- Του ίδιου του προϊόντος.
- Του χρήστη και του τρόπου με τον οποίο χρησιμοποιεί το προϊόν. Πως το εγκαθιστά, πως το φροντίζει και τι είχε οδηγηθεί να αναμένει από αυτό.
- Τις οδηγίες χρήσης, την εκπαίδευση του πελάτη και την εκπαίδευση του επιδιορθωτή, τις παρεχόμενες υπηρεσίες επισκευής και τη διαθεσιμότητα των μερών.

Από μόνη της η πάνω γωνία του τριγώνου δεν καθορίζει την ποιότητα. Αυτό γίνεται συνολικά.



Σχήμα 2.3
Οι τρεις γωνίες της ποιότητας
(Deming, 2002, σελ. 177)

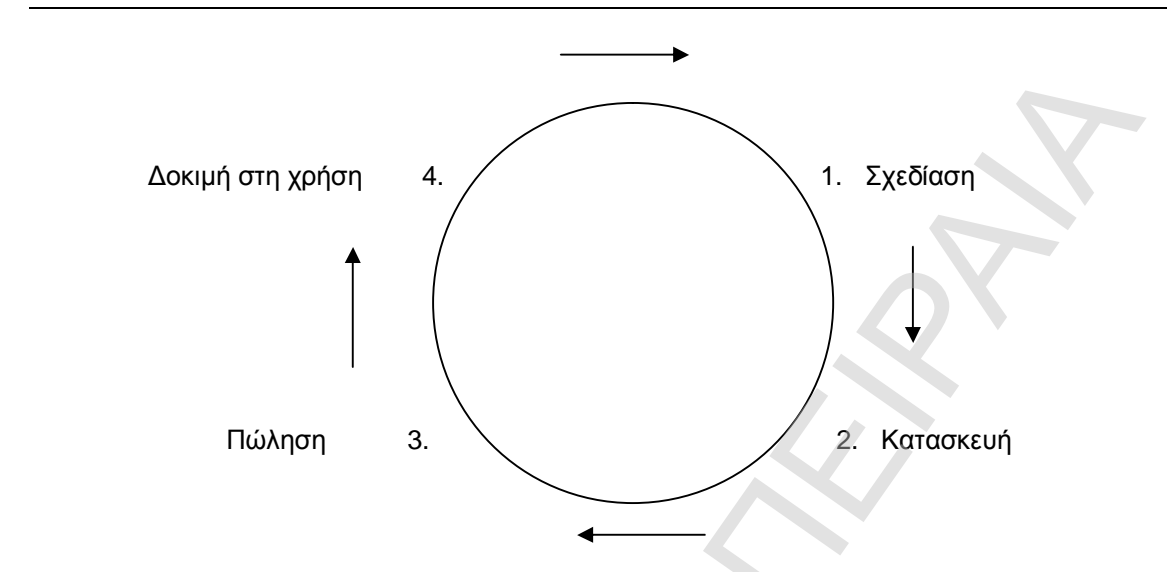
Ο Henry Ford είχε πει το εξής απόφθεγμα που έμεινε στην ιστορία «Μπορεί να έχετε ότι χρώμα αυτοκίνητο θέλετε αρκεί να είναι μαύρο» (Taylor, 1998, σελ. 29). Μία τέτοια θέση είναι γέννημα μίας γραμμικής αντίληψη της παραγωγικής διαδικασίας που περιλάμβανε τρία στάδια: το σχεδιασμό, τη κατασκευή και τη πώληση. Το μαύρο στεγνώνει γρήγορα και επειδή στεγνώνει γρήγορα η παραγωγή είναι πιο γρήγορη. Από την αντίληψη αυτή απουσιάζει η μελέτη των αναγκών του πιο σημαντικού τμήματος της γραμμής παραγωγής, όπως είδαμε, του καταναλωτή. Η επιτυχία βασίζεται στην εικασία. Εικασία για το τι είδος και τι σχέδιο θα πουλήσει και τι ποσότητα από αυτό θα κατασκευαστεί. Τα τρία στάδια ήταν ανεξάρτητα.



Σχήμα 2.4

Ο παλιός τρόπος
(Deming, 2002, σελ. 180)

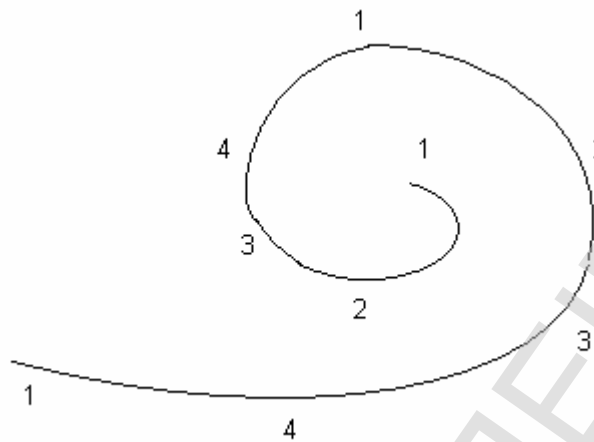
Η ιαπωνική διοίκηση αντιλήφθηκε τη σημασία της ικανοποίησης του πελάτη. Κατάλαβε την αναγκαιότητα της εύρεσης των αναγκών του πελάτη. Συνειδητοποίησε ότι ο πελάτης μπορεί να θέλει το αυτοκίνητό του να έχει άλλο χρώμα και να εξαρτήσει την απόφαση για αγορά του και από αυτό. Οι Ιάπωνες έγιναν ειδικοί στο να καλύπτουν αυτές τις ανάγκες, πριν καν οι καταναλωτές καταλάβουν ότι τις έχουν, χάρη σε μία ποιότητα που οι καταναλωτές δεν μπορούσαν να διανοηθούν ότι είναι εφικτή. Για τον Deming ο νέος τρόπος διοίκησης εισάγει, συνήθως με τη βοήθεια της έρευνας για το πελάτη, ένα τέταρτο βήμα: τη δοκιμή στη πράξη (Deming, 2002, σελ. 179-182). Την εύρεση του τι πιστεύει ο χρήστης για αυτήν και γιατί ο μη χρήστης δεν την αγόρασε. Σχηματίζεται έτσι ένας κύκλος:



Σχήμα 2.5
Ο νέος τρόπος
(Deming, 2002, σελ. 180)

Για τον Deming οι κατασκευαστές πάντοτε ενδιαφέρονταν να ανακαλύψουν τις ανάγκες και τις αντιδράσεις των χρηστών και των πιθανών χρηστών, αλλά μέχρι την ανάπτυξη των σύγχρονων στατιστικών μεθόδων, δεν είχαν οικονομικό ή αξιόπιστο τρόπο να τις μελετήσουν (Deming, 2002, σελ. 181).

Ούτε, όμως, τα τρία πρώτα στάδια παραμένουν τα ίδια με το νέο τρόπο όπως ήταν με το παλιό, γιατί υπάρχει πλέον αλληλεπίδραση μεταξύ των τεσσάρων βημάτων. Η καθοδηγούμενη από την έρευνα του καταναλωτή βελτίωση της ποιότητας έχει ως τελικό αποτέλεσμα, όχι μόνο την καλύτερη ποιότητα, αλλά επίσης το χαμηλότερο κόστος και βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης. Η συνεχής επανάληψη των τεσσάρων βημάτων οδηγεί σε ένα ελικοειδές σχήμα που περιγράφει τη συνεχή βελτίωση της ικανοποίησης του καταναλωτή με ολοένα και μειούμενο κόστος (Deming, 2002, σελ. 181).



Σχήμα 2.6
Ελικοειδές σχήμα
(Deming, 2002, σελ. 181)

Ο Deming θεωρεί πως η επικοινωνία του κατασκευαστή με το χρήστη και το πιθανό χρήστη δίνει στο κοινό ένα βήμα στο σχεδιασμό του προϊόντος και της υπηρεσίας. Σε τελική ανάλυση, του δίνει προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες του. Μπορεί, λοιπόν, να ειπωθεί ότι κάνει τη βιομηχανία δημοκρατικότερη (Deming, 2002, σελ. 181).

Παρόλο που, όπως είδαμε, πυρήνας της νέας πρότασης του Deming είναι η ποιότητα, ο ίδιος αποφεύγει επιμελώς καθ' όλη τη διάρκεια του έργου του να την ορίσει με ακρίβεια. Ο μόνος ορισμός που δίνει για την ποιότητα είναι στο τελευταίο του βιβλίο (Deming, 1994, σελ. 2) και μπορεί να χαρακτηριστεί πολύ γενικός. Σύμφωνα με αυτόν ένα προϊόν ή μία υπηρεσία ενέχει ποιότητα άμα βοηθάει κάποιον και απολαμβάνει μίας καλής και διατηρήσιμης αγοράς. Κάτι τέτοιο είναι απόλυτα φυσιολογικό καθώς για τον Deming η ποιότητα δεν είναι κάτι που μπορεί να οριστεί, να μετρηθεί και να εγκατασταθεί, αλλά πρόκειται μία ευρύτερη φιλοσοφία, για ένα τρόπο ζωής.

2.1.2. Η Βαθιά Γνώση (Profound Knowledge)

Το σύστημα της βαθιάς γνώσης αποτελεί ένα θεωρητικό χάρτη για την κατανόηση των οργανισμών στα πλαίσια των οποίων πραγματοποιείται η εργασιακή διαδικασία. Αποτελεί πεποίθηση του Deming ότι ο μετασχηματισμός της επικρατούσας φιλοσοφίας διοίκησης απαιτεί μία ματιά από έξω από το σύστημα, οπτική γωνία που προσφέρει η βαθιά γνώση (Deming, 1994, σελ. 92). Το πρώτο βήμα είναι ο μετασχηματισμός του ατόμου που θα κατανοήσει το σύστημα της βαθιάς γνώσης και θα αποκτήσει ένα νέο νόημα για τη ζωή, τα γεγονότα, τους αριθμούς και τις αλληλεπιδράσεις των ανθρώπων. Το άτομο που θα κατανοήσει το σύστημα της βαθιάς γνώσης θα έχει αποκτήσει ένα σταθερό κριτήριο για να παίρνει από μόνο του αποφάσεις και να μετασχηματίσει τον οργανισμό στον οποίο ανήκει. Θα μπορέσει να εφαρμόσει τις αρχές του σε κάθε είδους σχέση με τους συνανθρώπους του. (Deming, 1994, σελ. 92). Τα τέσσερα συστατικά μέρη του συστήματος της βαθιάς γνώσης -αναγνώριση ενός συστήματος, γνώση για τη διακύμανση, θεωρία της γνώσης, ψυχολογία- είναι ενιαία. Δεν είναι απαραίτητο να είναι κανείς άριστος σε κάποιο από τα τέσσερα μέρη για να το εφαρμόσει. Η μερική, όμως, υιοθέτησή του συστήματος της βαθιάς γνώσης δεν μπορεί να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Deming, σελ. 1994, 93-94).

2.1.2.1. Αναγνώριση ενός συστήματος (appreciation for a system)

Ο Deming στη προσπάθειά του να εξηγήσει πως λειτουργεί ο κόσμος γύρω του και ιδιαίτερα ο κόσμος της εργασίας υιοθετεί μία συστημική προσέγγιση. Ορίζει το σύστημα ως ένα δίκτυο αλληλεξαρτώμενων συστατικών μερών που δουλεύουν μαζί για να προσπαθήσουν να φέρουν εις πέρας το σκοπό του συστήματος (Deming, 1994, σελ. 50).

Κάθε σύστημα πρέπει να έχει ένα σκοπό. Χωρίς σκοπό δεν μπορεί να υπάρξει σύστημα. Ο σκοπός του συστήματος πρέπει να είναι σαφής στο καθένα που ανήκει στο σύστημα. Ο σκοπός πρέπει να συμπεριλαμβάνει σχέδια για το μέλλον. Ο σκοπός είναι μία αξιακή κρίση (value judgment) (Deming, 1994, σελ. 50). Ο σκοπός που προτείνεται από τον Deming για κάθε οργανισμό είναι όλοι να κερδίζουν στη μακρά διάρκεια (μακροπρόθεσμα). Με τον όρο όλοι εννοεί τους μετόχους, τους εργαζομένους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τη κοινότητα και το περιβάλλον. Ένα σύστημα πρέπει να παράγει κάτι που έχει αξία, με άλλα λόγια αποτελέσματα. Τα αναμενόμενα αποτελέσματα, σε συνδυασμό με το συνυπολογισμό των αποδεκτών και του κόστους συνδιαμορφώνουν το σκοπό του συστήματος (Deming, 1994, σελ. 51). Είναι σημαντικό ένας σκοπός να μην ορίζεται ποτέ με όρους μίας συγκεκριμένης δραστηριότητας ή μεθόδου. Πρέπει πάντα να σχετίζεται με μία καλύτερη ζωή για όλους. Ο σκοπός ξεπερνάει το οργανωσιακό σύστημα και αυτούς που εργάζονται στα πλαίσια του (Deming, 1994, σελ. 52). Επίσης, από οπουδήποτε και αν αυτό εκπορεύεται, πρέπει να διαπερνά το σύνολο του οργανισμού ένα αίσθημα συμφωνίας στο σκοπό (Deming, 1994, σελ. 53).

Τα συστατικά μέρη του συστήματος δεν είναι αναγκαίο να είναι απόλυτα ορισμένα και καταγεγραμμένα. Οι άνθρωποι μπορεί απλά να κάνουν αυτό που χρειάζεται να κάνουν. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλληλεξάρτηση μεταξύ των συστατικών μερών, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ανάγκη για επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους και τόσο μεγαλύτερη θα είναι η ανάγκη για συνολική διοίκηση (Deming, 1994, σελ. 96). Η υποχρέωση του κάθε συστατικού μέρους είναι να συνεισφέρει το καλύτερο δυνατόν στο σύστημα, όχι να βελτιστοποιήσει τη δική του παραγωγή, κέρδος ή πωλήσεις ή οποιοδήποτε άλλο ανταγωνιστικό μέτρο. Κάποια μέρη μπορεί να λειτουργούν με απώλειες για τα ίδια για να μεγιστοποιήσουν το σύνολο του συστήματος, συμπεριλαμβανομένων και των συστατικών μερών που παρουσιάζουν απώλειες (Deming, 1994, σελ. 97).

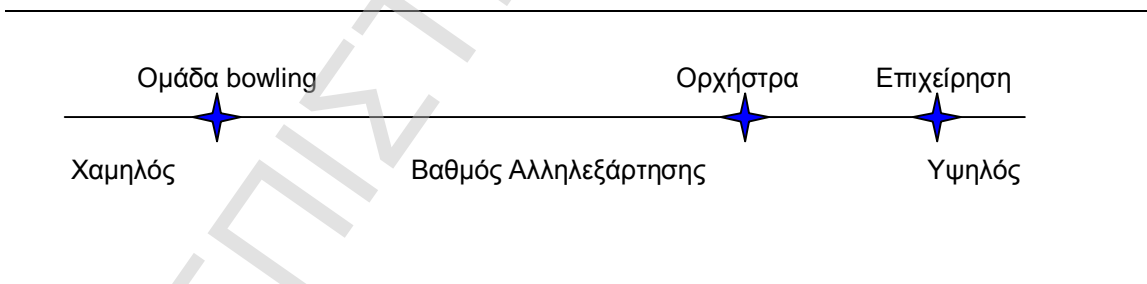
Ένα σύστημα πρέπει να διοικείται. Δεν θα διοικηθεί μόνο του. Η διοίκηση ενός συστήματος απαιτεί γνώση των αλληλεπιδράσεων μεταξύ όλων των

συστατικών μερών του συστήματος και των ανθρώπων που δουλεύουν στα πλαίσια του. Είναι δουλειά της διοίκησης να κατευθύνει τις προσπάθειες όλων των συστατικών μερών προς το σκοπό του συστήματος (Deming, 1994, σελ. 50). Πρώτα από όλα απαιτείται η αποσαφήνιση. Καθένας στον οργανισμό πρέπει να κατανοήσει το σκοπό του συστήματος και πώς να κατευθύνει τις προσπάθειές του προς την επίτευξή του. Είναι δουλειά της ηγεσίας να υποβάλει και να ενισχύει την αποφασιστικότητα του σκοπού (Deming, 1994, σελ. 52). Επίσης, δουλειά της ηγεσίας είναι να διαχειριστεί τις αλλαγές που θα επιφέρει ο χρόνος και αν είναι δυνατόν να τις προβλέψει (Deming, 1994, σελ. 53). Η αύξηση του μεγέθους και της πολυπλοκότητας ενός συστήματος και οι αλλαγές με την πάροδο του χρόνου των εξωτερικών παραγόντων, π.χ. ανταγωνισμός, νέο προϊόν, νέος εξοπλισμός, απαιτούν τη συνολική διαχείριση των προσπαθειών των μερών. Η διοίκηση πρέπει να είναι έτοιμη να αλλάξει τα όρια του συστήματος για να εξυπηρετήσει καλύτερα το σκοπό. Οι αλλαγές μπορεί να απαιτούν επαναορισμό των συστατικών μερών. Η διοίκηση ενός συστήματος μπορεί να απαιτεί και φαντασία (Deming, 1994, σελ. 53). Μία ακόμα δουλειά της διοίκησης και της ηγεσίας είναι να κυβερνούν το μέλλον τους για να μην γίνονται τα θύματα των περιστάσεων (Deming, 1994, σελ. 54-55). Η προετοιμασία για το μέλλον περιλαμβάνει τη δια βίου εκμάθηση για τους εργαζομένους και τη συνεχή έρευνα του τεχνικού, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, ώστε να γίνει αντιληπτή η ανάγκη για καινοτομία, νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες ή ανακάλυψη νέων μεθόδων. Αποτελεί πεποίθηση του Deming ότι μία εταιρία μπορεί ως ενός σημείου να κυβερνήσει το μέλλον της.

Ο Deming υιοθετεί ένα συνεργατικό μοντέλο στα πλαίσια της συστημικής του θεώρησης. Για αυτόν η συνταγή για την επιτυχία είναι η συνεργασία των συστατικών μερών για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού. Οτιδήποτε λιγότερο από το προσανατολισμό των καλύτερων προσπαθειών του καθενός προς την επίτευξη του στόχου ή των στόχων του συνόλου του οργανισμού είναι ο σίγουρος δρόμος για την αποτυχία να επιτευχθούν τα καλύτερα συνολικά αποτελέσματα. Τα καταστροφικά αποτελέσματα του ανταγωνισμού και της δημιουργίας ανεξάρτητων κέντρων κέρδους δεν μπορούν να γίνουν ανεκτά

(Deming, 1994, σελ. 97-98). Το συμφέρον όλων όσων ενέχονται πρέπει να είναι η βάση της διαπραγμάτευσης μεταξύ των ανθρώπων, μεταξύ των τμημάτων, μεταξύ του σωματείου και της διοίκησης, μεταξύ των εταιριών, μεταξύ των συστατικών μερών και μεταξύ των χωρών. Όλοι μπορούν να κερδίσουν.

Όχι τυχαία, παράδειγμα συστήματος καλά βελτιστοποιημένου για τον Deming είναι η ορχήστρα (Deming, 1994, σελ. 97-98). Πρόκειται δηλαδή για ένα σύστημα του οποίου η κρίσιμη παράμετρος δεν είναι οι ατομικές ικανότητες των μελών του, αλλά ο τρόπος με τον οποίο συνεργάζονται υποστηρίζοντας ο ένας τον άλλο. Ο ρόλος του διευθυντή ορχήστρας, σε ευθεία αναλογία με το ρόλο του διευθυντή μίας επιχείρησης, είναι να διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ορχήστρας ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή, στη περίπτωση του διευθυντή ορχήστρας, ηχητική απόδοση της σύνθεσης. Οι στόχοι βέβαια μπορεί να είναι πολλαπλοί, όπως και σε μία επιχείρηση, και να περιλαμβάνουν την ικανοποίηση από την εργασία, του διευθυντή ορχήστρας και των μελών της. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο Deming θεωρεί ότι στην επιχείρηση υπάρχει μεγαλύτερος βαθμός αλληλεξάρτησης από ότι σε μία ορχήστρα.



Σχήμα 2.7
Αλληλεξάρτηση, από χαμηλή σε υψηλή
(Deming, 1994, σελ 97)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο συνδυασμός του συνεργατικού μοντέλου που υιοθετεί όπως είδαμε ο Deming με τη διασταλτική ερμηνεία που δίνει για τα σύνορα του συστήματος που μπορεί να περιλαμβάνουν μία μεμονωμένη εταιρία, μία βιομηχανία ή και μία ολόκληρη χώρα. Αυτό θεωρητικά σημαίνει ότι

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 22
σημερινής τους δομής»

ο Deming προτείνει τη συνεργατική και όχι ανταγωνιστική λειτουργία ολόκληρων οικονομικών συστημάτων χωρών (Deming, 1994, σελ. 55). Μόνος περιορισμός ότι όσο μεγαλύτερο το σύστημα, τόσο μεγαλύτερα τα οφέλη, αλλά και τόσο δυσκολότερη η διοίκηση. Ιστορικό παράδειγμα λειτουργίας μίας χώρας ως σύστημα κατά το συνεργατικό πρότυπο αποτελεί για τον Deming η Ιαπωνία μετά το Β παγκόσμιο πόλεμο. Σε αυτό το πνεύμα ο Deming προτείνει κάτι αδιανόητο για τη κυρίαρχη ανταγωνιστική πρακτική της διοίκησης των επιχειρήσεων της Δύσης. Προσπάθειες από ανταγωνιστές για δράση με στόχο τη διεύρυνση της αγοράς και την κάλυψη αναγκών που δεν έχουν ακόμα καλυφθεί. Ο Deming πιστεύει πως τέτοιες πρακτικές θα συνεισφέρουν στη βελτιστοποίηση όλων. Όταν ο στόχος των ανταγωνιστών είναι να παρέχουν καλύτερες υπηρεσίες στο πελάτη όλοι είναι κερδισμένοι.

Αποτελεί πεποίθηση του Deming ότι ένα σύστημα δεν μπορεί να καταλάβει τον εαυτό του. Για αυτό κάθε σύστημα έχει ανάγκη καθοδήγησης από έξω (Deming, 1994, σελ. 54-55). Ένας οργανισμός μπορεί να χρειαστεί κάποιον σε θέση που να μπορεί να βοηθήσει τον πρόεδρο να διδάξει και να διευκολύνει τη βαθιά γνώση.

2.1.2.2. Γνώση για τη διακύμανση.

Η διακύμανση απαντάται παντού στη ζωή. Δεν υπάρχουν δύο αντικείμενα που να είναι πανομοιότυπα. Όταν εξετάζονται διεξοδικά ακόμα και τα αντικείμενα της καλύτερης κατασκευής περιέχουν διακύμανση. Θα υπάρχει πάντα διακύμανση μεταξύ των ανθρώπων, των αποδόσεων, των υπηρεσιών και της παραγωγής (Deming, 1994, σελ. 98).

Όταν μία διαδικασία έχει φτάσει σε κατάσταση στατιστικού έλεγχου έχει προσδιορίσιμη δυνατότητα (definable capability). Στη κατάσταση του στατιστικού ελέγχου η αναμενόμενη στο μέλλον διακύμανση είναι προβλέψιμη.

Το κόστος, η επίδοση, η ποιότητα και η ποσότητα είναι προβλέψιμες. Ο Shewhart το αποκάλεσε αυτό σταθερή κατάσταση. Μία διαδικασία που δεν βρίσκεται σε στατιστικό έλεγχο δεν έχει προσδιορίσιμη δυνατότητα, θεωρείται ότι βρίσκεται σε ασταθή κατάσταση και η επίδοσή της δεν είναι προβλέψιμη. Όταν μία διαδικασία δεν είναι σταθερή τότε είναι ασταθής (Deming, 1994, σελ. 99).

Ένα κοινό λάθος στην ερμηνεία των παρατηρήσεων είναι να θεωρείται πως κάθε γεγονός, π.χ. ελαττωματικό προϊόν, λάθος, ατύχημα, μπορεί να αποδοθεί σε κάποιον ή ότι συνδέεται με κάποιο ειδικό γεγονός (Deming, 2002, σελ. 314). Η πραγματικότητα είναι ότι τα περισσότερα λάθη με τις υπηρεσίες και τη παραγωγή οφείλονται στο σύστημα. Καμία φορά βέβαια το λάθος είναι όντως τοπικά αποδοτέο σε κάποιον που δουλεύει ή δεν δουλεύει εκεί που θα έπρεπε. Τα λάθη του συστήματος ορίζονται ως κοινές αιτίες (common causes) και τα λάθη από εφήμερα γεγονότα ως ειδικές αιτίες (special causes).

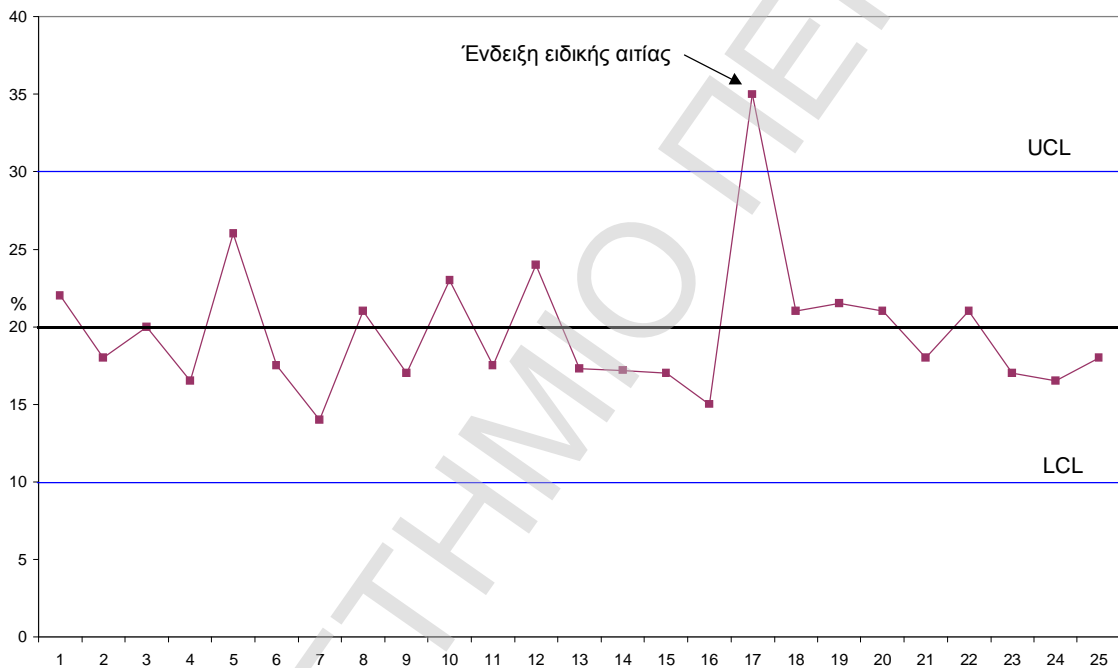
Δύο ειδών λάθη είναι συνηθισμένα στην προσπάθεια για βελτίωση των διαδικασιών. Και τα δύο έχουν μεγάλο κόστος (Deming, 1994, σελ. 99).

- Λάθος 1: Το να αντιδράει κανείς σε ένα αποτέλεσμα (outcome) σα να προήλθε από μία ειδική αιτία, όταν στη πραγματικότητα προήλθε από κοινές αιτίες διακύμανσης.
- Λάθος 2: Το να μεταχειρίζεται κανείς ένα αποτέλεσμα (outcome) σα να προήλθε από μία κοινή αιτία διακύμανσης, όταν στη πραγματικότητα προήλθε από μία ειδική αιτία διακύμανσης.

Τα δεδομένα από ένα σύστημα μπορούν να αναλυθούν και να παρασταθούν γραφικά. Επιπροσθέτως της γραφικής παράστασης των δεδομένων ως σημεία, μία γραφική παράσταση των ανώτερων και κατώτερων ορίων ελέγχου² (Upper Control Limits and Lower Control Limits) μπορεί να υπολογισθεί. Όταν η διαδικασία είναι σταθερή ή σε στατιστικό έλεγχο όλα τα δεδομένα θα είναι εντός

² Πρόκειται για τα λεγόμενα 3-sigma control limits, ιδέα του Shewhart, που παρέχουν κάτω από ένα ευρύ φάσμα άγνωστων συνθηκών, στο μέλλον και το παρελθόν, ένα λογικό και οικονομικό οδηγό για ελάχιστες οικονομικές απώλειες για τα δύο λάθη (Deming, 2002, σελ. 319).

των ορίων. Αυτά τα σημεία θεωρείται ότι προέρχονται από μία διαδικασία που έχει μόνο κοινές αιτίες διακύμανσης (common causes of variation). Όμως αν ένα ή περισσότερα από τα δεδομένα σημεία βρίσκονται έξω από τα όρια ελέγχου ή παρουσιάζουν ορισμένες ακολουθίες, αυτά τα δεδομένα σημεία θεωρείται ότι προέρχονται από μία ειδική αιτία³ διακύμανσης (special cause of variation) που δρα στη διαδικασία.



Σχήμα 2.8

Διάγραμμα του Shewhart

(Besterfield, 2001, σελ. 160)

Είναι δουλειά της διοίκησης να γνωρίζει τη διαφορά και να δρα ανάλογα κατά περίπτωση. Να κάνει τις απαραίτητες διορθωτικές κινήσεις για τη βελτίωση του συστήματος στη περίπτωση των κοινών αιτιών διακύμανσης και να εντοπίζει την συγκεκριμένο πρόβλημα στη περίπτωση των ειδικών αιτιών διακύμανσης (Deming, 1994, σελ. 99-100). Επίσης, η διαχειριστική πρακτική που πρέπει να

³ Ο όρος ειδική αιτία διακύμανσης (special cause of variation) προτιμήθηκε από τον Deming στη θέση του όρου αποδοτέα αιτία διακύμανσης (assignable cause of variation) που χρησιμοποιούσε ο Shewhart, στον οποίο βέβαια ανήκει η σύλληψη της ιδέας.

εφαρμόσει η διοίκηση είναι τελείως διαφορετική στην περίπτωση που το σύστημα βρίσκεται σε σταθερή κατάσταση από τη περίπτωση που το σύστημα είναι ασταθές.

Η χρήση των δεδομένων απαιτεί γνώση για τις διάφορες πηγές αβεβαιότητας (Deming, 1994, σελ. 100). Πρέπει να σημειωθεί ότι και η ίδια η μέτρηση είναι μία διαδικασία. Είναι αναγκαίο λοιπόν να είναι γνωστό αν το σύστημα της μέτρησης βρίσκεται σε σταθερή ή ασταθή κατάσταση. Η χρήση των δεδομένων απαιτεί επίσης την κατανόηση της διαφοράς μεταξύ μελετών απαρίθμησης (enumerative studies) και αναλυτικών προβλημάτων. Μία μελέτη απαρίθμησης παράγει πληροφόρηση για ένα πλαίσιο. Η θεωρία της δειγματοληψίας και ο σχεδιασμός πειραμάτων είναι μελέτες απαρίθμησης. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων μίας δοκιμής ή ενός πειράματος είναι κάτι διαφορετικό. Είναι η πρόβλεψη ότι μία συγκεκριμένη αλλαγή σε μία διαδικασία ή διεργασία θα είναι μία σοφή επιλογή ή ότι καμία αλλαγή δεν θα είναι καλύτερη. Και στις δύο περιπτώσεις η επιλογή είναι μία πρόβλεψη. Αυτό είναι γνωστό ως αναλυτικό πρόβλημα ή πρόβλημα αναγωγής (inference) ή προβλέψεως. Οι δοκιμές σημαντικότητας (tests of significance), τα t-tests και τα chi-square είναι άχρηστα ως αναγωγές (Deming, 1994, σελ. 100-101).

2.1.2.3. Θεωρία της Γνώσης

Η θεωρία της γνώσης του Deming είναι σε μεγάλο βαθμό επηρεασμένη από τις θέσεις που διατύπωσε ο Clarence Irving Lewis (Blankenship B, Petersen, 1999, σελ. 460-462). Ο Deming πίστευε πως η γνώση είναι αδύνατη χωρίς τη θεωρία και ότι η εμπειρία από μόνη της δεν συνιστά γνώση (Deming, 1994, σελ. 103). Η εμπειρία μόνο περιγράφει, δεν μπορεί να δοκιμαστεί ή να επικυρωθεί, με αποτέλεσμα να μην προσφέρει ιδιαίτερη βοήθεια στη διοικητική επιστήμη. Αντιθέτως η θεωρία υποδεικνύει μία αιτιακή σχέση που μπορεί να

χρησιμοποιηθεί για πρόβλεψη (Deming, 1994, σελ. 102). Και η διοικητική επιστήμη σε κάθε της μορφή είναι, για τον Deming, πρόβλεψη.

Μία ορθολογική πρόβλεψη προϋποθέτει θεωρία και παράγει γνώση μέσω της συστηματικής αναθεώρησης και προέκτασης της θεωρίας βασιζόμενη στο συνδυασμό πρόβλεψης και παρατήρησης. Η επαλήθευση ή όχι της ορθολογικής πρόβλεψης αναδεικνύει την ορθότητα ή τις ατέλειες μίας θεωρίας. Στη δεύτερη περίπτωση απαιτείται η αναθεώρηση ή η εγκατάλειψη της θεωρίας. Αλλά χωρίς την πρότερη ύπαρξη θεωρίας δεν θα υπήρχε τίποτα να αναθεωρηθεί. Χωρίς την θεωρία η εμπειρία δεν έχει καμία σημασία. Χωρίς τη θεωρία δεν μπορούν να τεθούν ερωτήματα. Άρα χωρίς τη θεωρία δεν μπορεί να υπάρξει νέα γνώση. Πρέπει να σημειωθεί ότι ενώ κανένας αριθμός παραδειγμάτων δεν θεμελιώνει θεωρία, γιατί τα παραδείγματα δεν περιέχουν ορθολογικές προβλέψεις, αρκεί ένα παράδειγμα να μην επαληθεύει την θεωρία για να απαιτηθεί η αναθεώρηση ή εγκατάλειψή της (Deming, 1994, σελ. 103).

Κάθε ορθολογικό σχέδιο, οσοδήποτε απλό, είναι πρόβλεψη που αφορά συνθήκες, συμπεριφορές, αποδόσεις ανθρώπων, διαδικασίες, εξοπλισμό ή υλικά. Η ερμηνεία των δεδομένων μίας δοκιμής ή ενός πειράματος είναι μια πρόβλεψη. Αυτή η πρόβλεψη θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τη γνώση του αντικειμένου. Μόνο στη περίπτωση της κατάστασης του στατιστικού ελέγχου η στατιστική θεωρία βοηθάει στη πρόβλεψη (Deming, 2002, σελ. 103).

Η εποχή μας, η εποχή της πληροφόρησης, δημιουργεί τη ψευδαίσθηση ότι οι πληροφορίες συνιστούν γνώση. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει οσοδήποτε πλήρης και άμεση αν είναι η πληροφόρηση. Η γνώση προέρχεται από τη θεωρία. Χωρίς τη θεωρία δεν είναι δυνατόν να έχουν κάποια χρήση οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται.

Μία σημαντική πτυχή της θεωρίας της γνώσης του Deming είναι η πεποίθησή του ότι δεν υπάρχει αληθινή τιμή (true value) για κανένα χαρακτηριστικό, κατάσταση ή παράγοντα που ορίζεται με όρους μέτρησης ή παρατήρησης

(Deming, 1994, σελ. 104). Η αλλαγή της διαδικασίας της μέτρησης ή της παρατήρησης θα παράγει μία νέα (διαφορετική) τιμή.

Υπό αυτή την έννοια είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή συναλλαγών η χρησιμοποίηση λειτουργικών ορισμών (operational definitions). Οι λειτουργικοί ορισμοί δίνουν μεταβιβάσιμο νόημα σε μία έννοια. Ένας λειτουργικός ορισμός είναι μία διαδικασία που έχει συμφωνηθεί για τη μετάφραση μίας έννοιας σε μία μέτρηση κάποιου είδους (Deming, 1994, σελ. 105-106). Επίθετα όπως καλός, αξιόπιστος, ενιαίος, στρογγυλός, κουρασμένος, ασφαλής, άνεργος δεν έχουν κανένα μεταβιβάσιμο νόημα μέχρι να εκφραστούν σε λειτουργικούς όρους επί τη βάση δειγματοληψίας, δοκιμής και κριτηρίου. Ένας λειτουργικός ορισμός πρέπει να έχει συζητηθεί και να έχει συμφωνηθεί με όλα τα συναλλασσόμενα μέρη έτσι ώστε το να έχει την ίδια σημασία για όλους τους συναλλασσόμενους. Μόνο με αυτό τον τρόπο μπορούν να γίνουν αξιόπιστες συναλλαγές οποιουδήποτε είδους.

2.1.2.4. Ψυχολογία

Ένα μεγάλο μέρος της φιλοσοφίας του Deming ασχολείται με την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και το τρόπο με τον οποίο η εργασία μπορεί να μετατραπεί σε χώρο άντλησης ικανοποίησης για τους εργαζομένους ώστε να προσφέρουν όσο μπορούν και θέλουν. Βασικό μεθοδολογικό εργαλείο για τη κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, των αλληλεπιδράσεων μεταξύ των ανθρώπων και των περιστάσεων, των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο (μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, προμηθευτών και πελατών κ.α.) και των αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια οποιουδήποτε συστήματος διοίκησης είναι η ψυχολογία. Ο Deming υιοθετεί μία σειρά θεωρητικών αντιλήψεων για την ανθρώπινη φύση και τον τρόπο με τον οποίο κινητοποιείται για να εργαστεί.

Σε αντίθεση με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει η σύγχρονη διοικητική πρακτική τους ανθρώπους, ως περίπου όμοιους μεταξύ τους, οι άνθρωποι για τον Deming διαφέρουν μεταξύ τους (Deming, 1994, σελ. 108). Η διοίκηση οφείλει να γνωρίζει αυτές τις διαφορές και να τις χρησιμοποιεί για την βελτιστοποίηση των ικανοτήτων και των κλήσεων όλων. Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετική ταχύτητα. Άλλοι διαβάζοντας, άλλοι ακούγοντας, άλλοι βλέποντας εικόνες και άλλοι με τη μίμηση. Η βασική διάκριση που υιοθετεί ο Deming για την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αυτή μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης (Deming, 1994, σελ. 108).

Οι άνθρωποι, για τον Deming, γεννιούνται με την ανάγκη να συνάπτουν σχέσεις με άλλους ανθρώπους και με την ανάγκη για αγάπη και εκτίμηση από τους συνανθρώπους τους. Επίσης οι άνθρωποι γεννιούνται με μία φυσική προδιάθεση προς τη μάθηση η οποία αποτελεί πηγή της καινοτομίας. Ο καθένας έχει το κληρονομικό δικαίωμα να απολαμβάνει την εργασία του. Όλα αυτά μπορούν να αποτελέσουν σημαντικά εσωτερικά κίνητρα για βελτίωση της εργασιακής προσπάθειας άμα αντιμετωπισθούν από τη διοίκηση με τρόπο που να τα καλλιεργεί συστηματικά και να τα ενισχύει (Deming, 1994, σελ. 108). Ο Deming πιστεύει ότι η εσωτερική παρακίνηση, καθώς βασίζεται στις φυσικές κλήσεις του ανθρώπου, αποτελεί την ορθότερη και αποτελεσματικότερη μέθοδο παρακίνησης. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει «μία κίνηση αναγνώρισης της προσφοράς κάποιου μπορεί να σημαίνει για αυτόν πολύ περισσότερα από ότι μία χρηματική αμοιβή» (Deming, 1994, σελ. 113). Το πρόβλημα εκκινεί από το γεγονός ότι συχνά το οικογενειακό περιβάλλον μπορεί να καταστρέψει σε μικρή ηλικία την αξιοπρέπεια και την αυτοεκτίμηση καταστρέφοντας ουσιαστικά και την εσωτερική παρακίνηση. Ορισμένες διοικητικές πρακτικές, όπως η κατάταξη των ανθρώπων και η διοίκηση με το φόβο, συχνά ολοκληρώνουν την καταστροφή.

Η εξωτερική παρακίνηση μπορεί επίσης να επιφέρει έμμεσα θετικά αποτελέσματα με το να βοηθήσει έναν άνθρωπο να ενισχύσει την αυτοεκτίμησή

του. Η ολική όμως υποταγή στην εξωτερικά παρακίνηση επιφέρει καταστροφικά αποτελέσματα στη προσωπικότητα του ατόμου (Deming, 1994, σελ. 109). Ο καθένας που αντλεί νόημα από εξωτερικές πηγές παρακίνησης προξενεί επιβλαβείς συνέπειες στην αυτοεκτίμησή του. Εθίζεται στο να αναμένει από τους άλλους να του παρέχουν πράγματα για να τον κάνουν να αισθάνεται όμορφα. Εφόσον η πηγή της παρακίνησής του υπήρξε πάντοτε εξωτερική, π.χ. η απόκτηση χρηματικών απολαβών, και όχι η άντληση ικανοποίησης από την εργασία του, η εργασία του χάνει με τον καιρό το νόημά της. Ο άνθρωπος νιώθει ότι δεν ελέγχει τον κόσμο γύρω του και αποθαρρύνεται (Deming, 1994, σελ. 111). Η σε μεγάλο βαθμό εξωτερική παρακίνηση της ανθρώπινης πράξης συντρίβει την εσωτερική παρακίνηση. Οι ανταμοιβές παρακινούν τους ανθρώπους να δουλεύουν για τις ανταμοιβές. Ο Deming πιστεύει ότι η επικρατούσα διοικητική πρακτική με την εμμονή της στην κατάταξη των ανθρώπων και την πριμοδότηση της υψηλής θέσης στη κατάταξη, υποβαθμίζει την άντληση ικανοποίησης από την εργασία και την καινοτομία και προκαλεί πτώση του ηθικού στους ανθρώπους, ακόμα και σε αυτούς που λαμβάνουν τη πριμοδότηση (Deming, 1994, σελ. 113).

Μία από τις πλέον αμφιλεγόμενες θέσεις του Deming είναι η άποψή του ότι τα χρήματα, μετά από ένα ορισμένο επίπεδο που είναι αναγκαίο για να διατηρηθεί η ποιότητα της ζωής, δεν αποτελούν κίνητρο για βελτίωση της εργασιακής προσπάθειας. Οι χρηματικές ανταμοιβές αποτελούν μία εύκολη διέξοδο για εκείνα τα διοικητικά στελέχη που δεν μπορούν να κατανοήσουν πως πρέπει να διαχειρισθούν την εσωτερική παρακίνηση των ανθρώπων τους (Deming, 1994, σελ. 115).

Μία ακόμα ανάλυση της επιστήμης της ψυχολογίας που υιοθετεί και προσαρμόζει ο Deming είναι αυτή που αναφέρεται στο φαινόμενο της υπερβάλλουσα δικαιολόγησης (overjustification). Ο Deming θεωρεί ότι η χρηματική ανταμοιβή ή επιβράβευση σε κάποιον που έκανε μία πράξη ή ένα επίτευγμα για λόγους καθαρής ευχαρίστησης και προσωπικής ικανοποίησης μπορεί να θεωρηθεί ως υπερβάλλουσα δικαιολόγηση (Deming, 1994, σελ. 110).

Οι χρηματικές ανταμοιβές σε αυτή τη περίπτωση είναι τουλάχιστον ανούσιες, ενώ μπορεί να αποτελέσουν και αιτία αποθάρρυνσης. Όποιος δέχεται μία ανταμοιβή που δεν θεωρεί ότι είναι αναγκαία μπορεί να θεωρήσει ότι μειώνεται η προσωπικότητά του. Ο Deming θεωρεί ότι τα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζονται από την επικρατούσα διοικητική πρακτική όπως η πληρωμή ανάλογα με την αξία ή την κατάταξη μπορεί να εκληφθούν ως υπερβάλλουσα δικαιολόγηση.

Ο Deming πιστεύει ότι η πιο χρήσιμη ικανότητα που μπορεί να διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος είναι να αντιλαμβάνεται τι είναι σημαντικό για το κάθε άνθρωπο (Deming, 1994, σελ. 112). Ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός από τον άλλο και όλοι οι άνθρωποι παρακινούνται σε διαφορετικό βαθμό εσωτερικά και εξωτερικά. Είναι πολύ σημαντικό για ένα διοικητικό στέλεχος να περνάει πολύ χρόνο με τους εργαζομένους και να συζητάει μαζί τους ώστε να μπορεί να αντιληφθεί το είδος της παρακίνησης που ικανοποιεί τις ανάγκες του καθενός ξεχωριστά. Παρακίνηση μπορεί να προσφέρει ανάλογα με τον άνθρωπο η αναγνώριση της προσφοράς από την εταιρία ή από τους συναδέλφους, η παροχή χρόνου για δημοσιεύσεις, το ελαστικό εργασιακό ωράριο, η εγγραφή σε ένα πανεπιστημιακό πρόγραμμα σπουδών κ.α. Με αυτό τον τρόπο το διοικητικό στέλεχος μπορεί να αυξήσει την απόδοση των εργαζομένων του, ενώ μπορεί να καταφέρει να αντικαταστήσει, σε ορισμένους, εξωτερικά κίνητρα με εσωτερικά (Deming, 1994, σελ. 112).

2.1.3. Τα 14 σημεία του Deming

Αν το σύστημα της βαθιάς γνώσης συνιστά ένα θεωρητικό χάρτη για τη κατανόηση ενός οργανισμού και παρέχει το αναγκαίο γνωστικό υπόβαθρο για το μετασχηματισμό του τρόπου διοίκησής του οργανισμού, τα 14 σημεία του Deming, που αποτελούν τη φυσική συνέχειά του συστήματος της βαθιάς γνώσης, συνιστούν έναν γενικό οδηγό που περιέχει τις βασικές αρχές του

μετασχηματισμού. Προγενέστερα στη σύλληψη από το σύστημα της βαθιάς γνώσης τα 14 σημεία περιέχουν τα βασικά στοιχεία της φιλοσοφίας διοίκησης του Deming και περιγράφουν το δικό του δρόμο προς τη ποιότητα.

1. *Δημιουργήστε συνέπεια στη στόχευση (constancy of purpose) για βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών*

Σύμφωνα με τον Deming στο κόσμο της διοίκησης των επιχειρήσεων υπάρχουν δύο ειδών προβλήματα για εκείνες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να επιβιώσουν. Αυτά που αφορούν το παρόν και αυτά που αφορούν το μέλλον (Deming, 2002, σελ. 24). Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι οι διοικήσεις των επιχειρήσεων καταπιάνονται κυρίως με την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αφορούν το παρόν υποβαθμίζοντας το μακροχρόνιο σχεδιασμό. Όπως δηλώνει χαρακτηριστικά «οι άνθρωποι ενδιαφέρονται για το μέλλον και το μέλλον είναι ενενήντα μέρες το πολύ, ή ανύπαρκτο. Μπορεί να μην υπάρχει καθόλου μέλλον. Αυτή η σκέψη κυριαρχεί στο μυαλό των ανθρώπων. Αυτός δεν είναι ο τρόπος για να επιβιώσει μια επιχείρηση. Ούτε ο τρόπος για να προχωρήσει μπροστά. Πρέπει να ξοδεύεις χρόνο για το μέλλον» (Voehl, 1995, σελ. 62).

Η συνέπεια στη στόχευση και η προσκόλληση στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης, ώστε να επιβιώσει και να παρέχει εργασία στο προσωπικό της, αποτελούν προϋποθέσεις κάθε μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Ταυτόχρονα η συνέπεια στη στόχευση απαιτεί την αποδοχή ορισμένων υποχρεώσεων από τη διοίκηση της επιχείρησης με πρωταρχικές την συνεχή προσπάθεια για καινοτομία, την διοχέτευση πόρων στην έρευνα και την εκπαίδευση, και τη συνεχή βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων και των υπηρεσιών (Deming, 2002, σελ. 25).

Η καινοτομία, όρος που στο πλέγμα των αντιλήψεων του Deming κατέχει κεντρική θέση, αποτελεί σύμφωνα με τον ίδιο «το θεμέλιο του μέλλοντος» (Deming, 2002, σελ. 24). Προϋπόθεση της είναι η πίστη ότι θα υπάρξει μέλλον

και συνθήκη απαραίτητη για τη εφαρμογή της η ακλόνητη δέσμευση της ανώτατης διοίκησης στη ποιότητα και τη παραγωγικότητα, ώστε να καταστεί θεσμός της επιχείρησης. Απαιτεί την διοχέτευση πόρων για μακροχρόνιο σχεδιασμό σε θέματα όπως:

- Νέες υπηρεσίες και προϊόντα που μπορεί να βοηθήσουν στο να γίνει καλύτερη υλικά η ζωή των ανθρώπων και θα έχουν αγορά.
- Νέα υλικά που θα χρειαστούν και κόστος παραγωγής.
- Μέθοδος παραγωγής: πιθανές αλλαγές στον εξοπλισμό.
- Απαιτήσεις για νέες δεξιότητες και σε τι αριθμό.
- Εκπαίδευση και επανεκπαίδευση προσωπικού.
- Εκπαίδευση των επιστατών
- Κόστος της παραγωγής.
- Κόστος της προώθησης των πωλήσεων, σχέδια για υπηρεσίες, κόστος υπηρεσιών.
- Επίδοση στα χέρια του χρήστη.
- Ικανοποίηση του χρήστη.

Ο Deming δίνει μία συμβουλή για τη καινοτομία. Για να καινοτομήσει ένας οργανισμός πρέπει να θέσει δύο βασικά ερωτήματα: (α) ποιο είναι το αντικείμενο της επιχειρηματικής μας δραστηριότητας και (β) ποια θα είναι εκείνα τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα βοηθήσουν τους πελάτες μας περισσότερο από εκείνα που έχουν αυτή τη στιγμή στη διάθεσή τους (Weaver, 1995, σελ. 199).

Για κάποιον που θεωρεί τον πελάτη ως το σημαντικότερο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας η συνεχής βελτίωση του σχεδιασμού των προϊόντων και των υπηρεσιών είναι πρωταρχική υποχρέωση μίας επιχείρησης με συνεπή στόχευση για το μέλλον. Και αυτό γιατί δεν έχει σημασία η αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας άμα το προϊόν ή υπηρεσία που προσφέρεται δεν είναι το κατάλληλο για την αγορά.

Η δήλωση της αποστολής μίας εταιρίας πρέπει να έχει κοινωνική αξία. Ταυτόχρονα πρέπει να απαντάει, με λεπτομέρειες για το πώς θα επιτευχθεί η αλλαγή, στο που επιθυμεί να βρίσκεται σε μία περίοδο πέντε με δέκα χρόνων. Η δήλωση της συνέπειας στη στόχευση για βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών της, με στόχο την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση της και την παροχή εργασίας στο προσωπικό της είναι απαραίτητη τόσο για τους πελάτες όσο και για τους προμηθευτές και για τους εργαζομένους της. Απαραίτητη είναι επίσης η κοινοποίηση της δέσμευσης της διοίκησης της επιχείρησης ότι κανένας εργαζόμενος δε θα χάσει τη θέση του με αφορμή τη συνεισφορά στη ποιότητα και τη παραγωγικότητα.

2. Υιοθετήστε τη νέα φιλοσοφία

Είναι πεποίθηση του Deming ότι ο κόσμος μας έχει εισέλθει σε μία νέα οικονομική εποχή. Μία νέα οικονομική εποχή που επιβλήθηκε από τις εξελίξεις στην Ιαπωνία. Το παρόν μοντέλο διοίκησης των επιχειρήσεων στην Αμερική, μοντέλο βασισμένο στις αρχές του Frederick Taylor, έχει καταστεί παρωχημένο από τις εξελίξεις στον ανταγωνισμό σε βαθμό που να προκαλεί προβλήματα επιβίωσης στις Αμερικάνικες εταιρίες, διακινδυνεύοντας τη ποιότητα ζωής του Αμερικανικού λαού. Εξίσου παρωχημένοι θεωρούνται και οι Αμερικανικοί κυβερνητικοί κανονισμοί και οι αντιμονοπωλιακές νομοθεσίες, οι οποίες οφείλουν να αναθεωρηθούν για να υποστηρίξουν και όχι να υποσκάπτουν την ευημερία του Αμερικανικού λαού (Deming, 2002, σελ. 24-28).

Η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας που πρεσβεύει ο Deming είναι λοιπόν επιτακτική ανάγκη. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά «δε μπορούμε πλέον να ανεχτούμε τα κοινά αποδεκτά επίπεδα λαθών, ελαττωματικών, υλικών μη κατάλληλων για την εργασία, ανθρώπων που δουλεύουν χωρίς να ξέρουν πια είναι η δουλειά τους και φοβούμενοι να ρωτήσουν, τη διαχείριση των ζημιών, τις πεπαλαιωμένες μεθόδους εκπαίδευσης στην εργασία, την ανεπαρκή και αναποτελεσματική επίβλεψη, τη διοίκηση που δεν έχει ρίζες στην εταιρία, την εργασία που ελπίζει στη διοίκηση, τα λεωφορεία και τα τρένα που καθυστερούν

ή ακόμα ακυρώνονται γιατί ο οδηγός απέτυχε να εμφανιστεί. Η βρωμιά και ο βανδαλισμός αυξάνουν το κόστος διαβίωσης, και όπως κάθε ψυχολόγος μπορεί να επιβεβαιώσει, οδηγούν σε απρόσεκτη εργασία και δυσαρέσκεια με τη ζωή και με τον εργασιακό χώρο» (Deming, 2002, σελ. 26-27).

Η ποιότητα είναι για τον Deming σαν μία νέα θρησκεία. Χρειάζεται λοιπόν έναν ολοκληρωτικό μετασχηματισμό του μυαλού και της καρδιάς – ο Deming χρησιμοποίησε εδώ τον όρο μετάνοια – που να εκκινεί από τη διοίκηση της επιχείρησης. Απαιτείται μία νέα θεωρία διοίκησης των επιχειρήσεων για τη μεγιστοποίηση του συστήματος, καθώς όπως δήλωνε συχνά «δεν υπάρχει υποκατάστατο για τη γνώση» (Voehl, σελ. 8).

3. Διακόψτε την εξάρτηση από το μαζικό έλεγχο (*inspection*)

Αποτελεί θεμελιακή αντίληψη του Deming το γεγονός ότι η ποιότητα δεν προέρχεται από τον έλεγχο, αλλά από τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Ο έλεγχος με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας είναι καθυστερημένος, αναποτελεσματικός και ακριβός. Η εταιρία που βασίζεται στον έλεγχο ουσιαστικά αποδέχεται ότι θα παράγει έναν αριθμό ελαττωματικών (Deming, 2002, σελ. 28-29). Το βασικό πρόβλημα είναι ότι συνήθως η παραγωγική διαδικασία είναι εκτός στατιστικού ελέγχου ή ότι οι προδιαγραφές δεν είναι ρεαλιστικές.

Το κόστος του ελέγχου και το κόστος επιδιόρθωσης των ελαττωματικών αυξάνει δυσανάλογα τα συνολικά κόστη. Η επιχείρηση δε πρέπει να βασίζεται στον έλεγχο γιατί ουσιαστικά αποπροσανατολίζει τη προσοχή και τους πόρους της από το κρίσιμο έργο της: τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Η ποιότητα πρέπει να κτιστεί στο προϊόν με τη πρώτη φορά. Η λύση βρίσκεται στο μετασχηματισμό της εργασιακής κουλτούρας ώστε να επιτρέπει στους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τη κρίση τους βασισμένοι στη στατιστική, με στόχο να αναλαμβάνουν διορθωτική δράση κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Απαραίτητη συνθήκη η παροχή στους εργαζομένους κατάλληλων

πληροφοριών και εκπαίδευσης ώστε να μπορούν να ελέγχουν τη δουλειά τους σε συνεχή βάση.

Ο Deming αναφέρει τέσσερις κανόνες που ισχύουν για την ελεγχτική διαδικασία (Deming, 2002, σελ. 29-30):

- Ο έλεγχος δε βελτιώνει την ποιότητα, ούτε την εγγυάται. Ο έλεγχος είναι ήδη αργά. Η ποιότητα, καλά ή κακή, βρίσκεται ήδη στο προϊόν.
- Ο μαζικός έλεγχος, είναι εκτός ειδικών περιπτώσεων, αναξιόπιστος, ακριβώς και αναποτελεσματικός. Δεν επιτυγχάνει τον απόλυτο διαχωρισμό σε καλά και κακά προϊόντα.
- Οι ελεγχτές είναι αναξιόπιστοι ως ότου η δουλειά τους βρεθεί υπό στατιστικό έλεγχο και τα εργαλεία ελέγχου απαιτούν συντήρηση και μελέτη.
- Η δειγματοληψία με τη χρησιμοποίηση σχεδιαγραμμάτων ελέγχου για την επίτευξη ή διατήρηση της καταστάσεως στατιστικού ελέγχου αποτελεί ορθή πρακτική. Επίσης, η σύγκριση των εργαλείων και οι δοκιμές επιτρέπουν στους προμηθευτές και τους πελάτες να αναπτύξουν κοινό κώδικα επικοινωνίας.

Πρέπει να σημειωθεί ότι ο Deming αναγνώριζε ότι υπάρχουν εξαιρέσεις. Πρόκειται για περιπτώσεις όπου τα λάθη είναι αναπόφευκτα αλλά δεν είναι ανεκτά. Γενικότερα όμως, αυτό που είναι απαραίτητο είναι να γίνεται ο έλεγχος στο κατάλληλο σημείο, εκεί όπου το συνολικό κόστος είναι το χαμηλότερο δυνατό.

4. Σταματήστε τη πρακτική της ανάθεσης της δουλειάς με μοναδικό κριτήριο τη τιμή

Πάντα ταχτική των επιχειρήσεων στην Αμερική αποτελεί η ανάθεση εργασιών σε προμηθευτές με αποκλειστικό κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή. Αποτέλεσμα αυτής της τακτικής είναι να υποβαθμίζεται η σημασία της ποιότητας στα αγοραζόμενα υλικά, με συνέπεια την ραγδαία αύξηση του κόστους παραγωγής, στη λογική

του ότι τα ελαττωματικά αρχικά υλικά θα δημιουργήσουν ελαττωματικά τελικά προϊόντα. Για τον Deming η τιμή από μόνη της δεν έχει κανένα νόημα χωρίς ένα μέτρο για τη ποιότητα του υλικού που αγοράζεται (Deming, 2002, σελ. 32).

Σύμφωνα με τον Deming τα τμήματα προμηθειών πρέπει να αλλάξουν την εστίαση του ενδιαφέροντός τους, από το χαμηλότερο αρχικό κόστος των αγοραζόμενων υλικών στο, στο χαμηλότερο συνολικό κόστος (Deming, 2002, σελ. 33). Επίσης οι προδιαγραφές των εισερχομένων υλικών δεν λένε όλη την αλήθεια για τις επιδόσεις τους καθώς υπάρχουν και τα προβλήματα της παραγωγής που πρέπει να αντιμετωπιστούν. Και αυτό γιατί τα τμήματα και τα υλικά μπορεί να είναι άριστα αν ειδωθούν απομονωμένα, αλλά να μην δουλεύουν καλά μαζί στη παραγωγή ή στο τελικό προϊόν (Deming, 2002, σελ. 34).

Θεμελιακή πεποίθηση του Deming αποτέλεσε η διαπίστωση ότι οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον από τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων με αποκλειστικό προμηθευτή (Deming, 2002, σελ. 35). Η πολιτική των πολλαπλών προμηθευτών που διαχρονικά προτιμάται από τις επιχειρήσεις για λόγους δημιουργίας ανταγωνισμού με στόχο τη προσφορά χαμηλότερων τιμών και για λόγους προστασίας από έκτακτα γεγονότα, όπως καταστροφές ή απεργίες, αγνοεί ορισμένα «κρυφά» κόστη, όπως αυξημένα διοικητικά έξοδα, έξοδα αρχειοθέτησης και ταξιδιωτικά έξοδα για την επί τόπου επίσκεψη στους προμηθευτές. Και το κυριότερο, καθώς η παραγωγική διαδικασία του κάθε προμηθευτή είναι διαφορετική, η συχνή αλλαγή τους αυξάνει τη διακύμανση στα υλικά που καταλήγουν στη παραγωγή.

Αντιθέτως η μακροχρόνια συνεργασία με αποκλειστικό προμηθευτή μειώνει τη διακύμανση των εισερχομένων στη παραγωγική διαδικασία υλικών, οδηγώντας στο περιορισμό των ελαττωματικών, στη μείωση του κόστους επιδιόρθωσης και στο περιορισμό των αναγκών για προσαρμογές στη παραγωγή με στόχο την αντιμετώπιση των διακυμάνσεων. Παράλληλα ενισχύεται ο δεσμός προμηθευτή πελάτη, γεγονός που επιτρέπει την καλύτερη επικοινωνία τους, με αποτέλεσμα

να γίνεται εφικτή η δέσμευση του προμηθευτή για συνεχή βελτίωση της ποιότητα στα παρεχόμενα υλικά ή τμήματα. Δέσμευση που ενισχύεται από την εισαγωγή στατιστικών μεθόδων που παρέχουν ένα κοινό κώδικα επικοινωνίας. Αποτέλεσμα: κέρδος τόσο για το προμηθευτή που αποκτά ένα πιστό πελάτη για τα προϊόντα του, όσο βέβαια και για τον πελάτη που γνωρίζει ότι θα λαμβάνει συνεχώς βελτιούμενο αρχικό υλικό και άρα θα μπορεί να βελτιώνει τη παραγωγικά του διαδικασία (Deming, 1994, σελ. 227-232).

5. Βελτιώστε συνεχώς και για πάντα το σύστημα παραγωγής και τις υπηρεσίες

Η προσπάθεια για βελτίωση, στο πλέγμα των ιδεών του Deming, είναι μια αδιάλειπτη ατέρμονα επαναλαμβανόμενη διαδικασία. Σε αντίθεση με το παραδοσιακό τρόπο διοίκησης που αντιλαμβάνονταν τη βελτίωση ως συνέπεια σημαντικών τεχνολογικών καινοτομιών, ο Deming, υιοθετώντας μία συστημική λογική, αντιλαμβάνεται τη βελτίωση σα μία συνεχής προσπάθεια επίτευξης προσαυξανόμενων βελτιώσεων στις διαδικασίες. Παράλληλα θεωρούσε πως για να επιτευχθεί μία διατηρήσιμη κουλτούρα, στην οποία η συνεχής βελτίωση και η εστίαση στο πελάτη να είναι φυσική διεργασία, απαιτείται ο επανασχεδιασμός του συστήματος, ώστε να καταστεί συνεπές με το όραμα και τις αξίες του οργανισμού. Οι συνεχείς βελτιώσεις αφορούν τόσο το σχεδιασμό όσο και τη παραγωγή.

Ο Deming ήταν πεπεισμένος ότι η ποιότητα ξεκινάει από τη πρόθεση που καθοδηγείται και καθορίζεται από τη διοίκηση. Η πρόθεση πρέπει στη συνέχεια να μετατραπεί σε σχέδια και προδιαγραφές για να παραχθούν προϊόντα που θα ελεγχθούν και θα δοκιμαστούν. Η ποιότητα πρέπει να κτιστεί στο στάδιο του σχεδιασμού γιατί αργότερα μπορεί να είναι πολύ αργά (Deming, 2002, σελ. 49). Κάθε προϊόν πρέπει να θεωρείτε μοναδικό γιατί υπάρχει μόνο μία πιθανότητα για τη βέλτιστη επιτυχία. Ο βελτιωμένος σχεδιασμός επιτυγχάνεται με την καλύτερη κατανόηση των αναγκών του πελάτη και του τρόπου που χρησιμοποιεί σωστά ή λανθασμένα το προϊόν, με συνεχείς έρευνες αγοράς και άλλους τρόπους απόκτησης πληροφοριών από το πελάτη, με τη διαρκή

βελτίωση των μεθόδων δοκιμής, με την αυξανόμενη κατανόηση των διαδικασιών παραγωγής και την ανάπτυξη κατασκευάσιμων σχεδίων.

Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών. Επίσης η εισαγωγή στατιστικών μεθόδων αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο συνεχούς βελτίωσης που ξεπερνάει τα στενά όρια της παραγωγής και περιλαμβάνει τις μεταφορές, τη μηχανολογία, τη διατήρηση, τις πωλήσεις, τις επισκευές και τη διοίκηση. Προς την ίδια κατεύθυνση λειτουργεί και η συνεργασία με αποκλειστικό προμηθευτή. Η βελτίωση των διαδικασιών της παραγωγής περιλαμβάνει και τη καλύτερη κατανομή της ανθρώπινης προσπάθειας και την αφαίρεση των εμποδίων που στερούν τη περηφάνια της εργασιακής προσπάθειας τόσο από τους εργάτες όσο και από τη διοίκηση και τους μηχανολόγους. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Deming «το πλεονέκτημα της μεθόδου Kanban (παράδοση στο σωστό χρόνο: παράδοση just in time) είναι η πειθαρχία που προϋποθέτει: διαδικασίες υπό έλεγχο, ποιότητα, ποσότητα και κανονικότητα προβλέψιμες» (Deming, 2002, σελ. 52).

Ένα πολύ ενδιαφέρον σύστημα συνεχούς βελτίωσης το οποίο υιοθέτησε και εξέλιξε ο Deming είναι ο κύκλος του Shewhart για τη μάθηση και τη βελτίωση ή αλλιώς κύκλος P D S A⁴. Η σύλληψη του εμπεριέχει μία σημαντική μετατόπιση από τις αρχές της λεγόμενης επιστημονικής διοίκησης (scientific management). Έτσι ενώ για την επιστημονική διοίκηση οι προδιαγραφές, η παραγωγή και ο έλεγχος είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους, όταν ο έλεγχος της ποιότητας ειδωθεί ως πιθανότητα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (οι προδιαγραφές, η παραγωγή και ο έλεγχος) συνδέονται μεταξύ τους κυκλικά. Συνδέονται γιατί είναι επιθυμητό να γίνει γνωστό πόσο καλά ικανοποιούνται τα όρια ανοχής από

⁴ Πρόκειται για τη τροποποιημένη από τον Deming εκδοχή του κύκλου που εφάρμοσε για πρώτη φορά ο Walter A. Shewhart και που στη βιβλιογραφία αναφέρεται με διάφορες ονομασίες, όπως κύκλος του Shewhart για τη μάθηση και τη βελτίωση (The Shewhart Cycle for learning and improvement), κύκλος P D S A, τροχός του Deming (Deming Wheel), the Shewhart Plan-Do-Check-Act Cycle, The Deming P D C A Cycle, The Deming\ Shewhart Plan-Do-Check-Act Paradigm κ.α. (Petersen, 1997, σελ.114). Η συγκεκριμένη είναι η τελική μορφή που υιοθέτησε ο Deming (Deming, 1994, σελ.132)

την υπάρχουσα διαδικασία και τι βελτιώσεις είναι αναγκαίες. Στη γενική του χρήση ως διάγραμμα ροής για τη μάθηση και τη βελτίωση για κάθε διεργασία έχει την εξής μορφή:

- (Plan) Σχεδίασε μία αλλαγή ή μία δοκιμή με στόχο τη βελτίωση.
- (Do) Εφάρμοσε την αλλαγή ή τη δοκιμή κατά προτίμηση σε μικρή κλίμακα
- (Study) Μελέτησε τα αποτελέσματα. Τι μάθαμε. Τι πήγε στραβά.
- (Act) Υιοθέτησε την αλλαγή ή εγκατέλειψε την ή πέρασε από τα στάδια του κύκλου ξανά.

6. Καθιερώστε την εκπαίδευση (training)

Ο Deming πίστευε πως απαιτείται ολική αναδιάρθρωση του συστήματος εκπαίδευσης στις Αμερικανικές επιχειρήσεις (Deming, 2002, σελ. 52). Θεωρούσε πως η μεγαλύτερη απώλεια στην Αμερική είναι η αδυναμία χρησιμοποίησης των ικανοτήτων των ανθρώπων. Η διοίκηση πρέπει να εκπαιδευτεί ώστε να μάθει τα πάντα για την εταιρία, από τα εισερχόμενα υλικά μέχρι το πελάτη. Ανέφερε ως πρότυπο το Ιαπωνικό μοντέλο διοίκησης, όπου η διοίκηση ξεκινάει την καριέρα της περνώντας ένα χρονικό διάστημα τεσσάρων με δώδεκα χρόνων δουλεύοντας στη γραμμή παραγωγής και σε άλλα καθήκοντα της εταιρίας, αποκτώντας με τον τρόπο αυτό εμπειρία με τα προβλήματα της παραγωγής, των προμηθειών, της λογιστικής, της διανομής και των πωλήσεων (Deming, 2002, σελ. 52).

Ο Deming παρατηρούσε συχνά εργαζομένους να τοποθετούνται σε θέσεις στη παραγωγή με ελάχιστη ή και καθόλου εκπαίδευση για τις κατάλληλες τεχνικές, από τους συναδέλφους ή τους προϊσταμένους τους. Πίστευε ότι η εκπαίδευση σε βασικά στατιστικά εργαλεία και τεχνικές θα ήταν χρήσιμη για τους περισσότερους εργαζομένους και θα συμπλήρωνε τη συνηθισμένη εκπαίδευση για απόκτηση δεξιοτήτων. Επιπροσθέτως θα επέτρεπε στο κάθε εργαζόμενο να έχει μεγαλύτερη συνεισφορά στη βελτίωση της ποιότητας. Εξίσου σημαντική θεωρούσε την επανεκπαίδευση, ως σημαντικό παράγοντα στη διατήρηση των

εργαζομένων σε συνεχή επαφή με τις τελευταίες εξελίξεις στις μεθόδους εργασίας. Μια πρακτική που έκρινε απαραίτητη την εφαρμογή της ήταν η επανεκπαίδευση των εργαζομένων οι δεξιότητες των οποίων καθίστατο ξεπερασμένες από τον αυτοματισμό. Στόχος αυτής της πολιτικής είναι η δημιουργία δεσμών πίστης μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρίας.

Ο Deming πίστευε ότι κάθε άνθρωπος μαθαίνει με διαφορετικό τρόπο. Κάποιοι μαθαίνουν με γραπτές οδηγίες. Άλλοι μαθαίνουν με προφορικές οδηγίες. Άλλοι πάλι μαθαίνουν καλύτερα με εικόνες. Κάποιοι με τη μίμηση, άλλοι με την επίδειξη. Ορισμένοι μπορεί να έχουν και συγκεκριμένα προβλήματα με κάποιες από αυτές τις μεθόδους, όπως δυσλεξία ή δυσφρασία. Ο καλός εκπαιδευτής πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει τις δυνατότητες και τα προβλήματα του κάθε εκπαιδευόμενου ώστε να επιλέξει την κατάλληλη μέθοδο (Deming, 2002, σελ. 52).

Ο ηγέτης πρέπει να είναι εκπαιδευτής. Είναι δουλειά του να ξέρει ποιος χρειάζεται εκπαίδευση και ποιος δε χρειάζεται. Όποιος έχει φέρει την εργασία του σε κατάσταση στατιστικού ελέγχου, είτε καλά είτε κακά εκπαιδευμένος, λειτουργεί με μία συγκεκριμένη λογική. Έχει μάθει ότι μπορεί να μάθει για τη συγκεκριμένη εργασία. Δεν είναι οικονομικά αποδοτικό να γίνει προσπάθεια για περαιτέρω παροχή ίδιου τύπου εκπαίδευσης. Μπορεί, παρόλα αυτά, με καλή εκπαίδευση, να μάθει πολύ καλά κάποια άλλη εργασία (Deming, 1994, σελ. 126).

Η εκπαιδευτική διαδικασία, τόνιζε ο Deming, πρέπει να στρέφεται προς ένα στόχο: την παραγωγή του καλύτερου δυνατού προϊόντος ή υπηρεσίας για την ικανοποίηση του πελάτη. Όμως ο χρόνος και το χρήμα που ξοδεύεται στην εκπαίδευση θα είναι αναποτελεσματικός αν δεν αφαιρεθούν τα προσκόμματα που εμποδίζουν τη καλή εργασία. Η διάθεση πόρων στην εκπαίδευση (training και education) είναι κατά τον Deming επένδυση, και όχι έξοδο, γιατί εφοδιάζει τους ανθρώπους με την ικανότητα να λαμβάνουν στέρεες αποφάσεις για βελτιώσεις, βασισμένες στη διεξοδική ανάλυση δεδομένων.

7. Καθιερώστε την ηγεσία (leadership)

Βασικό πρόβλημα της διοίκησης στην Αμερική αποτελεί, κατά τον Deming, το γεγονός ότι η επίβλεψη στις επιχειρήσεις ανατίθεται σε μεγάλο βαθμό σε πρωτοαπασχολούμενους αποφοίτους κολεγίων που χρησιμοποιούν τις συγκεκριμένες θέσεις ως πύλες εισόδου στη διοικητική ιεραρχία. Αποτέλεσμα αυτής της πρακτικής είναι να μην γνωρίζουν τη δουλειά καθώς δεν έχουν την απαραίτητη εμπειρία. Αδυνατούν, λοιπόν, να εντοπίσουν τους εργαζόμενους που χρειάζονται βοήθεια ή εκπαίδευση, ενώ μπορεί και να εμποδίζουν εργαζομένους να κάνουν σωστά τη δουλειά τους, καθώς το μόνο που τους ενδιαφέρει είναι να στέλνουν το προϊόν στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Παράλληλα απουσιάζει από την ηγεσία των Αμερικανικών επιχειρήσεων το όραμα και ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός καθώς όλα λειτουργούν υπό τη πίεση των αποτελεσμάτων του επόμενου τετραμήνου.

Σύμφωνα με τον Deming δουλειά της διοίκησης δεν είναι να επιβλέπει, λέγοντας στους εργαζομένους τι να κάνουν ή τιμωρώντας τους, αλλά να καθοδηγεί (Deming, 2002, 54). Ηγεσία σημαίνει τη παροχή καθοδήγησης που θα βοηθήσει του εργαζομένους να κάνουν τη δουλειά τους καλύτερα με λιγότερη προσπάθεια. Όπως αναφέρει σκοπός της ηγεσίας πρέπει να είναι η βελτίωση της επίδοσης των ανθρώπων και των μηχανών, η βελτίωση της ποιότητας, η αύξηση της παραγωγής, και ταυτόχρονα η εμφύσηση αισθήματος περηφάνιας για την εργασιακή προσπάθεια. Όχι η εξεύρεση και η καταγραφή των αποτυχιών, αλλά η απομάκρυνση των αιτιών που τις προκαλούν (Deming, 2002, σελ. 248).

Στα περίφημα σεμινάρια των τεσσάρων ημερών που παρέδιδε ο Deming παραθέτει τον εξής δεκάλογο με τις ικανότητες που πρέπει να έχει ένας ηγέτης (Latzko, 1995, σελ. 75):

- Καταλαβαίνει πως η δουλειά της ομάδας ταιριάζει με τους σκοπούς της επιχείρησης.
- Εργάζεται με τη λογική των προηγούμενων και επόμενων σταδίων.

- Προσπαθεί να δημιουργήσει χαρά στην εργασία για όλους.
- Είναι προπονητής και συμβουλάτορας, όχι κριτής.
- Χρησιμοποιεί αριθμητικά στοιχεία για να τον βοηθήσουν να καταλάβει τους ανθρώπους.
- Δουλεύει για τη βελτίωση του συστήματος στα πλαίσια του οποίου δουλεύει τόσο ο ίδιος όσο και οι άνθρωποι του.
- Δημιουργεί εμπιστοσύνη.
- Δεν αναμένει τη τελειότητα.
- Ακούει και μαθαίνει.
- Καθιστά ικανούς τους εργαζομένους να κάνουν τη δουλειά τους.

8. Διώξτε το φόβο

Ο Deming συχνά αναφερόταν στην ανάγκη να απελευθερωθεί κανείς από το φόβο και να αισθάνεται ασφαλής. Πίστευε ότι κανείς δε μπορεί να έχει τη μέγιστή του επίδοση αν δεν αισθάνεται ασφαλής. Το να είναι κανείς ασφαλής σημαίνει να είναι ελεύθερος να εκφράσει ιδέες, να θέσει ερωτήσεις ή να καταδείξει προβλήματα (Deming, 2002, σελ. 59). Υπάρχουν πολλά είδη φόβου: ο φόβος των αντιποίνων, ο φόβος της αποτυχίας, ο φόβος του αγνώστου, ο φόβος της απώλειας του ελέγχου, ο φόβος της αλλαγής και ο φόβος της γνώσης. Ένας κοινός παρονομαστής, όμως, του φόβου σε όλες του τις μορφές είναι η μειωμένη επίδοση και τα παραφουσκωμένα στοιχεία.

Συχνά ο Deming μιλούσε για το οικονομικό κόστος του φόβου, το οποίο το θεωρούσε ιλιγγιώδες. Πρόκειται για το κόστος που προέρχεται από την αδυναμία να υπάρξει ειλικρινής ροή καλών ή κακών πληροφοριών και ιδεών προς τη διοίκηση εξαιτίας του φόβου των εργαζομένων στα πλαίσια της επικρατούσας επιχειρησιακής κουλτούρας. Η σωστή διοίκηση οφείλει να εξετάζει όλες τις συστάσεις από τους εργαζομένους της, να εφαρμόζει τις καλές και να επεξηγεί με ακρίβεια τους λόγους για τους οποίους δεν αποδέχτηκε τις υπόλοιπες, ώστε να κερδίσει τον σεβασμό των εργαζομένων και να διαμορφώσει κουλτούρα συνεργασίας. Ο αμοιβαίος σεβασμός ανάμεσα στους

εργαζομένους και τη διοίκηση είναι απαραίτητος για την εξαφάνιση του φόβου και την προώθηση εποικοδομητικών δραστηριοτήτων.

Άλλη μία απώλεια που προκαλείται από το φόβο είναι η αποτυχία να εξυπηρετηθούν τα πραγματικά συμφέροντα μιας εταιρίας, εξαιτίας της αναγκαιότητας να ικανοποιηθούν προδιαγεγραμμένοι κανόνες ή της αναγκαιότητας να επιτευχθεί, με οποιοδήποτε κόστος, ένα καθορισμένο όριο παραγωγής (Deming, 2002, σελ. 61). Φόβος που ουσιαστικά οδηγεί στην υποβάθμιση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος.

Υπάρχει μία ευρύτατα διαδεδομένη αντίληψη σε ορισμένα διευθυντικά στελέχη ότι μία ορισμένη ποσότητα φόβου είναι απαραίτητη για να γίνει η δουλειά. Η αντίληψη αυτή είναι κατά τον Deming λανθασμένη και πηγάζει από την αδυναμία τους να διακρίνουν την ένταση από φόβο. Ενώ δηλαδή ισχύει η θέση ότι ένα συγκεκριμένο ποσό έντασης είναι θετικό και υγιές, επειδή αυξάνει την αδρεναλίνη, σε μεγάλες ποσότητες γίνεται καταστροφικό γιατί οδηγεί στην υπερκόπωση και το φόβο. Πίστευε ο Deming ότι ο φόβος μεταξύ των μισθωτών εργαζομένων διασπείρεται και γίνεται πιο έντονος με τις ετήσιες αξιολογήσεις επιδόσεως.

9. Καταργήστε τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων

Η οργανωσιακή δομή των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από το διαχωρισμό σε τμήματα. Μία τυπική διάκριση σε τμήματα περιλαμβάνει το σχεδιασμό, την έρευνα, την παραγωγή, τις προμήθειες και τις πωλήσεις. Το πρόβλημα κατά τον Deming έγκειται στο γεγονός ότι στη φιλοσοφία της Αμερικάνικης διοίκησης ο διαχωρισμός αυτός εκτός από το να εξυπηρετεί λειτουργικές ανάγκες γίνεται εν μέρει αυτοσκοπός. Ο Deming μιλάει για αυτόνομα βασίλεια με σοβαρά προβλήματα ανατροφοδότησης πληροφοριών και γενικότερης συνεργασίας. Προβλήματα που φτάνουν στο βαθμό της έλλειψης πρόθεσης συνεργασίας, στα πλαίσια μίας λογικής ανταγωνισμού, που έχει το φιλοσοφικό της υπόβαθρο σε

μία θεωρία περί βελτιστοποίησης του συστήματος όταν τα μέρη του λειτουργούν ανταγωνιστικά.

Απέναντι σε αυτό το ανταγωνιστικό μοντέλο, που για τον Deming έχει τρομακτικές συνέπειες στην ποιότητα του τελικού προϊόντος των επιχειρήσεων και άρα στην ανταγωνιστικότητά τους, ο Deming αντιπαραθέτει ένα νέο συνεργατικό μοντέλο. Πρότυπό του οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις και η αντίληψή τους για τα τμήματα. Αντίληψη που συνοψίζεται στη θέαση του επόμενου τμήματος στη παραγωγική διαδικασία ως πελάτη του προηγούμενου (Deming, 2002, σελ.. 87).

Το νέο αυτό μοντέλο συνεργασίας έχει ως βασικό άξονα λειτουργίας του τη διατμηματική συνεργασία. Συνεργασία που απαιτείται για την βέλτιστη δυνατή επικοινωνία των αναγκών και των δυνατοτήτων του κάθε τμήματος με τελικό πάντα στόχο την παροχή στο καταναλωτή του προϊόντος που χρειάζεται. Απαραίτητος, αλλά όχι επαρκής, όρος για την εφαρμογή του συνεργατικού μοντέλου, είναι ο σχηματισμός διατμηματικών ομάδων εργασίας που θα λειτουργούν ξεπερνώντας τους οργανωσιακούς φραγμούς των τμημάτων. Αυτό που απαιτείται όμως πάνω από όλα είναι η εμπέδωση μίας επιχειρησιακής κουλτούρας που θα επιτρέπει και θα ενισχύει την οριζόντια συνεργασία και θα αποδοκιμάζει τον εσωτερικό ανταγωνισμό ανάμεσα στα τμήματα.

Ένα σημαντικό ζήτημα που πρέπει να ξεπεραστεί στις δυτικές χώρες για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι ομάδες εργασίας είναι τα προβλήματα στις σχέσεις των σωματείων των εργαζομένων με τους εργοδότες. Προβλήματα που έχουν ιστορικές ρίζες και ενισχύονται από την επικράτηση ορισμένων αρχών που πρωτοδιατυπώθηκαν από τον Frederick W. Taylor. Ο Deming δεν κουράζεται να επαναλαμβάνει τη θέση του για δημιουργία δεσμών εμπιστοσύνης και αφοσίωσης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης με τη τελευταία να εγγυάται για το σκοπό αυτό τις θέσεις εργασίας των εργαζομένων και μισθούς επαρκείς για μία άνετη διαβίωση.

10. Καταργήστε τα συνθήματα, τις προτροπές και τους στόχους για το εργατικό δυναμικό

Η πρακτική της ανάρτησης συνθημάτων, προτροπών και στόχων με αποδέκτη το εργατικό δυναμικό είναι σύμφωνα με τον Deming αναποτελεσματική, ενώ μπορεί να οδηγήσει και σε αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, γιατί όπως δηλώνεται ρητά απευθύνεται στους λάθος ανθρώπους. Η πρακτική αυτή βασίζεται στη λανθασμένη υπόθεση ότι ο εργαζόμενος στη παραγωγική διαδικασία κινητοποιούμενος από την φρασεολογία των αφισών μπορεί αυξάνοντας τη προσπάθεια που καταβάλλει να επιτύχει το μηδενισμό των ελαττωματικών, τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και οτιδήποτε άλλο είναι επιθυμητό από τη διοίκηση. Με τον τρόπο όμως αυτό αποκρύπτεται η πραγματικότητα που θέλει το σύστημα υπεύθυνο για τη συντριπτική πλειοψηφία των ελαττωματικών, των λαθών και των υψηλών κοστών και όχι τους εργαζομένους. Σύμφωνα με τους υπολογισμούς του Deming το 94% των προβλημάτων και των ευκαιριών για βελτίωση ανήκουν στο σύστημα, ενώ μόλις το 6% οφείλεται στους εργαζομένους (Deming, 2002, σελ. 315). Την ευθύνη όμως για τη βελτίωση του συστήματος έχει η διοίκηση και όχι οι εργαζόμενοι.

Μεταθέτοντας, λοιπόν, την ευθύνη της στους εργαζομένους με συνθήματα και προτροπές που δεν εξηγούν με ακρίβεια τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να βελτιώσουν οι εργαζόμενοι τη δουλειά τους και με ανεδαφικούς στόχους, η διοίκηση ουσιαστικά εθελουφλεί προκαλώντας τα αντίθετα αποτελέσματα (Deming, 2002, σελ. 68):

- Αδυναμία να επιτύχει το στόχο.
- Αύξηση της διακύμανσης.
- Αύξηση του ποσοστού των ελαττωματικών.
- Αύξηση του κόστους.
- Πτώση του ηθικού του εργατικού δυναμικού.
- Έλλειψη σεβασμού για τη διοίκηση.

Η διοίκηση οφείλει να αντιληφθεί ότι η καταγραφή της διακύμανσης που οφείλεται στο σχεδιασμό του συστήματος, ο διαχωρισμός σε κοινές και ειδικές αιτίες διακύμανσης, η εισαγωγή στατιστικών εργαλείων και η εκπαίδευση των εργαζομένων στο χειρισμό τους, οι πρακτικές δηλαδή που αποτελούν το πιο αποτελεσματικό τρόπο για τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας του συστήματος, είναι δικές τις αρμοδιότητες και οφείλει αυτή να αναλάβει δράση για να τις εφαρμόσει.

Ο Deming αναφέρει χαρακτηριστικά ότι θα ήθελε να έβλεπε «αφίσες που θα εξηγούσαν στο κάθε εργαζόμενο τι κάνει η διοίκηση κάθε μήνα για να (για παράδειγμα) αγοράσει καλύτερης ποιότητας εισερχόμενα υλικά από λιγότερους προμηθευτές, να βελτιώσει τη συντήρηση, να παράσχει καλύτερη εκπαίδευση, να παράσχει στατιστικά βοηθήματα και καλύτερη επίβλεψη για να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα, όχι με σκληρότερη εργασία αλλά με εξυπνότερη» (Deming, 2002, σελ. 69). Τέτοιες αφίσες θεωρεί ότι θα έδιναν τεράστια ώθηση στο ηθικό των εργαζομένων γιατί θα καταλάβαιναν ότι η διοίκηση αναλαμβάνει κάποια από την ευθύνη για τα προβλήματα στη παραγωγική διαδικασία και προσπαθεί να απομακρύνει τα εμπόδια.

11α. Καταργήστε τα αριθμητικά κατώτατα όρια (numerical quotas) για το εργατικό δυναμικό

Η χρήση των αριθμητικών κατωτάτων ορίων είναι μία ευρύτατα διαδεδομένη πρακτική από τη διοίκηση των Αμερικανικών επιχειρήσεων για το εργατικό δυναμικό τους. Η ευρύτατη χρησιμοποίησή της οφείλεται στην δυνατότητα προϋπολογισμού της ποσότητας και του κόστους της παραγωγής. Όμως συνέπεια της είναι η δραματική αύξηση του κόστους παραγωγής και η απώλεια της υπερηφάνειας από την εργασιακή προσπάθεια. Όπως αναφέρει emphaticά ο Deming «Υπάρχουν περισσότεροι μηχανολόγοι που ασχολούνται με τη κατασκευή προδιαγραφών εργασίας (work standards) και άνθρωποι που μετρούν τη παραγωγή, παρά άνθρωποι που δραστηριοποιούνται στη πραγματική παραγωγή» (Deming, 2002, σελ. 71).

Καταρχήν τα αριθμητικά κατώτατα όρια είναι «ένα οχυρό ενάντια στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας» (Deming, 2002, σελ. 71). Καθώς συχνά περιλαμβάνουν προβλέψεις για ελαττωματικά μέρη εγγυώνται ότι η διοίκηση θα λάβει στο καλύτερο ενδεχόμενο μέτρια επίδοση. Ταυτόχρονα εθίζουν τους εργαζομένους στη λογική του να μειώνουν ή να σταματούν τη προσπάθειά τους όταν καταφέρνουν να πιάσουν το κατώτατο όριο. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος είναι εντελώς ασύμβατα με την έννοια της συνεχούς βελτίωσης. Ο Deming αναφέρει χαρακτηριστικά ότι δεν έχει δει ακόμα «ούτε ένα αριθμητικό κατώτατο όριο που να περιλαμβάνει κάποιο ίχνος συστήματος με το οποίο θα βοηθούσε τον οποιοδήποτε να κάνει καλύτερη δουλειά» (Deming, 2002, σελ. 71).

Στη περίπτωση που τα κατώτερα όρια που θέτονται είναι δίκαια για το μέσο εργαζόμενο, αυτό που συμβαίνει στη πράξη είναι ότι οι μισοί εργαζόμενοι θα βρεθούν πάνω από το μέσο όρο ενώ οι υπόλοιποι μισοί κάτω. Παρόλα αυτά η εξισορροπητική πίεση συνήθως κρατά το πάνω μισό κοντά στο μέσο όρο, ενώ το υπόλοιπο μισό που βρίσκεται κάτω από το μέσο όρο δεν είναι δυνατόν να πιάσει το κατώτατο όριο γεγονός που συνεπάγεται χαμηλό ηθικό, απώλειες, χάος, δυσαρέσκεια και παράδοση. Τα πράγματα γίνονται ακόμα χειρότερα στις περιπτώσεις που η διοίκηση τοποθετεί το κατώτατο όριο σε υψηλότερα επίπεδα, γιατί θεωρεί ότι με τον τρόπο αυτό μπορεί να βελτιώσει τους στόχους και να απομακρύνει όσους εργαζομένους δεν αντέχουν. Στη περίπτωση αυτή το μόνο που επιτυγχάνει είναι τη περαιτέρω πτώση του ηθικού και ακόμα περισσότερο χάος.

Μια ακόμα πρακτική με την οποία είναι κάθετα αντίθετος ο Deming είναι η εργασία με το κομμάτι (piece work). Η εργασία με το κομμάτι, κατηγορία στην οποία συμπεριλαμβάνει και τη πληρωμή με κίνητρα, είναι κατά την άποψή του πιο εξοργιστική και από τις προδιαγραφές εργασίας. Και αυτό γιατί ο εργάτης που δουλεύει με το σύστημα της εργασίας με το κομμάτι ξέρει ότι όσα περισσότερα υλικά παράγει, ανεξαρτήτως της ποιότητας, τόσο περισσότερο πληρώνεται. Ουσιαστικά δηλαδή εθίζεται σε μία καταστροφική λογική

πρόκρισης της ποσότητας έναντι της ποιότητας, μαθαίνει ότι πληρώνεται για να παράγει ελαττωματικά υλικά. Παράλληλα καθώς συνειδητοποιεί ότι για να πληρώνεται καλύτερα πρέπει να παράγει ελαττωματικά προϊόντα αποστραφεί την υπερηφάνεια της επιτυχούς εργασιακής προσπάθειας.

Για τον Deming τα κατώτερα όρια, οι προδιαγραφές εργασίας, η πληρωμή με κίνητρα και η εργασία με το κομμάτι συνιστούν παραδοχή της ανικανότητας της διοίκησης να καταλάβει και να επιβλέψει τη παραγωγική διαδικασία. Είναι δουλειά της διοίκησης να αντικαταστήσει αυτές τις μεθόδους με ενημερωμένη και ευφυή ηγεσία. Οι ηγέτες πρέπει να κατανοούν τη δουλειά και να έχουν αντίληψη των δυνατοτήτων της διαδικασίας με τη χρησιμοποίηση στατιστικών μεθόδων. Είναι δουλειά όσων επιβλέπουν να βοηθούν τους εργαζομένους να προσφέρουν πιο ποιοτική εργασία και να αυξάνουν την παραγωγικότητά τους σε συνεχή βάση.

11β. Καταργήστε τους αριθμητικούς στόχους (numerical goals) για τους ανθρώπους της διοίκησης

Το να θέτει η διοίκηση έναν αριθμητικό στόχο, όπως π.χ. την αύξηση των πωλήσεων κατά 5%, την αύξηση της παραγωγής κατά 10%, χωρίς να έχει σαφή σχεδιασμό και μέθοδο για το πώς θα επιτευχθεί αυτός ο στόχος είναι ατελέσφορο (Deming, 2002, σελ. 75). Και αυτό γιατί αν το σύστημα είναι σταθεροποιημένο, δεν υπάρχει λόγος να τεθεί συγκεκριμένος στόχος αφού το σύστημα θα αποφέρει ό,τι είναι στις δυνατότητές του να αποφέρει, ενώ δεν υπάρχει περίπτωση να αποφέρει κάτι που θα τις ξεπερνάει. Οι μεταβολές στις αποδόσεις από περίοδο σε περίοδο θα είναι πάντα στα πλαίσια των δυνατοτήτων του, καθιστώντας τις συγκρίσεις χωρίς κανένα νόημα. Και όταν το σύστημα δεν είναι σταθεροποιημένο πάλι δεν υπάρχει νόημα να τεθεί ένας στόχος, καθώς δεν υπάρχει τρόπος να γνωρίζεις κανείς τι θα παράγει το σύστημα, αφού το σύστημα δεν έχει συγκεκριμένες δυνατότητες.

Ένας ευρύτατα διαδεδομένος τρόπος διοίκησης στο χώρο των αμερικανικών επιχειρήσεων είναι η λεγόμενη «διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους» (Management By Objectives). Ο Deming είναι κάθετα αντίθετος με αυτή τη πρακτική και επαναλαμβάνει συνεχώς ότι απαιτείται η κατάργησή της. Θεωρεί ότι μία διοικητική πρακτική που εστιάζει στα αποτελέσματα είναι αναποτελεσματικός τρόπος για τη βελτίωση μίας διαδικασίας ή μίας δραστηριότητας. Αυτό που απαιτείται από την διοίκηση είναι να μπορεί να ηγηθεί. Και για να το πράξει αυτό πρέπει να γνωρίζει τη δουλειά για την οποία αυτή και οι άνθρωποί της είναι υπεύθυνοι. Πρέπει να αντιλαμβάνεται τη παραγωγική διαδικασία ως σύστημα, να αναγνωρίζει ποιος είναι ο πελάτης και ποιος ο προμηθευτής της και ποιες οι ανάγκες τους, να γνωρίζει καλά και να ενημερώνεται διαρκώς για τις εξελίξεις στο αντικείμενο της δουλειάς της και να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί τους εργαζομένους της. Μόνο έτσι θα μπορέσει να βελτιώσει τις διαδικασίες και όχι αξιολογώντας αναφορές με επίπεδα εκρών αυθαίρετα.

Το μόνο αριθμητικό στοιχείο που επιτρέπεται σε ένα διοικητικό στέλεχος να παρουσιάζει στους ανθρώπους του, σύμφωνα με τον Deming, είναι μία ξεκάθαρη δήλωση ενός γεγονότος που αφορά την επιβίωση της επιχείρησης. Π.χ. Αν δεν αυξηθεί η κερδοφορία κατά 10% η εταιρία θα κλείσει (Deming, 2002, σελ. 76).

12. Αφαιρέστε τα εμπόδια που αποστερούν από τους ανθρώπους την υπερηφάνεια της εργασιακής προσπάθειας (pride of workmanship)

Για τον Deming το πρόβλημα με τους εργαζομένους στις επιχειρήσεις στην Αμερική, είτε είναι έμμισθα στελέχη είτε ωριαίοι εργάτες, είναι ότι έχουν μετατραπεί στα μάτια της διοίκησης σε εμπόρευμα (commodity) (Deming, 2002, σελ. 77). Οι ωριαίοι εργάτες εφοδιάζονται με κατώτερης ποιότητας μηχανές, εργαλεία, υλικά, τους αναθέτονται μονότονες εργασίες, τους υπαγορεύεται να χρησιμοποιούν ελαττωματικά υλικά για να ακολουθήσουν τις απαιτήσεις των πωλήσεων και να αναφέρουν σε προϊσταμένους που δεν ξέρουν τίποτα για τη

δουλειά. Τα μισθωτά στελέχη αναμένεται να δουλεύουν απογεύματα και Σαββατοκύριακα για να αναπληρώσουν προγράμματα μείωσης του κόστους που οδήγησαν στην απόλυση συναδέλφων τους, ενώ αρκετοί λαμβάνουν τον τίτλο του διοικητικού στελέχους μόνο και μόνο για να μην πληρώνονται υπερωρίες. Καμία κατηγορία εργαζομένων δεν μπορεί να είναι σίγουρη αν θα έχει την εργασία της στο άμεσο μέλλον. Υπό αυτές τις συνθήκες είναι αδύνατο για τους εργαζομένους να βλέπουν με υπερηφάνεια την εργασία τους.

Τα προσκόμματα που δεν επιτρέπουν τη συνειδητοποίηση της υπερηφάνειας της εργασιακής προσπάθειας μπορεί στη πραγματικότητα να είναι, σύμφωνα με τον Deming, ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στη μείωση του κόστους και στη βελτίωση της ποιότητας στην Αμερική. Ο Deming πίστευε ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι περήφανοι για τη δουλειά τους και δυσανασχετούν όταν αναγκάζονται να πραγματοποιούν κακής ποιότητας εργασία. Όμως το μοντέλο διοίκησης που επικρατεί αφήνει ανεκμετάλλευτη αυτή τη διάθεση των εργαζομένων καταρρακώνοντας το ηθικό και την παραγωγικότητά τους. Σε αυτό το γεγονός έχουν τη ρίζα τους και μία σειρά από φαινόμενα που παρατηρούνται στις επιχειρήσεις, όπως οι συχνές απουσίες και η κινητικότητα του εργατικού δυναμικού (Deming, 2002, 83). Όποιος νιώθει σημαντικός σε μία δουλειά θα κάνει κάθε προσπάθεια για να βρίσκεται στη δουλειά. Και θα νιώθει σημαντικός στη δουλειά αυτή, όταν είναι περήφανος για την εργασία του και μπορεί να λάβει μέρος στη βελτίωση του συστήματος.

Για τον Deming ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια που αποστερούν από τους ανθρώπους την υπερηφάνεια της εργασιακής προσπάθειας είναι οι αποτιμήσεις της επίδοσης (performance appraisal). Στην ομιλία του για τη τριακοστή πέμπτη επέτειο του Βραβείου Deming έδειξε ότι οποιαδήποτε αριθμητική αξιολόγηση των ανθρώπων, οσοδήποτε τέλεια, θα τους χωρίσει σε τρεις κατηγορίες (Voehl, 1995, σελ. 146-147):

- Κατηγορία Α: Περιλαμβάνει αυτούς που βρίσκονται έξω από τα όρια ελέγχου (control limits) από την αρνητική πλευρά.

- Κατηγορία Β: Περιλαμβάνει αυτούς που βρίσκονται έξω από τα όρια ελέγχου από τη θετική πλευρά.
- Κατηγορία Γ: Περιλαμβάνει αυτούς που βρίσκονται εντός των ορίων ελέγχου.

Οι άνθρωποι που ανήκουν στις κατηγορίες Α και Β πρέπει να αντιμετωπισθούν ξεχωριστά καθώς χρειάζονται άμεση προσοχή. Άμα όμως γίνει προσπάθεια κατάταξης όσων ανήκουν στη κατηγορία Γ, που είναι και η πλειοψηφία, καταστρέφεται το ηθικό και η εύρυθμη λειτουργία του συστήματος. Οι διαφορές που προκύπτουν στην επίδοση στα πλαίσια της κατηγορίας Γ προέρχονται από το ίδιο το σύστημα και όχι από τους ανθρώπους που εργάζονται στα πλαίσιά του. Όσοι ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία πρέπει να λαμβάνουν την ίδια αύξηση ή την ίδια έκτακτη επιπρόσθετη πληρωμή, αν και όχι απαραίτητα τον ίδιο μισθό.

Για ορισμένο χρονικό διάστημα ο Deming έβλεπε και τους κύκλους ποιότητας με σκεπτικισμό παρόλο που αναγνώριζε τη συμβολή τους στον μετασχηματισμό των Ιαπωνικών επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί τους έβλεπε ως χαρτιά στα χέρια της διοίκησης για να κρύψει το πρόβλημα, προσποιούμενη ότι κάνει τα πάντα για να το αντιμετωπίσει. Έλεγε ότι οι διοικήσεις καταφεύγουν σε αυτά τα τεχνάσματα επειδή «οι άνθρωποι μπορεί να αντιμετωπίσουν σχεδόν κάθε πρόβλημα, εκτός από τα προβλήματα των ανθρώπων. (...) Δώστε στο εργατικό δυναμικό μία ευκαιρία να δουλέψει με υπερηφάνεια και το 3% που προφανώς δεν ενδιαφέρεται θα εξουδετερωθεί μόνο του από την εξισορροπητική πίεση» (Deming, 2002, σελ. 85).

Μία λίστα με τα εμπόδια που αποστερούν από τους ανθρώπους την υπερηφάνεια της εργασιακής προσπάθειας, που υιοθέτησε ο Deming σε ένα από τα σεμινάρια του και αποτελεί μακροσκελή καταγραφή τους, είναι η εξής (Aguayo Rafael, 1991, σελ. 196-197):

- Έλλειψη καθοδήγησης.
- Στόχοι χωρίς τα εργαλεία για την επίτευξή τους: χρόνος, πόροι.
- Αυθαίρετες αποφάσεις από τους ανωτέρους.

- Απουσία καθαρών στόχων (goals and objectives)
- Έλλειψη καθαρών ενδείξεων για το πώς αξιολογείται η προσφορά του καθενός.
- Έλλειψη της προσδοκίας να καθιερωθούν κριτήρια.
- Ελλιπής διαθέσιμη πληροφόρηση.
- Πάρα πολλή ομαδική διοίκηση.
- Ο αγωνία της έγκαιρης παράδοσης (deadline anxiety).
- Έλλειψη ορισμού του σκοπού του προϊόντος. Αυθαίρετη αλλαγή του προϊόντος από το καταναλωτή \ πελάτη μέσα στην εταιρία.
- Η οργάνωση του προσωπικού δεν εκτιμάται από τη γραμμή του οργανισμού
- Η ιεραρχία προσπαθεί να λειτουργήσει τεχνολογία που δεν γνωρίζει.
- Έλλειψη επικοινωνίας.
 - Αντιφατικοί και ασαφείς στόχοι.
 - Έλλειψη προωθημένης πληροφόρησης.
 - Ανεπαρκής ροή πληροφοριών.
 - Ανεπαρκής ανατροφοδότηση.
 - Έλλειψη αρμοδιότητας να γίνει αυτό που πρέπει να γίνει.
- Έλλειψη πόρων: ανεπαρκής χρόνος, ακατάλληλα εργαλεία και εξοπλισμός.
- Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι έρχονται σε σύγκρουση με τους μακροπρόθεσμους.
- Ανομοιόμορφη εφαρμογή της πολιτικής.
- Κακή εκπαίδευση.
- Προδιαγραφές που περιορίζουν τη δημιουργικότητα, τις προμήθειες και τις κατασκευές.
- Φόβος: πίεση για βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Ολικός οργανωσιακός φόβος.
- Σχέσεις αντιπαλότητας εταιρίας σωματείου εργαζομένων.
- Κόκκινη ταινία (red tape).
- Μη ρεαλιστικοί στόχοι (goals and objectives)

Ο σχηματισμός μίας τέτοιας λίστας από τους εργαζομένους σε κάθε εταιρία θα βοηθούσε τη διοίκηση να κατανοήσει τα εμπόδια για τη βελτίωση της ποιότητας.

13. Ενθαρρύνετε την εκπαίδευση (education) και την αυτό-βελτίωση (self improvement) για όλους

Ενώ στο έκτο σημείο του, όπως είδαμε, ο Deming αναφερόταν στην εκπαίδευση για την απόκτηση συγκεκριμένων εργασιακών δεξιοτήτων, η αναφορά στην εκπαίδευση σε αυτό το σημείο αποκτάει ευρύτερη σημασία. Δηλώνει την ανάγκη να ενισχυθεί η θέληση των ανθρώπων να αυξήσουν τις γνώσεις τους στα αντικείμενα που επιθυμούν και να εθιστούν σε μία λογική δια βίου βελτίωσης των γνωστικών τους ικανοτήτων.

Ο Deming θεωρεί ότι δεν υπάρχει έλλειψη καλών ανθρώπων, αλλά έλλειψη υψηλού επιπέδου γνώσης, σε κάθε τομέα. Αιτία είναι ένας διάχυτος φόβος για τη γνώση. Φόβος που αποτρέπει τους ανθρώπους να διευρύνουν τις γνώσεις τους αν δεν υπάρχει κάποιο άμεσο αντίκρισμα. Αυτό, όμως, που χρειάζεται ένας οργανισμός δεν είναι καλοί άνθρωποι, αλλά άνθρωποι που βελτιώνονται συνεχώς με την εκπαίδευση (Deming, 2002, σελ. 86).

Ο Deming φαίνεται να υπολογίζει ιδιαίτερα την οικονομική αξία της γνώσης καθώς τη χαρακτηρίζει «εθνικό πόρο» και μάλιστα ανανεώσιμο και προσαυξανόμενο μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Deming, 2002, σελ. 466). Εκκινώντας από τις επιχειρήσεις τονίζει την ανάγκη όσοι έχουν ανάμειξη στην αναδιάρθρωση της δυτικής βιομηχανίας να είναι φορείς νέας γνώσης. Είναι ανάγκη η διοίκηση να ενταχθεί σε μία νέα μαθησιακή διαδικασία. Είναι πεποίθησή του ότι στο μέλλον τα συγκριτικά πλεονεκτήματα στον ανταγωνισμό θα έχουν τη ρίζα τους στη γνώση. Η επικράτηση μίας λογικής δια βίου εκπαίδευσης στους εργαζομένους στις επιχειρήσεις θα έχει θετικότερες συνέπειες και για την κοινωνία, καθώς για τον Deming οι άνθρωποι απαιτούν στη καριέρα τους, περισσότερο και από τα χρήματα, συνεχώς διευρυνόμενες ευκαιρίες να προσφέρουν κάτι στη κοινωνία, είτε υλικά είτε με οποιοδήποτε

άλλο τρόπο. Είναι ευθύνη των επιχειρήσεων και της κοινωνίας, λοιπόν, να αυξήσουν την αξία του καθενός μέσω της παροχής ευκαιριών για δια βίου εκπαίδευση. Παροχές που μπορούν να λειτουργήσουν και ως ισχυρό κίνητρο για τους εργαζομένους.

14. Αναλάβετε δράση για να επιτευχθεί ο μετασχηματισμός

Το σημείο αυτό, δέκατο τέταρτο και τελευταίο στη σειρά, περιλαμβάνει ένα γενικό σχέδιο δράσης για την εφαρμογή της φιλοσοφίας του Deming στις επιχειρήσεις εκείνες, η διοίκηση των οποίων έχει πάρει την απόφαση να την ενστερνιστεί και να την εφαρμόσει. Για να είναι αποτελεσματικός ο μετασχηματισμός απαιτείται η ριζική αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας και η σταδιακή υιοθέτησή της νέας φιλοσοφίας από το σύνολο της διοίκησης και των εργαζομένων.

Αρχικά η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να μελετήσει τα 14 σημεία, τις θανατηφόρες ασθένειες και τα εμπόδια, να συμφωνήσει στο νόημά τους και στην τακτική που θα ακολουθήσει. Απαιτείται συνειδητή απόφαση εισαγωγής της νέας φιλοσοφίας. Η υπεύθυνη διοίκηση πρέπει να είναι περήφανη για την υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας και των νέων υπευθυνοτήτων της. Θα χρειαστεί να έχει το κουράγιο να έρθει σε ρήξη με την παράδοση, ακόμα και στο βαθμό της απομόνωσης από τους ομοβάθμιους συναδέλφους της. Θα εξηγήσει με σεμινάρια και άλλους τρόπους σε μία κριτική μάζα ανθρώπων στην εταιρία γιατί είναι αναγκαία η αλλαγή και ότι η αλλαγή θα αφορά όλους. Αρκετά άτομα στην εταιρία πρέπει να κατανοήσουν τα 14 σημεία, τις θανατηφόρες ασθένειες και τα εμπόδια, αλλιώς η διοίκηση θα μείνει αβοήθητη. Πυρήνας του ενδιαφέροντος πρέπει να είναι τα μεσαία διοικητικά στελέχη καθώς αυτά είναι τα δυσκολότερα να κινητοποιηθούν και συχνά έχουν τα περισσότερα να χάσουν. «Όλο αυτό το κίνημα μπορεί να εισαχθεί και να εφαρμοστεί από τα μεσαία διοικητικά στελέχη, όταν εκφράζονται με ομοφωνία» αναφέρει χαρακτηριστικά ο Deming (Deming, 2002, σελ. 87).

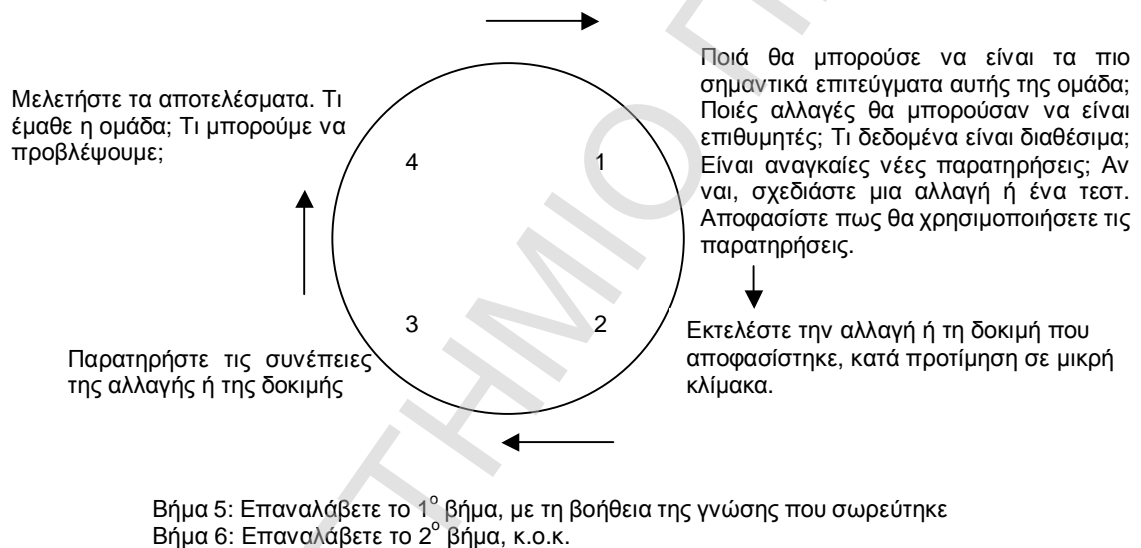
Κάθε δραστηριότητα πρέπει να θεωρείται μέρος μίας διαδικασίας. Η χρησιμοποίηση ενός διαγράμματος ροής θα χωρίσει κάθε διαδικασία σε στάδια (Deming, 2002, σελ. 87). Τα στάδια στο σύνολό τους συναποτελούν τη διαδικασία. Ένα διάγραμμα ροής, απλό ή σύνθετο, είναι ένα παράδειγμα θεωρίας, μία ιδέα. Η δουλειά εισέρχεται σε κάθε στάδιο, αλλάζει κατάσταση και προχωράει στο επόμενο στάδιο. Κάθε στάδιο έχει έναν πελάτη, το επόμενο στάδιο. Το τελευταίο στάδιο θα στείλει το προϊόν ή την υπηρεσία στον τελικό πελάτη, αυτόν που αγοράζει το προϊόν ή την υπηρεσία. Σε κάθε στάδιο θα υπάρχει:

- Παραγωγή: αλλαγή κατάστασης, εισροή μετατρέπεται σε εκροή. Κάτι συμβαίνει στα υλικά που εισέρχονται σε κάθε στάδιο και εξέρχονται με διαφορετική μορφή.
- Συνεχή βελτίωση των μεθόδων και των διαδικασιών, με στόχο την καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη-χρήστη στο επόμενο στάδιο.

Κάθε στάδιο δουλεύει με το προηγούμενο και το επόμενο στάδιο για να επιτευχθεί η βέλτιστη προσαρμογή. Όλα τα στάδια συνεργάζονται με στόχο τη ποιότητα που θα κάνει τον τελικό καταναλωτή να περηφανεύεται για το προϊόν ή την υπηρεσία. Καθένας οφείλει να αναρωτιέται τι μπορεί να κάνει για να βοηθήσει τα προηγούμενα ή επόμενα στάδια και πως μπορεί να βοηθηθεί από αυτά. Καθένας μπορεί να κάνει πολύ καλύτερη δουλειά άμα γνωρίζει τη χρήση της εργασίας του, καθώς από μόνες τους οι προδιαγραφές της δεν του παρέχουν όλες τις πληροφορίες για το πώς μπορεί να την κάνει βέλτιστα.

Για την εφαρμογή την νέας φιλοσοφίας απαιτείται ο σχηματισμός με γρήγορους ρυθμούς ενός οργανισμού που θα καθοδηγεί τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Εξέχουσα θέση σε αυτό τον οργανισμό θα έχει ο, επονομαζόμενος από τον Deming, ηγέτης στατιστικής μεθοδολογίας. Οι εξουσίες του θα είναι ιδιαίτερα διευρυμένες. Θα αναλάβει την ηγεσία στη στατιστική μεθοδολογία σε όλη την επιχείρηση. Θα έχει την αρμοδιότητα από την ανώτατη διοίκηση να συμμετέχει σε κάθε δραστηριότητα που κρίνει αναγκαία τη παρουσία του. Θα συμμετέχει τακτικά σε κάθε σημαντική συνάντηση του προέδρου και του

προσωπικού. Θα έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση να κάνει ερωτήσεις για κάθε δραστηριότητα και θα δικαιούται υπεύθυνες απαντήσεις. Η απόφαση για το με ποια εφαρμογή θα καταπιαστεί θα ανήκει αποκλειστικά στον ίδιο, αν και θα πρέπει να προσπαθεί να είναι προσβάσιμος σε όποιον ζητάει συμβουλές. Μέρος της δουλειάς του θα είναι να συνεργάζεται με πανεπιστήμια σε μία προσπάθεια να τα βοηθήσει να παρέχουν εκπαίδευση στη στατιστική θεωρία και μεθοδολογία και να προσφέρει παραδείγματα εφαρμογών.



Σχήμα 2.9

Ο κύκλος του Shewhart

(Deming 2002, σελ. 88)

Μία χρήσιμη διαδικασία για τη βελτίωση κάθε σταδίου και για τον εντοπισμό ειδικών αιτιών από ένα στατιστικό σημάδι είναι ο κύκλος του Shewhart. Πρόκειται για μία μεθοδολογία προσανατολισμένη στη δράση, σχεδιασμένη να εντάξει το σύνολο του εργατικού δυναμικού στο μετασχηματισμό. Αποτελείται από 6 βήματα:

- Βήμα 1: Στο βήμα αυτό πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα: Ποια θα μπορούσε να είναι τα ποιο σπουδαία επιτεύγματα αυτής της ομάδας; Ποιες αλλαγές θα μπορούσαν να είναι επιθυμητές; Ποια είναι τα διαθέσιμα δεδομένα; Είναι αναγκαίες νέες παρατηρήσεις; Αν ναι, τότε θα σχεδιαστεί μία αλλαγή ή μία δοκιμή. Πρέπει να αποφασιστεί πως θα χρησιμοποιηθούν οι παρατηρήσεις.
- Βήμα 2: Εφαρμόζεται η αλλαγή ή η δοκιμή που έχει αποφασιστεί κατά προτίμηση σε μικρή κλίμακα.
- Βήμα 3: Παρατηρούνται οι συνέπειες της αλλαγής ή της δοκιμής.
- Βήμα 4: Μελετούνται τα αποτελέσματα. Τι έμαθε η ομάδα; Τι μπορεί να προβλέψει;
- Βήμα 5: Επαναλαμβάνεται το Βήμα 1 με τη βοήθεια της γνώσης που αποκτήθηκε.
- Βήμα 6: Επαναλαμβάνεται το Βήμα 2 και συνεχίζει ξανά ο κύκλος.

Σε κάθε βήμα του κύκλου του Shewhart μπορεί να χρειαστεί η καθοδήγηση της στατιστικής μεθοδολογίας για οικονομία, ταχύτητα και προστασία από λανθασμένα συμπεράσματα, από την αποτυχία να δοκιμαστούν και να μετρηθούν οι συνέπειες των αλληλεπιδράσεων. Η μελέτη των αποτελεσμάτων μίας αλλαγής ή μίας δοκιμής μπορεί να ενισχύσει το βαθμό εμπιστοσύνης στη πρόβλεψη, που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό. Το τέταρτο βήμα του κύκλου του Shewhart θα οδηγήσει στη βελτίωση κάθε σταδίου και σε καλύτερη ικανοποίηση του πελάτη αυτού του σταδίου. Τα αποτελέσματα βέβαια μπορεί να μην υποδηλώνουν καμία αλλαγή, τουλάχιστον προς το παρόν. Αν τα αποτελέσματα μίας αλλαγής ή μίας δοκιμής είναι θετικά, μπορεί να αποφασιστεί να ξαναπεραστεί ο κύκλος, κατά προτίμηση κάτω από διαφορετικές περιβαλλοντικές συνθήκες, για να γίνει γνωστό αν τα θετικά αποτελέσματα του πρώτου κύκλου ήταν επίπλαστα ή ισχύουν σε ένα εύρος περιβαλλοντικών συνθηκών. Επίσης, με τη βοήθεια του κύκλου του Shewhart μπορεί να μελετηθούν μαζί τρία ή περισσότερα στάδια, ώστε να βελτιωθούν όλα, με τη μελέτη των αλληλεπιδράσεων των αλλαγών σε ένα ή περισσότερα εξ αυτών.

Ιδιαίτερη σημασία για το μετασχηματισμό της επιχειρησιακής κουλτούρας ενός οργανισμού δίνει ο Deming στο σχηματισμό ομάδων στις οποίες θα μπορεί ο καθένας να λάβει μέρος. Σκοπός κάθε ομάδας είναι να βελτιώσει τις εισροές (input) και τις εκροές (output) κάθε σταδίου. Μία ομάδα μπορεί να έχει διατμηματική σύνθεση. Κάθε ομάδα έχει ένα πελάτη. Καθένας στην ομάδα πρέπει να έχει την ευκαιρία να συνεισφέρει ιδέες, σχέδια και στοιχεία, αλλά πρέπει να είναι προετοιμασμένος να αποδεχτεί το γεγονός ότι μερικές από τις καλύτερες ιδέες του μπορεί να απορριφθούν από τη συλλογική βούληση της ομάδας. Στον επόμενο κύκλο μπορεί να έχει ξανά την ευκαιρία του. Μία καλή ομάδα έχει κοινωνική μνήμη. Μία ένδειξη προόδου είναι η, κατά διαστήματα, επανεκκίνηση από μηδενική βάση των προσπαθειών της ομάδας.

2.1.4. Ασθένειες και εμπόδια

Την προσπάθεια για εισαγωγή της νέας φιλοσοφίας διοίκησης του Deming αντιστρατεύονται μία σειρά από λανθασμένες αντιλήψεις και πρακτικές στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων. Οι αντιλήψεις και οι πρακτικές αυτές επιφέρουν ανυπολόγιστης έκτασης απώλειες στις επιχειρήσεις. Ο Deming τις ονομάζει ασθένειες και εμπόδια (Deming, 2002, σελ. 97). Η διάκριση γίνεται εν μέρει με βάση το βαθμό δυσκολίας για την εξαφάνισή τους και εν μέρει με βάση το πόσο πολύ έχουν προσβάλει τις αντιλήψεις και τις πρακτικές των επιχειρήσεων. Για την ολοσχερή εξαφάνισή τους απαιτείται η ριζική αλλαγή του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων στο δυτικό κόσμο. Θα αναφερθούν επιλεκτικά μερικά από αυτά.

Ø Η αρρώστια που σακατεύει: έλλειψη συνέπειας στη στόχευση

Η Αμερικανική βιομηχανία καθοδηγούμενη από τις αποδόσεις του επόμενου τριμηνιαίου μερίσματος στερείται μακροχρόνιου σχεδιασμού και οράματος. Της λείπει η συνέπεια στη στόχευση για το σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών

που θα έχουν αγορά και θα διατηρήσουν την επιχείρηση ζωντανή ώστε να συνεχίσει να προσφέρει θέσεις εργασίας. Όμως ο καλύτερος τρόπος για να προστατέψει μία επιχείρηση τις επενδύσεις των μετόχων της είναι, σύμφωνα με τον Deming, να εργάζεται αδιάλειπτα με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων ή των υπηρεσιών της, ώστε να κερδίσει ξανά το πελάτη.

Η αφοσίωση στη νέα φιλοσοφία της ποιότητας πρέπει να είναι διάχυτη στην επιχείρηση και να μην μένει στο επίπεδο της ανακοίνωσης προθέσεων για βελτίωση της ποιότητας. Μία έμπρακτη απόδειξη είναι η διοχέτευση χρηματικών πόρων σε δραστηριότητες που ενισχύουν άμεσα ή έμμεσα τη ποιότητα. Όμως αυτό που απαιτείται πάνω από όλα είναι ένας μακροχρόνιος στρατηγικός σχεδιασμός που θα τοποθετεί την ποιότητα στο πυρήνα των αξιών της επιχείρησης.

∅ *Αξιολόγηση της επίδοσης, κατάταξη με βάση την αξία (merit rating) ή ετήσια επιθεώρηση (annual review)*

Μία ευρύτατα διαδεδομένη πρακτική των επιχειρήσεων στην Αμερική είναι η κατάταξη του στελεχιακού τους δυναμικού με βάση την επίδοσή του κάθε χρόνο. Ο Deming εντάσσει τις ετήσιες αξιολογήσεις επίδοσης, τη διοίκηση με αντικειμενικούς στόχους (MBO) και τη διοίκηση με αριθμούς σε μία κοινή κατηγορία που αποκαλούσε διοίκηση με το φόβο (management by fear). Θεωρούσε τα αποτελέσματα αυτής της πρακτικής αποκαρδιωτικά (Deming, 2002, σελ. 101-102).

Ένα από τα προβλήματα των συστημάτων αξιολόγησης και κατάταξης του προσωπικού των επιχειρήσεων είναι ότι εστιάζουν την προσοχή τους στο τελικό προϊόν, στο αποτέλεσμα της διαδικασίας, και όχι στην ηγεσία που θα βοηθήσει τους ανθρώπους. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα τρόπο να αποφευχθούν τα προβλήματα των ανθρώπων, που μετατρέπει τη διοίκηση σε διοίκηση των ελαττωματικών. Επίσης τα συστήματα αξιολόγησης και κατάταξης του προσωπικού επιβραβεύουν τους ανθρώπους που τα πάνε καλά στα πλαίσια

του συστήματος. Δεν επιβραβεύουν τις προσπάθειες βελτίωσης του συστήματος. Με τον τρόπο αυτό όμως αποθαρρύνονται οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας και των διαδικασιών.

Παράλληλα τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης αυξάνουν τη διαφοροποίηση της επίδοσης των ανθρώπων. Το πρόβλημα έγκειται στην υποτιθέμενη ακρίβεια των σχεδίων κατάταξης. Όσοι αξιολογούνται ως κάτω από το μέσο όρο κοιτούν όσους αξιολογούνται πάνω από αυτόν και αναρωτιούνται ποια είναι η διαφορά τους. Η φυσική αντίδραση είναι να προσπαθήσουν να τους μιμηθούν, γεγονός όμως που το μόνο που επιτυγχάνει είναι να αυξήσει περαιτέρω τη διαφοροποίηση στις επιδόσεις.

Μία ακόμα από τις συνέπειες της υιοθέτησης συστημάτων αξιολόγησης της επίδοσης είναι η ενθάρρυνση της βραχυπρόθεσμης σκέψης και της βραχυπρόθεσμης επίδοσης. Εφόσον η αξιολόγηση γίνεται επί τη βάση αριθμητικών στοιχείων ο εργαζόμενος πρέπει να είναι σε θέση να παρουσιάσει θετικά για τον ίδιο στοιχεία ανά πάσα στιγμή. Αυτό όμως τον αποτρέπει από το να αφιερώσει χρόνο στην ενημέρωση και εκπαίδευσή του, στη μελέτη και βελτίωση των διαδικασιών, στη δοκιμή αλλαγών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας, γιατί κάτι τέτοιο δε μπορεί να αποτυπωθεί σε μετρίσιμα βραχυπρόθεσμα αριθμητικά αποτελέσματα, με αποτέλεσμα να μένει πίσω στις αξιολογήσεις. Αυτό που απαιτείται δεν είναι εκλεπτυσμένα αριθμητικά συστήματα κατάταξης, αλλά πεφωτισμένη ηγεσία που θα μπορεί, όντας ικανή για ορθές υποκειμενικές κρίσεις, να καθοδηγεί τους εργαζομένους σε μία λογική συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας του συστήματος.

Μία από τις πλέον αρνητικές συνέπειες των συστημάτων αξιολόγησης της επίδοσης είναι ότι αποθαρρύνουν την ομαδική εργασία και τις συνέργιες που θα προέκυπταν. Ενώ η καλή επίδοση στα πλαίσια μίας ομάδας βοηθάει την εταιρία, οδηγεί σε πιο δύσκολα να μετρηθούν αποτελέσματα για το κάθε μέλος της ομάδας. Και αυτό γιατί το πρόβλημα με την ομάδα είναι το ποιος έκανε τι. Προτιμάται λοιπόν από τους εργαζομένους να δουλεύουν μεμονωμένα, ο

καθένας για τον εαυτό του, με στόχο την καλύτερη κατάταξη στο σύστημα αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της επίδοσης ενισχύει το φόβο. Οι εργαζόμενοι φοβούνται να θέσουν ερωτήσεις που θα μπορούσαν να υπονοήσουν αμφιβολίες για τις ιδέες, τις αποφάσεις ή τη λογική των ανωτέρων τους. Όποιος παρουσιάζει κάποια διαφορετική άποψη ή θέτει ερωτήσεις κινδυνεύει να κατηγορηθεί για έλλειψη αφοσίωσης, έλλειψη ομαδικότητας και προσπάθεια αυτοπροβολής. Ο εργασιακός χώρος μετατρέπεται σε πεδίο πολιτικής όπου στόχος του κάθε εργαζομένου γίνεται να τα πηγαίνει καλά με τους ανωτέρους του ώστε να ανταμειφθεί με μία καλύτερη αξιολόγηση.

Το χρηματικό κίνητρο για όσους ανέρχονται στη κορυφή της πυραμίδας της ιεραρχίας των Αμερικανικών εταιριών είναι πολύ μεγάλο. Οι ανώτατοι μισθοί και οι έκτακτες αποδοχές είναι συχνά εξωπραγματικοί με αποτέλεσμα να είναι φυσιολογικό για ένα νεαρό στέλεχος να ονειρεύεται να φτάσει κάποτε και αυτό εκεί ψηλά. Για να έχει ελπίδες να επιτύχει κάτι τέτοιο ο μόνος τρόπος είναι μέσω αλληπάλληλων, αδιάλειπτων προαγωγών κάθε χρόνο. Σκοπός του, λοιπόν, είναι όχι πως θα συνεισφέρει στην εταιρία με τις γνώσεις του, αλλά πως θα πάρει μία καλή αξιολόγηση, καθώς ελλοχεύει ο κίνδυνος άμα χάσει μία προαγωγή, κάποιος άλλος να τον ξεπεράσει και να μην τα καταφέρει τελικά. Έτσι επιλέγει να μην παίρνει αποφάσεις που ενέχουν κίνδυνο, να μην πραγματοποιεί αλλαγές που μπορεί και να αποτύχουν, ακολουθώντας την ασφάλεια της πεπατημένης οδού. Όμως με τον τρόπο αυτό δε συνεισφέρει στη βελτίωση των διαδικασιών της εταιρίας, δεν ενισχύει την εισαγωγή καινοτόμων λύσεων και δεν στοχεύει στη διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Το διοικητικό στέλεχος, υπό το καθεστώς της αξιολόγησης της επίδοσης, εργάζεται για την ατομική του πρόοδο και όχι για τη πρόοδο της εταιρίας.

Όσον αφορά την επίδοση του κάθε εργαζομένου είναι το αποτέλεσμα ενός συνδυασμού πολλών παραγόντων: του ίδιου του ατόμου, των ατόμων με τα οποία εργάζεται μαζί, των υλικών με τα οποία εργάζεται, του εξοπλισμού που

χειρίζεται, του πελάτη του, της διοίκησής του, της επίβλεψης που του ασκείται, και των περιβαλλοντικών συνθηκών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες προκαλούν αναμφισβήτητα μεγάλες διαφορές στις επιδόσεις των εργαζομένων. Στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων οι διαφορές αυτές προκύπτουν από τη δράση του συστήματος στα πλαίσια του οποίου εργάζονται και όχι από τους ίδιους τους εργαζομένους.

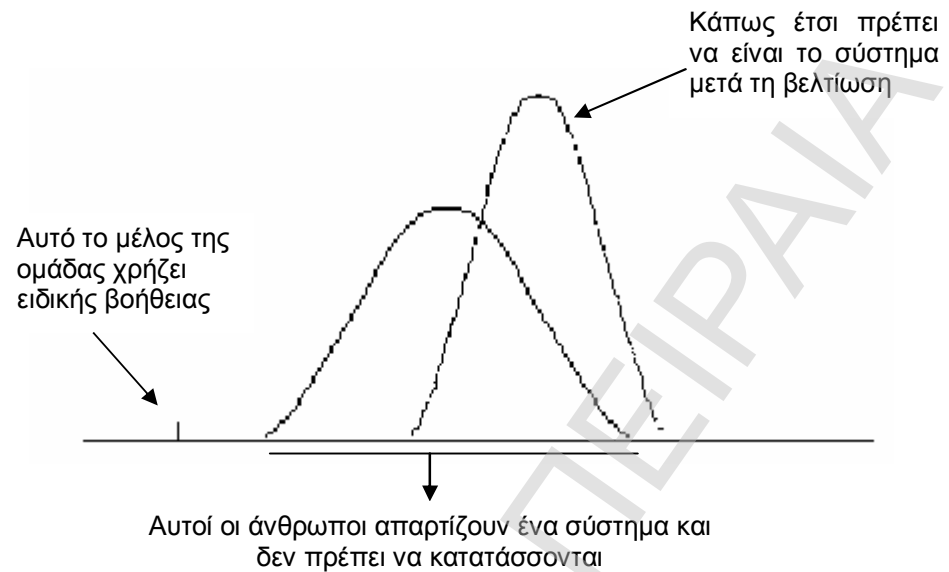
Όπως είδαμε ο Deming χώρισε τις επιδόσεις σε τρεις κατηγορίες με τη βοήθεια της στατιστικής μεθοδολογίας. Αυτές που βρίσκονται έξω από τα όρια ελέγχου (control limits) από την αρνητική πλευρά. Αυτές που βρίσκονται έξω από τα όρια ελέγχου από τη θετική πλευρά. Αυτές που βρίσκονται εντός των ορίων ελέγχου. Όσοι εργαζόμενοι ανήκουν στη πρώτη κατηγορία χρειάζονται εκπαίδευση ή αντικατάσταση. Όσοι ανήκουν στη δεύτερη κατηγορία δικαιούνται αναγνώρισης. Όσοι όμως ανήκουν στην τρίτη κατηγορία και αποτελούν τη πλειοψηφία πρέπει να αντιμετωπίζονται ενιαία και να μη γίνεται προσπάθεια κατάταξής τους. Ένα χρήσιμο κριτήριο για την αναγνώριση της εξαιρετικής επίδοσης είναι η αδιαμφισβήτητη επίδειξη βελτίωσης κάθε χρόνο, για μία περίοδο επτά ή περισσότερων χρόνων, στις δεξιότητες στις γνώσεις και στις ηγετικές ικανότητες. Η αντίστροφη πορεία, η συνεχής χειροτέρευση στις παραπάνω κατηγορίες για μία περίοδο επτά ετών, μπορεί να καταδεικνύει ανθρώπους που χρειάζονται βοήθεια.

Ο Deming προχωράει και στη παράθεση των σύγχρονων αρχών ηγεσίας οι οποίες, κατά τη γνώμη του, πρέπει να αντικαταστήσουν τις ετήσιες επιθεωρήσεις επίδοσης (Deming, 2002, σελ. 116-118). Οι προτάσεις του είναι οι εξής:

- Εισαγωγή της εκπαίδευσης στο τρόπο ηγεσίας (leadership). Υποχρεώσεις, αρχές και μέθοδοι.
- Πιο προσεκτική επιλογή των ανθρώπων από την αρχή.
- Καλύτερη εκπαίδευση (training και education) μετά την επιλογή.
- Ο ηγέτης, αντί να είναι κριτής, πρέπει να μετατραπεί σε συνεργάτη, σύμβουλο και καθοδηγητή των ανθρώπων του σε καθημερινή βάση,

μαθαίνοντας από και με αυτούς. Όλοι πρέπει να ανήκουν σε κάποια ομάδα για να εργάζονται για τη βελτίωση της ποιότητας με τη βοήθεια των τεσσάρων βημάτων του κύκλου του Shewhart.

- Αρμοδιότητα του ηγέτη είναι να ανακαλύπτει ποιος από τους ανθρώπους του βρίσκεται έξω από το σύστημα από τη καλή πλευρά, ποιος από τους ανθρώπους του βρίσκεται έξω από το σύστημα από τη κακή πλευρά και ποιος από τους ανθρώπους του βρίσκεται μέσα στο σύστημα. Η κατάσταση των ανθρώπων που ανήκουν στο σύστημα παραβιάζει την επιστημονική λογική και αποτελεί καταστροφική πολιτική. Όσοι βρίσκονται έξω από το σύστημα από την αρνητική πλευρά χρειάζονται ατομική βοήθεια, ενώ η χρηματική αποζημίωση για την εξαιρετική επίδοση έξω από το σύστημα χωρίς άλλη, πιο ικανοποιητική αναγνώριση, μπορεί να αποβεί αντιπαραγωγική. Σε περίπτωση που δεν έχει επαρκεί αριθμητικά δεδομένα ο ηγέτης οφείλει να προβαίνει σε υποκειμενικές κρίσεις. Για να συμβεί όμως αυτό πρέπει να περνάει ώρες με κάθε έναν από τους ανθρώπους του ώστε να εντοπίζει αδιαμφισβήτητες ενδείξεις άριστης επίδοσης, όπως ευρεσιτεχνίες, δημοσιεύσεις εργασιών και προσκλήσεις για παράθεση διαλέξεων. Επίσης περνώντας πολλές ώρες μαζί του οι συνεργάτες του θα μπορούν να του υποδείξουν τι είδους βοήθεια χρειάζονται.



Σχήμα 2.10

Κατανομή των επιδόσεων των εργαζομένων
(Deming, 1994, σελ.127)

- Οι άνθρωποι της ομάδας που αποτελούν ένα σύστημα θα υπόκεινται όλοι στην πολιτική της εταιρίας για τις αυξήσεις. Δεν θα εξαρτώνται από την κατάταξη στα πλαίσια της ομάδας, καθώς οι άνθρωποι στα πλαίσια του συστήματος δεν θα κατατάσσονται.
- Αρμοδιότητα του ηγέτη πρέπει να είναι η παράθεση μίας πολύωρης συνέντευξης, τριών ή τεσσάρων ωρών, τουλάχιστον μία φορά το χρόνο, όχι για κριτική του υπαλλήλου, αλλά για βοήθεια και καλύτερη κατανόηση και από τις δύο πλευρές.
- Τα αριθμητικά στοιχεία της επίδοσης πρέπει να χρησιμοποιούνται όχι για να κατατάσσουν τους ανθρώπους της ομάδας που είναι μέσα στα όρια του συστήματος, αλλά για να βοηθήσουν τον ηγέτη να επιτύχει τη βελτίωση του συστήματος. Αυτά τα αριθμητικά στοιχεία μπορεί επίσης να του δείξουν κάποιες από τις αδυναμίες του.

Ø Η διοίκηση της εταιρίας με βάση μόνο τα ορατά αριθμητικά στοιχεία (υπολογισμός των χρημάτων)

Ο Deming πίστευε ότι η διοίκηση μίας εταιρίας επί τη βάση μόνο των ορατών αριθμητικών στοιχείων οδηγεί στην αποτυχία. Τα ορατά αριθμητικά στοιχεία είναι βέβαια σημαντικά αλλά δεν λένε όλη την αλήθεια για την κατάσταση μίας επιχείρησης. Τα πιο σημαντικά αριθμητικά στοιχεία είναι για τον Deming άγνωστα ή δεν μπορούν να γίνουν γνωστά ή δεν μπορούν να μετρηθούν, αλλά μία επιτυχημένη διοίκηση πρέπει να τα λαμβάνει υπόψη της. Ο Deming απαριθμεί ενδεικτικά τα εξής μη χειροπιαστά στοιχεία (Deming, 2002, σελ. 121-123):

- Το πολλαπλασιαστικό αποτέλεσμα στις πωλήσεις που προέρχεται από έναν χαρούμενο πελάτη και το αντίθετο αποτέλεσμα από έναν δυσαρεστημένο.
- Η ώθηση στη ποιότητα και τη παραγωγικότητα σε όλη τη γραμμή παραγωγής που προέρχεται από την επιτυχία στην βελτίωση της ποιότητας σε οποιοδήποτε στάδιο.
- Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας στις επιχειρήσεις η διοίκηση των οποίων κάνει ξεκάθαρο σε όλους ότι πολιτική της εταιρίας θα είναι στο εξής να συνεχίζει να δραστηριοποιείται στη παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών που χρειάζεται η αγορά. Η πολιτική αυτή θα είναι ακλόνητη, ανεξαρτήτως του ποιος απαρτίζει κατά καιρούς το στελεχιακό της δυναμικό.
- Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας από τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών, από την κατάργηση των προδιαγραφών εργασίας και από την καλύτερη εκπαίδευση και επίβλεψη.
- Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας από το σχηματισμό μίας ομάδας αποτελούμενης από τον επιλεγμένο προμηθευτή, τον αγοραστή, το μηχανολογικό σχεδιασμό, τις πωλήσεις και το πελάτη που εργάζεται πάνω σε ένα καινούργιο συστατικό ή στον επανασχεδιασμό ενός υπάρχοντος συστατικού.

- Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας από την ομαδική εργασία μεταξύ σχεδιασμού, παραγωγής, πωλήσεων και πελάτη.
- Οι απώλειες από την ετήσια κατάταξη με βάση την επίδοση.
- Οι απώλειες από τους ανασταλτικούς παράγοντες για την υπερηφάνεια των εργαζομένων για την εργασιακή τους προσπάθεια.

Υπάρχουν και αριθμητικά στοιχεία που ενώ είναι ορατά, δεν λένε όλη την αλήθεια για τη ποιότητα, όπως π.χ. το κόστος των εγγυήσεων που μπορεί εύκολα να μειωθεί με την άρνηση επισκευών ή τη μείωση του ρυθμού παράδοσής τους στο πελάτη. Ο Deming θεωρεί ότι όποιος επιδιώξει να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας βασισμένο στις αρχές του, οφείλει να γνωρίζει ότι θα μπορέσει να ποσοτικοποιήσει σε χρήματα μόνο ένα μικρό μέρος των ωφελειών που θα προκύψουν.

Ø *Η ελπίδα για εύρεση της άμεσης λύσης (instant pudding)*

Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια για τον μετασχηματισμό του δυτικού τρόπου διοίκησης είναι η εσφαλμένη εντύπωση ότι η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας μπορεί να συμβεί άμεσα, σε μία ή δύο συναντήσεις με έναν ικανό ειδικό σε στατιστικά θέματα. Η ποιότητα συγχέεται σαν μέθοδο με την λογιστική (Deming, 2002, σελ. 126-127). Επικρατεί η εντύπωση ότι μπορούν να επιτευχθούν απτά αποτελέσματα σε σύντομο χρονικό διάστημα χωρίς τη καταβολή ιδιαίτερης προσπάθειας ή την επαρκή εκπαίδευση στην εργασία. Αυτό που δεν γίνεται αντιληπτό είναι ότι η ποιότητα είναι το αποτέλεσμα των πράξεων της διοίκησης και των εργαζομένων και για το λόγο αυτό απαιτείται η συνολική δέσμευση στην εφαρμογή της.

∅ Η υπόθεση ότι η επίλυση προβλημάτων, ο αυτοματισμός, οι μηχανικές επινοήσεις (gadgets) και τα νέα μηχανήματα θα μετασχηματίσουν τη βιομηχανία

Η μείωση του κόστους παραγωγής διαμέσου της εισαγωγής νέων τεχνολογικών λύσεων είναι βέβαια επιθυμητή, αρκεί πάντα να υπολογίζεται το συνολικό κόστος της εισαγωγής της νέας τεχνολογίας, γεγονός που κατά τον Deming σπάνια συμβαίνει στις επιχειρήσεις, αλλά δεν είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος για την εμπέδωση της φιλοσοφίας της ποιότητας σε μία εταιρία. Μπορεί το αποτέλεσμα της εισαγωγής ενός νέου μηχανήματος να είναι η εξοικονόμηση ενός μεγάλου χρηματικού ποσού σε ετήσια βάση, αλλά δε μπορεί να συγκριθεί με μία μικρότερη, σε όρους εξοικονόμησης χρημάτων, βελτίωση στη παραγωγική διαδικασία που επιφέρει μία αλλαγή που εισήγαγε μία ομάδα εργαζομένων. Το πραγματικό κέρδος προέρχεται από την υπερηφάνεια που ένωσε αυτή η ομάδα για την εργασιακή της προσπάθεια, από το γεγονός ότι ένωσε σημαντική για τη δουλειά και την εταιρία, από το ότι βελτίωσε τη ποιότητα της προσπάθειάς της και του αποτελέσματός της και από το γεγονός ότι αυτή η βελτίωση είχε σαν αποτέλεσμα καλύτερη ποιότητα, καλύτερη παραγωγικότητα και αυξημένο ηθικό (Deming, 2002, σελ. 127). Αυτή η βελτίωση δε μπορεί να ποσοτικοποιηθεί. Παραμένει ένα από τα, τόσο σημαντικά για τη διοίκηση, μη ορατά στοιχεία. Κάθε καθαρή συνεισφορά στην αποτελεσματικότητα, όσοδήποτε μικρή, είναι σημαντική.

∅ Το τμήμα ποιοτικού ελέγχου της εταιρίας μας φροντίζει για όλα τα προβλήματα ποιότητας που έχουμε

Σε μία εποχή που κάθε επιχείρηση έχει ένα τμήμα ποιοτικού ελέγχου, η ποιότητα εξακολουθεί να απουσιάζει και να αποτελεί ζητούμενο για τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί η ύπαρξη των τμημάτων ποιοτικού ελέγχου αποτελεί άλλοθι για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων που δεν είναι διατεθειμένες να καταβάλουν την απαιτούμενη προσπάθεια και τους ανάλογους πόρους για να εισάγουν την ποιότητα στο σύνολο των διαδικασιών και των ανθρώπων

τους. Τα τμήματα ποιοτικού ελέγχου κρατούν την ποιότητα μακριά από τους ανθρώπους που μπορούν να συνεισφέρουν τα περισσότερα για την επίτευξή της: τα διοικητικά στελέχη, τα στελέχη που επιβλέπουν, τα στελέχη των προμηθειών και τους εργαζόμενους στην παραγωγή (Deming, 2002, σελ. 133-134).

Τα τμήματα ποιοτικού ελέγχου, σύμφωνα με τον Deming, έχουν αποτύχει να καταστήσουν σαφή στις διοικήσεις των επιχειρήσεων τη σημασία που έχει ο προσανατολισμός και η εμμονή της διοίκησης στη προσπάθεια εφαρμογής των αρχών της ποιότητας σε μία εταιρία. Να εξηγήσουν ότι χωρίς τη καθολική συμμετοχή της διοίκησης το εγχείρημα είναι καταδικασμένο σε αποτυχία (Deming, 2002, σελ. 134). Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων αδυνατώντας να αντιληφθούν τις περισσότερες εφαρμογές της στατιστικής θεωρίας που χρησιμοποιούνται από τα τμήματα ποιοτικού ελέγχου αφήνουν με χαρά τη ποιότητα σε αυτούς που μπορούν να την αντιληφθούν. Πολλά τμήματα ποιοτικού ελέγχου λειτουργούν επί τη βάση της υπόθεσης ότι όσο περισσότερα διαγράμματα τόσο το καλύτερο, επιτείνοντας τη σύγχυση. Όμως αυτό που κυρίως χρειάζεται η διοίκηση μίας επιχείρησης είναι τα διαγράμματα εκείνα που δείχνουν αν ένα σύστημα έχει φτάσει σε σταθερή κατάσταση, οπότε καλείται να αναλάβει το κύριο ρόλο στη προσπάθεια για βελτίωση, ή αν ακόμα μαστίζεται από ειδικές αιτίες. Αυτό που είναι απαραίτητο είναι να κατανοήσουν οι διοικήσεις των επιχειρήσεων το ρόλο τους και τη συνεισφορά που οφείλουν να έχουν στην εφαρμογή πολιτικών που στοχεύουν στη βελτίωση της ποιότητας, γιατί διαφορετικά θα εξακολουθήσουν να μεταθέτουν την ευθύνη τους στα τμήματα ποιότητας, υπονομεύοντας στη πράξη τις προσπάθειες για βελτίωση της ποιότητας.

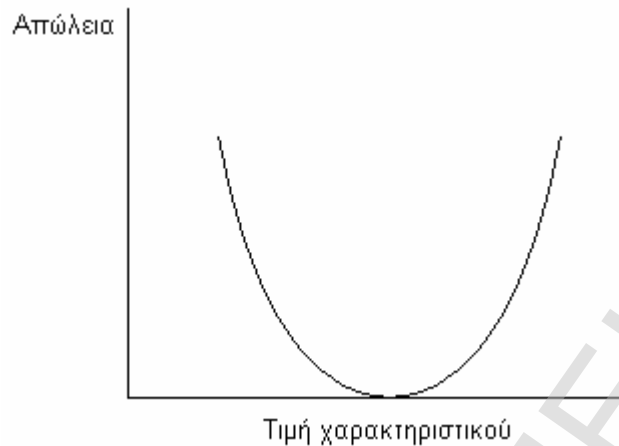
Ø *Η υπόθεση ότι το μόνο που είναι αναγκαίο είναι να τηρούνται οι προδιαγραφές*

Οι προδιαγραφές δεν μπορούν να συμπεριλάβουν όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες. Ο προμηθευτής πρέπει να γνωρίζει τη χρήση για την οποία

προορίζεται το υλικό (Deming, 2002, 139). Το πρόβλημα δεν είναι απλά η εύρεση δύο καλών προμηθευτών τα υλικά των οποίων να τηρούν τις προδιαγραφές που θέτει η επιχείρηση. Το θέμα είναι το κατά πόσο μπορεί να γίνει άμεσα και χωρίς επιπλοκές η μετάβαση στη παραγωγική διαδικασία από τη χρήση του υλικού του ενός στη χρήση του υλικού του άλλου. Ο τελικός πελάτης δεν ενδιαφέρεται για τις προδιαγραφές των μερών του προϊόντος που αγόρασε, αλλά για την εύρυθμη λειτουργία του για τη χρήση που επιθυμεί (Deming, 2002, σελ. 141).

∅ *Η πλάνη των μηδενικών ελαττωματικών (zero defects).*

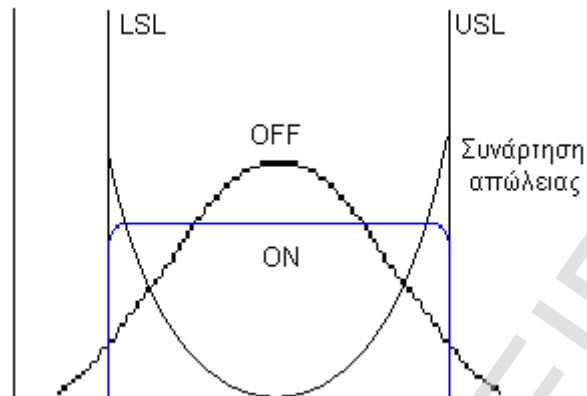
Η υπόθεση ότι όλα είναι εντάξει εντός των προδιαγραφών και όλα είναι στραβά εκτός των προδιαγραφών δεν ανταποκρίνεται σε αυτό τον κόσμο (Deming, 2002, σελ. 141). Κάτι δεν πρέπει να είναι σωστό όταν ένα μετρήσιμο χαρακτηριστικό στα εσωτερικά όρια των προδιαγραφών χαρακτηρίζεται συμμορφούμενο με τις προδιαγραφές (conforming), ενώ στα εξωτερικά όρια των προδιαγραφών χαρακτηρίζεται μη συμμορφούμενο με τις προδιαγραφές (nonconforming). Μία καλύτερη απεικόνιση της πραγματικότητας προσφέρει η συνάρτηση απώλειας Taguchi (Taguchi loss function) στην οποία παρατηρείται ελάχιστη απώλεια στην ονομαστική (βέλτιστη) τιμή (nominal value) και μία ολοένα και αυξανόμενη απώλεια από την αναχώρηση και από τις δύο πλευρές από την ονομαστική αξία.



Σχήμα 2.11
Συνάρτηση απώλειας Taguchi
(Deming, 1994, σελ. 220)

Ο Deming θεωρεί ότι τα κέρδη στις επιχειρήσεις έρχονται από τους σταθερούς πελάτες, τους πελάτες εκείνους που καυχούνται για το προϊόν ή την υπηρεσία, επειδή είναι ενθουσιασμένοι μαζί του, προσελκύοντας και τους ανθρώπους που επηρεάζουν. Δεν αρκεί να έχει κανείς πελάτες που είναι μερικά ικανοποιημένοι. Ένας μη ικανοποιημένος πελάτης θα αλλάξει εταιρία. Αλλά και ένας απλά ικανοποιημένος μπορεί επίσης να αλλάξει υποθέτοντας ότι δεν μπορεί να χάσει πολλά, ενώ μπορεί να κερδίσει.

Οι μηχανισμοί οι οποίοι με μηχανικά ή ηλεκτρονικά κυκλώματα εγγυώνται μηδενικά ελαττωματικά θα καταστρέψουν το πλεονέκτημα μίας όμορφης στενής κατανομής των διαστάσεων. Μετακινώντας την κατανομή προς τα εμπρός και προς τα πίσω μέσα στα όρια των προδιαγραφών, επιτυγχάνουν μηδενικά ελαττωματικά, ενώ την ίδια στιγμή οδηγούν τις απώλειες και τα κόστη στο μέγιστο.



Οι απώλειες είναι πολύ μικρότερες με το μηχανισμό εκτός λειτουργίας

Σχήμα 2.12
Σύγκριση απωλειών με ή χωρίς το μηχανισμό σε λειτουργία
(Deming, 1994, σελ. 220)

2.1.5. Η εξέλιξη της σκέψης του Deming στο χρόνο

Για έναν άνθρωπο για τον οποίο η συνεχής βελτίωση αποτελεί τρόπο ζωής, η προσπάθεια για βελτίωση των θεωριών του αποτελεί μία φυσιολογική διαδικασία. Οι ιδέες του Deming δεν παρέμειναν στατικές κατά τη διάρκεια της ζωής του. Άλλαξαν όπως άλλαξε και ο κόσμος στον οποίο ζούσε.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του ογδόντα τα 14 σημεία του Deming αποτελούσαν τη κορωνίδα των ιδεών του Deming. Οι βασικές ιδέες που τα διαπερνούσαν ήταν μεταξύ άλλων:

- Η μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη μίας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την παραγωγή υψηλής ποιότητας, αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η παραγωγική διαδικασία είναι ένα σύστημα.

- Η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας.
- Η βελτίωση της ποιότητας είναι μία συνεχής, ατέρμονη διαδικασία.
- Ο πελάτης είναι το κρισιμότερο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας.
- Η χρήση στατιστικών μεθόδων για τον έλεγχο της διακύμανσης και των εντοπισμό των αιτιών της είναι απαραίτητη και η εκπαίδευση του συνόλου των εργαζομένων στην χρήση στατιστικών τεχνικών επιθυμητή.
- Τα προβλήματα στη παραγωγική διαδικασία οφείλονται στη συντριπτική τους πλειοψηφία στο σύστημα και η διοίκηση είναι υπεύθυνη για το σύστημα.
- Η διοίκηση οφείλει να διευκολύνει τους εργαζομένους να γίνουν περήφανοι με το αποτέλεσμα της εργασιακής τους προσπάθειας.

Στον ιδανικό για τον Deming εργασιακό κόσμο στα μέσα της δεκαετίας τους ογδόντα κάθε εργαζόμενος ήξερε το αντικείμενο της εργασίας του και δεν εμποδιζόταν από προβληματικά εργαλεία και ελαττωματικά υλικά. Κάθε εργαζόμενος εκπαιδευόταν διαρκώς και ήταν περήφανος για την εργασία του. Το προϊόν ή υπηρεσία και η παραγωγική διαδικασία ήταν καλοσχεδιασμένα. Η διοίκηση έκανε ότι μπορούσε για να βοηθήσει τον εργαζόμενο να ικανοποιήσει τους πελάτες προσφέροντάς τους άριστα προϊόντα. Η εταιρία αγόραζε από προμηθευτές με τους οποίους σύναπτε μακροχρόνιους δεσμούς που εγγυούνταν υψηλή ποιότητα. Η ποιότητα στην πραγματικότητα ήταν η βασική καθοδηγητική διοικητική αρχή.

Μετά τα μέσα της δεκαετίας του ογδόντα και με τη σχηματοποίηση του συστήματος της βαθιάς γνώσης, η σκέψη του εξελίσσεται. Η θέαση της παραγωγικής διαδικασίας ως σύστημα μετατρέπεται σε συστηματικό τρόπο θέασης του συνόλου του οργανισμού στο χρόνο. Με τον όρο βελτιστοποίηση (optimization) εννοεί πλέον τη συνεργασία όλων των συστατικών μερών του συστήματος ώστε όλοι, στη μακρά διάρκεια, να είναι νικητές. Από καθοδηγητική αρχή η ποιότητα μετατρέπεται στο αναγκαίο αποτέλεσμα της διαδικασίας βελτιστοποίησης.

2.2. Μοντέλα Ολικής Ποιότητας

2.2.1. Βραβείο οργανισμού EFQM

2.2.1.1. Εισαγωγή

Το Βραβείο Επιχειρηματικής Τελειότητας (Excellence Award) οργανώνεται από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ποιοτική Διοίκηση (EFQM). Ο οργανισμός EFQM έχει μέλη πάνω από 700 ευρωπαϊκούς οργανισμούς. Οι οργανισμοί αυτοί αποδέχονται ότι η ποιοτική διοίκηση είναι ένας τρόπος διοίκησης των δραστηριοτήτων για την βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ώστε να διασφαλιστεί η μακροχρόνια επιτυχία – η κάλυψη των αναγκών των πελατών τους, των εργαζομένων τους, των οικονομικών τους παραγόντων και της κοινότητας στο σύνολο της. Η εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας μπορεί να επιφέρει σημαντικά οφέλη όπως η αυξημένη αποδοτικότητα, τα μειωμένα κόστη και η μεγαλύτερη ικανοποίηση των μετόχων, οδηγώντας σε καλύτερη επίδοση (www.efqm.org/uploads/EEA2006Brochure.pdf, σελ. 1-3).

Το 1988, ως αναγνώριση της ευκαιρίας που προέβαλε, 14 κορυφαίες ευρωπαϊκές εταιρίες ανέλαβαν την πρωτοβουλία της σύστασης του οργανισμού EFQM. Ο οργανισμός EFQM έχει ένα κρίσιμο ρόλο στην βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών ενισχύοντας την σπουδαιότητα της ποιότητας σε όλες της τις πλευρές και τονώνοντας και βοηθώντας την ανάπτυξη της βελτίωσης της ποιότητας, ως μία βάση για την επίτευξη της οργανωσιακής τελειότητας. Ο οργανισμός EFQM υποστηρίζεται από 25 Εθνικούς Εταιρικούς Οργανισμούς σε όλη την Ευρώπη (www.efqm.org/uploads/EEA2006Brochure.pdf, σελ 4).

Ο οργανισμός EFQM εισήγαγε το Βραβείο Επιχειρηματικής Τελειότητας το 1991 για να αναγνωρίσει τις εταιρίες που δείχνουν ένα υψηλό επίπεδο προσήλωσης στη ποιότητα. Το 1996 το Βραβείο επεκτάθηκε για να περιλαμβάνει επιχειρησιακές μονάδες – όπως εργοστάσια, τμήματα συναρμολόγησης, λειτουργίες marketing , και ερευνητικά τμήματα. Επίσης το 1997 εισήχθησαν οι κατηγορίες των Μικρών και Μεσαίων επιχειρήσεων (SMEs)

Στα 14 χρόνια του Βραβείου Επιχειρηματικής Τελειότητας έχουν υπάρξει πάνω από 500 εταιρίες που έχουν καταθέσει αιτήσεις καλύπτοντας κάθε ευρωπαϊκή χώρα. Οι αιτήσεις έχουν προέλθει από μία μεγάλη ποικιλία τμημάτων της αγοράς που συμπεριλαμβάνουν τον κατασκευαστικό τομέα, τον τομέα των υπηρεσιών, τον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας, και τον τομέα των αυτοκινήτων και των ελαστικών. Από τον δημόσιο τομέα παραδείγματα συμμετοχών περιλαμβάνουν σχολεία, φορολογικούς οργανισμούς, τμήματα υπουργείων και πανεπιστήμια.

Κάθε χρόνο ο οργανισμός EFQM αναγνωρίζει Prize Winners και Award Winners. Διάφορα βραβεία μπορούν να δοθούν σε κάθε κατηγορία. Το Βραβείο Επιχειρηματικής Τελειότητας δίνεται στον οργανισμό που κρίνεται ως ο καλύτερος, με την προϋπόθεση ότι όλες οι απαιτήσεις που θέτονται κάθε χρόνο από τους κριτές του Βραβείου εφαρμόζονται. Οι Award Winners είναι εξαιρετικοί οργανισμοί που μπορεί να θεωρούνται ανάμεσα στους καλύτερους της Ευρώπης (www.efqm.org/uploads/EEA2006Brochure.pdf, σελ. 41).

2.2.1.2 Βασικές Αρχές

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας (Excellence Model) του οργανισμού EFQM είναι ένα μη δεσμευτικό (non-prescriptive) πλαίσιο που αναγνωρίζει ότι υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις για την επίτευξη διατηρήσιμης οργανωσιακής τελειότητας. Μέσα σε αυτό το μη δεσμευτικό πλαίσιο υπάρχουν μερικές βασικές

έννοιες που διαπερνούν το Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας. Αυτές οι βασικές αρχές που διέπουν το μοντέλο, μαζί με τις συμπεριφορές, τις δραστηριότητες και τις πρωτοβουλίες που βασίζονται σε αυτές συχνά αναφέρονται με τον όρο της ΔΟΠ (EFQM, 2003, σελ. 5). Δεν υπάρχει ιδιαίτερη σημασία ως προς την σειρά αυτών των εννοιών και η λίστα που ακολουθεί δεν είναι εξαντλητική ή ακλόνητη (www.efqm.org/uploads/EEA2006Brochure.pdf, σελ. 32-35):

Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Αρίστευση είναι να επιτυγχάνονται αποτελέσματα που εντυπωσιάζουν όλους όσους έχουν συμφέροντα στην εταιρία. Στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο σύγχρονο περιβάλλον οι άριστοι οργανισμοί είναι σε ετοιμότητα, ελαστικοί, και να προβλέπουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των δικαιούχων/συμμετόχων (stakeholder), να παρακολουθούν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις τους και να παρακολουθούν και να επιθεωρούν την επίδοση άλλων οργανισμών. Η πληροφόρηση αποκτάται τόσο από τους τωρινούς όσο και από τους μελλοντικούς δικαιούχους. Αυτή η πληροφόρηση χρησιμοποιείται με στόχο να θέσει, να εφαρμόσει και να επιθεωρήσει τις πολιτικές, τις στρατηγικές, τους στόχους, τους σκοπούς, τα μέτρα και τα σχέδια σε σύντομο, μεσαίο και μακρύ χρόνο. Η πληροφόρηση που συγκεντρώνεται βοηθάει τον οργανισμό να αναπτύξει και να πετύχει ισορροπημένα αποτελέσματα για τους δικαιούχους.

Εστίαση στο καταναλωτή

Αρίστευση είναι η δημιουργία διατηρήσιμης αξίας καταναλωτή. Οι άριστοι οργανισμοί γνωρίζουν και σε τελική ανάλυση κατανοούν τους πελάτες τους. Καταλαβαίνουν ότι οι πελάτες είναι οι τελικοί κριτές της ποιότητας του προϊόντος και της υπηρεσίας. Επίσης καταλαβαίνουν ότι η εμπιστοσύνη (loyalty) του πελάτη, η διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς μεγιστοποιείται με μία ξεκάθαρη εστίαση στις ανάγκες και τις προσδοκίες τόσο των υπαρχόντων όσο και των πιθανών πελατών. Ανταποκρίνονται σε αυτές τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών τους. Όπου είναι κατάλληλο προχωρούν σε κατάτμηση της πελατειακής τους βάσης για να βελτιώσουν την

αποτελεσματικότητα της αντίδρασής τους. Παρακολουθούν και επιθεωρούν την δράση των ανταγωνιστών και κατανοούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Περιμένουν αποτελεσματικά ποιες θα είναι οι μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες των πελατών τους και δρουν τώρα για να τις καλύψουν και όπου είναι δυνατόν να τις υπερβούν. Παρακολουθούν και επιθεωρούν τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των πελατών τους και όπου τα πράγματα δεν πηγαίνουν καλά αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά. Αναπτύσσουν και διατηρούν άριστες σχέσεις με όλους τους πελάτες τους.

Ηγεσία και Συνέπεια Στόχων

Οι άριστοι οργανισμοί έχουν ηγέτες που ορίζουν και καθιστούν γνωστές συγκεκριμένες οδηγίες και κατευθύνσεις για τον οργανισμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ενώνουν και παρακινούν άλλους ηγέτες, ώστε κι εκείνοι να εμπνεύσουν τους ανθρώπους τους. Επίσης θεμελιώνουν τέτοιες αρχές, ηθικούς κώδικες, νοοτροπίες και σύστημα διαχείρισης για τον οργανισμό, που να του προσδίδουν μοναδική ταυτότητα και να αποτελούν πόλο έλξης για τους συμμετόχους. Οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα αυτών των οργανισμών συνεχώς οδηγούν και εμπνέουν τους άλλους προς την αριστεία, επιδεικνύοντας υποδειγματική συμπεριφορά και εξαιρετικές επιδόσεις.

Διοίκηση βάσει Διεργασιών και Δεδομένων

Οι άριστοι οργανισμοί διαθέτουν ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, το οποίο βασίζεται σε αξιόπιστες πληροφορίες και σε πραγματικά γεγονότα, που αφορούν την τρέχουσα και προβλεπόμενη απόδοση, τις εγγενείς δυνατότητες των διεργασιών και συστημάτων, τις ανάγκες, εμπειρίες και προσδοκίες των μετόχων και την απόδοση άλλων οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων, όπου είναι κατάλληλο, των ανταγωνιστών.

Ανάπτυξη και Εμπλοκή των Ανθρώπων

Οι άριστοι οργανισμοί αντιλαμβάνονται και αναγνωρίζουν τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για το προσωπικό τους, για την εφαρμογή των πολιτικών, των σκοπών και των σχεδίων του οργανισμού, τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον.

Γι' αυτό και προσλαμβάνουν και εκπαιδεύουν τους ανθρώπους τους ώστε να αποκτήσουν τις δεξιότητες αυτές και τους υποστηρίζουν ενεργά και θετικά σε όλη τη διαδικασία. Η προσωπική ανάπτυξη προωθείται και υποστηρίζεται, επιτρέποντας στους ανθρώπους να αναγνωρίσουν και να απελευθερώσουν τις πραγματικές τους δυνατότητες.

Συνεχής Μάθηση, Βελτίωση και Καινοτομία

Οι άριστοι οργανισμοί βρίσκονται σε διαδικασία συνεχούς μάθησης, τόσο από τις δικές τους δραστηριότητες και την απόδοσή τους, όσο και απ' αυτές άλλων οργανισμών. Επίσης, ενθαρρύνουν τους ανθρώπους τους να κοιτούν πέρα από το παρόν και τις υπάρχουσες ικανότητές τους και προφυλάσσουν προσεκτικά την πνευματική τους ιδιοκτησία, την οποία και εκμεταλλεύονται για εμπορικά οφέλη, όποτε απαιτηθεί. Οι άνθρωποί τους τέλος, συνεχώς προκαλούν την καθεστηκυία τάξη και αναζητούν ευκαιρίες για συνεχή βελτίωση και καινοτομίες που να προσδίδουν προστιθέμενη αξία.

Ανάπτυξη Συνεργασιών

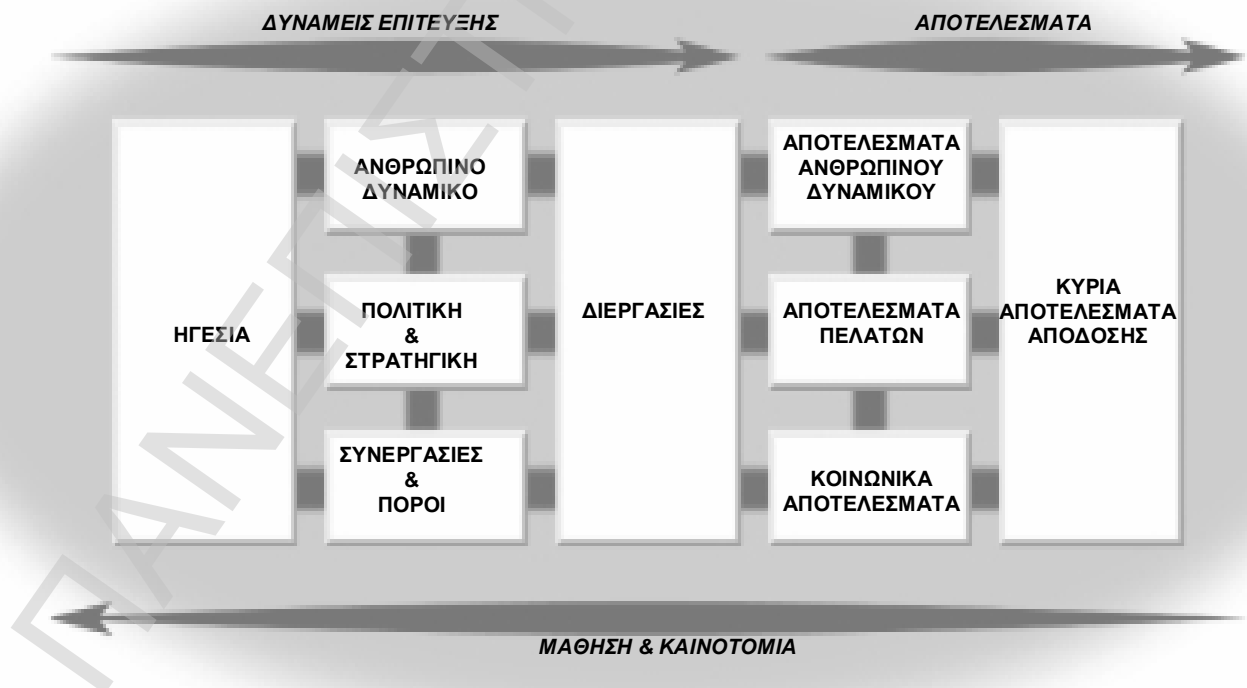
Οι άριστοι οργανισμοί αναγνωρίζουν πως, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και με τις αυξανόμενες απαιτήσεις κόσμο, η επιτυχία μπορεί να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις συνεργασίες που αναπτύσσουν. Γι' αυτό αναζητούν και αναπτύσσουν συνεργασίες με άλλους οργανισμούς, οι οποίες τους επιτρέπουν να προσφέρουν προστιθέμενη αξία στους συμμετόχους τους, μέσω της βελτιστοποίησης των βασικών τους ικανοτήτων.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Οι άριστοι οργανισμοί υιοθετούν μια ιδιαίτερα υψηλού επιπέδου ηθική προσέγγιση, όντας διαφανείς και υπόλογοι έναντι των μετόχων τους, λαμβάνοντας υπόψη την κοινωνική ευθύνη και την οικολογία, στο παρόν και στο μέλλον, και προωθώντας την ενεργά. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη του οργανισμού εκφράζεται στις αξίες του και ενσωματώνεται στον ίδιο τον οργανισμό.

2.2.1.3 Κριτήρια

Όπως βλέπουμε και στο παρακάτω σχήμα, το Μοντέλο βασίζεται σε εννέα Κριτήρια, πέντε από τα οποία ονομάζονται «Δυνάμεις Επίτευξης» και τέσσερα «Αποτελέσματα». Οι Δυνάμεις Επίτευξης καλύπτουν όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του οργανισμού και τα Αποτελέσματα αναφέρονται στο τι επιτυγχάνει σε όλους ανεξαιρέτως τους τομείς. Τα Αποτελέσματα δηλαδή προέρχονται από τις Δυνάμεις Επίτευξης και εξαρτώνται άμεσα από αυτές, οι οποίες, με τη σειρά τους, βελτιώνονται βάσει των Αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα μέσα από τη Μάθηση και την Καινοτομία που προκύπτει από τη μελέτη και ανάλυσή τους, οδηγώντας έτσι σε νέα βελτιωμένα Αποτελέσματα. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται συνέχεια και είναι η χαρακτηριστικότερη περιγραφή για τη δυναμική φύση του Μοντέλου (www.efqm.org/uploads/EEA2006Brochure.pdf, σελ. 37-40).



Σχήμα 2.13 Το Μοντέλο Αριστείας του EFQM

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Οι άριστοι ηγέτες αναπτύσσουν και διευκολύνουν την επίτευξη της αποστολής και του οράματος του οργανισμού. Διαμορφώνουν τις οργανωτικές αξίες και τα συστήματα που είναι απαραίτητα για την επίτευξη αειφόρου επιτυχίας και τα εφαρμόζουν στην πράξη μέσα από τις ενέργειες και τη συμπεριφορά τους. Σε καιρούς αλλαγών διατηρούν τη συνέχεια του στόχου. Όπου κριθεί απαραίτητο, τέτοιοι ηγέτες μπορούν να αλλάξουν την πορεία του οργανισμού και να εμπνεύσουν άλλους να τους ακολουθήσουν.

Κριτήριο 2: Πολιτική και Στρατηγική

Οι άριστοι οργανισμοί εφαρμόζουν την αποστολή και το όραμά τους, αναπτύσσοντας μια τέτοια στρατηγική, που να επικεντρώνεται στους συμμετόχους και να λαμβάνει υπόψη την αγορά και τον επιμέρους τομέα, εντός του οποίου θα λειτουργήσουν. Οι πολιτικές, τα σχέδια, οι στόχοι και οι διεργασίες αναπτύσσονται και εφαρμόζονται για να υλοποιήσουν τη στρατηγική αυτή.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Οι άριστοι οργανισμοί διαχειρίζονται, αναπτύσσουν και απελευθερώνουν το πλήρες δυναμικό των ανθρώπων τους, σε ατομικό, ομαδικό και σε εταιρικό επίπεδο. Πρωθούν την ίση μεταχείριση και την ισότητα και εμπλέκουν και ενδυναμώνουν τους ανθρώπους τους. Νοιάζονται γι' αυτούς, επικοινωνούν μαζί τους, τους επιβραβεύουν και τους αναγνωρίζουν με τρόπο που τους παρακινεί και ενισχύει τη δέσμευσή τους να επιστρατεύσουν τις προσωπικές τους ικανότητες και γνώση προς όφελος του οργανισμού.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Οι άριστοι οργανισμοί σχεδιάζουν και χειρίζονται τις εξωτερικές συνεργασίες, τους προμηθευτές και τους εσωτερικούς πόρους, προκειμένου να υποστηρίξουν την πολιτική και στρατηγική τους, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία των διαφόρων διεργασιών. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και ενώ διαχειρίζονται τις συνεργασίες και τους πόρους τους, πετυχαίνουν μια

ισορροπία ανάμεσα στις υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

Κριτήριο 5: Διεργασίες

Οι άριστοι οργανισμοί, σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν τις διεργασίες, προκειμένου να ικανοποιούν πλήρως τους πελάτες τους και να παράγουν προστιθέμενη αξία γι' αυτούς, αλλά και για τους άλλους συμμετόχους του οργανισμού.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα Πελατών

Ο άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τους πελάτες τους και τα καταγράφουν με εμπειριστατωμένο τρόπο.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα Ανθρώπων

Οι άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τους ανθρώπους τους και τα καταγράφουν με εμπειριστατωμένο τρόπο.

Κριτήριο 8: Κοινωνικά Αποτελέσματα

Οι άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά την κοινωνία και τα καταγράφουν με εμπειριστατωμένο τρόπο.

Κριτήριο 9: Κύρια Αποτελέσματα Απόδοσης

Οι άριστοι οργανισμοί επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα όσον αφορά τα κύρια στοιχεία της πολιτικής και στρατηγικής τους και τα καταγράφουν με εμπειριστατωμένο τρόπο.

2.2.2. Βραβείο Baldrige

2.2.2.1. Εξέλιξη του θεσμού

Το 1987 στη βάση ενός μικρού, αργά αναπτυσσόμενου κινήματος ποιότητας στις ΗΠΑ, το Κογκρέσο καθιέρωσε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας *Malcolm Baldrige* για να προωθήσει το ενδιαφέρον για τη ποιότητα, να αναγνωρίσει ποιοτικά και επιχειρηματικά επιτεύγματα των Αμερικανικών οργανισμών, και να δημοσιοποιήσει τις επιτυχημένες επιδόσεις των στρατηγικών, αυτών των εταιριών. Πλέον, η υψηλότερη διάκριση για την επιχειρηματική αριστεία στην Αμερική, το Βραβείο Baldrige απονέμεται κάθε χρόνο στους οργανισμούς από τον πρόεδρο των ΗΠΑ. Βραβεία δίνονται στο βιομηχανικό τομέα, στο τομέα των υπηρεσιών, στις μικρές επιχειρήσεις, στην εκπαίδευση και στην υγεία (www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm).

Τα κριτήρια που οδηγούν στο βραβείο αυτό αναπτύσσονται και εξελίσσονται κάθε χρόνο. Μέσω της εμπειρίας και πρακτικής, τα κριτήρια αποσαφηνίστηκαν και απλοποιήθηκαν, ώστε να γίνουν πιο κατανοητά και χρήσιμα σε κάθε είδους επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, ενώ το 1988 το αρχικό σετ κριτηρίων ήταν 62, το 1991 μειώθηκαν σε 32 και ακολούθησαν συνεχείς μειώσεις. Το 2006 οι κατηγορίες είναι 7. Το πιο σημαντικό είναι, ότι από τα μέσα του 1990 η λέξη «ποιότητα» πολύ σωστά αποσύρεται. Για παράδειγμα, μέχρι το 1994 η κατηγορία «στρατηγικός σχεδιασμός» είχε τον τίτλο «Στρατηγικός σχεδιασμός ποιότητας». Η αλλαγή σε «στρατηγικό σχεδιασμό» υποδηλώνει ότι η ποιότητα πρέπει να είναι μέρος του επιχειρησιακού σχεδιασμού, και όχι ξεχωριστή υποενότητα (Evans, Lindsay, 2002, σελ. 121-123).

2.2.2.2. Θεμελιακές Αρχές

Οι θεμελιακές αρχές, στις οποίες στηρίζονται τα κριτήρια του συγκεκριμένου βραβείου, είναι πεπιοθήσεις και συμπεριφορές που συναντώνται σε επιχειρήσεις με υψηλή απόδοση ([www.quality.nist.gov/PDF files/2006 Business Criteria.pdf](http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Business_Criteria.pdf)).

Πιο συγκεκριμένα, η αρχή «*Ηγεσία με όραμα*» δείχνει ότι οι ηγέτες πρέπει να θέτουν κατευθύνσεις και να δημιουργούν ορατές αξίες και υψηλές προσδοκίες. Πολύ σημαντική, επίσης, είναι η αρχή «*Καθοδηγούμενη απο τον πελάτη τελειότητα*», γιατί η ποιότητα και η απόδοση μιας εταιρίας αξιολογείται και κρίνεται από τους πελάτες της. Γι' αυτό, απαιτείται συνεχής εγρήγορση στις αλλαγές της αγοράς και των πελατών, έτσι ώστε να επιτευχθεί ικανοποίηση του πελάτη και πιστότητα. Επιπλέον, για να υπάρξει η μέγιστη απόδοση της επιχείρησης, απαιτείται «*Επιχειρησιακή και προσωπική μάθηση*». Η μάθηση αποτελεί μέρος της καθημερινής εργασίας, διεξάγεται σε προσωπικό και επιχειρησιακό επίπεδο, λύνει προβλήματα, χτίζει και μοιράζει γνώση ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Η «*Αξιολόγηση εργαζομένων και συνεργατών*» σημαίνει δέσμευση στην ικανοποίηση και την ανάπτυξη τους. Επιπλέον, η «*Ευκινησία*», η ικανότητα για γρήγορες αλλαγές, αποτελεί παράγοντα επιτυχίας στο σύγχρονο, συνεχώς μεταβαλλόμενο, παγκόσμιο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σ' ένα τέτοιο περιβάλλον, απαιτείται επίσης «*Εστίαση στο μέλλον*», δηλαδή κατανόηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αλλαγών. Επιπρόσθετα, σημαντική αρχή αποτελεί η «*Καινοτομία*», η οποία δημιουργεί νέα αξία για την εταιρία και την οδηγεί σε νέες διαστάσεις αποδοτικότητας.

Με την αρχή «*Διοίκηση με γεγονότα*» εννοούμε την μέτρηση και την ανάλυση της απόδοσης, η οποία στηρίζεται σε δεδομένα και έγκυρη πληροφόρηση. Η μέτρηση αυτή πρέπει να εστιάζεται σε σημαντικά αποτελέσματα, τα οποία

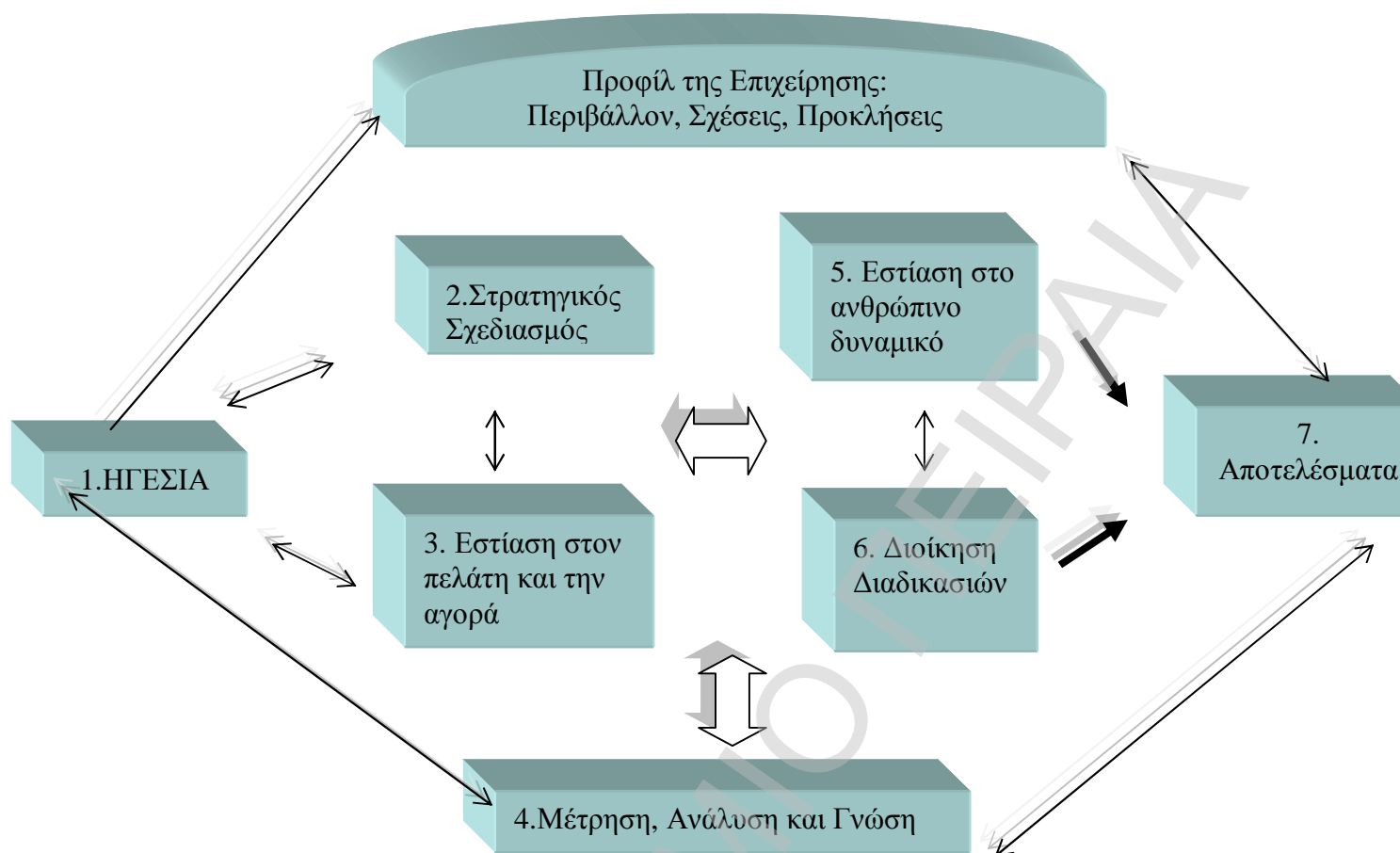
πρέπει να χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο, που να δημιουργούν αξία στους συμμετόχους (stakeholders), αρχή «*Εστίασης στο αποτέλεσμα και στη δημιουργία αξίας*».

Τέλος, σημαντική είναι η αρχή της «Κοινωνικής ευθύνης» σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες θα πρέπει να τονίζουν την ευθύνη απέναντι στο κοινό, την ηθική συμπεριφορά και την ανάγκη καλής συμπεριφοράς ως πολίτες, και η «Οπτική συστημάτων», ότι δηλαδή η εταιρία εκλαμβάνεται ως σύστημα που αποτελείται από συγκεκριμένα μέρη και τα οποία συναποτελούν μία ολοκληρωμένη ενότητα.

2.2.2.3 Κριτήρια βραβείου Baldrige

Οι παραπάνω αρχές ενσωματώνονται σε επτά κατηγορίες- κριτήρια:

1. Ηγεσία
2. Στρατηγικός Σχεδιασμός
3. Εστίαση στον πελάτη και στην αγορά
4. Μέτρηση, Ανάλυση, Γνώση
5. Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό
6. Διοίκηση Διαδικασιών
7. Αποτελέσματα



Σχήμα 2.14

Baldrige κριτήρια για άριστη επίδοση
([www.quality.nist.gov/PDF files/2006 Business Criteria.pdf](http://www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Business_Criteria.pdf))

Στο παραπάνω σχήμα, η ηγεσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εστίαση στον πελάτη και την αγορά, αποτελούν την τριάδα ηγεσίας. Τα τρία αυτά κριτήρια τοποθετούνται μαζί, ώστε να φανεί η σημασία της ηγετικής εστίασης στην στρατηγική και στον πελάτη.

Η εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό, η διοίκηση αποτελεσμάτων και τα αποτελέσματα αποτελούν την τριάδα των αποτελεσμάτων. Όλες οι ενέργειες οδηγούν στα Αποτελέσματα, ένα μείγμα αποτελεσμάτων σχετικά με προϊόν και υπηρεσίες, τον πελάτη και την αγορά, οικονομικές και εσωτερικές διαδικασίες απόδοσης.

Το τόξο στο κέντρο του σχήματος δείχνει τη σχέση ανάμεσα στην τριάδα ηγεσίας και αποτελέσματος, μια σχέση που είναι καθοριστική για την επιτυχία. Τα τόξα διπλής κατεύθυνσης δείχνουν την σημασία της ανατροφοδότησης σε ένα αποτελεσματικό σύστημα διοίκησης (www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Business_Criteria.pdf).

2.2.3. Βραβείο Deming

2.2.3.1 Εισαγωγή

Το βραβείο Deming έχει επηρεάσει αμέτρητα, άμεσα ή έμμεσα, την ανάπτυξη της διοίκησης/ ελέγχου της ποιότητας στην Ιαπωνία. Υιοθετήθηκε για πρώτη φορά το 1951 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανολόγων (JUSE), ως αναγνώριση και εκτίμηση των όσων είχε προσφέρει ο W.E. Deming στον στατιστικό έλεγχο ποιότητας.

Το βραβείο αυτό δίνεται κάθε χρόνο στην εταιρία, η οποία διακρίνεται για τις βελτιώσεις στην επίδοσή της, μέσω της εφαρμογής ποιοτικού ελέγχου σε όλο το εύρος της επιχείρησης (companywide quality control CWQC). Η ένωση JUSE ορίζει τη ΔΟΠ ως ένα σύνολο από συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται από ολόκληρο τον οργανισμό με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη των στόχων της εταιρίας, ώστε να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες με ένα επίπεδο ποιότητας που ικανοποιεί τους πελάτες, στον κατάλληλο χρόνο και τιμή.» (www.juse.or.jp/e/deming/03.html).

Με τον όρο «συστηματικές δραστηριότητες» νοούνται οι οργανωμένες δραστηριότητες για την επίτευξη της αποστολής της εταιρίας οι οποίες κυβερνώνται από ισχυρή διοικητική καθοδήγηση και οδηγούνται από

καθιερωμένο, σαφές, μεσο-μακροπρόθεσμο όραμα και στρατηγικές, όπως επίσης και κατάλληλες στρατηγικές και πολιτικές.

«Εφαρμόζονται από ολόκληρο τον οργανισμό με στόχο την αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη» σημαίνει τη συμμετοχή όλων σε όλα τα επίπεδα και τμήματα της εταιρίας ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρίας γρήγορα και αποτελεσματικά με τους λιγότερους διοικητικούς πόρους. Αυτό επιτυγχάνεται διαμέσου ενός κατάλληλου διοικητικού συστήματος που έχει ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας στο πυρήνα του, και ολοκληρώνει άλλα διαλειτουργικά διοικητικά συστήματα όπως κόστος, παράδοση, περιβάλλον και ασφάλεια. Ο σεβασμός για την ανθρώπινη αξία ενθαρρύνει την εταιρία να αναπτύξει τους ανθρώπινους πόρους της που στηρίζουν την κεντρική τεχνολογία, την ταχύτητά της και την ζωτικότητα της. Η εταιρία διατηρεί και βελτιώνει τις διαδικασίες και τις λειτουργίες τις, και χρησιμοποιεί κατάλληλες στατιστικές τεχνικές και άλλα εργαλεία. Βασισμένη σε γεγονότα, η εταιρία διοικεί τις δουλειές της χρησιμοποιώντας κυκλικά τον διοικητικό κύκλο PDCA (σχεδίασε, κάνε, έλεγξε, δράσε). Η εταιρία επίσης ανακατασκευάζει το διοικητικό της σύστημα χρησιμοποιώντας κατάλληλες επιστημονικές μεθόδους και τεχνολογία πληροφόρησης.

Οι «στόχοι της εταιρίας» αναφέρονται στη διασφάλιση κατάλληλου κέρδους μακροχρόνια διαμέσου της συνεπούς και διαρκούς ικανοποίησης των πελατών. Επίσης, περιλαμβάνουν την βελτίωση των ωφελειών όλων των εχόντων συμφέροντα με την εταιρία συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, της κοινωνίας, των προμηθευτών και των μετόχων.

Το «παρέχονται» αναφέρεται σε δραστηριότητες από την παραγωγή «προϊόντων και υπηρεσιών» μέχρι την παράδοσή τους στους πελάτες, συμπεριλαμβανομένων έρευνες πελατών, έρευνα, προγραμματισμό, ανάπτυξη, σχεδιασμό, προετοιμασία προϊόντος, προμήθειες, κατασκευή, εγκατάσταση, επιθεώρηση, λήψη παραγγελιών, πωλήσεις και μάρκετινγκ, συντήρηση, υπηρεσίες μετά τη πώληση, και καταστροφή και ανακύκλωση μετά τη χρήση.

Τα «προϊόντα και υπηρεσίες» περιλαμβάνουν παραγόμενα προϊόντα (τελικά προϊόντα, τμήματα και υλικά), συστήματα, λειτουργικά συστήματα, πληροφορίες και όλα τα άλλα οφέλη που παρέχονται στους πελάτες.

Η «ποιότητα» αναφέρεται στη χρησιμότητα (τόσο τη λειτουργική όσο και τη φανταστική), στην αξιοπιστία και την ασφάλεια. Επίσης στον ορισμό της ποιότητας, η επίδραση σε τρίτα μέρη, την κοινωνία, στο περιβάλλον και στις μελλοντικές γενιές, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη.

Οι «πελάτες» περιλαμβάνουν τους αγοραστές αλλά επίσης τους χρήστες, τους καταναλωτές και τους ωφελούμενους.

2.2.3.2. Κριτήρια

Τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία δίνεται τελικά το βραβείο Deming αποτελούνται από μια λίστα 10 βασικών κατηγοριών, που είναι οι ακόλουθες (www.deming.eng.clemson.edu/pub/den/deming_prize_2000.pdf, σελ. 4-9):

1. Καθοδήγηση ανώτατης διοίκησης, όραμα και στρατηγικές
2. Πλαίσια ΔΟΠ, το οποίο περιλαμβάνει την οργανωσιακή δομή και τις δραστηριότητες της, την καθημερινή διοίκηση, τη διοίκηση πολιτικής, τη σχέση με το ISO 9000 και το ISO 14000, τη σχέση με άλλα βελτιωτικά της διοίκησης προγράμματα, την προώθηση και λειτουργία της ΔΟΠ.
3. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας. Με αυτό εννοείται η ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέας τεχνολογίας, ο έλεγχος διαδικασιών, οι δοκιμές, η αξιολόγηση και οι έλεγχοι ποιότητας, οι δραστηριότητες που καλύπτουν ολόκληρο το κύκλο ζωής, η αγορά, οι υπεργολαβίες και η διοίκηση διανομής.
4. Συστήματα διοίκησης επιχειρηματικών στοιχείων. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τους ακόλουθους τομείς: διατμηματική διοίκηση, διοίκηση

- ποσότητας/παράδοσης, διοίκηση κόστους, διοίκηση περιβάλλοντος, ασφάλεια, υγιεινή και διοίκηση εργασιακού περιβάλλοντος
5. Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, τοποθέτηση των ανθρώπων στη διοίκηση, επιμόρφωση και εκπαίδευσή τους και σεβασμός της αξιοπρέπειας των ανθρώπων.
 6. Αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πληροφοριών, το οποίο σημαίνει τη θέση της πληροφορίας στη διοίκηση, συστήματα διαχείρισης πληροφοριών, υποστήριξη για ανάλυση και λήψη αποφάσεων, διοίκηση τυποποίησης και διαμόρφωσης.
 7. Έννοιες και αξίες της ΔΟΠ: Ποιότητα, διατήρηση και βελτίωση, σεβασμός στους ανθρώπους.
 8. Επιστημονικές μέθοδοι - Κατανόηση και λειτουργική χρήση των μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.
 9. Οργανωσιακές δυνάμεις (Κεντρική τεχνολογία, Ταχύτητα, Ζωτικότητα)
 10. Συνεισφορά στη συνειδητοποίηση των εταιρικών στόχων: Σχέσεις με τους πελάτες, τους εργαζομένους, τους κοινωνικούς εταίρους, τους προμηθευτές και τους μετόχους, συνειδητοποίηση της εταιρικής αποστολής, συνεχής διασφάλιση κερδών

Βιβλιογραφία

1. Aquayo Rafael, Dr Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality, London, Mercury Books, 1991
2. Besterfield H. Dale, Quality Control, Prentice Hall, 2001
3. Blankenship Beth, Petersen B. Peter, W. Edwards Deming's Mentor and others who made a significant impact on his views during the 1920s and 1930s, Journal of Management History, Vol. 5 No. 8, 1999
4. Deming W. Edwards, Out of the Crisis, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 2002
5. Deming W. Edwards, The New Economics for Industry, Government and Education, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1994
6. EFQM, Introducing Excellence, Brussels 2003
7. Evans R. James, William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, USA, South – Western, 2002
8. Latzko J. William and Saunders M. David, Four days with Dr. Deming. A strategy for modern methods of management, Reading, Massachusetts, 1995
9. Petersen B. Peter, Library of Congress archives: additional information about W. Edwards Deming (1900-1993) now available, Journal of Management History, Vol. 3 No. 2, 1997

10. Taylor W. Frederick, The principles of scientific management, Canada, Dover Books, 1998
11. Voehl Frank, Deming. The way we knew Him, USA, St. Lucie Press, 1995
12. Weaver N. Charles, Management Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Anubis Publications, 1995
13. www.deming.eng.clemson.edu/pub/den/deming_prize_2000.pdf, Deming Prize Criteria; And accompanying Viewpoints. Current as of 05-October-2000
14. www.efqm.org/uploads/EEA2006Brochure.pdf, The EFQM Excellence Award Information Brochure for 2006
15. www.juse.or.jp/e/deming/03.html, Definition of TQM
16. www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Business_Criteria.pdf, Baldrige National Quality Program: 2006 Criteria for Performance Excellence
17. www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm, Malcolm Baldrige National Quality Award

3. Ερευνητική Μεθοδολογία

3.1. Εισαγωγή

Η μέθοδος που ακολουθείται για την απόδειξη της σχέσης ανάμεσα στη φιλοσοφία του Deming και των μοντέλων του Βραβείου του οργανισμού EFQM, του Βραβείου Baldrige, και του Βραβείου Deming είναι η κατασκευή μίας μήτρας, στη μία στήλη της οποίας παραθέτονται τα κριτήρια και τα υποκριτήρια των βραβείων και στην άλλη τα σημεία στη βιβλιογραφία του Deming που έχουν άμεση σχέση με τα αιτούμενα τους. Τα βιβλία του Deming που αναφέρονται είναι το Deming W. Edwards, *Out of the Crisis*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 2002 και το Deming W. Edwards, *The New Economics for Industry, Government and Education*, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1994. Εκτός από μία σύντομη περιγραφή του περιεχομένου του βιβλίου στο κάθε σημείο σημειώνεται και η σελίδα σε παρένθεση με την ένδειξη της χρονολογίας του βιβλίου, π.χ. (Deming, [χρονολογία βιβλίου] 1994, σελ. 54-68 και σελ. 314-320). Τα κριτήρια είναι για το Βραβείου του οργανισμού EFQM το “Blank Assessor Scorebook VI.I E, EFQM 1999”, για το Βραβείο Baldrige το “2006 Criteria for Performance Excellence” και για το Βραβείο Deming το “Deming Prize Criteria And accompanying Viewpoints Current as of 05-October-2000”.

3.2. Βραβείο οργανισμού EFQM

Η επίδραση της φιλοσοφίας του Deming στο μοντέλο του οργανισμού EFQM αποτυπώνεται τόσο στις διατυπώσεις και απαιτήσεις πολλών κριτηρίων και υποκριτηρίων όσο και στην ίδια του τη δομή. Πέρα από τα κριτήρια που αναφέρονται στα αποτελέσματα του οργανισμού οι απαιτήσεις στα 5 κριτήρια (Ηγεσία, Πολιτική και στρατηγική, Άνθρωποι, Συνεργασίες και πόροι,

Διαδικασίες) αφορούν θέματα στα οποία έχει δώσει μεγάλη βαρύτητα και έχει αναπτύξει εκτεταμένα και ο ίδιος.

Στη κατηγορία *ηγεσία* διατυπώνονται κριτήρια που απηχούν θεμελιακές απόψεις του Deming. Η πρωτοβουλία της διοίκησης και η επιμονή της για το σαφή καθορισμό, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση της αποστολής και των αξιών του οργανισμού, η ενεργή, προσωπική δράση της ηγεσίας για την εμπέδωση μιας φιλοσοφίας συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, η διαρκή επικοινωνία με το εργατικό δυναμικό για τη μέγιστη δυνατή ανατροφοδότηση πληροφοριών και η δημιουργία ιδιαίτερων δεσμών με τους εταίρους αποτελούν κεντρικές προτάσεις του Deming.

Στο κριτήριο *πολιτική και στρατηγική* αναφέρεται η διευρυμένη έννοια των 'εχόντων συμφέροντα στην εταιρία', που περιλαμβάνει μέτοχους, υπάλληλους, προμηθευτές, πελάτες, την κοινότητα, και το περιβάλλον και απηχεί τη σύνδεση από τον Deming του οράματος της εταιρίας με το κέρδος όλων. Στο σχεδιασμό της πολιτικής η στόχευση είναι η ικανοποίηση τόσο των τωρινών όσο και των μελλοντικών αναγκών και προσδοκιών, η ανάπτυξη και συνεχής βελτίωση του, ενώ για την εφαρμογή της πολιτικής ζητείται ένα πλέγμα διαδικασιών, όπως επίσης και η επιτυχής επικοινωνία της, θέματα στα οποία επιμένει και ο Deming.

Στο κριτήριο *άνθρωποι* αιτούμενες είναι πάγιες αντιλήψεις του Deming για το εργατικό δυναμικό, όπως η ανάπτυξη της συνεργασίας, της ομαδικότητας, η διατμηματική συνεργασία, η επικοινωνία με τη διοίκηση, η απελευθέρωση των δημιουργικών ικανοτήτων, η αποτίναξη του φόβου και η αναγνώριση της προσπάθειας, η διαρκής εκπαίδευση και επανεκπαίδευση, η ενδυνάμωση και η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην προσπάθεια για βελτίωση του οργανισμού.

Στο κριτήριο *συνεργασίες και πόροι* δίνεται κοινή έμφαση στην ανάπτυξη ισχυρών δεσμών με τους εξωτερικούς συνεργάτες, στη διοχέτευση πόρων στην

καινοτομία, στη αποτελεσματική διαχείριση των αποθεμάτων, στη λειτουργική χρήση των πληροφοριών και στην αξιοποίηση και βελτίωση της τεχνολογίας. Τέλος στην κατηγορία *διαδικασίες*, που απηχεί τη θέαση της επιχείρησης από τον Deming ως σύστημα που αναλύεται σε μία σειρά από διαδικασίες, ζητείται ο ακριβής και αναλυτικός σχεδιασμός τους, η συνέπεια με το όραμα της εταιρίας, η διαρκής βελτίωσή τους, η καινοτομία, η στόχευσή τους στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη, καθώς και η επαφή και η ανατροφοδότηση με το πελάτη κατά τη διάρκεια ολόκληρου του κύκλου ζωής του προϊόντος, αιτήματα δηλαδή στα οποία δίνει ιδιαίτερη έμφαση και ο Deming.

Στα κριτήρια των *αποτελεσμάτων* προτάσσονται οι πελάτες, οι ανθρώπινοι πόροι, και η κοινωνία. Κάτι τέτοιο είναι σύμφωνο με τις αντιλήψεις του Deming για την κυρίαρχη σημασία της κρίσης του πελάτη για τη ποιότητα, για το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη της ποιότητας και με την θέαση του οργανισμού ως οργανικού τμήματος της κοινωνίας του. Η τελική κατηγορία των κρίσιμων αποτελεσμάτων περιλαμβάνει μία σφαιρική αποτίμηση της εταιρίας με την έμφαση να δίνεται μεταξύ άλλων και στις διαδικασίες, τις σχέσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες, τη τεχνολογία και τη πληροφόρηση.

Μήτρα 3.1

Συγκριτική Μελέτη Βραβείου οργανισμού EFQM – Αρχές Deming

<p>1. Ηγεσία. Πώς οι ηγέτες αναπτύσσουν και διεκπεραιώνουν την επίτευξη της αποστολής και του οράματος, αναπτύσσουν τις αξίες που απαιτούνται για τη μακροχρόνια επιτυχία, και τις εφαρμόζουν διαμέσου κατάλληλων δράσεων και συμπεριφορών, και συμμετέχουν προσωπικά στη διασφάλιση του ότι το διοικητικό σύστημα του</p>	
---	--

<p>οργανισμού αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.</p>	
<p>1α. Οι ηγέτες αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι πρότυπα μίας κουλτούρας τελειότητας.</p>	<p>Είναι δουλειά της διοίκησης ο καθορισμός και η ανάπτυξη του σκοπού της εταιρίας (Deming, 1994, σελ. 50-52). Οι ηγέτες μελετούν τα αποτελέσματα με στόχο τη διαρκεί βελτίωσή τους και ενισχύουν την εκπαίδευσή τους διαρκώς (Deming, 1994, σελ. 126-127).</p>
<p>1β. Οι ηγέτες συμμετέχουν προσωπικά στην διασφάλιση του ότι το διοικητικό σύστημα του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και βελτιώνεται διαρκώς.</p>	<p>Κάθε ηγέτης συζητεί σε καθημερινή βάση με το προσωπικό και συμμετέχει σε ομάδες με στόχο τη βελτίωση του συστήματος χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως το Shewhart circle (Deming, 117, σελ. 2002). Ο ηγέτης κατανοεί το σύστημα, επεξηγεί, πείθει και διδάσκει τους εργαζομένους (Deming, 1994, σελ. 125). Είναι υπευθυνότητα της ηγεσίας να αλλάξει της δυνατότητες του συστήματος ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τις στοχεύσεις, ενισχύοντας την δημιουργικότητα (Deming, 1994, σελ. 53)</p>
<p>1γ. Οι ηγέτες έχουν επαφές με τους πελάτες, τους εταίρους και τους εκπροσώπους των κοινωνιών.</p>	<p>Οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον από τη δημιουργία μακροχρόνιων δεσμών με τους προμηθευτές, ώστε να προάγεται η επικοινωνία και να γίνεται εφικτή η δέσμευση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Deming, 2002, σελ. 32-35). Ο καταναλωτής είναι το πιο σημαντικό μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές του ανάγκες (Deming, 2002, σελ. 5). Στόχος του οργανισμού πρέπει να είναι όλοι να κερδίζουν μακροχρόνια (μέτοχοι, υπάλληλοι προμηθευτές, πελάτες, η κοινότητα, το περιβάλλον) (Deming, 1994, σελ. 51)</p>
<p>1δ. Οι ηγέτες κινητοποιούν, υποστηρίζουν και αναγνωρίζουν τους ανθρώπους του οργανισμού.</p>	<p>Η διοίκηση οφείλει να βρίσκεται σε διαρκεί επαφή με τους εργαζομένους. Να ακούει τα προβλήματά και τις προτάσεις τους, να τους κινητοποιεί, να ενθαρρύνει τη συνεργασία και τις δημιουργικές τους προσπάθειες. Οφείλει να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι</p>

	<p>διαφέρουν μεταξύ τους και να προσπαθεί να δημιουργεί για το καθένα ενδιαφέρον, προκλήσεις και ικανοποίηση από την εργασία. Να είναι καθοδηγητής και σύμβουλος και όχι κριτής (Deming, 1994, σελ. 125-128). Να εκπαιδεύει κατάλληλα το προσωπικό ώστε η εργασία να είναι απόλυτα κατανοητή και άρα ευχάριστη. Να αναγνωρίζει ότι για τη συντριπτική πλειοψηφία των προβλημάτων υπεύθυνη είναι το σύστημα και ότι η βελτίωσή του θα οδηγήσει και στη βελτίωση της επίδοσής τους (Deming, 2002, σελ. 315). Επίσης οφείλει να διώχνει το φόβο καθιστώντας άνετη την έκφραση ιδεών, ερωτήσεων, κατάδειξης προβλημάτων (Deming, 2002, σελ. 59-65).</p>
<p>2. Πολιτική και στρατηγική. Πως ο οργανισμός εφαρμόζει την αποστολή και το όραμά του διαμέσου μίας σαφούς, επικεντρωμένης στους έχοντες συμφέροντα στην εταιρία στρατηγικής, υποστηριζόμενη από σχετικές πολιτικές, σχέδια, σκοπούς, στόχους και διαδικασίες.</p>	
<p>2α. Η πολιτική και η στρατηγική βασίζεται στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες και προσδοκίες όσων έχουν συμφέροντα στην εταιρία.</p>	<p>Στόχος του οργανισμού πρέπει να είναι όλοι να κερδίζουν μακροχρόνια (μέτοχοι, υπάλληλοι προμηθευτές, πελάτες, η κοινότητα, το περιβάλλον) (Deming, 1994, σελ. 51). Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη. Η πρόθεση για συνεχείς βελτίωση πρέπει να μετατρέπεται από τους υπεύθυνους σε σχέδια, προδιαγραφές, δοκιμές, παραγωγή με τη χρήση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών. (Deming, 2002, σελ. 5)</p>

<p>2β. Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από μετρήσεις επιδόσεων, έρευνα, επιμόρφωση και δημιουργικές δραστηριότητες.</p>	<p>Τρεις γωνίες ποιότητας: ο πελάτης και ο τρόπος που χρησιμοποιεί το προϊόν, τι θα πιστεύει ο πελάτης για το προϊόν τώρα και στο μέλλον, εκπαίδευση του καταναλωτή, δοκιμές στη πράξη και προσομοιώσεις. Η βασική χρήση της έρευνας του καταναλωτή πρέπει να είναι να επανατροφοδοτεί τις αντιδράσεις του καταναλωτή στο σχεδιασμό του προϊόντος, ώστε η διοίκηση να μπορεί να προβλέπει τις αλλαγές στη ζήτηση και στις προδιαγραφές και να θέτει τα οικονομικά επίπεδα παραγωγής. (Deming, 2002, σελ. 176-182)</p>
<p>2γ. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, επιθεωρούνται και ενημερώνονται.</p>	<p>Η διοίκηση οφείλει να διαχειριστεί τις αλλαγές που θα επιφέρει ο χρόνος και να τις προβλέψει: αύξηση του μεγέθους και της πολυπλοκότητας ενός συστήματος, αλλαγές με την πάροδο του χρόνου των εξωτερικών παραγόντων, π.χ. ανταγωνισμός, νέο προϊόν, νέος εξοπλισμός. Η προετοιμασία για το μέλλον περιλαμβάνει τη δια βίου εκμάθηση για τους εργαζομένους και τη συνεχή έρευνα του τεχνικού, κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος, ώστε να γίνει αντιληπτή η ανάγκη για καινοτομία, νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες ή ανακάλυψη νέων μεθόδων (Deming, 1994, σελ. 52-56). Κύκλος P.S.D.A. (Deming, 1994, σελ. 131-133).</p>
<p>2δ. Η πολιτική και η στρατηγική εφαρμόζονται μέσω ενός πλαισίου κρίσιμων διαδικασιών.</p>	<p>Η παραγωγή ως σύστημα, διάγραμμα διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 4-5). Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 49-52).</p>
<p>2ε. Η πολιτική και η στρατηγική επικοινωνούνται και εφαρμόζονται.</p>	<p>Αφίσες που εξηγούν στο κάθε εργαζόμενο τι κάνει η διοίκηση κάθε μήνα για να αγοράσει καλύτερης ποιότητας εισερχόμενα υλικά από λιγότερους προμηθευτές, να βελτιώσει τη συντήρηση, να παράσχει καλύτερη εκπαίδευση, να παράσχει στατιστικά βοηθήματα και καλύτερη επίβλεψη, για να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα, όχι με σκληρότερη εργασία αλλά με εξυπνότερη (Deming, 2002, σελ.</p>

	<p>315). Ο ηγέτης κατανοεί το σύστημα, επεξηγεί, πείθει και διδάσκει τους εργαζομένους (Deming, 1994, σελ. 125).</p>
<p>3. Άνθρωποι. Πως ο οργανισμός διοικεί, αναπτύσσει και απελευθερώνει τη γνώση και τις πλήρεις δυνατότητες των ατόμων του σε ένα προσωπικό, ομαδικό και δια-οργανωσιακό επίπεδο, και σχεδιάζει αυτές τις δραστηριότητες έτσι ώστε να υποστηρίξει τη πολιτική και στρατηγική του και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του.</p>	
<p>3α. Οι ανθρώπινοι πόροι σχεδιάζονται, διοικούνται και βελτιώνονται.</p>	<p>Η βελτίωση των διαδικασιών της παραγωγής περιλαμβάνει την καλύτερη κατανομή της ανθρώπινης προσπάθειας και την αφαίρεση των εμποδίων που στερούν τη περηφάνια της εργασιακής προσπάθειας (Deming, 2002, σελ. 51, σελ. 54-55). Καθιέρωση της εκπαίδευσης της επανεκπαίδευσης και της αυτο-βελτίωσης (Deming, 2002, σελ. 52-54, σελ. 86). Σχεδίαση διατμηματικών ομάδων συνεργασίας. (Deming, 2002, σελ. 62-65). Η διοίκηση οφείλει να εξηγεί στον εργαζόμενο τη πρέπει να κάνει και να τον καταρτίζει ανάλογα (Deming, 2002, σελ. 315).</p>
<p>3β. Η γνώση και οι δεξιότητες των ανθρώπων αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.</p>	<p>Η διοίκηση αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα των ανθρώπων και προσπαθεί να αναπτύξει ανάλογα τις δεξιότητες τους (Deming, 1994, σελ. 125-128). Προσπαθεί να προκαλέσει την εσωτερική παρακίνηση τους (Deming, 1994, σελ. 107-115). Να αναγνωρίζει ότι για τη συντριπτική πλειοψηφία των προβλημάτων υπεύθυνο είναι το σύστημα και ότι η βελτίωσή του θα οδηγήσει και στη βελτίωση της επίδοσής των εργαζομένων</p>

	<p>(Deming, 2002, σελ. 315). Να αφαιρεί τα εμπόδια που αποστερούν την υπερηφάνεια της εργασιακής προσπάθειας και να διώχνει το φόβο (Deming, 2002, σελ. 60-62, σελ. 77-85). Να ενθαρρύνει την εκπαίδευσης, την επανεκπαίδευσης και την αυτο-βελτίωσης (Deming, 2002, σελ. 52-54, σελ. 86).</p>
<p>3γ. Οι άνθρωποι συμμετέχουν και έχουν εξουσίες.</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε ομάδες, να αναφέρει προβλήματα και να προτείνει λύσεις για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας (Deming, 2002, σελ. 108-109). Η διοίκηση οφείλει να διώχνει το φόβο καθιστώντας άνετη την έκφραση ιδεών (Deming, 2002, σελ. 59-65). Οφείλει να ενημερώνεται διαρκώς από τους εργαζομένους και να δρα για τη βελτίωση των διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις και παρατηρήσεις τους. (Deming, 1994, σελ. 125-128). Κύκλοι ποιότητας (Deming, 2002, σελ. 64, σελ. 491-492)</p>
<p>3δ. Οι άνθρωποι και ο οργανισμός αναπτύσσουν διάλογο.</p>	<p>Σχηματισμός διατμηματικών ομάδων συνεργασίας. (Deming, 2002, σελ. 62-65). Κύκλοι ποιότητας (Deming, 2002, σελ. 64, σελ. 491-492). Διαρκεί επικοινωνία και επαφή εργαζομένων-διοίκησης με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας (Deming, 1994, σελ. 125-128).</p>
<p>3ε. Οι άνθρωποι ανταμείβονται, αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους και αντιμετωπίζονται με ενδιαφέρον.</p>	<p>Απαιτείται δέσμευση της διοίκησης για την προσωπική ευημερία των εργαζομένων της (Deming, 2002, σελ. 148). Η διοίκηση οφείλει να βρίσκεται σε διαρκή επαφή με τους εργαζομένους. Να ακούει τα προβλήματά και τις προτάσεις τους, να τους κινητοποιεί, να ενθαρρύνει τη συνεργασία και τις δημιουργικές τους προσπάθειες. Οφείλει να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και να προσπαθεί να δημιουργεί για το καθένα ενδιαφέρον, προκλήσεις και ικανοποίηση από την εργασία. Να είναι καθοδηγητής και σύμβουλος και όχι κριτής (Deming, 1994, σελ. 125-128).</p>

<p>4. Συνεργασίες και πόροι. Πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διοικεί τις εξωτερικές του συνεργασίες και τους εσωτερικούς του πόρους έτσι ώστε να υποστηρίξει τη πολιτική και τη στρατηγική του και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών τις.</p>	
<p>4α. Οι εξωτερικοί συνεργάτες διοικούνται.</p>	<p>Η μακροχρόνια συνεργασία με τους προμηθευτές επιτρέπει την απόκτηση κοινού κώδικα επικοινωνίας και την εισαγωγή κοινών στατιστικών μεθόδων μετατρέποντας τους σε επιχειρηματικούς συνεργάτες που υπακούουν ευκολότερα στις επιθυμίες της εταιρίας (Deming, 2002, σελ. 31-49). Σχηματισμός ομάδων που περιλαμβάνουν τον προμηθευτή, τον αγοραστή, τις πωλήσεις και το μηχανολογικό σχεδιασμό (Deming, 2002, σελ. 121-123)</p>
<p>4β. Τα χρηματοοικονομικά διοικούνται.</p>	<p>Έμφαση στο μακροχρόνιο σχεδιασμό. Διοχέτευση πόρων στη καινοτομία (Deming, 2002, σελ. 24-26). Άγνωστα ή ακατάληπτα κέρδη (Deming, 2002, σελ. 121-123).</p>
<p>4γ. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός και τα υλικά διοικούνται.</p>	<p>Καταγραφή και αξιολόγηση εγκαταστάσεων εξοπλισμού, κινητών και μόνιμων αποθεμάτων (Deming, 2002, σελ. 210-212). Προσπάθεια μείωσης του όγκου των αποθεμάτων. Kanban (just-in-time) συστήματα και υψηλή χρησιμοποίηση του εξοπλισμού (Deming, 2002, σελ. 44-46, σελ. 343-344).</p>

4δ. Η τεχνολογία διοικείται.	Ανάγκη υπολογισμού του συνολικού κόστους εισαγωγής των νέων τεχνολογιών. Βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας από αλλαγές που πραγματοποιούνται στην υπάρχουσα τεχνολογία (Deming, 2002, σελ. 127-128).
4ε. Οι πληροφορίες και η γνώση διοικείται.	Η πληροφορία πρέπει να μετατρέπεται σε λειτουργικό ορισμό (Deming, 1994, σελ. 104-106). Η γνώση βασίζεται στη θεωρία (Deming, 2002, σελ. 102-104). Η διοίκηση οφείλει να αξιοποιεί τη γνώση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών συνεργατών της και τις πληροφορίες για τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών της (Deming, 2002, σελ. 32-35, σελ. 176-182) και (Deming, 1994, σελ. 125-128). Να ενθαρρύνει την εκπαίδευσης των εργαζομένων της (Deming, 2002, σελ. 52-54, 86).
5. Διαδικασίες. Πως ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του έτσι ώστε να υποστηρίξει τη πολιτική και τη στρατηγική του και να ικανοποιεί πλήρως, καθώς και να προσδίδει αυξανόμενη αξία, στους πελάτες τους και σε άλλους έχοντες συμφέροντα στην εταιρία.	
5α. Οι διαδικασίες σχεδιάζονται και διοικούνται συστηματικά.	Η παραγωγή ως σύστημα, διάγραμμα διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 4-5). Κάθε δραστηριότητα θεωρείται μέρος μίας διαδικασίας. Η χρησιμοποίηση ενός διαγράμματος ροής θα χωρίσει κάθε διαδικασία σε στάδια. Τα στάδια στο σύνολό τους συναποτελούν τη διαδικασία. Η δουλειά εισέρχεται σε κάθε στάδιο, αλλάζει κατάσταση και προχωράει στο επόμενο στάδιο. Κάθε στάδιο έχει έναν πελάτη, το επόμενο στάδιο (Deming, 2002, σελ. 86-92). Συνεργατικό μοντέλο στα τμήματα της επιχείρησης: το επόμενο τμήμα της

	<p>παραγωγικής διαδικασίας ως πελάτης του προηγούμενου (Deming, 2002, σελ. 62-65).</p>
<p>5β. Οι διαδικασίες βελτιώνονται, όπως χρειάζεται, χρησιμοποιώντας καινοτομία με στόχο την πλήρη ικανοποίηση και την συγκέντρωση αυξανόμενης αξίας για τους πελάτες και άλλους έχοντες συμφέροντα στην εταιρία.</p>	<p>Η βελτίωση ως μία συνεχής προσπάθεια επίτευξης προσαυξανόμενων βελτιώσεων στις διαδικασίες. Η ποιότητα χτίζεται στο σχεδιασμό. Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 49-52). Ο κύκλος του Shewhart (Deming, 2002, σελ. 88) Καινοτομία ως το θεμέλιο του μέλλοντος (Deming, 2002, σελ. 24-26) Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη. Η πρόθεση για συνεχείς βελτίωση πρέπει να μετατρέπεται από τους υπεύθυνους σε σχέδια, προδιαγραφές, δοκιμές, παραγωγή με τη χρήση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών. (Deming, 2002, σελ. 5) Στόχος του οργανισμού πρέπει να είναι όλοι να κερδίζουν μακροχρόνια (μέτοχοι, υπάλληλοι προμηθευτές, πελάτες, η κοινότητα, το περιβάλλον) (Deming, 1994, σελ. 51).</p>
<p>5γ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών.</p>	<p>Σχηματισμός ομάδων που περιλαμβάνουν τον προμηθευτή, τον αγοραστή, τις πωλήσεις και το μηχανολογικό σχεδιασμό (Deming, 2002, σελ. 121-123) Τρεις γωνίες ποιότητας: ο πελάτης και ο τρόπος που χρησιμοποιεί το προϊόν, τι θα πιστεύει ο πελάτης για το προϊόν τώρα και στο μέλλον, εκπαίδευση του καταναλωτή, δοκιμές στη πράξη και προσομοιώσεις. Η βασική χρήση της έρευνας του καταναλωτή πρέπει να είναι να επανατροφοδοτεί τις αντιδράσεις του καταναλωτή στο σχεδιασμό του προϊόντος. (Deming, 2002, σελ. 176-182) Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη. Η πρόθεση για συνεχείς βελτίωση πρέπει να</p>

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 102

σημερινής τους δομής»

Δασκαλάκης Γεώργιος

	<p>μετατρέπεται από τους υπεύθυνους σε σχέδια, προδιαγραφές, δοκιμές, παραγωγή με τη χρήση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών. (Deming, 2002, σελ. 5)</p>
<p>5δ. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται, παραδίνονται και επισκευάζονται.</p>	<p>Ποιότητα και χαρακτηριστικά υπηρεσιών παράδοσης και επισκευής ποσοτικοποιήσιμα ή μη (Deming, 2002, σελ. 185-186). Τρεις γωνίες ποιότητας: ο πελάτης και ο τρόπος που χρησιμοποιεί το προϊόν, τι θα πιστεύει ο πελάτης για το προϊόν τώρα και στο μέλλον, εκπαίδευση του καταναλωτή, δοκιμές στη πράξη και προσομοιώσεις (Deming, 2002, σελ. 176-182) .</p>
<p>5ε. Οι σχέσεις με τους πελάτες διοικούνται και βελτιώνονται.</p>	<p>Σχηματισμός ομάδων που περιλαμβάνουν τον προμηθευτή, τον αγοραστή, τις πωλήσεις και το μηχανολογικό σχεδιασμό (Deming, 2002, σελ. 121-123) Τρεις γωνίες ποιότητας: ο πελάτης και ο τρόπος που χρησιμοποιεί το προϊόν, τι θα πιστεύει ο πελάτης για το προϊόν τώρα και στο μέλλον, εκπαίδευση του καταναλωτή, δοκιμές στη πράξη και προσομοιώσεις. Η βασική χρήση της έρευνας του καταναλωτή πρέπει να είναι να επανατροφοδοτεί τις αντιδράσεις του καταναλωτή στο σχεδιασμό του προϊόντος. (Deming, 2002, σελ. 176-182) Υπηρεσίες μετά τη πώληση (Deming, 2002, σελ. 185-186).</p>
<p>6. Αποτελέσματα πελατών. Τη επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους εξωτερικούς του πελάτες.</p>	

<p>6α. Μετρήσεις αντίληψης. Αυτά τα μέτρα αναφέρονται στην αντίληψη του πελάτη για τον οργανισμό</p>	<p>Άγνωστα ή ακατάληπτα κέρδη: Το πολλαπλασιαστικό κέρδος που προκαλείται στις πωλήσεις από ένα ευχαριστημένο πελάτη και το αντίθετο από ένα δυσαρεστημένο (Deming, 2002, σελ. 121).</p>
<p>6β. Δείκτες επίδοσης. Αυτά τα μέτρα είναι εσωτερικά του οργανισμού και χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν, κατανοήσουν, προβλέψουν και βελτιώσουν την επίδοση του οργανισμού και να προβλέψουν τις αντιλήψεις των εξωτερικών του πελατών.</p>	<p>Ομάδες εργασίας που περιλαμβάνουν τον προμηθευτή, τον αγοραστή, τις πωλήσεις και το μηχανολογικό σχεδιασμό (Deming, 2002, σελ. 121-123) Τρεις γωνίες ποιότητας: ο πελάτης και ο τρόπος που χρησιμοποιεί το προϊόν, τι θα πιστεύει ο πελάτης για το προϊόν τώρα και στο μέλλον, εκπαίδευση του καταναλωτή, δοκιμές στη πράξη και προσομοιώσεις. Η βασική χρήση της έρευνας του καταναλωτή πρέπει να είναι να επανατροφοδοτεί τις αντιδράσεις του καταναλωτή στο σχεδιασμό του προϊόντος. (Deming, 2002, σελ. 176-182) Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη. Η πρόθεση για συνεχείς βελτίωση πρέπει να μετατρέπεται από τους υπεύθυνους σε σχέδια, προδιαγραφές, δοκιμές, παραγωγή με τη χρήση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών. (Deming, 2002, σελ. 5) Ποιότητα και χαρακτηριστικά υπηρεσιών παράδοσης και επισκευής ποσοτικοποιήσιμα ή μη (Deming, 2002, σελ. 185-186).</p>
<p>7.Αποτελέσματα ανθρώπων. Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τους ανθρώπους του.</p>	

<p>7α. Μετρήσεις αντίληψης. Αυτά τα μέτρα αναφέρονται στην αντίληψη των ανθρώπων για τον οργανισμό.</p>	<p>Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση. Εξατομίκευση στην αντιμετώπιση των εργαζομένων. Τα χρήματα από ένα σημείο και μετά δεν συνιστούν κίνητρο (Deming, 1994, σελ. 107-115) Δέσμευση της διοίκησης για την προσωπική ευημερία των εργαζομένων της. Ανθρώπινη αντιμετώπιση των εργαζομένων (Deming, 2002, σελ. 148). Εργασιακή υπερηφάνεια (Deming, 2002, σελ. 51, σελ. 54-55).</p>
<p>7β. Δείκτες επιδόσεων. Αυτά τα μέτρα είναι εσωτερικά του οργανισμού και χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν, κατανοήσουν, προβλέψουν και βελτιώσουν την επίδοση των ανθρώπων του οργανισμού και να προβλέψουν τις αντιλήψεις τους.</p>	<p>Τρεις κατηγορίες αριθμητικής αξιολόγησης ανθρώπων. Οι πρώτες δυο χρειάζονται ειδικής μεταχείρισης, αλλά η διαφορά της επίδοσης στη τρίτη και συντριπτικά μεγαλύτερη οφείλεται στο σύστημα και η επίδοση των ανθρώπων στα πλαίσια αυτής βελτιώνεται μόνο με τη βελτίωση του συστήματος. Όσοι ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία δεν πρέπει να κατατάσσονται με βάση την επίδοσή τους (Deming, 1994, σελ. 127 και Deming, 2002, σελ. 109-118, σελ. 314-315). Πολύωρη προσωπική συνέντευξη (Deming, 2002, σελ. 118). Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε ομάδες, να αναφέρει προβλήματα και να προτείνει λύσεις για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας (Deming, 2002, σελ. 108-109). Η διοίκηση οφείλει να διώχνει το φόβο καθιστώντας άνετη την έκφραση ιδεών (Deming, 2002, σελ. 59-65). Η αποχή από την εργασία (absenteeism) είναι ένδειξη ότι οι άνθρωποι δεν νιώθουν σημαντικοί στη δουλειά τους (Deming, 2002, σελ. 80-81).</p>
<p>8. Κοινωνικά αποτελέσματα. Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τη τοπική, εθνική και διεθνή κοινωνία σε κάθε περίπτωση.</p>	

<p>8α. Μετρήσεις αντίληψης. Αυτά τα μέτρα αναφέρονται στην αντίληψη της κοινωνίας για τον οργανισμό.</p>	<p>Προστασία περιβάλλοντος (Deming, 1994, σελ. 79-81). Δέσμευση της διοίκησης για την προσωπική ευημερία των εργαζομένων της. (Deming, 2002, σελ.148).</p>
<p>8β. Δείκτες επιδόσεων. Αυτά τα μέτρα είναι εσωτερικά του οργανισμού και χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν, κατανοήσουν, προβλέψουν και βελτιώσουν την επίδοση του οργανισμού και να προβλέψουν τις αντιλήψεις της κοινωνίας.</p>	<p>Τα διευθυντικά στελέχη έχουν την ηθική υποχρέωση να προστατεύουν τις επενδύσεις (Deming, 2002, σελ. 151) Προτεινόμενος στόχο το κέρδος για όλους στη μακρά διάρκεια. μέτοχοι, εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, κοινότητα, περιβάλλον. Ο στόχος πρέπει πάντα να συνδέεται με μία καλύτερη ζωή για όλους (Deming, 1994, σελ. 51) Η επιχείρηση, από τη στιγμή που προσλαμβάνει έναν εργαζόμενο, έχει την ηθική υποχρέωση να του βρει την κατάλληλη θέση και όχι να σκεφτεί το ενδεχόμενο να τον απολύσει, αν δεν έχει επαρκή επίδοση στην δουλειά που του ανατίθεται (Deming, 2002, σελ. 115).</p>
<p>9. Κρίσιμα αποτελέσματα επιδόσεων. Τι επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με τη σχεδιαζόμενη του επίδοση.</p>	
<p>9α. Κρίσιμα αποτελέσματα επιδόσεων. Αυτά τα μέτρα είναι κρίσιμα αποτελέσματα σχεδιασμένα από τον οργανισμό.</p>	<p>Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming. Η εταιρία κατακτά μεγαλύτερο κομμάτι της αγοράς (Deming, 2002, σελ. 3)</p>

9β. Κρίσιμοι δείκτες επίδοσης. Αυτά τα μέτρα είναι λειτουργικά και χρησιμοποιούνται για να παρακολουθήσουν, κατανοήσουν, προβλέψουν και βελτιώσουν τις πιθανώς κρίσιμα αποτελέσματα επίδοσης του οργανισμού.	Σταθεροποιημένο σύστημα. Βελτίωση και οφέλη (Deming, 2002, σελ. 309-370). Παραδείγματα βελτίωσης (Deming, 2002, σελ. 371-387). Σχεδιασμός για ελάχιστο μέσο συνολικό κόστος για τον έλεγχο των εισερχομένων υλικών και του τελικού προϊόντος (Deming, 2002, σελ. 407-464).
--	--

3.3 Βραβείο Baldrige

Το μοντέλο του Βραβείου Baldrige παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με αυτό του οργανισμού EFQM στις κατηγορίες των κριτηρίων του. Τα 6 πρώτα κριτήρια συνιστούν τη βασική εστίαση του μοντέλου, ενώ στο τέλος υπάρχει μία κατηγορία αποτελεσμάτων που θεματοποιεί τα αποτελέσματα σε κάποιες κρίσιμες για το μοντέλο κατηγορίες. Και σε αυτό το μοντέλο είναι διάχυτη η επίδραση του Deming. Δεν είναι τυχαίο ότι η εταιρία Zytec που κέρδισε το βραβείο το 1991, οργάνωσε τη διοίκηση ολικής ποιότητας της γύρω από τα 14 σημεία του Deming (Evans, Lindsay, 2002, σελ. 127)

Στο κριτήριο *ηγεσία* παρατίθενται μία σειρά από αιτήματα που έχουν άμεση σχέση με τη φιλοσοφία του Deming, όπως ο καθορισμός και η δέσμευση της διοίκησης για το όραμα και τις αξίες της, η προσωπική συμμετοχή στην εφαρμογή και επικοινωνία τους σε όλες τις πτυχές του οργανισμού, η δημιουργία κλίματος διαρκούς βελτίωσης, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ανατροφοδότηση της ηγεσίας με πληροφορίες και η κοινωνική και ηθική διάσταση του οργανισμού. Στο κριτήριο *στρατηγικός σχεδιασμός* προτάσσεται ο σχεδιασμός και η εφαρμογή του μέσα από ένα πλέγμα καλά ορισμένων και μετρήσιμων διαδικασιών, ο μακροχρόνιος σχεδιασμός, η ανατροφοδότηση από τον πελάτη και την αγορά και η διαρκής προσπάθεια βελτίωσης, σύμφωνα με τις αρχές του Deming.

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 107
σημερινής τους δομής»
Δασκαλάκης Γεώργιος

Στο κριτήριο *προσήλωση στο πελάτη και την αγορά* απεικονίζεται η έμφαση του Deming στην σημασία του πελάτη ως του ουσιαστικού κριτή της ποιότητας, η ανάγκη γνώσης και κάλυψης των τωρινών και μελλοντικών του αναγκών, η ανάγκη επικοινωνίας και ανατροφοδότησης με τον πελάτη, η κάλυψη των αναγκών του κατά τη διάρκεια ολόκληρου του κύκλου ζωής του προϊόντος και τα οφέλη ή οι απώλειες από ένα ευχαριστημένο ή δυσαρεστημένο πελάτη. Στη κατηγορία *διοίκηση μετρήσεων*, ανάλυσης και γνώσης απηχούνται γνωστές θέσεις του Deming όπως η ανάγκη για σαφείς λειτουργικούς ορισμούς των πληροφοριών, η έμφαση στη καινοτομία, στη διαρκή βελτίωση, η χρησιμοποίηση των πληροφοριών των εργαζομένων, των προμηθευτών και των πελατών και η ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση και επανεκπαίδευση των εργαζομένων. Οι βασικές θέσεις του Deming για τους εργαζομένους αποτελούν αιτήματα στο κριτήριο εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Γίνεται λόγος για αμφίπλευρη επικοινωνία διοίκησης και προσωπικού, δημιουργία κλίματος ενθάρρυνσης της καινοτομίας, ενδυνάμωσης του εργαζομένων, χρησιμοποίησης των γνώσεων και των πληροφοριών τους, μεθοδικής αξιολόγησής τους, αποδοτικής χρησιμοποίησης των δεξιοτήτων τους, διαρκούς εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσής τους, ουσιαστικής και συστηματικής παρακίνησής τους και δημιουργίας πολύ καλών συνθηκών εργασίας.

Το κριτήριο *διοίκηση διαδικασιών* απηχεί και εδώ τη συστημική θέαση των επιχειρήσεων από τον Deming, αναφέρεται στο σαφή και συστηματικό σχεδιασμό τους, στην ανάγκη να βρίσκονται σε σταθεροποιημένη κατάσταση, να γίνονται προσπάθειες για τη συνεχή βελτίωσή τους μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, για τη μείωση του κόστους που σχετίζεται με τους ελέγχους και για την ανάγκη άριστης επικοινωνίας με τους προμηθευτές. Τέλος, στη κατηγορία των *αποτελεσμάτων της εταιρίας* περιλαμβάνονται μεταξύ άλλων τα αποτελέσματα των πελατών, του εργατικού δυναμικού, των προϊόντων και των υπηρεσιών και της κοινωνικής ευθύνης με σαφή προσανατολισμό τις ακριβείς μετρήσεις.

Μήτρα 3.2

Συγκριτική Μελέτη Βραβείου Baldrige – Αρχές Deming

1.Ηγεσία	
Ανώτατη ηγεσία. α. Όραμα και Αξίες β. Επικοινωνιακή και οργανωσιακή επίδοση.	<p>Η ποιότητα ξεκινάει με τη πρόθεση η οποία καθορίζεται από την ηγεσία (Deming, 2002, σελ. 5). Είναι δουλειά της διοίκησης ο καθορισμός και η ανάπτυξη του σκοπού της εταιρίας (Deming, 1994, σελ. 50-52).. Είναι δουλειά της διοίκησης να κατευθύνει τις προσπάθειες όλων των συστατικών μερών προς το σκοπό του συστήματος. Η διοίκηση πρέπει να είναι έτοιμη να αλλάξει τα όρια του συστήματος για να εξυπηρετήσει καλύτερα το σκοπό (Deming, 1994, σελ. 53). Ο ηγέτης κατανοεί το σύστημα, επεξηγεί, πείθει και διδάσκει τους εργαζομένους (Deming, 1994, σελ. 125). Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 49-52). Οι επιχειρήσεις έχουν συμφέρον από τη δημιουργία μακροχρόνιων δεσμών με τους προμηθευτές, ώστε να προάγεται η επικοινωνία και να γίνεται εφικτή η δέσμευση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας (Deming, 2002, σελ. 32-35). Ο καταναλωτής είναι το πιο σημαντικό μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές του ανάγκες (Deming, 2002, σελ. 5). Στόχος του οργανισμού πρέπει να είναι όλοι να κερδίζουν μακροχρόνια (μέτοχοι, υπάλληλοι προμηθευτές, πελάτες, η κοινότητα, το περιβάλλον) (Deming, 1994, σελ. 51) Δέσμευση της διοίκησης για την προσωπική ευημερία των εργαζομένων της. Ανθρώπινη αντιμετώπιση των εργαζομένων (Deming, 2002, σελ. 148). Καινοτομία ως το θεμέλιο του μέλλοντος (Deming, 2002, σελ. 24-26). Κάθε ηγέτης συζητάει σε καθημερινή βάση με το προσωπικό και συμμετέχει σε ομάδες με στόχο τη βελτίωση του συστήματος</p>

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 109

σημερινής τους δομής»

Δασκαλάκης Γεώργιος

	<p>χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως το Shewhart circle (Deming, 2002, σελ. 117). Αφίσες που εξηγούν στο κάθε εργαζόμενο τι κάνει η διοίκηση κάθε μήνα για να αγοράσει καλύτερης ποιότητας εισερχόμενα υλικά από λιγότερους προμηθευτές, να βελτιώσει τη συντήρηση, να παράσχει καλύτερη εκπαίδευση, να παράσχει στατιστικά βοηθήματα και καλύτερη επίβλεψη, για να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα, όχι με σκληρότερη εργασία αλλά με εξυπνότερη (Deming, 2002, σελ. 315)</p>
1.2. Διακυβέρνηση και κοινωνική ευθύνη.	
<p>α. Διακυβέρνηση και κοινωνική ευθύνη. β. Νομική και ηθική συμπεριφορά. γ. Υποστήριξη κρίσιμων κοινοτήτων.</p>	<p>Οι ηγέτες μελετούν τα αποτελέσματα με στόχο τη διαρκή βελτίωσή τους και ενισχύουν την εκπαίδευσή τους διαρκώς (Deming, 1994, σελ. 126-127). Η διοίκηση πρέπει να δρα για τη βελτίωση του συστήματος, γιατί για τη συντριπτική πλειοψηφία των προβλημάτων υπεύθυνο είναι το σύστημα και η βελτίωσή του θα οδηγήσει και στη βελτίωση της επίδοσής των εργαζομένων (Deming, 2002, σελ. 315). Προστασία περιβάλλοντος (Deming, 1994, σελ. 79-81). Τα διευθυντικά στελέχη έχουν την ηθική υποχρέωση να προστατεύουν τις επενδύσεις (Deming, 2002, σελ. 151) Στόχος του οργανισμού πρέπει να είναι όλοι να κερδίζουν μακροχρόνια (μέτοχοι, υπάλληλοι προμηθευτές, πελάτες, η κοινότητα, το περιβάλλον) (Deming, 1994, σελ. 51). Η επιχείρηση, από τη στιγμή που προσλαμβάνει έναν εργαζόμενο, έχει την ηθική υποχρέωση να του βρει την κατάλληλη θέση και όχι να σκεφτεί το ενδεχόμενο να τον απολύσει, αν δεν έχει επαρκή επίδοση στην δουλειά που του ανατίθεται (Deming, 2002, σελ. 115).</p>
2. Στρατηγικός σχεδιασμός.	
<p>2.1. Στρατηγική Ανάπτυξη. α. Διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής. β. Στρατηγικοί στόχοι.</p>	<p>Στόχος του οργανισμού πρέπει να είναι όλοι να κερδίζουν μακροχρόνια (μέτοχοι, υπάλληλοι προμηθευτές, πελάτες, η κοινότητα, το περιβάλλον) (Deming, 1994, σελ. 51). Η αλυσιδωτή αντίδραση του</p>

	Deming. Η βελτίωση της ποιότητας οδηγεί στη συνέχιση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η εταιρία αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Deming, 2002, σελ. 3). Δέσμευση στη διαρκή βελτίωση του προϊόντος (Deming, 2002, σελ. 24-26).
2.2. Στρατηγική Εφαρμογή. α. Ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίου δράσης β. Προβολή απόδοσης.	Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη. Η πρόθεση για συνεχείς βελτίωση πρέπει να μετατρέπεται από τους υπεύθυνους σε σχέδια, προδιαγραφές, δοκιμές, παραγωγή με τη χρήση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών. (Deming, 2002, σελ. 5) Η βασική χρήση της έρευνας του καταναλωτή πρέπει να είναι να επανατροφοδοτεί τις αντιδράσεις του καταναλωτή στο σχεδιασμό του προϊόντος, ώστε η διοίκηση να μπορεί να προβλέπει τις αλλαγές στη ζήτηση και στις προδιαγραφές και να θέτει τα οικονομικά επίπεδα παραγωγής. (Deming, 2002, σελ.176-182). Είναι υπευθυνότητα της ηγεσίας να αλλάξει της δυνατότητες του συστήματος ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τις στοχεύσεις, ενισχύοντας την δημιουργικότητα (Deming, 1994, σελ. 53). Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 49-52).
3. Προσήλωση στο πελάτη και την αγορά.	
3.1. Γνώση πελατών και αγοράς.	Τρεις γωνίες ποιότητας: ο πελάτης και ο τρόπος που χρησιμοποιεί το προϊόν, τι θα πιστεύει ο πελάτης για το προϊόν τώρα και στο μέλλον, εκπαίδευση του καταναλωτή, δοκιμές στη πράξη και προσομοιώσεις. Η βασική χρήση της έρευνας του καταναλωτή πρέπει να είναι να επανατροφοδοτεί τις αντιδράσεις του καταναλωτή στο σχεδιασμό του προϊόντος, ώστε η διοίκηση να μπορεί να προβλέπει τις αλλαγές στη ζήτηση και στις προδιαγραφές και να θέτει τα οικονομικά επίπεδα παραγωγής. (Deming, 2002, σελ. 176-182) Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη. Η πρόθεση για συνεχείς βελτίωση πρέπει να μετατρέπεται από τους

	υπεύθυνους σε σχέδια, προδιαγραφές, δοκιμές, παραγωγή με τη χρήση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών. (Deming, 2002, σελ. 5)
3.2. Σχέση και ικανοποίηση πελατών. α. Χτίσιμο της σχέσεις με τους πελάτες. β. Καθορισμός ικανοποίησης πελατών.	Σχηματισμός ομάδων που περιλαμβάνουν τον προμηθευτή, τον αγοραστή, τις πωλήσεις και το μηχανολογικό σχεδιασμό (Deming, 2002, σελ. 121-123). Υπηρεσίες μετά τη πώληση (Deming, 2002, σελ. 185-186). Η βασική χρήση της έρευνας του καταναλωτή πρέπει να είναι να επανατροφοδοτεί τις αντιδράσεις του καταναλωτή στο σχεδιασμό του προϊόντος, ώστε η διοίκηση να μπορεί να προβλέπει τις αλλαγές στη ζήτηση και στις προδιαγραφές και να θέτει τα οικονομικά επίπεδα παραγωγής.(Deming, 2002, σελ. 176-182). Τα παράπονα είναι πια αργά, αν και πρέπει να μελετώνται. Η ποιότητα πρέπει να είναι χτισμένη στο προϊόν (Deming, 2002, σελ. 178-179). Άγνωστα ή ακατάληπτα κέρδη: Το πολλαπλασιαστικό κέρδος που προκαλείται στις πωλήσεις από ένα ευχαριστημένο πελάτη και το αντίθετο από ένα δυσαρεστημένο (Deming, 2002, σελ. 121).
4. Διοίκηση μετρήσεων, ανάλυσης και γνώσης.	
4.1. Μέτρηση, ανάλυση και επιθεώρηση της επίδοσης του οργανισμού. α. Μέτρηση επίδοσης β.Ανάλυση και επιθεώρηση επίδοσης.	Λειτουργικοί ορισμοί και επίδοση (Deming, 2002, σελ. 277-296). Σταθεροποιημένο σύστημα. Βελτίωση και οφέλη (Deming, 2002, σελ. 309-370).
4.2. Διοίκηση πληροφοριών και γνώσης. α. Διαθεσιμότητα δεδομένων και πληροφοριών. β. Διοίκηση Ορανοσιακής γνώσης. γ. Ποιότητα δεδομένων, πληροφοριών και γνώσης.	Η γνώση βασίζεται στη θεωρία (Deming, 2002, σελ. 102-104). Αφίσες που εξηγούν στο κάθε εργαζόμενο τι κάνει η διοίκηση κάθε μήνα για να αγοράσει καλύτερης ποιότητας εισερχόμενα υλικά από λιγότερους προμηθευτές, να βελτιώσει τη συντήρηση, να παράσχει καλύτερη εκπαίδευση, να παράσχει στατιστικά βοηθήματα και καλύτερη επίβλεψη, για να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα(Deming, 2002, σελ. 315). Η διοίκηση οφείλει να αξιοποιεί τη γνώση τόσο των εσωτερικών

	<p>όσο και των εξωτερικών συνεργατών της και τις πληροφορίες για τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών της (Deming, 2002, σελ. 32-35, σελ. 176-182) και (Deming, 1994, σελ. 125-128). Να ενθαρρύνει την εκπαίδευση των εργαζομένων της (Deming, 2002, σελ. 52-54, σελ. 86). Κάθε ηγέτης συζητάει σε καθημερινή βάση με το προσωπικό και συμμετέχει σε ομάδες με στόχο τη βελτίωση του συστήματος χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως το Shewhart circle (Deming, 2002, σελ. 117). Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε ομάδες, να αναφέρει προβλήματα και να προτείνει λύσεις για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας (Deming, 2002, σελ. 108-109). Η διοίκηση οφείλει να διώχνει το φόβο καθιστώντας άνετη την έκφραση ιδεών (Deming, 2002, σελ. 59-65). Η πληροφορία πρέπει να μετατρέπεται σε λειτουργικό ορισμό (Deming, 1994, σελ. 104-106)</p>
5. Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό.	
<p>5.1. Συστήματα εργασίας. α. Οργάνωση και διοίκηση της εργασίας. β. Σύστημα διοίκησης επίδοσης εργαζομένων γ. Προσλήψεις και πρόοδος της καριέρας.</p>	<p>Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε ομάδες, να αναφέρει προβλήματα και να προτείνει λύσεις για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας (Deming, 2002, σελ. 108-109). Η διοίκηση οφείλει να διώχνει το φόβο καθιστώντας άνετη την έκφραση ιδεών (Deming, 2002, σελ. 59-65). Οφείλει να ενημερώνεται διαρκώς από τους εργαζομένους και να δρα για τη βελτίωση των διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις και παρατηρήσεις τους. (Deming, 1994, σελ. 125-128). Κύκλοι ποιότητας (Deming, 2002, σελ. 64, σελ. 491-492) Η διοίκηση οφείλει να βρίσκεται σε διαρκή επαφή με τους εργαζομένους. Να ακούει τα προβλήματά και τις προτάσεις τους, να τους κινητοποιεί, να ενθαρρύνει τη συνεργασία και τις δημιουργικές τους προσπάθειες. Οφείλει να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και να προσπαθεί να δημιουργεί για το καθένα ενδιαφέρον, προκλήσεις και</p>

	<p>ικανοποίηση από την εργασία. Να είναι καθοδηγητής και σύμβουλος και όχι κριτής (Deming, 1994, σελ. 125-128). Τρεις κατηγορίες αριθμητικής αξιολόγησης ανθρώπων. Οι πρώτες δυο χρειάζονται ειδικής μεταχείρισης, αλλά η διαφορά της επίδοσης στη τρίτη και συντριπτικά μεγαλύτερη οφείλεται στο σύστημα και η επίδοση των ανθρώπων στα πλαίσια αυτής βελτιώνεται μόνο με τη βελτίωση του συστήματος. Όσοι ανήκουν σε αυτή τη κατηγορία δεν πρέπει να κατατάσσονται με βάση την επίδοσή τους (Deming, 1994, σελ. 127 και Deming, 2002, σελ. 109-118, σελ. 314-315). Πολύωρη προσωπική συνέντευξη (Deming, 2002, σελ. 118). Η αποχή από την εργασία (absenteeism) είναι ένδειξη ότι οι άνθρωποι δεν νιώθουν σημαντικοί στη δουλειά τους (Deming, 2002, σελ. 80-81). Ο καλύτερος τρόπος για να μάθει ένα μελλοντικό στέλεχος τη δουλειά είναι να δουλέψει στη πρώτη γραμμή του τμήματος που θέλει να διοικήσει (Deming, 2002, σελ. 130-131).</p>
<p>5.2. Επιμόρφωση και παρακίνηση εργαζομένων. α. Εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού. β. Ενθάρρυνση (παροχή κινήτρων) και ανάπτυξη καριέρας.</p>	<p>Καθιέρωση της εκπαίδευσης της επανεκπαίδευσης και της αυτο-βελτίωσης (Deming, 2002, σελ. 52-54, σελ. 86). Η διοίκηση οφείλει να εξηγήει στον εργαζόμενο τη πρέπει να κάνει και να τον καταρτίζει ανάλογα (Deming, 2002, σελ. 315). Η διοίκηση αναγνωρίζει τη διαφορετικότητα των ανθρώπων και προσπαθεί να αναπτύξει ανάλογα τις δεξιότητες τους (Deming, 1994, σελ. 125-128). Να αφαιρεί τα εμπόδια που αποστερούν την υπερηφάνεια της εργασιακής προσπάθειας και να διώχνει το φόβο (Deming, 2002, σελ. 60-62, σελ. 77-85). Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε ομάδες, να αναφέρει προβλήματα και να προτείνει λύσεις για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας (Deming, 2002, σελ. 108-109). Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση. Εξατομίκευση στην αντιμετώπιση των εργαζομένων. Τα χρήματα από ένα σημείο και μετά δεν συνιστούν κίνητρο (Deming,</p>

	1994, σελ. 107-115)
5.3. Ευημερία και ικανοποίηση εργαζομένων. α Περιβάλλον εργασίας. β Υποστήριξη και ικανοποίηση εργαζομένων.	Καθαρό και υγιεινό περιβάλλον εργασία (Deming, 2002, σελ. 44) Δέσμευση της διοίκησης για την προσωπική ευημερία των εργαζομένων της. Ανθρώπινη αντιμετώπιση των εργαζομένων (Deming, 2002, σελ. 148). Εργασιακή υπερηφάνεια (Deming, 2002, σελ. 51, σελ. 54-55). Η διοίκηση οφείλει να εξηγήει στον εργαζόμενο τη πρέπει να κάνει και να τον καταρτίζει ανάλογα (Deming, 2002, σελ. 315). Να αντιλαμβάνεται ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και να προσπαθεί να δημιουργεί για το καθένα ενδιαφέρον, προκλήσεις και ικανοποίηση από την εργασία. Να είναι καθοδηγητής και σύμβουλος και όχι κριτής (Deming, 1994, σελ. 125-128). Η αποχή από την εργασία (absenteeism) είναι ένδειξη ότι οι άνθρωποι δεν νιώθουν σημαντικοί στη δουλειά τους (Deming, 2002, σελ. 80-81)
6. Διοίκηση διαδικασιών	
6.1. Διαδικασίες δημιουργίας αξίας.	Διακόψτε την εξάρτηση από το μαζικό έλεγχο. Χτίστε την ποιότητα στη παραγωγική διαδικασία (Deming, 2002, σελ. 28-31) Σταθεροποιημένο σύστημα. Βελτίωση και οφέλη (Deming, 2002, σελ. 309-370).
6.2. Υποστηρικτικές διαδικασίες και λειτουργικός σχεδιασμός. α. Υποστηρικτικές διαδικασίες β. Σχεδιασμός λειτουργίας	Σχεδιασμός για ελάχιστο μέσο συνολικό κόστος για τον έλεγχο των εισερχομένων υλικών και του τελικού προϊόντος (Deming, 2002, σελ. 407-464).
7. Αποτελέσματα εταιρίας.	
7.1. Αποτελέσματα προϊόντων και υπηρεσιών.	Ελικοειδές σχήμα. Μείωση κόστους βελτίωση ποιότητας (Deming, 2002, σελ. 183)
7.2. Αποτελέσματα εστίασης στους πελάτες	Άγνωστα ή ακατάληπτα κέρδη: Το πολλαπλασιαστικό κέρδος που προκαλείται στις πωλήσεις από ένα ευχαριστημένο πελάτη και το αντίθετο από ένα δυσαρεστημένο (Deming, 2002, σελ. 121).
7.3. Χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και	Η αλυσιδωτή αντίδραση του Deming. Η εταιρία κατακτά μεγαλύτερο κομμάτι της

αποτελέσματα αγοράς.	αγοράς (Deming, 2002, σελ. 3)
7.4. Αποτελέσματα εργατικού δυναμικού	Τρεις κατηγορίες αριθμητικής αξιολόγησης ανθρώπων. Οι πρώτες δυο χρειάζονται ειδικής μεταχείρισης, αλλά η διαφορά της επίδοσης στη τρίτη και συντριπτικά μεγαλύτερη οφείλεται στο σύστημα και η επίδοση των ανθρώπων στα πλαίσια αυτής βελτιώνεται μόνο με τη βελτίωση του συστήματος (Deming, 1994, σελ. 127 και Deming, 2002, σελ. 109-118, σελ. 314-315). Η αποχή από την εργασία (absenteeism) είναι ένδειξη ότι οι άνθρωποι δεν νιώθουν σημαντικοί στη δουλειά τους (Deming, 2002, σελ. 80-81). Νέες αρχές στην εκπαίδευση και την ηγεσία (Deming, 2002, σελ. 248-275).
7.5. Αποτελέσματα οργανωσιακής αποτελεσματικότητας	Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών (Deming, 2002, σελ.49-52). Σταθεροποιημένο σύστημα. Βελτίωση και οφέλη (Deming, 2002, σελ. 309-370).
7.6. Αποτελέσματα ηγεσίας και κοινωνικής ευθύνης	Τα διευθυντικά στελέχη έχουν την ηθική υποχρέωση να προστατεύουν τις επενδύσεις (Deming, 2002, σελ. 151). Η επιχείρηση, από τη στιγμή που προσλαμβάνει έναν εργαζόμενο, έχει την ηθική υποχρέωση να του βρει την κατάλληλη θέση και όχι να σκεφτεί το ενδεχόμενο να τον απολύσει, αν δεν έχει επαρκή επίδοση στην δουλειά που του ανατίθεται (Deming, 2002, σελ. 115).

3.4. Βραβείο Deming

Το μοντέλο του βραβείου Deming διαφέρει αρκετά ως προς τη δομή και τις διατυπώσεις των κριτηρίων του από το βραβείο του οργανισμού EFQM και το βραβείο Baldrige. Αν και περιλαμβάνει τα κριτήρια των άλλων δύο (ηγεσία, ανθρώπινη πόροι, διαδικασίες, στρατηγική-πολιτική, πελάτες, συνεργάτες και τεχνολογία-γνώση) είτε με τη μορφή κριτηρίων είτε με τη μορφή υποκριτηρίων,

εδώ η χρήση των όρων δεν είναι ουδέτερη, αλλά συχνά παραπέμπει ευθέως σε αρχές της φιλοσοφίας του Deming.

Έτσι υπάρχουν κριτήρια και υποκριτήρια με τίτλους, όπως καθοδήγηση ανώτατης διοίκησης, όραμα, στρατηγικές, που παραπέμπει ευθέως στο πρωταρχικό ρόλο της διοίκησης για το καθορισμό του οράματος και της αποστολής της εταιρίας; καθημερινή διοίκηση, που παραπέμπει στην ενεργή προσωπική συμμετοχή της ηγεσίας για την βελτίωση της ποιότητας; διατμηματική διοίκηση και οι λειτουργίες της, που παραπέμπει στην κατάργηση των στεγανών ανάμεσα στα τμήματα και στη θεμελίωση της διατμηματικής συνεργασίας; δραστηριότητες που καλύπτουν ολόκληρο το κύκλο ζωής, που παραπέμπει στην υποχρέωση για ποιότητα σε ολόκληρο το κύκλο ζωής ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας; επιμόρφωση και εκπαίδευση, που παραπέμπει στην αρχή της θεσμοθέτησης της διαρκούς εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης; σεβασμός στους ανθρώπους, που φανερώνει τη στάση του Deming απέναντι στο εργατικό δυναμικό; επιστημονικές μέθοδοι, που σχετίζεται άμεσα με την ορθή χρήση της στατιστικής μεθοδολογίας. Επίσης ο όρος ποιότητα αναφέρεται πολύ συχνότερα και μάλιστα με τρόπο που να δηλώνεται η ολοκληρωμένη προσέγγιση απέναντί της, (σύστημα διασφάλισης ποιότητας, δοκιμές, αξιολόγηση ποιότητας και έλεγχοι ποιότητας, έννοιες και αξίες της ΔΟΠ) σύμφωνα με τις αρχές του Deming.

Επιπλέον η συχνή χρήση των όρων σύστημα και διαδικασίες (Σύστημα διασφάλισης ποιότητας Συστήματα διοίκησης επιχειρηματικών στοιχείων Έλεγχος διαδικασιών Συστήματα διαχείρισης πληροφοριών) υποδηλώνει τη πλήρη υιοθέτηση της φιλοσοφίας του Deming για την θέαση του οργανισμού ως συστήματος και την ανάλυση των λειτουργιών του σε διαδικασίες. Τέλος εκεί που τα άλλα μοντέλα μιλάνε για αποτελέσματα το βραβείο Deming αναφέρεται σε σχέσεις δηλώνοντας με αυτό τον τρόπο τις μακροχρόνιες συνέπειες από τη δράση του οργανισμού και το δεσμό που οφείλει να αναπτύσσει σύμφωνα με τον Deming.

Γενικότερα τα κριτήρια του Βραβείου Deming φαίνεται να είναι περισσότερο επηρεασμένα από τις βασικές αρχές της φιλοσοφία της ποιότητας του Deming τόσο ως προς τους τύπους όσο και ως προς την ουσία τους.

Μήτρα 3.3 Συγκριτική Μελέτη Βραβείου Deming – Αρχές Deming

1. Καθοδήγηση ανώτατης διοίκηση, στρατηγικές όραμα,	
1.1. Καθοδήγηση ανώτατης διοίκησης.	Η ποιότητα ξεκινάει με τη πρόθεση η οποία καθορίζεται από την ηγεσία (Deming, 2002, σελ. 5). Στόχος του οργανισμού πρέπει να είναι όλοι να κερδίζουν μακροχρόνια (μέτοχοι, υπάλληλοι προμηθευτές, πελάτες, η κοινότητα, το περιβάλλον). Ο στόχος πρέπει πάντα να συνδέεται με μία καλύτερη ζωή για όλους . (Deming, 1994, σελ. 51).
1.2. Οργανωσιακό όραμα και στρατηγικές	Είναι δουλειά της διοίκησης ο καθορισμός και η ανάπτυξη του σκοπού της εταιρίας (Deming, 1994, σελ. 50-52).. Είναι δουλειά της διοίκησης να κατευθύνει τις προσπάθειες όλων των συστατικών μερών προς το σκοπό του συστήματος. Η διοίκηση πρέπει να είναι έτοιμη να αλλάξει τα όρια του συστήματος για να εξυπηρετήσει καλύτερα το σκοπό (Deming, 1994, σελ. 53). Ο ηγέτης κατανοεί το σύστημα, επεξηγεί, πείθει και διδάσκει τους εργαζομένους (Deming, 1994, σελ. 125). Η παραγωγή ως σύστημα, διάγραμμα διαδικασιών (Deming, σελ. 2002,4-5). Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 49-52). Κάθε ηγέτης συζητάει σε καθημερινή βάση με το προσωπικό και συμμετέχει σε ομάδες με στόχο τη βελτίωση του συστήματος χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως το Shewhart circle (Deming, 2002, σελ. 117).

2. Πλαίσια TQM	
2.1. Οργανωσιακή δομή και οι δραστηριότητές της	<p>Η παραγωγή ως σύστημα, διάγραμμα διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 4-5). Κάθε δραστηριότητα θεωρείται μέρος μίας διαδικασίας. Η χρησιμοποίηση ενός διαγράμματος ροής θα χωρίσει κάθε διαδικασία σε στάδια. Τα στάδια στο σύνολό τους συναποτελούν τη διαδικασία. Κάθε στάδιο έχει έναν πελάτη, το επόμενο στάδιο (Deming, 2002, σελ. 86-92). Διατμηματική συνεργασία για την βέλτιστη δυνατή επικοινωνία των αναγκών και των δυνατοτήτων του κάθε τμήματος. Σχηματισμός διατμηματικών ομάδων εργασίας. Εμπέδωση μίας επιχειρησιακής κουλτούρας που θα επιτρέπει και θα ενισχύει την οριζόντια συνεργασία και θα αποδοκιμάζει τον εσωτερικό ανταγωνισμό ανάμεσα στα τμήματα (Deming, 2002, σελ. 62-65). Αποτελεσματικοί QC circles (Deming, 2002, σελ. 136-138, σελ. 146-148)</p>
2.2. Καθημερινή διοίκηση.	<p>Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 49-52). Η διοίκηση οφείλει να εξηγήει στον εργαζόμενο τη πρέπει να κάνει και να τον καταρτίζει ανάλογα (Deming, 2002, σελ. 315).</p>
2.3. Διοίκηση πολιτικής	<p>Ο ηγέτης κατανοεί το σύστημα, επεξηγεί, πείθει και διδάσκει τους εργαζομένους (Deming, 1994, σελ. 125). Είναι υπευθυνότητα της ηγεσίας να αλλάξει της δυνατότητες του συστήματος ώστε να εξυπηρετεί καλύτερα τις στοχεύσεις, ενισχύοντας την δημιουργικότητα (Deming, 1994, σελ. 53). Κάθε ηγέτης συζητάει σε καθημερινή βάση με το προσωπικό και συμμετέχει σε ομάδες με στόχο τη βελτίωση του συστήματος χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως το Shewhart circle (Deming, 2002, σελ. 117).</p>
2.4. Σχέση με το ISO 9000 και το ISO 14000	
2.5. Σχέση με άλλα βελτιωτικά της διοίκησης προγράμματα.	

<p>2.6. Προώθηση και λειτουργία του TQM.</p>	<p>Αφίσες που εξηγούν στο κάθε εργαζόμενο τι κάνει η διοίκηση κάθε μήνα για να αγοράσει καλύτερης ποιότητας εισερχόμενα υλικά από λιγότερους προμηθευτές, να βελτιώσει τη συντήρηση, να παράσχει καλύτερη εκπαίδευση, να παράσχει στατιστικά βοηθήματα και καλύτερη επίβλεψη, για να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα, όχι με σκληρότερη εργασία αλλά με εξυπνότερη (Deming, 2002, σελ. 315). Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε ομάδες, να αναφέρει προβλήματα και να προτείνει λύσεις για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας (Deming, 2002, σελ. 108-109). Η διοίκηση οφείλει να διώχνει το φόβο καθιστώντας άνετη την έκφραση ιδεών (Deming, 2002, σελ. 59-65).</p>
<p>3. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας.</p>	
<p>3.1. Σύστημα διασφάλισης ποιότητας.</p>	
<p>3.2. Ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογίας και νέας νέας</p>	<p>Ο κύκλος του Shewhart (Deming, 2002, σελ. 88) Καινοτομία ως το θεμέλιο του μέλλοντος (Deming, 2002, σελ. 24-26) Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη. Η πρόθεση για συνεχείς βελτίωση πρέπει να μετατρέπεται από τους υπεύθυνους σε σχέδια, προδιαγραφές, δοκιμές, παραγωγή με τη χρήση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών. (Deming, 2002, σελ. 5)</p>
<p>3.3. Έλεγχος διαδικασιών.</p>	<p>Η βελτίωση ως μία συνεχής προσπάθεια επίτευξης προσαυξανόμενων βελτιώσεων στις διαδικασίες. Η ποιότητα χτίζεται στο σχεδιασμό. Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 49-52)</p>
<p>3.4 Δοκιμές, αξιολόγηση ποιότητας και έλεγχοι ποιότητας.</p>	<p>Χτίσιμο ποιότητας στο προϊόν. Διακοπή της εξάρτησης από το μαζικό έλεγχο (Deming, 2002, σελ. 31). Συνεχής βελτίωση των μεθόδων ελέγχου Deming, 2002, σελ.141-143)</p>
<p>3.5. Δραστηριότητες που καλύπτουν ολόκληρο το κύκλο ζωής.</p>	<p>Σχηματισμός ομάδων που περιλαμβάνουν τον προμηθευτή, τον αγοραστή, τις πωλήσεις και το μηχανολογικό σχεδιασμό (Deming,</p>

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 120

σημερινής τους δομής»

Δασκαλάκης Γεώργιος

	2002, σελ. 121-123) Ποιότητα και χαρακτηριστικά υπηρεσιών παράδοσης και επισκευής ποσοτικοποίησιμα ή μη (Deming, 2002, σελ. 185-186). Τρεις γωνίες ποιότητας: ο πελάτης και ο τρόπος που χρησιμοποιεί το προϊόν, τι θα πιστεύει ο πελάτης για το προϊόν τώρα και στο μέλλον, εκπαίδευση του καταναλωτή, δοκιμές στη πράξη και προσομοιώσεις (Deming, 2002, σελ. 176-182).
3.6. Αγορά, υπερβολαβίες και διοίκηση διανομής	Η μακροχρόνια συνεργασία με τους προμηθευτές επιτρέπει την απόκτηση κοινού κώδικα επικοινωνίας και την εισαγωγή κοινών στατιστικών μεθόδων μετατρέποντας τους σε επιχειρηματικούς συνεργάτες που υπακούουν ευκολότερα στις επιθυμίες της εταιρίας (Deming, 2002, σελ. 31-49). Σχηματισμός ομάδων που περιλαμβάνουν τον προμηθευτή, τον αγοραστή, τις πωλήσεις και το μηχανολογικό σχεδιασμό (Deming, 2002, σελ. 121-123)
4. Συστήματα διοίκησης επιχειρηματικών στοιχείων.	
4.1 Διατμηματική διοίκηση και οι λειτουργίες του.	Διατμηματική συνεργασία (Deming, 2002, σελ. 62-65).
4.2. Διοίκηση ποσότητας/ παράδοσης.	Σύστημα παράδοσης Kanban (just-in-time) (Deming, 2002, σελ. 44-46, σελ. 333-334)
4.3. Διοίκηση κόστους.	
4.4. Διοίκηση περιβάλλοντος.	
4.5. Ασφάλεια, υγιεινή και διοίκηση εργασιακού περιβάλλοντος.	Υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο (Deming, 2002, σελ. 44, σελ. 46, σελ. 304-306)
5. Ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων.	
5.1. Τοποθέτηση ανθρώπων στη διοίκηση.	Ο καλύτερος τρόπος για να μάθει ένα μελλοντικό στέλεχος τη δουλειά είναι να δουλέψει στη πρώτη γραμμή του τμήματος που θέλει να διοικήσει (Deming, 2002, σελ. 130-131).
5.2. Επιμόρφωση και εκπαίδευση.	Καθιέρωση της εκπαίδευσης της επανεκπαίδευσης και της αυτοβελτίωσης (Deming, 2002, σελ. 52-54, σελ. 86). Η διοίκηση οφείλει να εξηγεί στον εργαζόμενο τη πρέπει να κάνει και να τον καταρτίζει ανάλογα (Deming, 2002, σελ. 315). Η βελτίωση των διαδικασιών της

	παραγωγής περιλαμβάνει την καλύτερη κατανομή της ανθρώπινης προσπάθειας (Deming, 2002, σελ. 51, σελ. 54-55).
5.3. Σεβασμός της αξιοπρέπειας των ανθρώπων.	Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε ομάδες, να αναφέρει προβλήματα και να προτείνει λύσεις για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας (Deming, 2002, σελ. 108-109). Η διοίκηση οφείλει να διώχνει το φόβο καθιστώντας άνετη την έκφραση ιδεών (Deming, 2002, σελ. 59-65). Οφείλει να ενημερώνεται διαρκώς από τους εργαζομένους και να δρα για τη βελτίωση των διαδικασιών λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις και παρατηρήσεις τους. (Deming, 1994, σελ. 125-128). Κύκλοι ποιότητας (Deming, 2002, σελ. 64, σελ. 491-492)
6. Αποτελεσματική χρησιμοποίηση των πληροφοριών.	
6.1. Θέση της πληροφορίας στη διοίκηση.	Η διοίκηση οφείλει να αξιοποιεί τη γνώση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών συνεργατών της και τις πληροφορίες για τις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών της (Deming, 2002, σελ. 32-35, σελ. 176-182) και (Deming, 1994, σελ. 125-128).
6.2 Συστήματα διαχείρισης πληροφοριών.	Λειτουργικοί ορισμοί, Συμμόρφωση, (Deming, 2002, σελ. 276-296).
6.3. Υποστήριξη για ανάλυση και λήψη αποφάσεων.	Κατανόηση της διακύμανσης και του σταθερού συστήματος (Deming, 2002, σελ. 309-370)
6.4. Διοίκηση τυποποίησης και διαμόρφωσης.	Standards και κανονισμοί (Deming, 2002, σελ. 297-308)
7. Έννοιες και αξίες της ΔΟΠ.	
7.1. Ποιότητα.	Η ποιότητα ξεκινάει με τη πρόθεση η οποία καθορίζεται από την ηγεσία (Deming, 2002, σελ. 5). Η ποιότητα πρέπει να στοχεύει στις τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη. Η πρόθεση για συνεχείς βελτίωση πρέπει να μετατρέπεται από τους υπεύθυνους σε σχέδια, προδιαγραφές, δοκιμές, παραγωγή με τη χρήση διαγραμμάτων ροής διαδικασιών. (Deming, 2002, σελ. 5) Αφίσες που εξηγούν στο κάθε εργαζόμενο τι κάνει η διοίκηση κάθε μήνα για να αγοράσει

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 122

σημερινής τους δομής»

Δασκαλάκης Γεώργιος

	καλύτερης ποιότητας εισερχόμενα υλικά από λιγότερους προμηθευτές, να βελτιώσει τη συντήρηση, να παράσχει καλύτερη εκπαίδευση, να παράσχει στατιστικά βοηθήματα και καλύτερη επίβλεψη, για να βελτιώσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα, όχι με σκληρότερη εργασία αλλά με εξυπνότερη (Deming, 2002, σελ. 315).
7.2. Διατήρηση και βελτίωση	Η βελτίωση ως μία συνεχής προσπάθεια επίτευξης προσαυξανόμενων βελτιώσεων στις διαδικασίες. Η ποιότητα χτίζεται στο σχεδιασμό. Η διαρκής βελτίωση της παραγωγής επιτυγχάνεται με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών, προβλέψιμων διαδικασιών (Deming, 2002, σελ. 49-52). Ο κύκλος του Shewhart (Deming, 2002, σελ. 88) Καινοτομία ως το θεμέλιο του μέλλοντος (Deming, 2002, σελ. 24-26)
7.3. Σεβασμός στους ανθρώπους.	Δέσμευση της διοίκησης για την προσωπική ευημερία των εργαζομένων της. Ανθρώπινη αντιμετώπιση των εργαζομένων (Deming, 2002, σελ. 148). Εργασιακή υπερηφάνεια (Deming, 2002, σελ. 51, σελ. 54-55). Η διοίκηση οφείλει να διώχνει το φόβο καθιστώντας άνετη την έκφραση ιδεών (Deming, 2002, σελ. 59-65).
8. Επιστημονικές μέθοδοι.	
8.1. Κατανόηση και λειτουργική χρήση των μεθόδων	Ηγέτης στατιστικής μεθοδολογίας (Deming, 2002, σελ. 466-467). Σταθερό σύστημα (Deming, 2002, σελ. 309-370). Μέθοδοι διαρκούς βελτίωσης όπως, Shewhart circle (Deming, 2002, σελ. 117), τρεις γωνίες ποιότητας (Deming, 2002, σελ. 176-182) .
8.2. Κατανόηση και λειτουργική χρήση των μεθόδων επίλυσης προβλημάτων.	
9. Οργανωσιακές δυνάμεις. (Κεντρική τεχνολογία, Ταχύτητα, Ζωτικότητα)	
9.1. Κεντρική τεχνολογία.	Ανάγκη υπολογισμού του συνολικού κόστους εισαγωγής των νέων τεχνολογιών. Βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας από αλλαγές που πραγματοποιούνται στην υπάρχουσα

«Μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας: η συμβολή του Deming στη διαμόρφωση της 123

σημερινής τους δομής»

Δασκαλάκης Γεώργιος

	τεχνολογία (Deming, 2002, σελ. 127-128).
9.2. Ταχύτητα.	Πλεονεκτήματα στατιστικού ελέγχου (Deming, 2002, σελ. 341)
9.3. Ζωτικότητα.	Καινοτομία (Deming, 2002, σελ. 25) Το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να συμμετέχει σε ομάδες, να αναφέρει προβλήματα και να προτείνει λύσεις για τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας (Deming, 2002, σελ. 108-109). Η διοίκηση οφείλει να διώχνει το φόβο καθιστώντας άνετη την έκφραση ιδεών (Deming, 2002, σελ. 59-65).
10. Συνεισφορά στη συνειδητοποίηση εταιρικών στόχων.	
10.1. Σχέσεις με τους πελάτες.	Σχηματισμός ομάδων που περιλαμβάνουν τον προμηθευτή, τον αγοραστή, τις πωλήσεις και το μηχανολογικό σχεδιασμό (Deming, 2002, σελ. 121-123) Τρεις γωνίες ποιότητας: ο πελάτης και ο τρόπος που χρησιμοποιεί το προϊόν, τι θα πιστεύει ο πελάτης για το προϊόν τώρα και στο μέλλον, εκπαίδευση του καταναλωτή, δοκιμές στη πράξη και προσομοιώσεις. Η βασική χρήση της έρευνας του καταναλωτή πρέπει να είναι να επανατροφοδοτεί τις αντιδράσεις του καταναλωτή στο σχεδιασμό του προϊόντος. (Deming, 2002, σελ. 176-182) Ποιότητα και χαρακτηριστικά υπηρεσιών παράδοσης και επισκευής ποσοτικοποιήσιμα ή μη (Deming, 2002, σελ. 185-186).
10.2. Σχέσεις με τους εργαζομένους.	Η επιχείρηση, από τη στιγμή που προσλαμβάνει έναν εργαζόμενο, έχει την ηθική υποχρέωση να του βρει την κατάλληλη θέση και όχι να σκεφτεί το ενδεχόμενο να τον απολύσει, αν δεν έχει επαρκή επίδοση στην δουλειά που του ανατίθεται (Deming, 2002, σελ. 115). Δέσμευση της διοίκησης για την προσωπική ευημερία των εργαζομένων της. Ανθρώπινη αντιμετώπιση των εργαζομένων (Deming, 2002, σελ. 148). Εργασιακή υπερηφάνεια (Deming, 2002, σελ. 51, σελ. 54-55).
10.3. Σχέσεις με τους κοινωνικούς εταίρους.	Προστασία περιβάλλοντος (Deming, 1994, σελ. 79-81). Τα διευθυντικά στελέχη έχουν την ηθική υποχρέωση να προστατεύουν τις επενδύσεις (Deming, 2002, σελ. 151)

	<p>Προτεινόμενος στόχο το κέρδος για όλους στη μακρά διάρκεια. μέτοχοι, εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες, κοινότητα, περιβάλλον. Ο στόχος πρέπει πάντα να συνδέεται με μία καλύτερη ζωή για όλους (Deming, 1994, σελ. 51).</p>
<p>10.4. Σχέσεις με τους προμηθευτές.</p>	<p>Επιδιώκεται η μακροχρόνια συνεργασία με τους προμηθευτές που επιτρέπει την απόκτηση κοινού κώδικα επικοινωνίας και την εισαγωγή κοινών στατιστικών μεθόδων μετατρέποντας τους σε επιχειρηματικούς συνεργάτες (Deming, 2002, σελ. 31-49). Σχηματισμός ομάδων που περιλαμβάνουν τον προμηθευτή, τον αγοραστή, τις πωλήσεις και το μηχανολογικό σχεδιασμό (Deming, 2002, σελ. 121-123)</p>

Βιβλιογραφία

1. Deming W. Edwards, Out of the Crisis, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 2002
2. Deming W. Edwards, The New Economics for Industry, Government and Education, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1994
3. EFQM ,Blank Assessor Scorebook VI.I E, 1999
4. Evans R. James, William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, USA, South – Western, 2002
5. www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Business_Criteria.pdf, Baldrige National Quality Program: 2006 Criteria for Performance Excellence
6. www.deming.eng.clemson.edu/pub/den/deming_prize_2000.pdf, Deming Prize Criteria; And accompanying Viewpoints. Current as of 05-October-2000

4. Συμπεράσματα

Αν επιχειρήσει κανείς να σταχυολογήσει τις βασικές επιδράσεις της φιλοσοφίας του Deming στα τρία μοντέλα ολικής ποιότητας που μελετήσαμε, παρά τις όποιες επιμέρους διαφοροποιήσεις που παρουσιάζουν, οφείλει να σταθεί καταρχήν στη πλήρη επικράτηση του συστημικού τρόπου θέασης του οργανισμού. Πράγματι, στα τρία μοντέλα η επιχείρηση θεωρείται ως ένα σύστημα αποτελούμενο από μία σειρά διαδικασιών, οι οποίες καλούνται να είναι σαφώς ορισμένες, μετρήσιμες, να συμπλέκονται αρμονικά και να βελτιώνονται διαρκώς μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες. Και οι τέσσερις αυτές απαιτήσεις αποτελούν βασικές αρχές της φιλοσοφίας του Deming. Ο σαφής ορισμός των διαδικασιών του συστήματος προκύπτει τόσο από την επιμονή του για τη χρήση διαγραμμάτων ροής για κάθε διαδικασία, όσο και από την πεποίθησή του για την αναγκαιότητα η ηγεσία να καθορίζει τους σκοπούς και τα όρια του συστήματος σε κάθε συγκυρία. Η ανάγκη για μετρήσιμες διαδικασίες προκύπτει από τη θεωρία της γνώσης, με την απαίτησή του για χρησιμοποίηση λειτουργικών ορισμών, ώστε να δίνεται μεταβιβάσιμο νόημα σε μία έννοια, και από τη θεωρία του για τη διακύμανση σύμφωνα με την οποία για να έχει προσδιορίσιμη δυνατότητα μία διαδικασία πρέπει να βρίσκεται σε κατάσταση στατιστικού ελέγχου. Η ανάγκη για αρμονική συνλειτουργία προκύπτει από το συνεργατικό μοντέλο που υιοθετεί, στα πλαίσια του οποίου κάθε διαδικασία πρέπει να προσανατολίζεται στη επίτευξη του μέγιστου συνολικού αποτελέσματος και όχι να στοχεύει στη μεγιστοποίηση του δικού της αποτελέσματος.

Μία πρακτική έκφραση αυτής της αρχής που αποτελεί αιτούμενο και στα τρία μοντέλα είναι η αναγκαιότητα για διατμηματική συνεργασία, όπως εκφράζεται και στο αίτημα του (σημείο 9) καταργήστε τα εμπόδια μεταξύ των τμημάτων. Επίσης, το ζητούμενο της διαρκούς βελτίωσης μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες αποτυπώνεται άμεσα στο αίτημά του (5 σημείο) για βελτίωση συνεχώς και για πάντα του συστήματος παραγωγής και των υπηρεσιών, όπου

και προτείνεται η συγκεκριμένη μεθοδολογία βελτίωσης των διαδικασιών μέσω του Shewhart Cycle, ενώ ως γενικότερη αρχή προτείνεται η βελτίωσης της παραγωγής με τη μείωση των αιτιών της διακύμανσης και τη θεμελίωση σταθερών προβλέψιμων διαδικασιών. Από τη ορισμό του σκοπού του συστήματος από τον Deming ως το να κερδίζουν όλοι (μέτοχοι, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές, κοινότητα και περιβάλλον) μακροπρόθεσμα, πηγάζουν και μία σειρά από κριτήρια και υποκριτήρια στα τρία μοντέλα και πιο σημαντικά η κοινωνική και ηθική διάσταση των εταιριών που ενυπάρχει και στα τρία μοντέλα.

Η επίδραση της φιλοσοφίας διοίκησης του Deming αποτυπώνεται με συγκεκριμένο τρόπο, σε πολλά από τα κριτήρια και υποκριτήρια των βραβείων. Σε αυτά που αναφέρονται στο ρόλο της ηγεσίας ενυπάρχουν ως αιτούμενα βασικές αρχές του Deming όπως η προτροπή του για δημιουργία συνέπειας στη στόχευση για βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών (σημείο 1), την υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας (σημείο 2), τη καθιέρωση της ηγεσίας (σημείο 7), την κατάργηση του MBO, τη θεσμοθέτηση της βελτίωσης και της κατανόησης των διαδικασιών (σημείο 11), την αφαίρεση των εμποδίων που αποστερούν από τους ανθρώπους την υπερηφάνεια της εργασιακής προσπάθειας (σημείο 12), και την ανάληψη άμεσης και προσωπικής δράσης από την ηγεσία (σημείο 14). Στα κριτήρια που αφορούν τους εργαζομένους εμπιρεύονται ως αιτούμενα βασικές παρατηρήσεις του Deming όπως παρουσιάζονται στο περιεχόμενο των προτροπών του για καθιέρωση της εκπαίδευσης (σημείο 6), για καθιέρωση της ηγεσίας (σημείο 7), διώξιμο του φόβου (σημείο 8), κατάργηση των συνθημάτων και των προτροπών για το εργατικό δυναμικό (σημείο 10), κατάργηση των numerical quotas (σημείο 11), αφαίρεση των εμποδίων που αποστερούν από τους ανθρώπους την υπερηφάνεια της εργασιακής προσπάθειας (σημείο 12) και ενθάρρυνση της εκπαίδευσης και της αυτοβελτίωσης για όλους (σημείο 13). Στα κριτήρια που αφορούν τους πελάτες αποτυπώνεται η αντίληψη του Deming για τη σημασία του πελάτη ως κριτή της ποιότητας, όπως προκύπτει από τον ορισμό της ποιότητας που δίνει (ένα προϊόν ή μία υπηρεσία ενέχει ποιότητα άμα βοηθάει

κάποιον και απολαμβάνει μίας καλής και διατηρήσιμης αγοράς), καθώς και το σύνολο όσων αναφέρονται στις τρεις γωνίες της ποιότητας, καθώς και στις απόψεις του για ανάγκη κάλυψης των τωρινών και μελλοντικών του αναγκών των πελατών και τα οφέλη από ένα ευχαριστημένο πελάτη και τις απώλειες από ένα δυσαρεστημένο.

Διάχυτη είναι και η επίδραση της φιλοσοφίας του Deming για τη σχέση του οργανισμού με τους προμηθευτές του. Η θέση του για δημιουργία στενών δεσμών με τους προμηθευτές, ανταλλαγή πληροφοριών και διοικητική συνεργασία, όπως παρατίθεται στο σημείο 4 - σταματήστε τη πρακτική της ανάθεσης της δουλειάς με μοναδικό κριτήριο τη τιμή – είναι αιτούμενα σε κριτήρια ή υποκριτήρια και των τριών μοντέλων. Επίσης η αντίληψή του για τη καινοτομία όπως αποτυπώνεται στην ανάλυσή του στα πλαίσια του σημείου 1 - δημιουργήστε συνέπεια στη στόχευση για βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών - εμφανίζεται σε όλα τα βραβεία. Τέλος όσον αφορά το γεγονός ότι κυρίως στα μοντέλα του EFQM και του Baldrige ο όρος ποιότητα συχνά έχει αντικατασταθεί με τον όρο βελτιστοποίηση ή αριστεία, πρέπει να τονιστεί ότι αυτό είναι συνεπές με την εξέλιξη, όπως είδαμε, της σκέψης του για τη ποιότητα που από καθοδηγητική αρχή μετατράπηκε στο αναγκαίο αποτέλεσμα της διαδικασίας βελτιστοποίησης.

Συμπερασματικά η φιλοσοφία διοίκησης του Deming έχει επηρεάσει σημαντικά τη δομή και το περιεχόμενο των τριών μοντέλων. Αυτό δεν σημαίνει ότι τα μοντέλα αυτά έχουν δημιουργηθεί με πυρήνα τη σκέψη του Deming, αλλά περισσότερο ότι πολλά από τα στοιχεία της φιλοσοφίας του Deming έχουν καθιερωθεί με το χρόνο ως αυτονόητες, κοινά αποδεκτές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας στο σύνολό της.

Γενική Βιβλιογραφία

1. Aquayo Rafael, Dr Deming: The American Who Taught the Japanese About Quality, London, Mercury Books, 1991
2. Besterfield H. Dale, Quality Control, Prentice Hall, 6th ed.
3. Blankenship Beth, Petersen B. Peter, W. Edwards Deming's Mentor and others who made a significant impact on his views during the 1920s and 1930s, Journal of Management History, Vol. 5 No. 8, 1999
4. Bounds G, Yorks L, Adams M and Raney G, Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm, Mc Graw-Hill, Singapore, 1994
5. Bowles J, and Hammond J, Beyond Quality, G.P. Putnam's sons, New York, 1991
6. Deming W. Edwards, Out of the Crisis, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 2002
7. Deming W. Edwards, The New Economics for Industry, Government and Education, Cambridge, Massachusetts, MIT Press, 1994
8. EFQM, Blank Assessor Scorebook VI.I E, 1999
9. EFQM, Introducing Excellence, Brussels 2003
10. Evans R. James, William M. Lindsay, The Management and Control of Quality, USA, South – Western, 2002

11. Gitlow H, Oppenheim A, and Oppenheim R, The man who discovered quality: How W. Edwards Deming brought the quality revolution to America- The stories of Ford, Xerox, and GM, Times Books, New York, 1990
12. Greisler S. David, William Edwards Deming: the man, Journal of Management History, Vol. 5 No. 8, 1999
13. Hazmah A. and Ho S. TQM training for small and medium industries in Malaysia, Training for Quality, Vol. 2, No. 2, 1994
14. Kruger Volker, Main schools of TQM: "the big Five", The TQM Magazine Vol. 13 No. 3, 2001
15. Labovitz G, Chang Y.S, Rosansky V, Making Quality Work: a leadership Guide for the Results-Driven Manager, Harper Collins Publishers, U.S.A., 1993
16. Latzko J. William and Saunders M. David, Four days with Dr. Deming. A strategy for modern methods of management, Reading, Massachusetts, 1995
17. Leitner M. Peter, Japan's post-war economic success: Deming, Quality, and contextual realities, Journal of Management History, Vol. 5 No. 8, 1999
18. McMillian C.J, The Japanese Industrial System, Walter de Gruyter, New York, 1985
19. Mullins J. Laurie, Management and Organisational Behaviour, Pearson Education Limited, Great Britain, 1999

20. Petersen B. Peter, Library of Congress archives: additional information about W. Edwards Deming (1900-1993) now available, Journal of Management History, Vol. 3 No. 2, 1997
21. Petersen B. Peter, Total quality management and the Deming approach to quality management, Journal of Management History, Vol. 5 No. 8, 1999
22. Procter and Gamble, Report to the Total Quality Leadership Steering Committee and Working Councils, Cincinnati, 1992
23. Sashkin M. and Kiser K.J, Putting Total Quality Management to Work: what TQM means , how to use it and how to sustain it over the long run, Berret-Koehler Publishers, San Francisco, 1993.
24. Taylor W. Frederick, The principles of scientific management, Canada, Dover Books, 1998
25. Σπανός Ανδρέας, Ολική Ποιότητα, 1995
26. Voehl Frank, Deming. The way we knew Him, USA, St. Lucie Press, 1995
27. Weaver N. Charles, Management Ολικής Ποιότητας, Αθήνα, Anubis Publications, 1995
28. Willborn Walter, and Cheng T.C. Edwin, Global Management Of Quality Assurance Systems, McGraw-Hill, 1994
29. www.deming.eng.clemson.edu/pub/den/deming_prize_2000.pdf, Deming Prize Criteria; And accompanying Viewpoints. Current as of 05-October-2000

30. www.efqm.org/uploads/EEA2006Brochure.pdf, The EFQM Excellence Award Information Brochure for 2006
31. www.juse.or.jp/e/deming/03.html, Definition of TQM
32. www.quality.nist.gov/PDF_files/2006_Business_Criteria.pdf, Baldrige National Quality Program: 2006 Criteria for Performance Excellence
33. www.nist.gov/public_affairs/factsheet/mbnqa.htm, Malcolm Baldrige National Quality Award

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ