



Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΜΠΕΧΛΙΟΥΛΗΣ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2022

ΔΗΛΩΣΗ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΩΝ

Η εργασία αυτή είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του μη πρωτότυπου υλικού ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και το επιβλέπον μέλος ΔΕΠ εις ολόκληρο, δηλαδή εκάτερος μπορεί να κάνει χρήση αυτών χωρίς τη συναίνεση άλλου. Τα πνευματικά δικαιώματα χρησιμοποίησης του πρωτότυπου μέρους ΜΔΕ ανήκουν στον μεταπτυχιακό φοιτητή και τον επιβλέποντα από κοινού, δηλαδή δεν μπορεί ο ένας από τους δύο να κάνει χρήση αυτού χωρίς τη συναίνεση του άλλου. Κατ' εξαίρεση, επιτρέπεται η δημοσίευση του πρωτότυπου μέρους της διπλωματικής εργασίας σε επιστημονικό περιοδικό ή πρακτικά συνεδρίου από τον ένα εκ των δύο, με την προϋπόθεση ότι αναφέρονται τα ονόματα και των δύο (ή των τριών σε περίπτωση συνεπιβλέποντα) ως συν-συγγραφέων. Στην περίπτωση αυτή προηγείται γραπτή ενημέρωση του μη συμμετέχοντα στη συγγραφή του επιστημονικού άρθρου. Δεν επιτρέπεται η κατά οποιοδήποτε τρόπο δημοσιοποίηση υλικού το οποίο έχει δηλωθεί εγγράφως ως απόρρητο.

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής

Γεώργιος Μπεχλιούλης



Ο επιβλέπων καθηγητής

Δρ. Κων/νος Κωστόπουλος



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Με την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή γίνεται προσπάθεια να ερευνηθεί πως μια μικρομεσαία ελληνική επιχείρηση εφαρμόζει ή έχει τη δυνατότητα να εφαρμόσει τις βασικές αρχές και εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με σκοπό την αναδιοργάνωσή της. Σκόπος όλων των οργανισμών είναι ανάπτυξη και η καθιέρωσή τους στον κλάδο δραστηριότητάς τους. Μια σημαντική πρακτική για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η πιστοποίηση των διαδικασιών της εκάστοτε εταιρείας με ένα σύστημα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι εταιρείες είναι πιστοποιημένες με το σύστημα ISO 9001, αλλά το ερώτημα που εξετάζεται είναι κατά πόσο οι ίδιες έχουν υιοθετήσει τις πρακτικές του ISO στην καθημερινή τους λειτουργία, τι αλλαγές απαιτείται να πραγματοποιηθούν στις διαδικασίες τους για να καθιερωθούν οι νέες δομές και ποια πρέπει να είναι η στάση που πρέπει η ηγεσία να υιοθετήσει. Επίσης, περιγράφεται και εξετάζεται η υπάρχουσα κατάσταση στον προς έρευνα οργανισμό, μέσα από την οπτική των εργαζομένων, ενώ μελετάται η αντίδρασή τους σε νέες προτεινόμενες αλλαγές των διαδικασιών λειτουργίας του οργανισμού. Για την επίτευξη του σκοπού της πτυχιακής πραγματοποιήθηκαν ατομικές συνεντεύξεις με εργαζομένους που βρίσκονται σε βασικές θέσεις για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Για την υλοποίηση των συνεντεύξεων δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοικτού τύπου, το οποίο απαντήθηκε από τους εργαζομένους, μέσω των οποίων τους ζητήθηκε να εκφραστούν ανοικτά τόσο για τις μελλοντικές αλλαγές που προτείνονται, αλλά και να προτείνουν και οι ίδιοι βελτιώσεις για την καλύτερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.

ABSTRACT

This thesis conducts a research on how a small Greek enterprise applies, or even has the capability to apply the fundamental tools and techniques of the Total Quality Management with the aim to be reorganized. The sole purpose of every enterprise is to develop and establish themselves in their field of operation. A very important practice for the achievement of this goal is the certification of all those procedures, unique to each enterprise, within a spectrum of a Total Quality Management. Every enterprise is certified according to the practices given by the ISO 9001 system. However, the subjects taken into consideration are the following: to what degree they have introduced these practices into their daily operations, the changes needed to facilitate the establishment of the new infrastructures, as well as the attitude the CEOs are obliged to adopt. Moreover, this study describes and examines, through the perspective of the employees, the current situation of the case study. At the same time, their reaction towards new proposed changes regarding the procedures, which determine the operation of the respective enterprise, is evaluated. To achieve the purpose of this study, one-on-one interviews were carried out with employees who hold key positions for the smooth running of the business within the enterprise. For the implementation of these interviews, a questionnaire with open-ended questions was created. This questionnaire was answered by the employees who were asked to openly express their opinion for any proposed future changes and suggest improvements to secure a better performance of their tasks.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου, Δρ. Κωνσταντίνο Κωστόπουλου, για τη καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις συμβουλές του καθόλη τη διάρκεια της συγγραφής.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη συντροφό μου και την οικογένειά μου για την υποστήριξη και την υπομονή για καθόλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την κυρία Μαρία Λιάσκα, για την πολύτιμη βοήθεια και τις συμβουλές της σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	1
1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	1
1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.....	1
1.3 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.....	3
1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	4
1.5 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π.....	5
1.6 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	6
2 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	9
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	9
2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	11
2.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΝΑΝΤΙ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	12
2.4 ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	15
3 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	20
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	20
3.2 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	21
3.3 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	23
3.4 ΗΓΕΤΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	25
4 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	27
4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	27
4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	28
4.3 Η ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	29
4.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ.....	32
5 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	35
5.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	35
5.2 ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	35
5.3 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	36
6 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	44
6.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	44
6.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	44
6.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	44
6.4 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	45
7 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	49
7.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	49

7.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	50
7 ^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	69
7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	69
7.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ	69
7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	82

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 (Ρυθμός μεταβολής παγκόσμιας αγοράς πιστοποίησης) (ΣΕΒ, 2020)	37
Εικόνα 2 (Οφέλη της πιστοποίησης) (ΣΕΒ, 2020)	39
Εικόνα 3 (Τα δημοφιλέστερα πρότυπα συστημάτων ποιότητας) (ΣΕΒ, 2020).....	40
Εικόνα 4 (Διάρθρωση πιστοποιητικών σε ισχύ παγκοσμίως, ανά κλάδο δραστηριότητας) (ΣΕΒ, 2020).....	40
Εικόνα 5 (Η συνεισφορά της τυποποίησης στις εθνικές οικονομίες) (ΣΕΒ, 2020)	41
Εικόνα 6 (ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ, et al., 2022)	51
Εικόνα 7 (ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ, et al., 2022)	52
Εικόνα 8 (ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ, et al., 2022)	52

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 (ΣΕΒ, 2020).....	42
Πίνακας 2 (Ανάλυση S.W.O.T) (Παππάς, 2009)	74

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο πέρασμα του χρόνου, η έννοια της ποιότητας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για όλους τους τομείς της κοινωνικής και οικονομικής πραγματικότητας παγκοσμίως, ενώ η επιρροή της αυξάνεται τόσο στους επιχειρηματικούς κλάδους όσο και στην καταναλωτική συμπεριφορά των ανθρώπων.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Joseph Juran (1950) «ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται», ενώ ο Philip Crosby (1979) αναφέρει ότι «ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις». Ο καθηγητής του πανεπιστημίου του Cranfield, Prof. Rogerson, υποστηρίζει πως «ποιότητα είναι οτιδήποτε εσύ ορίζεις να είναι π.χ. γεύση, χρώμα, μια προθεσμία, μια μέτρηση, μια λεπτομερής τεχνική προδιαγραφή, μια ημερομηνία παράδοσης».

Η έννοια της ποιότητας θα πρέπει να βρίσκει εφαρμογή σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού, ανεξαρτήτως του μεγέθους του. Είναι απαραίτητο, οι στόχοι απόδοσης μιας επιχείρησης, να εκφράζονται σε όρους ποιότητας.

Συνοψίζοντας, ως ποιότητα μπορεί να θεωρηθεί ως το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες του τελικού χρήστη. (American Society for Quality, 2021)

1.2 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ Δ.Ο.Π

Η **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π)/Total Quality Management (T.Q.M)** εφαρμόστηκε και αναπτύχθηκε από τον Willian Deming, ο οποίος θεωρείται ο πατέρας της Δ.Ο.Π, έναν σύμβουλο διοίκησης επιχειρήσεων, του οποίου το έργο είχε

καθοριστικό αντίκτυπο στη βιομηχανία της Ιαπωνίας, καθώς και στην προσπάθεια της χώρας να ανακάμψει έπειτα από τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.

Σύμφωνα με τον ορισμό που περιγράφεται στο πρότυπο ISO 8402, ως διοίκηση ολικής ποιότητας ορίζεται «Τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην Ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία με το μικρότερο κόστος», ενώ μια άλλη θεωρία αναφέρει σαν ορισμό της Δ.Ο.Π «το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση ολόκληρου του δυναμικού του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος».

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στις μεθόδους διαχείρισης που χρησιμοποιούνται από οργανισμούς και επιχειρήσεις με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητάς τους. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση διαχείρισης που εφαρμόζεται οριζόντια σε μια εταιρεία/οργανισμό και προϋποθέτει και ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των τμημάτων με τους υπαλλήλους τους, σε όλα τα επίπεδα. Επιπλέον, εκτείνεται τόσο προς τα εμπρός τόσο και προς τα πίσω, ώστε να συμπεριληφθούν στη διαδικασία οι προμηθευτές και οι πελάτες.

Επίσης, η Δ.Ο.Π χαρακτηρίζεται ως η αδιάκοπη διαδικασία ανίχνευσης των ελαττωμάτων στο στάδιο της παραγωγής, καθώς και η μείωση ή εξάλειψη αυτών, η βελτιστοποίηση της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, η βελτίωση της εμπειρίας των πελατών και την εξασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και συμβαδίζουν με τις πιο πρόσφατες ανάγκες/απαιτήσεις της βιομηχανίας. (Anon., 2021) (Barone, 2021)

1.3 ΛΟΓΟΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π

Κάθε σύγχρονος οργανισμός επιδιώκει να βρίσκεται σε υψηλότερη θέση στον τομέα δραστηριότητάς του από τους ανταγωνιστές του, προσφέροντας υψηλότερης ποιότητας προϊόντα στους πελάτες του στην καλύτερη δυνατή τιμή. Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να υπερνικήσουν των ανταγωνισμό του κλάδου στο στάδιο της αγοράς, στο στάδιο των πόρων, αλλά και η συνεχόμενη επιδίωξη για βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων/υπηρεσιών, με βασικό γνώμονα την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υιοθέτησης της Διοίκησης της Ολικής Ποιότητας.

Οι κύριοι λόγοι, λοιπόν, οι οποίοι οδηγούν στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι :

- Η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης της επιχείρησης σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Η αδυναμία άλλων προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση της ποιότητας.
- Η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών, σε συνδυασμό με την απουσία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης.
- Η αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών.
- Η καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Η σημαντικότερη όμως προϋπόθεση για την υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών και της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π είναι η συλλογική και καθολική προσπάθεια από την πλευρά όλων των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η ομαδική εργασία αναπτύσσει το αίσθημα της δημιουργικότητας στις τάξεις των

εργαζομένων, καθώς επίσης την ενεργή συμμετοχή και την εξέλιξη των εργαζομένων. Απαιτείται, βέβαια, η σωστή καθοδήγηση από την πλευρά της διοίκησης και το κατάλληλο κλίμα από τη μεριά των εργαζομένων. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι έχουν ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες του οργανισμού και καθοριστική συμβολή στην επίτευξη της ποιότητας, αλλά και την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών.

1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που προσεγγίζουν και εφαρμόζουν τις αρχές της ολικής ποιότητας ως ένα νέο μοντέλο διοίκησης και όχι σαν μια καινοτομία διαχείρισης ή ακόμη και ως μια γρήγορη και εύκολη λύση, είναι αυτοί που εφαρμόζουν τις αρχές της με επιτυχία. Υπάρχουν όμως κάποια συνηθισμένα σφάλματα που κάνουν οι οργανισμοί κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π και τα οποία πρέπει να αποφεύγονται.

- ***Ανάθεση ευθυνών στην ανώτατη διοίκηση και έλλειψη ηγεσίας.*** Υπάρχουν εταιρείες και οργανισμοί που αναθέτουν τις ευθύνες και τις πρωτοβουλίες για τις διεργασίες ολικής ποιότητας σε εξωτερικούς συνεργάτες, κυρίως συμβούλους ποιότητας, αγνοώντας ότι για την επιτυχή και αποτελεσματική εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π αφορά την επιχείρηση στο σύνολό της και να ξεκινά από τη δέσμευση και συμμετοχή των ανώτατων στελεχών.
- ***Εμμονή στη δημιουργία ομάδων εργασίας.*** Ένας από τους βασικότερους στόχους της Δ.Ο.Π είναι η ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και στις διαδικασίες εφαρμογής της ποιότητας. Για την επιτυχημένη και αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων, απαιτείται η ανάπτυξη ορισμένων ικανοτήτων. Αρχικά, θα πρέπει να δημιουργηθεί ομαδικό πνεύμα μεταξύ των μελών της ομάδας και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να είναι ικανοί καθοδηγητές

των υφισταμένων τους. Σημαντικότερη προϋπόθεση όμως είναι η αλλαγή της κουλτούρας εντός του οργανισμού. Όσες ομάδες και αν δημιουργηθούν, δίχως αλλαγή της κουλτούρας οργάνωσης και την εκπαίδευση του προσωπικού, τα αποτελέσματα θα είναι ανεπιθύμητα.

- ***Ανάπτυξη της διαδικασίας.*** Ορισμένες επιχειρήσεις δημιουργούν και εφαρμόζουν διεργασίες ποιότητας χωρίς ταυτόχρονα να αναπτύσσουν σχέδια για την ενσωμάτωση τους στις υπάρχουσες διαδικασίες της επιχείρησης.
- ***Διατήρηση δογματικής και συντηρητικής στάσης.*** Κάθε οργανισμός είναι απαραίτητο να προσαρμόσει και να εφαρμόσει το πρόγραμμα ποιότητας σε συνδυασμό με τις ανάγκες του. Η πιστή εφαρμογή των αρχών των μεγάλων θεωρητικών της ποιότητας, θα φέρει μη αναμενόμενα αποτελέσματα.
- ***Σύγκριση μεταξύ των διαφορών των εννοιών της εκπαίδευσης, της ενημέρωσης, της δημιουργίας συνείδησης για τις πρωτοβουλίες ποιότητας και την ανάπτυξη δεξιοτήτων.*** Οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό γράναζι για την επιτυχή εφαρμογή της ποιότητας στους οργανισμούς. Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στα καθήκοντά τους πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με τις κατάλληλες δεξιότητες για την εφαρμογή των εργαλείων ποιότητας. Επίσης, η αδιάκοπη εκπαίδευση στις διαδικασίες της ποιότητας αλλά και η δημιουργία συνείδησης στους εργαζομένους για τις πρωτοβουλίες της ποιότητας, θεωρούνται σημαντικά βήματα για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π.

1.5 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί έναν σχετικά νέο τρόπο διοίκησης και οργάνωσης των οργανισμών, η εφαρμογή του οποίου κάνει αναγκαία τη μελέτη και την ανάλυση αξιόπιστων δεδομένων και πληροφοριών με σκοπό να εντοπιστούν και να

διερευνηθούν οι αρχικές αιτίες του προβλήματος και να βρεθεί η βέλτιστη λύση. Η συλλογή και η ανάλυση των απαιτούμενων στοιχείων γίνεται με τη χρήση των εργαλείων Ολικής Ποιότητας, τα οποία παρέχουν πολύτιμη βοήθεια στις επιχειρήσεις για τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση ζητημάτων αλλά τη βελτίωση της παραγωγικότητας των προϊόντων της.

Με την έννοια «εργαλεία ολικής ποιότητας» αναφερόμαστε σε μεθόδους, δεξιότητες και μηχανισμούς που εφαρμόζονται σε διάφορους κλάδους και διεργασίες του οργανισμού. Ο Kaoru Ishikawa υποστηρίζει πως *«Τα επτά βασικά εργαλεία της ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλους: τους προέδρους των εταιρειών, τους διευθυντές, τα μεσαία στελέχη, τους προϊσταμένους και τους εργατές πρώτης γραμμής. Επίσης, τα εργαλεία αυτά μπορούν να εφαρμοστούν σε όλα τα τμήματα της οργάνωσης και δεν περιορίζονται μόνο στα τμήματα παραγωγής»*. Με τη χρήση των εργαλείων της Δ.Ο.Π τα άτομα και οι ομάδες έργου αποκτούν μερικά πολύτιμα μέσα για τις διαδικασίες ελέγχου ποιότητας, παρακολούθηση των διαδικασιών και επίλυση τυχόν προβλημάτων.

1.6 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΕΛΛΕΙΨΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Όπως έχει αναφερθεί, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που επιθυμούν να είναι οικονομικά βιώσιμοι, ανταγωνιστικοί στον κλάδο και να παρέχουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες πρέπει να υιοθετούν και να εφαρμόζουν τις αρχές της Δ.Ο.Π. Υπάρχουν, όμως, χιλιάδες οργανισμοί οι οποίοι λειτουργούν σε καθημερινή βάση χωρίς να εφαρμόζουν κάποιο σύστημα ή πρόγραμμα ολικής ποιότητας. Οι περισσότερες από αυτές τις επιχειρήσεις έχουν σημαντικά μειονεκτήματα στη λειτουργία τους και στις καθημερινές τους διεργασίες.

Αρχικά, η έλλειψη συστημάτων ολικής ποιότητας στους οργανισμούς οδηγεί σε έλλειψη ελέγχου των εγγράφων. Η απουσία των απαραίτητων εγγράφων για διεργασίες

όπως οι παραγγελίες και η σύναψη συμφωνιών με προμηθευτές, η οργάνωση της παραγωγής, κλπ. δημιουργούν ένα κενό στη λειτουργία των εταιρειών και κακή φήμη. Επίσης, είναι αδύνατη η συνεργασία με μεγάλες οργανισμούς και επιχειρήσεις, γιατί οι συγκεκριμένοι οργανισμοί εφαρμόζουν τις αρχές τις Δ.Ο.Π και είναι απίθανο να συνεργαστούν με εταιρείες χωρίς σύστημα ολικής ποιότητας. Επιπλέον, η απουσία προγράμματος ολικής ποιότητας δεν επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν έγκαιρα τα ελαττωματικά, να έχουν μειωμένο κόστος παραγωγής και να παρουσιάσουν αύξηση στις ποσότητες που παράγουν.

Το σημαντικότερο όλων αρνητικό αποτέλεσμα από την έλλειψη διαδικασιών ποιότητας είναι οι δυσαρεστημένοι πελάτες εξαιτίας των μη συμμορφούμενων προϊόντων ή υπηρεσιών που λαμβάνουν. Έρευνες έχουν δείξει ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των μη ικανοποιημένων πελατών εκδηλώνουν τα παράπονά της στην επιχείρηση, ενώ οι υπόλοιποι απλά χάνονται. Πρέπει να τονιστεί ότι μελέτες έχουν αποδείξει ότι το κόστος για την απόκτηση ενός νέου πελάτη είναι πολλαπλάσιο σε σχέση με τη διατήρηση ενός υφιστάμενου. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες δημιουργούν κακή φήμη και όνομα για την επιχείρηση στον κλάδο δραστηριότητάς της. Σύμφωνα με έρευνα του Case Western University έχουν προκύψει τα παρακάτω στατιστικά στοιχεία σε σχέση με τους δυσαρεστημένους πελάτες :

- Μόνο 1 στους 25 μη ικανοποιημένους πελάτες εκφράζουν ανοιχτά τα παράπονά τους στην εταιρεία.
- Οι δυσαρεστημένοι πελάτες θα μεταφέρουν τα προβλήματα που αντιμετώπισαν σε ακόμη 8 ως 16 πελάτες.
- Το 91% των δυσαρεστημένων πελατών δεν θα επέλεξαν ξανά την ίδια εταιρεία για να αγοράσουν προϊόντα ή υπηρεσίες.

- Η πώληση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας σε έναν νέο πελάτη κοστίζει 5 φορές περισσότερο στην εταιρεία συγκριτικά με μια πώληση σε έναν υφιστάμενο πελάτη.
- Η προσπάθεια επίλυσης τυχόν ζητημάτων που αντιμετώπισε ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα οδηγούσε κατά 85% σε αγορά ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Η προσέγγιση ενός μη ικανοποιημένου πελάτη παίζει σημαντικό ρόλο για τη μελλοντική του απέναντι στην εταιρεία. Όσο πιο σύντομα και ολοκληρωμένα ικανοποιηθεί και εξυπηρετηθεί ένας δυσαρεστημένος πελάτης, τόσο πιθανότερο είναι να μη χαθεί και να επιλέξει ξανά την εταιρεία. (Tramontana, 2018)

2° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Αρχικά, η λέξη κουλτούρα έχει τις ρίζες της στα λατινικά και η σημασία της είναι «καλλιέργεια». Σε επίπεδο επιχειρήσεων, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί και ερμηνείες για την εταιρική κουλτούρα, όπως :

- «Ο τρόπος που γίνονται τα πράγματα εδώ μέσα...»
- «Οι κανόνες του παιχνιδιού σε μια οργάνωση, τα νήματα που πρέπει ένας νέος υπάλληλος να μάθει να ελέγχει, αν θέλει να επιβιώσει...»
- «Το σύνολο όλων των κοινών, δεδομένων παραδοχών που μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων έχει ανακαλύψει ή αναπτύξει για να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ολοκλήρωσης...»

Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί ότι κουλτούρα διαφοροποιείται στα διάφορα στάδια ενός οργανισμού και δεν παρουσιάζει ομοιογένεια, θα ήταν δόκιμο να χρησιμοποιήσουμε τον όρο «υπό-κουλτούρες» για τα διάφορα στάδια. Στις επιχειρήσεις, ως κουλτούρα θεωρείται η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού στην κατανόηση των εμπειριών της, ο προσδιορισμός των καταστάσεων και οι ενέργειες που πραγματοποιούνται για την αποτελεσματική αντιμετώπιση τυχόν ζητημάτων (Μπρούστρας, 2003). Επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης προσδιορίζεται από τις καθημερινές λειτουργίες της οι οποίες φανερώνουν τη συλλογική της συμπεριφορά. Προσδιορίζει τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού, πως αντιμετωπίζουν τα καθήκοντά τους και ποιες είναι οι απαιτήσεις τους από την ίδια την οργάνωση. Η εταιρική κουλτούρα περιλαμβάνει τα παρακάτω βασικά στοιχεία :

- **Επιχειρηματικό περιβάλλον:** Αναφέρεται στον κλάδο που κάθε οργανισμός αναπτύσσει δραστηριότητα, το οποίο αποτελεί σημαντικότερο παράγοντα διαμόρφωσης της κουλτούρας. Οι εταιρείες οι οποίες αναπτύσσουν δραστηριότητα σε πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχουν μεγάλες πιθανότητες να υιοθετήσουν μια κουλτούρα εστιασμένη στις αλλαγές, ενώ εταιρείες σε περιβάλλον με λιγότερο ανταγωνισμό προσανατολίζονται σε κουλτούρα εστιασμένη στη σταθερότητα.
- **Οργανωσιακές αξίες:** Φανερόνουν τις σημαντικές διεργασίες και διαδικασίες σε μια εταιρεία, όπου η υιοθέτηση των συγκεκριμένων αξιών οδηγεί σε επιτυχίες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι οργανωσιακές αξίες είναι οι βάσεις για την κουλτούρα ενός οργανισμού.
- **Μοντέλα συμπεριφοράς:** Με την έννοια «μοντέλα συμπεριφοράς», συχνά αναφερόμαστε στα στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία αντιπροσωπεύουν τις οργανωσιακές αξίες και με την αποχώρησή τους γίνονται παράδειγμα προς μίμηση.
- **Οργανωσιακές τελετές, έθιμα και παραδόσεις:** Πρόκειται για ορισμένους «άγραφους» νόμους που υπάρχουν σε ισχύ εντός μιας επιχείρησης, όπως κανόνες σχετικά με τον τρόπο ενδυμασίας, τον τρόπο ομιλίας, πως εκτελούνται οι εργασίες, κ.α.
- **«Μεταφορείς της κουλτούρας»:** Αναφέρονται στις διαδικασίες και τους τρόπους με τους οποίους τα βασικά και θεμελιώδη στοιχεία της κουλτούρας της εκάστοτε εταιρείας μεταφέρονται από τη μία γενιά των εργαζομένων στην επόμενη γενιά, όπως σχόλια, σλόγκαν, σύμβολα και τελετές είναι μερικοί «μεταφορείς της κουλτούρας». (David L. Goetsch, 2013)

2.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο στόχος κάθε οργανισμού που θέλει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει τις αρχές και τις έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, είναι η δημιουργία κουλτούρας ποιότητας. Ως κουλτούρα ποιότητας ορίζεται *«ένα οργανωσιακό σύστημα αξιών που έχει ως αποτέλεσμα την ανάδυση ενός περιβάλλοντος ευνοϊκού στην εδραίωση της ιδέας της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Αποτελείται από αξίες, παραδόσεις, διαδικασίες και προσδοκίες που προωθούν την ιδέα της ποιότητας.»* (David L. Goetsch, 2013).

Στις μέρες μας, η έννοια της ποιότητας αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, διότι η ανάπτυξη της τεχνολογίας παρέχει τη δυνατότητα στους πελάτες να συγκρίνουν και να αξιολογούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν. Επίσης, μοιράζονται τις εμπειρίες τους από ένα προϊόν ή υπηρεσία στο διαδίκτυο και μεταδίδουν την ευχαρίστηση ή τη δυσαρέσκειά τους για την αγορά τους. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, το 26% των πελατών κάνουν τις κριτικές τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ το 75% των B2B καταναλωτών διαμοιράζονται τις εμπειρίες τους από στόμα σε στόμα.

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η πιθανότητα να συμβεί κάποιο λάθος αυξάνεται εξαιτίας της μείωσης στο περιθώριο του σφάλματος. Το γεγονός αυτό δημιουργεί αυξημένη πίεση στον ανθρώπινο δυναμικό και το κάνει πιο επιρρεπές στο λάθος. Το ζήτημα αυτό, οδήγησε τις διοικήσεις των οργανισμών στην αναζήτηση νέων μεθόδων προσέγγισης της ποιότητας με την καθιέρωση σύγχρονων τεχνικών και εργαλείων ποιότητας. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2014 από τη CEB (Council of Europe Development Bank) διερευνήθηκαν τρόποι για να γίνει η ποιότητα προσωπική αξία των εργαζομένων και όχι απλές εντολές (CEB, 2014). Προέκυψε ένας νέος ορισμός για την «αληθινή κουλτούρα ποιότητας» όπου *«κουλτούρα ποιότητας ορίζεται ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι όχι μόνο ακολουθούν τις*

κατευθυντήριες γραμμές ποιότητας, αλλά και παρακολουθούν με συνέπεια τους συναδέλφους τους να κάνουν ενέργειες εστιασμένες στην ποιότητα, τους ακούν να μιλούν για την ποιότητα και αισθάνονται ποιότητα παντού γύρω τους» (Srinivasan & Kurey, 2014).

Πραγματοποιήθηκαν έρευνες σε ηγέτες ποιότητας και εργαζομένους σε πληθώρα πολυεθνικών εταιρειών και προέκυψε το συμπέρασμα πως παραδοσιακές στρατηγικές, όπως χρηματικά κίνητρα, εκπαίδευση, κλπ, έχουν μικρό αποτέλεσμα. Αντίθετα, οργανισμοί με έμφαση στην κουλτούρα ποιότητας οδηγούνται σε λιγότερα λάθη, ξοδεύουν λιγότερο χρήμα και χρόνο για τη διόρθωση των λαθών. (Srinivasan & Kurey, 2014)

2.3 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ENANTI ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Υπάρχουν αρκετές διαφορές μεταξύ των οργανώσεων που αναπτύσσουν και εφαρμόζουν τις αρχές παραδοσιακής κουλτούρας με αυτών που έχουν καθιερώσει κουλτούρα ποιότητας. Οι σημαντικότεροι τομείς διαφορών είναι :

- ❖ **Φιλοσοφία Λειτουργίας:** Είναι συχνό φαινόμενο για εταιρείας και οργανισμούς που εφαρμόζουν τεχνικές παραδοσιακής κουλτούρας να έχουν ως βασικό και κύριο στόχο το γρήγορο και βραχυπρόθεσμο οικονομικό όφελος χρησιμοποιώντας τρόπους μεγιστοποίησης του κέρδους που μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην πορεία τους. Στους συγκεκριμένους οργανισμούς, οι διοικήσεις προκειμένου να παρουσιάσουν αύξηση στα κέρδη χρησιμοποιούν τεχνικές όπως λανσάρισμα ενός προϊόντος λιγότερο δοκιμασμένο γεγονός που το καθιστά αναξιόπιστο, περιορισμός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, περικοπές στα ποσά που δαπανούνται για τη συντήρηση του εξοπλισμού. Τέτοιες μέθοδοι μπορεί να φέρουν κάποιο κέρδος βραχυπρόθεσμα,

αλλά μακροπρόθεσμα μόνο αρνητικές επιπτώσεις θα έχουν στην πορεία των εταιρειών. Σε αντίθεση με τις συγκεκριμένες οργανώσεις, οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην ποιότητα θέτουν ως πρωταρχικό στόχο την ικανοποίηση των πελατών. Τα αποτελέσματα της υιοθέτησης μιας τέτοιας φιλοσοφίας φαίνονται μακροπρόθεσμα, διότι στο άμεσο μέλλον θα έχει πιθανόν αρνητική επίπτωση στον τζίρο των οργανισμών. Οι εταιρείες δίνουν κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό για τη λήψη αποφάσεων με μακροπρόθεσμο χαρακτήρα προκειμένου να «δεσμευτούν» με την επιχείρηση και να εργαστούν για αυτή. Αποτέλεσμα είναι η συνέχιση και επιβίωση των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

- ❖ **Στόχοι:** Οι επιχειρήσεις που έχουν καθιερώσει μια κουλτούρα ποιότητας προγραμματίζουν και εκτελούν με στρατηγικά. Θέτουν τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους στόχους με γνώμονα πάντα το όραμα της εταιρείας. Αντίθετα, οργανώσεις με παραδοσιακή κουλτούρα αναζητούν το γρήγορο όφελος και θέτουν βραχυπρόθεσμους στόχους.
- ❖ **Διοικητική Προσέγγιση:** Στους οργανισμούς που έχουν δημιουργήσει κουλτούρα ποιότητας τα ανώτερα στελέχη διοίκησης αποκτούν τον ρόλο του «καθοδηγητή». Χτίζουν κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και ανθρώπινου δυναμικού, επικοινωνούν την αποστολή, τους στόχους και το όραμα του οργανισμού, παρέχουν τα αναγκαία εφόδια για την επιτυχή εκπλήρωση των στόχων, προωθούν τα προγράμματα εκπαίδευσης, αναμένουν την ανατροφοδότηση και τα σχόλια των εργαζομένων και επιβραβεύουν την καλή απόδοση. Οι εταιρείες με παραδοσιακή κουλτούρα αντίθετα, επικρατεί ένα στυλ ηγεσίας top-down, κατά το οποίο τα ανώτατα στελέχη δίνουν τις εντολές και καθορίζουν τους κανόνες και οι εργαζόμενοι εκτελούν.

- ❖ **Συμπεριφορά προς τους Πελάτες:** Οργανώσεις που έχουν υιοθετήσει κουλτούρα ποιότητας εφαρμόζουν πελατοκεντρική στάση για τις σχέσεις τους με τους πελάτες. Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί πρωταρχικό μέλημα των οργανισμών αυτών όπως επίσης και η συνεχόμενη βελτίωση των διαδικασιών αντιμετώπισης του πελάτη. Οι εταιρείες με παραδοσιακή κουλτούρα όμως, αποκτούν μια εσωστρεφή συμπεριφορά. Κύριος στόχος τους είναι η ικανοποίηση των εσωτερικών τους αναγκών.

- ❖ **Τρόπος Επίλυσης Προβλημάτων:** Οι παραδοσιακοί οργανισμοί τα τυχόν προβλήματα που προκύπτουν επιλύονται από τη διοίκηση και από τα ανώτατα επίπεδα ιεραρχίας εντός του οργανισμού. Δίνονται οδηγίες και εντολές στους εργαζομένους για τη λύση του προβλήματος και δεν δίνεται το περιθώριο για αναζήτηση, ανάλυση και δημιουργική επίλυση των αιτιών του προβλήματος. Σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις επικρατεί το σύνδρομο του πολυτιμότερου παίχτη (MVP Syndrome), κατά το οποίο όλα τα ζητήματα διευθετούνται από τα πιο ικανά στελέχη ενός οργανισμού. Επίσης, ένα άλλο φαινόμενο που παρατηρείται σε οργανισμούς με παραδοσιακή κουλτούρα είναι το φαινόμενο «παιχνίδι αναμονής» (waiting game). Σύμφωνα με την συγκεκριμένη πρακτική, τα διοικητικά στελέχη όταν εμφανιστεί κάποιο πρόβλημα δε δρουν άμεσα, παρά περιμένουν να βρεθεί η λύση από κάποιο άλλο μέλος της κατώτερης ιεραρχίας. Έπειτα, παρουσιάζουν τη συγκεκριμένη λύση ως δική τους σκέψη, γεγονός που προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στα υπόλοιπα μέλη, απροθυμία και αρνητική παρακίνηση. Αντίθετα, οργανισμοί με πρακτικές κουλτούρας ποιότητας στοχεύουν στον εντοπισμό και την απομόνωση του προβλήματος και όλων των παραμέτρων που το δημιουργούν και το ενισχύουν. Η επίλυση τυχόν ζητημάτων αποτελεί διεργασία του συστήματος με ομάδες εργαζομένων να αναζητούν

πληροφορίες που θα οδηγήσουν στην εξάλειψη των αιτιών που τα δημιούργησαν.

- ❖ **Σχέσεις με τους Προμηθευτές:** Η διαφορά στον συγκεκριμένο κλάδο παρουσιάζεται στον τρόπο αντιμετώπισης των προμηθευτών. Οι οργανώσεις με παραδοσιακοί κουλτούρα θεωρούν τους προμηθευτές ως εξωτερικούς οργανισμούς και επικρατεί μεταξύ τους σχέση ανταλλαγής. Είναι συχνό το φαινόμενο της διαρκής πίεσης προς τους προμηθευτές για τη μείωση στην προμήθεια των πρώτων υλών διατηρώντας ή αυξάνοντας την ποιότητά τους. Αντίθετα, οι εταιρείες με κουλτούρα ποιότητας θεωρούν και αντιμετωπίζουν τους προμηθευτές ως συνεργάτες. Στόχος είναι η καθιέρωση μια συνεργασία ευνοϊκή για τους αντισυμβαλλόμενους, οι οποίοι κατανοούν τυχόν προβλήματα, αδυναμίες και επιδιώκουν διαρκώς την βελτίωση της σχέσης και της απόδοσης.
- ❖ **Προσέγγιση Βελτίωσης της Απόδοσης:** Σε οργανισμούς με κουλτούρα ποιότητας βασικός στόχος είναι η συνεχόμενη βελτίωση των διεργασιών, των εργαζομένων, προϊόντων, υπηρεσιών, κλπ., αποτελούν τον πυρήνα της λειτουργίας της. Ωστόσο, οι οργανισμοί με παραδοσιακή κουλτούρα η διεργασία της βελτίωσης της απόδοσης πραγματοποιείται στην περίπτωση που εμφανιστεί κάποιο ζήτημα ή πρόβλημα. (David L. Goetsch, 2013)

2.4 ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η καθιέρωση της κουλτούρας ποιότητας σε μια επιχείρηση ή οργανισμό αποτελεί μια σημαντική διεργασία ώστε να εφαρμοστούν με επιτυχία οι αρχές της Δ.Ο.Π. Η εγκαθίδρυση αυτών των πρακτικών γίνεται με την πραγματοποίηση συγκεκριμένων βημάτων τα οποία αναλύονται παρακάτω.

Το πρώτο βήμα που απαιτείται για τη δημιουργία ισχυρής κουλτούρας είναι ο **καθορισμός και η επικοινωνία των εταιρικών αξιών**. Το πρωταρχικό βήμα σε έναν οργανισμό για την ενίσχυση της κουλτούρας ποιότητας είναι ο σαφής καθορισμός των αξιών. Χρειάζεται να σχεδιαστεί μια προσεκτική στρατηγική προώθησης της αξίας της κουλτούρας από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στα υπόλοιπα επίπεδα της εταιρείας. Μια αποτελεσματική πρακτική για την επιτυχία του εγχειρήματος είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων να πιστέψουν πως το προϊόν ή υπηρεσία που εργάζονται, ανεξαρτήτως τη φάση που εμπλέκονται, είναι «δικό» τους δημιούργημα. Η συγκεκριμένη πρακτική θα δημιουργήσει ένα αίσθημα ιδιοκτησίας στους εργαζομένους και θα δώσει μια επιπλέον παρακίνηση.

Επίσης, ένα σημαντικό βήμα είναι η **καθιέρωση ενός συστήματος που προάγει την ποιοτική κουλτούρα**. Στον πυρήνα των πετυχημένων οργανισμών έχει δημιουργηθεί μια ισχυρή και ξεκάθαρη δομή, στους οποίους οι διεργασίες γίνονται εύκολα αντιληπτές και εφαρμόζονται με άνεση σε όλα τα επίπεδά τους. Είναι εύκολα κατανοητό πως μια ισχυρή εταιρική διακυβέρνηση έχει καθοριστική συμβολή στην ενίσχυση της κουλτούρας ποιότητας, ενώ μια επίπεδη ιεραρχία προωθεί την ενδυνάμωση των υπαλλήλων και επιτρέπει τη λήψη πρωτοβουλιών.

Επιπλέον, μία εξίσου σημαντική πρακτική για την εγκαθίδρυση ποιοτικής κουλτούρας είναι η εφαρμογή ενός **μοντέλου ηγεσίας μέσω παραδείγματος (lead by example)**. Οι διοικητικοί ηγέτες έχουν διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην αλλαγή της κουλτούρας. Αφοσίωση, καθοδήγηση και υποστήριξη είναι βασικές ικανότητες, που αν τις διαθέτει το ηγετικό στέλεχος, θα μεταδοθούν και θα μιμηθούν από όλα τα μέλη της ομάδας. Οι ικανοί ηγέτες θα διατυπώσουν με σαφήνεια και θα επικοινωνήσουν αποτελεσματικά το όραμα του οργανισμού. Η επιδίωξή τους είναι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η παροχή νέων κινήτρων για την ανάπτυξη

των δεξιοτήτων τους. Ως αποτέλεσμα, οι υπάλληλοι ενσωματώνονται στην φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης, γίνονται μέλος της και η ποιοτική κουλτούρα είναι διεργασία που θα συμβάλλει στην συνέχιση και την ανάπτυξή της.

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής προσανατολισμένη και εστιασμένη στην ικανοποίηση του πελάτη είναι βασικό χαρακτηριστικό οργανισμών με ενισχυμένη εταιρική κουλτούρα. Οι πελάτες αποτελούν την αιτία ύπαρξης των εταιρειών και οι όποιες αποφάσεις θα πρέπει να λαμβάνονται δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Στις πελατοκεντρικές οργανώσεις το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να κατανοήσει πως η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί απαραίτητο κανόνα της εταιρικής δομής. Η κατανόηση των αναγκών των πελατών είναι μια βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία ποιοτικών και φιλικών προς το χρήστη προϊόντων. Μια οργάνωση με πελατοκεντρική προσέγγιση στοχεύει στην υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών και τη απόκτηση νέων.

Ένα εξίσου καθοριστικό βήμα για τη δημιουργία κουλτούρας ποιότητας είναι η **ενθάρρυνση και η ενίσχυση της συνεργασίας εντός των οργανισμών**. Η συνεργασία μεταξύ διαφόρων λειτουργιών αποτελεί μια καλή τακτική για τη δημιουργία ιδεών, ενώ συνεργασία μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών ενδυναμώνει το ηθικό της ομάδας, εδραιώνει μια ενιαία κουλτούρα και δημιουργεί ένα κοινό όραμα. Σημαντική όμως είναι και η συμβολή των ηγετών στην ενίσχυση και την ανάπτυξη του κλίματος συνεργασίας εντός των οργανισμών. Καλούνται να είναι πρόθυμοι στο διαμοιρασμό της γνώσης, την προώθηση της μάθησης εντός του οργανισμού και την εφαρμογή ενός κοινού συνόλου αξιών που βοηθούν την καλλιέργεια της ποιοτικής κουλτούρας.

Δεν μπορούμε να παραλείψουμε και τη σημασία των **οικονομικών κινήτρων** για την καθιέρωση της ποιοτικής κουλτούρας. Αποτελούν έναν από τους βασικότερους τρόπος παροχής κινήτρων προς τους εργαζομένους, διότι ένα σύστημα ανταμοιβών

καλλιεργεί αίσθημα εκτίμησης και αναγνώρισης της προσφοράς τους από τη διοίκηση προς τους ίδιους, γεγονός που ενισχύει τις πιθανότητες για να ασπαστούν τις αρχές της κουλτούρας ποιότητας. Προγράμματα ανταμοιβών, μισθολογική κλίμακα, ταξίδια, είναι μερικές από τις πρακτικές παροχής οικονομικών κινήτρων.

Η υιοθέτηση των αρχών ποιοτικής κουλτούρας απαιτεί **προσπάθεια για συνεχόμενη ανάπτυξη**. Οι οργανισμοί αποτελούν διαρκώς εξελισσόμενη οντότητα, η οποία καλείται να είναι ευέλικτη και έτοιμη να πραγματοποιήσουν και να δεχθούν την αλλαγή. Επιδίωξη της διοίκησης είναι η δέσμευση για συνεχόμενη ανάπτυξη από όλα τα μέλη και η ενθάρρυνση των εργαζομένων για πολυδιάστατη «σκέψη έξω από το κουτί» (think outside the box). Η συνεχής ανάπτυξη πραγματοποιείται με την υιοθέτηση νέων τρόπων εργασίας αλλά και νέων τεχνολογιών. (Billson, 2021)

Μία από τις σημαντικότερες τακτικές για την καθιέρωση της κουλτούρας ποιότητας είναι η **εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού** ενός οργανισμού. Μπορούμε να εισάγουμε και τον όρο «εισαγωγική εκπαίδευση» με τον οποίο αναφερόμαστε στις πρακτικές και τις μεθόδους προσαρμογής των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων μια επιχείρησης. Η ανάπτυξη και η καθοδήγηση των νέων εργαζομένων είναι απαραίτητο να έχει σαφή προσανατολισμό, την ποιότητα. Είναι σημαντικό να ενημερωθούν εξ' αρχής πως οι απαιτήσεις του οργανισμού σχετίζονται με την ποιότητα και τη συνεχόμενη βελτίωση. Όσον αφορά την έννοια της εκπαίδευσης στις οργανώσεις και τις επιχειρήσεις δεν αποτελεί μια νέα ιδέα, όμως έχει καθοριστική συμβολή στην καθιέρωση της ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα, κρίνεται αναγκαίο το ανθρώπινο δυναμικό να αντιληφθεί και να κατανοήσει όχι μόνο τον τρόπο εφαρμογής των αρχών της ποιότητας, αλλά τον λόγο για τον οποίο καλούνται να υιοθετήσουν τις αρχές της κουλτούρας ποιότητας. Ο λόγος μπορεί να είναι απλός και ονομάζεται ανταγωνισμός. Όλα τα μέλη του οργανισμού πρέπει να αντιληφθούν ότι η επιβίωσή του βασίζεται στην

ικανότητά του να ανταγωνίζεται αποτελεσματικά στις καθημερινές του διεργασίες και η συμβολή τους έχει καθοριστικό ρόλο στην πορεία του. (David L. Goetsch, 2013)

3° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας απαιτεί αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας, προσανατολισμένο να ακολουθεί συγκεκριμένες θέσεις. Η ηγεσία από πολλούς θεωρείται «τέχνη» ενώ αρκετοί πιστεύουν πως είναι «επιστήμη». Στην πραγματικότητα, επαληθεύει και τις δύο έννοιες που τις αποδίδονται, ενώ μπορεί να οριστεί και ως «μια άυλη έννοια που παράγει υλικά αποτελέσματα». Οι επιπτώσεις της εφαρμογής αποτελεσματικών μορφών ηγεσίας είναι ευδιάκριτες από τα χαρακτηριστικά που αποκτούν οι οργανισμοί που τα εφαρμόζουν. Τέτοια στοιχεία είναι :

- Αυξημένη παραγωγικότητα
- Θετική στάση
- Προσήλωση στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού
- Αποτελεσματική εκμετάλλευση και αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων του οργανισμού
- Υψηλά επίπεδα ποιότητας
- Υποστήριξη της συνεργασίας και της ομαδικής εργασίας για την επίτευξη των στόχων.

Για την έννοια της ηγεσίας έχουν διατυπωθεί διάφορες ερμηνείες και ορισμοί ανάλογα με τον κλάδο εφαρμογής των οργανισμών. Μια ερμηνεία που έχει αποδοθεί για την ηγεσία που εφαρμόζεται στα πλαίσια τη Δ.Ο.Π ορίζει ως *«ηγεσία την ικανότητα που έχει κάποιος να εμπνεύσει τους ανθρώπους να έχουν μια ολοκληρωτική, πρόθυμη και εθελοντική δέσμευση στην επίτευξη ή την υπέρβαση των οργανωτικών στόχων.»* (David L. Goetsch, 2013)

Αξίζει να σταθούμε σε μια φράση κλειδί του συγκεκριμένου ορισμού, την έμπνευση των ανθρώπων, η οποία αποτελεί βασικότατη έννοια για την εφαρμογή των αρχών της ολικής ποιότητας. Η ικανότητα ενός ανθρώπου να εμπνέει άλλους ανθρώπους αποτελεί ένα από τα ανώτερα στάδια αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων, αφού έμπνευση ισοδυναμεί με παροχή κινήτρων. Έχει αποδειχθεί πως οι εργαζόμενοι που αποκτούν κίνητρο οικειοποιούνται τους στόχους της επιχείρησης και αφοσιώνονται στην επίτευξή τους. Συνεπώς, οι αποτελεσματικοί ηγέτες σε περιβάλλοντα Δ.Ο.Π πρέπει να είναι ικανοί να ασκούν θετική επίδραση, να δίνουν το καλό παράδειγμα, να έχουν επικοινωνιακές δεξιότητες, να πείθουν τους ανθρώπους και να αντιμετωπίζουν την κριτική.

3.2 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Τα στυλ ηγεσίας έχουν οριστεί με διάφορους τρόπους από τους θεωρητικούς, αλλά τα περισσότερα στυλ χωρίζονται σε πέντε κατηγορίες, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω :

1. **Αυταρχική Ηγεσία:** Συνήθως ονομάζεται *αυταρχική ή δικτατορική ηγεσία*.

Στο συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας, οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις δίχως να συμβουλευόνται τους εργαζομένους που θα κληθούν να τις εφαρμόσουν ή θα επηρεαστούν από αυτές. Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εντολές από τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, τις οποίες καλούνται να εφαρμόσουν με υπακοή. Οι επικριτές της αυταρχικής προσέγγισης υποστηρίζουν πως μπορεί να φέρει αποτελέσματα βραχυπρόθεσμα, αλλά μακροπρόθεσμα είναι αναποτελεσματική, γεγονός που την καθιστά ακατάλληλη στα πλαίσια της ολικής ποιότητας.

2. **Δημοκρατική Ηγεσία:** Συνήθως ονομάζεται *συμβουλευτική ή συναινετική ηγεσία*. Η συγκεκριμένη προσέγγιση επιτρέπει την ενεργή εμπλοκή των

εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο ηγέτης είναι εκείνος που λαμβάνει την τελική απόφαση, όμως λαμβάνει υπόψη τις προτάσεις των μελών της ομάδας. Οι επικριτές της δημοκρατικής προσέγγισης θεωρούν ότι η επικρατέστερη απόφαση δεν είναι πάντα η καλύτερη δυνατή και μπορεί να μην οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα. Επίσης, συχνά το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας οδηγεί σε συμβιβασμούς και σε αποτυχία στην παραγωγή του επιθυμητού αποτελέσματος.

3. **Συμμετοχική Ηγεσία:** Είναι γνωστή και ως *ανοικτή, ελεύθερης πρόσβασης ή μη κατευθυνόμενη ηγεσία*. Τα μέλη της ομάδας προτείνουν λύσεις και στρατηγικές, ενώ η κύρια αρμοδιότητα του ηγέτη είναι η καθοδήγηση των μελών της ομάδας προς τη συναίνεση. Οι εργαζόμενοι εμπλέκονται ενεργά στη διαδικασία ανάπτυξης στόχων, λύσεων και ευθυνών, αφού είναι δικό τους δημιούργημα. Αντίθετα, οι πολέμιοι της συγκεκριμένης προσέγγισης υποστηρίζουν πως η συμμετοχική ηγεσία είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και έχει πιθανότητες επιτυχίας στην περίπτωση που εμπλεκόμενοι είναι αφοσιωμένοι στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού.
4. **Στοχοθετική Ηγεσία:** Αναφέρεται στην *ηγεσία που βασίζεται στα αποτελέσματα ή στους στόχους*. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης προσέγγισης απαιτεί τη συγκέντρωση των εργαζομένων στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του οργανισμού. Λεπτομερής ανάλυση γίνεται στις στρατηγικές που έχουν μετρήσιμη επιρροή στην επίτευξη των στόχων της οργάνωσης, ενώ η επίδραση των ανώτερων διοικητικών στελεχών που συνδέονται με τους στόχους είναι ελάχιστη. Οι επικριτές της στοχοθετικής ηγεσίας υποστηρίζουν ότι μπορεί να είναι αναποτελεσματική όταν η ομάδα είναι προσηλωμένη σε συγκεκριμένους στόχους και παραβλέπει πιθανές

ευκαιρίες ή προβλήματα που δεν ανήκουν στο αντικείμενό τους. Επιπλέον, υποστηρικτές της ολικής ποιότητας θεωρούν πως η συγκεκριμένη προσέγγιση συχνά επικεντρώνεται σε λάθος ζητήματα και δεν είναι κατάλληλη για την υιοθέτηση των αρχών της Δ.Ο.Π.

5. **Περιπτωσιολογική Ηγεσία:** Είναι γνωστή και ως *ρευστή ή υπό συνθήκη ηγεσία*. Το συγκεκριμένο στυλ επιλέγεται σύμφωνα με τις ανάγκες και τις συνθήκες που επικρατούν μια δεδομένη στιγμή. Για τον προσδιορισμό των συγκεκριμένων συνθηκών, οι ηγέτες λαμβάνουν υπόψη παράγοντες, όπως οι σχέσεις του manager και των εργαζομένων, για τον τρόπο που ενέργειες πρέπει να συμμορφώνονται με τις κατευθύνσεις του οργανισμού και το εύρος της εξουσίας που έχει ο ηγέτης με τα μέλη της ομάδας. Ανάλογα, λοιπόν, από τα αποτελέσματα που λαμβάνει ο manager θα αποφασίσει την προσέγγιση που θέλει να ακολουθήσει. Οι υποστηρικτές της ολικής ποιότητας θεωρούν ότι η περιπτωσιολογική ηγεσία είναι ακατάλληλη, αφού πρόκειται για μια προσέγγιση επίτευξης βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων και όχι επίλυσης μακροχρόνιων ζητημάτων. (David L. Goetsch, 2013)

3.3 ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Οι ειδικοί της ποιότητας έχουν καταλήξει πως το πλέον κατάλληλο στυλ ηγεσίας στα πλαίσια της ολικής ποιότητας μπορεί να ονομαστεί *συμμετοχική ηγεσία σε ένα υψηλότερο επίπεδο*. Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, η παραδοσιακή μορφή της παραδοσιακής ηγεσίας περιλαμβάνει τη συμβολή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στα πλαίσια της ολικής ποιότητας περιλαμβάνει τους εργαζόμενους εκείνους οι οποίοι κατέχουν αρμοδιότητες, αποδέχονται τη συμβολή αυτή και εργάζονται με γνώμονα αυτή. Η βασικότερη διαφορά μεταξύ παραδοσιακής

συμμετοχικής ηγεσίας και συμμετοχικής ηγεσίας στα πλαίσια της ποιότητας είναι ότι οι εργαζόμενοι, σε ένα περιβάλλον ποιότητας, συνεισφέρουν και ενδυναμώνονται.

Η συνεισφορά από την σκοπιά των εργαζομένων δεν είναι κάτι νέο και πρωτοπόρο. Όμως, όταν η συνεισφορά αυτή ακολουθείται από την καταγραφή της, την παρακολούθησή της, τη δράση με τον καταλληλότερο τρόπο, τη συνεργασία των μελών της ομάδας για τη βελτίωση των αδύναμων προτάσεων και η επιβράβευση των εργαζομένων, παράγοντες δεδομένοι στα πλαίσια της ολικής ποιότητας, εκτείνονται πέρα από τη παραδοσιακή μορφή της συμμετοχικής ηγεσίας και είναι η ειδοποιός διαφορά της μεταξύ των δύο προσεγγίσεων. (David L. Goetsch, 2013)

Η ηγεσία στα πλαίσια της Δ.Ο.Π καθορίζεται από τις ενέργειες που παρέχουν και καθοδηγούν το όραμα σε έναν οργανισμό. Οι εταιρείες που ακολουθούν μια προσέγγιση βασισμένη στην ποιότητα προϋποθέτει την εμπλοκή όλων των μελών της ομάδας, επιδιώκοντας την ικανοποίηση των πελατών και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της οργάνωσης. Βασικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας είναι η απαίτηση για συνεχόμενη αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού και η καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση αυτή. Ως αποτέλεσμα, ο οργανισμός οδηγείται σε συνεχόμενη βελτίωση των διαδικασιών του και αδιάκοπη επιτυχία, το οποίο αποτελεί και τον κεντρικό στόχο των περισσότερων επιχειρήσεων. Καθοριστικός παράγοντας επίτευξης της συνεχόμενης βελτίωσης είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, οι οποίοι είναι μέλη μιας ομάδας, χρησιμοποιούν τα εργαλεία παραγωγής και σκοπό να αυξήσουν την ικανοποίηση του χρήστη. (Verma, 2014)

Η συμμετοχή και η συνεργατικότητα μεταξύ των ομάδων αποτελεί βασική αρχή της φιλοσοφίας της Δ.Ο.Π και είναι καθοριστικός παράγοντας για τη διαμόρφωση στυλ ηγεσίας σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τη σκοπιά της διαχείρισης ποιότητας είναι

αναγκαίο για τον οργανισμό η συνεργασία και η συμμετοχή να μην περιορίζονται σε συγκεκριμένες αποφάσεις, αλλά να έχουν ευρεία εφαρμογή σε πολλά επίπεδα στον οργανισμό. Επίσης, σύμφωνα με τις αρχές της Δ.Ο.Π, ο ρόλος της ηγεσίας πρέπει να εστιάζει στον πελάτη και στην ικανοποίηση των αναγκών του και να επιδιώκει στη συνεχόμενη βελτίωση των διαδικασιών της οργάνωσης.

3.4 ΗΓΕΤΕΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Αρκετοί ειδικοί της ποιότητας υποστηρίζουν πως το κλειδί της επιτυχημένης εφαρμογής των αρχών της ποιότητας ξεκινά από την ανώτερη διοίκηση ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς της Δ.Ο.Π, τα ανώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία των οργανωτικών διαδικασιών και συστημάτων, τα οποία καθορίζουν τον τρόπο σχεδιασμού και παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών, οπότε οι διεργασίες βελτίωσης της ποιότητας επιβάλλεται να ξεκινούν με τη δέσμευση της διοίκησης του εκάστοτε οργανισμού για εφαρμογή των αρχών της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Αφού σχεδιάζονται οι διεργασίες παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών από τη διοίκηση, είναι ξεκάθαρο πως η ενίσχυση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αρμοδιότητά της.

Ο ρόλος του ηγέτη στο περιβάλλον της Δ.Ο.Π είναι εξίσου σημαντικός για την επιτυχημένη εφαρμογή των αρχών της σε μια εταιρεία, ο οποίος πρέπει να επιδιώκει τη συνεχόμενη μάθηση, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών της ομάδας, να παρέχει θετική ενέργεια στα υπόλοιπα μέλη, διότι η προσέγγιση της ολικής ποιότητας είναι προσανατολισμένη στους ανθρώπους. Επίσης, είναι υπεύθυνος για τις διεργασίες ποιότητας και την εφαρμογή τους, αλλά το σημαντικότερο είναι να ελέγχει και να βεβαιώνει ότι οι αποφάσεις της ομάδας συμβαδίζουν με τη δήλωση ποιότητας που έχει καθιερωθεί από τον οργανισμό. Επιπλέον, καλείται να αναπτύξει ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, επίλυσης αποφάσεων και να παρέχει τους κατάλληλους πόρους

για την εκπαίδευση των εργαζομένων στις τεχνικές της Δ.Ο.Π, ώστε να είναι ικανοί να ολοκληρώνουν με επιτυχία τις απαιτήσεις του οργανισμού.

Η εφαρμογή της πιο αποτελεσματικής ηγεσίας επιτυγχάνεται όταν ο ηγέτης είναι ικανός να διαχωρίζει την επιθυμία και την ένταση μεταξύ των προσωπικών και των εταιρικών στόχων. Επικοινωνία, υιοθέτηση και διάγνωση είναι οι τρεις κυρίαρχοι παράγοντες για την εφαρμογή αποτελεσματικής επικοινωνίας. Αρχικά, μια επικοινωνία συχνή, ανοικτή και τίμια αποτελεί έναν ποιοτικό οδηγό για την αποδοτική ηγεσία, αφού οι πληροφορίες θα διαμοιράζονται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού με σκοπό την επίτευξη των στόχων. Επιπλέον, η διοίκηση ολικής ποιότητας προϋποθέτει τη υιοθέτηση συχνών αλλαγών ή ακόμη και την εφαρμογή νέων μορφών διοίκησης του οργανισμού. Ιστορικά άλλωστε, οι επιτυχημένοι ηγέτες ήταν εκείνοι που διέθεταν το όραμα για αλλαγή από μια υπάρχουσα κατάσταση σε μια νέα, πιο ενισχυμένη και με περισσότερες πιθανότητες ανάπτυξης και επιτυχίας. (Verma, 2014)

4° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Στη σύγχρονη εποχή, οι γρήγοροι ρυθμοί ανάπτυξης και η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, αναπόφευκτα οδηγούν στην ανάγκη για αλλαγή. Το γεγονός ότι η συνεχόμενη βελτίωση είναι θεμελιώδης έννοια στο περιβάλλον της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθιστά την αλλαγή ακόμη πιο κρίσιμη. Είναι δεδομένο πως δεν μπορεί να υπάρξει βελτίωση και εξέλιξη ανθρώπων, διαδικασιών και προϊόντων χωρίς να τα αλλάξεις. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να είναι ικανοί να προσαρμόζονται στην αλλαγή και ταυτόχρονα να είναι δεκτικοί και ανοιχτοί σε αυτή. (David L. Goetsch, 2013)

Ως οργανωσιακή αλλαγή αναφέρεται η μετακίνηση ενός οργανισμού από τη μία κατάσταση στην άλλη ή οι ενέργειες με τις οποίες μια εταιρεία ή ένας οργανισμός αλλάζει ένα σημαντικό στοιχείο της λειτουργίας τους, όπως οι τεχνολογίες, διεργασίες ή υποδομές που χρησιμοποιούνται για την ομαλή λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών της. Η διαχείριση της οργανωτικής αλλαγής είναι η μέθοδος της ανάπτυξης πλεονεκτήματος της αλλαγής για να επιτευχθεί η ομαλή μετάβαση. Συνήθως, περιλαμβάνει τρεις φάσεις : την προετοιμασία, την εφαρμογή και την παρακολούθηση. (Stobierski, 2020)

Η οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επιτευχθεί με διάφορες μορφές και να περιλαμβάνει μια αλλαγή στη δομή της εταιρείας, μια στρατηγική, τις πολιτικές, τις διαδικασίες την τεχνολογία ή την κουλτούρα. Μια αλλαγή σε έναν οργανισμό μπορεί να σχεδιάζεται για αρκετά χρόνια ή να εφαρμοστεί άμεσα εξαιτίας μιας σημαντικής αλλαγής στο περιβάλλον. Επίσης, μια οργανωτική αλλαγή μπορεί να εφαρμοστεί σταδιακά και με αργούς ρυθμούς ή μπορεί να είναι ραγδαία και να επηρεάσει γρήγορα τη λειτουργία του οργανισμού. Ουσιαστικά, κάθε αλλαγή που συντελείται σε έναν

οργανισμό οδηγεί στην κατάργηση παλιών τρόπων και μεθόδων, επιτρέπει την εφαρμογή και την προσαρμογή στους νέους και περιλαμβάνει την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων. (Principles, n.d.)

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που καθιστούν αναγκαία την οργανωσιακή αλλαγή. Οι σημαντικότεροι είναι :

- Η εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας
- Η υιοθέτηση ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου
- Αλλαγή της ηγεσίας στον οργανισμό ή σε επίπεδο τμημάτων
- Αλλαγές στην οργανωτική δομή της ομάδας.

4.2 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Ένας τύπος οργανωσιακής αλλαγής είναι οι **προσαρμοστικές αλλαγές**. Πρόκειται για μικρές, σταδιακές αλλαγές, στις οποίες προσαρμόζονται οι οργανισμοί και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη με στόχο να διαχειριστούν τις καθημερινές, εβδομαδιαίες ή και μηνιαίες εταιρικές προκλήσεις. Τέτοιες αλλαγές συνήθως σχετίζονται με τη βελτίωση των υφιστάμενων διαδικασιών, των υφιστάμενων προϊόντων ή της κουλτούρας της εταιρείας. Τυπικά, δεν επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο σύνολο του οργανισμού.

Μια άλλη κατηγορία οργανωσιακής αλλαγής είναι οι **μετασχηματιστικές αλλαγές**. Τέτοιου είδους αλλαγές είναι μεγαλύτερης κλίμακας και μεγαλύτερου εύρους από τις προσαρμοστικές αλλαγές και μπορεί να περιλαμβάνουν αλλαγές ταυτόχρονες αλλαγές στην αποστολή και τη στρατηγική, τη δομή της εταιρείας ή της ομάδας, τους ανθρώπους και την οργανωτική απόδοση ή και τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Όμως, οι συγκεκριμένες αλλαγές προϋποθέτουν αρκετό χρόνο και ενέργεια ώστε να

υλοποιηθούν. Οι μετασχηματιστικές αλλαγές πραγματοποιούνται ως απάντηση σε εξωτερικούς παράγοντες, όπως η εμφάνιση ενός νέου ισχυρού ανταγωνιστή ή σε ζητήματα που επιδρούν στην αλυσίδα εφοδιασμού μιας εταιρείας.

Επιπλέον, μια τρίτη κατηγορία οργανωσιακής αλλαγής είναι μια ενδιάμεση μεταξύ της προσαρμοστικής και της μετασχηματιστικής αλλαγής (**The In-Between**). Η πλειοψηφία των οργανωσιακών αλλαγών σε μια εταιρεία είναι απίθανο να ταιριάζει στην προσαρμοστική ή μετασχηματιστική κατηγορία. (School, 2020)

4.3 Η ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Διαταραχή της Συνήθειας. Μια απλή αιτία αντίστασης στην αλλαγή είναι η διατάραξη της ρουτίνας. Ουσιαστικά πρόκειται για «απώλεια» μιας οικείας συνήθειας, η οποία μπορεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα ανασφάλειας αλλά και απειλής των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Ακόμη και απλές αλλαγές, όπως η ενημέρωση ενός λογισμικού και η εγκατάσταση μιας νεότερης έκδοσης ή συστημική αλλαγή στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, είναι ικανές να προκαλέσουν την αντίδραση των εργαζομένων.

Προσωπικότητα. Ορισμένοι άνθρωποι είναι περισσότερο αντιδραστικοί στις αλλαγές από τους υπόλοιπους. Υπάρχει ένα από τα πέντε μεγάλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η ανοιχτότητα στην εμπειρία. Οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλά επίπεδα του χαρακτηριστικού αυτού, είναι δεδομένο πως τείνουν να αποδέχονται την αλλαγή ευκολότερα. Επίσης, άνθρωποι με θετική αυτοαντίληψη και αυτοεκτίμηση είναι πιο δεκτικοί στις αλλαγές και πιθανόν να είναι ικανοί να προσαρμοστούν σε αυτές. Επιπλέον, ένας καθοριστικός παράγοντας είναι η ανοχή στον κίνδυνο και τη διαχείριση του άγχους. Άτομα που αποφεύγουν τον κίνδυνο, μια οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να αποτελεί απειλή.

Συναίσθημα της Αβεβαιότητας. Μια αλλαγή είναι δεδομένο να προκαλέσει αίσθημα αβεβαιότητας στους εργαζομένους. Ενδεικτικό παράδειγμα είναι η συγχώνευση δύο εταιρειών. Είναι αναπόφευκτο πως μια τέτοια αλλαγή δημιουργεί ταραχές και ασάφεια για το προσωπικό. Θέσεις μπορεί να χαθούν, αλλαγές στα καθήκοντα θα υπάρξουν, συνεπώς τα πράγματα μπορεί να βελτιωθούν ή να χειροτερέψουν. Η αίσθηση της ασάφειας σχετικά με το μέλλον των ανθρώπων, είναι ικανή να προκαλέσει επιπρόσθετο άγχος και την αίσθηση της απώλειας του ελέγχου.

Φόβος της Αποτυχίας. Οι άνθρωποι φοβούνται τις αλλαγές και αντιστέκονται διότι αισθάνονται πως μια νέα κατάσταση μπορεί να επηρεάσει την απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι εξειδικευμένοι στις εργασίες τους, συνήθως είναι πιο επιφυλακτικοί στις αλλαγές, αφού δεν είναι σίγουροι ότι θα είναι επιτυχημένοι και με την εφαρμογή των αλλαγών. Έρευνες έχουν αποδείξει πως εργαζόμενοι που θεωρούν ότι μπορούν να αποδώσουν καλά σε ένα νέο σύστημα, είναι πιθανότερο να αφοσιωθούν στην αλλαγή, ενώ αντίθετα όσοι δεν έχουν εμπιστοσύνη στην ικανότητά τους να είναι αποδοτικοί στο νέο καθεστώς, πιθανόν να είναι λιγότερο αφοσιωμένοι.

Επίδραση της Αλλαγής σε Ατομικό Επίπεδο. Μια απλοϊκή εξήγηση του φαινομένου είναι να αναφέρουμε πως οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, ανεξάρτητα από τη μορφή της. Όμως, η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Οι εργαζόμενοι τείνουν είναι πιο θετικοί απέναντι στην αλλαγή όταν αυτές επιφέρουν κάποιο όφελος σε προσωπικό επίπεδο για τους ίδιους, όπως παροχή περισσότερης εξουσίας ή αλλαγές που βελτιώνουν τις συνθήκες εργασίας και ποιότητας ζωής. Επιπλέον, οι αλλαγές που επηρεάζουν σε χαμηλότερο βαθμό τις διεργασίες του οργανισμού, τότε η δέσμευση για αλλαγή συνήθως είναι υψηλότερη.

Επικράτηση της Αλλαγής. Σε έναν οργανισμό, οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εξετάζεται και να ελέγχεται στο πλαίσιο όλων των προηγούμενων αλλαγών που

έχουν εισαχθεί στην εταιρεία. Για παράδειγμα, η έλλειψη ιστορικού επιτυχημένων αλλαγών σε μια εταιρεία δημιουργεί επιπρόσθετες σκέψεις σχετικά με τις μελλοντικές αλλαγές. Συνεπώς, λαμβάνοντας υπόψη το ιστορικό των αλλαγών που έχουν συντελεστεί σε μια εταιρεία, είναι εύκολο να κατανοήσουμε τους λόγους αντίστασης των ανθρώπων. Επίσης, η αντίδραση στην αλλαγή σχετίζεται και με το μέγεθός της. Αν ένας οργανισμός σχεδιάζει μια απλή μετάβαση σε ένα νέο πρόγραμμα υπολογιστή (MS Access για τη διαχείριση της βάσης δεδομένων), η αλλαγή ίσως να μην προκαλέσει σημαντικά επίπεδα άγχους και μεγάλες αντιδράσεις. Αντίθετα, η μετάβαση σε ένα νέο σύστημα ERP, όπως το SAP ή το PeopleSoft, απαιτούν σημαντικές δεσμεύσεις και η διαδικασία της αλλαγής μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού.

Απώλεια της Εξουσίας και της Δύναμης. Ένας ακόμη λόγος αντίδρασης στην αλλαγή είναι η πιθανότητα επιρροής της δύναμης και της επιρροής που έχουν ατομικά οι εργαζόμενοι στις διαδικασίες του οργανισμού. Πρόκειται για τη «μετάθεση» της θέσης ορισμένων ανθρώπων εντός του οργανισμού, έπειτα από την εφαρμογή μιας αλλαγής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αλλαγή της δομής σε μια επιχείρηση. Στην παλιά δομή, υπήρχαν επόπτες, οι οποίοι ήταν αρμόδιοι για την πρόσληψη και την απόλυση των εργαζομένων που αναφέρονταν σε αυτούς. Στη νέα δομή, πλέον την αρμοδιότητα αυτή την αποκτά η ομάδα και ο επόπτης γίνεται πλέον αρχηγός της και παρέχει υποστήριξη και καθοδήγηση που απαιτείται. Επιπλέον, εξασφαλίζει την παροχή όλων των απαιτούμενων πόρων ώστε να είναι αποτελεσματική. Θεωρώντας ότι η αλλαγή προκαλεί απώλεια του κύρους τους, ορισμένοι επόπτες αντιστέκονται, παρόλο που είναι νέα δομή είναι επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στον οργανισμό.

Αξίζει να σημειωθεί πως η αντίδραση των εργαζομένων δεν έχει μόνο αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό και καθυστέρηση των διαδικασιών. Σε αρκετές

περιπτώσεις, η αντίδραση στην αλλαγή παρέχει μια πολύτιμη ανατροφοδότηση, την οποία η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη της και να την εξετάσει. Η ενσωμάτωση των προτάσεων των εργαζομένων στις διαδικασίες της αλλαγής, δίνει την ευκαιρία στον οργανισμό να βελτιώσει και να κάνει αποτελεσματικότερη την αλλαγή. Πρέπει να τονιστεί ότι οι άνθρωποι που αντιστέκονται περισσότερο σε μια αλλαγή ίσως να αποτελούν και τους πιο αφοσιωμένους εργαζόμενους του οργανισμού και να θεωρούν ότι μια νέα δομή μπορεί να τον βλάψει. Αντίθετα, οι πιο θετικοί στην αλλαγή μπορεί να είναι και οι λιγότερο αφοσιωμένοι στον οργανισμό και να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για την εξέλιξή του. Καλό είναι να αποφεύγεται η κατηγοριοποίηση των εργαζομένων που αντιστέκονται στην αλλαγή σαν εργαζόμενους με έλλειψη αφοσίωσης και πίστης στον οργανισμό. (Principles, χ.χ.)

4.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Οι οργανισμοί που σχεδιάζουν να εφαρμόσουν αλλαγές στις διαδικασίες, σε οποιοδήποτε επίπεδο τους, είναι βέβαιο ότι θα βρεθούν αντιμέτωποι με την αντίσταση και τις αντιρρήσεις των εργαζομένων. Οι αλλαγές παρέχουν στις εταιρείες το ζητούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την καθιέρωσή τους και ίσως την κυριαρχία τους στην αγορά. Οι εργαζόμενοι αντιστέκονται διότι ανησυχούν για τον τρόπο που θα τους επηρεάσουν οι μελλοντικές αλλαγές, αφού τους κυριεύει ο φόβος και η ανασφάλεια για τις θέσεις τους. Ο ρόλος της διοίκησης πρέπει να προσανατολίζεται στο να βοηθήσει τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν στην νέα κανονικότητα.

Εκπαίδευση. Η εκπαίδευση και η επικοινωνία μπορεί να ενισχύσουν το ανθρώπινο προσωπικό να κατανοήσουν ευκολότερα την ανάγκη για αλλαγή και πώς αυτή επηρεάζει την καθημερινότητά τους. Η διοίκηση μπορεί να προετοιμαστεί για τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε μια ενδεχόμενη αλλαγή, προσφέροντας συνεχόμενη εκπαίδευση και επικοινωνία πριν από την εφαρμογή και καθιέρωση της. Επιπλέον, οι

διευθυντές και οι managers καλούνται να είναι πρόθυμοι να απαντήσουν σε ερωτήσεις του προσωπικού και να τους ενθαρρύνουν να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Μέσω της εκπαίδευσης και της επικοινωνίας μπορούν να εξαλειφθούν τυχόν αμφιβολίες, φόβοι και να καμφθούν οποιεσδήποτε αντιθέσεις στην αλλαγή.

Εμπλοκή των Εργαζομένων. Είναι αρκετά πιθανό ότι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται και ασχολούνται ενεργά με την δημιουργία, την ανάπτυξη και την εφαρμογή νέων διαδικασιών και πολιτικών σε έναν οργανισμό, ενδέχεται να παρουσιάζουν λιγότερη αντίσταση στις νέες αυτές συνθήκες. Μέσα από τη συγκεκριμένα τακτική, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια ομαδική προσέγγιση για την υιοθέτηση και εφαρμογή της αλλαγής, με σκοπό της μείωση στο μέγιστο δυνατό βαθμό της αντίστασης, αφού οι εργαζόμενοι αποκτούν μια πρότερη εμπειρία για την αλλαγή. Προτείνετε, οι εργαζόμενοι που πρόκειται να επηρεαστούν στο μεγαλύτερο βαθμό από τις αλλαγές που πραγματοποιούνται, να ενσωματώνονται στις ομάδες έργου που αναπτύσσουν τις νέες διαδικασίες. Ενδεικτικό παράδειγμα, θα μπορούσε να είναι η αλλαγή των διαδικασιών παραγωγής σε μια εταιρεία, όπου οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό μπορούν να παρέχουν τις γνώσεις τους και χρήσιμες συμβουλές για τη διαμόρφωση των νέων διαδικασιών που απαιτούνται.

Υποστήριξη. Οι μελλοντικές αλλαγές μπορούν να δημιουργήσουν λιγότερες αντιδράσεις με την προϋπόθεση ότι οι οργανισμοί θα βοηθήσουν τους εργαζομένους τους να αντιμετωπίσουν και να κατανοήσουν την αλλαγή μέσα από συμβουλευτικά και εκπαιδευτικά προγράμματα. Για παράδειγμα, μια εταιρεία που θέλει να εφαρμόσει τις νέες αλλαγές στις διαδικασίες της, μπορεί να παρέχει προγράμματα κατάρτισης στους εργαζομένους που επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές. Επίσης, η διοίκηση μπορεί να προσφέρει χρήσιμες συμβουλές και υποστήριξη στις οργανωτικές αλλαγές που

επιδρούν στην καθημερινότητα των εργαζομένων, όπως το ωράριο ή το πρόγραμμα εργασίας και τους «εμποδίζει» να ανταπεξέλθουν στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις.

Ηγέτες της Αντίστασης. Οι οργανισμοί που επιθυμούν και σχεδιάζουν να εφαρμόσουν νέες διαδικασίες στη λειτουργία τους, προτείνετε να ενσωματώνουν τους εργαζομένους που επηρεάζονται από την αλλαγή. Κρίνεται, όμως, απαραίτητο να συμπεριληφθούν οι εργαζόμενοι που έχουν την μεγαλύτερη επίδραση στους υπόλοιπους. Αν μειωθεί η αντίδραση των «ηγετών της αντίστασης», είναι αρκετά πιθανό να ξεπεραστεί ευκολότερα η συνολική αντίσταση των εργαζομένων. (Kelchner, n.d.)

5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

5.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας εργασίας είναι το πως μπορεί να επιτευχθεί *η ζητούμενη αναδιοργάνωση των διαδικασιών ενός οργανισμού*, με έμφαση στις διαδικασίες και στα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, με στόχο την προσαρμογή του στις συνεχόμενες αλλαγές του περιβάλλοντος, ποια είναι *η αντίδραση των εργαζομένων στις νέες αλλαγές*, καθώς και ποιες ηγετικές συμπεριφορές (στυλ ηγεσίας) θεωρούνται ως οι πλέον αποτελεσματικές για τη διαχείριση αυτών των αντιδράσεων και των αντίστοιχων διαδικασιών υλοποίησης των επιλεγθέντων αλλαγών.

Η διερευνητική διαδικασία θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε για τρόπο αντίδρασης των ανθρώπων απέναντι στην αλλαγή, αφού θα εκφράσουν ξεχωριστά την άποψή τους σχετικά με την αποδοχή ή την απόρριψη της μελλοντικής κατάστασης. Επίσης, θα εξεταστεί ο τρόπος αντιμετώπισης των ηγετών και των ανώτατων διοικητικών στελεχών συγκριτικά με την Αλλαγή, αλλά και ποιο θεωρείται το πλέον κατάλληλο στυλ ηγεσίας για την εγκαθίδρυση των αλλαγών.

5.2 ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι βασικοί στόχοι της εργασίας είναι η μελέτη του τρόπου επίτευξης της αλλαγής των διαδικασιών σε υφιστάμενους οργανισμούς και ο τρόπος αντιμετώπισής της από το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας.

Επιπλέον, μέσα από την έρευνα θα εξεταστούν και επιμέρους ζητήματα όπως :

1. Η υπάρχουσα κατάσταση του προς εξέταση οργανισμού.
2. Οι επιπτώσεις από την έλλειψη οργάνωσης και διεργασιών ολικής ποιότητας.

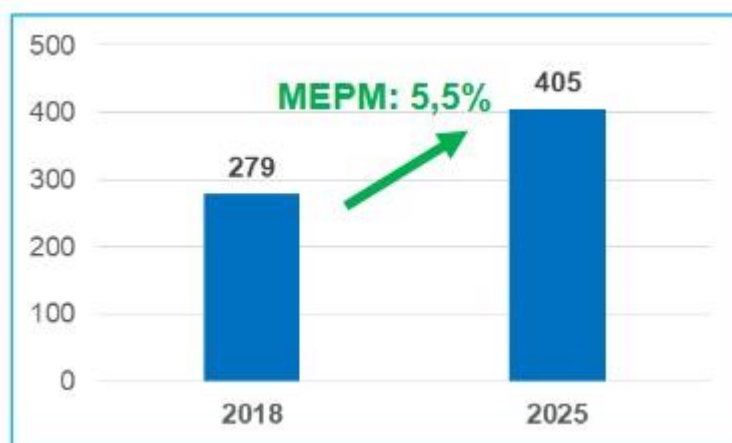
3. Την αντίδραση των εργαζομένων στα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στις διαδικασίες αλλαγής.
4. Το στυλ ηγεσίας που θεωρείται πλέον κατάλληλο για να οδηγήσει στις νέες διαδικασίες.
5. Προτάσεις των εργαζομένων για νέες μεθόδους και διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού.
6. Να αποτελέσει η εργασία βάση για περαιτέρω έρευνα σε αντίστοιχα ζητήματα.

5.3 Η ΑΝΑΓΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η Ελλάδα εδώ και μια δεκαετία βρίσκεται σε βαθιά και διαρκή οικονομική ύφεση, η οποία έχει προκαλεί σημαντικές επιπτώσεις στις εγχώριες επιχειρήσεις. Τόσο δημόσιοι, όσο και ιδιωτικοί οργανισμοί έχουν πληγεί σε μεγάλο βαθμό, με ένα μεγάλο ποσοστό να μην καταφέρνει να επιβιώσει. Επίσης, η κρίση έχει δημιουργήσει νέα δεδομένα και συνθήκες για την ανάπτυξη και την επιβίωση των ελληνικών επιχειρήσεων. Ένας τρόπος ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να είναι βιώσιμες και ανταγωνιστικές είναι η πιστοποίηση με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2015 και η εφαρμογή διαδικασιών ποιότητας και εργαλείων Δ.Ο.Π στις λειτουργίες τους.

Η προτροπή αυτή προέρχεται και από τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ), ο οποίος ενθαρρύνει τις μικρές και τις μεσαίες επιχειρήσεις να «πιστοποιηθούν» και διαθέσουν τα χρήματα που απαιτούνται για τη διαδικασία της πιστοποίησης. Πρόκειται για μια αξιοσημείωτη επένδυση με στόχο την ανάπτυξή τους. Σύμφωνα, όμως, με στοιχεία που προκύπτουν από έρευνα του ΣΕΒ, ως το 2018, μόνο 6.165 επιχειρήσεις, από τις 719,5 χιλιάδες που υπάρχουν στην Ελλάδα, έχουν την πιστοποίηση ISO 9001:2015 – Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας. Αξίζει να τονιστεί,

πως το 2018, η παγκόσμια αγορά πιστοποίησης υπολογίζεται σε 279 δις \$, ενώ οι εκτιμήσεις αναφέρουν πως το 2025 θα αγγίξει τα 405 δις \$, θα παρουσιάσει μια αύξηση περίπου στο 45%. Επίσης, ο Μέσος Ετήσιος Ρυθμός Μεταβολής (ΜΕΡΜ) είναι ίσος με 5,5%.



Εικόνα 1 (Ρυθμός μεταβολής παγκόσμιας αγοράς πιστοποίησης) (ΣΕΒ, 2020)

Επίσης, στην έκθεσή του ο ΣΕΒ υποστηρίζει πως «Η πιστοποίηση προστατεύει την υγεία των καταναλωτών (π.χ. μέσω των απαιτήσεων για την ασφάλεια τροφίμων και ηλεκτρικών συσκευών), την ασφάλεια των εργαζομένων (π.χ. μέσω των απαιτήσεων για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία) και το περιβάλλον (π.χ. μέσω των απαιτήσεων για τη μέτρηση, ανάλυση και αποτίμηση της περιβαλλοντικής επίδοσης). Επιπλέον, συμβάλλει στην αναβάθμιση του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης, καθώς εκσυγχρονίζει τις εσωτερικές δομές και διαδικασίες (π.χ. συμμόρφωση σε σύστημα διαχείρισης ποιότητας και ασφάλειας πληροφοριών), με τελικό όφελος τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, αλλά και την προστασία της από ενδεχόμενους κινδύνους. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην τοποθέτηση μιας επιχείρησης στην αγορά με σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που αποκτούν ακόμα μεγαλύτερη σημασία όταν ο στόχος είναι η είσοδος σε αγορές του εξωτερικού».

Προσθέτει πως «*Η πιστοποίηση εξελίσσεται πλέον και σε επενδυτικό και καταναλωτικό κριτήριο: για τους επενδυτές, κριτήρια περιβαλλοντικών, κοινωνικών και χρηστής διαχείρισης (παίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στις επενδυτικές αποφάσεις, ενώ για τους καταναλωτές η «υπεύθυνη» εταιρική συμπεριφορά (π.χ. για θέματα ασφάλειας, περιβαλλοντικά, εταιρικής διακυβέρνησης, αντιμετώπισης ζητημάτων διαφθοράς, κοινωνικής συνεισφοράς κ.ά.) βρίσκεται ολοένα και περισσότερο στο επίκεντρο των επιλογών τους*». (FORTUNEGREECE, 2020)

Όταν η διοίκηση ενός οργανισμού αποφασίζει να ακολουθήσει και να αποκτήσει διαδικασίες πιστοποίησης (αν δεν προκύπτει από την ανάγκη για συμμόρφωση με κάποια νομοθεσία), ουσιαστικά πραγματοποιεί με στρατηγική επιλογή αναβάθμισής του, η οποία του επιφέρει πολλαπλά οφέλη. Εν έτη 2022, μπορεί μια επιχείρηση να ισχυρίζεται πως διαθέτει προϊόντα υψηλής ποιότητας στην καλύτερη τιμή της αγοράς. Αν όσα ισχυρίζεται δεν πιστοποιούνται από την επίσημη σφραγίδα ενός φορέα, τότε ο αντισυμβαλλόμενος και υποψήφιος συνεργάτης μπορεί να μην δεχτεί τη συμφωνία. Επιπλέον, απαραίτητα στοιχεία για την ομαλή και νόμιμη λειτουργία ενός οργανισμού είναι η ασφάλεια, η ποιότητα, η υιοθέτηση διαδικασιών φιλικών προς το περιβάλλον αλλά και η φερεγγυότητα. Συνεπώς, η πιστοποίηση επιχείρησης της παρέχει προστιθέμενη αξία στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που διαθέτει στην αγορά και ταυτόχρονα αυξάνει την αξιοπιστία της. (Ακριβού, 2016)

Προτού, όμως αναλύσουμε την μεθοδολογία της έρευνας, αξίζει να αναλύσουμε κάποια στοιχεία σχετικά με τον αριθμό των πιστοποιημένων επιχειρήσεων καθώς και στα οφέλη που αποκτούν τόσο οι ίδιες, όσο και τα κράτη τους. Άλλωστε, όπως έχει αναφερθεί η πιστοποίηση είναι αλληλένδετη με την ποιότητα και την ασφάλεια, αφού οδηγεί στη συμμόρφωση με συγκεκριμένες απαιτήσεις και προδιαγραφές, ενώ παράλληλα προστατεύει την υγεία των καταναλωτών, την ασφάλεια των εργαζομένων

και το περιβάλλον. Επίσης, έχει εξελιχθεί σε καταναλωτικό αλλά και επενδυτικό κριτήριο. Από τη μία οι πελάτες αναζητούν μια «υπεύθυνη» εταιρική συμπεριφορά, όπως αξιοπιστία συναλλαγών, θέματα ασφαλείας, κλπ, και από την άλλη για τους επενδυτές κριτήρια περιβαλλοντικά, κοινωνικά και διακυβέρνησης (Environmental, Social, Governance – ESG) διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στις όποιες επενδυτικές τους αποφάσεις.

Σύμφωνα με τον ΣΕΒ, «*Η πιστοποίηση προϊόντων, διεργασιών ή συστημάτων μιας επιχείρησης προσφέρει πολλαπλά οφέλη: εγγυάται την ασφάλεια, προάγει την ποιότητα και κερδίζει την εμπιστοσύνη προμηθευτών, πελατών και επενδυτών. Ακόμα, ενισχύει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης και αποτελεί διαβατήριο για είσοδο σε αγορές εξωτερικού*».

Δ2. Τα οφέλη της πιστοποίησης		
✓ Ποιότητα προϊόντων, υπηρεσιών και διεργασιών	✓ Βελτίωση εσωτερικών δομών και αποτελεσματικότητας	✓ Απόδειξη συμμόρφωσης σε νομοθεσία
✓ Ασφάλεια και υγεία εργαζομένων και καταναλωτών	✓ Συμβατότητα, συγκρισιμότητα και διαλειτουργικότητα	✓ Ανταγωνιστικότητα
✓ Προστασία περιβάλλοντος	✓ Ασφάλεια δικαίου	✓ Διαβατήριο εισόδου σε αγορές εξωτερικού
✓ Εμπιστοσύνη (πελατών, προμηθευτών)	✓ Ίσοι κανόνες και ισότιμος ανταγωνισμός	✓ Κριτήριο επενδυτών και καταναλωτών

Εικόνα 2 (Οφέλη της πιστοποίησης) (ΣΕΒ, 2020)

Οι πλέον γνωστές πιστοποιήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο είναι αυτές των συστημάτων διαχείρισης, οποίες έχουν οριζόντια εφαρμογή και βρίσκουν ευρεία διάδοση. Ενδεικτικά, σύμφωνα με το ISO SURVEY 2018, το 2018 περισσότερες από 878.000 επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο είχαν αποκτήσει το πιστοποιητικό ISO 9001:2015 για τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας, ενώ παραπάνω από 307.000 πιστοποιήθηκαν με το ISO 14001:2015 για τα Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.

Δ4. Τα πιο δημοφιλή διεθνή πρότυπα συστημάτων διαχείρισης παγκοσμίως (2018)	
Πρότυπο	Πιστοποιητικά σε ισχύ
ISO 9001:2015 - Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας	878.664
ISO 14001:2015 - Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης	307.059
ISO IEC 27001:2013 - Διαχείριση της Ασφάλειας των Πληροφοριών	31.910
ISO 22000:2018 - Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων	32.120
ISO 45001:2018 - Συστήμα Διαχείρισης Υγείας & Ασφάλειας Εργασίας	11.952
ISO 13485:2016 - Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Ιατροτεχνολογικά Προϊόντα	19.472
ISO 50001:2018 - Συστήματα Ενεργειακής Διαχείρισης	18.059

Πηγή: ISO SURVEY 2018




Εικόνα 3 (Τα δημοφιλέστερα πρότυπα συστημάτων ποιότητας) (ΣΕΒ, 2020)



Εικόνα 4 (Διάρθρωση πιστοποιητικών σε ισχύ παγκοσμίως, ανά κλάδο δραστηριότητας)

(ΣΕΒ, 2020)

Επίσης, οι πιστοποιήσεις επιδρούν θετικά και στις οικονομίες των εθνικών κρατών και αυξάνουν τα έσοδά τους.

<p>Ην. Βασίλειο</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Τα πρότυπα έχει εκτιμηθεί ότι συμβάλλουν στην οικονομία με £8,2 δισ. το έτος, ποσό που αντιστοιχεί στο 28,4% της ετήσιας αύξησης του ΑΕΠ. ➤ Το 37,4% της αύξησης της παραγωγικότητας μπορεί να αποδοθεί στα πρότυπα. ➤ Πρόσθετες ετήσιες εξαγωγές ύψους £6,1 δισ. μπορεί να αποδοθούν στα πρότυπα. <p style="text-align: right;">Πηγή: εδώ</p>
<p>Γερμανία</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Για την περίοδο 2002-2006 το συνολικό οικονομικό όφελος της τυποποίησης υπολογίζεται σε €16,8 δισ. ετησίως κατά μέσο όρο, ποσό που αντιστοιχεί σε ετήσια αύξηση του ΑΕΠ κατά 0,7%. <p style="text-align: right;">Πηγή: εδώ</p>
<p>Γαλλία</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Η τυποποίηση συμμετέχει σε ετήσια αύξηση του ΑΕΠ κατά 0,8% (ή αντίστοιχα στο 25% της ετήσιας αύξησης του ΑΕΠ). <p style="text-align: right;">Πηγή: εδώ</p>

Εικόνα 5 (Η συνεισφορά της τυποποίησης στις εθνικές οικονομίες) (ΣΕΒ, 2020)

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με έρευνα του 2018, οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις ανέρχονται περίπου στο 1% του συνόλου. Παρατηρούμε ότι αυτό το ποσοστό είναι ιδιαίτερα αποθαρρυντικό και προφανώς χαμηλό. Βέβαια, η ίδια έρευνα μας ενημερώνει και για την κατάσταση που επικρατεί και στην υπόλοιπη Ευρώπη, όπου σε πολλές περιπτώσεις, οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις είναι λιγότερες από τις αντίστοιχες ελληνικές. Τα αποτελέσματα της έρευνας φανερώνουν ένα «κενό» σε θέματα ασφάλειας, ποιότητας και ανταγωνιστικότητας. Κρίνεται απαραίτητο, λοιπόν, να ενημερωθούν οι οργανισμοί και να ενισχυθούν οι προσπάθειες και οι δράσεις διάδοσης της αξίας των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και των διαδικασιών της πιστοποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Πίνακας 1 (ΣΕΒ, 2020)

Πρότυπο	Ελλάδα	Βέλγιο	Πορτογαλία	Σουηδία
ISO 9001:2015 – Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας	6.165	3.1496	6.623	3.993
ISO 22000:2018 – Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας Τροφίμων	1.912	146	301	43
ISO 14001:2015 – Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης	1.415	1.012	1.382	3.598
ISO IEC 27001:2013 – Διαχείριση της Ασφάλειας των Πληροφοριών	240	94	85	111
ISO 13485:2016 – Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Ιατροτεχνολογικά Προϊόντα	234	147	66	173
ISO 50001:2018 – Συστήματα Ενεργειακής Διαχείρισης	81	107	53	136
ISO 22301:2012 – Συστήματα Επιχειρησιακής Συνέχειας	27	2	4	3
ISO 14001:2015 – Συστήματα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης	11	46	127	97
Πλήθος επιχειρήσεων - Σύνολο	719.492	631.819	868.079	712.144
Πλήθος επιχειρήσεων - Μεταποίηση	57.373	36.801	67.555	53.674
Πλήθος επιχειρήσεων – Μεταποίηση τροφίμων	15.309	6.720	9.327	3.868

Όπως προκύπτει από την παρατήρηση του παραπάνω πίνακα, τα χαμηλά επίπεδα σε αριθμό των επιχειρήσεων που είναι πιστοποιημένες με κάποιο σύστημα ISO, δεν είναι φαινόμενο μόνο της Ελλάδας, διότι αντίστοιχα ποσοστά παρατηρούνται και στην Ευρώπη. Με την παρούσα έρευνα θα γίνει μια προσπάθεια να αναζητηθούν οι βασικοί λόγοι που οι διοικήσεις των επιχειρήσεων δεν τολμούν να πραγματοποιήσουν ζητούμενη την αλλαγή, οι οποία θα βελτίωνε αισθητά τις βασικές λειτουργίες τους. Επίσης, θα διερευνηθούν λεπτομερώς οι αίτιες που οι εργαζόμενοι «φοβούνται» και αντιδρούν στην αλλαγή και στις νέες, πιο βελτιωμένες πρακτικές και μεθόδους, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την απόδοσή τους.

6° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

6.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Όπως προκύπτει από την παρατήρηση του παραπάνω πίνακα, τα χαμηλά επίπεδα σε αριθμό των επιχειρήσεων

6.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η παρούσα εργασία ανήκει στην ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ένα μικρό δείγμα σκόπιμης δειγματοληψίας. Από τους σημαντικότερους λόγους που επιλέχθηκε η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας είναι η παρουσίαση της προσωπικής άποψης των εργαζομένων στην προς εξέταση εταιρεία. Πρέπει να τονιστεί πως ο ερευνητής είναι εν ενεργεία υπάλληλος της εταιρείας, συνεπώς γνωρίζει τις βασικές λειτουργίες της. Επίσης, θεωρείται πως η παρούσα μελέτη είναι μια σημαντική ευκαιρία για να αποτυπωθεί η γενική κατάσταση που επικρατεί στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και τα μειονεκτήματα που υπάρχουν από την έλλειψη των εργαλείων της Δ.Ο.Π. Επιπλέον, θα γίνει λεπτομερής καταγραφή των απόψεων και των βιωμάτων των εργαζομένων σχετικά με τις καθημερινές διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού.

6.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Οι τεχνικές δειγματοληψίας διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες :

1. δειγματοληψία με πιθανότητα ή αντιπροσωπευτική δειγματοληψία
2. δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα.

Η έρευνά μας θα στηριχθεί στη μέθοδο της **δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα**. Το προς εξέταση δείγμα είναι έξι από τους δεκατρείς εργαζομένους του οργανισμού. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε χωρίς κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό , παρά μόνο με το αντικείμενο της εργασίας τους και τις αρμοδιότητες του καθενός. Οι εργαζόμενοι που αποτελούν το δείγμα της έρευνάς μας, κατέχουν

διάφορες θέσεις στη δομή το οργανισμού, όπως ο διευθύνων σύμβουλος, η υπεύθυνη λογιστηρίου, ο υπεύθυνος παραγωγής, ο υπεύθυνος προμηθειών και η γραμματεία. Η συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων θεωρείται ως η πλέον κατάλληλη και επαρκής, διότι εκτελεί σε καθημερινή βάση τις σημαντικότερες εργασίες για την ομαλή λειτουργία της επιχειρήσεις και παρέχει τη γνώση για την κατάσταση του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα. (MANTZOYKAS, 2007)

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην έδρα της επιχείρησης, τον εργασιακό χώρο των εργαζομένων. Αυτό έγινε για πρακτικούς κυρίως λόγους, με σκοπό να νιώθουν οι ερωτηθέντες άνετα, αλλά και να αναφερθούν και σε τυχόν προβλήματα σχετικά με την διάταξη των γραφείων και γενικώς του περιβάλλοντος εργασίας.

6.4 ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Η συλλογή δεδομένων σε περιβάλλον ποιοτικής έρευνας χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες :

- Άμεση αλληλεπίδραση με ανθρώπους με επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο (face to face)
- Άμεση αλληλεπίδραση με ανθρώπους σε περιβάλλον ομάδας.

Η μέθοδος της ποιοτικής έρευνας βασίζεται σε διαδικασίες παραγωγής δεδομένων, οι οποίες δεν είναι τυποποιημένες και δομημένες, αλλά είναι πιο ευέλικτες και ο ερευνητής συνήθως έχει γνώση για το θέμα της έρευνας. Αντίθετα, σε σχέση με την ποσοτική έρευνα, η ποιοτική είναι μια χρονοβόρα μέθοδος και συνεπώς τα δεδομένα συλλέγονται από ένα μικρότερο δείγμα. Πλεονέκτημα, όμως, της ποιοτικής μεθόδου είναι πως τα δεδομένα που συλλέγονται είναι πλουσιότερα και περιέχουν βαθύτερη γνώση για το προς εξέταση φαινόμενο.

Στην έρευνά μας, η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί είναι η **συνέντευξη**. Οι συνεντεύξεις διακρίνονται σε δομημένες, ημι-δομημένες και μη δομημένες. Αρχικά, οι

δομημένες συνεντεύξεις είναι εύκολες, απλές και γρήγορες, αλλά δεν εστιάζουν με λεπτομέρεια και σε βάθος στο ερευνητικό ερώτημα. Επίσης, στις δομημένες συνεντεύξεις, οι ερευνητές χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο με προκαθορισμένες ερωτήσεις και απαντήσεις, το οποίο παρουσιάζεται λεκτικά στους συμμετέχοντες και αυτοί με τη σειρά τους καλούνται να το απαντήσουν. Οι ερευνητές δεν εστιάζουν και ούτε αναλύουν σε βάθος το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, αλλά σκοπός τους είναι να εντοπίσουν σημεία του, τα οποία είναι λάθος διατυπωμένα ή οδηγούν σε παρερμηνείες.

Οι μη δομημένες συνεντεύξεις αποτελούν μια μέθοδο ποιοτικής έρευνας, κατά την οποία οι ερευνητές έχουν προετοιμάσει ελάχιστα ή και καθόλου τις ερωτήσεις τις συνέντευξης και ούτε κατέχουν προϋπάρχουσες γνώσεις σχετικά με το θέμα της έρευνας. Συνήθως, τέτοιου είδους συνεντεύξεις ξεκινούν με μια απλή ερώτηση και συνεχίζεται ανάλογα με την απάντηση του ερωτηθέντα. Επίσης, είναι χρονοβόρες, αφού μπορούν να διαρκέσουν ως και μερικές ώρες, καθώς η απουσία προκαθορισμένων ερωτήσεων προκαλεί σύγχυση και απορίες για το ως προς συζήτηση θέμα. Για αυτό τον λόγο, λοιπόν, οι μη δομημένες ερωτήσεις χρησιμοποιούνται στην περίπτωση που ο ερευνητής γνωρίζει ελάχιστα έως τίποτα για το ερευνητικό ερώτημα.

Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις είναι η συχνότερο μέθοδος ποιοτικής έρευνας, διότι περιλαμβάνουν μερικές ερωτήσεις – κλειδιά, οι οποίες επιτρέπουν στους ερευνητές να εξετάσουν ευκολότερα τα σημαντικότερα ερευνητικά πεδία και τους παρέχουν τη δυνατότητα τόσο σε αυτούς, όσο και στους συμμετέχοντες να μελετήσουν και να αναλύσουν σε βάθος το ερευνητικό ερώτημα. Με τη μέθοδο των ημι-δομημένων συνεντεύξεων μπορούν να καθοδηγήσουν σε κάποιο βαθμό τους συμμετέχοντες, διότι αφενός από τη μία επικεντρώνονται στο ερευνητικό ερώτημα και αφετέρου έχουν τη δυνατότητα οι ερωτηθέντες να επεκταθούν, χωρίς όμως να ξεφύγουν του νοήματος.

Συνεπώς, η συνέντευξη είναι ευέλικτη και μέσα από αυτή να εξαχθούν πληροφορίες σημαντικές για την πορεία της έρευνας. Αυτή είναι και η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε στην εργασία. (ΓΑΛΑΝΗΣ, 2018)

Όσον αφορά τη μορφή των ερωτήσεων, στην ποιοτική έρευνα συνήθως χρησιμοποιούνται ερωτήσεις ανοικτού τύπου (π.χ. περιγράψτε την εμπειρία σας από την τελευταία αγορά στο κατάστημα μας.), ενώ στην ποσοτική έρευνα χρησιμοποιούνται ερωτήσεις κλειστού τύπου (π.χ. πόσο ικανοποιημένη είστε από την υπάρχουσα κατάσταση στην εταιρεία που εργάζεστε;). Είναι σαφές πως στην ποιοτική έρευνα, με τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου, υπάρχει μεγάλη αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων, διότι παρέχεται η δυνατότητα στους δεύτερους να εκφραστούν ελεύθερα. Επίσης, μέσω των ανοικτού τύπου ερωτήσεων αναπτύσσεται μια πιο οικεία σχέση μεταξύ των εμπλεκομένων, αφού μέσω του διαλόγου διαμορφώνουν την επακόλουθη συζήτηση, στηριζόμενοι σε όσα έχουν λεχθεί.

Κατά τη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας, οι απαντήσεις των εργαζομένων θα καταγραφούν σε κείμενο, αφού ολοκληρωθούν οι συνεντεύξεις. Όμως, σημαντικότερη διαφορά μεταξύ των ανοικτού και κλειστού τύπου ερωτήσεων είναι πως κατά την ποιοτική έρευνα υπάρχει μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με την ποσοτική. Πιο συγκεκριμένα, το πρωτόκολλο μιας τέτοιας μελέτης είναι πιο ευέλικτο και μπορεί να προσαρμοστεί στις διάφορες συνθήκες της εκάστοτε έρευνας, με χαρακτηριστικό παράδειγμα την προσθήκη, αφαίρεση ή τροποποίηση και αναδιατύπωση κάποιας ερώτησης.

Επιπλέον, μια ακόμη διαφορά μεταξύ της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, είναι πως στην πρώτη περίπτωση, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων μπορεί να επηρεάσουν τις επόμενες ερωτήσεις των ερευνητών, οι οποίοι με τη σειρά τους καλούνται αναπροσαρμόζουν την έρευνα, στο βαθμό του εφικτού, καθώς προχωράει η

συνέντευξη. Για παράδειγμα, ο ερευνητής, έπειτα από μια απάντηση του συμμετέχοντα, μπορεί να ζητήσει περισσότερες λεπτομέρειες και να εμβαθύνει εκτενέστερα στο ζήτημα με σκοπό να εξαχθούν ακριβέστερα συμπεράσματα. Τέλος, στη μέθοδο της ποιοτικής έρευνας, κρίνεται απαραίτητο οι ερευνητές να ακούν με μεγάλη προσοχή τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, να αλληλοεπιδρούν μαζί τους και να τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν. (ΓΑΛΑΝΗΣ, 2017)

7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

7.1 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η εταιρεία Λ.Ν Ο.Ε δραστηριοποιείται στον κλάδο των αυτόματων πορτών και πορτών γκαράζ για περισσότερα από 40 χρόνια, έχοντας την κεντρική της έκθεση στην Αττική και τις μονάδες παραγωγής της στη Βιομηχανική Περιοχή Πατρών. Αρχικά, η εταιρεία ξεκίνησε τις δραστηριότητές της με πόρτες γκαράζ. Στη συνέχεια, εξέλιξε την παραγωγή της και επένδυσε σε μηχανήματα, αφού αναγνώρισε την ευκαιρία στην αγορά και πρόσθεσε στη γκάμα της περισσότερα προϊόντα, όπως ρολά ασφαλείας, μπάρες διέλευσης οχημάτων και γυάλινες πόρτες εισόδου. Πλέον, η εταιρεία έχει μια ιδιαίτερα επιτυχημένη πορεία στον κλάδο της βιομηχανίας, συνεχώς εξελίσσεται, διότι προσθέτει νέα προϊόντα στον κατάλόγό της και κατέχει μεγάλο μερίδιο της αγοράς.

Η εταιρεία έχει στο ενεργητικό της 40 άτομα προσωπικό, με το 1/3 να βρίσκεται στη μονάδα παραγωγής και το υπόλοιπο να μοιράζεται στην κεντρική έκθεση και στα συνεργεία των τοποθετήσεων. Αξίζει να τονιστεί, ότι η εταιρεία είναι πιστοποιημένη με το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2015 και προσπαθεί να εφαρμόζει τις διαδικασίες του ISO στην καθημερινότητά της.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην προαναφερθείσα εταιρεία και πραγματοποιήθηκαν ημιδομημένες ατομικές συνεντεύξεις σε εργαζομένους της, στο χώρο εργασίας τους, δια ζώσης, αλλά και μέσω τηλεδιάσκεψης με ορισμένους, εκτός ωραρίου. Επιπλέον, επειδή ο ερευνητής είναι και εργαζόμενος στον ίδιο οργανισμό, παρατηρούσε καθ' όλη τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Στο πλαίσιο των ατομικών συνεντεύξεων, οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν για ζητήματα που αφορούν την υφιστάμενη κατάσταση και λειτουργία της επιχείρησης, τυχόν προβλήματα ή δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, τον τρόπο που οργανώνουν τα καθημερινά τους καθήκοντα και πως αντιλαμβάνονται την ηγεσία της εταιρείας. Οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν σύμφωνα με

οδηγό συνέντευξης που ενσωμάτωνε τα χαρακτηριστικά και τις αδυναμίες μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, που επιθυμεί να αναπτυχθεί, να οργανωθεί και να βελτιώσει τις λειτουργίες της και πως μερικά βασικά εργαλεία Δ.Ο.Π μπορούν να συμβάλουν σε αυτό. Κύριος στόχος βέβαια, είναι να γίνει και καταγραφή των αντιδράσεων των εργαζομένων σε οποιαδήποτε αλλαγή προταθεί.

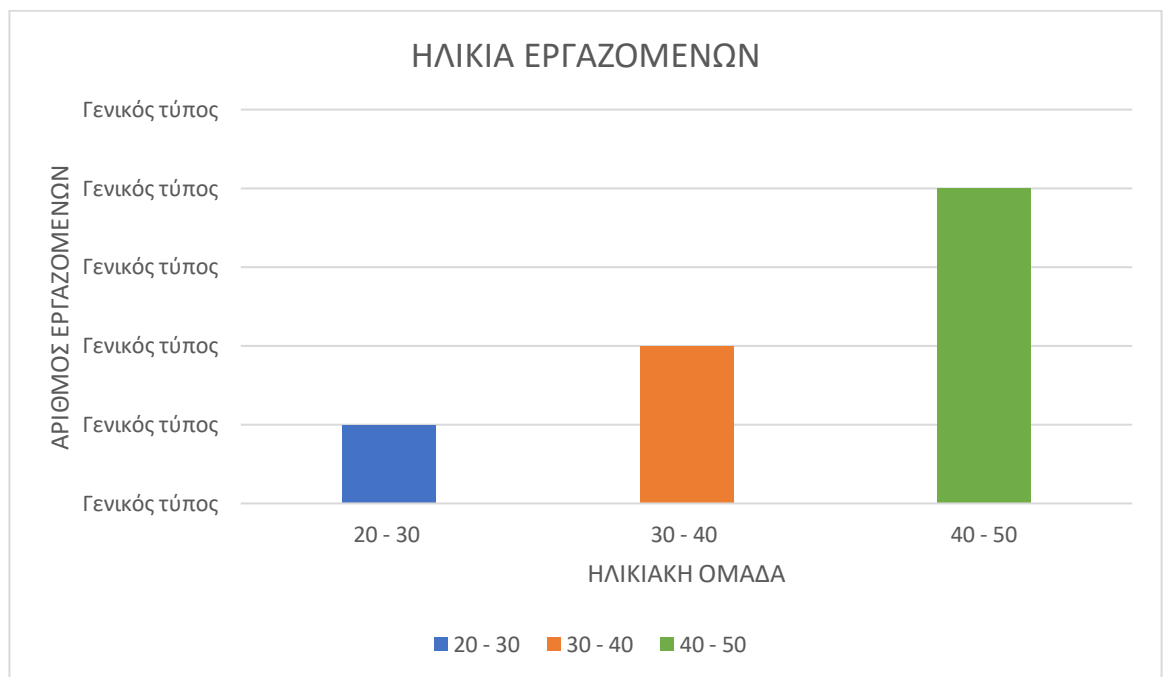
Στη διαδικασία της έρευνας μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων, το κύριο μέλημα του ερευνητή ήταν η καταγραφή της υφιστάμενης καθημερινής κατάστασης στην εταιρεία, η ανάδειξη τυχόν προβλημάτων που συναντούν στην καθημερινότητά τους οι εργαζόμενοι και τους εμποδίζουν να αποδώσουν τα μέγιστα στα καθήκοντά τους. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στις λύσεις και τα εργαλεία που θα μπορούσαν οι υπάλληλοι να ενσωματώσουν στην καθημερινότητά τους ώστε να βελτιωθεί η εργασιακή τους εμπειρία, αλλά και στις τυχόν προτάσεις τους. Ο ερευνητής, για την εγκυρότητα της διαδικασίας, παραθέτει αποσπάσματα διαφόρων συνεντεύξεων, με αναφορά στη θέση του εκάστοτε συνεντευξιζόμενου. Ερωτήθηκαν στο σύνολο επτά εργαζόμενοι, από όλα τα τμήματα της εταιρείας (ηγέτης, λογιστήριο, εργοστάσιο, τμήμα πωλήσεων, τμήμα προμηθειών).

7.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

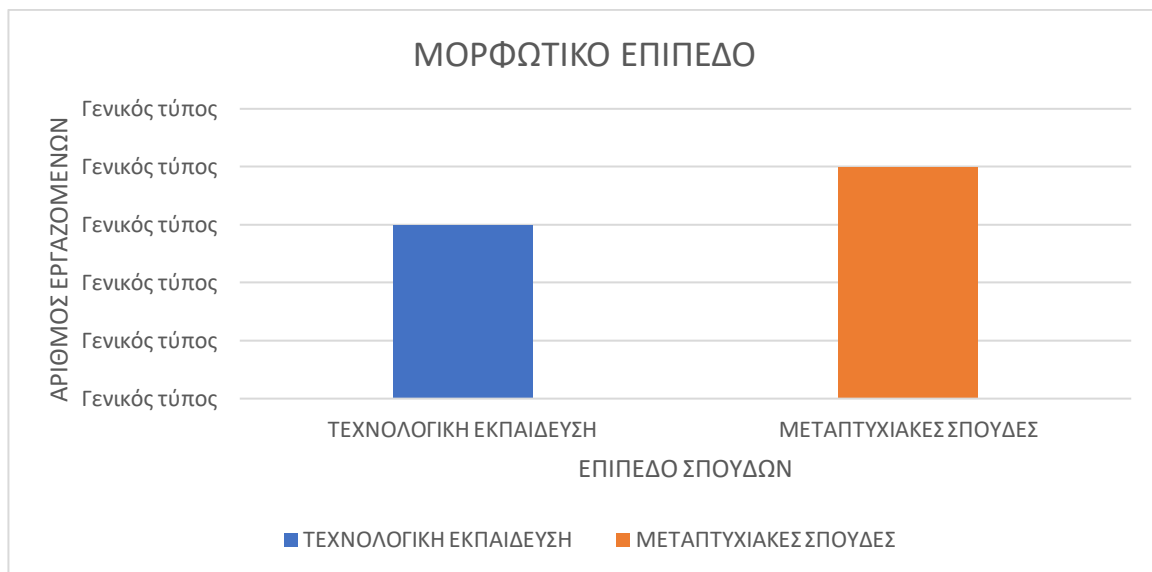
1. Πείτε μου λίγα λόγια για εσάς. (ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, θέση στην εταιρεία, χρόνια στην εταιρεία).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε εργαζομένους σε όλα τα τμήματα της εταιρείας, ώστε να μπορέσουμε να εξάγουμε όσο το δυνατόν πιο ασφαλή συμπεράσματα. Αρχικά, σχετικά με την ηλικία των ερωτηθέντων, ένας εργαζόμενος είναι σε ηλικία μεταξύ 20 – 30 ετών, δύο εργαζόμενοι σε ηλικία μεταξύ των 30 - 40 ετών και τέσσερις σε ηλικία μεταξύ των 40 – 50 ετών. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, οι τρεις

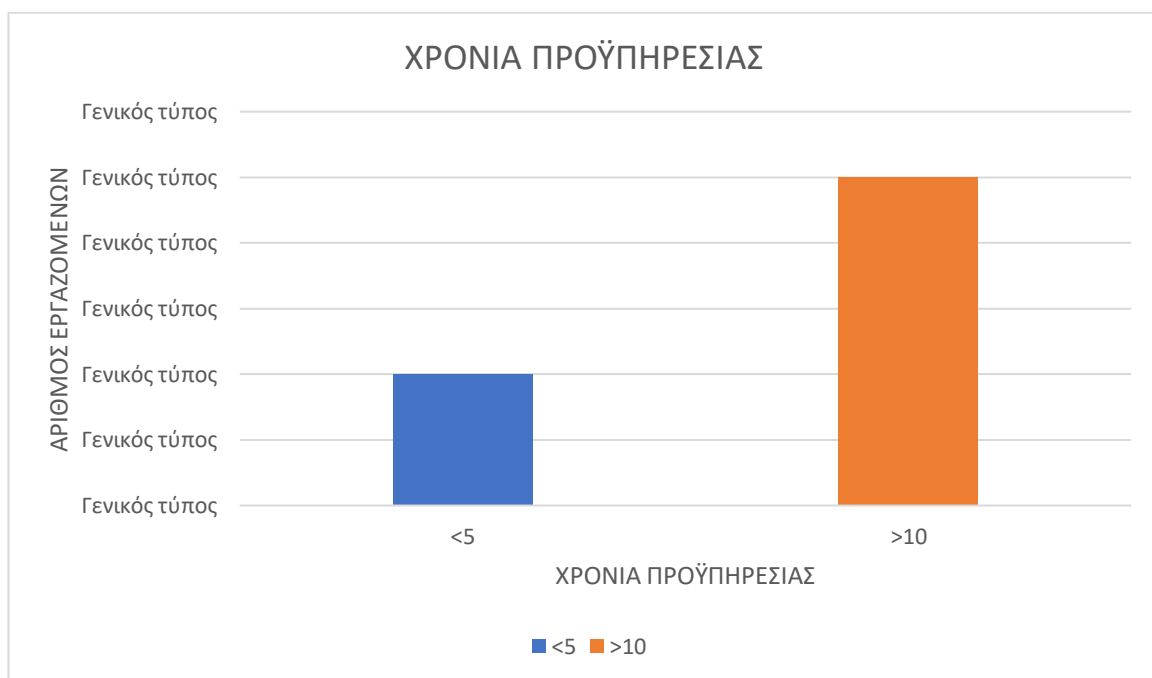
εργαζόμενοι είναι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης και οι υπόλοιποι τέσσερις κάτοχοι μεταπτυχιακού. Τέλος, οι πέντε εργαζόμενοι βρίσκονται στην εταιρεία για περισσότερα από δέκα χρόνια, ενώ οι υπόλοιποι δύο λιγότερο από πέντε.



Εικόνα 6 (ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ, et al., 2022)



Εικόνα 7 (ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ, et al., 2022)



Εικόνα 8 (ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ, et al., 2022)

2. Σε ποιους απευθύνονται τα προϊόντα της εταιρείας;

Η απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν καθολική από όλους τους συνεντευξιζόμενους. Όλοι ανέφεραν πως τα προϊόντα της εταιρείας

προορίζονται για πελάτες χονδρικής, δηλαδή επαγγελματίες εγκαταστάτες, κατασκευαστές, βιομηχανίες, κλπ., αλλά και σε πελάτες λιανικής, κυρίως αφορούν οικιακές πόρτες και τα μικροϋλικά που απαιτούνται για τη λειτουργία τους (after sales service). Αυτά περιλαμβάνουν πλακέτες τηλεχειρισμού των πορτών, φωτοκύτταρα ασφαλείας, πομπούς τηλεχειρισμού, κ.α..

3. Περιγράψτε μου την εμπειρία σας σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας.

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη απάντηση στο σύνολό τους ανέφεραν πως θέσεις είναι αρκετά απαιτητικές, εξαιτίας του αντικειμένου της εταιρείας, της θέσης στην αγορά αλλά και τις ανάγκες και τις υπηρεσίες που η ίδια «θέλει» να καλύψουν οι εργαζόμενοί της. Ένα κύριο χαρακτηριστικό που τόνισαν οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι πως η θέση τους προϋποθέτει «καλές επικοινωνιακές και οργανωτικές δεξιότητες, διότι σε καθημερινή βάση έρχομαι σε επαφή με ανθρώπους, τεχνικούς, συναδέλφους, προμηθευτές, πελάτες, οι οποίοι χρήζουν συγκεκριμένης μεταχείρισης». Οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με τις πωλήσεις και τις προμήθειες ανέφεραν πως η θέση που κατέχουν τους προσφέρει τη δυνατότητα για «γνώμη της αγοράς και της τάσης των τιμών, αφού ενημερώνονται καθημερινά λαμβάνοντας προσφορές από προμηθευτές και στέλνοντας αντίστοιχα σε πελάτες». Επίσης, πέντε από τους επτά συνεντευξιαζόμενους πως για να μπορούν να είναι σωστοί επαγγελματίες και εργαζόμενοι, πρέπει να «έχουν καλή και άριστη γνώση των προϊόντων που παράγει και παρέχει η εταιρεία ώστε να ανταποκριθούν στις εκάστοτε απαιτήσεις τις αγοράς».

4. Ποια τα θετικά στοιχεία/πλεονεκτήματα που εντοπίζεται;

Στο ζήτημα – ερώτημα των θετικών στοιχείων που εντοπίζουν οι εργαζόμενοι στο ευρύτερο περιβάλλον εργασίας τους, οι τέσσερις από τους επτά απάντησαν

πως «η εταιρεία διαθέτει ένα πρόγραμμα διαχείρισης ERP, το οποίο χρησιμοποιείται για την τιμολόγηση, τη μερική διαχείριση των πελατών και τον μερικό έλεγχο της αποθήκης και των προμηθειών». Επιπλέον, οι πέντε από τους επτά υπαλλήλους αν τόνισαν πως είτε λόγω των αρμοδιοτήτων τους είτε μέσω παροχών της εταιρείας τους προσφέρεται «συνεχόμενη εκπαίδευση και προσωπική εξέλιξη μέσω των καθημερινών μου καθηκόντων». Τέλος, οι πέντε από τους επτά εργαζομένους έκαναν αναφορά και στο καλό κλίμα που επικρατεί μεταξύ τους, αλλά και στη συναδερφική αλληλεγγύη που υπάρχει. Πιο συγκεκριμένα, υποστήριξαν πως «δεν υπάρχει καθόλου ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων, αλλά αντίθετα υπάρχει αρκετά μεγάλη διάθεση από όλους να βοηθήσουν ο ένας των άλλων, ώστε να ανταποκριθούν στις καθημερινές εργασίες και να βελτιωθούν».

5. Ποια τα αρνητικά στοιχεία/μειονεκτήματα που εντοπίζεται;

Στην ερώτηση για τα αρνητικά στοιχεία και προβλήματα που όλοι οι ερωτηθέντες τόνισαν τον **μεγάλο φόρτο εργασίας κατά περιόδους** και την **κακή διαχείρισή του**, γεγονός που οδηγεί σε εντάσεις και συγκρούσεις. Συγκεκριμένα, μερικές από τις εκφράσεις τους αναφέρουν πως «λόγω του απαιτητικού πελατολογίου, της υπάρχουσας κατάστασης στην αγορά, τις υπηρεσίες που θέλει η εταιρεία να προσφέρει και της θέσης που θέλει να κατακτήσει στην αγορά, οδηγούν την ηγεσία να ασκεί αρκετή πίεση στους εργαζομένους και να θέτει στενά χρονοδιαγράμματα, με αποτέλεσμα τη δημιουργία εντάσεων και πολλές φορές λαθών και ελλείψεων». Επίσης, το σύνολο των υπαλλήλων στα λόγια του υποστήριξε «την απουσία οργάνωσης και σωστής διαχείρισης του φόρτου και του όγκου της εργασίας τους» και «έλλειψη σωστών οργανωτικών δομών, γεγονός που προκαλεί σύγχυση για την ορθή εκτέλεση των διαδικασιών».

Τέλος, οι τέσσερις από τους επτά συνεντευξιαζόμενους υποστήριξαν ότι «Οι ρόλοι και τα καθήκοντα μου δεν είναι πάντοτε ξεκάθαρα και εξαιτίας του μεγέθους της εταιρείας (οικογενειακή – μικρομεσαία επιχείρηση, οι εργαζόμενοι καλούμαστε να κάνουμε και να βοηθούμε και σε άλλους τομείς πέρα από τα δικά μας καθήκοντα».

6. Πώς θα χαρακτηρίζατε το στυλ ηγεσίας του ανώτατου διοικητικού στελέχους της επιχείρησης;

Στο συγκεκριμένο ερώτημα, οι εργαζόμενοι απάντησαν καθολικά και χώρισαν τις απαντήσεις σε δύο κύριες διαστάσεις, το στυλ ηγεσίας σχετικά με τις αποφάσεις που σχετίζονται με την **πορεία της εταιρείας** και την εκτέλεση των **καθηκόντων των εργαζομένων**. Αρχικά, για το πρώτο σκέλος, οι εργαζόμενοι απάντησαν καθολικά πως το στυλ της ηγεσίας είναι «*αυταρχικό*», αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Ενδεικτικά αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις των εργαζομένων: «Σε γενικές γραμμές επικρατεί ένα “αυταρχικό” στυλ ηγεσίας στην εταιρεία, διότι οι αποφάσεις λαμβάνονται και οι εντολές δίνονται από το διευθυντικό στέλεχος. . Κατά κύριο λόγο όμως, ο διευθυντής λαμβάνει όλες τις αποφάσεις, δίνει τις εντολές και μοιράζει τις αρμοδιότητες», «Σε άλλα ζητήματα και θέματα που αφορούν την οργάνωση της εταιρείας, ο ηγέτης λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του, όπως και είναι αυτός που δίνει τις εντολές στους υφισταμένους.», «Αρχικά, θεωρώ το στυλ ηγεσίας αυταρχικό και απόλυτο για ζητήματα που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών. Είναι αυτός που δίνει τις εντολές και λαμβάνει τις αποφάσεις για τη λειτουργία της εταιρείας». Οι απόψεις τη στάση της ηγεσίας στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων διαφέρουν, αφού οι ερωτηθέντες καθολικά απάντησαν πως ο ηγέτης είναι

δεκτικός στις νέες απόψεις και πρόθυμος να ακούσει τους υφισταμένους του για τυχόν διορθώσεις: *«Επίσης, οι προϊστάμενοι είναι πάντοτε πρόθυμοι να συζητήσουν με τους εργαζομένους θέματα που αφορούν τις ανάγκες τους, όπως επίσης και να λάβουν υπόψιν τις προτάσεις τους για πιθανές βελτιώσεις ή αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης των καθημερινών τους εργασιών», «Από την άλλη, θα μπορούσα να τον χαρακτηρίσω και δεκτικό όσον αφορά νέες προτάσεις – απόψεις από την πλευρά των εργαζομένων, που έχουν στόχο τη βελτίωση της καθημερινότητας των εργαζομένων και καλύτερης λειτουργίας της εταιρείας. Τέλος, είναι δεκτικός στις νέες τεχνολογίες που μπορούν να εφαρμοστούν στις διαδικασίες της εταιρείας και να βελτιώσουν την οργάνωση και την απόδοσή της», «Εξαιτίας της σχέσης που έχουμε και τις θέσεις, η συμπεριφορά του ηγέτη της εταιρείας στο πρόσωπό μου τείνει να είναι συμμετοχική. Υπάρχει μια ελευθερία κινήσεων και αποφάσεων, αλλά και συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων για σημαντικά ζητήματα της παραγωγικής διαδικασίας.».*

7. *Χρησιμοποιείται κάποια μέσα τεχνολογίας για την οργάνωση του όγκου της εργασίας σας;*

Η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα ήταν καθολική, διότι κάθε εργαζόμενος σε όλα τα τμήματα οργανώνει και εκτελεί τις καθημερινές του εργασίες με τη χρήση **ηλεκτρονικού υπολογιστή**. Εκτός, όμως από τη συγκεκριμένη αναμενόμενη απάντηση του Η/Υ, οι τέσσερις από τους επτά ερωτηθέντες απάντησαν ότι καλύπτουν και οργανώνουν μέρος της δουλειάς μέσω του προγράμματος ERP που ήδη διαθέτει η εταιρεία: *«Η εταιρεία χρησιμοποιεί ένα ERP πρόγραμμα, το SAP BUSINESS ONE μέσω του οποίου πραγματοποιείται η τιμολόγηση των προϊόντων και των παραγγελιών, η καταχώρηση όλων των λογιστικών παραστατικών και γίνεται η διαχείριση των πελατών», «Η τιμολόγηση*

των προϊόντων γίνεται με το **υφιστάμενο ERP** πρόγραμμα που έχει η εταιρεία στη διάθεσή της η εταιρεία», «Η εταιρεία μας έχει εγκαταστήσει και δουλεύει ένα πρόγραμμα **ERP**, το **SAP BUSINESS ONE**. Χρησιμοποιείται για την τιμολόγηση των προϊόντων και των παραγγελιών προς τους πελάτες και καταχωρούνται τα τιμολόγια των προμηθευτών». Επιπλέον, 3 από τους εφτά εργαζομένους χρησιμοποιούν σχεδιαστικό πρόγραμμα για τη δημιουργία σχεδίων και προτύπων για την αποστολή των παραγγελιών προς προμηθευτές και εργοστάσιο. Τέλος, οι πέντε από τους εργαζομένους χρησιμοποιούν ατομικά κάποια λογιστικά φύλλα excel την οργάνωση του όγκου της εργασίας τους.

8. Πώς οργανώνεται η παραγωγή στο εργοστάσιο;

Στο συγκεκριμένο ερώτημα η απάντηση όλων ήταν καθολική, αφού οι παραγγελίες που αφορούν το εργοστάσιο «παίρνουν» αριθμό πρωτοκόλλου στα κεντρικά της Αθήνας, καταγράφονται σε ένα **βιβλίο παραγγελιών** και στέλνονται μέσω email ή fax στον υπεύθυνο παραγωγής στην Πάτρα, ο οποίος καλείται να τις οργανώσει και να τις δρομολογήσει προς κατασκευή και αποστολή. Οι εργαζόμενοι υποστήριξαν πως «Οι νέες παραγγελίες που αφορούν το εργοστάσιο, εκτελούνται στις φόρμες παραγγελίες, σε έντυπα αρχείων επεξεργασίας κειμένου και στέλνονται μέσω mail στον προϊστάμενο παραγωγής. Με τη σειρά του, τις λαμβάνει, τις εκτυπώνει και τις μοιράζει στο κάθε τμήμα ώστε να ξεκινήσει η παραγωγή. Μόλις ετοιμαστούν οι παραγγελίες από όλα τα τμήματα, αποθηκεύονται και στέλνονται με το φορτηγό της εταιρείας στην έδρα μας στην Αθήνα», «Προτεραιότητα δίνεται, κατόπιν συνεννόησης με τους αρμόδιους πωλητές, την ημερομηνία παράδοσης, αλλά και τον πελάτη και τις ανάγκες του», «Στο εργοστάσιο υπάρχει ο υπεύθυνος παραγωγής, ο οποίος λαμβάνει καθημερινά τις παραγγελίες που στέλνονται από τα κεντρικά και βάσει

της εμπειρίας του, το ζητούμενο προϊόν και τις ικανότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι αναθέτει τις εργασίες. Οι παραγγελίες εκτυπώνονται, μαζί με έντυπα καταγραφής και ολοκλήρωσης των επιμέρους εργασιών και μόλις ετοιμαστούν, συσκευάζονται και στέλνονται με το φορτηγό της εταιρείας ή κάποιο πρακτορείο στα κεντρικά, που πρέπει να προγραμματιστεί η τοποθέτηση ή η αποστολή τους στον πελάτη».

9. Πώς καταχωρούνται οι παραγγελίες;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, υπάρχουν δύο τύποι παραγγελιών που χρειάζονται διευθέτηση, **οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές και οι παραγγελίες που αφορούν τις πωλήσεις** (τα παραγόμενα προϊόντα) και πρέπει να σταλούν στο εργοστάσιο ώστε να παραχθούν. «Οι παραγγελίες των πρώτων υλών γίνονται τηλεφωνικά ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή fax στον υπεύθυνο προμηθειών στην Αθήνα, ο οποίος καλείται με τη σειρά του να τις εκτελέσει και να φροντίσει την αποστολή τους στο εργοστάσιο», «οι παραγγελίες προς τους προμηθευτών δίνονται τηλεφωνικά ή μέσω email στους προμηθευτές του εσωτερικού και αποκλειστικά μέσω email στους προμηθευτές του εξωτερικού.». Από την άλλη, όσον αφορά τις παραγγελίες που αφορούν τις πωλήσεις, η απάντηση όλων ήταν η ίδια, αφού ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία και τα αποσπάσματα από τις συνεντεύξεις φαίνονται εδώ: «Κάθε παραγγελία παίρνει έναν αριθμό πρωτοκόλλου, οποίος καταχωρείται σε ένα τετράδιο/βιβλίο παραγγελιών. Επίσης, εκτυπώνεται και μπαίνει στα αντίστοιχα μπλοκ της εργαζόμενης που είναι υπεύθυνη για την τοποθέτηση. Μόλις το φορτηγό ή το πρακτορείο φέρει τις έτοιμες παραγγελίες, σημειώνονται στο τετράδιο, αλλά και στα αντίγραφα των παραγγελιών ώστε να δρομολογηθεί η τοποθέτηση ή αποστολή.», «Υπάρχει ένα

τετράδιο παραγγελιών, στο οποίο οι πωλητές καταγράφουν τις παραγγελίες και παίρνουν αριθμό πρωτοκόλλου. Οι παραγγελίες δημιουργούνται σε έτοιμες φόρμες παραγγελιών ή μέσω του ERP, στέλνονται στο εργοστάσιο, όταν αφορούν παραγόμενα προϊόντα ή στο τεχνικό τμήμα που υπάρχει στο υπόγειο της έκθεσης.».

10. Πώς προγραμματίζονται οι τοποθετήσεις των παραγγελιών που έρχονται από το εργοστάσιο και οι βλάβες;

Υπεύθυνη για το συγκεκριμένο καθήκον είναι η υπεύθυνη προσωπικού και τιμολόγησης, αλλά από τις συνεντεύξεις προέκυψε ότι ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία από την εταιρεία. Οι έξι από τους επτά ερωτηθέντες απάντησαν πως τοποθετήσεις προγραμματίζονται ανάλογα την προτεραιότητα της εγκατάστασης (π.χ. οι τράπεζες είναι πελάτες με υψηλή προτεραιότητα και άμεση εξυπηρέτηση), τη συμφωνηθείσα ημερομηνία τοποθέτησης μεταξύ πωλητή – πελάτη και τα διαθέσιμα συνεργεία: «Οι τοποθετήσεις προγραμματίζονται ανάλογα τα διαθέσιμα συνεργεία, την ημερομηνία τοποθέτησης, αν έχει συμφωνηθεί κατά την παραγγελία και τις καιρικές συνθήκες αν επηρεάζουν. Οι βλάβες, τακτοποιούνται εντός 48 ωρών, εκτός των περιπτώσεων που είναι αναγκαίο η συντομότερη διευθέτηση τους. Οι βλάβες «μοιράζονται» στους τεχνικούς, οι οποίοι τις έχουν μαζί τους σε κάποιο χαρτί οργανωμένα ή στέλνονται με γραπτό μήνυμα», «Το ανθρώπινο δυναμικό χωρίζεται σε υπεύθυνους αποκατάστασης βλαβών και κατασκευής και τοποθέτησης των νέων προϊόντων. Τηρείται μια χρονική προτεραιότητα, πλην περιπτώσεων έκτακτης ανάγκης, όπως νοσοκομεία, τράπεζες κλπ.», «Συνήθως, όταν γίνεται η επιμέτρηση για ένα έργο και υπάρξει συμφωνία με τον πελάτη, καθορίζεται και η ημερομηνία τοποθέτησης/παράδοσης των προϊόντων.

Υπάρχουν περιπτώσεις που ο πελάτης δεν είναι έτοιμος, οπότε απαιτείται να παραμείνουν στην αποθήκη τα προϊόντα για λίγο περισσότερο καιρό. Σε γενικές γραμμές όμως, οι τοποθετήσεις έχουν προγραμματιστεί από τη στιγμή της επιβεβαίωσης της παραγγελίας από τον πελάτη».

11. Πώς θα αντιμετωπίζατε το ενδεχόμενο της χρήσης κάποιου excel ή παρόμοιου προγράμματος για την καταγραφή των βλαβών και των τηλεφωνικών παραγγελιών; (τεκμηριώστε την απάντησή σας).

Η στάση των εργαζομένων στο συγκεκριμένο ερώτημα ήταν θετική και αυτό προκύπτει από τις απαντήσεις που μας έδωσαν στο σύνολο τους. Όλοι τους τόνισαν πως η δημιουργία ενός τέτοιου προγράμματος και η ενσωμάτωσή του στη λειτουργία της εταιρείας θα είχε πολλαπλά οφέλη για όλους, όπως καλύτερη οργάνωση, εξοικονόμηση χρόνου, ιχνηλασιμότητα, μείωση λαθών. Πιο αναλυτικά, οι ερωτηθέντες μας είπαν: «Είμαι υπέρ σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο. Αυτό θα βοηθούσε σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση της εταιρείας και θα βελτιώνει την εμπειρία μου ως εργαζόμενη. Ιδανικά για εμένα, θα ήθελα και προσπαθώ να εφαρμόσω κάθε επικοινωνία να γίνεται με mail, να στέλνω προσφορά, την οποία ο πελάτης θα αποδέχεται γραπτώς και να εξαλείψουμε τελειώς τις τηλεφωνικές παραγγελίες.», «Θεωρώ ότι θα βοηθούσε σημαντικά την παραγωγή η καταγραφή και η καταχώρηση των παραγγελιών, διότι παρατηρούνται ελλείψεις στις πρώτες ύλες. Δεν υπάρχει ιχνηλασιμότητα και πολλές φορές ξεχνιούνται πράγματα ή παραγγέλνονται διπλά. Καθυστερούν και οι παραδόσεις», «Αρχικά, οι βλάβες καταγράφονται ήδη σε κάποιο φύλλο εργασίας και συγκεκριμένα σε excel. Οπότε, υπάρχει μια οργάνωση και παρακολούθηση όλων βλαβών απο την αρχή μέχρι το τέλος. Κάθε τεχνικός, φτιάχνει δελτίο εργασιών μετά το πέρας των εργασιών, το οποίο δίνεται στους αντίστοιχους πωλητές σε την αποστολή της προσφοράς για

την επισκευή, αντικατάσταση, αποκατάσταση, κλπ της βλάβης. Τα δελτία εργασιών τακτοποιούνται σε φακέλους και αντίγραφα σε σημείο στην αποθήκη. Προσωπικά θεωρώ απαραίτητη τη χρήση ενός προγράμματος καταγραφής των παραγγελιών. Αυτό θα βοηθούσε την καλύτερη οργάνωση τους και θα μείωνε αισθητά φόρτο εργασίας αλλά και κόστος, αφού όλοι οι εμπλεκόμενοι θα μπορούσαν να έχουν ανά πάσα στιγμή ενημέρωση για την κατάσταση της εκάστοτε παραγγελίας» και «Σαφώς και είναι ο σωστός και ενδεδειγμένος τρόπος διαχείρισης των τηλεφωνικών παραγγελιών και καταγραφής βλαβών μιας και έτσι μπορούν να καταγραφούν στοιχεία του πελάτη, της ζήτησής του, των σχολίων του, του χρόνου κατά τον οποίο έγιναν όλα αυτά, της απόκρισης της εταιρείας μας και γενικώς να υπάρχει ένα καταγεγραμμένο αρχείο και όχι το αλαλούμ που επικρατούσε παλιότερα σε πολλές εταιρείες».

12. Πώς θα αντιμετωπίζατε το ενδεχόμενο της χρήσης κάποιου excel ή παρόμοιου προγράμματος για την καταχώρηση των παραγγελιών που αφορούν το εργοστάσιο; (τεκμηριώστε την απάντησή σας).

Όπως και στο προηγούμενο ερώτημα, η αντίδραση των εργαζομένων ήταν θετική, με παρόμοια σχόλια και αιτιολόγηση. Όλοι θεωρούν πως είναι ο πλέον κατάλληλος οργάνωσης, διαχείρισης και εκτέλεσης των παραγγελιών με στόχο την καλύτερη και ομαλή λειτουργία της εταιρείας. Ενδεικτικά, οι εργαζόμενοι ανέφεραν πως: «Η καταγραφή των παραγγελιών προς υλοποίηση στο εργοστάσιο αποτελεί ένα πιο σύνθετο πρόβλημα καταγραφής από αυτό των τηλεφωνικών παραγγελιών των πελατών, καθώς πολλά από αυτά που πρέπει να περιγραφούν δεν βρίσκονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο και τυποποιημένο μοτίβο. Σαφώς μια ηλεκτρονική φόρμα που να καταγράφονται όσες κοινές και τυποποιημένες πληροφορίες υπάρχουν σε όλες τις παραγγελίες αλλά ταυτόχρονα να υπάρχει και

ένα ελεύθερο πεδίο αυτοσχεδιασμού, αποτελεί μια πολύ καλή λύση στην οργάνωση των παραγγελιών στην ταχύτητα σύνταξέ τους, στην αρχειοθέτησή τους αλλά και στην μείωση κατανάλωσης χαρτιού», «Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, μια τέτοια αλλαγή μόνο σύμφωνη με βρίσκει, διότι αυτό θα βοηθούσε σημαντικά στην οργάνωση της παραγωγής, την καλύτερη παρακολούθηση τους και όλοι οι εμπλεκόμενοι θα είχαν ενημέρωση για την κατάσταση και την εξέλιξη κάθε παραγγελίας. Επίσης, θα μειωνόταν και ο χρόνος και ο φόρτος εργασίας, διότι πλέον η καταχώρηση θα γίνεται μέσω υπολογιστή και όχι στο τετράδιο που βρίσκεται στη γραμματεία της εταιρείας», «Προσωπικά πιστεύω πως η μεταφορά του βιβλίου παραγγελιών σε ηλεκτρονική μορφή (π.χ excel) θα βοηθούσε την οργάνωση της εταιρείας. Οι εμπλεκόμενοι θα γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή την εξέλιξη των παραγγελιών τους (τοποθετημένες και μη) και οι υπεύθυνοι του προγράμματος δε χρειάζεται να “ξεφυλλίζουν” ντοσιέ με πλήθος παραγγελιών για να ελέγξουν την κατάσταση των παραγγελιών. Ουσιαστικά, ο φόρτος εργασίας θα μειωθεί και οι εργαζόμενοι θα “κερδίσουν” χρόνο να ασχοληθούν με πιο ουσιαστικές και ενδιαφέροντα αντικείμενα», «Θεωρώ ότι θα βοηθούσε σημαντικά την παραγωγή η καταγραφή και η καταχώρηση των παραγγελιών, διότι παρατηρούνται ελλείψεις στις πρώτες ύλες. Δεν υπάρχει ιχνηλασιμότητα και πολλές φορές ξεχνιούνται πράγματα ή παραγγέλνονται διπλά. Καθυστερούν και οι παραδόσεις.». Βέβαια, όπως διαπιστώνουμε από τις απαντήσεις, οποιαδήποτε αλλαγή χρειάζεται προσοχή και κυρίως προσαρμογή στις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού.

13. Πώς θα αντιμετωπίζατε το ενδεχόμενο της πραγματοποίησης των παραγγελιών με την χρήση εντύπων παραγγελιών και όχι τηλεφωνικά; (τεκμηριώστε την απάντησή σας).

Η απάντηση των εργαζομένων στη συγκεκριμένη ερώτηση, φανερώνει ξανά την

ανάγκη για καλύτερη οργάνωση και δημιουργία οργανωτικών δομών και διαδικασιών που θα τους βοηθήσουν στην καλύτερη διαχείριση των καθημερινών τους καθηκόντων. Στην πλειονότητά τους, οι υπάλληλοι αναφέρουν λέξεις κλειδιά, όπως “οργάνωση”, “μείωση φόρτου εργασίας και σπατάλη χρόνου”, “αποφυγή λαθών”, “ελλείψεις”, “καλύτερη παρακολούθηση”, κλπ. Βέβαια, κάθε αλλαγή πρέπει να εξετάζεται διεξωδικά, διότι όπως ανέφερε και ο υπεύθυνος παραγωγής, ένα τέτοιο πρόγραμμα ίσως να μη βοηθούσε το εργοστάσιο, *«Όχι, γιατί θα δημιουργηθεί μεγάλη καθυστέρηση και επιβάρυνση ενός πόρου με επιπλέον φόρτο εργασίας και γραφειοκρατίας, σε στιγμές που δεν περισσεύει.»*. Αντίθετα, οι υπόλοιποι εργαζόμενοι στα άλλα τμήματα της εταιρείας, που βρίσκονται στα κεντρικά γραφεία της Αθήνας, ανέφεραν τα εξής: *«Σαφώς γιατί έτσι εκτός από την δημιουργία ενός αρχείου με το ιστορικό των παραγγελιών και την εξέλιξη αυτών, θα υπάρχει πάντα μια ανά πάσα στιγμή αντικειμενική και κοινός αποδεκτή καταγραφή των τρεχουσών παραγγελιών με αποτέλεσμα την καλύτερη διαχείρισή τους αλλά και την αποφυγή παρεξηγήσεων του τύπου ‘άλλα άκουσα, άλλα νόμιζα, άλλα κατάλαβα και αυτά δεν μου τα είχες πει’.»*, *«Αυτό θα βοηθούσε την εταιρεία στην καλύτερη παρακολούθηση των παραγγελιών των πρώτων υλών και στον καλύτερο έλεγχο από τον υπεύθυνο παραλαβής για την σωστή εκτέλεση των παραγγελιών από τον προμηθευτή. Επίσης, η καταχώρηση και η εκτέλεση των παραγγελιών προς προμηθευτές με φόρμες ή ακόμα και με τη χρήση του ERP, επιτρέπει τον έλεγχο και την παρακολούθηση των τιμών και πως αυτές διαμορφώνονται, γεγονός που έχει καταλυτικό ρόλο για μια εταιρεία σαν τη δική μας που έχει και παραγωγή. Αυτό βελτιώνει και επιτρέπει την καλύτερη κοστολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών.»*, *«Θεωρώ πως από τη στιγμή που εταιρεία διαθέτει το SAP, θα ήταν*

πολύ βοηθητικό για την καλύτερη οργάνωση και παρακολούθηση των διαδικασιών της, να γίνονται όλα μέσω του SAP (καταχώρηση παραγγελιών, παρακολούθηση αποθεμάτων, καλύτερη οργάνωση αποθήκης και λογιστηρίου). Απαιτεί σίγουρα κόπο και χρόνο για τους εργαζομένους να μάθουν και στήσουν σωστά τις διαδικασίες, αλλά μόλις ξεκινήσει, θεωρώ ότι θα βελτιωθεί σημαντικά η εμπειρία της εργασίας, όπως και θα μειωθεί η σπατάλη χρόνου σε “ασήμαντες” εργασίες. Η εκτέλεση των παραγγελιών μέσω SAP, θα βοηθήσει την οργάνωση της αποθήκης, την τιμολόγηση αλλά και το λογιστήριο.», «Ως υπεύθυνος προμηθειών, θεωρώ απαραίτητη τη χρήση έτοιμων φορμών μέσω εγγράφων επεξεργασίας κειμένων ή ακόμα και με τη χρήση του SAP για ακόμη καλύτερο έλεγχο και οργάνωση των παραγγελιών. Σίγουρα ένα τέτοιο βήμα θα βοηθήσει σε πολλά επίπεδα την οργάνωση των προμηθειών, όπως την παρακολούθηση των τιμών, τον έλεγχο των ποσοτήτων κατά την παραλαβή, τυχόν ελλείψεις ή καταστροφές, κλπ. Επίσης, παρέχει τη δυνατότητα για την καλύτερη ιχνηλασιμότητα των προϊόντων και των πρώτων υλών. Βέβαια, η διαδικασία αυτή απαιτεί περισσότερο χρόνο κατά την εκτέλεσή της, συγκριτικά με τις αντίστοιχες τηλεφωνικές, αλλά πιστεύω πως τα πλεονεκτήματα είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα και μακροπρόθεσμα μόνο οφέλη θα έχουν για την εταιρεία.».

14. Πιστεύεται ότι απαιτείται κάποια διαφοροποίηση στη στάση του ηγέτη της εταιρείας για την επίτευξη και καθιέρωση των προτεινόμενων αλλαγών και μεθόδων;

Στην ερώτηση σχετικά με την αναγκαιότητα για αλλαγή ή μη στο στυλ ηγεσίας, ώστε να καθιερωθούν ευκολότερα οι οποιεσδήποτε αλλαγές, η απάντηση των εργαζομένων ήταν καθολική και περίπου εννιαία από όλους. Όλοι τόνισαν πως η ηγεσία πρέπει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει μια μέθοδο πιο φιλική προς τους εργαζομένους, που να λαμβάνει υπόψη της τις ανάγκες και τις προτάσεις

τους, να τους παρέχει τα εφόδια και την κατάλληλη υποστήριξη για να επιτευχθεί η αλλαγή. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες δήλωσαν: «Χρειάζεται ένα στυλ ηγεσίας υποστηρικτικό και συμμετοχικό, όπου ο ηγέτης θα λαμβάνει υπόψη τις απόψεις/προτάσεις/προβληματισμούς των εργαζομένων σχετικά με τις αλλαγές που πρόκειται να ενεργοποιηθούν. Με αυτό τον τρόπο, η οποιαδήποτε αλλαγή μπορεί να πραγματοποιηθεί ευκολότερα, αφού ο εργαζόμενος δε νιώθει τον εξαναγκασμό και την καταπίεση, αλλά και όποιες προτάσεις τους μπορούν να βελτιώσουν ακόμη περισσότερο τις διαδικασίες.», «Ένα στυλ ηγεσίας κάπως συμμετοχικό, όπου οι εργαζόμενοι θα ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις απόψεις τους ή και τυχόν προβλήματα – ζητήματα. Έτσι τα πραγματικά προβλήματα θα εμφανιστούν και δημιουργούνται περισσότερες πιθανότητες επίλυσης», «Θεωρώ πως δεν πρέπει να αλλάξουν και πολλά στο ήδη υπάρχον σύστημα ηγεσίας. Πιστεύω πως αν η ηγεσία συνεχίσει σε αυτό το συμμετοχικό στυλ που εφαρμόζουν οι προϊστάμενοι, η οποιαδήποτε αλλαγή στις διαδικασίες θα είναι ευκολότερη και θα γίνει αποδεκτή από το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων.». Σύμφωνα με όσα δήλωσαν οι εργαζόμενοι, η υπάρχουσα κατάσταση στην εταιρεία δεν απέχει και πολύ από τις απαιτήσεις που οι ίδιοι έχουν και τη μελλοντική συμπεριφορά που θα ήθελαν να έχει η ανώτερη ηγεσία για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, αλλά και τη δημιουργία των νέων δομών.

15. *Τι θα αλλάζατε εσείς με σκοπό να γίνει καλύτερη η καθημερινή σας εργασιακή εμπειρία και να βελτιωθεί ως προς την οργάνωσή της;*

Κατά την άποψή μου αποτελεί τη σημαντικότερη ερώτηση και οι απαντήσεις των εργαζομένων ιδιαίτερα κρίσιμη, διότι φανερώνουν τη γενικότερη αντίληψη των εργαζομένων για την υφιστάμενη κατάσταση και πως την αντιλαμβάνονται, αλλά το σημαντικότερο είναι ότι οι απαντήσεις τους φανερώνουν το σημείο που

αυτοί θέλουν να φτάσουν και αν επιθυμούν να βελτιωθούν συνολικά. Οι πέντε από τους επτά ερωτηθέντες ανέφεραν την αναγκαιότητα που εντοπίζουν για καλύτερη οργάνωση και προτείνουν την καθολική χρήση του ήδη υπάρχοντος προγράμματος ERP, με σκοπό την καλύτερη διαχείριση των διαφόρων βασικών λειτουργιών της εταιρείας (προμήθειες, πωλήσεις, λογιστήριο). Επίσης, έκαναν και ο καθένας τους μεμονωμένες προτάσεις, όπως **συνεχόμενη εκπαίδευση προσωπικού, κυρίως στο εργαστάσιο, πρόσληψη νέου προσωπικού, διαρκής και επικοινωνιακή επικοινωνία του ηγέτη για την διευθέτηση και επίλυση των ζητημάτων τους και εγκατάσταση ενός νέου προγράμματος για βέλτιστη διαχείριση του όγκου των βλαβών**. Σχετικά για το ERP, οι τοποθετήσεις τους φαίνονται παρακάτω: *«Επίσης, η χρήση του προγράμματος ERP θα με βοηθούσε και θα μείωνε σημαντικά το χρόνο που αφιερώνω στην τιμολόγηση των παραγγελιών και θα αποφεύγονταν τα λάθη», «Εκτός από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω και με βρίσκουν απόλυτα συμφωνώ, θεωρώ πως θα ήταν πολύ καλή ιδέα όλες οι παραγγελίες να καταχωρούνται και να πραγματοποιούνται μέσω SAP. Μια τέτοια κίνηση θα έχει θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό πολυεπίπεδα. Οι προμήθειες θα γνωρίζουν άμεσα τα αποθέματα που χρειάζονται για τις παραγγελίες, οι πωλήσεις θα γνωρίζουν τα αποθέματα ώστε να δώσουν το κατάλληλο χρόνο παράδοσης, αλλά και θα έχουν ενημέρωση για τις τιμές κόστους ώστε να διαμορφώνονται κατάλληλα οι τιμές πωλήσεις. Επίσης, το λογιστήριο θα μπορεί να μετατρέπει την εκάστοτε παραγγελία πωλήσεις σε τιμολόγιο εξοικονομώντας σημαντικό χρόνο από την εργασία του. Αυτό βέβαια, απαιτεί αρκετό χρόνο για να στηθεί και αρκετή εκπαίδευση ώστε το προσωπικό να εξοικειωθεί με το πρόγραμμα και λειτουργεί ορθά.», «Θεωρώ ότι θα βελτίωνε τις διαδικασίες της εταιρείας η ολική χρήση του προγράμματος ERP που θα διαθέτει*

η εταιρεία. Νομίζω, θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε την ενότητα του CRM (Customer Relationship Management – Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) για την καλύτερη οργάνωση της επικοινωνίας των πωλητών με τους συναλλασόμενους της εταιρείας. Ο υπεύθυνος θα έχει μια πλήρη και σαφή εικόνα για τις επαφές (επικοινωνίες, ραντεβού, κλπ) των πόρων (εργαζόμενοι) της εταιρείας. Επίσης, θα υπάρξει πλήρης ιστορικό και καταγραφή των επικοινωνιών με τους συναλλασόμενους, γεγονός που θα συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση και οργάνωση της εταιρείας.».

Επίσης, πρότειναν «εκτός από τη χρήση του ERP για την εκτέλεση κάθε είδους παραγγελιών (πρώτων υλών, προμηθειών, πελατών, κλπ), νομίζω θα βοηθούσε αρκετά η καθιέρωση ενός προγράμματος – εφαρμογής για τη διαχείριση των βλαβών. Πιο συγκεκριμένα, ένα πρόγραμμα που θα ενημερώνει τον τεχνικό για τις βλάβες που προκύπτουν, θα εμφανίζει τη θέση του τεχνικού ανά πάσα στιγμή και ο τεχνικός θα στέλνει ζωντάνα ενημέρωση και αναφορά για την εξέλιξη ή ολοκλήρωση των βλαβών. Έτσι, θα υπάρξει καλύτερη οργάνωση στον συγκεκριμένο τομέα, θα τιμολογούνται σωστά όλες οι περιπτώσεις και θα υπάρχει καλύτερη διαχείριση των βλαβών», «Θεωρώ πως χρειάζεται αύξηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και η πλήρωση ορισμένων κενών θέσεων με τους κατάλληλα καταρτισμένους εργαζομένους. Η πίεση είναι μεγάλος και ο φόρτος εργασίας εξαιρετικά βαρύς, οπότε θεωρώ απαραίτητη την πρόσληψη ανθρώπων που θα βοηθήσουν την εταιρεία και κυριώς τους εργαζομένους να αναπτυχθούν και να φέρουν σε πέρας τις αρμοδιότητές τους.».

Παρατηρούμε, ότι ο κάθε εργαζόμενος επιθυμεί την πραγματοποίηση μιας ενέργειας και την καθιέρωση μεθόδων – πρακτικών, οι οποίες θα αλλάξουν την καθημερινότητά τους και θα βελτιώσουν τόσο την εμπειρία τους ως εργαζόμενο, όσο και την απόδοση της εταιρείας στα προϊόντα

και τις υπηρεσίες που προσφέρει.

7° ΚΕΦΑΛΑΙΟ

7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εργασία αποτυπώθηκαν οι αντιλήψεις και οι απόψεις μερίδας των εργαζομένων της εταιρείας Λ.Ν Ο.Ε, σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση , τις συνθήκες λειτουργίας και τις δυνατότητες για βελτίωσή τους. Οι περιγραφές τους μας έδωσαν μια σαφή εικόνα για τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, αφού συλλογικά μας ανέφεραν για τις ελλείψεις που υπάρχουν σε διαδικασίες οργάνωσης και διαχείρισης. Επίσης, βάσει των προτάσεων που έγινε από τον ερευνητή, διαπιστώθηκε ποια θα είναι η αντίδραση των εργαζόμενων σε πιθανές μελλοντικές βελτιώσεις/αλλαγές διαδικασιών και μεθόδων με την προσθήκη κάποιων απλών, αρχικά, εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας. Επιπλέον, κατανοήσαμε και τους λόγους της άρνησης ορισμένων στις προτεινόμενες αλλαγές, κυρίως εξαιτίας του μεγέθους της εταιρείας και των υπηρεσιών/προϊόντων που παράγει και προσφέρει.

Σημαντικά δεδομένα συλλέχθηκαν και το υφιστάμενο στυλ ηγεσίας, καθώς και για τον «επιθυμητό» και απαραίτητο τρόπο διοίκησης ώστε να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενες αλλαγές για την εφαρμογή των εργαλείων και των τεχνικών της Δ.Ο.Π.. Βασικότερο όλων βέβαια, είναι οι προτάσεις για πιθανές βελτιώσεις που έκαναν οι εργαζόμενοι, διότι αυτοί είναι που θα βιώνουν την καθημερινότητα, αναγνωρίζουν τα προβλήματα και κυρίως θα κληθούν να εφαρμόσουν τις οποιεσδήποτε αλλαγές.

7.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Στο παρόν κεφάλαιο, θα συνοψιστούν και θα αναλυθούν τα δεδομένα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των εργαζομένων της εταιρείας, περιγράφοντας της υφιστάμενη κατάσταση της εταιρείας. Συνεπώς, μπορούμε να χωρίσουμε την ανάλυση και τα εξαγόμενα από αυτή σε τέσσερις βασικές κατηγορίες :

- a. Υφιστάμενη κατάσταση στον οργανισμό (δομές, διαδικασίες, ελλείψεις, προβλήματα)
- b. Στάση της ηγεσίας
- c. Αντίδραση των εργαζομένων στην αλλαγή
- d. Προτάσεις για βελτιώσεις από τους εργαζομένους

Αρχικά, μας περιέγραψαν μια **απαιτητική** κατάσταση στο χώρο εργασίας και την καθημερινότητά τους, που οφείλεται στη θέση που έχει η εταιρεία στη βιομηχανία και τον αυξημένο φόρτο εργασίας. Καθολικά οι συνεντευξιαζόμενοι έκαναν αναφορά για **κακή οργάνωση, ελλείψεις στις διαδικασίες** εκτέλεσης των καθηκόντων και **ασύγχρονες διαδικασίες** στον τρόπο λειτουργίας και της διεύθυνσης της εργασίας τους. Επίσης, μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων μας τόνισε πως εκτελεί και εργασίες πέρα τον καθημερινών του καθηκόντων, με αποτέλεσμα να επιβαρύνονται με επιπρόσθετο φόρτο εργασίας. Ως επίπτωση, λοιπόν, αυτό δημιουργεί λάθη, παραλήψεις στη διεύθυνση των παραγγελιών, μη ορθή εκτέλεση των καθηκόντων και δημιουργιών εντάσεων.

Πράγματι, οι απαντήσεις που λάβαμε φανερώνουν ό,τι αποτυπώθηκε και στη θεωρία. Η έλλειψη συστημάτων Δ.Ο.Π. συνδέεται και με την απουσία ελέγχων και εγγράφων. Στην προς εξέταση εταιρεία, οι παραγγελίες προς προμηθευτές γίνονται τηλεφωνικά, δίχως να καταχωρούνται κάπου. Γίνονται τηλεφωνικές παραγγελίες για ανταλλακτικά, κυρίως σε πελάτες λιανικής, γεγονός που περιέχει μεγάλο ρίσκο για την ύπαρξη λάθους, έλλειψη ιχνηλασιμότητας και μεγάλος κίνδυνος για κακή συνεννόηση μεταξύ των εμπλεκόμενων. Σημαντικότερη όμως, επίπτωση της έλλειψης οργάνωσης και των λαθών που προκύπτουν από αυτή, είναι η δημιουργία εντάσεων, που προκαλούν φθορές μεταξύ των εργαζομένων και επικρατεί ένα δυσάρεστο κλίμα, με αποτέλεσμα τη μειωμένη απόδοσή τους.

Όσον αφορά το **τις πρακτικές διοίκησης** της εταιρείας, η απόκριση των εργαζομένων ήταν ενιαία. Ξεκάθαρα δήλωσαν πως πρόκειται για μια **«Αυταρχική Ηγεσία»** για ζητήματα που αφορούν τη διοίκηση της εταιρείας, την ανάθεση των καθηκόντων και τον τρόπο εκτέλεσης της παραγωγής και τη λειτουργία της εταιρείας. Αντίθετα, χαρακτήρισαν τον ηγέτη «ανοικτό» και **δεκτικό** σε νέες προτάσεις που σχετίζονται με την αλλαγή και τη βελτίωση των διαδικασιών της εταιρείας ή της εκτέλεσης των καθηκόντων τους, μας παρουσίασαν ένα στυλ **«Συμμετοχικής Ηγεσίας»** σε αυτό το κομμάτι διοίκησης της εταιρείας.

Επίσης, ήταν ξεκάθαρη στη μέθοδο ηγεσίας που θα ήθελαν να εφαρμοστεί σε περίπτωση ύπαρξης αλλαγών και εγκατάστασης νέων διαδικασιών. Όλοι θα επιθυμούσαν ένα **συμμετοχικό** στυλ ηγεσίας, όπου ο ηγέτης θα λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες και τις προτάσεις των υφισταμένων του και θα αναλάβει και έναν **«υποστηρικτικό»** και συμβουλευτικό ρόλο στην ενημέρωση και καθιέρωση των νέων διαδικασιών στην εταιρεία. Άλλωστε, όπως αναφέρει και η βιβλιογραφία, το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας για την καθιέρωση των πρακτικών της Δ.Ο.Π. είναι **«συμμετοχική ηγεσία σε ένα υψηλότερο επίπεδο»**. Οι εργαζόμενοι που έχουν ενεργή συμμετοχή και εμπλέκονται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενδυναμώνονται και προφανώς **αποδίδουν καλύτερα**.

Ένα από τα κρίσιμα και σημαντικότερα ζητήματα για την καθιέρωση νέων μεθόδων και πρακτικών σε έναν οργανισμό, είναι η **αντίδραση των εργαζομένων** σε αυτές, που συνήθως είναι διστακτικοί και αντιδρούν έντονα. Οι λόγοι της εναντίωσης στην αλλαγή ποικίλουν, αναλόγως την εταιρεία, της προσωπικότητας κάθε ανθρώπου, της θέσης των εργαζομένων και το βαθμό που «επηρεάζονται» οι συνήθειες και τα συμφέροντά τους. Στη δική μας έρευνα, τα συμπεράσματα που εξάγουμε είναι συγκεκριμένα. Αρχικά, ένα ποσοστό αντιδρά αμέσως, διότι αισθάνεται πως στο ήδη

υπάρχον βεβαρημένο πρόγραμμα του, ο ηγέτης προσπαθεί να του αναθέσει επιπλέον φόρτο εργασίας. Επιπλέον, από κάποιες απαντήσεις κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, καταλάβαμε πως η αντίδραση οφείλεται και στη «**διαταραχή της συνήθειας**», κυρίως στους εργαζομένους που ηλικιακά είναι μεγαλύτεροι και αρκετά χρόνια στην εταιρεία. Τέλος, κάποιιοι θεωρούν ότι οποιαδήποτε αλλαγή θα προκαλούσε καθυστερήσεις, μείωση της απόδοσης, κυρίως λόγω της έλλειψης ανθρώπινου προσωπικού, κυρίως στο εργοστάσιο.

Αντίθετα, στην εξέλιξη της συζήτησης και παρουσιάζοντας τις ιδέες για τις νέες απλές αλλαγές, το μεγαλύτερο μέρος των ανθρώπων εξέφρασε την αναγκαιότητα για αλλαγή και έδειξε να συμφωνεί με τις πρακτικές που προτάθηκαν για ενδεχόμενη βελτίωση των διαδικασιών και συνεπώς της καθημερινότητάς τους. Παρόλο που μερικοί στην αρχή δίστασαν και ήταν αρνητικοί, οι περισσότεροι εμφανίστηκαν θετικοί και επιθυμούν την αλλαγή, που θα έχει βελτίωση και **επίδραση σε ατομικό επίπεδο**. Κυρίως, οι εργαζόμενοι στα γραφεία της εταιρείας, που καθημερινά καλούνται να διαχειριστούν μεγάλο όγκο εργασίας είναι θετικοί προς τις νέες αλλαγές και τα εργαλεία Δ.Ο.Π. που προτάθηκαν.

Τέλος, οι προτάσεις των εργαζομένων δεν απέχουν πολύ από τις εκτιμήσεις μας και γενικά από το φάσμα των εργαλείων της Δ.Ο.Π.. Στο σύνολό τους πρότειναν να στηθούν πολλές από τις βασικές λειτουργίες της εταιρείας, στη ήδη υπάρχον ERP πρόγραμμα που διαθέτει, με στόχο την καλύτερη οργάνωση των καθηκόντων τους και της λειτουργίας της εταιρείας. Θεωρούν πως αυτή η αλλαγή θα μειώσει την ύπαρξη λαθών, θα τους εξοικονομήσει χρόνο, θα βελτιώσει αισθητά την επικοινωνία μεταξύ τους και θα ενισχύσει την ατομική τους απόδοση, όσο και της εταιρείας ως σύνολο. Επιπλέον, πρότειναν την ύπαρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης, μέσω των οποίων θα καταρτιστούν καλύτερα και θα αποκτήσουν πρόσθετα εφόδια για την

εκτέλεση και οργάνωση των καθηκόντων τους. Άλλωστε, η εκπαίδευση αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία της Δ.Ο.Π. και μέθοδος για την καθιέρωση των αλλαγών σε μια επιχείρηση. Επίσης, τόνισαν και την ανάγκη να υπάρξει επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ των ηγετών και των εργαζομένων, ώστε οι δεύτεροι να κοινοποιούν στους ανωτέρους τους τυχόν προτάσεις, ζητήματα, βελτιώσεις, και οι ηγέτες, από την πλευρά τους, θα τους υποστηρίζουν στα όποια ζητήματα προκύπτουν.

Αξίζει να τονίσουμε πως παρόλο που τα εργαλεία και οι μέθοδοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας διέπονται από συγκεκριμένες αρχές και στηρίζονται σε βασικές έννοιες, η εφαρμογή τους πρέπει να **προσαρμόζεται** στην εκάστοτε εταιρεία και τις ανάγκες που αυτή έχει. Οι ίδιες πρακτικές και εργαλεία, όσο επιτυχημένα και να είναι σε μια εταιρεία, σε μια διαφορετική μπορεί να μην αποδώσουν και καθόλου και να δημιουργήσουν σύγχυση και ζητήματα στη λειτουργία της.

7.3 ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Στηριζόμενοι σε όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, θα πραγματοποιήσουμε και μια ανάλυση S.W.O.T με στόχο να ολοκληρωθεί η παρούσα εργασία με ένα χρήσιμο εργαλείο που δυνητικά θα μπορούσε να αποτελέσει στρατηγικό πλάνο για την εταιρεία και μέσο και περαιτέρω έρευνα.

Πίνακας 2 (Ανάλυση S.W.O.T) (Παππάς, 2009)

ΑΝΑΛΥΣΗ S.W.O.T	
ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> • Υγιής οικονομική κατάσταση (αυξανόμενος κύκλος εργασιών, κερδοφορία) • Παροχή ποιοτικών προϊόντων • Διάθεση στην αγορά εύρους προϊόντων • Καλή φήμη και γνωστό όνομα στην αγορά • Ισχυρό πελατολόγιο • Έμπιστοι υπάλληλοι 	<ul style="list-style-type: none"> • Ελλείψεις σε προσωπικό • Ελλιπής εκπαίδευση του προσωπικού • Κακή διαχείριση, οργάνωση και εκτέλεση των εργασιών • Περιορισμένη χρήση ελέγχου ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> • Χρήση προγράμματος ERP για την εκτέλεση των εργασιών • Οι νέες ανάγκες που υπάρχουν στην αγορά • Η τεχνολογική πρόοδος 	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση ανταγωνισμού • Αστάθεια της παγκόσμιας οικονομίας • Ελλείψεις πρώτων υλών • Αύξηση στις τιμές των προμηθευτών • Μείωση αγοραστικής δύναμης των καταναλωτών

1. ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- a. Η εταιρεία, εξαιτίας της ορθολογικής διαχείρισης των οικονομικών της ζητημάτων και της παροχής ποιοτικών προϊόντων, έχει καταφέρει να αποτελεί μια υγιή οικονομικά επιχείρηση στον κλάδο δραστηριότητάς της και στην ευρύτερη ελληνική αγορά.
- b. Λόγω της τεχνογνωσίας και της εμπειρίας χρόνων που διαθέτει, είναι πλέον ικανή σαν εταιρεία να προσφέρει στους καταναλωτές προϊόντα υψηλής ποιότητας που καλύπτουν τις ανάγκες τους.
- c. Έπειτα από σαράντα χρόνια που βρίσκεται στο χώρο, επιτρέπει στους πελάτες της να επιλέξουν από μια μεγάλη γκάμα προϊόντων, ικανό να καλύψουν μεγάλο μέρος των διαφόρων απαιτήσεων των καταναλωτών.
- d. Όσα αναφέρθηκαν προηγουμένως, έχουν οδηγήσει στη δημιουργία μιας καλής φήμης και ενός καλού ονόματος για την εταιρεία στο κλάδο δραστηριότητάς της, αφού μπορεί και αναλαμβάνει διάφορα έργα και συνεργάζεται με πληθώρα τεχνικών εταιρειών.
- e. Το πελατολόγιο της είναι ιδιαίτερα ισχυρό, αφού μεταξύ άλλων προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες σε «δυνατούς» πελάτες, μεταξύ άλλων τράπεζες, αεροδρόμια, νοσοκομεία, μεγάλες κατασκευαστικές εταιρείες, κλπ.
- f. Οι εργαζόμενοί της είναι αρκετά έμπιστοι, αφού βρίσκονται για πολλά χρόνια στο δυναμικό της και ενεργούν πάντα με γνώμονα το κοινό όφελος της εταιρείας.

2. ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ

- a. Οι εργαζόμενοι, όπως διαπιστώθηκε και από την έρευνα, είναι επιβαρυνόμενοι με μεγάλο φόρτο εργασίας και τόνισαν την ανάγκη για την

πρόσληψη νέων υπαλλήλων ώστε να λειτουργεί ορθότερα η εταιρεία.

Αποτέλεσμα της έλλειψης σε επάρκεια ανθρώπων είναι η ύπαρξη λαθών, λάθος εκτέλεσης παραγγελιών, δημιουργίας εντάσεων και κυρίως μειωμένης απόδοσης.

- b. Τα όποια σεμινάρια ή επιμορφωτικά προγράμματα είναι ελάχιστα ή ανύπαρκτα και έτσι οι εργαζόμενοι μένουν στάσιμοι, δεν ενημερώνονται για νέες μεθόδους και εφόδια που θα μπορούσαν να αποκτήσουν.
- c. Όπως προέκυψε και από τις συνεντεύξεις, είναι εμφανής η κακή οργάνωση μεγάλου μέρους της λειτουργίας της επιχείρησης (τηλεφωνικές παραγγελίες σε προμηθευτές, προφορικές παραγγελίες από πελάτες και προς εργοστάσιο, απουσία καταγραφής των παραγγελιών), γεγονός που αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη που εταιρεία επιδιώκει.
- d. Ανεπαρκείς διαδικασίες ελέγχου ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, οδηγεί στη μη καταγραφή των σφαλμάτων, την έλλειψη διαδικασιών ιχνηλασιμότητας και την επανάληψη των λαθών.

3. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

- a. Η εταιρεία διαθέτει στις τάξεις της ένα από τα καλύτερα, αν όχι, το καλύτερο ERP πρόγραμμα. Αν αυτό αρχίσει να εφαρμόζεται καθολικά από όλους τους εργαζομένους, σε όλους τους τομείς της λειτουργίας της, θα μπορούσε να εξαλείψει πολλά ζητήματα και να βελτιώσει την απόδοση της εταιρείας σε αρκετούς τομείς, όπως διαχείριση παραγγελιών, πελατών, οργάνωση παραγωγής, κ.α.
- b. Η αγορά συνεχώς μεταβάλλεται και διαρκώς προκύπτουν νέες ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν. Λόγω της τεχνογνωσίας που διαθέτει, της

εμπειρίας και του δικτύου προμηθειών θα μπορούσε να καλύψει σημαντικό μερίδιο των συγκεκριμένων αναγκών.

- c. Η εξέλιξη της τεχνολογίας δεν έχει αφήσει ανεπηρέαστη την επιχείρηση. Ήδη διαθέτει στην γκάμα της προϊόντα τεχνολογικά προηγμένα που μπορούν να καλύψουν τις νέες τεχνολογικές ανάγκες και να προσελκύσουν νέους πελάτες.

4. ΑΠΕΙΛΕΣ

- a. Αύξηση του ανταγωνισμού είναι κάτι που υπάρχει σε όλους τους τομείς και κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όμως, κυρίως στον κλάδο που αφορά την προς εξέταση εταιρεία, ολοένα και μεγαλώνει ο ανταγωνισμός, κυρίως στο κομμάτι της εμπορίας μηχανισμών και προϊόντων για τις πόρτες γκαράζ, το οποίο αποτελεί μια σημαντική πηγή εσόδων.
- b. Τα τελευταία δύο χρόνια, κυρίως λόγω της πανδημίας του COVID-19, αλλά και του πολέμου στην Ουκρανία, παρατηρείται μια αστάθεια στην παγκόσμια οικονομία, η οποία έχει δημιουργήσει σοβαρά προβλήματα, κυρίως οικονομικά στις επιχειρήσεις, σε όλους τους τομείς.
- c. Η πανδημία κυρίως, αλλά και ο πόλεμος έχουν οδηγήσει σε σημαντικές ελλείψεις στις πρώτες ύλες, με αποτέλεσμα πολλές παραγωγικές μονάδες να αδυνατούν να βρουν τα απαραίτητα υλικά για τη λειτουργία της παραγωγής τους και να κινδυνεύουν με παύση εργασιών.
- d. Η έλλειψη πρώτων υλών έχει οδηγήσει και σε αυξήσεις των τιμών αγοράς, αυξάνοντας επομένως τα έξοδα μια εταιρείας και μειώνοντας τα κέρδη τους.

- e. Η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, σε συνδυασμό με την πανδημία, τον πόλεμο και γενικά της αυξήσεις των τιμών, είναι παράγοντες που μειώνουν την αγοραστική ικανότητα των καταναλωτών. Το γεγονός αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντική απειλή για τη λειτουργία των οργανισμών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

American Society for Quality, A., 2021. *ASQ*, s.l.: s.n.

Anon., 2021. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://sites.google.com/site/dioikepix/dioikese-olikes-poiotetas/oithemeliotes-tes-poiotetas/e-prosengise-tou-juran>

Anon., 2021. *INC.*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www-inc-com.translate.goog/encyclopedia/total-quality-management-tqm.html? x tr sl=en& x tr tl=el& x tr hl=el& x tr pto=nui,se,op,elem,sc>
[Πρόσβαση 2021 October 25].

Anon., 2021. *Juran*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.juran.com/>
[Πρόσβαση 2021 October 2021].

Anon., 2022. *ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ* [Συνέντευξη] (April 2022).

Anon., χ.χ. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poioteta/>

Anon., χ.χ. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://eclass.upatras.gr/modules/document/file.php/DEAPT114/%CE%95%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%201-1-1.pdf>

Barone, A., 2021. *Investopedia*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.investopedia.com/terms/t/total-quality-management-tqm.asp>
[Πρόσβαση 23 October 2021].

Billson, F. Z., 2021. *MULTIBRIEFS : EXCLUSIVE*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://exclusive.multibriefs.com/content/7-ways-to-create-quality-culture-in-your-organization/marketing>
[Πρόσβαση 15 November 2021].

Cambridge, U. o., 2021. *Institute for Manufacturing*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/tqm-tools/>
[Πρόσβαση 27 October 2021].

CEB, 2014. *Council of Europe Development Bank*. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<http://eservices.personalcarecouncil.org/Meetings/2014ScienceSymposium/qac/deliefde.pdf>

[Πρόσβαση 10 November 2021].

Darling, J. R., 1992. *Total Quality Management: The Key Role of Leadership Strategies*, Louisiana: MCB University .

David L. Goetsch, S. B. D., 2013. *Διαχείριση Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία*. s.l.:Εκδόσεις Τζιόλα.

Deloitte, 2012. [Ηλεκτρονικό]

Available at:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-core-beliefs-and-culture.pdf>

[Πρόσβαση 7 Νοέμβριος 2021].

FORTUNEGREECE, 2020. *FORTUNEGREECE*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.fortunegreece.com/article/sev-simantika-ta-ofeli-tis-pistopiisis-gia-epichirisis-ke-ikonomia/>

[Πρόσβαση 18 March 2022].

ISO, 2021. *ISO*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://iso4u.gr/poiotita>

[Πρόσβαση 30 October 2021].

Kelchner, L., *χ.χ. Chron.com*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://smallbusiness.chron.com/adobe-creative-cloud-grow-business-13771091.html>

[Πρόσβαση 26 February 2022].

Kohll, A., 2018. *Forbes*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/?sh=4224a12349b5>

[Πρόσβαση 7 Νοέμβριος 2021].

Neyestani, B., 2017. [Ηλεκτρονικό]

Available at: https://mpira.uni-muenchen.de/77941/1/MPRA_paper_77941.pdf

[Πρόσβαση 29 October 2021].

Principles, M., *χ.χ. Lumen*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://courses.lumenlearning.com/principlesmanagement/chapter/7-4-organizational-change/>

[Πρόσβαση 14 February 2022].

School, H. B., 2020. *Harvard Business School*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-organizational-change>

[Πρόσβαση 14 February 2022].

Srinivasan, A. & Kurey, B., 2014. *Harvard Business Review*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>

[Πρόσβαση 10 November 2021].

Stobierski, T., 2020. *ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: WHAT IT IS & WHY IT'S IMPORTANT*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://online.hbs.edu/blog/post/organizational-change-management>

[Πρόσβαση 14 February 2022].

Tramontana, D., 2018. *QAD*. [Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.qad.com/blog/2018/11/the-top-risks-of-not-having-a-quality-management-system>

[Πρόσβαση 2021 27 October].

Verma, M. K., 2014. *ResearchGate*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.researchgate.net/publication/295531927_IMPORTANCE_OF_LEADERSHIP_IN_TOTAL_QUALITY_MANAGEMENT
[Πρόσβαση 10 February 2022].

Ακριβού, Μ., 2016. *FORTUNEGREECE*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.fortunegreece.com/article/ine-i-pistopiisi-diavatirio-gia-tis-epichirisis/>
[Πρόσβαση 26 March 2022].

ΓΑΛΑΝΗΣ, Π., 2017. *MEDNET*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mednet.gr/archives/2017-6/pdf/834.pdf>
[Πρόσβαση 5 April 2022].

ΓΑΛΑΝΗΣ, Π., 2018. *MEDNET*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://www.mednet.gr/archives/2018-2/pdf/268.pdf>
[Πρόσβαση 2 April 2022].

Δερβιτσιώτης, Κ. Ν., 2005. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. 2nd επιμ. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

ΜΑΝΤΖΟΥΚΑΣ, Σ., 2007. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://eclass.uop.gr/modules/document/file.php/TS162/%CE%91%CE%BD%CE%AC%CE%BB%CF%85%CF%83%CE%B7%20%CF%80%CE%BF%CE%B9%CE%BF%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8E%CE%BD%20%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD.pdf>
[Πρόσβαση 1 April 2022].

Μπρούστρας, Δ., 2003. *Ένωση Ελληνικών Τραπεζών*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/3_2003/173-182.pdf
[Πρόσβαση 6 Νοέμβριος 2021].

Παπάς, Β., 2009. *epixeirein.gr*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: <https://epixeirein.gr/2009/07/31/swot-analysis-efarmogi/>
[Πρόσβαση 6 May 2022].

ΣΕΒ, 2020. *ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*, ΑΘΗΝΑ: ΣΕΒ.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ, Υ. και συν., 2022. *ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ* [Συνέντευξη] 2022.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. Πείτε μου λίγα λόγια για εσάς. (ηλικία, θέση στην εταιρεία, χρόνια στην εταιρεία, μορφωτικό επίπεδο)
2. Σε ποιους απευθύνονται τα προϊόντα σας;
3. Περιγράψτε μου την εμπειρία σας σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας.
4. Ποια είναι τα θετικά στοιχεία/πλεονεκτήματα που εντοπίζεται ;
5. Ποια είναι τα αρνητικά στοιχεία/προβλήματα που εντοπίζεται ;
6. Πώς θα χαρακτηρίζατε το στυλ ηγεσίας του ανώτατου διοικητικού στελέχους της επιχείρησης ;
7. Χρησιμοποιείται κάποια μέσο τεχνολογίας για την οργάνωση του όγκου της εργασίας σας ;
8. Πώς οργανώνεται η παραγωγή ;
9. Πώς καταχωρούνται οι παραγγελίες ;
10. Πώς προγραμματίζονται οι τοποθετήσεις των παραγγελιών που έρχονται από το εργοστάσιο και οι βλάβες ;
11. Για τις τηλεφωνικές παραγγελίες και την καταγραφή των βλαβών πως θα αντιμετωπίζατε το ενδεχόμενο της χρήσης excel ή παρόμοιου λογισμικού ; (τεκμηριώστε την απάντηση)
12. Για τις παραγγελίες του εργοστασίου πως θα αντιμετωπίζατε την καταχώρησή τους σε excel ή παρόμοιο πρόγραμμα; (τεκμηριώστε την απάντηση)
13. Θα θέλατε να γίνονται οι παραγγελίες προς τους προμηθευτές με κάποιο έντυπο παραγγελιών και όχι τηλεφωνικά ; (τεκμηριώστε την απάντηση)
14. Πιστεύετε ότι απαιτείται κάποια διαφοροποίηση στη στάση του ηγέτη της εταιρείας για την επίτευξη και καθιέρωση των νέων μεθόδων ;

15. Τι θα αλλάζατε εσείς ώστε να γίνει καλύτερη η καθημερινή σας εργασία και να βελτιωθεί ως προς την οργάνωσή της;