

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ**  
**ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Έργου : μια  
προσέγγιση της σημασίας της ολικής ποιότητας στη διοίκηση  
έργων»**

**Γεωργία Μ. Σούμπαση**  
**Διπλωματούχος Μηχανολόγος Μηχανικός**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2003**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια είναι ορατό το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και μελετητών τόσο για την επιτυχή εφαρμογή και τα αποτελέσματα ενός προγράμματος ποιοτικής διοίκησης έργου όσο και για τη σημασία της ποιότητας κατά τη διοίκηση ενός έργου. Τα αποτελέσματα αυτά εξαρτώνται άμεσα από το περιβάλλον στο οποίο γίνεται προσπάθεια να εφαρμοσθεί (ΔΕ, ΔΟΠ), από τις συνιστώσες οι οποίες θα αποτελέσουν την είσοδο σε ένα τέτοιο σύστημα (πολιτική ποιότητας, τεχνικές, πρακτικές) αλλά και από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, την έξοδο, δηλαδή, του συστήματος μετά από μια τέτοια διαδικασία (βελτίωση ποιότητας, ανασχεδιασμός διαδικασιών).

Το ερώτημα που τίθεται, επομένως, είναι πως μπορεί να οριστεί αλλά και να διασφαλιστεί η ποιότητα στη διοίκηση ενός έργου αλλά και η διερεύνηση πρωτοβουλιών σχετικές με την ποιοτική διοίκηση έργων. Τα παραπάνω είναι δυνατόν να απαντηθούν με την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, μοντέλων αυτοαξιολόγησης αλλά και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι οποίες θα είναι ικανές –εάν ενσωματωθούν στην κουλτούρα, στη συμπεριφορά και υποστηριχθούν από την ηγεσία της επιχείρησης-, να δημιουργήσουν ικανές συνθήκες για τη βελτιστοποίηση των ήδη εφαρμοζόμενων διαδικασιών.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων της εργασίας με θέμα “Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Έργου: μια προσέγγιση της σημασίας της ολικής ποιότητας στη διοίκηση έργων” ήταν αυτή του ερωτηματολογίου, το οποίο περιελάμβανε μια σειρά από βαθμονομημένες ερωτήσεις και καταστάσεις/δηλώσεις, οι οποίες είναι βασισμένες κατά κύριο λόγο στο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, το οποίο είναι δυναμικό και μπορεί να εφαρμοσθεί σε πλήθος επιχειρήσεων. Η υιοθέτηση σύγχρονων μοντέλων διοίκησης ευελπιστούν στο να προσδώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μια αποτελεσματικότερη και ποιοτικά αποδοτικότερη διοίκηση έργων. Η εφαρμογή τέτοιων μοντέλων δεν θα είχε καμιά προστιθέμενη αξία, εάν δεν γινόταν αποτίμηση των αποτελεσμάτων μέσω των συνιστωσών ενός ερωτηματολογίου βασισμένου στα κριτήρια ενός μοντέλου υπεροχής, όπως είναι αυτά του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας. Βασικό συμπέρασμα του ερωτηματολογίου που αναπτύχθηκε, είναι ότι η ανάγκη για την υιοθέτηση της εφαρμογής ολικής ποιότητας κατά τη διάρκεια διοίκησης ενός έργου οδηγεί στην αποδοχή και την υποστήριξή της αρχικά από την ηγεσία της επιχείρησης, η οποία θα μεριμνήσει για τις απαραίτητες εκείνες διαδικασίες αλλαγής κουλτούρας και φιλοσοφίας σε ολόκληρη την επιχείρηση.

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....</b>	<b>6</b>
2.1 ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ISO ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	6
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ .....	7
2.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ-ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	13
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ.....</b>	<b>15</b>
3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ .....	15
3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ .....	16
3.3 ΦΑΣΕΙΣ ΕΡΓΟΥ.....	17
3.4 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΡΓΟΥ – ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΕΣ .....	20
3.5 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ.....	23
3.5.1 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ .....	24
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....</b>	<b>33</b>
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ-ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ.....	33
4.2 ΚΥΡΙΕΣ ΑΙΤΙΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑΣ ΤΗΣ ΔΟΠ .....	36
4.3 ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	37
4.4 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	41
4.5 ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΔΟΠ.....	42
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ .....</b>	<b>44</b>
5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	44
5.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ .....	44
5.3 ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΔΟΠ ΚΑΙ ΔΕ.....	46
5.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .....	47
5.4.1 Εφαρμογή των αρχών της ΔΕ στη ΔΟΠ.....	48
5.5 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ .....	53
5.5.1 Εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στη ΔΕ.....	57
5.5.2 Αναγνώριση χαρακτηριστικών για ποιοτική υπεροχή των αποτελεσμάτων στη ΔΕ.....	59
5.6 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ.....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....</b>	<b>67</b>
6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΝΟΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	67
6.2 ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΒΡΑΒΕΙΟ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (EUROPEAN QUALITY AWARD).....	68
6.3 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	69
6.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΝΟΣ ΒΡΑΒΕΙΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ .	73
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ.....</b>	<b>76</b>
7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΟΥ .....	76
7.2 ΚΥΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΠΔΕ .....	76
7.3 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ .....	79
7.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΤΗΣ ΠΔΕ .....	80
7.4.1 Ποιοτικός Σχεδιασμός .....	80
7.4.1.1 Είσοδοι Ποιοτικού Σχεδιασμού (inputs).....	80
7.4.1.2 Εργαλεία και Τεχνικές για τον Ποιοτικό Σχεδιασμό .....	82
7.4.1.3 Έξοδος του Ποιοτικού Σχεδιασμού .....	84
7.4.2 Διασφάλιση Ποιότητας.....	84
7.4.2.1 Είσοδοι στη Διασφάλιση Ποιότητας.....	85
7.4.2.2 Εργαλεία και Τεχνικές για τη Διασφάλιση Ποιότητας.....	85
7.4.2.3 Έξοδοι από το σύστημα της Διασφάλισης Ποιότητας.....	85
7.4.3 Ποιοτικός Έλεγχος.....	86
7.4.3.1 Είσοδοι στον Ποιοτικό Έλεγχο.....	87
7.4.3.2 Εργαλεία και τεχνικές για τον Ποιοτικό Έλεγχο .....	87
7.4.3.3 Έξοδοι από τον Ποιοτικό Έλεγχο.....	88

7.5 ΕΠΙΠΕΔΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ-ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΠΔΕ .....	89
7.5.1 Επίπεδα ελέγχου .....	899
7.5.2 Μετρήσεις ελέγχου .....	90
7.5.3 Αλληλεπίδραση μεταξύ των επιπέδων ελέγχου και των μετρήσεων ελέγχου .....	91
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....</b>	<b>944</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>102</b>
Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	109
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	109
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>118</b>
<b>1. ΠΙΝΑΚΕΣ/ ΣΧΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>1199</b>
<b>2. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....</b>	<b>12020</b>
<b>ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....</b>	<b>1299</b>

Με την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους ανταποκριθήκαν με τις απαντήσεις τους και τα στοιχεία που διέθεσαν στην έρευνα που έγινε και ιδιαίτερος τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Γ. Μποχώρη για την καθοδήγηση, τη συμπαράσταση και την αμέριστη κατανόησή του.

### Πίνακας Συντομογραφιών

ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
TQM	Total Quality Management
ΔΕ	Διοίκηση Έργου
PM	Project Management
ΠΔΕ	Ποιοτική Διοίκηση Έργου
PQM	Project Quality Management
EFQM	European Foundation of Quality Management
EQA	European Quality Award (Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

Η σχέση μεταξύ της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και της Διοίκησης Έργου (ΔΕ), μπορεί να εξεταστεί από δύο όψεις : η πρώτη είναι η χρήση της Διοίκησης Έργου, ως της πιο αποτελεσματικής μεθοδολογίας για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μία επιχείρηση, ενώ η δεύτερη η εφαρμογή και υιοθέτηση κατά τη διάρκεια Διοίκησης ενός έργου, προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας, τα οποία εάν εφαρμοστούν κατάλληλα, αναμένεται ότι θα ενισχύσουν τις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσής της επιχείρησης.

Η Ολική Ποιότητα θέτει νέους κανόνες ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις, μια νέα επιχειρηματική προοπτική και ένα νέο τρόπο διοίκησης.

Στην Ελλάδα, βρισκόμαστε σε ένα μεταβατικό στάδιο όσον αφορά στην εξέλιξη των θεμάτων διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Καθώς οι πολυεθνικές εταιρείες ολοένα και πληθαίνουν, υιοθετούνται πιο σύγχρονα μοντέλα διοίκησης και οι αποφάσεις που αφορούν στην πιθανή είσοδό τους σε περιορισμένες αγορές, βασίζονται πλέον σε προσεκτικά σχεδιασμένα μοντέλα πρόγνωσης, σκοπιμότητας και αξιολόγησης. Το περιβάλλον είναι ριζικά διαφορετικό σήμερα από ότι στο παρελθόν. Για να παραμείνει μια εταιρεία ανταγωνιστική, θα πρέπει αυτή να υιοθετήσει μια τακτική πελατειακής εξυπηρέτησης και να εστιάσει τόσο στις πραγματικές ανάγκες του πελάτη όσο και στην ικανοποίηση των προσδοκιών του. Αντί να εργάζεται προς την κατεύθυνση στόχων που δημιουργούνται εσωτερικά –όπως η εργασιακή απόδοση-, θα πρέπει να λειτουργήσει σύμφωνα με τις προδιαγραφές που καθορίζονται από τους πελάτες και συνοπτικά αναφέρονται ως εξής:

- Ποιότητα
- Δημιουργικότητα
- Ανταποκρισιμότητα
- Ικανότητα εναλλαγής/προσαρμογής,

τα οποία εάν εφαρμοστούν και ακολουθηθούν κατάλληλα συγχρόνως με τη βέλτιστη διαχείριση των πόρων της επιχείρησης αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού, είναι ικανά να οδηγήσουν στην ικανοποίηση των στόχων που η

επιχείρηση έχει θέσει καθώς και στην έγκαιρη πραγματοποίησή τους. Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση, θα πρέπει να «σκέφτεται» διαφορετικά από τις άλλες. Τα στελέχη της επιχείρησης που ηγείται και προσβλέπει στο μέλλον, θα πρέπει να εκπαιδεύονται στο «πως να σκέπτονται» και όχι στο «πως να εκτελούν κάτι».

Στη διαμόρφωση της νέας αυτής πραγματικότητας, η προσέγγιση των θεμάτων που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια διοίκησης ενός έργου, αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, ενώ η αποτελεσματική διοίκηση και εφαρμογή –από όλο το προσωπικό και κυρίως από την ανώτατη ηγεσία- ενός μοντέλου ολικής ποιότητας και μεθόδων αυτοαξιολόγησης, μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας, τα οποία αποτελούν βασικό στοιχείο του σύγχρονου ανταγωνισμού, προϋποθέτουν ριζική αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεδομένου ότι κάθε μέλος της οργάνωσης θα πρέπει να αισθάνεται υπεύθυνο για την επίλυση των προβλημάτων και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Παραδείγματα μεγάλων έργων που έχουν οδηγήσει σε αστοχίες, είτε αυτές αφορούν στον οικονομικό είτε στον χρονικό προγραμματισμό του έργου, και που κατά κύριο λόγο οφείλονται στην ανυπαρξία περισσότερων του ενός απαιτήσεων, που αναφέρονται παραπάνω, αποτελούν πολλά από τα έργα των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, που συγχρηματοδοτούνται από το Γ΄ Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης, ή ακόμα και Ολυμπιακά Έργα, που είτε λόγω αστοχίας στον προϋπολογισμό είτε λόγω χρονικών καθυστερήσεων, έχουν δημιουργήσει προβλήματα σχετικών με αυτά διαδικασιών (καθυστερήσεις στις αποπληρωμές δικαιούχων/εργολάβων, προβλήματα στις συγκοινωνίες λόγω της μη έγκαιρης παράδοσης των έργων, κακοτεχνίες που οφείλονται σε μη ολοκληρωμένες μελέτες κ.α.). Η υιοθέτηση των αρχών που περιγράφονται πιο πάνω, θα είχε θετικά αποτελέσματα τόσο στο προφίλ των επιχειρήσεων όσο και σε πιο ποσοτικά θέματα, καθώς η ανταπόκριση και η προσαρμογή του οργανισμού στις συνεχιζόμενες αλλαγές θα ήταν δραστικά ταχύτερη.

Σημαντική για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω, αλλά και για την αποδοτικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης, αποτελεί η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και γενικότερα η ποιοτική προσέγγιση της διοίκησης ενός έργου.



Σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι να θεσπίσει τις βασικές αρχές διοίκησης που θα συντελέσουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, τα οποία αποσκοπούν στην ικανοποίηση του πελάτη. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αποτελεί μια φιλοσοφία, βασικός στόχος και σκοπός της οποίας είναι η εξασφάλιση ότι ο οργανισμός, ο οποίος εφαρμόζει τις αρχές της, θα αποτελέσει πρότυπο και θα είναι ο καλύτερος στο είδος του («best in class»), ενώ ο παραδοσιακός τρόπος Διοίκησης Έργου, εστιάζει περισσότερο σε μεθόδους και διαδικασίες, όπως ο προγραμματισμός και ο έλεγχος, οι οποίες θα οδηγήσουν σε πιθανή επίτευξη του επιδιωκόμενου στόχου με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Σημαντικό ρόλο για την επιτυχημένη ολοκλήρωση ενός τέτοιου προγράμματος ποιότητας, αποτελεί η ανάπτυξη ενός μοντέλου, το οποίο θα δημιουργεί ένα πλαίσιο έρευνας, ελέγχου και επιβεβαίωσης της προόδου του οργανισμού στο δρόμο προς την υπεροχή (excellence).

Έτσι, εάν στις παραπάνω τέσσερις προδιαγραφές και στις αρχές που διέπουν τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, -αλλά και κάθε άλλη μορφή διοίκησης, που έχει σαν σκοπό την επιχειρηματική υπεροχή-, προστεθεί και ένας πέμπτος παράγοντας, η υιοθέτηση δηλαδή, διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης μέσω εργαλείων αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας τα κριτήρια ενός μοντέλου υπεροχής (όπως είναι το EQA, European Quality Award), υπάρχει η δυνατότητα η επιχείρηση αυτή να ανταποκριθεί ακόμα πιο θετικά στο ολοένα και απαιτητικό επιχειρηματικό αλλά και εργασιακό περιβάλλον.

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να επαληθεύσει και να εγκαθιδρύσει τη σημασία της ποιότητας και των διαδικασιών εκείνων που θα οδηγήσουν στη συνεχή βελτίωση, συνδυάζοντας εκτός των παραπάνω και στοιχεία που αφορούν στην ηγεσία, τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κ.α., κατά τη διαδικασία προετοιμασίας, προγραμματισμού, εκτέλεσης και λειτουργίας ενός έργου (project).

Θα γίνει αναφορά σε τρία μοντέλα διοίκησης έργου : στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στη Διοίκηση Έργου και στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε αυτές, αλλά και στην εφαρμογή των αρχών-εργαλείων της ΔΟΠ σε περιβάλλοντα ΔΕ, στα αποτελέσματα που η εφαρμογή αυτή είναι δυνατόν να επιφέρει καθώς

επίσης και σε μια νέα μορφή διοίκησης, την Ποιοτική Διοίκηση Έργου (ΠΔΕ), που έχει αναπτυχθεί από το Project Management Institute.

Σε κάθε μία από αυτές τις θεωρήσεις για τη διοίκηση ενός έργου, παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία και οι κατευθυντήριες εκείνες γραμμές, που εάν εφαρμοσθούν κατάλληλα είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης και ολικής ποιότητας μια επιχείρηση.

Θα γίνει αναφορά τόσο στο πρώτο από τα δύο τμήματα στα οποία αναλύεται η σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και της ΔΕ, στην εφαρμογή, δηλαδή, των αρχών της ΔΕ σε ένα πρόγραμμα ΔΟΠ, όσο και στο δεύτερο, δηλαδή στην εφαρμογή και στην υιοθέτηση προγραμμάτων βελτίωσης ποιότητας κατά τη διάρκεια διοίκησης ενός έργου.

Θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στην προσωπική συμμετοχή και εμπλοκή της ανώτατης ηγεσίας και στην αφοσίωσή τους σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, καθώς αυτά τα δύο στοιχεία θα αποτελέσουν το βασικό εκείνο στοιχείο για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ολικής ποιότητας και συνεχών βελτιώσεων.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι παρατηρήθηκε απουσία έντονης ερευνητικής δραστηριότητας, όχι τόσο από θεωρητική αλλά από πρακτική κυρίως σκοπιά. Μια εύλογη εξήγηση είναι ίσως το γεγονός ότι η ΔΟΠ, είναι μια σχετικά νέα επιστήμη και φιλοσοφία διοίκησης. Παράλληλα, οι τομείς εφαρμογής τόσο της ΔΟΠ όσο και της ΔΕ, είναι αρκετά διευρυμένοι, με αποτέλεσμα πολλοί από αυτούς είτε να μην έχουν εξεταστεί ακόμη, είτε να βρίσκονται στο στάδιο της ερευνητικής τους ολοκλήρωσης, όπως είναι και η Ποιοτική Διοίκηση Έργου. Από την άλλη μεριά, η βιβλιογραφία είναι πιο ικανοποιητική όσον αφορά στο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA), το οποίο είναι δυναμικό και μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους.

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζεται μια ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, ενώ διατυπώνονται απόψεις σημαντικών ερευνητών-συγγραφέων σχετικά με το θέμα της εργασίας.

Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και μια αναφορά των βασικών αρχών της, των εργαλείων, των διαδικασιών και των τεχνικών που χρησιμοποιεί.

Στο 4<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της Διοίκησης Έργου (Project Management), και μια αναφορά στις βασικές αρχές της καθώς και στα εργαλεία που χρησιμοποιεί. Ακόμα γίνεται μια παρουσίαση στους παράγοντες που την επηρεάζουν και στα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της Διοίκησης ενός Έργου ενώ προτείνονται λύσεις αντιμετώπισής τους.

Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και στη Διοίκηση Έργου αλλά και στην εφαρμογή των αρχών – εργαλείων της ΔΟΠ, στη Διοίκηση ενός Έργου αλλά και της Διοίκησης Έργου στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA), το οποίο αναμένεται ότι εάν εφαρμοστεί κατάλληλα σε μια επιχείρηση θα ενισχύσει την αποδοτικότητά της, επιτρέποντας σε αυτήν να διαπιστώσει ορθολογικά τα δυνατά της σημεία αλλά και αυτά που χρειάζεται να βελτιωθούν.

Στο 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση σε μια νέα μορφή διοίκησης, την Ποιοτική Διοίκηση Έργου (Project Quality Management), καθώς και στα βασικά χαρακτηριστικά της.

Στο 8<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται μια παρουσίαση του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, της ανάπτυξης των ερωτήσεων, της σύνθεσης του ερωτηματολογίου και της επεξεργασίας των απαντήσεων.

Στο 9<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα της εργασίας, καθώς και περαιτέρω σημεία/περιοχές που θα μπορούσε η επέκτασή της να καλύψει.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν για τη δημιουργία ενός ερωτηματολογίου, σχετικά με το θέμα της εργασίας και τα διαγράμματα που προέκυψαν από τη διαδικασία αυτή.

Τέλος, παρουσιάζεται η βιβλιογραφία η οποία χρησιμοποιήθηκε για τις ανάγκες παρουσίασης του θέματος αυτού.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι αναφορές της βιβλιογραφίας. Αυτές ταξινομούνται σε δύο ενότητες και αφορούν στην παρουσίαση και στις μεθοδολογίες για την προσέγγιση μέσα από κατάλληλες διεργασίες των διαδικασιών διαχείρισης ενός έργου, της ποιοτικής υπεροχής αλλά και της υλοποίησης και εφαρμογής διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης σε μια επιχείρηση.

### 2.1 Χρησιμοποίηση των εργαλείων ISO στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η επιτυχής μεταφορά από το ISO 9000 στη ΔΟΠ, καθώς και ο ρόλος των ανώτερων στελεχών σε αυτή, αποτελεί αντικείμενο εξέτασης των Taylor και Meegan (1997).

Πιο συγκεκριμένα, με το άρθρο που δημοσίευσαν οι Taylor και Meegan, γίνεται μια ανασκόπηση στις έως τότε αναφορές και εκδόσεις της χρησιμοποίησης των εργαλείων ISO 9000, σε άλλες εφαρμογές, όπως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στο άρθρο αυτό, γίνεται σαφής αναφορά στη σχέση και το ρόλο της ΔΟΠ και του προτύπου ISO 9000, ενώ καθορίζονται οι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν αυτή τη διαδικασία μετατροπής.

Παράλληλα δίνεται απάντηση στο ερώτημα της αρχικής εφαρμογής της ΔΟΠ ή του ISO 9000 : η εγκατάσταση ενός συστήματος ποιότητας και ενός εργαλείου διασφάλισης ποιότητας, όπως αυτά της σειράς ISO, δεν απαιτούν την υιοθέτηση σαν προαπαιτούμενες, τις αρχές της ΔΟΠ. Η υιοθέτηση όμως των αρχών και της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, απαιτεί την εγκατάσταση ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας, έτσι ώστε να εφαρμοστεί η πολιτική ποιότητας που έχει θεσπίσει η επιχείρηση.

## 2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Έργου

Παρόλο που τις τελευταίες δύο δεκαετίες, έχουν παρουσιαστεί πολλές μεθοδολογίες για την προσέγγιση της Διοίκησης Έργου, μέσα από μια φιλοσοφία Ολικής Ποιότητας και έχουν σχεδιαστεί πολλά εργαλεία και τεχνικές για την υλοποίησή της, μόνο τα τελευταία χρόνια έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες και έχουν παρουσιαστεί ποσοτικά συμπεράσματα, στην παγκόσμια βιβλιογραφία, για τα αποτελέσματα της εφαρμογής της Ολικής Ποιότητας στη Διοίκηση Έργου. Επιπλέον, έχουν παρουσιαστεί συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση των αρχών της ΔΕ στη ΔΟΠ, όπως παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Η ανάπτυξη μίας εκ των αιτιών αποτυχίας εφαρμογής της ΔΟΠ (Tippet, Waits, 1994), είναι η αντίσταση των μεσαίων στελεχών και υπεύθυνων έργου στην καθιέρωση των αρχών της. Οι μελετητές αναλύουν την εφαρμογή της ΔΟΠ στη ΔΕ και αναπτύσσουν ένα σετ κριτηρίων (The Team Health Survey THS), που έχει ως σκοπό την αποτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος της ομάδας έργου, με στόχο την επικοινωνία των μελών της, την ενδυνάμωση του ηθικού της και των κινήτρων της. Η χρησιμοποίηση αυτού του εργαλείου σαν τμήμα μιας καθολικής τεχνικής μετρήσεων, θα προσδώσει στη διοίκηση ένα αποτελεσματικό και έγκυρο εργαλείο για την εκτίμηση και τη μέτρηση της απόδοσης του έργου.

Πιο θεωρητικοί εμφανίζονται άλλοι μελετητές (Dean, Bowen, 1994) με την ανάπτυξη και σύγκριση της Ολικής Ποιότητας με τις υπόλοιπες θεωρίες διοίκησης, τόσο σε γενικά όσο και σε πιο εξειδικευμένα θέματα. Η ανάλυση των μελετητών προτείνει τον εμπλουτισμό της έρευνας για τη διαχείριση έργων τόσο με την υιοθέτηση αρχών της Ολικής Ποιότητας στις υπόλοιπες θεωρίες διοίκησης όσο και με την υιοθέτηση συγκεκριμένων αρχών των θεωριών διοίκησης στις προσπάθειες συνεχούς βελτίωσης και ποιότητας των έργων.

Άλλοι μελετητές (Orwig, Brennan, 2000), εξετάζουν τις σχέσεις μεταξύ Διοίκησης Έργου και Ολικής Ποιότητας, οι οποίες αναλύονται υπό την προϋπόθεση ότι τηρούν τις βασικές αρχές της εστίασης στον πελάτη, της ομαδικής εργασίας και της συνεχούς βελτίωσης και κάνουν αναφορά στη δημιουργία ενός γραφείου ΔΕ (project management office – PMO), σαν το σημείο εκείνο στο οποίο θα εγκαθιδρυθεί η φιλοσοφία της ΔΕ και της

ποιοτικής προσέγγισής της, ενώ αποτελεί το αρχικό σημείο σε μια επιχείρηση προς τις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης.

Αναφορά στο PMO, γίνεται και από άλλους συγγραφείς (Bates, 1998). Συγκεκριμένα ο Bates υποστηρίζει την ευεργετική δράση των αποτελεσμάτων του γραφείου ΔΕ, λόγω της υποστηρικτικής βάσης, που προσφέρει, αλλά και των μεθόδων που εφαρμόζει σε όλη την επιχείρηση.

Με τη χρησιμοποίηση των αρχών της ΔΟΠ για την υποστήριξη ενεργειών και εφαρμογών σε περιβάλλοντα ΔΕ, ασχολήθηκαν και νεότεροι μελετητές (Laszlo, 1999). Πιο συγκεκριμένα ο συγγραφέας εξετάζει, τη δυνατότητα και τη σκοπιμότητα εφαρμογής διαδικασιών διοίκησης ποιότητας σε περιβάλλοντα ΔΕ. Το μοντέλο που αναπτύσσεται χρησιμοποιεί κριτήρια από το Canada Awards for Excellence, ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρόγραμμα ποιότητας. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν ύστερα από την ανάλυση αυτή, αποδεικνύουν ότι είναι εφικτή η εφαρμογή μιας προσέγγισης στη ΔΕ, η οποία να βασίζεται στην ποιοτική διοίκηση (quality management).

Συστηματική μελέτη και έρευνα έχει πραγματοποιηθεί και στον τομέα της σχέσης μεταξύ των εφαρμογών της ΔΟΠ, της απόδοσης, της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας σε ένα περιβάλλον ΔΕ (Barad and Raz, 2000; Orwig and Brennan, 2000; Cicmill, 2000)

Η Cicmill ασχολήθηκε κυρίως με τις αρχές της ΔΕ, ενώ προτείνει ένα πλαίσιο για τη διευκόλυνση των διαδικασιών της ΔΕ, σε σχέση με το περιβάλλον του, το περιεχόμενό του και την οργανωσιακή συμπεριφορά. Παράλληλα ερευνά, σε ένα πρώτο στάδιο, τη σχέση μεταξύ ΔΟΠ και ΔΕ. Αργότερα, ασχολήθηκε με την εφαρμογή στοχείων ποιότητας σε περιβάλλοντα ΔΕ. Καθορίζει μία προσέγγιση για τη ΔΕ, και προτείνει ένα πλαίσιο ολικής ποιότητας βασισμένο στην «ολοκλήρωσιμότητα του έργου». Με αυτό το πλαίσιο γίνεται εισαγωγή σε μία προσέγγιση για την εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας κατά τη διοίκηση ενός έργου. Από την έρευνα που διεξήχθη, απεδείχθη ότι το μοντέλο SERVQUAL του Parasuraman αποδεικνύεται να είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας, της απόδοσης του έργου και των παραδοτέων του. Το μοντέλο αυτό εισάγει έναν νέο τρόπο διοίκησης, καθώς το έργο παρουσιάζεται σαν ένα «ανοιχτό» σύστημα, χωρίς όρια, με μεγάλη ανταποκρισιμότητα στις αλλαγές.

Οι Barad, και Raz, θα ασχοληθούν με τη σχέση μεταξύ της διοίκησης ποιότητας και της πιο αποτελεσματικής απόδοσης κατά τη διάρκεια διαχείρισης ενός έργου, εξετάζοντας δύο περιοχές εφαρμογής: το χώρο των κατασκευών και των logistics. Τα ευρήματα από την έρευνα αυτή, υποδεικνύουν συγκεκριμένες κριτικές απαιτήσεις κατά τη διαδικασία διοίκησης ενός έργου, πετυχαίνοντας :

- βελτίωση της διαδικασίας ελέγχου και της ανάλυσης της διαδικασίας ελέγχου, που θα έχει σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση της σταθερότητας της διαδικασίας
- βελτίωση εκπαίδευσης, με πιθανό αποτέλεσμα τη βελτίωση των εκροών του συστήματος

Ο Jaafari (2000), ο οποίος εξετάζει με εκτενή αναφορά την ανάπτυξη της ποιότητας μέσα από τη γνώση υπαρχόντων εργαλείων και τεχνικών διοίκησης, σε μια επιχείρηση, ενώ τέλος παρουσιάζει τους παράγοντες που είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία ενός οργανισμού «ποιότητας» (στρατηγική, ηγεσία, ενδυνάμωση, εκπαίδευση, διαδικασίες, πελάτες).

Οι Ahire S.L., Dreyfus P., (2000) ασχολήθηκαν με την επίδραση της διαχείρισης των διαδικασιών στην ποιότητα, καθώς αυτές αποτελούν ένα σημαντικό στοιχείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο Παντελής (1999) ασχολήθηκε με μια εισαγωγή στα θέματα της ποιότητας αναλύοντας το θέμα της ποιότητας, το γεγονός που οδήγησε τους οργανισμούς σε προσπάθειες ποιότητας, τις βασικές αρχές της ΔΟΠ, τα εργαλεία εφαρμογής της καθώς και τις εναλλακτικές τεχνικές Ολικής Ποιότητας (Ανασχεδιασμός Reengineering, Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διεργασιών BPR κ.α)

Οι McBride, Wilson, Bell (1998) κάνουν μια αναφορά στον ορισμό της ποιότητας, στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, στη στρατηγική ποιότητας και στην πολιτική της. Δίνουν μια σαφή εικόνα των συστημάτων ποιότητας, του κόστους ποιότητας, ενώ τέλος αναπτύσσουν τη θεωρία του οργανισμού ως ένα σύστημα και την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας σε αυτόν.

Οι Evans, Lindsay (1999) παρουσιάζουν αναλυτικά και εισαγάγουν τον αναγνώστη στις αρχές της ποιοτικής διοίκησης, ενώ κάνουν αναφορά σε ιστορικά γεγονότα, σε ορισμούς συνιστωσών της ποιότητας, καθώς και στους «πρωτεργάτες» του κινήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Γίνεται αναφορά στο Malcolm Baldrige National Quality Award και στα κριτήρια που το διέπουν, αλλά και ξεχωριστή αναφορά σε θέματα ανθρωπίνων πόρων και

διαχείρισής τους. Εκτός από το θεωρητικό τμήμα, υπάρχει και το ποσοτικό, αφού στο τρίτο τμήμα γίνεται εστίαση σε τεχνικά θέματα, όπως στα εργαλεία και τις τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Ο Dale (1991), θα ασχοληθεί με την ανάπτυξη των αρχών της ΔΟΠ, το σχεδιασμό για ποιότητα, τα συστήματα ποιότητας και τέλος με τα εργαλεία και τις τεχνικές ελέγχου της ποιότητας.

Σημαντικά αποτελέσματα προκύπτουν και από τη μελέτη των αποτελεσμάτων εφαρμογής ενός προγράμματος ΔΟΠ στην αποδοτικότητα του οργανισμού (Hendricks K.B and Singhal V.R., 1997), σε σχέση με την υποψηφιότητα ή απλώς την υιοθέτηση των αρχών ενός μοντέλου βραβείων ποιότητας.

Ο Bleda (1998) τέλος, εξετάζει την επίδραση της διασφάλισης ποιότητας στην εισαγωγή των αρχών και των όρων ποιότητας και αξιοπιστίας στην αρχική φάση του κύκλου ανάπτυξης του προϊόντος. Τα βασικά στοιχεία της διασφάλισης ποιότητας, είναι η εφαρμογή εργαλείων ποιότητας και εργαλείων αξιοπιστίας, ο προγραμματισμός, ο βέλτιστος σχεδιασμός του προϊόντος, το Just-In-Time, και το κόστος ποιότητας. Αναφέρεται ότι η διασφάλιση ποιότητας έχει εφαρμογή σε καινούργια, τροποποιημένα ή ήδη υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες, και εφαρμόζεται περιοδικά, σε κάθε φάση του κύκλου ανάπτυξης του προϊόντος.

Την ίδια περίπου χρονική περίοδο, γίνεται αναφορά στο Modern Project Management (MPM) (Kerzner, 1994, Bryde, 1997). Ο Kerzner, εφαρμόζει το διαχωρισμό των οργανισμών σε project-driven και non project-driven, ενώ παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του MPM στις δύο παραπάνω κατηγορίες οργανισμών (αύξηση αποδοτικότητας, αύξηση κέρδους, προσανατολισμένος προγραμματισμός σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης). Ο δεύτερος, μελέτησε την ανάλυση της εφαρμογής της ΔΟΠ στο MPM, ενώ αναφέρεται στις πέντε (5) βασικές αρχές της Διοίκησης Ποιότητας, όπως αυτές περιγράφονται στο BS ISO 10006 Quality Management and Guidelines to Quality in Project Management (BSI, 1995).

Ο R. Loo, (1996) εξετάζει τις μεταβλητές εκείνες, καθώς και τους σημαντικούς παράγοντες που είναι δυνατόν να οδηγήσουν ένα έργο σε επιτυχία ή αποτυχία. Υποστηρίζει την ανάπτυξη και επιλογή τεχνικών και εργαλείων ΔΕ, τα οποία θα οδηγήσουν σε βελτίωση των αποτελεσμάτων της διοίκησης ενός έργου.

Ο Davidson (1995), αναγνωρίζει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και της δημιουργίας ομάδων για την αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης,



ενώ κάνει αναφορά στις πραγματικές ανάγκες δημιουργίας ενός έργου αλλά και στη χρησιμοποίηση των εργαλείων και τεχνικών εκείνων, που είναι κατάλληλες για την παρακολούθηση και αξιολόγησή του.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ακόμα, με σεμινάρια και εκδόσεις εγχειριδίων, προσπαθεί να ενημερώσει (2001) μέλη της αλλά και συμβούλους και υπεύθυνους έργων για τα εργαλεία και τις τεχνικές που θα πρέπει να εφαρμόζονται σε όλα τα στάδια της εκτέλεσης ενός έργου.

Η European Commission (2001), εκδίδει εγχειρίδια που ως σκοπό έχουν να εγκαθιδρύσουν τη σημασία του κύκλου ζωής ενός έργου, τις βασικές αρχές διοίκησης του κύκλου ζωής και το ρόλο του ελέγχου του έργου αλλά και της εκτίμησής του μέσα από κατάλληλες τεχνικές και εργαλεία.

Το Project Management Institute (PMI) (1996), μελετά και προτείνει τον όρο Project Management Body of Knowledge (PMBOK), ο οποίος είναι ένας περιεκτικός όρος, που περιγράφει το σύνολο της μελέτης και της γνώσης που έχει αναπτυχθεί σε σχέση με τη ΔΕ. Το PMBOK, ασχολείται με τους επιστήμονες και τους μελετητές που εφαρμόζουν και αναπτύσσουν δράσεις σχετικές με τη ΔΕ. Το Εγχειρίδιο «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (1996), έχει ως κύριο στόχο και σκοπό να περιγράψει τις πρακτικές εκείνες σε σχέση με τη ΔΕ, οι οποίες είναι εφαρμόσιμες στα περισσότερα έργα, να εξασφαλίσει ένα λεξικό με κοινούς όρους όσον αφορά την επιστήμη της Διοίκησης Έργου, καθώς επίσης και να παρουσιάσει τις εννέα γνωστικές περιοχές για τη Διοίκηση Έργου, ανάμεσα στις οποίες εξέχουσα θέση κατέχει και το PQM.

Πολλοί μελετητές έχουν εξετάσει την επίδραση των αρχών και της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, σε ένα περιβάλλον Διοίκησης Έργου (Polychronakis, Irani, Hides, 2000). Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας καθώς και η εφαρμογή του πλαισίου που αναπτύχθηκε από τους Taylor και Meegan, εξετάζει την επίδραση παραγόντων, όπως της υπόσχεσης τήρησης των αρχών της ποιότητας από την ηγεσία, της συμμετοχής των εργαζομένων, της αναγνώρισης και της ανταμοιβής τους, της οργανωσιακής προσαρμογής στις απαιτήσεις των αρχών της ΔΟΠ κ.α., μεταξύ της Διοίκησης Έργου και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Για την διερεύνηση της υιοθέτησης των αρχών της ποιότητας σε έναν οργανισμό ΔΕ, αναπτύχθηκε μια μεθοδολογία, η οποία χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή, και χωρίζεται σε τρία τμήματα :

1. Σχεδιασμός έρευνας : περιλαμβάνει την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας
2. Συλλογή δεδομένων
3. Ανάλυση δεδομένων : οι φάσεις 2 και 3 περιλαμβάνουν τη συλλογή δεδομένων τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθυνόταν σε υπεύθυνους έργων και στελέχη.

Το μοντέλο που προτείνουν οι Taylor και Meegan, για την επιτυχή μεταβίβαση από ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, όπως είναι το ISO 9000 στη φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης, όπως είναι η ΔΟΠ, προτείνει ένα πλαίσιο έξι (6) παραγόντων. Σημαντικό ρόλο σε αυτούς κατέχει η ηγεσία, χωρίς την ενεργή και ολική συμμετοχή της οποίας, η υιοθέτηση και η εφαρμογή αρχών όπως αυτών της ΔΟΠ, κρίνεται αρκετά δύσκολη. Οι μελετητές τέλος, προτείνουν τη χρησιμοποίηση των αρχών αυτών, σε μια αναμορφωμένη μορφή, σε επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ, μέσα από τη χρησιμοποίηση μεθόδων ΔΕ.

Νωρίτερα, από τη θεώρηση των πιο πάνω, και άλλοι μελετητές (Kress, 1994) ασχολήθηκαν με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Διοίκηση Έργων. Ο συγγραφέας θα οδηγηθεί στην εφαρμογή και κατά κάποιο τρόπο θέσπιση ενός καινούργιου όρου στη Διοίκηση Έργου, την Ποιοτική Διοίκηση Έργου (Project Quality Management), ενώ γίνεται αναφορά στα τέσσερα (4) επίπεδα ελέγχου ενός έργου (σκοπός, πόροι, συχνότητα εργασίας, παραγωγικότητα), καθώς επίσης και των μετρήσεων επικινδυνότητας, οι οποίες θα πρέπει να παρακολουθούνται, για την επιτυχή διαχείριση ενός έργου (προϋπολογισμός, προγραμματισμός, επικινδυνότητα έργου, ποιότητα).

Με την εφαρμογή των αρχών της Ποιότητας στη Διοίκηση Έργου ασχολήθηκαν και άλλοι συγγραφείς (Casais, 2001), εφαρμόζοντας τα κατάλληλα εργαλεία για τον προγραμματισμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο των έργων, αναγνωρίζοντας συγχρόνως τις αλλαγές που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν σε έναν οργανισμό, για την επιτυχή εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.

Οι Henderson and McAdam (2000), μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της ποιότητας και του οργανισμού, δίνοντας έμφαση στη διοίκηση της ποιότητας σε ένα περιβάλλον ΔΕ, το οποίο είναι δυναμικό και θα πρέπει να ανταποκριθεί τόσο σε εξωτερικές όσο και σε εσωτερικές αλλαγές (για παράδειγμα αλλαγές που να αφορούν στη δομή του). Παρουσιάζει την επίδραση του TQM στην επίτευξη

ενός στρατηγικού πλαισίου για τους οργανισμούς οι οποίοι εφαρμόζουν ή επιδεικνύουν ένα σημαντικό αριθμό βελτιωτικών κινήσεων και αλλαγών.

Η σχέση μεταξύ ΔΟΠ και ΔΕ. θα αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και άλλων μελετητών (Stamatis,1994; Tippet and Waits,1994; Kerzner,1994; Dean and Bowen, 1994), οι οποίοι θα ασχοληθούν με τη σχέση που υπάρχει ανάμεσά τους, με τις διαφορές τους από άλλες τεχνικές διοίκησης, καθώς και με την αλληλεπίδραση και την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στη ΔΕ, αλλά και της ΔΕ στη ΔΟΠ.

Πιο αναλυτικά, παρουσιάζεται η χρησιμοποίηση των αρχών της ΔΕ για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση (Stamatis, 1994). Ο λόγος για τον οποίο γίνεται η προτροπή αυτή, είναι σύμφωνα με τον συγγραφέα το γεγονός ότι η ΔΟΠ αποτελεί μια ανθρωποκεντρική φιλοσοφία διοίκησης, της οποίας οι τελικοί αποδέκτες προέρχονται από πολυσύνθετα επίπεδα τόσο κουλτούρας όσο και ιεραρχίας. Για την επιτυχή διοίκηση τέτοιων πολυτοίκιλλων οργανισμών, προτείνεται η χρησιμοποίηση των αρχών της ΔΕ για την ολοκλήρωση ενός προγράμματος ΔΟΠ. Παρουσιάζονται τα επτά (7) βήματα για την εφαρμογή της φιλοσοφίας της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση ΔΕ. Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στη σχέση μεταξύ ΔΟΠ και ΔΕ, καθώς και των χαρακτηριστικών εκείνων που υιοθετεί η ΔΕ από τη ΔΟΠ.

### 2.3 Μέθοδοι αυτοαξιολόγησης-Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Το European Foundation for Quality Management (EFQM) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος, όπως αναφέρεται και στα ενημερωτικά άρθρα που εκδίδει, έχει δημιουργηθεί το 1988. Η αποστολή του είναι να αποτελέσει την κινητήρια εκείνη δύναμη που είναι δυνατόν να στηρίξει την υλοποίηση προγραμμάτων και οραμάτων υπεροχής σε μια επιχείρηση. Ανεξαρτήτως από τον τομέα, το μέγεθος, τη δομή ή το στάδιο ωριμότητας μιας επιχείρησης, θεωρείται απαραίτητη η υιοθέτηση από αυτές ενός κατάλληλου συστήματος διαχείρισης. Το μοντέλο του EFQM, είναι ένα εργαλείο, το οποίο υποστηρίζει τις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν αυτά τα προγράμματα υπεροχής με συνεχείς μετρήσεις για την επίτευξη του σκοπού αυτού (Executive

director of Jaguar Cars Ltd, 2000; Hagen M.R., 2000; Vokurka R.J., Stading G.L., Brazeal J., 2000).

Πολλοί είναι οι μελετητές που ασχολήθηκαν με τις μεθόδους αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας διάφορα μοντέλα βραβείων ποιότητας.

Ένα από τα μοντέλα που μελετήθηκε, αξιολογήθηκε και αναλύθηκε από πολλούς συγγραφείς είναι αυτό του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA). Με την υιοθέτηση του μοντέλου αυτού ασχολήθηκαν πολλοί μελετητές, καθώς και με την εφαρμογή της καταλληλότερης μεθόδου για τη διαδικασία αυτοαξιολόγησης μιας επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Διοίκηση Έργου

### 3.1 Ορισμός του έργου

Ως *έργο* ορίζεται το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στην επιτυχία ενός αποτελέσματος ιδιαίτερα σημαντικού και, κατά κάποιο τρόπο, διαφορετικού από τις «συμβατικές/κανονικές» επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Τα κύρια χαρακτηριστικά, που ορίζουν ένα έργο, είναι τα εξής (Frame J. Davidson, 1995):

- Είναι προσανατολισμένο σε ένα στόχο/σκοπό.

Ένας σαφής στόχος, πολλές φορές δεν είναι αρκετός. Αυτός θα πρέπει να είναι ξεκάθαρος και εφικτός.

- Για την ολοκλήρωσή του, θα πρέπει να γίνουν και να απαιτηθούν συντονισμένες προσπάθειες και δραστηριότητες από όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.

Ένα έργο, είναι ένα σύστημα αποτελούμενο από πολλά τμήματα άρα είναι έμφυτα σύνθετο. Περιέχει πολλές συσχετιζόμενες και αλληλοεξαρτώμενες δραστηριότητες.

- Έχει πεπερασμένη χρονική διάρκεια, με αρχή και τέλος.

Το έργο έχει μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια. Είναι προσωρινό, με επαρκώς οριζόμενη αρχή και τέλος. Μεγάλη σημασία για την επιτυχή ολοκλήρωση ενός έργου, είναι η τήρηση του χρονικού προγραμματισμού του (Gantt charts). Επίσης η κατανόηση του κύκλου ζωής του έργου, επιτρέπει στους υπεύθυνους το βέλτιστο έλεγχο των πόρων για την επίτευξη του στόχου.

- Είναι, έως ένα βαθμό, μοναδικό.

Ο βαθμός της μοναδικότητας εξαρτάται και διαφέρει ανάλογα με το έργο. Τα έργα περιλαμβάνουν τμήματα, τα οποία δεν έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, και γι' αυτό ο βαθμός ρίσκου, αβεβαιότητας και επικινδυνότητας είναι μεγάλος.

- Ο υπεύθυνος έργου, ασκεί έλεγχο σε μεγάλο βαθμό σε όλες τις διαστάσεις του έργου (ανθρώπινο δυναμικό, πόροι), καθώς και στο αποτέλεσμα το οποίο θα είναι είτε επιτυχές είτε όχι.

Παραδείγματα τέτοιων έργων είναι η μελέτη ενός νέου μοντέλου μηχανής, η κατασκευή ενός πρωτοτύπου, η εκτέλεση μιας παραγγελίας σημαντικών διαστάσεων κ.α.

### 3.2 Διοίκηση Έργου

Η Διοίκηση Έργου (Project Management) (ΔΕ), είναι η εφαρμογή της γνώσης, των ικανοτήτων, των εργαλείων και των τεχνικών των δραστηριοτήτων του έργου, με σκοπό να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών, οι οποίες αποτελούν συνάρτηση πολλών μεταβλητών, όπως για παράδειγμα του χρόνου, του κόστους και των προδιαγραφών.

Συνίσταται στο σχεδιασμό, στον έλεγχο, στην εκτέλεση εκείνων των δραστηριοτήτων και των πόρων που είναι αναγκαίοι για να το φέρουν σε πέρας, σεβόμενοι τις τεχνικές προδιαγραφές, τις ποιοτικές απαιτήσεις, τα προσωρινά εμπόδια, και τις οικονομικές παραμέτρους, που έχουν τεθεί στο ίδιο το έργο.

Αντικειμενικός σκοπός της διαχείρισης έργου είναι η επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος τηρώντας έναν προκαθορισμένο προϋπολογισμό και μια συγκεκριμένη προθεσμία.

Η ομάδα έργου διαχειρίζεται ένα έργο. Αυτό περιλαμβάνει :

- Την εξισορόπηση ανταγωνιστικών απαιτήσεων για το σκοπό του έργου, το κόστος, το χρονοδιάγραμμα, το βαθμό επικινδυνότητας και την ποιότητα.
- Την ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε αυτό με σαφώς διακριτά χωρισμένες τις ανάγκες από τις προσδοκίες.
- Την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.

### Σε τι διαφέρει η Διοίκηση Έργου από άλλες αρχές διοίκησης

Υπάρχουν κυρίως δύο σημαντικές διαφορές :

Αρχικά, η Διοίκηση Έργου, εστιάζει σε έργα με πεπερασμένη χρονική διάρκεια, ενώ οι υπόλοιπες αρχές διοίκησης σε έργα που η διάρκειά τους δεν είναι καθορισμένη.

Ακόμα, τα έργα απαιτούν πόρους, σε βάση τόσο μερικής όσο και πλήρους απασχόλησης, ενώ η διαχείριση έργων σε άλλες μορφές διοίκησης (TQM, PQM) απαιτούν εκμετάλλευση πόρων σε βάση πλήρους απασχόλησης.

Η γνώση για τη Διοίκηση Έργου, μπορεί να περιγραφεί, σύμφωνα με το Project Management Institute, και να διαχωριστεί σε 9 γνωστικές περιοχές ανάμεσα στις οποίες εξέχουσα θέση κατέχει και το Project Quality Management, το οποίο θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο.

Η ΔΕ έχει αποκτήσει ιδιαίτερη φήμη τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω των σημαντικών αλλαγών που προσφέρει. Μερικές από αυτές τις αλλαγές περιλαμβάνουν :

- Ελαχιστοποίηση ανθρώπινου δυναμικού (downsizing).
- Αύξηση πολυπλοκότητας και μεγέθους των έργων.
- Ανταγωνισμός όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο αλλά και σε παγκόσμιο.
- Πιο εύκολη πρόσβαση στις πληροφορίες μέσω επικοινωνιακών δικτύων.
- Απόδοση προϊόντων/υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας.
- Τεχνολογική ανάπτυξη.

### 3.3 Φάσεις Έργου

Οι επιχειρήσεις, που δρουν, οργανώνονται και εργάζονται με τη διαχείριση έργων, συνήθως το διασπούν σε πολλές φάσεις, με σκοπό να παρέχουν καλύτερο και πιο αποτελεσματικό έλεγχο στις λειτουργίες του οργανισμού.

Χαρακτηριστικά των Φάσεων ενός Έργου

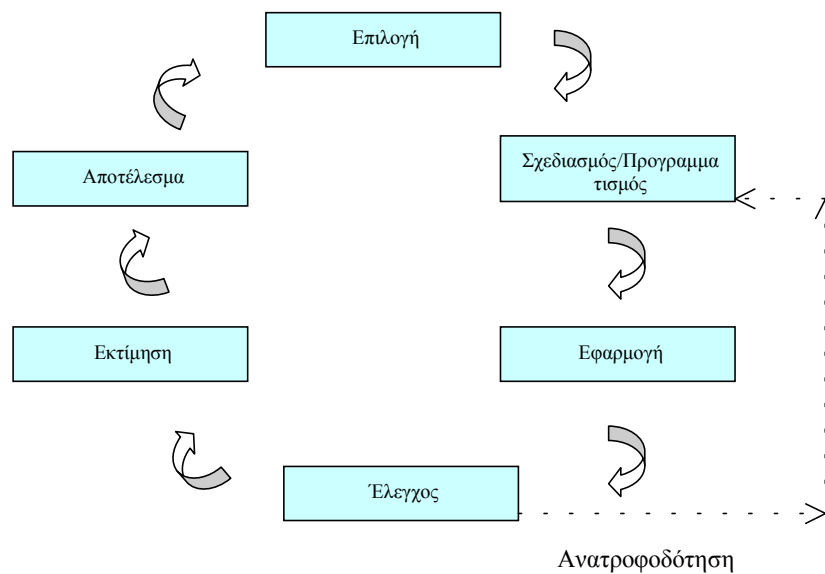
Κάθε φάση ενός έργου (European Commission, 2001), χαρακτηρίζεται από την ολοκλήρωση ενός ή περισσότερων παραδοτέων. Το παραδοτέο είναι ένα από προϊόν μιας εργασίας (π.χ. μελέτη σκοπιμότητας κ.α.), και αποτελεί τμήμα ενός

γενικότερου πλαισίου, το οποίο εξασφαλίζει και επιβεβαιώνει τη σαφήνεια του προϊόντος ενός έργου.

Το κλείσιμο μιας φάσης, συνήθως περιλαμβάνει παραδοτέα, τα οποία αφενός καθορίζουν εάν το έργο θα πρέπει να συνεχίσει σε μια επόμενη φάση και αφετέρου προσδιορίζουν και διορθώνουν σφάλματα υψηλού κόστους.

Ο κύκλος ζωής ενός έργου, ορίζει την αρχή και το τέλος του. Κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής ενός έργου, διακρίνονται έξι φάσεις : η επιλογή, ο προγραμματισμός, η εφαρμογή, ο έλεγχος, η αποτίμηση και το αποτέλεσμα (σχήμα 3.1).

Οι φάσεις του κύκλου, είναι προοδευτικές – κάθε φάση θα πρέπει να είναι ολοκληρωμένη για να ξεκινήσει η επόμενη και να κλείσει ο κύκλος με επιτυχία.



Σχήμα 3.1 : Φάσεις έργου

Αναλυτικότερα :

- Η επιλογή ενός έργου προκύπτει από τη δημιουργία αναγκών και την ύπαρξη ευκαιριών. Ολόκληρη η διαδικασία της ΔΕ, αρχίζει όταν δημιουργούνται ανάγκες, οι οποίες πρέπει να εκπληρωθούν. Οι αποφάσεις



που λαμβάνονται σε αυτό το πρώτο στάδιο, είναι πολύ σημαντικές, γιατί αποτελούν μια δέσμευση για το μέλλον.

- Ο προγραμματισμός, είναι στην ουσία ένας χάρτης, ο οποίος υποδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η προσέγγιση από ένα σημείο σε ένα άλλο. Καθώς το έργο βρίσκεται σε εξέλιξη, ο προγραμματισμός μπορεί να πάρει διάφορες, ποικίλες μορφές. Ο προγραμματισμός ενός έργου καλύπτει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την οργάνωση, τη δραστηριότητα που θα εκτελεσθεί, τη χρήση του προσωπικού του οργανισμού, την αλληλουχία των χρηματοδοτικών ροών καθώς και τη διάρθρωση των πληροφοριακών συστημάτων. Ο προγραμματισμός είναι η πιο σημαντική δραστηριότητα κατά τη διάρκεια του πρώτου 20 % περίπου της ζωής του έργου.
- Η εφαρμογή ενός έργου, εξαρτάται κυρίως από τη φύση του (υπηρεσίες, κατασκευαστικός τομέας κ.α.)
- Ο έλεγχος, πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια εφαρμογής του έργου και έχει δύο σκοπούς : την περιφρούρηση της αποτελεσματικής χρήσης των πόρων, προσφέροντας σε πραγματικό χρόνο μια μέτρηση της αποδοτικότητας του έργου και την παροχή στην ηγεσία και στον υπεύθυνο έργου όλες τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες, ώστε αυτός να μπορεί πραγματικά να διαχειρίζεται το έργο και όχι απλά να το διοικεί. Η συλλογή, επομένως στοιχείων (π.χ. αποκλίσεις), που πραγματοποιείται σε αυτό το στάδιο, βοηθάει στη λήψη σημαντικών αποφάσεων και ενεργειών για τη βέλτιστη αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του έργου. Ο έλεγχος αντιπροσωπεύει την πιο σημαντική δραστηριότητα για το εναπομένον 80 % περίπου της ζωής του έργου.
- Κατά τη διάρκεια ζωής ενός έργου, πραγματοποιούνται πολλές εκτιμήσεις, οι οποίες, όπως και ο έλεγχος, χρησιμεύουν σαν ανατροφοδότηση του συστήματος. Παρόλα αυτά, υπάρχουν μερικές σημαντικές διαφορές ανάμεσα στον έλεγχο και την εκτίμηση :
  - Ο έλεγχος απαιτεί τη συνεχή παρακολούθηση της προόδου του έργου, ενώ η εκτίμηση περιλαμβάνει την κατά περιόδους εξέτασή του (δειγματοληπτική ανάλυση).

- Ο έλεγχος εστιάζει στο τι ακριβώς, σε λεπτομέρειες δηλαδή, συμβαίνει στο έργο, ενώ η εκτίμηση επικεντρώνεται κυρίως σε γενικότερα πλαίσια και αποτελέσματα.
- Οι δραστηριότητες του ελέγχου αποτελούν κυρίως αρμοδιότητα του υπεύθυνου του έργου, ενώ οι εκτιμήσεις τυπικά εκτελούνται από μεμονωμένα άτομα ή από ομάδες ατόμων, οι οποίοι δεν έχουν άμεση επαφή και σχέση με το έργο, έτσι ώστε να υπάρχει αντικειμενικότητα στις εκτιμήσεις τους.

Οι εκτιμήσεις, κυρίως γίνονται στη μέση, αλλά και στο τέλος ενός έργου. Τα ευρήματα της εκτίμησης στη μεσαία φάση ενός έργου, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επηρεάσουν το μέλλον του έργου, ενώ τα ευρήματα της εκτίμησης κατά το χρονικό τέλος του έργου δεν μπορούν να επηρεάσουν το μέλλον του, αλλά προσφέρουν πολύτιμη βοήθεια για την κατανόηση και αντιμετώπιση παρόμοιων καταστάσεων.

- Η τελευταία φάση του κύκλου ζωής ενός έργου, είναι το αποτέλεσμα, το κλείσιμο δηλαδή του έργου. Το κλείσιμο του φυσικού αντικείμενου ενός έργου, δεν σημαίνει απαραίτητα και το τέλος ζωής του. Σημαντικό, επόμενο στάδιο, είναι αυτό της συντήρησης, η οποία μπορεί να πάρει πολλές μορφές, ανάλογα με το είδος του έργου. Αποτελεί μια διαρκή κατάσταση, χωρίς καθορισμένη αρχή και τέλος, γι' αυτό και δεν αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα του κύκλου ζωής ενός έργου.

### 3.4 Υπεύθυνος Έργου – Ικανότητες και ευθύνες

Ο υπεύθυνος ενός έργου, εκτός από το σημαντικό τμήμα της περαίωσης ενός έργου εντός των προκαθορισμένων χρονικών ορίων, του προϋπολογισμού και σύμφωνα με τις προδιαγραφές, έχει σαν αποστολή και το εξίσου σημαντικό εκείνο τμήμα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της προσωπικότητας τόσο ατομικά, όσο και μέσα στο σύνολο μιας ομάδας.

Είναι γεγονός ότι οι ιδιότητες οι οποίες χαρακτήριζαν ένα μάνατζερ ως επιτυχημένο στο παρελθόν δεν αρκούν πια, αφού ο ρόλος του είναι σήμερα πιο

απαιτητικός. Ο σύγχρονος μάνατζερ καλείται να έχει ένα περισσότερο ηγετικό και λιγότερο διαχειριστικό ρόλο. Πρέπει να βρίσκεται σε εγρήγορση και, παρακολουθώντας τις διεθνείς εξελίξεις, να έχει τη διορατικότητα και την ευθυκρίσια να αξιολογεί και, όταν χρειάζεται, να αναπροσαρμόζει τα επιχειρηματικά του σχέδια. Θα πρέπει να φροντίζει ώστε να μεγιστοποιεί την απόδοση των στελεχών του, προσφέροντας ευκαιρίες για εξέλιξη και για έκφραση της δημιουργικότητάς τους. Βασικό του μέλημα θα πρέπει να είναι η χάραξη της γενικότερης στρατηγικής, δίνοντας την ευκαιρία στα στελέχη της εταιρείας να συμμετέχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Θα πρέπει να προωθεί το σεβασμό στην καινοτόμο σκέψη και την αξιοκρατία, ενώ παράλληλα, εφόσον οι στόχοι πετυχαίνονται, να επιτρέπει κάποια περιθώρια ευελιξίας. Επίσης, θα πρέπει να κατανοεί τη σημασία της τεχνολογίας, να αξιολογεί τα οφέλη που αντλεί από αυτή και να καλεί τους υπεύθυνους της τεχνολογίας του συστήματος πληροφοριών του οργανισμού να συμμετέχουν ενεργά στη στρατηγική διοίκησης.

Ο υπεύθυνος έργου, θα πρέπει να διαχειρίζεται το έργο, καθορίζοντας μια κατεύθυνση, στην οποία θα αναπτύσσεται ένα όραμα για το μέλλον, καθώς και οι κατάλληλες εκείνες στρατηγικές για την ανάπτυξη των αλλαγών που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση του οράματος αυτού.

Ο υπεύθυνος ενός έργου, θα πρέπει να αναπτύσσει εκτός των άλλων τόσο συναισθηματικούς όσο και πνευματικούς δεσμούς για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού. Θα πρέπει να εμπνέει το σύνολο, να αποτελεί πρότυπο προς μίμηση, να δρα σαν ηγέτης, να πιστεύει στις ικανότητες και τις δυνατότητες των ανθρώπων γύρω του και να τους επιτρέπει να αναπτύσσουν τις ικανότητες αυτές δημιουργώντας θετική ατμόσφαιρα και μοιράζοντας μαζί τους τις σκέψεις και το όραμά τους, καθοδηγώντας τους προς αυτή την κατεύθυνση.

Ο υπεύθυνος ενός έργου, θα πρέπει να έχει προετοιμάσει τους συμμετέχοντες σε αυτό για οποιαδήποτε απρόοπτα γεγονότα συμβούν, καθώς επίσης θα πρέπει να υπάρχουν σχέδια επισήμανσης ατελειών και βελτίωσης αυτών.

Επίσης θα πρέπει να προσδιορίσει τις διαδικασίες-κλειδιά, έτσι ώστε να γίνει ο συντονισμός σε κάθε μία από αυτές, αποφεύγοντας να επιβαρυνθεί ο

σχεδιασμός και ο προγραμματισμός του συνολικού έργου. Ακόμα και εάν δεν συμβεί αυτό, μπορεί να προγραμματιστεί το έργο σαν μια διαδικασία. Τότε θα πρέπει να αναγνωριστούν οι εισοδοί και οι έξοδοι του έργου και στη συνέχεια να σταθεροποιηθούν οι διαδικασίες, με την ενσωμάτωση προτεινόμενων λύσεων στις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και με την ύπαρξη πιθανών προβλημάτων, που εικάζεται ότι μπορεί να παρουσιαστούν.

Σημαντική αρχή για την επιτυχημένη διοίκηση ενός έργου, είναι όταν ο υπεύθυνος/συντονιστής ελέγχει τις διαδικασίες και όχι τους ανθρώπους : διοικεί, δηλαδή τους ανθρώπους, τους κάνει να έχουν εμπιστοσύνη στον ευατό τους, οι οποίοι με τη σειρά τους ελέγχουν τις διαδικασίες.

Μία από τις πιο βασικές αρχές στη διοίκηση ενός έργου, είναι η εξακρίβωση ότι οι ανάγκες των πελατών, τόσο αυτές που διατυπώνονται όσο και αυτές που εννοούνται, είναι γνωστές, από την αρχή ακόμα του έργου. Επίσης, ζωτικής σημασίας είναι το γεγονός ότι αυτές οι ανάγκες θα πρέπει να απεικονίζονται στον προγραμματισμό του έργου, και να γίνονται γνωστές σε όλους τους συμμετέχοντες.

Για ένα επιτυχές αποτέλεσμα στη Διοίκηση Έργου, σημαντικός είναι ο ρόλος της ομαδικής εργασίας και της ηγεσίας. Αναπόσπαστο τμήμα των εργαλείων και των τεχνικών, τις οποίες χρησιμοποιεί ένας υπεύθυνος έργου για την επιτυχή αποπεράτωση ενός έργου, αποτελεί η ικανότητα και η δέσμευση της ομάδας εργασίας. Τα παραπάνω, καθώς και η δημιουργικότητα και η αφοσίωση στην ομαδική προσπάθεια, χρειάζονται έναν ηγέτη, ο ρόλος του οποίου είναι σημαντικός και πολυδιάστατος. Ο ηγέτης, αποτελεί το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα μέλη της ομάδας έργου, αλλά και των μελών με τον υπόλοιπο οργανισμό. Βασικός στόχος και σκοπός του θα πρέπει να είναι η ενίσχυση των ομάδων έργου, με ομαδικά βραβεία και με αναγνώριση όλης της ομάδας, ως συνόλου.

1. Στα επόμενα δέκα σημεία απεικονίζονται τα πιο βασικά σημεία, καταστάσεις και συναισθήματα που χαρακτηρίζουν ένα έργο (ΜΟΔ Α.Ε., Μάρτιος 2000):
  1. Γενική αισιοδοξία
  2. Φάση αποπροσανατολισμού
  3. Γενική απελπισία

4. Περίοδος ανεξέλεγκτου χάους
5. Αμείλικτο κυγήγι των ενόχων
6. Μαζική αποχώρηση
7. Παραδειγματική τιμωρία των αθών
8. Ανάκτηση χαμένης αισιοδοξίας
9. Ανεξήγητη περάτωση του έργου
10. Παρασημοφόρηση και βράβευση αυτών που δεν έλαβαν μέρος

Τα περισσότερα από αυτά τα σημεία που οδηγούν στον αποπροσανατολισμό του αρχικού στόχου του έργου, του μη σωστού σχεδιασμού του αλλά και της μη σωστής προσέγγισης των εργαζομένων σε αυτό, είναι δυνατόν να αντιμετωπισθούν με την υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την ενσωμάτωση της ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού.

### 3.5 Παράγοντες για μια επιτυχημένη Διοίκηση Έργου

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια αλλαγή στην εφαρμογή της Διοίκησης Έργου και μια προσπάθεια προσαρμογής της στις επιτακτικές αλλαγές της φιλοσοφίας της διοίκησης ενός έργου ανασχεδιάζοντας διαδικασίες τόσο λειτουργικές όσο και στρατηγικές (Cicmill J. K. Svetlana, 1997).

Οι αιτίες που οδήγησαν σε αυτό το γεγονός είναι ποικίλες και αντανακλούν την μεγάλη προσπάθεια των σύγχρονων επιχειρήσεων να ανταποκριθούν στις αλλαγές του χώρου με την υιοθέτηση συγκεκριμένων προτύπων και μορφών συμπεριφοράς, όπως:

- Της εφαρμογής μιας μορφής στρατηγικής διοίκησης των έργων που θα οδηγήσει σε υψηλά κέρδη με τη μέγιστη χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων, συμπεριλαμβανομένου του χρόνου, του κόστους και του ανθρώπινου δυναμικού.
- Της επέκτασης της ανθρώπινης γνώσης, η οποία δημιουργεί την ανάγκη για το σχεδιασμό μιας ικανής επιχείρησης, που θα υποστηρίξει τη γνωστική

διοίκηση δίνοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω εσωτερικών αναβαθμίσεων και ολοκληρώσεων, βασισμένων σε ομάδες έργου, καθώς και σε συνεργασίες τύπου «win-win».

- Της προσπάθειας που κάνουν οι επιχειρήσεις για τον τρόπο που θα τις οδηγήσει στην ανάπτυξη και στην παραγωγή αποδοτικότερων προϊόντων καθώς και στην κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς.

Το παράδειγμα αυτό της ΔΕ, δεν αποτελεί, επομένως, καινοτομία και παραγωγή νέων ιδεών, αλλά μια αναγέννηση στο κατεστημένο και την παραδοσιακή διοίκηση έργου.

Παραδοσιακά, η Διοίκηση Έργου, είχε θεωρηθεί ως μια διαδικασία αποκλειστική των διοικούντων ενός έργου, επιστημονικής υφής με ειδικό σε κάθε περίπτωση προγραμματισμό, μετρήσεις και τεχνικές ελέγχου, η οποία έβρισκε εφαρμογή σε ελάχιστο αριθμό βιομηχανιών κυρίως στις κατασκευαστικές και στις τεχνικές.

Τα τελευταία χρόνια, έχει γίνει ευρέως αποδεκτό το γεγονός παροχής προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης και καλύτερης ποιότητας στους πελάτες ενός οργανισμού, μέσω ενδο-οργανωσιακών ολοκληρώσεων και βέλτιστη χρήση των διατιθέμενων πόρων.

Επομένως, αποτελεί μια σύνθετη διαδικασία διοίκησης και σαν τέτοια, τοποθετείται ανάμεσα σε άλλες, όπως η ΔΟΠ, το BPR κ.α..

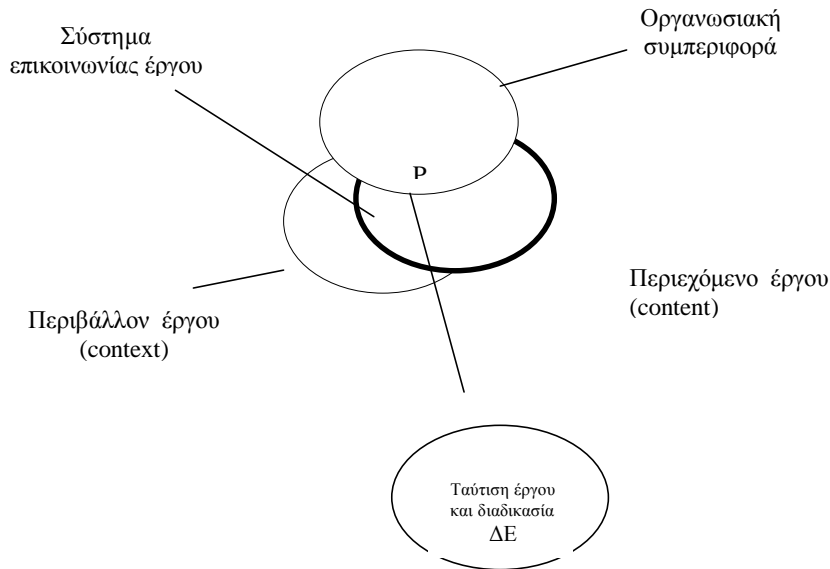
### 3.5.1 Προβλήματα και αιτίες που οδηγούν σε αποτυχία ενός έργου

Μερικοί από τους παράγοντες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην αποτυχία ενός έργου, είναι :

1. Μη σαφής κατανόηση και προσδιορισμός των αναγκών του πελάτη (εσωτερικού / εξωτερικού).
2. Ανεπαρκής προσδιορισμός των προδιαγραφών των απαιτήσεων του έργου και των εμποδίων για την επιτυχή ολοκλήρωσή του, κάτι που συμβαίνει με τη μη θέσπιση εξαρχής ρεαλιστικών στόχων.

3. Παράγοντες οργανωσιακής συμπεριφοράς, συμπεριλαμβανομένου της δομής, των λειτουργιών, της απόδοσης, καθώς και της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, τόσο ατομικά όσο και ομαδικά. Πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο της έλλειψης βασικών και συγκεκριμένων για το έργο, προσόντων, στα άτομα που απαρτίζουν την ομάδα έργου.
4. Περιορισμένος ορθολογισμός στη διαδικασία του προγραμματισμού και της εφαρμογής του έργου, όπως για παράδειγμα έλλειψη εκτίμησης του δυναμικού του οργανισμού κ.α.
5. Ανεπαρκής έλεγχος και μέτρηση κατά τη διάρκεια της φάσης εφαρμογής του έργου, καθώς επίσης μέτρηση και αποτίμηση της προόδου του έργου σε σχέση με το προγραμματιζόμενο σχέδιο.
6. Ασαφή καθήκοντα και ευθύνες.
7. Έλλειψη μεθόδων μέτρησης : δεν υπάρχει μηχανισμός ανατροφοδότησης.
8. Έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία.

Στο σχήμα 3.2 απεικονίζεται ένα πλαίσιο, το οποίο δείχνει τα επίπεδα αναζήτησης για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής διοίκησης έργου.



Σχήμα 3.2: Πλαίσιο αναζητήσεων της ΔΕ (προσαρμοσμένο από Cicmill S., 1997, “Critical Factors of Effective Project Management”, The TQM Magazine, Vol. 9, No 6, pp. 390-396)

Υπάρχουν δύο ευδιάκριτα επίπεδα, τα οποία προτείνονται για τον εντοπισμό των περιοχών ενδιαφέροντος κατά τη διάρκεια της διοίκησης ενός έργου. Το πρώτο, αποτελείται από τρεις θεμελιώδεις αρχές : το περιεχόμενο του έργου, το περιβάλλον του έργου και την οργανωσιακή συμπεριφορά.

Αυτές οι περιοχές παρουσιάζουν τις κύριες πηγές επιρροής οι οποίες δρουν ταυτόχρονα και καθορίζουν τη μορφή προγραμματισμού του έργου, την πρόοδο και το αποτέλεσμά του.

Η περιοχή της επικάλυψης απεικονίζει το δεύτερο επίπεδο. Αποτελεί την ταύτιση του έργου μέσα στα όρια της επιχείρησης, όπου η διαδικασία της Διοίκησης Έργου, υποστηρίζεται από ένα αποτελεσματικό σύστημα



επικοινωνίας, το οποίο ενδυναμώνει τη συγχώνευση των ευρύτερων περιοχών του έργου, όπως του περιεχομένου του, του περιβάλλοντός του, και της συμπεριφοράς του κατά την εφαρμογή του. Αναφέρεται στις διαδικασίες, με σκοπό την επίτευξη προ-συμφωνημένων αντικειμενικών στόχων του έργου. Αυτές οι διαδικασίες περιλαμβάνουν την παρακολούθηση του έργου κατά την έναρξή του αλλά και κατά τις φάσεις εφαρμογής του, ώστε να γίνεται έλεγχος στις αποκλίσεις που θα παρουσιάζονται και επομένως στη βελτίωση του σκοπού και των στόχων του έργου.

Στο σχήμα 3.3 παρουσιάζεται ένας πίνακας ελέγχου για την πρακτική εφαρμογή αυτού του πλαισίου.

Πως όμως μπορεί να οριστεί η ποιότητα στη διαχείριση ενός έργου; Θεωρείται επιτυχές το αποτέλεσμα όταν είναι εντός των προδιαγραφών σε χρόνο και κόστος, αλλά το τελικό προϊόν/υπηρεσία δεν προσφέρει καμία ή ελάχιστη χρήση στον πελάτη και στον τελικό αποδέκτη; Πως μπορεί να διασφαλιστεί η ποιότητα στο προϊόν/υπηρεσία;

Το ερώτημα αυτό θα απαντηθεί μόνο με την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, μοντέλων αυτοαξιολόγησης -τα οποία θα δημιουργήσουν ικανές διαδικασίες βελτιστοποίησης-, αλλά και των αρχών της ΔΟΠ, στις διαδικασίες εφαρμογής της ΔΕ.

Οι βασικές αρχές του πυρήνα της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, που θα αναπτυχθούν σε επόμενο κεφάλαιο:

- ενσωμάτωση – ολοκλήρωση της αλυσίδας εσωτερικού/εξωτερικού πελάτη για την παροχή υπηρεσιών καλύτερης ποιότητας
- παρεμπόδιση δημιουργίας σφαλμάτων διαμέσου συστημάτων διασφάλισης ποιότητας
- ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, και
- χαρισματική ηγεσία,

είναι ικανές να δημιουργήσουν μια υγιή και γερή βάση για την ανάπτυξη διαδικασιών ολοκλήρωσης ενός έργου, εάν αυτές ενσωματωθούν στην κουλτούρα, συμπεριφορά και στις πρακτικές του οργανισμού.

Σε αυτές της βασικές και θεμελιώδεις αρχές, μπορεί να φτάσει μια επιχείρηση, εάν προηγουμένως έχουν εφαρμοστεί τα κατάλληλα εκείνα πλαίσια, προς μια

διαδικασία και φιλοσοφία μεθόδων αυτοαξιολόγησης, τα οποία θα διευκολύνουν και θα μετρήσουν την πρόοδο της επιχείρησης σε σχέση με τις διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης και επιχειρηματικής-ποιοτικής υπεροχής.

Πίνακας 3.1 : Πίνακας Ελέγχου για την εφαρμογή του πλαισίου ελέγχου και βελτίωσης της διοίκησης ενός έργου (προσαρμοσμένο από Cicmill S., 1997, “Critical Factors of Effective Project Management”, The TQM Magazine, Vol. 9, No 6, pp. 390-396)

Περιβάλλον έργου : περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά των περιβαλλοντικών, οργανωσιακών και επιχειρηματικών στρατηγικών των συμμετεχόντων σε ένα έργο.

Το περιβάλλον όπου παράγονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες του έργου

- “Ποιοι είναι οι μέτοχοι του έργου;
- Ποιοι είναι οι τελικοί χρήστες;
- Ποια είναι η αποστολή τους και οι προσδοκίες τους σε σχέση με το έργο;
- Με τι τρόπο το δυναμικό περιβάλλον και οι αλλαγές θα επηρεάσουν τους στόχους του έργου;
- Ποιες είναι οι πηγές επικινδυνότητας;”

Περιεχόμενο έργου : περιλαμβάνει την κατανόηση της αναγκαίας ανάλυσης της φύσης του έργου, ιδιαίτερα σε όρους, όπως ο καθορισμός, σε αρχικά στάδια, της επίτευξης των στόχων του

Φύση, σκοπός και περιορισμοί του έργου

- “Ποια είναι η φύση του έργου; Για παράδειγμα : ανάπτυξη συστήματος, ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών, εφαρμογή οργανωσιακής αλλαγής κ.α..
- Πόσο κατανοητά είναι τα προσδοκώμενα παραδοτέα του έργου;
- Σε ποιο βαθμό μπορούν να καθοριστούν πλήρως και να προγραμματιστούν οι απαιτήσεις και οι προδιαγραφές των

παραδοτέων, καθώς και οι σχετιζόμενες μέθοδοι παραγωγής τους;

- Ποιες εξειδικευμένες γνώσεις και know-how απαιτούνται και πως μπορούν να εντοπιστούν;
- Ποιες είναι οι περιορισμοί σε χρόνο, προϋπολογισμό και διαθεσιμότητα πόρων; Είναι πραγματικές;”

Οργανωσιακή συμπεριφορά : περιλαμβάνει την πρόβλεψη και το σχεδιασμό της πιο αποτελεσματικής οργανωσιακής δομής, του επιπέδου απόδοσης, καθώς και την αποτελεσματική επιλογή του υπεύθυνου έργου.

Οργανωσιακές λειτουργίες και διαχειριστικές θέσεις

- “Τι είδους οργανωσιακά υπόβαθρα εμπλέκονται στο συνδυασμό προμηθευτής / πελάτης σχετικά με την εθνική κουλτούρα;
- Η στάση ανάμεσα στους εμπλεκόμενους με το έργο, είναι εχθρική ή διακατέχεται από ένα πνεύμα συνεργασίας;
- Πως γίνεται η επιλογή του υπεύθυνου έργου;
- Απαιτείται ειδική εκπαίδευση;
- Υπάρχει η κατάλληλη υποστήριξη από την ανώτερη ηγεσία τόσο στον υπεύθυνο του έργου όσο και στην ομάδα έργου;”

Η δημιουργία διαδικασιών και εργαλείων για τη διοίκηση ενός έργου, καθορίζουν ένα γενικότερο πλαίσιο, μια μέθοδο, η οποία είναι κοινή για όλα τα μέλη της ομάδας, τους πελάτες και τον οργανισμό.

Αυτές θα πρέπει να τυποποιηθούν μέσα στον οργανισμό, για να επιβεβαιώσουν ότι :

α) οι εμπλεκόμενοι στο έργο, θα έχουν όλοι μια κοινά αποδεκτή άποψη για την οργάνωση των στοιχείων του έργου

β) οι εμπλεκόμενοι θα έχουν άποψη για τα καθήκοντά τους, με αποτέλεσμα να μη δημιουργείται σύγχυση με τα θέματα εκείνα, που αφορούν στο έργο.

Η χρησιμοποίηση αυτού του πλαισίου, αναπτύσσεται κυρίως για την εφαρμογή του :

- Ως ένα εργαλείου αυτο-αξιολόγησης και συνεχούς μάθησης, και
- Ως ένα εργαλείου ενημέρωσης για την καλύτερη κατανόηση των κρίσιμων παραγόντων με στόχο την επίτευξη υψηλής απόδοσης έργου.

### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3**

2. Bates William, 1998, "Improving Project Management", IIE Solutions, Vol. 30, No. 10, pp. 42-43
3. Bryde J. David, 1997, "Underpinning modern project management with TQM principles", The TQM Magazine, Vol. 9, No. 3, pp. 231-238
4. Cicmill J. K. Svetlana, 1997, "Critical factors of effective project management", The TQM Magazine, Vol. 9, No. 6, pp. 390-396
5. Έλεγχος και διασφάλιση ποιότητας στα Δημόσια Έργα (Σημειώσεις), Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης (ΜΟΔ Α.Ε) του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης Α.Ε., Μάρτιος 2000
6. European Commission, EUROPEAID Co-operation Office, 2001, Project Cycle Management Training Courses Handbook, Version 1.1
7. Frame J. Davidson, 1995, Managing Projects in Organisations : How to make the Best Use of Time, Techniques and People, Jossey-Bass Publishers

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 4.1 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Βασικές Αρχές της

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών έχουν χρησιμοποιηθεί πολλοί ορισμοί για την ποιότητα. Ο πιο συνηθισμένος είναι (Παντελής, 1999) :

«Συμμόρφωση με απαιτήσεις»

Ο ορισμός αυτός υπονοεί είτε ότι οι απαιτήσεις είναι γνωστές στον κατασκευαστή του προϊόντος είτε ότι αυτός θα πρέπει να τις ζητήσει από τον χρήστη. Μερικοί διαφωνούν με τον ορισμό αυτό, υποστηρίζοντας ότι οι απαιτήσεις θα πρέπει να είναι αποτυπωμένες με κάποιο τρόπο, ώστε να είναι μετρήσιμη η συμμόρφωση προς αυτές. Αυτή η λογική καλύπτεται με τον εξής ορισμό :

«Συμμόρφωση σύμφωνα με τις προδιαγραφές»

Ο ορισμός που χρησιμοποιείται ευρέως, είναι ο ακόλουθος :

«Καταλληλότητα για χρήση»

Η λέξη «καταλληλότητα», περιλαμβάνει τόσο την έννοια της συμμόρφωσης όσο και αυτήν της εμπορευσιμότητας.

Η ποιότητα δεν επέρχεται τυχαία. Χρειάζεται καταρχήν προσεκτικός σχεδιασμός του προϊόντος/υπηρεσίας. Οι αστάθμητοι παράγοντες (π.χ. ανθρώπινο λάθος) είναι πολλοί, και με το σωστό σχεδιασμό, τον προγραμματισμό, τους μηχανισμούς πρόληψης αλλά και την πολύ σημαντική ανατροφοδότηση είναι δυνατόν να ελαχιστοποιηθούν.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί μια «φιλοσοφία διοίκησης». Η διαφορά της από τη διοίκηση έργου, είναι το γεγονός ότι έχει μια ορισμένη αρχή αλλά δεν έχει συγκεκριμένη ημερομηνία τέλους, ενώ η διοίκηση έργου έχει προκαθορισμένη αρχή, αλλά και τέλος. Στόχος της ΔΟΠ, είναι να θεσπίσει τις βασικές αρχές διοίκησης που θα συντελέσουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της επιχείρησης, με αντικειμενικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, για την ικανοποίηση του πελάτη, ακολουθώντας τις βασικές αρχές που παρουσιάζονται παρακάτω:

ΑΡΧΗ 1

Η ποιότητα πετυχαίνεται μέσα από τους ανθρώπους, ΟΧΙ από το σύστημα μόνο του

ΑΡΧΗ 2

Οι άνθρωποι δημιουργούν τους ικανοποιημένους πελάτες, ΟΧΙ το προϊόν μόνο του

ΑΡΧΗ 3

Η ποιότητα αρχίζει από την εκπαίδευση και τελειώνει με την εκπαίδευση

Σχήμα 4.1: Βασικές Αρχές της ΔΟΠ (προσαρμοσμένο από Παντελής Ν., Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, 1999, Σημειώσεις)

Ο σπουδαιότερος παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση μιας επιχείρησης είναι η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η Ολική Ποιότητα θέτει νέους κανόνες ανταγωνισμού για τις επιχειρήσεις, μια νέα επιχειρηματική προοπτική και ένα νέο τρόπο διοίκησης.

Η ποιότητα δεν είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί και να επιτευχθεί. Ωστόσο, η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι αρκετά δύσκολη, γιατί απαιτείται πλήρης εγκατάλειψη των παραδοσιακών μεθόδων εργασίας και διοίκησης που ακολουθούνταν από τις αρχές του 20ου αιώνα. Η ποιότητα δεν επιθεωρείται εκ των υστέρων, σχεδιάζεται και ενσωματώνεται στο προϊόν εξαρχής. Η ποιότητα δεν καθυστερεί την αυξημένη παραγωγικότητα, αλλά παράγει αποτελέσματα προς όλες τις κατευθύνσεις του οργανισμού ταχύτερα. Χρειάζεται απλά ρήξη με την παράδοση και το κατεστημένο.

Η ΔΟΠ, αποτελεί μια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία μπορεί να προσδιοριστεί από τις αρχές της, τις εφαρμογές και τις τεχνικές της, όπως διακρίνονται και στον Πίνακα 1.



Πίνακας 4.1 : Αρχές, Εφαρμογές και Τεχνικές της ΔΟΠ

	<b>ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ</b>	<b>ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ</b>	<b>ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ</b>
<b>ΑΡΧΕΣ</b>	Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες του πελάτη και ξεπερνούν τις προσδοκίες του : απαιτεί εστίαση στον πελάτη από το σύνολο του οργανισμού	Συνεχής ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω βελτίωσης των διαδικασιών	Η εστίαση στον πελάτη και η συνεχής βελτίωση πετυχαίνονται καλύτερα μέσω συνεργασίας τόσο στον οργανισμό (εσωτερικά), όσο και μεταξύ πελατών και οργανισμού.
<b>ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Άμεση επαφή με τον πελάτη</li> <li>• Συλλογή στοιχείων σχετικά με τις ανάγκες του πελάτη</li> <li>• Χρησιμοποίηση των στοιχείων αυτών στο σχεδιασμό και την παραγωγή προϊόντων /υπηρεσιών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάλυση διαδικασιών</li> <li>• Επανασχεδιασμός διαδικασιών</li> <li>• Επίλυση προβλημάτων</li> <li>• PDC(S)A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δημιουργία ποικίλων τύπων ομάδων εργασίας</li> <li>• Ανάδειξη και εκπαίδευση των δεξιοτήτων των εργαζομένων</li> </ul>
<b>ΤΕΧΝΙΚΕΣ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έρευνα αγοράς και focus groups</li> <li>• QFD (ερμηνεία της πληροφορίας για τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη σε προδιαγραφές προϊόντος/υπηρεσίας)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Διαγράμματα ροής</li> <li>• Ανάλυση Pareto</li> <li>• κ.α.</li> </ul>	Μέθοδοι οργάνωσης-συγκρότησης ομάδων εργασίας (ανατροφοδότηση, αποσαφήνιση ρόλων)

Κάθε αρχή της ΔΟΠ, εφαρμόζεται μέσω των εφαρμογών, οι οποίες είναι δραστηριότητες, όπως ανάλυση διαδικασιών ή συλλογή πληροφοριών για τον πελάτη κ.α. Οι εφαρμογές, με τη σειρά τους, υποστηρίζονται από ένα σύνολο

τεχνικών, μεθόδων, δηλαδή, οι οποίες εφαρμοζόμενες έχουν ως σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των εφαρμογών.

#### 4.2 Κύριες αιτίες που οδηγούν σε αποτυχία εφαρμογής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ

Έρευνες της Gallup, της Opinion Research Corporation και του Αμερικανικού Ιδρύματος Ποιότητας (American Quality Foundation) (στοιχεία από “Σημειώσεις Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας”, Παντελής Ν., 1999), θεωρούν ότι οι περισσότεροι διευθυντές στις δύο προηγούμενες δεκαετίες, έμειναν ανικανοποίητοι με τα αποτελέσματα της ΔΟΠ και υπάρχει γενικά μια τάση απογοήτευσης με το θέμα αυτό. Μερικές από τις κύριες αιτίες που δημιούργησαν αυτή την κατάσταση, αναφέρονται πιο κάτω (Παντελής, 1999 ; Black S.A., Porter L.J., 1996) :

1. Το πρόβλημα της διοίκησης : συχνά αιτία αποτυχίας της ΔΟΠ είναι η διοίκηση. Η διοίκηση νομίζει ότι οι άλλοι θα πρέπει να αλλάξουν, ενώ αυτή όχι. Δεν αποτελεί η ίδια παράδειγμα (Lead By Example). Ετσι το μήνυμα δεν περνάει σε όλα τα στελέχη του οργανισμού, με αποτέλεσμα ένα μεγάλο κομμάτι της επιχείρησης συχνά να αγνοεί τη δέσμευσή του στις αρχές της ΔΟΠ. Η ΔΟΠ μπορεί, στην πραγματικότητα να αποδειχθεί σκληρότερη για τους διοικούντες παρά για κάθε άλλον, επειδή ακριβώς απαιτεί περισσότερα από αυτούς.

Ο Juran, εντοπίζει τις αδυναμίες της διοίκησης ως εξής :

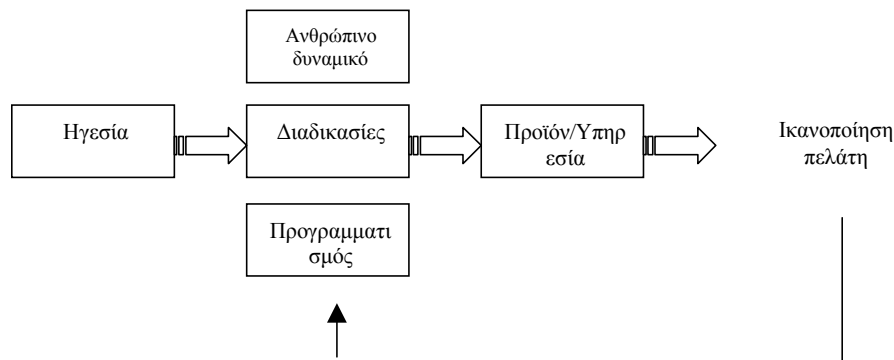
- Τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού είναι εξαιρετικά πολυάσχολα. Για θέματα ποιότητας θα έπρεπε να οριστεί ένα σώμα ποιότητας που θα αναλάβει να επιβλέπει και να καθοδηγεί τις προσπάθειες ποιότητας και όχι οι ίδιοι οι διευθυντές. Επίσης θα πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία εφαρμογής –διαδικασία αναγνώρισης των έργων που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθούν οι στόχοι, να εξασφαλισθούν οι πόροι και να ορισθούν οι υπεύθυνοι-, η οποία είναι αναπόφευκτη για τα ανώτερα στελέχη.

- Εντοπίζεται αδυναμία να καθιερωθούν τρόποι μέτρησης πραγμάτων που ποτέ πριν δεν είχαν μετρηθεί, όπως η ικανοποίηση του πελάτη και η ανταγωνιστικότητα. Τα ανώτερα στελέχη πρέπει να επιθεωρούν προσωπικά την απόδοση ως προς τους στόχους ποιότητας, όπως έκαναν και με τους στόχους των πωλήσεων και των κερδών. Θα πρέπει να είναι παρόντες στις βραβεύσεις των επιτυχημένων της ποιότητας, γιατί εάν δεν συμμετέχουν, εκλαμβάνεται από όλους ως μήνυμα αδιαφορίας της διοίκησης στα θέματα τα σχετικά με την ποιότητα. Θα πρέπει να γίνει αλλαγή, επίσης, και στον τρόπο παροχής bonus στο προσωπικό, ώστε οι μετρήσεις και οι δείκτες να περιλαμβάνουν και την ποιότητα. Η αλλαγή αυτή δεν θα μπορέσει να πραγματοποιηθεί εάν αρχικά δεν εγκριθεί από τη διεύθυνση.
2. Επιλογή εσφαλμένης στρατηγικής : επιλογή, δηλαδή, εσφαλμένων εργαλείων ή η λανθασμένη χρησιμοποίηση κάποιων από αυτών. Ένα από τα μεγαλύτερα λάθη είναι η ανάθεση του βάρους της ποιότητας στους εργαζομένους, θεωρώντας ότι αυτοί είναι οι άμεσα υπεύθυνοι για την κακή ποιότητα. Οι κύκλοι ποιότητας, για παράδειγμα, δεν θα οδηγήσουν σε κανένα αποτέλεσμα, εάν δεν υπάρχει στον οργανισμό μια συνολική πολιτική για την ποιότητα, στην οποία να συμμετέχει και η διοίκηση. Ακόμα, η μη χρησιμοποίηση μεθόδων αυτοαξιολόγησης, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε μια πορεία διαρκούς βελτίωσης τον οργανισμό, μπορεί να αποτελέσει σημαντική αιτία εσφαλμένης εφαρμογής της φιλοσοφίας της ΔΟΠ.

#### 4.3 Αρχές Διαχείρισης της Ποιότητας

Ένα σύνολο κανόνων, που περιγράφονται στη συνέχεια, είναι οι Αρχές Διαχείρισης της Ποιότητας (Παντελής, 1999), οι οποίες βοηθούν στην κατανόηση της εφαρμογής της ΔΟΠ και έχουν αναπτυχθεί από το Ινστιτούτο Διαχείρισης της Ποιότητας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής (Quality Management Institute) :

1. Ο οργανισμός στην υπηρεσία του πελάτη : οι οργανισμοί εξαρτώνται από τους πελάτες τους και συνεπώς θα πρέπει να κατανοούν τις υπάρχουσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες τους και να προσπαθούν με κάθε τρόπο να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους. Ένας παράγοντας ικανοποίησης για τον πελάτη είναι πιο θετικός, όταν πραγματοποιείται χωρίς να αναμένεται. Μια καθοδηγούμενη από τις προσδοκίες του πελάτη επιχείρηση (customer-driven organization), είναι προφανές και βέβαιο ότι κατέχει σοβαρή θέση στην αγορά.

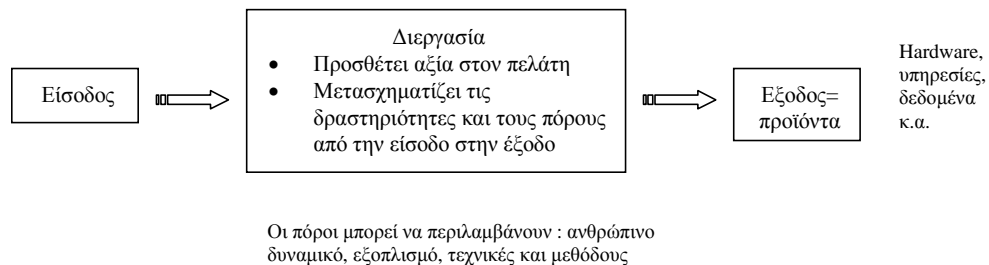


Σχήμα 4.2: Οργανισμός προσανατολισμένος στον πελάτη

2. Ηγεσία : οι ηγέτες θεσπίζουν ένα μοναδικό στόχο και δίνουν μια κατεύθυνση στην επιχείρηση. Θα πρέπει να δημιουργούν, αλλά και να διατηρούν το εσωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι άνθρωποι θα μπορούν να συμμετέχουν αποτελεσματικά, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.  
Οι διευθύνοντες θα πρέπει να προάγουν την ανοιχτή επικοινωνία και να κάνουν σαφή τη μελλοντική εικόνα της εταιρίας.
3. Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού : οι άνθρωποι, σε όλα τα επίπεδα, είναι η ουσία, η ψυχή της επιχείρησης και η πλήρης συμμετοχή τους επιτρέπει την απρόσκοπτη χρήση των ικανοτήτων τους προς όφελός της.  
Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση, οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτήν να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και να είναι ενεργά συμμετέχοντες στην προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη.

4. Διεργασιακή προσέγγιση (Process approach) : το επιθυμητό αποτέλεσμα πετυχαίνεται πιο αποδοτικά όταν το δυναμικό και οι δραστηριότητές του διευθύνονται σαν μια ενιαία διεργασία.

Με τον όρο διεργασία εννοούμε την οποιαδήποτε διαδικασία που μετασχηματίζει δεδομένα ή υλικά εισόδου σε προϊόντα (υλικά ή δεδομένα) στην έξοδο, όπως δείχνει και το παρακάτω σχήμα :



Σχήμα 4.3: Διεργασιακή προσέγγιση

Σε μια διεργασία, σημαντικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός της απόδοσης της πλήρους υπευθυνότητας της διαχείρισης της παραγωγής (ή της διαδικασίας γενικότερα) στον ορισμένο από πριν υπεύθυνο και η διευκρίνιση των σχέσεων της διεργασίας αυτής με τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης.

5. Συστημική προσέγγιση διαχείρισης : η καταγραφή , κατανόηση και διαχείριση ενός συστήματος αλληλοεξαρτώμενων διεργασιών για την επίτευξη κάποιου δεδομένου στόχου, βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

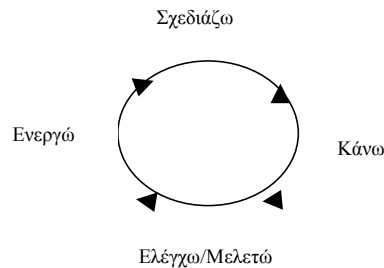
Ένα σύστημα καθορίζεται με τον ακριβή ορισμό όλων των επιμέρους διεργασιών του, καθώς και των αλληλοεξαρτήσεών τους και θα πρέπει να διαχειρίζεται σαν σύστημα αλληλοεξαρτώμενων διεργασιών, που σαν σύνολο ευθυγραμμίζονται με τους βασικούς στόχους-κλειδιά της εταιρίας.

Τα οργανογράμματα εργασίας (Work Flows Diagrams), αποτελούν ένα εργαλείο για την αποσαφήνιση των αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των διεργασιών.

6. Συνεχής βελτίωση : η βελτίωση της ποιότητας είναι μια διαρκής δραστηριότητα, που αποσκοπεί σε συνεχώς υψηλότερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της επιχείρησης και θα πρέπει να αποτελεί ένα διαρκή στόχο της επιχείρησης.

Οι δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας απαιτούν συχνά αλλαγή νοοτροπίας. Ο κύκλος του Deming Plan-Do-Check(Study)-Act, Σχεδιάζω-Κάνω-Ελέγχω(Μελετώ)-Ενεργώ, χρησιμοποιείται συχνά για την περιγραφή της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.

- Σχεδιάζω δραστηριότητες
- Θέτω σε λειτουργία το σχέδιο
- Ελέγχω/Μελετώ τα αποτελέσματα
- Βελτιώνω τη διεργασία



Σχήμα 4.4 : Κύκλος Deming

7. Αντικειμενική προσέγγιση για τη Λήψη Αποφάσεων : οι αποτελεσματικές αποφάσεις και δράσεις θα πρέπει να βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών.
8. Αμοιβαίως επικοδομητικές σχέσεις με τους προμηθευτές (στρατηγικοί συνεταιρισμοί για την εξασφάλιση της ποιότητας) : η επιχείρηση είναι

ανεξάρτητη από τους προμηθευτές, αλλά μια αμοιβαία επικοινωνιακή σχέση αυξάνει την παραγωγική δυνατότητα.

Η συνεχής καταγραφή των αναγκών και των απαιτήσεων των πελατών προς τους προμηθευτές εξασφαλίζει το συνεχή εφοδιασμό με ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες

#### 4.4 Εργαλεία ελέγχου εφαρμογής της ΔΟΠ

Οι αρχές αυτές εφαρμόζονται με τη χρήση διαφόρων εργαλείων ποιότητας. Από τα σημαντικότερα είναι και τα παρακάτω επτά (7) εργαλεία ποιότητας (Dale G. Barrie, 1991; McBride Philip, Wilson George, Bell Desmond, 1998):

1. Διάγραμμα ροής : τα διαγράμματα ροής είναι γραφικές αναπαραστάσεις  
Ροής διεργασιών  
Μετακινήσεων  
Επιθεωρήσεων  
Καθυστερήσεων  
Εγκρίσεων  
Αποφάσεων και  
Δραστηριοτήτων αποθήκευσης μιας διαδικασίας  
Χρησιμοποιούν σύμβολα που είναι γνωστά από τη μηχανική για να δείξουν το είδος της εργασίας ή και των διεργασιών που εκτελούνται.
2. Διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος : χρησιμοποιούνται για να αναγνωρίσουν και να οργανώσουν τα πιθανά αίτια των ελαττωμάτων σε μια διαδικασία
3. Μέτρηση απόδοσης (Benchmarking) : η διαδικασία αναγνώρισης, κατανόησης και υιοθέτησης πρακτικών και διαδικασιών τελειότητας, που προέρχονται από επιχειρήσεις οπουδήποτε στον κόσμο, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για να βοηθήσουν μια συγκεκριμένη επιχείρηση να βελτιώσει τη λειτουργία της.
4. Διάγραμμα σημείων : είναι διαγράμματα πολύ χρήσιμα για να δηλώσουν τάσεις που υπάρχουν κατά τη διάρκεια μιας μέτρησης.

5. Ιστογράμμα : είναι μια γραφική απεικόνιση από μοναδικές μετρήσεις σε μια ομάδα δεδομένων και σε σχέση με τη συχνότητα εμφάνισής τους, βοηθώντας στην απεικόνιση της κατανομής των δεδομένων.
6. Διάγραμμα Pareto : χρησιμοποιείται για την αναγνώριση των σημαντικών αιτιών της εμφάνισης ελαττωμάτων. Επίσης χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των σημαντικών εκείνων χαρακτηριστικών μιας διαδικασίας, που θα πρέπει να ελέγχονται τακτικά.
7. Φύλλα ελέγχου: είναι μια απλή φόρμα, που χρησιμοποιείται για την έκθεση και την οργάνωση των δεδομένων τη στιγμή της συλλογής τους.

#### 4.5 Βήματα για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ

Τα επτά (7) βήματα για την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση, είναι (Tenner A.R., DeToro I.J., 1993):

1. Η ενεργοποίησή της με συχνές ενημερώσεις γύρω από τα θέματα της ποιότητας.
2. Η αλλαγή της κουλτούρας.
3. Ο καθορισμός του σκοπού της αποστολής και του οράματος.
4. Ο καθορισμός διαδικασιών-κλειδιών και μεταβλητών του προϊόντος.
5. Η εφαρμογή στατιστικού ελέγχου διαδικασιών (SPC).
6. Η ενσωμάτωση δραστηριοτήτων βελτίωσης των διαδικασιών στον οργανισμό.
7. Ο καθορισμός και η αποτίμηση των βελτιώσεων στον οργανισμό.

Για την επιτυχή εφαρμογή των παραπάνω, θα πρέπει η πρόθεση της επιχείρησης να είναι αφενός τέτοια, ώστε να ενισχύει και να επενδύει σε κατάλληλους πόρους για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και αφετέρου να είναι ευπρόσδεκτη σε τέτοιου είδους αλλαγές και βελτιώσεις.



#### **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4**

1. Παντελής Ν. Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, 1999, (Σημειώσεις)
2. Black S.A., Porter L.J., 1996, "Identification of the critical factors of TQM", Decision Sciences, Vol. 27, No. 1, pp. 1-22
3. Dale G. Barrie, 1991, Managing Quality, Ed. by Barrie G. Dale
4. Evans J.R., Lindsay W.M., 1999, The Management and Control of Quality, South Western College Publishing
5. Jayaram J., Handfield R., Ghosh S., 1997, "The application of quality tools in achieving quality attributes and strategies", Quality Management Journal, Vol. 5, No. 1, pp. 75-100
6. McBride Philip, Wilson George, Bell Desmond, 1998, Managing Quality, The Institute of Management
7. Taylor W. Andrew, Meegan T. Sarah, 1997, "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding motivation", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, No. 2, pp. 100-117
8. Tenner A.R., DeToro I.J., 1993, Total Quality Management, Addison-Wesley Publishing Company

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Έργου**

### 5.1 Εισαγωγή

Τόσο η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όσο και η Διοίκηση Έργου είναι δύο πρακτικές διοίκησης με διακριτές τεχνικές και τρόπο επικοινωνίας, σύμφωνα με τις οποίες διαχωρίζονται ευκρινώς.

Η ΔΟΠ, εφαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία κυρίως εκεί όπου κυριαρχούν οι επαναληπτικές διαδικασίες, σε αντίθεση με τη ΔΕ, όπου εφαρμόζεται κυρίως σε επιχειρήσεις με προσωρινές προσπάθειες και διαδικασίες, που θα οδηγήσουν στη δημιουργία μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών (PMI, 1996).

Από τη στιγμή που οι πρακτικές της ΔΟΠ, όπως το SPC, JIT κ.α. αναπτύχθηκαν για προοδευτικά αυξανόμενες λειτουργίες, η εφαρμογή τους σε περιπτώσεις τέτοιες, που το έργο θεωρείται ως αποτέλεσμα «μοναδικής» προσπάθειας, δεν χαρακτηρίζεται από τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θα είχε, εάν εφαρμοζόταν σε επιχειρήσεις και διαδικασίες οι οποίες να διέπονται από τη φιλοσοφία της ΔΟΠ.

Παρόλα αυτά, η εφαρμογή των βασικών αρχών της ΔΟΠ σε περιβάλλοντα ΔΕ, μπορούν να οδηγήσουν στην υπερνίκηση των εμποδίων προς μια αποτελεσματικότερη Διοίκηση Έργου.

### 5.2 Διοίκηση Έργου και Συνεχής Βελτίωση

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, περιλαμβάνει ολόκληρο τον οργανισμό και συμβάλλει προς όλες τις κατευθύνσεις, με χρονικό ορίζοντα πολλών ετών και επομένως θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με μεγάλη προσοχή (Hides M. T., Irani Z., Polychronakis I., Sharp J.M., 2000).

Ο Juran (1988) συνηγορεί στον επονομαζόμενο «προγραμματισμό για ποιότητα» και ορίζει τις βασικές αρχές του:

- Προσδιορισμός των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), καθώς και των αναγκών τους.
- Ανάπτυξη ενός προϊόντος, που να ανταποκρίνεται σε αυτές τις ανάγκες.
- Ανάπτυξη μιας διαδικασίας ικανής να παράγει το προϊόν αυτό.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), έχει εκδόσει ένα έγγραφο (draft document), με οδηγίες για την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας στη Διοίκηση Έργου, το BS ISO 10006 Quality Management and Guidelines to Quality in Project Management.

Στο έγγραφο αυτό, αναφέρονται, εκτός των άλλων, και οι βασικές ομοιότητες ανάμεσα στη Διοίκηση Έργου και την Ολική Ποιότητα (project management and quality management):

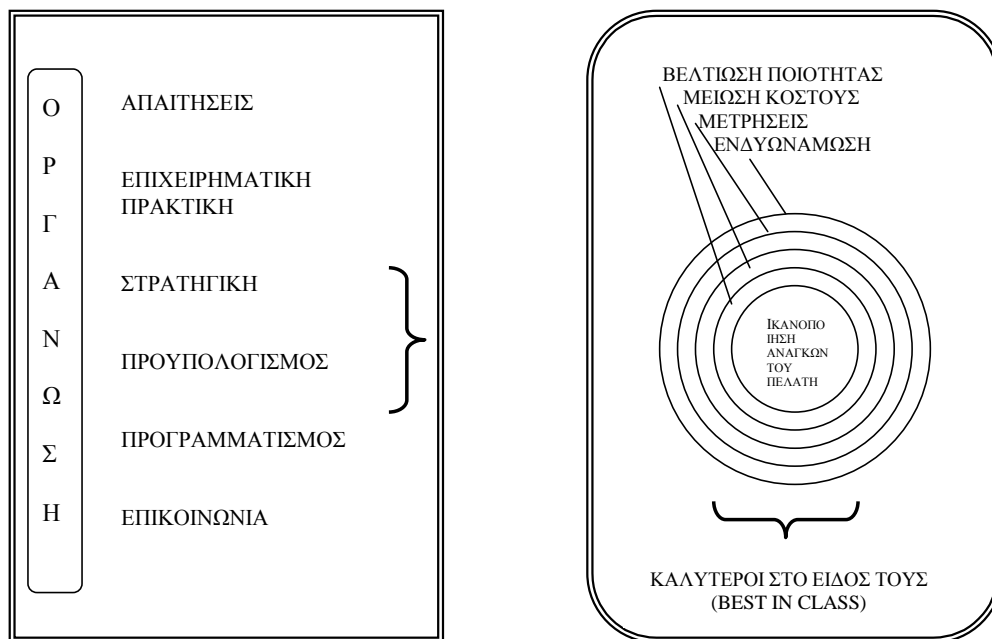
- Κυρίαρχο είναι το γεγονός της βελτιστοποίησης της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη (εσωτερικού και εξωτερικού).
- Η ολοκλήρωση των εργασιών γίνεται με των καθορισμό προσχεδιασμένων και αλληλοσυνδεδεμένων διαδικασιών.
- Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ποιότητας.
- Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία, μέσα στον οργανισμό, ενός περιβάλλοντος συνεχούς βελτίωσης (διαδικασίες αυτοαξιολόγησης).

Η σχέση ανάμεσα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τη Διοίκηση Έργου, έχει αντιμετωπισθεί και αναλυθεί κυρίως από δύο όψεις : η πρώτη είναι η χρησιμοποίηση των αρχών της Διοίκησης Έργου σαν μέσο για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ. Η δεύτερη είναι, όταν μεμονωμένες προσπάθειες για την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας, εμφανίζονται σαν μικρότερα σχέδια μέσα στο περιβάλλον ενός προγράμματος βελτίωσης, βασισμένο στην Ολική Ποιότητα.

### 5.3 Σχέση μεταξύ ΔΟΠ και ΔΕ

Ο οργανισμός είναι ένα δυναμικό σύστημα, το οποίο αλλάζει συνεχώς, εξασφαλίζοντας έτσι το γεγονός ότι αυτός παραμένει εύκαμπτος και προσαρμόσιμος στις αλλαγές.

Η σχέση μεταξύ της ΔΟΠ και της ΔΕ, απεικονίζεται στο σχήμα 5.1 (Stamatis D. H., 1994).



Σχήμα 5.1 : Η σχέση μεταξύ ΔΕ και ΔΟΠ (προσαρμοσμένο από Stamatis, 1994, "Total Quality Management and Project Management", Vol. XXV, No. 3, pp. 48-54)

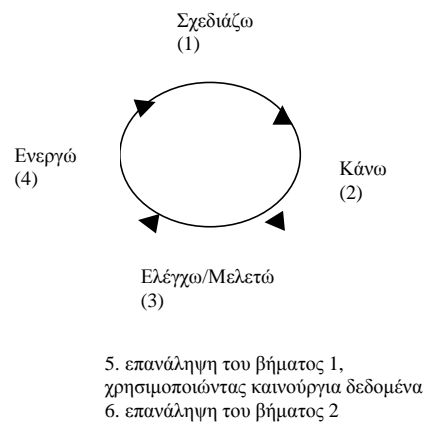
Το Σχήμα 5.1 επικεντρώνεται στον απώτερο σκοπό της ΔΟΠ, δηλαδή στο να είναι, η επιχείρηση που την εφαρμόζει η καλύτερη στο είδος της (best in class). Αυτό θα γίνει ικανοποιώντας τις απαιτήσεις του πελάτη βελτιώνοντας δηλαδή την ποιότητα, μειώνοντας το κόστος, αξιοποιώντας τις μετρήσεις σε όλα τα

στάδια της παραγωγής του προϊόντος και ενδυναμώνοντας το προσωπικό που εργάζεται σε αυτή.

Από την άλλη μεριά η ΔΕ παρέχει την οργάνωση στοιχείων όπως οι απαιτήσεις, οι επιχειρηματικές πρακτικές, η στρατηγική, ο προϋπολογισμός, ο προγραμματισμός και οι επικοινωνίες με σκοπό την παροχή υπηρεσιών στο μικρότερο δυνατό κόστος και με τις μικρότερες απώλειες.

#### 5.4 Η Διοίκηση Έργου στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

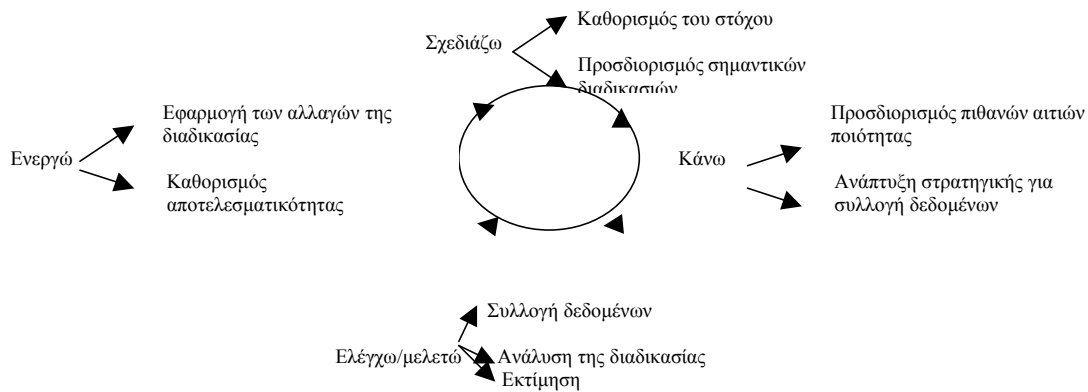
Ο τρόπος με τον οποίο η ΔΕ εναρμονίζεται με τη ΔΟΠ, απεικονίζεται στα σχήματα 5.2, 5.3 και 5.4.



Σχήμα 5.2 : Ο κύκλος PDC(S)A για τη Συνεχή Βελτίωση (προσαρμοσμένο από Stamatis, 1994, "Total Quality Management and Project Management", Vol. XXV, No. 3, pp. 48-54)

Το σχήμα 5.2 απεικονίζει τον κύκλο του Deming, ο οποίος εφαρμόζει όλες τις βασικές αρχές της Διοίκησης Έργου.

Το σχήμα 5.3 απεικονίζει τον ίδιο κύκλο σε μια διεργασία βελτίωσης (process improvement), με ακόμα μεγαλύτερες λεπτομέρειες των αναμενόμενων λειτουργιών.



Σχήμα 5.3 : Ο κύκλος PDC(S)A κατά τη διάρκεια της Συνεχούς Βελτίωσης (προσαρμοσμένο από Stamatis, 1994, "Total Quality Management and Project Management", Vol. XXV, No. 3, pp. 48-54)

Στο σχήμα 5.4, απεικονίζεται το μοντέλο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε σχέση με τον κύκλο του Deming (PDC(S)A).

Στην πραγματικότητα η σχέση αυτή ενώνει και εξισορροπεί την εφαρμογή των βημάτων της ΔΟΠ και της φάσεις εφαρμογής της ΔΕ. Ακόμα συνοψίζει τις αντίστοιχες σχέσεις της ΔΟΠ μέσω του μοντέλου PDC(S)A, τα διαδοχικά βήματα ή τα διαγράμματα ροής της διαδικασίας εφαρμογής, καθώς και τη συνεισφορά της ΔΕ κατά τη διάρκεια των τεσσάρων φάσεων.

#### 5.4.1 Εφαρμογή των αρχών της ΔΕ στη ΔΟΠ

Οι αρχές της ΔΕ, θα πρέπει να εφαρμόζονται σαν ένα εργαλείο για την εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό (Stamatis D. H., 1994):

1. Ορισμός του έργου : σε συνέχεια της απόφασης της ηγεσίας για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, σε έναν οργανισμό, θα πρέπει να διευκρινιστεί το έργο και να οριστεί ο σκοπός, καθώς και η στρατηγική που

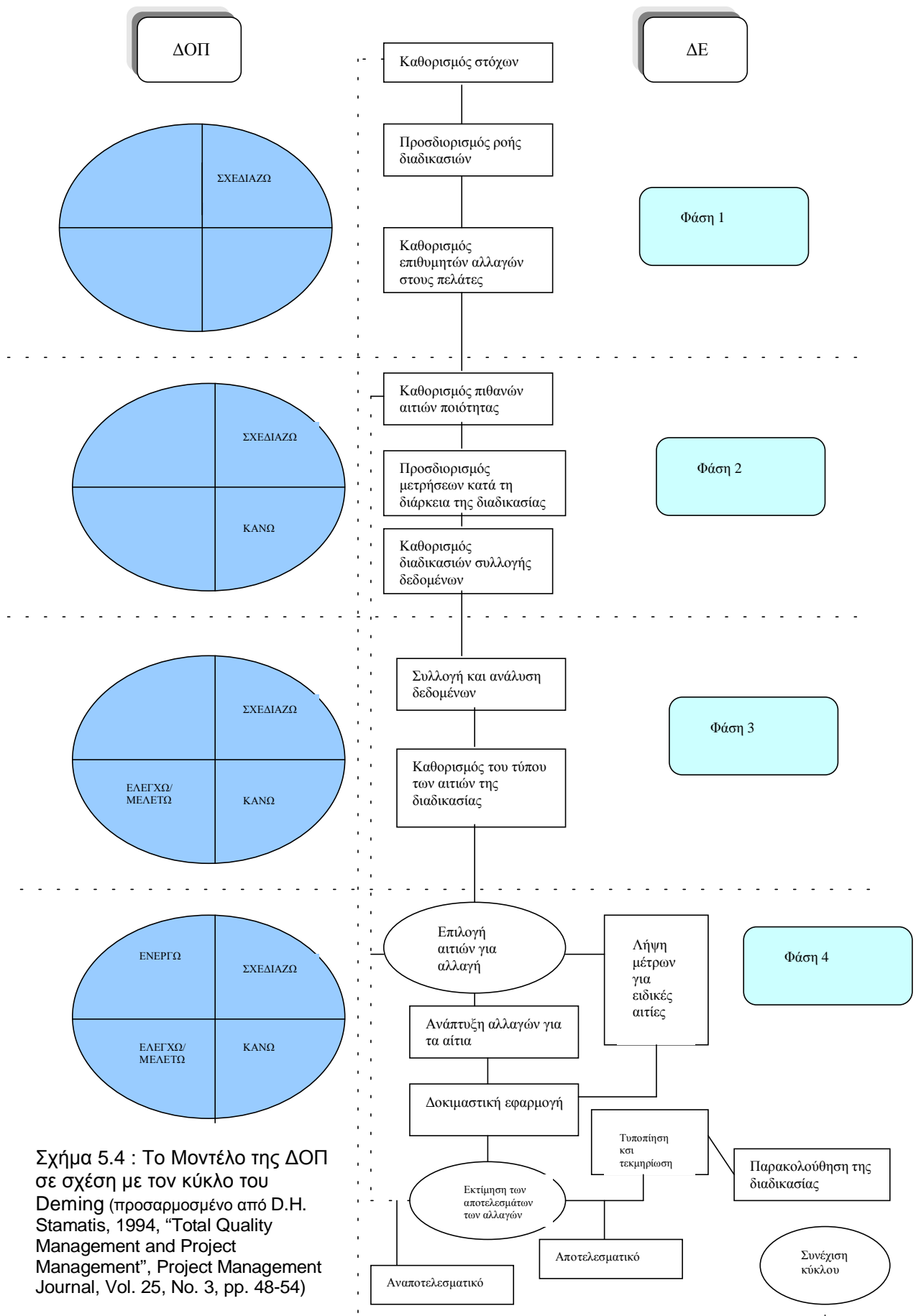
θα ακολουθηθεί για την επιτυχή ολοκλήρωση του σκοπού αυτού. Μερικές από τις δραστηριότητες που θα πρέπει να ακολουθήσει η ΔΕ, σε αυτό το στάδιο, είναι :

- Μελέτη και ανάλυση της εστίασης του έργου και της σχέσης του με την επιχείρηση.
  - Σαφής ορισμός του έργου : αυτό θα οδηγήσει στην ανάπτυξη αισθημάτων αυτοπεποίθησης και κατανόησης του έργου (αν και αυτό είχε οριστεί αρχικά), καθώς αυτό θα διαμορφώνεται με την ολοένα και περισσότερη ροή πληροφοριών που εισέρχονται στον οργανισμό.
  - Καθορισμός ενός αντικειμενικά υπαρκτού αποτελέσματος : χρησιμοποιώντας τον αρχικό ορισμό του έργου θα γίνει ο σχεδιασμός του.
  - Καταγραφή των απόλυτων, πλήρων και επιθυμητών αναγκών : αυτές θα καθορίσουν την επιτυχία του έργου.
  - Δημιουργία εναλλακτικών πόρων : η ύπαρξη εναλλακτικών παροχών και πόρων, όσο το δυνατόν πιο νωρίς, θα οδηγήσει σε πιο επιτυχημένη και αποτελεσματικότερη ικανοποίηση των προσδοκιών.
  - Εκτίμηση εναλλακτικών πόρων : η εστίαση θα πρέπει να γίνεται σε ρεαλιστικές προσδοκίες παρά σε τάσεις περισσότερο αισιόδοξες του τύπου «αυτό που θα επιθυμούσαμε μπορούμε να το πετύχουμε».
  - Επιλογή μιας πορείας δράσης : η εκτίμηση και η αποτίμηση προηγούμενων βημάτων θα βοηθήσει στην εκλογή ενός σχεδίου δράσης, το οποίο ικανοποιεί θα τον ορισμό του έργου και τις προσδοκίες του.
2. Σχεδιασμός του έργου : θα πρέπει να γίνει ένας κατάλογος (με αρκετά μεγάλη λεπτομέρεια και ακρίβεια) αυτών που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση του έργου συγχρόνως με τις κρίσιμες διαστάσεις των εννοιών της ποιότητας, του κόστους και του χρονοδιαγράμματος του έργου. Αναλυτικότερα, σε αυτή τη φάση, θα πρέπει :
- Να καθοριστεί ο σκοπός του έργου : να γίνει ανασκόπηση και όπου κριθεί αναγκαίο ακόμα και αναθεώρηση του σκοπού του έργου.
  - Επιλογή της στρατηγικής για την επιτυχή ολοκλήρωση του αντικειμενικού σκοπού του έργου.

- Ανάλυση του έργου σε μικρότερα τμήματα : όσο πιο μικρά είναι τα βήματα, τόσο καλύτερα διενεργείται ο έλεγχος.
  - Καθορισμός των κριτηρίων απόδοσης.
  - Καθορισμός του απαιτούμενου χρόνου : αυτός θα πρέπει να είναι ρεαλιστικός. Ο καθορισμός του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσης ενός έργου, είναι σημαντικός τόσο για την κατανομή των πόρων, αλλά και για την διατήρηση του ηθικού των συμμετεχόντων σε αυτό. Ο καθορισμός του απαιτούμενου χρόνου ολοκλήρωσης ενός έργου, είναι ίσως ο πιο σημαντικός σε όλη τη διάρκεια εφαρμογής της διαδικασίας ολοκλήρωσης του έργου.
  - Καθορισμός της ακολουθίας εφαρμογής : βασικά στοιχεία για μια επιτυχημένη εφαρμογή της διαδικασίας, είναι η γνώση στοιχείων που απαντούν σε ερωτήματα, όπως : που, τι, γιατί και πως.
  - Σχεδιασμός και ανάλυση του προϋπολογισμού.
  - Σχεδιασμός των θέσεων εργασίας.
  - Καθορισμός του τρόπου εκπαίδευσης.
  - Ανάπτυξη της πολιτικής και της τακτικής των διαδικασιών : αυτές θα είναι οι οδηγοί σε όλη τη διαδικασία. Είναι δυναμικά στοιχεία και καθορίζουν εκτός των άλλων τους σκοπούς εφαρμογής του έργου, τα οράματα της διοίκησης, καθώς και τον τρόπο εφαρμογής τους.
3. Εφαρμογή του σχεδίου : αυτή περιλαμβάνει τον έλεγχο και την παρακολούθηση του έργου, σε σχέση με το εφαρμοζόμενο σχέδιο, τις αλλαγές, τις υπηρεσίες και τις προμήθειες, καθώς και την παροχή στοιχείων για ανατροφοδότηση. Τέλος, θα πρέπει να υπάρχει κατάλληλο σχέδιο με τις επανορθωτικές και διορθωτικές κινήσεις που θα πρέπει να ακολουθηθούν σε περίπτωση αποκλίσεων από το σχέδιο.
4. Ολοκλήρωση του έργου : ο στόχος της ΔΕ είναι η αποδοχή από τον πελάτη των αποτελεσμάτων του έργου. Τμήμα της φάσης ολοκλήρωσης, είναι και ο καθορισμός βημάτων follow-up. Αυτό θα επιβεβαιώσει ότι η φιλοσοφία της ΔΟΠ, η οποία έχει εφαρμοστεί σε ένα περιβάλλον ΔΕ, θα συνεχίσει να αποτελεί αντικείμενο εφαρμογής σε όλο τον οργανισμό και σε όλα τα στάδια εφαρμογής του έργου.



Οι αρχές της Διοίκησης Έργου, συνιστώνται ως το βέλτιστο εργαλείο για την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε μια επιχείρηση. Αυτή η σύσταση, βασίζεται στο γεγονός ότι η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία ανθρωποκεντρική, αλλά συγχρόνως οι άνθρωποι-εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο περιβάλλον, προέρχονται από ποικίλα, σε στυλ, υπόβαθρα (cross-functional). Για τη διαχείριση τέτοιων ιδιαιτεροτήτων, συνίσταται η εφαρμογή των αρχών της ΔΕ για την υλοποίηση ενός προγράμματος βασισμένου στη φιλοσοφία της ΔΟΠ.



Σχήμα 5.4 : Το Μοντέλο της ΔΟΠΙ σε σχέση με τον κύκλο του Deming (προσαρμοσμένο από D.H. Stamatis, 1994, "Total Quality Management and Project Management", Project Management Journal, Vol. 25, No. 3, pp. 48-54)

### 5.5 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Διοίκηση Έργου

Παρά τα προβλήματα που πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν, η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, παρέχει τη δυνατότητα για βελτιώσεις τόσο στην παραγωγική διαδικασία όσο και στο ίδιο το σύστημα (Orwig A. Robert, Brennan L. Linda, 2000).

Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, υποδηλώνει ότι η διοίκηση θα συνεχίσει να βελτιώνει τις διαδικασίες μέσα στον οργανισμό, να εστιάζει στις απαιτήσεις του πελάτη αλλά και στις προσδοκίες του, δημιουργώντας και καθιερώνοντας διαλειτουργικές ομάδες (cross-functional), καθώς και σημεία διαρκούς ανατροφοδότησης σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Ο καθορισμός των όρων της ποιότητας, της συνεχούς βελτίωσης και της εστίασης στις απαιτήσεις, στις ανάγκες και στις προσδοκίες του πελάτη (εσωτερικού/εξωτερικού) αναθεωρούνται για κάθε επιχείρηση και γι'αυτό δεν μπορούν να οριστούν εξαρχής και να αποτελέσουν γενίκευση για όλες τις επιχειρήσεις. Σε περίπτωση τέτοια, οι πιθανότητες αποτυχίας της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ αυξάνουν δραματικά.

Οι μετρήσεις και η ανατροφοδότηση αποτελούν κεντρικό δόγμα στη φιλοσοφία της ΔΟΠ και βασικά στοιχεία για την επιτυχή εφαρμογή της.

Τα τρία βασικά στοιχεία για την επιτυχία ενός έργου, είναι ο σχεδιασμός, το κόστος και η αποδοτικότητά του. Όταν οι υπεύθυνοι ενός έργου, σε ένα περιβάλλον ΔΕ ικανοποιούν αυτά τα στοιχεία αυτά –αποτελέσματα με οποιοδήποτε κόστος-, τότε αυτοί αμοίβονται, χωρίς να αποτελούν κριτικό στοιχείο οι μέθοδοι με τις οποίες πετυχαίνουν το σκοπό αυτό.

Στοιχεία όπως η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη των εργαζομένων (εκπαίδευση), η καλή επικοινωνία μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων, καθώς και η ενδυνάμωση, δεν παρακολουθούνται στενά σε ένα περιβάλλον ΔΕ, κάτι που οδήγησε αφενός μεν στην υλοποίηση μέσα από τους στόχους βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων αφετέρου σε μακρυπρόθεσμες συνέπειες (απομάκρυνση εργαζομένων υψηλά εκπαιδευμένων, μη ύπαρξη κινήτρων σε αυτούς που παρέμεναν στις θέσεις τους, αρνητική στάση, χαμηλό φρόνημα) και σε ποικίλλα άλλα προβλήματα, γεγονός που κάνει όσο ποτέ άλλοτε την ανάγκη

εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ. Με την ύπαρξη τέτοιων συνθηκών, είναι αδύνατη, για μια επιχείρηση, η συνεχής παραγωγή υψηλά αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών.

Με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, οι υπεύθυνοι έργων βρέθηκαν αντιμέτωποι με την ικανοποίηση συγκρουόμενων συμφερόντων και απαιτήσεων. Οι αρχές της ΔΟΠ, «απειλούν» πολλές όψεις του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης. Πολλοί από τους άμεσα εμπλεκόμενους αισθάνονται ότι είναι υποχρεωμένοι να εκτελέσουν ένα καθήκον, χωρίς καθόλου προσωπικά οφέλη γι'αυτούς (Tippett D. Donald, Waits A. David, 1994).

Στο σχήμα 5.5, απεικονίζεται η «πίεση» που εφαρμόζεται στους υπεύθυνους των έργων (middle managers) μετά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε μια επιχείρηση.

Για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ, θα πρέπει η ανώτερη ηγεσία, τα ανώτερα στελέχη, να εφοδιάσουν τα μεσαία στελέχη της επιχείρησης με εκείνη την ανατροφοδότηση και τα συστήματα επιβράβευσης, τα οποία να περιλαμβάνουν τις θέσεις και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη τόσο ατομικά των εργαζομένων, όσο και η ενδυνάμωση και η ανάπτυξη της ομάδας στην οποία ανήκουν.

Με την υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, οι υπεύθυνοι έργων, θα μπορούν να παράγουν καλύτερα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα μέσω αποδοτικότερης χρησιμοποίησης των πόρων τόσο της ομάδας όσο και της επιχείρησης στην οποία ανήκουν.

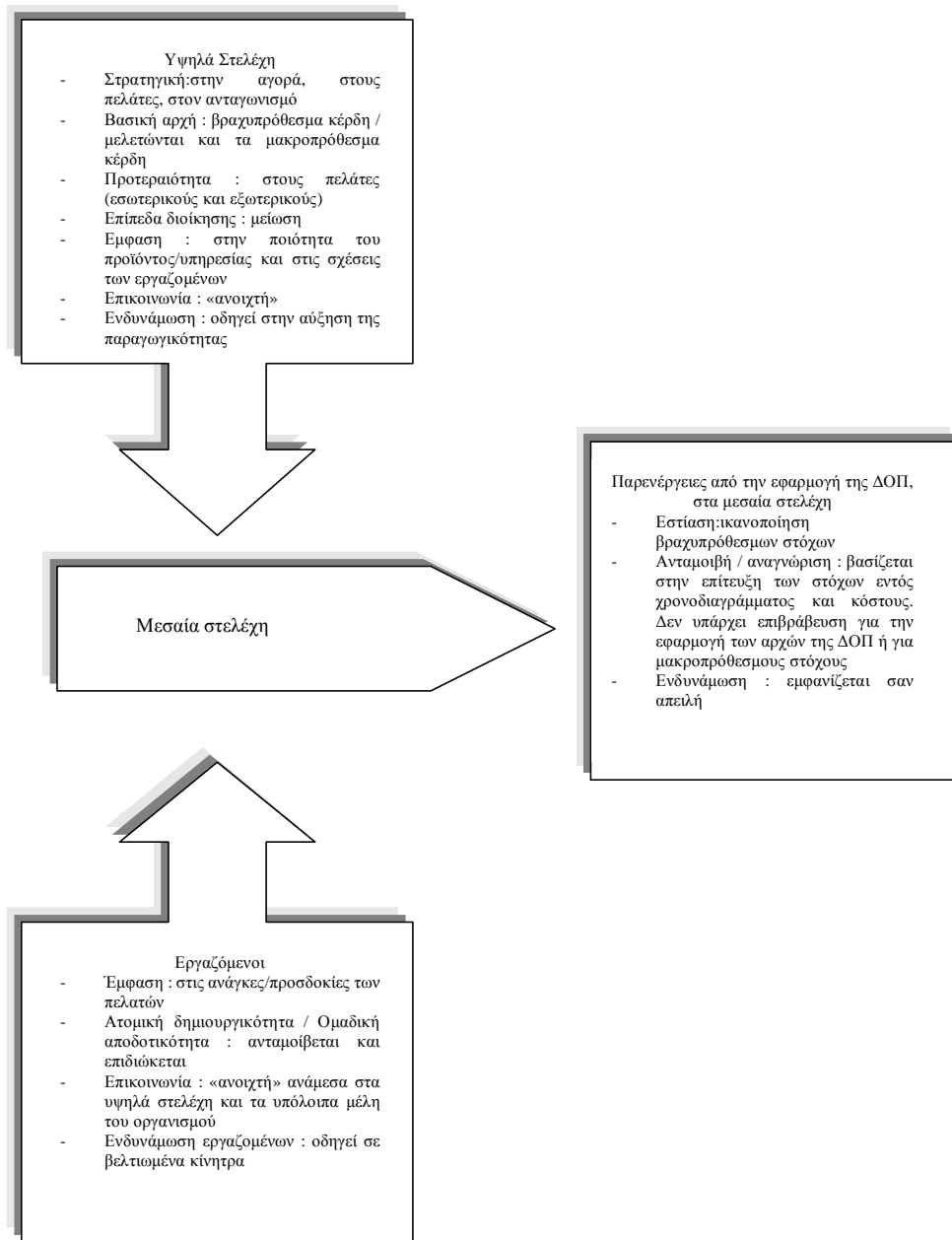
Επιπλέον, μπορούν να επηρεάσουν και μακροπρόθεσμα τα αποτελέσματα της επιχείρησης, γιατί μέσα από τις αρχές και τη φιλοσοφία της ΔΟΠ, θα δημιουργηθεί ένα πλαίσιο παρακινούμενων, υποκινούμενων και ενθουσιασμένων εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του θα οδηγήσει σε αύξηση της ικανοποίησης των πελατών αλλά και σε αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Με τη διατήρηση, όμως ενός συστήματος αναγνώρισης, το οποίο εστιάζει σε παραδοσιακά μετρήσιμα στοιχεία, οι υπεύθυνοι των έργων, αντιδρούν στην εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προσδοκούν

αναγνώριση και ανταμοιβή μόνο γι'αυτούς, κάτι που αντιτίθενται στις αρχές της ΔΟΠ.

Παρόλο που ο όρος «ποιότητα» σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους υπό διαφορετικές συνθήκες και σε διαφορετικά περιβάλλοντα, πολλοί μελετητές συμφωνούν ότι όταν γίνεται λόγος για «ποιότητα», υπάρχει μεγάλη έμφαση στα εργαλεία ποιοτικού ελέγχου και στις τεχνικές ελέγχου, έτσι που οι άνθρωποι τείνουν να ξεχάσουν ότι η ποιότητα αφορά στις στάσεις, στην κουλτούρα, στη δέσμευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, αλλά και στην ικανοποίηση των εσωτερικών/εξωτερικών πελατών.

Η ιδέα της συνεργασίας, της αμοιβαίας κατανόησης, αναγνώρισης και υποστήριξης, είναι αποφασιστική για την ποιότητα του έργου. Έρευνες από τον Parasuraman et al. (1991), αποδεικνύουν ότι υπάρχει ένα πεδίο από λιγότερους απτούς παράγοντες, σχετικούς με το περιβάλλον του έργου, τους οποίους οι πελάτες κατηγοριοποιούν ως προσδοκίες τους: αξιοπιστία, ανταποκρισιμότητα, διασφάλιση κ.α.



Σχήμα 5.5 : Η πίεση που εφαρμόζεται στα μεσαία στελέχη ενός οργανισμού μετά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ (προσαρμοσμένο από Tippet, Waits, 1994 “Project managers and TQM : why aren't project managers coming on board;”)

### 5.5.1 Εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στη ΔΕ

Μία μέθοδος για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στη ΔΕ, θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί και να εστιαστεί στα ακόλουθα (Hides M. T., Irani Z., Polychronakis I., Sharp J.M., 2000; Cicmill Svetlana, 2000):

1. Δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας : η ΔΕ, αντιθέτως από τη ΔΟΠ, αποτελεί ευθύνη και αρμοδιότητα ενός μόνο υπεύθυνου έργου και έχει καθορισμένη αρχή και τέλος με προσχεδιασμένο κύκλο ζωής. Βασικό στοιχείο για μια επιτυχημένη ΔΕ, αποτελεί τόσο η δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας, όσο και των εργαζομένων στην επιχείρηση. Η ενημέρωση των στελεχών, των τμημάτων και όλων των εργαζομένων σε μια επιχείρηση με τις αρχές της φιλοσοφίας της ΔΟΠ, θα βοηθήσει στην αντιμετώπιση των εμποδίων και θα οδηγήσει σε μια αποτελεσματική ΔΕ.
2. Προσωπική ανάπτυξη των αναγκών της ανώτερης ηγεσίας : σημαντικός παράγοντας για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ αλλά και της ΔΕ, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
3. Εμπλοκή των εργαζομένων : ένα από τα σημαντικότερα τμήματα της ΔΟΠ, είναι η επιτυχής οργάνωση, δημιουργία και διοίκηση ομάδων. Η διοίκηση θα πρέπει να υποστηρίζει όλες τις ενέργειες για τη βελτίωση της ποιότητας και να παρέχει οικονομική υποστήριξη σε δραστηριότητες βελτίωσης αλλά και το χρόνο εκείνο που απαιτείται από τις ομάδες να πραγματοποιήσουν το στόχο τους, επιβεβαιώνοντας με αυτόν τον τρόπο, ότι η εκπαίδευση αποτελεί γι' αυτούς μια πραγματικά συνεχιζόμενη προσπάθεια απόκτησης γνώσεων.
4. Αναγνώριση – αμοιβές : η απόδοση ορίζεται ως η μέτρηση, εκτίμηση και επιρροή των δραστηριοτήτων των σχετιζομένων με την εργασία ενός εργαζομένου, τη συμπεριφορά και το επίπεδο απουσίας του, ανακαλύπτοντας με αυτόν τον τρόπο το επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου και καθορίζοντας την επιπρόσθετη αξία του. Σε αυτό το επίπεδο, μπορεί να υπάρξουν προβλήματα στη ΔΕ, ακριβώς γιατί, λόγω της έλλειψης επίσημης εξουσίας μπορεί να είναι πιο ακαθόριστη από τη ΔΟΠ. Παράγοντες που σχετίζονται με τη γενικότερη φυσιολογία της επιχείρησης, όπως οι εσωτερικές δομές της, οι λειτουργίες της, η ανθρώπινη

συμπεριφορά τόσο ατομικά όσο και ομαδικά, μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό εμπόδιο σε μια επιτυχημένη ΔΕ.

5. Προσανατολισμός προς την κατεύθυνση της στρατηγικής διοίκησης (strategic management) : Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένας διαρκής δυναμικός στόχος. Εάν η οικονομία ήταν στατική, τότε και η στρατηγική θα έπρεπε να ήταν στατική. Στις μέρες μας, όμως, οι επιχειρήσεις και το επιχειρησιακό περιβάλλον, είναι δυναμικά μεταβαλλόμενα, επομένως και η στρατηγική απαιτείται να είναι δυναμική, να μεταβάλλεται δηλαδή με το χρόνο. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτή η «αλληλεπιδρώσα» στρατηγική, είναι η μετατροπή των ατομικών διαδικασιών σε μια πιο ολιστικά στρατηγική δυνατότητα. Η δυνατότητα αυτή γίνεται στρατηγική όταν είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις πραγματικές ανάγκες των πελατών. Η ΔΟΠ, αποτελεί μια δυναμική αρχή και επομένως είναι πιο ευέλικτη. Εδώ θα πρέπει ιδιαίτερα να τονιστεί το γεγονός ότι η υπερβολική υπακοή στις καταγεγραμμένες και τυποποιημένες διαδικασίες, μπορεί να αποτρέψει την κριτική σκέψη και κρίση των εργαζομένων και να τους οδηγήσει σε δυσκαμψία απέναντι στις αλλαγές.
6. Κατανόηση των απαιτήσεων του πελάτη και ικανοποίηση των προσδοκιών του : πολλές φορές οι υπεύθυνοι ενός έργου νομίζουν ή αισθάνονται ότι κατανοούν τις απαιτήσεις του πελάτη, αλλά η πραγματικότητα διαφέρει από αυτό που πραγματικά οι πελάτες θέλουν ή προσδοκούν.
7. Ρεαλιστικός προγραμματισμός χρόνου, προϋπολογισμού, πόρων, ανθρώπινου δυναμικού : πολλές φορές μπορεί να χρειαστεί να γίνει ανασχεδιασμός τους σε περίπτωση αλλαγής των απαιτήσεων των πελατών και των προσδοκιών τους κατά τη διάρκεια ζωής του έργου. Ένα έργο δεν λειτουργεί ποτέ απομονωμένα από τον υπόλοιπο οργανισμό, αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον και τις συνθήκες που κάθε φορά επικρατούν σε αυτό. Κατά τη διάρκεια του αρχικού προγραμματισμού, θα πρέπει να θέτουμε υπόψην και την περίπτωση ανασχεδιασμού κάποιων διαδικασιών για την προσέγγιση και ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.
8. Σύστημα επικοινωνίας : θα πρέπει να αναπτυχθεί ένας διάυλος επικοινωνίας που να προεκτείνεται σε όλους τους εμπλεκόμενους.



### 5.5.2 Αναγνώριση χαρακτηριστικών για ποιοτική υπεροχή των αποτελεσμάτων στη ΔΕ

Επιπρόσθετα, τα χαρακτηριστικά που παρέχει η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και που θα έπρεπε να αναγνωρίζονται από τη ΔΕ, για μια ποιοτική υπεροχή των αποτελεσμάτων των διαδικασιών, είναι (Flynn B., Schroeder R., Sakakibara S., 1995):

1. Κοινά οράματα, αποστολή, στόχοι, κοινές επιδιώξεις : τα κατώτερα, μεσαία και ανώτερα στελέχη μοιράζονται το όραμα, την αποστολή, το στόχο και τις κοινές επιδιώξεις, δημιουργώντας δυνατούς δεσμούς για μια επιτυχή εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ.
2. Οραματιστική ηγεσία : η διοίκηση της επιχείρησης λειτουργεί δυναμικά για την ικανοποίηση των παραμέτρων που αναφέρονται στο (1), αναζητώντας την ομοφωνία και τη δέσμευση από τα στελέχη της στις αρχές της ΔΟΠ.
3. Αποτελεσματική χρήση των πόρων : η διοίκηση αλλά και όλο το προσωπικό χρησιμοποιούν τους πόρους αποτελεσματικά και αποδοτικά.
4. Σαφώς καθορισμένα όρια (και από άποψη διαχείρισης) : η διοίκηση αναγνωρίζει τους περιορισμούς και τα όρια που υπάρχουν στην επιχείρηση και δεν προσπαθεί να τα υπερνικήσει.
5. Βέλτιστη ευκαμψία : η διοίκηση αφενός είναι σταθερή και συμβάλλει στην αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, αφετέρου ευέλικτη και εύκαμπτη στις μεταβολές, στις απαιτήσεις και στις ευκαιρίες προς όλες τις κατευθύνσεις (οριζόντια και κάθετα) στον οργανισμό.
6. Αποτελεσματική ομαδική εργασία : η διοίκηση ενθαρρύνει τη συνεργασία και την ομαδικότητα και αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση.
7. Εστίαση στον πελάτη : η διοίκηση, σε κάθε επίπεδο, είναι ενήμερη για τις ανάγκες του πελάτη και τις προσδοκίες του.
8. Αποτελεσματική ανανέωση διαδικασιών : η διοίκηση αναπτύσσει τυπικές διαδικασίες, που βοηθούν στην προσαρμογή της στις αλλαγές, στις απαιτήσεις και στις συνθήκες που κάθε φορά δημιουργούνται.

9. Έμφαση στη μάθηση, στην ανάπτυξη και στην υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού : η διοίκηση αναγνωρίζει τη μάθηση σαν μια συνεχή διαδικασία απαραίτητη και βασική για την επιχείρηση.
10. Αποτελεσματική απόδοση, εκτέλεση και αποτίμηση του έργου που εκτελείται : η διοίκηση εστιάζει στα καθήκοντα, στις αποστολές και στα υπαρκτά γεγονότα, παρά στο κάθε στέλεχος σε ατομικό επίπεδο.

#### 5.6 Συνεισφορά των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην απόδοση της Διοίκησης ενός έργου

Η βασική ροή των δραστηριοτήτων που συνθέτουν ένα έργο, είναι παρόμοιες για διαφορετικά έργα, αν και ο σκοπός, το χρονοδιάγραμμα και τα παραδοτέα είναι μοναδικά για κάθε ένα από αυτά.

Οι αρχές της ΔΟΠ, μπορούν να προσδώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν εφαρμοστούν σε περιβάλλοντα ΔΕ (Barad Myram, Raz Tzvi, 2000 ; Orwig A. Robert, Brennan L. Linda, 2000; Laszlo P. George, 1999).

1. Εστίαση στον πελάτη : η εστίαση στον πελάτη και η ικανοποίηση των αναγκών του, αποτελεί ένα κρίσιμο και αποφασιστικό παράγοντα για μακρόχρονη επιτυχία. Η επιτυχής και συνεχής ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών, συνεπάγεται επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη από ολόκληρο τον οργανισμό.

Η «*δήλωση εργασίας*» (*statement of work SOW*), περιγράφει το έργο, αναπτύσσεται από την ομάδα έργου και εγκρίνεται από τον πελάτη. Αυτή περιγράφει το σκοπό του έργου, τις επιδιώξεις του και τις πιθανότητες επιτυχίας του. Προσδιορίζει τους κύριους μετόχους και τους συμμετέχοντες σε αυτό. Με τη δημιουργία του SOW, ο υπεύθυνος του έργου ενθαρρύνει την εστίαση στον πελάτη και διαχειρίζεται τις προσδοκίες του. Τα στοιχεία του ορίζονται ως :

- I. Ορισμός σκοπού
  - Ποιο είναι το έργο που πρέπει να γίνει;

- Ποιο είναι το σημείο τέλους του έργου;
- II. Αντικειμενικός στόχος
  - Ποιος είναι ο κυρίαρχος στόχος του έργου ;
  - Ποια είναι τα δευτερεύοντα προσδοκούμενα οφέλη;
- III. Μέτοχοι
  - Ποιος έχει συμφέρον από το αποτέλεσμα του έργου;
  - Ποιος θα έπρεπε να πληροφορείται για την πρόοδό του ;
- IV. Υποθέσεις
  - Ποια είναι τα εμπόδια και οι προσδοκίες στο ξεκίνημα του έργου ;
  - Ποιες επιλογές και παραδοχές θα πρέπει να καθοριστούν πριν το ξεκίνημα του έργου;
- V. Αντικείμενα συζήτησης
  - Ποιες παρεμβάσεις χρειάζονται για την οχύρωση και προστασία της προόδου του έργου;
  - Ποιοι πιθανοί κίνδυνοι για παγίδες υπάρχουν και προσδοκούνται ;

Είναι πολύ σημαντικό να διατηρηθεί η εστίαση στον πελάτη καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Ένα άλλο σημαντικό εργαλείο για αυτή, είναι το «*σχέδιο επικοινωνίας του έργου*» (*project's communication plan CP*). Αυτό καθορίζει και προσδιορίζει το ποιος θα πρέπει να είναι ενημερωμένος, τον τρόπο που θα είναι ενημερωμένος καθώς και τη συχνότητα με την οποία θα γίνεται η ενημέρωση αυτή. Τα βασικότερα στοιχεία ενός τέτοιου σχεδίου, είναι :

- VI. Συλλογή πληροφοριών
  - Ποιες πληροφορίες πρέπει να συλλεχθούν;
  - Από ποιον και για ποιον;
  - Με ποια συχνότητα και με ποιο τρόπο;
- VII. Κατανομή πληροφοριών
  - Τι είδους πληροφορία θα πρέπει να κατανεμηθεί;
  - Σε ποιον και από ποιον;
  - Με ποια συχνότητα και με ποιο τρόπο;
- VIII. Διαχείριση πληροφοριών

- Που και πως θα αποθηκευτούν οι πληροφορίες που αφορούν στο έργο;
  - Ποιος θα είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση των αρχείων επικοινωνίας;
  - Ποιος θα είναι υπεύθυνος για την εστίαση των σημείων επικοινωνίας στην ομάδα έργου;
  - Ποιος θα είναι υπεύθυνος για την εστίαση της επικοινωνίας για τον πελάτη;
2. Ομαδική εργασία : η έμφαση της ΔΟΠ στην ομαδική εργασία, μεταξύ άλλων, έχει επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό τη διοίκηση έργου. Η ομαδική εργασία είναι η συνεργασία μεταξύ των στελεχών, των διοικούντων ενός έργου, των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά σε αυτή όταν τους δίνεται αυτή η δυνατότητα αλλά και οι κατάλληλοι πόροι) αλλά και μεταξύ λειτουργιών (βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις σαν συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές εάν οι ομάδες που τις απαρτίζουν δίνουν έμφαση μόνο στα δικά τους αποτελέσματα και όχι συνολικά σε αυτά της επιχείρησης) και μεταξύ πελατών και προμηθευτών (η αρχή αυτή βασίζεται στα οφέλη -συνεργασία, πίστη κ.α.- των συνεργασιών).

Η δημιουργία ομάδων σε μια επιχείρηση δεν ταυτίζεται απαραίτητα με την ομαδική εργασία. Η δημιουργία μιας επιχείρησης, η οποία συνεχώς εκπαιδεύει τα στελέχη της, διευκολύνει την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης διαδικασιών, οι οποίες όταν εφαρμοστούν, υποστηρίζουν τις αρχές της ικανοποίησης του πελάτη, ενώ την οδηγούν σε σταθερότητα και δυνατότητα επιβίωσης μέσω της συνεχούς βελτίωσης των πρακτικών, των προϊόντων και των υπηρεσιών της.

Μια καλή αρχή, για τη δημιουργία της φιλοσοφίας της ομαδικής εργασίας, θα ήταν η «δήλωση εργασίας» (SOW), με την οποία δημιουργούνται οι κατάλληλες δίοδοι επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, εγκαθιδρύεται το όραμα και ενισχύονται οι στόχοι του έργου.

3. Συνεχής βελτίωση : ένα έργο είναι προσωρινό και τα αποτελέσματά του μοναδικά. Επομένως, αρχικά διαπιστώνει κανείς ότι η ΔΕ έρχεται σε αντίθεση με την αρχή αυτή της ΔΟΠ. Ακριβώς επειδή ένα έργο είναι προσωρινό, οι μετρήσεις και τα συστήματα ανταμοιβής στη ΔΕ, βασίζονται κυρίως σε βραχυπρόθεσμες μετρήσεις του χρονοδιαγράμματος, του κόστους και της απόδοσης του έργου. Αυτή η βραχυπρόθεσμη εστίαση, μπορεί να μειώσει την εστίαση σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, της φιλοσοφίας της ΔΟΠ. Επιπρόσθετα, ακριβώς επειδή τα έργα παράγουν μοναδικά αποτελέσματα, εξ ορισμού είναι αδύνατη η συνεχής βελτίωση της μοναδικής τους προσπάθειας. Η χρησιμοποίηση μεθόδων όπως αυτή της αυτοαξιολόγησης, μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, κάνοντας γνωστά τα δυνατά της σημεία, αλλά και αυτά που χρίζουν βελτίωσης.

Σε μια επιχείρηση, θα πρέπει να υπάρχει και να είναι δυνατή η πρόσβαση στην κατάλληλη πληροφορία. Σημαντικά στοιχεία για κάθε έργο, είναι και τα ακόλουθα :

- I. Η απόδοση του έργου σε σχέση με τους αντικειμενικούς στόχους του
  - Επιδιώχθηκε ο αρχικός σκοπός; Εάν όχι, γιατί;
  - Επιτυγχάθηκαν τα δευτερογενή οφέλη; Εάν όχι, γιατί;
  - Οι στόχοι μεταβλήθηκαν κατά τη διάρκεια του έργου; Πως; Γιατί;
- II. Η απόδοση του έργου σε σχέση με το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό
  - Παρήγαγε το έργο τα επιθυμητά αποτελέσματα; Εάν όχι, γιατί;
  - Περατώθηκε το έργο σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα; Εάν όχι, γιατί;
  - Περατώθηκε το έργο σύμφωνα με τον προϋπολογισμό; Εάν όχι, γιατί;
- III. Απόδοση διαδικασιών
  - Ποια στοιχεία του έργου είχαν ικανοποιητικά αποτελέσματα; Γιατί;
  - Ποια από τα στοιχεία του έργου θα μπορούσαν να είχαν καλύτερα αποτελέσματα; Γιατί;

- Τι θα μπορούσε να γίνει διαφορετικά, ώστε να βελτιωθεί το αποτέλεσμα;
- Ποιες γνώσεις αποκτήθηκαν από το συγκεκριμένο έργο, που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε μελλοντικές προσπάθειες;
- Ποιες επιδεξιότητες και εμπειρίες κατακτήθηκαν από τα μέλη της ομάδας έργου;

Η δημιουργία ενός γραφείου Διοίκησης Έργου (Project Management Office, PMO) – ως τμήμα της επιχείρησης, το οποίο θα δρα ως σημείο εστίασης για την ανάπτυξη και την αύξηση της αποδοτικότητας της ικανότητας διοίκησης ενός έργου-, θα μπορούσε να βοηθήσει την επιχείρηση να τυποποιήσει τη μεθοδολογία της στη ΔΕ και επομένως να σταθεροποιήσει τις διαδικασίες της και να θέσει την αρχή για τη συνεχή βελτίωση τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5**

1. Barad Mryam, Raz Tzvi, 2000, "Contribution of quality management tools and practices to project management performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, Nos. 4/5, pp. 571-583
2. Burill C.W., Ledolter J., 1999, Achieving Quality through continual improvement, John Wiley & Sons Inc.
3. Casais Eduardo (Prof.), 2001, "Successfully Implementing Quality Initiatives Through Project Management, Module 4", Summer School, European Master's Programme in Total Quality Management
4. Cicmill Svetlana, 2000, "Quality in project environments : a non-conventional agenda", 2000, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, No. 4/5, pp. 554-570
5. Dean W. James, Bowen E. David, 1994, "Management theory and Total Quality : improving research and practice through theory development", Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418
6. Flynn B., Schroeder R., Sakakibara S., 1995, "The impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", Decision Sciences, Vol. 26, No.5, pp. 659-692
7. Flynn B., Schroeder R., Sakakibara S., 1994, "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", Journal of Operations Management, Vol. 11, pp. 339-366
8. Hardie N., 1998, "The effects of quality on business performance", 1998, Quality Management Journal, Vol. 5, No. 3, pp. 65-83
9. Henderson Joan, McAdam Rodney, 2000, "Managing quality in project-based emerging network organisations", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, No. 4/5, pp. 364-376
10. Hides M. T., Irani Z., Polychronakis I., Sharp J.M., 2000, «Facilitating Total Quality through effective project management», International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, Nos 4/5, pp. 407-422
11. IEE 2000, "Rebuilding a great name", Manufacturing Engineer, Vol. 79, No. 3, pp. 97-101

12. Jaafari Ali, 2000, "Construction Business Competitiveness and Global Benchmarking", Journal of Management in Engineering, Vol. 16, No. 6, November/December 2000, pp. 43-53
13. Kerzner Harold, 1994, "The Growth of Modern Project Management", Project Management Journal, Vol. 25, No. 2, pp. 6-8
14. Laszlo P. George, 1999, "Project Management : a quality management approach", The TQM Magazine, Vol. 11, No. 3, pp. 157-160
15. Loo Robert, 1996, "Training project management : a powerful tool for improving individual team performance", Team performance management: An international journal, Vol. 2, No. 3, pp. 6-14
16. Orwig A. Robert, Brennan L. Linda, 2000, "An integrated view of project management for project-based organizations", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, Nos 4/5, pp. 351-363
17. Shirland L.E., Statistical Quality Control with Microcomputer Applications, John Wiley & Sons
18. Stamatis D. H., 1994, "Total Quality Management and Project Management", Project Management Journal, Vol. 25, No. 3, pp. 48-54
19. Taylor W. Andrew, Meegan T. Sarah, 1997, "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding motivation", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, No. 2, pp. 100-117
20. Tippet D. Donald, Waits A. David, 1994, "Project Management and TQM : why aren't project managers coming on board;", Industrial Management, Vol. 36, No. 6, pp. 12-15



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Δημιουργία ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας το μοντέλο του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας**

### 6.1 Εισαγωγή στη δημιουργία ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης

Οι αρχές της ΔΟΠ, που περιληπτικά αναφέρονται πιο πάνω, και με την προϋπόθεση ότι η Ολική Ποιότητα είναι μία μέθοδος διοίκησης με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης, έδωσαν τις βάσεις και την ευκαιρία, κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, να σχηματισθεί ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη Διοίκηση Ποιότητας. Το μοντέλο που θα αναπτυχθεί στη συνέχεια και είναι βασισμένο σε αυτό του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management), υποστηρίζει την ανάπτυξη της Ποιοτικής Διοίκησης Έργου, ενισχύοντας την επιχείρηση να συνειδητοποιήσει ακριβώς την κατάσταση που βρίσκεται, αλλά και να ανακαλύψει πιθανές λύσεις για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει (Hagen M.R., 2000).

Για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, η προτεινόμενη στρατηγική του EFQM είναι η υιοθέτηση μιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης. Αυτή παρέχει την αναγκαία ανατροφοδότηση για την προσέγγιση από την επιχείρηση της συνεχούς βελτίωσης.

Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί μια περιεκτική, συστηματική και αξιόπιστη ανασκόπηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, ενώ επιτρέπει σε αυτή να διαχωρίσει τις περιοχές και τις διαδικασίες εκείνες στις οποίες εμφανίζει πλεονέκτημα από αυτές στις οποίες θα πρέπει να γίνουν διορθωτικές κινήσεις και διαδικασίες βελτίωσης. Ακολουθώντας αυτή τη διαδικασία αποτίμησης, μπορούν να ξεκινήσουν να εφαρμόζονται τα πλάνα βελτίωσης, των οποίων η πρόοδος θα πρέπει συστηματικά να ελέγχεται και να παρακολουθείται. Επίσης

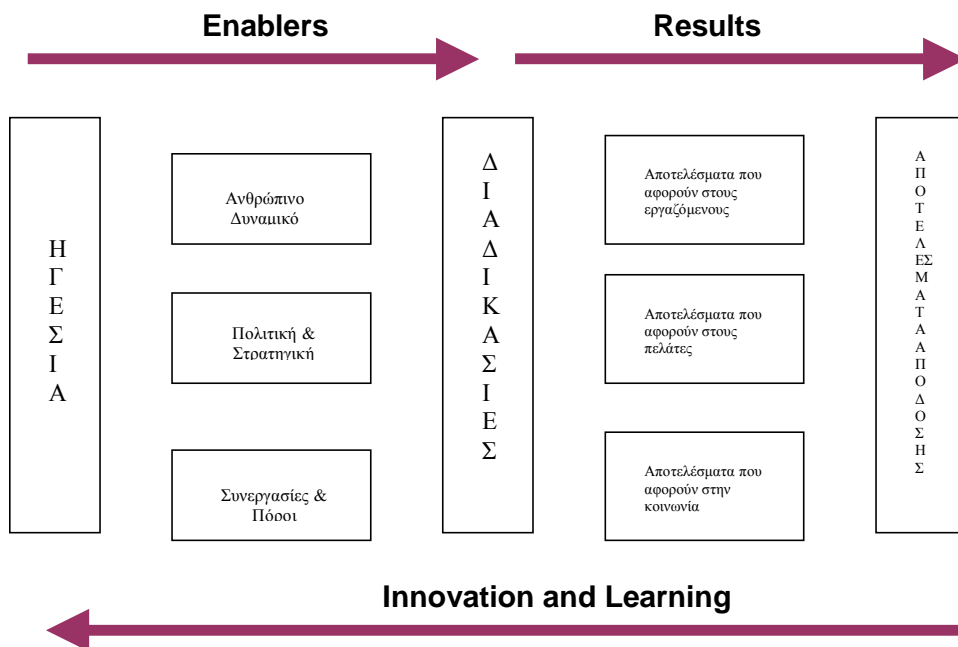
θα πρέπει να εφαρμόζονται τόσο προληπτικές κινήσεις όσο και διορθωτικές, για μια αποτελεσματικότερη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.

### 6.2 Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award)

Το Βραβείο Υπεροχής (Excellence Model), είναι το αποτέλεσμα της σταδιακής ανάπτυξης πρωτοβουλιών από 14 οργανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αυτές, αναζητώντας το δρόμο προς την ποιότητα και τη συνεχή βελτίωσή τους, ίδρυσαν τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για τη Διοίκηση της Ποιότητας (EFQM), ενώ εισήγαγαν τις αρχές της αυτοαξιολόγησης, βασισμένες στο μοντέλο του EFQM. Το μοντέλο αυτό, αποτελείται από ένα πλαίσιο, το οποίο είναι βασισμένο στις αρχές της ΔΟΠ, και αποτελεί ένα πρακτικό εργαλείο για τους οργανισμούς, που θέλουν να συνειδητοποιήσουν τη θέση στην οποία βρίσκονται στο ταξίδι τους προς την υπεροχή. Η εφαρμογή των αρχών της ολικής ποιότητας, δεν θα ήταν επιτυχής, χωρίς την αποτίμηση και εκτίμηση των αποτελεσμάτων, κάτι που μπορεί να γίνει μέσα από τη μέθοδο της αξιολόγησης, χρησιμοποιώντας τα κριτήρια ενός μοντέλου επιχειρηματικής υπεροχής.

Το μοντέλο βασίζεται στην αρχή, ότι η έξοδος (output) από ένα σύστημα, όπως είναι για παράδειγμα η αναγνώριση, οι ανταμοιβές, η ικανοποίηση τόσο των πελατών αλλά και των εργαζομένων, αλλά και η πολύ σημαντική επίδραση στην ευρύτερη κοινωνία, στην οποία αναπτύσσεται η επιχείρηση, επιτυχαίνονται με τη χρησιμοποίηση εισόδων (inputs), όπως της αποτελεσματικής ηγεσίας, της πολιτικής και στρατηγικής, της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, των συνεργασιών και της βέλτιστης διαχείρισης των διαδικασιών και των πόρων της επιχείρησης.

Είναι δομημένο σε εννέα κριτήρια (σχήμα 6.1), τα οποία μπορούν οι επιχειρήσεις να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν για να μετρήσουν την αποδοτικότητά τους αλλά και να συγκρίνουν τις επιδόσεις τους με αυτές που αποτελούν υπόδειγμα στο είδος τους (best in class).



Σχήμα 6.1: Το μοντέλο του EFQM

### 6.3 Η μεθοδολογία και η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης

Υπάρχουν πολλοί τρόποι και μέθοδοι για τη διενέργεια μιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης βασισμένη σε ένα μοντέλο ποιότητας, σε μια επιχείρηση. Οι διαφορές μεταξύ των προσεγγίσεων αυτών, βρίσκονται στις μεθόδους συλλογής των δεδομένων, τα οποία χρησιμοποιούνται για να εκφράσουν την ισχύουσα κατάσταση σε αυτόν. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέξουν τη μέθοδο ή τις μεθόδους που τους ταιριάζουν περισσότερο και σύμφωνα με αυτές να διενεργήσουν τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης (Vokurka R.J., Stading G. L., Brazeal J., 2000).

#### Μέθοδοι αυτοαξιολόγησης

##### 1. Award stimulation

Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει την εγγραφή ενός πλήρους αρχείου, χρησιμοποιώντας τα κριτήρια του επιλεγμένου μοντέλου και την εμπλοκή μιας

ομάδας εκπαιδευμένων επιθεωρητών αλλά και επί τόπου επισκέψεις. Τα αποτελέσματα αναφέρονται στη διοίκηση, η οποία είναι υπεύθυνη για την ανάπτυξη και εφαρμογή πλάνων δράσης.

Αυτή η προσέγγιση, παρόλο που παρέχει μια αρκετά αξιόπιστη μέθοδο αξιολόγησης, όπου αναφέρονται λεπτομερώς τα δυνατά σημεία της επιχείρησης αλλά και οι περιοχές που χρίζουν βελτίωσης, απαιτεί τη χρησιμοποίηση μεγάλου μεγέθους πόρων αλλά και προσπάθειας, που θα έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική επιφόρτιση της επιχείρησης.

## 2. Peer involvement

Είναι παρόμοια μέθοδος με την παραπάνω, αλλά λιγότερο αυστηρή, καθώς δεν υπάρχει επίσημη μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων.

## 3. Pro-forma

Περιγράφονται τα κριτήρια και δίνετε από τους υπεύθυνους της αξιολόγησης το προφίλ της επιχείρησης : σημεία προς βελτίωση, δυνατά σημεία κ.α.

Αυτή η προσέγγιση δεν καταναλώνει τόσους πόρους όσους η πρώτη και η δεύτερη μέθοδος.

## 4. Workshop

Σε αυτή τη μέθοδο προσέγγισης, τα ανώτερα στελέχη, οι μάνατζερς, είναι υπεύθυνα για τη συλλογή των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να εφαρμοσθεί σε μικρό χρονικό διάστημα, υποστηρίζει τη συμμετοχή της διοίκησης, μπορεί όμως να οδηγήσει στη δημιουργία υποκειμενικών αποτελεσμάτων.

## 5. Matrix chart

Αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει την κατάταξη μιας σειράς «καταστάσεων/δηλώσεων», βασισμένες σε μία βαθμολογημένη κλίμακα. Ο υπεύθυνος της αξιολόγησης, επιλέγει τη πιο κατάλληλη «κατάσταση» και αντίστοιχα το βαθμό της. Τα αποτελέσματα αυτής της μεθόδου παρέχουν ένα αποτελεσματικό σχέδιο δράσης για την επιχείρηση. Παρόλα αυτά, η ποιότητα του αποτελέσματος της αξιολόγησης, συχνά εξαρτάται από την ποιότητα της μήτρας.

## 6. Ερωτηματολόγιο

Αυτό περιλαμβάνει τις απαντήσεις σε μία σειρά από ερωτήσεις και καταστάσεις/δηλώσεις, οι οποίες είναι βασισμένες στα κριτήρια του μοντέλου που θα επιλέξουμε και κυρίως χρησιμοποιείται για την εφαρμογή μιας γρήγορης αξιολόγησης. Περιλαμβάνει απαντήσεις του τύπου «ΝΑΙ/ΟΧΙ» ή απαντήσεις σε βαθμονομημένη κλίμακα.

Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά γρήγορη και εύκολη να διαχειριστεί. Παρόλα αυτά, συνίσταται σε επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν αναπτύξει μεγάλη εμπειρία σε διαδικασίες αξιολόγησης και στη χρησιμοποίηση μιας ποικιλίας από τις προαναφερόμενες μεθόδους, για την εξασφάλιση ενός σωστού αποτελέσματος.

Κατά τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, τα εννέα κριτήρια που απεικονίζονται στο σχήμα 6.1, αναθεωρούνται, έτσι ώστε να καθοριστεί η πρόοδος της επιχείρησης προς την υπεροχή. Πέντε από τα κριτήρια αυτά εμπίπτουν στην κατηγορία “enablers” : σχετίζονται, δηλαδή, με τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός εγγυάται αυτές τις δραστηριότητες-κλειδιά. Τα υπόλοιπα τέσσερα, εμπίπτουν στην κατηγορία “results” : σχετίζονται, δηλαδή, με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από την επιχείρηση.

Τα κριτήρια αυτά, μπορούν να αναφερθούν περιληπτικά, ως εξής :

1. Ηγεσία : αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη αναπτύσσουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, καθώς και τις αξίες που τη διέπουν για μακροπρόθεσμη επιτυχία. Η ηγεσία αποτελεί τον οδηγό και τον παράγοντα-κλειδί για μια επιτυχημένη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης αλλά και εφαρμογής ενός προγράμματος ολικής ποιότητας σε μια επιχείρηση.
2. Πολιτική & Στρατηγική : αντικατροπτίζει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται η αποστολή και το όραμα.
3. Ανθρώπινο Δυναμικό : αφορά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διοικεί και αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της, σε όλα τα επίπεδα, υποστηρίζοντας έτσι την πολιτική και την στρατηγική της.
4. Συνεργασίες & Πόροι : αντικατοπτρίζουν τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες και οι εσωτερικοί πόροι, με σκοπό την υποστήριξη της Πολιτικής & Στρατηγικής της επιχείρησης.

5. Διαδικασίες : αφορούν τον τρόπο με τον οποίο οι διαδικασίες σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.
6. Αποτελέσματα που αφορούν στους πελάτες : αφορά στο τι έχει επιτευχθεί σε σχέση με τους εξωτερικούς πελάτες.
7. Αποτελέσματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό : αφορά στο τι έχει επιτευχθεί σε σχέση με τους εργαζόμενους στον οργανισμό.
8. Αποτελέσματα που αφορούν στην κοινωνία : αφορά στην επίδραση και στη σχέση της επιχείρησης με τοπικό αλλά και το διεθνές κοινωνικό σύνολο, στο οποίο δραστηριοποιείται.
9. Αποτελέσματα που αφορούν σε κρίσιμους δείκτες απόδοσης της επιχείρησης σε σχέση με τους προγραμματισμένους : αφορά στην απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με την προγραμματιζόμενη.

Η επιχείρηση θα πρέπει να ορίσει τα σχέδιά της για την ικανοποίηση των πιο πάνω κριτηρίων, αλλά και τους λόγους ύπαρξής τους. Θα πρέπει ακόμα να αποδείξει ότι υπάρχει μια σαφής εστίαση στις ανάγκες και στις προσδοκίες των εμπλεκόμενων σε αυτή, και ότι αυτές ολοκληρώνονται με την υποστήριξη της στρατηγικής και της πολιτικής της.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι στην περίπτωση που μια επιχείρηση επιθυμεί να υιοθετήσει μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης, θα πρέπει να ακολουθήσει τα επόμενα βήματα :

1. Να δοθεί έμφαση της ανάγκης για δέσμευση, τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση καθώς και ο τρόπος που μπορεί αυτή να αναπτυχθεί.
2. Να σχεδιαστεί η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης.
3. Να γίνει επιλογή της μεθόδου αυτοαξιολόγησης.
4. Να επιβεβαιωθεί το γεγονός ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι έχουν κατανοήσει τους σκοπούς της διαδικασίας αυτής, αλλά και τη συμμετοχή τους σε αυτή.
5. Εάν η αυτοαξιολόγηση πραγματοποιηθεί από εσωτερικούς επιθεωρητές, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι όλοι έχουν την απαραίτητη εκπαίδευση γι' αυτό.
6. Να γίνει η διεξαγωγή του προγράμματος της αυτοαξιολόγησης και στη συνέχεια να αναλυθούν τα αποτελέσματά της.

7. Να καθορισθεί ένα πλάνο δράσης των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης.
8. Να γίνει εφαρμογή του πλάνου αυτού.
9. Να ακολουθήσει ανασκόπηση της διαδικασίας.

#### 6.4 Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας τα κριτήρια ενός Βραβείου Ποιότητας

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης προσφέρει στην επιχείρηση μια μεγάλη ευκαιρία : τη δυνατότητα να μάθει. Να μάθει για τα δυνατά σημεία της και τις αδυναμίες της, να αναζητήσει μέσα από αυτή την επιχειρηματική υπεροχή και να συγκριθεί με άλλες επιχειρήσεις.

Η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης, παρέχει στις επιχειρήσεις ένα πρακτικό εργαλείο στο ταξίδι προς τη συνεχή βελτίωση, μετρώντας κατ'αρχήν την πρόοδό τους και στη συνέχεια θέτοντας προτεραιότητα των ενεργειών που θα πρέπει να γίνουν για τη βελτίωση των διαδικασιών τους.

Οι επιχειρήσεις που υιοθετούν τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, χρησιμοποιώντας τα κριτήρια κάποιου μοντέλου υπεροχής, οδηγούνται σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας σε περιοχές πολύ σημαντικές για την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού, όπως :

- Η ικανοποίηση των πελατών
- Το μερίδιο αγοράς
- Η αύξηση των εσόδων
- Η μείωση των λειτουργικών εξόδων

Μέσα από τη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης, η επιχείρηση αναλύει όλες τις διαδικασίες της, τις λειτουργίες της και τις σχέσεις της με τους πελάτες (εσωτερικούς/εξωτερικούς), συγκρίνοντας τα παραπάνω με ένα μοντέλο υπεροχής, όπως είναι για παράδειγμα το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Τα πλεονεκτήματα, τα οποία προσδίδει στην επιχείρηση μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας κάποια από τα κριτήρια του EFQM, μπορούν να συνοψιστούν στα εξής :

- Παρέχει μια υψηλά δομημένη προσέγγιση για τον προσδιορισμό και την αποτίμηση των δυνατών σημείων της επιχείρησης, αλλά και αυτών που χρίζουν βελτίωση.
- Δίνει τη δυνατότητα περιοδικής μέτρησης της προόδου της επιχείρησης.
- Παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση στους εργαζόμενους και το πλαίσιο εκείνο για τη βέλτιστη διαχείριση και βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο τα παραπάνω συνδέονται με τα καθήκοντα που καλούνται να εκτελέσουν.
- Ενισχύει τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις, χρησιμοποιώντας ένα σετ από κριτήρια, τα οποία είναι ευρέως αποδεκτά.

Θα πρέπει εδώ να τονιστεί, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις, που προτίθενται να υιοθετήσουν μεθόδους αυτοαξιολόγησης, δεν θα πρέπει να έχουν σαν πρωταρχικό στόχο τη διάκρισή τους, κερδίζοντας κάποιο βραβείο ποιότητας, αλλά τον εμπλουτισμό μέσα από αυτή τη διαδικασία των γνώσεών τους για την ίδια την επιχείρηση, και τα πλεονεκτήματα που θα κερδίσουν από αυτή, στο ταξίδι προς της επιχειρηματική υπεροχή.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6**

1. Hagen M.R., 2000, "Quality Awards Make Winners of us all", Quality Progress, Vol. 33, No. 8, pp. 33-35
2. Talley D.J., 1998, Management Audits for Excellence, ASQC Quality Press
3. Vokurka R.J., Stading G. L., Brazeal J., 2000, "A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards", Quality progress, Vol. 33, No. 8, pp. 41-49

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Εισαγωγή στην Ποιοτική Διοίκηση Έργου

### 7.1 Εισαγωγή στην Ποιοτική Διοίκηση Έργου

Στην προσπάθειά του να κωδικοποιήσει και να συστηματοποιήσει τη Διοίκηση Έργου ως επάγγελμα, το Ινστιτούτο Διοίκησης Έργου (Project Management Institute, PMI), εξέδωσε έναν οδηγό, τον «A Guide to the Project Management Body of Knowledge», (PMBOK) .

Ο οδηγός αυτός περιέχει εννέα γνωστικές περιοχές της ΔΕ, και η μία από αυτές είναι το Quality Project Management (QPM) (Ποιοτική Διοίκηση Έργου ΠΔΕ), η οποία περιέχει τις διαδικασίες εκείνες που απαιτούνται για την εξασφάλιση ότι το παραγόμενο έργο θα ικανοποιεί τις ανάγκες για τις οποίες αρχικά σχεδιάστηκε.

Περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες εκείνες της διοίκησης, που καθορίζουν την πολιτική ποιότητας, τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους, καθώς και τις ευθύνες και τις εφαρμόζει χρησιμοποιώντας μέσα, όπως ο ποιοτικός σχεδιασμός, ο ποιοτικός έλεγχος, η διασφάλιση της ποιότητας και η βελτίωση της ποιότητας μέσα από το σύστημα ποιότητας του οργανισμού (ISO, 1993).

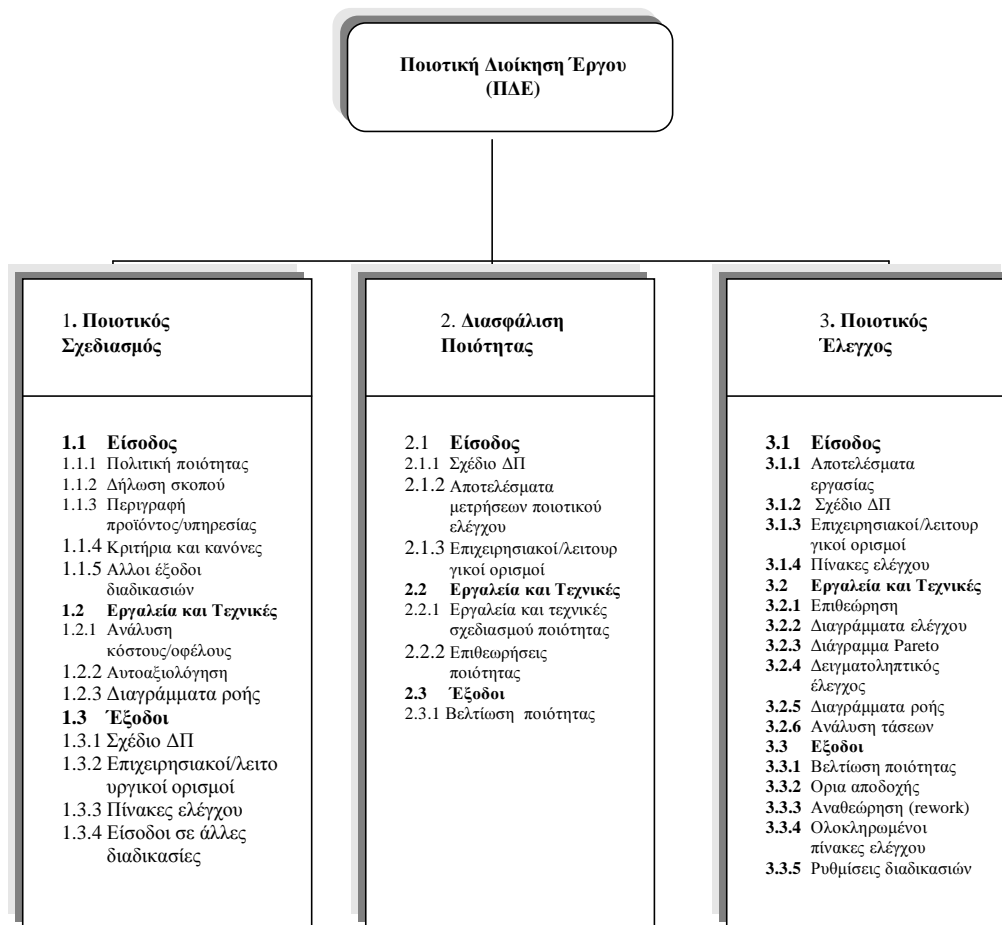
### 7.2 Κύριες διαδικασίες της ΠΔΕ

Στο σχήμα 7.1 απεικονίζονται οι κύριες διαδικασίες της Ποιοτικής Διοίκησης Έργου (ΠΔΕ) (PMI, 1996):

1. Ποιοτικός σχεδιασμός : αφορά στον προσδιορισμό των κριτηρίων ποιότητας που είναι σχετικά με το έργο και καθορίζεται ο τρόπος ικανοποίησής τους.
2. Διασφάλιση ποιότητας : αφορά στην εκτίμηση της απόδοσης του έργου για την εξασφάλιση εμπιστοσύνης τέτοιας, ότι το έργο θα ικανοποιήσει τα σχετικά κριτήρια ποιότητας.

3. Ποιοτικός έλεγχος : αφορά στην παρακολούθηση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων για να καθοριστεί εάν αυτά συμμορφώνονται με τα σχετικά κριτήρια ποιότητας και προσδιορισμός τρόπων και μεθόδων ελαχιστοποίησης των αιτιών που οδηγούν σε μη ικανοποιητική απόδοση. Με τον ποιοτικό έλεγχο γίνεται προσπάθεια εντοπισμού των αστοχιών όχι μόνο στο τελικό προϊόν, αλλά κυρίως των αιτιών που τις δημιουργήσαν, όπως για παράδειγμα οι μέθοδοι κατασκευής ή παραγωγής, η έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού κ.α. Περιορίζεται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των φυσικών παραμέτρων ενός προϊόντος και δεν επεκτείνεται σε άλλους τρόπους ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη.

Οι πιο πάνω διαδικασίες αλληλεπιδρούν τόσο μεταξύ τους, όσο και με τις διαδικασίες των υπολοίπων γνωστικών περιοχών της επιστήμης της διοίκησης. Παρόλο που εδώ οι διαδικασίες αυτές παρουσιάζονται σαν διακριτά τμήματα, στην πραγματικότητα είναι πολύ πιθανόν να υπερκαλύπτονται και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.



Σχήμα 7.1: Κύριες Διαδικασίες της Ποιοτικής Διοίκησης Έργου (προσαρμοσμένο από Project Management Institute, 1996, "A guide to the Project Management Body of Knowledge")

Η ΠΔΕ, θα πρέπει να στρέφεται και να απευθύνεται τόσο στη διοίκηση, όσο και στο παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία του έργου. Η πιθανότητα να μην συμβαίνει κάτι τέτοιο, δηλαδή να μην ανταποκρίνεται στις ποιοτικές απαιτήσεις σε μία από τις δύο κατευθύνσεις, μπορεί να προκαλέσει σημαντικές αρνητικές συνέπειες για τους εμπλεκόμενους σε ένα έργο.

Για παράδειγμα :

- Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη με την υπερ-εργασία της ομάδας του συγκεκριμένου έργου, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές

συνέπειες με τη μορφή αυξημένης αναδιοργάνωσης στις ομάδες των εργαζομένων.

- Η επίτευξη και η ικανοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων ενός έργου, με την επίσπευση επιθεωρήσεων ποιότητας μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή αρνητικών συνεπειών, όταν εντοπισθούν αυτά τα σφάλματα.

Η ομάδα διοίκησης του έργου, δεν θα πρέπει να συγχέει την ποιότητα (quality) με την βαθμονόμηση (grade). Η βαθμονόμηση είναι μία κατηγορία ή καλύτερα ένας βαθμός, που δίνεται σε τμήματα και περιοχές που παρουσιάζουν την ίδια λειτουργική χρήση, αλλά διαφορετικές απαιτήσεις σε ποιοτικά χαρακτηριστικά. Η «χαμηλή ποιότητα» αποτελεί πάντα μεγάλο πρόβλημα, ενώ η «χαμηλή βαθμονόμηση» μπορεί και να μην αποτελεί αντικείμενο διερεύνησης. Για παράδειγμα, ένα λογισμικό, μπορεί να είναι υψηλής ποιότητας (να μην περιέχει bugs, το εγχειρίδιο να είναι εύχρηστο κ.α.) και χαμηλής βαθμονόμησης (περιορισμένο αριθμό χαρακτηριστικών) ή χαμηλής ποιότητας (πολλά bugs κ.α.) και υψηλής βαθμονόμησης (πλειάδα χαρακτηριστικών).

### 7.3 Καθήκοντα υπεύθυνου ενός έργου

Τα καθήκοντα του υπεύθυνου ενός έργου αλλά και της ομάδας διοίκησης αυτού, είναι να καθορίσουν τα απαιτούμενα επίπεδα τόσο της ποιότητας όσο και της βαθμονόμησης.

Εκτός των παραπάνω, θα πρέπει να είναι ενήμεροι ότι η ΔΟΠ, αποτελεί ουσιαστικό συμπλήρωμα της Διοίκησης Έργου.

Για παράδειγμα και οι δύο αρχές διοίκησης, αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα:

- Της ικανοποίησης του πελάτη : κατανοώντας, διοικώντας και επηρεάζοντας τις ανάγκες έτσι ώστε να ικανοποιούνται ή ακόμα και να υπερβαίνονται οι προσδοκίες του πελάτη. Αυτό απαιτεί συνδυασμό της συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις (το έργο πρέπει να παράγει αυτό που αρχικά είχε καθοριστεί σαν παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία) και της καταλληλότητας προς χρήση (το

προϊόν/υπηρεσία που παράχθηκε θα πρέπει να ικανοποιεί αντικειμενικές και πραγματικές ανάγκες).

- Της πρόληψης : το κόστος της αποφυγή σφαλμάτων είναι πάντα μικρότερο από το κόστος επιδιόρθωσής τους.
- Της ευθύνης της διοίκησης : η επιτυχία απαιτεί τη συμμετοχή όλων των μελών μιας ομάδας, αλλά η ευθύνη παραμένει κυρίως της διοίκησης στο να παρέχει όλους εκείνους τους πόρους και τα μέσα τα απαραίτητα για την επιτυχία.

#### 7.4 Ανάλυση των διαδικασιών της ΠΔΕ

Στη συνέχεια θα γίνει μια ανάλυση των τριών συνιστωσών και διαδικασιών της Ποιοτικής Διοίκησης Έργου (ΠΔΕ).

##### 7.4.1 Ποιοτικός Σχεδιασμός

Ο ποιοτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει τα κριτήρια εκείνα τα σχετικά με το έργο και καθορίζει τους τρόπους ικανοποίησής τους. Αποτελεί μία από τις διαδικασίες-κλειδιά κατά τον προγραμματισμό του έργου, γι' αυτό θα πρέπει να εκτελείται ταυτόχρονα και παράλληλα με τις υπόλοιπες διαδικασίες προγραμματισμού του έργου.

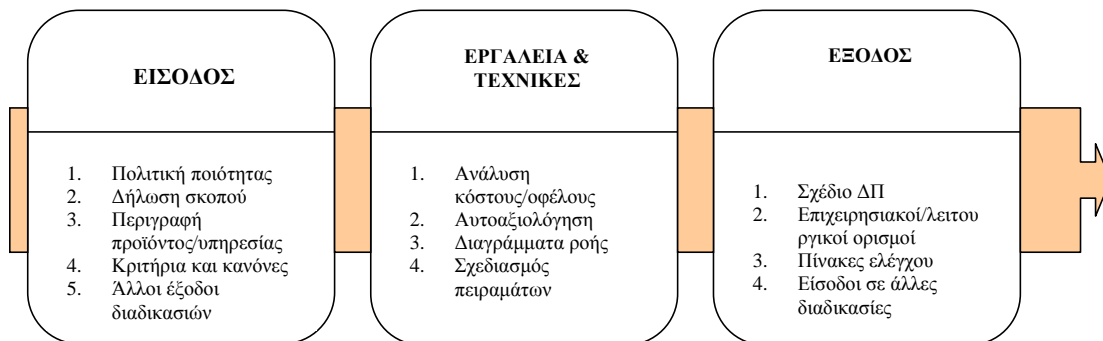
Για παράδειγμα, η επιθυμητή πολιτική ποιότητας του οργανισμού, μπορεί να απαιτεί προσαρμογές στον προϋπολογισμό ή στο χρονοδιάγραμμα του έργου ή η επιθυμητή ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος/υπηρεσίας να απαιτεί μια ανάλυση επικινδυνότητας. Πριν την ανάπτυξη της σειράς ISO, οι δραστηριότητες που αναφέρονται ως ποιοτικός σχεδιασμός, αποτελούσαν τμήμα της διασφάλισης ποιότητας.

##### 7.4.1.1 Είσοδοι Ποιοτικού Σχεδιασμού (inputs)

1. Πολιτική ποιότητας : η πολιτική ποιότητας μιας επιχείρησης, απεικονίζει τις προθέσεις και την κατεύθυνσή της σε σχέση με την ποιότητα, εκφραζόμενη

από την ηγεσία και τα ανώτερα στελέχη της. Εάν η επιχείρηση δεν εκφράζεται από κάποια συγκεκριμένη πολιτική ποιότητας, τότε η ομάδα του έργου, θα πρέπει να αναπτύξει μία πολιτική ποιότητας για το συγκεκριμένο έργο. Ανεξάρτητα από αυτή, σε κάθε περίπτωση η ομάδα έργου είναι υπεύθυνη για την επιβεβαίωση ότι οι μετέχοντες στο έργο είναι επαρκώς ενημερωμένοι για θέματα που το αφορούν.

2. Δήλωση σκοπού: η δήλωση σκοπού, αποτελεί κλειδί για το τμήμα της εισόδου του ποιοτικού σχεδιασμού, αφού καταγράφει τα βασικά παραδοτέα του έργου, καθώς και τους αντικειμενικούς στόχους και σκοπούς του, τα οποία εξυπηρετούν στο να ορίζουν σημαντικές απαιτήσεις των μετέχοντων σε αυτό.
3. Περιγραφή προϊόντος/υπηρεσίας: κάποια στοιχεία της περιγραφής του προϊόντος/υπηρεσίας μπορεί να παρουσιάζονται στη δήλωση σκοπού. Συνήθως η περιγραφή αυτή περιέχει λεπτομέρειες τεχνικών θεμάτων και άλλων παρόμοιων ζητημάτων, τα οποία μπορεί να επηρεάσουν τον ποιοτικό σχεδιασμό.
4. Κριτήρια και κανόνες : η ομάδα έργου θα πρέπει να λάβει υπόψη της οποιεσδήποτε περιοχές κριτηρίων και κανόνων, που μπορεί να επηρεάσουν το έργο.
5. Άλλοι εξόδοι διαδικασιών : επιπρόσθετα με τη δήλωση σκοπού και την περιγραφή του προϊόντος/υπηρεσίας, οι διαδικασίες σε άλλες γνωστικές περιοχές μπορεί να παράγουν εξόδους, που να μπορούν να θεωρηθούν ως τμήματα του ποιοτικού σχεδιασμού.



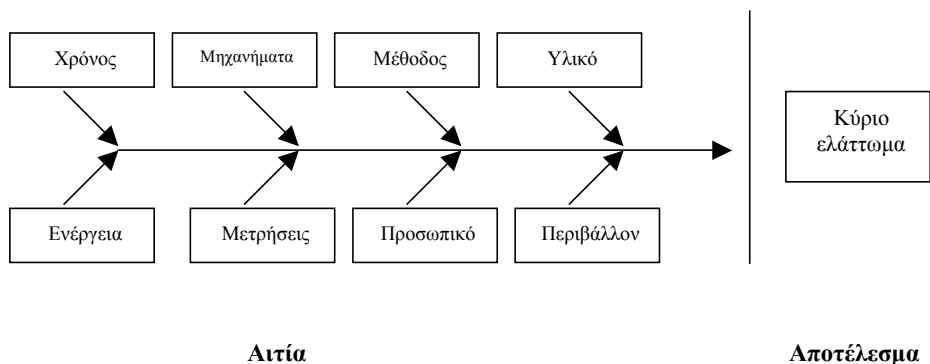
Σχήμα 7.2: Ποιοτικός Σχεδιασμός (προσαρμοσμένο από Project Management Institute, 1996, “A guide to the Project Management Body of Knowledge”)

#### 7.4.1.2 Εργαλεία και Τεχνικές για τον Ποιοτικό Σχεδιασμό

1. **Ανάλυση κόστους/οφέλους :** η διαδικασία για τον ποιοτικό σχεδιασμό θα πρέπει να θέσει υπόψην τις εναλλαγές κόστους/οφέλους. Το πρωταρχικό όφελος της ικανοποίησης των απαιτήσεων ποιότητας, είναι η ελάχιστη δυνατή επανεπεξεργασία σε διαδικασίες ή ακόμα και προϊόντα/υπηρεσίες. Αυτό σημαίνει υψηλότερη παραγωγικότητα, χαμηλότερο κόστος και αυξημένη ικανοποίηση των μετόχων/πελατών. Το πρωταρχικό κόστος της ικανοποίησης των απαιτήσεων ποιότητας, είναι οι δαπάνες που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της ΠΔΕ.
2. **Αυτοαξιολόγηση :** η αυτοαξιολόγηση περιλαμβάνει τη σύγκριση πραγματικών ή προγραμματισμένων δραστηριοτήτων με αντίστοιχες άλλων έργων – εντός ή εκτός της επιχείρησης, της ίδιας ή διαφορετικής περιοχής εφαρμογής-, για τη δημιουργία διαδικασιών βελτιστοποίησης και για την παροχή κριτηρίων για τη μέτρηση της αποδοτικότητας.
3. **Διαγράμματα ροής :** ένα διάγραμμα ροής απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται διαφορετικά και ποικίλα στοιχεία ενός συστήματος. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση διαγραμμάτων ροής στη ΔΠ, συνήθως περιλαμβάνουν :

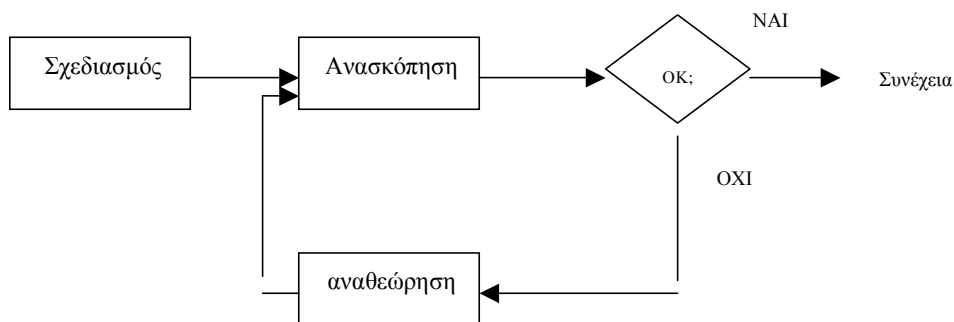


- Διάγραμμα αιτίας-αποτελέσματος : παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο οι αιτίες συνδέονται μεταξύ τους για τη δημιουργία πιθανών προβλημάτων ή αποτελεσμάτων. Στο σχήμα 6.3 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα τέτοιου διαγράμματος.



Σχήμα 7.3 : Διάγραμμα Αιτίας - Αποτελέσματος

- Διάγραμμα συστήματος ή διαδικασιών : παρουσιάζει τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν ποικίλα στοιχεία ενός συστήματος. Στο σχήμα 7.4 απεικονίζεται ένα παράδειγμα τέτοιου διαγράμματος.



Σχήμα 7.4 : Διάγραμμα διαδικασιών

4. Σχεδιασμός πειραμάτων : είναι μια αναλυτική τεχνική, που βοηθάει στον καθορισμό των μεταβλητών εκείνων που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο

βαθμό το αποτέλεσμα. Εφαρμόζεται συνήθων σε προϊόντα του έργου, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και σε θέματα ΔΕ, όπως το κόστος κ.α.

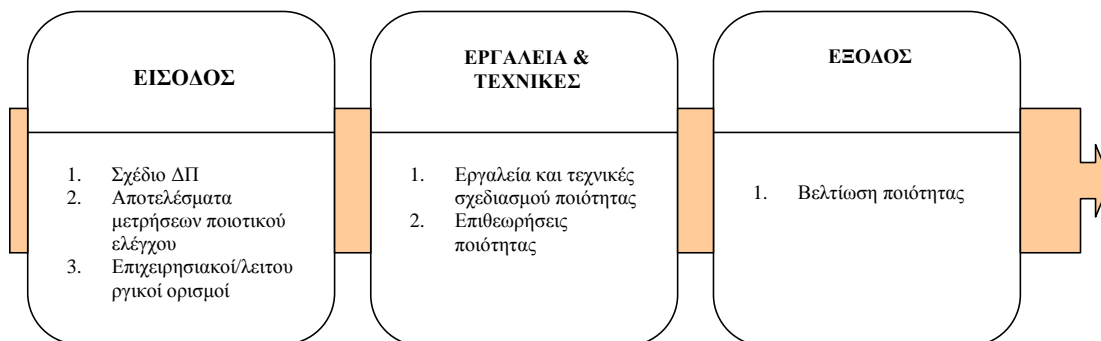
#### 7.4.1.3 Έξοδος του Ποιοτικού Σχεδιασμού

1. Σχέδιο ΠΔ : το σχέδιο αυτό, θα έπρεπε να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο η ομάδα της ΔΕ, θα εφαρμόσει την πολιτική ποιότητας. Παρέχει είσοδο σε ολόκληρο το σχέδιο έργου και απευθύνεται στον ποιοτικό έλεγχο, τη διασφάλιση ποιότητας και τη βελτίωση ποιότητας του έργου. Μπορεί να είναι τυπικό με πολλές λεπτομέρειες και πληροφορίες ή με λιγότερες, κάτι που εξαρτάται από τις ανάγκες του έργου στο οποίο εφαρμόζεται.
2. Επιχειρησιακοί/λειτουργικοί ορισμοί : ένας επιχειρησιακός ορισμός, περιγράφει, με πολύ συγκεκριμένους όρους ένα αντικείμενο και τον τρόπο με τον οποίο αυτό μετρείται στη διαδικασία του ποιοτικού ελέγχου. Για παράδειγμα, δεν αρκεί το γεγονός ότι ένα μέτρο της ΔΠ είναι η τήρηση του προγραμματισμένου χρονοδιαγράμματος, αλλά θα πρέπει η ομάδα έργου να υποδείξει εάν οι δραστηριότητες αρχίζουν όπως αναφέρεται στο χρονοδιάγραμμα ή μόνο τελειώνουν το χρόνο που αναφέρεται σε αυτό.
3. Πίνακες ελέγχου : είναι δομημένα εργαλεία, που χρησιμοποιούνται για να επιβεβαιώσουν την εφαρμογή, εκπλήρωση και ολοκλήρωση ενός απαιτούμενου πλαισίου βημάτων. Συνήθως είναι προστακτικές φράσεις (κάνε αυτό....!) ή έχουν μορφή διερευνητική και εξεταστική (πως γίνεται.....;).
4. Είσοδοι σε άλλες διαδικασίες : η διαδικασία του ποιοτικού σχεδιασμού μπορεί να προσδιορίσει κάποια ανάγκη για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα σε διαφορετική περιοχή εφαρμογής.

#### 7.4.2 Διασφάλιση Ποιότητας

Η διασφάλιση ποιότητας είναι όλες εκείνες οι προγραμματισμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται στο σύστημα ποιότητας για να παρέχουν τη σιγουριά ότι το έργο θα ικανοποιήσει τα προκαθορισμένα κριτήρια ποιότητας. Η εφαρμογή τους θα πρέπει να γίνεται σε όλο το έργο. Η διασφάλιση ποιότητας, είναι δυνατόν είτε να παραχθεί στην ομάδα ΔΕ και στη διοίκηση του οργανισμού (εσωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας), είτε στον πελάτη

(εξωτερικό) και σε όσους δεν εμπλέκονται άμεσα στην ολοκλήρωση του έργου (εξωτερικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας).



Σχήμα 7.5 : Διασφάλιση Ποιότητας (προσαρμοσμένο από Project Management Institute, 1996, “A guide to the Project Management Body of Knowledge”)

#### 7.4.2.1 Είσοδοι στη Διασφάλιση Ποιότητας

1. Σχέδιο ΠΔ : όπως περιγράφεται στην 7.4.1.3.
2. Αποτελέσματα μετρήσεων ποιοτικού ελέγχου : οι μετρήσεις αυτές αποτελούν καταγραφές αρχείων (records) των μετρήσεων του ποιοτικού ελέγχου σε μορφή τέτοια για σύγκριση και ανάλυση.
3. Επιχειρησιακοί ορισμοί : όπως περιγράφονται στην 7.4.1.3.

#### 7.4.2.2 Εργαλεία και Τεχνικές για τη Διασφάλιση Ποιότητας

1. Εργαλεία και Τεχνικές Σχεδιασμού Ποιότητας : οι τεχνικές που περιγράφονται στην 7.4.1.2 μπορούν να εφαρμοστούν και στην περίπτωση της Διασφάλισης Ποιότητας.
2. Επιθεωρήσεις ποιότητας : μια επιθεώρηση ποιότητας αποτελεί μια δομημένη ανασκόπηση και επιθεώρηση των δραστηριοτήτων της ΔΠ. Ο αντικειμενικός σκοπός μιας επιθεώρησης ποιότητας είναι η εύρεση των αδυνάτων σημείων στο σύστημα ποιότητας μιας επιχείρησης και η

αναθεωρημένη εφαρμογή των σημείων αυτών με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης του έργου ή άλλων έργων μέσα σε αυτή. Μπορεί να είναι προγραμματισμένες ή τυχαίες χρονικά και να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές (third-party audits).

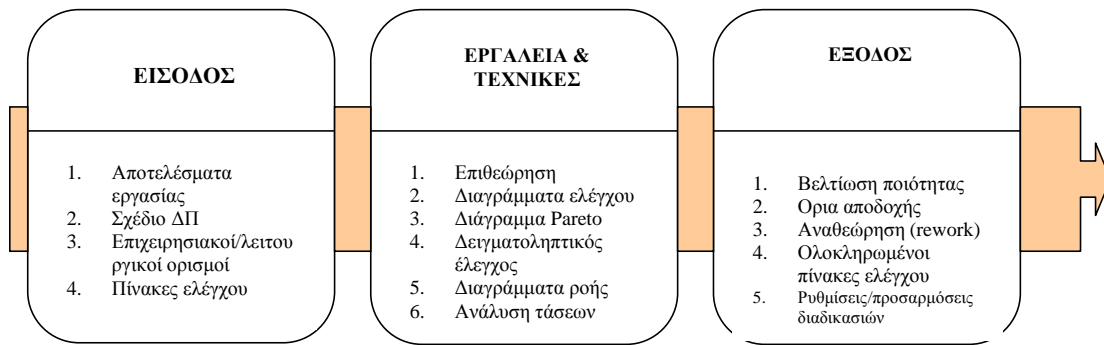
#### 7.4.2.3 Έξοδοι από το σύστημα της Διασφάλισης Ποιότητας

1. Βελτίωση ποιότητας : περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που γίνονται για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του έργου με στόχο την παροχή επιπρόσθετων οφελών στους μετέχοντες (stakeholders) σε ένα έργο.

#### 7.4.3 Ποιοτικός Έλεγχος

Ο ποιοτικός έλεγχος περιλαμβάνει τον έλεγχο καθορισμένων αποτελεσμάτων του έργου για να καθορίσουν εάν αυτά συμμορφώνονται με τα σχετικά κριτήρια και τον προσδιορισμό τρόπων και μέσων για την ελαχιστοποίηση των αιτιών που προκαλούν μη ικανοποιητικά αποτελέσματα (σφάλματα). Λαμβάνει χώρα σε όλο το μήκος και πλάτος του έργου. Τα αποτελέσματα του έργου περιλαμβάνουν τόσο τα *αποτελέσματα του προϊόντος*, όπως παραδοτέα , όσο και *αποτελέσματα της διοίκησης*, όπως η τήρηση του χρονοδιαγράμματος και του προγραμματιζόμενου προϋπολογισμού του έργου. Το προσωπικό που θα ασχοληθεί με τον ποιοτικό έλεγχο, θα πρέπει να γνωρίζει τον τρόπο να εκτιμά τα αποτελέσματα (δειγματοληπτικός έλεγχος, πιθανότητες κ.α. ). Μεταξύ άλλων, θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν τις διαφορές μεταξύ :

- Της πρόληψης (η παρεμπόδιση εμφάνισης σφαλμάτων στη διαδικασία) και της επιθεώρησης (η παράδοση στον πελάτη προϊόντων/διαδικασιών χωρίς σφάλματα).
- Των συστηματικών σφαλμάτων και των τυχαίων σφαλμάτων.
- Των ανοχών (το αποτέλεσμα είναι αποδεκτό εάν βρίσκεται εντός ενός καθορισμένου ορίου ανοχών) και των ορίων ελέγχου (η διαδικασία είναι ελεγχόμενη εάν το αποτέλεσμα βρίσκεται εντός των ορίων ελέγχου).



Σχήμα 7.6 : Ποιοτικός Έλεγχος (προσαρμοσμένο από Project Management Institute, 1996, “A guide to the Project Management Body of Knowledge”)

#### 7.4.3.1 Είσοδοι στον Ποιοτικό Έλεγχο

1. Αποτελέσματα εργασίας : περιλαμβάνουν τόσο τα αποτελέσματα των διαδικασιών όσο και αποτελέσματα του προϊόντος. Θα πρέπει να είναι διαθέσιμες πληροφορίες τόσο για τα πραγματικά αποτελέσματα όσο και για τα προγραμματισμένα ή αυτά που περιμένουμε ότι θα πάρουμε.
2. Σχέδιο ΠΔ : περιγράφεται στην 7.4.1.3.
3. Επιχειρησιακοί / λειτουργικοί ορισμοί : όπως περιγράφονται στην 7.4.1.3.
4. Πίνακες ελέγχου : όπως περιγράφονται στην 7.4.1.3.

#### 7.4.3.2 Εργαλεία και τεχνικές για τον Ποιοτικό Έλεγχο

1. Επιθεώρηση : περιλαμβάνει δραστηριότητες όπως μετρήσεις, εξέταση και ελέγχους για να καθοριστεί εάν τα αποτελέσματα συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις. Μπορούν να γίνουν σε οποιοδήποτε επίπεδο του οργανισμού (για παράδειγμα, μπορεί να γίνει επιθεώρηση στα αποτελέσματα μιας δραστηριότητας ή να γίνει επιθεώρηση συνολικά στο τελικό προϊόν).
2. Διαγράμματα ελέγχου : απεικονίζουν γραφικά τα αποτελέσματα μιας διαδικασίας σε συνάρτηση με το χρόνο. Χρησιμοποιούνται για να καθοριστεί εάν η διαδικασία είναι εντός ελέγχου.

3. Διάγραμμα Pareto : είναι ένα ιστόγραμμα συχνότητας, που απεικονίζει τα αποτελέσματα που παρήχθησαν σύμφωνα με κάποιο τύπο ή με κάποια κατηγορία μια προσδιορισμένης αιτίας.
4. Δειγματοληπτικός έλεγχος : περιλαμβάνει την εκλογή πληθυσμού από ένα δείγμα για επιθεώρηση. Πολλές φορές ένας κατάλληλος δειγματοληπτικός έλεγχος μπορεί να μειώσει το κόστος του ποιοτικού ελέγχου.
5. Διαγράμματα ροής : περιγράφονται στην 7.4.1.3. Στον ποιοτικό έλεγχο χρησιμοποιούνται για την ανάλυση της παρουσίας των προβλημάτων.
6. Ανάλυση τάσεων : περιλαμβάνει τη χρησιμοποίηση τεχνικών για την πρόβλεψη μελλοντικών αποτελεσμάτων, βασισμένων σε αποτελέσματα που βρίσκονται στο αρχείο. Χρησιμοποιείται κυρίως για τον έλεγχο και τη ρύθμιση :
  - Τεχνικών χαρακτηριστικών και αποτελεσμάτων : ο προσδιορισμός του αριθμού των σφαλμάτων και του αριθμού που παρέμειναν και δεν διορθώθηκαν.
  - Χρονοδιαγράμματος και προϋπολογισμού : ο προσδιορισμός του αριθμού των δραστηριοτήτων που ολοκληρώθηκαν ανά περίοδο με συγκεκριμένη μεταβλητότητα.

#### 7.4.3.3 Έξοδοι από τον Ποιοτικό Έλεγχο

1. Βελτίωση ποιότητας : όπως περιγράφεται στην 7.4.1.3.
2. Ορια αποδοχής : τα όρια εντός των οποίων τα αποτελέσματα είναι αποδεκτά και εκτός των οποίων απορρίπτονται.
3. Αναθεώρηση : είναι όλες εκείνες οι δράσεις που λαμβάνονται για την μετατροπή ενός ελαττωματικού ή μη συμμορφούμενου προϊόντος σε συμμορφωμένο σύμφωνα με τις απαιτήσεις. Η ομάδα έργου, θα πρέπει να κάνει κάθε δυνατή προσπάθεια για την ελαχιστοποίησή της.
4. Ολοκληρωμένοι πίνακες ελέγχου : όπως περιγράφονται στην 7.4.1.3. Οι ολοκληρωμένοι πίνακες ελέγχου, θα πρέπει να αποτελούν τμήμα των αρχείων και των καταγραφών του έργου.

5. Ρυθμίσεις/προσαρμοσείς διαδικασιών : περιλαμβάνουν άμεσα προληπτικές ή διορθωτικές δράσεις, σε συνέχεια των μετρήσεων και των αποτελεσμάτων του ποιοτικού ελέγχου.

### 7.5 Επίπεδα Ελέγχου και Μετρήσεων ενός έργου-Εφαρμογή στην ΠΔΕ

Η διαχείριση ενός έργου, απαιτεί τη χρησιμοποίηση ενός ικανού αριθμού πρακτικών και εργαλείων, με στόχο αφενός τη λειτουργία τεχνικών, όπως η ανάλυση κόστους και ο προγραμματισμός ενός έργου και αφετέρου τη βέλτιστη διαχείριση όπως η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η ανύψωση του ηθικού και της ομαδικής εργασίας κ.α..

Το Quality Project Management (QPM), είναι το αποτέλεσμα πολύχρονης έρευνας, η βασική αρχή του οποίου είναι να οριστούν ένα σύνολο από επίπεδα και μετρήσεις, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τον υπεύθυνο έργου για την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την επίδραση στην κατεύθυνση του έργου.

Ο κύριος στόχος στη διαχείριση ενός έργου, είναι η ικανοποίηση και η υπέρβαση των προσδοκιών και των αναγκών του πελάτη.

Αυτές οι προσδοκίες χωρίζονται κυρίως σε τρεις κατηγορίες :

- Ποιότητα : το έργο παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα με όσον το δυνατόν ελάχιστες ατέλειες και απώλειες.
- Κόστος : το έργο παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα για το προβλεφθέν κόστος.
- Χρονοδιάγραμμα : το έργο παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα, εντός του προβλεφθέντος χρονοδιαγράμματος.

#### 7.5.1 Επίπεδα ελέγχου

Για την επίτευξη των τριών παραπάνω προσδοκιών κατά τη διαχείριση ενός έργου, απαιτείται να είναι γνωστά και κατανοητά τα επίπεδα, τα οποία ελέγχουν

ένα έργο, καθώς επίσης και των μετρήσεων και των παραμέτρων αυτών, στο πλαίσιο των οποίων λειτουργεί το έργο.

Τα τέσσερα (4) επίπεδα, τα οποία ελέγχουν ένα έργο, είναι :

- Σκοπός : αναφέρεται στο τι έχει προγραμματιστεί να παραχθεί.
- Πόροι : αναφέρεται στα έμπειρα στελέχη, που απαιτούνται για να εκτελεστεί το έργο, καθώς και στις υποδομές που αυτά θα χρειαστούν για να φέρουν εις πέρας το έργο αυτό επιτυχώς (ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.α.)
- Αλληλουχία εργασιών : αναφέρεται στην ακολουθία των εργασιών με βάση την οποία πετυχαίνεται το έργο. Για παράδειγμα, η αλληλουχία των εργασιών, μπορεί να περιλαμβάνει την τυχόν επικάλυψη τμημάτων του έργου ή εργασιών και να καθορίζει την πορεία τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις απαιτείται να γίνει μια βελτιστοποίηση της διαδικασίας της αλληλουχίας των εργασιών, έτσι ώστε να μην υπάρχουν επικαλύψεις ή ακόμα και ανεξάρτητα τμήματα με εργασίες που δεν συνάδουν με την πορεία του όλου έργου.
- Παραγωγικότητα : αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το έργο περατώνεται.

#### 7.5.2 Μετρήσεις ελέγχου

Οι τέσσερις (4) μετρήσεις, τις οποίες θα πρέπει να παρακολουθεί ο υπεύθυνος του έργου, για την επιτυχή διαχείριση και ολοκλήρωση ενός έργου, είναι :

- Προϋπολογισμός έργου : αναφέρεται στο κόστος για την παραγωγή ενός προσυμφωνημένου έργου.
- Χρονοδιάγραμμα : αναφέρεται στον αρχικό και τελικό στόχο και στις ημερομηνίες των παραδοτέων του έργου.
- Κίνδυνος έργου (project risk) : αναφέρεται στο επίπεδο του κινδύνου, που συνδέεται με την ικανότητα της ολοκλήρωσης ενός έργου εντός του χρονοδιαγράμματος και του προϋπολογισμού με τη βοήθεια των διαθέσιμων πόρων.



- Ποιότητα : αναφέρεται στα αποτελέσματα και στα παραδοτέα του έργου, τα οποία θα πρέπει να εκπληρούν αλλά και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του πελάτη.

Ο προϋπολογισμός του έργου και το χρονοδιάγραμμα, δρουν ως παράμετροι, μέσα στις οποίες θα πρέπει να διαχειριστεί το έργο, ενώ τα άλλα δύο, ο κίνδυνος έργου και η ποιότητα, δρουν ως βαρόμετρα, που παρουσιάζουν διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια της πορείας του έργου και σαν τέτοια, τα δύο τελευταία, θα πρέπει να παρακολουθούνται διαρκώς.

### 7.5.3 Αλληλεπίδραση μεταξύ των επιπέδων ελέγχου και των μετρήσεων ελέγχου

Η αλληλεπίδραση μεταξύ των επιπέδων ελέγχου και των μετρήσεων ελέγχου εξαρτάται από το ποσοστό ολοκλήρωσης του έργου, από τη φάση που αυτό βρίσκεται (αρχικός σχεδιασμός, σχεδιασμός, κατασκευή) και τέλος από την κατάσταση της αποστολής του έργου (project commitment).

Οι κανόνες που κυρίως έχουν εφαρμογή, είναι δύο :

- Ο προϋπολογισμός του έργου, το χρονοδιάγραμμα και ο σκοπός του, είναι πολύ δύσκολο να μεταβληθούν, από τη στιγμή που έχει καθοριστεί η αποστολή του και βρίσκεται καθ' οδόν.
- Κατά τη διάρκεια της φάσης σχεδιασμού του έργου, το εύρος των ρυθμίσεων των επιπέδων ελέγχου είναι μεγαλύτερο από ότι στη φάση κατασκευής και το μεγαλύτερο εύρος ρυθμίσεων είναι κατά τη διάρκεια του αρχικού σχεδιασμού.

Στην περίπτωση που σημειωθεί μεταβολή στο σκοπό του έργου, τότε θα πρέπει να επανεκτιμηθεί, έτσι ώστε να μην υπάρχουν συμβιβασμοί σχετικά με την παραγόμενη ποιότητα του προϊόντος. Οι πρόσθετοι πόροι, όπως οι υπερωρίες, επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό κ.α., επιδρούν άμεσα στον προϋπολογισμό του έργου, καθώς και στην επικινδυνότητά του. Η αλληλουχία των εργασιών είναι κυρίως μια πρακτική που χρησιμοποιείται για να εξασφαλίσει το γεγονός ότι όλες οι δραστηριότητες ενός έργου έχουν ως σκοπό τη βέλτιστη ροή των πληροφοριών και των διαδικασιών ανάμεσα στις ομάδες του έργου.

Η Ποιοτική Διοίκηση Έργου θα πρέπει να διευρυνθεί και να συμπεριλάβει κυρίως μία από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη, την εκπαίδευση του προσωπικού του οργανισμού και την ολική συμμετοχή τους, την οργάνωση ομάδων και την επίτευξη των αποτελεσμάτων μέσω της ομαδικής εργασίας καθώς και τη δέσμευση της ηγεσίας για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος ποιότητας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7**

1. Project Management Institute, 1996, "A guide to the Project Management Body of Knowledge"
2. Kress E. Robert, 1994, "Quality Project Management: Key success factor to exceeding buyer values", Industrial Management, Vol. 36, No 6, pp. 22-24

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

### 8.1 Ανάπτυξη Ερωτηματολογίου

#### 8.1.1 Εισαγωγή-Σκοπός

Ο σκοπός του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, που ακολουθεί, βασίζεται στην ανάπτυξη ενός πλαισίου για την υιοθέτηση και αποδοχή των κατευθυντήριων εκείνων γραμμών της θέσπισης διαδικασιών βελτίωσης αλλά και της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας σε μία επιχείρηση κατά τη διοίκηση ενός έργου, χρησιμοποιώντας τις βασικές αρχές της ΔΟΠ και της ΠΔΕ αλλά και ενός πλαισίου βασισμένου στα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQA).

Το ερωτηματολόγιο αυτό θα αποτελέσει ένα εργαλείο για τη μέτρηση των τάσεων προς μία ποιοτική διοίκηση έργου (quality management practices). Συγχρόνως έχει σαν στόχο να αποτελέσει τη βάση για μια μεθοδολογία αυτοαξιολόγησης, η οποία να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από επιχειρήσεις στις προσπάθειές τους για ανάπτυξη, διατήρηση και εφαρμογή συστημάτων Ολικής Ποιότητας.

#### 8.1.2 Σύνθεση Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες : στην πρώτη παρουσιάζονται στοιχεία σχετικά με την επιχείρηση (αριθμός εργαζομένων, βαθμός ενημέρωσης σε θέματα σχετικά με την ποιότητα), στη δεύτερη γίνεται μια διερεύνηση ως προς την υιοθέτηση των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (εστίαση στον πελάτη, εφαρμογή διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης, ομαδική εργασία και εκπαίδευση) και της Ποιοτικής Διοίκησης Έργων, ενώ στην τρίτη ενότητα διερευνάται η προσέγγιση διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης μέσω ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης με την εφαρμογή των κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (ΕΒΠ).

Η επιλογή του ΕΒΠ, αποτέλεσε την κυρίως βάση πάνω στην οποία αναπτύχθηκε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, γιατί ευρέως αποτελεί ένα από

τα πλέον αναγνωρισμένα και καθιερωμένα μοντέλα ανάπτυξης ενός πλαισίου αυτοαξιολόγησης και εφαρμογής των αρχών της ολικής ποιότητας.

Πιο συγκεκριμένα η Ηγεσία αποτελεί τη βασική αρχή για την επιτυχή εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας σε μια επιχείρηση, όπως αυτό αναφέρεται με μεγάλη σαφήνεια και στο μοντέλο του EQA. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η Ηγεσία αποτελεί το βασικό ιστό και την κινητήρια δύναμη, η οποία θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επιχειρηματική υπεροχή, μέσω μιας προσωπικής εμπλοκής, βεβαιώνοντας ότι η εφαρμογή των όρων ποιότητας είναι διαρκής και τα αποτελέσματά της επιτυχή.

Βασικό στοιχείο της εφαρμογής του μοντέλου υπεροχής, αποτελεί ο τρόπος με τον οποίο πετυχαίνεται η προσέγγιση σε κάθε κριτήριο και κατά πόσο η προσέγγιση αυτή γίνεται με δομημένο τρόπο.

Σε κάθε μία περίπτωση έχουν αναπτυχθεί τα βασικά χαρακτηριστικά της κάθε προσέγγισης, που θα αποτελέσουν τη βάση στην οποία θα αναπτυχθεί οποιοδήποτε σύστημα διοίκησης έργου, στο οποίο εξέχουσα θέση θα κατέχει η ποιότητα -τόσο κατά τη διαδικασία προγραμματισμού, εκτέλεσης και λειτουργίας ενός έργου- όσο και πλήθος άλλες σημαντικές παράμετροι (αποτελεσματική ηγεσία, πολιτική ποιότητας, ομαδική εργασία, ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού, συνεχιζόμενη εκπαίδευση κ.α.), οι οποίες αποτελούν μονόδρομο για την επιτυχή, αποτελεσματική και αποδοτική πορεία μιας επιχείρησης.

Η έρευνα θα έχει σαν κύριο στόχο την εύρεση του ποσοστού υιοθέτησης, αλλά και της θετικής ανταπόκρισης επιχειρήσεων: α) σε διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης και β) στη φιλοσοφία της ολικής ποιότητας, μέσα από τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, το οποίο είναι ένα δυναμικό μοντέλο και μπορεί να εφαρμοστεί σε πλήθος επιχειρήσεων.

Η υιοθέτηση σύγχρονων μοντέλων διοίκησης, τα οποία θα πρέπει να θέτουν σε προτεραιότητα διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης, τις αρχές της φιλοσοφίας διοίκησης ολικής ποιότητας και τη βέλτιστη διαχείριση πόρων και ανθρώπινου δυναμικού, προσδίδουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια αποτελεσματικότερη διοίκηση. Η εφαρμογή των μοντέλων αυτών δεν θα είχε αξία, εάν δεν γινόταν αποτίμηση και εκτίμηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιώντας τα κριτήρια ενός μοντέλου υπεροχής.

Οι αποδέκτες του ερωτηματολογίου, ήταν επιχειρήσεις από διαφορετικούς κλάδους της επιχειρηματικής και βιομηχανικής δραστηριότητας –εταιρείες

τηλεπικοινωνιών, κατασκευαστικές εταιρείες, εταιρείες βιομηχανικής παραγωγής, εταιρείες πληροφορικής, εταιρείες ποτών και τροφίμων και εταιρείες παροχής υπηρεσιών/προϊόντων- οι περισσότερες από τις οποίες (σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50%) εφαρμόζουν κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

Το αρχικό δείγμα περιελάμβανε 50 επιχειρήσεις.

Στις 20 από αυτές, το ερωτηματολόγιο εστάλη μέσω ταχυδρομείου και ως τελικό αποδέκτη είχε τον υπεύθυνο διασφάλισης ποιότητας/ποιοτικού ελέγχου.

Δύο (2) από αυτές ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας, ποσοστό ανταποκρισιμότητας –μέσω ΕΛΤΑ-, 10%.

Από αυτές τις 20, ποσοστό περίπου 50% είχε πιστοποιηθεί έναντι κάποιου συστήματος διασφάλισης ποιότητας, ενώ οι 16 από τις 20 (ποσοστό 80%) είχαν ως έδρα την Αττική και οι υπόλοιπες (ποσοστό 20%) είχαν ως έδρα την υπόλοιπη Ελλάδα.

Στις υπόλοιπες 30 το ερωτηματολόγιο εστάλη μέσω e-mail. Από αυτές 15 ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας (ποσοστό ανταποκρισιμότητας 50%). Από αυτές, ποσοστό περίπου 23,3% είχε πιστοποιηθεί έναντι κάποιου συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Και οι 30 είχαν ως έδρα την Αθήνα.

Από τις 17 επιχειρήσεις, που συνολικά –2 μέσω ταχυδρομείου, και 15 μέσω e-mail- ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας, οι 3 ανήκουν στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, οι 8 στον τομέα της παραγωγής / κατασκευαστικό / υπηρεσιών, οι 2 στον τομέα της πληροφορικής, οι 4 στον τομέα των ποτών και τροφίμων.

Σε κάθε περίπτωση η διασφάλιση των πληροφοριών και των δεδομένων που θα δοθούν από τις εταιρείες με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι δεδομένη.

## 8.2 Επεξεργασία Αποτελεσμάτων

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων των απαντήσεων των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας έγινε με δύο τρόπους : στις ερωτήσεις οι οποίες δεν απαιτείται στατιστική ανάλυση, παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα (ερώτηση 1-9 και 14-18), ενώ στις ερωτήσεις οι οποίες απαιτούν

στατιστική ανάλυση (διαβάθμιση βαθμολογίας 1:καθόλου έως 5:μεγάλη), θα υπολογιστεί η μέση τιμή για κάθε μία «τιμή» βαθμολογίας καθώς και η τυπική απόκλιση και θα γίνει η απεικόνιση των «γραμμών σφάλματος» (error bars) σε κάθε σκέλος των ερωτήσεων αυτών (ερώτηση 10, 11, 12, 13).

#### Ενότητα 1 (Ερωτήσεις 1-6)

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας, μπορούν να χαρακτηριστούν ως «μεγάλες», αφού σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50%, απασχολούν περισσότερους από 300 εργαζόμενους.

Σε ποσοστό 35% οι επιχειρήσεις αυτές εφαρμόζουν διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου (1 στις 3 των εταιρειών τηλεπικοινωνιών και 2 στις 3 των εταιρειών παραγωγής), σε ποσοστό 58% κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας ενώ σε ποσοστό 11,7% (2 στις 17 επιχειρήσεις) εφαρμόζουν Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ποσοστό 40% των επιχειρήσεων αυτών εφαρμόζουν την προσέγγιση αυτή σε όλη την επιχείρηση.

Σημαντικό είναι και το γεγονός ότι ποσοστό μεγαλύτερο του 40% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων, πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι σε αυτές είναι ενημερωμένοι σε αρκετά μεγάλο βαθμό σχετικά με θέματα ποιότητας και μόνο ένα ποσοστό 13% ότι ο βαθμός αυτός είναι μεγάλος.

Από το σύνολο των ερωτηθέντων επιχειρήσεων, η πλειονότητα (53%) έχει πιστοποιηθεί έναντι κάποιου συστήματος διασφάλισης ποιότητας, ενώ σε ποσοστό 33% πιστεύουν ότι η ωριμότητα της επιχείρησης σε θέματα ποιότητας είναι αρκετή.

Σημαντικοί είναι και οι λόγοι για τους οποίους ισχυρίζονται οι επιχειρήσεις ότι θα εφαρμόζαν ένα πρόγραμμα ποιοτικής διοίκησης έργων. Έτσι, 9 στις 17 (ποσοστό 53%) ισχυρίζονται ότι θα εφαρμόζαν ένα τέτοιο πρόγραμμα με στόχο τη διατήρηση αλλά και την αύξηση των πωλήσεών τους, 5 στις 17 (ποσοστό 30%) ότι ο στόχος του θα ήταν η είσοδος της επιχείρησης σε νέες αγορές, 9 στις 17 (ποσοστό 53%) ότι ο στόχος θα ήταν η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, 12 στις 17 (ποσοστό 70%) ότι ο στόχος υιοθέτησης ενός τέτοιου προγράμματος θα ήταν η αντιμετώπιση των μεταβολών των αναγκών των πελατών, ενώ 12 στις 17 (ποσοστό 70%) ότι θα εφαρμόζαν ένα τέτοιο πρόγραμμα ποιοτικής διοίκησης έργων με στόχο την ικανοποίηση των πελατών.

## Ενότητα 2 (Ερωτήσεις 7-9)

Η ενότητα αυτή έχει σαν στόχο τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. 64% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων (11 στις 17) απάντησαν ότι δεν εφαρμόζουν κάποιο πρόγραμμα ΔΟΠ και 11,7% (2 στις 17) ότι εφαρμόζουν πρόγραμμα ΔΟΠ, ενώ 4 στις 17 δεν έδωσαν καμία απάντηση στην ερώτηση αυτή (συμπλήρωσαν όμως τα παρακάτω πεδία τα σχετικά με την υιοθέτηση βασικών αρχών της ΔΟΠ).

Στην ερώτηση εάν η επιχείρηση διαθέτει διαδικασίες για την υιοθέτηση συνθηκών συνεχούς βελτίωσης μέσω της ποιοτικής διοίκησης οι θετικές απαντήσεις αποτέλεσαν το 41% των επιχειρήσεων ενώ σε ποσοστό 17,6% δεν εδώθη καμία απάντηση στην ερώτηση αυτή.

Στην ερώτηση σχετικά με ποιες από τις βασικές αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται, υποστηρίζεται σε ποσοστό 40% οι επιχειρήσεις αυτές έχουν σαν πρωταρχικό στόχο την εστίαση στον πελάτη, μέσω κατάλληλης έρευνας αγοράς και συλλογής στοιχείων, ενώ σε ποσοστό μικρότερο του 50% οι επιχειρήσεις αυτές εφαρμόζουν διαδικασίες συνεχούς βελτίωσης όπως διαγράμματα ροής, ανάλυση διαδικασιών και επανασχεδιασμό τους, ανατροφοδότηση (καμία απάντηση δεν συμπληρώθηκε στο πεδίο αυτό από τον τομέα των εταιρειών τηλεπικοινωνιών).

Σε ποσοστό μικρότερο του 50% εφαρμόζονται από τις εταιρείες αυτές μέθοδοι ομαδικής εργασίας, εκπαίδευσης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων (και εδώ η συμμετοχή από τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών ήταν μηδενική).

## ΕΝΟΤΗΤΑ 3 (Ερωτήσεις 10-18)

Η ενότητα αυτή έχει σαν στόχο τη διερεύνηση σκοπιμότητας ως προς την εφαρμογή βασικών αρχών για την ανάπτυξη ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

Από τις επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας, προκύπτει ότι ο μεγαλύτερος βαθμός σημαντικότητας βάσει του οποίου η Ηγεσία αναπτύσσει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης αλλά και τις αξίες που τη διέπουν είναι η ενθάρρυνση της συνεργασίας στο εσωτερικό της. Ακολουθούν ο καθορισμός από αυτή της αποστολής και των αξιών της, η συμμετοχή της σε διαδικασίες



βελτίωσης και η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας, της καινοτομίας και της δημιουργικότητας.

Στην ερώτηση τη σχετική ως προς το βαθμό στον οποίο η Πολιτική & Στρατηγική της επιχείρησης εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα, προκύπτει ότι αυτό γίνεται με σκοπό τη μεγαλύτερη κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και των άμεσα εμπλεκομένων.

Ο μεγαλύτερος βαθμός σημαντικότητας βάσει του οποίου η επιχείρηση διοικεί και αναπτύσσει το Ανθρώπινο Δυναμικό της –υποστηρίζοντας την πολιτική και στρατηγική της-, είναι τόσο η υποστήριξη της ανάπτυξης των ομάδων εργασίας και συμμετοχή σε διαδικασίες βελτίωσης, ενώ ακολουθούν η εφαρμογή των προτάσεων βελτίωσης που προτείνονται από τους εργαζόμενους, η εφαρμογή διαδικασιών αναγνώρισης και επιβράβευσης και τελευταία η εφαρμογή πολιτική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Στον τομέα των Πόρων & Συνεργασιών, το πεδίο εκείνο που συγκεντρώνει το μέγιστο βαθμό σημαντικότητας είναι ο προσδιορισμός από την επιχείρηση των σημαντικών συνεργασιών της, ενώ ακολουθούν η χρησιμοποίηση νέων τεχνολογιών για τη βελτίωση της εργασίας και της έρευνας, η ανάπτυξη πρακτικών διαχείρισης κινδύνου τελευταία η εφαρμογή διαδικασιών μείωσης αποβλήτων και ανακύκλωσής τους.

Στην ερώτηση τη σχετική ως προς το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της έτσι ώστε να υποστηρίξει την Πολιτική & Στρατηγική της, ο μεγαλύτερος βαθμός σημαντικότητας αφορά το κατά πόσο οι διαδικασίες αυτές είναι πιστοποιημένες ενώ ακολουθεί ο προσδιορισμός των κρίσιμων διαδικασιών και ο καθορισμός των στόχων της.

Ποσοστό 60% των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην ερευνά μας διαθέτουν ειδική ομάδα υπευθύνων για την ανάπτυξη διαδικασιών ποιότητας, ενώ στη συντριπτική τους πλειοψηφία (85%) η ομάδα αυτή για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των αρχών ποιότητας είναι οργανωμένη ξεχωριστά μέσα στην επιχείρηση και αποτελεί αυτόνομο τμήμα.

Στο τμήμα του ερωτηματολογίου, το σχετικό με την ύπαρξη κρίσιμων δεικτών στην επιχείρηση, που αφορούν στα αποτελέσματα σχετικά με τους πελάτες, τους εργαζόμενους, το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται αλλά και της σχέσης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης σε σχέση με την προγραμματιζόμενη, οι απαντήσεις ποικίλουν.

Έτσι στους δείκτες τους σχετικούς με τους εξωτερικούς πελάτες, 11 στις 17 επιχειρήσεις δηλώνουν ότι υπάρχουν δείκτες που αφορούν στον αριθμό παραπόνων των εξωτερικών πελατών και της δυνατότητας διαχείρισής τους, 6 στις 17 (ποσοστό 35%) ότι έχουν δείκτες σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ μόνο ένα ποσοστό 11% ότι υπάρχουν δείκτες σχετικοί με την πρόθεση χρησιμοποίησης και άλλων προϊόντων της ίδιας επιχείρησης αλλά και να συστήσουν την επιχείρηση αυτή σε άλλους πελάτες.

Στους δείκτες τους σχετικούς με τα αποτελέσματα που αφορούν στους εργαζόμενους, σε ποσοστό μεγαλύτερο του 40% δηλώνουν ότι υπάρχουν δείκτες σχετικοί με αποτελέσματα που αφορούν στους εργαζόμενους, όπως ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού από την εργασία του, από τις συνθήκες εργασίας (υγιεινή και ασφάλεια, ευέλικτο ωράριο εργασίας), από τις ευκαιρίες για εξέλιξη, αναγνώριση και ανταμοιβή, καθώς και δείκτες σχετικά με τον αριθμό ατόμων που εκπαιδεύονται ετησίως, με τον αριθμό αποχωρήσεων του προσωπικού, με τον αριθμό απουσιών του αλλά και με τη συμμετοχή του σε ομάδες εργασίας και προτάσεων βελτίωσης.

Στους δείκτες τους σχετικούς με τα αποτελέσματα που αφορούν στην εικόνα και τη σχέση της επιχείρησης με το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, εμφανίζεται να υπάρχει μια αρνητική στάση ως προς την ύπαρξη τέτοιων δεικτών, δεικτών δηλαδή που να αφορούν στη συμβολή και στην επίδραση της επιχείρησης στην τοπική και εθνική οικονομία, στη χρηματοδότηση προγραμμάτων και ερευνητικών δραστηριοτήτων. Εμφανίζεται επομένως μικρό ποσοστό (26.6%) των επιχειρήσεων αυτών (25% κατασκευαστικές και 50% εταιρείες τροφίμων), που δηλώνει ότι λειτουργούν προγράμματα προστασίας του περιβάλλοντος (μείωση/ανακύκλωση αποβλήτων) και ορθολογικής χρήσης των πηγών ενέργειας ενώ μόνο 1 επιχείρηση από τις 17 (Τομέας Ποτών & Τροφίμων) δηλώνει ότι συμβάλλει στην τοπική κοινωνία μέσω χρηματοδότησης προγραμμάτων και ερευνητικών δραστηριοτήτων.

Στους δείκτες τους σχετικούς με τα αποτελέσματα που αφορούν σε κρίσιμους δείκτες απόδοσης του οργανισμού σε σχέση με τους προγραμματιζόμενους, σε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% υποστηρίζεται ότι είναι σαφής η ύπαρξη δεικτών σχετικά με την αύξηση εσόδων, το βαθμό μέτρησης και ανάλυσης του

ενδιαφέροντος της αγοράς σχετικά με τη διατήρηση και εξέλιξη του προσφερόμενου προϊόντος/υπηρεσίας, τον αριθμό νέων πελατών (ετησίως) αλλά και τον αριθμό των πελατών που απεχώρησαν (ετησίως). Μικρότερο εμφανίζεται το ποσοστό υιοθέτησης δεικτών σχετικά με το βαθμό αστοχίας των προγραμματιζόμενων εσόδων-εξόδων, το ποσοστό μη ικανοποίησης των αναγκών και προσδοκιών των πελατών αλλά και του υπολογισμού του κόστους ποιότητας.

Σημειώνεται ότι ποσοστό 40% των ανταποκριθέντων επιχειρήσεων δηλώνουν ότι επιθυμούν να λάβουν τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο αυτό.

Τέλος επισημαίνεται ότι στις ερωτήσεις της Ενότητας 3, οι οποίες αναλύονται σύμφωνα με βαθμονομημένη κλίμακα, έχει ληφθεί υπόψη, κατά τον υπολογισμό της μέσης τιμής «μ» και της τυπικής απόκλισης «σ», το άθροισμα –κάθε φορά- των επιχειρήσεων που έδωσαν απάντηση στα ερωτήματα και όχι το σύνολό τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 : Συμπεράσματα

Σκοπός της εργασίας αυτής, είναι να εγκαθιδρύσει και να τονίσει τη σημασία της ποιότητας αλλά και των διαδικασιών βελτίωσης, τόσο κατά τη διαδικασία προγραμματισμού ενός έργου και κατά τις υπόλοιπες φάσεις του κύκλου ζωής του, όσο και στους τομείς εκείνους και τα τμήματα που λειτουργούν και συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση.

Από την ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από την έρευνα αυτή, προκύπτει εμφανώς ότι η εφαρμογή πολιτικής ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις είναι ακόμα σε πρωτογενές στάδιο και περιορίζεται σε παραδοσιακές πρακτικές –οι οποίες, όμως είναι ενθαρρυντικές-, όπως είναι για παράδειγμα η πιστοποίηση ως προς κάποιο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, ο ποιοτικός έλεγχος –σε μεμονωμένα τμήματα της επιχείρησης-, η εστίαση στη διατηρησιμότητα της αύξησης των πωλήσεων, της ικανοποίησης και της αντιμετώπισης των αναγκών των πελατών.

Σημαντικό είναι επίσης το γεγονός, ότι μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων που ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας εφαρμόζει βασικές αρχές της ΔΟΠ, όπως είναι γ.π. η εστίαση στον πελάτη (κυρίως μέσω συλλογής στοιχείων, όπως π.χ. αριθμός παραπόνων), η εφαρμογή διαδικασιών βελτίωσης (κυρίως μέσω της ανάλυσης των διαδικασιών και τον επανασχεδιασμό τους) και της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Από τα σημαντικότερα επίσης στοιχεία είναι και το γεγονός ότι σχεδόν καμία από τις επιχειρήσεις που ανταποκρίθηκαν στην έρευνά μας δεν χρησιμοποιεί διαδικασίες ανατροφοδότησης και ανάλυσης τάσεων, πράγμα που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει το κατάλληλο υπόβαθρο για τη δημιουργία μιας υγιούς και γερής βάσης, πάνω στην οποία θα αναπτυχθούν οι διαδικασίες για την ολοκλήρωση του έργου.

Πιο ικανοποιητικό είναι το γεγονός ότι η έννοια της ποιότητας είναι πλέον πιο προσιπή στους εργαζόμενους και η ενημέρωση σε θέματα ποιότητας πιο ουσιαστική (ύπαρξη δεικτών σχετικών με τα αποτελέσματα που αφορούν στους εργαζόμενους).

Ικανοποιητικό είναι επίσης και το γεγονός ότι ο ποιοτικός σχεδιασμός (κυρίως μέσω της ανάλυσης κόστους-οφέλους και λιγότερο μέσω διαδικασιών αυτοαξιολόγησης και διαγραμμάτων ροής), η διασφάλιση ποιότητας (κυρίως

μέσω των επιθεωρήσεων ποιότητας και μέσω εντύπων και εγχειριδίων) καθώς και ο ποιοτικός έλεγχος (κυρίως μέσω των επιθεωρήσεων ποιότητας και των δειγματοληπτικών ελέγχων και λιγότερο μέσω διαδικασιών όπως είναι η ανάλυση τάσεων-προβλέψεων), αποτελούν βασικά στάδια για τη διοίκηση ενός έργου.

Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας αυτής, είναι ότι η ηγεσία δεν είναι αυτή που θα αναπτύξει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης σε τέτοιο βαθμό ώστε να λειτουργήσει σαν παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους εργαζομένους σε αυτή. Όπως προέκυψε από την έρευνα, σε ελάχιστες περιπτώσεις υπάρχουν πρωτοβουλίες για ενδυνάμωση των εργαζομένων και για ενίσχυση της ομαδικής εργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Οι τομείς που απαιτούν ιδιαίτερη οργάνωση και ανάπτυξη, είναι:

- Η δέσμευση της ηγεσίας για συνεχή βελτίωση και θέσπισης πολιτικής ποιότητας και πολιτικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.
- Ο προσδιορισμός των σημαντικών συνεργατών και η ένταξή τους στην κουλτούρα της επιχείρησης και η στενή συνεργασία μαζί τους για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.
- Ο καθορισμός διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης και κυρίως διαδικασιών ανατροφοδότησης και η εφαρμογή των προσεγγίσεων ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση.
- Η χρησιμοποίηση μεθόδων αυτοαξιολόγησης και ανατροφοδότησης
- Η ανάπτυξη ομαδικής εργασίας, διαδικασιών ενδυνάμωσης των εργαζομένων και διαδικασιών αναγνώρισης και επιβράβευσης.
- Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και η διαρκής ενημέρωση του προσωπικού της επιχείρησης για θέματα ποιότητας αλλά και η ανάδειξη των δεξιοτήτων τους.
- Η ύπαρξη και η ενίσχυση δεικτών που αφορούν στους πελάτες (βαθμός ικανοποίησης πελατών, αριθμός παραπόνων), στην απόδοση του οργανισμού (υπολογισμός κόστους ποιότητας, βαθμός αστοχία των προγραμματιζόμενων εσόδων-εξόδων, αριθμός νέων πελατών ετησίως, αριθμός πελατών που απεχώρησαν ετησίως), στους εργαζόμενους (βαθμός ικανοποίησης προσωπικού από την εργασία του, τις συνθήκες εργασίας), στη σχέση της επιχείρησης με το κοινωνικό περιβάλλον (συμβολή και

επίδραση στην τοπική και εθνική οικονομία, προγράμματα και ενέργειες προστασίας του περιβάλλοντος).

- Ο συντονισμός και η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης

Πιο αναλυτικά, σημαντικό ρόλο στην αλλαγή από τον παραδοσιακό ορισμό της ποιότητας στο περιβάλλον της ολικής ποιότητας σε μια επιχείρηση, καλείται, όπως διατυπώθηκε και πιο πάνω, να διατελέσει η ηγεσία και τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, τα οποία είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία και την εξάπλωση της πολιτικής ποιότητας στον οργανισμό.

Η αποτελεσματική διοίκηση, όπως και κάθε διοικητική λειτουργία, απαιτεί καλή γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί και συντονισμό με τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Απαιτείται η αλλαγή της νοοτροπίας όλων των εμπλεκόμενων, γνώση αλλά και εφαρμογής της έννοιας της ποιότητας και κατ'επέκταση της ολικής ποιότητας για την εφαρμογή διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης σε μια επιχείρηση.

Στη στρατηγική ποιότητας, έμφαση θα πρέπει να δοθεί στη συνεχή βελτίωση, γεγονός που μπορεί να σημαίνει αλλαγές στις διαδικασίες παραγωγής, οι οποίες απαιτούν συνήθως εμπλοκή των εργαζομένων και ευελιξία. Οι πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που μπορούν να υποστηρίξουν αυτή τη στρατηγική, επικεντρώνονται στη σχετικά λεπτομερή περιγραφή των καθηκόντων, υιοθέτηση συμμετοχικών συστημάτων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε θέματα που αφορούν την ίδια την εργασία και τις συνθήκες εργασίας, αξιολόγηση απόδοσης που βασίζεται κυρίως σε ομαδικά επιτεύγματα, σχετική εξασφάλιση της απασχόλησης, συστήματα αμοιβής και συστηματική εκπαίδευση.

Η χρησιμοποίηση τέτοιων μεθόδων διοίκησης, οι οποίες εξασφαλίζουν τα παραπάνω, ενθαρρύνουν τη συνειδητοποίηση της έννοιας της ποιότητας και της αφοσίωσης των εργαζομένων στους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση, παρέχοντας σε αυτούς την απαραίτητη ευελιξία και εύκολη προσαρμογή στις αλλαγές της τεχνολογίας.

Οι αρχές και οι μέθοδοι της Διοίκησης Έργου, θα πρέπει να εξαπλωθούν σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, και να λειτουργήσουν μέσα σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας, γιατί :

- Η εφαρμογή της σε διαδικασίες ανάπτυξης του οργανισμού και στρατηγικών αλλαγών (όπως η εφαρμογή αρχών ποιότητας, καινοτομική ανάπτυξη προϊόντων/υπηρεσιών κ.α.) είναι αλματώδης.
- Η αλλαγή της κουλτούρας σε έναν οργανισμό, η υιοθέτηση της ομαδικής εργασίας, της συνεργασίας με τους προμηθευτές, ο σαφής προσδιορισμός και η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη μέσα από την καταγραφή και αποτύπωση των απαιτήσεών του, παράγοντες οργανωσιακής συμπεριφοράς (δομή, λειτουργίες, ανθρώπινο δυναμικό), σαφής προσδιορισμός καθηκόντων και αρμοδιοτήτων αλλά και η κατανόηση των πραγματικών αναγκών του πελάτη, η στρατηγική της επιχείρησης, η πολιτική ποιότητας και η χρησιμοποίηση μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, η υποστήριξη από την ηγεσία, και η αυτοαξιολόγηση προσφέρουν μια δυναμική και ποιοτική ΔΕ με πιο αποδοτικές διαδικασίες αλλά και αποτελέσματα.
- Υπάρχει η ανάγκη για την εγκαθίδρυση μιας βάσης εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ, όπου όλες οι διαδικασίες και οι προσπάθειες για την επιτυχή εφαρμογή ενός έργου, να συνδέονται και να διαχειρίζονται με βασικό στόχο αφενός μεν το διαρκή και συνεχή έλεγχο των διαδικασιών σε όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του προϊόντος, αφετέρου δε την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη.

Μέχρι πριν από μερικά χρόνια, ο βασικός στόχος μιας ομάδας εργασίας ήταν να οδηγηθεί σε επιτυχή αποτελέσματα εντός χρόνου και προϋπολογισμού. Με την εμφάνιση της έννοιας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έγινε περαιτέρω έρευνα στην έννοια της επιτυχίας, η οποία είναι δυνατόν να είναι ολική μέσω διαδικασιών βελτίωσης αλλά και με την εγκαθίδρυση της σημασίας της ποιότητας σε περιβάλλοντα Διοίκησης Έργων.

Κατά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ σε περιβάλλοντα ΔΕ, θα πρέπει να υπάρχει:

- Ανάπτυξη της υπευθυνότητας της ηγεσίας για τη δημιουργία και την εξάπλωση ενός περιβάλλοντος ποιότητας
- Προσδιορισμός πιθανών αιτιών «κακής» ποιότητας, ανάπτυξη στρατηγικής για την ανάλυση τους, εκτίμηση των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότηση

- Αναγνώριση/ανάπτυξη, ενδυνάμωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- Ρεαλιστικός προγραμματισμός χρόνου, προϋπολογισμού, πόρων, ανθρώπινου δυναμικού
- Κοινά οράματα, αποστολή, στόχοι, κοινές επιδιώξεις
- Ανατροφοδότηση, μετρήσεις σε επίπεδο δεικτών

Η εγκαθίδρυση από την ηγεσία μιας πολιτικής ποιότητας στον οργανισμό, είναι η αρχή για το συνεχές αυτό ταξίδι προς την ποιότητα. Αυτή θα αποτελέσει το παράδειγμα για την πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων και τη συμμόρφωσή τους προς τις αρχές της Ολικής Ποιότητας. Παρόλο που κάθε ταξίδι είναι διαφορετικό (εξαρτάται από τον οργανισμό, τους συμμετέχοντες σε αυτό κ.α.), υπάρχουν μερικά βασικά βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν για μια επιτυχημένη πορεία προς την Ποιοτική Διοίκηση Έργου :

- Η ύπαρξη μιας ομάδας ανάπτυξης διαδικασιών, υπεύθυνης για την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας στην επιχείρηση
- Η ύπαρξη των κύριων διαδικασιών :
  - του ποιοτικού σχεδιασμού : ανάπτυξη πολιτικής ποιότητας, περιγραφή σκοπού (παραδοτέα του έργου), ανάλυση κόστους/οφέλους, ύπαρξη μοντέλων αυτοαξιολόγησης, απεικόνιση των διαδικασιών σε διαγράμματα ροής, ύπαρξη πινάκων ελέγχου (check lists)
  - της διασφάλισης ποιότητας : ύπαρξη εργαλείων και τεχνικών σχεδιασμού ποιότητας (ανάλυση κόστους/οφέλους, μοντέλα αυτοαξιολόγησης, διαγράμματα ροής), επιθεωρήσεις ποιότητας (εσωτερικές/εξωτερικές)
  - του ποιοτικού ελέγχου : ύπαρξη εργαλείων και τεχνικών για τον ποιοτικό έλεγχο (επιθεωρήσεις, διαγράμματα ελέγχου, δειγματοληπτικούς ελέγχους, διαγράμματα ροής, ανάλυση τάσεων, υπολογισμός ορίων αποδοχής και ανοχής, προληπτικές/διορθωτικές κινήσεις)
- Μέσω της επικοινωνίας, της εκπαίδευσης, της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού η ολοκλήρωση ενός έργου θα είναι πιο επιτυχημένη.



- Από την αρχή ενός έργου, θα πρέπει όλοι οι συντελεστές του να προσανατολιστούν προς την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη αλλά και όλων των συμμετέχοντων σε αυτό.
- Θα πρέπει να γίνει επισήμανση των αιτιών των σφαλμάτων και ιεράρχηση των περιοχών βελτίωσης.
- Θα πρέπει να υπάρξει σύνδεση της επιτυχής ολοκλήρωσης ενός έργου με άλλα στοιχεία μέσα στον οργανισμό, όπως αυτά της αποδοχής, της αναγνώρισης και της επιβράβευσης.
- Θα πρέπει να γίνει συνειδητό το γεγονός ότι ένα πρόγραμμα ποιότητας αποτελεί μια επαναληπτική διαδικασία, η οποία δεν έχει τέλος.

Ο κόσμος της ποιότητας κινείται ταχύτατα. Ο αγώνας για την ποιότητα και τη βελτίωσή της είναι πια τρόπος ζωής για όλες τις επιχειρήσεις. Οι μέρες που η ποιότητα ήταν θέμα ειδικών, θέμα περιορισμένο στην παραγωγή, τη μηχανική και τη στρατιωτική βιομηχανία, έχουν παρέλθει προ πολλού. Η πιστοποίησή τους με πρότυπα, όπως αυτά της σειράς ISO, και η διατήρησή της πολιτικής για την ολική ποιότητα είναι πια επιτακτική ανάγκη.

Στόχος της ΔΕ μέσω της ολικής ποιότητας, είναι να συμπεριληφθεί η έννοια της ποιότητας, στον παραδοσιακό ορισμό του έργου, έτσι ώστε αυτή να αποτελέσει τη βασική αρχή της διοίκησης σε μια επιχείρηση.

Ένα σημείο που αξίζει να μελετηθεί περισσότερο στο μέλλον, είναι αυτό της διεξοδικότερης ανάλυσης και μελέτης των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας της Ποιοτικής Διοίκησης Έργου. Κάθε ένας από τους παράγοντες αυτούς (ποιοτικός σχεδιασμός, διασφάλιση ποιότητας, ποιοτικός έλεγχος), θα μπορούσε να αποτελέσει από μόνος του αντικείμενο εργασίας, αλλά θα ήταν πιο ενδιαφέρουσα η πραγματοποίηση συγκριτικής μελέτης ανάμεσα σε αυτούς τους παράγοντες. Στα πλαίσια μιας τέτοιας προσπάθειας, θα ήταν χρήσιμο να εξεταστεί η συμβολή καθενός παράγοντα στην αποδοτικότητα της ΠΔΕ καθώς και η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ τους.

Ενα ακόμη ενδιαφέρον προς μελέτη σημείο, είναι η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην ΠΔΕ και στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Εάν και πρόκειται για μια σχέση, η σημαντική ύπαρξη της οποίας είναι φανερή, θα ήταν αρκετά χρήσιμο, αντί να τονιστεί, σε έναν οργανισμό, η «αυτονόητη» σημασία

τόσο των αρχών της ΔΟΠ, όσο και της ΠΔΕ, στη θετική διαμόρφωση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της, να γίνει γνωστή, μέσα από μετρήσεις και ποσοτικά στοιχεία, το ποσοστό συμβολής καθενός από τους παραπάνω παράγοντες σε σημαντικά σημεία του οργανισμού, όπως στα κέρδη, στις πωλήσεις, στο μερίδιο αγοράς κ.α.

Η σχέση μεταξύ των οικονομικών αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό και της ΠΔΕ, αποτελεί αφορμή για μια γενικότερη μελέτη των σχέσεων της ΠΔΕ, αλλά και της ΔΟΠ, και με άλλους παράγοντες που επιδρούν στον οργανισμό και στα αποτελέσματά του, εξίσου σημαντικά με τα οικονομικά, όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών, του προσωπικού του οργανισμού, αλλά και οι επιπτώσεις από τη δραστηριοποίηση του οργανισμού στην κοινωνία.

Το αποτέλεσμα μιας τέτοιας έρευνας, θα μπορούσε να δώσει τις κατευθυντήριες εκείνες γραμμές για τη θέσπιση προτεραιοτήτων βελτίωσης των δραστηριοτήτων και κατά συνέπεια των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, η οποία είναι μονόδρομος.

Η αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή κουλτούρας και φιλοσοφίας σε έναν οργανισμό, είναι συνήθως πιο δύσκολη σε περιβάλλοντα επιτυχημένα που «υπερλειτουργούν» από ότι σε περιβάλλοντα που «υπο-λειτουργούν».

Θα πρέπει να ανακαλύψουμε την Ποιοτική Διοίκηση Έργου, την έννοια της ποιότητας αλλά και τις αρχές της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τον τρόπο με τον οποίο θα επωφεληθούμε από την εφαρμογή τους.

**Πανεπιστήμιο Πειραιώς**  
**Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**  
**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη**  
***Διοίκηση Ολικής Ποιότητας***

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**ΘΕΜΑ : «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Έργου : μια προσέγγιση της σημασίας της ολικής ποιότητας στη διοίκηση έργων»**

**Πειραιάς, Οκτώβριος 2002**

**ΘΕΜΑ : «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διοίκηση Έργου : μια προσέγγιση της σημασίας της ολικής ποιότητας στη διοίκηση έργων»**

Αξιότιμε Κύριε/Κυρία,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί εργαλείο μιας έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος (Master) στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Κύριος στόχος της έρευνας αυτής είναι η διερεύνηση πρωτοβουλιών σχετικά με τη χρήση των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Διοίκηση Έργων (Project Management). Η δομή του ερωτηματολογίου αυτού έχει βασιστεί στο περιεχόμενο του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Υπεροχής (EFQM Excellence Model).

Γνωρίζοντας τη σημαντική δραστηριότητα και εμπειρία που έχετε και την εμπλοκή σας σε θέματα ποιότητας, σας παρακαλούμε να συμβάλλεται στη διεξαχθείσα έρευνα.

*Θα ήθελα να σας διαβεβαιώσω ότι οι πληροφορίες που θα μας διαθέσετε υπόκεινται σε όλες τις προϋποθέσεις εμπιστευτικότητας και καμία αναφορά δεν θα γίνει στα πλαίσια της διπλωματικής αυτής εργασίας στα στοιχεία που σχετίζονται με την εταιρεία σας.*

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την προθυμία σας και τον πολύτιμο χρόνο που θα διαθέσετε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Γεωργία Σούμπαση

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια  
Πανεπιστημίου Πειραιώς

τηλ. 210-2779283

0945-954103

210-3278059

e-mail : [gsoubasi@epeaek.gr](mailto:gsoubasi@epeaek.gr)

Δ/ση : Αττάλου 1, 14231 Νέα Ιωνία

(Παρακαλώ σημειώστε ( ))

**ΕΝΟΤΗΤΑ 1 : Η Ενότητα αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την επιχείρησή σας**

**1. Αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση**

1.1	Έως 50	
1.2	50-100	
1.3	100-300	
1.4	300 και πάνω	

**2. α. Ποια προσέγγιση σχετικά με την υιοθέτηση των όρων ποιότητας εφαρμόζει η επιχείρησή σας ;**

2.1	Έλεγχος ποιότητας	
2.2	Διασφάλιση ποιότητας	
2.3	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	
2.4	Άλλο (να σημειωθεί) .....	

**β. Η προσέγγιση ποιότητας που σημειώσατε παραπάνω, εφαρμόζεται :**

2.5	Σε όλη την επιχείρηση	
2.6	Σε μεμονωμένα τμήματα (αναφέρατε τα τμήματα)..... ..... .....	

**3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας είναι ενημερωμένοι σε θέματα ποιότητας ;**

Καθόλου	
Λίγο	
Ουδέτερο	
Αρκετό	
Πάρα πολύ	

**4. Έχετε πιστοποιηθεί έναντι κάποιου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και εάν ΝΑΙ με ποιο ;**

ΝΑΙ (να σημειωθεί) .....	
ΟΧΙ	

**5. Βαθμολογίστε την ωριμότητα της επιχείρησής σας στην ποιότητα :**

Ελάχιστη	
Μέτρια	
Ουδέτερη	
Αρκετή	
Μεγάλη	

6. Σημειώστε τον/τους βασικότερους λόγους για τους οποίους εφαρμόζετε ένα πρόγραμμα ποιότητας κατά τη διοίκηση έργων :

6.1	Διατήρηση και αύξηση των πωλήσεων	
6.2	Είσοδο σε νέες αγορές	
6.3	Αντιμετώπιση του ανταγωνισμού	
6.4	Αντιμετώπιση των μεταβολών των αναγκών των πελατών	
6.5	Ικανοποίηση πελατών	
6.6	Άλλο (να σημειωθεί) .....	

**ΕΝΟΤΗΤΑ 2 : Η Ενότητα αυτή έχει σαν σκοπό να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται η επιχείρηση, την έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).**

7. α. Εφαρμόζει η επιχείρησή σας πρόγραμμα ΔΟΠ ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

β. Εάν ΝΑΙ, ποιες από τις παρακάτω βασικές αρχές της ΔΟΠ, εφαρμόζονται ;

7.1	<b>Εστίαση στον πελάτη</b>	
7.1.1	Έρευνα αγοράς/συλλογή στοιχείων	
7.1.2	Άλλο (να σημειωθεί).....	
7.2	<b>7.2 Διαδικασίες Συνεχούς Βελτίωσης</b>	
7.2.1	Διαγράμματα Ροής	
7.2.2	Ανάλυση Pareto	
7.2.3	Ανάλυση διαδικασιών	
7.2.4	Επανασχεδιασμός διαδικασιών	
7.2.5	Ανατροφοδότηση	
7.2.6	Άλλο (να σημειωθεί).....	
7.3	<b>7.3 Ομαδική Εργασία και Εκπαίδευση</b>	
7.3.1	Μέθοδοι οργάνωσης/συγκρότηση ομάδων	
7.3.2	Δημιουργία ομάδων εργασίας	
7.3.3	Συνεχής εκπαίδευση εργαζομένων	
7.3.4	Ενδυνάμωση εργαζομένων	
7.3.5	Άλλο (να σημειωθεί).....	

8. Διαθέτει η επιχείρηση διαδικασίες για την υιοθέτηση της συνεχούς βελτίωσης μέσω της ποιοτικής διοίκησης έργων ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	
Δεν γνωρίζω	

9. Ποια από τα παρακάτω στάδια περιλαμβάνει μια διαδικασία Ποιοτικής Διοίκησης Έργων (ΠΔΕ);

<b>9.1</b>	<b>Ποιοτικό Σχεδιασμό</b>	
9.1.1	- ανάλυση κόστους-οφέλους	
9.1.2	- μεθόδους αυτοαξιολόγησης	
9.1.3	- διαγράμματα ροής	
<b>9.2</b>	<b>Διασφάλιση Ποιότητας</b>	
9.2.1	- επιθεωρήσεις ποιότητας (εσωτερικές/εξωτερικές)	
9.2.2	- έντυπα, εγχειρίδια	
<b>9.3</b>	<b>Ποιοτικό Έλεγχο</b>	
9.3.1	- επιθεωρήσεις ποιότητας (εσωτερικές/εξωτερικές)	
9.3.2	- διαγράμματα ελέγχου	
9.3.3	- δειγματοληπτικούς ελέγχους	
9.3.4	- ανάλυση τάσεων/πρόβλεψη μελλοντικών αποτελεσμάτων	

**ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή βασικών αρχών για την ανάπτυξη ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης, σε ένα περιβάλλον διοίκησης έργου, το οποίο υιοθετεί και προσανατολίζεται στις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, χρησιμοποιώντας τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.**

10. Ηγεσία : Σε ποιο βαθμό η Ηγεσία αναπτύσσει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης καθώς και τις αξίες που τη διέπουν :

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετό	Πολύ	Μεγάλο
10.1	Καθορίζει την αποστολή και τις αξίες					
10.2	Λειτουργεί σαν παράδειγμα προς μίμηση					
10.3	Συμμετέχει ενεργά σε διαδικασίες βελτίωσης					
10.4	Ενθαρρύνει την ενδυνάμωση, την ομαδική εργασία, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα					
10.5	Θεσπίζει προτεραιότητες για τη βελτίωση των διαδικασιών					
10.6	Ενθαρρύνει τη συνεργασία στο εσωτερικό του οργανισμού					

11. Πολιτική & Στρατηγική : Σε ποιο βαθμό η Πολιτική & Στρατηγική της επιχείρησης εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα:

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετό	Πολύ	Μεγάλο
11.1	Πρωθει τη συλλογή, ανάλυση και κατανόηση των δεδομένων για τον καθορισμό της αγοράς και του					

	μεριδίου εκείνου στο οποίο θα λειτουργήσει ο οργανισμός					
11.2	Πετυχαίνει κατανόηση των αναγκών και προσδοκιών του πελάτη και των άμεσα εμπλεκομένων					
11.3	Χρησιμοποιεί μεθόδους αυτοαξιολόγησης					
11.4	Διερευνά τη δυνατότητα εφαρμογής νέων τεχνολογιών					
11.5	Αναπτύσσει εναλλακτικά σενάρια και πλάνα δράσης για την αντιμετώπιση κρίσιμων στιγμών					
11.6	Πραγματοποιεί ανασκόπηση και τροποποίηση της πολιτικής & στρατηγικής (βασισόμενη στα αποτελέσματα)					

**12. Ανθρώπινο Δυναμικό :** Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση διοικεί και αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της, σε όλα τα επίπεδα, υποστηρίζοντας την πολιτική & στρατηγική της:

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετό	Πολύ	Μεγάλο
12.1	Εφαρμόζει πολιτική διοίκησης ανθρ. πόρων					
12.2	Εφαρμόζει τις προτάσεις βελτίωσης που προτείνονται από τους εργαζόμενους					
12.3	Υποστηρίζει την ανάπτυξη ομάδων εργασίας, ενδυνάμωσης και συμμετοχής σε διαδικασίες βελτίωσης					
12.4	Αναπτύσσει οριζόντια κανάλια επικοινωνίας					
12.5	Εφαρμόζει διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης					

**13. Πόροι & Συνεργασίες :** Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση διαχειρίζεται τους πόρους και τις εξωτερικές συνεργασίες της, υποστηρίζοντας την πολιτική & τη στρατηγική της:

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετό	Πολύ	Μεγάλο
13.1	Προσδιορίζει τους σημαντικούς συνεργάτες και τους εντάσσει στη στρατηγική της, προκειμένου να διασφαλίσει καλύτερα αποτελέσματα.					
13.2	Αναπτύσσει πρακτικές διαχείρισης					



	κινδύνου					
13.3	Χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση της εργασίας και της έρευνας και αντικαθιστά τις παλαιωμένες.					
13.4	Εφαρμόζει διαδικασίες μείωσης αποβλήτων και ανακύκλωσής τους.					

**14. Διαδικασίες : Σε ποιο βαθμό η επιχείρηση σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες της με σκοπό την υποστήριξη της πολιτικής & στρατηγική της:**

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετό	Πολύ	Μεγάλο
14.1	Έχει προσδιορίσει τις κρίσιμες διαδικασίες και έχει καθορίσει τους στόχους της					
14.2	Βελτιώνει τις διαδικασίες χρησιμοποιώντας ανατροφοδότηση από τα αποτελέσματα των ερευνών αγοράς και επικοινωνίας με τους πελάτες (customer survey, complaints)					
		ΝΑΙ	ΟΧΙ			
14.3	Οι διαδικασίες της έχουν δείκτες και στόχους					
14.4	Διαθέτει ειδική ομάδα υπευθύνων για την ανάπτυξη διαδικασιών ποιότητας					

Εάν ΝΑΙ, διευκρινίστε τον τρόπο λειτουργίας αυτής της ομάδας :

- η ομάδα ανάπτυξης διαδικασιών για την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας είναι οργανωμένη ξεχωριστά μέσα στον οργανισμό και αποτελεί αυτόνομο τμήμα
- Η ομάδα ανάπτυξης διαδικασιών για την εφαρμογή των αρχών της ποιότητας αποτελείται από άτομα που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα και συνεργάζονται μόνο όταν προκύψει θέμα
- Άλλος (να σημειωθεί).....

**15. Αποτελέσματα που αφορούν στους πελάτες : Σκοπός είναι η διερεύνηση ύπαρξης δεικτών, με τους οποίους η επιχείρηση μετρά τα αποτελέσματα που αφορούν στους εξωτερικούς της πελάτες:**

	Αποτελέσματα	Δείκτες ( )
15.1	Βαθμός ικανοποίησης των πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες	
15.2	Πρόθεση να χρησιμοποιήσουν και άλλες υπηρεσίες/προϊόντα, αλλά και να συστήσουν τον οργανισμό σε άλλους πελάτες.	
15.3	Αριθμός παραπόνων και δυνατότητα επίλυσης και διαχείρισής τους	

15.4	Διάρκεια χρόνου ανταποκρισιμότητας	
15.5	Υποστήριξη μετά την παροχή των υπηρεσιών/αγορά προϊόντος και παροχή εγγυήσεων (after sales support and guarantee provisions)	

**16. Αποτελέσματα που αφορούν στους εργαζόμενους :** Σκοπός είναι η διερεύνηση ύπαρξης δεικτών με τους οποίους η επιχείρηση μετρά τα αποτελέσματα που αφορούν στους εργαζόμενούς της:

	<b>Αποτελέσματα</b>	<b>Δείκτες ( )</b>
16.1	Βαθμός ικανοποίησης προσωπικού από την εργασία του	
16.2	Βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού από τις συνθήκες εργασίας (υγιεινή και ασφάλεια, ευέλικτο ωράριο εργασίας κ.α.)	
16.3	Βαθμός ικανοποίησης προσωπικού από τις ευκαιρίες για εξέλιξη, αναγνώριση και ανταμοιβή	
16.4	Αριθμός ατόμων που εκπαιδεύονται ετησίως	
16.5	Αριθμός αποχωρήσεων προσωπικού	
16.6	Αριθμός απουσιών προσωπικού	
16.7	Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας και σύνταξη προτάσεων βελτίωσης	

**17. Αποτελέσματα που αφορούν στην εικόνα του κοινωνικού συνόλου για τον οργανισμό :** Σκοπός είναι η διερεύνηση ύπαρξης δεικτών που αφορούν στη σχέση της επιχείρησης με το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται:

	<b>Αποτελέσματα</b>	<b>Δείκτες ( )</b>
17.1	Συμβολή και επίδραση στην τοπική και εθνική οικονομία	
17.2	Συμμετοχή και χρηματοδότηση προγραμμάτων και ερευνητικών δραστηριοτήτων (π.χ. της πανεπιστημιακής κοινότητας)	
17.3	Προγράμματα προστασίας του περιβάλλοντος μέσω της μείωσης και ανακύκλωσης των αποβλήτων, αλλά και ορθολογικής χρήσης των πηγών ενέργειας.	

**18. Αποτελέσματα που αφορούν σε κρίσιμους δείκτες απόδοσης του οργανισμού σε σχέση με τους προγραμματισμένους :** Σκοπός είναι η διερεύνηση ύπαρξης δεικτών που αφορούν στην πραγματική απόδοση του οργανισμού σε σχέση με την προγραμματιζόμενη:

	<b>Αποτελέσματα</b>	<b>Δείκτες ( )</b>
18.1	Αύξηση εσόδων.	
18.2	Βαθμός μέτρησης και ανάλυση του ενδιαφέροντος της αγοράς για το προϊόν/υπηρεσία, τη διατήρηση και την εξέλιξή του.	

18.3	Βαθμός αστοχίας των προγραμματιζόμενων εσόδων-εξόδων	
18.4	Αριθμός νέων πελατών ετησίως	
18.5	Αριθμός πελατών που απεχώρησαν ετησίως	
18.6	Ποσοστό μη ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών.	
18.7	Υπολογισμός κόστους ποιότητας	

Χρησιμοποιήστε τον παρακάτω χώρο, για τυχόν σχόλια, παρατηρήσεις ή και συμπληρώσεις στο ερωτηματολόγιο που προηγήθηκε.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**Εάν επιθυμείται να σας σταλεί αντίγραφο της έκθεσης των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, παρακαλώ κυκλώστε το ΝΑΙ, και διορθώστε στοιχεία σας που τυχόν έχουν αναγραφεί λανθασμένα:**

ΝΑΙ

Όνομα : .....

Τίτλος Θέσης : .....

Επιχείρηση : .....

Διεύθυνση : .....

Αρ. Τηλεφώνου/Fax : .....

e-mail : .....

**Σας ευχαριστούμε πολύ για τον πολύτιμο χρόνο που διαθέσατε !**

# **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

**1. ΠΙΝΑΚΩΝ/ΣΧΗΜΑΤΩΝ**

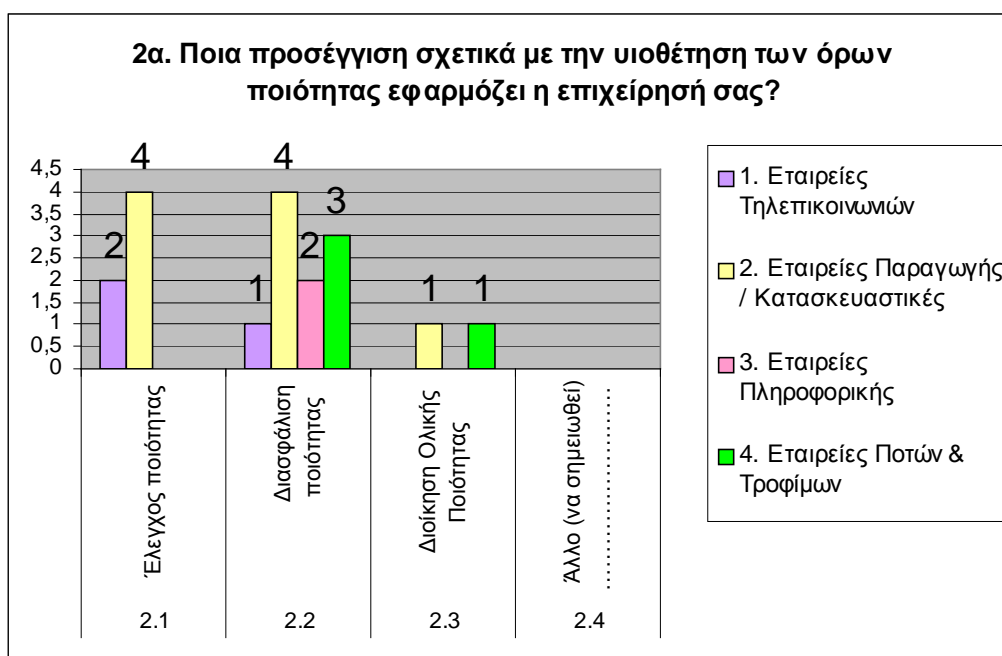
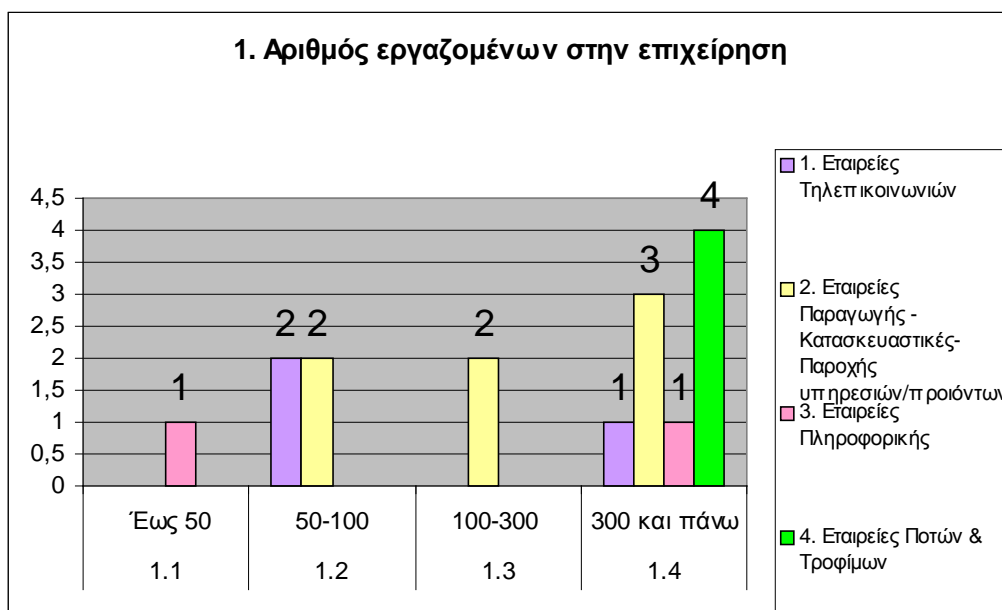
**2. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

## 1. ΠΙΝΑΚΕΣ/ ΣΧΗΜΑΤΑ

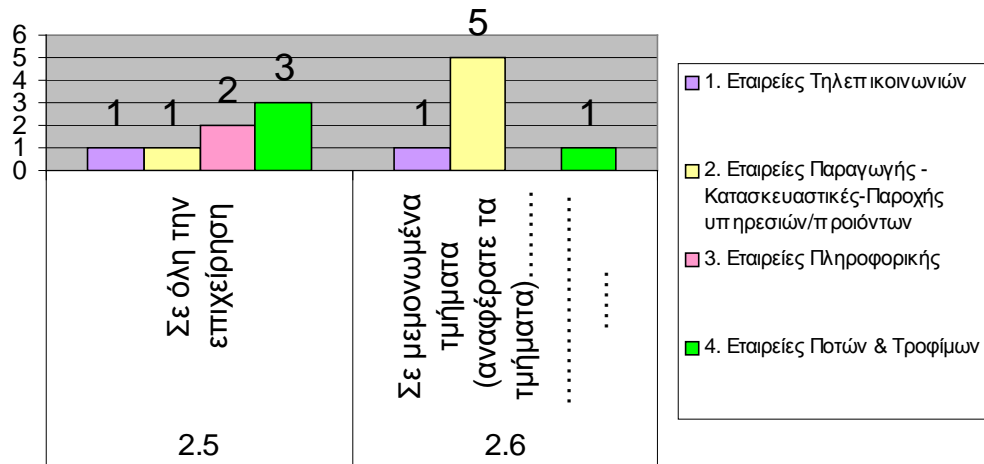
Πίνακες/Σχήματα	Σελίδα
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
Σχήμα 3.1: Φάσεις έργου	17
Σχήμα 3.2 : Πλαίσιο αναζητήσεων ΔΕ	26
Πίνακας 3.1 : Πίνακας ελέγχου για την εφαρμογή του πλαισίου ελέγχου και βελτίωσης	29-30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	
Σχήμα 4.1 : Βασικές αρχές της ΔΟΠ	34
Πίνακας 4.1 : Αρχές, εφαρμογές και τεχνικές της ΔΟΠ	35
Σχήμα 4.2 : Οργανισμός προσανατολισμένος στον πελάτη	38
Σχήμα 4.3 : Διεργασιακή προσέγγιση	39
Σχήμα 4.4 : Κύκλος Deming	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5</b>	
Σχήμα 5.1 : Η σχέση μεταξύ ΔΕ και ΔΟΠ	46
Σχήμα 5.2 : Ο κύκλος PDC(S)A για συνεχή βελτίωση	47
Σχήμα 5.3 : Ο κύκλος PDC(S)A κατά τη διάρκεια της συνεχούς βελτίωσης	48
Σχήμα 5.4 : Το μοντέλο ΔΟΠ σε σχέση με τον κύκλο Deming	52
Σχήμα 5.5 : Η πίεση που εφαρμόζεται στα μεσαία στελέχη ενός οργανισμού μετά την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6</b>	
Σχήμα 6.1 : Το μοντέλο του EFQM	69
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7</b>	
Σχήμα 7.1 : Κύριες διαδικασίες της ΠΔΕ	78
Σχήμα 7.2 : Ποιοτικός Σχεδιασμός	82
Σχήμα 7.3 : Διαδικασία Αιτίας-Αποτελέσματος	83
Σχήμα 7.4 : Διάγραμμα Διαδικασιών	83
Σχήμα 7.5 : Διασφάλιση Ποιότητας	85
Σχήμα 7.6 : Ποιοτικός Έλεγχος	87

## 2. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

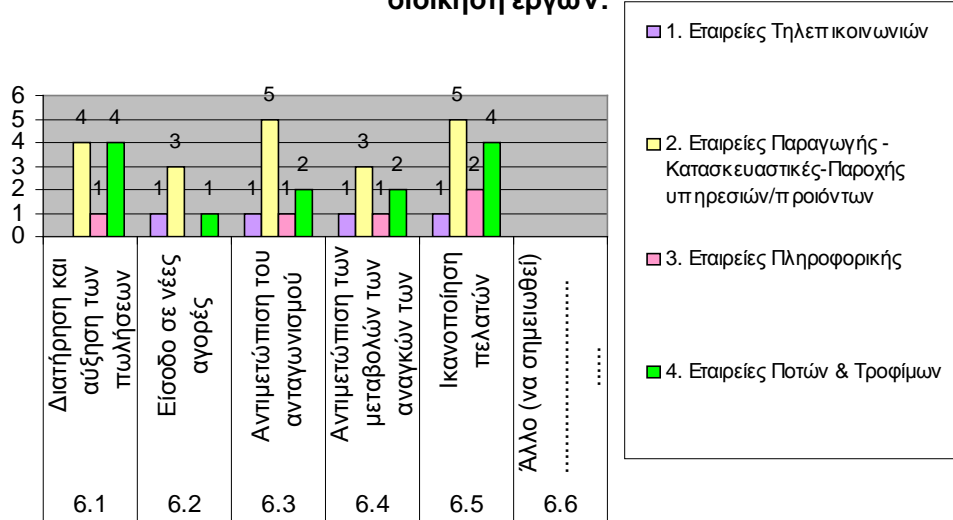
### ΕΝΟΤΗΤΑ 1: Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με την επιχείρηση



**2β. Η προσέγγιση ποιότητας που σημειώσατε παραπάνω, εφαρμόζεται :**

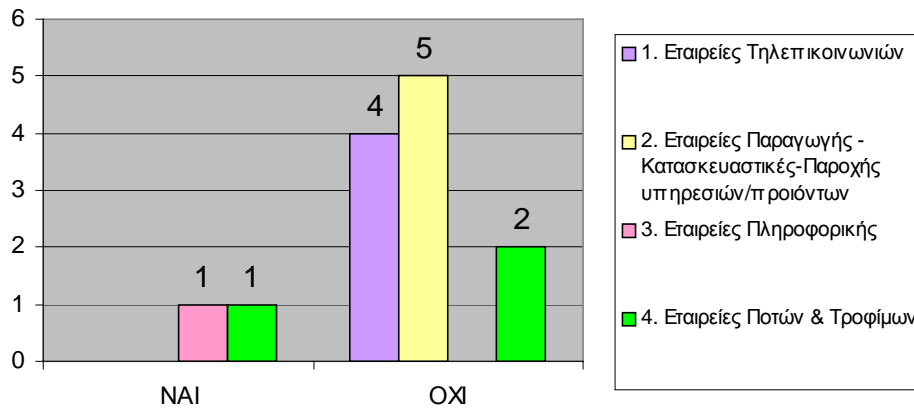


**6. Σημειώστε τον/τους βασικότερους λόγους για τους οποίους εφαρμόζετε ένα πρόγραμμα ποιότητας κατά τη διοίκηση έργων:**

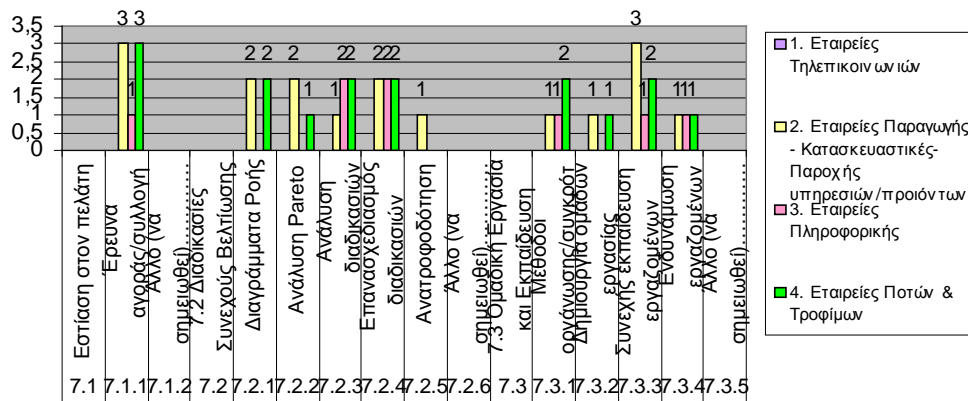


**ΕΝΟΤΗΤΑ 2: Η ενότητα αυτή έχει ως σκοπό τη διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο αντιλαμβάνεται η επιχείρηση της έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) :**

**7α. Εφαρμόζει η επιχείρησή σας πρόγραμμα ΔΟΠ?**

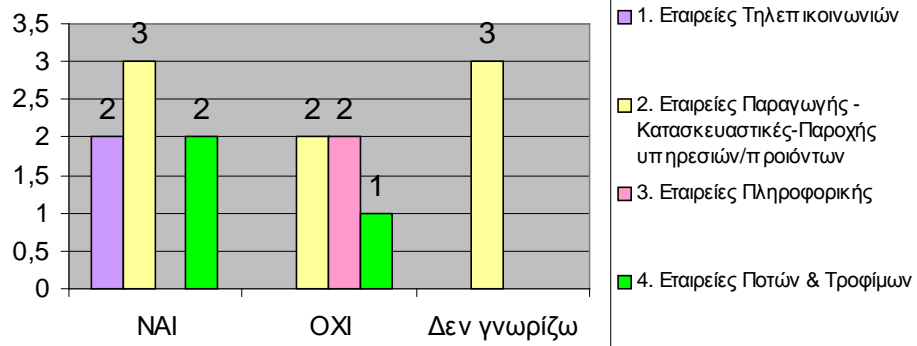


**7β. Εάν ΝΑΙ, ποιες από τις παρακάτω βασικές αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται?**

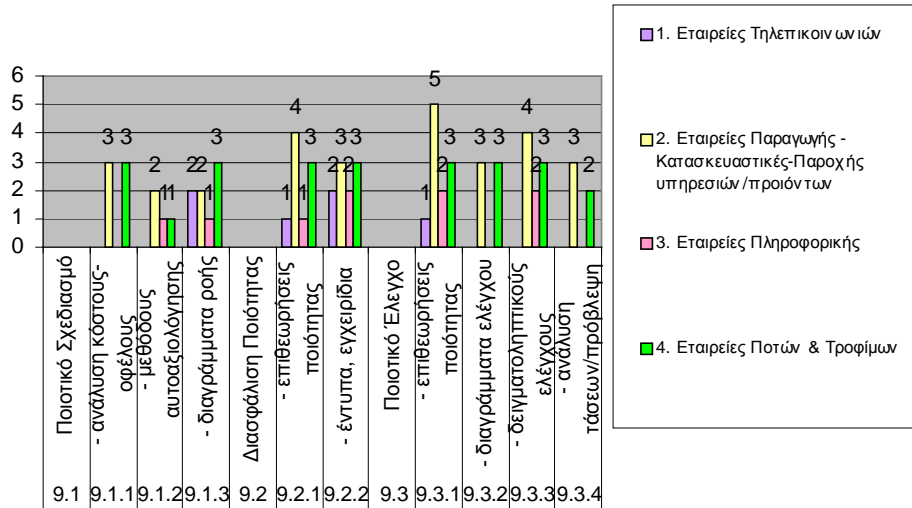




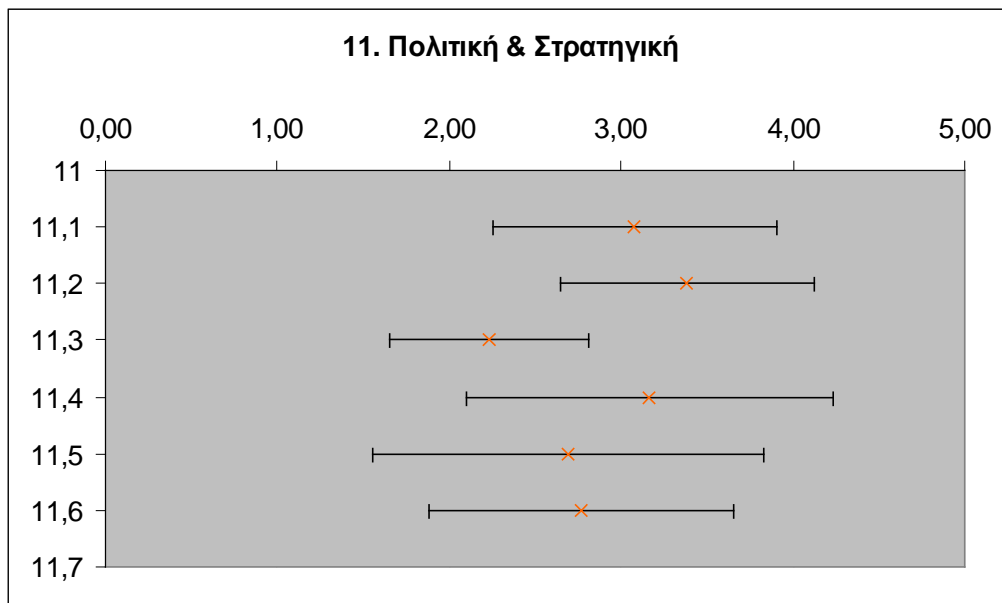
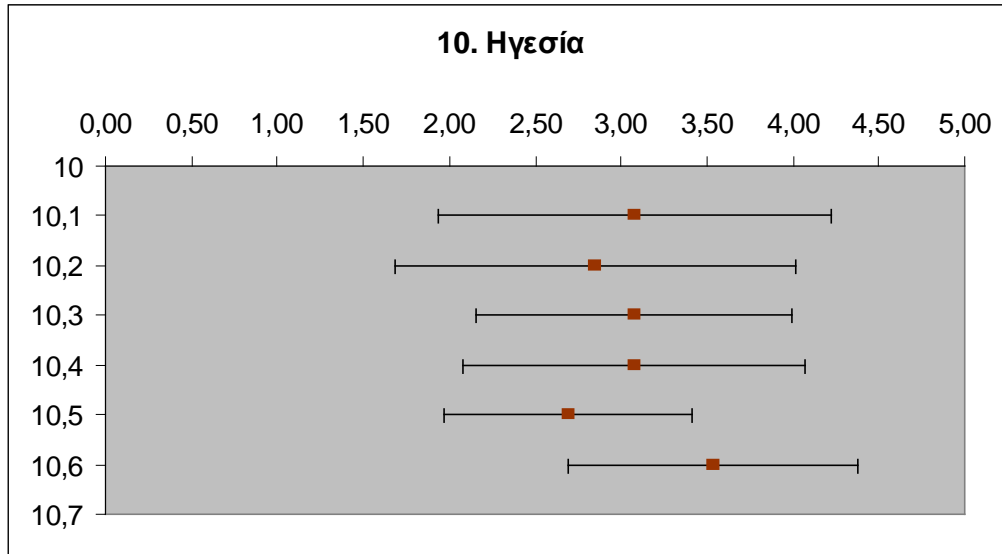
### 8. Διαθέτει η επιχείρηση διαδικασίες για την υιοθέτηση της συνεχούς βελτίωσης μέσω της ποιοτικής διοίκησης έργων?



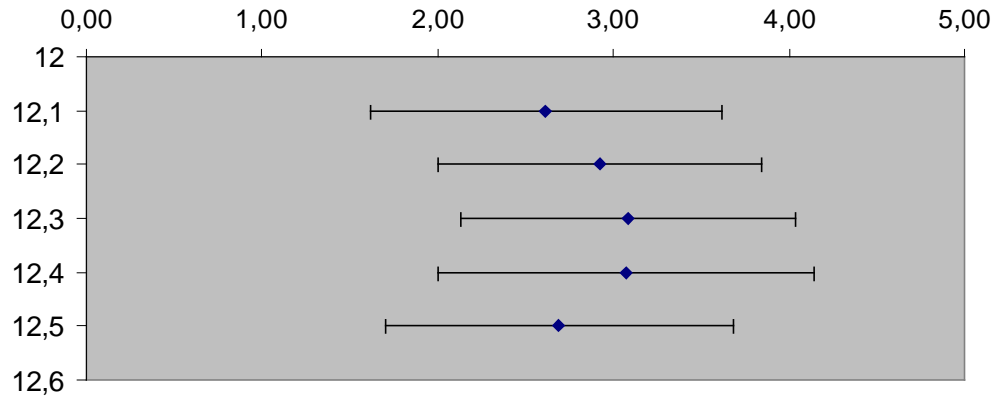
### 9. Ποια από τα παρακάτω στάδια περιλαμβάνει μια διαδικασία Ποιοτικής Διοίκησης Έργων (ΠΔΕ)?



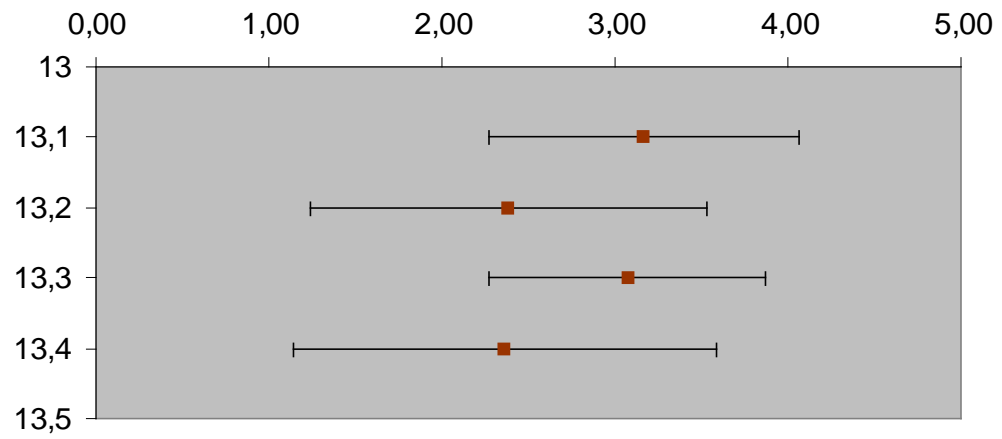
**ΕΝΟΤΗΤΑ 3: Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την εφαρμογή βασικών αρχών για την ανάπτυξη ενός μοντέλου αυτοαξιολόγησης χρησιμοποιώντας τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας:**

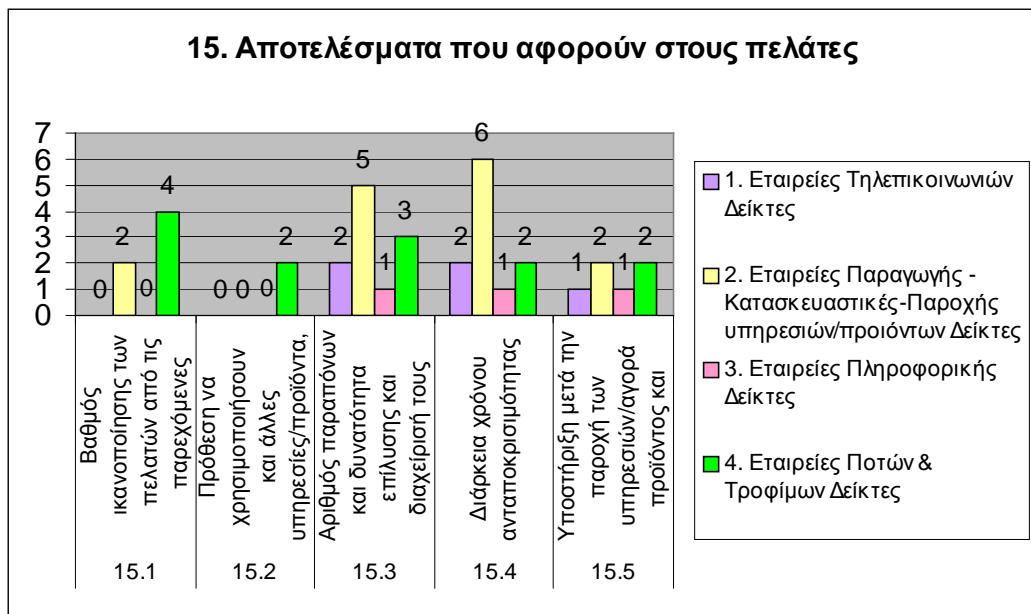
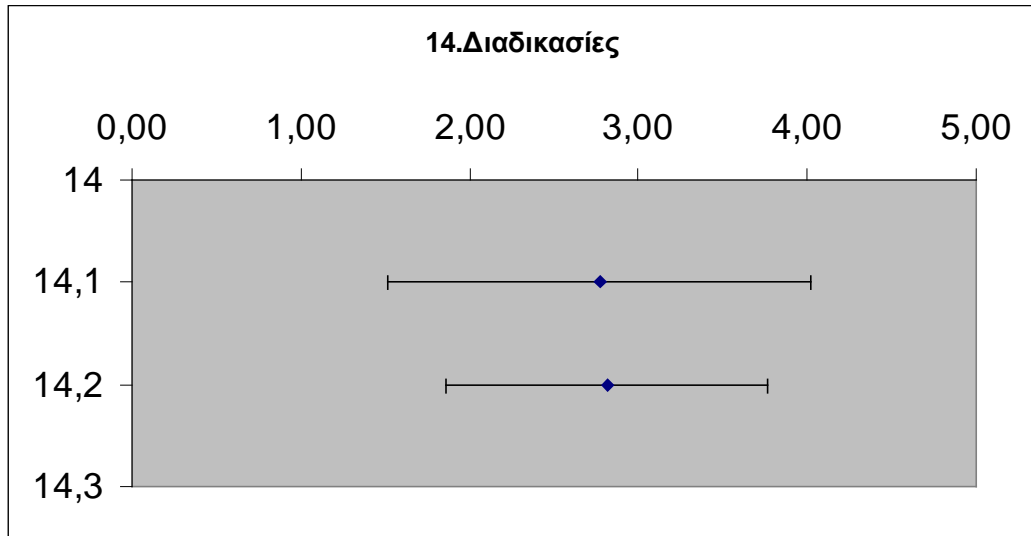


### 12. Ανθρώπινο Δυναμικό

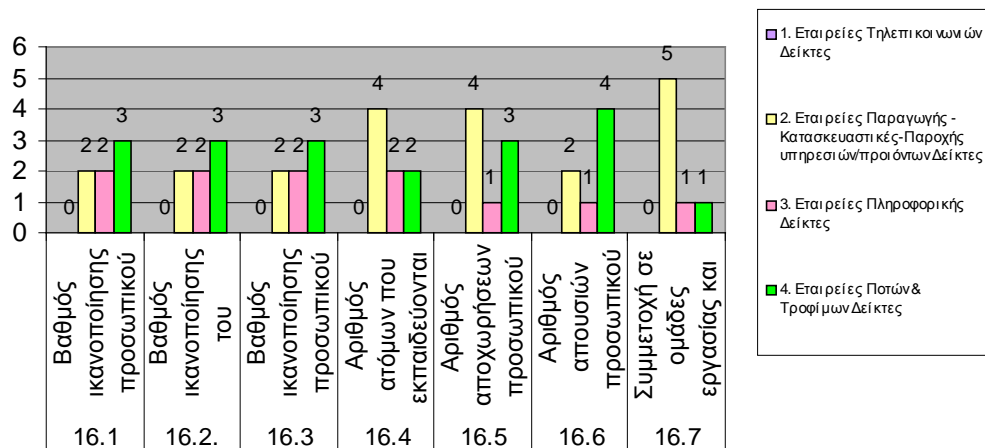


### 13. Πόροι & Συνεργασίες

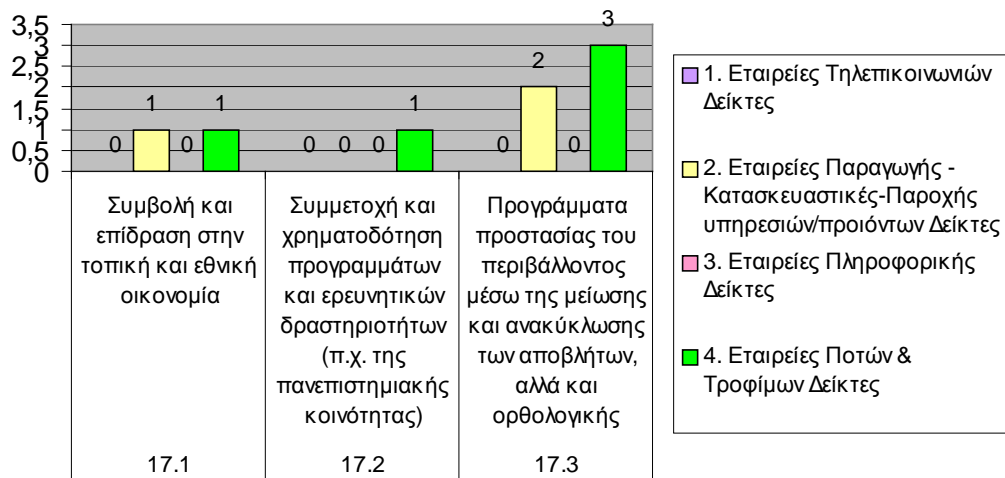




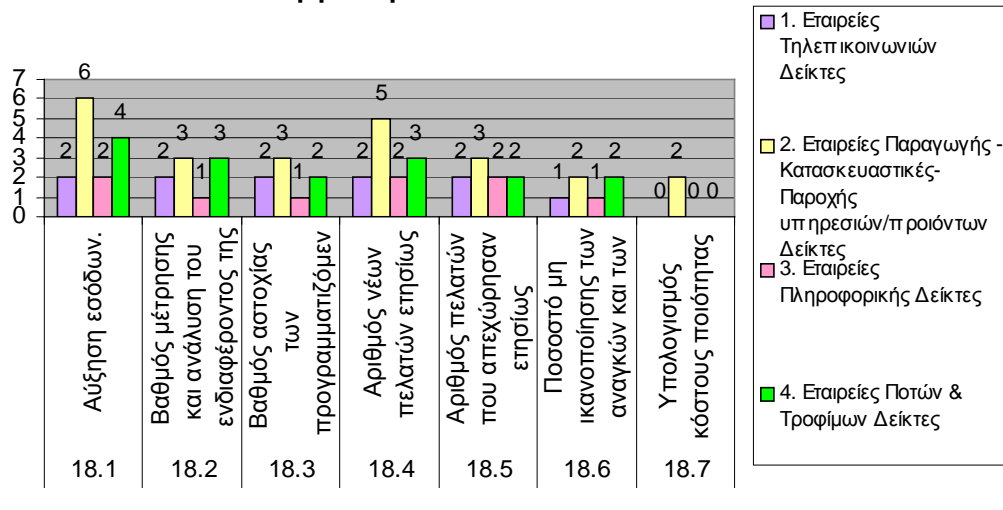
### 16. Αποτελέσματα που αφορούν στους εργαζόμενους



### 17. Αποτελέσματα που αφορούν στη σχέση της επιχείρησης με το κοινωνικό περιβάλλον



### 18. Αποτελέσματα που αφορούν στην απόδοση του οργανισμού



## ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΣΧΕΤΙΚΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

1. Barad Mryam, Raz Tzvi, 2000, "Contribution of quality management tools and practices to project management performance", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, Nos. 4/5, pp. 571-583
2. Bates William, 1998, "Improving Project Management", IIE Solutions, Vol. 30, No. 10, pp. 42-43
3. Black S.A., Porter L.J., 1996, "Identification of the critical factors of TQM", Decision Sciences, Vol. 27, No. 1, pp. 1-22
4. Bleda John, 1998, "Product Assurance Structure and Management", Quality Progress, pp. 71-75
5. Bryde J. David, 1997, "Underpinning modern project management with TQM principles", The TQM Magazine, Vol. 9, No. 3, pp. 231-238
6. Burill C.W., Ledolter J., 1999, Achieving Quality through continual improvement, John Wiley & Sons Inc.
7. Casais Eduardo (Prof.), 2001, "Successfully Implementing Quality Initiatives Through Project Management, Module 4", Summer School, European Master's Program in Total Quality Management
8. Cicmill J. K. Svetlana, 1997, "Critical factors of effective project management", The TQM Magazine, Vol. 9, No. 6, pp. 390-396
9. Cicmill Svetlana, 2000, "Quality in project environments: a non-conventional agenda", 2000, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, No. 4/5, pp. 554-570
10. Dale G. Barrie, 1991, Managing Quality, Ed. by Barrie G. Dale
11. Dean W. James, Bowen E. David, 1994, "Management theory and Total Quality : improving research and practice through theory development", Academy of Management Review, Vol. 19, No. 3, pp. 392-418
12. Duncan R. William, 1996, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Project Management Institute (PMI) Standards Committee
13. Έλεγχος και διασφάλιση ποιότητας στα Δημόσια Έργα (Σημειώσεις), Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης (ΜΟΔ Α.Ε) του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης Α.Ε., Μάρτιος 2000

14. European Commission, EUROPEAID Co-operation Office, 2001, Project Cycle Management Training Courses Handbook, Version 1.1
15. Evans J.R., Lindsay W.M, 1999, The Management and Control of Quality, South Western College Publishing
16. Frame J. Davidson, 1995, Managing Projects in Organisations : How to make the Best Use of Time, Techniques and People, Jossey-Bass Publishers
17. Flynn B., Schroeder R., Sakakibara S., 1995, "The impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage", Decision Sciences, Vol. 26, No.5, pp. 659-692
18. Flynn B., Schroeder R., Sakakibara S., 1994, "A framework for quality management research and an associated measurement instrument", Journal of Operations Management, Vol. 11, pp. 339-366
19. Hagen M.R., 2000, "Quality Awards Make Winners of us all", Quality Progress, Vol. 33, No. 8, pp. 33-35
20. Hardie N., 1998, "The effects of quality on business performance", 1998, Quality Management Journal, Vol. 5, No. 3, pp. 65-83
21. Henderson Joan, McAdam Rodney, 2000, "Managing quality in project-based emerging network organisations", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, No. 4/5, pp. 364-376
22. Hides M. T., Irani Z., Polychronakis I., Sharp J.M., 2000, «Facilitating Total Quality through effective project management», International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, Nos 4/5, pp. 407-422
23. IEE 2000, "Rebuilding a great name", Manufacturing Engineer, Vol. 79, No. 3, pp. 97-101
24. Jaafari Ali, 2000, "Construction Business Competitiveness and Global Benchmarking", Journal of Management in Engineering, Vol. 16, No. 6, November/December 2000, pp. 43-53
25. Jayaram J., Handfield R., Ghosh S., 1997, "The application of quality tools in achieving quality attributes and strategies", Quality Management Journal, Vol. 5, No. 1, pp. 75-100
26. Kaplan R.S., Norton D.P., 1996, Translating Strategy into action "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts



27. Kerzner Harold, 1994, "The Growth of Modern Project Management", Project Management Journal, Vol. 25, No. 2, pp. 6-8
28. Kress E. Robert, 1994, "Quality Project Management: Key success factor to exceeding buyer values", Industrial Management, Vol. 36, No 6, pp. 22-24
29. Laszlo P. George, 1999, "Project Management: a quality management approach", The TQM Magazine, Vol. 11, No. 3, pp. 157-160
30. Loo Robert, 1996, "Training project management: a powerful tool for improving individual team performance", Team performance management: An international journal, Vol. 2, No. 3, pp. 6-14
31. McBride Philip, Wilson George, Bell Desmond, 1998, Managing Quality, The Institute of Management
32. Orwig A. Robert, Brennan L. Linda, 2000, "An integrated view of project management for project-based organizations", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17, Nos 4/5, pp. 351-363
33. Παντελής Ν. Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, 1999, (Σημειώσεις)
34. Project Management Institute, 1996, "A guide to the Project Management Body of Knowledge"
35. Shirland L.E., Statistical Quality Control with Microcomputer Applications, John Wiley & Sons
36. Stamatis D. H., 1994, "Total Quality Management and Project Management", Project Management Journal, Vol. 25, No. 3, pp. 48-54
37. Talley D.J., 1998, Management Audits for Excellence, ASQC Quality Press
38. Taylor W. Andrew, Meegan T. Sarah, 1997, "Factors influencing a successful transition from ISO 9000 to TQM. The influence of understanding motivation", International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 14, No. 2, pp. 100-117
39. Tenner A.R., DeToro I.J., 1993, Total Quality Management, Addison-Wesley Publishing Company
40. Tippet D. Donald, Waits A. David, 1994, "Project Management and TQM: why aren't project managers coming on board;", Industrial Management, Vol. 36, No. 6, pp. 12-15
41. Vokurka R.J., Stading G. L., Brazeal J., 2000, "A Comparative Analysis of National and Regional Quality Awards", Quality progress, Vol. 33, No. 8, pp. 41-49