

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
«ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ: ΧΡΗΣΙΜΑ
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ»**

**ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΜΙΧΑΗΛ ΦΛΙΝΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2006

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα που εξετάζεται στην παρούσα πτυχιακή εργασία αφορά το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας: χρήσιμα εργαλεία και τεχνικές, τα οποία βρίσκουν εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα συντελούν στην ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, που αποτελούν ζωτική σημασία για την ανάπτυξη κάθε οικονομίας.

Αρχικά, πραγματοποιείται εκτενής ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο θέμα του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, έτσι ώστε να κατανοηθεί η ανάγκη σύστασης του εν λόγω μοντέλου. Επιπλέον, αναλύεται η εξέλιξη της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η φιλοσοφία αυτή αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη του μοντέλου και την κατάκτηση της επιχειρηματικής αριστείας.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται μια σειρά από χρήσιμα εργαλεία που αναπτύχθηκαν βάσει του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Κάθε κριτήριο του μοντέλου, στην εργασία αυτή αναφερόμαστε μόνο στους διευκολυντές, περιλαμβάνει μια σειρά από αξιολογικά εργαλεία, τα οποία βρίσκουν εφαρμογή στις επιχειρήσεις και συνδράμουν δυναμικά στην ανάπτυξη και βιωσιμότητά τους.

Ο δρόμος προς την επιχειρηματική αριστεία θεωρείται υψίστης σημασίας, καθώς δίνεται έμφαση στη διαχείριση της γνώσης και των συνεργασιών. Η εξάπλωση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας έχει συνδράμει δυναμικά στην εξάπλωση των αρχών της ποιότητας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως ο βέλτιστος τρόπος διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων, ενώ το Ευρωπαϊκό μοντέλο αποδεικνύεται ότι είναι το καταλληλότερο υπόβαθρο για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων.

Οι βιβλιογραφικές πηγές που χρησιμοποιήθηκαν στην εν λόγω εργασία πηγάζουν από μια σειρά επιστημονικών δημοσιεύσεων καθώς και συγγραμμάτων και εγγράφονται κυρίως στα τέλη της δεκαετίας του 1990 και στις αρχές του 2000. Η βιβλιογραφία που συμπεριλήφθηκε στην εργασία είναι επί το πλείστον ξενόγλωσση, καθώς και χρησιμοποιήθηκαν σχετικές διευθύνσεις στο διαδίκτυο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	i
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	ii
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	iii
<u>ΜΕΡΟΣ 1^ο: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ</u>	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ– ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	1
1.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	1
1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ.....	2
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ	5
2.1 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	5
2.2 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	7
2.2.1 Η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	11
2.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.....	12
2.3.1 ΤΟ ΤΟΠΙΚΟ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ.....	14
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2.....	16
<u>ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ</u>	
<u>ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ</u>	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΣΙΑ	19
3.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ.....	20
3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ.....	22
3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ.....	27
3.4 Η ΤΕΧΝΙΚΗ ΜΒWA.....	28
3.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ.....	29
3.6 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ.....	31
3.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	33
3.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ.....	34
3.9 ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ.....	36
3.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ.....	38

3.11 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ.....	40
3.12 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ.....	43
3.13 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΥΠΟ ΠΙΕΣΗ.....	45
3.14 ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΠΙΕΣΗ.....	47
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	52
4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ.....	53
4.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΕΝΔΡΟΥ.....	56
4.3 Η ΤΕΧΝΙΚΗ CATCH-BALL.....	58
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	64
5.1 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	65
5.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΩΝ.....	68
5.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ SMART.....	69
5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΔΡΑΣΗ.....	70
5.5 ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	74
5.6 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ.....	76
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 5.....	79
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ.....	81
6.1 ΕΛΕΓΧΟΣ 5S: ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	82
6.2 ΕΛΕΓΧΟΣ 5S: ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	84
6.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	85
6.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	89
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 6.....	91
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	93
7.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	95
7.2 ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	97
7.3 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	101
7.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	103
7.5 ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ.....	104
7.6 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO.....	106
7.7 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ.....	108
7.8 ΦΥΛΛΑ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	110

7.9 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ.....	113
7.10 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	114
7.11 ΚΑΤΑΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ.....	117
7.12 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΗΜΕΙΩΝ ΑΠΟΤΥΧΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ.....	120
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 7.....	124

ΜΕΡΟΣ 3^ο: ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

<u>ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</u>	129
---	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	129
--	------------

8.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΣ ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	129
--	-----

8.2 ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΗ Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ.....	131
--	-----

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 8.....	135
-------------------------------	-----

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	136
--------------------------	------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	146
--------------------------------	------------

ΚΑΡΤΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΩΝ.....	146
-------------------------	-----

ΚΑΡΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	147
--------------------------	-----

ΕΓΓΡΑΦΟ ΕΛΕΓΧΟΥ “5S”.....	148
---------------------------	-----

ΣΧΕΔΙΟ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ “5S”.....	152
----------------------------	-----

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η εργασία αυτή είναι αποτέλεσμα της συμπαράστασης και συνεργασίας πολλών ανθρώπων. Αρχικά, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, κ. Γεώργιο Μποχώρη, για την πολύτιμη συνεργασία και ενθάρρυνσή του όλη αυτή τη χρονιά. Επιπλέον, είμαι ευγνώμον στην οικογένειά μου και στους φίλους μου για την αγάπη, την υποστήριξη και την ανοχή τους κατά τη διάρκεια συγγραφής της διπλωματικής εργασίας.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ.....	96
ΕΓΓΡΑΦΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΗΜΕΙΩΝ, ΑΠΟΤΥΧΙΩΝ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ.....	122
ΠΟΣΟΣΤΟ ΧΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ.....	133

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑ

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.....	7
ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	24
ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ.....	35
ΜΟΝΤΕΛΟ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	46
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ & ΑΠΕΙΛΩΝ.....	55
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΕΝΔΡΟΥ.....	58
ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΕΛΑΤΗ-ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.....	71
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ.....	98
ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ.....	105
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO.....	107
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΩΝ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	110
ΦΥΛΛΟ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	112
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ.....	114
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	115
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΑΠΟΔΟΣΕΩΝ.....	130

ΜΕΡΟΣ 1^ο: Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΟΔΗΓΕΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ

ΑΡΙΣΤΕΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ- ΣΥΝΤΟΜΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΟΙΟΤΙΚΟΥ ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΥ

Παρά τη μακρά ιστορία του ποιοτικού σχηματισμού, το πεδίο αυτό αποτελεί αντικείμενο μελέτης στον ακαδημαϊκό χώρο τα τελευταία 50 περίπου έτη. Η ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε τέσσερα στάδια (Omachonu and Ross, 2004):

- 1) Επιθεώρηση ποιότητας
- 2) Έλεγχος ποιότητας
- 3) Διασφάλιση ποιότητας
- 4) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, η εργασία στις περισσότερες δυτικές χώρες είχε επικεντρωθεί σε δραστηριότητες επιθεώρησης. Αυτό ξεκίνησε το 1910 από την αυτοκινητοβιομηχανία Ford. Ο σκοπός της επιθεώρησης αναφέρεται στην ποιότητα των προϊόντων που βρίσκεται από τους επιθεωρητές, με αποτέλεσμα να ξεχωρίζουν τα αποδεχόμενα καλά ποιοτικά προϊόντα από τα ελαττωματικά προϊόντα. Αυτή η μεθόδευση καλείται *επιθεώρηση ποιότητας*.

Το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίζεται από τη ποιότητα να ελέγχεται μέσω δεξιοτήτων, προδιαγραφών, μετρήσεων και της διαδικασίας της τυποποίησης. Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, τα συστήματα παραγωγής έγιναν πολύπλοκα και η ποιότητα διασφαλίζεται από επιθεωρήσεις και όχι από τους εργαζόμενους. Η ιδέα αυτή του ελέγχου στην γραμμή παραγωγής και η ανάπτυξη των φύλλων ελέγχου από τον Shewhart εκείνη την περίοδο (1924-1931) βοήθησε στην εδραίωση του σταδίου αυτού, του λεγόμενου *ελέγχου ποιότητας* (Hartman, 2002).

Το τρίτο στάδιο αναφέρεται στη *διασφάλιση ποιότητας* και περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στάδια, με αποτέλεσμα να εξασφαλιστεί επαρκώς η ασφάλεια των προϊόντων ή των υπηρεσιών για να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών. Άλλες

δραστηριότητες όπως, τα εγχειρίδια ποιότητας, το κόστος ποιότητας, η ανάπτυξη του ελέγχου των διαδικασιών και ο έλεγχος της διασφάλισης ποιότητας αναπτύχθηκαν και διευκόλυναν τη μετάβαση από τον έλεγχο ποιότητας στη διασφάλιση ποιότητας. Επίσης, στο στάδιο αυτό δόθηκε έμφαση στην δραστηριότητα της ανίχνευσης μέσω της πρόληψης δημιουργίας των προϋποθέσεων για ελαττωματικά προϊόντα.

Το τελευταίο στάδιο αφορά τη *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας* και περιλαμβάνει την πλήρη κατανόηση και εφαρμογή των αρχών της ολικής ποιότητας, που εκτείνεται σε κάθε πτυχή της καθημερινής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η φιλοσοφία αυτή απαιτεί οι αρχές της να εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα και τα τμήματα του οργανισμού. Η προσέγγιση της διοίκησης ολικής ποιότητας, η οποία αναπτύσσεται από τη δεκαετία του 1980 εμπλουτίζεται εφεξής με πληθώρα υποστηρικτικών τεχνικών και εργαλείων.

1.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ

Στο σημερινό παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνονται έντονα, καθώς απαιτούν διαρκώς βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Η συνεχής βελτίωση όλων των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, η επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη, η έμφαση στην ποιότητα και στην ευελιξία αποτελούν τα μέσα για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bergman and Klefsjo, 2003). Αυτά ακριβώς πρεσβεύει η φιλοσοφία της διοίκησης ολικής ποιότητας και βρίσκει απήχηση όχι μόνο στις επιχειρήσεις αλλά και σε πλείστες άλλες δραστηριότητες της καθημερινής ζωής.

Η ποιότητα, η σωστή διοίκηση και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών αποτελούν τα μέσα, έτσι ώστε να μπορούν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν στο αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Στην ουσία η ποιότητα αποτελεί τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παραδοσιακά η ποιότητα συνδεόταν με τα προϊόντα. Στη σημερινή εποχή η ποιότητα κατέχει ένα πιο ευρύ ρόλο και περιλαμβάνει όλες τις εσωτερικές διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης καθώς και δέσμευση από όλα τα μέλη του οργανισμού (Dahlgard,

Kristensen and Kanji, 2002). Η διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτεί την ενσωμάτωση της φιλοσοφίας σε όλο τον οργανισμό, την επικέντρωση στη συνεχή βελτίωση και στη μέτρηση των αποδόσεων. Η ανάπτυξη της εν λόγω προσέγγισης μπορεί να αποδοθεί στους Αμερικανούς ειδικούς, μεταξύ αυτών είναι ο Edward Deming, ο Joseph Juran και ο Philip Crosby, οι οποίοι συνέβαλαν σημαντικά στην ανάπτυξη του πεδίου αυτού.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας καθορίζεται ως ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης, που αποσκοπεί στην συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με όσο το δυνατόν χαμηλότερο πραγματικό κόστος. Λειτουργεί οριζόντια μεταξύ των λειτουργιών και των τμημάτων, αναμειγνύει όλους τους εργαζόμενους από την κορυφή έως τη βάση της ιεραρχίας και περιλαμβάνει την αλυσίδα προμηθειών και την πελατειακή αλυσίδα. Τονίζει την ανάγκη για μάθηση και την υιοθέτηση της συνεχούς αλλαγής ως παράγοντες επιτυχίας του οργανισμού (Evans and Lindsay, 2002).

Οι βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας περιλαμβάνουν την επικέντρωση στον πελάτη, συμμετοχή και ομαδική εργασία από όλα τα μέλη του οργανισμού και συνεχής βελτίωση των διαδικασιών και ανάπτυξη ενός οργανισμού που συνεχώς εξελίσσεται. Τα στοιχεία αυτά δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη λειτουργία όλων των επιχειρήσεων και αποτελούν την κυρίαρχη τάση στη σύγχρονη αγορά.

Οι προσπάθειες των οργανισμών να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς, στη ποιότητα των προϊόντων, των υπηρεσιών και των διαδικασιών έχει αυξηθεί ραγδαία τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Η ολική ποιότητα αποτελεί έναν κύριο παράγοντα στην εξέλιξη της ποιότητας στο επιχειρηματικό πεδίο και έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί έναν από τους δυναμικούς δημιουργούς αύξησης των πωλήσεων στον 20^ο αιώνα και κατά επέκταση των εσόδων.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί ότι η ποιότητα δεν καθορίζεται στενά από την αξιοπιστία των προϊόντων και υπηρεσιών, δεν αποτελεί πλέον το ανταγωνιστικό όπλο, αλλά προσδοκάται ως μια απαίτηση και θεωρείται ένα εισαγωγικό χαρακτηριστικό για την ένταξη στην αγορά (Dale, 2003). Συνεπώς, οι ανεπτυγμένοι οργανισμοί ξεκινούν ένα ταξίδι για την κατάκτηση της επιχειρηματικής αριστείας, που αποτελεί μια συνεχόμενη πρακτική στον επιχειρηματικό κόσμο. Το ταξίδι αυτό προς την επίτευξη της τελειότητας εφαρμόζεται στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις με το μοντέλο της Επιχειρηματικής Αριστείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 1

Βιβλία

Ξενόγλωσσα

1. B. Bergman and B. Klefsjo, Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Studentlitteratur, second edition, 2003, Sweden.
2. Barrie G. Dale, Managing Quality, Blackwell Publishing, fourth edition, 2003, USA.
3. J. Evans and W. Lindsay, The Management and Control of Quality, South-Western Thomson Learning, fifth edition, 2002, USA.
4. Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen and Gopal K. Kanji, Fundamentals of Total Quality Management, Nelson Thornes, 2002, UK.
5. Melissa G. Hartman, Fundamental Concepts of Quality Improvement, ASQ Quality Press, 2002, USA.
6. Vincent K. Omachonu and Joel E. Ross, Principles of Total Quality, CRC Press, third edition, 2004, USA.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

2.1 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΥΣΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Από τη δεκαετία του 1970 παρατηρούμε μια αυξανόμενη άνοδο του ανταγωνισμού. Αυτό σηματοδότησε την απαρχή πολλών ερευνών και τη συμβολή της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τόσο στην ικανότητα των επιχειρήσεων για διείσδυση σε ξένες αγορές όσο και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς από ικανοποιημένους πελάτες, δεδομένου ότι η ικανότητα παραγωγής και διάθεσης προϊόντων και υπηρεσιών με υψηλή ποιότητα και συγκριτικά χαμηλό κόστος αποτελεί αναγκαιότητα πρωταρχικής σημασίας.

Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, οι Ιάπωνες άρχισαν να αναπτύσσονται πιο γρήγορα από τους Αμερικάνους και τους άλλους ανταγωνιστές της δύσης. Διάφορα μοντέλα για την επιχειρηματική αριστεία ήρθαν στο προσκήνιο. Τα μοντέλα αυτά έδιναν κάποια βραβεία στις επιχειρήσεις που είχαν διακριθεί για την τελειότητα στον τομέα της ποιότητας σε πραγματικούς όρους και αποτελούσαν πρότυπα για τις άλλες επιχειρήσεις. Με τη θέσπιση των βραβείων ποιότητας επιδιώκεται ο αναγκαίος για επιβίωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων αναπροσανατολισμός της διοίκησης (Evans, Lindsay 2002). Μερικά από τα πιο σημαντικά είναι τα ακόλουθα:

- Το Αμερικανικό Εθνικό Βραβείο Ποιότητας - Malcolm Baldrige National Quality Award, που ιδρύθηκε το 1987 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής.
- Το Αυστραλέζικο Βραβείο Ποιότητας - Australian Business Excellence Award, που ιδρύθηκε το 1988 στην Αυστραλία.
- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Quality Award που ιδρύθηκε από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM) το 1992 στην Ευρώπη.
- Το Ινδικό Βραβείο Ποιότητας - CII-EXIM Bank Business Excellence Award, που ιδρύθηκε το 1994 στην Ινδία.
- Το Βραβείο Ποιότητας της Σιγκαπούρης - Singapore Quality Award, που ιδρύθηκε το 1994 στη Σιγκαπούρη.

Εμείς στο σημείο αυτό θα μελετήσουμε το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, το οποίο είναι το πιο διαδεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο στην Ευρώπη. Το έναυσμα δόθηκε με την πρωτοβουλία ορισμένων μεγάλων επιχειρήσεων και την υποστήριξη από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ιδρύοντας έναν οργανισμό υπεύθυνο για θέματα ποιότητας με

την επωνυμία Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας - European Foundation for Quality Management (EFQM).

Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Διοίκηση της Ποιότητας ιδρύθηκε με στόχο την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των Ευρωπαϊκών οργανισμών. Ιδρυτικά μέλη του ήταν 14 από τους πιο επιφανείς οργανισμούς της Ευρώπης, ενώ σήμερα έχει μέλη περισσότερους από 900 οργανισμούς όλων των μεγεθών, τόσο από τον ιδιωτικό όσο και από τον δημόσιο τομέα σε 30 χώρες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε κάθε χώρα ξεχωριστά διατηρεί εθνικό εκπρόσωπο (NPO - National Partner Organization) και για την Ελλάδα τον επίσημο αυτό ρόλο κατέχει η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) (www.eede.gr).

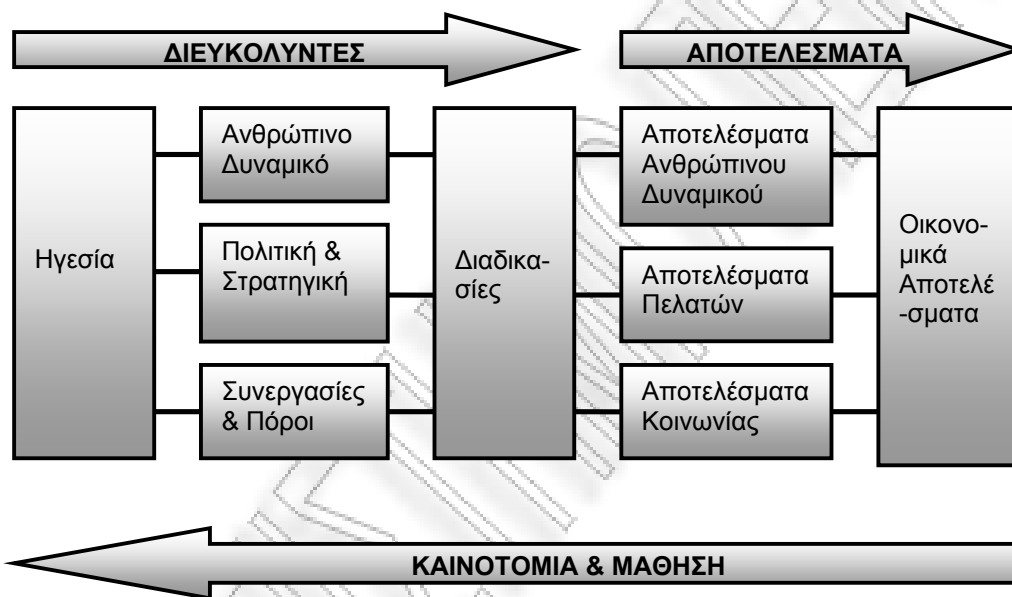
Το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM) σε συνεργασία με την επιστημονική εταιρία Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας - European Organization for Quality (EOQ), η οποία αρχικά είχε εστιάσει το ενδιαφέρον της σε θέματα τυποποίησης για τη διευκόλυνση υλοποίησης μίας ενιαίας αγοράς, δημιούργησαν ένα τρίτο βραβείο ποιότητας με το όνομα Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Quality Prize και Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Quality Award (Δερβιτσιώτης, 2001).

Το βραβείο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας - European Quality Award απονέμεται ετησίως από το 1992. Μέχρι το 1994 απευθυνόταν σε μεγάλες και εκ των υστέρων και σε μικρομεσαίες ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ από το 1996 θεσπίστηκε επίσης και για οργανισμούς και επιχειρήσεις στο δημόσιο τομέα. Η σχετική διαδικασία υποβολής αίτησης για αξιολόγηση προσδιορίζεται από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM).

Το μοντέλο EFQM χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα, δεδομένου ότι αναγνωρίζει την ύπαρξη πολλών προσεγγίσεων, οι οποίες είναι δυνατό να οδηγήσουν σε "αριστεία". Η επιχειρηματική αριστεία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω της ευημερίας όλων των εμπλεκόμενων φορέων. Για έναν οργανισμό οι εμπλεκόμενοι φορείς είναι οι πελάτες, οι εργαζόμενοι, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι και η κοινωνία γενικότερα.

2.2 Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Ο οργανισμός EFQM υπάρχει για να βοηθήσει στην προώθηση μίας κουλτούρας διαρκούς επιχειρηματικής αριστείας. Το βασικό του εργαλείο είναι το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας - EFQM Excellence Model, ένα πολλαπλό μοντέλο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν για να μετρήσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους σε εννέα περιοχές. Ακολουθεί η σχετική απεικόνιση του μοντέλου:



Σχήμα 1 Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας

ΠΗΓΗ: www.efqm.org

Τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, βάσει των οποίων αξιολογείται μία επιχείρηση, εμπεριέχουν ένα ευρύ πεδίο χαρακτηριστικών τα οποία όλα αποτελούν συστατικά της Διοίκησης Ποιότητας (www.efqm.org). Το μοντέλο βασίζεται στην αρχική ιδέα "ότι η ικανοποίηση των εξωτερικών και εσωτερικών πελατών καθώς και οι επιπτώσεις στο κοινωνικό σύνολο είναι αποτέλεσμα που προέρχεται από την καθοδήγηση της Ανώτατης Διοίκησης, την πολιτική και στρατηγική που ακολουθείται, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, τους πόρους και τις διαδικασίες που οδηγούν τελικά στα

επιθυμητά άριστα οικονομικά αποτελέσματα, τα οποία είναι ο απώτερος σκοπός κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας".

Στην ουσία αυτά αποτελούν και τα εννέα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, όπως απεικονίζονται και στο παραπάνω Σχήμα 1. Τα κριτήρια των Διευκολυντών - Προϋποθέσεων (enablers criteria) αποτελούν η ηγεσία, η πολιτική και η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργασίες και πόροι και οι διαδικασίες, καλύπτουν δε το τι κάνει μία επιχείρηση. Τα κριτήρια των Αποτελεσμάτων (results criteria) αποτελούν τα αποτελέσματα του ανθρώπινου δυναμικού, τα αποτελέσματα των πελατών, τα αποτελέσματα της κοινωνίας και τα οικονομικά αποτελέσματα, καλύπτουν τι μια επιχείρηση επιτυγχάνει.

Αναλυτικότερα, τα κριτήρια αυτά αναφέρονται:

- 1) Ηγεσία (10%):** Αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα ανώτερα στελέχη αναπτύσσουν το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης, καθώς και τις αξίες που τη διέπουν, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Εφαρμόζουν τις κατάλληλες δράσεις και συμπεριφορές, συμμετέχοντας ενεργά για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής αριστείας. Η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες της διοίκησης θα πρέπει να προάγουν την κουλτούρα της επιχείρησης και να λειτουργούν με βάση τις αρχές και τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.
- 2) Πολιτική & Στρατηγική (6%):** Καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους και εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα που έχει διοχετεύσει η εκάστοτε επιχείρηση, μέσα από μια στρατηγική, υποστηριζόμενη από τις κατάλληλες δράσεις, πολιτικές και διαδικασίες που θα πρέπει να αναπτύξει.
- 3) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (9%):** Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διοικεί, αναπτύσσει και αξιοποιεί τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε κάθε λειτουργία και διαδικασία της επιχείρησης, με σκοπό την υποστήριξη της στρατηγικής.
- 4) Συνεργασίες & Πόροι (9%):** Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες και οι εσωτερικοί πόροι για την αποτελεσματικότερη απόδοση των διαδικασιών και για την υλοποίηση της στρατηγικής.
- 5) Διαδικασίες (14%):** Αποτελούν τους μηχανισμούς για την επίτευξη των στόχων, σχετικά με την διαχείριση, τον έλεγχο και τις αλλαγές που οδηγούν σε συνεχείς

βελτίωση. Στοχεύουν στην υλοποίηση της στρατηγικής και στην πλήρη ικανοποίηση των πελατών, έτσι ώστε να προσθέτουν αξία σε όλους τους εμπλεκόμενους.

- 6) Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού (9%):** Αφορά την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό και στο βαθμό στον οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Η αξιολόγηση εστιάζεται στον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση ενδιαφέρεται για τις πραγματικές ανάγκες του προσωπικού, στη συλλογή και στην αξιολόγηση στοιχείων, που μετρούν την ικανοποίησή τους.
- 7) Αποτελέσματα Πελατών (20%):** Μετράνε το βαθμό ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών που καλύπτει η επιχείρηση. Η αξιολόγηση αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση εστιάζεται στις πραγματικές ανάγκες των πελατών της, στη συλλογή και στην αξιολόγηση στοιχείων, που μετρούν την ικανοποίησή τους.
- 8) Αποτελέσματα στην Κοινωνία (6%):** Το κριτήριο αυτό αναφέρεται στις επιπτώσεις που έχει η επιχείρηση όχι μόνο στους εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες, αλλά και στο ευρύτερο τοπικό και διεθνές κοινωνικό σύνολο, στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς επίσης τις συνέπειες στην ποιότητα ζωής και στο φυσικό περιβάλλον.
- 9) Οικονομικά Αποτελέσματα (15%):** Παρουσιάζει τις επιδόσεις της επιχείρησης, την οικονομική της κατάσταση, το οποίο καθορίζει την μακροπρόθεσμη επιβίωσή της στο μέλλον. Καθορίζει τι έχει επιτύχει η επιχείρηση, σε σχέση με τις σχεδιαζόμενες αποδόσεις.

Τα κριτήρια αυτά έχουν συγκεκριμένη βαρύτητα (ανάλογα με το ποσοστό που έχει σημειωθεί παραπάνω) το καθένα στη διαμόρφωση μιας συνολικής εικόνας για την επιχείρηση έναντι του βέλτιστου αποτελέσματος, το οποίο ποσοτικοποιείται με το μέγιστο των 1000 βαθμών. Τα βασικά κριτήρια του μοντέλου υποδιαιρούνται στη συνέχεια σε υποκριτήρια, βάσει των οποίων αξιολογείται η επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσαρμόσει το μοντέλο στις ιδιαίτερες ανάγκες της. Συνεπώς, με τη χρήση ενός προσεκτικά σχεδιασμένου συστήματος βαθμολόγησης είναι δυνατόν να μετρηθεί και να συγκριθεί κάθε τομέας της απόδοσης, από τις σχέσεις των εργαζομένων και πελατών μέχρι την επιρροή της εταιρίας στην κοινωνία και τα επιχειρηματικά της αποτελέσματα.

Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα της αυτοαξιολόγησης, που είναι μια κυκλική, κατανοητή, συστηματική και σε μόνιμη βάση ανασκόπηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης και των αποτελεσμάτων της, με αναφορά στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο

Επιχειρηματικής Αριστείας (Van der Wiele and Brown, 1999). Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία διαγνωστικού χαρακτήρα και επιτρέπει στην επιχείρηση να διαχωρίζει αποτελεσματικές περιοχές όπου είναι ισχυρή καθώς και περιοχές στις οποίες επιδέχεται ενέργειες βελτίωσης. Στη συνέχεια της διαδικασίας υπάρχει η δυνατότητα μέσα από την αποτύπωση της κατάστασης, να σχεδιάζονται ενέργειες βελτίωσης. Μέσα από αυτά προκύπτουν τα ισχυρά σημεία της επιχείρησης και οι περιοχές προς βελτίωση στις οποίες θα πρέπει να εστιάσει η προσοχή της επιχείρησης για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητά της (Τσιότρας, 2002).

Η υπόθεση στην οποία στηρίζεται το Ευρωπαϊκό αυτό μοντέλο αυτοαξιολόγησης είναι ότι τα αποτελέσματα του οργανισμού έχουν επιτευχθεί μέσω των άριστων επιδόσεων των κριτηρίων. Ο οργανισμός που επιτυγχάνει τελειότητα οδηγείται στη βιώσιμη ανάπτυξη, μέσω του ανθρώπινου δυναμικού, των πελατών, της κοινωνίας και των οικονομικών αποτελεσμάτων. Στην πραγματικότητα, η εφαρμογή του ιδεατού αυτού μοντέλου στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και δέσμευση (Dahlgard Park and Dahlgard, 2000).

Σε αντίθεση με τους καθιερωμένους συμβατικούς τρόπους αξιολόγησης μιας επιχείρησης με οικονομικά κριτήρια ή δείκτες, η αξιολόγηση με βάση το μοντέλο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας λαμβάνει υπόψη ρητά και άμεσα και άλλους σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν όχι μόνο την παρούσα, αλλά και τη μελλοντική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

Συνεπώς, εκτός από την υιοθέτηση πρακτικών διασφάλισης ποιότητας, όπως είναι η σειρά ISO 9000, η τάση που κυριαρχεί στις μέρες μας είναι η εφαρμογή προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η διαδικασία της αξιολόγησης των βραβείων ποιότητας φαίνεται ότι είναι το μόνο διαθέσιμο, κατανοητό μέσο που μπορεί προσεχτικά να ελεγχθεί και να αξιολογηθεί, εξασφαλίζοντας κάθε επιχείρηση με ανταγωνιστικούς εσωτερικούς μηχανισμούς (Bohoris, 1995). Η χρησιμότητα του εν λόγω μοντέλου βασίζεται στους πιο αντιπροσωπευτικούς πόρους και δυνατότητες της επιχείρησης που επιτρέπουν στην επιχείρηση να καθορίσει το μέρος της δομής που παράγει τους κύριους πόρους και δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ruiz-Carrillo and Fernandez-Ortiz, 2005).

Εν τέλει, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας καθορίζει τους στόχους και στη συνέχεια διαπραγματεύεται πως μπορούν να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Οι στόχοι αντικατοπτρίζουν τις απαιτήσεις όλων των εμπλεκόμενων και δη των πελατών. Κεντρικό σημείο για την επίτευξη των στόχων αποτελεί η διανομή και η υποστήριξη των διαδικασιών καθώς και η πλήρη δέσμευση από την ανώτερη ηγεσία. Η ανώτερη διοίκηση επιβάλλεται να αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική και να υιοθετήσει την απαιτούμενη αλλαγή (Sandbrook, 2001). Επομένως, αποτελεί ένα δυναμικό πλαίσιο, βελτιώσεων, αλλαγών και διοίκησης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

2.2.1 Η ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Η αναθεώρηση αυτή αφορά τις αλλαγές του πλαισίου από ένα μικρομεσαίο μοντέλο στο ευρωπαϊκό μοντέλο της Επιχειρηματικής Αριστείας, το οποίο πραγματοποιήθηκε στη Γενεύη στις 21 Απριλίου του 1999. Αυτό προκλήθηκε από την ανατροφοδότηση των μελών του οργανισμού, που θεώρησαν επιτακτική ανάγκη την αλλαγή αυτή. Αν και το μοντέλο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ήταν πολύ χρήσιμο μπορεί να βελτιωθεί, όσον αφορά τις πτυχές της αριστείας, οι οποίες θεωρούνται υψίστης σημασίας και δίνουν έμφαση στη διαχείριση της γνώσης και των συνεργασιών.

Επιπρόσθετα, η αναθεώρηση εξασφαλίζει την δυνατότητα για περισσότερη επικέντρωση στις διαδικασίες της επιχείρησης προσθέτοντας αξία στον γνωστό κύκλο του Deming "Plan (Σχεδιάσε), Do (Κάνε), Check (Έλενξε), Act (Δράσε)" για συνεχή βελτίωση και περισσότερη συσχέτιση με οτιδήποτε πραγματοποιείται στον εκάστοτε οργανισμό, τα μέτρα που θα παρθούν και την πολιτική και στρατηγική θα ακολουθηθεί για ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο. Το αναθεωρημένο αυτό πρότυπο συνδράμει και στην ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με μια σειρά από χρήσιμα εργαλεία που αναπτύχθηκαν βάσει του μοντέλου της επιχειρηματικής αριστείας (EFQM, 2001).

Συνεπώς, το 1999 το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM) καθιέρωσε ένα αναθεωρημένο πρότυπο, με την ίδια βασική δομή σε αριθμό και είδη κριτηρίων. Οι αλλαγές αφορούν την εισαγωγή μίας καινοτομικής μεθόδου αξιολόγησης, που λειτουργεί σαν ένα κυκλικό σύστημα συνεχούς βελτίωσης γνωστή ως κάρτα **RADAR** (**R**esults - Αποτελέσματα, **A**pproach - Προσέγγιση, **D**eployment - Ανάπτυξη, **A**ssessment -

Αξιολόγηση & Review - Επιθεώρηση) για τη μέτρηση των αποδόσεων των προδιαγραφών που οδηγούν στην τελειότητα των επιχειρήσεων. (Σχετική παρουσίαση της εν λόγω κάρτας πραγματοποιείται στο παράρτημα). Επίσης, η αλλαγή ξεκίνησε αρχικά με την ονομασία του μοντέλου από European Model for Business Excellence σε European Model for Excellence.

Η ουσία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας βρίσκεται στη λογική του **RADAR**. Για την επιτυχή εφαρμογή της λογικής του **RADAR** απαιτείται κάθε οργανισμός (Jackson, 1999):

1. Να καθορίζει τα οικονομικά αποτελέσματα, τα αποτελέσματα των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών καθώς και τον αντίκτυπο που έχει στην κοινωνία.
2. Να σχεδιάζει και να αναπτύσσει μια εκτενής προσέγγιση για την επίτευξη των προτεινόμενων αποτελεσμάτων
3. Να αναπτύσσει τις προσεγγίσεις με ένα συστηματικό τρόπο που να επιτυγχάνει πλήρη ενσωμάτωση
4. Να αξιολογεί και να επιθεωρεί τις προσεγγίσεις μέσω των μετρήσεων, οι οποίες προάγουν τη μάθηση και οδηγούν στη βελτίωση των λειτουργιών.

Συνεπώς, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελεί ένα συστηματικό πλαίσιο αξιολόγησης σχετικά με το πώς κάθε οργανισμός προσεγγίζει κάθε κριτήριο, το οποίο ενσωματώνεται στις λειτουργίες της εκάστοτε επιχείρησης, το βαθμό ανάπτυξης κάθε προσέγγισης, το βαθμό αριστείας καθώς και το εύρος των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει (Dale, 2003).

2.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Η έντονη στροφή προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και δη σε μία μέθοδο διοίκησης, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έδωσαν τις βάσεις για την ανάπτυξη των βραβείων ποιότητας. Στο εν λόγω μοντέλο, τα επίπεδα από τα οποία απαρτίζεται το πρόγραμμα "Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας" είναι τα εξής:

Επίπεδο 1: Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)

Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιαστεί για οργανισμούς (ιδιωτικού ή δημόσιου τομέα) και επιχειρησιακές μονάδες που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Έμφαση δίνεται στη βοήθεια των οργανισμών, έτσι ώστε να κατανοήσουν το επίπεδο επίδοσής τους και να θέσουν προτεραιότητα βελτίωσης. Το επίπεδο αυτό διακρίνεται σε δύο φάσεις. Στη πρώτη φάση οι αιτούμενοι ακολουθούν μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης ανώτερου επιπέδου, χρησιμοποιώντας το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας. Στη δεύτερη φάση απαιτείται από τον οργανισμό να αποδείξει πως οι βελτιωτικές αυτές ενέργειες υλοποιήθηκαν, ενώ επιπλέον ο οργανισμός πρέπει να αποδείξει ότι επιτυχώς ανέπτυξε ένα σχέδιο βελτίωσης, το οποίο βασίζεται στα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης βάση των εννέα κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Επίπεδο 2: Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence)

Το πρόγραμμα αυτό είναι το αμέσως ανώτερο επίπεδο και υποδεικνύει έναν καλά διοικούμενο οργανισμό στην διαδρομή του προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Αυτό το επίπεδο έχει σχεδιασθεί για οργανισμούς με εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση βάσει των εννέα κριτηρίων του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Οι οργανισμοί αυτοί θα πρέπει να έχουν εφαρμόσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με επιτυχία. Βασίζεται στο ολοκληρωμένο μοντέλο που περιλαμβάνει 32 υποκριτήρια. Προσφέρει στους αιτούμενους τα πλεονεκτήματα μίας δομημένης προσέγγισης για την αναγνώριση των δυνατών σημείων μιας επιχείρησης. Για το επίπεδο "Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία" (Recognized for Excellence), οι αιτούμενοι θα ακολουθήσουν μία παρόμοια διαδικασία με την αίτηση για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award) και θα δημιουργήσουν ένα αναλυτικό έντυπο αυτοαξιολόγησης, όπου και θα αξιολογηθούν από μια ομάδα αξιολογητών που θα τους υποδείξει τα σημεία που χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης. Οι οργανισμοί που συγκεντρώνουν βαθμολογία μεγαλύτερη από 400 βαθμούς πιστοποιούνται με την Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence).

Επίπεδο 3: Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (The European Quality Award)

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός σχεδιασμένος για οργανισμούς και επιχειρησιακές μονάδες με μια πεντάχρονη ιστορία τεκμηριωμένης συνεχούς βελτίωσης, που φιλοδοξούν να πετύχουν τα ανώτερα ευρωπαϊκά

ή παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας. Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας δίνεται κάθε χρόνο από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διοίκησης της Ποιότητας (EFQM) στις καλύτερες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις αναγνωρίζοντας την αδιαμφισβήτητη δέσμευσή τους στην Επιχειρηματική Αριστεία.

Οι κύριοι στόχοι του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας είναι να:

- Αυξήσουν τον αριθμό των οργανισμών που έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν τις αρχές του Μοντέλου, έτσι ώστε να βελτιώσουν την επιχειρηματική τους απόδοση.
- Αναγνωρίσουν την προσπάθεια άλλων οργανισμών, εκτός από τους ήδη βραβευμένους ως νικητές, οι οποίοι θέλουν και αυτοί με τη σειρά τους να αποδείξουν ότι έχουν τις ικανότητες για δέσμευση προς την επιχειρηματική αριστεία.
- Προσφέρουν πρακτικά εργαλεία και υπηρεσίες προκειμένου να βοηθήσουν τους οργανισμούς που επιθυμούν να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας.

2.3.1 ΤΟ ΤΟΠΙΚΟ & ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Σύμφωνα με την τελευταία αναθεώρηση, το τοπικό και περιφερειακό μοντέλο υπάγεται στον Οργανισμό EFQM και στοχεύει στην ανάπτυξη του τοπικού και περιφερειακού επιπέδου, με σκοπό τη βελτίωση των λειτουργιών των επιχειρήσεων με πρακτικές που οδηγούν στην αριστεία. Συγκεκριμένα, ο στόχος αυτός της αναγνώρισης βοηθάει σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο τους οργανισμούς να βελτιώσουν τις αποδόσεις και τις υπηρεσίες τους απέναντι στον πολίτη. Αυτό θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια της πολιτείας (www.efqm.org).

Δεκτοί γίνονται μόνο οργανισμοί τοπικής και περιφερειακής φύσεως, συμπεριλαμβανομένων των δήμων και των τοπικών τμημάτων. Σε αυτή την κατηγορία δεν συμπεριλαμβάνονται τα νοσοκομεία και τα σχολεία. Τα οφέλη των οργανισμών από αυτή τη συμμετοχή είναι τεράστια. Αρχικά, δημιουργούνται δομημένοι μέθοδοι και καθορίζονται τα δυνατά σημεία καθώς και οι περιοχές προς βελτίωση. Παράλληλα, ενισχύεται η οικονομική βοήθεια, μέσω των συνεργασιών, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των διαδικασιών

και την απόκτηση της αναγνώρισης. Οι διαδικασίες ταιριάζουν απόλυτα με τις απαιτήσεις της πολιτείας για βελτίωση των υπηρεσιών και των επιδόσεων των οργανισμών.

Η διαδικασία της αναγνώρισης αριστείας είναι η ίδια με του ευρωπαϊκού μοντέλου της Επιχειρηματικής Αριστείας, η οποία διακρίνεται σε δύο επίπεδα: δέσμευση στην επιχειρηματική αριστεία και αναγνώριση στην επιχειρηματική αριστεία. Με την επιτυχή εφαρμογή των δύο επιπέδων πραγματοποιείται η απόκτηση του τοπικού και περιφερειακού βραβείου. Βασισμένα σε μια δέσμη καθορισμένων κριτηρίων από τους τοπικούς συνεργάτες η διαδικασία αυτή συνεχίζεται και κορυφώνεται με το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας.

Εν τέλει, η χρήση και η εξάπλωση του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας έχει συνδράμει δυναμικά στην εξάπλωση των αρχών της ποιότητας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ενισχύεται επίσης, η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως ο βέλτιστος τρόπος διοίκησης των σύγχρονων επιχειρήσεων, ενώ το Ευρωπαϊκό μοντέλο αποδεικνύεται ότι είναι το καταλληλότερο υπόβαθρο για την αξιολόγηση των επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο χρησιμεύει ως εργαλείο που βρίσκει εφαρμογές τόσο στις εσωτερικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε θέματα ποιότητας όσο και στις διαδικασίες ελέγχου και επιθεώρησης των επιχειρήσεων.

Στην διαδικασία της ευρωπαϊκής αυτής διάκρισης μπορούν να συμμετάσχουν πέντε κατηγορίες οργανισμών, όπως μεγάλοι οργανισμοί, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δημόσιες επιχειρήσεις, επιχειρησιακοί τομείς και λειτουργικά τμήματα. Κυρίως από την εφαρμογή αυτή του μοντέλου ωφελούνται ιδιαίτερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που βρίσκονται σε μία διαδικασία συνεχούς βελτίωσης και ανάπτυξης, προκειμένου να μπορέσουν να επιβιώσουν στο διαρκώς ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μολονότι στην Ελλάδα οι διακεκριμένες εταιρίες δεν είναι αρκετές, στο επίπεδο του θεσμού του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας έχουν διακριθεί οι εταιρίες ΕΛΑΪΣ (Prize Winner 1999), COCO MAT (Prize Winner 2001 και 2002) και η SIEMENS ΤΗΛΕΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ (Prize Winner 2001).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

Άρθρα

1. G. A. Bohoris, «A comparative assessment of some major quality awards», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 12, no 9, 1995, pp. 30-43.
2. Ruiz-Carrillo Jose Ignacio Castresana and Fernandez-Ortiz Ruben, «Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View», Total Quality Management, vol. 16, no 1, January 2005, pp. 31-55.
3. Sandbrook Martin, «Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change», Journal of Change Management, vol. 2, no 1, April 2001, pp. 83-90.
4. Su Mi Park Dahlgaard and Jens J. Dahlgaard, «A Human Oriented Quality Strategy and A Self-Assessment Method for Building Commitment and Organizational Excellence», 2000, Sweden.
5. Sue Jackson, «Exploring the possible reasons why the UK Government commended the EFQM excellence model as a framework for delivering governance in the new NHS», International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 12, no 6, 1999, pp. 244-253.
6. Ton Van der Wiele and Alan Brown, «Self-assessment practices in Europe and Australia», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 16, no 3, 1999, pp. 238-251.

Βιβλία

Ελληνόγλωσσα

1. Γ. Τσιότρας, Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002, Αθήνα.
2. Κ. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, δεύτερη έκδοση, 2001, Αθήνα.

Ξερόγλωσσα

1. Barrie G. Dale, Managing Quality, Blackwell Publishing, fourth edition, 2003, USA.
2. J. Evans and W. Lindsay, The Management and Control of Quality, South-Western Thomson Learning, fifth edition, 2002, USA.

Σχετικά έγγραφα

European Foundation for Quality Management, «Moving from the SME Model to the EFQM Excellence Model», EFQM Publications, 2001, pp. 1-12.

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

- www.eede.gr
- www.efqm.org

ΜΕΡΟΣ 2^ο: ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας κατεξοχήν θεωρείται μέθοδος αξιολόγησης των επιχειρήσεων. Παράλληλα, αποτελεί χρήσιμο εργαλείο, που βρίσκει εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρηματικές μονάδες, όσον αφορά τις διαδικασίες ελέγχου και επιθεώρησης των επιχειρήσεων. Βασίζεται σε ένα σύνολο πρακτικών που αποτελείται από 68 εργαλεία, που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση κατά τη διάρκεια εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Τα τελευταία χρόνια, τα εν λόγω εργαλεία συμβάλλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η έκδοσή τους θεωρείται επιτακτική ανάγκη, διότι αποτελεί ένα πρακτικό εγχειρίδιο, που μπορούν να χρησιμοποιούν σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι στην καθημερινή τους εργασία. Συνεπώς, τα εργαλεία υποστηρίζουν τις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης, εξασφαλίζοντας τις κατάλληλες κατευθυντήριες γραμμές που κρίνονται απαραίτητες, για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης.

Τα εργαλεία αυτά, εξασφαλίζουν μια σειρά από πρακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν παράλληλα με την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Η καλύτερη κατανόηση, αποτύπωση και εφαρμογή των εν λόγω εργαλείων συνεισφέρει στην μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Κάθε κριτήριο του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας περιλαμβάνει μία σειρά από αξιολογικά εργαλεία. Συγκεκριμένα, τα κριτήρια των Διευκολυντών - Προϋποθέσεων (enablers criteria), που θεωρούνται η ηγεσία, η πολιτική και η στρατηγική, το ανθρώπινο δυναμικό, οι συνεργασίες και πόροι και οι διαδικασίες, περιλαμβάνουν τα εν λόγω εργαλεία. Στα επόμενα κεφάλαια, του δεύτερου μέρους, ακολουθεί σχετική ανάλυση με τα συνιστώμενα ανά κριτήριο εργαλεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΗΓΕΣΙΑ

Η 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, με σκοπό τη μακροπρόθεσμη επιτυχία. Εφαρμόζουν τις κατάλληλες δράσεις και συμπεριφορές, συμμετέχοντας ενεργά για τη διασφάλιση της επιχειρηματικής αριστείας.

Είναι σημαντικό οι ηγέτες να μπορούν να αναπτύσσουν και να αξιοποιούν τις δεξιότητες καθώς και να εμπνέουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν με διαφορετικούς τρόπους στις δραστηριότητες του οργανισμού. Οι ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις έχοντας τη δέσμευση και την υποστήριξη όλων των μελών του οργανισμού, καθώς αποκτούν τη νομιμότητα από τα κάτω. Παράλληλα, οι ηγέτες παρακινούν και εμπνέουν τα μέλη της ομάδας μέσω κάποιων συμφωνημένων στόχων και στη συνέχεια δίνουν τις κατευθύνσεις για την υλοποίηση των στόχων αυτών.

Το καθήκον της ανώτερης ηγεσίας είναι να δημιουργήσει καθαρές αξίες και υψηλές προσδοκίες για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας, με σκοπό να τις ενσωματώσει στις διαδικασίες της επιχείρησης. Η ανώτερη ηγεσία θα πρέπει να λειτουργεί ως πρότυπο, που έχει την ικανότητα να εμπνέει, να παρακινεί και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή, τη μάθηση, την καινοτομία και τη δημιουργικότητα. Ο σκοπός της βιώσιμης ανάπτυξης σε ένα ανταγωνιστικό και ποιοτικό περιβάλλον απαιτεί ισχυρό μελλοντικό προσανατολισμό και προθυμία μακροχρόνιας δέσμευσης των πελατών και γενικότερα όλων των εμπλεκόμενων φορέων (Evans and Lindsay, 2002).

Απαιτείται προσωπική, ενεργή και εμφανής δέσμευση κάθε ηγέτη για τη δημιουργία μιας κουλτούρας, η οποία προάγει τις ανάγκες του πελάτη ως πρωταρχικό στόχο. Το πιο σημαντικό καθήκον της ηγεσίας είναι να δώσει στον οργανισμό τις κατάλληλες κατευθύνσεις, έτσι ώστε να ωφεληθεί από την ατομική εμπειρία και δεξιότητες του καθενός και να καθορίσει τους στόχους που θα οδηγήσουν τον οργανισμό σε επιχειρηματική επιτυχία.

Ο ρόλος της αποτελεσματικής ηγεσίας περιλαμβάνει (Bergman and Klefsjo, 2003):

- Τη δημιουργία ενός οράματος για τον οργανισμό, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται τη δέσμευση, δημιουργώντας έτσι μια αίσθηση καθοδήγησης.
- Την καθοδήγηση των εργαζομένων και συνεπώς όλου του οργανισμού προς μια κατεύθυνση.
- Την παρακίνηση και έμπνευση όλων των εμπλεκόμενων φορέων του οργανισμού προς την πραγματοποίηση ενός κοινού οράματος.

Το όραμα θα πρέπει να διευκρινίζεται και να κοινοποιείται σε όλους τους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό. Αυτό απαιτεί καλή ικανότητα επικοινωνίας και διαχείρισης ανθρώπων και διαδικασιών. Οι ηγέτες παρακινούν, εμπνέουν, ενημερώνουν, επικοινωνούν, καθορίζουν αρμοδιότητες, διασφαλίζοντας ότι όλοι μέσα στον οργανισμό έχουν το προσωπικό τους σχέδιο ανάπτυξης, το οποίο συμβαδίζει με τις ανάγκες της επιχείρησης. Σύμφωνα με μια Σουηδική έρευνα η ηγεσία σήμερα ερμηνεύεται με έννοιες όπως, άμεση λήψη δράσεων, ανάληψη ευθυνών, δημιουργία ευκαιριών, προσόντα επικοινωνίας και παρακίνησης (Bergman and Klefsjo, 2003).

Η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες της διοίκησης θα πρέπει να προάγουν την κουλτούρα της επιχείρησης. Για αυτό απαιτείται η ηγεσία να διακρίνεται με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες, όπου με τη σωστή διαχείριση και οργάνωση θα οδηγήσει την επιχείρηση σε επίπεδα επιχειρηματικής αριστείας. Τα εργαλεία που αναλύουμε στη συνέχεια αποτελούν καθοριστικές προσεγγίσεις για την ανάδειξη ενός αποτελεσματικού ηγέτη.

3.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝΤΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ (EFFECTIVE LISTENING SKILLS)

Πολλοί μελετητές θεωρούν ότι ο καλός αποδέκτης προϋποθέτει κάποιες βασικές δεξιότητες, οι οποίες είναι απαραίτητες σε κάθε δραστηριότητα της επαγγελματικής ζωής. Αυτό άλλωστε έχει γίνει αποδεκτό από έναν μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, όπως είναι η Xerox, η General Motors, η Ford, η IBM και η Pillsbury, οι οποίες έχουν ξεκινήσει προγράμματα εκπαίδευσης για την κατάλληλη κατάρτιση των στελεχών τους (Shepherd, Castleberry and Ridnour, 1997).

Στην σημερινή εποχή για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις, έτσι ώστε να υπερέχουν έναντι των ανταγωνιστών απαιτείται ποιοτική και αποτελεσματική ηγεσία. Οι ηγέτες κάθε επιχείρησης αποτελούν την πρώτη ύλη για την επιτυχία, αλλά και για την αποτυχία τους. Η ηγεσία δεν είναι κάτι άλλο από την "ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί, με αποτέλεσμα να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης" (Χυτήρης, 2001). Για να το πετύχουν αυτό χρειάζεται να δίνουν όραμα, προοπτική, κατεύθυνση. Να αναπτύσσουν ικανότητες, να εκχωρούν εξουσία, να αναθέτουν ευθύνες, να αναγνωρίζουν και να δημιουργούν ένα κλίμα εμπιστοσύνης.

Όταν η ανώτερη ηγεσία αποτελεί καλό αποδέκτη των οποιοδήποτε πληροφοριών, είτε προέρχεται από τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα, είτε προέρχεται από τα μεσαία στρώματα, αυτό μέσα από το κατάλληλο κλίμα οδηγεί σε υψηλή απόδοση του οργανισμού. Παραδείγματος χάρη όταν ένας πωλητής μιας επιχείρησης αναπτύξει την κατάλληλη συμπεριφορά προς τον πελάτη, δείχνοντας ότι κατανοεί τις απαιτήσεις του και ανταποκρίνεται σε αυτές, αυτό αυτόματα συντελεί σε αυξημένες πωλήσεις. Αν και η αποτελεσματική αποδοχή αποτελεί αναγκαιότητα, αλλά όχι κατά ανάγκη επαρκείς προϋπόθεση για αυξημένες αποδόσεις. Η σωστή αποτελεσματική ηγεσία βασίζεται στην εμπιστοσύνη, στην ικανότητα και στη δημιουργικότητα.

Από τη στιγμή που ο πελάτης αποτελεί τον πυρήνα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι σημαντικό ο εκπαιδευτής να υιοθετεί το κατάλληλο στυλ και να αποτελεί καλό αποδέκτη για τον συνομιλητή. Σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους David Shepherd, Stephen Castleberry and Rick Ridnour διαπιστώθηκε ότι η αποτελεσματική αποδοχή έχει σημαντική σχέση μεταξύ της πολιτικής πωλήσεων, της απόδοσης και της ικανοποίησης της εργασίας (Brightman and Moran, 2001). Η αποτελεσματική αποδοχή επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης και της εμπειρίας που αποκομίζει ο εκπαιδευτής. Αποτελεί βασική δεξιότητα, όπου επιτρέπει στην ανώτερη ηγεσία να δρα πιο έξυπνα, επιτυγχάνοντας υψηλές αποδόσεις και επιθυμητούς στόχους. Η ηγεσία χρησιμοποιεί στρατηγικές, τις οποίες ενσωματώνει στην κουλτούρα του οργανισμού, με αποτέλεσμα όλες οι διαδικασίες να οδηγηθούν σε ένα επίπεδο αριστείας.

Η διοίκηση θα πρέπει να αξιολογεί την αναγκαιότητα για συνεχή εκπαίδευση και της ανώτερης ηγεσίας καθώς και των εκπαιδευτών. Για αυτό το λόγο απαιτείται η εγκαθίδρυση

ενός προγράμματος εκπαίδευσης, όπου θα περιέχει τις αξίες της επικοινωνίας και τις σημαντικές επιπτώσεις της μέσα στον οργανισμό. Το πρόγραμμα μπορεί να περιλαμβάνει διαλέξεις, έντυπο και οπτικοακουστικό υλικό, όπως κάποιες ειδικές ασκήσεις για τη βελτίωση των δεξιοτήτων, ρόλους δραστηριοτήτων, κλπ.

Κάθε στέλεχος πρέπει να είναι ικανό να επικοινωνεί, να επιλύει προβλήματα και να χτίζει συμμαχίες. Αυτές οι δεξιότητες έχουν άμεση σχέση με την ικανότητα του καλού αποδέκτη. Η συμπεριφορά αυτή ωφελεί, κάνοντας τη διαφορά και προσθέτοντας αξία στην επιχείρηση, διότι βοηθά τη διοίκηση να συλλέξει πληροφορίες, που θα μπορεί να τις ερευνήσει, να τις επεξεργαστεί και να τις ερμηνεύσει. Ο καλός αποδέκτης μπορεί να συστήσει τις κατάλληλες δράσεις, διατηρώντας εμπιστοσύνη και σεβασμό απέναντι στον ομιλητή του. Μπορεί να δημιουργήσει μια κατάσταση, όπου ο ομιλητής θα επιθυμεί να μοιραστεί τις πληροφορίες του. Συνεπώς, ένας αποτελεσματικός αποδέκτης μπορεί να προσδώσει αξία στο μήνυμα, να το αξιολογήσει και να εξασφαλίσει την ανατροφοδότηση, η οποία αποτελεί υψίστης σημασίας για την αξιολόγηση της εκάστοτε επιχείρησης.

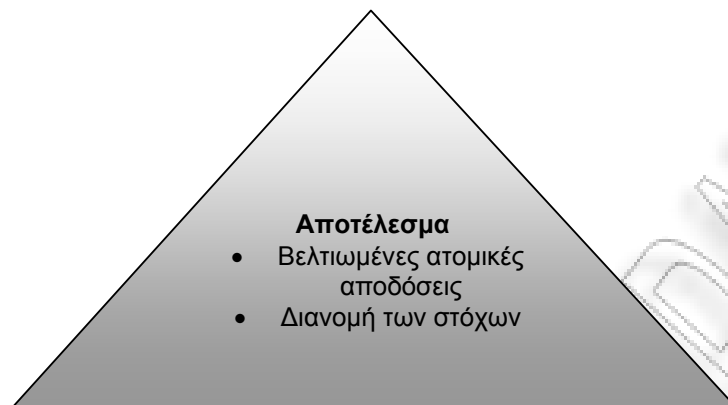
3.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ (HOW TO BE A GOOD EFFECTIVE COACH)

Οι εκπαιδευτές έχουν τη δύναμη και στοχεύουν λιγότερο για το δικό τους καλό και περισσότερο για την καλή εκπαίδευση των εργαζομένων. Εξασφαλίζουν στους εργαζόμενους τις δεξιότητες, τα κατάλληλα μέσα και υποστηρίζουν τη δουλειά που κάνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους να κατορθώσουν επιτυχημένα τους στόχους τους και να αυξήσουν τις επιδόσεις τους.

Η εκπαίδευση καθορίζεται ως η σχέση μεταξύ του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου, όπου ο τελευταίος χρησιμοποιεί μια ποικιλία τεχνικών συμπεριφορών και μεθόδων, έτσι ώστε να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο να αναγνωρίσει τους στόχους, να βελτιώσει τις αποδόσεις του και την προσωπική του ικανοποίηση. Ο εκπαιδευτής μπορεί να δρα σαν σύμβουλος, βοηθώντας να ξεπεραστούν τα εμπόδια, σαν ειδικός, στην υιοθέτηση της οργανωσιακής αλλαγής και στη βελτίωση της συμπεριφοράς, σαν διευκολυντής, στη διαδικασία της επίλυσης των προβλημάτων, σαν μέντορας, βοηθώντας να αναλάβουν νέους ρόλους και υπευθυνότητες ή ένας συνδυασμός όλων (Rider, 2002).

Η εκπαίδευση είναι βασικά μια διαδικασία που προσανατολίζεται στους στόχους που θέτει η επιχείρηση. Απαιτεί συνδυασμό των στόχων με τις απαιτήσεις του προγράμματος. Το πόσο καιρό θα διαρκέσει, για κάθε μέρος της διαδικασίας εξαρτάται από την πολυπλοκότητα των θεμάτων, από το μέγεθος και από το κενό που υπάρχει μεταξύ της τρέχουσας και της μελλοντικής κατάστασης, καθώς και από τη σημαντικότητα του νέου ρόλου.

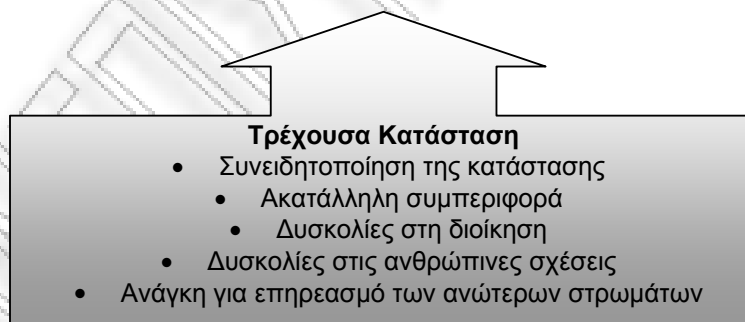
Η αποτελεσματική εκπαίδευση δεν είναι τίποτα άλλο από την θέσπιση στόχων, το σχεδιασμό δράσεων και εφαρμογής τους, την αξιολόγηση και τη βελτίωση. Η αποτελεσματική εκπαίδευση είναι δύσκολη, αλλά όχι ακατόρθωτη. Περιλαμβάνει καθημερινή παρατήρηση των εργαζομένων και μελέτη σχετικά με τα δυνατά τους σημεία και με τα στοιχεία προς βελτίωση, εξασφαλίζοντας τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται, έτσι ώστε να κλείσει το κενό μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής κατάστασης. Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο σχήμα που περιγράφει τη διαδικασία της εκπαίδευσης:



Μετατροπή μέσω της εκπαίδευσης



Μετατροπή μέσω της εκπαίδευσης



Σχήμα 2 Στάδια εκπαίδευσης

ΠΗΓΗ: Liz Rider (2002)

Όπως παρατηρούμε στο παραπάνω σχήμα περιγράφεται η διαδικασία της εκπαίδευσης, δηλαδή τα στάδια που περνάει η εκπαίδευση. Στη βάση του σχήματος περιγράφεται η

τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού και αντιλαμβάνεται η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης. Ως εξωθητικός μηχανισμός, η κατάσταση βελτιώνεται και ωθεί τους εργαζόμενους για περαιτέρω ανάπτυξη και καλλιέργεια. Τέλος, στην κορυφή του σχήματος απεικονίζονται τα αποτελέσματα που συνάγονται μέσω της εκπαίδευσης, η οποία θα πρέπει να αποφέρει τα μέγιστα στον οργανισμό.

Πολλοί σπουδαίοι εκπαιδευτές στηρίζουν ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα στην καλή βάση δεδομένων για κάθε απόδοση του εργαζόμενου. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να αποκομισθούν από πολλές πηγές και περιλαμβάνουν τα κάτωθι (Brightman and Moran, 2001):

- Προσωπική παρατήρηση
- Έρευνα
- Εισροή πληροφοριών από τους πελάτες (εσωτερικών και εξωτερικών)
- Εισροή πληροφοριών από την ανώτερη ηγεσία
- Γραπτές αναφορές
- Δειγματοληπτική έρευνα
- Έλεγχος κρίσιμων σημείων
- Αυτοαξιολόγηση του εργαζόμενου

Καλά εκπαιδευτικά προγράμματα στοχεύουν στο να ωφελήσουν και τον αποδέκτη, που είναι ο εργαζόμενος και τον οργανισμό γενικότερα. Οι καλοί εκπαιδευτές χρησιμοποιούν στρατηγικές για να διατηρούν την αποτελεσματικότητά τους. Μερικές από αυτές είναι (Brightman and Moran, 2001):

- Καθορισμός των προσωπικών και επαγγελματικών εμποδίων, τα οποία θα οδηγήσουν σε καλύτερη ικανοποίηση και απόδοση
- Επιλογή της κατάλληλης αλλαγής, η οποία θα αποφέρει τα καλύτερα οφέλη, με το λιγότερο δυνατό κόστος
- Ανάπτυξη ενός σχεδίου δράσης με συγκεκριμένους στόχους, βήματα και στρατηγικές
- Αξιολόγηση των εμποδίων σε αποτελεσματικά καθήκοντα και ανάπτυξη κατάλληλων τομών
- Επίλυση προβλημάτων με καινοτόμες στρατηγικές, που παράγουν και βελτιώνουν στόχους.

Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι ο εκπαιδευτής, δεν είναι υπεύθυνος για την επαγγελματική ικανοποίηση ή απόδοση του κάθε εργαζόμενου, αλλά είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση των πόρων (πληροφορίες, δεξιότητες) που θα διευκολύνουν την επαγγελματική του ανέλιξη και ικανοποίηση των στόχων.

Ο καλός εκπαιδευτής διαθέτει σημαντικά πλεονεκτήματα και για τον οργανισμό και μεμονωμένα για κάθε εργαζόμενο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής εκπαίδευσης, η οποία διδάσκει νέα πράγματα πιο γρήγορα και μπορεί να υιοθετήσει την αλλαγή περισσότερο αποτελεσματικά. Όλα αυτά όμως προϋποθέτουν το κατάλληλο υποστηρικτικό κλίμα, δηλαδή το περιβάλλον στο οποίο συνίσταται το άμεσο διοικητικό στυλ με σαφείς κανόνες, διαδικασίες, συστήματα και πολιτικές. Στην ουσία η αποτελεσματική εκπαίδευση αποτελεί ένα είδος στρατηγικής, που σκοπεύει στην ανάπτυξη ικανών στελεχών και στην διαμόρφωση του κατάλληλου κλίματος μέσα στον οργανισμό (Redshaw, 2000).

Η μέθοδος αυτή λαμβάνει χώρα στο μέρος της εργασίας, εκεί όπου ο εκπαιδευτής αφήνει να δράσει ο εκπαιδευόμενος, ενθαρρύνοντάς τον να επιλύσει νέα προβλήματα. Με την υποστήριξη του εκπαιδευτή μπορεί να μάθει και να αναπτύξει νέες ικανότητες ή ακόμα και να βελτιώσει τις υπάρχουσες. Η ανάπτυξη της εν λόγω κουλτούρας αναγνωρίζει την ύπαρξη συστημάτων και διαδικασιών, που μπορούν να συνδυαστούν αποτελεσματικά με την εκπαίδευση. Η σωστή εκπαίδευση παράγει μακροπρόθεσμη μάθηση σε βάθος και συνεισφέρει σε υψηλό επίπεδο παρακίνησης και σε καλές εργασιακές σχέσεις.

Η εκπαίδευση διαφέρει αρκετά από τη διδασκαλία. Ο εκπαιδευτής καλύτερα περιγράφεται ως διευκολυντής, επειδή ενθαρρύνει τον εκπαιδευόμενο να μάθει από αυτόν και τον ωθεί στην πρώτη θέση, έχοντας βέβαια πάντα την υποστήριξη και την καθοδήγηση του μέντορά του. Συνεπώς, ο εκπαιδευτής λειτουργεί για τους συμμετέχοντες ως πρότυπο, αν και η πραγματική εκπαίδευση πραγματοποιείται από τους ίδιους με την καθημερινή έκθεση τους στο χώρο εργασίας. Η εκπαίδευση προσθέτει αξία στον οργανισμό όταν βοηθάει το προσωπικό να μάθει και να αναπτύξει τις δεξιότητές του, βελτιώνοντας έτσι τις αποδόσεις του κάθε ατόμου (Phillips, 1996).

3.3 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (ASKING EFFECTIVE REVIEW QUESTIONS)

Η επιτυχημένη εκπαίδευση συνίσταται στη συνεργασία μεταξύ του εκπαιδευτή και του εκπαιδευόμενου, στον καθορισμό ορίων και στόχων και στην προθυμία των δύο πλευρών να εξερευνήσουν νέες προσεγγίσεις. Η σωστή εκπαίδευση προαπαιτεί κάποια βασικά βήματα και από τις δύο πλευρές (King and Eaton, 1999):

- Αρχικά, θα πρέπει να καθοριστούν συγκεκριμένοι στόχοι με μακροπρόθεσμο ορίζοντα για την εκπαιδευτική διαδικασία
- Να εξερευνηθεί η τρέχουσα δύσκολη κατάσταση σε σχέση με τις προσωπικές αντιδράσεις και τα προβλήματα
- Να καθοριστούν ποιες επιλογές μέσω από τους πραγματικούς στόχους μπορούν να επιτευχθούν
- Να σχεδιάσουν ένα χρονοσχέδιο δράσης και να εκτιμήσουν πότε οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση μπορεί να παραλληλιστεί με ένα πετυχημένο ταξίδι, που απαιτείται να γνωρίζεις από πού ξεκινάς, που στοχεύεις να καταλήξεις, ποιες είναι οι εναλλακτικές σου και πως το περιβάλλον μπορεί να αλλάξει κατά τη διάρκεια του ταξιδιού (King and Eaton, 1999). Τα απαραίτητα προσόντα της εκπαίδευσης περιλαμβάνουν την σωστή αποδοχή από την ανώτερη ηγεσία, την αμοιβαιότητα των σχέσεων, τη θέσπιση στόχων, τη δέσμευση προς την αποστολή της επιχείρησης και τις αποτελεσματικές ερωτήσεις.

Το τελευταίο αυτό στοιχείο είναι σημαντικό, διότι η ανώτερη ηγεσία λαμβάνει τις κατάλληλες απαντήσεις και δημιουργείται η λεγόμενη ανάδραση. Με αυτό τον τρόπο η ανώτερη ηγεσία αντιλαμβάνεται τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων και προσπαθεί να τις μετατρέψει σύμφωνα με τους επιθυμητούς στόχους της επιχείρησης. Παράλληλα, μέσα από αυτή τη διαδικασία αντιλαμβάνεται ο ηγέτης τη συμπεριφορά που θα πρέπει να υιοθετήσει και το ύφος των ερωτήσεων που θα ακολουθήσει. Οι χρήσιμες ερωτήσεις διευκολύνουν και τις δύο πλευρές, την ανώτερη ηγεσία και τους εργαζόμενους, να κατανοήσουν τις απαιτήσεις που έχει η καθεμία. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται οι διαταγές προς τους εργαζόμενους και υιοθετούνται οι αποτελεσματικές ερωτήσεις, οι οποίες μικραίνουν το χάσμα μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών.

3.4 Η ΤΕΧΝΙΚΗ MBWA (MANAGING BY WANDERING ABOUT)

Η ηγεσία αναφέρεται από τους Peters και Austin (Morden, 1997) ως η διοίκηση που έρχεται σε επαφή με τις καθημερινές δραστηριότητες, επισκεπτόμενη καθημερινά τα σημεία παραγωγικής δραστηριοποίησης, διατηρώντας στενές επαφές και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους προμηθευτές. Είναι ο ρόλος του ηγέτη, που κηρύσσει και ενισχύει τις αξίες και τη σοφία που τον χαρακτηρίζουν. Η ιδέα του MBWA αναπτύχθηκε επιτυχώς από την γνωστή εταιρεία Hewlett (Morden, 1997).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι Peters και Austin αναγνωρίζουν δύο είδη διοικήσεως. Τα στελέχη που διαβεβαιώνουν ότι η κουλτούρα και οι λειτουργίες του οργανισμού προσανατολίζονται στη συνεχή φροντίδα των πελατών και στη διοίκηση που προσπαθεί να διασφαλίσει ότι η επιχείρηση επιτυγχάνει συνεχείς καινοτομίες σε απάντηση των εξελίξεων στην αγορά και στη τεχνολογία.

Οι βασικές αξίες της ηγεσίας ως MBWA περιλαμβάνουν:

- την ανταγωνιστική αντίληψη ότι είμαστε οι καλύτεροι
- την αντίληψη ότι προσφέρουμε ανώτερη ποιότητα και υπηρεσίες, είτε στον εσωτερικό, είτε στον εξωτερικό πελάτη
- την αντίληψη της συνεχούς καινοτομίας και επιχειρηματικότητας
- την αντίληψη της αξίας και της αξιοπρέπειας, μεμονωμένα του κάθε εργαζόμενου
- την αντίληψη της ιδιαίτερης προσοχής στην λεπτομέρεια

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να είναι ειδικός στον τομέα του, αναπτύσσοντας τις κατάλληλες δράσεις και έχοντας καινοτόμες ιδέες. Ο ηγέτης θα πρέπει πρώτα να αναπτύξει ένα όραμα, έτσι ώστε να αποτελεί την κινητήρια δύναμη που θα ενθαρρύνει όλους τους εργαζόμενους να δράσουν. Ο ηγέτης θα πρέπει να αποτελεί παράδειγμα για όλους, να τους δημιουργεί ενθουσιασμό, να διεγείρει το ενδιαφέρον τους και να αναπτύσσει τις κατάλληλες αξίες, οι οποίες απαιτούν δέσμευση και ενδυνάμωση του προσωπικού.

Οι αξίες αυτές θα προωθηθούν μέσα από την κατάλληλη κουλτούρα, που θα ενυπάρχει στον οργανισμό. Επιπλέον, η επιτυχημένη ηγεσία απαιτεί ενδυνάμωση αυτών των αξιών

μέσω από την καθημερινή επιτόπια επίσκεψη. Συνεπώς, οι ηγέτες σχηματίζουν το όραμα, δημιουργούν κουλτούρα και ενσταλάζουν αξίες, επικοινωνώντας με τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα, η τεχνική MBWA απαιτεί άμεση επικοινωνία με τους εργαζόμενους και ιδίως με το προσωπικό που ενεργεί στην παροχή υπηρεσιών, εκτιμώντας την εργασία που συνεισφέρουν και ενθαρρύνοντας τους να συνεχίσουν. Αυτή είναι η λογική διαδικασία της διοίκησης MBWA, η οποία περιπλανάται στο χώρο της εργασίας από όπου προέρχεται και η ονομασία -managing by wandering about- και δεν παραμένει μόνο στους χώρους της διοίκησης.

3.5 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ (CREATING A MISSION STATEMENT)

Καθημερινά αντιμετωπίζονται καταστάσεις, όπου οι αποφάσεις επί αυτών επηρεάζουν την επιχείρηση. Η διαδικασία ανάληψης αυτών των αποφάσεων παίρνει αρκετό χρόνο, διότι αναζητούνται απαντήσεις που ικανοποιούν το σύνολο της επιχείρησης. Αν και δεν γνωρίζουμε αν η απόφαση που θα παρθεί είτε από τον εργαζόμενο είτε από τον εργοδότη είναι η βέλτιστη και αν είναι η κατάλληλη χρονική στιγμή για αυτή την απόφαση.

Ο καλύτερος τρόπος αντιμετώπισης μιας τέτοιας κατάστασης περιλαμβάνει τη φιλοσοφία ζωής, διευκρινίζει ποια είναι η εταιρία, ποιοι είναι οι στόχοι της και ποια είναι η βαθύτερη φιλοδοξία και κυρίως ξεκαθαρίζει τι επιδιώκει με αυτό (Rampersad, 2001). Αυτή η διαδικασία αποτελεί τη θέσπιση στόχων και καταλήγει στην δήλωση της αποστολής της επιχείρησης. Όταν ολοκληρωθεί η αποστολή τότε ικανοποιούνται οι στόχοι. Όσο πιο κατανοητή είναι η ανακοίνωση του στόχου, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι. Η αποστολή εξασφαλίζει τη βάση πάνω στην οποία μπορούν να παρθούν οι αποφάσεις όλων των επιπέδων της επιχείρησης.

Η αποστολή του οργανισμού περιλαμβάνει τον πυρήνα των ικανοτήτων της επιχείρησης και υποδηλώνει τους λόγους ύπαρξης της, τον αρχικό της στόχο και τη σημασία των εμπλεκόμενων. Μια καλοσχεδιασμένη αποτελεσματική αποστολή δημιουργεί μια σαφή συμπεριφορά των εργαζομένων, ισχυροποιεί την προθυμία τους και βελτιώνει την εσωτερική επικοινωνία και το περιβάλλον μέσα στον οργανισμό.

Όταν αντιμετωπίζουν μια απόφαση, το πρώτο βήμα που κάθε εργαζόμενος πρέπει να ακολουθήσει είναι να συγκρίνει τις εναλλακτικές που έχει με την αποστολή της

επιχείρησης. Αν βέβαια η αποστολή συνάδει με πολλές εναλλακτικές τότε είναι στην κρίση του οιοσδήποτε εργαζόμενου να αξιολογήσει σωστά και να πράξει σύμφωνα με τις ενδεχόμενες αποφάσεις στο μέλλον. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι απαιτείται ο εργαζόμενος να είναι εξοπλισμένος με τις κατάλληλες δεξιότητες, έτσι ώστε να μπορεί να αναλάβει αυτό το ρίσκο. Η επιλογή θα πρέπει να εξυπηρετεί την αποστολή της επιχείρησης.

Η αποτελεσματική δημιουργία μιας αποστολής έγκειται στα εξής (Sisson, 2003):

- Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της συλλογής, κάθε άτομο θα πρέπει να διατυπώσει την άποψη του, η οποία θα πρέπει να κοινοποιηθεί ή να γραφτεί σε κάποιον πίνακα
- Κάθε εμπλεκόμενος στη διαδικασία χρειάζεται να εισακούσει και τις υπόλοιπες ιδέες και να προσπαθεί να καταλάβει τη λογική τους
- Αφού ολοκληρωθεί η κατάθεση των ιδεών, θα πρέπει να ομαδοποιηθούν σε μια λίστα
- Έπειτα θα πρέπει να ιεραρχηθούν, σύμφωνα με το σκοπό της επιχείρησης
- Όταν επιλεγεί η τελική αποστολή θα πρέπει να κοινοποιηθεί και να δημοσιευθεί σε όλους τους χώρους της επιχείρησης
- Τέλος, κάθε αποστολή σημαίνει καθοδήγηση καθημερινών δράσεων και αποφάσεων της επιχείρησης.

Η δημιουργία της αποστολής αποτελεί ευθύνη των υψηλόβαθμων στελεχών. Πολλές φορές η αποστολή δημιουργείται από ένα στέλεχος, το οποίο έχει αναλάβει να διαδραματίσει αυτό το ρόλο. Μια άλλη περίπτωση είναι να αναλάβει αυτή τη διαδικασία μια ομάδα ειδικών. Επίσης, μια επιτροπή των εργαζομένων, η οποία θα αποτελείται από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα μπορεί να διεκπεραιώσει αυτή την ευθύνη. Πάντως, σε όλες τις περιπτώσεις η ανώτερη διοίκηση πρέπει να ελέγχει τη διαδικασία και να διασφαλίζει ότι η δήλωση της αποστολής αντικατοπτρίζει το σκοπό της επιχείρησης.

Η αρχή της διαδικασίας ξεκινάει με τους κεντρικούς στόχους που θέτει η επιχείρηση. Η δημιουργία της αποστολής καθορίζει σαφώς τι η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να πράξει. Μια συνιστώμενη πολιτική είναι να δημιουργηθεί η αποστολή από ένα σώμα ειδικών, το οποίο θα ενθαρρύνει τα μέλη να μοιράζονται τις απόψεις τους, με σκοπό την υιοθέτηση της καλύτερης. Η διαδικασία αυτή θα συνεχιστεί έως ότου όλοι οι συμμετέχοντες

εξαντλήσουν όλες τις δυνατότητές τους. Έπειτα θα εξετασθεί η λίστα και με ομαδική δουλειά θα συμφωνήσουν από κοινού για τη βέλτιστη ιδέα. Αν υπάρχει κάποια αντίρρηση στην απόφαση, θα συσταθεί κάποια επιτροπή, η οποία θα εναρμονίσει τις αποκλίνουσες συμπεριφορές και θα στοχεύσει στο ίδιο όραμα.

Μετά την επιλογή της αποστολής θα ακολουθήσουν αλληπάλληλες συνεδριάσεις, έτσι ώστε ο καθένας να έχει χρόνο να εσωτερικεύσει τη σημασία της διαδικασίας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να προσθέσουν ένα ακόμα βήμα στη διαδικασία αυτή και να επιτρέψουν στους αντιπροσώπους από όλα τα τμήματα να έχουν μεγαλύτερη επιρροή. Συνεπώς, οι καθημερινές λειτουργίες κυβερνούνται κάτω από τις αξίες της αποστολής σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης. Η αποστολή κοινοποιείται σε όλους τους χώρους της επιχείρησης και διοχετεύεται σε όλους τους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να αποτελεί το αστέρι που καθοδηγεί την επιχείρηση, μια συνεχής πορεία με τις κατάλληλες διορθώσεις όταν απαιτείται.

3.6 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΡΑΜΑΤΟΣ (CREATING A VISION STATEMENT)

Η ανάπτυξη των οργανισμών συνδέεται στενά με τις ανθρώπινες σχέσεις και επικεντρώνεται στην δυναμική των ομάδων, στη συμμετοχή της διοίκησης και των εργαζομένων και στις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Η αλλαγή της κουλτούρας που θα δημιουργηθεί σχετίζεται και με το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την επικείμενη αλλαγή και πώς θα συμπεριφερθούν στο χώρο εργασίας.

Κάθε οργανισμός επικεντρώνεται στην αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού και στην ανάπτυξη του οράματος και των αξιών. Παράλληλα, ακολουθείται μια στρατηγική αλλαγή, όσον αφορά τη δομή του συστήματος και την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Το σύστημα σχεδιάζεται και περιλαμβάνει συστηματική αξιολόγηση του οργανισμού.

Η δήλωση του οράματος είναι μια περιγραφή για το που πάμε, ποιες αξίες και αρχές οδηγούν στην επίτευξη του στόχου (Rampersad, 2001). Το όραμα του οργανισμού περιλαμβάνει μια μακροπρόθεσμη σχέση με την επιχείρηση και υποδηλώνει το μονοπάτι για την επίτευξη αυτής της σχέσης. Το όραμα αποτελεί μια επιθυμητή εικόνα του μέλλοντος. Ένα αποτελεσματικό καλοσχεδιασμένο όραμα δίνει τις κατευθύνσεις για

προσωπική φιλοδοξία και δημιουργικότητα, δημιουργεί ένα κλίμα δραστικών αλλαγών, δυναμώνει τις αντιλήψεις και αποδεσμεύει ενέργεια από τους ανθρώπους.

Οι ηγέτες που απευθύνονται σε επιχειρήσεις που επικεντρώνονται στη διοίκηση ολικής ποιότητας δημιουργούν ένα όραμα, μια ανθρωποκεντρική στρατηγική, με καθαρές ποιοτικές αξίες, που θεωρούνται ως βάση για τις επιχειρηματικές αποφάσεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού (Evans and Lindsay, 2002). Το όραμα του οργανισμού και οι αξίες πηγάζουν από τον ηγέτη και διοχετεύονται στους πελάτες (εσωτερικοί και εξωτερικοί). Οι εργαζόμενοι που μεταχειρίζονται με σεβασμό και αξιοπρέπεια εξασφαλίζουν άφογη εξυπηρέτηση στους πελάτες και συνεπώς είναι όλοι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι με αυτό που κάνουν.

Καθοριστικό στοιχείο αποτελεί ο χαρισματικός ηγέτης, ο οποίος αναπτύσσει το όραμα και την επιχειρηματικότητα που απαιτείται. Το χάρισμα αναδύει τη φαντασία, το όραμα και παίζει σημαντικό ρόλο στην ηγεσία. Σύμφωνα με τον Πλάτωνα (Aaltio-Marjosola and Takala, 2000), ηγέτης είναι ο άνθρωπος που έχει δύναμη- εξουσία, που τον οδηγεί ένα εσωτερικό όραμα. Αυτή η αντίληψη συσχετίζεται έντονα με την Βεμπεριανή φιλοσοφία (Aaltio-Marjosola and Takala, 2000), που υποστηρίζει ότι χωρίς το χάρισμα ο ηγέτης δε μπορεί να ηγηθεί τον οργανισμό. Το χάρισμα είναι κάτι μυστικό, κάτι θεϊκό που δεν αποκτιέται με τη δύναμη, ούτε με την εκπαίδευση. Επομένως, ο σωστός ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει το χάρισμα που θα αναπτύσσει το κατάλληλο όραμα και την στρατηγική.

Συνεπώς, η ηγεσία θα πρέπει να δημιουργήσει το κατάλληλο όραμα και να αναπτύξει τις ορθές αξίες που θα βοηθήσουν στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Καθένας μέσα στον οργανισμό θα πρέπει να αναπτύξει το δικό του όραμα και τους δικούς του στόχους, οι οποίοι απαιτείται να εναρμονίζονται με τη γενικότερη αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. Η προσπάθεια αυτή απαιτεί ισχυρή δέσμευση και θέληση πρώτα από την πλευρά της ηγεσίας και έπειτα από την πλευρά των εργαζομένων (Natale, Sora and Kavalipuraru, 2004). Η ανώτερη ηγεσία θα πρέπει να κατανοήσει την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης και να τους μεταδώσει με ορθό τρόπο στους εργαζόμενους.

3.7 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (PLANNING CHANGE)

Η εκπαίδευση είναι μια ανοιχτή διαδικασία, όπου αναλύει την τρέχουσα κατάσταση, καθορίζει τους στόχους, συνδυάζει το προσωπικό, τον οργανισμό και τους εξωτερικούς πόρους και εφαρμόζει το κατάλληλο σχέδιο για την επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Αποτελεί μια δομημένη προσέγγιση, όπου αναπτύσσει το ταλέντο του κάθε εργαζόμενου, με σκοπό την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Η προσέγγιση αυτή προϋποθέτει την ανάπτυξη της κατάλληλης κουλτούρας μέσα στον οργανισμό. Μέσα σε ένα τέτοιο κλίμα ενθαρρύνεται η δημιουργικότητα και η υιοθέτηση νέων πρακτικών. Η εκπαίδευση δημιουργεί αυτοπεποίθηση, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μπορούν εύκολα να υιοθετήσουν την όποια ενδεχόμενη αλλαγή τους επιβάλλεται από την επιχείρηση. Η ίδια η φύση της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την αλλαγή της νοοτροπίας του εκάστοτε εργαζόμενου. Παράλληλα, αφετηρία κάθε εκπαιδευόμενου αποτελεί η αλλαγή της συμπεριφοράς, που είναι εμφανής στις νέες δεξιότητες και ικανότητες που αναπτύσσονται.

Ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά είναι πιθανό να θεωρεί την αλλαγή ως θετικό σημείο και αυτό αποδεικνύεται από την προσωπική του βελτίωση και ευχαρίστηση, σχετικά με την απόδοσή του. Λειτουργεί ως ένα είδος ανάδρασης και ενίσχυσης της συμπεριφοράς τους. Υποστηρίζεται ότι μαθαίνεις για την αλλαγή μέσα από την αλλαγή (Phillips, 1996).

Θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι αλλαγή είναι "η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη ή αλλιώς η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό" (Χυτήρης, 2001). Η μετάβαση αυτή αποτελεί μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή μια ομάδα ατόμων σε ένα καινούργιο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά.

Οι περισσότερες στρατηγικές της ηγεσίας διαχειρίζονται σε μακροπρόθεσμο επίπεδο. Το ίδιο ισχύει και για τη συγκεκριμένη περίπτωση, την αλλαγή η οποία θα πρέπει να σχεδιάζεται πρώτα με προσεχτικά βήματα, να ερευνείται η ενδεχόμενη επίπτωση που μπορεί να έχει στο περιβάλλον της επιχείρησης και εν τέλει να υιοθετείται την κατάλληλη χρονική στιγμή. Η ανώτερη ηγεσία, έχοντας προηγουμένως ερευνήσει την επικείμενη

αλλαγή, δημιουργεί την κατάλληλη νοοτροπία και τις προϋποθέσεις εκείνες που ο εργαζόμενος δεν εφησυχάζετε και το στοιχείο που κυριαρχεί είναι η ευελιξία.

Η ευελιξία αποτελεί σημαντικό στοιχείο και θα πρέπει να κυριαρχεί στο πνεύμα της επιχείρησης, διότι βοηθά την αλλαγή να υιοθετείται πιο εύκολα και να ενσωματώνεται τους κόλπους κάθε οργανισμού. Ο ενθουσιασμός για την αλλαγή κεντρίζεται αν οι εργαζόμενοι έχουν υποστήριξη, βοήθεια και ενθάρρυνση από τη διοίκηση. Ως εκ τούτου με τις κατάλληλες δεξιότητες και την αυτοπεποίθηση που αποκτούν οι εργαζόμενοι μπορούν να διεκπεραιώσουν αυτό που τους έχει ανατεθεί και συνεπώς να αντιμετωπίσουν κάθε είδους αλλαγή που πραγματοποιείται.

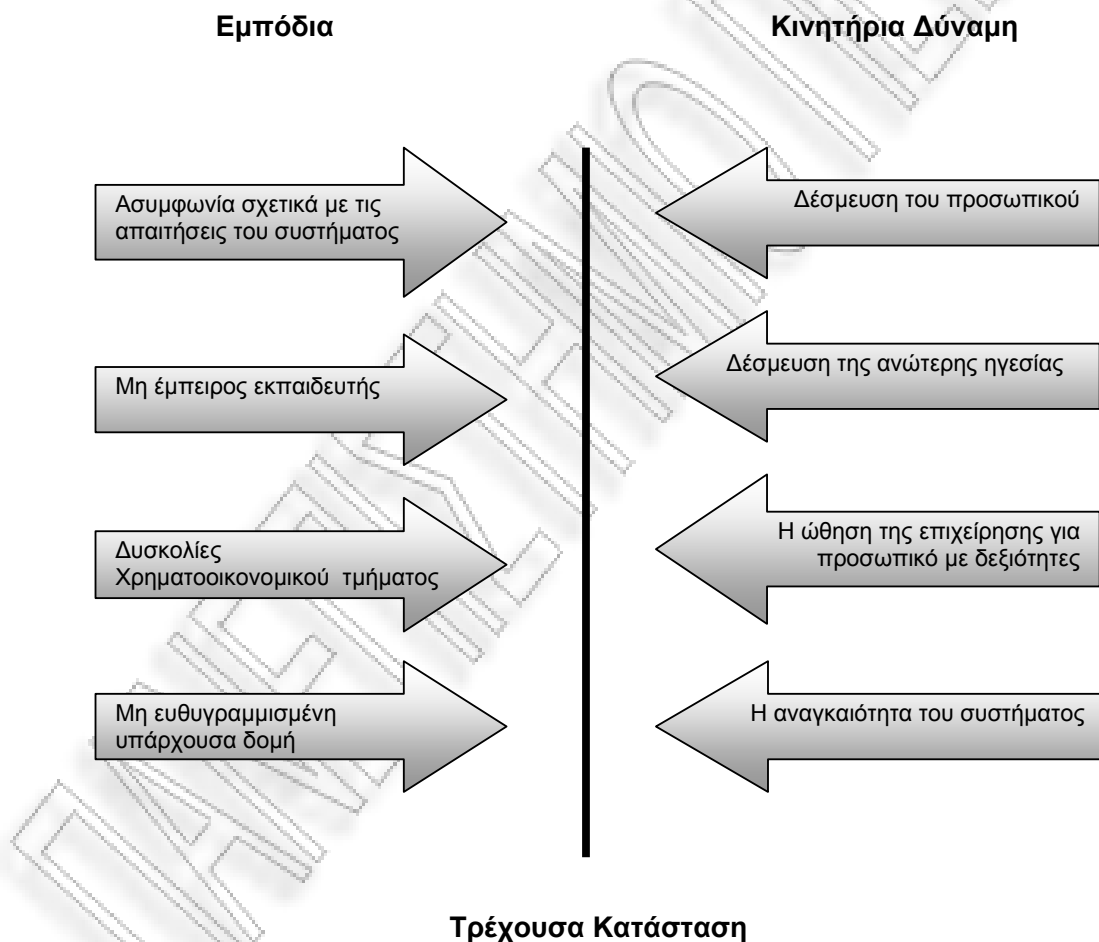
3.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (FORCE FIELD ANALYSIS)

Η Ανάλυση Προσδιοριστικών Παραγόντων αποτελεί μια απλή και συνάμα ισχυρότατη κατασκευή της εξήγησης των δυνάμεων που οδηγούν και των δυνάμεων που αντιδρούν σε μια προτιθέμενη αλλαγή. Η εν λόγω προσέγγιση είναι μία σχεδιαστική τεχνική που αναλύει τη χρησιμότητά της στο σχεδιασμό και εν γένει στην ανάπτυξη του οργανισμού. Αποτελεί μία τεχνική σχεδιασμού που περιγράφηκε πρώτα από τον κοινωνικό - ψυχολόγο Kurt Lewin το 1950 (Schwering, 2003) και προέκυψε από την μελέτη που έκανε πάνω στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Αυτή η τεχνική σχεδιασμού εφαρμόζεται στο χώρο της υγείας, στην ανάπτυξη της ηγεσίας, στη διαχείριση των πληροφοριακών συστημάτων και γενικότερα στη διαχείριση έργων.

Η μέθοδος αυτή συντελεί στην ανάπτυξη του οργανισμού, καθορίζοντας και αξιολογώντας τακτικές για τη σχεδιαζόμενη αλλαγή. Ξεκινά με έναν χαρακτηρισμό του κενού μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης. Βασιζόμενη σε αυτό το σκεπτικό, επιλέγεται μια ομάδα που εξερευνά τις δυνάμεις που είτε βοηθούν, είτε εμποδίζουν τη βελτίωση των στόχων. Η ομάδα σχεδιασμού κατόπιν αναπτύσσει σχέδια δράσης, σύμφωνα με την ανάλυση. Όταν ένα συγκεκριμένο σχέδιο δράσης εμφανίζεται σύνθετο και ενδεχομένως δύσκολο να εφαρμοστεί τότε χρησιμοποιείται η Ανάλυση Προσδιοριστικών Παραγόντων.

Η διαδικασία σχεδιασμού θα βοηθήσει τους ηγέτες να αναπτύξουν αποτελεσματικές απαντήσεις για τη δυναμική του οργανισμού, όπου και θα επηρεάσει σημαντικά το σχέδιο

εφαρμογής. Σε κάθε προσπάθεια για την επίτευξη κάποιου επιθυμητού στόχου, παρατηρούνται τόσο δυνάμεις που συμβάλλουν όσο και δυνάμεις ανασταλτικές που τείνουν να εμποδίσουν την προσπάθεια επίτευξης. Μπορούμε να πούμε ότι αποτελείται από ένα πίνακα δύο στηλών, που στη μια στήλη παρατίθενται οι δυνάμεις που οδηγούν στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και στην άλλη στήλη τοποθετούνται οι δυνάμεις που αντιδρούν. Στην υιοθέτηση του σχεδιασμού η δύναμη (force) αναφέρεται σε κάθε πράξη επηρεασμού του οργανισμού. Μία γραφική απεικόνιση αυτών των δυνάμεων φαίνεται στο κάτωθι διάγραμμα:



Σχήμα 3 Δυνάμεις επηρεασμού

ΠΗΓΗ: Randolph E. Schering (2003)

Αυτό το παράδειγμα διευκρινίζει τις δυνάμεις που επηρεάζουν την ανάπτυξη του σχεδιαστικού συστήματος στην εκάστοτε επιχείρηση. Το διάγραμμα απεικονίζει από τα δεξιά αυτούς τους παράγοντες που υπό τις παρούσες συνθήκες βοηθούν την αλλαγή και από τα αριστερά εκείνους τους παράγοντες που εμποδίζουν την επιθυμητή αλλαγή. Ο κατακόρυφος άξονας υποδηλεί την υπάρχουσα κατάσταση. Επίσης, στο σχήμα αυτό διαφαίνονται κάποια βασικά θέματα του οργανισμού που η ανώτερη ηγεσία θα πρέπει να διαχειριστεί και κάποιες αλλαγές που επιβάλλεται να πραγματοποιηθούν.

Ο στόχος της Ανάλυσης Προσδιοριστικών Παραγόντων είναι να βοηθήσει τους ηγέτες και όλους τους εμπλεκόμενους φορείς να καθορίσουν, να τεκμηριώσουν και να κατανοήσουν αυτές τις δυνάμεις που πιθανόν επηρεάζουν το σχέδιο εφαρμογής. Βασιζόμενη σε αυτή τη λογική, οι ηγέτες μπορούν να δράσουν, επηρεάζοντας τις δυνάμεις και μετριάζοντας τις ανασταλτικές. Συνεπώς, η τεχνική αυτή βοηθά την ανάπτυξη αποτελεσματικών σχεδίων δράσεων. Πολλοί ηγέτες που συμμετέχουν στη διαδικασία της αλλαγής χρησιμοποιούν την μέθοδο αυτή, έτσι ώστε να τους βοηθήσουν να καθορίσουν και να κατευθύνουν τα σημεία επηρεασμού αυτής της εξέλιξης.

3.9 ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ (HOW TO HELP PEOPLE DURING CHANGE)

Όλες οι επιχειρήσεις απόσκοπούν στην ανάπτυξη των επιδόσεων τους. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από μια διαδικασία αλλαγής, η οποία θα διευκολύνει στο να ξεπεραστούν τα εμπόδια τόσο για τη λειτουργία του συστήματος, όσο και για τη λειτουργία του ανθρώπινου παράγοντα. Η αλλαγή αυτή εφαρμόζεται σε ολόκληρο το σύστημα του οργανισμού, το οποίο λειτουργεί ως ένα σύστημα με ανεξάρτητα μέρη που συνδέονται και επηρεάζονται από το περιβάλλον (Giglio, Diamante and Urban, 1998). Η αλλαγή θα πρέπει να αντιμετωπιστεί και να προσαρμοστεί στη στρατηγική της επιχείρησης, στις ανάγκες του περιβάλλοντος της, έτσι ώστε ο οργανισμός να παραμείνει επιχειρηματικά υγιής.

Πολλοί εργαζόμενοι φοβούνται την ιδέα της αλλαγής, με το σκεπτικό ότι θα χάσουν τις αρμοδιότητες που έχουν και θα εκχωρηθούν σε άλλους εργαζόμενους. Για αυτό θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη και γενικότερα η ανώτερη ηγεσία να ενδυναμώνει τους εν λόγω εργαζόμενους. Η αβεβαιότητα που προκαλεί το άγνωστο της επιχειρούμενης αλλαγής

προκαλεί συνήθως ανασφάλεια και οδηγεί τα άτομα στην αντίθεση για την αλλαγή. Η αλλαγή προκαλεί φόβο, επειδή διαταράσσει ένα καθιερωμένο τρόπο που γίνονται τα πράγματα και δημιουργεί φόβους για την υπάρχουσα κατάσταση. Αυτό όμως το συναίσθημα του φόβου θα πρέπει να υπερνικηθεί και να αντισταθμιστεί από την επιθυμία για νέες εμπειρίες και οφέλη που μπορούν να προκύψουν ως αποτέλεσμα της αλλαγής.

Σε όλα αυτά καθοριστικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα του ηγέτη, το στυλ που υιοθετεί σε κάθε περίπτωση και η δυνατότητά του να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες των υφισταμένων του. Ο δύσκολος ρόλος του ηγέτη είναι ότι θα πρέπει να γνωρίζει τι χρειάζεται, την κατάλληλη στιγμή, έτσι ώστε να πράξει δεόντως. Στην εν λόγω περίπτωση θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, να τους δώσει κουράγιο να συνεχίσουν την προσπάθειά τους, διότι αυτοί είναι που θα διατελέσουν την εργασία.

Παράλληλα, η ανώτερη ηγεσία απαιτείται να ενδυναμώσει τους εργαζόμενους, δίνοντάς τους την ευκαιρία να αποφασίζουν σε κάποιες δραστηριότητες της καθημερινής εργασίας. Αποτελεί τη διαδικασία που εξασφαλίζει στους εργαζόμενους τις απαραίτητες κατευθύνσεις και δεξιότητες, έτσι ώστε να αποφασίζουν αυτόνομα έχοντας υπευθυνότητα και αξιοπιστία. Η ενδυνάμωση θα πρέπει να αποτελεί μια διαδικασία με μακροχρόνια δέσμευση, που θα ενσωματώνεται στη στρατηγική της επιχείρησης και θα δίνει κίνητρα και πίστη στους εργαζόμενους (Geroy, Wright and Anderson, 1998).

Οι ηγέτες θα πρέπει να βοηθούν εξατομικευμένα τον κάθε εργαζόμενο να επιτύχει το ρόλο του, έτσι ώστε να μπορεί να είναι πλήρως λειτουργικός και να διαθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες, που θα συνεισφέρουν στην ομαδικότητα του οργανισμού. Για να θεωρηθεί η επικείμενη αλλαγή επιτυχής, ο ηγέτης θα πρέπει να διατηρήσει ισορροπία και να διασφαλίσει τις ανάγκες που εξυπηρετούν τον οργανισμό.

Εκτός από την καθοριστική σημασία του ηγέτη, εξίσου σημαντικό ρόλο παίζει και η εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εν λόγω αλλαγής. Για αυτό το λόγο απαιτείται η οργάνωση προγραμμάτων επιμόρφωσης, τα οποία θα διευκολύνουν την εισαγωγή νέων ιδεών και καινοτόμων προτάσεων. Δημιουργώντας ένα πιο υγιές περιβάλλον, με ισχυρές προσωπικότητες συντελεί καθοριστικά στην ομαλή εισαγωγή των αλλαγών.

3.10 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ (STRATEGIC PARTNERING)

Μια σύγχρονη τάση αποτελεί η χρησιμότητα της στρατηγικής των συμμαχιών και των συνεργασιών για την ασφάλεια των προϊόντων και υπηρεσιών. Η ιδέα της προμηθευτικής αλυσίδας κερδίζει αρκετή αποδοχή και θεωρείται ως η μέθοδος διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά.

Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να σχηματίσουν στρατηγικές συνεργασιών με τους προμηθευτές των προϊόντων και υπηρεσιών. Μια διάσταση που δίνεται στην εσωτερική συμπεριφορά της επιχείρησης λαμβάνει αυξημένη προσοχή όσον αφορά τις συμμαχίες μεταξύ των προμηθευτών που εξασφαλίζουν υπηρεσίες και του οργανισμού που τις υποστηρίζουν. Η έμφαση που δίνεται στην επίτευξη ικανοποιημένων πελατών σε διεθνές επίπεδο έχει ανυψώσει τις προμήθειες σε θέση υψηλών προτεραιοτήτων μέσα στον οργανισμό (Gentry, 1996).

Η φιλοσοφία της διαχείρισης της προμηθευτικής αλυσίδας προεκτείνει την ιδέα των συνεργασιών στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να διαχειριστούν την όλη ροή των αποθεμάτων από τους προμηθευτές μέχρι τους πελάτες. Ο στόχος της επιτυχημένης προμηθευτικής αλυσίδας είναι η εκμείωση πληροφοριών για τα αποθέματα οπουδήποτε είναι δυνατόν, διατηρώντας αποθέματα στις αποθήκες, ποσοτικοποιώντας και σχηματίζοντας την άριστη ποσότητα τους. Αυτή η προσέγγιση απαιτεί ακριβής πληροφόρηση από όλα τα κανάλια επικοινωνίας των μελών του οργανισμού θεωρώντας απαραίτητη την ποσότητα, την ποιότητα και τη χρονική στιγμή που θα εισέλθουν τα αποθέματα, έτσι ώστε να μειωθεί όσο το δυνατόν περισσότερο το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί η παραγγελία να φθάσει στον εξωτερικό πελάτη. Οι προμηθευτές και οι πελάτες μοιράζονται πληροφορίες και σχέδια για να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα όλης της προμηθευτικής αλυσίδας.

Γενικότερα πέρα από τους προμηθευτές, η συνεργασία θα πρέπει να υπάρχει μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης και όλων των ιεραρχιών, για να αυξήσει την αμοιβαία κατανόηση, να αναπτύξει τις σχέσεις και να ανυψώσει τις φιλοδοξίες και τα επιτεύγματα των νέων κυρίως εργαζομένων. Ο στόχος της συνεργασίας είναι να δημιουργήσει ένα δημιουργικό εργατικό δυναμικό, εξοπλισμένο με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις

συμπεριφορές εκείνες που θα τους ωθήσει να συνεισφέρουν στην οικονομική ανάπτυξη, τόσο για τους ίδιους όσο και για την κοινωνία στην οποία ζουν και εργάζονται.

Σε κάθε συνεργασία ο στόχος παραμένει σταθερός, οι αντικειμενικές συνθήκες όμως θα αλλάξουν σύμφωνα με την τρέχουσα κατάσταση της ανάπτυξης και συνεργασίας. Όλοι οι συνέταιροι απαιτείται να δουλεύουν μέσω μιας διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει το αυξημένο αίσθημα της συναίσθησης, ενθαρρύνει τη συνεργασία, αναγνωρίζει τους κοινούς αντικειμενικούς σκοπούς και αναπτύσσει συλλογικά έργα, διανέμοντας αποτελέσματα και εκτιμήσεις. Οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη διαδικασία της συνεργασίας έχουν κάνει σημαντική πρόοδο και είναι πιθανότερο να επιτύχουν ανάπτυξη, σε σχέση με τις επιχειρήσεις που απλά ξεκινούν τις δραστηριότητές τους με έναν ειδικό χειρισμό (Wallis, 1998).

Οι δυσκολίες προκύπτουν όταν διάφοροι συνεργάτες βρίσκονται στο επίπεδο της ανάπτυξης και δεν συμβαδίζουν μεταξύ τους. Για παράδειγμα, όταν ένα στέλεχος αναπτύσσει ένα έργο με έναν συνεργάτη της επιχείρησης, ο οποίος στερείται στο ίδιο επίπεδο ικανοτήτων είναι βέβαιο ότι θα αντιμετωπίσουν δυσκολίες στη διαχείριση του έργου. Είναι βασικό να ενυπάρχουν κοινές ανάγκες μεταξύ των συνεργατών σε όρους αντιλήψεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων διανομής. Όταν αυτές αγνοούνται κάθε προσπάθεια των δραστηριοτήτων τους είναι πιθανό να αποτύχει.

Συνεπώς, επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει χρόνο και χρήμα σε κάποιο έργο, το οποίο είναι βασισμένο σε σαφείς ιδέες με ξεκάθαρους αντικειμενικούς σκοπούς, συχνά αποτυγχάνουν διότι οι συνεργάτες τους δεν έχουν επαρκές, υψηλό επίπεδο προθυμίας να διανείμουν αποτελέσματα ή έστω δεν έχουν την εξωτερική υποστήριξη να το κάνουν. Όταν όλοι οι εταίροι που συμμετέχουν δεν είναι γνώστες της διαχείρισης της διαδικασίας και δεν είναι ικανοί να την πραγματοποιήσουν, τότε οι ευκαιρίες διανομής αποτελεσμάτων μειώνονται κατακόρυφα. Η έλλειψη της επιτυχίας ενός έργου εξηγείται από το γεγονός ότι μη επαρκείς θεωρήσεις βασικών θεμάτων έχουν ληφθεί από την αρχή.

Η αναγνώριση των σημαντικών συνεταίρων είναι υψηλής προτεραιότητας σε στρατηγικό και σε λειτουργικό επίπεδο. Οι ανάγκες κάθε οργανισμού θα πρέπει να κοινοποιούνται και να υποστηρίζονται από τους συνεργάτες, οι οποίοι θα συνδυάζουν τις δικές τους προτεραιότητες με τα συγκεκριμένα θέματα (Wallis, 1998). Για αυτό το λόγο οι

αντικειμενικοί σκοποί των μεμονωμένων συνεργατών θα πρέπει να ενσωματώνονται στις προσπάθειες της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα, οι συνεργάτες είναι σημαντικό να επικοινωνούν εσωτερικά, έτσι ώστε να έχουν τη δυνατότητα οι δικές τους στρατηγικές να σχετίζονται με αυτές των επιχειρήσεων και εξωτερικά με κάποιους ενδεχόμενους συνεργάτες, οι οποίοι θα κατανοήσουν και θα καθορίσουν τις προτεραιότητες του οργανισμού. Η συνεργασία επομένως, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο και από την πλευρά της επιχείρησης και από την πλευρά των συνεργατών, έτσι ώστε με την κατάλληλη εκπαιδευτική πολιτική να διανεμούν τους δικούς τους αντικειμενικούς στόχους.

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική των συνεργασιών βασίζεται από κοινού σε κάποιες σημαντικές διαστάσεις. Οι διαστάσεις αυτές είναι η μακροπρόθεσμη δέσμευση, η ανοιχτή επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών, η έμφαση στη συνεργασία και στη συνεχή βελτίωση και τέλος η ανάληψη κινδύνου και ανταμοιβών των σχέσεων. Αυτά τα στοιχεία συντελούν σε μια επιτυχημένη συνεργασία και καθιστούν την εκάστοτε επιχείρηση βέλτιστη στην αγορά.

3.11 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΜΑΧΗΣ (HANDLING CONFLICT)

Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον όλο και περισσότερο το στοιχείο της διαμάχης αντιλαμβάνεται και αποδέχεται ως αναπόφευκτο. Η διοίκηση πρέπει να είναι ικανή να αναγνωρίζει τις πηγές της διαμάχης και να εφαρμόσει τις κατάλληλες λύσεις στη διοίκηση έργων. Οι Tjosvold και Deustch (Cheung and Chuah, 1999), υποστηρίζουν ότι όταν η διαμάχη διαχειρίζεται κατάλληλα μπορεί να είναι αποτελεσματική και ακόμα να προσθέτει ουσιαστική αξία στον οργανισμό.

Έρευνες που έχουν διεξαχθεί πάνω στο θέμα της αντιμετώπισης της διαμάχης καταλήγουν σε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Η κλασική προσέγγιση υποστηρίζει τη μείωση των γεγονότων στο επίπεδο της διαμάχης, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται αρμονία και συνεργασία μέσα στον οργανισμό. Η σύγχρονη προσέγγιση προτείνει ότι η σύγκρουση σε πολλούς οργανισμούς είναι αναπόφευκτη και μπορεί να έχει είτε θετική είτε αρνητική επίπτωση, εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά διευθετείται (Munduate, Ganaza, Peiro and Euwema, 1999). Αν και τα τελευταία χρόνια οι περισσότεροι ερευνητές και μελετητές έχουν

υιοθετήσει την τελευταία πρακτική. Όπως χαρακτηριστικά καλείται από τον Tjosvold (Cheung and Chuah, 1999) "η θετική διαμάχη του οργανισμού", είναι οι διαφωνίες και οι διαμάχες που μπορεί στην πραγματικότητα να χρησιμοποιηθούν σαν ευκαιρίες, οι οποίες βοηθούν τη βελτίωση της συνοχής των μελών του οργανισμού και τις αποδόσεις των ομάδων που διαχειρίζονται τα έργα.

Οι πηγές της διαμάχης, οι οποίες παρουσιάζονται από τον Kezsbom (Cheung and Chuah, 1999) σε μια λίστα των 13 αιτιών περιγράφεται κάτωθι:

- 1) **Προγραμματισμός:** διαφωνίες οι οποίες προκύπτουν σχετικά με το χρόνο, την αλληλουχία, τη διάρκεια των έργων και τη λογική του προγραμματισμού για έργα που συνδέονται με καθήκοντα και δραστηριότητες.
- 2) **Οικονομικά και διαχειριστικά θέματα:** διαφωνίες οι οποίες αναπτύσσονται πώς ένα θέμα μπορεί να διαχειριστεί, τον καθορισμό των σχέσεων και των υπευθυνοτήτων, το σχέδιο του έργου, τα σχέδια εκτελέσεως και συμφωνίες διαπραγμάτευσης μεταξύ των μελών.
- 3) **Επικοινωνία:** διαφωνίες που συντελούν στην κακή πληροφόρηση μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και του τεχνικού προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων θεμάτων, όπως παρεξήγηση των στόχων του έργου και της στρατηγικής του οργανισμού.
- 4) **Στόχος ή προτεραιότητα ορισμού:** διαφωνίες που προκύπτουν από την έλλειψη στόχων ή την κακή κατανόηση των στόχων του οργανισμού καθώς και θέματα που σχετίζονται με την αποστολή των έργων και την διαφορετική άποψη που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι για τις δραστηριότητες του έργου.
- 5) **Επιμερισμός πόρων:** διαφωνίες που έχουν ως αποτέλεσμα τον ανταγωνισμό των πόρων, για παράδειγμα προσωπικό, υλικό, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό, μεταξύ των μελών του οργανισμού ή των ομάδων ή από την έλλειψη των πόρων.
- 6) **Σύστημα ανταμοιβής, εκτίμηση απόδοσης ή μέτρηση:** διαφωνίες που προέρχονται από διαφορές στο σύστημα ανταμοιβών και από την ανεπαρκή προσέγγιση των ομάδων έργων καθώς και από το σύστημα αξιολόγησης.
- 7) **Προσωπικές και διαπροσωπικές σχέσεις:** διαφωνίες, οι οποίες επικεντρώνονται σε διαπροσωπικές διαφορές, όπως διαφορές προσωπικότητας, προκαταλήψεις, στερεότυπα, παρά σε τεχνικά θέματα.
- 8) **Κόστη:** διαφωνίες που προκύπτουν από την έλλειψη κέντρου κόστους κατά τη διάρκεια των έργων ή από τον επιμερισμό του ταμείου.

- 9) Τεχνικές απόψεις:** διαφωνίες που προκύπτουν ιδιαίτερα σε έργα που είναι προσανατολισμένα στην τεχνολογία, σε τεχνικές προδιαγραφές, έτσι ώστε να επιτευχθεί η ανάλογη απόδοση από τον οργανισμό.
- 10) Πολιτική:** διαφωνίες που επικεντρώνονται σε θέματα ισχύος και προσωπικής επιρροής.
- 11) Ηγεσία:** διαφωνίες σχετικά με την λανθασμένη κατεύθυνση ή τη μη σωστή διευκρίνιση από την ανώτερη ηγεσία, όσον αφορά τους στόχους, την αποστολή και την έλλειψη των αποφάσεων των έργων.
- 12) Συγκεκριμένοι ρόλοι:** διαφωνίες ειδικά στη δομή εκεί όπου δύο ή περισσότεροι εργαζόμενοι ή τμήματα εμπλέκονται.
- 13) Μη επίλυση διαφωνίας:** διαφωνία, η οποία πηγάζει από προηγούμενη διαμάχη στην οποία δεν βρέθηκε κάποια λύση.

Όλες οι διαφωνίες μπορούν να αντιμετωπιστούν από το μοντέλο επίλυσης διαφωνιών, το οποίο παρουσιάστηκε από τους Blake και Mouton (Cheung and Chuah, 1999):

- **Αποχώρηση (Αποφυγή):** που σημαίνει άγνοια ή άρνηση μιας πραγματικής ή ενδεχόμενης διαφωνίας
- **Εξομάλυνση (Αποσιώπηση):** η έμφαση στα ισχυρά σημεία ή ακόμα η κατάπνιξη των διαφορών μεταξύ τους.
- **Πίεση (Δύναμη):** η καταβολή προσπάθειας εις βάρος άλλων που συχνά οδηγεί σε λάθος καταστάσεις.
- **Συμβιβασμός (Διαπραγμάτευση):** ο καθορισμός αποδεχόμενων λύσεων των διαφωνούντων ομάδων σε κάποιο βαθμό ικανοποίησης με τη συμπεριφορά "δίνω και παίρνω".
- **Αντιμετώπιση (Ενσωμάτωση/ Συνεργασία /Επίλυση προβλήματος):** η άμεση αντιμετώπιση διαφωνιών με την επίλυση του προβλήματος και η παραγωγή της καλύτερης λύσης.

Συνεπώς, μια προσέγγιση αποχώρησης μπορεί να εντείνει τη διαμάχη στο μέλλον, διότι η διαφωνία αγνοείται και παραμένει άλυτη. Μια εξομαλυντική προσέγγιση μπορεί να έχει παρόμοιες συνέπειες αν και οι διαφωνούντες ομάδες είναι λιγότερο μνησικάκες, αφού υπάρχει έμφυτη έμφαση στον καθορισμό κοινών λύσεων. Μια πιεστική προσέγγιση συχνά οδηγεί σε μια κατάσταση κερδίζω-χάνω και ως εκ τούτου παράγει αισθήματα πικρίας μεταξύ των διαφωνούντων καθώς κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει. Μια συμβιβαστική

προσέγγιση παράγει λύσεις, οι οποίες ικανοποιούν σε έναν βαθμό τους διαφωνούντες και επομένως δεν είναι οι άριστες. Τέλος, η προσέγγιση που περιλαμβάνει την ενσωμάτωση και τη συνεργασία αποτελεί την αποτελεσματική λύση στην επίλυση διαφωνιών.

Όλες οι διαφωνίες πρέπει να επιλύονται με συνεργασία, καθώς και να αναγνωρίζεται η ρίζα της αιτίας και να προτείνονται εναλλακτικές προτάσεις. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί ο διάλογος, έτσι ώστε να επικρατήσει αμοιβαία κατανόηση (Mercado, 1999). Με το διάλογο στην ουσία κυριαρχεί μία δομημένη προσέγγιση, μία πειθαρχία μεταξύ των εμπλεκόμενων, με αποτέλεσμα να ισχυροποιούνται οι προσωπικές σχέσεις και να επιλύονται τα προβλήματα.

3.12 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ (CRISIS MANAGEMENT)

Οι αρμοδιότητες της διοίκησης είναι να λαμβάνει αποφάσεις, οι οποίες βασίζονται σε έναν συνδυασμό γνώσεων και εμπειριών. Οι κρίσεις που προκύπτουν μπορεί να συμβούν σε κάθε οργανισμό. Αυτό που κάνει τη διαφορά μεταξύ των επιχειρήσεων που θα επιβιώσουν και αυτών που θα υποκύψουν στην ενδεχόμενη κρίση είναι το λεπτομερέστατο πλάνο δράσεων για τις επικείμενες κρίσεις που πρόκειται να συμβούν.

Η διαχείριση κρίσεων καθορίζεται ως "η ικανότητα του οργανισμού να αντιμετωπίσει γρήγορα, αποδοτικά και αποτελεσματικά λειτουργίες έκτακτης ανάγκης, χωρίς να απειλεί την υγιεινή και την ασφάλεια των ανθρώπων, χωρίς να μειώνει τη δημόσια ή την ιδιωτική ιδιοκτησία και χωρίς να δημιουργεί αρνητικές συνέπειες στις λειτουργίες της επιχείρησης" (Sui Pheng, Ho and Soon, 1999).

Ο σκοπός του σχεδιασμού της διαχείρισης των κρίσεων είναι να αναπτύξει ευέλικτα σενάρια, τα οποία μπορούν να κατανοηθούν και να επαναληφθούν από όλους που συμμετέχουν στην εφαρμογή. Τις ενδεχόμενες κρίσεις μπορούμε να τις διακρίνουμε ως εξής (Parsons, 1996):

- **Άμεση:** είναι η κρίση, η οποία έρχεται χωρίς καμία προειδοποίηση. Συνεπώς, είμαστε ανίκανοι να ερευνήσουμε το πρόβλημα και βεβαίως δεν μπορούμε να σχεδιάσουμε ένα λεπτομερέστατο πλάνο, που θα μπορεί να επαναληφθεί και να εφαρμοστεί.

- **Επικείμενη:** είναι η κρίση, η οποία έρχεται αργά παρόλα αυτά δεν μπορεί να προβλεφθεί ιδιαίτερα. Το δύσκολο εδώ είναι ο καθορισμός των θεμάτων και ο συνδυασμός μεταξύ τους καθώς και τα ανόμοια συμπεράσματα τα οποία οδηγούν στην εν λόγω κρίση. Μπορούμε να την παρομοιάσουμε σαν ένα ηφαίστειο το οποίο σιγά σιγά θα εκραγεί.
- **Δυναμική:** είναι η κρίση, η οποία διαρκεί για εβδομάδες, μήνες ή ακόμα χρόνια. Συνήθως κυριαρχούν εικασίες, κουτσομπολιά και φήμες, που αναπαράγονται. Μπορεί να επιφέρει γρήγορα συμπεράσματα, απλά και μόνο λέγοντας την αλήθεια.

Παρά τους διάφορους τύπους κρίσεων που διακρίνονται η αποτελεσματική διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει μια σειρά δραστηριοτήτων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των κρίσεων προέρχεται από την έλλειψη πληροφόρησης και από την ακατάλληλη διαχείριση της διοίκησης.

Για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε τύπου κρίσης μπορούν να προβλεφθούν κάποιες δραστηριότητες, οι οποίες αναλύονται παρακάτω (Sui Pheng, Ho and Soon, 1999):

- **Στρατηγικές:** οι οργανισμοί δεν θα πρέπει να θεωρούν τη διαχείριση κρίσεων ως κόστος, αλλά ως στρατηγική απαραίτητη για τη διαβεβαίωση της αξιοπιστίας των προϊόντων και των παραγωγικών συστημάτων καθώς και για την εξασφάλιση στρατηγικών πλεονεκτημάτων έναντι ανταγωνιστών.
- **Τεχνικές και δομικές:** αυτές οι δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη δημιουργία των ομάδων κρίσεως, συνδυάζοντας στελέχη και ειδικούς από διαφορετικά τμήματα λειτουργικές περιοχές.
- **Διαγνωστικές και αξιολογικές:** εδώ περιλαμβάνονται προσπάθειες αξιολόγησης και διαγνωστικά εργαλεία καθώς και διαδικασίες, όπως είναι οι οικονομικές επιθεωρήσεις.
- **Επικοινωνιακές:** αυτές οι δραστηριότητες αφορούν πως οι οργανισμοί διαχειρίζονται την επικοινωνιακή τους πολιτική και τι είδους πληροφορίες προκύπτουν μεταξύ των εμπλεκόμενων.
- **Ψυχολογικές και πολιτισμικές:** αυτή η προσπάθεια πρόληψης κρίσεων είναι περισσότερο υποκειμενική και συχνά η πιο δύσκολη στην εφαρμογή της, επειδή διαχειρίζεται με έντονα συναισθηματικά θέματα, όπως είναι ο φόβος, η ανασφάλεια και το άγχος.

Όταν ξεσπάσει η κρίση θα πρέπει να διαχειριστεί το θέμα με προσοχή και να εφαρμοστεί το κατάλληλο σχέδιο. Παράλληλα, απαιτείται η σύσταση της υποστηρικτικής επιτροπής, η οποία θα ηγείται από ένα ειδικό στέλεχος και θα τον πλαισιώνει μια ομάδα από στελέχη όλων των τμημάτων. Επίσης, θα πρέπει να ανοιχτούν όλα τα κανάλια επικοινωνίας είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά και να ειδοποιηθεί ο ειδικός για να εξηγήσει τις τεχνικές συνέπειες και την επιρροή που θα έχει στο κοινό. Η ανώτερη διοίκηση θα πρέπει να είναι ενήμερη όλων των άσχημων γεγονότων καθώς και των ευχάριστων.

Η υποστηρικτική επιτροπή θα πρέπει να διορίσει έναν εκπρόσωπο της εταιρίας, ο οποίος θα είναι ενήμερος για όλες τις πληροφορίες που καταφθάνουν και απαιτείται να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, έτσι ώστε να μπορεί να διαχειριστεί τις πληροφορίες δεόντως. Επιπλέον, θα πρέπει να ιδρυθεί ένα κέντρο που θα διαχειρίζεται τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και να τροφοδοτεί πληροφορίες σε αυτά. Σε τέτοιες καταστάσεις τα γεγονότα θα πρέπει να καταγράφονται όπως είναι και να μην διαστρεβλώνεται η αλήθεια.

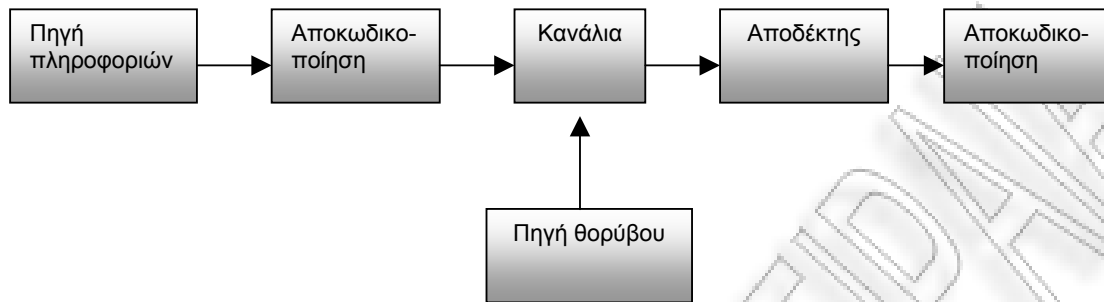
Παρά την έκταση που μπορεί να πάρει η κρίση ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να τη μετατρέψει σε πραγματικό ενδιαφέρον για να μπορέσει να ξεπεραστεί γρήγορα. Όταν ξεπεραστεί η κρίση, τότε έρχεται η στιγμή που θα πρέπει να αξιολογηθεί ακριβώς τι συνέβη και πως η επιχείρηση ανταποκρίθηκε, καθώς επίσης να επαναληφθεί και να αναβαθμιστεί το εν λόγω διαχειριστικό σχέδιο κρίσεως.

3.13 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΥΠΟ ΠΙΕΣΗ (COMMUNICATING UNDER PRESSURE)

Η οργανωσιακή επικοινωνία καθορίζεται ως "η διαδικασία ανταλλαγής και κατανόησης των πληροφοριών από δύο ή περισσότερους ανθρώπους, συνήθως με την πρόθεση να παρακινούν ή να επηρεάζουν συμπεριφορές" (Dawn, 1997). Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει την πρόθεση και όχι απλά τη μεταφορά πληροφοριών. Ο πομπός μπορεί να επηρεάζει τον δέκτη, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του.

Ένα προτεινόμενο μοντέλο για την επικοινωνία των οργανισμών βασίζεται στα ουσιώδη στοιχεία, όπως είναι η πηγή πληροφοριών, η αποκωδικοποίηση του μηνύματος, η αποδοχή των πληροφοριών, η αποκωδικοποίηση και ο θόρυβός. Το εν λόγω μοντέλο απεικονίζεται ακολούθως:

Η ροή του μηνύματος



Σχήμα 4 Μοντέλο Οργανωσιακής Επικοινωνίας

ΠΗΓΗ: Kelly Dawn (2000)

Η πηγή πληροφοριών αναφέρεται στον πομπό του μηνύματος, δηλαδή τον άνθρωπο εκείνο ή την ομάδα ανθρώπων, που έχουν ως σκοπό την επικοινωνία. Η αποκωδικοποίηση εκφράζει το σκοπό του πομπού με τη μορφή του μηνύματος. Το μήνυμα αποτελεί τη μετάφραση του σκοπού σε ένα κώδικά. Τα κανάλια μεταφέρουν τα μηνύματα, τα οποία μπορεί να είναι προφορικά ή όχι, ή και πλέον ηλεκτρονικά. Ο αποδέκτης αποκωδικοποιεί το μήνυμα σύμφωνα με τα δικά του δεδομένα. Ο θόρυβος μπορεί να διαστρεβλώσει το μήνυμα που κατευθύνεται για τον δέκτη. Κατόπιν ο αποδέκτης διαλέγει το κανάλι επικοινωνίας που επιθυμεί, έτσι ώστε να εξασφαλίσει την ανάδραση. Σε κάθε σημείο της επικοινωνίας κάποια διαρροή μπορεί να συμβεί. Αυτό μπορεί να οφείλεται στον πομπό, ο οποίος δεν επηρεάζει κατάλληλα το δέκτη.

Καθοριστικός στόχος όλων των οργανισμών είναι η αποτελεσματική επικοινωνία, όπου θα πρέπει να κατανοηθεί η διαδικασία και να αναπτυχθούν μηχανισμοί βελτίωσης. Σε κάθε είδους επικοινωνία υπάρχουν κάποια εμπόδια, τα οποία την καθιστούν δύσκολη. Τα εμπόδια μπορούμε να τα διακρίνουμε σε διαπροσωπικά ή εμπόδια που προέρχονται από τα ατομικά χαρακτηριστικά του καθενός και σε εμπόδια που προέρχονται από τον οργανισμό, από τη δομή, τα συστήματα και τις διαδικασίες (Lloyd and Varey, 2003).

Τα διαπροσωπικά εμπόδια περιλαμβάνουν:

- Την αντίληψη της επιλογής
- Τα Σημασιολογικά / Εννοιολογικά
- Την επιλογή των καναλιών
- Μη συνεπής επικοινωνία

Τα εμπόδια των οργανισμών περιλαμβάνουν:

- Φυσικές ενοχλήσεις
- Παραπληροφόρηση
- Πίεση χρόνου
- Πίεση ανώτερης ηγεσίας
- Απαιτήσεις της δομής του συστήματος
- Έλλειψη επίσημων καναλιών επικοινωνίας

Όλα αυτά τα στοιχεία καθιστούν την επικοινωνία δύσκολη ή έστω να πραγματοποιείται κάτω από πίεση. Το στοιχείο της πίεσης είναι πολύ σημαντικό και συνήθως επικεντρώνεται στην ανώτερη ηγεσία. Η ανώτερη ηγεσία είναι αυτή που κατευθύνει τις λειτουργίες του συστήματος και ωθεί τους εργαζόμενους στην αποτελεσματική εργασία. Συνεπώς, όταν η ενθάρρυνση και η παρακίνηση καθώς και η καλλιέργεια των δεξιοτήτων γίνεται με σωστό τρόπο, τότε θα επικρατήσει η κατάλληλη ροή των καναλιών επικοινωνίας και η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων θα διεξάγεται χωρίς άγχος και πίεση μέσα στον οργανισμό (Aziz, 2003).

3.14 ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΠΙΕΣΗ (STAYING HEALTHY UNDER PRESSURE)

Είναι γεγονός ότι οι ηγέτες σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού διοχετεύουν το όραμα, τη στρατηγική και συντονίζουν τις δραστηριότητες του οργανισμού. Αλλά για να ευδοκιμήσουν αυτά στο σημερινό πολύπλοκο, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον χρειάζονται διορατικότητα και δεξιότητες, στοιχεία που αποτρέπουν το συμβατικό τρόπο σκέψης σχετικά με την αύξηση της ενέργειας και την αποβολή του άγχους.

Η ενέργεια αποτελεί βασικό στοιχείο, όχι μόνο για την ηγεσία αλλά και για τη ζωή γενικότερα. Όπως είχε αναφέρει ο Αμερικανός φιλόσοφος Alexis de Tocqueville (Cooper,

2001), 150 χρόνια πριν "η ζωή ανήκει σε αυτούς που διαθέτουν περισσότερη ενέργεια" θέλοντας να σημειώσει τη σημασία που παίζει η διάθεση, η λήψη της θετικής ενέργειας, στις δραστηριότητες του ανθρώπου. Πρόσφατα ο Peter Drucker (Cooper, 2001), έχει τοποθετήσει την προσωπική ενέργεια ως αρχικό ποιοτικό στοιχείο της ηγεσίας. Πιστεύει ότι ο κάθε ηγέτης πρέπει πρώτα να αυξήσει την δική του ενέργεια και έπειτα να τη μεταδώσει στους υφιστάμενούς του.

Οι ηγέτες που ευδοκίμησαν κάτω από την πίεση καθώς και οι οργανισμοί και οι ομάδες που αναπτύχθηκαν οδήγησαν τον οργανισμό στην επιβίωση. Οι ηγέτες έχουν συνήθως εξαντλητικό πρόγραμμα, καθώς ρυθμίζουν για όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να ξεκουράζονται και κυρίως να δραστηριοποιούνται σε πράγματα που τους ευχαριστούν και τους χαλαρώνουν. Έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με την πίεση που υφίστανται οι εργαζόμενοι έχουν υποδείξει κάποιους χαλαρωτικούς τρόπους ηρεμίας και τόνωσης (Cooper, 2001). Μερικοί από αυτούς είναι η συχνή διακοπή της εργασίας και η πραγματοποίηση μικρών διαλειμμάτων, η φυσική άσκηση, ένα πλούσιο σε θρεπτικές ουσίες πρωινό και προπώντων θετική σκέψη για όλα τα πράγματα.

Στον εργασιακό χώρο η κατάσταση που επικρατεί είναι επικεντρωμένη στο άγχος και στη πίεση. Η κατάσταση αυτή στη σύγχρονη κοινωνία είναι μόνιμη, για αυτό θα πρέπει ο καθένας να την αποδεκτή και να προσαρμοστεί σε αυτές τις συνθήκες, αρκεί να βρίσκει τρόπους να ισορροπεί και να ικανοποιείται. Αυτά αφορούν όχι μόνο την ανώτερη ηγεσία, αλλά και τους εργαζόμενους, οι οποίοι υφίστανται καταστάσεις άγχους και πίεσης. Σε τέτοιες καταστάσεις απαιτείται να εκτελούν δημιουργικά την εργασία τους και να διακρίνονται για αυτό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

Άρθρα

1. Bernard Redshaw, «Do we really understand coaching? How can we make it work better?», Industrial and Commercial Training, vol. 32, no 3, 2000, pp. 106-108.
2. C. C. Cheung and K. B. Chuah, «Conflict management styles in Hong Kong industries», International Journal of Project Management, vol. 17, no 6, 1999, pp. 393-399.
3. David Shepherd, Stephen Castleberry and Rick Ridnour, «Linking effective listening with salesperson performance: an exploratory investigation», Journal of Business & Industrial Marketing, and Commercial Training, vol. 12, no 5, 1997, pp. 315-322.
4. Gary Geory, Phillip Wright and Joan Anderson, «Strategic performance empowerment model», Empowerment in Organizations, vol. 6, no 2, 1998, pp. 57-65.
5. Heather L. E. Lloyd and Richard J. Varey, «Factors affecting internal communication in a strategic alliance project», Corporate Communications: An International Journal, vol. 8, no 3, 2003, pp. 197-207.
6. Hubert K. Rampersad, «A visionary management model», The TQM Magazine, vol. 13, no 4, 2001, pp. 211-223.
7. Julie J. Gentry, «Carrier involvement in buyer-supplier strategic partnerships», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 26, no 3, 1996, pp. 14-25.
8. Kelly Dawn, «Using vision to improve organizational communication», Leadership & Organization Development Journal, vol. 21, no 2, 1999, pp. 92-101.
9. Khalid Aziz, «Effective communication. The key to successful leadership», Development and Learning in Organizations, vol. 17, no 5, 2003, pp. 7-9.
10. Leo Giglio, Thomas Diamante and Julie Urban, «Coaching a leader: leveraging change at the topic», Journal of Management Development, vol. 17, no 2, 1998, pp. 93-105.
11. Lourdes Munduate, Juan Ganaza, Jose M. Peiro and Martin Euwema, «Patterns of styles in conflict management and effectiveness», The International Journal of Conflict Management, vol. 10, no 1, 1999, pp. 5-24.
12. Marina I. Mercado, «The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation», The Bottom Line: Managing Library Finances, vol. 5, no 3, 1999, pp. 9-11.

13. Marjosola -Aaltio and Tuomo Takala, «Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life», Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, vol. 12, no 4, 2000, pp. 146-158.
14. Paul King and John Eaton, «Coaching for results», Industrial and Commercial Training, vol. 31, no 4, 1999, pp. 145-148.
15. Pheng Sui Low, David K. H. Ho and Ann Yeap Soon, «Crisis management: a survey of property development firms», Property Management, vol. 17, no 3, 1999, pp. 231-251.
16. Randolph Schwering, «Focusing leadership through force field analysis: new variations on a venerable planning tool», Leadership & Organization Development Journal, vol. 24, no 7, 2003, pp. 361-370.
17. Richard Phillips, «Coaching for higher performance», Employee Counseling Today, vol. 8, no 4, 1996, pp. 29-32.
18. Ritch L. Sorenson, Eric A. Morse and Grant T. Savage, «A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model», The International Journal of Conflict Management, vol. 10, no 1, 1999, pp. 25-44.
19. Robert K. Cooper, «Excelling under pressure: increasing your energy for leadership and innovation in a world of stress, change and unprecedented opportunities», Strategy & Leadership, vol. 29, no 4, 2001, pp. 15-20.
20. Ron Cacioppe, «Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership», Leadership & Organization Development Journal, vol. 21, no 2, 2000, pp. 110-119.
21. Samuel M. Natale, Sebastian A. Sora and Seshu B. Kavalipurapu, «Leadership in teams: managerial responses», Team Performance Management, vol. 10, no 3/4, 2004, pp. 45-52.
22. Sue Wallis, «Partnerships- a view from The Boots Company», Education & Training, vol. 40, no 6/7, 1998, pp. 296-300.
23. Will Parsons, «Crisis management», Career Development International, vol. 1, no 5, 1996, pp. 26-28.

Βιβλία

Ελληνόγλωσσα

1. Γ. Τσιότρας , Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002, Αθήνα.
2. Κ. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, δεύτερη έκδοση, 2001, Αθήνα.
3. Λεωνίδας Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks, 2001, Αθήνα.
4. Ν. Λογοθέτης, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall International Ltd, 1992.

Ξενόγλωσσα

1. B. Bergman and B. Klefsjo, Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Studentlitteratur, second edition, 2003, Sweden.
2. J. Evans and W. Lindsay, The Management and Control of Quality, South-Western Thomson Learning, fifth edition, 2002, USA.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Όσον αφορά το κριτήριο της πολιτικής και στρατηγικής στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους και εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα που έχει διοχετεύσει η εκάστοτε επιχείρηση, μέσα από μια στρατηγική, υποστηριζόμενη από τις κατάλληλες δράσεις, πολιτικές και διαδικασίες που θα πρέπει να αναπτύξει.

Οι περισσότερες από τις πετυχημένες επιχειρήσεις αποδίδουν την ανάπτυξη τους σε μια στρατηγική βασισμένη στην ποιότητα, η οποία αναπτύσσεται μέσω μιας επίσημης δομημένης προσέγγισης σχεδιασμού. Η φιλοσοφία της ολικής ποιότητας εν γένει ξεκινά με μια στρατηγική απόφαση για την επίτευξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία λαμβάνεται από την ανώτερη διοίκηση και επικεντρώνεται στην απόδοση της ποιότητας σε κάθε πλευρά της επιχείρησης.

Η ηγεσία σχετίζεται άμεσα με τη στρατηγική, διότι οι ηγέτες δημιουργούν τις αξίες και τις ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού. Η στρατηγική αποτελεί το σύνολο των αποφάσεων, που καθορίζουν και αποκαλύπτουν τους στόχους της επιχείρησης, τις πολιτικές και τα σχέδια που ικανοποιούν τις ανάγκες των εμπλεκόμενων (Evans and Lindsay, 2002). Μέσω μιας αποτελεσματικής στρατηγικής οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Michael Porter (Omachonu and Ross, 2004), η στρατηγική αποτελεί μία ευρύ φόρμουλα για το πώς μια επιχείρηση πρόκειται να ανταγωνιστεί, τους στόχους που θα πρέπει να έχει και τις πολιτικές που απαιτούνται για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται επί το πλείστον από τις επιχειρήσεις για την ανάπτυξη του οράματος, των αξιών, των στρατηγικών στόχων και συγκεκριμένων στρατηγικών για την επίτευξη αντικειμενικών σκοπών. Στη συνέχεια ακολουθούν κάποιες στρατηγικές προσεγγίσεις που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις, που συνδράμουν στην επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΝΑΜΕΩΝ, ΑΔΥΝΑΜΙΩΝ, ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΕΙΛΩΝ - ΑΔΕΑ (SWOT ANALYSIS)

Αρχικά το πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε το 1969 από μελετητές του πανεπιστημίου Harvard και διαδόθηκε τη δεκαετία του '70, λόγω της υπόθεσης ότι η διοίκηση μπορεί να σχεδιάζει την ευθυγράμμιση των πόρων της εκάστοτε επιχείρησης με το περιβάλλον. Κατόπιν θεωρήθηκε η βάση του πλαισίου που συνδέει τους πόρους των επιχειρήσεων σε ένα δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Χρησιμοποιώντας την ΑΔΕΑ σαν μια έρευνα που κατανοεί πως η πρακτική της διοίκησης διαφέρει στην περιγραφή και στην εξέλιξη των καταστάσεων, συνθέτοντας εισροές διαφορετικής φύσης, με νέα δεδομένα του σχεδιασμού και με έρευνες που μπορούν να δρομολογηθούν (Novicevic, Harvey, Autry and Bond, 2004). Πλέον αναγνωρίζεται ως πρακτικό εργαλείο της διοίκησης για την προώθηση της σχεδίασης του προϊόντος.

Η στρατηγική που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση έχει ως σκοπό την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών, είτε εκμεταλλευόμενοι ευκαιρίες, είτε μειώνοντας την επίδραση των απειλών. Η σύνδεση αυτή των χαρακτηριστικών και των κινδύνων αναφέρονται ως αξίες της ΑΔΕΑ. Καθορίζει τις δυνάμεις (Strengths), τις αδυναμίες (Weakness) τις ευκαιρίες (Opportunity) και τις απειλές (Threats) και βοηθά τους σχεδιαστές να αναπτύξουν τη στρατηγική. Εφαρμόζεται σε διαφορετικά επίπεδα στην επιχείρηση (Emblemsvag and Kjolstad, 2002). Η στρατηγική αυτή ξεκινά με τον καθορισμό των δυνατών και των αδύναμων σημείων της επιχείρησης καθώς και με τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει. Ένα διάγραμμα καθορίζεται για να εξασφαλίσει τις αποφάσεις που υποστηρίζουν τις στρατηγικές.

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής είναι απαραίτητη η ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως ΑΔΕΑ και περιλαμβάνει σύνοψη και αξιολόγηση των δυνάμεων-αδυναμιών και των ευκαιριών – απειλών της επιχείρησης. Η αποτύπωση της παραπάνω ανάλυσης γίνεται συνήθως σε μορφή πίνακα, έτσι ώστε να είναι ευκολότερη η σύνοψη και ανάγνωσή της, η εστίαση στα σημαντικότερα σημεία, αλλά και η παράθεση των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

Η ΑΔΕΑ είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος καθορισμού των εσωτερικών δυνάμεων και αδυναμιών του οργανισμού και εξερεύνησης των ευκαιριών και των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ο αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης είναι ο προσδιορισμός του πλεονεκτήματος των ευκαιριών που προσφέρει το περιβάλλον και η αποφυγή ή ελαχιστοποίηση των απειλών που κυριαρχεί στο περιβάλλον (Dale, Boaden, Wilcox and McQuater, 1997).

Η ουσία της ανάλυσης αυτής, έγκειται στο γεγονός ότι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι σημαντικές εξωτερικές απειλές, διότι αποφεύγεται η επένδυση σε όχι τόσο παραγωγικά project και επομένως δεν χάνονται άσκοπα οικονομικοί πόροι, έτσι ώστε να θέτει τον οργανισμό σε οικονομική πίεση και ενδεχομένως σε κίνδυνο της ύπαρξής του. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι εσωτερικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού μπορούν να θεωρηθούν η ενσωματωμένη και δομημένη κουλτούρα και πόροι, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές και γενικότερα όλοι οι εμπλεκόμενοι. Ως εξωτερικές μεταβλητές θεωρούνται η πολιτική, η τεχνολογία, η κοινωνία και η οικονομία (Collett, 1999).

Για την καλύτερη κατανόηση της ανάλυσης δυνάμεων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών απαιτείται η απάντηση των ακόλουθων τεσσάρων ερωτήσεων (<http://www.mindtools.com/swot.html>):

1. Ποια είναι τα δυνατά σημεία του οργανισμού;
 - Τι πλεονεκτήματα παρουσιάζει η επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές;
 - Ποιες διαδικασίες έχουν ερευνηθεί καλύτερα από τον οργανισμό;
 - Ποια άλλα δυνατά σημεία αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση;
2. Ποιες είναι οι αδυναμίες του οργανισμού;
 - Τι μπορεί να βελτιωθεί μέσα στον οργανισμό;
 - Ποιες δραστηριότητες διεξάγονται με όχι τόσο ποιοτικό τρόπο;
 - Ποια λάθη μπορούν να αποφευχθούν στο μέλλον;
3. Τι είναι οι εξωτερικές ευκαιρίες;
 - Ποιες ευκαιρίες μπορούν να φανούν χρήσιμες για την ανάπτυξη της επιχείρησης μελλοντικά;
 - Ποιες είναι οι τρέχον τάσεις της αγοράς και πως αυτές μπορούν να εξελιχθούν σε ευκαιρίες;

4. Τι είναι οι εξωτερικές απειλές;

- Τι εμπόδια αντιμετωπίζει ο οργανισμός;
- Οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν τη θέση του οργανισμού;
- Υπάρχουν προβλήματα ταμειακής ροής;
- Ποια είναι η ανάπτυξη των ανταγωνιστών σε σχέση με την επιχείρηση;

Παραδοσιακά θεωρείται το πλαίσιο των μεταβλητών που θεωρείται σημαντικό για την εκτίμηση της στρατηγικής στο ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς (Drago and Folker, 2000). Η ανάλυση αυτή ενσωματώνει τέσσερα βασικά συστατικά, τα εσωτερικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιχειρήσεων που περιλαμβάνουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες καθώς και τους ανταγωνιστικούς εξωτερικούς παράγοντες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, όπως οι ευκαιρίες και οι απειλές. Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο διάγραμμα:

	Επιθυμητά	Μη επιθυμητά
Μη ελεγχόμενα	Ευκαιρίες	Απειλές
Ελεγχόμενα	Δυνάμεις	Αδυναμίες

Σχήμα 5 Διάγραμμα ΑΔΕΑ

ΠΗΓΗ: Miroslad Novicevic and Michael Harvey (2004)

Το διάγραμμα της ΑΔΕΑ οριζόντια καθορίζει τις επιθυμητές και τις μη επιθυμητές προσδοκίες τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών πελατών, οι οποίες δεν μπορούν να προβλεφθούν και κάθετα διακρίνει τα στοιχεία τα οποία μπορούν να σχεδιαστούν, κάποια από τα οποία είναι ελεγχόμενα και κάποια όχι. Η σύνθεση του διαγράμματος υπακούει στην λογική της συνοχής της στρατηγικής. Η συνοχή θα πρέπει να διατηρείται μέσα και μεταξύ των ακόλουθων τριών συνδυασμών των συστατικών του διαγράμματος:

- Ο συνδυασμός της στήλης μας δίνει τις εξής δυνατότητες:
Δυνάμεις-ευκαιρίες και
Αδυναμίες-απειλές
- Ο συνδυασμός της γραμμής μας δίνει τις εξής δυνατότητες:
Απειλές-ευκαιρίες και
Αδυναμίες-δυνάμεις
- Ο διαγώνιος συνδυασμός μας δίνει τις εξής δυνατότητες:
Αδυναμίες-ευκαιρίες και
Δυνάμεις-απειλές

Η επιτυχημένη στρατηγική αναδύεται από μία κατανοητή κατάσταση ελέγχου. Ο έλεγχος περιλαμβάνει μια σχεδιασμένη εισροή σε μια συστηματική εξέλιξη τόσο των εξωτερικών, που αποτελούν τις ευκαιρίες και τις απειλές όσο και των εσωτερικών, που αποτελούν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά οι πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές και τους πελάτες συλλέγονται για να βοηθήσουν το ανώτερο στέλεχος να λάβει την κατάλληλη στρατηγική απόφαση. Η πρόκληση για τη διοίκηση είναι πως να ενσωματώσουν τις εισροές, δηλαδή την πληροφόρηση και την τοποθέτηση ενός προϊόντος στο παραδοσιακό πλαίσιο της ΑΔΕΑ (Lee and Sai On Ko, 2000). Υποστηρίζεται ότι σύγχρονες θεωρίες στρατηγικής διοίκησης απαιτείται να ενσωματωθούν στην ΑΔΕΑ, η οποία εξασφαλίζει το βασικό πλαίσιο ανάλυσης τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (Ip and Koo, 2004).

4.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΕΝΔΡΟΥ (TREE DIAGRAM)

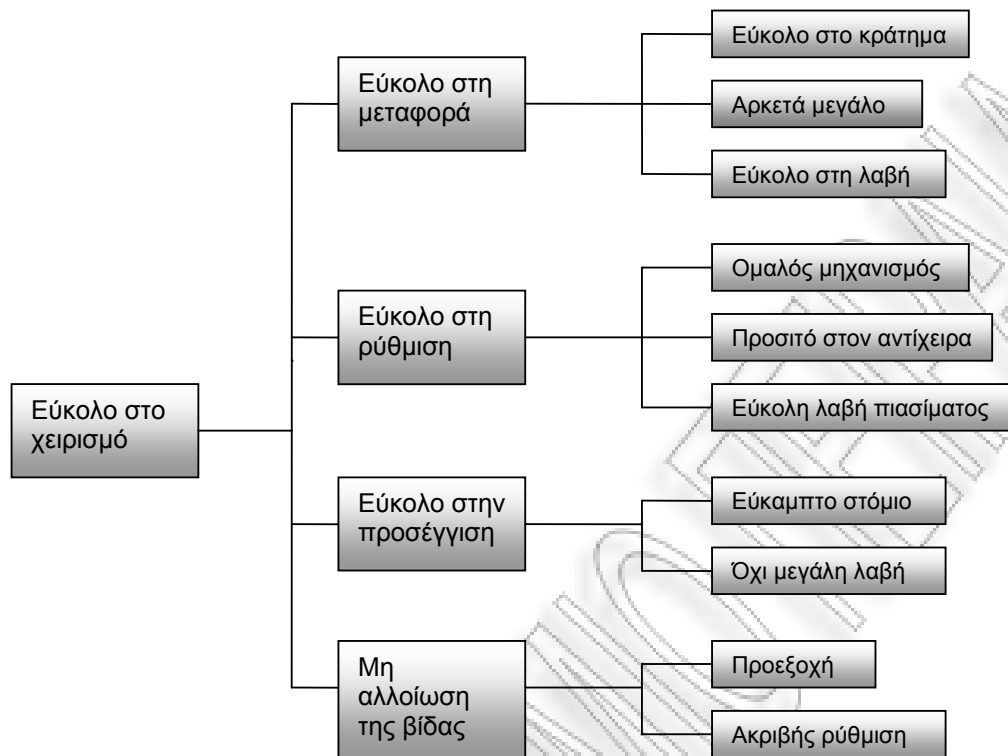
Το διάγραμμα δένδρου βοηθά τις ομάδες στην εξερεύνηση όλων των επιλογών που είναι διαθέσιμες για την επίλυση του προβλήματος ή για την πραγματοποίηση των καθηκόντων τους. Το διάγραμμα δένδρου στην πραγματικότητα μοιάζει με δένδρο, όταν ολοκληρωθεί όλη η διαδικασία, δηλαδή όταν προταθούν όλες οι λύσεις για το εν λόγω πρόβλημα.

Ο κορμός του δένδρου αποτελεί το πρόβλημα ή το ζήτημα που προσπαθούμε να επιλύσουμε. Τα κλαδιά είναι οι κύριες επιλογές επίλυσης του προβλήματος ή της συμπλήρωσης του ζητήματος. Τα παρακλάδια είναι στοιχεία των επιλογών και τα φύλλα αποτελούν το μέσο για την συμπλήρωση των επιλογών (Chaneski, 1998). Αυτό το

διάγραμμα καθώς και άλλα πολλά εργαλεία αποτελούν τις κύριες λύσεις για τα ενδεχόμενα προβλήματα που προκύπτουν στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Bergman and Klefsjo (2003), το διάγραμμα δένδρου ή το συστηματικό διάγραμμα, όπως συχνά αποκαλείται, εξασφαλίζει ένα συστηματικό τρόπο ανάλυσης του βασικού προβλήματος. Είναι περισσότερο προσανατολισμένο στο στόχο και στη δυνατότητα εξερεύνησης όλων των δυνατών συνιστωσών που προκαλούν το πρόβλημα. Όπως το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος, έτσι και το διάγραμμα δένδρου είναι ένα top-down εργαλείο, που σημαίνει ότι το κύριο πρόβλημα ενυπάρχει μέχρι να καθοριστούν οι κύριες αιτίες. Αναλύοντας και ερευνώντας τις επιθυμίες των πελατών, η αξιολόγηση των πιο κρίσιμων και σημαντικών αιτιών μπορεί να είναι αποτελεσματική για την επίλυση του προβλήματος. Το διάγραμμα δένδρου αποσκοπεί στην εξεύρεση της κύριας αιτίας του προβλήματος συνήθως στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος καθώς και στον επιμερισμό των αναγκών των πελατών σε τεχνικά χαρακτηριστικά.

Χαρακτηριστικό αποτελεί το ακόλουθο διάγραμμα δένδρου, το οποίο αφορά ένα ρυθμιζόμενο γαλλικό κλειδί. Ο σχεδιασμός ενός τέτοιου διαγράμματος δίνει τη δυνατότητα μιας εύκολης και λογικής αποτίμησης των αιτιών, όπως παρουσιάζεται στο κάτωθι σχήμα, σε σχέση πάντα με τον διάφορο τύπο προβλημάτων και αποτελεί αποδοτικό εργαλείο όταν διεξάγεται υπό τη μορφή ομάδων:



Σχήμα 6 Διάγραμμα δένδρου

ΠΗΓΗ: Bergman and Klefsjo (2003)

Το εν λόγω διάγραμμα δένδρου απεικονίζει τρεις ερμηνείες, πηγαινόντας από τα αριστερά προς τα δεξιά, σχετικά με την ευκολία του ρυθμιζόμενου γαλλικού κλειδιού. Κάθε διακλάδωση αποτελεί μία ερμηνεία και δικαιολογεί την ευκολία χρήσης και χειρισμού του κλειδιού. Κάθε κλαδί που καταλήγει στη δεξιά πλευρά του διαγράμματος αντιπροσωπεύει μια αναλυτικότερη ερμηνεία και εξήγηση του προβλήματος.

4.3 Η ΤΕΧΝΙΚΗ CATCH-BALL

Ο στόχος της ανώτερης διοίκησης συχνά παραμένει σε πρώτη προτεραιότητα για τους μεσαίους μάντζερ που ακολουθούν την στρατηγική που τους υποδεικνύουν. Η ανάλυση της διαδικασίας catch-ball που καλείται Hoshin Kanri προήλθε από την Ιαπωνία και στοχεύει στην ενσωμάτωση της διαδικασίας του σχεδιασμού της εταιρίας τόσο σε υψηλό επίπεδο στρατηγικής όσο και σε χαμηλά επίπεδα λειτουργιών (Baden-Fuller, 2001).

Το Hoshin Kanri πρωτοεμφανίστηκε στα τέλη του 1960 και ήταν ένα σύστημα διοίκησης. Η ετήσια πολιτική τίθεται από την εταιρία και διοχετεύεται σε όλα τα επίπεδα, τις λειτουργίες και τμήματα του οργανισμού. Τα αποτελέσματα ελέγχονται από τα μεσαία στελέχη, τα οποία έχουν διορισθεί κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης της πολιτικής, από ανώτερα στελέχη που διεξάγουν εσωτερικούς ελέγχους, μέσω των κύκλων ποιότητας και, όπου κρίνεται απαραίτητο, λαμβάνονται οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις. Με αυτόν τον τρόπο τα αποτελέσματα αντικατοπτρίζονται στην πολιτική του επόμενου χρόνου. Με αυτήν την προσέγγιση δυναμώνουν οι εσωτερικές διαδικασίες της κάθε επιχείρησης (Kondo, 1998).

Η διαδικασία αυτή αναγνωρίζεται ως μια σημαντική στρατηγική επιτρέποντας στην ανώτερη ηγεσία να δοκιμάζει τις δυνατότητές της στην άσκηση πολιτικής. Μέχρι εκείνη τη χρονική περίοδο, πολλές επιχειρήσεις έκαναν ενεργή προσπάθεια να συνδέσουν απόλυτα τις ετήσιες πολιτικές με τους μεσοπρόθεσμους-μακροπρόθεσμους στόχους των τριών-πέντε επομένων ετών. Τέτοια σχέδια ανυπολόγιστης σημασίας όσο περισσότερο χρονικό διάστημα διαρκεί η εφαρμογή τους, τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη της εγκαθίδρυσης μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σχεδίων.

Σύμφωνα με μια Ιαπωνική εταιρία που παράγει ελαστικά, η εφαρμογή των ετήσιων προτεραιοτήτων σχετίζονται με δραστηριότητες οι οποίες εκτείνονται σε πολλές περιοχές της διοίκησης, όπως είναι η διασφάλιση ποιότητας η οποία καθορίζεται σύμφωνα με τις ετήσιες πολιτικές των στελεχών και ενσωματώνονται στον οργανισμό καθώς και εφαρμόζονται από τα σχετικά τμήματα (Baden-Fuller, 2001). Το ανώτερο διοικητικό στέλεχος διεξάγει έρευνα, έτσι ώστε να εξετάσει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν και να καθορίσει αν κάποιο πρόβλημα σχετίζεται με αυτό. Παράλληλα, τα ανώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για την εγκαθίδρυση συγκεκριμένων πολιτικών σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και τις υπηρεσίες που προσφέρονται, με σκοπό την πλήρη ικανοποίηση των πελατών.

Ο κύριος λόγος που εφαρμόστηκε αυτή η μέθοδος ήταν η ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αποδεικνύεται υπερβολικά αποτελεσματική στη βελτίωση των σχεδίων της επιχείρησης και στη συνεργασία των εργαζομένων. Επιπλέον, είναι αποτελεσματική στη παρακίνηση και στην ενθάρρυνση των εργαζομένων, διότι οι ετήσιες πολιτικές αποφασίζονται από την ανώτερη διοίκηση ύστερα από επιθεώρηση και έλεγχο πολλών μεσαίων μανάτζερ. Αυτή η διαδικασία που

πραγματοποιείται πριν τον καθορισμό της οριστικής πολιτικής είναι γνωστή ως catch ball, δηλαδή η πολιτική αποτελεί την μπάλα που πηγαίνει μπρος πίσω μεταξύ των ανώτερων και μεσαίων μάντζερ. Ο στόχος αυτής της διαδικασίας είναι να μετατρέψει τους υποχρεωτικούς αντικειμενικούς σκοπούς που τίθενται από την ανώτερη διοίκηση σε στόχους που θέτουν προσωπικά οι εργαζόμενοι (Kondo, 1998).

Πιο συγκεκριμένα, η τεχνική catch ball είναι μια προσέγγιση επανακαθορισμού των αντικειμενικών στόχων και δράσεων, σε σχέση με τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Είναι μια σειρά συνομιλιών μεταξύ τους μάντζερ και των ομάδων, οι οποίοι αναπτύσσουν ιδέες και πραγματοποιούν εκτεταμένες αναλύσεις, που συμμετέχουν όλα τα στρώματα του οργανισμού. Αυτό το εργαλείο εξασφαλίζει ένα αληθινά παραγωγικό διάλογο μέσα σε ολόκληρη την επιχείρηση. Συχνά χρησιμοποιείται για να μετατρέψει τους στόχους της ανώτερης διοίκησης σε αντικειμενικούς σκοπούς και δράσεις όλων των εργαζομένων, μέσω ενός κοινού οράματος. Επομένως, η διαδικασία catch ball παρακινεί το ενδιαφέρον και τη δέσμευση και των δύο πλευρών, της ανώτερης διοίκησης και των εργαζομένων.

Η Hoshin Kanri είναι μια δραστηριότητα που περικλείει ολόκληρο το προσωπικό, η ανώτερη διοίκηση πρέπει να ηγείται και να προσαρμόζει την ενέργεια και τον ενθουσιασμό όλων. Η διαδικασία catch ball όπου οι υποχρεωτικοί στόχοι της από τα άνω διοίκησης μετατρέπονται σε εθελοντικοί που αυτοκαθορίζουν τους στόχους αποτελούν μέρος της διαδικασίας Hoshin Kanri που παρακινούν τους εργαζόμενους. Η διαδικασία αυτή διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και από τον τρόπο που την ασκούν η ανώτερη ηγεσία.

Αυτή η προσέγγιση εφαρμόστηκε και από την Toyota (Liker, 2004), την τρίτη μεγαλύτερη βιομηχανία στον κόσμο, και χαρακτηρίστηκε ως διαδικασία μάθησης, η οποία έγκειται στην ευθυγράμμιση των αντικειμενικών σκοπών όλων των εργαζομένων μέσω ενός κοινού στόχου. Αποτελεί μέρος της επικοινωνιακής πολιτικής της εταιρίας μεταξύ του ανώτερου και του μεσαίου μάντζερ καθώς και του επιβλέποντα και του αρχηγού της ομάδας. Η μεγαλύτερη δύναμη της προσέγγισης Hoshin Kanri είναι η δυνατότητα να μεταφράζει υψηλού επιπέδου, εξειδικευμένους στόχους σε ποσοτικοποιήσιμες πετυχημένες δράσεις.

Στη φιλοσοφία της Toyota η προσέγγιση Hoshin Kanri πολλές φορές καλείται υιοθέτηση και υλοποίηση πολιτικής ("policy deployment"), διότι ξεκινά με τους αντικειμενικούς σκοπούς που τίθενται από την ανώτερη διοίκηση και, διαδοχικά κάθε επίπεδο αναπτύσσει,

με τη σειρά του, μετρήσιμους αντικειμενικούς στόχους σε ετήσια βάση, οι οποίοι σχεδιάζονται και υποστηρίζονται με τους ευρύτερους στόχους που έχουν ήδη τεθεί. Συνεπώς, διαχέονται σε όλες τις ομάδες εργασίας και σε όλες τις λειτουργίες του οργανισμού.

Η προσέγγιση αυτή ισχυροποιήθηκε ιδιαίτερα από το δεύτερο μισό του 1970, όταν οι επιχειρήσεις προσπαθούσαν στα σοβαρά να βελτιώσουν την συνολική τους εικόνα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εκείνη τη χρονική περίοδο, στην Ιαπωνία όπου αναπτύχθηκε η μέθοδος αυτή, είχε ξεσπάσει η ενεργειακή κρίση του 1973 και συντελέστηκε η δραματική πτώση της αξίας του γιεν το 1979 και συνεπώς τα προϊόντα είχαν χάσει την ανταγωνιστικότητά τους στη διεθνή αγορά (Kondo, 1998).

Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις η ετήσια πολιτική της εκάστοτε επιχείρησης δεν καθορίζεται από μεσοπρόθεσμους στόχους ούτε από μια αναθεώρηση των αποτελεσμάτων, ούτε από προβλέψεις και φιλοδοξίες της επιχείρησης. Συνήθως καθορίζεται από τις προσπάθειες της επιχείρησης να εγκαθιδρύσει μια πολιτική λαμβάνοντας υπόψη τι πρόκειται να συμβεί στο μέλλον. Η σύνδεση αυτή της ετήσιας πολιτικής με τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ένα είδος εκπαίδευσης για τη διαπλάτυνση των δεξιοτήτων και την μελλοντική ικανότητα πρόβλεψης. Αν και όσες περισσότερες προβλέψεις γίνονται τόσο λιγότερο σίγουρη είμαστε για την εγκυρότητά τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

Άρθρα

1. B. G. Dale, R. J. Boaden, M. Wilcox and R. E. McQuater, «Total quality management sustaining audit tool: Description and use», Total Quality Management, vol. 8, no 6, 1997, pp. 395-408.
2. Charles Baden-Fuller, «Editorial», Long Range Planning, vol. 34, no 3, 2001, pp. 281-283.
3. Jan Emblemvag and Lars Endre Kjolstad, «Strategic risk analysis – a field version», Management Decision, vol. 40, no 9, 2002, pp. 842-852.
4. Mirolad Novicevic, Michael Harvey, Chad Autry and Edward Bond, «Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning», Marketing Intelligence & Planning, vol. 22, no 1, 2004, pp. 84-94.
5. S. F. Lee and Andrew Sai On Ko, «Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology», Managerial Auditing Journal, vol. 15, no 1/2, 2000, p. 68-76.
6. Stacy Collett, «SWOT Analysis», Computerworld, vol. 33, no 29, 1999, pp. 58-60.
7. Wayne S. Chaneski, «The seven ‘new’ tools for quality management», Modern Machine Shop, vol. 71, no 1, 1998, pp. 54-56.
8. William A. Drago and Cathleen A. Folker, «Achilles Revisited: The Impact of Incompetencies on Firm Performance», Management Research News, vol. 22, no 1, 2000, pp. 84-94.
9. Y. K. Ip and L. C. Koo, «BSQ strategic formulation framework. A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment», Managerial Auditing Journal, vol. 19, no 4, 2004, pp. 533-543.
10. Yoshio Kondo, «Hoshin kanri- a participative way of quality management in Japan», The TQM Magazine, vol. 10, no 6, 1998, pp. 425-431.

Βιβλία

Ξερόγλωσσα

1. B. Bergman and B.Klefsjo, Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Studentlitteratur, second edition, 2003, Sweden.
2. Jeffrey K. Liker, The Toyota Way, McGraw-Hill, 2004, USA .
3. Vincent K. Omachonu and Joel E. Ross, Principles of Total Quality, CRC Press, third edition, 2004, USA.

Ηλεκτρονική Διεύθυνση

- <http://www.mindtools.com/swot.htm>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ένα από τα βασικότερα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελεί και η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, που προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διοικεί, αναπτύσσει και αξιοποιεί τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, σε κάθε λειτουργία και διαδικασία της επιχείρησης, με σκοπό την υποστήριξη της στρατηγικής.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα νέο τρόπο σκέψης για το πώς οι άνθρωποι θα πρέπει να διαχειρίζονται τους εργαζόμενους στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τους θεωρητικούς η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διακρίνεται κάτω από δύο σχολές τη «σκληρή» και τη «μαλακή». Η μεν πρώτη επικεντρώνεται στη διαχείριση και στον έλεγχο των εργαζομένων, έτσι ώστε να επιτύχει ο οργανισμός τους στρατηγικούς στόχους, ενώ η δε δεύτερη δίνει περισσότερη αναγνώριση στις ανάγκες των εργαζομένων και στη σημαντικότητα της δέσμευσης (Reid, Morrow, Kelly and McCartan, 2002).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως το ενεργητικό στοιχείο της επιχείρησης και θα πρέπει να δίνεται έμφαση στη δέσμευση, στην προσαρμοστικότητα και στη θεώρηση των εργαζομένων ως μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πιο διαρκή και περισσότερο δύσκολο πράγμα είναι να κερδίσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη βελτιωμένη ικανότητα των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ίδρυσης εσωτερικών δομών και διαδικασιών, που επηρεάζουν τα μέλη του οργανισμού να δημιουργήσουν συγκεκριμένες ικανότητες, έτσι ώστε να δίδεται η δυνατότητα στον οργανισμό να υιοθετεί τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των πελατών.

Για αυτό το λόγο απαιτείται από την επιχείρηση να πραγματοποιεί, μεταξύ άλλων, περιοδικά ένα είδος έρευνας των εργαζομένων, προκειμένου να αντιληφθεί τη συμπεριφορά και να καλύψει τις ανάγκες τους. Πολλές φορές διεξάγεται έρευνα για την πρόσληψη των εργαζομένων, έτσι ώστε η επιχείρηση να στελεχώνεται από τα κατάλληλα άτομα, με τα ανάλογα προσόντα και συμπεριφορές για τη βελτίωση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Επιπλέον, η χρησιμότητα της ανάδρασης βοηθά την επιχείρηση να κατευθύνει, να παρακινεί και να ενισχύει αποτελεσματικές συμπεριφορές και ως εκ τούτου αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές.

Η στρατηγική για τη συμμετοχή και την ενδυνάμωση των εργαζομένων λειτουργεί μέσω κάποιων προσεγγίσεων και τεχνικών που αναπτύσσει η επιχείρηση. Οι κατάλληλα οργανωμένες και δομημένες ομάδες αποτελούν ένα αποτελεσματικό τρόπο παρακίνησης για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Βέβαια αυτό προαπαιτεί συνεχή οργάνωση και σχεδιασμό των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές μπορούν να μειώσουν το κενό της έλλειψης επικοινωνίας σε μια κλασική λειτουργική δομή, που χαρακτηρίζεται από μια αλυσίδα ιεραρχίας (Omachonu and Ross, 2004). Απαιτείται να κυριαρχεί ομαδικό πνεύμα και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Σε μια διαλειτουργική ομάδα μειώνονται πολλά από τα εμπόδια και ενθαρρύνεται ένα ολοκληρωμένο σύστημα προσέγγισης, με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων.

Συνεπώς, η ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης απαιτεί ένα πλήρως δεσμευμένο, εκπαιδευμένο και συμμετοχικό εργατικό δυναμικό. Σημαντικές προκλήσεις καθιστούν την ενσωμάτωση των πρακτικών και την ευθυγράμμιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με τις κατευθύνσεις και τις στρατηγικές της επιχείρησης. Επομένως, για την βέλτιστη λειτουργία της επιχείρησης απαιτείται η αποτελεσματική χρήση και κατανόηση των απαιτήσεων των εργαζομένων.

5.1 ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΡΕΥΝΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (CONDUCTING EMPLOYEE SURVEYS)

Η χρήση των ερευνών της συμπεριφοράς των εργαζομένων έχει αυξηθεί σημαντικά και ως μέθοδος έρευνας και ως πρακτικό εργαλείο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι έρευνες των εργαζομένων μπορούν να πάρουν πολλές μορφές. Αρχικά, η έρευνα είναι η συστηματική συλλογή πληροφοριών και πραγματοποιείται από μεγάλες ομάδες ερευνών, συνήθως με τη χρησιμοποίηση συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων (Hartley, 2001). Με τη μέθοδο αυτή περιγράφονται, συγκρίνονται και αξιολογούνται στάσεις και συμπεριφορές.

Η έρευνα πληροφοριών είναι διακεκριμένη και σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Πολλοί μελετητές για τις έρευνές τους βασίζονται στη μέτρηση των συμπεριφορών των εργαζομένων, προκειμένου να διεξάγουν συμπεράσματα. Μερικοί ακαδημαϊκοί, ιδίως αυτοί που επιστημονικά ενδιαφέρονται για τα θέματα που αφορούν την ανάπτυξη του οργανισμού και την αλλαγή της κουλτούρας αξιοποιούν τις έρευνες αυτές και δη των εργαζομένων.

Κάνοντας μια μικρή ιστορική αναδρομή διαπιστώνεται ότι οι έρευνες των εργαζομένων έχουν μεγάλη ιστορία μέσα στο χώρο της εργασίας και της φιλοσοφίας του οργανισμού, ξεκινώντας με μελέτες της προσωπικότητας, των δεξιοτήτων και της ηγεσίας κατά τη διάρκεια του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου.

Από το 1940 το Κέντρο Ερευνών του Πανεπιστημίου του Michigan πρωτοπόρησε και προώθησε τη χρήση ερευνών μέσω ερωτηματολογίων και μέσω συνεντεύξεων που διεξήγαγαν focus groups, ως μέσο ανακάλυψης των απόψεων των εργαζομένων και μέτρησης των προτιμήσεών της. Στις Ηνωμένες Πολιτείες είχε γίνει ένα είδος μόδας οι επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν έρευνες των εργαζομένων και θεωρείτο ως αλληλένδετο μέρος της στρατηγικής των ανθρωπίνων πόρων. Παράλληλα, στο Ηνωμένο Βασίλειο σε μία έρευνα που διεξήχθη σε 1.122 ανώτερα στελέχη βρέθηκε ότι το 28% χρησιμοποιούσε έρευνες συμπεριφοράς των εργαζομένων. Οι έρευνες απόψεων και συμπεριφορών έγινε ιδιαίτερα γνωστή στα χρόνια του μεσοπολέμου, έτσι ώστε οι ειδικοί να μπορέσουν να καθορίσουν την άποψη του κοινού (Hartley, 2001).

Από το 1950, η έρευνα στράφηκε στην κατανόηση της ικανοποίησης της εργασίας, στα κίνητρα των εργαζομένων, στις προθέσεις τους και στην πίεση της δουλειάς, δηλαδή κυρίως εστιάζεται στην βελτίωση της παραγωγικότητας. Από το 1990 και μετά η έρευνα απέκτησε ευρύτερο ενδιαφέρον, όχι μόνο για θέματα που αναφέραμε προηγουμένως, για την ικανοποίηση της εργασίας, αλλά και για τις απόψεις των εργαζομένων όσον αφορά τις στρατηγικές του οργανισμού σε θέματα ποιότητας και οργανωσιακής αλλαγής. Αν και οι έρευνες χρησιμοποιούνταν για να βρεθούν οι αιτίες που θα οδηγήσουν στη λύση του συγκεκριμένου προβλήματος συνδέθηκαν αρκετά με τη στρατηγική των επιχειρήσεων.

Οι λόγοι που οδηγούν στην αυξημένη χρήση των ερευνών των εργαζομένων αρχικά οφείλονται στην επιθυμία των επιχειρήσεων να μετατρέψουν τη δέσμευση των εργαζομένων σε κυρίαρχο θέμα του οργανισμού. Επιπρόσθετα, οι προσωπικοί μάνατζερ ψάχνουν βάσιμες αποδείξεις για να υποστηρίξουν τη θέση τους και καταλήγουν στην διεξαγωγή ερευνών των εργαζομένων. Η πολυπλοκότητα της δουλειάς και οι συχνές αλλαγές που πραγματοποιούνται τις τελευταίες δεκαετίες έχουν οδηγήσει τους εργαζόμενους να εξαρτώνται από τις επιχειρήσεις, καθώς και οι ίδιες το επιθυμούν, διότι κατά κάποιο τρόπο επηρεάζουν το ηθικό των εργαζόμενων και μπορούν να ελέγχουν την επιρροή που ασκούν στον οργανισμό.

Η διαδικασία αυτή των ερευνών των εργαζομένων προσδίδει αξία στην επιχείρηση, διότι οι έρευνες εξασφαλίζουν συνεχή ανατροφοδότηση από όλους τους εργαζόμενους σε ένα εύρος θεμάτων, συγκεράζουν τις απόψεις ολόκληρου του οργανισμού σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και εμφανώς αποκαλύπτουν τα δυνατά σημεία και τις περιοχές προς βελτίωση της επιχείρησης.

Οι έρευνες των εργαζομένων για να είναι αποτελεσματικές και να εξασφαλίζουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει (Folkman, 2000):

- Να διευκρινίζουν τη στρατηγική και να εφαρμόζουν τα σχέδια
- Να καθορίζουν δεξιότητες, ικανότητες, χαρακτηριστικά και συμπεριφορές για την επίτευξη της στρατηγικής
- Να δημιουργούν μετρήσιμα εργαλεία για την αξιολόγηση της ανταγωνιστικότητας
- Να μαζεύουν στοιχεία και να καθορίζουν τυχόν παρεξηγήσεις και
- Να επικεντρώνονται στις προσπάθειες δημιουργίας άσκησης επιρροής

Τις έρευνες μπορούμε να τις διακρίνουμε σε αρκετές μορφές. Αρχικά, μία προσέγγιση είναι η συλλογή των πληροφοριών. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με συγκεκριμένα θέματα. Η προσέγγιση της αλλαγής αναγνωρίζει τα περισσότερα αρμόζουσα θέματα που κατευθύνουν την αλλαγή για την βελτίωση του οργανισμού και τέλος η προσέγγιση της εναρμόνισης της στρατηγικής είναι για την αξιολόγηση της κατάστασης της επιχείρησης και που η ίδια σκοπεύει και επιθυμεί να φθάσει. Με τις προσεγγίσεις αυτές κατανοούμε το διαφορετικό σκοπό των ερευνών των εργαζομένων. Σημασία δεν έχει τόσο αν συμμετέχει ολόκληρος ο οργανισμός ή ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του, αλλά ο βασικός παράγοντας στην απόφαση της διεξαγωγής των ερευνών αποτελεί το επίπεδο των προσδοκιών μεταξύ των εργαζομένων που μπορεί να δημιουργηθεί με την διεξαγωγή της έρευνας (Folkman, 2000).

Η έρευνα όταν δεν διεξάγεται σωστά ή όταν δεν αξιολογείται κατάλληλα μπορεί να βλάψει τον οργανισμό. Η έρευνα των εργαζομένων θα πρέπει να θεωρείται όχι μόνο ως ένα μέσο συλλογής στοιχείων, αλλά ως μια φόρμα συμβουλής του εργατικού δυναμικού, η οποία εξασφαλίζει αξιόλογο υλικό για τη διοίκηση του οργανισμού (Hartley, 2001). Πολλοί μελετητές ασπάζονται την άποψη ότι οι έρευνες δημιουργούν ανάδραση πληροφοριών και είναι αποτελεσματικές για την απόδοση του οργανισμού, διότι συντελούν στη συνεχή βελτίωση.

5.2 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΩΝ (RUNNING FOCUS GROUPS)

Το βασικό χαρακτηριστικό των ομάδων αυτών (focus groups) είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων που διεξάγουν έρευνα και της παραγωγής δεδομένων. Οι συμμετέχοντες συγκεντρώνονται και ξεκινούν συζητήσεις σχετικά με συγκεκριμένα θέματα, όπου τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για την κατανόηση του εν λόγω ζητήματος. Από το 1950, οι ομάδες αυτές χρησιμοποιήθηκαν κυρίως στην έρευνα του εμπορίου. Από το 1980 η μέθοδος των focus groups χρησιμοποιήθηκε αποκλειστικά στην έρευνα του μάρκετινγκ και ακόμα και σήμερα θεωρείται ως μια από τις σημαντικότερες έρευνες των καταναλωτών (Mitchell and Branigan, 2000).

Συνεχείς επιτροπές και συνεδριάσεις που δεν αντιλαμβάνονται την έρευνα ως ανώτερο σκοπό δεν μπορούν να θεωρηθούν ως focus groups. Οι ομάδες αυτές θα πρέπει να είναι επικεντρωμένες πάνω στο θέμα που τις αφορά. Απαιτείται προσεχτική προετοιμασία και συνδυασμός των κατάλληλων συμμετεχόντων καθώς και προετοιμασία των ορθών ερωτήσεων. Επίσης, τα μέλη της ομάδας συμμετέχουν στη συζήτηση και πολλές φορές αναλόγως τον συντονιστή τους θέτει και ερωτήματα.

Τα focus groups μπορούν να απαντούν καλύτερα συγκεκριμένου τύπου ερωτήσεων σε σχέση με άλλες ομάδες. Είναι ιδιαίτερα καλές στην ανακάλυψη και στην παραγωγή ιδεών καθώς και στο βαθμό συναίνεσης ενός θέματος. Επικεντρώνονται περισσότερο σε κριτικά θέματα. Τα μέλη της ομάδας ενισχύουν το ένα το άλλο και εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους. Αισθάνονται άνετα, ελεύθερα και νοιώθουν ότι μπορούν να μοιραστούν τις εμπειρίες τους, διότι αντιλαμβάνονται ότι οι προτάσεις τους και τα σχόλιά τους υπολογίζονται από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες.

Οι ομάδες αυτές απαιτούν κάποια ανάλογη προετοιμασία, όσον αφορά τη σύσταση και το είδος των ερωτήσεων που θα πραγματοποιηθούν. Οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι κατανοητές και απαιτείται η κατάλληλη καθοδήγηση από τον επιβλέποντα. Όταν ο επιβλέπων είναι ο ίδιος για όλες τις ομάδες επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερη επικοινωνία και αποπεράτωση του έργου.

Η μέθοδος των focus groups ως εργαλείο αξιολόγησης έχει πολλά θετικά, τα οποία υπερτερούν των αρνητικών. Χρησιμοποιείται και ως μεθοδολογικό εργαλείο όταν

εφαρμόζεται αποτελεσματικά. Ο συντονιστής του προγράμματος απαιτείται να εκτιμήσει τους στόχους και τους διαθέσιμους πόρους της έρευνας και να κατατάξει σε πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου.

Ως εργαλείο αξιολόγησης η μέθοδος των ομάδων (focus groups) λαμβάνει υπόψη της πρακτικά θέματα (Mitchell and Branigan, 2000), όπως την:

- προετοιμασία των κατευθυντήριων γραμμών
- στρατολόγηση των μελών της ομάδας
- διευκόλυνση της συζήτησης
- ανάλυση των αποτελεσμάτων
- συμπλήρωση της κατάλληλης φόρμας

Συνεπώς, η μέθοδος των focus groups θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική, διότι εξασφαλίζει πλούσια και έγκυρα δεδομένα. Συντελεί στην κατανόηση και στην επίλυση οιοσδήποτε προβλημάτων και δίνει κίνητρα στους συμμετέχοντες, μειώνοντας τα εμπόδια, για αποτελεσματική εφαρμογή των στόχων τους. Βέβαια όλα αυτά ισχύουν με την προϋπόθεση ότι αποτελεί χρήσιμο εργαλείο αξιολόγησης, το οποίο χρησιμοποιείται κατάλληλα και έγκαιρα.

5.3 ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ SMART (CREATING SMART OBJECTIVES)

Η τεχνική αυτή βασίζεται στο «SMART Διαχείριση Πρόσθεσης Αξίας», που σημαίνει simple multi-attribute rating technique (SMART), όπως διατυπώθηκε από τον Edwards και τους συνεργάτες του το 1988 (Green and Moss 1998). Η προσέγγιση αυτή έχει τις ρίζες της στην ανάλυση των αποφάσεων και αρχικά ασχολείται με τη διεργασία των αποφάσεων παρά με την λήψη απόφαση. Το «SMART Διαχείριση Πρόσθεσης Αξίας» αριθμείται σε μία τεχνική μοντέλου αποφάσεων που διευκολύνει το διάλογο και την επιχειρηματολογία μεταξύ των εμπλεκομένων που αναλαμβάνουν διάφορα έργα.

Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί ένα περιβάλλον μάθησης μεταξύ των εμπλεκομένων, όπου μπορεί να εμπλουτίσει τους στρατηγικούς στόχους των έργων και εκφράζεται εμφανώς με ένα δομημένο τρόπο. Είναι σύμφωνη με τη συμμετοχή των πελατών στη διαδικασία του σχεδιασμού και δη διευκολύνει τους πελάτες στην καλύτερη κατανόηση των απαιτήσεων

στη διαδικασία σχεδιασμού. Η επιτυχία ενός έργου μπορεί να εξασφαλιστεί με την καλύτερη κατανόηση των διαδικασιών, της δομής και του περιεχομένου.

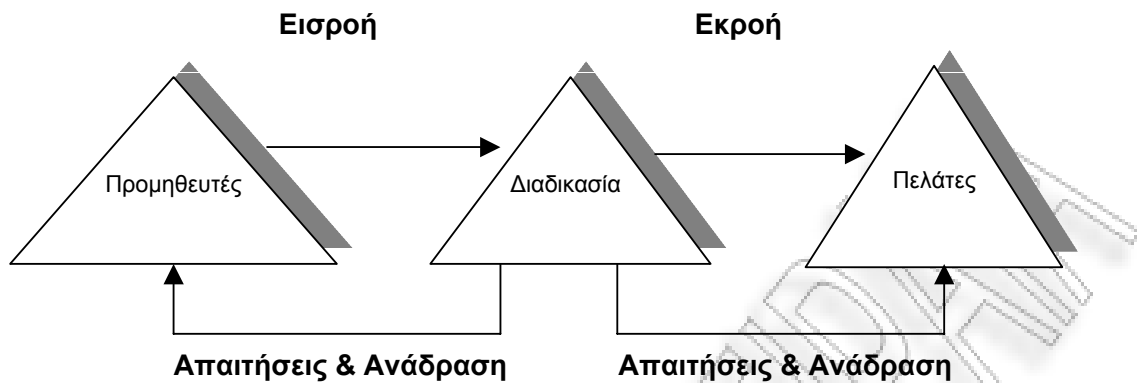
Το «SMART Διαχείριση Πρόσθεσης Αξίας» χρησιμοποιείται επί το πλείστον στο Ηνωμένο Βασίλειο πάνω από 200 επιχειρήσεις. Η λογική της τεχνικής αυτής, διαβεβαιώνει ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται προσεχτικά σύμφωνα με τις διαθέσιμες πληροφορίες. Το μοντέλο αποφάσεων εξασφαλίζει τη συμμετοχή των πελατών στη λήψη αποφάσεων. Η συμμετοχή οδηγεί στη δέσμευση των πελατών προς την επιχείρηση. Αυτό που επιτυγχάνει το «SMART Διαχείριση Πρόσθεσης Αξίας» είναι η εξασφάλιση των μέσων, ότι η φάση του σχεδιασμού είναι σε συνάρτηση με τις στρατηγικές ανάγκες των πελατών. Είναι γεγονός ότι οι στρατηγικές ανάγκες του οργανισμού αλλάζουν, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών.

5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΑΝΑΔΡΑΣΗ (GIVING EFFECTIVE FEEDBACK)

Η ανάδραση καθορίζεται ως η μέθοδος εκείνη η οποία εξασφαλίζει ροή πληροφοριών για τους διοικούντες και για τους εργαζόμενους από όλες τις κατευθύνσεις. Όπως χαρακτηρίζεται από τους Garavan, Morley και Flynn (1997), η ανάδραση των 360° αποτελεί την περίπτωση του «παλιού κρασιού μέσα σε καινούργια μπουκάλια», διότι η διαδικασία ενυπάρχει μέσα στον οργανισμό, αλλά τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί η καινούργια μέθοδος της ανάδρασης των 360°.

Η αξία και η χρησιμότητα της ανάδρασης είναι να κατευθύνει, να παρακινεί και να ενισχύει αποτελεσματικές συμπεριφορές (Steelman and Rutkowski, 2004). Ο πελάτης αποτελεί μία από τις κύριες πηγές ανάδρασης και όταν απουσιάζει από την διαδικασία αυτή η ανάδραση καθορίζεται πιο ορθά ως λιγότερο αποτελεσματική, δηλαδή 270°. Αυτό δικαιολογείται από την άποψη ότι ο πελάτης προσθέτει αξία στον οργανισμό και αυξάνει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα (Dale, 2001).

Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο σχήμα που παρουσιάζει τη διαδικασία της ανάδρασης μεταξύ του πελάτη και του προμηθευτή:



Σχήμα 7 Μοντέλο Πελάτη - Προμηθευτή

ΠΗΓΗ: Evans and Lindsay (2002)

Η χρήση της ανάδρασης των 360° μπορεί να εξεταστεί από δύο απόψεις, από την πλευρά του οργανισμού και από την πλευρά μεμονωμένα του κάθε εργαζόμενου. Αρχικά, από την πλευρά του οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί με τους εξής τρόπους:

- Διευκολύνει την αλλαγή της κουλτούρας και δη στην επικέντρωση της ομαδικής εργασίας καθώς και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Δίνεται η δυνατότητα της έκφρασης των απόψεων και της καλλιέργειας των δεξιοτήτων και συμπεριφορών.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά για αναπτυξιακούς σκοπούς, διότι βρίσκει εφαρμογή στην περιοχή της εκπαίδευσης, η οποία αυξάνει τη βιωσιμότητα κάθε οργανισμού.
- Επίσης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέρος ενός συστήματος σχεδιασμού των κατάλληλων ικανοτήτων και δεξιοτήτων, που απαιτείται να έχουν οι εργαζόμενοι.
- Η ανάδραση οδηγεί στην αύξηση των ικανοτήτων των ειδικών, διότι οι ειδικοί δεν συμμετέχουν συνήθως σε προγράμματα επιμόρφωσης, αλλά αξιολογούνται από τους ανωτέρους τους.
- Ενισχύει τις επιθυμητές αξίες και στρατηγικές του οργανισμού και εξασφαλίζει ανάδραση για το πόσο καλά οι μάντζερ αντιλαμβάνονται αυτές τις αξίες και τις στρατηγικές.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εισροή για το αξιολογικό σύστημα του οργανισμού.

Από την πλευρά των μεμονωμένων ατόμων, η ανάδραση των 360° συντελεί στην ανάπτυξη του οργανισμού με τους ακόλουθους τρόπους:

- Βοηθά τους εργαζόμενους στο να βελτιώσουν τις αποδόσεις τους, καθώς υπογραμμίζει τις περιοχές που ο κάθε εργαζόμενος αδυνατεί.
- Μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένας μηχανισμός που εξασφαλίζει την αρνητική ανάδραση καθώς με αυτόν τον τρόπο οδηγεί σε καλύτερη συμπεριφορά των εργαζόμενων.
- Τέλος, διευκολύνει τους εργαζόμενους στο να αντιληφθούν τις δυνατότητές τους.

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαδικασία της ανάδρασης ως αξιολογικό σύστημα και δη για την αρχική επιλογή των εργαζομένων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι IBM, Bank of America, Gulf Oil και United Airlines, οι οποίες χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή από το 1960 (Cacioppe and Albrecht, 2000). Αν και υποστηρίζεται ότι η ανάδραση είναι περισσότερο αποτελεσματική στο πλαίσιο της ανάπτυξης παρά ως εργαλείο αξιολόγησης (Garavan, Morley and Flynn, 1997). Αποτελεί βασικό συστατικό της διαδικασίας μάθησης και χρησιμοποιείται από τους μάνατζερ για την προετοιμασία των αναπτυξιακών σχεδίων των εργαζομένων.

Το 1980 σημειώθηκε μια αυξανόμενη έμφαση στις απολαβές και στην προαγωγή των εργαζομένων. Επιχειρήσεις, όπως οι Nestle, RCA, Westinghouse, Du Pont και Monsanto ξεκίνησαν να χρησιμοποιούν πολλαπλές αξιολογήσεις για την ανάπτυξη και την υποστήριξη των αποδόσεων των επιχειρήσεων και να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με την επίδοση και την πληρωμή του εργαζόμενου (Cacioppe and Albrecht, 2000).

Υποστηρίζεται ότι η ανάδραση αναδύεται ως μέσο που διευκολύνει τη διαδικασία μάθησης καθώς και βελτιώνει τις επιδόσεις των εκπαιδευτών. Η ανάδραση δεν επικεντρώνεται μόνο στην απόδοση συγκεκριμένων καθηκόντων, αλλά επικεντρώνεται και ευρύτερα σε προσόντα και δεξιότητες (Ryan, Brutus, Greguras and Hakel, 2000). Οι εκπαιδευτές ενδιαφέρονται για το μηχανισμό της ανάδρασης, διότι προάγει την αποτελεσματική μάθηση καθώς και καθορίζει τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Για αυτό θα πρέπει να πραγματοποιείται έγκυρα, αξιόπιστα, τακτικά και μεθοδικά, σύμφωνα με τις συγκεκριμένες ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού (Ovando, 1994).

Από το μηχανισμό της ανάδρασης ο οργανισμός επωφελείται τα κάτωθι, διότι:

- Προάγει την επικοινωνία και από τα άνω και από τα κάτω και αυξάνει την ευκαιρία για ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων.
- Υπολογίζει την άποψη των εργαζομένων και σέβεται την προσωπικότητά τους, διότι πολλές φορές στηρίζεται στην αντίληψή τους για τη συμπεριφορά της ανώτερης ηγεσίας.
- Βοηθά στη δημιουργία καλύτερων εργασιακών σχέσεων μέσα στον οργανισμό, καθώς από έρευνες που έχουν διεξαχθεί συμπεραίνουμε ότι βελτιώνει την ικανότητα των εργαζομένων για ομαδική εργασία.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους, με τη διαδικασία της ανάδρασης επωφελούνται πολλά πράγματα. Μερικά από αυτά έχουν ως εξής:

- Η ανατροφοδότηση είναι χρήσιμη για κάθε άτομο ξεχωριστά, διότι προέρχεται από πολλές πηγές, εξασφαλίζοντας πολλαπλές αντιλήψεις και απόψεις.
- Αυξάνει την αξιοπιστία, την τιμιότητα και την αποδοχή των δεδομένων για κάθε άτομο που αξιολογείται.
- Επιδρά θετικά στη συμπεριφορά των μάντζερ καθώς βελτιώνει τις επιδόσεις τους σε περίπτωση που λάβουν μια αρνητική αξιολόγηση.
- Αποτελεί αξιόλογη πληροφόρηση για τους εργαζόμενους, διότι αντιλαμβάνονται τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους και τους δίνεται η δυνατότητα να κάνουν επαγγελματικά σχέδια για το μέλλον.
- Δίνει τη δυνατότητα στον καθένα να εκφράσει την άποψή του και να κάνει κριτική στους συναδέλφους του, γιατί η διαδικασία πολλές φορές διεξάγεται ανώνυμα.

Τα τελευταία δέκα χρόνια πολλές σημαντικές στην παγκόσμια οικονομία επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη μέθοδο της ανάδρασης των 360°. Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι Lend Lease, Telstra, Toyota, Ampol και Woolworths. Η ανάδραση αυτή με την πάροδο του χρόνου έχει εξελιχθεί από μέθοδος ανάπτυξης σε διαδικασία αξιολόγησης συστήματος, σε έρευνες των επιχειρήσεων και στην ικανοποίηση του πελάτη ως μέρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Cacioppe and Albrecht, 2000).

5.5 ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΑΣ (TEAM FORMING)

Κάθε οργανισμός για να λειτουργήσει χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό. Τα άτομα που αποφασίζουν να εργασθούν σε μια επιχείρηση, επιθυμούν να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες τους και κατά επέκταση τις ανάγκες του οργανισμού. Ο σχηματισμός της ομάδας είναι μια διαδικασία, που χρησιμοποιείται αποτελεσματικά για την επίτευξη κοινών στόχων και βοηθά στην ενίσχυση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Λέγοντας ομάδα εννοούμε «δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου» (Χυτήρης, 2001). Βέβαια πολλές επιχειρήσεις δε το λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη τους και δεν υποστηρίζουν επαρκώς τις ομάδες. Οι ομάδες θα πρέπει να χρησιμοποιούνται ως κινητήρια δύναμη γνώσης, θα πρέπει να ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους και να βελτιώνουν τις ικανότητές τους καθώς και να επικεντρώνονται στις προτεραιότητες της εκάστοτε επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι η ιδέα της ομαδικής εργασίας θα συνεισφέρει σημαντικά στην επίτευξη των ατομικών και συλλογικών στόχων. Οι πόροι που θα είναι διαθέσιμοι για την ομάδα απαιτείται να μεγιστοποιούνται, έτσι ώστε οι χειρισμοί της ομάδας να υποστηρίζονται από την επιχείρηση. Ο σκοπός της χρησιμοποίησης της ομάδας συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, στην δημιουργία ενός δημιουργικού περιβάλλοντος που θα διαμορφώνει θετικά τις συμπεριφορές των εργαζομένων και θα βελτιώνει τις αποδόσεις τους.

Σε πολλές επιχειρήσεις υπάρχουν ομάδες ενδυνάμωσης, οι οποίες απαιτούν την κατάλληλη πληροφόρηση, υποστηρικτικές δομές και συστήματα. Τα μέλη της ομάδας αποκομίζουν πολλά οφέλη, όπως προσωπική εξέλιξη, ανάληψη ευθυνών, πρόκληση, την αίσθηση της συνεισφοράς και της δημιουργικότητας, σεβασμό και αυτοεκτίμηση πάνω σε αυτό που κάνουν (Brower, 1995).

Οι ομάδες διαφέρουν στο μέγεθος και στη μορφή από οργανισμό σε οργανισμό. Βασικά μπορούμε να διακρίνουμε τρεις τύπους ομάδων (Brightman and Moran, 2001):

- 1) **Ομάδα μονάδας / τμήματος:** Οι συμμετέχοντες είναι μέλη του ίδιου τμήματος της επιχείρησης και η διάρκεια ζωής της είναι μη παροδική. Βασικό καθήκον της

οριζόντιας ομάδας είναι η σχεδίαση της δουλειάς και ο επιμερισμός των αρμοδιοτήτων τους καθώς και η βελτίωση των καθημερινών ζητημάτων. Συνήθως μετά από ένα χρόνο τα μέλη αλλάζουν αρμοδιότητα και αυτό επιδιώκεται για να δίνεται η δυνατότητα στον καθένα να συμμετέχει ενεργά και να βελτιώνει τις επιδόσεις τους.

- 2) **Διαλειτουργική ομάδα:** Οι συμμετέχοντες προέρχονται από πολλά τμήματα της επιχείρησης και η διάρκεια ζωής της δεν είναι προσωρινή. Αυτός ο τύπος της ομάδας εστιάζεται περισσότερο στις βελτιωτικές κινήσεις μεταξύ των τμημάτων, έτσι ώστε να μειωθούν τα εμπόδια που υπάρχουν μεταξύ τους.
- 3) **Ομάδα ειδικού έργου:** Η ομάδα αυτή αποτελείται από ειδικούς, οι οποίοι διαχειρίζονται συγκεκριμένου τύπου προβλήματα, με σκοπό τη βελτίωση του οργανισμού. Τα μέλη της ομάδας ειδικού έργου προέρχονται από πολλά τμήματα και διαφορετικά επίπεδα διοικούντων μέσα στον οργανισμό. Η διοίκηση συνήθως προσδοκά από αυτού του τύπου ομάδας, την ανάλυση των καταστάσεων και την ανατροφοδότηση, εκτιμώντας και συστήνοντας συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της κατάστασης. Κατόπιν η διοίκηση, συνήθως διορίζει άλλους για την εφαρμογή των προτάσεων.

Η χρησιμοποίηση των ομάδων δεν πρέπει να θεωρείται ως μια προσέγγιση μείωσης του κόστους, αλλά ως ένα όχημα που κατευθύνει την επιχείρηση στη βελτίωση των επιδόσεων της. Πολύ συχνά λανθασμένα συστήνονται ομάδες, όπου τα μέλη συναντώνται μία φορά την εβδομάδα για μια ώρα περίπου, συμπληρώνοντας μια αναφορά για τη διοίκηση και με αυτόν τον τρόπο εκτιμάται ότι έχουν επιτύχει τους στόχους τους.

Η εγκαθίδρυση και η διαχείρισή μιας αποτελεσματικής ομάδας συνδράμει καθοριστικά στις επιδόσεις και στην ικανοποίηση των εργαζομένων και απαιτεί τακτικό έλεγχο και βελτίωση πολλών στοιχείων μέσα στον οργανισμό. Για την επιτυχημένη εφαρμογή της ομάδας εκτιμώνται πολλά κρίσιμα στοιχεία (Brightman and Moran, 2001):

1. **Οι οργανισμοί απαιτείται να εξασφαλίζουν τις ομάδες με:**
 - Συγκεκριμένους, μετρήσιμους και πραγματοποιήσιμους στόχους
 - Επαρκείς πόρους
 - Κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας
2. **Οι ομάδες απαιτείται να έχουν:**
 - Σαφή καθορισμένο όραμα

- Μετρήσιμους στόχους
- Κατάλληλες δεξιότητες για την αποτελεσματική επίλυση των προβλημάτων

3. Οι αρχηγοί των ομάδων πρέπει να:

- Ενισχύουν το όραμα της ομάδας
- Εξασφαλίζουν αποτελεσματική διοίκηση
- Αποφασίζουν όταν η ομάδα καθίσταται αδύναμη

4. Τα μέλη της ομάδας χρειάζεται να:

- Κατανοούν και να υποστηρίζουν το όραμα του οργανισμού
- Αποδίδουν όσο τον δυνατόν σε υψηλά επίπεδα
- Συνεισφέρουν στη λήψη αποφάσεων

Αν οι ομάδες σχηματίζονται γρήγορα, χωρίς την κατάλληλη προετοιμασία τότε παρουσιάζουν αρκετές ελλείψεις και δεν αποδίδουν τα μέγιστα. Οι ομάδες θα πρέπει να σχεδιάζονται, να αξιολογούνται και να εφαρμόζονται αποτελεσματικά. Τα συστατικά που συνιστούν μια επιτυχημένη ομάδα περιλαμβάνουν (Brightman and Moran, 2001):

- Επαρκή εκπαίδευση των μελών της ομάδας
- Έμπειρο εκπαιδευτή
- Κατανόηση των κανόνων και των υπευθυνοτήτων
- Συνεχής μάθηση
- Μέτρηση και βελτίωση των επιδόσεων

Όταν ο οργανισμός ξεκινά το σχηματισμό των ομάδων απαιτείται να θέτει σε εφαρμογή κάποιους κανονισμούς, όπου και η διοίκηση και τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να ακολουθούν. Οι κανόνες θα πρέπει να αναπτύσσονται μέσα σε ένα πλαίσιο που θα επικρατεί η κατάλληλη κουλτούρα και το ανάλογο κλίμα εργασίας. Χωρίς εμφανείς στόχους και σχέδια η εκάστοτε ομάδα δε μπορεί να χρησιμοποιήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητές της. Συγκεκριμένα, χωρίς ένα λεπτομερές σχέδιο η ομάδα δε μπορεί να κατανοήσει και να εκτελέσει τα καθήκοντά της.

5.6 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ (TEAM FEEDBACK)

Οι εργαζόμενοι θέλουν να ξέρουν τις επιδόσεις τους στην εργασία, πόσο καλά μπορούν να εξασφαλίσουν αποτελεσματική ανάδραση και αναζητούν την πρόκληση της ανάδρασης,

διότι διευκολύνει στη βελτίωση των επιδόσεων και στην επαγγελματική τους ανέλιξη. Η ανάδραση ή ανατροφοδότηση ή όπως ευρέως αποκαλείται «feedback» είναι ένα σημαντικό συστατικό για την αποτελεσματική βελτίωση της στρατηγικής της επιχείρησης. Η εν λόγω ανάδραση αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων για εργασία και τους δίνει κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση.

Έχοντας ως βασική προτεραιότητα την επικέντρωση στον πελάτη, είτε στον εσωτερικό είτε στον εξωτερικό, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανάδρασης είναι υποχρεωτικό. Οι αντικειμενικοί στόχοι του προγράμματος βασίζονται στην ανακάλυψη της δυσαρέσκειας των πελατών, στη σύγκριση των αποδόσεων των ανταγωνιστών, στον καθορισμό των αναγκών των πελατών και στον καθορισμό των ευκαιριών για βελτίωση.

Η ανάδραση αποτελεί ανεκτίμητο εργαλείο για κάθε οργανισμό, ειδικά για τη διαχείριση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η ανάδραση των 360° ή όπως αλλιώς αποκαλείται *multi-rater feedback* είναι ένα πολύτιμο όχημα που διευκολύνει τις αποδόσεις του οργανισμού και συνδράμει στην αξιολόγησή του. Η αυξημένη χρήση της ανατροφοδότησης στις επιχειρήσεις οφείλονται κυρίως στην ανάγκη για συνεχή μέτρηση των προσπαθειών τους και στη μεγιστοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων (Garavan, Morley, Flynn, 1997). Η αξία και η σημασία της ανάδρασης είναι αποδεκτή από πολλούς μελετητές και χρησιμοποιείται για να κατευθύνει, να παρακινεί και να ενισχύει αποτελεσματικές συμπεριφορές (Steelman and Rutkowski, 2004).

Η τεχνική αυτή βοηθά τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους σε περιοχές που εμφανίζουν μειωμένη παραγωγικότητα και ακόμα επισημαίνουν τα δυνατά σημεία των εργαζομένων που μπορεί να μην έχουν εντοπιστεί. Όταν σημειώνονται οι αδυναμίες, τότε η διαδικασία αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μειωθούν οι ελλείψεις των εργαζομένων, δουλεύοντας με τα συγκεκριμένα άτομα και διορθώνοντας τα σημεία που απαιτούνται.

Τα οφέλη που εισπράττουν οι εργαζόμενοι από τη διαδικασία αυτή είναι ποικίλα. Αρχικά, τους ενθαρρύνει δίνοντας τη δυνατότητα της συμμετοχής. Ενδυναμώνονται και ισχυροποιούνται, με αποτέλεσμα οι απόψεις τους να υπολογίζονται από τη διοίκηση. Δίνει κίνητρα στον καθένα να ελαττώσει τις ασυμφωνίες του χαρακτήρα του σε σχέση με τους συναδέλφους του, όταν τα αποτελέσματα που λάβει δεν είναι ικανοποιητικά. Επιπρόσθετα,

εξυπηρετεί τους εργαζόμενους, διότι λαμβάνουν πολύτιμες πληροφορίες, σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους και τους οδηγεί στην ανάπτυξη των μελλοντικών τους σχεδίων. Τέλος, βοηθά στην επίλυση των συμφωνιών, αφού ο καθένας μπορεί να εκφράσει τις απόψεις του και με αυτόν τον τρόπο να διευθετηθεί κάθε ενδεχόμενη παρεξήγηση (Garavan, Morley and Flynn, 1997) .

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

Άρθρα

1. Ann Marie Ryan, Stephane Brutus, Gary J. Greguras and Milton D. Hakel, «Receptivity to assessment-based feedback for management development», Journal of Management Development, vol. 19, no 4, 2000, pp. 252-276.
2. Baird Brightman and John Moran, «Managing organizational priorities», Career Development International, vol. 6, no 5, 2001, pp. 244-273.
3. Folkman, «Employee surveys That Make a Difference», Journal of Services Marketing, vol. 14, no 5, 2000, pp. 14-18.
4. Jean Hartley, «Employee surveys. Strategic aid or hand-grenade for organizational and cultural change?», The International Journal of Public Sector Management, vol. 14, no 3, 2001, pp. 184-204.
5. Kirsten Mitchell and Patrick Branigan, «Using focus groups to evaluate health promotion interventions», Journal of Services Marketing, vol. 14, no 5, 2000, pp. 14-18.
6. Lisa A. Steelman and Kelly A. Rutkowski, «Moderators of employee reactions to negative feedback», Journal of Managerial Psychology, vol. 19, no 1, 2004, pp. 6-18.
7. Martha N. Ovando, «Constructive Feedback: A Key to Successful Teaching and Learning», International Journal of Educational Management, vol. 8, no 6, 1994, pp. 19-22.
8. Michael Brower, «Empowering teams: what, why, and how», Empowerment in Organizations, vol. 3, no1, 1995, pp. 13-25.
9. Renne Reid, Trevor Morrow, Bridgita Kelly and Pat McCartan, «People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and non-family businesses», Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 9, no 3, 2002, pp. 245-259.
10. Ron Cacioppe and Simon Albrecht, «Using 360 feedback and the integral model to develop leadership and management skills», Leadership & Organization Development Journal, vol. 21, no 8, 2000, pp. 390-404.
11. Stuart Green and G. W. Moss, «Value management and post-occupancy evaluation: closing the loop», Facilities, vol. 16, no 1/2, 1998, pp. 34-39.

12. Thomas N. Garavan, Michael Morley and Mary Flynn, «360 degree feedback: its role in employee development», Journal of Management Development, vol. 16, no 2, 1997, pp. 134-147.

Βιβλία

Ελληνόγλωσσα

1. Λεωνίδας Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις, Interbooks, 2001, Αθήνα.

Ξενόγλωσσα

1. Besterfield H. Dale, Quality Control, Prentice-Hall, sixth edition, 2001.
2. J. Evans and W. Lindsay, The Management and Control of Quality, South-Western Thomson Learning, fifth edition, 2002, USA.
3. Vincent K. Omachonu and Joel E. Ross, Principles of Total Quality, CRC Press, third edition, 2004, USA.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΟΡΟΙ

Το κριτήριο συνεργασία και πόροι προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οργανώνονται και διαχειρίζονται οι εξωτερικές συνεργασίες και οι εσωτερικοί πόροι για την αποτελεσματικότερη απόδοση των διαδικασιών και συνάμα για την υλοποίηση της στρατηγικής που επιδιώκει κάθε οργανισμός. Αποτελεί εξίσου σημαντικό κριτήριο του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας και πραγματοποιώντας σωστές συνεργασίες και επαρκείς πόρους η επιχείρηση επιτυγχάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η σημαντικότητα των προμηθευτών και συνεργατών είναι αναμφισβήτητη. Απαραίτητα στοιχεία που καθορίζουν τις συνεργασίες είναι η ποιότητα, η τιμή και η διανομή. Η αυξημένη επικέντρωση στην προμηθευτική αλυσίδα έχει οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στη μείωση του κόστους. Πλέον οι συνεργασίες απαιτούν μία νέα μορφή σχέσεων. Αυτό σημαίνει ότι αποκτούν κοινούς στόχους και φιλοδοξίες κατά τη διάρκεια της συνεργασίας τους. Βασίζεται στην αρχή ότι και οι δύο πλευρές μπορούν να κερδίσουν μέσω της συνεργασίας. Οι συνεργασίες χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και δέσμευση, τιμιότητα, ενσωμάτωση, ειλικρίνεια, προθυμία και ικανότητα επίλυσης ενδεχόμενων προβλημάτων.

Η ανάπτυξη μιας τέτοιας μακροχρόνιας σχέσης απαιτεί αλλαγές στη στάση και συμπεριφορά όλων των εμπλεκομένων. Οι πελάτες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για την ανάπτυξη σχεδίων και διαδικασιών και να συνεργάζονται με τους προμηθευτές, διαθέτοντας τους απαιτούμενους πόρους. Ως προαπαιτούμενο της συνεργασίας απαιτείται και οι δυο πλευρές να έχουν συμφωνήσει τους όρους συνεργασίας και για τη διαβεβαίωση της βιωσιμότητας της σχέσης αυτής είναι σημαντικό οι αντικειμενικοί σκοποί να εξετάζονται καθημερινώς (Dale, 2003).

Οι αποτελεσματικές συνεργασίες επιβάλλουν καλή εκπαίδευση του προσωπικού, ικανότητα συνεργασίας και επικοινωνίας. Όλοι οι συμμετέχοντες χρειάζεται να κατανοήσουν τις δυνατότητες των προμηθευτών, των διαδικασιών και των συστημάτων που εφαρμόζουν και να δίνουν έμφαση στη γνώση, τις αρχές, τις τεχνικές και γενικότερα στη φιλοσοφία που αναπτύσσουν. Στη συνέχεια αναλύονται κάποιες πρακτικές, οι οποίες

βοηθούν στην καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των οργανισμών καθώς και καθορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες μιας επιτυχημένης συνεργασίας.

6.1 ΕΛΕΓΧΟΣ 5S: ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ (5S AUDIT: MANUFACTURING)

Η πρακτική 5S είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για να εγκαθιδρύσει και να διατηρήσει ποιοτικά χαρακτηριστικά στο περιβάλλον του οργανισμού. Η αρχική ιδέα αναπτύχθηκε από τον Osada στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Αποτελεί μία δεδομένη πρακτική, που χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές ιαπωνικές εταιρίες. Ο Osada αναφέρει την πρακτική 5S ως το κλειδί για τη διαμόρφωση ενός ποιοτικού περιβάλλοντος (Ho, Cicmil, and Fung, 1995). Πιστεύεται ότι η τεχνική αυτή μπορεί να συνεισφέρει όχι μόνο στη βιομηχανία, αλλά και σε κάθε πτυχή της ζωής.

Μια αξιολογη έρευνα διεξήχθη το 1995 για την εφαρμογή της τεχνικής 5S από ιαπωνικές και αγγλικές επιχειρήσεις. Τα ευρήματα σαφώς υπερτερούν υπέρ των ιαπωνικών επιχειρήσεων καθώς το 80% των ερωτηθέντων έχουν χρησιμοποιήσει την πρακτική αυτή, σε αντίθεση με τις αγγλικές επιχειρήσεις που το ποσοστό κυμαίνεται γύρω στο 40%. Παρόλα αυτά η πλειοψηφία των αγγλικών επιχειρήσεων έχουν χρησιμοποιήσει την ιδέα της τεχνικής αυτής στην καθημερινή τους δραστηριότητα, χωρίς να το έχουν συνειδητοποιήσει (Warwood and Knowles, 2004).

Η ονομασία 5S πηγάζει από τις πέντε ιαπωνικές λέξεις: *seiri, seiton, seiso, seiketsu and shitsuke*. Η ακριβής μετάφραση των λέξεων αυτών στην ελληνική γλώσσα σημαίνει οργάνωση, νοικοκυροσύνη-τάξη, καθαρισμός, τυποποίηση και πειθαρχία κατά ακολουθία. Η τεχνική αυτή αποτελεί τη βάση για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, μιας φιλοσοφίας, η οποία αποτελεί τα τελευταία χρόνια αναγκαία πρακτική για τις επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα, ο όρος 5S σημαίνει (Ho, 1999):

- 1) **Οργάνωση:** διαχωρισμός μεταξύ αντικειμένων που κρίνεται απαραίτητο ότι χρειάζονται να κρατηθούν και όσα χρειάζονται να απορριφθούν, έτσι ώστε να μπορεί ο οιοσδήποτε να τα βρει εύκολα. Συνεπώς, δίνεται έμφαση στην οργάνωση των αντικειμένων.

- 2) **Νοικοκυροσύνη-τάξη:** είναι ένα είδος αποδοτικότητας, που σημαίνει πόσο γρήγορα και άνετα μπορούν να βρεθούν τα αντικείμενα που χρειάζονται και να επιστραφούν πίσω, έτσι ώστε το κάθε πράγμα να βρίσκεται στη θέση του.
- 3) **Καθαρισμός:** ο καθαρισμός θα πρέπει να γίνεται από τον καθένα μέσα στον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης και της ανώτερης διοίκησης, ξεκινώντας από το ανώτερο στέλεχος μέχρι και τον απλό εργάτη. Συνεπώς, σε ένα εργοστάσιο για παράδειγμα, το πεδίο δραστηριοποίησης του καθενός εξαρτάται από την καθαριότητα που υποδεικνύει ατομικά ο καθένας.
- 4) **Τυποποίηση:** σημαίνει συνεχής ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών, για τη διατήρηση και επιθεώρηση των πρώτων τριών στοιχείων της πρακτικής 5S. Αυτή πραγματοποιείται κυρίως μέσα από καλά τεκμηριωμένες γραπτές διαδικασίες.
- 5) **Πειθαρχία:** σημαίνει δυνατότητα να πραγματοποιούνται τα πράγματα, όπως ακριβώς θα πρέπει να γίνονται, εκπαιδεύοντας τον καθένα να πράττει σύμφωνα με τους κανονισμούς που θέτει η κάθε επιχείρηση. Αποτελεί μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία και πρακτική, η οποία διατηρεί ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Για παράδειγμα, στοιχείο πειθαρχίας αποτελεί και η ασφάλεια των εργαζομένων, όταν τηρούν όλα τα μέτρα που απαιτούνται στη γραμμή παραγωγής.

Η τεχνική 5S δημιουργεί μια συνεχής διαδικασία βελτίωσης και ευκαμψίας της εκάστοτε επιχείρησης, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Απαιτείται η υιοθέτηση μιας κουλτούρας συνεχής βελτίωσης και αλλαγής. Χρησιμοποιείται και από την κολοσιαία ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία Toyota (Liker, 2004), η οποία έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα το λεγόμενο 5S, που περιλαμβάνει μία σειρά δραστηριοτήτων για την εξάλειψη των περιττών δαπανών, που συμβάλλει στην πρόληψη των λαθών, των ελαττωματικών και των τραυματισμών στο χώρο εργασίας, στα πλαίσια του συστήματος της αποδοτικής παραγωγής που αναπτύσσει (lean production).

Θεωρητικά η πρακτική 5S αποτελεί ένα σύνολο σταδίων συνεχούς βελτίωσης και πρακτικά η εφαρμογή τους επηρεάζονται από τον ανθρώπινο παράγοντα καθώς και από τον περιορισμό των πόρων. Στοιχεία τα οποία επεμβαίνουν στην αποτελεσματικότητα της τεχνικής αυτής. Η πρακτική των 5S εν γένει βελτιώνει την συμμετοχή των εργαζομένων, ελαχιστοποιεί τα απόρρητα αντικείμενα, βοηθά προληπτικά στη μείωση της μόλυνσης, συντελεί στην ασφαλή αποθήκευση υλικών, προωθεί συστήματα ασφάλειας και αποτελεί

πρακτική φιλική προς το περιβάλλον (Warwood and Knowles, 2004). Για αυτό το λόγο, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην παραγωγή, παρόλο που και οι υπηρεσίες κερδίζουν πολλά οφέλη.

6.2 ΕΛΕΓΧΟΣ 5S: ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (5S AUDIT: OFFICE)

Η εν λόγω τεχνική, όπως προαναφέραμε εφαρμόζεται στην Ιαπωνία από τη δεκαετία του 1980. Πολλοί Ιάπωνες ερευνητές θεωρούν την τεχνική των 5S ένα χρήσιμο εργαλείο, όχι μόνο για τη βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος, αλλά και για τη βελτίωση των διαδικασιών που πράττουν οι εργαζόμενοι. Συνεπώς, πολλά καθημερινά προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσω της υιοθέτησης αυτής της πρακτικής.

Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια και από άλλες επιχειρήσεις με διαφορετική κουλτούρα. Η διαφορά μεταξύ της ιαπωνικής και της ανατολικής προσέγγισης έγκειται κυρίως στο στοιχείο του βαθμού συμμετοχής των εργαζομένων. Το ιαπωνικό πλαίσιο ενθαρρύνει την επιτυχή υιοθέτηση της τεχνικής μέσα στον οργανισμό, επιτυγχάνοντας ολική συμμετοχή και συστηματική εφαρμογή (Ho, Cicmil, and Fung, 1995). Η εγκαθίδρυση αποτελεσματικών ποιοτικών διαδικασιών αποτελούν προαπαιτούμενο για την παραγωγή αξιόπιστων προϊόντων και υπηρεσιών.

Η πρακτική των 5S οδηγεί στη διατήρηση ποιοτικών χαρακτηριστικών σε έναν οργανισμό. Περισσότερες από τις επιχειρήσεις ξεκίνησαν την πρακτική αυτή από την παραγωγή, πριν την εφαρμόσουν στη βάση της διοίκησης. Η εφαρμογή της τεχνικής σε διαφορετικά πεδία διαφέρει στο επίπεδο δέσμευσης και αφοσίωσης. Η επιτυχή εφαρμογή της έγκειται στους ανθρώπους, στις συμπεριφορές και στην κουλτούρα του οργανισμού.

Όσον αφορά το εργασιακό περιβάλλον η τεχνική αυτή συμβάλλει στην καλύτερη και ταχύτερη οργάνωση. Για παράδειγμα, στις διοικητικές υπηρεσίες συντονίζεται καλύτερα η εργασία και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων βελτιώνεται. Με την εφαρμογή συστηματικών διαδικασιών και δη τεκμηριωμένων διαδικασιών, μειώνεται η γραφειοκρατία, ο όγκος χαρτιού και διευκολύνεται η ροή των πληροφοριών. Συνεπώς, ενυπάρχει καλύτερος συντονισμός και από την πλευρά των συστημάτων και από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για τα καθήκοντά τους και για την

εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς η τεχνική των 5S διευκολύνει την καθημερινή άσκησή τους.

Αποτελεί σημαντική τεχνική για την εκπαίδευση των εργαζομένων και σύμφωνα με έρευνες έχει αναπτυχθεί ένα 5S έγγραφο επιθεώρησης, όπου διεξάγονται έλεγχοι (Ho, 1999). Το σχετικό έγγραφο καθώς και το πλάνο εφαρμογής περικλείονται στο παράρτημα. Αποτελεί αξιόλογο εργαλείο εκπαίδευσης και έτσι δικαιολογείται η εφαρμογή του, σύμφωνα με τον αυξημένο αριθμό επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Εξασφαλίζει βασικά στοιχεία ποιοτικού εργασιακού περιβάλλοντος.

6.3 ΚΡΙΣΙΜΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ (CRITICAL SUCCESS FACTORS FOR DEVELOPING PARTNERSHIPS)

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, πολλές βιομηχανίες επικεντρώνονται στην ανάπτυξη συνεργασιών, ως μέσο επίτευξης μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι συνεργασίες έχουν σημαντική επίδραση στις αποδόσεις της βιομηχανίας, μέσω της συνεισφοράς τους στη μείωση του κόστους, στο σχεδιασμό νέων προϊόντων και στη δυνατότητα συνεχής βελτίωσης της ποιότητας.

Λέγοντας συνεργασίες εννοούμε επί το πλείστον τους προμηθευτές. Η επιλογή ικανών προμηθευτών θεωρείται ως μια από τις πιο βασικές λειτουργίες που διεξάγεται από το τμήμα προμηθειών. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν διεξαχθεί από ακαδημαϊκούς (Lemke, Goffin and Szwajczewski, 2003) έχουν τονισθεί τα οφέλη από τη σωστή διαχείριση των συνεργασιών. Το κόστος των πρώτων υλών και άλλων συστατικών μερών υπολογίζεται περίπου ως το 55% των εσόδων των βιομηχανιών. Αυτό υποδηλεί τη σημαντικότητα που καταλαμβάνει για τις περισσότερες βιομηχανίες η επιλογή προμηθευτών.

Τα τελευταία χρόνια η σχέση μεταξύ αγοραστών και προμηθευτών έχει αλλάξει. Πολλές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να ισχυροποιήσουν την ανταγωνιστική τους θέση, αναπτύσσοντας κατάλληλες συνεργασίες. Σύγχρονες επιχειρηματικές τάσεις, συμπεριλαμβανομένων της ελαχιστοποίησης του κύκλου ζωής του προϊόντος, της αύξησης των ποσοστών των τεχνολογικών αλλαγών και την κάλυψη από εξωτερικές πηγές έχουν δώσει έμφαση στην αυξημένη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των συνεργατών (Vokurka, Choobineh and Vadi, 1996).

Η επιλογή συνεταιίρων αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την επιτυχή ανάπτυξη συνεργασιών και συμμαχιών. Επιλέγοντας έναν συνεργάτη με συμπληρωματικά προσόντα και εξελιγμένη τεχνολογία είναι σημαντικό, διότι ισχυροποιείται η ανταγωνιστική θέση και επιτυγχάνεται μια άρτια συνεργασία. Είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να μοιράζουν την τεχνογνωσία τους και να βελτιώνονται μαθαίνοντας από τους συνεταιίρους τους (Townsend, 2003).

Οι συνεργασίες χαρακτηρίζονται από ένα υψηλό επίπεδο δέσμευσης, αμοιβαίας ανεξαρτησίας, εμπιστοσύνης και στοχεύουν σε μακροπρόθεσμες σχέσεις. Η ανταλλαγή πληροφοριών και η ανάληψη κινδύνων από τις δύο πλευρές κρίνεται αναγκαία για την εξέλιξη της συνεργασίας (Lemke, Goffin and Szejczewski, 2003). Τα οφέλη από τις πετυχημένες συνεργασίες είναι ποικίλα. Αρχικά, όταν μία εταιρία εισχωρεί σε μια καινούργια, αβέβαιη αγορά απαιτούνται γνώσεις επί της αγοράς και αυξημένοι οικονομικοί πόροι. Λόγω της σπανιότητας των πόρων, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να είναι εξίσου καλές σε όλες τις δραστηριότητες που απαιτούνται στην παραγωγική διαδικασία, με αποτέλεσμα οι πετυχημένες συνεργασίες να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διαδικασιών. Οι άρτιες συνεργασίες μειώνουν το ρίσκο και επομένως το κόστος, αφού επωμίζονται και μοιράζονται τις δραστηριότητες. Επιπροσθέτως, οι συνεργασίες μπορούν και προσαρμόζονται ευκολότερα σε αγορές, οι οποίες είναι ασταθείς (Li, 2002).

Η επιλογή ενός εν δυνάμει συνεργάτη έχει σημαντικές μακροπρόθεσμες επιπτώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο απαιτείται η εξεύρεση εκείνου του συνεργάτη, ο οποίος έχει συμβατούς αντικειμενικούς στόχους και αναπτύσσεται η ευκαιρία για σωστή επικοινωνία, με σταθερούς και χρόνιους δεσμούς. Η επιτυχία εξαρτάται από την ικανότητα και την προθυμία και από τις δύο πλευρές να αναπτύξουν μια άρτια συνεργασία, μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Τα κριτήρια επιλογής αποτελούν ζωτικής σημασίας και ενδεικτικά μπορούμε να πούμε ότι επικεντρώνονται στα εξής (Lasserre, 2003):

- Στρατηγική: απαιτείται όταν οι συνεταιίροι έχουν συμβατούς μακροπρόθεσμους αντικειμενικούς στόχους, στοιχείο που επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και υποδηλώνει μακροπρόθεσμη δέσμευση των πόρων από τους συνεργάτες.

- **Δυνατότητες:** σημαίνει ότι οι συνέταιροι είναι πρόθυμοι να συνεισφέρουν με τους πόρους και τις δεξιότητες που απαιτούνται καθώς και να γεφυρώσουν το χάσμα της συνεισφοράς, έτσι ώστε να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Πολιτισμικές διαφορές:** πηγάζουν από εθνικές και συνεταιρικές διαφορές, που παρουσιάζονται συνήθως σε διεθνής συνεργασίες. Οι διαφορές αυτές μπορούν να δημιουργήσουν πολλά προβλήματα και διαμάχες όταν έρχονται σε πρακτικό, λειτουργικό επίπεδο.
- **Οργάνωση:** αναφέρεται κυρίως στις διαφορές που υπάρχουν στα συστήματα οργάνωσης και στα κανάλια επικοινωνίας που αναπτύσσονται μεταξύ των συνεργατών.

Συνεπώς, η επιλογή μιας καλής συνεργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της εκάστοτε επιχείρησης. Η δέσμευση από όλες τις πλευρές, η σωστή επικοινωνία, η αναγνώριση των συμφερόντων και η διαφάνεια αποτελούν κρίσιμα σημεία και προσθέτουν αξία στη συνεργασία (Lucio and Stuart, 2002). Η πλήρη δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση εξασφαλίζει υποστήριξη πόρων και η διαχείριση βασίζεται στη σχέση κόστους- οφέλους που επιδιώκεται να επιτευχθεί.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι συνεργασίες δεν γίνονται τυχαία, αλλά πραγματοποιούνται κάτω από ώριμη σκέψη, διότι αποτελεί μια σημαντική διαδικασία της επιχείρησης. Τα τυπικά οφέλη από την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων συνεργασιών περιλαμβάνουν (Dale, 2003):

- Βελτιωμένη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και άμεση ανταπόκριση στη διανομή του προϊόντος
- Βελτιωμένη παραγωγικότητα, μειωμένα αποθέματα και εν γένει μειωμένο κόστος
- Μείωση των επιθεωρήσεων των προμηθευτικών υλικών
- Ασφάλεια και σταθερότητα των προμηθευτών
- Μεταφορά ιδεών και τεχνολογιών μεταξύ πελατών και προμηθευτών και εφαρμογή των καλύτερων πρακτικών
- Ενσωμάτωση των επιχειρηματικών πρακτικών και διαδικασιών μεταξύ πελατών και προμηθευτών
- Δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ πελατών και προμηθευτών, με αποτέλεσμα να ανοίγονται νέα κανάλια επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο αναθεωρείτε η

παραδοσιακή σχέση, όπου ο αγοραστής και ο πωλητής αποτελούσαν τα κύρια σημεία επικοινωνίας.

- Ευκολότερη επίλυση των προβλημάτων με τη βοήθεια και των δύο πλευρών

Παράλληλα, η υποστήριξη από διαλειτουργικές ομάδες, συνδράμει στη συνολική βελτίωση των δυνατοτήτων των προμηθευτών, όπου επωφελούνται ατομικά από τις δεξιότητες, τη διαχείριση των λειτουργιών και από το αποτελεσματικό πληροφοριακό σύστημα. Τα πληροφοριακά συστήματα θα μπορούσαμε να πούμε ότι αποτελούν τη βάση των συνεργασιών καθώς, όλοι οι συνεργάτες μπορούν να έχουν πρόσβαση στην αλυσίδα προμηθειών (McLaren, Head and Yuan, 2002).

Εν τέλει, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να απασκονεί σε επιχειρηματική και λειτουργική αριστεία, διότι αποτελεί τη βάση για τη στρατηγική ανάπτυξη συνεργασιών. Εξασφαλίζει μια διαδικασία για τον καθορισμό των αιτιών των προβλημάτων, την επιβολή διορθωτικών δράσεων και τον έλεγχο των συνεργασιών. Παρ' όλες τις πολιτισμικές διαφορές, τα εργαλεία επιχειρηματικής αριστείας και η εκπαίδευση μπορούν να αποτελέσουν μια κοινή γλώσσα για την επιτυχή ανάπτυξη συνεργασιών.

Η χρήση αυτού του εργαλείου κρίνεται αναγκαία για να ξεπεραστούν τα εμπόδια και να ενισχυθεί η καλή και αποτελεσματική σχέση των συνεργατών. Επίσης, βοηθά στην αξιολόγηση των ευκαιριών για μια επιτυχημένη συνεργασία, που απαιτείται ο οργανισμός να αναθεωρήσει τις βάσεις της συνεργασίας και να επικεντρωθεί στις αποφάσεις εκείνες που θα προάγουν τη σχέση αυτή. Κατόπιν κρίνεται αναγκαίο για την ενδυνάμωση των συνεργασιών να έχουν κατανοηθεί οι πετυχημένοι παράγοντες που έχουν οδηγήσει τη σχέση αυτή σε επιτυχία.

Για τη βέλτιστη χρήση του εργαλείου αυτού απαιτείται η επιθεώρηση των κρίσιμων παραγόντων από διαλειτουργικές ομάδες, οι οποίες θα προσδώσουν την πραγματική αξία στον οργανισμό. Για κάθε παράγοντα επιτυχίας καθορίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία, έτσι ώστε να βελτιωθεί η συνεργασία και κατά επέκταση οι επιδόσεις της επιχείρησης.

6.4 ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ (MONITORING PARTNERSHIPS)

Η πίεση των ανταγωνιστικών αγορών έχει ενθαρρύνει τις συνεργασίες και δη μεγάλο ενδιαφέρον δίνεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των συνεργατών, σε μια προσπάθεια να επιτύχουν υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων αυξάνεται συνεχώς και η επιβίωσή τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να προσφέρουν προϊόντα προσαρμοσμένα στις ανάγκες των πελατών σε άμεσο χρονικό διάστημα (Skjoett-Larsen, 2000).

Σε τέτοια περιβάλλοντα αυξάνεται η ζήτηση και η ανάγκη για συστήματα οργάνωσης και διαχείρισης, αλλά και υιοθέτησης του κατάλληλου στυλ διοίκησης. Οι συνεργασίες δημιουργούν σημαντικά οφέλη για όλους τους συμμετέχοντες και εξασφαλίζουν αμοιβαία κατανόηση και σεβασμό από όλες τις πλευρές (Vassie and Fuller, 2003). Παραδοσιακά τρία στοιχεία καθορίζουν τις αποδόσεις των συνεργατών και δη των προμηθευτών. Οι κρίσιμοι αυτοί παράγοντες επιλογής και αξιολόγησης συνάμα αποτελούν η τιμή, η ποιότητα και η διανομή του προϊόντος.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η τιμή αποτελεί το πρωταρχικό στοιχείο επιλογής συνεργατών. Αν και υποστηρίζεται ότι τα τελευταία χρόνια έμφαση δίνεται και σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, καθώς ενυπάρχουν πολλοί παράγοντες που θεωρούνται πιο σημαντικοί. Συνεπώς, εκτός από τα παραδοσιακά χαρακτηριστικά ιδιαίτερη προσοχή δίνεται και στο σχεδιασμό. Είναι βασικό να καθοριστούν και να ελεγχθούν οι στρατηγικές δυνατότητες του εν δυνάμει συνεργάτη, όπως η συνεισφορά του στην ανάπτυξη του προϊόντος.

Σύμφωνα με μελέτες που έχουν διεξαχθεί η τιμή εξακολουθεί να αποτελεί καθοριστικό στοιχείο επιλογής και αξιολόγησης συνεργατών, ακολουθούμενη από την ποιότητα και την αμεσότητα της διανομής του προϊόντος (Lucio and Stuart, 2002). Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η ποιότητα δεν αφορά μόνο το προϊόν, αλλά και την υπηρεσία καθώς και οτιδήποτε ζήτημα σχετίζεται μεταξύ των συνεργατών. Η ποιότητα εκτιμάται κυρίως από την πλευρά των αποδόσεων, κατά πόσο συναντά τις απαιτήσεις των εμπλεκομένων.

Είναι σκόπιμο πριν ξεκινήσει η συνεργασία, η εταιρία να επιθεωρήσει τη βάση των εν δυνάμει προμηθευτών της και να καθορίσει τους τελικούς συνεργάτες της, με τους οποίους θα αναπτύξει μια μακροχρόνια σχέση, βασισμένη στην εμπιστοσύνη και στην σωστή

επικοινωνία. Τα τελευταία χρόνια οι εταιρίες εγκαθιδρύουν μηχανισμούς επιλογής προμηθευτών (Dale, 2003), για την αποδοτικότερη ανάπτυξη άρτιων συνεργασιών.

Η χρήση αυτού του εργαλείου διαβεβαιώνει ότι όλες οι σχετικές περιοχές απευθύνονται στο σχεδιασμό ενός μετρήσιμου συστήματος αποδόσεων των συνεργατών. Για την καλύτερη χρησιμοποίηση απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή των περιοχών εκείνων που χρήζουν αναθεώρηση και τη λήψη των κατάλληλων δράσεων όταν απαιτείται. Η συμμετοχή διαλειτουργικών ομάδων κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχή εφαρμογή του εν λόγω εργαλείου.

Συγκεκριμένα, το στάδιο του ελέγχου καθορίζει ακριβώς τι πρέπει να ελεγχθεί, ποιος θα διεξάγει τον έλεγχο, τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί και η συχνότητα εμφάνισής τους. Προχωρώντας στο επόμενο βήμα, η ανάλυση και η αξιολόγηση καθορίζουν τις αντικειμενικές επιδόσεις των συνεργατών και διευκρινίζουν ποιος θα διεξάγει την ανάλυση και την αξιολόγηση. Στο τρίτο βήμα πραγματοποιούνται οι βελτιώσεις, όπου καθορίζονται τα αναγκαία στοιχεία για τη βελτίωση των αποδόσεων των συνεργατών και οι σχετικές προσεγγίσεις που θα πρέπει να εφαρμοστούν, καθώς παρουσιάζεται και το κόστος/ όφελος που έχει εκτιμηθεί. Οι προσεγγίσεις αφορούν τον έλεγχο, αν θα πρέπει να διαχειρίζεται εσωτερικά και σε πόσο χρονικό διάστημα απαιτείται η πραγματοποίηση των αναθεωρήσεων. Τέλος, ο έλεγχος των δεδομένων αφορά τα συστήματα, τις διαδικασίες, τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και περιλαμβάνει απευθείας ανάδραση από σχετικές έρευνες (www.efqm.org/excellenceone).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

Άρθρα

1. Fred Lemke, Keith Goffin and Marek Szwajkowski, «Investigating the meaning of supplier-manufacturer partnerships», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 33, no 1, 2003, pp. 12-35.
2. George A. Zsidisin and Lisa M. Ellram, «Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 31, no 9, 2001, pp. 629-646.
3. Janell D. Townsend, «Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing», Marketing Intelligence & Planning, vol. 21, no 3, 2003, pp. 143-155.
4. L. H. Vassie and C. W. Fuller, «Assessing the inputs and outputs of partnership arrangements for health and safety management», Employee Relations, vol. 25, no 5, 2003, pp. 490-501.
5. Lee Li, «Western exporting manufactures' channel structure in emerging markets», Health Education, vol. 102, no 9, 2002, pp. 483-492.
6. Miguel Martinez Lucio and Mark Stuart, «Assessing the principles of partnership. Workplace trade union representatives' attitudes and experience», Employee Relations, vol. 24, no 3, 2002, pp. 305-320.
7. Peter Hines and Nick Rich, «Outsourcing competitive advantage: the use of supplier associations», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 28, no 7, 1998, pp. 524-546.
8. R. Cigolini, M. Cozzi and M. Perona, «A new framework for supply chain management. Conceptual model and empirical test», International Journal of Operations & Production Management, vol. 24, no 1, 2004, pp. 7-41.
9. Robert J. Vokurka, Joobin Choobineh and Lakshmi Vadi, «A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers», International Journal of Operations & Production Management, vol. 16, no 12, 1996, pp. 106-127.
10. Samuel K. Ho, «5-S practice: the first step towards total quality management», Total Quality Management, vol. 10, no 3, 1999, pp. 345-356.
11. Samuel K. Ho, Svetlana Cicmil and Christopher K. Fung, «The Japanese 5-S practice and TQM training», Training for Quality, vol. 3, no 4, 1995, pp. 19-24.

12. Scott B. Keller, «Internal relationship marketing: a key to enhanced supply chain relationships», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, no 8, 2002, pp. 649-668.
13. Stephen J. Warwood and Knowles Graeme, «An investigation into Japanese 5-S practice in UK industry», The TQM Magazine, vol. 16, no 5, 2004, pp. 347-353.
14. Tage Skjoett-Larsen, «European logistics beyond 2000», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 30, no 5, 2000, pp. 377-387.
15. Tim McLaren, Milena Head and Yufei Yuan, «Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits», Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, vol. 12, no 4, 2002, pp. 348-364.

Βιβλία

Ξερόγλωσσα

1. Jeffrey K. Liker, The Toyota Way, McGraw-Hill, 2004, USA.
2. Philippe Lasserre, Global Strategic Management, Palgrave Macmillan, 2003, U.K.

Ηλεκτρονική Διεύθυνση

- www.efqm.org/excellenceone

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις συνεχώς απαιτείται να βελτιώνουν την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Για να επιτύχουν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στις διαδικασίες, οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού.

Οι διαδικασίες αποτελούν την καρδιά του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν διεξάγει τα μέλη του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση της Ποιότητας έχει συναχθεί ότι 82% των ερωτηθέντων θεωρούν τις διαδικασίες ως πολύ σημαντικές δραστηριότητες για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα της επιχειρηματικής μονάδας (Pritchard and Armistead, 1999). Η ανάγκη για γρήγορη, αποτελεσματική και ευέλικτη εργασία στο συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον εμφανίζεται ως βασικό κίνητρο για την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας.

Η διαδικασία αποτελεί μια σειρά δραστηριοτήτων, που προσθέτει αξία στην παραγωγή του τελικού αποτελέσματος και αποδέκτης αυτής της διαδικασίας είναι ο πελάτης. Οι διαδικασίες καθορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αποτελούν το όχημα για την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο, απαιτείται η συνεχής αξιολόγηση για την αποτελεσματικότερη λειτουργικότητα των διαδικασιών (Anjard, 1998). Επομένως, το πλαίσιο των διαδικασιών αντιλαμβάνεται ως ένας μηχανισμός για την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της βελτίωσης των αποδόσεων σε απόκριση της τάσεως της αγοράς και των προσδοκιών των πελατών (Pritchard and Armistead, 1999).

Υπάρχει ένα συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη χρησιμοποίηση των διαδικασιών, καθώς αποτελεί τη βάση για τη διαχείριση και την ανάπτυξη των οργανισμών. Οι διαδικασίες αποτελούν ένα είδος δομής των δραστηριοτήτων για την επιχείρηση και αυτή η δομή καθιστά το σύνδεσμο μεταξύ των αναγκών των πελατών και της ικανοποίησης των πελατών (Ljungberg, 2002). Οι διαδικασίες σχετίζονται με το σύστημα παραγωγής και την κατασκευή ή το σχεδιασμό του προϊόντος.

Η εκτίμηση της απόδοσης των διαδικασιών είναι βασική, διότι διευκολύνει μεμονωμένα τον καθένα, αλλά και ομαδικά την επιχείρηση, να αξιολογήσει την κατάστασή της σε σχέση με τους ανταγωνιστές (Kueng, 2000). Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης των διαδικασιών εξασφαλίζει την ευκαιρία αναγνώρισης των προβλημάτων και λήψης διορθωτικών δράσεων, προτού το πρόβλημα κλιμακωθεί.

Οι διαδικασίες θα πρέπει να υποστηρίζονται από τους ανθρώπους και τα εργαλεία, που διαθέτει κάθε επιχείρηση. Υπάρχουν συγκεκριμένα απλά εργαλεία και τεχνικές, τα οποία μπορούν εύκολα να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων και επομένως, να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για να υποστηρίξουν την εφαρμογή της μεθοδολογίας της διοίκησης ολικής ποιότητας. Παράλληλα, διαφορετικοί τύποι στοιχείων καθιστούν αναγκαία τη χρησιμοποίηση διαφορετικών μεθόδων και εργαλείων (Sobeus, 1996).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι εργαλεία είναι οι πρακτικές μέθοδοι, δεξιότητες, μέσα ή μηχανισμοί, τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Οι τεχνικές έχουν ευρύτερη εφαρμογή από τα εργαλεία, αλλά η αποτελεσματική τους εφαρμογή απαιτεί περισσότερη σκέψη, δεξιότητα και εκπαίδευση. Στην ουσία αποτελούν ένα σύνολο εργαλείων (Evans and Lindsay, 2002).

Επτά είναι τα σημαντικότερα εργαλεία που μπορεί να επιστρατεύσει μία επιχείρηση για τη βελτίωση της ποιότητας σε όλες τις διαδικασίες της. Στην εν λόγω εργασία θα αναλύσουμε τα έξι, καθώς αυτά περιλαμβάνονται στην εργαλειοθήκη του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας και είναι συγκεκριμένα: το διάγραμμα Pareto, τα διαγράμματα αιτίου αποτελέσματος, τα φύλλα ελέγχου, τα διαγράμματα διασποράς, τα ιστογράμματα και τα διαγράμματα ελέγχου.

Για την αποτελεσματική εφαρμογή των εργαλείων, μεγάλη έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Kaoru Ishikawa, περίπου το 95% των προβλημάτων στην παραγωγή μπορούν να λυθούν χρησιμοποιώντας τα εν λόγω εργαλεία (Soin, 1992).

Τα χαρακτηριστικά που επικρατούν στον σύγχρονο περιβάλλον είναι η ένταση του ανταγωνισμού και η συνεχής αύξηση των απαιτήσεων των πελατών. Για αυτό το λόγο οι

επιχειρήσεις προσπαθούν να εξασφαλίσουν αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στις λειτουργίες τους και συγχρόνως ποιότητα και ευελιξία για την κάλυψη των προσδοκιών των πελατών. Αυτές οι τάσεις έχουν οδηγήσει τις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στις διαδικασίες (Bititci, Turner and Ball, 1999).

7.1 ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΥΡΙΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (KEY PROCESS SELECTION MATRIX)

Για την αποδοτικότερη λειτουργία των επιχειρήσεων απαιτείται η ιεράρχηση των κρίσιμων διαδικασιών. Η σπουδαιότητα του εργαλείου αυτού έγκειται στον καθορισμό των διαδικασιών, που αποτελούν καθοριστικά σημεία (κλειδιά), καθώς και στην κατανόηση της στρατηγικής σημασίας των διαδικασιών αυτών για την ορθότερη λειτουργία της επιχείρησης.

Η εφαρμογή του εν λόγω εργαλείου ενδείκνυται όταν αναπτύσσονται οι στρατηγικές προτεραιότητες της εκάστοτε επιχείρησης και επίσης, όταν αναθεωρείται η δομή του οργανισμού. Η βέλτιστη χρησιμοποίηση χαρακτηρίζεται από τον καθορισμό των κριτηρίων, που ενσωματώνονται με τις στρατηγικές κατευθύνσεις του οργανισμού. Παράλληλα, δεν θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πάνω από είκοσι διαδικασίες και κάθε διαδικασία κρίνεται χρήσιμο να αξιολογείται με μία κλίμακα, η οποία εκτείνεται από 1 έως 5, σύμφωνα με τη συνεισφορά που προσδίδει σε κάθε κριτήριο (www.efqm.org/excellenceone). Η βαθμολογία προκύπτει πολλαπλασιάζοντας την εκάστοτε αξία. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο κάτωθι πίνακας, στον οποίο κάθετα απεικονίζονται οι διαδικασίες και οριζόντια τα κριτήρια:

Πίνακας 7.1 Επιλογή Διαδικασίας

ΠΗΓΗ: www.efqm.org/excellenceone (2005)

	Επίδραση στον πελάτη	Συνεισφορά στη στρατηγική	Επίδραση στα οικονομικά	Σύνολο
Ανάπτυξη λογισμικών λύσεων	5	3	3	45
Ανάπτυξη τεχνολογικού πλαισίου	4	5	4	80
Ενοποίηση λογισμικού & τεχνολογικού	3	2	2	12
Προσαρμογή στις απαιτήσεις του πελάτη	2	1	2	4
Διανομή προϊόντος	2	3	3	18
Υποστήριξη προϊόντος	5	5	3	75

Συνεπώς, οι κύριες διαδικασίες επιλέγονται λόγω της υψηλής βαθμολογίας, όπως μπορούμε να διακρίνουμε στην τελευταία στήλη του παραπάνω πίνακα. Ύστερα από την επιλογή των υψηλόβαθμων διαδικασιών, το επόμενο βήμα το οποίο θα πρέπει να προχωρήσει η επιχείρηση είναι η ανάπτυξη των αντικειμενικών στόχων και η υλοποίηση των κατάλληλων δράσεων. Αυτό συνεπάγεται τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών του οργανισμού.

Η χρήση αυτή της μεθόδου αυξάνεται ραγδαία από τις επιχειρήσεις, καθώς οι διαδικασίες γίνονται περισσότερο περίπλοκες στο συνεχές μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτή η αύξηση της πολυπλοκότητας, απαιτεί οι οργανισμοί να σχεδιάζουν και να ανταποκρίνονται περισσότερο στις αυξημένες απαιτήσεις των πελατών τους. Ο ρόλος της ανώτερης ηγεσίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός για την αποτελεσματική εφαρμογή και υποστήριξη των διαδικασιών. Για αυτό το λόγο, απαιτείται συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση των στελεχών, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης (Rees and Porter, 2004).

Η διοίκηση υιοθετεί τέτοιες μεθόδους κυρίως, διότι επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επικεντρώνονται στους πολλαπλούς επιχειρηματικούς στόχους και δη όταν οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν και απευθύνονται όχι μόνο σε τοπικό, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο (Sy and Cote, 2004). Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολλαπλά περιβάλλοντα αυξάνουν τις ανάγκες και τους στόχους τους ταυτόχρονα.

Παρόμοια μοντέλα έχουν αναπτυχθεί και έχουν κερδίσει ευρεία αποδοχή από πολλές επιχειρήσεις. Ένα τέτοιο πλαίσιο διαδικασιών έχει προταθεί από τους Hayes και Wheelwright (1979), που μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό μοντέλο διοίκησης, καθώς συνεισφέρει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, σχετικά με την στρατηγική και την επιλογή των διαδικασιών. Συγκεκριμένα, το εν λόγω μοντέλο περιγράφει στον κάθετο άξονα τον τύπο της διαδικασίας και στον οριζόντιο άξονα καθορίζεται το μείγμα του προϊόντος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών (Collier and Meyer, 2000).

7.2 ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (PROCESS MAPPING)

Όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να θεωρηθούν σαν μια συλλογή διαδικασιών, που μετατρέπουν την εισροή σε εκροή. Οι περισσότερες λειτουργίες της επιχείρησης αντιλαμβάνονται ως διαδικασίες, δηλαδή ένα πλήθος αλληλοσυσχετιζόμενων λειτουργιών, οι οποίες επαναλαμβάνονται συνεχώς. Η διαδικασία μετατρέπει συγκεκριμένη εισροή, όπως πληροφορίες και υλικό σε συγκεκριμένη εκροή με τη μορφή ποικίλων τύπων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο σκοπός των διαδικασιών είναι η ικανοποίηση των πελατών, με τη χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν λιγότερων πόρων.

Οι διαδικασίες υποστηρίζονται από τον οργανισμό, ο οποίος αποτελείται από ανθρώπινο δυναμικό, πόρους και εργαλεία. Οι διαδικασίες διαφοροποιούνται σε τρεις τύπους (Bergman and Klefsjo, 2003):

- **Κύριες διαδικασίες:** το κύριο καθήκον αυτών των διαδικασιών είναι η ικανοποίηση των αναγκών των εξωτερικών πελατών και η βελτίωση του προϊόντος που εξασφαλίζει ο οργανισμός.
- **Υποστηρικτικές διαδικασίες:** οι διαδικασίες αυτές εξασφαλίζουν πόρους για τις κύριες διαδικασίες και βασίζονται κυρίως στην εμπλοκή των εσωτερικών πελατών.
- **Διαχειριστικές διαδικασίες:** στις εν λόγω διαδικασίες λαμβάνονται αποφάσεις που σχετίζονται με τους στόχους και τις στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθήσει η

επιχείρηση. Και στον τύπο αυτό των διαδικασιών περιλαμβάνονται οι εσωτερικοί πελάτες.

Η απουσία εμφανής καθορισμένης διαδικασίας οδηγεί τις επιχειρήσεις σε αυθαίρετη εκτέλεση των διαδικασιών. Για αυτό το λόγο, οι διαδικασίες θα πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά από όλους τους εμπλεκόμενους. Οι διαδικασίες αποτελούν τα μέσα για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων των επιχειρήσεων και διευκολύνουν τη στρατηγική που ακολουθούν. Το προϊόν αποτελεί την εκροή της διαδικασίας και κατανοώντας αυτή είναι πιθανότερο να αποφευχθούν προβλήματα και αποκλίσεις στην παραγωγή.



Σχήμα 8 Διαδικασίες

ΠΗΓΗ: David Sobeus (1996)

Η «χαρτογράφηση» των διαδικασιών βοηθά στον έλεγχο και στην βελτίωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Καθορίζει, τεκμηριώνει, αναλύει και αναπτύσσει μια διαδικασία να βελτιωθεί. Η μεθοδολογία της αποτύπωσης των διαδικασιών (process mapping) χρησιμοποιείται για την καλύτερη ροή των λειτουργιών της επιχείρησης και για τη βελτίωση των αποδόσεων των διαδικασιών, καθώς συνδέει τις λειτουργίες για την καλύτερη εφαρμογή της μεθόδου (Greasley, 2004).

Αποτελεί μια οπτική βοήθεια για την απεικόνιση των διαδικασιών, η οποία δείχνει πως συνδέονται οι εισροές, οι εκροές και οι διεργασίες. Η μεθοδολογία αυτή προτρέπει μία νέα φιλοσοφία για το πώς θα πρέπει να γίνεται η εργασία (Anjard, 1998). Υπογραμμίζει κύρια βήματα για την παραγωγή του αποτελέσματος, για την εκτέλεση των βημάτων και την πιθανή εμφάνιση των προβλημάτων.

Θεωρείται ένας αποδεκτός τρόπος βελτίωσης της ποιότητας μέσα σε μια επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Deming (Rao, Carr, Dambolena, Kopp, Martin, Rafii and Schlesinger, 1996), το 80% των αποτυχιών για την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών

οφείλεται στις διαδικασίες και όχι στους ανθρώπους που διεξάγουν τις διαδικασίες. Η μεθοδολογία της αποτύπωσης των διαδικασιών παρουσιάζει μια πραγματική ευκαιρία για τα ανώτερα στελέχη, προκειμένου να δυναμώσουν τη διαχειριστική τους ικανότητα. Συνεπώς, πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει αυτή τη μεθοδολογία, ως μέσο βελτίωσης των διαδικασιών τους.

Η μεθοδολογία της αποτύπωσης των διαδικασιών (process mapping) επικεντρώνεται στους πελάτες, στην εξάλειψη της μη προστιθέμενης αξίας και στη μείωση της πολυπλοκότητας των διαδικασιών. Είναι μια τεχνική που χρησιμοποιείται για την καταγραφή των διαδικασιών, επικεντρώνοντας στα βασικά σημεία που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης και είθισται να χρησιμοποιείται από τη διοίκηση. Το επίπεδο της αποτύπωσης των διαδικασιών ποικίλει από ένα γενικό μάκρο επίπεδο σε ένα λεπτομερέστατο μικρό επίπεδο. Εκτελείται κυρίως σε τρία βήματα (Soliman, 1998):

- 1) Αναγνώριση των προϊόντων και υπηρεσιών και δη των βημάτων των διαδικασιών, από το αρχικό έως το τελικό βήμα της διαδικασίας
- 2) Συλλογή στοιχείων
- 3) Μετατροπή των στοιχείων σε οπτική απεικόνιση, έτσι ώστε να καθοριστούν καθυστερήσεις και μη αποδοτικές δραστηριότητες.

Συγκεκριμένα, το πρώτο επίπεδο θεωρείται το μάκρο επίπεδο και αποτελείται από τις γενικότερες κύριες διαδικασίες. Για την εξασφάλιση χρήσιμων πληροφοριών απαιτούνται λεπτομερείς πληροφορίες για τον καθορισμό της διαδικασίας, από την αρχή έως το τέλος της παραγωγής. Οι ερωτήσεις που δημιουργούνται είναι (Soliman, 1998):

- Πόσα επίπεδα αποτύπωσης διαδικασιών απαιτούνται;
- Ποιο είναι το ελάχιστο κόστος που εξασφαλίζει τις απαιτούμενες λεπτομέρειες για την αποτύπωση των διαδικασιών;

Περισσότερα επίπεδα αποτύπωσης απαιτούν περισσότερες χρήσιμες πληροφορίες, καθώς και το κόστος της αποτύπωσης είναι υψηλότερο. Αυτό οφείλεται, διότι οι πληροφορίες απαιτούν:

- Περισσότερο χρόνο συλλογής και ανάλυσης των διαδικασιών
- Επιπλέον κόστος για τη διαχείριση των διαδικασιών, καθώς λιγότερα επίπεδα αποτύπωσης, σημαίνουν ελλιπή πληροφόρηση και ως εκ τούτου απαιτούνται ικανοί χειριστές.

Η οπτική απεικόνιση των διαδικασιών τείνει να απομονώνει κρίσιμες πληροφορίες. Όσο περισσότερο λεπτομερή γίνεται η έρευνα τόσο ενδελεχέη γίνεται και η αποτύπωση της διαδικασίας. Συνεπώς, αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τον καθορισμό των διαδικασιών και συντελεί στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Cheung and Bal, 1998). Πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει την προσέγγιση, η οποία προσανατολίζεται στις διαδικασίες και εφαρμόζουν μια πλειάδα τεχνικών και εργαλείων για να ενισχύσουν τις διαδικασίες (Bal, 1998).

Η αποτύπωση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τον καθορισμό, την ποσοτικοποίηση του κόστους και των απωλειών μεταξύ των αλληλεπιδράσεων των τμημάτων των επιχειρήσεων (Roden and Dale, 2001). Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συμπλήρωση των ελαττωματικών προϊόντων και η παραγγελία νέου υλικού, που εμπλέκονται τέσσερα τμήματα, προμήθειες, έλεγχος παραγωγής, παραγωγή και επιθεώρηση. Κάθε τμήμα θεωρούσε αμελητέο το χρόνο που καταναλωνόταν, αλλά μόλις ερευνήθηκε το κόστος βρέθηκε αρκετά υψηλό. Η αποτύπωση αυτή επίσης, αποδείχθηκε ένας δυναμικός τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.

Αποτελεί ένα δομημένο μοντέλο, το οποίο δείχνει τη σχέση μεταξύ των δραστηριοτήτων, ανθρώπων, στοιχείων και αντικειμενικών σκοπών που περιλαμβάνονται στην παραγωγή του αποτελέσματος (Biazzo, 2002). Θεωρείται ένα από τα πιο διαδεδομένα σύγχρονα μοντέλα, διότι προσφέρει χρήσιμες και σχετικές περιγραφές, που βοηθούν στη βελτίωση και στον επαναπροσδιορισμό των διαδικασιών της επιχείρησης. Συνεισφέρει στην ανάπτυξη του οργανισμού και στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η μέθοδος αυτή βοηθά στη συστηματική διαχείριση των διαδικασιών (Hellstrom and Husted, 2004).

Η μεθοδολογία της αποτύπωσης των διαδικασιών (process mapping), αρχικά διεξήχθη σε μάκρο επίπεδο και εφαρμόζεται από τη λήψη της παραγγελίας έως τη διανομή του τελικού προϊόντος. Η μέθοδος αυτή δεν περιέλαβε τα σφάλματα που εμφανίστηκαν στη διαδικασία και για αυτό το λόγο θεωρείται μια αξιόπιστη μέθοδος εργασίας.

7.3 ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (IDENTIFICATION OF CUSTOMER EXPECTATIONS)

Στο έντονα αυξανόμενο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ο ρόλος των πελατών έχει αλλάξει, από έναν απλό καταναλωτή σε έναν πολυδιάστατο ρόλο καταναλωτή συν παραγωγού, συν διαχειριστή, συν δημιουργού αξίας, γνώσης και ικανοτήτων που υποδηλώνει μια αρκετά σημαντική θέση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, το αυξανόμενο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων, στη δημιουργία και στη μεταφορά αξίας στον πελάτη. Πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να διατηρήσουν τους υπάρχοντες πελάτες καθώς και να προσελκύσουν νέους, στοχεύοντας στις δραστηριότητες που δημιουργούν αξία (Wang, Po Lo, Chi and Yang, 2004).

Αρχικά, για την πλήρη κατανόηση της ικανοποίησης των πελατών απαιτείται πρώτα να καθοριστούν οι προσδοκίες των πελατών, πως αντιλαμβάνονται την διανομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, έτσι ώστε να επιβεβαιώνονται οι προσδοκίες τους. Οι προσδοκίες σχετίζονται περισσότερο με την πρόβλεψη των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση, για τις προτιμήσεις των εξωτερικών πελατών, παρά με την άποψη των εξωτερικών πελατών για τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι υπάρχουν δύο είδη πελατών που λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις, τους εξωτερικούς και τους εσωτερικούς. Οι εξωτερικοί πελάτες είναι οι πελάτες της αγοράς, οι εν δυνάμει αγοραστές και οι εσωτερικοί αποτελούν τους πελάτες μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή τους εργαζόμενους του οργανισμού. Και οι δύο πελάτες αποτελούν ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση, για αυτό η επιλογή τους θα πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή. Η ικανοποίηση και των εξωτερικών και των εσωτερικών πελατών αποτελεί σχέση αίτιου-αποτελέσματος (Fecikova, 2004).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί την πηγή της άριστης ποιότητας, διότι αν η επιχείρηση ικανοποιεί τους εσωτερικούς πελάτες της, τότε αυτοί με τη σειρά τους είναι διατιθέμενοι να εργάζονται αποδοτικότερα και να ασκούν καλύτερα τα καθήκοντά τους. Προβλήματα που προκύπτουν σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων οδηγούν γενικότερα σε προβλήματα ικανοποίησης των πελατών. Συνεπώς, η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών αποτελεί προϋπόθεση για την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή. Για αυτό το λόγο, τα ανώτερα στελέχη απαιτείται να σκέφτονται τα κόστη και τα οφέλη της

κοινωνικής ευθύνης και της ηθικής συμπεριφοράς, τα οποία έχουν αντίκτυπο στις σχέσεις εν γένει.

Παράλληλα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι για την καλύτερη ικανοποίηση των πελατών απαιτείται η διαφορετική προσέγγιση, ανάλογα στο τομέα με τον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση. Αυτό οφείλεται κυρίως, διότι οι προσδοκίες των πελατών, σε μερικά επίπεδα, αποτελούν περίπλοκη διαδικασία και ες εκ τούτου οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να αφουγκραστούν τις ανάγκες των πελατών (Ojasalo, 2001).

Η αντίληψη που σχετίζεται με τους εξωτερικούς πελάτες, αφορά την ποιότητα της υπηρεσίας που λαμβάνουν. Σύμφωνα με μελέτες που έχουν διεξαχθεί (Piercy, 1995), οι παράγοντες που διαμορφώνουν αυτή την αντίληψη είναι η αξιοπιστία, δηλαδή αν η ικανοποίηση των πελατών πιστεύεται ότι είναι δίκαια με αυτή των εργαζομένων, η απτότητα της υπηρεσίας, δηλαδή κατά πόσο μετρήσιμα συστήματα παράγουν ενεργά αποτελέσματα, η ανταπόκριση των προμηθευτών στην ανάδραση των πελατών, αυτό σημαίνει κατά πόσο η διοίκηση λαμβάνει υπόψη της την ανάδραση των πελατών και η διαβεβαίωση για το προϊόν / υπηρεσία, δηλαδή αν οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται την τιμότητα της διοίκησης.

Συνεπώς, ζωτική σημασία για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αποτελεί η ικανοποίηση και των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών. Για αυτό το λόγο, δεν θα πρέπει να υποτιμάται η αξία του εργαζόμενου και να δίνεται έμφαση μόνο στις ανάγκες του εξωτερικού πελάτη. Αλλά η αποτελεσματική επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιεί ταυτόχρονα και τους εσωτερικούς πελάτες, για να επιτύχει ένα υψηλό επίπεδο ποιότητας.

Η βελτίωση της ποιότητας αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, που απαιτεί συστηματική και αποδοτική προσπάθεια. Τα κύρια ζητήματα που θα πρέπει να καθορίζονται είναι οι πελάτες του οργανισμού, να εξακριβώνονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους ή ακόμα και να υπερβαίνουν τις απαιτήσεις τους, έτσι ώστε να μπορούν να προβλέπονται οι μελλοντικές τους ανάγκες.

7.4 ANALYΣΗ ΤΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ (CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS)

Οι περισσότερες επιχειρήσεις για να μπορέσουν να επιβιώσουν στην πλέον ανταγωνιστική αγορά, χρειάζεται να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, που θα αποδώσουν αντίστοιχη ικανοποίηση στον πελάτη. Για αυτό το λόγο, η επικέντρωση στον πελάτη αποτελεί κεντρικό ζήτημα ποιότητας στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο.

Η ποιότητα θα πρέπει να εκτιμάται από τους πελάτες και να σχετίζεται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Η επικέντρωση στον πελάτη σημαίνει εξακρίβωση των αναγκών τους και συνάμα συστηματική προσπάθεια εκπλήρωσης αυτών των προσδοκιών (Fecikova, 2004). Η επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών αποτελεί πλέον κύριο στόχο όλων των επιχειρήσεων και σχετίζεται άμεσα με την αποδοτικότητα και τη ποιότητα των προϊόντων.

Η επιχειρήσεις που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των πελατών προσφεύγουν στη διαδικασία της μέτρησης, διότι οτιδήποτε μετρήσιμο στοιχείο μπορεί να διαχειριστεί και να συγκριθεί καλύτερα. Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών βοηθά την επιχείρηση να καθορίσει τις ανάγκες των πελατών, αναφορικά με την ανάπτυξη του προϊόντος και τη διατήρηση καθώς και την αξιοπιστία που δείχνουν οι πελάτες απέναντι στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνες (Fecikova, 2004), οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι οι ακόλουθες:

- Μεθοδολογικές έρευνες ικανοποίησης πελατών, όπως ερωτηματολόγια
- Ομάδες, που επικεντρώνονται στο σχετικό ζήτημα
- Τυποποιημένες διαδικασίες για τον έλεγχο της ικανοποίησης των πελατών
- Ποικίλα λογισμικά προγράμματα

Η ικανοποίηση των πελατών αποτελεί κρίσιμο παράγοντα καθορισμού επιτυχημένης επιχείρησης, και ως εκ τούτου είναι σημαντική η μέτρηση του δείκτη αυτού. Για αυτό άλλωστε, το ενδιαφέρον για διεθνείς έρευνες και συγκρίσεις της ικανοποίησης των πελατών αυξάνεται συνεχώς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο Ευρωπαϊκός Δείκτης των Εργαζομένων (European Employee Index), που είναι ένας ετήσιος δείκτης απόδοσης των εργαζομένων και πραγματοποιείται συνεχώς σε περισσότερες χώρες (Bergman and Klefsjo, 2003). Σε αυτή την προσέγγιση στηρίζεται και η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής

Ποιότητας, που αποτελεί την απαρχή για τη μελλοντική εξέλιξη της ποιότητας και της αριστείας των επιχειρήσεων.

Η επιτυχία των επιχειρήσεων οφείλεται κατά βάση στη διατήρηση των πελατών, και αυτό εξαρτάται με τη σειρά του, από το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών, στοιχεία που προσδιορίζουν το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης (Hansemark and Albinsson, 2004). Η ικανοποίηση αυξάνει την πίστη των πελατών και στηρίζεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων (Söderlund, 1998). Το επίπεδο αυτό της ικανοποίησης, μετριέται σχετίζοντας την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών με τη αντίληψη που έχουν οι πελάτες για την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Επομένως, οι επιχειρήσεις λαμβάνουν ανατροφοδότηση από τους πελάτες, κυρίως μέσω της λήψης παραπόνων, με σκοπό τη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Η ουσιαστική ικανοποίηση των πελατών περιλαμβάνει μια κουλτούρα προσανατολισμένη στους πελάτες, την επικέντρωση του οργανισμού στον εσωτερικό και εξωτερικό πελάτη, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τις συστηματικές διαδικασίες, την ομαδική εργασία και συνεργασία με τους πελάτες, καθώς και με τους προμηθευτές.

7.5 ΙΣΤΟΓΡΑΜΜΑ (HISTOGRAM)

Το ιστόγραμμα είναι μια γραφική απεικόνιση αριθμητικών δεδομένων, ειδικότερα της συχνότητας με την οποία παρατηρείται ένα σύνολο, από τις τιμές κάποιας μεταβλητής. Ορισμένες τιμές εμφανίζονται με μεγαλύτερη συχνότητα από άλλες και με το διάγραμμα αυτό επιτυγχάνεται μια συνολική εικόνα της κατανομής διαφορετικών τιμών. Κυρίως, χρησιμοποιείται για τις ακόλουθες δραστηριότητες (Duffuaa and Ben-Daya, 1995):

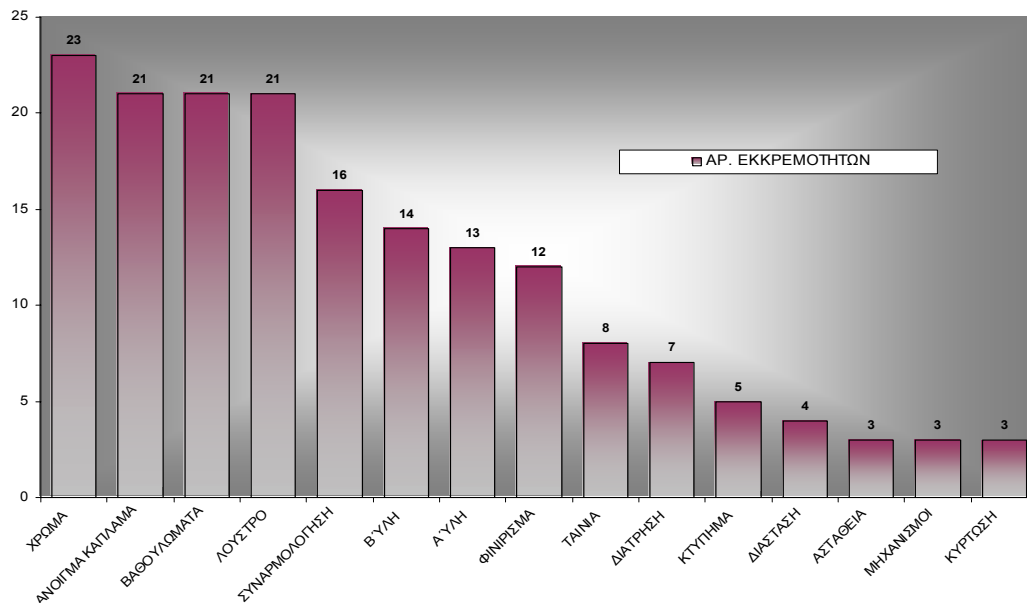
- Για τον υπολογισμό διάρκειας της εργασίας
- Για την κατανομή του κύριου εξοπλισμού
- Για τον υπολογισμό των αποθεμάτων
- Για τη σύγκριση απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων

Το ιστόγραμμα σε μια παραγωγική διαδικασία χρησιμοποιείται για να καταγράψει τη μορφή της απόκλισης. Είναι ένα αποτελεσματικό μέσο που πληροφορεί τους χειριστές της διαδικασίας για τα αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Στηριζόμενοι στη μορφή της απόκλισης του δείγματος, μπορούμε να εξαγάγουμε συμπεράσματα για τη συνολική

παραγωγή. Πέρα από την απόκλιση της παραγωγής, το ιστόγραμμα διαμορφώνει και άλλους παράγοντες, όπως ελλιπή στοιχεία και μικρό δείγμα (Dale, 2003).

Ακολουθεί η απεικόνιση του ιστογράμματος, σχετικά με παράπονα των πελατών, λόγω προβλημάτων παραγωγής που συνέβη το χρονικό διάστημα Ιανουάριος-Σεπτέμβριος 2002. Οι εκκρεμότητες που παρουσιάζονται στην παραγωγή απεικονίζονται με τη συχνότητα που εμφανίζονται και είναι τα κάτωθι:

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΙΤΙΩΝ ΕΚΚΡΕΜΟΤΗΤΩΝ



Σχήμα 9 Ιστόγραμμα

ΠΗΓΗ: David Sobeus (1996)

Συνεπώς, συνιστάται στην παραγωγική γραμμή, διότι εντοπίζει τις αποκλίσεις της παραγωγής και αποτελεί αποτελεσματικό εργαλείο για την ανίχνευση αλλαγών στην κατανομή των χαρακτηριστικών της ελεγχόμενης διαδικασίας. Αν και το ιστόγραμμα αποτελεί εύκολο εργαλείο, όσον αφορά την χρήση και την υιοθέτησή του, δεν συνιστάται ως πρωταρχικό εργαλείο για τον έλεγχο της παραγωγής (Kwok and Tummala, 1998).

7.6 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO (PARETO DIAGRAM)

Στο τέλος του 19^{ου} αιώνα ο Ιταλός οικονομολόγος Vilfredo Pareto κατασκεύασε ένα ιστογράμματα κατανομής του πλούτου στην περιοχή της Ιταλίας και συμπέρανε ότι το 80% του πλούτου ανήκει στο 20% του πληθυσμού (Knights, 2001). Αυτή η τάση φάνηκε αργότερα να αντιπροσωπεύει και άλλους πληθυσμούς.

Η ανάλυση του Pareto αποτελεί ένα από τους πιο απλούς και αποτελεσματικούς τρόπους, για την ιεράρχηση παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα. Είναι μια τεχνική ταξινόμησης αιτιών ή προβλημάτων, από τα περισσότερα στα λιγότερα σημαντικά (Finlow-Bates, Visser and Finlow-Bates, 2000). Συνήθως χρησιμοποιείται για ανάλυση δεδομένων που έχουν συλλεχθεί στα φύλλα ελέγχου, ξεκινώντας από τις μεγαλύτερες συχνότητες και φτάνοντας στη μικρότερη.

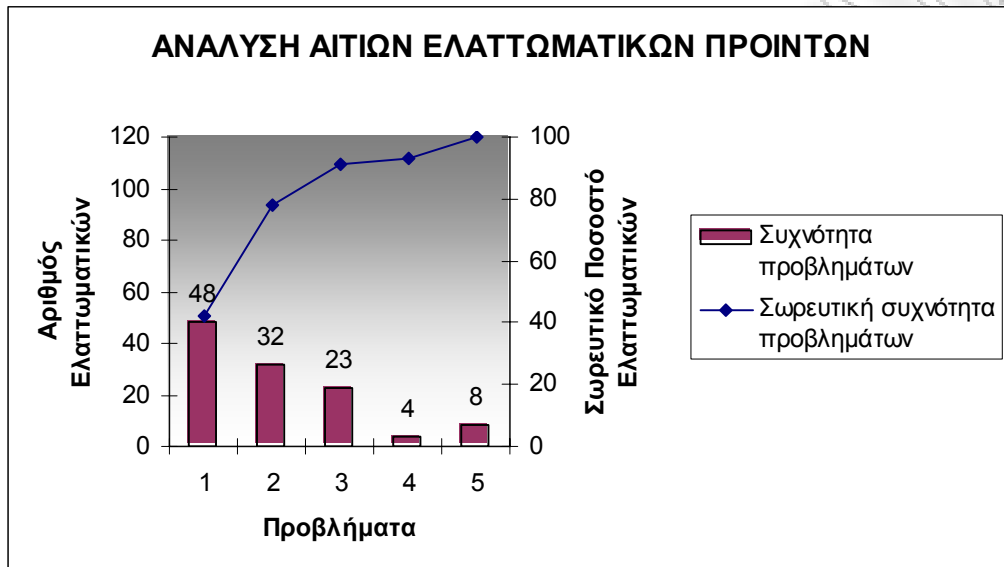
Με το διάγραμμα του Ιταλού οικονομολόγου Vilfredo Pareto γίνεται σαφές πως ορισμένοι παράγοντες έχουν δυσανάλογα μεγαλύτερη συμβολή στο τελικό αποτέλεσμα από άλλους. Προσδιορίζει εκείνο το σχετικά μικρό αριθμό αιτιών ή παραγόντων, ως ποσοστό συνήθως 20%, που έχει μεγαλύτερο ποσοστό συμβολής, στο τελικό αποτέλεσμα, συνήθως 80%. Είναι ένα γράφημα που κατατάσσει την ταξινόμηση των δεδομένων σε φθίνουσα σειρά. Τα ολίγα και σημαντικά βρίσκονται στα αριστερά, ενώ τα πολλά και τετριμμένα στα δεξιά.

Η αρχή του Pareto καθορίστηκε αρχικά από ένα άρθρο του Dr. Joseph M. Juran, το 1950. Όπως αναφέρει και ο Juran “τα ολίγα σημαντικά και τα πολλά ασήμαντα” ή όπως αλλιώς καλείται ο κανόνας 80-20 (Omachonu and Ross, 2004). Το διάγραμμα Pareto εξασφαλίζει μία εύκολη και οπτική απεικόνιση, που διευκολύνει το χρήστη να λάβει σωστές αποφάσεις. Χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις, όπως:

- Αξιολόγηση σημαντικών προβλημάτων
- Θέσπιση βελτιωτικών στόχων
- Εφαρμογή θεμάτων ασφάλειας, μείωσης του κόστους, ελαχιστοποίησης περιττών υλικών και διατήρησης ενέργειας.

Ακολουθεί ένα ενδεικτικό διάγραμμα Pareto για τον εντοπισμό ελαττωματικών προϊόντων, που πραγματοποιείται σε μια παραγωγική διαδικασία. Οι αιτίες της μη αποτελεσματικής

παραγωγικής διαδικασίας βασίζονται σε σπασίματα, ρωγμές, ατέλειες, λάθος καλούπι και άλλα προβλήματα:



Σχήμα 10 Διάγραμμα Pareto

ΠΗΓΗ: B. Bergman and B. Klefsjo (2003)

Η αρχή του Pareto συμβάλλει και στο ζήτημα της βελτίωσης της ποιότητας, καθώς η επίλυση λίγων βασικών προβλημάτων ποιότητας, οδηγούν συνήθως σε σημαντικές βελτιώσεις. Έχοντας συγκεκριμένα στοιχεία, ως αρχική εισροή κατασκευάζεται το εν λόγω διάγραμμα, το οποίο αποτελεί συνήθως την πρωταρχική λύση για την επικείμενη επίλυση του προβλήματος, για παράδειγμα στο τμήμα παραγωγής.

Συνεπώς, το διάγραμμα Pareto είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τα αρχικά κυρίως στάδια ανάπτυξης του προϊόντος. Είναι ουσιαστικής σημασίας, η επικέντρωση στο σωστό πρόβλημα ή η ιεράρχηση των προβλημάτων, καθώς λίγα προβλήματα ερμηνεύουν ένα μεγάλο αριθμό λαθών, όπως είναι το αυξημένο κόστος και η μη εφαρμογή ποιοτικών πρακτικών.

7.7 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΟΥ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (CAUSE AND EFFECT DIAGRAM)

Η απεικόνιση των σημαντικών παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα γίνεται με το διάγραμμα "αιτίων-αποτελεσμάτων", που συχνά αναφέρεται και ως διάγραμμα ψαροκόκαλο, λόγω του τρόπου απεικόνισης των σχετικών παραγόντων. Επίσης, είναι γνωστό και ως διάγραμμα Ishikawa από το όνομα του Ιάπωνα καθηγητή που το εισήγαγε Dr. Kauro Ishikawa, το 1953 (Δερβιτσιώτης, 2001).

Τα διαγράμματα αυτά μας βοηθάνε στην ανάλυση σύγχρονων προβλημάτων, εστιάζοντας στη σχέση ενός αποτελέσματος και των πιθανών αιτίων που το προκάλεσαν. Ο μεθοδολογικός στόχος επίλυσης προβλημάτων είναι ο προσδιορισμός των αιτίων που προκαλούν το πρόβλημα, έτσι ώστε να διορθωθούν.

Βελτιώσεις στην ποιότητα μπορούν να πραγματοποιηθούν κυρίως μέσα από την επίλυση των προβλημάτων και δη μέσα από την κύρια αιτία του προβλήματος. Το διάγραμμα ψαροκόκαλο είναι ένα ποιοτικό εργαλείο και απεικονίζει τα αποτελέσματα της ανάλυσης αιτίου-αποτελέσματος, με αποτέλεσμα να καθορισθούν διορθωτικές κινήσεις (He, Staples, Ross and Court, 1996).

Το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος αποτελεί ένα λογικό βήμα για την επιπλέον ανάλυση του προβλήματος, σε αντίθεση με το διάγραμμα Pareto που αναφέρεται στο κύριο πρόβλημα, χωρίς να διευκρινίζει τις αιτίες ή την πιθανή πρόληψη του προβλήματος. Για αυτό, συνήθως στην επίλυση προβλημάτων απαιτείται η προσέγγιση και των δύο τεχνικών (Bamford and Greatbanks, 2005). Οι αιτίες, κυρίως μας οδηγούν στην επίλυση των προβλημάτων ποιότητας, που συχνά είναι περίπλοκα και δύσκολα στην αντιμετώπισή τους. Το διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος είναι χρήσιμο για την ταξινόμηση όλων των αιτιών και δη για την οργάνωση αμοιβαίων σχέσεων, καθώς αναλύει τις αιτίες με ένα δομημένο και μεθοδολογικό τρόπο.

Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό όταν διεξάγεται από μια ομάδα και εξίσου σημαντικό για την αξιοπιστία της μεθόδου, να συμμετέχουν όλοι ενεργά (Hartman, 2002). Επιπλέον, η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί παράλληλα και με άλλες μεθόδους ή να αποτελέσει τη βάση για το επιτυχημένο καταιγισμό ιδεών (brainstorming). Βοηθά τους συμμετέχοντες να επικεντρώνονται στο αντικείμενο της συζήτησης. Όταν το διάγραμμα

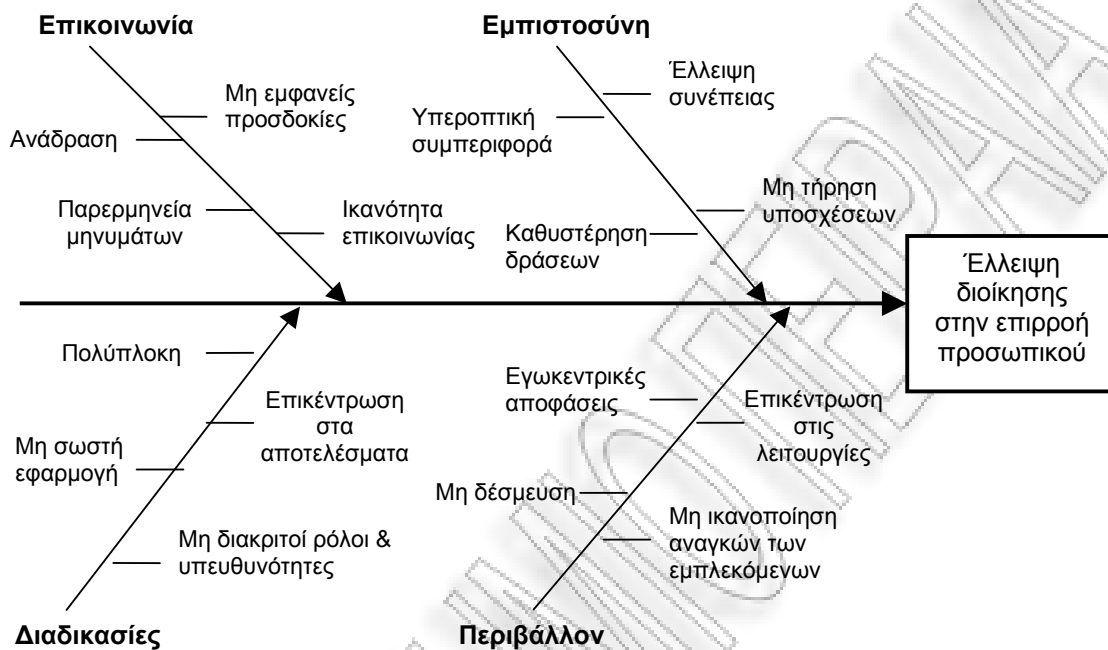
διεξάγεται κατάλληλα, εξασφαλίζει μια ουσιαστική βάση επίλυσης προβλημάτων (Dale, 2003).

Σύμφωνα με τον Sobeus (1996), διακρίνονται σημαντικά πλεονεκτήματα, εκτός της αρχικής λειτουργίας της ανάλυσης της κύριας αιτίας:

- Πραγματική κατάσταση: οι παράγοντες /αιτίες αναλύονται για κάθε πρόβλημα και ένα ολοκληρωμένο διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος εξασφαλίζει την πληροφoρία, η οποία δίνει μεγαλύτερη κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης.
- Καθοδήγηση: το διάγραμμα εξασφαλίζει κατευθυντήριες γραμμές και βοηθά την εκάστοτε ομάδα να μην παρεκκλίνει από το θέμα.
- Τεχνική μάθησης: τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν μέσα από αυτή την διαδικασία και επεκτείνουν τις γνώσεις τους, συμμετέχοντας στην κατασκευή του εν λόγω διαγράμματος.

Η κατασκευή ενός διαγράμματος αιτίας αποτελέσματος βασίζεται αρχικά στον ορισμό του προβλήματος, στον προσδιορισμό των κυριότερων αιτιών που το προκαλούν και τέλος στον προσδιορισμό όλων των επιμέρους αιτιών, που συμβάλλουν στις κυριότερες αιτίες του προβλήματος. Χωρίζεται σε δύο πλευρές, στην πλευρά της αιτίας και στην πλευρά του αποτελέσματος. Όσον αφορά τη τελευταία, δείχνει το πραγματικό πρόβλημα ποιότητας, που συνδέεται με την πλευρά της αιτίας, μέσω του κύριου κορμού του ψαροκόκαλου. Τα χαρακτηριστικά εξαρτώνται από τον αριθμό των αιτιών. Οι κύριες αιτίες, καθώς και όλες οι αιτίες συνδέονται με τα παρακλάδια. Το χαρακτηριστικότερο διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος αποτελείται από τα 4M (He, Staples, Ross and Court, 1996), και περιλαμβάνει τα μηχανήματα (machinery), το ανθρώπινο δυναμικό (manpower), τη μέθοδο (method) και το υλικό (material).

Ακολουθεί σχετικό παράδειγμα, που απεικονίζει τις πρωταρχικές και δευτερεύουσες αιτίες, όσον αφορά την έλλειψη της διοίκησης στην επιρροή προσωπικού μέσα σε έναν οργανισμό (Emiliani, 1998). Οι πρωταρχικές αιτίες αναφέρονται στην επικοινωνία, την εμπιστοσύνη, τις διαδικασίες και το περιβάλλον και έχουν σημειωθεί επίσης, πολυάριθμες δευτερεύουσες αιτίες, για την καλύτερη κατανόηση και αντιμετώπιση του εν λόγω προβλήματος. Αυτό το διάγραμμα μπορεί να αποτελέσει τη βάση για την κατανόηση πιο σύνθετων προβλημάτων, που συνδέονται με τη συμπεριφορά που υποδεικνύει η ανώτερη διοίκηση και γενικότερα με την κουλτούρα του οργανισμού.



Σχήμα 11 Διάγραμμα Αιτιών-Αποτελεσμάτων

ΠΗΓΗ: M. L. Emiliani (1998)

7.8 ΦΥΛΛΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (CHECK SHEET)

Τα φύλλα ελέγχου είναι ειδικές τυποποιημένες φόρμες, που χρησιμοποιούνται ήδη από πολλές επιχειρήσεις για τη καταγραφή και κατάταξη των παρατηρούμενων δεδομένων. Τα δεδομένα δεν πρέπει να συλλέγονται τυχαία, αλλά θα πρέπει να εμφανίζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν εύκολα και γρήγορα. Αποτελεί για το χρήστη ένα σημείο έναρξης συλλογής στοιχείων και περαιτέρω χρησιμοποίησης, από τα ιστογράμματα, το διάγραμμα Pareto, τους χάρτες ελέγχου (Omachonu and Ross, 2004).

Η μορφή αυτού του εντύπου αποφασίζεται ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει να περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για τη σωστή αποτύπωση και παρακολούθησή της. Ενδεικτικά ένα φύλλο ελέγχου μπορεί να περιλαμβάνει το είδος, τη χρονική διάρκεια και τον αριθμό συγκεκριμένων συμβάντων, το

κόστος και τα χαρακτηριστικά μιας διαδικασίας. Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι φύλλων ελέγχου, σε μορφή πίνακα και σε μορφή γραφήματος. Συνήθως τα φύλλα ελέγχου χρησιμοποιούνται (Asaka and Ozeki, 1990):

- Για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που έχουν συλλεχθεί
- Για την επιβεβαίωση της ορθότητας της διαδικασίας και της αποφυγής λαθών

Τα φύλλα ελέγχου αποτελούν ένα απλό εργαλείο συλλογής στοιχείων, καταγραφής και κατηγοριοποίησης των παρατηρούμενων δεδομένων. Επιπροσθέτως, εξασφαλίζουν ουσιώδης πληροφορίες για την διαδικασία λήψης αποφάσεων (He, Staples, Ross and Court, 1996). Η καταγραφή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό της συχνότητας των γεγονότων. Παρόλα αυτά, κάποιες δυσκολίες μπορούν να σημειωθούν, διότι τα φύλλα ελέγχου δεν συμπληρώνονται από τους ανθρώπους που συλλέγουν και χρησιμοποιούν τα δεδομένα. Συνεπώς, για τα μέλη της ομάδας μπορεί να μην είναι εμφανής τι στοιχεία χρειάζεται να συλλεχθούν, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουν μετέπειτα πως μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα εν λόγω στοιχεία.

Όσον αφορά τις προαναφερθείσες δυσκολίες, μπορούν να ξεπεραστούν εύκολα επιτυγχάνοντας τα ακόλουθα (McQuarter, Scurr, Dale and Hillman, 1995) :

- Έχοντας ένα σαφή σκοπό για τη χρησιμοποίηση των φύλλων ελέγχου, αυτό μπορεί να διοχετευτεί και να κατανοηθεί από όλους τους εμπλεκόμενους.
- Η συμμετοχή αυτών που συμμετείχαν στη συλλογή των στοιχείων θεωρείται απαραίτητη για την καλύτερη εφαρμογή της διαδικασίας συμπλήρωσης και περαιτέρω ανάλυσης των φύλλων ελέγχου.
- Η συμπλήρωση των φύλλων ελέγχου θα πρέπει να γίνεται ανώνυμα, έτσι ώστε να αποφεύγεται ο ενδεχόμενος φόβος.
- Επιτακτική ανάγκη θεωρείται η καθημερινή επιθεώρηση των στοιχείων, συνήθως κάθε εβδομάδα.
- Καθορισμός των στοιχείων που απαιτούνται μετά την πιθανή ανάλυση, πιθανότατα μέσα από το διάγραμμα αιτίου- αποτελέσματος.
- Επιβεβαίωση ότι τα στοιχεία που συλλέχθηκαν εξασφαλίζουν την απαιτούμενη πληροφόρηση, μέσω συνεχής επιθεώρησης και ανάλυσης.

Το φύλλο ελέγχου που έπεται, αφορά τον έλεγχο για συνεχόμενη παραγωγική διαδικασία, όπου και παρατηρείται ότι μεγάλος αριθμός μονάδων βρίσκονται εκτός του πάνω ορίου,

συγκεκριμένα πάνω από τη διάσταση 2.3. Ακολουθεί η σχετική απεικόνιση του εν λόγω εργαλείου:

Φύλλο Ελέγχου

Παραγωγή _____

Ημερομηνία _____

Όρια ανοχής _____

Εργοστάσιο _____

Αριθμός μονάδων _____

Τμήμα _____

Αριθμός φύλλου _____

Παρατηρήσεις _____

Διαστάσεις	Όριο ανοχής						Όριο ανοχής					
	1.6	1.7	1.8	1.9	2.0	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7
20								x				
15								x				
10							x	x	x			
5						x	x	x	x	x	x	
			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Συχνότητα			3	4	5	8	12	17	15	9	8	3

Σχήμα 12 Φύλλο Ελέγχου

ΠΗΓΗ: B. Bergman and B. Klefsjo (2003)

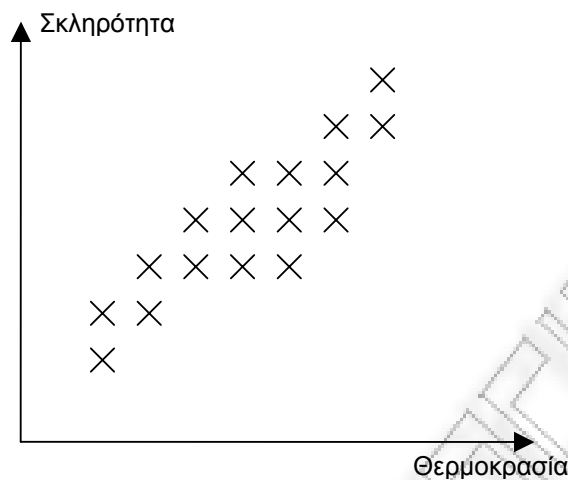
7.9 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ (SCATTER DIAGRAM)

Σε θέματα ελέγχου και βελτίωσης της ποιότητας συμβαίνει συχνά οι μεταβολές σε ένα παράγοντα που συνδέεται με τη διαδικασία παραγωγής, να επηρεάζει ένα σημαντικό χαρακτηριστικό που προσδιορίζει την ποιότητα. Το διάγραμμα διασποράς παριστάνει τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Ουσιαστικά απεικονίζει τον τρόπο με τον οποίο μία μεταβλητή συσχετίζεται με κάποια άλλη. Η σχέση αυτή μπορεί να έχει τις εξής μορφές: θετική, αρνητική και απροσδιόριστη (Δερβιτσιώτης, 1993).

Το διάγραμμα διασποράς είναι ο απλούστερος τρόπος για να εντοπίσουμε αν υπάρχει σχέση αιτίου - αποτελέσματος μεταξύ δύο μεταβλητών, καθώς η διανομή των σημείων καθορίζει τη σχέση και τη σημαντικότητά (Omachonu and Ross, 2004). Οι μεταβλητές που αναλύονται στο διάγραμμα διασποράς είναι οι πιθανές αιτίες που είχαν προσδιοριστεί στα διαγράμματα αιτίας - αποτελέσματος. Επομένως, μπορούμε να πούμε ότι είναι συμπληρωματικό εργαλείο του διαγράμματος αιτίας - αποτελέσματος (Duffuaa and Ben-Daya, 1995). Το διάγραμμα διασποράς χρησιμοποιείται κυρίως για ανάλυση συσχέτισης και ανάλυση τάσεως. Ο καθορισμός της συσχέτισης είναι χρήσιμος για τις ακόλουθες περιπτώσεις (Asaka and Ozeki, 1990):

- Για τον καθορισμό παραγόντων, που συνδέονται άμεσα με ποιοτικά χαρακτηριστικά
- Για τον καθορισμό του εύρους των μεταβλητών
- Για τη σύγκριση των αποτελεσμάτων

Το είδος της μεταβλητότητας που μπορεί να ερμηνευθεί από ένα διάγραμμα διασποράς χρησιμοποιείται για τον έλεγχο και την επίβλεψη της διαδικασίας. Το επόμενο διάγραμμα απεικονίζει τη θετική συσχέτιση μεταξύ της θερμοκρασίας και της σκληρότητας ενός τελικού προϊόντος.



Σχήμα 13 Διάγραμμα διασποράς

ΠΗΓΗ: B. Bergman and B. Klefsjo (2003)

Συνεπώς, ένα διάγραμμα διασποράς είναι η γραφική απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ δυο χαρακτηριστικών, της ίδιας παραγωγής. Αν τα σημεία του διαγράμματος δείχνουν κάποια τάση ή κάποια συνέπεια, ως προς το σχήμα, τότε υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο χαρακτηριστικών, όπως απεικονίζεται στο παραπάνω διάγραμμα. Αντίθετα, αν τα σημεία είναι διασκορπισμένα τυχαία σε ολόκληρο το διάγραμμα και δεν ακολουθούν κάποιο συγκεκριμένο σχήμα, τότε δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών και επομένως δεν τίθεται θέμα συσχέτισης.

Επιπροσθέτως, μέσω της παλινδρόμησης (που υπολογίζεται κυρίως μέσω στατιστικών πακέτων) καθορίζεται η εξίσωση της ευθείας γραμμής, που περιγράφει τη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών και δη πόσο έγκυρη και αξιόπιστη είναι η σχέση της συσχέτισης. Όταν οι μεταβλητές υπερβαίνουν τις δύο, τότε χρησιμοποιείται η πολλαπλή παλινδρόμηση, για τον καθορισμό των σχέσεων, όπου και απαιτείται υψηλή γνώση στατιστικής (Dale, 2003).

7.10 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ (CONTROL CHART)

Τα διαγράμματα ελέγχου αποτελούν μια άλλη τεχνική επίλυσης προβλημάτων και βελτίωσης της ποιότητας. Μετρούν και αναλύουν την μεταβλητότητα μιας διαδικασίας και προσδιορίζουν αν μια διαδικασία είναι υπό έλεγχο ή όχι. Την τεχνική αυτή των

διαγραμμάτων εισήγαγε ο Walter A. Shewhart, το 1924 (Yan and Xu, 2001) και αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα στατιστικά εργαλεία για τον έλεγχο ποιότητας.

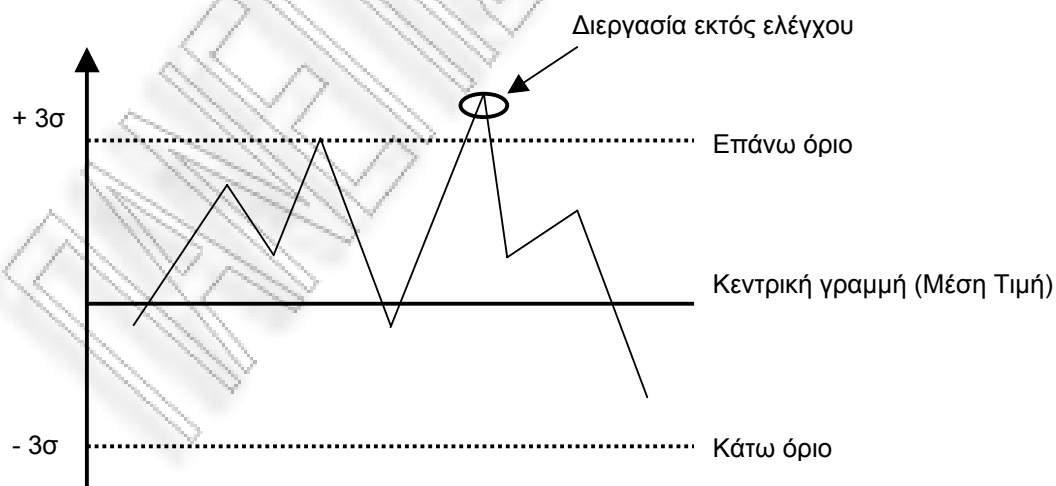
Απεικονίζουν το αποδεκτό εύρος της απόκλισης ενός ποιοτικού ή άλλου χαρακτηριστικού. Τα όρια αυτού του εύρους καθορίζονται στο διάγραμμα από δύο διακεκομμένες παράλληλες, στον οριζόντιο άξονα, γραμμές που απεικονίζουν αντίστοιχα το ανώτερο και κατώτερο όριο ελέγχου. Τα δείγματα επιλέγονται σε διάφορες χρονικές στιγμές και οι μετρήσεις καταγράφονται σε διαγράμματα, για να αναλυθούν.

Το διάγραμμα ελέγχου απεικονίζεται με μια κεντρική γραμμή και δυο γραμμές που αντιπροσωπεύουν τα όρια της παραγωγής. Η κεντρική γραμμή αντιπροσωπεύει το μέσο όρο της παραγωγής, ενώ οι δύο στα άκρα αντιπροσωπεύουν τα όρια ελέγχου. Συνήθως, η απόσταση μεταξύ του επάνω και του κάτω ορίου καθορίζει έξι φορές την τυπική απόκλιση, για το δείκτη ποιότητας. Τα διαγράμματα ελέγχου έχουν εφαρμογή σε πολλά πεδία και λειτουργίες της επιχείρησης, με σκοπό πάντα την βελτίωση της ποιότητας.

Παραδείγματα τέτοιας εφαρμογής είναι τα κάτωθι:

- Μηνιαία αποθέματα
- Χρόνος ολοκλήρωσης της εργασίας
- Διαθεσιμότητα εξοπλισμού
- Αριθμός ελαττωματικών προϊόντων

Μια ενδεικτική απεικόνιση του εν λόγω διαγράμματος είναι η εξής:



Σχήμα 14 Διάγραμμα Ελέγχου

ΠΗΓΗ: B. Bergman and B. Klefsjo (2003)

Επιπλέον, τα διαγράμματα ελέγχου μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσεγγίσουν την ορθότητα διατήρησης των δεδομένων της εργασίας, καθώς και τον έλεγχο των εργαλείων. Στην τελευταία περίπτωση, έχει αναπτυχθεί ένα διάγραμμα για τον καθορισμό της αποτυχημένης εφαρμογής ενός εργαλείου, όπου και αποτυπώνει την ώρα, στην οποία αναμένεται να αποτύχει. Η νέα εφαρμογή των διαγραμμάτων ελέγχου περιλαμβάνει τον σχεδιασμό ενός επιπέδου, μεταξύ δράσης και μη δράσης, για τη διατήρηση των συνθηκών. Στην εφαρμογή αυτή, τα διαγράμματα ελέγχου λειτουργούν σαν αισθητήρια όργανα μέτρησης. Τα όρια ελέγχου συλλαμβάνουν τη φυσική ταλάντωση των μηχανημάτων και αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανίχνευση λαθών (Duffuaa and Ben-Daya, 1995).

Τα διαγράμματα ελέγχου δείχνουν αν η ελεγχόμενη διαδικασία λειτουργεί εντός ορίων και αν απαιτούνται διορθωτικές κινήσεις. Όταν η διαδικασία είναι εκτός ελέγχου, τότε το διάγραμμα ελέγχου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει στον καθορισμό των αιτιών της απόκλισης. Υποδεικνύει επίσης, αν μια διαδικασία είναι σταθερή, έτσι ώστε να μπορέσουν να πραγματοποιηθούν βελτιώσεις και αλλαγές. Την ευθύνη για όλη αυτή τη διαδικασία αναλαμβάνουν η διοίκηση και οι αρμόδιοι εργαζόμενοι (He, Staples, Ross and Court, 1996).

Ο τύπος των διαγραμμάτων ελέγχου εξαρτάται από τον τύπο των στοιχείων. Αν τα στοιχεία βασίζονται σε μετρήσιμα στοιχεία, όπως ίντσες, τότε τα στοιχεία χαρακτηρίζονται από τη συνέχεια και χρησιμοποιείται διάγραμμα ελέγχου για τις μεταβλητές-variables, ενώ αν τα στοιχεία βασίζονται σε υπολογισμούς, όπως αριθμός ελαττωματικών προϊόντων, τότε χρησιμοποιείται διάγραμμα ελέγχου για τα χαρακτηριστικά-attributes (Dahlgaard, Kristensen and Kanji, 2002).

Τα διαγράμματα ελέγχου έχουν αποδειχτεί αξιόλογα εργαλεία για τον έλεγχο της ποιότητας. Η διαδικασία αυτή των διαγραμμάτων, εξασφαλίζει πολύτιμη βοήθεια στην ανίχνευση των σποραδικών προβλημάτων ποιότητας και σε πολλές περιπτώσεις, βοηθούν στην επίλυση του προβλήματος, αν και δεν καθορίζουν χρονιαία προβλήματα. Τα διαγράμματα ελέγχου χρησιμοποιούνται συνήθως σε περιόδους βελτιώσεων και αλλαγών και σημειώνουν αν η διαδικασία βρίσκεται εκτός ή εντός ελέγχου (White, Kaghobadi and Wharton, 1994).

Σύμφωνα με τον Shewhart (Yang and Yang, 2004), κάθε διαδικασία παρουσιάζει κάποια απόκλιση. Ο σκοπός των διαγραμμάτων ελέγχου είναι να ρυθμίζει την αιτία της απόκλισης, έτσι ώστε να λαμβάνονται οι αντίστοιχες ενέργειες. Ο Deming αναφέρει χαρακτηριστικά ότι υπάρχουν δύο είδη λαθών που πραγματοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Τα μεν πρώτα ρυθμίζουν τη διαδικασία και τα δε δεύτερα απορυθμίζουν τη διαδικασία. Για αυτό το λόγο, τα διαγράμματα ελέγχου εξασφαλίζουν μία λογική και οικονομική καθοδήγηση για την ελαχιστοποίηση της απώλειας και των δύο λαθών.

Σύμφωνα με τον Deming (Rao, Carr, Dambolena, Kopp, Martin, Rafii and Schlesinger, 1996), η κύρια απόκλιση υπολογίζεται στο 85% των προβλημάτων των διαδικασιών, ενώ η ειδική απόκλιση εκτιμάται στο 15%. Υποστηρίζει, επίσης ότι η κύρια απόκλιση είναι ευθύνη της διοίκησης, διότι για να μειωθούν οι απώλειες θα πρέπει να ληφθούν διορθωτικές κινήσεις, όπως εκπαίδευση των εργαζομένων, συντήρηση των μηχανημάτων, καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Με τα διαγράμματα ελέγχου κάθε επιχείρηση επιτυγχάνει τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τη δυνατότητα μειώσεων των άχρηστων ή ελαττωματικών προϊόντων, την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και την υιοθέτηση μιας κοινής βάσης αποδοχής των προβλημάτων, μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης. Η επιτυχία της μεθόδου στηρίζεται στη πλήρη κατανόηση της τεχνικής αυτής, από τη διοίκηση της εταιρίας.

7.11 ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ (BRAINSTORMING)

Ο καταιγισμός ιδεών είναι μια δραστηριότητα που προωθεί την ομαδικότητα και ενθαρρύνει τη δημιουργική σκέψη και συμμετοχή, καθώς και δημιουργεί ερεθίσματα για τη παραγωγή περισσότερων ιδεών, μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα. Η τεχνική αυτή επιτρέπει στις ομάδες να παράγουν ιδέες, γρήγορα και αποτελεσματικά (Villarreal and Kleiner, 1997).

Σε μια συνάντηση καταιγισμού ιδεών, όλοι οι εμπλεκόμενοι συνδράμουν στη συζήτηση του εκάστοτε θέματος, με βάση τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Σε μια τέτοια συνάντηση, η επικέντρωση γίνεται στην ποσότητα των ιδεών που αποκομίζονται και όχι

στην ποιότητα. Όταν τελειώσει η συνάντηση μόνο τότε μπορεί να γίνει κάποια κριτική των ιδεών που παρουσιάστηκαν. Βασική προϋπόθεση κάθε συνάντησης αποτελεί η δημιουργία της κατάλληλης ατμόσφαιρας, έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να εκφραστεί ελεύθερα. Όλες οι ιδέες που παράγονται καταγράφονται και γνωστοποιούνται σε όλους τους συμμετέχοντες και κατόπιν αξιολογούνται. Κάθε ιδέα που καταγράφεται θεωρείται σημαντική και αυτή με τη σειρά της, συνεισφέρει στην ολοκλήρωση στην επιλογή της ορθότερης (Δερβιτσιώτης, 1993).

Αποτελεί μία τεχνική λήψης αποφάσεων, που χρησιμοποιείται για την προφορική παραγωγή ιδεών μέσα σε μία ομάδα. Η κεντρική ιδέα αυτής της μεθόδου, έγκειται στο ότι όλοι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να βιώσουν απόλυτη ελευθερία και να εκφράσουν τις ιδέες τους χωρίς το φόβο της αμηχανίας, ή της κριτικής από τους υπολοίπους. Η παραγωγή περισσότερων δημιουργικών και καινοτομικών ιδεών είναι ο στόχος της τεχνικής. Η έμφαση αυτή στη διαδικασία καταιγισμού ιδεών, προήλθε από τον Alex Osborn και δη από το κείμενό του, *Applied Imagination*, που εκδόθηκε το 1962. Σύμφωνα με έρευνες (Brahm and Kleiner, 1996), που διεξήχθησαν η τεχνική του καταιγισμού ιδεών αποτελεί 44% περισσότερο αποτελεσματική, σε σχέση με άλλες παραδοσιακές μεθόδους επίλυσης προβλημάτων.

Είναι σημαντικό οι άνθρωποι να αισθάνονται ελεύθεροι να μιλήσουν, χωρίς να ελλοχεύει ο φόβος της λογοκρισίας. Επίσης, θα πρέπει να ξεπεραστούν τα ψυχολογικά εμπόδια, που νιώθουν οι συμμετέχοντες σε μια τέτοια διαδικασία. Οι φόβοι των συμμετεχόντων για την παραγωγή κακών ιδεών θα πρέπει να εξαλειφθούν, έτσι ώστε η διαδικασία να οδηγηθεί σε επιτυχή αποτελέσματα. Σε αυτό θα συμβάλλει και η επιχείρηση, η οποία απαιτείται να ενθαρρύνει και να δίνει πρωτοβουλίες στον εργαζόμενο.

Η ατμόσφαιρα τέτοιων συναντήσεων θα πρέπει να είναι ευχάριστη και να διακρίνεται από τα στοιχεία του σεβασμού και της αποδοχής. Ο σκοπός τέτοιων συναντήσεων είναι να αποκαλυφθούν πολυάριθμες πιθανότητες προτάσεων, με σκοπό την επίλυση του εκάστοτε προβλήματος.

Ο κάθε συμμετέχων συμβάλλει σημαντικά με την προσωπική του γνώμη, καθώς όλοι έχουν διαφορετικές ικανότητες και δυνατότητες. Συλλογικά, αυτές οι δεξιότητες δημιουργούν νέα ή και βελτιωμένα συστήματα για την αποτελεσματική επίλυση των

προβλημάτων. Ο κύκλος της διαφοροποίησης και της ενσωμάτωσης δημιουργείται από το συνεχή καταιγισμό ιδεών και οδηγεί σε ουσιώδη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης, σε βάθος χρόνου (Seaker and Waller, 1996).

Τα οφέλη που πηγάζουν από αυτή την τεχνική είναι ποικίλα. Αρχικά, δίνεται έμφαση στον μεγάλο αριθμό δημιουργικών και καινοτομικών ιδεών που παράγονται. Παράλληλα, το κόστος και ο χρόνος τέτοιων συναντήσεων είναι ένας επιπλέον σημαντικός παράγοντας. Αποτελεί μια σχετικά μη δαπανηρή τεχνική, η οποία πραγματοποιείται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Παρόλα αυτά, ενυπάρχουν και κάποια αδύνατα σημεία της μεθόδου. Το πιο χαρακτηριστικό είναι η παραγωγή πολυάριθμων ιδεών, που δεν χαρακτηρίζονται από ποιοτικές ιδέες (Brahm and Kleiner, 1996). Για αυτό το λόγο, η τεχνική αυτή αποτελεί μόνο το πρώτο βήμα στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων.

Θα πρέπει να σημειώσουμε, ότι οι καλύτερες ιδέες καθορίζονται μέσω της συναίνεσης όλων των μελών της ομάδας. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με διάφορους τρόπους, ο επικρατέστερος όμως είναι μέσω της ψηφοφορίας και κατόπιν η σύγκριση, η κατάταξη και η ιεράρχηση των ιδεών (Dale, 2003) .

Οι ερωτήσεις είναι μια τεχνική που εφαρμόζεται στα πλαίσια τέτοιων συναντήσεων και απαιτεί τη συμμετοχή της ανώτερης διοίκησης, που ειλικρινά ενδιαφέρεται για τη συμμετοχή των εργαζομένων. Είναι ένα εργαλείο που βοηθά στην αποκάλυψη και διευκρίνιση κοινών και πολλές φορές, ασυνείδητων υποθέσεων, σχετικά με τη φύση και τη διαχείριση των διαδικασιών του οργανισμού (Seaker and Waller, 1996). Αναζητά απαντήσεις σε συγκεκριμένα προβλήματα. Δημιουργώντας μία ατμόσφαιρα που ενθαρρύνει τις ερωτήσεις, η διοίκηση μπορεί να αποτρέψει άσκοπες δραστηριότητες και παράλληλα να προωθή τη συνεχή βελτίωση.

Η προσέγγιση που φαίνεται ότι θα επικρατήσει στο μέλλον του επιχειρηματικού κόσμου είναι η τάση για συνεχής μείωση της συχνότητας των προβλημάτων. Αυτό θα επιτευχθεί βρίσκοντας τη πηγή των ενδεχόμενων προβλημάτων. Οι επιχειρήσεις με ενσωματωμένες κουλτούρες, που ενθαρρύνουν τις ανταμείβουν και σέβονται την ελεύθερη ροή δημιουργικών ιδεών και πληροφοριών είναι αυτές, που θα επιτύχουν στην εφαρμογή νέων ιδεών.

7.12 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΗΜΕΙΩΝ ΑΠΟΤΥΧΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (FAILURE MODE AND EFFECT ANALYSIS)

Η μεθοδολογία ανάλυσης σημείων αποτυχιών και αποτελέσματος ξεκίνησε από μελέτες που έγιναν στη NASA, το 1963. Αργότερα, εξαπλώθηκε στον τομέα της αυτοκινητοβιομηχανίας, για την αντιμετώπιση πιθανών αποκλίσεων στο στάδιο του σχεδιασμού (Puate, Pino, Priore and De la Fuente, 2002). Είναι σημαντικό να επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας, στη διαδικασία της παραγωγής, ακόμα και στα πρώιμα στάδια του σχεδιασμού και να γίνονται διορθωτικές κινήσεις στα τελευταία στάδια της παραγωγής. Η χρησιμότητα της Ανάλυσης Σημείων Αποτυχιών και Αποτελέσματος (FMEA), συντελεί στη βελτίωση της αξιοπιστίας των προϊόντων και των διαδικασιών, καθώς και στην εξασφάλιση σημαντικών πλεονεκτημάτων, όπως αξιοπιστία παραγωγής, καλύτερος ποιοτικός σχεδιασμός, συνεχής βελτίωση του προϊόντος και της διαδικασίας σχεδιασμού καθώς και μείωση του κατασκευαστικού κόστους (Teng and Ho, 1996). Βασικός στόχος σε κάθε στάδιο αποτελεί η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

Η μεθοδολογία της Ανάλυσης Σημείων Αποτυχιών και Αποτελέσματος (FMEA) χωρίζεται σε τρεις τύπους (www.isixsigma.com), στο FMEA σύστημα, στο FMEA σχεδιασμό και στην FMEA διαδικασία. Η μεθοδολογία αυτή παραμένει η ίδια, αλλά αλλάζουν οι στόχοι σε επίπεδο και βάθος. Το FMEA σύστημα χρησιμοποιείται κυρίως, για την ανάλυση των συστημάτων και υποσυστημάτων στα αρχικά στάδια της ανάπτυξης του προϊόντος. Ο FMEA σχεδιασμός βασικά χρησιμοποιείται για να υποστηρίξει το σχέδιο. Επικεντρώνεται στα πιθανά σημεία αποτυχίας, που συνδέονται με την λειτουργικότητα του προϊόντος. Τα σημεία αποτυχίας προκύπτουν συνήθως από αιτίες που αναγνωρίζονται στο FMEA σύστημα, ενώ η FMEA διαδικασία χρησιμοποιείται για την ανάλυση διαδικασιών και επικεντρώνεται στα ελαττώματα που μπορούν να ανιχνευθούν.

Αποτελεί μέθοδος, που ξεκινά από τα κάτω προς τα πάνω, προσέγγιση bottom-up, δηλαδή η τεχνική αναπτύσσεται πρώτα στους εργαζόμενους και έπειτα προχωρά στην ανώτερη διοίκηση. Η τεχνική ξεκινά με σημεία επιτυχίας σε πρώτο επίπεδο και εξερευνά τις επιδράσεις σε επόμενο επίπεδο. Μια ολοκληρωμένη ανάλυση πρέπει να εκτείνεται σε όλα τα επίπεδα του συστήματος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται και για ποσοτική και για ποιοτική ανάλυση (Zafirooulos and Dialynas, 2005).

Η τεχνική FMEA αναγνωρίζει πρώτα τα ενδεχόμενα σημεία αποτυχίας ενός προϊόντος, κατά τη διάρκεια ζωής του, δεύτερον τις επιδράσεις αυτών των αποτυχιών και τρίτον τις επιδράσεις των αποτυχιών στην λειτουργικότητα του προϊόντος (Teng and Ho, 1996). Η μέθοδος αυτή, βοηθά τους μηχανικούς να βρουν τα πιθανά προβλήματα στα αρχικά στάδια της παραγωγής και έτσι αποφεύγονται αλλαγές ή επιδιορθώσεις που κοστίζουν συνήθως, σε μετέπειτα στάδια.

Συνολικά, τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι τα ακόλουθα:

- Ενισχύει την συλλογική γνώση της ομάδας
- Βελτιώνει την ποιότητα, την αξιοπιστία και την ασφάλεια των διαδικασιών
- Μειώνει τον χρόνο και το κόστος ανάπτυξης ενός προϊόντος
- Λογική και δομημένη διάρθρωση των διαδικασιών
- Βοηθά στον καθορισμό κρίσιμων χαρακτηριστικών ποιότητας
- Εγκαθιδρύει βασικές γραμμές
- Αυξάνει την ικανοποίηση και την ασφάλεια των πελατών.

Ενδεχόμενα προβλήματα μπορούν να αναλυθούν, πιθανά ελαττωματικά προϊόντα να ανιχνευθούν, πριν το τελικό προϊόν φθάσει στον εξωτερικό πελάτη (Sankar, Prabhu, 2001). Ολόκληρο το σύστημα μπορεί να μελετηθεί και ο σωστός έλεγχος να διεξαχθεί. Η τεχνική αυτή, εστιάζεται στη μελέτη των πιθανών αποκλίσεων που μπορούν να συμβούν σε οποιαδήποτε κομμάτι ενός συστήματος ή διεργασίας, με σκοπό να υπολογιστεί η πιθανή επίδραση σε οποιαδήποτε από τα άλλα μέρη του συστήματος και η ενδεχόμενη λειτουργική επιτυχία. Τα αποτελέσματα κατατάσσονται σε σειρά προτεραιότητας.

Τα αποτελέσματα της μελέτης FMEA παρουσιάζονται σε ένα ειδικό έντυπο, το οποίο διαφοροποιείται ανάλογα με τον σκοπό της εκάστοτε μελέτης. Ακολουθεί ένα ενδεικτικό παράδειγμα της εν λόγω μεθοδολογίας ανάλυσης σημείων αποτυχιών και αποτελέσματος για τον έλεγχο της διαδικασίας καυσίμων:

ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΗΜΕΙΩΝ ΑΠΟΤΥΧΙΩΝ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ
- ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ / ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ζήτημα	Μέρος ζητήματος	Διαδικασία	Σημείο αποτυχίας	Συνέπειες αποτυχίας	Λόγος αποτυχίας	Τρέχον έλεγχος	Τρέχουσα κατάσταση				Διορθωτικές κινήσεις	Διεξήχθη υπό:	Δράση	Διορθωμένη κατάσταση			
							Εμφάνιση	Σοβαρότητα	Ανίχνευση	RPN				Εμφάνιση	Σοβαρότητα	Ανίχνευση	RPN
1		Έλεγχος της ροής καυσίμων	Ρωγμή	Μειωμένη λειτουργικότητα	Σφάλμα υλικού		2	6	...	12	Μη δράση	2	6	..	12
					Υπερφόρτωση		6	6	...	36	Δυνατή	Μαρία	Ενισχυμένα	1	6	..	6

Πίνακας 7.12 Έγγραφο FMEA

ΠΗΓΗ: B. Bergman and B. Klefsjo (2003)

Η μεθοδολογία αυτή μπορεί να ξεκινήσει με ένα διάγραμμα ροής, όπου καθορίζει τις δραστηριότητες ή τις λειτουργίες, είτε του σχεδιασμού είτε της παραγωγικής διαδικασίας, που θα πρέπει να αναλυθούν. Συνεπώς, όλες οι πληροφορίες που αφορούν το σχεδιασμό και την παραγωγική διαδικασία πρέπει να συλλεχθούν. Βασικά εργαλεία, όπως το διάγραμμα αιτίας - αποτελέσματος, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθορίσει τη σχέση μεταξύ ενδεχόμενων σημείων επιτυχίας και αποτελέσματος και τους λόγους που οδήγησαν στην ανάλυση κάθε λειτουργίας (Puente, Pino, Priore and De la Fuente, 2002).

Η ανάπτυξη του χρήσιμου, δυναμικού και διαδεδομένου εργαλείου απαιτεί χρόνο, ανθρώπινο δυναμικό και πολύ προσπάθεια. Θεωρείται σημαντικό εργαλείο πρόληψης και συνδράμει στη βελτίωση των βασικών απαιτήσεων των πελατών, έτσι ώστε να αποφεύγεται η μη ικανοποίηση των πελατών, κυρίως στο επίπεδο του σχεδιασμού (Ginn, Jones, Rahnejat and Zairi, 1998). Ο στόχος της Ανάλυσης Σημείων Αποτυχιών και Αποτελέσματος (FMEA) είναι να αναπτύξει ένα ποιοτικά αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου, με σκοπό τη βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας και αξιοπιστίας των προϊόντων. Αναγνωρίζεται ως ένα από τους κύριους διευκολυντές, στη διατήρηση της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας, στη φιλοσοφία της ΔΟΠ (Devadasan, Muthu, Samson and Sankaran, 2003).

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 7

Άρθρα

1. Andres Ljungberg, «Process measurement», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, no 4, 2002, pp. 254-287.
2. Andrew Greasley, «Process improvement within a HR division at a U.K policy force», International Journal of Operations & Production Management, vol. 24, no 3, 2004, pp. 230-240.
3. Ashok Rao, Lawrence P. Carr, Ismael Dambolena, Robert J. Kopp, John Martin, R.E. Rafii McQuarter, C.H. Scurr, B.G. Dale and P.G. Hillman, «Using quality tools and techniques successfully», The TQM Magazine, vol. 7, no 6, 1995, pp. 37-42.
4. Carolyn Brahm and Brian H. Kleiner, «Advantages and disadvantages of group decision-making approaches», Team Performance Management: An International Journal, vol. 2, no 1, 1996, pp. 30-35.
5. D. M. Ginn, D. V. Jones, H. Rahnejat and M. Zairi, «The "QFD/FMEA interface"», European Journal of Innovation Management, vol. 1, no 1, 1998, pp. 7-20.
6. David A. Collier and Susan M. Meyer, «An empirical comparison of service matrices», International Journal of Operations & Production Management, vol. 20, no 6, 2000, pp. 705-729.
7. David R. Bamford and Richard W. Greatbanks, «The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 22, no 4, 2005, pp. 376-392.
8. David W. Rees and Christine Porter, «Matrix structures and the training implications», Industrial and Commercial Training, vol. 36, no 5, 2004, pp. 189-193.
9. E. P. Zafiroopoulos and E. N. Dialynas, «Reliability prediction and failure mode effects and criticality analysis (FMECA) of electronic devices using fuzzy logic», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 22, no 2, 2005, pp. 183-200.
10. Edna M. White, Mehdi Kaighobadi and T. J. Wharton, «Process Goal Charts for Quality Improvement Programmes», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 11, no 2, 1994, pp. 26-40.
11. F. Soliman, «Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering», International Journal of Operations & Production Management, vol. 18, no 9/10, 1998, pp. 810-816.

12. Ingrid Fecikova, «An index method for measurement of customer satisfaction», The TQM Magazine, vol. 16, no 1, 2004, pp. 57-66.
13. Javier Puente, Raul Pino, Paolo Priore and David De la Fuente, «A decision support system for applying failure mode and effects analysis», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 19, no 2, 2002, pp. 137-150.
14. Jay Bal, «Process analysis tools for process improvements», The TQM Magazine, vol. 10, no 5, 1998, pp. 342-354.
15. Jean-Philip Pritchard and Colin Armistead, «Business process management – lessons from European business», Business Process Management Journal, vol. 5, no 1, 1999, pp. 10-32.
16. Jukka Ojasalo, «Managing customer expectations in professional services», Managing Service Quality, vol. 11, no 3, 2001, pp. 200-212.
17. Ka Yin Kwok and Rao V. M. Tummala, «A quality control and improvement system based on the total control methodology (TCM)», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 15, no 1, 1998, pp. 13-48.
18. M. L. Emiliani, «Continuous personal improvement», Journal of Workplace Learning, vol. 10, no 1, 1998, pp. 29-38.
19. Magnus Söderlund, «Customer satisfaction and its consequences on customer behavior revisited. The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty», International Journal of Service Industry Management, vol. 9, no 2, 1998, pp. 169-188.
20. Margie Villarreal and Brian H. Kleiner, «Analytical tools for facilitating task group performance», Journal of Workplace Learning, vol. 9, no 3, 1997, pp. 94-97.
21. Nigel F. Piercy, «Customer satisfaction and the internal market. Marketing our customers to our employees», Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, vol. 1, no 1, 1995, pp. 22-44.
22. Nune Ravi Sankar and Bantwall S. Prabhu, «Modified approach for prioritization of failure in a system failure mode and effects analysis», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 18, no 3, 2001, pp. 324-335.
23. Ove C. Hansemark and Marie Albinsson, «Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees», Managing Service Quality, vol. 14, no 1, 2004, pp. 40-57.
24. Peter F. Knights, «Rethinking Pareto Analysis: maintenance applications of logarithmic scatterplots», Journal of Quality in Maintenance, vol. 7, no 4, 2001, pp. 252-263.

25. Peter Kueng, «Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations», Total Quality Management, vol. 11, no 1, 2000, pp. 67-85.
26. Robert Seaker and Matthew Waller, «Brainstorming. The common thread in TQM, empowerment, re-engineering and continuous improvement», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 13, no 1, 1996, pp. 24-31.
27. Ron Anjard, «Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals», Facilities, vol. 16, no 3/4, 1998, pp. 79-81.
28. S. He, G. Staples, M. Ross and I. Court, «Fourteen Japanese quality tools in software process improvement», The TQM Magazine, vol. 8, no 4, 1996, pp. 40-44.
29. S. R. Devadasan, S. Muthu, Neil R. Samson and R. A. Sankaran, «Design of total failure mode and effects analysis programme», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 20, no 5, 2003, pp. 551-568.
30. S. Roden and B. G. Dale, «Quality costing in a small engineering company: issues and difficulties», The TQM Magazine, vol. 13, no 6, 2001, pp. 388-399.
31. Salih O. Duffuaa and Mohamed Ben-Daya, «Improving maintenance quality using SPC tools», Journal of Quality in Maintenance Engineering, vol. 1, no 2, 1995, pp. 25-33.
32. Sheng-Hsien Teng and Shin-Yann Ho, «Failure mode and effects analysis. An integrated approach for product design and process control», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 13, no 5, 1996, pp. 8-26.
33. Stefano Biazzo, «Process mapping techniques and organisational analysis. Lessons from sociotechnical system theory», Business Process Management Journal, vol. 8, no 1, 2002, pp. 42-52.
34. Su-Fen Yang and Chung-Ming Yang, «Economic statistical process control for over-adjusted process mean», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 21, no 4, 2004, pp. 412-424.
35. Thomas Sy and Stephane Cote, «Emotional intelligence. A key ability to succeed in the matrix organization», Journal of Management Development, vol. 23, no 5, 2004, pp. 437-455.
36. Tomas Hellstrom and Kenneth Husted, «Mapping knowledge and intellectual capital in academic environments», Journal of Intellectual Capital, vol. 5, no 1, 2004, pp. 165-180.
37. Umit S. Bititci, Trevor J. Turner and Peter D. Ball, «The viable business structure for managing agility», International Journal of Agile Management Systems, vol. 1, no 3, 1999, pp. 190-199.

38. Xu Yan, «Cause-classified Control Chart and its application», Managerial Auditing Journal, vol.16, no 4, 2001, pp. 227-233.
39. Yen Cheung and Jay Bal, «Process analysis techniques and tools for business improvements», Business Process Management Journal, vol. 4, no 4, 1998, pp. 274-290.
40. Yonggui Wang, Hing Po Lo, Renyong Chi and Yongheng Yang, «An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China», Managing Service Quality, vol. 14, no 2/3, 2004, pp. 169-182.

Βιβλία

Ελληνόγλωσσα

1. Γ. Τσιότρας, Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002, Αθήνα.
2. Κ. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, δεύτερη έκδοση, 2001, Αθήνα.
3. Κ. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1993, Αθήνα.
4. Ν. Λογοθέτης, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall International Ltd, 1992.

Ξενόγλωσσα

1. B. Bergman and B.Klefsjo, Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Studentlitteratur, second edition, 2003, Sweden.
2. Barrie G. Dale, Managing Quality, Blackwell Publishing, fourth edition, 2003, USA.
3. J. Evans and W. Lindsay, The Management and Control of Quality, South-Western Thomson Learning, fifth edition, 2002, USA.
4. Jens J. Dahlgaard, Kai Kristensen and Gopal K. Kanji, Fundamentals of Total Quality Management, Nelson Thornes, 2002, UK.
5. Melissa G. Hartman, Fundamental Concepts of Quality Improvement, ASQ Quality Press, 2002, USA.
6. Schlesinger Farshad and Phyllis Fineman, Total Quality Management: A Cross Functional Perspective, John Wiley & Sons, 1996, USA.
7. Singh Sooin Saru, Total Quality Control Essentials, McGraw-Hill, 1992, USA.

8. Tetsuichi Asaka and Kazuo Ozeki, Handbook of Quality Tools, Productivity Press, 1990, USA.
9. Vincent K. Omachonu and Joel E. Ross, Principles of Total Quality, CRC Press, third edition, 2004, USA.

Διατριβή

David Sobeus, «Tools and Methods suitable for quality improvement at EP/MOE», Master Thesis, Linköping University, 1996, pp. 56-58.

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

- www.isixsigma.com
- www.efqm.org/excellenceone

ΜΕΡΟΣ 3^ο: ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

8.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΩΣ ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας, που αναλύσαμε στο δεύτερο κεφάλαιο, εκτός από μέθοδος αξιολόγησης των επιχειρήσεων χρησιμεύει και ως εργαλείο, που βρίσκει εφαρμογή τόσο στις εσωτερικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε θέματα ποιότητας, όσο και στις διαδικασίες ελέγχου και επιθεώρησης των επιχειρήσεων. Βασίζεται σε ένα σύνολο πρακτικών που αποτελείται από 68 εργαλεία, που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση κατά τη διάρκεια εφαρμογής του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας.

Στην παρούσα εργασία αναλύσαμε τα περισσότερα από αυτά, δίνοντας έμφαση στα πιο χρήσιμα. Κάθε κριτήριο του μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας περιλαμβάνει μία πλειάδα εργαλείων, τα οποία διευκολύνουν στην αξιολόγηση και συμβάλουν σε βάθος χρόνου στην ανάπτυξη και βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Είναι γεγονός ότι πολλές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις εφαρμόζουν τη σειρά προτύπων ISO 9000 για τη διασφάλιση της ποιότητας, αλλά η προσέγγιση αυτή δεν έχει αποδειχθεί αποτελεσματική, εφόσον δεν εφαρμόζεται πιστά από τους υποψηφίους. Εντούτοις, το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και αποτελεί μια ενδεδειγμένη προσέγγιση αξιολόγησης και επιθεώρησης των σύγχρονων ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

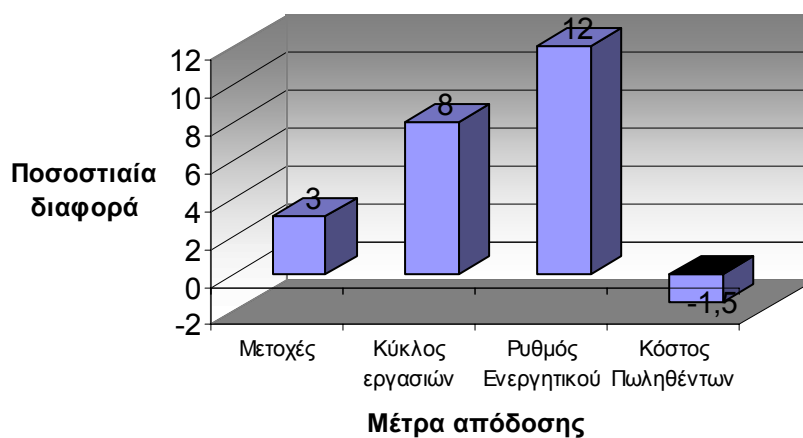
Για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, η στρατηγική του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM) προτείνει την υιοθέτηση μιας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, η οποία παρέχει στην επιχείρηση την αναγκαία ανατροφοδότηση, έτσι ώστε να είναι ικανή να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και να βελτιώνει συνεχώς τις διαδικασίες της. Η αυτοαξιολόγηση θεωρείται μια περιεκτική, συστηματική και αξιόπιστη ανασκόπηση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Ιδιαίτερα μέσω της αυτοαξιολόγησης, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων θεωρείται δεδομένη, διότι αποκτά γνώση της κατάστασής της, συγκεκριμένα για το που βρίσκεται και πως μπορεί να βελτιωθεί μελλοντικά. Συνεπώς, απεικονίζει την παρούσα εικόνα του οργανισμού και περιγράφει την κατάσταση και τις δυνατότητες της εταιρίας σε σχέση με τις σκοπούς της.

Όσες επιχειρήσεις κατορθώνουν να εφαρμόζουν σωστά το μοντέλο, έχουν ωφεληθεί αρκετά από την αναγνώριση των δυνατών και αδύνατων σημείων τους. Στην περίπτωση που διαπιστώνονται αδυναμίες, θα πρέπει να γίνονται διορθωτικές κινήσεις και να ακολουθούνται κάποιες διαδικασίες βελτίωσης. Οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό αποκτούν νέες γνώσεις και οι βελτιώσεις που πραγματοποιούνται αποτελούν φυσικό κίνητρο για εργασία. Πρωταρχικός στόχος κάθε επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί η συμμετοχή στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης, καθώς και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να ωφεληθεί από αυτό το ταξίδι προς την επιχειρηματική τελειότητα.

Σύμφωνα με μια μελέτη που διεξήχθη από διεθνείς ακαδημαϊκούς (www.efqm.org), με την υποστήριξη του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και του Βρετανικού Ιδρύματος Ποιότητας, συμπεραίνουμε ότι οι οικονομικές επιδόσεις 120 εταιριών που έχουν διακριθεί στην ποιότητα και έχουν συγκριθεί με άλλες ομοειδείς εταιρίες υπερτερούν σε σχέση με εκείνες που δεν έχουν ακολουθήσει τις τεχνικές που οδηγούν στο ταξίδι της επιχειρηματικής αριστείας. Ακολουθεί η σχετική απεικόνιση:

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ



Σχήμα 15 Διάγραμμα Οικονομικών Αποδόσεων

ΠΗΓΗ: www.efqm.org (2005)

Τα αποτελέσματα των οικονομικών επιδόσεων συνάχθηκαν μέσα σε μια περίοδο έντεκα ετών και αποδείχθηκε ότι οι εν λόγω εταιρίες έχουν αυξημένες μετοχές, πωλήσεις αυξημένο ρυθμό ενεργητικού και επιπλέον μείωση του κόστους πωληθέντων, όπως διαπιστώνουμε παραπάνω, μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα από την απόκτηση του πρώτου βραβείου.

8.2 ΚΑΘΟΡΙΣΤΙΚΗ Η ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Τα εργαλεία που υποστηρίζουν την ποιότητα και δη τη φιλοσοφία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας, χαρακτηρίζονται ως αξιόλογα και τα τελευταία χρόνια κρίνονται απαραίτητα. Η βασική φιλοσοφία συνδέεται με την ιδέα ότι εφαρμόζοντας το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας και ως εκ τούτου, βελτιώνοντας την ποιότητα προλαμβάνεται η αιτία του προβλήματος, οδηγώντας έτσι την επιχείρηση σε αυξημένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.

Έχει αποδειχτεί ότι τα εργαλεία είναι χρήσιμα για τα ανώτερα και μεσαία στελέχη κάθε είδους επιχείρησης. Αποδεικνύονται ιδιαίτερα λειτουργικά για τη μεσαία και κατώτερη διοίκηση, η οποία θα πρέπει να κατανοήσει τις μεθόδους και να τις εφαρμόσει με αποτελεσματικό τρόπο. Τα εργαλεία αποτελούν αναγκαιότητα για τον αποδοτικό σχεδιασμό των διαδικασιών.

Ο σκοπός των εργαλείων είναι να μετατρέψουν την προφανή ανησυχία που κυριαρχεί στις περισσότερες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σε ένα εργασιακό εφαρμόσιμο σχέδιο δράσης. Συνεπώς, τα εργαλεία εξασφαλίζουν στη διοίκηση μια συστηματική καινοτομική προσέγγιση, κατορθώνοντας να μετατρέψουν τη δημιουργικότητα σε μία αληθινή αλλαγή (Anjard, 1995). Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι πολλά από τα εργαλεία που εφαρμόζονται από το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας βρίσκονται σε αρχικό στάδιο και δεν έχει αποδειχθεί ακόμα, η βέλτιστη εφαρμογή στις επιχειρήσεις.

Οι τεχνικές μπορεί να γίνουν πολύ δυναμικές, συνδυάζοντας αυτές σε ένα κύκλο δραστηριοτήτων, όπου η εκροή μιας τεχνικής αποτελεί εισροή για την επόμενη τεχνική. Η πραγματική δύναμη αναπτύσσεται, όταν για παράδειγμα ένα διάγραμμα Pareto εξασφαλίζει την επικέντρωση σε ένα διάγραμμα αιτίας - αποτελέσματος, όπου αυτό με τη σειρά του εξασφαλίζει την εστίαση σε ένα διάγραμμα ελέγχου. Καθεμία

από τις τεχνικές μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μόνη της αποτελεσματικά. Αν και η πλήρη επίδραση επιτυγχάνεται όταν χρησιμοποιούνται μαζί και από μια χαοτική κατάσταση οδηγούμαστε σε ένα βελτιωμένο εφαρμόσιμο σχέδιο δράσης (Anjard, 1995).

Πολλοί θεωρητικοί (Scheuermann, Zhu and Scheuermann, 1997) πιστεύουν στα εργαλεία, τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τα διαχωρίζουν σε ποιοτικά και ποσοτικά. Τα ποιοτικά εργαλεία αποτελούνται κυρίως από υποκειμενικές εισροές και δεν περιέχουν μετρήσιμα χαρακτηριστικά, όπως το διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος. Από την άλλη μεριά, τα ποσοτικά εργαλεία αναλύουν αντικειμενικά στοιχεία και συχνά αποφεύγονται προσωπικές προκαταλήψεις, που συνήθως χαρακτηρίζουν τα ποιοτικά εργαλεία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν το διάγραμμα ελέγχου, το διάγραμμα διασποράς, το διάγραμμα Pareto, το ιστόγραμμα.

Από την έρευνα που διεξήχθη (Scheuermann, Zhu, Scheuermann, 1997) και συγκεκριμένα από την ανάλυση των δεδομένων συμπεραίνουμε ότι τα ποσοτικά και ποιοτικά εργαλεία επηρεάζουν την επιτυχία ενός προγράμματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκεκριμένα, τα ποσοτικά εργαλεία χρησιμοποιούνται περισσότερο από τις επιχειρήσεις που εφαρμόζουν αποτελεσματικά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αυτό οφείλεται κυρίως, στο ότι η χρησιμοποίηση ποσοτικών εργαλείων απαιτεί περισσότερη εκπαίδευση των εργαζομένων. Συνεπώς, η συμμετοχή των εργαζομένων και η εκπαίδευση αποτελούν καθοριστικά στοιχεία για την επιτυχή εφαρμογή της φιλοσοφίας του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας .

Χαρακτηριστικός είναι ο ακόλουθος πίνακας, ο οποίος παρουσιάζει το ποσοστό χρήσης των εργαλείων, για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις επιχειρήσεις:

Πίνακας 8.2 Ποσοστό χρήσης εργαλείων

ΠΗΓΗ: Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης (2001)

Εργαλεία ΔΟΠ	Ποσοστό χρήσης (%)	Ποσοτικοποιημένα εργαλεία
Διάγραμμα Pareto	70	Ναι
Διάγραμμα Ελέγχου	68	Ναι
Ιστόγραμμα	65	Ναι
Διάγραμμα Αιτίου Αποτελέσματος	50	Όχι
Διάγραμμα Διασποράς	43	Ναι

Τα εργαλεία και οι τεχνικές παίζουν σημαντικό ρόλο στην προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης της εκάστοτε επιχείρησης. Επιτρέπουν τον έλεγχο και την εξέλιξη των διαδικασιών, όπου ο καθένας μπορεί να συμμετέχει στη διαδικασία βελτίωσης τους (Bunney and Dale, 1997). Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύουν την ομαδική εργασία, μέσω της επίλυσης των προβλημάτων (Loo, 1996). Επίσης, οι εργαζόμενοι κατορθώνουν να λύνουν τα δικά τους προβλήματα, με αποτέλεσμα να μεταφέρεται η εμπειρία από τις διαδικασίες βελτίωσης της ποιότητας, στις καθημερινές επιχειρηματικές λειτουργίες και να καθίσταται πιο εύκολη η εργασία τους (McQuater, Scurr, Dale and Hillman, 1995).

Τα εργαλεία και οι τεχνικές συνδέονται με κάθε προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Huang and Chen 2002). Οι τεχνικές από μόνες τους δεν μπορούν να διοχετεύσουν στον οργανισμό την αναγκαιότητα της συνεχούς βελτίωσης, αλλά θα πρέπει να αναπτυχθεί το κατάλληλο διοικητικό σύστημα. Σε αυτό συμβάλλει η διοίκηση και ιδιαίτερα η δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας, η οποία θα αναπτύξει την κατάλληλη κουλτούρα και ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης θα σχεδιάσει τη στρατηγική, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία οράματος και αξιών στους εμπλεκόμενους (Rahman, 1995).

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι τα εργαλεία του Ευρωπαϊκού Μοντέλου της Επιχειρηματικής Αριστείας αποτελούν χρήσιμα εργαλεία για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς αποτελούν μία δέσμη εργαλείων που μπορούν να χρησιμοποιούν όλες οι ιεραρχίες της διοίκησης. Περιλαμβάνουν

περιγράμματα, λίστες και βοηθητικές κάρτες και συνδράμουν στην καλύτερη οργάνωση και διαχείριση των επιχειρήσεων. Μολονότι, τα εργαλεία αποτελούν μια συστηματική προσέγγιση πολλά από αυτά βρίσκονται σε αρχικό στάδιο καθώς δεν έχει αποδειχθεί η βέλτιστη εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις.

Η σωστή χρήση των εν λόγω εργαλείων υποστηρίζουν τις καθημερινές δραστηριότητες των επιχειρήσεων εξασφαλίζοντας την κατάλληλη καθοδήγηση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εφαρμόσουν τις απαραίτητες πρακτικές συνάμα με την εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας. Με την πάροδο του χρόνου, η γνώση και η σωστή εφαρμογή των εργαλείων, καθιστά ικανούς τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις ατομικές τους δεξιότητες, διευκολύνοντας τις ομάδες να επιλέξουν το κατάλληλο εργαλείο, ακόμα και να εφεύρουν ένα σύμφωνα με τις ανάγκες τους.

Συνεπώς, τα προαναφερθέντα εργαλεία αποτελούν μία καθοδήγηση και έναν σημαντικό σύμβουλο στην καθημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο καλύτερος εκπαιδευτής είναι η ατομική προσδοκία του καθενός, ο καλύτερος δάσκαλος αποτελεί η πρακτική και η καλύτερη επιβράβευση είναι η ευτυχία και η επίτευξη της αριστείας. Συγκεκριμένα, η επίτευξη της τελειότητας απαιτεί τη βαθιά κατανόηση και εμπέδωση των εργαλείων, μέσω των αξιών και των πρακτικών που εμπερικλείουν καθώς και της τακτικής εξάσκησης, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες τις εκάστοτε επιχείρησης.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 8

Άρθρα

1. B. G. Dale and H. S. Bunney, «The implementation of quality management tools or techniques: a study», The TQM Magazine, vol. 9, no 3, 1997, pp. 183-189.
2. Fenghueih Huarng and Yao-Tzung Chen, «Relationships of TQM Philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan», Industrial Management & Data Systems, vol. 102, no 4, 2002, pp. 226-234.
3. Larry Scheuermann, Zhiwei Zhu and Sandra B. Scheuermann, «TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools?», Industrial Management & Data Systems, vol. 97, no 7, 1997, pp. 264-270.
4. M. Spring, R. McQuater, K. Swift, B. Dale and J. Booker, «The use of quality tools and techniques in product introduction: an assessment methodology», The TQM Magazine, vol. 10, no 1, 1998, pp. 45-50.
5. R. E. McQuarter, C. H. Scurr, B. G. Dale and P. G. Hillman, «Using quality tools and techniques successfully», The TQM Magazine, vol. 7, no 6, 1995, pp. 37-42.
6. Robert Loo, «Training in project management: a powerful tool for improving individual and team performance», Team performance management: An International Journal, vol. 2, no 3, 1996, pp. 6-14.
7. Ronald P. Anjard, «Management and planning tools», Training for Quality, vol. 3, no 2, 1995, pp. 34-37.
8. Shams-ur Rahman, «Product development stages and associated quality management approaches», The TQM Magazine, vol. 7, no 6, 1995, pp. 25-30.

Βιβλία

Ελληνικά

1. Κ. Δερβιτσιώτης, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, δεύτερη έκδοση, 2001, Αθήνα.

Ηλεκτρονική Διεύθυνση

- www.efqm.org/excellenceone

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Βιβλία

1. Δερβιτσιώτης Κ., Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, δεύτερη έκδοση, 2001, Αθήνα.
2. Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 1993, Αθήνα.
3. Τσιότρας Γ., Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002, Αθήνα.
4. Λογοθέτης Ν., Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Prentice Hall International Ltd, 1992.
5. Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Interbooks, 2001, Αθήνα.

ΞΕΝΗ

Βιβλία

1. Asaka Tetsuichi and Ozeki Kazuo, Handbook of Quality Tools, Productivity Press, 1990, USA.
2. Bergman B. and Klefsjo B., Quality from Customer Needs to Customer Satisfaction, Studentlitteratur, second edition, 2003, Sweden.
3. Dahlgaard Jens J., Kristensen Kai and Kanji Gopal K., Fundamentals of Total Quality Management, Nelson Thornes, 2002, UK.
4. Dale Barrie G., Managing Quality, Blackwell Publishing, fourth edition, 2003, USA.
5. Dale Besterfield H., Quality Control, Prentice-Hall, sixth edition, 2001.
6. Evans J. and Lindsay W., The Management and Control of Quality, South-Western Thomson Learning, fifth edition, 2002, USA.
7. Farshad Schlesinger and Fineman Phyllis, Total Quality Management: A Cross Functional Perspective, John Wiley & Sons, 1996, USA.
8. Hartman Melissa G., Fundamental Concepts of Quality Improvement, ASQ Quality Press, 2002, USA.

9. Lasserre Philippe, Global Strategic Management, Palgrave Macmillan, 2003, U.K.
10. Liker Jeffrey K., The Toyota Way, McGraw-Hill, 2004, USA .
11. Omachonu Vincent K. and Ross Joel E., Principles of Total Quality, CRC Press, third edition, 2004, USA.
12. Saru Singh Soin, Total Quality Control Essentials, McGraw-Hill, 1992, USA.

Αρθρα

1. Aaltio-Marjosola and Takala Tuomo, «Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life», Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, vol. 12, no 4, 2000.
2. Anjard Ron, «Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals», Facilities, vol. 16, no 3/4, 1998.
3. Anjard Ronald P., «Management and planning tools», Training for Quality, vol. 3, no 2, 1995.
4. Aziz Khalid, «Effective communication. The key to successful leadership», Development and Learning in Organizations, vol. 17, no 5, 2003.
5. Baden-Fuller Charles, «Editorial», Long Range Planning, vol. 34, no 3, 2001.
6. Bal Jay, «Process analysis tools for process improvements», The TQM Magazine, vol. 10, no 5, 1998.
7. Bamford David R. and Greatbanks Richard W., «The use of quality management tools and techniques: a study of application in everyday situations», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 22, no 4, 2005.
8. Biazzo Stefano, «Process mapping techniques and organisational analysis. Lessons from sociotechnical system theory», Business Process Management Journal, vol. 8, no 1, 2002.
9. Bititci Umit S., Turner Trevor J. and Ball Peter D., «The viable business structure for managing agility», International Journal of Agile Management Systems, vol. 1, no 3, 1999.
10. Bohoris G. A., «A comparative assessment of some major quality awards», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 12, no 9, 1995.
11. Brahm Carolyn and Kleiner Brian H., «Advantages and disadvantages of group decision-making approaches», Team Performance Management: An International Journal, vol. 2, no 1, 1996.
12. Brightman Baird and Moran John, «Managing organizational priorities», Career Development International, vol. 6, no 5, 2001.

13. Brower Michael, «Empowering teams: what, why, and how», Empowerment in Organizations, vol. 3, no1, 1995.
14. Cacioppe Ron, «Creating spirit at work: re-visioning organization development and leadership», Leadership & Organization Development Journal, vol. 21, no 2, 2000.
15. Cacioppe Ron and Albrecht Simon, «Using 360 feedback and the integral model to develop leadership and management skills», Leadership & Organization Development Journal, vol. 21, no 8, 2000.
16. Castresana Ruiz-Carrillo Jose Ignacio and Ruben Fernandez-Ortiz, «Theoretical Foundation of the EFQM Model: The Resource-based View», Total Quality Management, vol. 16, no 1, January 2005.
17. Chaneski Wayne S., «The seven 'new' tools for quality management», Modern Machine Shop, vol. 71, no 1, 1998.
18. Cheung C. C. and Chuah K. B., «Conflict management styles in Hong Kong industries», International Journal of Project Management, vol. 17, no 6, 1999.
19. Cheung Yen and Bal Jay, «Process analysis techniques and tools for business improvements», Business Process Management Journal, vol. 4, no 4, 1998.
20. Cigolini R., Cozzi M. and Perona M., «A new framework for supply chain management. Conceptual model and empirical test», International Journal of Operations & Production Management, vol. 24, no 1, 2004.
21. Collett Stacy, «SWOT Analysis», Computerworld, vol. 33, no 29, 1999, pp. 58-60.
22. Collier David A. and Meyer Susan M., «An empirical comparison of service matrices», International Journal of Operations & Production Management, vol. 20, no 6, 2000.
23. Cooper Robert K., «Excelling under pressure: increasing your energy for leadership and innovation in a world of stress, change and unprecedented opportunities», Strategy & Leadership, vol. 29, no 4, 2001.
24. Dale B. G., Boaden R. J., Wilcox M. and McQuater R. E., «Total quality management sustaining audit tool: Description and use», Total Quality Management, vol. 8, no 6, 1997.
25. Dale B. G. and Bunney H. S., «The implementation of quality management tools or techniques: a study», The TQM Magazine, vol. 9, no 3, 1997.
26. Dawn Kelly, «Using vision to improve organizational communication», Leadership & Organization Development Journal, vol. 21, no 2, 1999.
27. Devadasan S. R., Muthu S., Samson Neil R. and Sankaran R. A., «Design of total failure mode and effects analysis programme», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 20, no 5, 2003.

28. Drago William A. and Folker Cathleen A., «Achilles Revisited: The Impact of Incompetencies on Firm Performance», Management Research News, vol. 22, no 1, 2000.
29. Duffuaa Salih O. and Ben-Daya Mohamed, «Improving maintenance quality using SPC tools», Journal of Quality in Maintenance Engineering, vol. 1, no 2, 1995.
30. Emblemavag Jan and Kjolstad Lars Endre, «Strategic risk analysis – a field version», Management Decision, vol. 40, no 9, 2002.
31. Emiliani M. L., «Continuous personal improvement», Journal of Workplace Learning, vol. 10, no 1, 1998.
32. Fecikova Ingrid, «An index method for measurement of customer satisfaction», The TQM Magazine, vol. 16, no 1, 2004.
33. Folkman, «Employee surveys That Make a Difference», Journal of Services Marketing, vol. 14, no 5, 2000.
34. Garavan Thomas N., Morley Michael and Flynn Mary, «360 degree feedback: its role in employee development», Journal of Management Development, vol. 16, no 2, 1997.
35. Gentry Julie J., «Carrier involvement in buyer-supplier strategic partnerships», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 26, no 3, 1996.
36. Geory Gary, Wright Phillip and Anderson Joan, «Strategic performance empowerment model», Empowerment in Organizations, vol. 6, no 2, 1998.
37. Giglio Leo, Thomas Diamante and Julie Urban, «Coaching a leader: leveraging change at the topic», Journal of Management Development, vol. 17, no 2, 1998.
38. Ginn D. M., Jones D. V., Rahnejat H. and Zairi M., «The "QFD/FMEA interface"», European Journal of Innovation Management, vol. 1, no 1, 1998.
39. Greasley Andrew, «Process improvement within a HR division at a U.K policy force», International Journal of Operations & Production Management, vol. 24, no 3, 2004.
40. Green Stuart and Moss G. W., «Value management and post-occupancy evaluation: closing the loop», Facilities, vol. 16, no 1/2, 1998.
41. Hansemark Ove C. and Albinsson Marie, «Customer satisfaction and retention: the experiences of individual employees», Managing Service Quality, vol. 14, no 1, 2004.
42. Hartley Jean, «Employee surveys. Strategic aid or hand-grenade for organizational and cultural change?», The International Journal of Public Sector Management, vol. 14, no 3, 2001.

43. He S., Staples G., Ross M. and Court I., «Fourteen Japanese quality tools in software process improvement», The TQM Magazine, vol. 8, no 4, 1996.
44. Hellstrom Tomas and Husted Kenneth, «Mapping knowledge and intellectual capital in academic environments», Journal of Intellectual Capital, vol. 5, no 1, 2004.
45. Hines Peter and Rich Nick, «Outsourcing competitive advantage: the use of supplier associations», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 28, no 7, 1998.
46. Ho Samuel K., «5-S practice: the first step towards total quality management», Total Quality Management, vol. 10, no 3, 1999.
47. Ho Samuel K., Cicmil Svetlana and Fung Christopher K., «The Japanese 5-S practice and TQM training», Training for Quality, vol. 3, no 4, 1995.
48. Huarng Fenghueih and Chen Yao-Tzung, «Relationships of TQM Philosophy, methods and performance: a survey in Taiwan», Industrial Management & Data Systems, vol. 102, no 4, 2002.
49. Ip Y. K. and Koo L. C., «BSQ strategic formulation framework. A hybrid of balanced scorecard, SWOT analysis and quality function deployment», Managerial Auditing Journal, vol. 19, no 4, 2004.
50. Jackson Sue, «Exploring the possible reasons why the UK Government commended the EFQM excellence model as a framework for delivering governance in the new NHS», International Journal of Health Care Quality Assurance, vol. 12, no 6, 1999.
51. Keller Scott B., «Internal relationship marketing: a key to enhanced supply chain relationships», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, no 8, 2002.
52. King Paul and Eaton John, «Coaching for results», Industrial and Commercial Training, vol. 31, no 4, 1999.
53. Knights Peter F., «Rethinking Pareto Analysis: maintenance applications of logarithmic scatterplots», Journal of Quality in Maintenance, vol. 7, no 4, 2001.
54. Kondo Yoshio, «Hoshin kanri- a participative way of quality management in Japan», The TQM Magazine, vol. 10, no 6, 1998.
55. Kueng Peter, «Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations», Total Quality Management, vol. 11, no 1, 2000.
56. Kwok Ka Yin and Tummala Rao V. M., «A quality control and improvement system based on the total control methodology (TCM)», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 15, no 1, 1998.

57. Lee S. F. and Sai On Ko Andrew, «Building balanced scorecard with SWOT analysis, and implementing “Sun Tzu’s The Art of Business Management Strategies” on QFD methodology», Managerial Auditing Journal, vol. 15, no 1/2, 2000.
58. Lemke Fred, Goffin Keith and Szwejczewski Marek, «Investigating the meaning of supplier-manufacturer partnerships», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 33, no 1, 2003.
59. Li Lee, «Western exporting manufactures’ channel structure in emerging markets», Health Education, vol. 102, no 9, 2002.
60. Ljungberg Andres, «Process measurement», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 32, no 4, 2002.
61. Lloyd Heather L. E. and Varey Richard J., «Factors affecting internal communication in a strategic alliance project», Corporate Communications: An International Journal, vol. 8, no 3, 2003.
62. Loo Robert, «Training in project management: a powerful tool for improving individual and team performance», Team performance management: An International Journal, vol. 2, no 3, 1996.
63. Martinez Lucio Miguel and Stuart Mark, «Assessing the principles of partnership. Workplace trade union representatives’ attitudes and experience», Employee Relations, vol. 24, no 3, 2002.
64. McLaren Tim, Head Milena and Yuan Yufei, «Supply chain collaboration alternatives: understanding the expected costs and benefits», Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy, vol. 12, no 4, 2002.
65. McQuarter R. E., Scurr C. H., Dale B. G. and Hillman P. G., «Using quality tools and techniques successfully», The TQM Magazine, vol. 7, no 6, 1995.
66. Mercado Marina I., «The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation», The Bottom Line: Managing Library Finances, vol. 5, no 3, 1999.
67. Mitchell Kirsten and Branigan Patrick, «Using focus groups to evaluate health promotion interventions», Journal of Services Marketing, vol. 14, no 5, 2000.
68. Munduate Lourdes, Ganaza Juan, Peiro Jose M. and Euwema Martin, «Patterns of styles in conflict management and effectiveness», The International Journal of Conflict Management, vol. 10, no 1, 1999.
69. Natale Samuel M., Sora Sebastian A. and Kavalipurapu Seshu B., «Leadership in teams: managerial responses», Team Performance Management, vol. 10, no 3/4, 2004.

70. Novicevic Mirolad, Harvey Michael, Autry Chad and Bond Edward, «Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning», Marketing Intelligence & Planning, vol. 22, no 1, 2004.
71. Ojasalo Jukka, «Managing customer expectations in professional services», Managing Service Quality, vol. 11, no 3, 2001.
72. Ovando Martha N., «Constructive Feedback: A Key to Successful Teaching and Learning», International Journal of Educational Management, vol. 8, no 6, 1994.
73. Park Dahlgaard Su Mi and Dahlgaard Jens J., «A Human Oriented Quality Strategy and A Self-Assessment Method for Building Commitment and Organizational Excellence», 2000, Sweden.
74. Parsons Will, «Crisis management», Career Development International, vol. 1, no 5, 1996.
75. Phillips Richard, «Coaching for higher performance», Employee Counseling Today, vol. 8, no 4, 1996.
76. Piercy Nigel F., «Customer satisfaction and the internal market. Marketing our customers to our employees», Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, vol. 1, no 1, 1995.
77. Pritchard Jean-Philip and Armistead Colin, «Business process management – lessons from European business», Business Process Management Journal, vol. 5, no 1, 1999.
78. Puente Javier, Pino Raul, Priore Paolo and De la Fuente David, «A decision support system for applying failure mode and effects analysis», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 19, no 2, 2002.
79. Rahman Shams-ur, «Product development stages and associated quality management approaches», The TQM Magazine, vol. 7, no 6, 1995.
80. Rampersad Hubert K., «A visionary management model», The TQM Magazine, vol. 13, no 4, 2001.
81. Rao Ashok, Carr Lawrence P., Dambolena Ismael, Kopp Robert J, Martin John, McQuarter R.E. Rafii, Scurr C.H., Dale B.G. and Hillman P.G., «Using quality tools and techniques successfully», The TQM Magazine, vol. 7, no 6, 1995.
82. Redshaw Bernard, «Do we really understand coaching? How can we make it work better?», Industrial and Commercial Training, vol. 32, no 3, 2000.
83. Rees David W. and Porter Christine, «Matrix structures and the training implications», Industrial and Commercial Training, vol. 36, no 5, 2004.
84. Reid Renne, Morrow Trevor, Kelly Bridgita and McCartan Pat, «People management in SMEs: an analysis of human resource strategies in family and

- non-family businesses», Journal of Small Business and Enterprise Development, vol. 9, no 3, 2002.
85. Roden S. and Dale B. G., «Quality costing in a small engineering company: issues and difficulties», The TQM Magazine, vol. 13, no 6, 2001.
86. Ryan Ann Marie, Brutus Stephane, Greguras Gary J. and Hakel Milton D., «Receptivity to assessment-based feedback for management development», Journal of Management Development, vol. 19, no 4, 2000.
87. Sandbrook Martin, «Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change», Journal of Change Management, vol. 2, no 1, April 2001.
88. Sankar Nune Ravi and Prabhu Bantwall S., «Modified approach for prioritization of failure in a system failure mode and effects analysis», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 18, no 3, 2001.
89. Scheuermann Larry, Zhu Zhiwei and Scheuermann Sandra B., «TQM success efforts: use more quantitative or qualitative tools?», Industrial Management & Data Systems, vol. 97, no 7, 1997.
90. Schwering Randolph, «Focusing leadership through force field analysis: new variations on a venerable planning tool», Leadership & Organization Development Journal, vol. 24, no 7, 2003.
91. Seaker Robert and Waller Matthew, «Brainstorming. The common thread in TQM, empowerment, re-engineering and continuous improvement», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 13, no 1, 1996.
92. Shepherd David, Castleberry Stephen and Ridnour Rick, «Linking effective listening with salesperson performance: an exploratory investigation», Journal of Business & Industrial Marketing, and Commercial Training, vol. 12, no 5, 1997.
93. Skjoett-Larsen Tage, «European logistics beyond 2000», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 30, no 5, 2000.
94. Söderlund Magnus, «Customer satisfaction and its consequences on customer behavior revisited. The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty», International Journal of Service Industry Management, vol. 9, no 2, 1998.
95. Soliman F., «Optimum level of process mapping and least cost business process re-engineering», International Journal of Operations & Production Management, vol. 18, no 9/10, 1998.
96. Sorenson Ritch L., Morse Eric A. and Savage Grant T., «A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model», The International Journal of Conflict Management, vol. 10, no 1, 1999.

97. Spring M., McQuater R., Swift K., Dale B. and Booker J., «The use of quality tools and techniques in product introduction: an assessment methodology», The TQM Magazine, vol. 10, no 1, 1998.
98. Steelman Lisa A. and Rutkowski Kelly A., «Moderators of employee reactions to negative feedback», Journal of Managerial Psychology, vol. 19, no 1, 2004.
99. Sui Low Pheng, Ho David K. H. and Soon Ann Yeap, «Crisis management: a survey of property development firms», Property Management, vol. 17, no 3, 1999.
100. Sy Thomas and Cote Stephane, «Emotional intelligence. A key ability to succeed in the matrix organization», Journal of Management Development, vol. 23, no 5, 2004.
101. Teng Sheng-Hsien and Ho Shin-Yann, «Failure mode and effects analysis. An integrated approach for product design and process control», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 13, no 5, 1996.
102. Townsend Janell D., «Understanding alliances: a review of international aspects in strategic marketing», Marketing Intelligence & Planning, vol. 21, no 3, 2003.
103. Van der Wiele Ton and Brown Alan, «Self-assessment practices in Europe and Australia», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 16, no 3, 1999.
104. Vassie L. H. and Fuller C. W., «Assessing the inputs and outputs of partnership arrangements for health and safety management», Employee Relations, vol. 25, no 5, 2003.
105. Villarreal Margie and Kleiner Brian H., «Analytical tools for facilitating task group performance», Journal of Workplace Learning, vol. 9, no 3, 1997.
106. Vokurka Robert J., Choobineh Joobin and Vadi Lakshmi, «A prototype expert system for the evaluation and selection of potential suppliers», International Journal of Operations & Production Management, vol. 16, no 12, 1996.
107. Wallis Sue, «Partnerships- a view from The Boots Company», Education & Training, vol. 40, no 6/7, 1998.
108. Wang Yonggui, Po Lo Hing, Chi Renyong and Yang Yongheng, «An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China», Managing Service Quality, vol. 14, no 2/3, 2004.
109. Warwood Stephen J. and Graeme Knowles, «An investigation into Japanese 5-S practice in UK industry», The TQM Magazine, vol. 16, no 5, 2004.

110. White Edna M., Kaighobadi Mehdi and Wharton T. J., «Process Goal Charts for Quality Improvement Programmes», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 11, no 2, 1994.
111. Yan Xu, «Cause-classified Control Chart and its application», Managerial Auditing Journal, vol.16, no 4, 2001.
112. Yang Su-Fen and Yang Chung-Ming, «Economic statistical process control for over-adjusted process mean», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 21, no 4, 2004.
113. Zafiroopoulos E. P. and Dialynas E. N., «Reliability prediction and failure mode effects and criticality analysis (FMECA) of electronic devices using fuzzy logic», International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 22, no 2, 2005.
114. Zsidisin George A. and Ellram Lisa M., «Activities related to purchasing and supply management involvement in supplier alliances», International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, vol. 31, no 9, 2001.

Διατριβή

David Sobeus, «Tools and Methods suitable for quality improvement at EP/MOE», Master Thesis, Linköping University, 1996.

Σχετικά έγγραφα

European Foundation for Quality Management, «Moving from the SME Model to the EFQM Excellence Model», EFQM Publications, 2001.

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

- www.eede.gr
- www.efqm.org/excellenceone
- <http://www.mindtools.com/swot.htm>
- www.isixsigma.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΚΑΡΤΑ RADAR (RADAR CARD)- ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΤΕΣ (ENABLERS)

Στοιχεία	Αποτέλεσμα Χαρακτηριστικά	0%					25%					50%					75%					100%				
Προσέγγιση	Πλήρης Η προσέγγιση έχει μια σαφής λογική Υπάρχουν καλά καθορισμένες και αναπτυγμένες διαδικασίες Η προσέγγιση επικεντρώνεται στις ανάγκες των συμμετεχόντων																									
	Ενσωματωμένη Η προσέγγιση υποστηρίζει τη πολιτική και στρατηγική Η προσέγγιση συνδέεται κατάλληλα με άλλες προσεγγίσεις																									
	ΣΥΝΟΛΟ																									

Στοιχεία	Αποτέλεσμα Χαρακτηριστικά	0%					25%					50%					75%					100%				
Ανάπτυξη	Εφαρμόσιμη Η προσέγγιση εφαρμόζεται																									
	Συστηματική Η προσέγγιση αναπτύσσεται με δομημένο τρόπο																									
	ΣΥΝΟΛΟ																									

Στοιχεία	Αποτέλεσμα Χαρακτηριστικά	0%					25%					50%					75%					100%				
Αξιολόγηση & Επιθεώρηση	Μέτρηση Τακτική μέτρηση της αποτελεσματικότητας της προσέγγισης και της ανάπτυξης που διεξάγεται																									
	Μάθηση Οι μαθησιακές δραστηριότητες χρησιμοποιούνται για να καθορίσουν, να μοιράσουν και να βελτιώσουν δυνατότητες																									
	Βελτίωση Το αποτέλεσμα της μέτρησης & της μάθησης αναλύεται, καθορίζεται, ιεραρχείται, σχεδιάζεται & εφαρμόζεται βελτιώσεις																									
	ΣΥΝΟΛΟ																									

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ																									
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

ΚΑΡΤΑ RADAR (RADAR CARD) ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (RESULTS)

Στοιχεία	Αποτέλεσμα Χαρακτηριστικά		0%					25%					50%					75%					100%				
Αποτελέσματα	Τάσεις Οι τάσεις είναι θετικές ή διατηρούνται καλές αποδόσεις			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	Στόχοι Οι στόχοι επιτυγχάνονται Οι στόχοι είναι οι κατάλληλοι			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	Συγκρίσεις Οι συγκρίσεις πραγματοποιούνται με εξωτερικούς οργανισμούς & τα αποτελέσματα συγκρίνονται καλά με το μέσο των βιομηχανιών ή με τους αναγνωρισμένους 'best in class'			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	Αιτίες Τα αποτελέσματα προκύπτουν από τις προσεγγίσεις			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	ΣΥΝΟΛΟ			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	Πεδίο δράσης Τα αποτελέσματα κατευθύνουν σχετικές περιοχές			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	ΣΥΝΟΛΟ			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100			
	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ				0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100		

Το έγγραφο επιθεώρησης καθώς και το σχέδιο εφαρμογής “5S” αναφέρονται στην ενότητα 6.2 και έχουν την εξής μορφή:

Έγγραφο Επιθεώρησης “5S”

Εταιρία Επιθεώρησης:

Διεύθυνση:

Νούμερο τηλεφώνου:Ημερομηνία:

Επιθεωρητής:Νούμερο επιθεώρησης:

Σημείωση: Μερικές από τις “τυπικές δραστηριότητες” δεν είναι διαθέσιμες σε περιβάλλοντα εργασίας και συνεπώς δε κρίνεται απαραίτητος ο έλεγχος των γραφείων.

1. Οργάνωση (seiri): Στρατηγική διαχείριση και επίλυση των αιτιών.

Νούμερο	Τυπικές Δραστηριότητες	Τοποθεσία	Αποτελέσματα Ελέγχου	Επιθεωρητής & Ημερομηνία
1.1	Απομάκρυνση των πραγμάτων, τα οποία δεν χρειάζονται			
1.2	Αντιμετώπιση των αιτιών, της ακαθαρσίας και του θορύβου			
1.3	Οργάνωση της καθαριότητας			
1.4	Αντιμετώπιση των ελαττωμάτων και των διαρροών			
1.5	Διαχείριση της αποθηκευμένης ποσότητας των αρχείων			
1.6	Ένα είναι το καλύτερο #1: μία δέσμη εργαλείων.			
1.7	Ένα είναι το καλύτερο #2: μία σελίδα-πρότυπο			
1.8	Ένα είναι το καλύτερο #3: μία μέρα διαδικασίας			
1.9	Ένα είναι το καλύτερο #4: μία υπηρεσία για το πελάτη			
1.10	Ένα είναι το καλύτερο #5: εντοπισμός αρχείου			
	Νούμερο μη συμμόρφωσης	/10		

2. **Νοικοκυροσύνη- τάξη (seiton):** Λειτουργική χρήση και μείωση του χρόνου για την εύρεση των αντικειμένων.

Νούμερο	Τυπικές Δραστηριότητες	Τοποθεσία	Αποτελέσματα Ελέγχου	Επιθεωρητής & Ημερομηνία
2.1	Όλα έχουν ένα σαφή προσδιορισμό ονόματος και τοποθεσίας			
2.2	30 λεπτά επανόρθωσης των εργαλείων και των τεκμηριωμένων μερών			
2.3	Συμπλήρωση & έλεγχος των δεδομένων			
2.4	Καταγραφή βαθμολογίας			
2.5	Μείωση επικαλυμμάτων και κλειδαριών			
2.6	Διακανονισμός "first in, first out"			
2.7	Τακτοποιημένος πίνακας ανακοινώσεων			
2.8	Ευανάγνωστες σημειώσεις			
2.9	Τοποθέτηση, στοιχειοθέτηση			
2.10	Λειτουργική τοποθέτηση των υλικών και των εργαλείων			
	Νούμερο μη συμμόρφωσης	/10		

3. **Καθαρισμός (seiso):** Επιθεώρηση καθαρισμού και βαθμός καθαριότητας

Νούμερο	Τυπικές Δραστηριότητες	Τοποθεσία	Αποτελέσματα Ελέγχου	Επιθεωρητής & Ημερομηνία
3.1	Ατομική ευθύνη καθαριότητας			
3.2	Ευκολότερος καθαρισμός και επιθεώρηση			
3.3	Τακτικές εκστρατείες καθαρισμού			
3.4	Επιθεωρήσεις καθαρισμού και διόρθωση ασήμαντων προβλημάτων			
3.5	Καθαρισμός ακόμα και των μερών, που δε προσέχουν πολλοί άνθρωποι			
	Νούμερο μη συμμόρφωσης	/5		

4. *Τυποποίηση (seiketsu)*: Εμφανής διαχείριση και 5-S τυποποίηση.

Νούμερο	Τυπικές Δραστηριότητες	Τοποθεσία	Αποτελέσματα Ελέγχου	Επιθεωρητής & Ημερομηνία
4.1	Διαφάνεια			
4.2	Επιθεώρηση με ετικέτες ή πινακίδες			
4.3	Επικίνδυνες ζώνες σημειωμένες σε μέτρα			
4.4	Προειδοποίηση κινδύνου με σημάδια και ταμπέλες			
4.5	Κατασβεστήρας φωτιάς και σημεία εξόδου			
4.6	Κατευθυντικές επισημάνσεις σε διαδρόμους			
4.7	Ταμπέλες ανοίγματος-κλεισίματος διακοπών			
4.8	Φωτεινοί σηματοδότες			
4.9	Χρήσιμες πρακτικές (roka - yoke)			
4.10	Ταμπέλες αξιοπιστίας			
4.11	Διαχείριση μέσω τηλεφώνου			
4.12	Κωδικοποιημένα έγγραφα, αρχεία			
4.13	Παρεμπόδιση θορύβων και κραδασμών			
4.14	Ταμπέλες τμημάτων/ γραφείων			
4.15	Χώρος Στάθμευσης			
	Νούμερο μη συμμόρφωσης	/15		

6. Πειθαρχία (shitsuke): Δομημένο και πειθαρχημένο εργασιακό περιβάλλον

Νούμερο	Τυπικές Δραστηριότητες	Τοποθεσία	Αποτελέσματα Ελέγχου	Επιθεωρητής & Ημερομηνία
5.1	Συνεισφορά όλων στη καθαριότητα			
5.2	Εξάσκηση καθημερινών εργασιών			
5.3	Πρακτικές καθαρισμού			
5.4	Προστατευτικό κράνος, γάντια και παπούτσια			
5.5	Διαχείριση 5-S			
5.6	Πρακτικές επικινδυνότητας			
5.7	Εκτέλεση ατομικών καθηκόντων			
5.8	Επικοινωνιακές πρακτικές			
5.9	Σχεδιασμός και υλοποίηση του εγχειρήματος 5-S			
5.10	Έλεγχος 5-S			
	Νούμερο μη συμμόρφωσης	/10		

Γενική Αξιολόγηση: /50

Συνολικό Νούμερο μη συμμορφώσεως

0-5
6-10
11-15
16-20
21-25
>25

Κατάταξη

Άριστα
Πολύ καλά
Καλά
Μέτρια
Βάση
Αποτυχία

Σχέδιο Εφαρμογής “5S”

Εταιρία:.....Τμήμα/

τομέας:.....

Νούμερο

έκδοσης:.....Εκδότης:.....Ημερομηνία:.....

←————— ΜΗΝΕΣ —————→

Βήματα	Δραστηριότητες 5-S	Υπεύθυνο άτομο	1ος	2ος	3ος	4ος	5ος	6ος
1	Δέσμευση της ανώτερης ηγεσίας και εγκαθίδρυση σχεδίων εφαρμογής	Γενικό Διευθυντή (CEO) και ο πρωταθλητής των 5-S (5-SC)	•					
2	Εργαστήριο 5-S για διευκολυντές 5-S	5-SC	•					
3	1 ^η ημέρα των 5-S: οργάνωση	5-SC, διευκολυντές και CEO		•				
4	Καθημερινές δραστηριότητες 5-S από όλους	Διευκολυντές		•	•	•	•	•
5	2 ^η ημέρα των 5-S: νοικοκυροσύνη- τάξη	5-SC, διευκολυντές και CEO			•			
6	3 ^η ημέρα των 5-S: καθαριότητα	5-SC, διευκολυντές και CEO				•		
7	4 ^η ημέρα των 5-S: τυποποίηση	5-SC, διευκολυντές και CEO					•	
8	5 ^η ημέρα των 5-S: πειθαρχία	5-SC, διευκολυντές και CEO						•
9	Παρουσίαση μεγάλων βραβείων για τα καλύτερα τμήματα 5-S	CEO και 5-SC						•
10	Ανασκόπηση και σχεδίαση για την επόμενη εκστρατεία των 5-S	5-SC και διευκολυντές						•

Σημείωση: Τα ατομικά βραβεία (χρυσό, αργυρό και ασήμι) θα πρέπει να δίνονται στους τρεις πρώτους νικητές ημερησίως, όπου και παρουσιάζονται από τον γενικό διευθυντή (CEO).