



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ  
ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**

---

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
“ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ”**

**ΕΙΔΙΚΕΥΣΗ: LOGISTICS**

---

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΣΩΚΡΑΤΗΣ ΜΟΣΧΟΥΡΗΣ  
ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ**

---

**ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ/ ΜΠΛ 0540**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2007**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΜΕΡΟΣ Α

Περιεχόμενα.....	I
Βιβλιογραφία.....	V
Πρόλογος.....	IX

#### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

1.1	Η έννοια της ποιότητας .....	13
1.2	Η σημασία της ποιότητας .....	14
1.3	Οι διαστάσεις της ποιότητας .....	15
1.4	Ποιότητα και παραγωγικότητα .....	16
1.5	Οι gurus της ποιότητας .....	17
1.5.i	Edward W. Deming .....	17
1.5.ii	Genichi Taguchi.....	18
1.5.iii	Joseph Juran .....	19
1.5.iv	Philip B. Crosby.....	20
1.5.v	Armand Feigenbaum.....	20
1.5.vi	Kaoru Ishikawa.....	21

#### Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1	Τι είναι διοίκηση ολικής ποιότητας .....	22
2.2	Βασική προσέγγιση των αρχών της Δ. Ο. Π.....	22
2.3	Σκοπός της Δ. Ο. Π. ....	24

#### Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> ΗΓΕΣΙΑ

3.1	Τα χαρακτηριστικά των ηγετών .....	25
3.2	Ο ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης.....	26
3.2.i	Ορισμός του οράματος και η επιρροή του στο προσωπικό.....	26
3.2.ii	Καθοδήγηση του προσωπικού.....	28
3.2.ii.α	Τα συστατικά της καθοδήγησης.....	29
3.2.ii.β	Τα στάδια της καθοδήγησης.....	29
3.3	Ενέργειες της Διοίκησης για την ενίσχυση του ρόλου της.....	30
3.4	Το συμβούλιο ποιότητας.....	31

#### Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

4.1	Γενικά.....	35
4.2	Προσδιορισμός του πελάτη.....	35
4.2.i	Εσωτερικοί πελάτες.....	35
4.2.ii	Εξωτερικοί πελάτες.....	37
4.3	Μέθοδοι-εργαλεία επικοινωνίας και ικανοποίησης πελατών... ..	38
4.3.i	Προγράμματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.....	39
4.3.ii	Τηλεφωνικές γραμμές χωρίς χρέωση.....	39
4.3.iii	Έντυπα σχολίων.....	40

4.3.iv	Έρευνες.....	40
4.3.v	Εστίαση ομάδων.....	41
4.3.vi	Επεξεργασία παραπόνων.....	42

#### Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> ΑΝΑΜΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5.1	Υποκίνηση και ενδυνάμωση των υπαλλήλων.....	44
5.2	Παρακίνηση του προσωπικού.....	44
5.3	Ενδυνάμωση του προσωπικού.....	45
5.3.i	Τεχνικές ενδυνάμωσης-εμπόδια στην εφαρμογή.....	47
5.4	Ομαδική συνεργασία.....	48
5.5	Οι γνώσεις των υπαλλήλων και η εκπαίδευση.....	49
5.6	Αξιολόγηση και επιβράβευση του προσωπικού.....	51

#### Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

6.1	Το νόημα της συνεργασίας με τους προμηθευτές.....	53
6.2	Η διαδικασία διοίκησης της συνεργασίας με τον προμηθευτή..	55
6.3	Κριτήρια για την επιλογή του προμηθευτή.....	55
6.4	Αξιολόγηση του προμηθευτή.....	57

#### Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

7.1	Το νόημα της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας.....	60
7.2	Ο κύκλος του Deming και το μοντέλο συνεχούς βελτίωσης...	60
7.3	Gemba Kaizen.....	63

#### Κεφάλαιο 8<sup>ο</sup> ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ Δ. Ο. Π.

8.1	Γενικά.....	65
8.2	Διάγραμμα συγγένειας.....	65
8.3	Διάγραμμα ομαδοποίησης.....	65
8.4	Διάγραμμα δραστηριοτήτων.....	66
8.5	Καταιγισμός ιδεών.....	67
8.6	Διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος.....	67
8.7	Διάγραμμα ελέγχου.....	68
8.8	Ανάλυση κόστους – ωφέλειας.....	68
8.9	Ανάλυση Pareto.....	69
8.10	Λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας.....	70
8.11	Ανάλυση τρόπου αποτυχίας και επίδρασης αποτελέσματος....	71
8.12	Στατιστικός έλεγχος διεργασιών.....	71

### ΜΕΡΟΣ Β

#### Κεφάλαιο 9<sup>ο</sup> ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε.

9.1	Ιστορική πορεία της εταιρίας.....	73
9.2	Οι εγκαταστάσεις της ΕΚΟ – ΕΛΔΑ – ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ.....	75
9.3	Η Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας, Εσωτερικού Ελέγχου	76

	και Ασφάλειας.....	77
9.4	Το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας.....	77
9.4.i	Διαδικασία προμήθειας υλικών και υπηρεσιών.....	79
9.4.ii	Διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτή.....	79
9.4.iii	Διαδικασία σχεδιασμού προϊόντος – υπηρεσίας.....	80
9.4.iv	Διαδικασία παραγωγής.....	81
9.4.v	Διαδικασία ελέγχου ποιότητας.....	81
9.4.vi	Διαδικασία επιθεωρήσεων.....	82
9.4.vii	Διαδικασία επισήμανσης και ιχνηλασιμότητας.....	83
9.4.viii	Διαδικασία μεταφοράς, αποθήκευσης και διακίνησης υλικών..	83
9.4.ix	Διαδικασία συντήρησης εξοπλισμού γραφείων και εγκαταστάσεων.....	84
9.4.x	Διαδικασία διαχείρισης μη συμμορφούμενων προϊόντων.....	84
9.4.xi	Διαδικασία τήρησης αρχείων ποιότητας.....	85
9.4.xii	Διαδικασία ανασκόπησης σύμβασης και παραγγελιοληψίας...	85
9.4.xiii	Διαδικασία διακίνησης σχεδίων, προδιαγραφών και τεχνικών εγγράφων.....	86
9.4.xiv	Διαδικασία τυποποίησης – κωδικοποίησης και ελέγχου εγγράφων.....	86
9.4.xv	Διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού.....	87
9.4.xvi	Διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση.....	87
9.4.xvii	Διαδικασία χειρισμού παραπόνων πελατών.....	88
9.4.xviii	Διαδικασία έγκρισης απόκλισης.....	88
9.4.xix	Διαδικασία ελέγχου και διακρίβωσης μέσων μέτρησης και ελέγχου.....	89
9.4.xx	Διαδικασία στατιστικού ελέγχου.....	90
9.4.xxii	Διαδικασία ανασκόπησης του συστήματος.....	90
9.4.xxiii	Διαδικασία διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.....	91

## Κεφάλαιο 10<sup>ο</sup> ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ Δ.Ο.Π. & ΤΩΝ Σ.Δ.Π.

10.1	Δυσκολίες εφαρμογής σε εταιρίες πετρελαιοειδών.....	92
10.2	Δυσκολίες και προβλήματα εφαρμογής σε όλες τις εταιρίες....	93
10.3	Πλεονεκτήματα των πετρελαϊκών εταιριών για την εφαρμογή της Δ. Ο. Π.....	94

## Κεφάλαιο 11<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

11.1	Συμπεράσματα για την ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε.....	95
11.2	Ηγεσία.....	95
11.3	Ικανοποίηση των πελατών.....	96
11.4	Συνεργασία με τους προμηθευτές.....	97
11.5	Συνεχής διαδικασία βελτίωσης.....	98
11.6	Εργαλεία μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας.....	98
11.7	Ανάμιξη του προσωπικού.....	98
11.8	Γενικά συμπεράσματα.....	98

Κεφάλαιο 12<sup>ο</sup> ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΕΚΟ  
– ΕΛΔΑ Α.Β.Ε.Ε.

12.1	Συμπεράσματα.....	101
------	-------------------	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο εκτίμησης της κουλτούρας ποιότητας του προσωπικού και της ύπαρξης των προϋποθέσεων για την ανάπτυξή της.....	105
Στατιστική ανάλυση ερωτηματολογίων που δόθηκαν στους υπαλλήλους της ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε.....	108
Πίνακας Ι.....	108
Πίνακας ΙΙ.....	109
Πίνακας ΙΙΙ.....	111

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **✓ ΒΙΒΛΙΑ**

1. Tito Conti, Αυτοαξιολόγηση των επιχειρήσεων & οργανισμών – η πορεία προς την επιχειρηματική τελειοποίηση, εκδόσεις ΑΘΩΣ Επικοινωνία και Πολιτισμός, Ά έκδοση 2001, σελ. 21 – 68, 289 – 337.
2. Dale H. Besterfield, Carol Besterfield – Michla, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield, Total Quality Management, Prentice Hall International ©1995.
3. Lyle Yorks, Mel Adams, Gipsie Rannie, Beyond TQM toward the emerging paradigm, Mc Graw – Hill International Editions © 1994.
4. Armand Feigenbaum, Total Quality Control, Mc Graw – Hill International Editions, 3d edition, 40<sup>th</sup> anniversary edition © 1991.
5. Joseph M. Juran, A. Blaton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Mc Graw – Hill International Editions, © 1998.
6. Kaoru Ishikawa, What is Quality Control?, Engewood Cliffs N. J. Prentice Hall © 1985.
7. R. J. Dekock, Supplier Report Cards – e route to Total Performance, Tappi Journal, © October 1988.
8. M. Imai, Gemba Kaizen, Mc Graw – Hill, © 1997.
9. Ν. Λογοθέτης, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – από τον Deming στον Taguchi και το SPC, TQM Hellas Interbooks, © 1992.
10. Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα © 1997.
11. Γεώργιος Δ. Τσιότρας, Βελτίωση Ποιότητας, εκδόσεις Ευγένιου Μπένου, Αθήνα 1995.
12. Γρηγόρης Παπανίκος, Γιάννης Ποζιός, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993, κεφ. 13,15,16,17.
13. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού – τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ – θεωρία και πράξη, ISBN 9608404061, Αθήνα 1991, κεφ. 5,7,8,9,10,11.
14. Πάπυρος Λαρούς, Εταιρία Εγκυκλοπαιδικών Εκδόσεων, Αθήνα 1964.

### **✓ ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ**

1. Δημήτρης Βεργάρδος, Εφαρμογές του προτύπου ISO 9000:2000 και του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας (business excellence) στην ελληνική βιομηχανία, Μέθοδοι 2001 – 2002, σελ. 63 – 73.

2. Διορθωτικές και Προληπτικές ενέργειες, Ποιότητα, τεύχος Αυγούστου 2002, σελ. 38 – 40.
3. Customer Relationship Management δημιουργεί την πελατοκεντρική επιχείρηση, Plant Οκτώβριος – Νοέμβριος 2001, σελ. 61 – 73.
4. Κώστας Ιατρός, Τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας και οι αλλαγές στην πολιτική ποιότητας των επιχειρήσεων που φέρνει το νέο πρότυπο ISO 9001:2000, Plant Ιούνιος – Ιούλιος 2001, σελ. 84 – 85.
5. Robert Kegan – Lisa Laskow Laley, The Real Reason People Won't Change, Harvard Business Review, September 2001, p. 85 – 92.
6. David A. Garvin – Michael A. Roberto, What you don't know about making decisions, Harvard Business Review, November 2001, p. 108 – 116.
7. Paul Nunes – Brian Johnson, Are some customers more equal than others?, Harvard Business Review, November 2001, p. 37 – 50.
8. Γεράσιμος Στανίτσας, Ο ορισμός και ο ρόλος της ποιότητας στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, Δελτίο Πανελληνίου Συλλόγου Χημικών Μηχανικών, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2002, τεύχος 150, σελ. 20 –21.
9. Πέτρος Δούκας, Βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Απρίλιος 2002, σελ. 73 – 80.
10. Βασίλης Ηλιάδης, Εφαρμογή ISO 9001:2000, Ναυτεμπορική, Ιούνιος 2002, σελ. 10 – 12.
11. Γεράσιμος Στανίτσας, Ανάπτυξη Σ. Δ. Π. σε βιομηχανική μονάδα, Δελτίο Πανελληνίου Συλλόγου Χημικών Μηχανικών, Νοέμβριος 1997, σελ. 13 – 15.
12. Εφαρμογές – το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας της COCOMAT – πολιτική ποιότητας και κριτήρια επίτευξης, ΜΕΘΟΔΟΙ 2001 – 2002, σελ. 82 – 105.
13. Δ. Μπουράντας, Το Όραμα, Executive Learning Network, τεύχος Μαρτίου – Απριλίου 1999, σελ. 2 – 3.
14. Αναπτύσσοντας παγκόσμιους ηγέτες, Executive Learning Network, Ιούλιος – Αύγουστος 2000, σελ. 12 – 13.
15. Εταιρική αποστολή αναγκαιότητα ή πολυτέλεια, Executive Learning Network, Νοέμβρης – Δεκέμβρης 1999, σελ. 5 – 6.
16. Πέτρος Παρίσης, Που πρέπει να στοχεύει η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση μέσα σε μια επιχείρηση, Executive Learning Network, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 1999, σελ. 6.

17. Βασίλης Σταθακόπουλος, Βασικές αρχές για αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας, Executive Learning Network, Μάιος – Ιούνιος 2000, σελ. 5.
18. Coaching, Executive Learning Network, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 1999, σελ. 7 – 15.
19. Νικόλαος Λογοθέτης, Κραυγές και Ψίθυροι Ποιότητας, Μέθοδοι 2001 – 2002, σελ. 36 – 39.
20. Paulo Cohelo, Η τέχνη του να ξέρεις τι θέλεις, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Ιούνιος 2002, σελ. 67.

#### ▼ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. Τόνια Τζήλου, Η πιστοποίηση ως ομαδική υπόθεση, [www. qualitynet. gr / θεματολογίες / ποιότητα](http://www.qualitynet.gr/θεματολογίες/ποιότητα).
2. Γιάννης Καλογήρου, Με ποιότητα θα φέρουμε το μέλλον πιο κοντά, [www. qualitynet. gr / θεματολογίες / ποιότητα](http://www.qualitynet.gr/θεματολογίες/ποιότητα).
3. Γιώργος Ορφανίδης, ISO 9001:2000 στόχος ή πόθος, [www. qualitynet. gr/ θεματολογίες/ ποιότητα](http://www.qualitynet.gr/θεματολογίες/ποιότητα).
4. Ηλίας Παπαγεωργίου, Το νέο Πρότυπο ISO 9001:2000 είναι πράγματι κάτι νέο στο χώρο των επιχειρήσεων;, [www. plant management.gr / γενικά θέματα / ποιότητα / άρθρα](http://www.plantmanagement.gr/γενικά_θέματα/ποιότητα/άρθρα)
5. Δημήτρης Μπουφούνος, Η εφαρμογή των Προτύπων ISO 9000 στην ελληνική αγορά – πλεονεκτήματα και συνέπειες για τις επιχειρήσεις, [www. plant management. gr / γενικά θέματα / ποιότητα / άρθρα](http://www.plantmanagement.gr/γενικά_θέματα/ποιότητα/άρθρα).
6. Quality Control Charts, [www. Stat-athens. aueb.gr/ ~ jbn/ statsbook/ stquacon.html](http://www.Stat-athens.aueb.gr/~jbn/statsbook/stquacon.html)
7. Γιάννης Ανδρουλάκης, Οι οχτώ θεμελιώδεις αρχές του νέου Προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000, [www. plant management. gr / γενικά θέματα / ποιότητα / άρθρα..](http://www.plantmanagement.gr/γενικά_θέματα/ποιότητα/άρθρα..)
8. Παναγιώτης Αναστασάκης, Η έκδοση ISO 9001:2000 κινητήριος μοχλός εξελίξεων στην οργάνωση των επιχειρήσεων, [www. plant management. gr / γενικά θέματα / ποιότητα / άρθρα](http://www.plantmanagement.gr/γενικά_θέματα/ποιότητα/άρθρα).
9. focus groups – questionnaires, [www.ee.upatras.gr/δημοσιεύσεις/μέθοδοι/ορισμοί](http://www.ee.upatras.gr/δημοσιεύσεις/μέθοδοι/ορισμοί).
10. [www.eko.gr/εταιρία/ιστορικό](http://www.eko.gr/εταιρία/ιστορικό)
11. [www.hellenic-petroleum.gr/όμιλος/οργάνωση](http://www.hellenic-petroleum.gr/όμιλος/οργάνωση)
12. Μαρία Ντατβάνη, Η διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης προσφορών σε μια μεγάλη επιχείρηση, [www.plantmanagement.gr/suppliersonline/article](http://www.plantmanagement.gr/suppliersonline/article)



#### **✓ ΠΡΟΤΥΠΑ**

1. ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000, Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Απαιτήσεις.
2. ΕΛΟΤ EN ISO 9001:1996, Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Απαιτήσεις.
3. ΕΛΟΤ EN ISO 9002:1994, Υπόδειγμα για τη διασφάλιση της ποιότητας στην παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση.
4. Οδηγός αυτοαξιολόγησης του Συστήματος Ποιότητας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000.
5. E. F. Q. M., The Fundamental Concepts of Excellence, The RADAR Logic.
6. International Standard – Quality Management Systems, Fundamentals and Vocabulary, © ISO 2000

#### **✓ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ**

1. Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας Εσωτερικού Ελέγχου και Ασφάλειας, ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α.Β.Ε.Ε., Μάρτιος 2000.
2. Η επιθεώρηση του Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας χωρίς προβλήματα, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος, Τριαντάφυλλος Μ. Σαμαράς, Αθήνα 1997.
3. ISO 9000:2000, INDAP Ε. Π. Ε., 2002.
4. Σεμινάριο Εκπαίδευσης Επιθεωρητών – Τεχνικές και Εργαλεία που στοχεύουν στη βελτίωση μεμονωμένων διεργασιών, TÜV AUSTRIA HELLAS, 2002.
5. ISO 9001:2000, Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων, Ζ. Ευαγγέλου, Αθήνα 2002.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στη σημερινή εποχή τα προϊόντα και οι υπηρεσίες των επιχειρήσεων απευθύνονται σε υπερκαταναλωτικούς ανθρώπους, οι οποίοι έχουν περάσει από την πρώτη κλίμακα της πυραμίδας των ανθρώπινων αναγκών που είναι η επιβίωση. Η απαίτηση του ανθρώπου για καλύτερο επίπεδο ζωής γίνεται ολοένα και πιο έντονη και επισημαίνει την αλλαγή που υφίσταται η κοινωνία μας. Η έννοια της κατανάλωσης και η ψυχολογία του πελάτη έχουν αλλάξει και προσανατολίζονται προς μία κατεύθυνση, προς την ποιότητα. Η ποιότητα είναι αναμφίβολα το μήνυμα της νέας εποχής και θα πρέπει να είναι και το εργαλείο των επιχειρήσεων προς την προσέγγιση του πελάτη και την επίτευξη του οικονομικού στόχου, δηλαδή, την μεγιστοποίηση του κέρδους. Οι έννοιες του κέρδους και τις ποιότητας φαίνονταν μέχρι τώρα να έχουν μία αντιστρόφως ανάλογη σχέση. Η λανθασμένη αυτή αντίληψη αρχίζει να μεταβάλλεται προς το συμφέρον του παραγωγού και του καταναλωτή. Ποιότητα και κέρδος γίνονται πλέον έννοιες όχι μόνο συμβατές, αλλά και αλληλοεξαρτώμενες. Το πως συντελείται αυτή εξάρτηση θα δειχθεί κατά τη διάρκεια της παρούσας επιστημονικής εργασίας.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ( Δ. Ο. Π. ) είναι η φιλοσοφία που εξηγεί την εξάρτηση κέρδους – ποιότητας και δείχνει τον τρόπο προς την εφαρμογή, τη διασφάλιση και τη διαχείριση της σε ολόκληρο τον οικονομικό οργανισμό και σε όλες τις παραγωγικές και εμπορικές δραστηριότητές που αυτός αναλαμβάνει. Η φιλοσοφία της Δ. Ο. Π. στηρίζεται σε έξι αρχές:

1. στη δέσμευση της ηγεσίας.
2. στην αταλάντευτη ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
3. στην ανάμιξη όλου του προσωπικού στην προσπάθεια για ποιότητα.
4. αμοιβαία συνεργασία με τους προμηθευτές.
5. συνεχής διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.
6. μέτρηση των αποτελεσμάτων της ποιότητας.

Η παρούσα διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη Α και Β.

Στο πρώτο μέρος θα γίνει αναφορά στο νόημα της ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες, θα αναφερθούν οι βασικότερες θεωρίες για την ποιότητα, οι οποίες έχουν ειπωθεί από τους λεγόμενους Gurus και θα αναλυθούν οι αρχές της Δ. Ο. Π. δοσμένες με τρόπους εφαρμογής στις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, θα γίνει μία μελέτη περίπτωσης της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην εταιρία πετρελαιοειδών ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε. με την οποία θα δοθεί η πρακτική εφαρμογή της θεωρίας στον επιχειρηματικό κόσμο και μάλιστα σε ένα προϊόν που έχει σημαντικές ιδιομορφίες. Επιπλέον, θα προκύψουν συμπεράσματα για τις δυσκολίες εφαρμογής των αρχών της Δ. Ο. Π. σε εταιρίες πετρελαιοειδών και γενικά σε όλες τις εταιρίες. Τέλος, θα προκύψουν συμπεράσματα γενικά για την σημασία που έχει στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο η προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και για τη χρησιμότητα και εξέλιξη των προτύπων διαχείρισης της ποιότητας.

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι πολυδιάστατος και αφορά τον συγγραφέα και τον αναγνώστη. Για ό,τι αφορά τον συγγραφέα η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί μια προσπάθεια εμβάθυνσης στην ποιότητα η οποία εμπλέκεται σε όλους τους τομείς της ζωής μας και αποτελεί την ουσία των πραγμάτων. Επειδή πολλοί όταν ακούνε ή χρησιμοποιούν τη λέξη ποιότητα νιώθουν ότι αναφέρονται σε κάτι αφηρημένο σα να μην έχει φυσική υπόσταση, δόθηκε το ερέθισμα για αυτή την εργασία να προσδιορίσει τον όρο ποιότητα και να δείξει πως πραγματώνεται στον επιχειρηματικό κόσμο.

Όσον αφορά τους αναγνώστες είτε αυτοί είναι ακαδημαϊκοί ή επαγγελματίες ή σπουδαστές, σκοπός της εργασίας είναι να μην περιοριστεί στην περιγραφή των αρχών που διέπουν τη Δ. Ο. Π., αλλά να εξετάσει και να παρουσιάσει τρόπους πρακτικής εφαρμογής της θεωρίας στις επιχειρήσεις. Συνθέτοντας στοιχεία από την πιο σύγχρονη γνώση πάνω σε θέματα διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας, διοίκησης, άσκησης εξουσίας, παρακίνησης του προσωπικού, μάρκετινγκ, εξυπηρέτησης του πελάτη και προσθέτοντας την χρήσιμη εμπειρία μου στη Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας, Εσωτερικού Ελέγχου και Ασφάλειας στην εταιρία πετρελαιοειδών ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε., η εργασία αυτή προσπαθεί να δώσει την εμπειρική και σύγχρονη διάσταση της Διοίκησης Ολικής. Απώτερος στόχος είναι να παρακινήσει προς την εφαρμογή της Δ. Ο. Π., να δώσει τις κατευθυντήριες γραμμές, να προειδοποιήσει για τις δυσκολίες εφαρμογής μα προπάντων να προβάλλει τα ευεργετικά αποτελέσματα της υιοθέτησης της νοοτροπίας της ολικής ποιότητας και της εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης.

Εύχομαι καλή ανάγνωση και ελπίζω η εργασία να σας κεντρίσει το ενδιαφέρον ώστε να πετύχει αυτά που στοχεύει.

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου <sup>κo</sup> Μοσχούρη, ο οποίος βοήθησε με την εμπειρία του στην πληρότητα της πτυχιακής μου εργασίας και συντέλεσε με ουσιώδεις επεμβάσεις στο να «ξεφύγει» η παρούσα εργασία από έναν απλά περιγραφικό χαρακτήρα και να προσφέρει κάποια γνώση παραπάνω στον τομέα της ποιότητας.

Ευχαριστώ,

Ιωάννης Παπαγεωργίου

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Ο σύγχρονος επιχειρηματικός κόσμος είναι αναμφίβολα στραμμένος προς την προσέγγιση της ποιότητας. Αυτό δεν πρέπει να προξενεί εντύπωση αφού οι επιχειρήσεις πλέον δραστηριοποιούνται σε διεθνοποιημένες αγορές, στις οποίες οι λύσεις που προσφέρονται για την ικανοποίηση μιας ανάγκης είναι πολλαπλές. Επιπλέον, οι καταναλωτές έχουν τη δυνατότητα της επιλογής και είναι ενημερωμένοι περισσότερο από ποτέ. Ο πελάτης διαλέγει εκείνο το προϊόν που αξίζει τα χρήματα που είναι διατεθειμένος να δώσει για να το αποκτήσει. Επειδή η αγοραπωλησία είναι μία επαναλαμβανόμενη συναλλαγή, ο πελάτης ακόμα και αν ξεγελαστεί την πρώτη φορά την επόμενη θα τιμωρήσει με την επιλογή του το προϊόν που δεν τον ικανοποιεί, ανεξαρτήτως τιμής. Με δεδομένη αυτή την κατάσταση η μόνη ελπίδα επιβίωσης και κερδοφόρας παρουσίας μιας εταιρείας βρίσκεται μέσα στην εφαρμογή της ποιότητας.

Τι είναι όμως ποιότητα; Μία απάντηση στο ερώτημα είναι αυτή που διατύπωσε ο Κάντ ο οποίος διατείνεται ότι « ποιότητα είναι η έννοια ενός πράγματος αυτού καθ' εαυτό »<sup>1</sup> έξω, δηλαδή, από την αντίληψη που μπορεί να έχει κάποιος για την πραγματικότητα του αντικειμένου. Όταν αναφερόμαστε όμως σε οικονομικά αγαθά η ερώτηση αυτή μπορεί να απαντηθεί από δύο σκοπιές, από αυτή του πελάτη και από την πλευρά της επιχείρησης.

Όσον αφορά στον πελάτη,

- ποιότητα είναι η ικανότητα που έχει το προϊόν να ικανοποιήσει τον πελάτη.  
Βέβαια, επειδή σε ένα προϊόν την ικανότητα να ικανοποιεί τον πελάτη την προσδίδουν τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, αλλά και η γενικότερη πολιτική που εφαρμόζει για το συγκεκριμένο προϊόν η εταιρεία δύναται να διατυπώσουμε και τον παρακάτω ορισμό
- ποιότητα είναι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος και το σύνολο των στοιχείων του μάρκετινγκ μέσω των οποίων το αγαθό αποκτά αξία και ικανοποιεί τις απαιτήσεις του καταναλωτή.

Όσον αφορά στην εταιρεία,

<sup>1</sup> βλέπε ΠΑΠΥΡΟΣ – ΛΑΡΟΥΣ, Εταιρία Εγκυκλοπαιδικών Εκδόσεων, Αθήνα 1964, σελ.228

- ποιότητα σημαίνει ότι το προϊόν που παράγεται ταυτίζεται με τις προδιαγραφές βάσει των οποίων κατασκευάστηκε. Το προϊόν δηλαδή το οποίο δεν είναι ελαττωματικό ή μη – συμμορφούμενο.

Διαπιστώνεται, κατά συνέπεια μια απόσταση μεταξύ των δύο προσεγγίσεων της ποιότητας. Ο μεν πελάτης ενδιαφέρεται για την βέλτιστη ικανοποίηση της ανάγκης του, ο δε παραγωγός για την τήρηση των standards που έχει θέσει. Για την άμβλυνση της εν λόγω διαφοράς είναι δυνατόν να διατυπωθεί ο παρακάτω ορισμός:

- ποιότητα είναι τα χαρακτηριστικά στοιχεία ενός συμμορφούμενου, ως προς τις προδιαγραφές, προϊόντος καθώς και τα στοιχεία του μάρκετινγκ της εταιρείας που προσθέτουν αξία στο αγαθό και πληρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις του πελάτη.

## **1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η σημασία της ποιότητας είναι σπουδαία για την επιχείρηση και αυτό γιατί αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για το κάθε προϊόν. Στην εποχή του κορεσμού όπου οι πιθανότητες παραγωγής πρωτότυπων προϊόντων μειώνονται, η επικέντρωση στην ποιότητα είναι μονόδρομος. Η ποιότητα έχει ευεργετικές συνέπειες σε διάφορους τομείς που επηρεάζουν την επιτυχία μιας εταιρείας. Οι τομείς αυτοί είναι:

α) κόστος – κέρδος

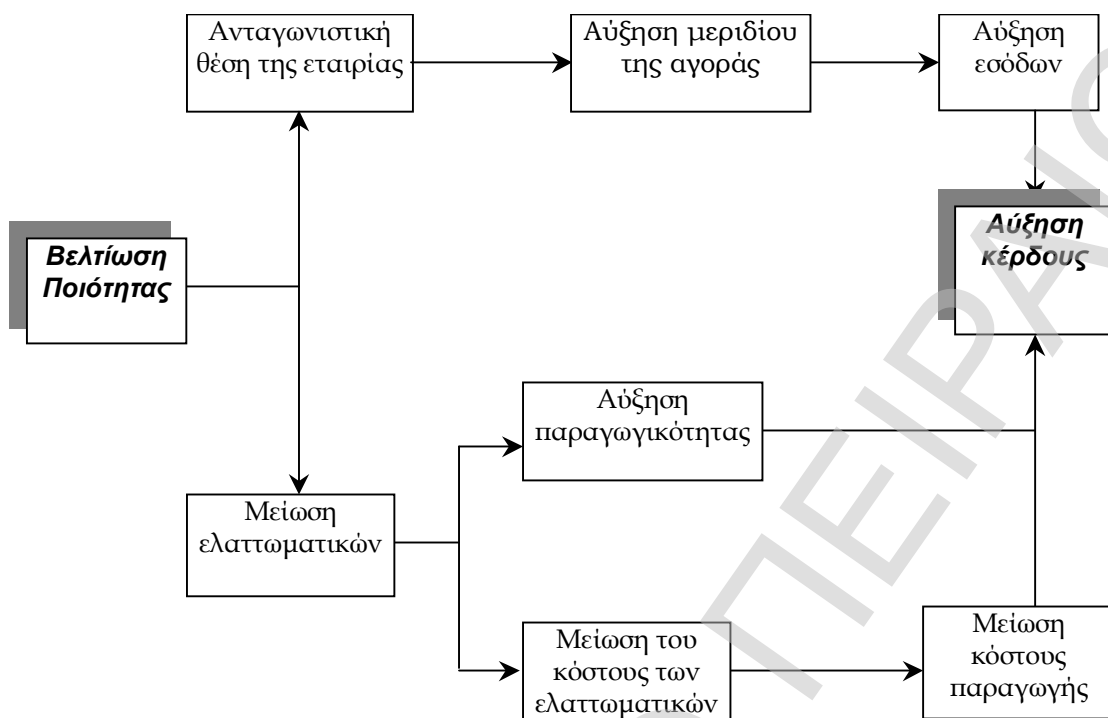
Όπως φαίνεται στο σχήμα 1.1 μία αύξηση στην ποιότητα επιδρά στην αγορά και στην παραγωγή.

Όσον αφορά στην αγορά ένα ποιοτικό προϊόν ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της εταιρείας και οδηγεί στην αύξηση του μεριδίου της στην αγορά. Συνέπεια είναι η αύξηση του κέρδους. Από την άλλη πλευρά, συντελείται μείωση των ελαττωματικών που σημαίνει απευθείας αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ παράλληλα μειώνεται το κόστος παραγωγής και επανακατεργασιών και βέβαια μειώνονται οι δαπάνες για εγγυήσεις και αποζημιώσεις. Το αποτέλεσμα είναι η αύξηση των κερδών.

β) φήμη

Όταν μία εταιρεία παράγει ή/και εμπορεύεται ποιοτικά προϊόντα τα οποία ικανοποιούν τους πελάτες της, τότε αποκτά και εδραιώνει καλή φήμη. Αξίζει, ενδεικτικά της σημασίας της καλής φήμης, να αναφερθεί ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης επηρεάζει αρνητικά άλλους είκοσι, ενώ ένας ευχαριστημένος προσελκύει μόνο οχτώ νέους πελάτες. Κατά συνέπεια, η εταιρεία που εφαρμόζει πολιτική ποιότητας εμπνέει εμπιστοσύνη, προσελκύει και διατηρεί νέους πελάτες και κατά αυτόν τον τρόπο ασφαρίζει τη θέση της στην αγορά.

Ποια είναι όμως τα στοιχεία εκείνα που προσδίδουν ποιότητα σε ένα προϊόν, δηλαδή, ποιες είναι οι διαστάσεις της ποιότητας;



σχήμα 1.1 Επιπτώσεις της βελτίωσης της ποιότητας στα κέρδη<sup>2</sup>

### 1.3 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η ποιότητα ορίζεται μέσα από τις διαστάσεις της, οι οποίες είναι:

- α. λειτουργικά χαρακτηριστικά, που χωρίζονται σε βασικά και δευτερεύοντα. Βασικά χαρακτηριστικά είναι εκείνα, τα οποία ικανοποιούν την ανάγκη για την κάλυψη της οποίας ο πελάτης επιλέγει το προϊόν. Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα στην ικανοποίηση της ανάγκης του πελάτη ωστόσο πολλές φορές δίνουν στο αγαθό συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι άλλων ανταγωνιστικών προϊόντων.
- β. η αξιοπιστία και η ανθεκτικότητα του προϊόντος όσον αφορά στις βλάβες υπό κανονικές συνθήκες λειτουργίας.
- γ. η συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές που θέτει η εταιρεία.
- δ. διάρκεια ζωής του αγαθού
- ε. η εξυπηρέτηση μετά την πώληση
- στ. η αισθητική εμφάνιση και τελευταίο
- ζ. η υποκειμενική αντίληψη για την ποιότητα δηλαδή η αντίληψη που έχει ο καταναλωτής για την ποιότητα του αγαθού, η οποία όμως δεν είναι βασισμένη σε αντικειμενικά κριτήρια και μετρήσιμα χαρακτηριστικά, αλλά στηρίζεται σε συναισθηματική κρίση.

<sup>2</sup> βλέπε Κ. Δερβιτσιώτη, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα 1997, σελ. 24

#### 1.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

Η παραγωγικότητα δεν αποτελεί ποιοτικό προσδιορισμό μιας εργασίας. Παραγωγικότητα είναι η αναλογία μεταξύ του προϊόντος και των συντελεστών που χρησιμοποιήθηκαν κατά την παραγωγή του.

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να είναι κερδοφόρα όσο μεγάλη παραγωγικότητα και αν έχει αν δεν παράγει ποιοτικά προϊόντα που να μπορούν να πωληθούν εύκολα και σε ανταγωνιστικές τιμές. Ο εκάστοτε πελάτης δεν ενδιαφέρεται για τους δείκτες παραγωγικότητας αλλά μόνο για τα χαρακτηριστικά ποιότητας των προϊόντων τα οποία άλλωστε καθορίζει έμμεσα με τις απαιτήσεις που εκφράζει στις διάφορες έρευνες αγοράς.

Ο σχεδιασμός της παραγωγικότητας πρέπει να συνδέεται άμεσα με τον πελάτη. Σήμερα δεν δίνεται έμφαση μόνο στην εφαρμογή τεχνικών βελτίωσης της αποδοτικότητας των εργοστασίων όπως συνέβαινε πριν. Μαζί με το σχεδιασμό της παραγωγικότητας γίνεται σχεδιασμός του συστήματος διασφάλισης ποιότητας. Από αυτό γίνεται κατανοητό ότι η ποιότητα και η παραγωγικότητα έχουν πάψει να αντιμετωπίζονται σαν έννοιες που η μια αποκλείει την άλλη. Τα σχετικά προγράμματα και συστήματα που εφαρμόζονται προτείνουν ριζικές αλλαγές στο μάρκετινγκ, στο σύστημα διοίκησης και σχεδιασμού και στις παραδοσιακές αντιλήψεις της τεχνολογίας και της μηχανολογίας.

Είναι γεγονός αδιαμφισβήτητο ότι ακόμη από τα πρώτα στάδια βελτίωσης της ποιότητας του οργανισμού επέρχεται άμεση αύξηση της παραγωγικότητας αφού :

- μειώνονται οι επανακατεργασίες και οι επικαλύψεις καθηκόντων,
- βελτιώνεται η επικοινωνία και κατά συνέπεια μειώνεται ο χρόνος συνεννόησης και συντελείται σωστή συνεννόηση με την πρώτη φορά,
- αποσαφηνίζονται οι ανάγκες των εσωτερικών πελατών και έτσι καθένας γνωρίζει ακριβώς τι πρέπει να κάνει για να μην χρειαστεί ο συνάδελφός του της επόμενης φάσης, να προβεί σε περιττές ενέργειες,
- υπάρχει γρηγορότερη ανταπόκριση στα παράπονα και τις απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών,
- μειώνονται οι νεκροί χρόνοι των μηχανημάτων λόγω βλαβών ή καθυστερήσεων της παραγωγής και
- ελαχιστοποιούνται οι απαιτούμενοι έλεγχοι του προϊόντος και της παραγωγής.

Καθώς αναπτύσσεται το πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας θα αυξάνεται η παραγωγικότητα χωρίς να χρειάζονται πρόσθετες επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό ή σε εξοπλισμό και αυτό είναι πολύ σημαντικό γιατί είναι καθαρό κέρδος.

Βέβαια η επιχείρηση σε κάθε νέα επένδυση που θα αφορά βελτίωση της παραγωγικότητας θα πρέπει, από εδώ και πέρα, να εξετάζει στο σχεδιασμό της κατά πόσο υπάρχει συμβατότητα με



το ήδη εγκατεστημένο ποιοτικό σύστημα και κατόπιν να προχωρά στις περαιτέρω απαιτούμενες ενέργειες. Ακολουθώντας αυτού του είδους την πολιτική θα αποκτήσει τη δυνατότητα να πουλά σε ανταγωνιστικές τιμές και ποιότητα ολόκληρο τον όγκο παραγωγής της. Θα έχει επιτύχει τότε αυτό που οι ειδικοί ονομάζουν “άριστο συνδυασμό ποιότητας και παραγωγικότητας” ή “Ολική Παραγωγικότητα” (Feigenbaum).

### **1.5 Οι GURUS ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Στην παράγραφο αυτή παρουσιάζεται η φιλοσοφία των σημαντικότερων επιστημόνων που εισήγαγαν την ποιότητα στις επιχειρήσεις με τη μορφή κουλτούρας, η οποία πρέπει να διέπει όλο το προσωπικό. Τα σημαντικότερα στοιχεία και χαρακτηριστικά της φιλοσοφίας των κυριότερων “gurus” της ποιότητας παρουσιάζονται παρακάτω :

#### **1.5.1 EDWARDS W. DEMING**

Θεωρείται ο πατέρας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γεννήθηκε το 1900 στις Η.Π.Α.. Είχε σπουδάσει στατιστική και ψυχολογία και έπαιξε σημαντικό ρόλο στην οργάνωση και την ανάπτυξη της εγχώριας βιομηχανίας της Ιαπωνίας.

Ο Deming διατείνεται ότι την κύρια ευθύνη για την ποιότητα φέρει η ηγεσία. Ανώτατοι μάνατζερς που αδυνατούν να προβλέψουν τις μελλοντικές συνθήκες της αγοράς οδηγούν την επιχείρηση σε έξοδα για διορθωτικές ενέργειες κατασταλτικού και όχι προληπτικού χαρακτήρα και για παραγωγικούς συντελεστές, ώστε να μπορέσει να ακολουθήσει τις εξελίξεις. Οι ενέργειες αυτές έχουν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και συνεπώς της τιμής του προϊόντος που ο καταναλωτής δεν θα είναι διατεθειμένος να αγοράσει. Η αρνητική συνέπεια για την επιχείρηση θα είναι η απώλεια τμήματος του μεριδίου της αγοράς.

Ο Deming διατύπωσε 14 αρχές που αποτέλεσαν τη ραχοκοκαλιά στην ανάπτυξη συστημάτων διασφάλισης ποιότητας:

1. Προσπάθεια για συνεχή βελτίωση.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από όλο το προσωπικό.
3. Η ποιότητα να ελέγχεται κατά τη διάρκεια της παραγωγής.
4. Επιλογή των προμηθευτών βάση ποιοτικών κριτηρίων και όχι μέσω μειοδοτικών διαγωνισμών.
5. Ανασκόπηση από τη Διοίκηση για τον εντοπισμό προβλημάτων του συστήματος παραγωγής και ποιότητας.
6. Εισαγωγή του on the job training.
7. Παροχή και σωστή διαχείριση όλων των απαραίτητων πόρων για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών.

8. Ενδυνάμωση του προσωπικού.
9. Υποστήριξη της ομαδικής εργασίας.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας και μείωση των τεχνικών που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες.
12. Κατάργηση των πολιτικών που αφαιρούν από τους εργαζομένους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.
13. Εισαγωγή συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των καθηκόντων του.
14. Συμμετοχή όλων των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας.

Για την εφαρμογή της βελτίωσης της ποιότητας στην ο Deming διατύπωσε την κυκλική ροή των ενεργειών σχεδιασμός – συλλογή στοιχείων – ανάλυση και έλεγχος – υλοποίηση.



σχήμα 1.2 Ο Κύκλος του Deming.<sup>3</sup>

## 1.5.ii GENICHI TAGUCHI

Θεωρεί την ποιότητα ενός προϊόντος ως την πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση. Ως απώλειες θεωρούνται οι καθυστερήσεις της παραγωγής, τα λάθη, οι επιδιορθώσεις, οι επανακατεργασίες, η κακή επικοινωνία και το αντίστοιχο κόστος για τον πελάτη λόγω κακής απόδοσης του προϊόντος.

<sup>3</sup> βλέπε Armand V. Feigenbaum, Total Quality Control, 3d edition, Mc Graw Hill International Edition, ©1991

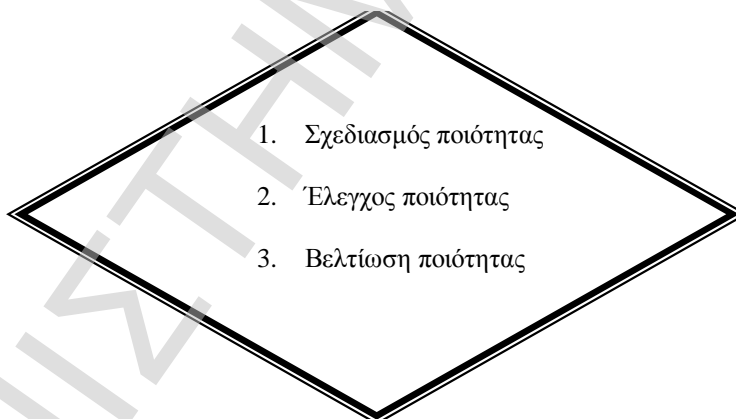
Χρησιμοποιεί μία εξίσωση δευτέρου βαθμού για τη σύνδεση των αποκλίσεων από τις προδιαγραφές με τη μείωση απωλειών και τη βελτίωση της ποιότητας :  $L = C(X-T)^2+K$ , όπου  $L$  = απώλειες της επιχείρησης σε χρήματα,  $C$  = κόστος,  $X$  = το υπό εξέταση χαρακτηριστικό / προδιαγραφή του προϊόντος,  $T$  = η επιθυμητή τιμή ενός χαρακτηριστικού,  $S$  = η απόκλιση και  $K$  = η επιτρεπτή απώλεια της επιχείρησης σε κόστος ( $K \geq 0$ ). Σύμφωνα με αυτή την εξίσωση υπάρχει κόστος ( $K+a$ ) για την επιχείρηση ακόμη και όταν το παραγόμενο προϊόν βρίσκεται εντός των αποδεκτών ορίων ( $T-S, T+S$ ), αλλά το κόστος αυτό, είναι ελάχιστο ( $K$ ) όταν το προϊόν παράγεται ακριβώς βάσει των προδιαγραφών ( $T$ ). Τέλος, ο Taguchi θεωρεί σημαντικότερο τον έλεγχο εκτός της γραμμής παραγωγής τον οποίο και αναλύει σε τρεις επιμέρους φάσεις :

1. Σχεδιασμός συστήματος.
2. Σχηματισμός παραμέτρων.
3. Προσδιορισμός ανοχών.

### 1.5.III JOSEPH M. JURAN

Διατείνεται ότι η ποιότητα δεν είναι ποτέ τυχαία αν σχεδιαστεί και βλέπει το σχεδιασμό της σαν μέρος της παρακάτω τριλογίας του σχήματος 1.3.

#### Τριλογία του Juran



σχήμα 1.3 Η Τριλογία του Juran.<sup>4</sup>

Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης που αποτελείται από τα παρακάτω βήματα:

- Καθορισμός του target group στο οποίο η εταιρία θα πουλήσει το προϊόν.
- Προσδιορισμός των αναγκών των πελατών.
- Τεχνική μεταφορά των αναγκών αυτών στο προϊόν.

<sup>4</sup> βλέπε Joseph M. Juran, A. Blaton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Mc Graw – Hill International Editions, © 1998.

- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και παραγωγή ενός προϊόντος που να μπορεί να παραχθεί με ανταγωνιστικό κόστος και να ανταποκρίνεται πλήρως στις ανάγκες των πελατών.
- Εγκαθίδρυση της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία θα παράγει το προϊόν.
- Προσθήκες και βελτιώσεις της παραγωγικής διαδικασίας.
- Πιλοτική λειτουργία της διαδικασίας παραγωγής.
- Εφαρμογή της διαδικασίας παραγωγής.

#### **1.5.IV PHILIP B. CROSBY**

Τονίζει ότι οποιοδήποτε επίπεδο ελαττωματικών είναι απαράδεκτο και ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να εισάγουν στις παραγωγικές τους διαδικασίες προγράμματα με στόχο την επίτευξη των μηδέν λαθών (zero defects). Ο Crosby θεωρεί ότι οι εταιρίες πρέπει να παράγουν το σωστό ποιοτικά προϊόν με την πρώτη φορά. Προτείνει συγκεκριμένο πρόγραμμα βελτίωσης που βασίζεται στα παρακάτω στάδια :

- Ενεργή συμμετοχή της Ανώτατης Διοίκησης στο πρόγραμμα βελτίωσης.
- Συγκρότηση και εκπαίδευση ομάδων βελτίωσης ποιότητας.
- Συνεχής εκπαίδευση των στελεχών.
- Μέτρηση του κόστους ποιότητας.
- Καθιέρωση όλων των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών.
- Δείκτες απόδοσης για κάθε λειτουργία.
- Μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού.
- Καθορισμός στόχων.
- Καθιέρωση της “ημέρας των μηδέν λαθών”.
- Συγκρότηση επιβλέπουσας ομάδας του προγράμματος των “μηδέν λαθών”.
- Καθιέρωση τακτικών συμβουλίων.
- Συνεχής παρακολούθηση της προόδου.
- Επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση.

#### **1.5.V ARMAND V. FEIGENBAUM**

Ανάπτυξε την έννοια του ελέγχου της Ολικής Ποιότητας. Διατείνεται ότι η ευθύνη για την ποιότητα πρέπει να αποδίδεται σε αυτούς που εκτελούν τις εργασίες και σε αυτούς που τις σχεδιάζουν. Αυτό το ονόμασε ποιότητα από την πηγή και εννοούσε ότι όλοι οι εργαζόμενοι από τους απλούς εργάτες μέχρι τα στελέχη πρέπει να εφαρμόζουν τα καθήκοντά τους με ποιοτικό τρόπο. Επιπλέον, κάθε εργαζόμενος έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση να

σταματήσει την γραμμή παραγωγής οποτεδήποτε διαπιστώσει κάποιο πρόβλημα που σχετίζεται με την ποιότητα.

### **1.5.vi KAORU ISHIKAWA**

Εργάστηκε πάνω στον τρόπο εφαρμογής των κύκλων ποιότητας του Deming. Για να κάνει τους απλούς εργάτες να καταλάβουν και να εφαρμόσουν τον ποιοτικό έλεγχο εκπαίδευσε πρώτα τους εργοδότες και τους άμεσους προϊστάμενους και εκείνοι με τη σειρά τους άλλους εργάτες. Πρότεινε τα διαγράμματα ψαροκόκαλο ή διάγραμμα αιτίου αποτελέσματος τα οποία χρησιμοποίησε ως βοηθητικά εργαλεία για την επίλυση των παρουσιαζόμενων προβλημάτων σε συνδυασμό με τα διαγράμματα Pareto.

### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Ν. Λογοθέτης, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το SPC, εκδόσεις Prentice Hall, copyright 1992
2. Γ. Τσιότρας, Βελτίωση Ποιότητας, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 1995
3. Κ. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα 1997
4. Πάπυρος Λαρούς, Εταιρία Εγκυκλοπαιδικών Εκδόσεων
5. Joseph M. Juran, A. Blaton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Mc Graw – Hill International Editions, © 1998.
6. Armand V. Feigenbaum, Total Quality Control, 3d edition, Mc Graw Hill International Edition, ©1991
7. Kaoru Ishikawa, What is Quality Control?, Engewood Cliffs N. J. Prentice Hall © 1985.
8. Γεράσιμος Στανίτσας, Ο ορισμός και ο ρόλος της ποιότητας στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον, Δελτίο Πανελλήνιου Συλλόγου Χημικών Μηχανικών, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 2002, τεύχος 150, σελ. 20 –21.
9. Νικόλαος Λογοθέτης, Κραυγές και Ψίθυροι Ποιότητας, Μέθοδοι 2001 – 2002, σελ. 36 – 39.
10. Γιάννης Καλογήρου, Με ποιότητα θα φέρουμε το μέλλον πιο κοντά, [www. qualitynet. gr](http://www.qualitynet.gr) / θεματολογίες / ποιότητα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

#### **2.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια κουλτούρα, μία νέα αντιμετώπιση του μάνατζμεντ, δηλαδή, του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου με σκοπό την παραγωγή ποιοτικού προϊόντος ή την παροχή ποιοτικής υπηρεσίας. Βασικός προσανατολισμός της κουλτούρας αυτής είναι η προσέγγιση των τεσσάρων δραστηριοτήτων της διοίκησης με επικέντρωση στις ανάγκες του πελάτη.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επομένως, συμπεριλαμβάνει τον προσδιορισμό, τη διαχείριση και τη διασφάλιση της ποιότητας μέσω μιας πελατοκεντρικής πολιτικής, η οποία εφαρμόζεται από ολόκληρη την επιχείρηση και σε κάθε στάδιο παραγωγής.

#### **2.2 ΒΑΣΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΕΞΙ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ Δ. Ο. Π.**

Η εφαρμογή της Δ. Ο. Π. δεν μπορεί να είναι ίδια για όλες τις επιχειρήσεις. Καθεμία εταιρία ανάλογα με τον τομέα που δραστηριοποιείται, αλλά και σύμφωνα με την εσωτερική της οργάνωση επιλέγει την μέθοδο και τη σειρά εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι οποίες είναι οι παρακάτω:

Ø Δέσμευση της ανώτατης διοίκησης για την εφαρμογή πολιτικής ποιότητας. Η ηγεσία πρέπει να δηλώνει την πολιτική ποιότητας και να δεσμεύεται έναντι αυτής, ώστε να παραδειγματίζει το προσωπικό της εταιρίας προς την εφαρμογή των αρχών της Δ. Ο. Π. και την επίτευξη της ποιότητας. Η αλλαγή της κουλτούρας του προσωπικού δεν είναι εύκολη υπόθεση, κατά συνέπεια, μία μετριοπαθής στάση των Ανώτατων Μάνατζερς σε ό,τι αφορά στο θέμα της ποιότητας δεν θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διοίκηση, επιπλέον, χρειάζεται να σχεδιάζει την εφαρμογή της ποιότητας και να θέτει μακροχρόνιους και μεσοπρόθεσμους στόχους.

Ø Αταλάντευτη επικέντρωση στις ανάγκες των πελατών. Ποιος ο λόγος να αναφερθεί ως αρχή η παραπάνω πρόταση; Για τους περισσότερους ανθρώπους της σύγχρονης εποχής μια τέτοια έκφραση θεωρείται αυτονόητη. Ποιος άλλος θα μπορούσε να είναι ο στόχος ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από την κάλυψη των αναγκών και των προσδοκιών του πελάτη; Πολλές από τις ελληνικές επιχειρήσεις, ωστόσο, στο πρόσφατο παρελθόν, αλλά ακόμη και σήμερα δεν μπαίνουν καν σε αυτή τη διαδικασία σκέψης. Με φυσικότητα οι Έλληνες επιχειρηματίες δήλωναν ότι αυτό το προϊόν παράγουν και σε όποιον αρέσει, εννοώντας ότι ως

δια μαγείας θα βρεθεί αγορά για το προϊόν. Η Δ. Ο. Π. προτείνει μία άλλη θεώρηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας αυτή που επιβάλλει η άποψη του καταναλωτή.

Ø Συμμετοχή όλου του οργανισμού στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας. Η μεγαλύτερη παγίδα στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι να θεωρηθεί ως αρμοδιότητα ενός συγκεκριμένου Τμήματος ή Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας. Η ποιότητα επιτυγχάνεται από την ολότητα του οργανισμού, από τις προμήθειες μέχρι την εξυπηρέτηση πελατών όλοι συντελούν στην προσφορά ενός ποιοτικού προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο κάθε εργαζόμενος δεν πρέπει μόνο να κάνει σωστά τη δουλειά του, αλλά θα πρέπει να σκέφτεται τρόπους να την βελτιώνει με σκοπό να προσφέρει καλύτερες πληροφορίες στους συναδέλφους του και σε τελική ανάλυση καλύτερο προϊόν στους καταναλωτές. Η διαδικασία αυτή δεν επιβάλλεται, αλλά επέρχεται με την αλλαγή της κουλτούρας του προσωπικού.

Ø Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της παραγωγικής διαδικασίας και της εφαρμογής της Δ. Ο. Π.. Η βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος δεν είναι στόχος η επίτευξη του οποίου επιτυγχάνεται, όπως λέγεται, μια και έξω. Θα μπορούσε να λεχθεί ότι κάθε φορά που οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες των πελατών μεταβάλλονται μετακινείται και ο στόχος της ποιότητας. Αντιλαμβανόμαστε, συνεπώς, ότι η προσπάθεια προς την βελτίωση του προϊόντος πρέπει να είναι συνεχής και αδιάκοπη. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας πρέπει διαρκώς να αναζητεί τρόπους να βελτιώνει την παραγωγική διαδικασία και τις υπηρεσίες μετά την πώληση, ώστε να καλύπτει με την μεγαλύτερη δυνατή πληρότητα τις ανάγκες των καταναλωτών.

Ø Συναδελφική συνεργασία με τους προμηθευτές. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας ξεκινάει από το αρχικό στάδιο της προμήθειας των πρώτων υλών ή ημικατεργασμένων προϊόντων. Είναι κατανοητό ότι εάν στην παραγωγική διαδικασία εισέλθει ελαττωματικό ή χαμηλής ποιότητας προϊόν τότε το τελικό αγαθό δεν μπορεί να αποκλίνει πολύ από αυτό το επίπεδο ποιότητας όση και αν είναι η αξία που θα προστεθεί στα διάφορα στάδια παραγωγής και επεξεργασίας.

Ø Εργαλεία μέτρησης της απόδοσης του συστήματος ποιότητας. Μια κατάσταση για να είναι δυνατόν να αξιολογείται και κατόπιν να βελτιώνεται είναι απαραίτητο να ελέγχεται και να μετράται. Όσον αφορά στην ποιότητα, η ανάλυση και η επεξεργασία των παρατηρήσεων από τις μετρήσεις παράγει πληροφορίες για την αποδοτικότητα και τη συμβατότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται από την Διοίκηση για να παρθούν αποφάσεις που θα οδηγήσουν στην βελτίωση των ενεργειών της επιχείρησης σχετικά με τις υπόλοιπες πέντε αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Ο έλεγχος του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας πραγματοποιείται μέσω των

επιθεωρήσεων. Η μέτρηση και η ανάλυση του συστήματος γίνεται με στατιστικές τεχνικές, διαγράμματα ροής και άλλα εργαλεία, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο.

### **2.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ Δ. Ο. Π..**

Στρατηγικός στόχος της Δ. Ο. Π. είναι η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρίας σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά. Η επιτυχία αυτού του στόχου περνάει μέσα από την πραγματοποίηση επιμέρους στόχων, οι οποίοι όμως είναι ζωτικής σημασίας για το όλο εγχείρημα. Στόχοι όπως η ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών, η ικανοποίηση των αναγκών ( όπως αυτές καθορίζονται από τον Maslow ) των εργαζομένων, η δημιουργία νοοτροπίας ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό, η μείωση του κόστους παραγωγής και των επανακατεργασιών, κάνουν την ειδοποιό διαφορά της επιχείρησης ως προς τους ανταγωνιστές της. Η επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ποιότητας χρειάζεται μακροχρόνιο σχεδιασμό και η πορεία προς την ολοκλήρωση δεν είναι χωρίς εμπόδια. Ωστόσο όπως αναγράφεται χαρακτηριστικά σε έναν τοίχο στα Εξάρχεια « πρέπει πάντα να στοχεύεις στα αστέρια. Ακόμα και αν έχεις αποτύχει θα έχεις φτάσει στο φεγγάρι.»

#### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Joseph M. Juran, A. Blaton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Mc Graw – Hill International Editions, © 1998.
2. Lyle Yorks, Mel Adams, Gipsie Rannie, Beyond TQM toward the emerging paradigm, Mc Graw – Hill International Editions © 1994.
3. Armand Feigenbaum, Total Quality Control, Mc Graw – Hill International Editions, 3d edition, 40<sup>th</sup> anniversary edition © 1991.
4. Γεώργιος Δ. Τσιότρας, Βελτίωση Ποιότητας, εκδόσεις Ευγένιου Μπένου, Αθήνα 1995.
5. Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα © 1997.
6. Ν. Λογοθέτης, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – από τον Deming στον Taguchi και το SPC, TQM Hellas Interbooks, © 1992.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΗΓΕΣΙΑ

#### 3.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΗΓΕΤΩΝ.

Στον αγώνα εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η παρακίνηση, η καθοδήγηση και η υποστήριξη, στοιχεία τα οποία προωθούνται από την ηγεσία, παίζουν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του αποτελέσματος. Η πρώτη αναφορά γίνεται για την ηγεσία διότι αυτή πρέπει να έχει τη θέληση, καταρχάς, ώστε να ξεκινήσει η προσπάθεια προσαρμογής στη φιλοσοφία της Δ. Ο. Π. και κατόπιν να εξελιχθεί και να εδραιωθεί. Πάνω και πρώτα από όλες τις ενέργειες που είναι απαραίτητες να γίνουν από την ηγεσία πρέπει η τελευταία να είναι ικανή. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες διακρίνονται από ορισμένα χαρακτηριστικά που τους καθιστούν ικανούς να παρακινήσουν, να παραδειγματίσουν και να κατευθύνουν τους υπαλλήλους όλου του οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά αυτά όπως αναφέρει και ο ειδικός ψυχολόγος Jean Civil σχηματίζοντας την αγγλική λέξη Leadership<sup>5</sup> (ηγεσία) είναι τα εξής:

**Listen** ( άκου ): η ηγεσία πρέπει να ακούει τους υπαλλήλους, τα προβλήματά τους, τις παρατηρήσεις τους. Η διαδικασία αυτή δεν είναι εύκολη διότι ένας ηγέτης πρέπει να ακούει με προσοχή, να μη διακόπτει χωρίς να έχει πάρει όλες τις πληροφορίες, αλλά ταυτόχρονα να μη δείχνει απάθεια ούτε να δίνει την εντύπωση ότι για όλα τα προβλήματα θα απευθύνονται σε αυτόν. Ο ηγέτης δεν μπορεί να είναι ρήτορας αποκομμένος από τη πρακτική διάσταση των πραγμάτων αντίθετα οφείλει να έχει τα αισθητήρια όργανά του ανοιχτά προς όλες τις κατευθύνσεις.

**Empower** ( ενδυναμώνει ): να ενδυναμώνει και να εξουσιοδοτεί τους εργαζόμενους για νέες εργασίες, ώστε να μην εφησυχάζουν και να εργάζονται με υπευθυνότητα. Η ηγεσία δεν πρέπει να είναι συγκεντρωτική.

**Appraise** ( αξιολόγησε ): να αξιολογεί τα στελέχη σε τακτά χρονικά διαστήματα και να υπολογίζει με δικαιοσύνη και αντικειμενικότητα την απόδοσή τους.

**Deliver** ( μετέφερε ): ο ηγέτης πρέπει να μεταφέρει γνώση και εμπειρία, τα γνωσιολογικά του κερκτημένα να τα θέτει σε κοινή χρήση και όχι να τα κρατάει για τον εαυτό του.

**Encourage** ( ενθάρρυνε ): πρέπει να ενθαρρύνει τα άτομα προς την πρωτοβουλία, τη δημιουργία, ώστε να τονώνει την αυτοπεποίθησή τους.

**Respect** ( σεβάσου ): σέβεται τις απόψεις και τη διαφορετικότητα του ατόμου. Επιπλέον, οφείλει να λειτουργεί σαν χωνευτήρι των διαφορετικών προσεγγίσεων.

<sup>5</sup> βλ. περιοδικό Executive Learning Network, τεύχος 7, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 1999, σελ. 15

**Stimulate** ( υποκίνησε ): η ηγεσία οφείλει να δίνει το παράδειγμα και το έναυσμα, ώστε να κινητοποιεί τους υπαλλήλους προς την επίτευξη των στόχων.

**Help** ( βοήθησε ): να έχει βοηθητικό χαρακτήρα χωρίς αυτό όμως να οδηγήσει σε παρερμηνευση του ρόλου της.

**Inspire** ( ενέπνεε ): να εμπνέει τους εργαζομένους με όραμα, εμπιστοσύνη και πνεύμα συνεργασίας καθώς και να καλλιεργεί νοοτροπία προληπτικής και όχι διορθωτικής δράσης.

**Praise** ( επαίνεσε ): ο έπαινος είναι απαραίτητος, γιατί ικανοποιεί μια πολύ σημαντική ανάγκη του ατόμου την αναγνώριση από τους άλλους. Ο έπαινος δε χρειάζεται να είναι υπερβολικός αλλά αληθινός και να συνδέεται άμεσα με την καλή ενέργεια.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία τα οποία πρέπει ένα στέλεχος να αναπτύξει ώστε να εξελιχθεί σε πραγματικό ηγέτη, ο οποίος θα αποτελεί σημείο αναφοράς για την εταιρία και τους υπαλλήλους. Η ανάπτυξη αυτών των στοιχείων απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και προϋποθέτει πειθαρχία και αυτοέλεγχο, ωστόσο, οι ηγέτες δεν γεννιούνται αλλά γίνονται.

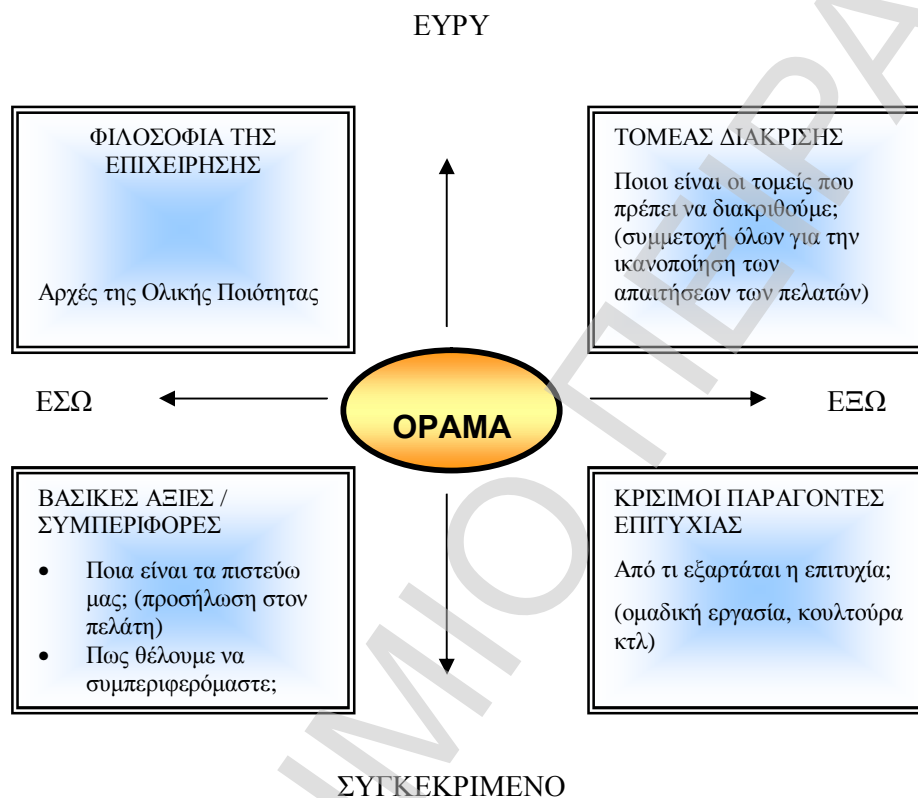
### **3.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΩΤΑΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.**

Η κύρια και πολύ σημαντική συμβολή της Ανώτατης Διοίκησης έγκειται στη δημιουργία του οράματος για τη διαμόρφωση μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας και στον αγώνα ώστε το προσωπικό να συμμεριστεί το όραμα αυτό. Οι άνθρωποι δεν αλλάζουν εύκολα διότι νιώθουν ασφάλεια μέσα σε οικίες για αυτούς συνθήκες. Για τον λόγο αυτό το δύσκολο έργο της αλλαγής της νοοτροπίας είναι δυνατό να συντελεστεί μόνο από τους ανώτατους μάνατζερς, οι οποίοι θα αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση ακόμα και για τα υψηλόβαθμα στελέχη.

#### **3.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ ΚΑΙ Η ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΟΥ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.**

Το όραμα είναι μία ρεαλιστική μελλοντική κατάσταση στην οποία η επιχείρηση επιθυμεί να περιέλθει. Αποτελεί το ορόσημο της εταιρίας και δίνει την απάντηση στην ερώτηση ποια είναι η εταιρία και που στοχεύει. Ωστόσο, το όραμα δεν είναι στόχος. Οι στόχοι τίθενται για να φτάσει η επιχείρηση στην πραγματοποίηση του οράματος. Το όραμα απευθύνεται στη σκέψη και την ψυχή των υπαλλήλων και όχι σε χρηματικά ποσά στα οποία μπορεί να μεταφράζεται ένας στόχος. Ένα επιτυχημένο όραμα προσφέρει απαντήσεις στους εργαζομένους για το ποιοι είναι που βαδίζουν, ποια είναι τα πιστεύω και οι αξίες τους, σε τι είναι δεσμευμένοι για να πετύχουν ( βλέπε σχήμα 3.1 ). Όταν το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού γνωρίζει και κατανοεί αυτά τα θέματα τότε ο κάθε εργαζόμενος μετατρέπεται σε κοινωνό στο έργο και την αποστολή της εταιρίας, αφού κινητοποιείται και αφοσιώνεται στο αντικείμενό του, προσδίνει νόημα στην εργασιακή του ζωή, μπορεί και ξεχωρίζει τη σωστή από την λάθος ενέργεια.

## ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ



Σχήμα 3.1<sup>6</sup>

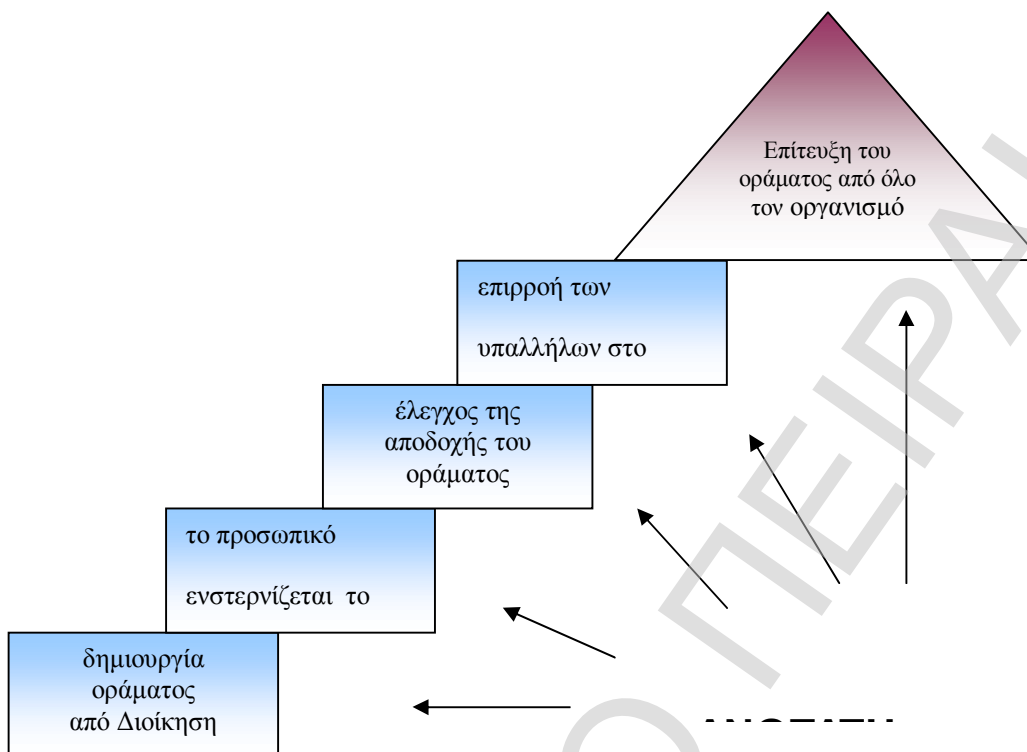
Όταν μια εταιρία δεν έχει σαφή προορισμό κάθε επιλογή φαίνεται σωστή πράγμα το οποίο είναι αδύνατο. Το όραμα, λοιπόν, προσανατολίζει την επιχείρηση και το προσωπικό προς τη σωστή ενέργεια, θυμίζει ανά πάσα στιγμή το στόχο και κατά συνέπεια βοηθάει ολόκληρο τον οργανισμό να διαβεί τη σωστή πορεία προς την επιτυχία.

Η εξέλιξη του οράματος της ολικής ποιότητας περνάει από πέντε στάδια τα οποία είναι τα εξής ( βλέπε σχήμα 3.2 ):

- Ø η δημιουργία του οράματος από την ηγεσία.
- Ø η προσπάθεια αποδοχής του οράματος από το ανθρώπινο δυναμικό.
- Ø ο έλεγχος της αποδοχής από τους εργαζόμενους.
- Ø η επίδραση των υπαλλήλων και των στελεχών στο όραμα και η συμβολή τους στην επιτυχία του.

<sup>6</sup> βλέπε, Δ. Μπουράντας, Το Όραμα, Executive Learning Network, τεύχος Μαρτίου – Απριλίου 1999, σελ. 2

Ø η επίτευξη του οράματος της ολικής ποιότητας από το σύνολο του οργανισμού.



Σχήμα 3. 2

Η κάθε εταιρία, ανάλογα με την ωριμότητα των στελεχών και του προσωπικού της, επιλέγει το κατάλληλο στάδιο εισόδου στην πορεία προς την επίτευξη του οράματος της ολικής ποιότητας.

### **3.2.ii ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.**

Μια άλλη σημαντική διαδικασία στην οποία έγκειται ο ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης είναι η καθοδήγηση του προσωπικού. Αρχικά η ηγεσία δημιουργεί το όραμα και στη συνέχεια οφείλει να δείξει στους συντελεστές αυτής της προσπάθειας το δρόμο προς την επιτυχία. Η διαδικασία της καθοδήγησης είναι επίπονη και απαιτεί υπομονή και επιμονή στην προσπάθεια, γιατί οι υπάλληλοι θα κάνουν τα ίδια λάθη πολλές φορές και δεν θα αντιλαμβάνονται την αιτία. Τη στιγμή που κάποιος εργαζόμενος δείχνει αδιαφορία όταν εξυπηρετεί κάποιον πελάτη, όταν αρνείται να δουλέψει ομαδικά, όταν δεν δίνει στους συναδέλφους του ποιοτικά και ελεγμένα στοιχεία, όταν αρνείται να διεκπεραιώσει κάποια εργασία που του αναθέτει ο προϊστάμενός του λέγοντας « αυτό δεν είναι δική μου δουλειά », τότε πρέπει η ηγεσία να επέμβει με παιδευτικό χαρακτήρα ‘να πάρει το παιδί από το χέρι’ και να δείξει το σωστό δρόμο δίνοντας και τις απαιτούμενες εξηγήσεις.

Καθοδήγηση, κατά συνέπεια, είναι μια συνεχής διαδικασία μεταξύ δύο μερών της ηγεσίας και των υπαλλήλων, στην οποία η ηγεσία βρίσκει τρόπους να βοηθήσει και να ενδυναμώσει

τους υπαλλήλους ώστε αυτοί να θέλουν και να μπορούν να εφαρμόζουν τις αρχές της ολικής ποιότητας με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Συνεπώς, η καθοδήγηση βοηθάει τους ανθρώπους

- Ø Να αναπτύξουν τις ικανότητες που απαιτούνται για την επίτευξη του πελατοκεντρικού οράματος.
- Ø Να επιτύχουν τους στόχους τους.

### **3.2.Π.Α ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ.**

Για να είναι αποτελεσματική η καθοδήγηση πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο πλαίσιο που θα ευνοήσει την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να φροντίσει να υπάρχει το πλαίσιο αυτό. Απαιτείται λοιπόν:

- Ø Να δημιουργηθεί ένα υποστηρικτικό περιβάλλον, δηλαδή, ένα περιβάλλον που ενισχύει την απόδοση των συνεργατών μέσω της ανάδειξης, της αυτοδιοίκησης, της αυτονομίας, της δέσμευσης και της ενδυνάμωσης. Το κλίμα αυτό δημιουργείται και διατηρείται όταν η ηγεσία συμβάλλει στην ύπαρξη οράματος, αξιών, στόχων, ομαδικής συνεργασίας, κατάλληλων συνεργατών, συστήματος ανταμοιβών και ανασκόπησης των στόχων.
- Ø Η ύπαρξη εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών στον εργασιακό χώρο. Η εμπιστοσύνη προάγεται όταν η ηγεσία είναι δεσμευμένη με το όραμα, συμβαδίζουν οι πράξεις της με τις ιδέες που προωθεί, υποστηρίζει την προσπάθεια των συνεργατών, δείχνει ανεκτικότητα με τα λάθη και εκπαιδεύει τις λανθασμένες συμπεριφορές.
- Ø Η ενδυνάμωση των συνεργατών εξασφαλίζοντας ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει τις ικανότητες, την υποκίνηση και την επιθυμία να επιτυγχάνει τους τιθέμενους στόχους, καθορίζοντας διαδικασίες διασφάλισης της ποιότητας, δίνοντας την ευχέρεια στον κάθε εργαζόμενο να αναπτύσσει τις προσωπικές του δεξιότητες, αφήνοντας περιθώρια αυτοδημιουργίας στην εργασία, επιβραβεύοντας τις επιτυχίες.

### **3.2.Π.Β ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ.**

Η διαδικασία της καθοδήγησης του προσωπικού προς την προσέγγιση της φιλοσοφίας της Δ. Ο. Π. περιλαμβάνει ορισμένα στάδια, τα οποία είναι:

1. περιγραφή των καθηκόντων, τότε και πώς πρέπει να εκτελούνται και πως αυτά εντάσσονται στο συνολικό έργο. Σύνδεση, συνεπώς, του υπαλλήλου με τον στόχο.
2. παρουσίαση του τρόπου εκτέλεσης του καθήκοντος.
3. δοκιμή από τον υπάλληλο και κατάλληλες εξηγήσεις μετά την εκτέλεση, καθώς και επιβράβευση για τα επιτυχημένα σημεία.
4. επανάληψη των σταδίων 1, 2 και στο τέλος

5. διόρθωση των λαθών και επίδειξη του σωστού τρόπου.

### **3.3 ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΗΣ.**

Υπάρχουν κάποιες ενέργειες οι οποίες λειτουργούν υποστηρικτικά στην προσπάθεια της ηγεσίας για την προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών προς τους πελάτες. Οι συγκεκριμένες ενέργειες δεν αποτελούν μαγικά φίλτρα, αλλά συνυφαίνουν τη σύγχρονη άποψη για το μάνατζμεντ όπως γρήγορη ανταπόκριση στα εξωεπιχειρησιακά μηνύματα, ευρύτερες και μακροπρόθεσμες προβλέψεις, προληπτική δράση, διοίκηση με κριτήριο τα γεγονότα και τα στοιχεία που αυτά παράγουν, αποκέντρωση της εξουσίας με μοιρασμένα καθήκοντα και ευθύνες, δέσμευση στους στόχους.

A) στη σύγχρονη αγορά όπου ο κορεσμός των αναγκών επέρχεται γρήγορα η επιτυχία της εταιρίας απαιτεί τη γρήγορη ανταπόκριση στα μηνύματα που στέλνουν οι εξωτερικοί πελάτες και τα οποία αφορούν τις επιθυμίες τους και τις απαιτήσεις τους για ποιότητα. Η γρήγορη ανταπόκριση στα μηνύματα μεταφράζεται αυτόματα σε ένα εξελιγμένο δίκτυο επικοινωνίας της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, σε μια ευέλικτη και αποδοτική δομή του οργανισμού, σε απλοποιημένες διαδικασίες και φυσικά στην κουλτούρα των υπαλλήλων. Στο μυαλό του ηγέτη και του κάθε υπαλλήλου πρέπει να κυριαρχούν τρεις σκέψεις ο χρόνος ανταπόκρισης, η ποιότητα και η αποδοτικότητα.

B) η ανώτατη ηγεσία οφείλει να προδιαγράφει την πορεία της επιχείρησης θέτοντας μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους και καταστρώνοντας μακρόπνοα σχέδια. Μια τέτοια στάση βοηθάει την ηγεσία να λαβαίνει υπόψη της τις συνθήκες που προβλέπεται να επικρατούν στο μελλοντικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ώστε να μη βρεθεί ποτέ η επιχείρηση προ εκπλήξεων. Λαμβάνοντας τα κατάλληλα μέτρα σε συνδυασμό με μόνιμη συνεργασία με ποιοτικούς συνεργάτες – εταιρίες ( π. χ. προμηθευτές ) μπορεί η επιχείρηση να παρέχει σταθερή ποιότητα προς τους πελάτες της παρά τις πιέσεις που ενδεχομένως να ασκούνται από την αγορά.

Γ) η προληπτική δράση αποτελεί μονόδρομο για την Ανώτατη Διοίκηση για τη διασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος αλλά και για τη διατήρηση των πελατών της εταιρίας. Οι πελάτες όταν βρίσκουν την ποιότητα που επιθυμούν από την πρώτη τους εμπειρία με το προϊόν τότε γίνονται πιστοί σε αυτό, αντίθετα με την περίπτωση που έχουν να κάνουν με προβληματικά προϊόντα και χρειάζεται να προβούν σε επιστροφές, παράπονα κ.ο.κ.. Άλλωστε, το κόστος της προληπτικής ενέργειας είναι αρκετά χαμηλότερο από μία διορθωτική παρέμβαση, η οποία ίσως χρειαστεί να γίνει σε διάφορα στάδια της παραγωγής (domino effect).

Δ) η σταθερή ποιότητα δεν είναι ένα αποτέλεσμα που τυχαίνει, αλλά πετυχαίνει. Η επιτυχία του στόχου ποιότητας που θέτει η Δ. Ο. Π. δεν μπορεί παρά να εξαρτάται από την συγκέντρωση των κατάλληλων στοιχείων, την ανάλυσή τους και την εξαγωγή συμπερασμάτων τα οποία θα χρησιμεύσουν στην αξιολόγηση του επιπέδου ποιότητας και στο πάρσιμο των κατάλληλων αποφάσεων. Τα στοιχεία που είναι χρήσιμα στην άσκηση της διοίκησης ολικής ποιότητας είναι δεδομένα που αφορούν τους πελάτες, τους υπαλλήλους, τις επιδόσεις του προϊόντος και των υπηρεσιών της εταιρίας, τους ανταγωνιστές στην αγορά, τους προμηθευτές και τέλος στοιχεία χρηματοοικονομικά ώστε σε κοινό παρονομαστή να γίνεται η αξιολόγηση της προσπάθειας.

Ε) η ηγεσία πολλές φορές έχει το στοιχείο του συγκεντρωτισμού. Ίσως, αυτές οι δύο έννοιες να συνυπάρχουν, ωστόσο, πρέπει να συντελεστεί από τη μεριά της Ανώτατης Διοίκησης μια υπέρβαση για αποκέντρωση των εξουσιών. Η φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν μπορεί να βρει εφαρμογή σε οργανισμούς όπου δεν κυριαρχεί το ομαδικό πνεύμα και η συνεργασία. Η εξουσία πρέπει να μοιραστεί και να μετεξελιχθεί σε άμεση σχέση συνεργασίας και επικουρίας μεταξύ των στελεχών των διαφόρων τμημάτων και διευθύνσεων.

ΣΤ) τέλος, αλλά το πιο σημαντικό η δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης στην πολιτική, στο έργο, στους στόχους και στο όραμα πρέπει να είναι ρητή και αμετάκλητη. Μόνο εάν η ηγεσία είναι αληθινά αφιερωμένη και αταλάντευτη σε αυτά που δηλώνει και τα λόγια συμβαδίζουν με τις πράξεις της είναι δυνατόν να παρασύρει προς την αλλαγή ολόκληρο τον οργανισμό.

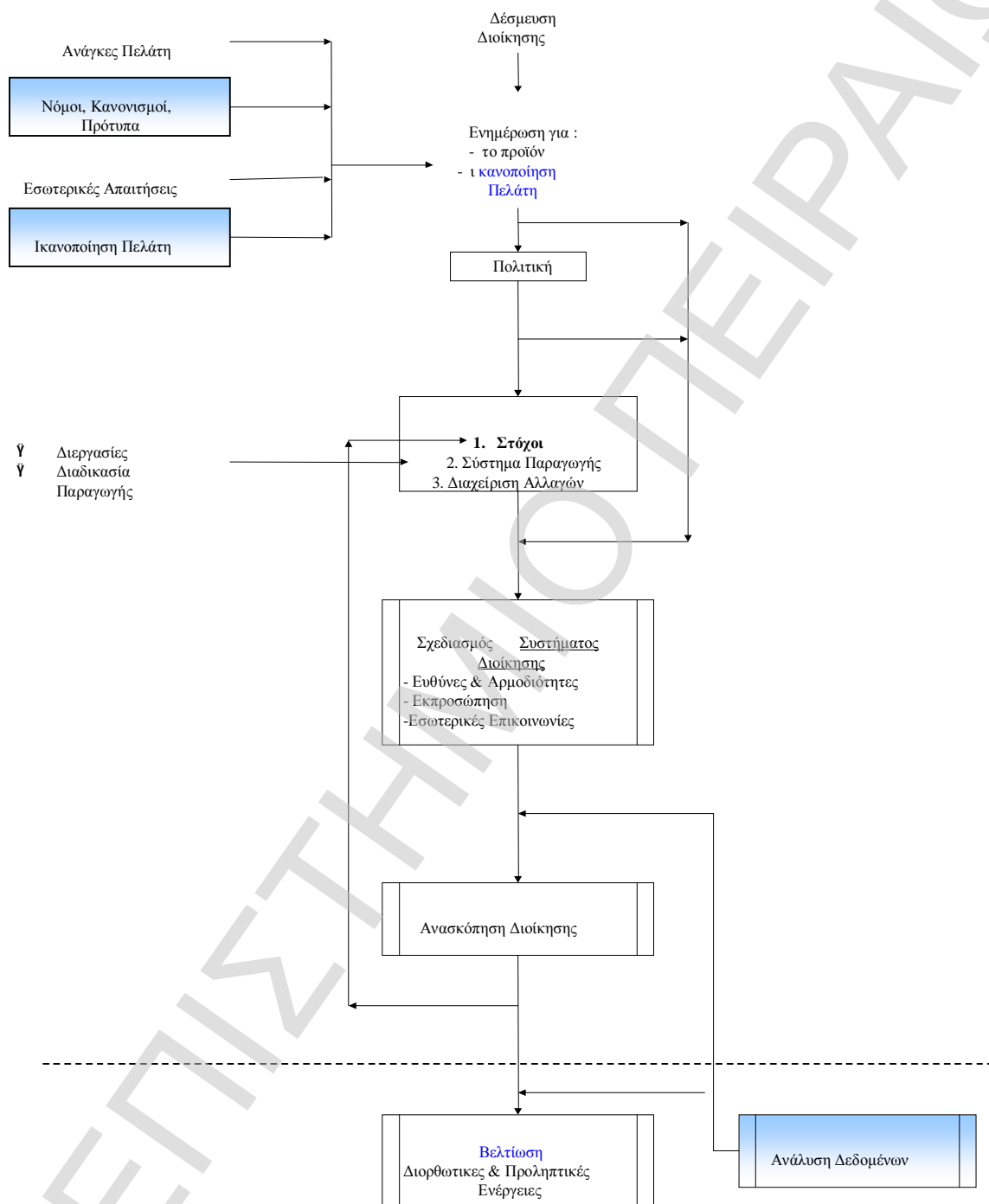
### **3.4 Το Συμβούλιο Ποιότητας.**

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο το πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας είναι αναγκαίο να διέπει και την ηγεσία. Προς εφαρμογή της επικοινωνίας και της σύμπραξης μεταξύ των διευθύνσεων με κεντρικό πυρήνα την εξασφάλιση της ποιότητας του προϊόντος και των υπηρεσιών της επιχείρησης πρέπει να οριστεί το Συμβούλιο Ποιότητας. Τα μέλη του Συμβουλίου Ποιότητας πρέπει να είναι τα εμπλεκόμενα μέρη, δηλαδή οι εξής:

- Ø Όλοι οι Διευθυντές των Διευθύνσεων της εταιρίας ( π.χ. Μεταφορικού, Προμηθειών, Χρηματοοικονομικού ) και φυσικά της Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας, η οποία θα παρουσιάζει και την πορεία της εταιρίας στο θέμα της ποιότητας μαζί με τα απαραίτητα στοιχεία.
- Ø Όλοι οι Γενικοί Διευθυντές ( Εμπορικών πωλήσεων, Εγκαταστάσεων, Διοικητικών υπηρεσιών κ. τ. λ. )
- Ø Ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας.

Οι αρμοδιότητες και οι εργασίες του Συμβουλίου Ποιότητας, όπως φαίνονται και στο διάγραμμα ροής του σχήματος 3.3 είναι οι ακόλουθες:

Διάγραμμα ροής 3.3 Οι ευθύνες του Συμβουλίου Ποιότητας.



Το Συμβούλιο Ποιότητας είναι επιφορτισμένο με τη χάραξη της πολιτικής της ποιότητας. Έχοντας ως δεδομένα τις απαιτήσεις των πελατών, τους περιορισμούς των νόμων της πολιτείας, τα πρότυπα ποιότητας με βάση τα οποία θα γίνει η πιστοποίηση, τις εσωτερικές προδιαγραφές της εταιρίας και πάντα με γνώμονα την ικανοποίηση των πελατών το



Συμβούλιο Ποιότητας διατυπώνει την πολιτική της εταιρίας, τη δήλωση δέσμευσης για την συνεχή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας και θέτει τους στόχους.

Στη συνέχεια, καθώς έχουν προσδιοριστεί η κεντρικές γραμμές πλεύσης της εταιρίας, ακολουθεί ο σχεδιασμός του Συστήματος Διοίκησης και Διασφάλισης της Ποιότητας. Ταυτόχρονα, καθορίζονται οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες για τις διάφορες Διευθύνσεις και οι εσωτερικές επικοινωνίες μεταξύ των Διευθύνσεων.

Ευθύνη, επιπλέον, του Συμβουλίου Ποιότητας αποτελεί και η ανασκόπηση σε τακτά χρονικά διαστήματα των στόχων. Συνήθως, η ανασκόπηση είναι ετήσια και κατά τη διάρκειά της παρουσιάζονται στο Συμβούλιο τα απαραίτητα συγκρίσιμα στοιχεία, ώστε να εκτιμηθεί η κατάσταση, να εντοπιστούν τα προβλήματα και να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της προσπάθειας σε σχέση με το στόχο. Κατόπιν, το Συμβούλιο αποφασίζει για τις κατάλληλες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν για τη διόρθωση των προβληματικών σημείων και όλη η παραπάνω διαδικασία επαναλαμβάνεται.

#### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Lyle Yorks, Mel Adams, Gipsie Rannie, Beyond TQM toward the emerging paradigm, Mc Graw – Hill International Editions © 1994.
2. Armand Feigenbaum, Total Quality Control, Mc Graw – Hill International Editions, 3d edition, 40<sup>th</sup> anniversary edition © 1991.
3. Dale H. Besterfield, Carol Besterfield – Michla, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield, Total Quality Management, Prentice Hall International ©1995.
4. Joseph M. Juran, A. Blaton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Mc Graw – Hill International Editions, © 1998.
5. Ν. Λογοθέτης, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – από τον Deming στον Taguchi και το SPC, TQM Hellas Interbooks, © 1992.
6. Γρηγόρης Παπανίκος, Γιάννης Ποζιός, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993
7. Διορθωτικές και Προληπτικές ενέργειες, Ποιότητα, τεύχος Αυγούστου 2002, σελ. 38 – 40.
8. David A. Garvin – Michael A. Roberta, What you don't know about making decisions, Harvard Business Review, November 2001, p. 108 – 116.
9. Πέτρος Δούκας, Βασικές αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Απρίλιος 2002, σελ. 73 – 80.
10. Εφαρμογές – το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας της COCOMAT – πολιτική ποιότητας και κριτήρια επίτευξης, ΜΕΘΟΔΟΙ 2001 – 2002, σελ. 82 – 105.

11. Δ. Μπουράντας, Το Όραμα, Executive Learning Network, τεύχος Μαρτίου – Απριλίου 1999, σελ. 2 – 3.
12. Αναπτύσσοντας παγκόσμιους ηγέτες, Executive Learning Network, Ιούλιος – Αύγουστος 2000, σελ. 12 – 13.
13. Εταιρική αποστολή αναγκαιότητα ή πολυτέλεια, Executive Learning Network, Νοέμβρης – Δεκέμβρης 1999, σελ. 5 – 6.
14. Coaching, Executive Learning Network, Ιανουάριος – Φεβρουάριος 1999, σελ. 7 – 15.
15. ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2000, Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας – Απαιτήσεις.
16. E. F. Q. M., The Fundamental Concepts of Excellence, The RADAR Logic.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

#### 4.1 ΓΕΝΙΚΑ.

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ο τρόπος που οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το ρόλο τους και τη σχέση τους με τους πελάτες έχει αλλάξει ριζικά και αμετάκλητα. Η λογική παράγουμε ό,τι πουλιέται έχει αντικαταστήσει την μέχρι πρόσφατα ισχύουσα πουλάμε ό,τι παράγουμε. Η μεταστροφή αυτή επιδρά στο σύνολο των στοιχείων που συντελούν στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Συνεπώς, οι εταιρίες παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών καθορίζουν τους στόχους τους βάση των απαιτήσεων των πελατών τους και προσπαθούν πλέον να αποκτήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα όχι με την τιμή, αλλά με στοιχεία όπως οι αυτοματοποιημένες λειτουργίες, ακριβής παράδοση, διάφορες ευκολίες, αμφίδρομη επικοινωνία, ακόμα και με εξατομίκευση της υπηρεσίας ή του προϊόντος. Η πελατοκεντρική πολιτική είναι, πλέον, μονόδρομος για την επιβίωση των επιχειρήσεων. Ποιοι είναι όμως οι πελάτες μιας επιχείρησης;

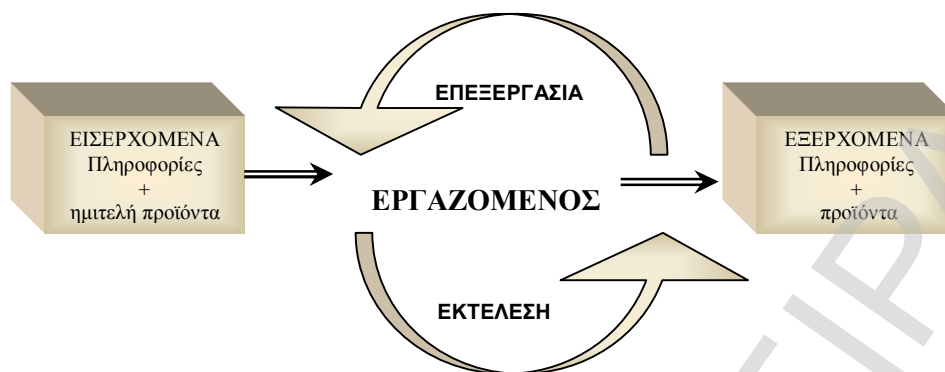
#### 4.2 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.

Ως πελάτες μιας εταιρίας δεν θεωρούνται, όπως πολλοί πιστεύουν, μόνο όσοι καταναλώνουν το παραγόμενο προϊόν ή την παρεχόμενη υπηρεσία. Σύμφωνα και με την προσέγγιση της ολικής ποιότητας υπάρχουν δύο κατηγορίες πελατών οι εσωτερικοί και οι εξωτερικοί πελάτες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν όλοι οι υπάλληλοι της εταιρίας και στη δεύτερη οι καταναλωτές του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Οι δύο κατηγορίες πελατών όσον αφορά στην ποιότητα είναι εξίσου σημαντικές.

#### 4.2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ.

Οι διεργασίες που συντελούνται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας δε νοείται να είναι αποκομμένες από τον απώτερο και ουσιαστικό στόχο που είναι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των εξωτερικών πελατών για ποιότητα. Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου δεν υπάρχει άλλος τρόπος από την αντιμετώπιση των εργαζομένων από τους συναδέλφους τους ως πελάτες. Στο παρακάτω σχήμα 4.1 απεικονίζεται γενικά η διεργασία μεταξύ των υπαλλήλων μιας επιχείρησης για την παραγωγή ενός έργου. Ο εργαζόμενος γίνεται αποδέκτης κάποιων εισερχόμενων, είτε πληροφοριών, είτε ημιτελών προϊόντων, τα οποία επεξεργάζεται και κατόπιν τα προωθεί στους επόμενους συναδέλφους ( εσωτερικούς πελάτες )στη γραμμή παραγωγής. Από το σχήμα 4.1 διαφαίνονται οι ενέργειες που πρέπει να γίνονται από τους εσωτερικούς πελάτες ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα στην εργασία, η

οποία θα οδηγήσει στην παραγωγή ποιοτικού προϊόντος όπως αυτό το αντιλαμβάνονται οι εξωτερικοί



Σχήμα 4.1

πελάτες. Οι ενέργειες αυτές είναι οι ακόλουθες:

α) ποιοτική εργασία από τον εργαζόμενο. Κάθε υπάλληλος πρέπει να αντιμετωπίζει τους συναδέλφους του ως πελάτες. Αυτό σημαίνει ότι τα επεξεργασμένα στοιχεία που τους προωθεί είναι τόσο αξιόπιστα όπως θα ήταν αν τα έδινε απευθείας στον τελικό καταναλωτή. Κατά συνέπεια, βασική προϋπόθεση είναι ότι ο εργαζόμενος παράγει το έργο του να είναι τελικό προϊόν που δεν υπόκειται σε περαιτέρω επεξεργασία και έλεγχο.

β) αυτοέλεγχος. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να κάνει αυτοέλεγχο, να ελέγχει από μόνος του την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και την ποιότητα της εργασίας του. Αυτοέλεγχος, βέβαια, δεν σημαίνει ότι ο εργαζόμενος πρέπει να εκτελεί το έργο του δύο φορές, ωστόσο υπάρχουν σημεία που καθίσταται εφικτός ένας διασταυρωτικός έλεγχος (cross check).

γ) επικοινωνία με συναδέλφους. Η ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ των εσωτερικών πελατών, αλλά και η επαναπληροφόρηση συνδράμουν στην αποφυγή λαθών και παρανοήσεων. Ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας βοηθάει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα και με την πρώτη φορά τις απαιτήσεις των συναδέλφων τους και την ουσία της δουλειάς τους.

δ) ο εργαζόμενος πρέπει να έχει αντίληψη του τρόπου συνεισφοράς της εργασίας του στο τελικό προϊόν και κατά συνέπεια να γνωρίζει πως συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελάτη. Η γνώση του εργαζόμενου για την συμβολή της δουλειάς του στο συνολικό έργο είναι σημαντικό σημείο διότι αντιλαμβάνεται καλύτερα το ρόλο του, μπορεί και εντοπίζει τα σημεία που είναι δυνατό να βελτιώσει, ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη. Επιπλέον, το στοιχείο αυτό έχει σημαντική θέση και στην παρακίνηση του προσωπικού αφού

η αποκοπή του εσωτερικού πελάτη από το συνολικό έργο ( φαινόμενο της υπερεξειδίκευσης ) μετατρέπει τη δημιουργική εργασία σε ανιαρή ενασχόληση.

#### **4.2.Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ.**

Κατά την Ολική Ποιότητα, όπως οι εσωτερικοί πελάτες πρέπει να στοχεύουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των συναδέλφων τους παράγοντας ποιοτική δουλειά, αντίστοιχα ολόκληρος ο οργανισμός πρέπει να στοχεύει με την λειτουργία του στην ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη και των απαιτήσεων που θέτει για ποιότητα. Προς την κατεύθυνση της κάλυψης των αναγκών των εξωτερικών πελατών μπορούν να γίνουν ορισμένες ενέργειες οι σπουδαιότερες από τις οποίες είναι:

1. Σχεδιασμός της στρατηγικής στην εξυπηρέτηση πελατών. Για να επιτευχθεί η ποιοτική ικανοποίηση των αναγκών των πελατών πρέπει να καθοριστεί καταρχάς η στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρία στον τομέα αυτόν και η οποία θα της προσδώσει ένα προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού. Για τον σχεδιασμό της στρατηγικής ικανοποίησης των πελατών καλό είναι να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

- Ποια χωριστή συνεισφορά μπορεί να κάνει η εταιρία;
- Ποια είναι τα κύρια σημεία της εξυπηρέτησης πελατών;
- Ποιες είναι οι κύριες αξίες που εμπνέουν τους εργαζόμενους να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών;

Η στρατηγική πρέπει να δημιουργεί κουλτούρα ποιότητας στην ικανοποίηση του πελάτη και μπορεί να το πετύχει αυτό η επιχείρηση εάν λάβει τα εξωτερικά μηνύματα, αφήσει όλους τους εργαζόμενους να συμβάλλουν στον μελλοντικό σχεδιασμό και προσλάβει το κατάλληλο προσωπικό.

Υπερκάλυψη των αναγκών των πελατών. Δεν αρκεί η εταιρία να ικανοποιεί απλά τις ανάγκες των πελατών, αλλά πρέπει να υπερβαίνει τις προσδοκίες τους. Η διαδικασία αγοράς και χρήσης του προϊόντος να μην είναι μόνο ικανοποιητική, αλλά πολύ καλή. Με αυτή την αντιμετώπιση η εταιρία θα δημιουργήσει πιστούς πελάτες και προς αυτή την κατεύθυνση πολύ χρήσιμη είναι η αξιοποίηση του κενού προσδοκίας των καταναλωτών ( expectation gap ). Το κενό προσδοκίας είναι η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη και της εμπειρίας που απέκτησε από την κατανάλωση του προϊόντος. Η εταιρία εκμεταλλευόμενη τα στοιχεία του κενού προσδοκίας μπορεί να δημιουργήσει μία πολύ θετική εμπειρία στους πελάτες.

Ανάπτυξη σχεσιακού μάρκετινγκ ( relationship marketing ). Το σχεσιακό μάρκετινγκ είναι μία διαδικασία που αποβλέπει στη δημιουργία, την ανάπτυξη και διατήρηση επιτυχημένων σχέσεων με προμηθευτές, ανταγωνιστές, πελάτες και ανθρώπινο δυναμικό. Απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων στις παραπάνω σχέσεις είναι η

συνεργασία, η εμπιστοσύνη, η ανοιχτή επικοινωνία, σωστή επιλογή συνεργατών και η δέσμευση. Η ανάπτυξη από την επιχείρηση καλών σχέσεων με όλα τα μέλη του εξωτερικού και εσωτερικού της περιβάλλοντος προσδίδει στην επαφή με τον πελάτη τη διάσταση της ολικής ποιότητας.

4. Συστήματα αμοιβών και εκπαίδευση προσωπικού. Αν οι υπάλληλοι δεν αμείβονται για την ποιότητα και την εξυπηρέτηση είναι λογικό να θεωρούν ότι αυτές δεν αποτελούν προτεραιότητα. Όταν το σύστημα αμοιβών του προσωπικού έχει ως βάση μόνο τις πωλήσεις ή την παραγόμενη ποσότητα, τότε η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών περνάει σε δεύτερη μοίρα.

5. Επικοινωνία με τους πελάτες. Αποτελεί, ίσως, τον σημαντικότερο παράγοντα στη διαδικασία ικανοποίησης του πελάτη. Η ανοιχτή επικοινωνία, όταν δηλαδή υπάρχει ανταπόκριση και ανατροφοδότηση μεταξύ πομπού και δέκτη, συμβάλλει στην άμεση και συνεχή αντιμετώπιση των προβλημάτων των πελατών, τη διερεύνηση και επίλυση των αποριών τους και γενικότερα ενισχύει την επαφή κατά τη διάρκεια των φάσεων πριν και μετά την πώληση.

#### **4.3 ΜΕΘΟΔΟΙ – ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.**

Εξαιτίας της σημαντικότητας που έχει η επικοινωνία με τους πελάτες για τον προσδιορισμό των αναγκών τους και την ικανοποίηση αυτών, την εφαρμογή πελατοκεντρικής πολιτικής και γενικότερα για την βιωσιμότητα του οργανισμού, έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι και εργαλεία, είτε για τη συλλογή πληροφοριών από τους καταναλωτές, είτε για την απευθείας επίλυση των προβλημάτων τους. Τα σημαντικότερα από τα εργαλεία αυτά είναι τα εξής και αναλύονται παρακάτω.

- Προγράμματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων ( Customer Relationship Management ).
- Τηλεφωνική Γραμμή Χωρίς Χρέωση (Toll – free telephone number).
- Κάρτες Σχολίων (Comment Cards).
- Έρευνες (Surveys).
- Εστίαση Ομάδων (Focus groups).
- Επεξεργασία παραπόνων (Complaints).

#### **4.3.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (C. R. M.)<sup>7</sup>.**

Με τη βοήθεια της τεχνολογίας και του ηλεκτρονικού εμπορίου έχουν δημιουργηθεί εξελιγμένα συστήματα λογισμικού για τη διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Τα λογισμικά αυτά επιτρέπουν στην επιχείρηση να βρίσκει, να προσελκύει και να διατηρεί ικανοποιημένους δηλαδή κερδοφόρους πελάτες. Τα προγράμματα C. R. M. γεφυρώνουν την απόσταση μεταξύ των front office (πωλήσεις, εξυπηρέτηση πελατών, δημόσιες σχέσεις) και back office (λογιστήριο, προμήθειες, logistics) δίνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την αίσθηση στον πελάτη ότι η επιχείρηση λειτουργεί ως ενιαίο σύνολο. Το εργαλείο αυτό εστιάζει στην μετατροπή της πώλησης σε μια θετική εμπειρία για τον καταναλωτή δημιουργώντας ποιοτικά στοιχεία όπως εμπιστοσύνη και πιστότητα.

Για την εγκαθίδρυση ενός τέτοιου συστήματος C. R. M. είναι απαραίτητο να γίνουν ορισμένες μετατροπές και ενέργειες.

α) η εταιρία πρέπει να είναι δομημένη κατά διαδικασίες ( processes ) και όχι κατά λειτουργίες οι οποίες αποκόπτονται – απομονώνουν τους στόχους των διαφόρων διευθύνσεων. Το C. R. M. διεισδύει σε πολλές λειτουργίες ενός οργανισμού, συνεπώς, αποδίδει καλύτερα υπό την αιγίδα μιας οριζοντίως και κατά διαδικασία δομημένης εταιρίας.

β) δημιουργία και διατήρηση βάσης δεδομένων για τα στοιχεία και τις προτιμήσεις των πελατών και για τις συναλλαγές τους με την επιχείρηση.

γ) κατηγοριοποίηση των πελατών σύμφωνα με τις προτιμήσεις τους, τις ανάγκες τους, των προϊόντων που επιλέγουν και τα μέσα επικοινωνίας με την εταιρία.

δ) δημιουργία τεχνολογικών υποδομών για την επικοινωνία με τους πελάτες όχι μόνο με παραδοσιακές μεθόδους ( επισκέψεις πωλητών, fax, τηλέφωνο ), αλλά και με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ιστοσελίδες, interactive tv, κινητά τηλέφωνα.

ε) σχεδιασμός του συστήματος C. R. M., μέτρηση των αποτελεσμάτων και βελτίωση αυτού.

Τα προγράμματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων αποτελούν το πιο εξελιγμένο μέσω επικοινωνίας με τον πελάτη και βοηθούν σημαντικά την επιχείρηση να εφαρμόσει ουσιαστική και επιτυχημένη πελατοκεντρική πολιτική.

#### **4.3.11 ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΧΩΡΙΣ ΧΡΕΩΣΗ (TOLL – FREE TELEPHONE NUMBER).**

Οι γραμμές χωρίς χρέωση έχουν σχετικά πρόσφατη εφαρμογή στην προσπάθεια ικανοποίησης του καταναλωτή και οι χρήσεις τους επεκτείνονται διαρκώς σε πιο πολλές

---

<sup>7</sup> Βλ. περιοδικό Plant, Οκτώβριος – Νοέμβριος 2001, σελ. 61 -73

επιχειρήσεις. Η δωρεάν χρήση της τηλεφωνικής γραμμής είναι ένα μέσω παρακίνησης του εξωτερικού πελάτη να δηλώσει το παράπονο και να εκθέσει την απορία που τυχόν έχει για το προϊόν. Συνεπώς, η εταιρία είναι σε θέση να δώσει άμεσα λύσεις στα προβλήματα, όπου αυτό είναι εφικτό, ή να απαντήσει στις ερωτήσεις καταγράφοντας ταυτόχρονα τις ανάγκες της αγοράς. Η εμπειρία δείχνει ότι τα περισσότερα τηλεφωνήματα στις γραμμές χωρίς χρέωση δεν αφορούν ακριβώς παράπονα, αλλά ερωτήσεις και επιθυμίες. Αυτό σημαίνει ότι με αυτόν τον τρόπο έρχονται σε επικοινωνία με την εταιρία οι υφιστάμενοι πελάτες της επιχείρησης και όχι αυτοί που αποφάσισαν να μην αγοράσουν το προϊόν, αλλά κάποιο ανταγωνιστικό. Ωστόσο, οι τηλεφωνικές γραμμές χωρίς χρέωση παίζουν σημαντικό ρόλο στην εξυπηρέτηση και στην ικανοποίηση του πελάτη και αποτελούν σημαντική πηγή πληροφόρησης για την ανάπτυξη και την προσαρμογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις επιθυμίες των καταναλωτών.

#### **4.3.III ΈΝΤΥΠΑ ΣΧΟΛΙΩΝ ( COMMENT CARD ).**

Τα έντυπα σχολίων αποτελούν μία μέθοδο επικοινωνίας με τους καταναλωτές η οποία έχει το σημαντικό πλεονέκτημα του χαμηλού κόστους. Τα έντυπα αυτά έχουν κάποια κενά πεδία στα οποία ο καταναλωτής συμπληρώνει τα προσωπικά του στοιχεία, τον λόγο για τον οποίο επέλεξε το προϊόν της εταιρίας, αν το αγοράζει συχνά, πόσο ικανοποιημένος είναι κ. τ. λ.. Λόγω της τυποποιημένης μορφής του οι ερωτήσεις πρέπει να είναι λίγες και ευκολονόητες ώστε να μην χάνετε και ο σύντομος χαρακτήρας αυτού του είδους της επικοινωνίας. Έναν ακόμη λόγο για τον οποίο η όλη διαδικασία πρέπει να είναι σύντομη αποτελεί το γεγονός ότι οι καταναλωτές επιθυμούν να μην παραμένουν για πολύ ώρα στο χώρο της εταιρίας μετά την περάτωση της αγοράς. Κατά συνέπεια από τις κάρτες σχολίων οι πληροφορίες που αντλούνται είναι σε πρωτογενή μορφή και είναι γενικές, ωστόσο η εταιρία μπορεί να συμπεράνει μέσω των προσωπικών στοιχείων των πελατών εάν λειτουργεί το target group που έχει θέσει. Τα έντυπα σχολίων είναι δυνατό να διατίθενται εντός των χώρων της εταιρίας είτε να δίνονται μαζί με το προϊόν και κατόπιν να συμπληρώνονται και να αποστέλλονται από τους καταναλωτές. Η δεύτερη όμως περίπτωση καλό είναι να αποφεύγεται διότι μειώνει τις πιθανότητες ανταπόκρισης από τους πελάτες.

#### **4.3.IV ΈΡΕΥΝΕΣ (SURVEYS).**

Η έρευνα ως μέθοδος συλλογής πληροφοριών εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις εκτεταμένα αρκετά χρόνια τώρα. Είναι κατάλληλη μέθοδος για την καταγραφή απόψεων



όσον αφορά στην ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας και στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Ο καταναλωτής καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις του τύπου « Πόσο ικανοποιημένος είστε από τη χρήση του προϊόντος; » σημειώνοντας έναν αριθμό από μια προκαθορισμένη κλίμακα. Η μέθοδος αυτή έχει ως στόχο την ανίχνευση και πρόληψη των προβλημάτων, τον προσδιορισμό των αιτιών τους, την αποτροπή της επανεμφάνισής τους και όχι την αντιμετώπιση των παραπόνων των καταναλωτών. Το μειονέκτημά της, όμως, έγκειται στο ότι συνήθως είναι χρονοβόρα και στο υψηλό της κόστος.

Δύο είναι οι δημοφιλέστεροι τρόποι διεκπεραίωσης μιας έρευνας, ο ένας μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ο άλλος μέσω τηλεφώνου. Ο πρώτος τρόπος, μέσω e-mail, έχει το πλεονέκτημα ότι είναι πιο οικονομικός, υπάρχει όμως ένα πρόβλημα με το βαθμό που τα αποτελέσματα από την έρευνα είναι αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού. Το γεγονός οφείλεται στο ότι στην φόρμα των ερωτήσεων που δίνεται στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο θα απαντήσουν στην πλειοψηφία τους άτομα που έχουν μία ακραία άποψη, είτε καλή, είτε κακή, για το προϊόν.

Αντίθετα, η έρευνα μέσω τηλεφώνου είναι πιο αντιπροσωπευτική αφού η εταιρία επιλέγει σε ποιους θα τηλεφωνήσει για να κάνει την έρευνα και επιπλέον σχεδόν όλοι έχουν στη διάθεσή τους μερικά λεπτά να απαντήσουν στις ερωτήσεις. Τα μειονεκτήματα είναι ότι ο ομιλητής και εκπρόσωπος της εταιρίας μπορεί να επηρεάσει τον πελάτη στην απάντησή του και από την άλλη πλευρά οι ερωτήσεις δε μπορούν να είναι πολλές στον αριθμό ούτε πολύ λεπτομερείς γιατί θα χαθεί ο σύντομος χαρακτήρας της έρευνας.

#### **4.3.V ΕΣΤΙΑΣΗ ΟΜΑΔΩΝ (FOCUS GROUPS).**

Αποτελεί και αυτή μια μέθοδο συλλογής απαντήσεων σχετικά με τις εμπειρίες των χρηστών σε κάποιο προϊόν. Αρχικά πρέπει να συνταχθεί μια λίστα ερωτήσεων που αφορούν τα θέματα στα οποία η επιχείρηση θέλει να εστιάσει. Φυσικά επιδιώκεται όχι μια απλή καταγραφή μιας απάντησης, αλλά η μέσω διαλόγου ανακάλυψη ερμηνειών που οδηγούν τους χρήστες σε κάποιες συγκεκριμένες δράσεις, αντιδράσεις και αντιλήψεις που αφορούν το προϊόν, την ποιότητά του και γενικότερα την εμπειρία της αγοραπωλησίας. Σκοπός, λοιπόν, είναι η αποκωδικοποίηση των σκέψεων που κάνει ο καταναλωτής για το προϊόν πράγμα που θα βοηθήσει στον προσδιορισμό των αναγκών του πελάτη. Σε περίπτωση παρουσίας πολλών χρηστών ταυτόχρονα είναι δυνατόν να προκύψουν επιπλέον χρήσιμες παρατηρήσεις από τη καταγραφή της αλληλεπίδρασης μεταξύ τους ή να δώσει ισχυρότερη έμφαση στα πιο σημαντικά προβλήματα που ανακύπτουν.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οποιοδήποτε στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος (φυσικά με διαφορετική εστίαση στις ερωτήσεις). Αν χρησιμοποιηθεί στα πολύ αρχικά στάδια θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μέθοδος καταγραφής απαιτήσεων. Διαφοροποίηση της τεχνικής αυτή είναι και οι μελέτες (Surveys).

#### **4.3.VI ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ (COMPLAINTS).**

Η ταξινόμηση, η κατηγοριοποίηση, η στατιστική ανάλυση, δηλαδή η επεξεργασία των παραπόνων των πελατών αποτελεί τη σημαντικότερη διαδικασία ανεύρεσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές και των αιτιών των προβλημάτων αυτών. Με τη συγκεκριμένη διαδικασία είναι δυνατόν να προσδιοριστούν οι ανάγκες των πελατών και κατόπιν να ξεκινήσει με σωστό προσανατολισμό η προσπάθεια ικανοποίησής τους. Αν και η διαχείριση των παραπόνων ως μέθοδος έχει κατασταλτικό χαρακτήρα, αντίθετα με τα παραπάνω εργαλεία που ενεργούν προληπτικά, αποτελεί την μέθοδο που εφαρμόζεται ευρέως από τις επιχειρήσεις.

Η διαχείριση των παραπόνων αποσκοπεί στη συγκέντρωση και εξέταση των παραπόνων, στην αντιμετώπισή τους, στη στατιστική τους ανάλυση, στην εκτίμηση της ικανοποίησης των πελατών και στη λήψη μέτρων για την αποτροπή επανεμφάνισης των προβλημάτων. Ωστόσο, υπάρχει ένα σοβαρό μειονέκτημα που αφορά το συγκεκριμένο εργαλείο. Το μεγαλύτερο ποσοστό των δυσαρεστημένων πελατών δεν μπαίνει στη διαδικασία να εκφράσει τα παράπονά του στην εταιρία. Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι από τους πελάτες που έχουν κάποιο παράπονο και το εκφράζουν, το δηλώνουν στα γραφεία πρώτης γραμμής (front-line offices). Συνεπώς, είναι πιθανό η ηγεσία να έχει την εντύπωση ότι οι μη ικανοποιημένοι πελάτες είναι λίγοι και μια τέτοια εντύπωση θα έχει ως αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται οι κατάλληλες διορθωτικές αποφάσεις. Για να αποτραπεί ο αποπροσανατολισμός της ηγεσίας μπορούν να γίνουν κάποιες ενέργειες οι οποίες είναι οι εξής:

α) η ίδια η εταιρία μέσω των πωλητών της να επικοινωνεί με τους πελάτες και να επιζητά την δήλωση των παραπόνων τους, να μην περιμένει δηλαδή να φτάσει ο πελάτης στην εταιρία. Κατά αυτόν τον τρόπο θα παρακινεί τη δήλωση των προβλημάτων, θα διευρύνει το δείγμα για τη στατιστική ανάλυση πράγμα που σημαίνει ότι τα δεδομένα με βάση τα οποία θα παρθούν οι αποφάσεις της ηγεσίας θα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Η δήλωση των παραπόνων μπορεί να γίνεται με τη χρήση ερωτηματολογίων.

β) τα παράπονα να αποστέλλονται άμεσα στα τμήματα που είναι αρμόδια για τα προβλήματα που καταγράφονται, ώστε να ξεκινήσει η επικοινωνία με τον πελάτη, να αξιολογηθεί το πρόβλημα και να δρομολογηθεί η επίλυσή του.

γ) να δοθεί αρμοδιότητα στα γραφεία της πρώτης γραμμής, στους πωλητές και στους επιθεωρητές να διαχειρίζονται και να επιλύουν ορισμένα προβλήματα, διότι οι πελάτες επιθυμούν γρήγορη και άμεση ανταπόκριση.

δ) τα στατιστικά στοιχεία που φτάνουν στην ηγεσία, η οποία θα εξετάσει τα παράπονα και θα ανασκοπήσει τους στόχους της, πρέπει να είναι συγκρίσιμα και να αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα. Δεν πρέπει τα στελέχη της εταιρίας να εθελουφλούν ( και ομολογουμένως υπάρχει αυτή η τάση ) μπροστά σε δηλωμένα προβλήματα πελατών μόνο και μόνο για να φτάνουν στην ηγεσία ευάρεστα αποτελέσματα.

Μία αγοραπωλησία συντελείται από δύο μέρη την επιχείρηση και τον καταναλωτή. Δεν μπορεί λοιπόν να σταθεί μία τέτοια σχέση εις βάρος του ενός ή του άλλου συμβαλλόμενου μέρους. Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη είναι της ίδιας ζωτικής σημασίας όσο και το κέρδος της επιχείρησης.

#### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Dale H. Besterfield, Carol Besterfield – Michla, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield, Total Quality Management, Prentice Hall International ©1995.
2. Joseph M. Juran, A. Blaton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Mc Graw – Hill International Editions, © 1998.
3. Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα © 1997.
4. Γρηγόρης Παπανίκος, Γιάννης Ποζιός, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993
5. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού – τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ – θεωρία και πράξη, ISBN 9608404061, Αθήνα 1991
6. Customer Relationship Management δημιουργεί την πελατοκεντρική επιχείρηση, Plant Οκτώβριος – Νοέμβριος 2001, σελ. 61 – 73.
7. Robert Kegan – Lisa Laskow Laley, The Real Reason People Won't Change, Harvard Business Review, September 2001, p. 85 – 92.
8. Paul Nunes – Brian Johnson, Are some customers more equal than others?, Harvard Business Review, November 2001, p. 37 – 50.
9. E. F. Q. M., The Fundamental Concepts of Excellence, The RADAR Logic.
10. focus groups – questionnaires, [www.ee.upatras.gr/δημοσιεύσεις/μέθοδοι/ορισμοί](http://www.ee.upatras.gr/δημοσιεύσεις/μέθοδοι/ορισμοί).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

### **ΑΝΑΜΙΞΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

#### **5.1 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.**

Η παραδοσιακή θεώρηση για το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως ανθρώπινα μηχανήματα, τα οποία χρειάζονται αυστηρό έλεγχο και απόλυτα προσδιορισμένα καθήκοντα ώστε να εκτελούν με επιτυχία το έργο που τους ζητείται. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η άποψη που υποστηρίζει ότι ευτυχισμένοι εργαζόμενοι ισοδυναμούν με αποδοτική επιχείρηση. Οι δύο παραπάνω απόψεις αποτελούν ανεπιτυχείς, αν όχι επικίνδυνες, προσεγγίσεις για το μέλλον των εταιριών και την ολοκλήρωση των εργαζομένων ως άτομα.

Η προσέγγιση της ολικής ποιότητας απαιτεί εργαζόμενους πλήρως και συνειδητά αναμεμιγμένους στο συνολικό έργο, με ατομική και ομαδική προσφορά, η οποία είναι προϊόν ελεύθερης δέσμευσης των υπαλλήλων στο όραμα της πελατοκεντρικής επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων δεν χρειάζεται τον αποκλεισμό από την πρωτοβουλία και τον περιορισμό στην εργασία, αλλά και σε καμία περίπτωση η αυθαιρεσία και η ανευθυνότητα δεν είναι αυτό που επιζητά ένας υπάλληλος. Εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για έναν εργαζόμενο, ώστε να παράγει ποιοτική εργασία για τους συναδέλφους του, τους πελάτες και πρωτίστως για την αυτό-ικανοποίησή του είναι η παρακίνηση και η ενδυνάμωση.

#### **5.2 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.**

Παρακίνηση πολύ απλά σημαίνει ύπαρξη κινήτρου. Το κίνητρο μπορεί να έχει διάφορες μορφές και να απαντά σε ποικίλες ανάγκες ενός υπαλλήλου, για αυτόν το λόγο έχει επιτυχημένη εφαρμογή σε υπαλλήλους όλων των κλιμακίων ενός οργανισμού από τον εργάτη μέχρι το ανώτατο στέλεχος. Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να ξεκινήσει μία διαδικασία παρακίνησης του προσωπικού είναι οι εξής:

1. Το ηθικό του εργατικού δυναμικού, το οποίο πρέπει να βελτιωθεί εάν βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο.
2. Οι εργασιακές δεξιότητες των υπαλλήλων. Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να επιλέξουν τα σημεία στα οποία η κάθε ομάδα εργαζομένων χρειάζεται εκπαίδευση, με σκοπό να βελτιώσουν τις δεξιότητες κάθε ομάδας.
3. Η επικοινωνία, αποτελεί σημαντικό στοιχείο όχι μόνο για την παρακίνηση, αλλά σε κάθε επίπεδο εξέλιξης της προσπάθειας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να μεταδίδουν

τις διάφορες πληροφορίες στο σωστό χρόνο και με το σωστό τρόπο ώστε να μην αλλοιώνεται το νόημα των μηνυμάτων τους.

4. Το εργασιακό περιβάλλον πρέπει να εμπνέει ασφάλεια στον υπάλληλο. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, χαρακτηριστική επιθυμία των εργαζόμενων είναι η ύπαρξη ασφάλειας στην εργασία σε αντιφατικό συνδυασμό με την ελευθερία στη δραστηριότητα. Κατά συνέπεια, ένας υπάλληλος για να παρακινηθεί να προχωρήσει πέρα από τα συνηθισμένα πρέπει να νιώσει ότι κρατάει με ασφάλεια τα κεκτημένα του.
5. Ανάπτυξη και εξάσκηση των διοικητικών ικανοτήτων των στελεχών. Ήδη έχει γίνει αναφορά στον καθοδηγητικό ρόλο της ηγεσίας, επομένως είναι κατανοητή η ανάγκη καλλιέργειας τέτοιου είδους ικανοτήτων σε επιλεγμένα στελέχη, τα οποία αποδεδειγμένα πληρούν τις προδιαγραφές για να αναλάβουν διοικητικές δραστηριότητες.
6. Ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Πρέπει να διασφαλιστεί η ασφάλεια των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της παραμονής τους στους χώρους της εταιρίας, ώστε να μην κινδυνεύουν σωματικά και να βρίσκονται σε ψυχική ισορροπία.

Η παρακίνηση αποτελεί το ξεκίνημα της πορείας προς την ανάμιξη του προσωπικού στη συνεχή προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας, όπως αυτή την ορίζουν οι πελάτες. Κάθε αρχή και δύσκολη, όπως αναφέρει η λαϊκή ρήση, μια σωστή αρχή, όμως, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος κάθε προσπάθειας. Ο κατάλληλος χειρισμός των παραγόντων που επηρεάζουν την επιτυχία της παρακίνησης θα οδηγήσει στην ενεργοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, το οποίο στη συνέχεια με την κατάλληλη ενδυνάμωση, την καλλιέργεια της κουλτούρας ποιότητας, του ομαδικού πνεύματος και βέβαια με την εκπαίδευση που αρμόζει, όχι μόνο θα είναι έτοιμο να αναμιχθεί στην υπόθεση ποιότητα αλλά να δεσμευτεί προς αυτή.

### **5.3 ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.**

Καθώς αναφέρθηκε και στην προηγούμενη παράγραφο, η ενδυνάμωση ακολουθεί μετά την παρακίνηση του προσωπικού. Μετά την εξύψωση του ηθικού και την προετοιμασία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος πρέπει να δοθούν οι απαιτούμενοι πόροι, το κατάλληλο περιθώριο αρμοδιότητας, να οριστούν οι ομάδες συνεργασίας, ώστε να είναι ικανοί οι εργαζόμενοι και τα στελέχη να αναλάβουν ευθύνη και δραστηριότητα.

Η ενδυναμωμένη επιχείρηση διαφέρει όσον αφορά την κουλτούρα και τις μεθόδους εργασίας και αυτή η διαφορά αντικατοπτρίζεται και στα οικονομικά αποτελέσματα. Η παραπάνω διαφορά έγκειται στα εξής σημεία (βλέπε και σχήμα 5.1):

- Ø Οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν υπεύθυνοι αποκλειστικά για τη δική τους εργασία, αλλά και για την εξέλιξη που θα έχει αυτή στα υπόλοιπα στάδια παραγωγής, δηλαδή το αίσθημα

ευθύνης του υπαλλήλου παίρνει μια ολική διάσταση. Ο εργαζόμενος γνωρίζει την επίλυση των προβλημάτων που αφορούν το κομμάτι του, βοηθάει στον γενικό προγραμματισμό των εργασιών του τομέα ευθύνης του και συμμετέχει στην υλοποίηση.

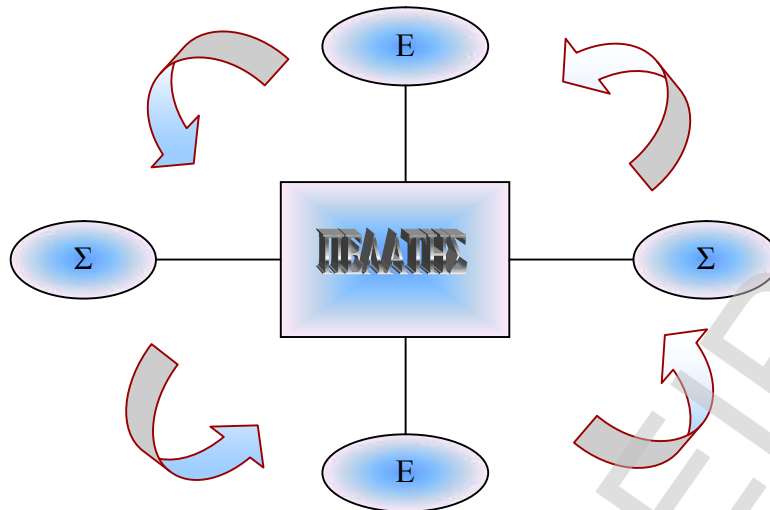
- Ø Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας εργάζεται σε ομάδες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης (βλέπε σχήμα 5.2).
- Ø Η εταιρία είναι δομημένη κατά τέτοιο τρόπο, ώστε οι υπάλληλοι να έχουν την αίσθηση (όχι την ψευδαίσθηση) πως υπάρχουν τα μέσα να πραγματοποιήσουν αυτό που τους αναλογεί με δυνατότητες πρωτοβουλίας, ανάπτυξης των προσωπικών δεξιοτήτων και φυσικά με την ανάλογη αναγνώριση και ανταμοιβή του έργου τους.
- Ø Προσωπικό και στελέχη γνωρίζουν ότι η εργασία τους έχει ουσία, ξέρουν ποια είναι η συμβολή της στο συνολικό έργο και πως επηρεάζουν την ποιότητα του προϊόντος. Καταλαβαίνουν ότι η δουλειά τους επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη και γενικότερα έχουν τον έλεγχο των αρμοδιοτήτων τους και αποφασίζουν για αυτές.

<b>Παραδοσιακή Αντίληψη Μάνατζμεντ</b>	<b>Κουλτούρα Ενδυνάμωσης</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Εντολή και έλεγχος</li> <li>Ø Παρακολούθηση</li> <li>Ø Ατομική υπευθυνότητα</li> <li>Ø Κάθετη δομή οργάνωσης</li> <li>Ø Διαδικασίες</li> <li>Ø Προϊστάμενοι</li> <li>Ø Υπάλληλοι</li> <li>Ø Συμμετοχική διοίκηση</li> <li>Ø Εκτέλεση εντολών</li> <li>Ø Συμμόρφωση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Συνεργασία</li> <li>Ø Αυτό-ρύθμιση</li> <li>Ø Συλλογική ευθύνη</li> <li>Ø Κυκλική δομή (βλέπε σχήμα 5.2)</li> <li>Ø Έργο</li> <li>Ø Ομαδάρχες, συντονιστές</li> <li>Ø Συνεργάτες</li> <li>Ø Αυτόνομες ομάδες</li> <li>Ø Ιδιοκτησία της εργασίας</li> <li>Ø Δέσμευση</li> </ul>

Σχήμα 5.1<sup>8</sup>

Στο σχήμα 5.2 παρουσιάζεται το μοντέλο δομικής οργάνωσης που εφαρμόζει μια ενδυναμωμένη εταιρία. Όπου Ε: εργαζόμενοι και Σ: στελέχη. Στο επίκεντρο των προσπαθειών βρίσκεται ο πελάτης με τη μορφή των απαιτήσεων ποιότητας που εκείνος θέτει.

<sup>8</sup> Βλέπε περιοδικό Executive Learning Network, τεύχος Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου, 2000, σελ 7



Σχήμα 5.2 Κυκλική Δομή

Η δομή της εταιρίας είναι κυκλικής μορφής έτσι ώστε όλα τα μέλη του εταιρικού οργανισμού συνεργαζόμενα μεταξύ τους να παράγουν έργο που άμεσα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών. Με αυτή τη δομή καλλιεργείται το πνεύμα ομαδικότητας και αναπτύσσεται μία επιτελική διάθεση μεταξύ των ατόμων, υπαλλήλων και στελεχών, με στόχο την ποιοτική διεξαγωγή της εργασίας. Οι σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό διαφοροποιούνται από αυτές που αναπτύσσονται σε μία κάθετα οργανωμένη επιχείρηση και ο ρόλος των μάνατζερς εξελίσσεται από ελεγκτικός σε οργανωτικός και συντονιστικός.

### **5.3.1 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ – ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ.**

Υπάρχουν κάποιες τεχνικές, τις οποίες μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση ως ενισχυτικές στην προσπάθεια για ενδυνάμωση του προσωπικού. Είναι τεχνικές και εργαλεία χωρίς μεγάλο κόστος σε χρόνο και χρήμα, αλλά αρκετά αποτελεσματικά όσον αφορά στην παρακίνηση και στην ενδυνάμωση των υπαλλήλων. Οι τεχνικές αυτές είναι οι παρακάτω:

- Ø Συστήματα υποδείξεων και ιδεών.
- Ø Ο υπάλληλος του μήνα.
- Ø Εκπαίδευση.
- Ø Ανάπτυξη ομάδων.
- Ø Κύκλοι ποιότητας.
- Ø Συστήματα συντονισμού στην εργασία.
- Ø Ανοιχτές συζητήσεις και συναντήσεις των υπαλλήλων των τμημάτων.
- Ø Πίνακες ενημέρωσης.
- Ø Εμπλουτισμός της εργασίας.

Παράλληλα με την εφαρμογή των παραπάνω τεχνικών που βοηθούν στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να καταπολεμηθούν κάποιες αγκυλώσεις στη δομή της εταιρίας και να αντιμετωπιστούν προβλήματα όπως, γραφειοκρατία, καχυποψία, τα στεγανά μεταξύ των τμημάτων, συγκεντρωτισμός της εξουσίας, έλλειψη πληροφόρησης και εκπαίδευσης, αδικίες, για να μπορέσουν να ευωδώσουν οι προσπάθειες.

#### **5.4 ΟΜΑΔΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ( TEAM WORKING ).**

Οι ομάδες εργασίας είναι κάποια σύνολα από εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονται για την ολοκλήρωση κάποιων έργων (projects) και την επίτευξη κοινών στόχων. Αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ενδυνάμωσης του προσωπικού. Οι ομάδες είναι μια επιτυχημένη μέθοδος εργασίας διότι έχει ως βάση την ποικιλία και τους ανθρώπους. Τα πλεονεκτήματα της εργασίας σε ομάδες είναι:



1. ποικιλία απόψεων.
2. πολύπλευρη κάλυψη των θεμάτων.
3. περισσότερες εναλλακτικές λύσεις.
4. περιορισμένη ατομική ευθύνη.
5. θεμελίωση δημοκρατικών αρχών.
6. σύγκριση – επιλογή της βέλτιστης λύσης.
7. αίσθημα επικοινωνίας – συνεργασίας
8. ομαδικό πνεύμα – αλληλοϋποστήριξη.

Μέσα από τα παραπάνω θετικά στοιχεία που προωθούνται από την ομαδική εργασία επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα σε κάθε δραστηριότητα που αναλαμβάνεται, παράλληλα όμως με αποτελεσματικότητα και ικανοποιητική απόδοση.

Δεν είναι όλα όσα συμβαίνουν σε μια ομάδα συνεργασίας θετικά ή εύκολα. Καταρχάς, υπάρχουν τα εξής εγγενή μειονεκτήματα της ομαδικής εργασίας, τα οποία δυσχεραίνουν την ομαλή και ποιοτική διεξαγωγή του έργου:

1. βραδύτητα στη λήψη απόφασης.



2. μεγαλύτερο κόστος.
3. δεν είναι έντονο το ατομικό αίσθημα ευθύνης. Ο D. Williams στο βιβλίο του 1000 Great Quotations έγραψε για το θέμα « Η ομαδική συνεργασία είναι σπουδαία εφεύρεση – σου επιτρέπει να ρίχνεις το φταίξιμο σε κάποιον άλλο.»<sup>9</sup>
4. προβλήματα επικοινωνίας.
5. κίνδυνος προστριβών και συγκρούσεων.
6. η προσωπικότητα κάθε ατόμου υποτάσσεται στη γενική ομολογία.

Πέρα από τις παραπάνω δυσκολίες, στην ομαδική εργασία τίθενται και κάποια εμπόδια που πηγάζουν από τους συντονιστές των ομάδων αυτών. Τα κυριότερα εμπόδια αυτής της κατηγορίας είναι τα παρακάτω:

1. απροθυμία να μοιράσει την εξουσία, φοβούμενος υποτίμησης του ρόλου του.
2. προκατάληψη ότι οι απόψεις και οι ιδέες των κατώτερων ιεραρχικά υπαλλήλων είναι υποδεέστερες.
3. φόβος απώλειας του ελέγχου της ομάδας.
4. υπερβολική ευαισθησία για τη δουλειά που έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους υπαλλήλους για το αν θα τη φέρουν εις πέρας.

Δεν πρέπει, ωστόσο, να είναι αυτή η αντιμετώπιση μιας ομάδας εργασίας από τον συντονιστή. Ο ομαδάρχης πρέπει να μοιράζει ευθύνη, πράγμα που τον κάνει πιο δυνατό, διότι κερδίζει τους υφισταμένους του. Επιπλέον, όσον αφορά στα αποτελέσματα της ομάδας, οφείλει να αναλαμβάνει το μεγαλύτερο μερίδιο ευθύνης στις αποτυχίες και να μοιράζει την επιτυχία. Για το συγκεκριμένο θέμα, ο Paul Bryant, ο οποίος είναι προπονητής ποδοσφαίρου, έχει δηλώσει « Όταν κάτι πήγε στραβά, εγώ το έκανα. Όταν κάτι πήγε περίπου καλά, εμείς το κάναμε. Όταν κάτι πήγε εξαιρετικά καλά, εσύ το έκανες.»<sup>10</sup>. Με αυτού του είδους τη συμπεριφορά ένας συντονιστής κάνει τα μέλη της ομάδας του να νιώθουν πάντα νικητές.

## **5.5 ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.**

Για την ανάμιξη όλου του προσωπικού στη διαρκή προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη δεν αρκεί μόνο η παρακίνηση, η ενδυνάμωση, η καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος. Τα τελευταία είναι στοιχεία που ευνοούν την ενεργοποίηση του ατόμου και το βοηθούν στην αρμονική συνεργασία με τους άλλους συναδέλφους για την επίτευξη των στόχων ποιότητας. Η πρώτη ύλη σε αυτή την προσπάθεια είναι ο ίδιος ο άνθρωπος, δηλαδή ο υπάλληλος με όλα τα εφόδια που μπορούν να τον συνοδεύουν είτε αυτά είναι γνώσεις ή επιδεξιότητες. Τα προσόντα κάθε υπαλλήλου πρέπει να αναγνωρίζονται, να αναπτύσσονται και να

<sup>9</sup> βλέπε D. Williams, 1000 Great Quotations, Prentice – Hall International, © 1997

<sup>10</sup> βλέπε περιοδικό Executive Learning Network, τεύχος Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου, 1999, σελ. 5

υποστηρίζονται με την προοπτική ότι η ανάμιξη του εργαζόμενου στην ολική ποιότητα θα είναι επιτυχής, συνεχής και βελτιώσιμη.

Η διαδικασία αναγνώρισης και ανάπτυξης των προσόντων των εργαζομένων μπορεί να περιλαμβάνει τις παρακάτω ενέργειες:

1. ταυτοποίηση και κατηγοριοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των υπαλλήλων και σύγκριση με τις ανάγκες του οικονομικού οργανισμού.
2. χρησιμοποίηση μεθόδων και εργαλείων ανάπτυξης και εκπαίδευσης για να μπορέσει το εργατικό δυναμικό να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις και ανάγκες της επιχείρησης και των πελατών (με σεμινάρια ενδοεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά).
3. προγραμματισμός και προώθηση κατάλληλων ευκαιριών μάθησης για κάθε εργαζόμενο ή ομάδα εργασίας, σχετικά με το αντικείμενο ενασχόλησής.
4. ανάπτυξη των επιδεξιοτήτων των εργαζομένων με εκπαίδευση πάνω στη δουλειά (on the job training) και με κοινοποίηση της γνώσης που έχει αποκτηθεί από την εμπειρία.
5. προσπάθεια ευθυγράμμισης των προσδοκιών των υπαλλήλων με τους στόχους ποιότητας και γενικότερα με τους στόχους της επιχείρησης.
6. ανασκόπηση, ανανέωση και προσαρμογή των στόχων των υπαλλήλων και των ομάδων.
7. αξιολόγηση και βοήθεια προς τους εργαζόμενους να βελτιώσουν, τη γνώση και την απόδοσή τους.

Γίνεται αντιληπτό ότι ο ρόλος της εκπαίδευσης για την ανάμιξη του προσωπικού στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι σημαντικός και επηρεάζει καθοριστικά την επιτυχία της όλης προσπάθειας και τη διάρκεια του αποτελέσματος. Η κάθε επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει ότι:

1. πρέπει να εκπαιδεύει και να ενημερώνει διαρκώς τους υπαλλήλους της ακόμη και αυτούς που έχουν υψηλή εκπαίδευση (μεταπτυχιακούς, διδακτορικούς τίτλους) διότι η εξέλιξη στις επιστήμες είναι ραγδαία και ειδικότερα σε ό,τι αφορά στις τεχνολογίες.
2. πρέπει να θέσει ως στόχο την δια βίου εκπαίδευση, δηλαδή να πραγματοποιείται μέσα στον οργανισμό μια συνεχής προσπάθεια για βελτίωση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
3. πρέπει να υλοποιεί ολοκληρωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία να συμβαδίζουν με τις νέες τεχνολογίες και τα δρώμενα στον επαγγελματικό και εκπαιδευτικό κόσμο, ενώ, παράλληλα, η εξάσκηση πάνω στην εργασία να αποτελεί ουσιαστικό συμπλήρωμα της πλήρους αφομοίωσης των εξελίξεων.

## **5.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.**

Μετά από την παρακίνηση, την ενδυνάμωση, την υποστήριξη και τελικά την ανάμιξη του προσωπικού στους στόχους που θέτει η επιχείρηση, παράγονται κάποια αποτελέσματα από την ενεργοποίηση των υπαλλήλων και τη διαδικασία ποιοτικής διεκπεραίωσης των διάφορων εργασιών και έργων. Τα αποτελέσματα αυτά, είτε επιτυχημένα, είτε αποτυχημένα, είναι οι καρποί της προσπάθειας των ανθρώπων της επιχείρησης. Η εταιρία, εάν επιθυμεί η προσπάθεια των εργαζόμενων να είναι συνεχής και αταλάντευτη, οφείλει να αξιολογεί την προσπάθεια που συντελείται ομαδικά ή ατομικά και να επιβραβεύει τα καλώς κείμενα ή ακόμη και την ειλικρινή προσπάθεια που δεν είναι απόλυτα επιτυχημένη. Η επιβράβευση είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μέσα από τις παρακάτω ενέργειες και προγράμματα:

- Ø Ύπαρξη ενός συστήματος ανταμοιβών, το οποίο είναι αντικειμενικό και επικεντρώνεται στο αποτέλεσμα και όχι στο ιεραρχικό κλιμάκιο. Η ύπαρξη ενός τέτοιου συστήματος εμφανίζει την εταιρία ως αξιοκρατική στα μάτια των υπαλλήλων της και βοηθάει πολύ στην παρακίνησή τους.
- Ø Προώθηση κοινωνικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων για την επιτυχία των ομάδων στα έργα που αναλαμβάνουν.
- Ø Χρηματικές αμοιβές ή έπαθλα.
- Ø Βελτιωμένα συνταξιοδοτικά προγράμματα, ιατρική περίθαλψη και προγράμματα φύλαξης παιδιών.
- Ø Διευκολύνσεις και παροχές όπως ελαστικό ωράριο, δωρεάν μεταφορά από και προς την εταιρία.

Η αναγνώριση και η επιβράβευση των υπαλλήλων για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που έχουν, μπορεί να συντελεστεί και με τρόπους που δεν έχουν οικονομικό χαρακτήρα. Ένα χτύπημα στον ώμο συνοδευόμενο με ένα ειλικρινές ευχαριστώ ή μπράβο απαντά πολύ αποτελεσματικά στην ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση και για εκτίμηση από το περιβάλλον του. Η αναγνώριση που συνδέεται άμεσα με το αποτέλεσμα της δουλειάς και που δεν εστιάζει στο πρόσωπο είναι ειλικρινής και μετράει πολύ περισσότερο στη συνείδηση του υπαλλήλου. Βέβαια, δεν είναι απαραίτητο να εκφραστεί ο έπαινος με λόγια, αλλά μερικές φορές αρκεί και ένα κίτρινο χαρτάκι (post it) στο οποίο θα εκφράζει ο μάνατζερ την εκτίμησή του, ή μία άδεια Παρασκευής ίσως λειτουργήσει πολύ αποτελεσματικά.

Ο ρόλος της αναγνώρισης της προσπάθειας και του επαίνου για το αποτέλεσμα είναι σημαντικός στην ψυχολογία του εργαζόμενου ως άτομο. Η επιβράβευση ευχαριστεί αυτούς που την αξίζουν, ενεργοποιεί αυτούς που δεν προσπάθησαν και δίνει κουράγιο σε αυτούς που απέτυχαν. Με ένα αξιοκρατικό σύστημα ανταμοιβών παράλληλα με άλλες ενέργειες που δεν

εντάσσονται μέσα σε αυτό, μπορεί η επιχείρηση να αναμίξει και να δεσμεύσει τους υπαλλήλους της στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων ποιότητας που θέτει.

#### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Executive Learning Network, τεύχος Νοεμβρίου – Δεκεμβρίου 2000
2. D. Williams, 1000 Great Quotations, Prentice – Hall International, © 1997
3. Executive Learning Network, τεύχος Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου, 1999
4. Γρηγόρης Παπανίκος, Γιάννης Ποζιός, Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Aias Educational Consulting, Αθήνα 1993
5. Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Διοίκηση Προσωπικού – τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ – θεωρία και πράξη, ISBN 9608404061, Αθήνα 1991
6. Joseph M. Juran, A. Blaton Godfrey, Juran's Quality Handbook, Mc Graw – Hill International Editions, © 1998
7. Dale H. Besterfield, Carol Besterfield – Michla, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield, Total Quality Management, Prentice Hall International ©1995
8. Robert Kegan – Lisa Laskow Laley, The Real Reason People Won't Change, Harvard Business Review, September 2001, p. 85 – 92.
9. Πέτρος Παρίσης, Που πρέπει να στοχεύει η εκπαίδευση και η επαγγελματική κατάρτιση μέσα σε μια επιχείρηση, Executive Learning Network, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 1999, σελ. 6.
10. Βασίλης Σταθακόπουλος, Βασικές αρχές για αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας, Executive Learning Network, Μάιος – Ιούνιος 2000, σελ. 5.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

#### 6.1 ΤΟ ΝΟΗΜΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.

Σε προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά για το ομαδικό πνεύμα και την αντιμετώπιση των πελατών, εσωτερικών και εξωτερικών, ως συνεργάτες. Η προσέγγιση αυτή αποτελεί βασική αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Από το πνεύμα συνεργασίας δε θα μπορούσε να εξαιρεθεί και η σχέση της εταιρίας με τους προμηθευτές της (βλέπε σχήμα 6.1), μία σχέση η οποία είναι καθοριστικής σημασίας για την ποιότητα το τελικού προϊόντος και, κατά συνέπεια, για την επιτυχία του στόχου της επιχείρησης να ικανοποιήσει τις προσδοκίες του πελάτη για ποιότητα.



σχήμα 6.1 Η αλυσίδα προμηθευτή καταναλωτή

Είναι φανερό πως εάν οι πρώτες ύλες που προμηθεύεται η επιχείρηση δεν είναι της απαιτούμενης από τους καταναλωτές ποιότητας, τότε ούτε το τελικό προϊόν είναι δυνατόν να απέχει και πολύ από αυτό το ποιοτικό επίπεδο. Συνεπώς, η εταιρία οφείλει να σχεδιάζει και να διοικεί τις εξωτερικές της συνεργασίες με τους προμηθευτές με σκοπό να υποστηρίξει την πολιτική ποιότητας, τους στρατηγικούς στόχους που θέτει και την αποτελεσματική διεξαγωγή της παραγωγικής διαδικασίας.

Η σχέση συνεργασίας της επιχείρησης με τους προμηθευτές της πρέπει να στηρίζεται στις εξής τρεις αρχές:

1. Μακροχρόνια δέσμευση με τους προμηθευτές που πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας. Αρχικά, θα πρέπει να καθοριστούν οι απαιτήσεις και να στηθεί το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα λαβαίνει χώρα η συνεργασία, μία διαδικασία που είναι χρονοβόρα. Επιπλέον, τα οφέλη και τα στρατηγικά πλεονεκτήματα από μία εμπορική σχέση

δεν μπορούν να φανούν σε βραχυπρόθεσμο χρονικό διάστημα. Έως ότου γίνει η σύγκλιση των στόχων και επιτευχθεί το σημείο σωστής επικοινωνίας και συνεργασίας ανάμεσα στην εταιρία και τον προμηθευτή θα υπάρξουν προβλήματα, τα οποία απαιτούν χρόνο για να επιλυθούν. Πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι για να ευωδώσουν οι καρποί της συνεργασίας πρέπει τα δύο μέρη να ενώσουν τα δυνατά τους σημεία και ίσως χρειαστεί να παρθούν κάποια ρίσκα. Είναι κατανοητό ότι καμιά επιχείρηση δεν ανοίγει τα δυνατά της χαρτιά ούτε επιθυμεί να κινδυνεύσει για μια συνεργασία που δεν απευθύνεται σε βάθος χρόνου. Επιπρόσθετα, δεν πρέπει να θυσιάζεται μία ευκαιρία μακροχρόνιας συνεργασίας με προμηθευτή που ικανοποιεί τις απαιτήσεις για ποιότητα για μία πρόσκαιρη προσφορά με χαμηλότερη τιμή. Ακόμα και από την άποψη του κόστους, ενδέχεται η φθηνότερη αλλά χαμηλότερης ποιότητας πρώτη ύλη να δημιουργεί επιπρόσθετα έξοδα σε επόμενα στάδια παραγωγής ( αύξηση κόστους ελαττωματικών, προσαρμογές του μηχανολογικού εξοπλισμού, μείωση του μεριδίου της αγοράς ) ισορροπώντας ή ξεπερνώντας το κόστος μιας ποιοτικά ανώτερης πρώτης ύλης.

2. Εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών. Όταν υπάρχει καλή πίστη, ειλικρίνεια και φερεγγυότητα στη σχέση προμηθευτή και επιχείρησης, τότε δημιουργείται εμπιστοσύνη και ανοίγει ο δρόμος για την ανταλλαγή γνώσεων πάνω σε θέματα που αφορούν την τεχνολογία, την αγορά, τους πελάτες, την μείωση του κόστους και γενικότερα αναπτύσσεται το κατάλληλο πλαίσιο για την επιτυχημένη συνεργασία. Τα αντισυμβαλλόμενα μέρη ενός τυπικού συμβολαίου συμπεριφέρονται ως δύο μέλη ενός καρτέλ ή τράστ ή σύμπραξης ηγεσίας τιμής από την άποψη ότι το συμφέρον της μίας εταιρίας είναι και το συμφέρον της άλλης. Η καλλιέργεια εμπιστοσύνης επιτρέπει την προσαρμογή των διαδικασιών αποθήκευσης και προμήθειας του προμηθευτή στις λειτουργίες της εταιρίας ώστε να μην συμπεριφέρονται ως δύο χωριστοί οργανισμοί αλλά σαν μία διευρυμένη επιχείρηση.

3. Οι δύο εταιρίες να μοιράζονται και να δεσμεύονται στο ίδιο όραμα. Το όραμα για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας, όπως αυτή προσδιορίζεται από τις ανάγκες των πελατών, πρέπει να εμπνέει και τις δύο επιχειρήσεις. Η κινητήρια δύναμη θα αποτελείται από μία κοινή βάση στρατηγικών και επιμέρους στόχων, ώστε τα αποτελέσματα να είναι κοινά και να συμπορεύονται στο χρόνο. Εάν η μια εταιρία διέπεται από την κουλτούρα της ποιοτικής εργασίας για την ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών, ενώ η άλλη επιχείρηση είναι αδιάφορη μπροστά σε μια τέτοια προσέγγιση, τότε η τελευταία θα αποτελεί τροχοπέδη στην προσπάθεια της πρώτης. Σε μια τέτοια περίπτωση δεν μπορεί να αναπτυχθεί μια επιτυχημένη συνεργασία που θα οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα.

## **6.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.**

Με την δημιουργία του κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως αυτό χαρακτηρίζεται από τις προαναφερθείσες τρεις αρχές, η εταιρία δύναται να προχωρήσει στον καθορισμό των απαιτήσεων της και στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη των βημάτων εξέλιξης της συνεργασίας με τους προμηθευτές. Η διαδικασία διοίκησης των σχέσεων με τους εξωτερικούς συνεργάτες μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

1. Προσδιορισμός των στρατηγικών συνεργατών και εξεύρεση των διαθέσιμων ευκαιριών για συνεργασία με προμηθευτές οι οποίοι ευθυγραμμίζονται με την πολιτική ποιότητας της εταιρίας και τη γενικότερη στρατηγική της.
2. Επιλογή του προμηθευτή και σχεδιασμός της δομής της σχέσης κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται το όφελος από τη συνεργασία και η αξία που προστίθεται στο προϊόν.
3. Διασφάλιση της συμβατότητας της κουλτούρας που διέπει τα δύο μέρη και εδραίωση της ελεύθερης και έγκαιρης μεταφοράς της γνώσης και των πληροφοριών.
4. Υποστήριξη της αμοιβαίας ανάπτυξης.
5. Παρακίνηση και υποστήριξη των καινοτόμων πρωτοβουλιών στα πλαίσια και προς όφελος της συνεργασίας.
6. Συνεργασία και ανταλλαγή γνώσης και πληροφοριών για τον σχεδιασμό και την ταύτιση των διαδικασιών προμήθειας και παραγωγής, ώστε να προστίθεται αξία στην αλυσίδα προμηθευτή – καταναλωτή.

Στον πίνακα 6.2 παρουσιάζονται οι διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης της διαδικασίας των προμηθειών και της προσέγγισης της ολικής ποιότητας.

## **6.3 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.**

Αρχικά η εταιρία πρέπει να λάβει την απόφαση αν θα παράγει η ίδια την πρώτη ύλη ή κάποιο βοηθητικό υλικό. Η απάντηση θα δοθεί αφού ληφθεί υπόψη το κόστος παραγωγής της, η μεταφορά της και η απαιτούμενη τεχνολογία. Με την προϋπόθεση ότι η παραγωγή της πρώτης ύλης κριθεί οικονομικά ασύμφορη, τότε πρέπει να κινηθεί η διαδικασία εξεύρεσης και επιλογής του κατάλληλου προμηθευτή. Για να είναι η επιλογή του προμηθευτή η συμφέρουσα από οικονομικής άποψης, η πληρέστερη από ποιοτικής πλευράς και η αποτελεσματικότερη υπάρχουν κάποια κριτήρια τα οποία μπορούν να εξετασθούν ώστε η προσέγγιση του θέματος να είναι αρτιότερη. Τα κριτήρια αυτά είναι τα δέκα παρακάτω<sup>11</sup>:

<sup>11</sup> Βλέπε Kaoru Ishikawa, What is Total Quality Control?, Engewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1985

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΑΠΟΨΗ	ΑΠΟΨΗ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
Σχέση προμηθευτή – αγοραστή	Εχθρική, ανταγωνιστική	Πνεύμα συνεργασίας, εμπιστοσύνη
Διάρκεια συνεργασίας	Βραχυπρόθεσμη	Μακροπρόθεσμη
Κριτήρια για ποιότητα	Συμφωνία με τις προδιαγραφές	Καταλληλότητα για τη χρήση
Επικοινωνία με τον προμηθευτή	Αραιές, τυπικές, για θέματα παραγγελιών, συμβολαίων	Συχνές, για την ανταλλαγή σχεδίων, απόψεων, επίλυση προβλημάτων
Αξιολόγηση απογραφέντων	Περιοριστικό στοιχείο	Υποχρέωση
Αριθμός προμηθευτών	Πολλοί προμηθευτές που διαχειρίζονται συνολικά	Λίγοι προμηθευτές προσεχτικά επιλεγμένοι
Επαφή μεταξύ προμηθευτών-καταναλωτών	Αποθάρρυνση της επαφής	Απαιτούμενη επαφή
Στρατηγική	Διαχείριση συναλλαγών, διευθέτηση των προβλημάτων	Διαχείριση διαδικασιών και σχέσεων
Επιχειρηματικό πλάνο προμηθευτή – επιχείρησης	Ανεξαρτησία μεταξύ των δύο μερών	Το πλάνο του προμηθευτή ενοποιημένο με της εταιρίας
Κεντρικό σημείο των αποφάσεων	Τιμή	Συνολικό κόστος της ιδιοκτησίας
Το κλειδί για την επιτυχία της συνεργασίας	Διαπραγματευτική ικανότητα	Ικανότητα προσδιορισμού των ευκαιριών και της επίλυσης προβλημάτων με συνεργασία

Πίνακας 6.2

Η παραδοσιακή προσέγγιση και η άποψη της ολικής ποιότητας για τη διαδικασία προμηθειών<sup>12</sup>

1. Ο προμηθευτής έχει ένα σταθερό και αξιόπιστο σύστημα διοίκησης.
2. Ο προμηθευτής γνωρίζει την διοικητική κουλτούρα της επιχείρησης.
3. Ο προμηθευτής κατέχει μηχανολογικό εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας και διατηρεί προϋποθέσεις για τη μελλοντική εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

<sup>12</sup> Βλέπε Joseph M. Juran – A. Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, 1998,21.6



4. Ο προμηθευτής είναι ικανός να προμηθεύει την εταιρία με το προϊόν όπως ακριβώς το περιγράφει η συμφωνία και επιπλέον παράγει ή εισάγει, διατηρεί και μεταφέρει το προϊόν αυτό σε συνθήκες οι οποίες εξασφαλίζουν τη διατήρηση της ακεραιότητάς του και την απαιτούμενη ποιοτική του ιδιότητα.
5. Η παραγωγική δυναμικότητα του προμηθευτή μπορεί να ακολουθήσει την δυναμικότητα της επιχείρησης.
6. Ο προμηθευτής διασφαλίζει την ποιοτική διεξαγωγή των εργασιών του με ένα ευέλικτο και αποτελεσματικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας.
7. Ο προμηθευτής είναι συνεπής στις ημερομηνίες παράδοσης και οι τιμές είναι σωστές σε σχέση με τα προσφερόμενα.
8. Ο προμηθευτής είναι φερέγγυος και ειλικρινής, στοιχεία τα οποία αναγνωρίζει η αγορά.
9. Διατηρεί επικοινωνία με τους πελάτες και καταγράφει τις απαιτήσεις τους.
10. Παρακολουθεί τα αποτελέσματα της δουλειάς του και την εξέλιξη στην ικανοποίηση των πελατών.

Η Διεύθυνση Προμηθειών της εταιρίας μπορεί να συμπληρώνει μία αυξανούσα αριθμητική κλίμακα ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των παραπάνω κριτηρίων από τους υποψήφιους προμηθευτές και ο βέλτιστος συνδυασμός των παρατηρήσεων να αποτελεί και την τελική επιλογή.

#### **6.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.**

Η εταιρία καλείται να επιλέξει τον προμηθευτή ή τους προμηθευτές που θα της προμηθεύουν τις αναγκαίες πρώτες ύλες και ημιτελή προϊόντα από μία λίστα αξιολογημένων εταιριών βάση των κριτηρίων επιλογής που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Σε πολλές περιπτώσεις στη διαδικασία αξιολόγησης και επιλογής του προμηθευτή δημιουργούνται προβλήματα τα οποία επηρεάζουν την αξιοπιστία και του προμηθευτή και της εταιρίας με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσχέρεια σε μελλοντικές συνεργασίες. Για να αποφεύγονται προβλήματα και παρεξηγήσεις που δυσχεραίνουν τις τρέχουσες αλλά και τις εν δυνάμει συνεργασίες τις επιχείρησης με τους προμηθευτές υπάρχουν επτά (7) σημεία<sup>13</sup> στα οποία μπορεί η εταιρία να συγκεντρώσει την προσοχή της:

- Ø Σωστή πληροφόρηση για τους προμηθευτές.
- Ø Απόρριψη προσφορών οι οποίες δεν ανταποκρίνονται στους όρους της διακήρυξης του διαγωνισμού.
- Ø Εξέταση των στοιχείων της προσφοράς του προμηθευτή και εάν αυτά είναι διατυπωμένα με σαφήνεια.

<sup>13</sup> βλ. Μαρία Ντατβάνη, [www.plantmanagement.gr/suppliersonline/article](http://www.plantmanagement.gr/suppliersonline/article)

- Ø Απόρριψη προσφορών που περιέχουν περιοριστικούς όρους, οι οποίοι δεν προβλέπονται από τη διακήρυξη.
- Ø Καταγραφή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης κάθε προμηθευτή για την εξασφάλιση της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας.
- Ø Αξιολόγηση των δειγμάτων σε συνεργασία με τους προμηθευτές και με επίσημα εργαστήρια.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών δεν πραγματοποιείται μόνο στην πρώτη προσέγγιση που θα έχουν οι δύο εταιρίες στα πλαίσια μιας διακήρυξης διαγωνισμού, όπου κυρίως πραγματοποιείται μία αξιολόγηση της προσφοράς. Η αξιολόγηση πρέπει να συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας ώστε να διασφαλίζεται η σταθερή ποιότητα των προμηθευόμενων υπηρεσιών ή πρώτων υλών. Η αξιολόγηση του προμηθευτή βασίζεται κυρίως στην παρεχόμενη ποιότητα, στον χρόνο παράδοσης, στις υπηρεσίες, στο κόστος και στη δυναμικότητα παραγωγής. Η εταιρία μπορεί να καταγράφει την απόδοση του προμηθευτή σε αυτούς τους τομείς, να τον βαθμολογεί, να τηρεί στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και κατόπιν να τον αξιολογεί. Δεδομένα για την πληροφόρηση πάνω στα θέματα που αφορούν την επιχείρηση μπορούν να αντληθούν από επιθεωρήσεις στον προμηθευτή, από δειγματοληψία, στατιστικό έλεγχο, έλεγχο των τεκμηριώσεων και από τιμολογιακό έλεγχο. Τα αποτελέσματα είναι δυνατόν να καταγράφονται σε φόρμες αξιολόγησης από αυτή που φαίνεται στο σχήμα 6.3.

Στην πρώτη στήλη αναγράφεται ο τομέας αξιολόγησης και το ποσοστό συμβολής του στην τελική βαθμολογία. Στην τρίτη στήλη περιγράφονται οι συγκεκριμένες διαδικασίες, στις οποίες αναφέρεται το κριτήριο της πρώτης στήλης. Στη δεύτερη στήλη εμφανίζεται το ποσοστό συμμετοχής κάθε διαδικασίας στη γενική βαθμολογία. Στις στήλες τέσσερα και πέντε καταγράφεται η αξιολόγηση του προμηθευτή στους διάφορους τομείς. Στην μεν τέταρτη στήλη γίνεται κατάταξη σε μία κλίμακα που προσδιορίζει και οριοθετεί η εταιρία (κλίμακα Α, Β, Γ,...), στη δε πέμπτη στήλη βγαίνει μία αριθμητική βαθμολογία για κάθε υποκριτήριο αλλά και συνολικά..

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης, δηλαδή, η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών και η βαθμολόγηση, πρέπει να πραγματοποιείται από έμπειρους υπαλλήλους που διέπονται από πνεύμα συνεργασίας και γνωρίζουν πως ο σκοπός είναι η συμβουλή και η διόρθωση για τη συνεχή βελτίωση και πρόοδο και όχι η στείρα υπόδειξη λαθών. Επιπλέον, η κρίση τους δεν πρέπει να είναι αυθαίρετη, αλλά να στηρίζεται σε αντικειμενικά στοιχεία.

Κατηγορία	Βαθμός σημαντικότητας	Περιγραφή	Κατηγορία	Βαθμοί
ΠΟΙΟΤΗΤΑ 50%	50% 30% 20% 10%	Απορριφθέντες ποσότητες Ικανότητα της διαδικασίας Διάθεση δειγμάτων Άλλα θέματα	A Δ A B	. . . . 2,9
ΠΑΡΑΔΟΣΗ 30%	50% 25% 25%	Έγκαιρη παράδοση Αποθήκευση & εκφόρτωση Κατάσταση εξοπλισμού	B Γ Γ	. . 2,5
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ 20%	50% 25% 25%	Ανταπόκριση στις τεχνολογικές ανάγκες Επικοινωνίες		
Κατηγορία	Απόδοση		Πόντοι	
A	Άριστα – συνέχισε έτσι		3	
B	Καλά – υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης		2	
Γ	Μέτρια – χρειάζονται διορθώσεις		1	
Δ	Αποτυχία – απαιτείται γενική ανάθεώρηση		0	

Πίνακας 6.3 Φόρμα αξιολόγησης προμηθευτή<sup>14</sup>

#### ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Joseph M. Juran – A. Blanton Godfrey, Juran's Quality Handbook, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill, 1998,21.6
2. Βλέπε Kaoru Ishikawa, What is Total Quality Control?, Engewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1985
3. Μαρία Ντατβάνη, Η διαδικασία συλλογής και αξιολόγησης προσφορών σε μια μεγάλη εταιρία, [www.plantmanagement.gr/suppliersonline/article](http://www.plantmanagement.gr/suppliersonline/article)
4. R. J. Dekock, Supplier Report Cards-a Route to Total Performance, Tappi Journal, October 1988

<sup>14</sup> βλέπε R. J. Dekock, Supplier Report Cards-a Route to Total Performance, Tappi Journal, October 1988, p.111

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

#### 7.1 ΤΟ ΝΟΗΜΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.

Ο Paulo Cohelo σε ένα άρθρο του με τίτλο « Η τέχνη του να ξέρεις τι θέλεις »<sup>15</sup> μεταξύ άλλων αναφέρει την παρακάτω ιστορία.

Ένας μαθητής απογοητευμένος από τις επιδόσεις του στο διάβασμα επισκέπτεται το δάσκαλό του για να τον βοηθήσει να συγκεντρωθεί. Εκείνος τον συμβουλεύει να μην απελπίζεται γιατί με την προσπάθεια μέρα με τη μέρα θα καταφέρει να είναι συγκεντρωμένος και να αποδίδει. Πράγματι, μετά από καιρό ο μαθητής επισκέπτεται ξανά το δάσκαλο και με χαρά του λέει ότι είχε δίκιο που του είπε να επιμείνει στην προσπάθεια γιατί τα κατάφερε. Ο δάσκαλος του απάντησε να μην ενθουσιάζεται και να συνεχίσει να εργάζεται προς αυτή την κατεύθυνση για να γίνει το αποτέλεσμα μόνιμο και για να βελτιωθεί περισσότερο.

Κατά έναν παρόμοιο τρόπο πρέπει να συμπεριφέρεται και ένας οικονομικός οργανισμός. Στην προσπάθεια για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων που ικανοποιούν τους πελάτες είναι βέβαιο ότι θα υπάρξουν προβλήματα, αστοχίες, οι οποίες θα καθυστερήσουν την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Μια τέτοια κατάσταση δεν πρέπει να αποθαρρύνει τα στελέχη μιας επιχείρησης και σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να λειτουργήσει απαξιωτικά για τον ρόλο της ποιότητας στη βελτίωση των οικονομικών μεγεθών.

Από την άλλη πλευρά, όταν μια εταιρία έχει φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο ποιότητας και τα αποτελέσματα έχουν φανεί, δεν πρέπει να εφησυχάσει και να αρκεστεί σε αυτή την προσπάθεια. Ο λόγος είναι ότι τα επιτεύγματα της προσπάθειας για ποιότητα δεν χαρακτηρίζονται από μονιμότητα. Οι απαιτήσεις των πελατών αλλάζουν διαρκώς, συνεπώς, μια εταιρία δεν μπορεί να θεωρήσει τις επιθυμίες των καταναλωτών ως μια σταθερά. Άλλωστε, δεν αρκεί το προϊόν να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών, αλλά να τις ξεπερνά, ώστε η επιχείρηση να δημιουργεί πιστούς πελάτες και να επωφελείται από το συγκριτικό πλεονέκτημα.

Κατά συνέπεια, πρέπει να υπάρχει μία συνεχής διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών και το έπαθλο θα είναι η βελτίωση των οικονομικών μεγεθών.

#### 7.2 Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING ΚΑΙ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.

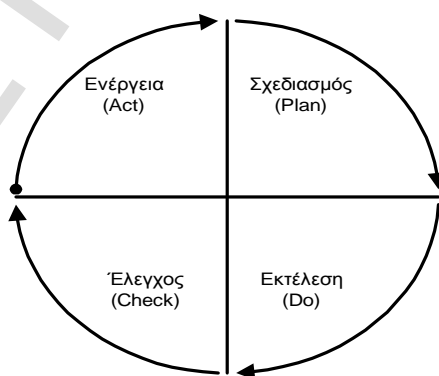
<sup>15</sup> Paulo Cohelo, Η τέχνη του να ξέρεις τι θέλεις, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Ιούνιος 2002, σελ. 67.

Μια εταιρία που εφαρμόζει ένα Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας εξασφαλίζει την παραγωγή ποιοτικά αποδεκτών προϊόντων. Αυτά μπορεί να έχουν προκύψει απευθείας από την παραγωγή είτε κατόπιν διορθωτικών ενεργειών.

Τα διάφορα προβλήματα ή αποκλίσεις που ενδέχεται να προκύψουν στην παραγωγή οφείλονται στην μη τήρηση των διαδικασιών. Ένα σύνηθες πρόβλημα οφείλεται σε εσωτερική έλλειψη της διαδικασίας και του τρόπου σχεδιασμού της. Μία τυχαία απόκλιση οφείλεται σε παράγοντες έξω από την ίδια τη διαδικασία παραγωγής. Όπως διαπίστωσαν ο Joseph Juran και ο Edward Deming περίπου το 90% των προβλημάτων που οφείλονται σε εξωτερικούς παράγοντες είναι δυνατό να διορθωθούν με διαδικασίες που είναι στην υπευθυνότητα της διοίκησης. Το υπόλοιπο 10% των προβλημάτων μπορεί να διορθωθεί από αυτούς που εφαρμόζουν τις διαδικασίες. Συμπερασματικά, η βελτίωση των διαδικασιών από τους μάνατζερς είναι ο σημαντικότερος παράγοντας βελτίωσης της ποιότητας.

Το ζητούμενο είναι οι διαδικασίες ενός Σ. Δ. Π. να εξελίσσονται σε τέτοιο επίπεδο ώστε τα παραγόμενα από αυτές προϊόντα και υπηρεσίες να είναι πάντα ποιοτικά και να παράγονται με το χαμηλότερο κόστος. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός μηχανισμού συνεχούς βελτίωσης, ο οποίος θα εντοπίζει, θα αναλύει και θα βελτιώνει τα προβληματικά σημεία. Οι μηχανισμοί αυτοί βασίζονται στο μοντέλο του Deming σύμφωνα με το οποίο το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας βασίζεται σε τέσσερα στάδια:

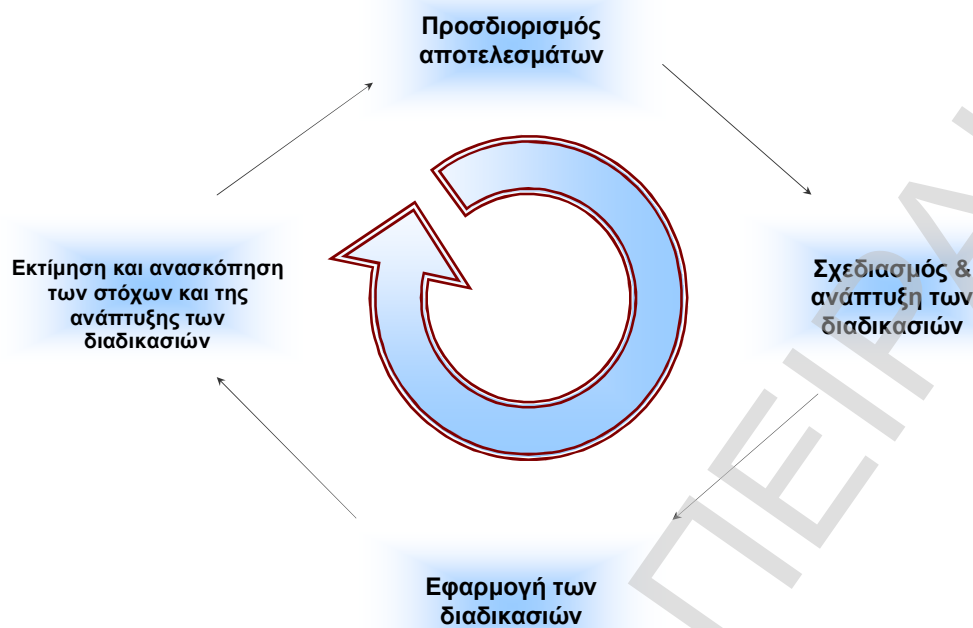
1. Σχεδιασμός του συστήματος βάση των απαιτήσεων των πελατών
2. Εκτέλεση – εφαρμογή των διαδικασιών
3. Έλεγχος του συστήματος, εντοπισμός των προβλημάτων
4. Διόρθωση των προβλημάτων και ανασκόπηση



Σχήμα 7.1 Ο κύκλος του Deming<sup>16</sup>

Επειδή, η συνεχής διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας βασίζεται στην μέτρηση των αποτελεσμάτων, το παραπάνω μοντέλο μπορεί να μετατραπεί όπως φαίνεται στο σχήμα 7.2

<sup>16</sup> βλέπε Armand V. Feigenbaum, Total Quality Control, 3d edition, Mc Graw Hill International Edition, ©1991



Σχήμα 7.2 Radar Logic Model of the EFQM<sup>17</sup>

το οποίο απεικονίζει το μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Διοίκησης της Ποιότητας ( European Foundation for Quality Management ). Τα στάδια είναι τα εξής:

1. Καθορισμός των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας στο προϊόν, στους υπαλλήλους, στους πελάτες, στους προμηθευτές και στα οικονομικά μεγέθη.
2. Σχεδιασμός και ανάπτυξη των σχεδίων δράσης που μπορεί να περιλαμβάνουν αναμορφώσεις, αναδιαρθρώσεις, αλλαγές του συστήματος παράλληλα με διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.
3. Παράταξη και εφαρμογή των σχεδίων για την επίτευξη των στόχων.
4. Εκτίμηση και ανασκόπηση των στόχων και της ανάπτυξης των διαδικασιών. Ελέγχεται η εφαρμογή των διαδικασιών στην παραγωγική διαδικασία, ο τρόπος που αυτές λειτούργησαν και αν οδηγούν στη διασφάλιση της ποιότητας. Εντοπίζονται τα προβληματικά σημεία και προσδιορίζονται οι αιτίες που οδήγησαν στις αστοχίες. Τέλος, αν χρειάζεται αναπροσαρμόζονται οι στόχοι.

Τα τέσσερα παραπάνω βήματα είναι συνεχόμενα και επαναλαμβανόμενα και όσο αυτό συμβαίνει υπάρχει βελτίωση της ποιότητας.

<sup>17</sup> βλέπε The Fundamental Concepts of Excellence, the Radar Logic, EFQM, 2002

### 7.3 GEMBA KAIZEN.<sup>18</sup>

Μία πολύ χρήσιμη φιλοσοφία, η οποία έχει άμεση πρακτική εφαρμογή στον επιχειρηματικό χώρο, όσον αφορά στα θέματα ποιότητας, είναι το Gemba Kaizen. Gemba σημαίνει πραγματικός χώρος και αναφέρεται στον χώρο όπου παράγονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες. Kaizen είναι η φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης και σημαίνει την εφαρμογή μικρών και απλών βελτιώσεων που δεν κοστίζουν, αλλά που έχουν ως συνέπεια την μείωση των δαπανών, την βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση της παραγωγικότητας. Για να εφαρμοστεί το Kaizen, δηλαδή για να γίνουν μικρές βελτιώσεις, πρέπει να υπάρχει πολύ καλή αντίληψη του χώρου όπου συντελείται η παραγωγή και γνώση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των παραγωγικών συντελεστών.

Πέντε είναι οι βασικές αρχές του Gemba Kaizen:

1. Επιτόπου αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η φυσική επαφή με τους παράγοντες που συνετέλεσαν στην αστοχία δίνει καλύτερη αντίληψη και περισσότερες πιθανότητες επιτυχημένης παρέμβασης. Οι μανάτζερς που είναι κλεισμένοι στα γραφεία τους αποκομμένοι από τη φυσική διάσταση της παραγωγικής διαδικασίας είναι εξαρχής αποτυχημένοι.
2. Εξήγηση και ανάλυση των χειροπιαστών αποδείξεων. Ένας μανάτζερ δεν πρέπει να βλέπει μόνο το δέντρο και να χάνει το δάσος. Κάθε σύμπτωμα είναι αποτέλεσμα λανθασμένης διαδικασίας και πρέπει να γίνει μία ανάλυση ώστε να εντοπιστούν τα βαθύτερα αίτια.
3. Λήψη προσωρινών - άμεσων μέτρων για τη διόρθωση ή έστω τη σταθεροποίηση της κατάστασης, ώστε η αστοχία να μην επεκταθεί και σε άλλα επίπεδα της παραγωγής. Το 50% των προσωρινών μέτρων να αποδώσουν αυτό θα αποτελεί μια βελτίωση.
4. Εντοπισμός της πηγής του προβλήματος. Αφού ληφθούν τα προσωρινά μέτρα και δοθεί έτσι μία πίστωση χρόνου, πρέπει να συγκεντρωθούν στοιχεία για να γίνει η βολιδοσκόπηση του προβλήματος, ώστε να δοθεί μόνιμη λύση με τη βελτίωση των διαδικασιών. Χρήσιμη τακτική σε αυτή τη φάση είναι τα 5 γιατί όπου τίθενται πέντε ερωτήσεις με το γιατί.
5. Τυποποίηση των διαδικασιών ώστε να αποτραπεί η επανεμφάνιση ίδιων προβλημάτων στο μέλλον.

Η φιλοσοφία του Gemba Kaizen σε συνδυασμό με τη μέθοδο επίλυσης προβλημάτων που αναλύθηκε στην προηγούμενη παράγραφο μπορούν να αποτελέσουν αποτελεσματικά εργαλεία για την ανάπτυξη και την εφαρμογή της συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης.

<sup>18</sup> βλ. M. Imai, Gemba Kaizen, Mc Graw – Hill, © 1997

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Paulo Cohelo, Η τέχνη του να ξέρεις τι θέλεις, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Ιούνιος 2002, σελ. 67.
2. Armand V. Feigenbaum, Total Quality Control, 3d edition, Mc Graw Hill International Edition, ©1991
3. The Fundamental Concepts of Excellence, the Radar Logic, EFQM, 2002
4. M. Imai, Gemba Kaizen, Mc Graw – Hill, © 1997



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ Δ. Ο. Π.**

#### **8.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Όπως έχει αναφερθεί, απαραίτητες ενέργειες για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας είναι η μέτρηση και ο έλεγχος. Αυτές οι δύο ενέργειες παράγουν στοιχεία για την κατάσταση του συστήματος ποιότητας και για το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Επειδή, δεν μπορεί να υπάρξει αξιολόγηση χωρίς μέτρο σύγκρισης και επειδή η τέχνη του μάνατζμεντ είναι να καταλήγεις σε επαρκή συμπεράσματα από ανεπαρκή δεδομένα, υπάρχουν και χρησιμοποιούνται κάποιες τεχνικές και εργαλεία μέτρησης των διαφόρων διεργασιών που πραγματοποιούνται καθ' όλη τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Οι τεχνικές αυτές είναι οι παρακάτω:

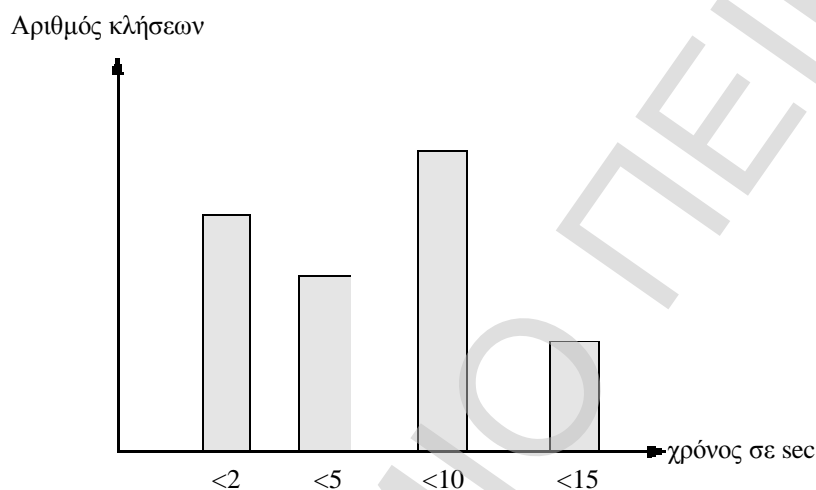
1. Διάγραμμα συγγένειας.
2. Διάγραμμα ομαδοποίησης.
3. Διάγραμμα δραστηριοτήτων.
4. Καταιγισμός ιδεών.
5. Διάγραμμα αιτίου – αποτελέσματος.
6. Διάγραμμα ελέγχου.
7. Ανάλυση κόστους ωφέλειας.
8. Ανάλυση Pareto.
9. Λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας ( Q F D ).
10. Ανάλυση τρόπου αποτυχίας και επίδρασης αποτελέσματος ( F M E A ).
11. Στατιστικός έλεγχος διεργασιών ( S P C ).

#### **8.2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΣΥΓΓΕΝΕΙΑΣ.**

Αποτελεί ένα οργανωτικό εργαλείο χρήσιμο για την ταξινόμηση των ιδεών, οι οποίες προκύπτουν από τον καταιγισμό ιδεών ( brainstorming ). Όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός πληροφοριών, ιδεών ή απόψεων πάνω σε θέματα που αφορούν διαδικασίες ή τις ανάγκες των πελατών ή την επίλυση προβλημάτων, το εργαλείο αυτό είναι πολύ χρήσιμο για την ομαδοποίηση και την οργάνωση των στοιχείων αυτών βάση κάποιας ενδεχόμενης σχέσης που έχουν μεταξύ τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ομαδοποίηση των διαφόρων παραπόνων κατά περιοχή ή ηλικία.

#### **8.3 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗΣ ( BAR CHART ).**

Το διάγραμμα ομαδοποίησης αποτελεί ένα μέσο απεικόνισης ασυνεχών ομάδων ή κάποιων κατηγοριών δεδομένων που παριστάνονται κατά τρόπο που διευκολύνει την σύγκριση μεταξύ τους. Το συγκεκριμένο διάγραμμα χρησιμοποιείται για να τονίσει την ανομοιογένεια των δεδομένων και την μεταβλητότητα των στοιχείων. Ισοδύναμο διάγραμμα είναι το ιστόγραμμα, το οποίο απεικονίζει δεδομένα που είναι διάσπαρτα σε συνεχή περιοχή τιμών. Στο σχήμα 8.1 δίνεται μία περίπτωση διαγράμματος ομαδοποίησης τηλεφωνικών ανταποκρίσεων ως προς το χρόνο διάρκειας της κλήσης.

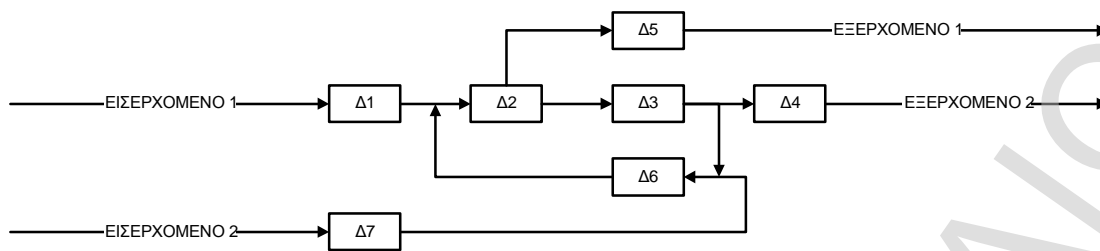


σχήμα 8.1<sup>19</sup>

#### **8.4 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ( BLOCK DIAGRAM ).**

Στο συγκεκριμένο διάγραμμα κάθε δραστηριότητα που αποτελεί μέρος μιας διεργασίας συμβολίζεται με ένα κουτί και συνδέεται με τις άλλες δραστηριότητες με γραμμές – βέλη έτσι ώστε να απεικονίζονται οι διάφορες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τους. Το διάγραμμα μπορεί να απεικονίζει τα μέσα διεκπεραίωσης των δραστηριοτήτων καθώς και τους χρησιμοποιούμενους πόρους, έτσι ώστε να παρουσιάζεται μία συνολική άποψη της όλης διαδικασίας. Το σχήμα 8.2 που ακολουθεί δείχνει μια πιθανή μορφή που μπορεί να έχει το διάγραμμα δραστηριοτήτων. Όπου  $\Delta_{1,2,..,n}$  είναι οι διάφορες δραστηριότητες. Οι χρησιμοποιούμενοι πόροι εισέρχονται στο σύστημα όπου διαπλέκονται οι διάφορες διαδικασίες και καταλήγουν στα εξερχόμενα.

<sup>19</sup> Dale H. Besterfield, Carol Besterfield – Michla, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield, Total Quality Management, Prentice Hall International ©1995.



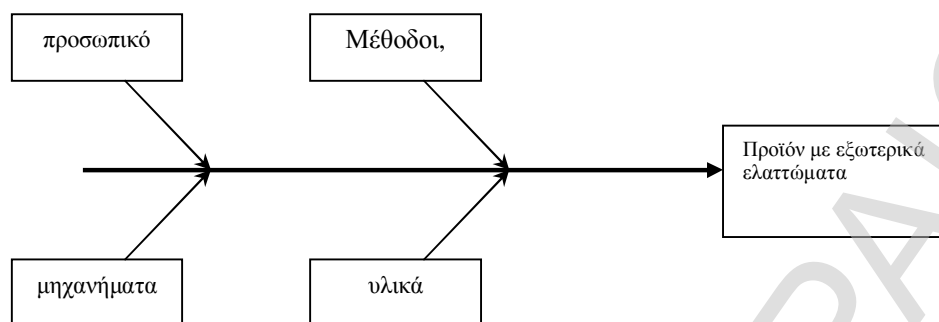
σχήμα 8.2 Δίκτυο Συνδεδεμένων Διεργασιών

### 8.5 ΚΑΤΑΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ (BRAINSTORMING).

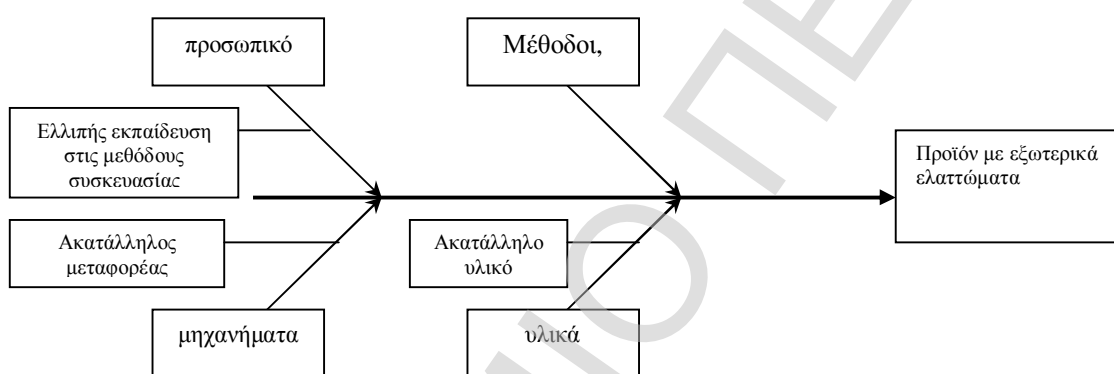
Η μέθοδος αυτή προωθεί μέσω της ομαδικής συνεργασίας την έκφραση ιδεών και απόψεων για κάποια θέματα ή την εξεύρεση λύσεων για προβλήματα. Τα μέλη της ομάδας καλούνται μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα να παράξουν ιδέες, απόψεις και λύσεις βάσει της εμπειρίας τους και των γνώσεων που έχουν. Όλοι οι συμμετέχοντες καταγράφουν οποιαδήποτε ιδέα έχουν και στο τέλος τις ανακοινώνουν στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Οι ιδέες κάθε μέλους αναλύονται, αξιολογούνται και διαγράφονται αυτές που δεν ταιριάζουν στο θέμα προς συζήτηση. Η συγκεκριμένη μέθοδος θα μπορούσε να βρει εφαρμογή σε μια διεργασία ανάπτυξης και σχεδιασμού προϊόντος, στην οποία η ομάδα έχοντας ως δεδομένα τα αποτελέσματα της έρευνας αγοράς, καλείται να σχεδιάσει και να αναπτύξει το προϊόν.

### 8.6 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΑΙΤΙΟΥ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (CAUSE AND EFFECT DIAGRAM).

Η τεχνική αυτή βοηθάει στην απεικόνιση και κατανόηση της σχέσης αιτίας και αποτελέσματος (προβλήματος) και συχνά χρησιμοποιείται παράλληλα με τον καταγισμό ιδεών και την κατά Pareto ανάλυση που θα παρουσιαστεί παρακάτω. Το εν λόγω διάγραμμα αποτελείται από κουτιά τα οποία συνδέονται με βέλη με έναν κεντρικό άξονα που καταλήγει στο υπό εξέταση πρόβλημα. Μέσα στα κουτιά παρουσιάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα και που αποτελούν πιθανές αιτίες για το πρόβλημα. Οι αιτίες αυτές μπορούν να αναλυθούν εκτενέστερα σε άλλους παράγοντες που τις επηρεάζουν και κατά αυτόν τον τρόπο να γίνει μεγαλύτερη εμβάθυνση στις αιτίες που προκαλούν το πρόβλημα. Τα διαγράμματα 8.3 και 8.4 που ακολουθούν παρουσιάζουν μία περίπτωση στην οποία το προϊόν που αγοράστηκε από πελάτη είχε κάποια ελαττώματα εξωτερικά. Το διάγραμμα 8.3 αναλύει τους κύριους παράγοντες που έχουν επίδραση σε αυτό το αποτέλεσμα και το διάγραμμα 8.4 κάνει περαιτέρω ανάλυση των παραγόντων αυτών.



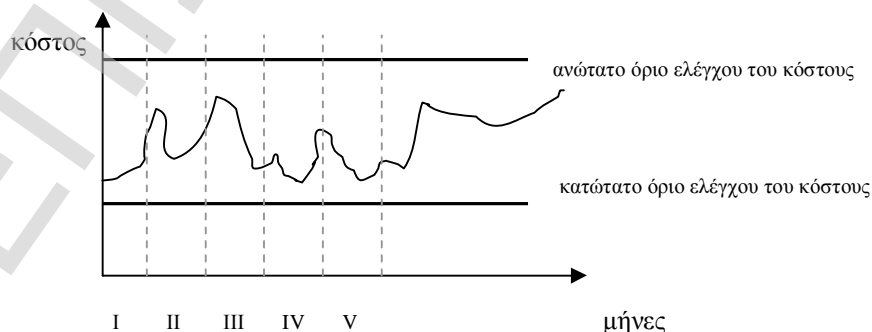
Σχήμα 8.3 διάγραμμα αιτίου - αποτελέσματος



Σχήμα 8.4

### 8.7 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ( CONTROL CHARTS ),

Τα διαγράμματα ελέγχου είναι διαγράμματα γραμμικής συνάρτησης δύο συντελεστών, στα οποία έχουν τοποθετηθεί ανώτατα και κατώτατα όρια που προκύπτουν κατόπιν στατιστικής επεξεργασίας. Τα διαγράμματα ελέγχου χρησιμοποιούνται πολύ από το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (S. P. C.) για να απεικονίσουν τις αναλυμένες πληροφορίες και να υποδείξουν τις τάσεις και τις διακυμάνσεις που υπάρχουν.



Σχήμα 8.5

### 8.8 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ – ΩΦΕΛΕΙΑΣ ( COST – BENEFIT ANALYSIS ),

Το συγκεκριμένο εργαλείο χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό σε οικονομικούς όρους του καθαρού περιθωρίου ( έσοδα – κόστος = οικονομικό περιθώριο ) που μπορεί να προκύψει

από μία ενέργεια / απόφαση. Το κόστος της απόφασης αντιπαραβάλλεται με τις προσόδους που δύναται να φέρει και έτσι βγαίνει ένα συμπέρασμα για το αν η ενέργεια αυτή είναι συμφέρουσα. Το πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει όσον αφορά στην ανάλυση αυτή είναι να καθοριστούν τα χρονικά διαστήματα στα οποία θα γίνει ο υπολογισμός των εξόδων και των εσόδων. Κατόπιν θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλες οι παράμετροι οι οποίες δημιουργούν κόστη ή παράγουν ωφέλειες και να περιληφθούν στην φόρμα κόστους – ωφέλειας όπως αυτή φαίνεται στο σχήμα 8.6. Προσοχή θα πρέπει να δίδεται στα διαφυγόντα κέρδη και στο κόστος ευκαιρίας. Στο σχήμα 8.6 παρουσιάζεται ένα παράδειγμα ανάλυσης κόστους – ωφέλειας για να εξεταστεί η κερδοφορία από την εκπαίδευση του προσωπικού πάνω σε έναν τύπο μηχανήματος.

<b>ΚΟΣΤΟΣ</b>	1 <sup>ο</sup> εξάμηνο	2 <sup>ο</sup> εξάμηνο	σύνολο
Πληρωμή φορέα εκπαίδευσης	200.000	150.000	350.000
Λόγω απουσίας των εκπαιδευόμενων από τη θέση εργασίας	300.000	200.000	500.000
<i>Συνολικό κόστος</i>	<i>500.000</i>	<i>350.000</i>	<i>850.000</i>
<b>ΟΦΕΛΟΣ</b>			
Οικονομία χρόνου	350.000	250.000	600.000
Σωστός χειρισμός – όχι παύση παραγωγικής διαδικασίας	1000.000	500.000	1.500.000
Μείωση των επισκευών	250.000	300.000	550.000
<i>Συνολικό όφελος</i>	<i>1.600.000</i>	<i>1.050.000</i>	<i>2.650.000</i>

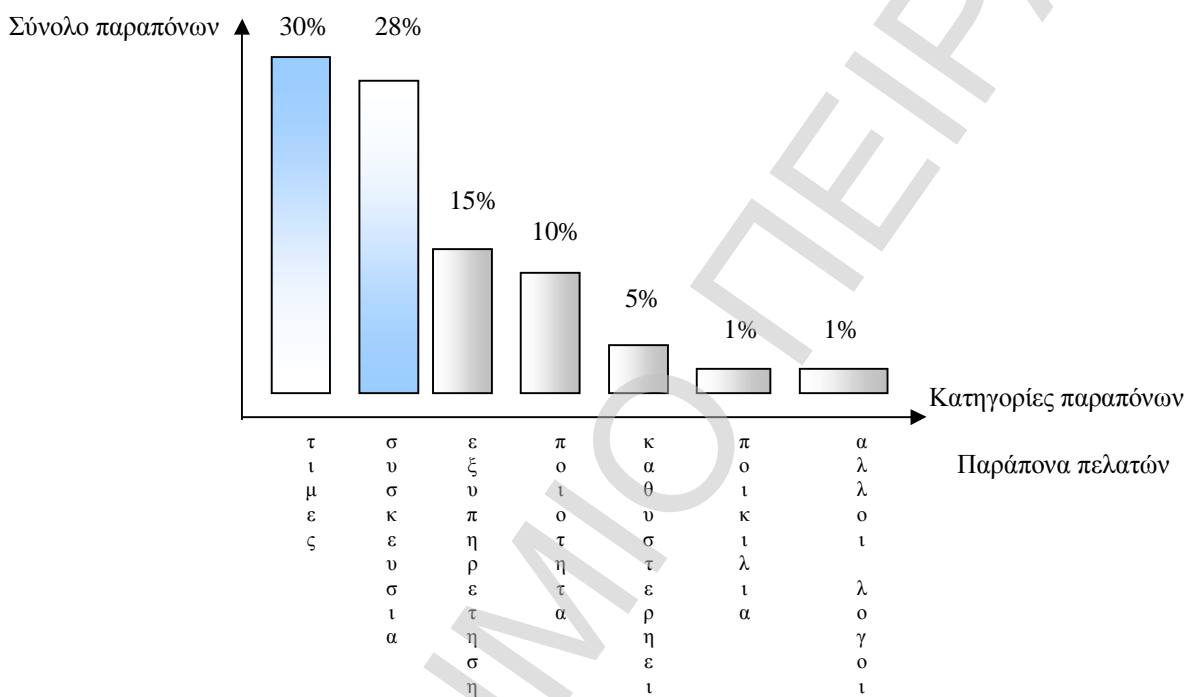
Σχήμα 8.6

Ο λόγος ωφέλειας είναι Συν. Όφελος / Συν. Κόστος =  $2.650.000 / 850.000 \approx 3,11$  επομένως, η απόφαση για την εκπαίδευση εάν παρθεί θα είναι συμφέρουσα.

### **8.9 ΑΝΑΛΥΣΗ PARETO (PARETO ANALYSIS).**

Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται για τον διαχωρισμό διαφόρων προβλημάτων ή των αιτιών τους σε πολύ σημαντικά και λιγότερο σημαντικά.. Με τη συγκεκριμένη μέθοδο η ηγεσία μιας εταιρίας μπορεί να ξεχωρίσει τους λίγους αλλά σημαντικούς παράγοντες που επιδρούν σε κάποιο πρόβλημα και με σχετικά λιγότερα μέτρα αντιμετώπισης να διορθώσει το μεγαλύτερο ποσοστό του προβλήματος. Η ανάλυση χρησιμοποιεί το διάγραμμα Pareto το

οποίο είναι μία ειδική κατηγορία διαγράμματος ομαδοποίησης και στηρίζεται στην αρχή του Vilfredo Pareto, ο οποίος διατείνεται ότι τα περισσότερα αποτελέσματα ( περίπου το 80% ) οφείλονται σε σχετικά λίγα αίτια ( περίπου 20% ). Στο διάγραμμα Pareto που ακολουθεί παρουσιάζονται λόγοι παραπόνων των πελατών και η συχνότητα με την οποία αναφέρονται. Παρατηρούμε ότι η ηγεσία κάνοντας κάποιες ενέργειες για τα δύο πρώτα παράπονα μπορεί να ικανοποιήσει σχεδόν το 60% των παραπονούμενων πελατών.



Σχήμα 8.7

**8.10 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (QFD).**

Η λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας είναι μία διαδικασία, η οποία συνδέει τα συστατικά και τα κύρια χαρακτηριστικά των διαφόρων φάσεων της ζωής του προϊόντος, δηλαδή, του σχεδιασμού, της ανάπτυξης, της παραγωγής, της διανομής. Προωθεί την ομαδική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων και κύριο αποτέλεσμα της συγκεκριμένης τεχνικής είναι η αναγνώριση της αλληλεξάρτησης που υπάρχει μεταξύ των χαρακτηριστικών του προϊόντος και στις απαιτήσεις των πελατών. Η μέθοδος αυτή διευκολύνει την ηγεσία να παίρνει κατάλληλες αποφάσεις, ώστε να ενσωματώνονται οι επιθυμίες των πελατών σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος. Η λειτουργική ανάπτυξη ποιότητας ακολουθεί τα εξής στάδια:

- Προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του πελάτη, που αντιστοιχούν σε χαρακτηριστικά του προϊόντος.

- Παράθεση των αξιολογήσεων των πελατών για το πώς στέκεται το προϊόν απέναντι στον ανταγωνισμό. Κατά αυτόν τον τρόπο εντοπίζονται τα περιθώρια βελτίωσης με σκοπό την απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Ανάλυση των τεχνικών χαρακτηριστικών του προϊόντος και εξεύρεση τρόπου με τον οποίο θα μπορέσουν αυτά να επηρεάσουν τα χαρακτηριστικά του πελάτη π. χ. το μέγεθος και το βάρος του προϊόντος επηρεάζει την ευκολία στη χρήση από τον καταναλωτή.

### **8.11 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΡΟΠΟΥ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ (FMEA).**

Η τεχνική αυτή στοχεύει στην αναγνώριση των πιθανών προβλημάτων έτσι ώστε αυτά να μπορούν να αντιμετωπισθούν πλήρως και επιτυχώς. Δεν έχει σκοπό η ανάλυση να βρει λύση στο πρόβλημα, αλλά να προσδιορίσει όλους τους παράγοντες που το επηρεάζουν και αυτούς που το πρόβλημα επηρεάζει. Η διεκπεραίωση της συγκεκριμένης ανάλυσης συντελείται αποτελεσματικότερα από μια ομάδα ειδικών, παρά από ένα άτομο, ώστε να λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες. Η σπουδαιότητα ενός πιθανού προβλήματος είναι συνάρτηση τριών παραγόντων: α) πιθανότητα της αποτυχίας να συμβεί, β) σοβαρότητα της αποτυχίας όταν αυτή συμβεί και γ) η πιθανότητα ανίχνευσης της αποτυχίας όταν συμβεί. Με την χρήση ενός συστήματος κατάταξης κατανέμονται τα σχετικά βάρη σε καθέναν από τους τρεις παράγοντες και το άθροισμα δίνει τη σπουδαιότητα του πιθανού προβλήματος. Η ανάλυση του τρόπου αποτυχίας και επίδρασης του αποτελέσματος καθίσταται χρήσιμη κυρίως στην εξέταση διεργασιών ανάπτυξης και σχεδιασμού.

### **8.12 ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ (SPC).**

Η παραδοσιακή μέθοδος ελέγχου της ποιότητας μιας παραγωγικής διαδικασίας είναι η επιθεώρηση και η λήψη δειγμάτων. Οι δύο αυτές μέθοδοι, όμως, περικλείουν μεγάλο περιθώριο σφάλματος. Αφενός στην επιθεώρηση υπάρχει περίπτωση να διαφύγει κάποιο στοιχείο από τον επιθεωρητή, αφετέρου η λήψη δείγματος περικλείει δύο μεγάλους κινδύνους σε περιπτώσεις ελέγχου μεγάλων ποσοτήτων: α) μπορεί μια μεγάλη ποσότητα προϊόντος καλής ποιότητας να απορριφθεί εξαιτίας ενός δείγματος κακής ποιότητας και β) μπορεί μία ποσότητα κακής ποιότητας να διοχετευτεί στην αγορά επειδή τα αποτελέσματα εξέτασης ενός δείγματος δεν ήταν ποιοτικώς αποδεκτά. Στις δύο παραπάνω περιπτώσεις η επιχείρηση πρέπει να δεχθεί ότι στους καταναλωτές θα φτάσουν μεγάλες οι μικρές ποσότητες ελαττωματικών προϊόντων που δεν ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών, γεγονός όμως που αντίκειται στις αρχές της Ολικής Ποιότητας και στις απαιτήσεις του νέου προτύπου ISO 9001 έκδοσης του 2000 (θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο). Αξιοπίστη λύση σε αυτού του είδους την αβεβαιότητα δίνει ο Στατιστικός Έλεγχος των Διεργασιών, ο οποίος λειτουργεί

προληπτικά και όχι διορθωτικά. Επικεντρώνεται, δηλαδή, στην πιθανότητα λάθους κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας και όχι στο τελικό προϊόν που έχει παραχθεί.

### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Dale H. Besterfield, Carol Besterfield – Michla, Glen H. Besterfield, Mary Besterfield, Total Quality Management, Prentice Hall International ©1995.
2. Ν. Λογοθέτης, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας – από τον Deming στον Taguchi και το SPC, TQM Hellas Interbooks, © 1992.
3. Κώστας Ν. Δερβιτσιώτης, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα © 1997.
4. Γεώργιος Δ. Τσιότρας, Βελτίωση Ποιότητας, εκδόσεις Ευγένιου Μπένου, Αθήνα 1995.
5. Quality Control Charts, [www. Stat-athens. aueb.gr/ ~ jbn/ statsbook/ stquacon.html](http://www.Stat-athens.aueb.gr/~jbn/statsbook/stquacon.html)
6. Σεμινάριο Εκπαίδευσης Επιθεωρητών – Τεχνικές και Εργαλεία που στοχεύουν στη βελτίωση μεμονωμένων διεργασιών, TUV AUSTRIA HELLAS, 2002.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε.

#### 9.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.<sup>20</sup>

Η εταιρία ΕΚΟ – ΕΛΔΑ – ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ Α. Β. Ε. Ε. είναι η μεγαλύτερη ελληνική εταιρία παραγωγής και εμπορίας προϊόντων πετρελαίου και λιπαντικών.

Αρχικά η εταιρία ήταν υπό την ιδιοκτησία της αμερικανικής εταιρίας EXXON έως ότου το 1982, μετά την απόφαση της EXXON να εγκαταλείψει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στην Ελλάδα, εκδηλώνεται ενδιαφέρον από την πλευρά του Ελληνικού Δημοσίου για την αγορά του πακέτου των μετοχών της ESSO.

Στις 6 Μαρτίου 1984, η ΕΚΟ ΕΛΕΠΕΧ (εταιρεία HOLDING) αγοράζει σε χαμηλή τιμή για λογαριασμό του Ελληνικού Δημοσίου τις μετοχές του Ομίλου Εταιριών της ESSO PAPPAS και κατ' αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η ομαλή συνέχιση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η ESSO μετονομάζεται σε ΕΚΟ, υπάγεται στη ΔΕΠ και, ως επιχείρηση του ευρύτερου δημόσιου τομέα, ακολουθεί συνεχή ανοδική πορεία, κατέχει πρωτεύουσα θέση στην πετρελαϊκή και πετροχημική αγορά της χώρας και προσβλέπει στο μέλλον με ακόμη μεγαλύτερη αισιοδοξία.

Από τα μέσα του 1996 αρχίζει η υλοποίηση της απόφασης για τη Νέα Εταιρική Ταυτότητα της ΕΚΟ, η οποία σηματοδοτεί μια καινούργια αρχή στην ιστορία της Εταιρείας.

Τον Μάρτιο 1998 γίνεται η μεταβίβαση των μετοχών της ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ OVERSEAS στην ΕΚΟ ΑΒΕΕ και η ενσωμάτωση της ΠΕΤΡΟΛΙΝΑ και της ΕΚΟΛΙΝΑ στις θυγατρικές της εταιρείες.

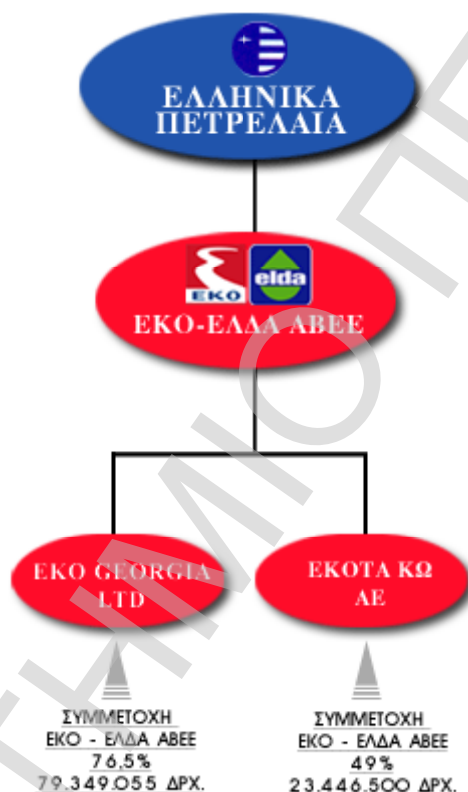
Από τον Απρίλιο 1998 η ΔΕΠ μετονομάζεται σε ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε., απορροφά την ΕΚΟ-ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΙΥΛΙΣΤΗΡΙΑ & ΧΗΜΙΚΑ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΑΒΕΕ, τον βιομηχανικό κλάδο της ΕΚΟ ΑΒΕΕ, τα ΕΛΔΑ Α.Ε. και τη ΔΕΠ - ΕΚΥ.

Ο εμπορικός κλάδος της ΕΚΟ ΑΒΕΕ, καθώς και η εταιρεία ΕΛΔΑ-Ε, συγχωνεύονται με απορρόφησή τους από την εταιρεία ΕΚΟ-ΕΛΔΑ ΑΒΕΕ, θυγατρική της ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. και αποτελούν πλέον μια ενιαία εμπορική εταιρεία. Η νέα εμπορική εταιρεία εδραιώνει έτσι την πρωταγωνιστική παρουσία της μεγαλύτερης ελληνικής επιχείρησης στην αγορά της εμπορίας πετρελαιοειδών και ενισχύει σημαντικά το ρυθμιστικό ρόλο που θα συνεχίσει να ασκεί με την ενιαία μορφή της προς όφελος των καταναλωτών.

<sup>20</sup> Βλέπε [www.eko.gr/εταιρία/ιστορικό](http://www.eko.gr/εταιρία/ιστορικό)

Η εξαγορά της Γ. ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ & ΣΙΑ ΑΕΕΠ από την ΕΚΟ-ΕΛΔΑ, που έγινε τον Νοέμβριο 1998, αποτελεί ενέργεια στρατηγικής σημασίας, αφού η απόκτηση των έξι εγκαταστάσεων και των 470 περίπου πρατηρίων υγρών καυσίμων ενδυναμώνει σημαντικά τον εμπορικό κλάδο της ΕΛ.ΠΕ. έναντι του ανταγωνισμού.

Σήμερα, η εταιρεία αποτελεί πια μια σημαντικού μεγέθους δομή εμπορικών εταιρειών, σύστημα θυγατρικό της μητρικής εταιρείας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ Α.Ε. (βλέπε σχήμα 9.1), με κυρίαρχη παρουσία στα ενεργειακά δρώμενα της χώρας μας.

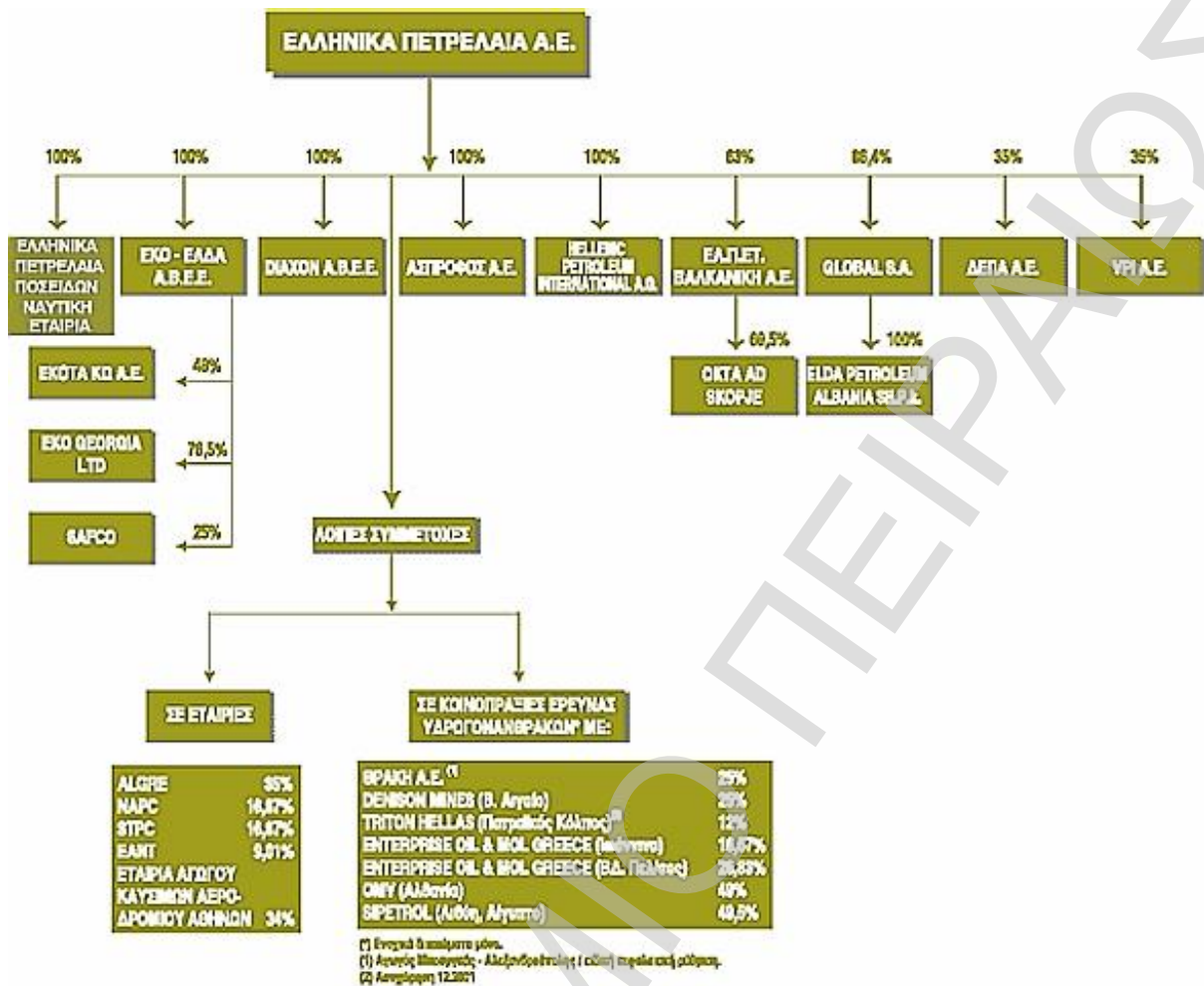


σχήμα 9.1 Θυγατρικό σύστημα της εταιρίας ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΠΕΤΡΕΛΑΙΑ<sup>21</sup>

Η λεπτομερής δομή του ομίλου Ελληνικά Πετρέλαια Α. Ε. απεικονίζεται στο σχήμα 9.2<sup>22</sup>.

<sup>21</sup> βλέπε [www.eko.gr/](http://www.eko.gr/) εταιρία / επιχειρησιακή οργάνωση

<sup>22</sup> βλέπε [www.hellenic-petroleum.gr/](http://www.hellenic-petroleum.gr/) όμιλος / οργάνωση



σχήμα 9.2

## 9.2 ΟΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΟ - ΕΛΔΑ - ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ Α. Β. Ε. Ε.

Η εταιρία πετρελαιοειδών ΕΚΟ – ΕΛΔΑ – ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ Α. Β. Ε. Ε. έχει ένα πλήρως ανεπτυγμένο εμπορικό δίκτυο, το οποίο αποτελείται από:

- Ø Δώδεκα εγκαταστάσεις αποθήκευσης και διακίνησης υγρών καυσίμων σε Σκαρामαγκά, Ελευσίνα, Ασπρόπυργο, Θεσσαλονίκη, Κω, Ρόδο, Κρήτη, Βόλο, Αμφιλοχία, Λέσβο.
- Ø Τέσσερα εμφιαλωτήρια Υγραερίων σε Ασπρόπυργο, Θεσσαλονίκη, Τρίπολη, Πρέβεζα.
- Ø Σύγχρονη Μονάδα Ανάμιξης και Συσκευασίας Λιπαντικών υψηλής τεχνολογίας.
- Ø Δίκτυο Πρατηρίων υγρών καυσίμων, με σήματα ΕΚΟ, ΕΛΔΑ, ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ, σε περισσότερα από 1500 πρατήρια σε όλη την Ελλάδα.
- Ø Κλάδο Βιομηχανικών, Εμπορικών Πωλήσεων και Πετρελαίου Θέρμανσης.
- Ø Κλάδο Λιπαντικών για όλες τις χρήσεις.
- Ø Κλάδο Υγραερίων για Οικιακή και Βιομηχανική Χρήση.
- Ø Κλάδο Ναυτιλιακών Πωλήσεων, Λιπαντικών και Υγρών Καυσίμων.
- Ø Κλάδο Αεροπορικών Πωλήσεων, με σταθμούς σε 24 αεροδρόμια της χώρας.
- Ø Κλάδο Εξαγωγών Υγρών Καυσίμων.

Ø Περιφερειακά Γραφεία σε: Πειραιά, Θεσσαλονίκη, Ρόδο, Ηράκλειο Κρήτης, Λάρισα και Πάτρα.

Στο σχήμα 9.3 απεικονίζονται όλες οι εγκαταστάσεις της εταιρίας σε όλη την ελληνική περιφέρεια.



σχήμα 9.3 χάρτης κατανομής των εγκαταστάσεων της ΕΚΟ-ΕΛΔΑ-ΜΑΜΙΔΑΚΗΣ<sup>23</sup>

Λόγω της μεγάλης διασποράς των εγκαταστάσεων της εταιρίας, όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, καθώς και του μεγάλου μεγέθους της, είναι απαραίτητη η ύπαρξη μιας διεύθυνσης, η οποία να προωθεί, να ελέγχει και να εισηγείται επί της διασφάλισης της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.

### **9.3 Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ, ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ.**

Η διασφάλιση της ποιότητας για την ΕΚΟ-ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε. είναι ζωτικής σημασίας εξαιτίας της φύσης των προϊόντων που παράγει και εμπορεύεται. Λόγω του μεγάλου μεγέθους της εταιρίας η διασφάλιση της ποιότητας και ασφάλειας δεν μπορεί να προαχθεί παρά μόνο από μία οργανωμένη διεύθυνση.

<sup>23</sup> βλέπε [www.eko.gr/skip/intro/εγκαταστάσεις](http://www.eko.gr/skip/intro/εγκαταστάσεις)

Η αποστολή της Διεύθυνσης Διασφάλισης Ποιότητας Εσωτερικού Ελέγχου και Ασφάλειας, στο εξής Δ. Δ. Π. Ε. Ε. Α., είναι η προαγωγή του επιπέδου ποιότητας, αξιοπιστίας και ασφάλειας της εταιρίας.

Ο ρόλος της Δ. Δ. Π. Ε. Ε. Α. είναι πολυδιάστατος:

- Ø Διαγνωστικός, όσον αφορά τον βαθμό συμμόρφωσης των διευθύνσεων στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας, τα οποία εφαρμόζει η εταιρία και για τα οποία πιστοποιείται.
- Ø Ενημερωτικός, προς τη Διοίκηση και τις ενδιαφερόμενες κάθε φορά διευθύνσεις.
- Ø Συμβουλευτικός, με προτάσεις, εκπαίδευση και σχολιασμούς.
- Ø Διαχειριστικός, κατά τον σχεδιασμό, την εγκατάσταση και τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και ασφάλειας.

#### **9.4 Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας.**

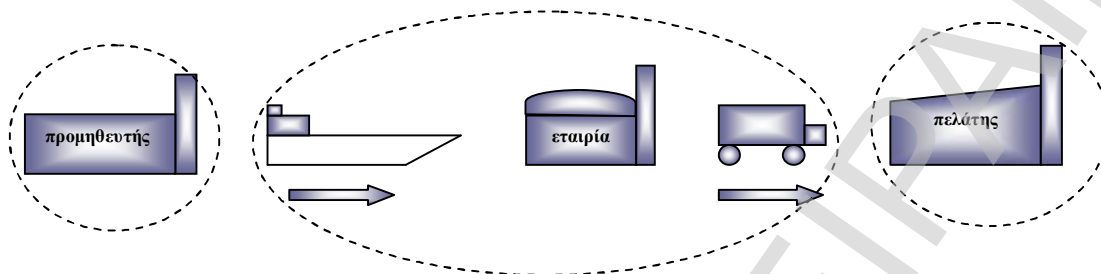
Το Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας ( Σ. Δ. Π. ) είναι το σύνολο των ενεργειών, οι οποίες σκοπό έχουν την εξασφάλιση σταθερής ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών. Η ΕΚΟ-ΕΛΔΑ προσπαθεί να επιτύχει τον προαναφερθέντα σκοπό με συνεχείς και ριζικές απαλείψεις των παραγόντων που προκαλούν τις αποκλίσεις στην ποιότητα των προϊόντων, με συνεχείς συγκρίσεις με τους καλύτερους ανταγωνιστές και με συνεχείς εξακριβώσεις των αναγκών των πελατών.

Στο σχήμα 6.1 του κεφαλαίου 6, απεικονίζονται τα τρία στάδια παράδοσης του προϊόντος από τον προμηθευτή στον τελικό πελάτη. Το Σ. Δ. Π. επεμβαίνει χωριστά στο κάθε στάδιο (βλέπε σχήμα 9.3) και προσθέτει αξία στο προϊόν διασφαλίζοντας την προδιαγεγραμμένη ποιότητά του.

1. Στο στάδιο όπου το προϊόν βρίσκεται στον προμηθευτή το Σ. Δ. Π. επεμβαίνει με τις προδιαγραφές των προϊόντων, με τους όρους προμήθειας, τον έλεγχο των προϊόντων και την αξιολόγηση των προμηθευτών.
2. Όταν το προϊόν βρίσκεται εντός της εταιρίας το σύστημα προβλέπει την ύπαρξη διαδικασιών, οδηγιών και εντύπων ώστε να προσδιορίζεται, να διασφαλίζεται και να τεκμηριώνεται η ποιότητα του προϊόντος και των υπηρεσιών. Επιπλέον, πραγματοποιείται έλεγχος των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και επιθεωρήσεις από την Δ. Δ. Π. Ε. Ε. Α. ώστε να διαπιστώνεται ο βαθμός συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές. Στη συνέχεια, μετά από τις διαπιστώσεις πραγματοποιείται διαχείριση των διορθωτικών ενεργειών και των παραπόνων των πελατών.
3. Όσον αφορά στο στάδιο όπου το προϊόν έχει φτάσει στον πελάτη το σύστημα προβλέπει την συνέχιση τις ικανοποίησης του καταναλωτή με υπηρεσίες μετά την πώληση, με

ερωτηματολόγια για τη μέτρηση της ικανοποίησης και με αλληλογραφία περί θεμάτων που αφορούν το σύστημα διασφάλισης ποιότητας.

### διασφάλιση ποιότητας των υλικών και διαδικασιών



Σχήμα 9.3 Επέμβαση του Σ. Δ. Π. ανά στάδιο στην αλυσίδα προμηθευτή-πελάτη.

Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας περιλαμβάνει αρμοδιότητες, διαδικασίες, οδηγίες και έντυπα που οριοθετούν και καθορίζουν τις απαιτούμενες εργασίες προσδιορίζοντας τον τρόπο εκτέλεσής τους, ώστε να εξασφαλίζεται η ποιότητα στα προϊόντα και στις υπηρεσίες. Αυτό που έχει εκπαιδευτικό ενδιαφέρον σε ένα Σ. Δ. Π. είναι να εξεταστεί το περιεχόμενο και το ύφος των διαδικασιών, αφού αυτές δείχνουν ποιες εργασίες απαιτούνται και για ποιο σκοπό. Από την άλλη μεριά, οι αρμοδιότητες και οι οδηγίες είναι πιο λεπτομερείς και ξεφεύγουν από τον σκοπό της παρούσας εργασίας.

Σε μία εταιρία πετρελαιοειδών, όπως η ΕΚΟ-ΕΛΛΑΔΑ, το Σ. Δ. Π. μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες:

1. Διαδικασία προμήθειας υλικών ή υπηρεσιών.
2. Διαδικασία αξιολόγησης προμηθευτών.
3. Διαδικασία σχεδιασμού προϊόντος – υπηρεσιών.
4. Διαδικασία παραγωγής.
5. Διαδικασία ελέγχου ποιότητας.
6. Διαδικασία επιθεωρήσεων.
7. Διαδικασία επισήμανσης και ιχνηλασιμότητας προϊόντος.
8. Διαδικασία μεταχείρισης – αποθήκευσης – διακίνησης.
9. Διαδικασία συντήρησης εξοπλισμού γραφείων και εγκαταστάσεων.
10. Διαδικασία διαχείρισης μη συμμορφούμενων προϊόντων.
11. Διαδικασία τήρησης αρχείων ποιότητας.
12. Διαδικασία ανασκόπησης σύμβασης και παραγγελιοληψίας.
13. Διαδικασία διακίνησης σχεδίων, προδιαγραφών και τεχνικών εγγράφων – δεδομένων.
14. Διαδικασία τυποποίησης – κωδικοποίησης και ελέγχου εγγράφων.

15. Διαδικασία εκπαίδευσης προσωπικού.
16. Διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών μετά την πώληση.
17. Διαδικασία χειρισμού παραπόνων πελατών.
18. Διαδικασία έγκρισης απόκλισης.
19. Διαδικασία ελέγχου και διακρίβωσης μέσω μέτρησης και ελέγχου.
20. Διαδικασία στατιστικού ελέγχου.
21. Διαδικασία ανασκόπησης του συστήματος.
22. Διαδικασία διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

#### **9.4.Ι ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΥΛΙΚΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.**

Σκοπός της διαδικασίας προμήθειας υλικών και υπηρεσιών είναι να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι προμήθειες, να ορίσει τους υπεύθυνους και να καθορίσει τα έντυπα που τεκμηριώνουν την υλοποίηση της διαδικασίας.

Σε μια εταιρία πετρελαιοειδών υπάρχουν ανάγκες σε:

1. Πρώτες ύλες ( καύσιμα, ορυκτέλαια )
2. Υλικά συσκευασίας
3. Εργαλεία ανταλλακτικά
4. Αναλώσιμα υλικά
5. Όργανα ελέγχου
6. Μεταφορές
7. Έτοιμα προϊόντα
8. Ηλεκτρομηχανολογικές εργασίες

Τα βήματα που είναι δυνατόν να ακολουθηθούν είναι τα παρακάτω:

1. Έρευνα αγοράς, προκήρυξη διαγωνισμού, καταχώριση σφραγισμένων προσφορών, άνοιγμα των προσφορών, αξιολόγηση – διαπραγμάτευση επί των προσφορών, κατακύρωση διαγωνισμού.
2. Αίτηση προμήθειας, έγκριση από τους αρμόδιους προϊστάμενους, προώθηση της αίτησης στην Δ/ση Προμηθειών, εκτέλεση από τα αρμόδια τμήματα. Να σημειωθεί ότι οι προμηθευτές πρέπει να είναι αξιολογημένοι και εγκεκριμένοι, σύμφωνα με τα κριτήρια ποιότητας.
3. Σύναψη της σύμβασης προμήθειας μετά από την επικύρωση της προσφοράς.

#### **9.4.ΙΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.**

Σκοπός της διαδικασίας είναι να περιγράψει τον τρόπο αξιολόγησης των προμηθευτών της εταιρίας, αναφορικά με θέματα ποιότητας, υγιεινής, ασφάλειας και περιβάλλοντος.

Υπάρχουν τέσσερις βασικές κατηγορίες προμηθευτών:

- A) κατασκευαστές
- B) αντιπρόσωποι
- Γ) μεγάλες αποθήκες
- Δ) παροχή υπηρεσιών

Ανάλογα με την περίπτωση θα πρέπει να καθοριστούν τα τμήματα και οι διευθύνσεις που θα εμπλακούν στην αξιολόγηση.

Ο προμηθευτής θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι παρέχει την απαιτούμενη από την εταιρία ποιότητα και να αποδεικνύει την θετική του στάση σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος και πρόληψης ατυχημάτων κατά τη διαχείριση των προϊόντων του ή την παροχή των υπηρεσιών του.

Ανάλογα με την κρισιμότητα του αντικειμένου, η ποιοτική αξιολόγηση του προμηθευτή μπορεί να γίνει:

- A) με επίσκεψη στις εγκαταστάσεις του προμηθευτή και με επιθεωρήσεις
- B) με την αξιοποίηση πιστοποιητικών ποιότητας που ήδη έχει ο προμηθευτής από τρίτους
- Γ) με αποστολή δείγματος ή χρησιμοποίηση της εμπειρίας τρίτων
- Δ) με αξιολόγηση της προηγούμενης απόδοσής του.

#### **9.4.ΙΙΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ – ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ.**

Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να περιγράψει τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται και τεκμηριώνεται ο σχεδιασμός, κάθε δραστηριότητα μελέτης, ανάλυσης, σχεδίασης, βελτίωσης και ανάπτυξης προϊόντων, έργων και υπηρεσιών και η ανασκόπηση αυτών, ώστε να διασφαλίζεται ότι όλες οι απαιτήσεις των πελατών μπορούν να καλυφθούν κατά την υλοποίηση των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού.

Μπορούν να εντοπιστούν τρία στάδια στη διαδικασία σχεδιασμού:

1. Πρόταση για σχεδιασμό.

Ø Έρευνα της αγοράς για αξιολόγηση μηνυμάτων που εντοπίζουν περιθώρια σχεδιασμού νέου προϊόντος.

Ø Σύνταξη της πρότασης για σχεδιασμό περιλαμβάνοντας όλα τα ενδεικτικά στοιχεία και τις προβλέψεις ( κόστη, πωλήσεις, χρόνο κτλ ).

Ø Υποβολή της πρότασης.

Ø Έγκριση της πρότασης και καθορισμός του διαχειριστή του έργου.

2. Πρόγραμμα και μελέτη του σχεδιασμού.

Ø Συντάσσεται το πρόγραμμα του σχεδιασμού με τις απαραίτητες ενέργειες.



Ø Μελέτη του σχεδιασμού, όπου αναλύονται λεπτομερέστερα όλοι οι παράγοντες και τα στοιχεία.

3. Υλοποίηση του σχεδιασμού.

Ø Παρακολούθηση της υλοποίησης του σχεδιασμού και λήψη διορθωτικών ενεργειών.

Ø Σύγκριση των αποτελεσμάτων με τα δεδομένα και τα κριτήρια αποδοχής.

Μετά την έγκριση της υλοποίησης του σχεδιασμού το προϊόν μπορεί να ενταχθεί στην κανονική λειτουργία της εταιρίας.

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού μπορεί να διεξαχθεί έλεγχος μέσα από ανασκοπήσεις για να διαπιστωθεί αν όλα βαίνουν σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Τέλος, η επικύρωση του σχεδιασμού πραγματοποιείται υπό συνθήκες εφαρμογής και λειτουργίας, ώστε να διαπιστωθεί αν τα αποτελέσματα του σχεδιασμού ικανοποιούν τις προκαθορισμένες ανάγκες του πελάτη, όπως αυτές είχαν ανιχνευθεί στην αρχή.

#### **9.4.IV ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.**

Σκοπός της διαδικασίας παραγωγής είναι η ανάλυση του τρόπου με τον οποίο υλοποιούνται τα προγράμματα παραγωγής των επιμέρους τμημάτων. Η παραγωγή πρέπει να γίνεται υπό ελεγχόμενες συνθήκες ώστε να:

Ø Διασφαλίζεται η ποιότητα των ενδιάμεσων και τελικών προϊόντων, η ικανοποίηση και η ασφάλεια του χρήστη.

Ø Να διασφαλίζεται η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων, του εξοπλισμού και του περιβάλλοντος.

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας παραγωγής πρέπει να γίνεται βάση:

1. Των αναγκών σε ποσότητα, ποιότητα, χρόνο
2. Των αποθεμάτων σε προϊόντα
3. Των αποθεμάτων σε πρώτες ύλες
4. Τη διαθεσιμότητα πόρων
5. Τη σωστή λειτουργία του συστήματος ασφάλειας, υγιεινής και περιβάλλοντος

Η παραγωγή πρέπει να γίνεται βάση των τεχνικών προδιαγραφών, σχεδίων και προγραμμάτων ποιότητας και να εκτελείται από προσωπικό που έχει τα απαραίτητα προσόντα και εμπειρία, ενώ παράλληλα υπόκειται και σε εκπαίδευση.

#### **9.4.V ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

Σκοπός της διαδικασίας είναι να αναλύσει τα είδη του ελέγχου ποιότητας, να ορίσει τα σημεία του ελέγχου και να προσδιορίσει τους υπευθύνους τήρησής της ώστε να ικανοποιούνται οι προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.

Έλεγχοι ποιότητας μπορούν να πραγματοποιηθούν

Ø Στα εισερχόμενα προϊόντα. Πρέπει να καθορίζεται σαφώς από ποιον γίνεται ο έλεγχος, σε πόσα δείγματα, σε ποια χρονική συχνότητα και να προσδιορίζονται οι περιπτώσεις αποδοχής ενός εισερχόμενου προϊόντος κατά παρέκκλιση των προδιαγραφών ποιότητας.

Ø Στην παραγωγική διαδικασία. Πρέπει να προσδιορίζεται η συχνότητα του ελέγχου, το δείγμα και οι υπεύθυνοι ελέγχου. Ο προγραμματισμός του ελέγχου της παραγωγικής διαδικασίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη την αξιοπιστία του εξοπλισμού, τη γνώση του εργαζόμενου, την ποιότητα των χρησιμοποιούμενων υλικών, την κρισιμότητα της ελεγχόμενης ιδιότητας, το εύρος ανοχής του ελεγχόμενου στοιχείου και τους κανόνες και πρότυπα που εφαρμόζονται στη συγκεκριμένη παραγωγική διαδικασία.

#### **9.4. VI ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΕΩΝ.**

Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό:

1. να προσδιορίσει αν το Σ. Δ. Π. της εταιρίας

Ø λειτουργεί σύμφωνα με τις αντίστοιχες πολιτικές και τα εφαρμοζόμενα πρότυπα.

Ø είναι αποτελεσματικό και επιτυγχάνει συστηματική συμμόρφωση της εταιρίας προς τις εφαρμοζόμενες προδιαγραφές, την ισχύουσα νομοθεσία και τους εφαρμοζόμενους κανονισμούς ποιότητας.

2. να ενημερώνει και να προκαλεί ενέργειες των αρμόδιων Διευθυντών για διαρκή βελτίωση των συστημάτων λειτουργίας με άρση των μη συμμορφώσεων και των ανεπαρκειών που προσδιορίζονται.

Η διαδικασία καθορίζει το πεδίο εφαρμογής των επιθεωρήσεων, που είναι όλοι οι χώροι της εταιρίας όπου εφαρμόζεται το Σ. Δ. Π.

Επιπλέον, γίνεται κατηγοριοποίηση των επιθεωρήσεων σε:

Ø εσωτερικές επιθεωρήσεις, οι οποίες με τη σειρά τους χωρίζονται σε τακτικές και περιοδικές, κατ' εντολή της Διοίκησης, έκτακτες.

Ø Εξωτερικές επιθεωρήσεις που πραγματοποιούνται από επιθεωρητές, που μπορεί να είναι αντιπρόσωποι πελάτη, προμηθευτή, οργανισμού πιστοποίησης, εταιρίας συμβούλων.

Ø Διαγνωστικές που εξετάζουν το βαθμό συμμόρφωσης στο σύστημα και την ικανοποίηση από τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ø Διερευνητικές που αφορούν στη διερεύνηση συγκεκριμένων προβλημάτων, παραπόνων, μη συμμορφώσεων.

Στη διαδικασία αναλύεται ακόμη ο προγραμματισμός της επιθεώρησης, η εκτέλεσή της, οι βασικές τεχνικές επιθεώρησης, ο τρόπος σύνταξης της έκθεσης του επιθεωρητή και η ανασκόπηση των ευρημάτων της επιθεώρησης.

#### **9.4.VII ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗΣ ΚΑΙ ΙΧΝΗΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ.**

Σκοπός της διαδικασίας είναι να προδιαγράψει τις απαιτήσεις για επισήμανση και ιχνηλασιμότητα των πρώτων υλών, τελικών προϊόντων και των αποβλήτων που χρησιμοποιούνται, παράγονται και διακινούνται από την εταιρία.

Η επισήμανση των προϊόντων πρέπει να διασφαλίζει την άμεση αναγνώριση

1. της ταυτότητας του προϊόντος,
2. της ποιοτικής του κατάστασης,
3. της ημερομηνίας παραγωγής του ή της ημερομηνίας του τελευταίου ελέγχου,
4. του συμβόλου ταξινόμησης αν απαιτείται,
5. των στοιχείων διαχείρισης του προϊόντος σε σχέση με την ασφάλεια και το περιβάλλον αν απαιτείται.

Στη διαδικασία πρέπει καθορίζεται η κλίμακα της επισήμανσης που να δείχνει σε τι κατάσταση ποιότητας και ελέγχου βρίσκεται το προϊόν. Επιπλέον, πρέπει να επισημαίνονται και οι χώροι όπου βρίσκονται τα προϊόντα – υλικά, καθώς και τα μέσα μεταφοράς.

Όσον αφορά στην ιχνηλασιμότητα των προϊόντων και υλικών απαραίτητο στοιχείο είναι η κατηγοριοποίησή τους. Η κατηγοριοποίηση θα πρέπει να προσδιορίζει την προέλευση της παρτίδας του, τις τεχνικές του προδιαγραφές, τους ελέγχους στους οποίους υπεβλήθη και τα αποτελέσματα των ελέγχων.

#### **9.4.VIII ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ, ΑΠΟΘΗΚΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΥΛΙΚΩΝ.**

Σκοπός της διαδικασίας είναι η περιγραφή του τρόπου αποθήκευσης και διακίνησης των υλικών ώστε να αποφεύγεται η φθορά ή η καταστροφή τους, να εξασφαλίζεται η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων και να προστατεύεται το περιβάλλον.

Η διαδικασία πρέπει να εφαρμόζεται σε όλους του αποθηκευτικούς χώρους όπου φυλάσσονται τελικά και ενδιάμεσα αγαθά, πρώτες ύλες, απόβλητα, υλικά και μέσα προστασίας του περιβάλλοντος.

Ο σκοπός της διαδικασίας επιτυγχάνεται με

1. κατάλληλη συσκευασία
2. κατάλληλα μεταφορικά μέσα
3. κατάλληλο εξοπλισμό σε αποθηκευτικούς χώρους
4. παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης και μέσων προστασίας
5. διατήρηση των απαιτούμενων συνθηκών περιβάλλοντος και αποθήκευσης
6. εφαρμογή κατάλληλων οδηγιών εργασίας.

Οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να φέρουν επαρκή μέσα για την αποφυγή ανασφαλών καταστάσεων, τη διαχείριση των αποβλήτων και την έγκαιρη αντιμετώπιση έκτακτων

περιστατικών. Επίσης, τα υλικά πρέπει να φέρουν επισημάνσεις, ώστε να εντοπίζονται σε περίπτωση προβλήματος στην ποιότητα και να προστατεύεται το προσωπικό και το περιβάλλον.

Τα εισερχόμενα υλικά ελέγχονται ποιοτικά κατά την παραλαβή τους και εάν κριθούν κατάλληλα προωθούνται προς αποθήκευση. Για την αποφυγή φθοράς των υλικών από την παραμονή στην αποθήκη χρησιμοποιείται το σύστημα First In First Out. Καμία αποστολή προϊόντων δεν πραγματοποιείται εάν δεν έχουν ελεγχθεί όλα ποιοτικά.

Η ποσοτική παρακολούθηση των αποθηκευμένων υλικών γίνεται λογιστικά και με φυσικές απογραφές, ώστε να διασφαλίζεται η πρόληψη απωλειών προς το περιβάλλον ή προς λάθος σημεία της παραγωγικής διαδικασίας.

#### **9.4.IX ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΩΝ ΚΑΙ ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ.**

Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να περιγράψει τα είδη της συντήρησης που ακολουθεί η εταιρία και να καθορίσει τις ευθύνες – αρμοδιότητες του προσωπικού.

Υπάρχουν δύο είδη συντήρησης η απρόβλεπτη ( επισκευαστική ) και η προγραμματισμένη.

A) Στην απρόβλεπτη συντήρηση, ο χρήστης διαπιστώνει συμπτώματα δυσλειτουργίας του εξοπλισμού και ενημερώνει τον προϊστάμενο, ο οποίος με τη σειρά του μεριμνά για την αποκατάσταση του προβλήματος αναθέτοντας την επιδιόρθωση στο χρήστη ή ενημερώνοντας τον αρμόδιο συντήρησης. Ο αρμόδιος συντήρησης ενημερώνει τον προϊστάμενό του, ο οποίος διερευνά τη βλάβη και προσδιορίζει όλους τους παράγοντες της επισκευής. Ο αρμόδιος συντήρησης ενημερώνει τον προϊστάμενο του τμήματος όπου υπάρχει η βλάβη και προχωρά στην επισκευή κατόπιν συνεννόησης.

B) Στην προγραμματισμένη συντήρηση τα εντεταλμένα στελέχη της εταιρίας πραγματοποιούν συντηρήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα. Σε συνεργασία με τους προϊσταμένους και τους χρήστες του εξοπλισμού καταρτίζουν πρόγραμμα της επόμενης προληπτικής συντήρησης.

#### **9.4.X ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΜΗ ΣΥΜΜΟΡΦΟΥΜΕΝΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.**

Η διαχείριση υλικού με αποκλίσεις έχει σκοπό να εξασφαλίσει ότι τα υλικά Δε θα προωθηθούν σε επόμενες φάσεις της παραγωγικής γραμμής και ότι οι αποφάσεις για την τύχη τους λαμβάνονται από εξουσιοδοτημένα άτομα.

Όταν κατά τον έλεγχο ποιότητας διαπιστωθεί ότι εισερχόμενα υλικά είναι εκτός προδιαγραφών τότε ο υπεύθυνος για τη διενέργεια του ελέγχου πρέπει να καταγράψει το πρόβλημα, να κοινοποιήσει το έντυπο ελέγχου στους προϊστάμενους, να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την επισήμανσή τους και την αποθήκευσή τους σε ειδικούς χώρους.

Ανάλογα με την κρισιμότητα της αστοχίας και το είδος του προϊόντος η απόφαση για την τύχη τους μπορεί να είναι:

- Ø διόρθωση και επανέλεγχος
- Ø σκάρτο και επιστροφή στον προμηθευτή
- Ø χρήση ως έχει
- Ø διαλογή 100%
- Ø ανακύκλωση
- Ø κατάταξη σε άλλη κλάση

#### **9.4.XI ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΡΗΣΗΣ ΑΡΧΕΙΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

Η διαδικασία έχει σκοπό να περιγράψει ποιοι φάκελοι και αρχεία συνιστούν το αρχείο τεκμηρίωσης της ποιότητας, υγιεινής, ασφάλειας, περιβάλλοντος και να καθορίσει ποιος είναι υπεύθυνος για την τήρηση των αρχείων.

Το αρχείο μπορεί να περιλαμβάνει εσωτερικά έγγραφα, την μορφοποίηση των οποίων αναλαμβάνει η εταιρία, εξωτερικά έγγραφα από εξωτερικούς φορείς και ηλεκτρονικά δεδομένα.

Μέσω του αρχείου τεκμηρίωσης ποιότητας, υγιεινής, ασφάλειας και περιβάλλοντος παρέχονται αποδείξεις ότι η εταιρία κατά τη λειτουργία της εφαρμόζει τα αντίστοιχα πρότυπα για την ποιότητα, την υγιεινή, την ασφάλεια και την προστασία του περιβάλλοντος και ότι τα προϊόντα που προωθούνται στους πελάτες είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις των συμβάσεων και παραγγελιών.

#### **9.4.XII ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΟΛΗΨΙΑΣ.**

Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι:

- Ø να περιγράψει τον τρόπο διαμόρφωσης της σύμβασης,
- Ø να καθορίσει τον τρόπο που παραλαμβάνεται, ελέγχεται και αξιολογείται το μήνυμα παραγγελιοληψίας,
- Ø να ορίσει τους αποδέκτες του μηνύματος και
- Ø να περιγράψει τον τρόπο που η παραγγελία προωθείται από τον αποδέκτη προς τον αρμόδιο για την υλοποίησή της.

Η διαδικασία της σύναψης σύμβασης ξεκινάει με την εξεύρεση του πελάτη – αγορά, τη σωστή αξιολόγηση των αναγκών. Στη συνέχεια, η αρμόδια Εμπορική Διεύθυνση αξιολογεί αν οι καταγεγραμμένες ανάγκες καλύπτονται από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρίας και κατόπιν συμφωνούν με τον πελάτη όλες τις πληροφορίες που απαιτούνται για την υποβολή της σχετικής προσφοράς.

Εάν υπάρχει μικρή διαφοροποίηση από τις πολιτικές που εφαρμόζει η εταιρία στον τιμοκατάλογο, τότε επιβεβαιώνουν τη δυνατότητα ανταπόκρισης. Για ιδιαίτερα μεγάλα μεγέθη συμφωνιών, καθώς και σε περίπτωση μεγάλης διαφοροποίησης τα Τμήματα Πωλήσεων διερευνούν τη δυνατότητα ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη.

Στη συνέχεια, αποστέλλεται η προσφορά στον πελάτη και αν γίνει αποδεκτή υπογράφεται σχετική σύμβαση, η οποία με τη σειρά της καταγράφεται στα αρχεία της εταιρίας.

Όσον αφορά στην παραγγελιοληψία, η παραγγελία:

1. Καταγράφεται.
2. Εξετάζεται η δυνατότητα ικανοποίησής της.
3. Σε περίπτωση φυσικής ή συμβατικής / πιστωτικής αδυναμίας ενημερώνεται ο πελάτης και ο προϊστάμενος του παραγγελιολήπτη.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, κάθε Διεύθυνση συντάσσει προς τη Διοίκηση πίνακα ανεκτέλεστων παραγγελιών όπου αναφέρει το προϊόν, τον πελάτη, την αιτία μη ικανοποίησης και τις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

#### **9.4.XIII ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΧΕΔΙΩΝ, ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.**

Σκοπός της διαδικασίας είναι να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα όλων των χρησιμοποιούμενων εγγράφων στον οργανισμό.

Τα έγγραφα που αφορά η διαδικασία είναι εγχειρίδια διαχείρισης ποιότητας, διαδικασίες – οδηγίες – έντυπα – αρμοδιότητες και απαιτούμενα προσόντα, οργανογράμματα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, υγιεινής, ασφάλειας και περιβάλλοντος.

Η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει τον τρόπο διακίνησης των εγγράφων όταν αυτά εκδίδονται για πρώτη φορά, όταν αναθεωρούνται, όταν ακυρώνονται και να αναφέρεται και στα εξωτερικά έγγραφα που λαμβάνει και διατηρεί η εταιρία. Στη διαδικασία πρέπει να περιγράφεται η μέθοδος ελεγχόμενης διανομής και διακίνησης των σχεδίων, προδιαγραφών και τεχνικών εγγράφων, ώστε να διασφαλίζεται ότι τα παραπάνω έγγραφα πάνε με ασφάλεια στους κατάλληλους αποδέκτες, ότι βρίσκονται στα κατάλληλα φυσικά και ηλεκτρονικά αρχεία, ότι δεν υπάρχει διαρροή πληροφοριών και ότι συμπληρώνονται τα απαραίτητα έντυπα τεκμηρίωσης.

#### **9.4.XIV ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΓΓΡΑΦΩΝ.**

Σκοπός της διαδικασίας είναι η περιγραφή και ανάλυση της τυποποίησης – κωδικοποίησης και ελέγχου όλων των εγγράφων και δεδομένων του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας, ώστε να υπάρχει ενιαία μορφολογική παρουσίαση των χρησιμοποιούμενων εγγράφων.

Ένα έγγραφο συντάσσεται από τον χρήστη του κατόπιν εγκρίσεως του προϊσταμένου και συνεργασίας με άλλα τμήματα εάν κρίνεται απαραίτητο. Κατόπιν, το έγγραφο διανέμεται στους ενδιαφερόμενους και υπόκειται σε σχολιασμό από αυτούς. Στη συνέχεια, τα έγγραφα αποστέλλονται στη Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας και Ασφάλειας για να κριθεί εάν το έγγραφο πληρεί τα κριτήρια συμβατότητας και γίνεται η ελεγχόμενη διανομή.

Στη διαδικασία πρέπει να περιγράφεται και το κοινό σύστημα κωδικοποίησης των εγγράφων το οποίο πρέπει να βασίζεται σε ένα γενικό τύπο που περιλαμβάνει συντομογραφίες και αριθμούς, για παράδειγμα X – Ψ/ Ω..Z / 000.

#### **9.4.XV ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.**

Η διαδικασία έχει σκοπό να εξασφαλίζει ότι όλο το προσωπικό της εταιρίας υπόκειται σε συνεχή και περιοδική εκπαίδευση και ενημέρωση για την βελτίωση των γνώσεών του, με στόχο την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων του.

Εκπαίδευση γίνεται στις εξής περιπτώσεις:

- α) σε νεοπροσλαμβανόμενο προσωπικό που εκπαιδεύεται κατά την πρόσληψη για χρονικό διάστημα ανάλογα με την εμπειρία του και κατά την παραγωγική διαδικασία για θέματα που αφορούν τη δραστηριότητα της εταιρίας και θέματα ποιότητας, ασφάλειας και περιβάλλοντος.
- β) πριν ή κατά τις πρώτες φάσεις της απασχόλησης των εργαζομένων σε μια νέα θέση ή την ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων, εκπαιδεύονται σε θέματα ποιότητας, ασφάλειας, υγιεινής και περιβάλλοντος, σε οδηγίες και πρότυπα που εφαρμόζονται στη συγκεκριμένη θέση.
- γ) κατά την αναδιάρθρωση τμημάτων πραγματοποιείται εκπαίδευση σε νέες διαδικασίες, οδηγίες και έντυπα.
- δ) πριν ή κατά την εγκατάσταση νέων συστημάτων λειτουργίας, όπως οδηγίες, νέος εξοπλισμός, αυτοματισμοί, γίνεται εκπαίδευση για την ασφαλή λειτουργία των συστημάτων και για την ασφάλεια, υγιεινή και προστασία του περιβάλλοντος.
- ε) ανά τακτά χρονικά διαστήματα συντελείται επαναληπτική εκπαίδευση πάνω σε διαδικασίες, οδηγίες, κ. τ. λ. κατά τη διάρκεια της εργασίας ( on the job training ).

Κάθε Διεύθυνση αποστέλλει τις ετήσιες εκπαιδευτικές τις ανάγκες στην Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων και Εκπαίδευσης, η οποία καταρτίζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης σε συνεργασία με τις ενδιαφερόμενες Διευθύνσεις εξετάζοντας, παράλληλα, το φάκελο του εργαζόμενου, τις αρμοδιότητές του και τα φύλλα αξιολόγησης.

#### **9.4.XVI ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΩΛΗΣΗ.**

Σκοπός της διαδικασίας είναι περιγραφή του τρόπου αντιμετώπισης τεχνικών κυρίως προβλημάτων από τη χρήση των προϊόντων της ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε.

Η εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση περιλαμβάνει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Ø Προγραμματισμένες επισκέψεις με σκοπό τη διερεύνηση της ικανοποίησης του πελάτη και την ανταλλαγή πληροφοριών για τις τυχόν επιχειρηματικές ή τεχνολογικές εξελίξεις από την ΕΚΟ – ΕΛΔΑ ή την υπόλοιπη αγορά.
- Ø Επίλυση προβλημάτων που διαπιστώνονται κατά τη χρήση των προϊόντων της ΕΚΟ – ΕΛΔΑ.
- Ø Παρακολούθηση της κατάστασης του προϊόντος στη μηχανή του πελάτη ή του εξοπλισμού της εταιρίας που χρησιμοποιεί ο πελάτης.
- Ø Παροχή τεχνικής υποστήριξης στο τεχνικό προσωπικό των πελατών με τη μορφή εκτέλεσης μελετών, παροχής συμβουλών, παροχής πληροφοριών, εκπαίδευσης.

#### **9.4.XVII ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.**

Σκοπός της διαδικασίας είναι η συγκέντρωση και εξέταση των παραπόνων των πελατών, η αντιμετώπιση των παραπόνων, η στατιστική τους ανάλυση, η εκτίμηση της ικανοποίησης του πελάτη και η λήψη μέτρων για αποφυγή επανάληψης του προβλήματος.

Τα στάδια χειρισμού των παραπόνων είναι τα εξής:

- Ø Καταγραφή του παραπόνου
- Ø Διερεύνηση και αξιολόγηση του παραπόνου
- Ø Λήψη διορθωτικών μέτρων και ενεργειών για την κατά προτεραιότητα αποκατάσταση του προβλήματος του πελάτη
- Ø Επικοινωνία και ενημέρωση του πελάτη
- Ø Λήψη προληπτικών μέτρων

Η Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας και Ασφάλειας ενημερώνεται για όλα τα παράπονα, παραλαμβάνει τα ερωτηματολόγια, αναλύει στατιστικά τα παράπονα και καλεί τη σύσκεψη για την ανασκόπηση των παραπόνων.

#### **9.4.XVIII ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΑΠΟΚΛΙΣΗΣ.**

Η διαδικασία έχει σκοπό να καθορίσει τον τρόπο που τεκμηριώνονται, γνωστοποιούνται και εγκρίνονται οι όποιες αποκλίσεις από τα προδιαγραφόμενα. Η συγκεκριμένη διαδικασία ενεργοποιείται σε περίπτωση όπου αποκλίνουν υλικά μπορούν ή πρέπει να χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία.

Το αρμόδιο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας αποστέλλει αντίγραφο του δελτίου ποιότητας στη Δ. Δ. Π. Α. και σε όποιο άλλο Τμήμα ή Διεύθυνση κρίνεται απαραίτητο. Σε περίπτωση όπου



για τη χρήση των υλικών αυτών στην παραγωγή απαιτούνται συγκεκριμένες οδηγίες, τότε και αυτές πρέπει να αποστέλλονται από το εξουσιοδοτημένο στέλεχος. Εφόσον η απόκλιση συνεπάγεται αλλοίωση των τεχνικών προδιαγραφών που έχουν συμφωνηθεί με τον πελάτη, τότε απαιτείται και έγγραφη έγκριση του τελευταίου.

Η Διεύθυνση Διασφάλισης Ποιότητας και Ασφάλειας αρχειοθετεί το δελτίο ποιότητας, σε τακτά χρονικά διαστήματα προβαίνει σε στατιστική ανάλυση των κατά παρέκκλιση αποδοχών και συγκαλεί τη σύσκεψη στην οποία παρουσιάζονται τα στατιστικά, διερευνώνται τα αίτια των μη συμμορφώσεων και προτείνονται μέτρα για την απόλυσή τους.

#### **9.4.XIX ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΚΡΙΒΩΣΗΣ ΜΕΣΩΝ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ.**

Η διαδικασία αυτή έχει σκοπό να διασφαλίσει ότι όλα τα όργανα μέτρησης και ελέγχου της εταιρίας διακριβώνονται, λειτουργούν και χρησιμοποιούνται σωστά και επιτυγχάνουν την ζητούμενη ακρίβεια. Η διαδικασία αφορά όλα τα όργανα ελέγχου και μετρήσεων που χρησιμοποιεί η εταιρία για να αποδείξει τη συμμόρφωση των προϊόντων της προς τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, καθώς και όργανα που χρησιμοποιούνται για μετρήσεις που αφορούν την υγιεινή, την ασφάλεια και το περιβάλλον.

Τα μέσα μέτρησης και ελέγχου πρέπει:

- Ø Να κωδικοποιούνται με μονοσήμαντους αριθμούς, ώστε να αναγνωρίζονται.
- Ø Να είναι καταγεγραμμένα σε μία κατάσταση, η οποία θα φέρει τον κωδικό, την περιγραφή, τη θέση, την απαίτηση για διακρίβωση και το τεχνικό εγχειρίδιο του οργάνου.
- Ø Να έχουν το καθένα την οδηγία διακρίβωσής του, η οποία να είναι διαθέσιμη στο κατάλληλο προσωπικό.
- Ø Να διακριβώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, που εξαρτώνται από τη χρήση, τις συνθήκες λειτουργίας, τη νομοθεσία, τη ζητούμενη ακρίβεια του οργάνου.
- Ø Να επισημαίνονται, ώστε να προσδιορίζεται η ποιοτική τους κατάσταση και το αν απαιτείται διακρίβωση πριν τη χρήση τους.
- Ø Να σφραγίζονται όταν επιδέχονται ρύθμιση των διατάξεων λειτουργίας τους.
- Ø Να επισημαίνονται κατάλληλα και να απομακρύνονται όταν έχουν υποστεί ζημιά, η ακρίβεια τους τεθεί υπό αμφισβήτηση ή το προβλεπόμενο διάστημα από την προηγούμενη διακρίβωση έχει παρέλθει.

#### **9.4.XX ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.**

Σκοπός των στατιστικών αναλύσεων είναι να εξεταστεί ο βαθμός συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, ο ρυθμός βελτίωσης του Σ. Δ. Π. και ο ρυθμός εξέλιξης των προβλημάτων.

Οι στατιστικές αναλύσεις αφορούν:

- Ø Τα μερίδια εισερχόμενων υλικών σε σχέση με τον αριθμό ή το ποσοστό αποδοχών ή απορρίψεών τους, με σκοπό να γνωρίζει την ικανότητα των αξιολογούμενων προμηθευτών της.
- Ø Τα μερίδια τελικών προϊόντων σε σχέση με την αποδοχή ή απόρριψή τους, με σκοπό να γνωρίζει την ικανοποίηση των πελατών.
- Ø Τα παράπονα των πελατών με σκοπό τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Ø Τα ερωτηματολόγια εκτίμησης ικανοποίησης πελατών με σκοπό τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών.
- Ø Τις διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, ώστε να γνωρίζει η εταιρία το ρυθμό βελτίωσης και την αποτελεσματικότητα του Σ. Δ. Π.
- Ø Τις επιθεωρήσεις που πραγματοποιούνται σε σχέση με το ποσοστό των μη συμμορφώσεων που εντοπίζονται με σκοπό να γνωρίζει η εταιρία των αποτελεσματικότητα του Σ. Δ. Π. και τον ρυθμό αποκατάστασης των μη συμμορφώσεων.

#### **9.4.XXI ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.**

Σκοπός της διαδικασίας είναι να ενημερώνει τη Διοίκηση, η οποία ελέγχει την αποτελεσματικότητα του εφαρμοζόμενου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και υιοθετεί κατάλληλες διορθωτικές βελτιωτικές ενέργειες όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Το Σ. Δ. Π. εξετάζεται μία φορά το χρόνο από επιτροπή και ελέγχονται και αξιολογούνται τα ακόλουθα στοιχεία:

- Ø Η πολιτική, οι σκοποί και οι στόχοι της εταιρίας.
- Ø Τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων.
- Ø Τα στατιστικά στοιχεία.
- Ø Τα παράπονα των πελατών.
- Ø Οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.
- Ø Η εξέλιξη των προγραμμάτων υγιεινής, ασφάλειας, περιβάλλοντος.
- Ø Το αρχείο διακρίβωσης οργάνων.
- Ø Το αρχείο αξιολόγησης προμηθευτών.
- Ø Ο βαθμός επίτευξης των στόχων.

Επίσης, καθορίζονται νέοι ποσοτικοποιημένοι στόχοι και αποφασίζονται οι πόροι που θα διατεθούν για την επίτευξή τους.

#### **9.4.ΧΧΙΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ.**

Η διαδικασία σκοπεύει στη συνεχή βελτίωση του Σ. Δ. Π. με στόχο:

1. Να αποκατασταθούν μη συμμορφούμενα προϊόντα που προσφέρθηκαν στον πελάτη.
2. Διόρθωση ανεπάρκειας ή κακής εφαρμογής του Σ. Δ. Π.
3. Αποτροπή επανάληψης προβλημάτων που οδηγούν σε:
  - Ø Μη συμμορφώσεις στην υλοποίηση έργων
  - Ø Παραγωγή και εμπορία μη συμμορφούμενων αγαθών
  - Ø Βλάβες στην ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων
  - Ø Δυσμενείς επιπτώσεις στο περιβάλλον
4. Να αποτρέψουν επανάληψη παραπόνων πελατών.

Οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες μπορεί να προκύψουν από την ανάλυση των στατιστικών στοιχείων, τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων, παράπονα πελατών, προβλήματα των εργαζομένων, την έκδοση νόμων, τη διερεύνηση των ατυχημάτων, την εκτίμηση κινδύνου.

Για την εφαρμογή των διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών μπορούν να ακολουθηθούν τα εξής στάδια:

1. Σύσκεψη και μελέτη του προβλήματος
2. Καθορισμός χρονοδιαγράμματος
3. Εκτίμηση της επιβάρυνσης του κόστους παραγωγής
4. Καταγραφή αποφάσεων
5. Αλλαγή του Σ. Δ. Π.

#### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΠΟ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. [www.eko.gr](http://www.eko.gr) / εταιρία / ιστορικό
2. [www.eko.gr](http://www.eko.gr) / εταιρία / επιχειρησιακή οργάνωση
3. [www.hellenic-petroleum.gr](http://www.hellenic-petroleum.gr) / όμιλος / οργάνωση
4. Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας Εσωτερικού Ελέγχου και Ασφάλειας, παρουσίαση της ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε., Μάρτιος 2000.
5. Διαδικασίες του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας της ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ Δ. Ο. Π. & ΤΩΝ Σ. Δ. Π.

#### 10.1 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΩΝ.

Η εφαρμογή των αρχών της Ολικής Ποιότητας καθώς και το στήσιμο ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας δεν είναι μία εύκολη διαδικασία απαλλαγμένη από δυσκολίες και εμπόδια. Αντίθετα, υπάρχουν δυσκολίες τεχνικής και ανθρώπινης φύσης, άλλες που πηγάζουν από την ιδιομορφία των εταιριών εμπορίας πετρελαιοειδών προϊόντων και άλλες που αφορούν κάθε επιχείρηση που προσανατολίζεται προς τη διασφάλιση της ποιότητας των προϊόντων της.

Όσον αφορά στις εταιρίες πετρελαιοειδών, σε αυτές μπορούν να εντοπιστούν οι παρακάτω δυσκολίες στην εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας:

1. Τα πετρελαιοειδή είναι προϊόντα τα οποία λόγω της φύσης της πρώτης ύλης από την οποία παράγονται δεν μπορούν να αποκλίνουν σε μεγάλο βαθμό από το ποιοτικό επίπεδο της πρώτης ύλης, δηλαδή, του αργού πετρελαίου. Αυτό σημαίνει ότι οι εταιρίες έχουν σημαντικό περιορισμό στην παραγωγή του προϊόντος σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών. Απόδειξη αποτελεί το γεγονός ότι οι βενζίνες όλων των εταιριών είναι, με ένα μικρό περιθώριο διαφοροποίησης, ίδιες. Δεν μπορεί μια εταιρία εύκολα να αυξήσει την ποιότητα των προϊόντων της και σε όσες περιπτώσεις αυτό συμβεί το κόστος αυξάνει κατακόρυφα. Εξαιρέση αποτελούν τα λιπαντικά, τα οποία έχουν μεγάλο περιθώριο ποιοτικής επεξεργασίας και για αυτόν το λόγο συναντάμε πολλές διαβαθμίσεις και τύπους λιπαντικών στην αγορά.
2. Μία δυσκολία, ακόμη, αποτελεί το γεγονός ότι οι εταιρίες πετρελαιοειδών, όπως η ΕΚΟ – ΕΛΔΑ, οι οποίες υπόκεινται στον κρατικό έλεγχο αντιμετωπίζουν μία δυσκολία στο να διατηρούν μακροχρόνιες επαγγελματικές σχέσεις με προμηθευτές που πληρούν τις απαιτήσεις για ποιότητα της εταιρίας, συνεπώς και των πελατών. Εξαιτίας του δημόσιου χαρακτήρα τέτοιων εταιριών, η μόνιμη συνεργασία με συγκεκριμένους προμηθευτές μπορεί να θεωρηθεί ως έλλειψη διαφάνειας σε διαγωνισμούς ή ακόμη και αποκλεισμός κάποιων συγκεκριμένων προμηθευτών από την αγορά. Για την αποφυγή τέτοιων αντιδράσεων, που ίσως έχουν και πολιτικό κόστος, θυσιάζονται πολλές φορές επιτυχημένες συνεργασίες με προμηθευτές που πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας και ικανοποιούν τους πελάτες. Συνεπώς, η αρχή της ολικής ποιότητας για μακροχρόνια συνεργασία με τους προμηθευτές συναντά στην περίπτωση κρατικών εταιριών πετρελαιοειδών το εμπόδιο που περιγράφηκε παραπάνω.
3. Οι εταιρίες που παράγουν και εμπορεύονται πετρελαιοειδή προϊόντα είναι κατά κανόνα μεγάλου μεγέθους. Η εισαγωγή ενός συστήματος διασφάλισης της ποιότητας επιβαρύνει και

δυσχεραίνει τη λειτουργία τέτοιου μεγέθους οργανισμών γιατί απαιτεί μια πλειάδα αρμοδιοτήτων, διαδικασιών, οδηγιών και εντύπων. Η παραγωγική, αλλά και η εμπορική διαδικασία πετρελαϊκών εταιριών περιλαμβάνει εργασίες που απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και πολύπλοκο μηχανολογικό εξοπλισμό προηγμένης τεχνολογίας. Η τεκμηρίωση της διασφάλισης της ποιότητας σε πολύπλοκες εργασίες ( αλλά και σε απλές εργασίες ) και στα μηχανήματα, απαιτεί μεγάλο αριθμό εντύπων που η συμπλήρωσή τους δημιουργεί γραφειοκρατία, η οποία με τη σειρά της κάνει την εταιρία περισσότερο δυσκίνητη. Συνέπεια, είναι να αναπτύσσονται παράπονα ή και προστριβές ανάμεσα στους υπαλλήλους και τους επιθεωρητές όταν κατά τη διάρκεια των επιθεωρήσεων βρίσκονται μη συμμορφώσεις.

4. Μεγάλες εταιρίες, όπως οι πετρελαϊκές, έχουν καθιερωμένη δομή στην οργάνωσή τους. Δημιουργείται, κατά συνέπεια, δυσκολία στην ανάμιξη όλου του προσωπικού στην υπόθεση της συμβολής στην ποιότητα του τελικού προϊόντος. Η διοίκηση ολικής ποιότητας και ειδικότερα η επικέντρωση στον πελάτη απαιτεί συνεργασία και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, που σημαίνει ότι χρειάζεται μία οριζόντια οργανωτική δομή η οποία είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ειδικά όταν υπάρχουν διεσπαρμένες εγκαταστάσεις σε μεγάλο γεωγραφικό χώρο. Στην κάθετη οργάνωση το προσωπικό είναι αποκομμένο από το συνολικό έργο και συνεπώς δεν έχει άμεση αντίληψη της συνεισφοράς του στην ποιότητα του τελικού προϊόντος. Επιπλέον, η σχέση ηγεσίας στην κάθετη οργάνωση είναι περισσότερο παραδοσιακή και τυπική και δεν αφήνει πολλά περιθώρια για την ανάπτυξη ομάδων συνεργασίας.

## **10.2 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΕ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ.**

Υπάρχουν και δυσκολίες στην εφαρμογή της ολικής ποιότητας και των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, οι οποίες εμφανίζονται γενικότερα στις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως της εμπορικής τους δραστηριότητας. Οι δυσκολίες που μπορεί να εμφανιστούν είναι οι ακόλουθες:

1. Υψηλές δαπάνες σε χρόνο και χρήμα για τη διαρκή εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ποιότητας γενικότερα, αλλά και σε θέματα που αφορούν την εργασία για την αποτελεσματικότερη και ποιοτική διεξαγωγή της. Αυτού του είδους το κόστος αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη της ολικής ποιότητας αφού αποτρέπει ιδιαίτερα μικρομεσαίες επιχειρήσεις από την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας.
2. Η προετοιμασία για την πιστοποίηση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας απαιτεί την κατανάλωση πολλών εργατοωρών.
3. Δημιουργία γραφειοκρατίας.

4. Η σύνταξη των διαδικασιών, οδηγιών και η μορφοποίηση των εντύπων παρουσιάζει δυσκολία και προκαλεί αντιδράσεις μεταξύ αυτών που διαμορφώνουν το σύστημα και των υπαλλήλων που το εφαρμόζουν.
5. Μια σημαντική δυσκολία στην εφαρμογή της ολικής ποιότητας, η οποία εμφανίζεται σε όλες τις εταιρίες, είναι η νοοτροπία των ανθρώπων. Οι άνθρωποι δεν αλλάζουν εύκολα απόψεις και συνήθειες και αυτό δημιουργεί προβλήματα σε καίρια θέματα όπως η επιλογή του καλύτερου προμηθευτή και όχι του φθηνότερου καθώς και η αλλαγή του τρόπου εργασίας ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα.

### **10.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΩΝ ΠΕΤΡΕΛΑΪΚΩΝ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ Δ. Ο. Π.**

Παρά την ύπαρξη των δυσκολιών εφαρμογής των αρχών της ολικής ποιότητας στις εταιρίες πετρελαιοειδών υπάρχουν κάποια στοιχεία που χαρακτηρίζουν αυτές τις εταιρίες και που διευκολύνουν την πρωτοβουλία για την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας.

Οι εταιρίες πετρελαιοειδών έχουν εξαρχής εγκατεστημένο κάποιο σύστημα ελέγχου της ποιότητας λόγω της κρισιμότητας του προϊόντος. Μια απόκλιση ποιότητας είναι δυνατό να καταστήσει το προϊόν ακατάλληλο προς χρήση που σημαίνει εμπορική ή και μηχανική ζημία. Επομένως, υπάρχει η ανάγκη και οι διαμορφωμένες συνθήκες για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την εγκατάσταση Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας.

Επιπλέον, οι εταιρίες πετρελαιοειδών δεν έχουν μεγάλα περιθώρια μείωσης του κόστους με άλλους τρόπους παρά με την μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, κατά συνέπεια η ηγεσία των εταιριών είναι πρόθυμη προς την κατεύθυνση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της εφαρμογής Συστήματος Διασφάλισης της Ποιότητας.

Τέλος, επειδή υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία που αφορά και προστατεύει την ποιότητα και τη νοθεία των πετρελαιοειδών οι εταιρίες που εμπορεύονται και παράγουν τέτοια προϊόντα υποχρεώνονται να ελέγχουν την ποιότητα και την ακεραιότητα των προϊόντων τους. Επίσης, με νέα νομοθεσία που σχεδιάζεται από την κυβέρνηση μελετάται το ενδεχόμενο η ευθύνη για τις νοθείες να μεταφερθεί στις ίδιες τις εταιρίες, οι οποίες εμπλέκονται κάθε φορά.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **11.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε.**

Η ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε. είναι η μεγαλύτερη ελληνική εταιρία παραγωγής και εμπορίας πετρελαιοειδών. Ως εκ τούτου, η προσπάθεια των στελεχών της για την αξιοπιστία της ίδιας της εταιρίας και για τη σταθερά βελτιούμενη ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της είναι μεγάλη. Η εταιρία διέπεται από ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας το οποίο στηρίζεται στο πρότυπο EN ISO 9001 για τα λιπαντικά και ISO 9002 για τα αεροπορικά καύσιμα. Το Σύστημα αποτελεί και πρέπει να αποτελεί εργαλείο στη διάθεση των στελεχών και των άλλων υπαλλήλων, ώστε αυτοί με τη σειρά τους να παράγουν ποιοτική εργασία όπως αυτή καθορίζεται από τις απαιτήσεις των πελατών. Παρακάτω αναλύονται οι παρατηρήσεις και τα συμπεράσματα από τις ενέργειες της εταιρίας ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε. αναφορικά με κάθε μία αρχή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

#### **11.2 ΗΓΕΣΙΑ.**

Μέχρι πρόσφατα, η ηγεσία της ΕΚΟ – ΕΛΔΑ δεν είχε σαφώς και ενσυνείδητα υιοθετήσει τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ωστόσο, ο νέος Διευθύνων Σύμβουλος στην ανακοίνωσή του προς το προσωπικό της εταιρίας μεταξύ άλλων έκανε σαφή αναφορά στη διάθεσή του να εφαρμόσει τις αρχές της Ολικής Ποιότητας και κάλεσε σε αυτή την προσπάθεια να αναμιχθεί όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Παράλληλα με την εφαρμογή των προτύπων διασφάλισης και διαχείρισης της ποιότητας με τα οποία η εταιρία είναι πιστοποιημένη, η υιοθέτηση και η εφαρμογή στην πράξη των αρχών της Δ. Ο. Π. θα βοηθήσει την εταιρία να αποκτήσει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών. Επιπλέον, η ηγεσία έδωσε την έγκριση για την αναπροσαρμογή στο πρότυπο EN ISO 9001:2000 το οποίο καθορίζει σαφώς ότι γνώμονας κάθε δραστηριότητας της εταιρίας πρέπει να είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Οι διεργασίες για την εγκατάσταση του νέου συστήματος βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη. Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθεί η πολιτική ποιότητας της εταιρίας η οποία είναι προϊόν της δέσμευσης της ηγεσίας.

Η πολιτική ποιότητας αναφέρει τα παρακάτω τέσσερα σημεία:

1. Η εταιρία να συμβάλλει στην επιτυχία των πελατών – συνεργατών – στελεχών.
2. Σεβασμός στο καταναλωτικό κοινό και το κοινωνικό σύνολο και καλλιέργεια πνεύματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης.
3. Προστασία και προαγωγή του φυσικού περιβάλλοντος.

4. Προσήλωση στις επιταγές του νόμου.

Η δήλωση δέσμευσης της ηγεσίας καλύπτει τα εξής στοιχεία:

1. Να κοινοποιεί σε όλους τους εμπλεκόμενους την πολιτική ποιότητας και τους ποιοτικούς στόχους.
2. Να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα για την εφαρμογή της πολιτικής και της προσέγγισης και επίτευξης των στόχων με την πιστή εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας, την ανασκόπησή του, τη διόρθωση και συνεχή βελτίωσή του.
3. Μεριμνά συνεχώς για το σχεδιασμό, την παροχή και την αναβάθμιση των πόρων που είναι απαραίτητοι για την υλοποίηση των παραπάνω.

Η ηγεσία της ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε., συνεπώς, δεσμεύεται στο να παρέχει την βούληση και να προάγει τους απαραίτητους πόρους ώστε να διασφαλίζεται και να βελτιώνεται διαρκώς η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρίας με βάση τις απαιτήσεις των πελατών. Η πρακτική εφαρμογή αυτής της βούλησης δεν είναι απαλλαγμένη από δυσκολίες και εμπόδια. Υπάρχουν ενέργειες και μέτρα ( βλέπε στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας ) που είναι δυνατό να παρθούν με σκοπό την ουσιαστική συμμετοχή όλου του προσωπικού.

### **11.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.**

Η ΕΚΟ – ΕΛΔΑ μέσα από το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας που εφαρμόζει προσδιορίζει τις απαιτήσεις των πελατών, σχεδιάζει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της βάση των καταγραφέντων αναγκών, μετράει την ικανοποίηση των πελατών, καταγράφει - επεξεργάζεται τα παράπονά τους, προβαίνει στις κατάλληλες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες για την πληρέστερη ικανοποίηση του καταναλωτή και προσφέρει κυρίως τεχνικές υπηρεσίες μετά την πώληση. Η παραπάνω ενέργειες μπορούν να θεωρηθούν ως μία διεργασία ικανοποίησης του πελάτη η οποία συνολικά λειτουργεί ικανοποιητικά, παράλληλα όμως μπορούν να γίνουν κάποιες ενέργειες για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της:

Ø Οι επιθεωρητές πωλήσεων να ελέγχουν όχι μόνο τα οικονομικά στοιχεία των πρατηριούχων, αλλά και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που παρέχουν οι πρατηριούχοι στους καταναλωτές. Να συμβουλεύουν τους πρατηριούχους σε θέματα ποιότητας και εξυπηρέτησης του πελάτη και να μην αναλώνονται μόνο στην υπογραφή μιας σύμβασης.

Ø Να εγκατασταθεί ένα πρόγραμμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων ( C. R. M. ) αφού ήδη υπάρχει εγκατεστημένο ένα ευρύ δίκτυο ηλεκτρονικών υπολογιστών. Θα δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας με τους πελάτες για θέματα παραγγελιών – αγορών, καταγραφής και επίλυσης παραπόνων και προβλημάτων κ.ο.κ. (βλέπε κεφ. 4 σελ...).



Ø Οι διαδικασίες, οι οδηγίες, τα έντυπα να είναι διαθέσιμα και σε ηλεκτρονική μορφή σε όλες τις εγκαταστάσεις της εταιρίας σε όλη την περιφέρεια και όχι να είναι διαθέσιμα μόνο στις διοικητικές εγκαταστάσεις. Σε κάθε περίπτωση που φανεί χρήσιμο και για κάθε ενδιαφερόμενο τα προαναφερθέντα αρχεία να είναι διαθέσιμα, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα στις διάφορες εργασίες.

Ø Αύξηση των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες και βελτίωση των ήδη υπάρχοντων, ώστε να δημιουργείται μία μοναδική θετική εμπειρία στους πελάτες και όχι αυτοί να κάνουν απλά μία ικανοποιητική χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Ø Η στατιστική ανάλυση των παραπόνων των πελατών να γίνεται βάση αντιπροσωπευτικού δείγματος επί των ερωτηματολογίων που δίδονται στους πρατηριούχους όλης της χώρας και όχι βάση όλων των απαντημένων ερωτηματολογίων. Θα αποφευχθούν, κατά αυτόν τον τρόπο, λάθη στη γενίκευση των συμπερασμάτων για τα παράπονα των πελατών και οι αποφάσεις και διορθωτικές ενέργειες θα είναι πιο κοντά στην ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών των πελατών.

#### **11.4 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ.**

Η ΕΚΟ – ΕΛΔΑ εφαρμόζει την αρχή της Δ. Ο. Π. για συνεργασία με τους προμηθευτές που πληρούν τις προδιαγραφές ποιότητας που θέτει η εταιρία. Γίνεται αξιολόγηση των προμηθευτών και κατόπι επιλέγονται από τους αξιολογημένους εκείνοι που πληρούν τις προδιαγραφές. Πραγματοποιείται ανασκόπηση των συμβάσεων που γίνονται με τους προμηθευτές για να ελεγχθεί εάν η ποιότητα των προμηθευόμενων υλικών και προϊόντων ανταποκρίνεται με τα συμφωνηθέντα και η αξιολόγηση συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της συνεργασίας. Με την παραπάνω διαδικασία διασφαλίζει η εταιρία ότι διατηρεί μακροχρόνιες συνεργασίες με αξιόπιστους προμηθευτές οι οποίοι συνεργούν στην ικανοποίηση του καταναλωτή. Δημιουργείται, συνεπώς, το κατάλληλο περιβάλλον για αμοιβαίες επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι οποίες θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη και τον δύο μερών. Το μόνο σημείο που θα πρέπει να προσέξει η εταιρία ΕΚΟ – ΕΛΔΑ είναι στην αποδοχή προϊόντων και πρώτων υλών κατά παρέκκλιση των προδιαγραφών ποιότητας. Δεν πρέπει να κάνει αποδεκτά προϊόντα ελαττωματικά ή ποιοτικώς κατώτερα χωρίς σοβαρή αιτιολογία, ούτε να κάνει υποχωρήσεις σε προδιαγραφές που έχει θέσει εξαιτίας αδυναμίας των προμηθευτών να τις ικανοποιήσουν. Τέτοιες ενέργειες είτε έχουν σοβαρή επίπτωση στην ποιότητα του προϊόντος, είτε όχι, λειτουργούν τουλάχιστον εις βάρος της εμπορικής εικόνας της εταιρίας.

### **11.5 ΣΥΝΕΧΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ.**

Η εταιρία ΕΚΟ – ΕΛΔΑ, καθώς επιβάλλεται και από το πρότυπο ποιότητας που εφαρμόζει, διαρκώς προσπαθεί να διορθώνει και να βελτιώνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει πάντα με γνώμονα τις πραγματικές ανάγκες των πελατών. Συντελείται μία ειλικρινής προσπάθεια από τα μεσαία και ανώτερα στελέχη για τη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών και του ίδιου του Συστήματος Διασφάλισης και Διαχείρισης της Ποιότητας. Η προσπάθεια αυτή πραγματοποιείται μέσα από τις ανασκοπήσεις των στόχων που θέτει η εταιρία, τις ανασκοπήσεις των παραπόνων των πελατών και τις ανασκοπήσεις του Σ. Δ. Π. και φυσικά ενσαρκώνεται με τις αποφάσεις, τις διαρθρωτικές και διορθωτικές ενέργειες που λαμβάνονται μετά από τις παραπάνω ανασκοπήσεις.

### **11.6 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

Η εταιρία έχει ενταγμένα στη γραμμή παραγωγής όργανα και μηχανήματα μέτρησης και ελέγχου της σταθερότητας και της αξιοπιστίας της παραγωγικής διαδικασίας, ώστε να διασφαλίζεται ότι κάθε επιμέρους εργασία πραγματοποιείται σύμφωνα με τις προδιαγραφές ποιότητας. Τα όργανα αυτά ελέγχονται για την σωστή λειτουργία τους σε τακτά χρονικά διαστήματα. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τα όργανα ελέγχου της ποιότητας συγκρίνονται με τα ανώτατα και κατώτατα όρια τιμών που προσδιορίζουν οι προδιαγραφές και κατά αυτόν τον τρόπο ελέγχεται η ποιότητα των προϊόντων. Η προσπάθεια της εταιρίας στον τομέα αυτόν είναι αξιόλογη αφού υπάρχουν όργανα ελέγχου σε όλα τα απαραίτητα σημεία της παραγωγικής διαδικασίας και ο έλεγχός τους είναι έγκαιρος.

Επιπλέον, εφαρμόζεται και διαδικασία στατιστικού ελέγχου για όλες τις πρώτες ύλες, τα υλικά και τα τελικά προϊόντα. Κάθε παρτίδα υπόκειται εκτός των άλλων ελέγχων και σε στατιστική επεξεργασία η οποία θα δώσει χρήσιμες πληροφορίες για την διάγνωση της παρούσας ποιοτικής κατάστασης του προϊόντος, αλλά και θα διευκρινίσει τα σημεία όπου χρειάζεται διορθωτική ενέργεια ή διαρθρωτική αλλαγή.

### **11.7 ΑΝΑΜΙΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.**

Τα συμπεράσματα για την ανάμιξη του προσωπικού παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο 12.

### **11.8 ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.**

Η Δ. Ο. Π. είναι μία φιλοσοφία που δεν εφαρμόζεται σε έναν τομέα μιας επιχείρησης, αλλά αφορά το συνολικό μάνατζμεντ αυτής. Η προσέγγιση της διοίκησης μια εταιρίας από τη σκοπιά της Ολικής Ποιότητας είναι δυνατόν να αποφέρει σημαντικά οικονομικά οφέλη

στην εταιρία, στους συνεργάτες της και ταυτόχρονα να δώσει κίνητρο και ουσία στους εργαζόμενους που ειδικά στην εποχή μας εξαιτίας της υπερεξειδίκευσης είναι αποκομμένοι από το συνολικό έργο. Η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η συνεχής ικανοποίηση του πελάτη που οδηγεί στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς, το αίσθημα συνεισφοράς στην ποιοτική εξυπηρέτηση των καταναλωτών που αποκτούν οι υπάλληλοι συντελούν στα παραπάνω αποτελέσματα.

Αναγκαία στοιχεία για την επιτυχία ενός τέτοιου εγχειρήματος όπως η εφαρμογή της Δ. Ο. Π., η οποία απαιτεί και φέρνει μεγάλες αλλαγές δομής και νοοτροπίας σε έναν οργανισμό, είναι η δέσμευση και η αταλάντευτη προθυμία της ανώτατης διοίκησης. Η ηγεσία της εταιρίας πρέπει να πράττει αυτά που δεσμεύεται και οφείλει διαρκώς να αποδεικνύει στις δυσκολίες τη δέσμευσή της. Μόνο τότε θα καταφέρει να πείσει και να παρασύρει τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού προς την αλλαγή.

Η εφαρμογή της Δ. Ο. Π. συναντά δυσκολίες οι οποίες οφείλονται σε ιδιομορφίες του προϊόντος, σε παράγοντες που σχετίζονται με την οργανωτική δομή και σε μεγαλύτερο βαθμό σε εσωτερικές αντιδράσεις από το προσωπικό της εταιρίας και από μεσαία στελέχη. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρίας έχοντας συνηθίσει σε μία συγκεκριμένη μέθοδο εργασίας δύσκολα αποδέχεται νέους βελτιωμένους τρόπους δουλειάς οι οποίοι ίσως να έχουν μεγαλύτερες απαιτήσεις. Παράλληλα, τα στελέχη που ανήκουν στη μέση της ιεραρχικής κλίμακας λαμβάνουν τις συμβουλευτικές παρεμβάσεις των υπευθύνων για την ποιότητα ως απειλή για τα όρια των αρμοδιοτήτων τους και την έκταση της εξουσίας τους. Για τους παραπάνω λόγους σε συνδυασμό με τη δέσμευση της ανώτατης ηγεσίας καθοριστικής σημασίας είναι και η συμμετοχή, η κατανόηση και η κουλτούρα ποιότητας του προσωπικού.

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή των αρχών της Δ. Ο. Π. είναι εσωτερική υπόθεση μιας εταιρίας, η οποία είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί μέσα από την εγκαθίδρυση ενός συστήματος που θα αποτελείται από πόρους (ανθρώπους, μηχανήματα, διαδικασίες κτλ.). Το σύστημα θα ενσωματώνεται σε κάθε επιμέρους έργο ώστε να διασφαλίζει ότι η ποιότητα που περικλείουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες είναι σύμφωνη με τις απαιτήσεις των πελατών. Τα διεθνή πρότυπα διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας προσφέρουν τη δυνατότητα σε επιχειρήσεις που επιθυμούν να εισαγάγουν κάποιο σύστημα το οποίο είναι προϊόν συνεργασίας ειδικών από όλο τον κόσμο και προπάντων είναι δοκιμασμένο. Τα Συστήματα Διαχείρισης της Ποιότητας δεν είναι πανάκεια και δεν λύνουν τα προβλήματα της εταιρίας, ωστόσο τα εντοπίζουν και τα επισημαίνουν. Η χρησιμότητά τους είναι σημαντική στην προσέγγιση του πελάτη και στην εφαρμογή της Δ. Ο. Π.. Επίσης, η πιστοποίηση ενός Σ. Δ. Π. με κάποιο διεθνές πρότυπο βοηθάει των καταναλωτή – πελάτη να έχει ένα μέτρο σύγκρισης της ποιότητας. Η διαφορά ανάμεσα στις τιμές δύο προϊόντων είναι προφανής, η

διαφορά ποιότητας, όμως, δεν είναι εύκολο να διευκρινιστεί πριν από τη χρήση των προϊόντων. Συνεπώς, η ύπαρξη ενός πιστοποιητικού αποτελεί κατά κάποιο τρόπο την αποτίμηση της ποιότητας του προϊόντος και εξασφαλίζει στους πελάτες ότι το αγαθό που αγοράζουν καλύπτει τουλάχιστον τις ανάγκες που αυτοί θέλουν να ικανοποιήσουν με τη χρήση του.

Στις μέρες μας, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκφράζει μία προσέγγιση στα πολύπλοκα προβλήματα που αντιμετωπίζει μία σύγχρονη επιχείρηση που λειτουργεί σε ένα περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό, αποτέλεσμα μιας συνεχώς αυξανόμενης διεθνοποιημένης οικονομίας.

Τέλος, θα τεθεί μία άποψη δοσμένη σε key points προς προβληματισμό και σχολιασμό, η οποία έχει ειπωθεί από ανώτερο στέλεχος εταιρίας.

«Τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας και η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

- Είναι αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης.
- Είναι βασισμένα σε αμερικανικά στρατιωτικά συστήματα.
- Αντί για τη λέξη πειθαρχία χρησιμοποιούν τη λέξη ποιότητα.
- Τείνουν να δημιουργήσουν αιχμάλωτες κοινωνίες.»

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΗΣ ΕΚΟ - ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε.

#### 12.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Τα συμπεράσματα για το προσωπικό της ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α.Β.Ε.Ε. σκόπιμα παρουσιάζονται σε χωριστό κεφάλαιο, ώστε να τονιστεί ο σημαντικός ρόλος της κουλτούρας του προσωπικού στην επιτυχία του εγχειρήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αλλά ακόμα και στην πιστοποίηση ενός συστήματος με κάποιο πρότυπο διαχείρισης και διασφάλισης της ποιότητας.

Δεδομένου ότι ο ανθρώπινος παράγοντας σε μία επιχείρηση είναι ο πλέον ανεξέλεγκτος αφού δεν είναι δυνατόν οι υπάλληλοι να μπου σε καλούπια ή τυποποιημένες διαδικασίες, για την εξαγωγή συμπερασμάτων όσον αφορά στην ανάμιξη, στην κουλτούρα και στην παρακίνηση του προσωπικού στο θέμα της ποιότητας, επιλέχτηκε η χρήση του ερωτηματολογίου που παρατίθεται στο παράρτημα της παρούσας εργασίας. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δόθηκε σε πενήντα εργαζόμενους από διάφορα τμήματα της εταιρίας ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε., ώστε να επιτραπεί η γενίκευση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τα απαντημένα ερωτηματολόγια.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο κύρια νοητά μέρη ανάλογα με το θέμα που εξετάζουν οι ερωτήσεις. Το πρώτο μέρος αποτελείται από οχτώ (8) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν κυρίως την πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τα πρότυπα με τα οποία είναι πιστοποιημένη η εταιρία, την ταύτισή τους με το όραμα της εταιρίας και την προσπάθειά τους για ποιοτική εργασία.

Το δεύτερο μέρος ερωτήσεων χωρίζεται σε οχτώ υποομάδες που αφορούν αντίστοιχα την σαφήνεια των στόχων, το ηθικό των εργαζομένων, την αναγνώριση της προσπάθειας για ποιοτική δουλειά, την ομαδική συνεργασία, τη συμμετοχή στις αποφάσεις, το επίπεδο αποτελεσματικής επικοινωνίας, το περιβάλλον της εργασίας και το μανατζμεντ. Όλες μαζί οι επιμέρους ομάδες στόχο έχουν να διερευνήσουν το βαθμό που προωθούνται από τη διοίκηση οι απαραίτητοι παράγοντες για την ανάπτυξη κουλτούρας ποιότητας αλλά και το επίπεδο της τελευταίας στο προσωπικό.

Όσον αφορά το πρώτο μέρος των ερωτήσεων, βλέπε και πίνακα I του παραρτήματος, παρατηρείται έλλειψη γνώσης και πληροφόρησης του προσωπικού για το όραμα ποιότητας που ενστερνίζεται η εταιρία μέσω της δέσμευσης της ηγεσίας, συμπέρασμα που προκύπτει από το γκρουπ ερωτήσεων 1, 2, 3, 4. Το 32% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν

γνωρίζουν την ύπαρξη διατυπωμένης δέσμευσης της ηγεσίας πάνω στο θέμα της ποιότητας και από αυτούς που τη γνώριζαν το 64,8% δεν γνώριζαν το περιεχόμενό της. Συνεπώς, η πλειοψηφία του προσωπικού δεν είναι δυνατόν να παρακινηθεί από το όραμα. Επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων, συγκεκριμένα το 34% δεν γνώριζε με ποια πρότυπα διαχείρισης της ποιότητας είναι πιστοποιημένη η εταιρία. Ωστόσο, η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων δηλώνουν ότι γνωρίζουν την εξέλιξη της δουλειάς τους, έχουν συναίσθηση της επίδρασής της στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία και προσπαθούν να τη βελτιώνουν.

Είναι, κατά συνέπεια, επιθυμητό να συντελεστεί μια προσπάθεια ευρείας ενημέρωσης και κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας στα θέματα της ποιότητας, της πιστοποίησης και της σημασίας που έχει αυτή στην κάθε εργασία και εν τέλει στο προϊόν.

Στο δεύτερο μέρος των ερωτήσεων και όπως προκύπτει από τη στατιστική ανάλυση που παρουσιάζεται στο παράρτημα ( πίνακας II και III ), το μέσο σκορ των ερωτηματολογίων για τις ερωτήσεις 9 έως 47 είναι 69,5 με διάστημα 39 – 117. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό όσον αφορά την κουλτούρα ποιότητας βρίσκεται σε ένα σχετικά μέτριο επίπεδο γεγονός που μπορεί να οφείλεται στη μεταβατική περίοδο που διανύει η εταιρία εξαιτίας οργανωτικών διαρθρώσεων. Αν εξεταστεί κάθε υποομάδα χωριστά διαφαίνονται τα εξής:

Ø Σαφήνεια στόχων. Οι υπάλληλοι της εταιρίας γνωρίζουν τις απαιτήσεις που αφορούν τη δουλειά τους και σε θέματα ποιότητας πράγμα που δείχνει ότι και οι θέσεις εργασίας είναι σαφώς προσδιορισμένες, εντοπίζεται, όμως, μη ολοκληρωμένη πληροφόρηση των υπαλλήλων για τους στόχους ποιότητας που θέτει η εταιρία και το πιο σημαντικό που αποτελεί και ένα από τα μεγάλα προβλήματα των προτύπων ποιότητας είναι ότι οι εργαζόμενοι βρίσκουν ότι οι διαδικασίες δεν διευκολύνουν και τόσο πολύ την αποτελεσματική διεξαγωγή των έργων.

Ø Ηθικό. Οι εταιρία ικανοποιεί με επιτυχία την ανάγκη των υπαλλήλων για ασφάλεια και σταθερότητα παρέχοντας στήριξη σε δύσκολες στιγμές που ίσως να έχουν και κατανόηση στα προβλήματά τους. Ωστόσο, φαίνεται οι πολιτικές που ακολουθούνται για τους υπαλλήλους να έχουν περιθώρια βελτίωση, ώστε να γίνουν περισσότερο ευέλικτες ανάλογα με την περίπτωση.

Ø Αναγνώριση. Σε ό,τι αφορά στην αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών του ανθρώπινου δυναμικού για ποιοτική βελτίωση των εργασιών δεν γίνονται οι απαραίτητες ενέργειες. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν γίνεται αξιολόγηση και επιβράβευση των προσπαθειών για βελτίωση της ποιότητας, τουλάχιστον επισήμως, και σε όσες περιπτώσεις αυτό συμβαίνει αποτελεί μεμονωμένο φαινόμενο που έγκειται στην διακριτική ευχέρεια και την γνώση του κάθε μάνατζερ. Η διοίκηση οφείλει να αξιολογήσει τους υπαλλήλους βάσει

ποιοτικών κριτηρίων, ώστε να επιβραβεύσει αυτούς που πετυχαίνουν, να ενδυναμώσει αυτούς που προσπαθούν και να παρακινήσει αυτούς που δεν ενεργοποιούνται προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας των έργων και υπηρεσιών.

Ø Ομαδική συνεργασία. Η πολιτική της εταιρίας, καθώς προκύπτει και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, είναι ενισχυτική των ομάδων εργασίας και της διεκπεραίωσης έργων μέσω συνεργασιών. Συνήθως, projects και στόχοι ολοκληρώνονται και επιτυγχάνονται μέσα από ομάδες εργασίας, στις οποίες συμμετέχουν υπάλληλοι του ίδιου ή διαφορετικού τομέα ανάλογα με τις απαιτήσεις. Τα προβλήματα, όμως, που ταυτίζονται με την ομαδική συνεργασία κάνουν την εμφάνισή τους και πρέπει να αντιμετωπιστούν με τη σωστή καθοδήγηση των ομάδων από σωστά επιλεγμένους επικεφαλής.

Ø Συμμετοχή. Η εταιρία προωθεί και παρέχει όλα τα μέσα και τους πόρους που είναι απαραίτητοι για τη συμμετοχή του προσωπικού στα δρώμενα της εταιρίας και για την επίτευξη κάθε είδους στόχου ποιοτικού ή μη. Επιπλέον, διενεργούνται συναντήσεις στο κάθε τμήμα σε τακτά χρονικά διαστήματα και παρόλα αυτά η αίσθηση του προσωπικού, όπως αυτή προκύπτει από τις απαντήσεις, είναι ότι δεν συμμετέχει στις αποφάσεις. Ίσως η διοίκηση της εταιρίας να πρέπει να είναι περισσότερο άμεση και ανοιχτή προς όλους και σε συνδυασμό με μεθόδους όπως αυτές περιγράφονται στα κεφάλαια 3 και 5 να δώσουν στους υπαλλήλους την αίσθηση της ουσιαστικής συμμετοχής στα δρώμενα της εταιρίας.

Ø Επικοινωνία. Η σωστή επικοινωνία αποτελεί μέλημα της εταιρίας η οποία και προωθεί όλα τα απαραίτητα τεχνολογικά και έμψυχα μέσα για την επιτυχία της διεπιχειρησιακής και εξωεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Αυτό προκύπτει και από τις απαντήσεις των εργαζομένων που παράλληλα εκφράζουν και τις αμφιβολίες τους για την απόλυτη σαφήνεια και αμεσότητα της επικοινωνίας.

Ø Περιβάλλον. Από τα ερωτηματολόγια διαφαίνεται ότι μέσα στην εταιρία υπάρχει το κατάλληλο επιχειρηματικό περιβάλλον για την αποτελεσματική και ποιοτική διεξαγωγή των εργασιών, αλλά για ακόμη μία φορά εμφανίζεται το πρόβλημα των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες οφείλονται στο μεγάλο μέγεθος του οργανισμού και στο σύστημα διασφάλισης της ποιότητας του οποίου η δυσκαμψία δεν είναι θέμα μόνο της εταιρίας αλλά και τον ίδιων των προτύπων.

Ø Μάνατζμεντ. Οι περισσότεροι μεσαίοι μάνατζερς, τμηματάρχες και προϊστάμενοι, προωθούν όλα τα αναγκαία στοιχεία για τη σωστή καθοδήγηση, την ενδυνάμωση, την βελτίωση του προσωπικού, ώστε να είναι ικανό να αναμιχθεί στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι η καθοδήγηση, η ενδυνάμωση και η εκπαίδευση του προσωπικού πραγματοποιούνται σε ικανοποιητικό επίπεδο. Επιπλέον, από τη μεριά της Διοίκησης

μπορούν να γίνουν εντατικότερες προσπάθειες και να εφαρμοστούν μέθοδοι παρακίνησης του προσωπικού (βλέπε κεφάλαιο 5) για την ανάμιξή του στην προσπάθεια ποιότητας.

Καθώς προκύπτει από τον πίνακα III του παραρτήματος, ο οποίος δείχνει το μέσο σκορ ανά ενότητα ερωτήσεων, μεγαλύτερη βαρύτητα πρέπει να δοθεί στον τομέα της αναγνώρισης και επιβράβευσης των υπαλλήλων για την προσπάθεια που καταβάλλουν για τη σταδιακή βελτίωση της ποιότητας της δουλειάς τους. Κατά αυτόν τον τρόπο η εταιρία θα δείχνει έμπρακτα τη συμπαράστασή της σε αυτή τους την προσπάθεια.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

<p style="text-align: center;"><b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ</b> <b>ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΥΠΑΡΞΗΣ</b> <b>ΤΩΝ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ</b></p>
--

1. Γνωρίζετε ότι υπάρχει έγγραφη δήλωση – δέσμευση της ηγεσίας της εταιρίας όσον αφορά στην ποιότητα του προϊόντος & των υπηρεσιών;

NAI  1 OXI  2

---

Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην ερώτηση 1:

2. Εσείς γνωρίζετε το περιεχόμενο της δήλωσης;

NAI  1 OXI  2

---

Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην ερώτηση 2:

3. Είναι σύντομη, ευκολονόητη, ώστε να τη θυμούνται οι υπάλληλοι;

NAI  1 OXI  2

---

4. Προσωπικά σας κινητοποιεί η δέσμευση της διοίκησης;

NAI  1 OXI  2

---

5. Προσπαθείτε διαρκώς να κάνετε τη δουλειά σας καλύτερα προκειμένου να ικανοποιείτε τις ανάγκες των συναδέλφων σας και των πελατών της εταιρίας;

NAI  1 OXI  2

---

6. Έχετε συναίσθηση της επίδρασης της δουλειάς σας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του τελικού πελάτη;

NAI  1 OXI  2

---

7. Γνωρίζετε την εξέλιξη της δουλειάς σας στα επόμενα στάδια επεξεργασίας;

NAI  1 OXI  2

---

8. Γνωρίζετε με ποια πρότυπα διασφάλισης ποιότητας είναι πιστοποιημένη η εταιρία;

NAI  1 OXI  2

---

9. Οι άνθρωποι γνωρίζουν καλά τους στόχους ποιότητας	1 2 3
10. Γνωρίζετε τι απαιτείται από εσάς	1 2 3
11. Οι θέσεις εργασίας είναι σαφώς προσδιορισμένες	1 2 3
12. Βρίσκετε ότι οι διαδικασίες και τα συστήματα είναι αποτελεσματικά	1 2 3
13. Γνωρίζετε την αποστολή της εταιρίας	1 2 3
14. Οι υπάλληλοι χαίρουν εμπιστοσύνης	1 2 3
15. Οι πολιτικές είναι ευέλικτες και αφήνουν χώρο για προσωπικές ανάγκες	1 2 3
16. Αισθάνεστε ότι σας σέβονται	1 2 3
17. Οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι αποδεκτές	1 2 3
18. Σας αρέσει να εργάζεστε σε αυτή την εταιρία	1 2 3
19. Όταν έχετε προσωπικό πρόβλημα η εταιρία θα σας συμπαρυσταθεί	1 2 3
20. Οι προσπάθειες σας για βελτίωση της ποιότητας της εργασίας σας αναγνωρίζονται και ανταμείβονται	1 2 3
21. Όταν κάποιος κάνει κάτι σωστά το επισημαίνουν	1 2 3
22. Η εταιρία τονίζει το ΤΙ μπορείς να κάνεις όχι το ποιος είσαι	1 2 3
23. Γίνεται επιβράβευση βάση ποιοτικών κριτηρίων	1 2 3
24. Οι υπάλληλοι αλληλοβοηθούνται	1 2 3
25. Οι υπάλληλοι συνεργάζονται για να επιλύσουν δύσκολα προβλήματα	1 2 3
26. Οι εργαζόμενοι νοιάζονται για τους συναδέλφους τους	1 2 3
27. Οι εργαζόμενοι νοιάζονται για την ομάδα όχι μόνο για τους εαυτούς τους	1 2 3

28. Οι υπάλληλοι συμμετέχουν στις αποφάσεις	1 2 3
29. Τα προβλήματα μοιράζονται	1 2 3
30. Οι υπάλληλοι έχουν τους αναγκαίους πόρους στη διάθεσή τους	1 2 3
31. Γνωρίζετε τι συμβαίνει στην επιχείρηση	1 2 3
32. Η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων είναι άμεση και σαφής	1 2 3
33. Γνωρίζετε το λόγο των ενεργειών σας	1 2 3
34. Μπορείτε να απευθυνθείτε στον προϊστάμενό σας για να μάθετε κάτι	1 2 3
35. Οι υπάλληλοι μπορούν να διαχειριστούν τις πιέσεις στη δουλειά τους	1 2 3
36. Δεν σας ζητάνε να κάνετε υπερβολικά πράγματα	1 2 3
37. Δεν υπάρχουν γραφειοκρατικές διαδικασίες	1 2 3
38. Υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη	1 2 3
39. Οι αλλαγές ανακοινώνονται	1 2 3
40. Μαθαίνετε και βελτιώνεστε συνέχεια	1 2 3
41. Οι μάνατζερ σας φέρονται με σεβασμό	1 2 3
42. Συμμετέχετε στις αποφάσεις του τμήματος	1 2 3
43. Ο προϊστάμενός σας προτρέπει να βελτιώνετε την ποιότητα της δουλειάς σας	1 2 3
44. Ο προϊστάμενος εκχωρεί αρμοδιότητες	1 2 3
45. Συζητάτε ανοιχτά όλα τα θέματα	1 2 3
46. Αισθάνεστε ότι η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο είναι επαρκής	1 2 3

ΕΠΩΝΥΜΟ: ..... ( προαιρετικά )

ΟΝΟΜΑ: .....( προαιρετικά )

ΤΜΗΜΑ:.....

ΥΠΟΓΡΑΦΗ: .....

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ ΠΟΥ ΔΟΘΗΚΑΝ ΣΤΟΥΣ  
ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΤΗΣ ΕΚΟ – ΕΛΔΑ Α. Β. Ε. Ε.

Πίνακας Ι

Α/Α	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΝΑΙ	ΟΧΙ	% ΠΟΣΟΣΤΟ	
				ΝΑΙ	ΟΧΙ
1	Γνωρίζεται ότι υπάρχει έγγραφη δήλωση - δέσμευση της ηγεσίας της εταιρίας όσον αφορά στην ποιότητα του προϊόντος & των υπηρεσιών	34	16	68	32
2	Αν απαντήσατε ναι στην ερώτηση 1, γνωρίζετε το περιεχόμενό της;	12	22	35,2	64,8
3	Αν απαντήσατε ΝΑΙ στην ερώτηση 2, είναι σύντομη, ευκολονόητη, ώστε να τη θυμούνται οι υπάλληλοι;	5	7	41,6	58,4
4	Σας κινητοποιεί η δέσμευση της διοίκησης;	25	25	50	50
5	Προσπαθείτε διαρκώς να κάνετε τη δουλειά σας καλύτερα προκειμένου να ικανοποιήσετε τις ανάγκες των συναδέλφων σας και των πελατών της εταιρίας;	50	0	100	0
6	Έχετε συνείδηση της επίδρασης της δουλειά σας στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του τελικού πελάτη;	47	3	94	6
7	Γνωρίζετε την εξέλιξη της δουλειά σας στα επόμενα στάδια επεξεργασίας;	39	11	78	22
8	Γνωρίζετε με ποια πρότυπα διασφάλισης ποιότητας είναι πιστοποιημένη η εταιρία;	33	17	66	34

Πίνακας II

A/A	ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΣΚΟΡ	ΜΕΣΟ ΣΚΟΡ / ΕΡΩΤΗΣΗ
<b>A.</b>	<b>Σαφήνεια Στόχων</b>		
9	Οι άνθρωποι γνωρίζουν καλά τους στόχους ποιότητας	97	1.94
10	Γνωρίζετε τι απαιτείται από εσάς	60	1.2
11	Οι θέσεις εργασίας είναι σαφώς προσδιορισμένες	75	1.5
12	Βρίσκετε ότι οι διαδικασίες και τα συστήματα είναι αποτελεσματικά	91	1.82
13	Γνωρίζετε την αποστολή της εταιρίας	68	1.36
<b>B</b>	<b>Ηθικό</b>		
14	Οι υπάλληλοι χαίρουν εμπιστοσύνης	88	1.76
15	Οι πολιτικές είναι ευέλικτες και αφήνουν χώρο για προσωπικές ανάγκες	100	2
16	Αισθάνεστε ότι σας σέβονται	91	1.82
17	Οι διαφορές μεταξύ των ανθρώπων είναι αποδεκτές	97	1.94
18	Σας αρέσει να εργάζεστε σε αυτή την εταιρία	62	1.24
19	Όταν έχετε προσωπικό πρόβλημα η εταιρία θα σας συμπαρασταθεί	72	1.44
<b>Γ</b>	<b>Αναγνώριση</b>		
20	Οι προσπάθειές σας για βελτίωση της ποιότητας της εργασίας αναγνωρίζονται και ανταμείβονται	104	2.08
21	Όταν κάποιος κάνει κάτι σωστά το επισημαίνουν	99	1.98
22	Η εταιρία τονίζει το ΠΙ μπορείς να κάνεις και όχι το ποιος είσαι	101	2.02
23	Γίνεται επιβράβευση βάση ποιοτικών κριτηρίων	121	2.42
<b>Δ</b>	<b>Ομαδική Συνεργασία</b>		
24	Οι υπάλληλοι αλληλοβοηθούνται	95	1.9
25	Οι υπάλληλοι συνεργάζονται για να επιλύσουν δύσκολα προβλήματα	86	1.72
26	Οι εργαζόμενοι νοιάζονται για τους συναδέλφους τους	95	1.9
27	Οι εργαζόμενοι νοιάζονται για την ομάδα όχι μόνο για τους εαυτούς τους	100	2
<b>Ε</b>	<b>Συμμετοχή</b>		
28	Οι υπάλληλοι συμμετέχουν στις αποφάσεις	125	2.5
29	Τα προβλήματα μοιράζονται	101	2.02
30	Οι υπάλληλοι έχουν τους αναγκαίους πόρους στη διάθεσή τους	88	1.76
<b>ΣΤ</b>	<b>Επικοινωνία</b>		

31	Γνωρίζετε τι συμβαίνει στην επιχείρηση	96	1.92
32	Η επικοινωνία μεταξύ των ομάδων είναι άμεση και σαφής	99	1.98
33	Γνωρίζετε τον λόγο των ενεργειών σας	64	1.28
34	Μπορείτε να απευθυνθείτε στον προϊστάμενό σας για να μάθετε κάτι	65	1.3
<b>Z</b>	<b>Περιβάλλον</b>		
35	Οι υπάλληλοι μπορούν να διαχειριστούν τις πιέσεις στη δουλειά τους	88	1.76
36	Δεν σας ζητάνε να κάνετε υπερβολικά πράγματα	90	1.8
37	Δεν υπάρχουν γραφειοκρατικές διαδικασίες	118	2.36
38	Υπάρχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη	99	1.98
39	Οι αλλαγές ανακοινώνονται	64	1.28
<b>H</b>	<b>Μάνατζμεντ</b>		
40	Μαθαίνετε και βελτιώνεστε συνέχεια	80	1.6
41	Οι μάνατζερς σας φέρονται με σεβασμό	80	1.6
42	Συμμετέχετε στις αποφάσεις του τμήματος	97	1.94
43	Ο προϊστάμενος σας προτρέπει να βελτιώνετε την ποιότητα της δουλειάς σας	80	1.6
44	Ο προϊστάμενος εκχωρεί αρμοδιότητες	89	1.78
45	Συζητάτε ανοιχτά όλα τα θέματα	88	1.76
46	Αισθάνεστε ότι η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο είναι επαρκής	86	1.72
47	Ο προϊστάμενος σας πληροφορεί για τις επιδόσεις σας	76	1.52

**Το μέσο σκορ των ερωτηματολογίων για τις ερωτήσεις 9 έως 47 είναι:**

$92+67+43+68+82+76+68+66+69+97+106+61+71+55+55+57+82+66+53+58+53+68+79+86+70+54+72+68+69+66+70+97+107+60+71+57+54+59+82+67+55+60+57+69+80+88+70+55+72+68 / 50 = 69,5$

\*Σημείωση: το διάστημα στο οποίο το σκορ κάθε ερωτηματολογίου μπορεί να διακυμανθεί είναι από 39 το οποίο είναι και το καλύτερο σκορ και δείχνει ότι η επιχείρηση συντελεί σοβαρή προσπάθεια καλλιέργειας και ανάπτυξης της κουλτούρας του προσωπικού η τελευταία δε βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο έως 117 το οποίο σημαίνει ότι στην επιχείρηση δεν πληρούνται σε καμία περίπτωση οι προϋποθέσεις καλλιέργειας κουλτούρας ποιότητας του προσωπικού και ότι το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας δεν ενδιαφέρεται για την ποιότητα της εργασίας που προσφέρει.

Οι ερωτήσεις 9 έως 47 χωρίζονται σε οχτώ ενότητες ανάλογα με το θέμα που εξετάζουν. Οι ενότητες και οι ερωτήσεις που τις αποτελούν φαίνονται στον πίνακα II. Παρακάτω στον πίνακα III παρουσιάζεται το μέσο σκορ ανά ενότητα ερωτήσεων.

Πίνακας III

ΕΝΟΤΗΤΑ	ΔΙΑΣΤΗΜΑ	ΣΚΟΡ
Σαφήνεια Στόχων	5 – 15	7,82
Ηθικό	6 – 18	10,2
Αναγνώριση	4 – 12	8,5
Ομαδική Συνεργασία	4 – 12	7,52
Συμμετοχή	3 – 9	6,28
Επικοινωνία	4 – 12	6,48
Περιβάλλον	5 – 15	9,18
Μάνατζμεντ	8 - 24	13,52
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>39 - 117</b>	<b>69,5</b>