

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ – ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Ανάλυση υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ποιότητα (EFQM), αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών διεθνώς για κάθε μια από τις ξεχωριστές ενότητες του και εξέταση των πιθανών οφελειών από την υιοθέτησή του.

Ιωσήφ Χ. Βαγγελάτος  
Διπλωματούχος Χημικός Μηχανικός Πανεπιστημίου Πατρών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων  
(MBA)

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2003

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στους γονείς μου Χαράλαμπο και Σταματίνα  
και την αδελφή μου Μαριάνθη

## ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΡΙΣΤΕΙΑ – ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΛΥΤΕΡΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ

Σημαντικοί όροι: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, επιχειρηματική αριστεία, υπόδειγμα EFQM, προσέγγιση R.A.D.A.R, κόστος της ποιότητας, διαρκής βελτίωση, οφέλη από την υιοθέτηση

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται την έννοια της επιχειρηματικής αριστείας. Η εξέταση των θεμάτων που άπτονται της επιχειρηματικής αριστείας έγινε υπό το πρίσμα των εννοτήτων- κριτηρίων του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την Ποιότητα (EFQM). Η επιλογή του συγκεκριμένου υποδείγματος έγινε αφενός γιατί γεννήθηκε και αναπτύχθηκε στον Ευρωπαϊκό χώρο και αφετέρου γιατί αποτελεί ένα πλήρες σύστημα διοίκησης που εμπεριέχει όλες τις περιοχές της διοίκησης των επιχειρήσεων (management) και έχει την δυνατότητα να ενσωματώνει όλες τις σύγχρονες τάσεις και εξελίξεις.

Η εργασία εξετάζει αρχικά την έννοια της επιχειρηματικής αριστείας σε σχέση με το ευρύτερο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και αποδεικνύει μέσα από πηγές της αρθρογραφίας, το ότι αποτελεί ένα από τα διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας στο ταξίδι κάθε οργανισμού για την ποιότητα.

Στη συνέχεια αναζητήθηκαν οι καλύτερες πρακτικές για κάθε ένα από τα εννέα κριτήρια- θεματικές ενότητες του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας μέσα από τις οποίες θεμελιώθηκε και η ανάλυση κόστους- οφελειών που ακολούθησε.

# ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	i
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ &amp; ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	ii
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας</b>	
1.1 Συγκριτική εξέταση των εννοιών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας	1
1.2 Συνοπτική Παρουσίαση του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας	4
1.2.1 Η προσέγγιση R.A.D.A.R	7
1.2.2 Τα κριτήρια του υποδείγματος	9
1.2.2.1 Ηγεσία	10
1.2.2.2 Στρατηγική και πολιτικές	23
1.2.2.3 Πολιτική ανθρωπίνων πόρων	41
1.2.2.4 Συνεργασίες με εμπορικούς εταίρους και διαχείριση πόρων	54
1.2.2.5 Διεργασίες	59
1.2.2.6 Αποτελέσματα για τον πελάτη	90
1.2.2.7 Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό	95
1.2.2.8 Αποτελέσματα για το κοινωνικό περιβάλλον	99
1.2.2.9 Κύρια αποτελέσματα επίδοσης	103
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Οφέλη και κόστος υιοθέτησης ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας</b>	
2.1 Το κόστος της ποιότητας	105
2.2 Κόστος υιοθέτησης ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας	108
2.3 Οφέλη από την υιοθέτηση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας	111
2.4 Εφαρμογή των αρχών ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας και διατήρηση πλεονεκτημάτων	122
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	132

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας έγινε σε πολλά διαφορετικά στάδια, αφού έπρεπε να συνδυασθεί και με την στρατιωτική μου θητεία. Οφείλω στο σημείο αυτό να ομολογήσω πως είναι αρκετά δύσκολη υπόθεση να ολοκληρώσει κανείς μια τέτοια προσπάθεια, έχοντας χάσει την επαφή με τον χώρο του ακαδημαϊκού ιδρύματος, κυρίως λόγω της αλλαγής στην νοοτροπία που επέρχεται ως φυσικό επακόλουθο.

Η εργασία αυτή θα ήταν δύσκολο να ολοκληρωθεί χωρίς την καθοδήγηση, την συμπαράσταση και κυρίως την ανοχή του επιβλέποντος καθηγητή κ. Γεωργίου Μποχώρη. Η πολίτιμη αρωγή του, αφορά τόσο στην επιλογή και επεξεργασία του θέματος όσο και στην ηθική παρακίνηση που μου προσέφερε ευθύς εξ αρχής. Η πηγαία ευγένειά του, καθώς και το σύνολο των στοιχείων της προσωπικότητάς του κατέστησαν την συνεργασία μας υποδειγματική και ελπίζω αποτελεσματική.

Δεύτερος, αλλά όχι λιγότερο σημαντικός συμπαραστάτης για την ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας, στάθηκε πέρα από κάθε αμφιβολία ο επίκουρος καθηγητής Νικόλαος Γεωργόπουλος. Μέσα από την συνεργασία μας κατά την διάρκεια των σπουδών μου στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, είχα την ευκαιρία να γνωρίσω έναν άνθρωπο με υψηλό αίσθημα ευθύνης και κυρίως αγάπη για την δουλειά του. Ακούραστος συμπαραστάτης σε κάθε καμπή της εξέλιξης αυτής της εργασίας, στάθηκε δίπλα μου σε ότι και αν χρειάστηκα.

Θα ήταν όμως παράληψη να μην αναφέρθώ στο σύνολο των συμφοιτητών μου που για τα δυο αυτά χρόνια διάρκειας της φοίτησής μας, συνετέλεσαν στην δημιουργία κλίματος άμυλας και συνεργασίας και έθεσαν ψηλά τον πήχη των προδιαγραφών αυτού του προγράμματος.

Τέλος ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου, που στάθηκε δίπλα μου, υποστηρίζοντάς με υλικά και ηθικά, ακόμα και πέρα από τις δυνατότητές της.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

---

Σχήμα 1	Το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του EFQM	Σελ.	6
Σχήμα 2	Το υπόδειγμα Hoshin Kanri	Σελ.	38
Πίνακας 1	Η λογική R.A.D.A.R	Σελ.	8
Πίνακας 2	The process breakthrough methodology	Σελ.	63
Πίνακας 3	Τεχνικές BPR	Σελ.	88
Πίνακας 4	Κύρια σημεία αποτίμησης αποτελεσμάτων για την ικανοποίηση του πελάτη	Σελ.	93
Πίνακας 5	Μέτρα αντίληψης	Σελ.	96
Πίνακας 6	Μέτρα επίδοσης	Σελ.	97
Πίνακας 7	Κύρια αποτελέσματα επίδοσης	Σελ.	103

---

# κεφάλαιο 1

το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας  
του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας

# κεφάλαιο 2

οφέλη και κόστος υιοθέτησης ενός υποδείγματος  
επιχειρηματικής αριστείας



# **βιβλιογραφία**

A pessimist  
sees the difficulty  
in every opportunity;  
an optimist sees  
the opportunity  
in every difficulty.

Winston Churchill  
(1884-1965)

You see things;  
and you say "Why?"  
But I dream things  
that never were;  
and I say "Why not?"

(George Bernhard Shaw)

## **1.1. ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.**

Ανάμεσα στους σκοπούς της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή των ωφελειών που προκύπτουν για ένα οργανισμό από την υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management - TQM). Τονίζεται όμως πως τα οφέλη αυτά θα αναζητηθούν είτε από την εφαρμογή κάποιου υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας (business excellence model), είτε από την εξασφάλιση κάποιου πιστοποιητικού ποιότητας. Εύλογα μπορεί να τεθεί από κάποιον ερώτημα σχετικό με το πόσα κοινά σημεία και πόσες διαφορές έχουν οι δύο αυτές διαφορετικές προσεγγίσεις.

Το κλειδί της απάντησης, εάν υπάρχει κάτι τέτοιο, βρίσκεται ακριβώς στην φράση διαφορετικές προσεγγίσεις. Στην βιβλιογραφία [01] συναντά κανείς την άποψη πως το πέρασμα από τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε αυτόν της επιχειρηματικής αριστείας ή απλά αριστείας, δεν ήταν τίποτα άλλο, παρά ένα έξυπνο τέχνασμα, για να αφήσει ο κόσμος που ασχολείται με θέματα ποιότητας πίσω του τα προβλήματα που είχαν αποδοθεί στον όρο TQM εξαιτίας λανθασμένων επιλογών κατά την εφαρμογή των βασικών αρχών του, εκ μέρους των στελεχών. Στην ίδια εργασία [01] μάλιστα, γίνεται αναφορά και στην πιθανή σύγχυση που η μετάβαση αυτή μπορεί να επιφέρει στα στελέχη των επιχειρήσεων, σύγχυση που έχει να κάνει με τον ορισμό και την ερμηνεία διάφορων εννοιών.

Μια δεύτερη άποψη όμως [43, 44], παρουσιάζει τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας και αυτές ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας, λίγο ως πολύ, σαν τις

όψεις του ίδιου νομίσματος ή ακριβέστερα ως δύο διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας της ίδιας ιδέας. Πολλές επιχειρήσεις, αφού με προβλήματα ή χωρίς εξασφάλισαν την πιστοποίησης ποιότητας αναζητούν πλέον το επόμενο στάδιο στην διαδρομή τους στο χώρο του quality management. Σε πολλές περιπτώσεις δε, η απαίτηση προς τους εμπορικούς εταίρους (κυρίως προμηθευτές), για την ύπαρξη ενός πιστοποιητικού ποιότητας έχει μετατραπεί σε ενθάρρυνση για την υιοθέτηση των κριτηρίων ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας.

Από την οπτική γωνία της παρούσας εργασίας και με βάση τις περισσότερες βιβλιογραφικές αναφορές, υιοθετήθηκε η δεύτερη αυτή θεώρηση, δηλαδή αυτή των διαφορετικών επιπέδων ωριμότητας. Έτσι, από την μια μεριά συναντά κανείς την προσέγγιση ενός πιστοποιητικού ποιότητας (σειρά ISO 9000 για παράδειγμα). Μια προσπάθεια να καταγραφεί η αποτελεσματικότητα της πολιτικής για την ποιότητα ενός οργανισμού, να δημιουργηθούν πρότυπες διεργασίες με ικανοποιητικά και επαναλήψιμα αποτελέσματα, να εντοπισθούν και να εξαλειφθούν οι παράγοντες που δημιουργούν αστοχία και σφάλματα και να αξιολογηθεί εξ' ολοκλήρου το σύστημα διαχείρισεως της ποιότητας (quality management system).

Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας είναι ευρύτερη. Όσο διαφορετικά και αν εμφανίζονται τα διάφορα ανά τον κόσμο υποδείγματα, εντούτοις όλα περιστρέφονται γύρω από ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά [69], τα οποία αποτελούν και τις βασικές αρχές τους. Τα υποδείγματα επιχειρηματικής αριστείας εμπεριέχουν την ιδέα της διαρκούς βελτίωσης και των μηχανισμών που την καθιστούν εφικτή. Η διαφοροποίηση σε σχέση με τις αρχές ενός πιστοποιητικού διασφάλισης της

ποιότητας είναι ότι το πνεύμα διαρκούς βελτίωσης απλώνεται και αφορά ολόκληρο τον οργανισμό και όχι μόνο τις διεργασίες του [43]. Κατά την εφαρμογή υποδειγμάτων επιχειρηματικής αριστείας αναπτύχθηκαν είτε υιοθετήθηκαν από άλλες εφαρμογές μια σειρά από πρακτικές – εργαλεία, όπως ομάδες βελτίωσης, έρευνες πεδίου για την ικανοποίηση πελατών εργαζομένων και εμπορικών εταίρων, καθώς και εναρμόνιση των σχεδίων για την ποιότητα με τον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό και την εφαρμογή των επιλεγμένων πολιτικών. Η επιχειρηματική αριστεία όμως, σύμφωνα με την βιβλιογραφία [43, 44], προϋποθέτει πάνω από όλα ριζική αλλαγή νοοτροπίας, ενθάρρυνση της καινοτομίας και εμπέδωση της διάθεσης για υιοθέτηση αλλαγών.

Ανακεφαλαιώνοντας κανείς αυτή την σύντομη συγκριτική εξέταση των εννοιών της διασφάλισης ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας, πρέπει να σημειώσει πως είναι και οι δύο, δύο διαφορετικά επίπεδα ωριμότητας ως προς τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Πιο συγκεκριμένα το από πολλούς αποκαλούμενο ταξίδι στην ποιότητα ενός οργανισμού, ξεκινά από την απλή επιθεώρηση (inspection), περνά από τα στάδια του ποιοτικού ελέγχου (quality control) και της διασφάλισης της ποιότητας (quality assurance), για να καταλήξει στην υιοθέτηση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας (business excellence model).

## **1.2. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ (EUROPEAN FOUNDATION for QUALITY MANAGEMENT - EFQM)**

Για τις ανάγκες και τους σκοπούς της παρούσας μελέτης επιλέχθηκε ως σημείο αναφοράς το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Οργανισμού για την ποιότητα. Το συγκεκριμένο υπόδειγμα κρίθηκε ως το πλέον κατάλληλο αφενός γιατί δημιουργήθηκε και αναπτύχθηκε μέσα στην Ευρωπαϊκή επιχειρηματική πραγματικότητα και αφετέρου γιατί προσεγγίζει μια σειρά από ζωτικά θέματα για την διοίκηση ολικής ποιότητας με τρόπο δομημένο και ευέλικτο. Ο όρος ευέλικτο προκύπτει από τους αυξημένους βαθμούς ελευθερίας που το υπόδειγμα αφήνει στα στελέχη των επιχειρήσεων. Εξάλλου βασική θεώρηση του υποδείγματος αποτελεί η αποδοχή της ύπαρξης και άλλων οδών μέσα από τις οποίες μιας επιχείρηση μπορεί να επιτύχει την επιχειρηματική αριστεία (business excellence), πέρα από το προτεινόμενο υπόδειγμα. Για την ακρίβεια το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας αναπροσαρμόζεται και βελτιώνεται συνεχώς ως αποτέλεσμα μιας διεργασίας έρευνας και αξιολόγησης πρακτικών από την επιχειρηματική κοινότητα.

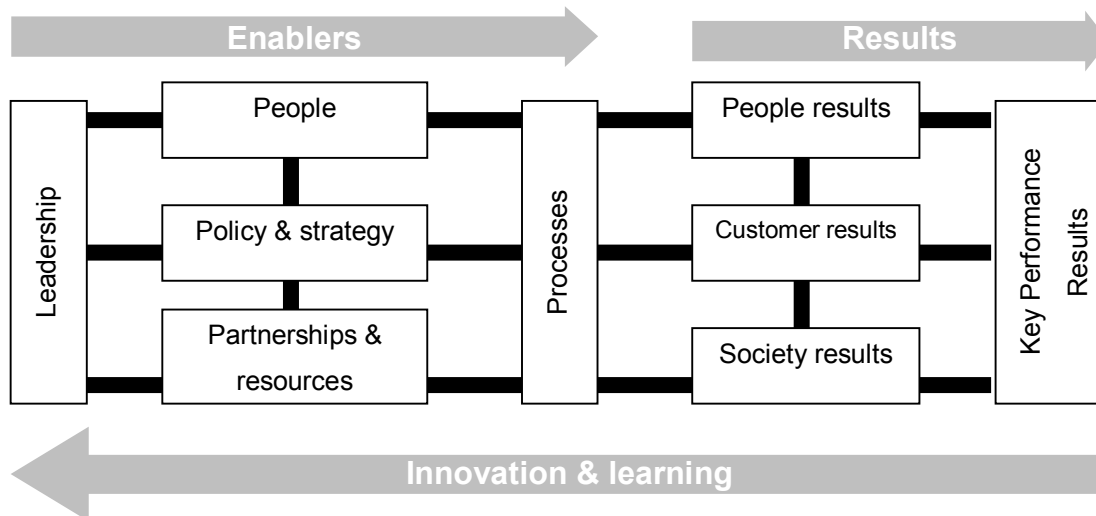
Κάθε οργανισμός ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει, το μέγεθός του, την δομή και την ηλικία του, χρειάζεται ένα σύστημα διοίκησης (management system). Το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του EFQM παρέχει στον οργανισμό την δυνατότητα ενός τέτοιου συστήματος. Μέσα από την αξιολόγηση της θέσης της επιχείρησης και του βαθμού ωριμότητάς της ως προς την επιχειρηματική αριστεία, αλλά

και την κατανόηση των κενών – ελλείψεων σε διάφορους τομείς, καθίσταται δυνατή η επίλυση προβλημάτων αλλά και η καινοτομία και η διαχείριση της γνώσης.

Οι βασικές ιδέες – αρχές, πάνω στις οποίες είναι θεμελιωμένο το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του EFQM, έχουν να κάνουν με:

- ✓ Τον προσανατολισμό στα αποτελέσματα σε ότι αφορά στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όλων όσων σχετίζονται με την δραστηριότητα της επιχείρησης (stakeholders).
- ✓ Την εστίαση στις ανάγκες του πελάτη.
- ✓ Την αφοσίωση της ηγεσίας στην επίτευξη των σκοπών και στόχων του οργανισμού, καθώς αυτό καθιστά ξεκάθαρη σε όλο τον οργανισμό την στόχευση της επιχείρησης και δημιουργεί το κατάλληλο - δημιουργικό κλίμα για το ανθρώπινο δυναμικό.
- ✓ Την διοίκηση με βάση τις διεργασίες και τα γεγονότα (Management by processes and facts).
- ✓ Την συμμετοχή και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Την διαδικασία της διαρκούς απόκτησης γνώσης, καινοτομίας και βελτίωσης.
- ✓ Την ανάπτυξη των συνεργασιών με τους εμπορικούς εταίρους της επιχείρησης.
- ✓ Την ανάπτυξη κοινωνικής υπευθυνότητας από την πλευρά του οργανισμού και των ανθρώπων του.

Όλα τα παραπάνω σχηματοποιούνται αρκετά εύστοχα στο ακόλουθο σχήμα (EFQM):



**Σχήμα 1: Το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του EFQM.**

Κάθε ένα από τα συνολικά εννέα κριτήρια του υποδείγματος εμπεριέχει κάποια πλαίσια – υποκριτήρια, που σκοπό έχουν να καταστήσουν σαφές το περιεχόμενο του κριτηρίου. Στο υποκεφάλαιο 1.2.2 της παρούσας εργασίας έγινε μια πιο διεξοδική παρουσίαση του περιεχομένου κάθε ενός από τα εννέα κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά, καθώς και τα πλαίσια που αυτά εμπεριέχουν, αποτέλεσαν τον κύριο άξονα πάνω στον οποίο αναζητήθηκε μέσα από τη σχετική αρθρογραφία και την επιχειρηματική πραγματικότητα, η λεγόμενη καλύτερη πρακτική (best practice) σε θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας (Total Quality Management).



### **1.2.1 Η προσέγγιση - λογική R.A.D.A.R**

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας, αποτελεί η λογική ή καλύτερα προσέγγιση R.A.D.A.R, το όνομα της οποίας προκύπτει από τις λέξεις **R**esults, **A**pproach, **D**eployment, **A**ssessment και **R**eview. Το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας, μέσα από την συγκεκριμένη λογική, επισημαίνει την σπουδαιότητα που έχει για ένα οργανισμό να:

- ✓ Καθορίζει αποτελέσματα τα οποία επιδιώκει να επιτύχει και να ενσωματώνει τον καθορισμό αυτό στην διαδικασία εκπόνησης στρατηγικής και διαμόρφωσης πολιτικών.
- ✓ Σχεδιάζει και να αναπτύσσει το σύνολο των προσεγγίσεων που είναι απαραίτητες για την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, καθώς και να δημιουργεί τις κατάλληλες συσχετίσεις μεταξύ των προσεγγίσεων αυτών, έτσι ώστε αυτές να βρίσκονται σε πλήρη αρμονία με τον γενικότερο σχεδιασμό και στρατηγική της επιχείρησης.
- ✓ Εφαρμόζει τις προσεγγίσεις αυτές με συστηματικό τρόπο, έτσι ώστε τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται να είναι τα επιθυμητά αλλά και δυνατόν να επιτευχθούν κατ' επανάληψη.
- ✓ Ελέγχει και να αναθεωρεί σε τακτά διαστήματα τις εφαρμοζόμενες προσεγγίσεις. Ο έλεγχος και η ενδεχόμενη αναθεώρηση πρέπει να βασίζονται σε ένα σύστημα συνεχούς μέτρησης – καταγραφής της επίδοσης του οργανισμού και σε μια διαδικασία που αναγνωρίζει και αξιοποιεί την γνώση που δημιουργείται από την λειτουργία της επιχείρησης.

Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθενται τα σημεία εκείνα που πρέπει να έχει κατά νου κανείς για κάθε ένα από τα πέντε πεδία της λογικής R.A.D.A.R.

### **Πίνακας 1: Η λογική R.A.D.A.R**

<b>Αποτελέσματα</b>	
✓	Καλύπτουν τις ανάγκες όλων όσων έχουν σχέση με την επιχείρηση (stakeholders) ;
✓	Παρουσιάζουν θετική τάση ή διατηρήσιμη καλή επίδοση;
✓	Καλύπτουν την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων του οργανισμού;
✓	Είναι συγκρίσιμα με αποτελέσματα άλλων επιχειρήσεων του κλάδου;
✓	Είναι συνδεδεμένα με σχέση αιτίας και αποτελέσματος, με κάποια από τις εφαρμοζόμενες προσεγγίσεις της επιχείρησης;
✓	Δίνουν την γενική εικόνα της επιχείρησης;
<b>Προσεγγίσεις</b>	
✓	Είναι γερά θεμελιωμένες;
✓	Εστιάζουν στις ανάγκες των stakeholders της επιχείρησης;
✓	Είναι εναρμονισμένες και υποστηρίζουν την στρατηγική και τις πολιτικές του οργανισμού;
✓	Είναι συσχετισμένες με άλλες προσεγγίσεις;
✓	Είναι μετρίσιμες και εμπειρεύουν καινοτομία και ευελιξία;
<b>Εφαρμογή</b>	
✓	Είναι η εφαρμογή των προσεγγίσεων πλήρης και σε όλη την έκταση του οργανισμού;
✓	Επιτυγχάνονται όλα τα επιθυμητά αποτελέσματα;
✓	Είναι συστηματική και μετρήσιμη;
✓	Είναι κατανοητή και αποδεκτή από όλους τους stakeholders του οργανισμού;
<b>Έλεγχος και Αναθεώρηση</b>	
✓	Υπάρχει τακτική μέτρηση της αποτελεσματικότητας;
✓	Παρέχονται δυνατότητες συλλογής και αξιοποίησης της δημιουργούμενης γνώσης;
✓	Παρέχεται η δυνατότητα σύγκρισης με τον ανταγωνισμό και με τις επιχειρήσεις ηγέτες σε συγκεκριμένα θέματα;

## **1.2.2 Τα κριτήρια του μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award - EQA)**

Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας περιλαμβάνει εννέα συνολικά κριτήρια ή περιοχές αξιολόγησης. Αυτές οι περιοχές αφορούν:

- ✓ Την ηγεσία
- ✓ Το ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ Την πολιτική και στρατηγική της επιχείρησης
- ✓ Τις συνεργασίες και τις σχέσεις με τους επιχειρηματικούς εταίρους
- ✓ Τις διεργασίες (Processes)
- ✓ Τα αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης
- ✓ Τα αποτελέσματα για τους πελάτες
- ✓ Τα αποτελέσματα για το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης
- ✓ Καθώς και τα αποτελέσματα για τους κυριότερους δείκτες επίδοσης –Key Performance Indicators

Στις ακόλουθες ενότητες αυτού του υποκεφαλαίου θα επιχειρηθεί μια σύντομη βιβλιογραφική αναφορά σε κάθε ένα από αυτά τα κριτήρια με κύριο στόχο να αναδειχθεί η σημασία του καθενός από αυτά για την ολοκλήρωση της πορείας προς της επιχειρηματική αριστεία (Business Excellence). Ξεκινώντας από την αναφορά του Ευρωπαϊκού βραβείου, θα πραγματοποιηθεί μια προσπάθεια να αναδειχθούν οι καλύτερες γνωστές μέχρι σήμερα πρακτικές και τα οφέλη που τις συνοδεύουν.

### 1.2.2.1 Ηγεσία

Το πρώτο από τα κριτήρια αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας αφορά την ηγεσία (leadership). Η επιλογή ασφαλώς και δεν είναι τυχαία. Το 'ταξίδι' στο χώρο της ποιότητας ή της επιχειρηματικής αριστείας ξεκινά από την απόφαση αλλά και την αφοσίωση στην απόφαση εκ μέρους της ηγεσίας. Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας περιλαμβάνει τέσσερις κατευθύνσεις – πλαίσια για το θέμα αυτό. Τα πλαίσια αυτά αφορούν:

- Την ευθύνη των ηγετικών στελεχών για την διαμόρφωση του εταιρικού οράματος της αποστολής αλλά και των αρχών της επιχείρησης, αλλά και τον ρόλο τους ως πρότυπα για την διαμόρφωση της κατάλληλης νοοτροπίας σχετικά με τα θέματα επιχειρηματικής αριστείας.
- Την συμμετοχή των ηγετικών στελεχών στον σχεδιασμό και την υλοποίηση του κατάλληλου συστήματος διοίκησης, καθώς και για την διαρκή βελτίωσή του.
- Την ενεργή συμμετοχή των ηγετικών στελεχών στην σχέση ου η επιχείρηση διαμορφώνει με εταίρους, πελάτες και εκπροσώπους των κοινωνικών δυνάμεων.
- Την παρακίνηση, υποστήριξη και αναγνώριση των ανθρώπων του οργανισμού εκ μέρους των ηγετικών στελεχών.

Στην συνέχεια και μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τα θέματα αυτά, θα επιχειρηθεί η ανάλυσή τους καθώς και η ανάδειξη της σημασίας τους για την ολοκλήρωση της πορείας ενός οργανισμού προς την επιχειρηματική αριστεία.

Η αποτελεσματική ηγεσία - καθοδήγηση ενός οργανισμού, καθώς και η επίτευξή της μέσα από την αφοσίωση των ηγετικών στελεχών, έχουν πλέον παγιωθεί στην συνείδηση τόσο της ακαδημαϊκής, όσο και της επιχειρηματικής κοινότητας ως οι κύριοι παράγοντες για την επιτυχή διεκπεραίωση της αλλαγής, με ότι και αν αυτή η αλλαγή σχετίζεται [5,6]. Στην περίπτωση δε, που η αλλαγή έχει να κάνει με θέματα και προγράμματα της διοίκησης ολικής ποιότητας ο καθοριστικός αυτός ρόλος αναδεικνύεται ακόμη περισσότερο.

Από πολλούς συγγραφείς [5] η αποτελεσματική ηγεσία χαρακτηρίζεται ως η καρδιά και η ψυχή του κάθε οργανισμού. Κανείς δεν είναι σε θέση να διοικήσει μια επιχείρηση μέσα από την προσέγγιση αριθμών, δεικτών και διαγραμμάτων. Η αποτελεσματική ηγεσία αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ικανότητα του να εμπνέει κανείς τους γύρω του να εργάζονται στα πλαίσια ομάδας στην κατεύθυνση της υλοποίησης κοινών στόχων.

Όπως είναι φανερό από τον προηγούμενο ορισμό, για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας προαπαιτείται η καθιέρωση σωστής επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Η σωστή επικοινωνία διασφαλίζει αφενός την μετάδοση των μηνυμάτων της ηγεσίας προς την βάση της ιεραρχίας και αφετέρου την μετάδοση των αναγκών και παρατηρήσεων της βάσης προς την κορυφή.

Η ανεπτυγμένη ικανότητα επικοινωνίας είναι σίγουρα ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά που διακρίνουν τα ηγετικά στελέχη κάθε βαθμίδας. Το ηγετικό στέλεχος πρέπει να έχει αποσαφηνίσει τους στόχους του, να έχει κατανοήσει το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο

οποίο εντάσσονται και γίνονται αποτελεσματικοί αυτοί οι στόχοι, αλλά κυρίως πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνήσει αυτούς τους στόχους στους συνεργάτες του παρακινώντας τους προς την επίτευξή τους.

Είναι σημαντική η διάκριση μεταξύ των εννοιών της ηγεσίας και της εξουσίας. Οι δυο αυτές έννοιες συχνά ταυτίζονται στο μυαλό πολλών στελεχών, είναι όμως αρκετά διαφορετικές[5]. Η εξουσία ενός στελέχους εκπορεύεται από την ανάθεση των στελεχών που βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο στην ιεραρχία του οργανισμού. Αντίθετα η αναγνώριση της ηγετικής ικανότητας έρχεται από συνεργάτες της ίδιας βαθμίδας, καθώς και από υφιστάμενους. Η βέλτιστη λύση σαφώς και πρέπει να περιλαμβάνει και δύναμη εξουσίας (χρήσιμη σε περιόδους κρίσεων) αλλά και αναγνώριση ηγετικού ρόλου.

#### Υποδείγματα συμπεριφοράς ηγετικών στελεχών

Στην προσπάθεια αναζήτησης αυτής της χρυσής τομής έχουν διαμορφωθεί μερικές διαφορετικές προσεγγίσεις γύρω από τα θέματα ηγεσίας. Οι κυριότερες από αυτές είναι [92]:

- Η προσέγγιση εξαναγκασμού (coercive style)
- Η εξουσιαστική προσέγγιση (authoritative style)
- Η προσέγγιση δεσμού (affiliative style)
- Η δημοκρατική προσέγγιση (democratic style)
- Η προσέγγιση του προσωπικού παραδείγματος (pace setting style)
- Η διδασκαλική προσέγγιση (coaching style)

Η *προσέγγιση εξαναγκασμού (coercive style)*, είναι προσέγγιση ιδιαίτερα χρήσιμη σε περιόδους κρίσης ή σε περιόδους όπου ο οργανισμός επιχειρεί μια γρήγορη και ριζική αλλαγή πορείας. Το ηγετικό στέλεχος απαιτεί από τους υφιστάμενους πλήρη υπακοή στις οδηγίες του και ταυτόχρονα επικρίνει με αυστηρό τρόπο κάθε τυχόν λανθασμένο βήμα. Το υπόδειγμα αυτό, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, είναι χρήσιμο όταν οι περιστάσεις απαιτούν γρήγορες και εύστοχες αντιδράσεις, όταν κάθε λεπτό αδράνειας που περνά μπορεί να είναι μοιραίο. Πρέπει όμως να τονισθεί ότι η χρήση του πρέπει να είναι ελεγχόμενη καθώς είναι πολύ πιθανό να διαμορφώσει κακό κλίμα μέσα στην επιχείρηση [92]. Κατά κύριο λόγο διαταράσσει το σύστημα ανταμοιβών της επιχείρησης, καθώς σε αυτό περιλαμβάνεται η παρακίνηση αλλά και η επιβράβευση της προσπάθειας των εργαζομένων. Η μακροχρόνια απουσία αυτών των δύο συστατικών από τον τρόπο που τα ηγετικά στελέχη ασκούν τα καθήκοντά τους οδηγεί σε καταστάσεις όπου το κοινό όραμα και ο κοινός στόχος δεν είναι ξεκάθαρα σε όλους και συνεπώς δεν κερδίζουν την αφοσίωση όλων.

Η *εξουσιαστική προσέγγιση (authoritative style)*, είναι εκείνος ο τρόπος διοίκησης κατά τον οποίο το ηγετικό στέλεχος μπορεί χάρις τον ενθουσιασμό του, αλλά και τον ολοκληρωμένο και ξεκάθαρο τρόπο σκέψης, να οριοθετήσει το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης. Αυτό το υπόδειγμα ηγεσίας εμπεριέχει την παρακίνηση των εργαζομένων μέσα από την διαδικασία αναγνώρισης του ρόλου της δουλειάς του καθενός, στην προσπάθεια επίτευξης του κοινού σκοπού. Αυτό από μόνο του δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους να αναπτύξουν καινοτόμες ιδέες αλλά και νέες δεξιότητες. Η εξουσία του ηγετικού στελέχους δεν δρα πλέον περιοριστικά αλλά αποτελεί μέσο ελέγχου της πορείας της επιχείρησης προς τον κοινό σκοπό. Όπως όμως αναφέρεται

και σε σχετική μελέτη [92], και αυτό το υπόδειγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί ιδανικό για κάθε περίπτωση. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση που οι συνεργάτες του ηγετικού στελέχους διαθέτουν υψηλή τεχνική ή άλλη ειδική κατάρτιση και πείρα, είναι πιθανόν να αντιδράσουν με αρνητικό τρόπο στην καθοδηγητική προσπάθεια του ηγετικού στελέχους. Ο ενθουσιασμός και η πίστη προς το κοινό όραμα μπορούν σχετικά εύκολα να εκληφθούν, ως πομπώδης συμπεριφορά και μη ρεαλιστική προσέγγιση.

Η *προσέγγιση δεσμού (affiliative style)*, οικοδομεί όλο το σύστημα διοίκησης και άσκησης ηγεσίας γύρω από τον ανθρώπινο παράγοντα. Αναγνωρίζει την ιδιαιτερότητα της προσωπικότητας σε κάθε μέλος του οργανισμού και εστιάζει την προσοχή των ηγετών στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι και το κύριο μέσο επίτευξης των στόχων της ηγεσίας. Η δημιουργία κλίματος αρμονίας και ικανοποίησης γεννά με την σειρά της εργαζόμενους με υψηλά επίπεδα αφοσίωσης αλλά και επίδοσης. Η επικοινωνία τόσο μεταξύ των εργαζομένων, όσο και μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων ιεραρχίας ενισχύεται και δημιουργεί ομάδες εργασίας με υψηλό δυναμικό, διάθεση και ευελιξία. Η ιδιαίτερα ανεπτυγμένη επικοινωνία σε αυτό το υπόδειγμα ηγεσίας, αναβαθμίζει την πολιτική ανταμοιβών της επιχείρησης ή του οργανισμού, αφού αυτή η τελευταία παύει να έχει μόνο την μορφή ενός ετήσιου χρηματικού βραβείου, για παράδειγμα και γίνεται πλέον σε καθημερινό και κυρίως προσωπικό επίπεδο. Η προσέγγιση δεσμού όμως μπορεί να αποδειχθεί προβληματική σε αρκετές περιπτώσεις και κυρίως αν χρησιμοποιείται χωρίς να συνδυάζεται με κάποια από τις άλλες προσεγγίσεις. Το κύριο αδύνατο σημείο της είναι ενδεχομένως η εστίαση του ηγετικού στελέχους στην επιβράβευση των θετικών προσπαθειών και όχι στην διόρθωση λανθασμένων ενεργειών. Αυτό αφενός μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση



πως είναι αποδεκτή ή ανεκτή κάθε είδους μετριότητα και αφετέρου αφήνει τον εργαζόμενο στην επιχείρηση ή τον οργανισμό αβοήθητο σε δύσκολες καταστάσεις, κατά τις οποίες πρέπει να προσδιορίσει από μόνος του τον βέλτιστο τρόπο δράσης[92]. Συχνά τέτοιες καταστάσεις απαιτούν την εποικοδομητική αρωγή του ηγετικού στελέχους.

Η *δημοκρατική προσέγγιση* (democratic style) επιβάλλει στον ηγέτη να ακούσει και ίσως να συμβουλευτεί την μάδα που διευθύνει. Αυτό διευκολύνει είτε στην περίπτωση που το ηγετικό στέλεχος δεν μπορεί να ανταποκριθεί επαρκώς σε κάποια περίπτωση, είτε στην περίπτωση που κάποια δύσκολη απόφαση πρέπει να ληφθεί. Με αυτό το υπόδειγμα ηγεσίας δημιουργούνται σχέσεις εμπιστοσύνης, σεβασμού και αφοσίωσης. Ο εργαζόμενος που λαμβάνει μέρος στις αποφάσεις που τον αφορούν μπορεί να εργάζεται σε καθεστώς αυξημένης υπευθυνότητας και ηθικού. Με το δημοκρατικό υπόδειγμα εμποδίζονται φαινόμενα μη πλήρους υιοθέτησης των κοινών επιδιώξεων και στόχων καθώς ο εργαζόμενος είναι πλέον συμμετοχός στις αποφάσεις. Υπάρχουν όμως και σε αυτό το υπόδειγμα εγγενείς αδυναμίες που ενδεχομένως να αποτελούν παράγοντες αποτυχίας υπό συγκεκριμένες περιστάσεις. Ειδικότερα, με το δημοκρατικό υπόδειγμα ηγεσίας αυξάνεται κατά πολύ ο χρόνος που απαιτείται για την λήψη απόφασης. Η ελεύθερη έκφραση ιδεών και σκέψεων από την μια μεριά ευνοεί την καινοτομία από την άλλη όμως μπορεί να οδηγήσει σε ασυνεννοησία και αδιέξοδες καταστάσεις. Αυτό μπορεί σε περιόδους ηρεμίας και άνεσης χρόνου να μην είναι ιδιαίτερα επιβαρυντικό, αλλά σε περιόδους κρίσεως ενδεχομένως να αποδειχθεί καταστροφικό [92].

Η *προσέγγιση του προσωπικού παραδείγματος* (pace setting style), προϋποθέτει ηγετικά στελέχη που οριοθετούν υψηλούς στόχους και τα οποία γίνονται μέσα από την

προσωπική τους εργασία παραδείγματα για την επίτευξή τους. Τα ηγετικά στελέχη αυτού του υποδείγματος αναζητούν συνεχώς τρόπους για να επιταχύνουν αλλά και να βελτιώσουν τον τρόπο δράσης τους. Επιβάλλουν τον δικό τους ρυθμό στους συνεργάτες τους και επιφυλάσσουν για τον εαυτό τους τον ρόλο 'εγκεφάλου και νευρικού συστήματος' κάθε προσπάθειας. Είναι σε θέση να εντοπίζουν τους εργαζόμενους με χαμηλή επίδοση και να απαιτούν από αυτούς άμεση αλλαγή πλεύσης. Με αυτό το υπόδειγμα δεν γίνεται άμεσα αντιληπτή η λειτουργία και η χρησιμότητα των δραστηριοτήτων του εργαζομένου μέσα στα γενικότερα πλαίσια του οργανισμού. Συχνά πυκνά ο ηγέτης πρέπει να εμπλέκεται προσωπικά έτσι ώστε να επιλύονται προβλήματα στην καθημερινότητα του οργανισμού και στην περίπτωση απουσίας του η ομάδα που διευθύνει μένει χωρίς σαφή προσανατολισμό και δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών.

Η *διδασκαλική προσέγγιση (coaching style)*, αφορά τα στελέχη εκείνα που αποδίδουν στον εαυτό τους μάλλον το ρόλο του συμβούλου παρά αυτόν του προϊστάμενου. Επενδύουν πολλά στην ανάπτυξη των ιδιαίτερων χαρισμάτων- δυνατοτήτων των εργαζομένων. Αφιερώνουν αρκετό χρόνο στο να συζητήσουν εκτενώς με το εργαζόμενο λάθη και αδυναμίες και από κοινού να διαμορφώσουν σχέδια και πλάνα δράσης για το μέλλον. Πολλές φορές μάλιστα εμμένοντας στο να αναπτύσσουν διαρκώς τις δυνατότητες των συνεργατών τους, αναθέτουν σε αυτούς έργα φιλόδοξα και ίσως δύσκολα να πραγματοποιηθούν. Με αυτό τον τρόπο θυσιάζουν την βραχυχρόνια επιτυχία αλλά εξασφαλίζουν μακροχρόνια και διαρκή αποτελέσματα. Σφάλματα και αποτυχίες των συνεργατών δίνουν την ευκαιρία για διορθωτικές παρεμβάσεις και συμβουλές και σίγουρα δεν αποτελούν αιτίες απομάκρυνσης. Πολλά από τα ηγετικά στελέχη οργανισμών σε όλο τον κόσμο θεωρούν το υπόδειγμα αυτό σωστό και

αποδοτικό, αλλά διευκρινίζουν πως σπάνια έχουν την ευκαιρία να το εφαρμόσουν στην πράξη, αφού η έλλειψη χρόνου είναι χαρακτηριστική [92].

Υπό το πρίσμα των αρχών και της φιλοσοφίας της διοίκησης ολικής ποιότητας, κανένα από τα έξι αυτά υποδείγματα άσκησης ηγεσίας δεν είναι επαρκές από μόνο του. Ο ηγέτης στην επιχείρηση που αναζητά της επιχειρηματική αριστεία, ισορροπεί μεταξύ πολλών δυνάμεων. Είναι ταυτόχρονα οραματιστής και πρωτοπόρος, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν αφουγκράζεται τις προτάσεις και τις ιδέες από τους συνεργάτες του. Θέτει στόχους και καθορίζει την πορεία υλοποίησής τους, αλλά παράλληλα είναι σε θέση να αναπτύσσει ταλέντα και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού με το οποίο συνεργάζεται. Αφιερώνει χρόνο για την δημιουργία κατάλληλου κλίματος επικοινωνίας και αποτελεί παράδειγμα με την προσωπική του δραστηριότητα για όλους τους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά όμως διατηρεί την όποια παρέμβασή του σε επίπεδα που δεν εμποδίζει την ανάπτυξη πρωτοβουλίας και καινοτομίας μέσα στην επιχείρηση. Είναι σε θέση να ελέγχει προσωπικά κρίσιμες παραμέτρους για την επιχείρηση όπως η σχέση με επιχειρηματικούς εταίρους, πελάτες, κοινωνικές ομάδες αλλά ταυτόχρονα ενισχύει την σημασία του σωστού συστήματος διοίκησης μέσα στον οργανισμό, πράγμα που επιτρέπει την λειτουργία του οργανισμού μέσα από καλά σχεδιασμένες διεργασίες. Έτσι τυχόν απουσία του δεν απορυθμίζει την επιχείρηση και προπάντων εξασφαλίζεται η διαρκής βελτίωση. Με άλλα λόγια το ζητούμενο είναι ο σωστός συνδυασμός των έξι αυτών υποδειγμάτων ηγετικής συμπεριφοράς ή καλύτερα η σωστή και έγκαιρη εναλλαγή αυτών των υποδειγμάτων ανάλογα με την διαμορφούμενη κάθε φορά κατάσταση.

### Διαμόρφωση οράματος

Από πολλούς συγγραφείς [4] αναγνωρίζεται η σημασία της ύπαρξης μιας ολοκληρωμένης και ξεκάθαρα προσδιορισμένης φιλοσοφίας για την διοίκηση ολικής ποιότητας, ως καθοριστικού παράγοντα επιτυχίας του ‘ταξιδιού’ στο χώρο της διοίκησης ολικής ποιότητας και της επιχειρηματικής αριστείας.

Η φιλοσοφία αυτή πρέπει να είναι σε πλήρη συμφωνία με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης και ακόμη περισσότερο να αποτελεί τμήμα πλέον αυτού του οράματος. Το άρτια θεμελιωμένο εταιρικό όραμα, συνοδευόμενο από το σωστό πλάνο δράσης, αποτελεί την βάση επιτυχίας για οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα. Το ίδιο ισχύει και για την υλοποίηση των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η θεμελίωση της αντίστοιχης φιλοσοφίας, η ξεκάθαρη στόχευση και η ανάπτυξη του σχεδίου των ενεργειών για την υλοποίησή της αποτελούν αναπόσπαστα συστατικά κανένα από τα οποία δεν είναι δυνατόν να υπάρξει από μόνο του.

Για την επιτυχημένη δημιουργία εταιρικού οράματος η ηγεσία της επιχείρησης πρέπει να έχει κατά νου μερικές γενικές αρχές. Το όραμα κάθε επιχείρησης πρέπει να προσφέρει ένα ξεκάθαρο στόχο, να δίνει σε όλα τα μέλη του οργανισμού της κατεύθυνση προς την οποία θα πρέπει να προσανατολίζονται τις προσπάθειές τους και θα πρέπει να διακρίνεται από μοναδικότητα και αίσθηση ιδιαιτερότητας σε σχέση με άλλα εταιρικά οράματα. Στο όραμα της επιχείρησης θα πρέπει να γίνεται σαφής ο τρόπος με τον οποίο ερμηνεύεται ο όρος ποιότητα για την επιχείρηση και να παρέχεται η βάση για την παρακίνηση των ανθρώπων προς την κατεύθυνση αυτή.

### Μέτρηση της επίδρασης της ηγεσίας μέσα στον οργανισμό

Όπως αναφέρθηκε και προηγούμενα, η σημασία που αποδίδεται στον ρόλο της ηγεσίας για κάθε εγχείρημα αλλά και για την επιτυχή υλοποίηση των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι μεγάλη τόσο ανάμεσα στην επιχειρηματική όσο και την ακαδημαϊκή κοινότητα. Η αναγνώριση αυτή όμως έχει βασισθεί κατά το παρελθόν σε στοιχεία που προέρχονται από την εμπειρία στελεχών και ερευνητών και προσδιορίζεται κυρίως με ποιοτικό τρόπο. Το ερώτημα που είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθεί είναι το αν είναι δυνατή κάποια είδους ποσοτική αποτύπωση αυτής της γενικής παραδοχής.

Σε μια σχετική με το θέμα έρευνα [6], διατυπώνονται μια σειρά από πεδία τα οποία μπορούν να μετρηθούν. Τα πεδία αυτά χωρισμένα σε τρεις κατηγορίες είναι:

#### A) Ηγεσία και αφοσίωση των ανώτερων στελεχών

- Ρόλος της ηγεσίας στην διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας
- Πελατοκεντρικός προσανατολισμός
- Στρατηγική ανθρωπίνων πόρων
- Δημιουργία καινοτόμων προϊόντων
- Ευαισθητοποίηση σε θέματα ποιότητας
- Benchmark
- Διατήρηση επιτευγμάτων

#### B) Πρακτικές σχετιζόμενες με τους εργαζόμενους

- Οι εργαζόμενοι συμμερίζονται το εταιρικό όραμα και την εταιρική αποστολή
- Αξίες ποιότητας
- Αναγνώριση της προσπάθειάς τους και ανταμοιβή

- Παροχές εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων
- Καθημερινή συμμετοχή σε ομάδες εργασίας
- Επίλυση προβλημάτων
- Πλαίσιο και διεργασίες ποιότητας
- Ευελιξία εργαζομένων
- Υπευθυνότητα εργαζομένων
- Μέτρηση απόδοσης

Γ) μεταβλητές επιχειρησιακής επίδοσης

- Αφοσίωση εργαζομένων σχετιζόμενη με αυτήν του κλάδου
- Ικανοποίηση εργαζομένων
- Καινοτομία
- Ικανοποίηση πελατών
- Αξιοπιστία
- Τιμή μετοχής
- Παραγωγικότητα
- Λειτουργικό κόστος

Σε μια προσπάθεια αναζήτησης του αντίκτυπου της αποτελεσματικής ηγεσίας μέσα στην επιχείρηση θα μπορούσε να επιχειρηθεί μια πρώτη εικόνα της συσχέτισης αυτών των παραμέτρων με την επίδραση της ηγεσίας έτσι όπως αυτήν την αντιλαμβάνονται τόσο άνθρωποι του οργανισμού, όσο και εξωτερικοί εταίροι.

Ολοκληρώνοντας την ενότητα που αφορά τα θέματα ηγεσίας αξίζει κανείς να σταθεί σε ένα πολύ ενδιαφέρον άρθρο [7], στο οποίο επιχειρείται ένας ορισμός της έννοιας ηγεσία, μέσα από το πρίσμα της ηθικής φιλοσοφίας του γερμανού φιλόσοφου Καντ. Σύμφωνα με αυτήν ο κάθε άνθρωπος αισθάνεται ον λογικό που δικαιείται σεβασμό και αξιοπρέπεια και ως τέτοιο ον αξίζει να του συμπεριφέρονται. Κατά αυτόν τον τρόπο ο γερμανός φιλόσοφος αποκλείει την χρήση ενός ατόμου από ένα άλλο άτομο ως μέσο επίτευξης σκοπών και στόχων. Οι κοινότητες που οι άνθρωποι σχηματίζουν καθώς και κάθε μορφή οργανισμού διέπονται από κανόνες και νόμους περιοριστικούς για την ανθρώπινη συμπεριφορά. Το κανονιστικό αυτό πλαίσιο όμως αν και περιοριστικό, είναι αποδεκτό από όλους και για αυτό και διατηρείται. Είναι πολύ σημαντικό για την αποδοχή ακόμα και ενός δυσάρεστου κανονισμού, να υπάρχει η συγκατάβαση και η έγκριση των ατόμων που καλούνται να τον εφαρμόσουν. Με βάση αυτή την θεώρηση επιχειρείται να δοθεί μια ερμηνεία του όρου ηγεσία τόσο από την πλευρά του τι αυτός δεν περιλαμβάνει όσο και από την πλευρά του τι είναι ηγεσία.

Έτσι λοιπόν ηγέτης δεν είναι το πρόσωπο αυτό που χρησιμοποιεί τους υπόλοιπους ως μέσα για την επίτευξη των δικό του στόχων. Ηγεσία, αν και είναι συνυφασμένη με την έννοια της ισχύος, δεν είναι η επιδίωξή της και η προσπάθεια διατήρησής της με κάθε τρόπο. Επιπλέον και σύμφωνα με της αρχές της φιλοσοφίας του Καντ, ηγέτης δεν είναι κάποιος με χαρισματική εκ φύσεως προσωπικότητα, η οποία προκαλεί ενθουσιασμό και αφοσίωση χωρίς την χρήση λογικής κρίσης. Ίσως ένα τέτοιο χάρισμα να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, αλλά δεν μπορεί να αποτελεί τον ορισμό του όρου ηγεσία. Τέλος ηγέτης δεν είναι σίγουρα ο 'δάσκαλος', εφόσον όμως η μέθοδος διδασκαλίας δεν επικεντρώνεται στο να μάθει ο 'διδασκόμενος' να σκέφτεται για λογαριασμό του, αλλά

αντίθετα ο άνθρωπος με τον ρόλο του διδασκάλου προσπαθεί να υποκαταστήσει αυτή την λειτουργία.

Όμως αφού κανείς εξετάσει τι δεν είναι ηγεσία πρέπει να ορίσει και τα στοιχεία εκείνα που τελικά οριοθετούν την έννοια αυτή. Έτσι ηγέτης είναι η προσωπικότητα εκείνη, που καλλιεργεί την αυτονομία τόσο για τον εαυτό του, όσο και για τους συνεργάτες του. Ο πραγματικός ηγέτης πρέπει, σύμφωνα πάντα με την φιλοσοφία του Καντ, να έχει ως στόχο την μετατροπή των συνεργατών του από υπηκόους σε ηγέτες. Είναι ο άνθρωπος που προτείνει λύσεις περισσότερο από το να τις επιβάλλει και που τέλος λειτουργεί με κανόνες και πλαίσια που μπορούν να είναι αποδεκτά από συνεργάτες και υφιστάμενους.



### 1.2.2.2 Στρατηγική και πολιτικές

Το δεύτερο από τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας σχετίζεται με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και τις πολιτικές που αυτή θεσπίζει για να υλοποιήσει τα σχέδια αυτά.

Πιο συγκεκριμένα το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας περιλαμβάνει πέντε πλαίσια ή υποκριτήρια. Τα πέντε αυτά πλαίσια συνοψίζονται ακολούθως:

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η αναπτυσσόμενες πολιτικές αποσκοπούν στην ικανοποίηση σημερινών και μελλοντικών αναγκών, καθώς και των προσδοκιών όλων των προσώπων που σχετίζονται με τον οργανισμό (stakeholders).
- Η διαμόρφωση στρατηγικής και πολιτικών είναι βασισμένη σε πληροφορίες που σχετίζονται με την μέτρηση της επίδοσης, τις δραστηριότητες έρευνας και αξιοποίησης προηγούμενης εμπειρίας αλλά και με την αξιοποίηση της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η διαμόρφωση πολιτικών περιλαμβάνει τα στάδια ανάπτυξης, ελέγχου και αναθεώρησης.
- Ο στρατηγικός σχεδιασμός και η ανάπτυξη πολιτικών γίνεται μέσα από μια σειρά διεργασιών, βασικών για τον οργανισμό.
- Η στρατηγική και οι πολιτικές επικοινωνούνται αποτελεσματικά μέσα στον οργανισμό και εφαρμόζονται με επιτυχία.

Στην συνέχεια επιχειρείται μια εκτενέστερη παρουσίαση θεμάτων που άπτονται με τα παραπάνω γενικά πλαίσια. Οδηγό για αυτή την παρουσίαση αποτελεί σχετική

αρθρογραφία, στην οποία γίνεται αναφορά τόσο σε σχετικές μελέτες για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, όσο και σε χρήσιμα εργαλεία αυτών των διεργασιών.

Ο Porter αναφερόμενος σε αυτό που αποκαλούμε ανταγωνιστικό στρατηγικό σχεδιασμό, κάνει λόγο για μια συνταγή στην οποία περιγράφεται το πώς η επιχείρηση θα ανταγωνισθεί μέσα στο επιχειρηματικό της περιβάλλον, ποιους στόχους πρέπει να επιδιώξει και τελικά με ποιες πολιτικές θα χρησιμοποιήσει ως μέσο για την επίτευξη αυτών των στόχων. Με την πάροδο του χρόνου έγινε σαφές πως ο στρατηγικός σχεδιασμός ενός οργανισμού πρέπει να περιλαμβάνει και το σχέδιο για την ποιότητα. Μελέτες πάνω στα χαρακτηριστικά επιχειρήσεων που διακρίθηκαν ως νικήτριες σε διεθνή βραβεία ποιότητας κατέδειξαν την σημασία της ενσωμάτωσης του σχεδίου για την ποιότητα (quality plan) μιας επιχείρησης, στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της. Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται και στην σχετική αρθρογραφία [29], επιχειρήσεις που κατόρθωσαν να επιτύχουν αυτή την ενσωμάτωση, εμφανίζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας και ενός μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας, αποτελεί για την επιχείρηση μέσο επίτευξης υψηλότερης επίδοσης στην ικανοποίηση του πελάτη και όχι αυτοσκοπό.
- Η στρατηγική σε ότι αφορά την ποιότητα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της γενικότερης στρατηγικής της επιχείρησης, κάτι που γίνεται φανερό από την δήλωση της αποστολής αλλά και από το όραμα της επιχείρησης.
- Οι επιδιώξεις, οι στόχοι και οι προτεραιότητες της επιχείρησης όχι μόνο είναι γνωστά και κατανοητά σε όλους τους εργαζομένους αλλά παράλληλα υπάρχει μια

καλά ορισμένη διαδικασία παρακολούθησης της πορείας προς την επίτευξή τους, μέσα από ποσοτικούς και μετρήσιμους δείκτες.

- Ο σχεδιασμός της επιχείρησης έχει ως θεμέλιο τις ανάγκες των πελατών και μάλιστα οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούν την παρούσα και μελλοντική πελατειακή τους βάση, έτσι ώστε αυτές οι ανάγκες να καλύπτονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
- Η διαδικασία εκπόνησης στρατηγικών σχεδίων και επιλογής πολιτικών, εκτός των άλλων, λαμβάνει δεδομένα από την συνεχή παρακολούθηση των δραστηριοτήτων του ανταγωνισμού πάνω στον τομέα της ικανοποίησης των πελατών.
- Οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες έχουν συμμετοχή στην διαδικασία του σχεδιασμού
- Η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων πάνω στις κύριες διεργασίες της επιχείρησης είναι καθημερινή. Τα αποτελέσματα αυτής της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων χρησιμοποιούνται στην διαδικασία της τακτικής αναθεώρησης των στρατηγικών και των στόχων του οργανισμού.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία η μέτρηση των οποίων μπορεί να δώσει μια πλήρη εικόνα για το σημείο στο οποίο μια επιχείρηση βρίσκεται σε ότι αφορά τον τομέα του στρατηγικού σχεδιασμού και της θέσπισης πολιτικών.

### Στρατηγικός σχεδιασμός και στρατηγική διοίκηση ποιότητας -SQM

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης είναι μια διεργασία που πρέπει να περιλαμβάνει τα στάδια του σχηματισμού, της εφαρμογής αλλά και της αξιολόγησης- πιθανώς αναθεώρησης- των στρατηγικών σχεδίων. Μέσα

στα παραπάνω στάδια εμπειρέχονται, αλλά είναι και προαπαιτούμενα, αφενός ο καθορισμός του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης και αφετέρου η μεθοδολογία μέσα από την οποία επιτυγχάνονται όλες οι απαιτούμενες αλλαγές εντός του οργανισμού.

Το όραμα της επιχείρησης δεν είναι απλά μια σύντομη δήλωση. Είναι μια στρατηγική επιλογή για το ποια θα είναι η θέση της επιχείρησης στο μέλλον. Το όραμα της επιχείρησης πρέπει να λαμβάνει υπ' όψη τους τρέχοντες περιορισμούς της επιχείρησης, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να περιορίζεται από αυτούς. Στην δήλωση του εταιρικού οράματος πρέπει να γίνεται ξεκάθαρο όχι μόνο ποιες δραστηριότητες εκτελούνται καλύτερα από την επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό αλλά και ποιες δραστηριότητες είναι εκείνες που καθιστούν τον οργανισμό μοναδικό έναντι του ανταγωνισμού.

Το δεύτερο συστατικό με ιδιαίτερη σημασία στην όλη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η ύπαρξη κατάλληλου μηχανισμού διοίκησης που επιτρέπει την αποτελεσματική διαχείριση και επίτευξη των απαραίτητων αλλαγών. Ο μηχανισμός αυτός είναι ένα σύνολο από ενέργειες και αποφάσεις οι οποίες είναι απαραίτητες ώστε ο οργανισμός να βρεθεί από την σημερινή του κατάσταση – θέση, σε μια νέα επιθυμητή στο μέλλον. Εύκολα κανείς καταλαβαίνει πως ένας τέτοιος μηχανισμός πρέπει να εμπειρέχει και τις κατάλληλες και ανά τακτά χρονικά διαστήματα μετρήσεις. Οι μετρήσεις αυτές, αλλά και ο τρόπος καταγραφής και κατανόησής τους είναι που ουσιαστικά καθιστούν δυνατή την παρακολούθηση της πορείας της εταιρείας από την παρούσα κατάσταση προς την μελλοντική. Στο θέμα αυτό έχουν παρουσιαστεί δυο προσεγγίσεις. Από την μια μεριά συναντά κανείς τις επιχειρήσεις εκείνες που

επιλέγουν ένα συνεχή τρόπο μέτρησης και απεικόνισης της πορείας τους, έτσι ώστε να είναι δυνατή η καταγραφή βηματικών αλλαγών και βελτιώσεων. Από την άλλη πλευρά πολλοί οργανισμοί επιλέγουν ένα τέτοιο σύστημα μετρήσεων, το οποίο καθιστά δυνατή την αναγνώριση των διεργασιών εκείνων που απαιτούν ριζικές αλλαγές και βελτιώσεις.

Το τρίτο βήμα στην διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η υλοποίηση της στρατηγικής που έχει επιλεγθεί. Στο στάδιο αυτό συμπεριλαμβάνεται το πώς η στρατηγική που η διοίκηση έχει επιλέξει θα επικοινωνηθεί σε όλους τους εργαζομένους καθώς και το πώς η αξιολόγηση της επίδοσής τους θα ευθυγραμμιστεί με την στρατηγική αυτή. Πολλά στελέχη επιχειρήσεων αλλά και εκπρόσωποι της ακαδημαϊκής κοινότητας τείνουν να συμφωνήσουν πως το στάδιο της εφαρμογής είναι αυτό στο οποίο εμφανίζεται πιο συχνά η αποτυχία. Για το λόγο αυτό προτείνεται η αυξημένη προσοχή όλων των στελεχών και σε αυτό το στάδιο όπως και η χρήση μεθόδων όπως: ο επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διεργασιών (Business Process Reengineering – BPR), η ανάλυση της αξίας της διεργασίας (Process Value Analysis), το κόστος της ποιότητας (cost of quality) κ.α.

Από την άλλη πλευρά η στρατηγική διοίκηση για την ποιότητα (Strategic Quality Management- SQM) δεν είναι τίποτα άλλο, παρά η ενσωμάτωση των βασικών αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού. Και στην περίπτωση του SQM η υλοποίηση των όποιων σχεδίων προϋποθέτει την χρήση κάποιων γνωστών μεθόδων διοίκησης (κόστος για την ποιότητα-Cost of Quality κ.α). Στην χρήση αυτών των μεθόδων κρύβεται και ένα μεγάλο ποσοστό από τους πιθανούς παράγοντες αποτυχίας του όποιου

εγχειρήματος. Με άλλα λόγια υπάρχει πάντα ο κίνδυνος η χρήση μεθόδων και τακτικών, από μέσο για την επίτευξη των στόχων να μετατραπεί σε αυτοσκοπό για τα στελέχη της επιχείρησης με αποτέλεσμα την σταθερή απομάκρυνση από τον τελικό προορισμό, που δεν είναι άλλος από την υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης.

### *Congruence management business architecture (CMBA)*

Μέχρι αυτό το σημείο έχει καταδειχθεί η σπουδαιότητα που η ευθυγράμμιση στρατηγικών επιλογών και πλάνων ποιότητας έχει για την επιτυχή υλοποίηση των τελευταίων. Η ευθυγράμμιση ή καλύτερα η εναρμόνιση αυτή δεν είναι μια αυτόματη διεργασία. Η επίτευξή της προϋποθέτει την δημιουργία πλαισίων και μηχανισμών διοίκησης. Στην συνέχεια γίνεται λόγος για ένα τέτοιο πλαίσιο το οποίο αναφέρεται στην βιβλιογραφία [32] ως congruence management business architecture (CMBA). Η γενική ιδέα πίσω από αυτό το πλαίσιο είναι πως οποιαδήποτε αλλαγή και βελτίωση βασίζεται σε μια δραστηριότητα, που είναι και η γενεσιουργός αιτία που προκαλεί την αλλαγή. Οι δραστηριότητες αυτές με την σειρά τους εμπεριέχονται σε διεργασίες που παρέχουν αυτό που αποκαλείται αξία για τον πελάτη. Τέλος όλες οι διεργασίες της επιχείρησης αποτελούν την επιχειρηματική δράση του οργανισμού, ο οποίος λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που συναποτελείται από πελάτες, προμηθευτές, κανονιστικά πλαίσια, συνεργάτες και ανταγωνιστές. Σε αυτό το πλαίσιο κάθε προσπάθεια σχετική με την ποιότητα αξιολογείται με όρους που αφορούν στις επιπτώσεις που αυτή η προσπάθεια θα έχει στην όλη διεργασία, στην επιχείρηση αλλά και στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον. Διάφοροι γνωστοί μηχανισμοί και εργαλεία διοίκησης ποιότητας όπως το κόστος της ποιότητας, το quality function deployment (QFD), η ανάλυση στόχων (target analysis) και άλλα χρησιμοποιούνται

από τις επιχειρήσεις ανά τον κόσμο. Η χρήση αυτών των εργαλείων μέσα στην ομπρέλα του congruence management ενδεχομένως να είναι ένας τρόπος με τον οποίο στρατηγικός σχεδιασμός και πλάνα ποιότητας να εναρμονίζονται, ένας τρόπος με τον οποίο κάθε εγχείρημα ποιότητας γίνεται αποτελεσματικό.

Το congruence management business architecture (CMBA) είναι στην ουσία, μια ιεραρχική θεώρηση διαφόρων αντικειμένων τα οποία εμπεριέχουν το ένα το άλλο, μια προσέγγιση θεμάτων προς ανάλυση που ξεκινούν από ειδικό και φθάνουν στο ευρύτερο πλαίσιο. Κύριο αντικείμενο διερεύνησης αποτελούν οι σχέσεις – επιδράσεις μεταξύ αυτών των αντικειμένων- θεμάτων.

Στον πυρήνα αυτής της θεώρησης – αρχιτεκτονικής τοποθετούνται δραστηριότητες του οργανισμού, οι οποίες αποτελούν τις καθημερινώς επαναλαμβανόμενες ενέργειες κάποιου τμήματος. Για κάθε μια από τις ενέργειες αυτές υπάρχει ή πρέπει να υπάρχει αφενός μια αιτία που τις καθιστά απαραίτητες και αφετέρου ένας τρόπος μέτρησης-αξιολόγησης της κάθε δραστηριότητας. Κάθε προσπάθεια για αλλαγή και επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής του οργανισμού έχει το έναυσμά της σε αυτόν ακριβώς τον πυρήνα. Το αν μια από αυτές τις δραστηριότητες έχει λόγο να υπάρχει ή το αν επιτελείται με τον πλέον αποδοτικό τρόπο μπορεί να αποτελέσει την γενεσιουργό αιτία για ευρύτερες επεμβάσεις – αλλαγές. Για παράδειγμα μια τέτοια δραστηριότητα είναι η προμήθεια πρώτων υλών από τους προμηθευτές του οργανισμού. Μερικά ερωτήματα προς απάντηση σχετικά με την συγκεκριμένη δραστηριότητα είναι:

- Μπορεί ο οργανισμός να παράγει μόνος του τα υλικά που προμηθεύεται από τρίτους;
- Η προσφερόμενη ποιότητα εκ μέρους των προμηθευτών είναι η προσδοκώμενη;
- Ο εφοδιασμός γίνεται στην επιθυμητή και πλέον συμφέρουσα συχνότητα;

Απαντήσεις σε τέτοιου είδους ερωτήματα μπορεί να οδηγήσουν σε γενικότερη αναπροσαρμογή των στρατηγικών σχεδίων της επιχείρησης.

Στο αμέσως υψηλότερο επίπεδο από τις προαναφερθείσες δραστηριότητες βρίσκονται επιχειρηματικές διαδικασίες (business processes), οι οποίες με την σειρά τους συνδυάζουν μια ή περισσότερες δραστηριότητες από διαφορετικά ενδεχομένως, τμήματα του οργανισμού. Παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών είναι η εκπλήρωση της παραγγελίας του πελάτη, οι πωλήσεις, ή ακόμα και η διαδικασία εισαγωγής νέων προϊόντων.

Οι επιχειρηματικές αυτές διαδικασίες πρέπει να έχουν ένα αποτέλεσμα που να γίνεται αντιληπτό στον καταναλωτή. Κάθε μια από αυτές αυξάνει αυτό που αποκαλείται αξία για τον καταναλωτή. Με άλλα λόγια αυξάνει το ποσό που ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να προσφέρει για την απόκτηση του προϊόντος της επιχείρησης. Το ποσό αυτό είναι συνδεδεμένο με την ποιότητα της συγκεκριμένης κάθε φορά επιχειρηματικής διαδικασίας. Για παράδειγμα η υλοποίηση μιας παραγγελίας για την αγορά ενός βιβλίου γρήγορα, χωρίς λάθη στην αποστολή και την τιμολόγηση και χωρίς φθορά του προϊόντος κατά την μεταφορά ενδεχομένως να αυξήσουν την τιμή που ο πελάτης δύναται να πληρώσει για την απόκτησή του. Τα παραπάνω



χαρακτηριστικά (έγκαιρα, χωρίς σφάλματα, χωρίς φθορά του προϊόντος) αποτελούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της όλης επιχειρηματικής διαδικασίας.

Στο τελευταίο επίπεδο βρίσκονται οι επιχειρηματικές δραστηριότητες (businesses) του οργανισμού, που στις περισσότερες των περιπτώσεων αντιμετωπίζονται ως ξεχωριστές – αυτόνομες επιχειρήσεις.

Έχοντας κατά νου κανείς αυτή τη δομή – αρχιτεκτονική, με τα διαφορετικά λειτουργικά επίπεδα, αλλά και τους συνδέσμους μεταξύ αυτών, μπορεί στα αλήθεια να κατανοήσει τι το διαφορετικό έρχεται να προτείνει το congruence management business architecture (CMBA) στην διαδικασία «παντρέματος» των σχεδίων για την ποιότητα και του ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού. Με πιο απλά λόγια είναι πολύ πιθανό εστιάζοντας κανείς την προσοχή του στην λειτουργία ενός μόνο τμήματος κάποιου οργανισμού, να εντοπίσει αδυναμίες και να προτείνει παρεμβάσεις – αλλαγές με μοναδικό γνώμονα την βελτίωση των όποιων ποιοτικών δεικτών του τμήματος αυτού. Οι αλλαγές αυτές όμως μπορεί μεν να έχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στο στενό – υπό εξέταση τμήμα του οργανισμού, είναι όμως αμφίβολο αν είναι εναρμονισμένες με το ευρύτερο πλαίσιο των επιδιώξεων ολόκληρης της επιχείρησης.

Αλλά και από την πλευρά του ευρύτερου στρατηγικού σχεδιασμού η θεώρηση του congruence management business architecture (CMBA) συντελεί ώστε οι αποφάσεις και η χάραξη στρατηγικής να είναι πλήρως εναρμονισμένες με τις διαφορετικές επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης αλλά και με τις δυνατότητες κάθε ξεχωριστού τμήματος του οργανισμού.

Έχοντας αφενός δώσει μια γενική θεώρηση του congruence management business architecture (CMBA) και αφετέρου έχοντας καταδείξει την αξία του στην προσπάθεια εναρμόνισης των ποιοτικών πλάνων της επιχείρησης με τον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της, μπορεί κανείς να ταξινομήσει γνωστές μεθοδολογίες διοίκησης ανάλογα με το λειτουργικό επίπεδο στο οποίο αναφέρονται.

### Ταξινόμηση μεθόδων – τεχνικών διοίκησης ποιότητας σύμφωνα με CMBA

Υπάρχει ένας αρκετά μεγάλος αριθμός αναλυτικών μεθόδων με κύρια επιδίωξη την εξασφάλιση υψηλής αποδοτικότητας για κάποια διαδικασία. Η υψηλή αποδοτικότητα μιας διαδικασίας προϋποθέτει τη σωστή διαχείριση των επιμέρους δραστηριοτήτων που την απαρτίζουν αλλά και τον αρμονικό συνδυασμό των αποτελεσμάτων τους. Μερικές από τις σημαντικότερες μεθόδους που αναφέρονται σε αυτό το επίπεδο επιχειρηματικής δραστηριότητας (διαδικασίες & επιμέρους δραστηριότητες-processes & activities) είναι :

- ✓ Στατιστικός έλεγχος διαδικασίας (Statistical process control)
- ✓ Just in time μέθοδος για τον έλεγχο αποθεμάτων
- ✓ Manufacturing resources planning
- ✓ Process value analysis
- ✓ Activity based management

Μια διεξοδικότερη παρουσίαση αυτών των μεθόδων ακολουθεί στο υποκεφάλαιο 1.2.2.5 που αφορά στο σχετικό με τις διαδικασίες κριτήριο του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας.

Στο αμέσως επόμενο επίπεδο, αυτό δηλαδή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού, αναφέρονται από την αρθρογραφία [32] οι ακόλουθες μέθοδοι:

- ✓ Η μέθοδος του κόστους της ποιότητας (cost of quality)
- ✓ Η μέθοδος της ανάλυσης στόχων (target analysis)
- ✓ Η μέθοδος του balanced scorecard

Πιο αναλυτικά η πρώτη από αυτές - cost of quality - είναι μια μέθοδος μέτρησης σύμφωνα με την οποία τόσο το κόστος με το οποίο επιβαρύνει τον οργανισμό κάθε ενέργεια για την εξασφάλιση της ποιότητας, αλλά και κάθε όφελος που προκύπτει από αυτή γίνεται ποσοτικά μετρήσιμο με όρους χρηματοοικονομικούς. Η μέθοδος αυτή θεωρεί δεδομένο τον προσανατολισμό της διοίκησης στην αξιολόγηση όλων των δραστηριοτήτων αλλά και όλων των προσώπων με όρους χρηματοοικονομικούς. Θεωρεί ακόμα, πως ο γενικότερος στρατηγικός αλλά και ο ειδικότερος λειτουργικός σχεδιασμός του οργανισμού γίνεται με βάση τέτοιου είδους ποσοτικά-χρηματοοικονομικά δεδομένα. Εφόσον σε αυτά τα δεδομένα μπορούν να ενσωματωθούν και τα ποσοτικά πλέον στοιχεία για το κόστος και τα οφέλη της ποιότητας μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι επιτυγχάνεται η επιθυμητή εναρμόνιση της στρατηγικής διοίκησης και της διοίκησης για την ποιότητα.

Η μέθοδος του κόστους της ποιότητας περιλαμβάνει την ποσοτικοποίηση – μέτρηση των ακόλουθων τεσσάρων κατηγοριών κόστους [32] :

- ✓ Κόστος πρόληψης, δηλαδή τα ποσά που δαπανούνται σε σχεδιαστικές παραμέτρους αλλά και σε εκπαίδευση, έτσι ώστε να προλαμβάνονται οι αστοχίες.
- ✓ Κόστος που δαπανάται για να υπάρχει η δυνατότητα εντοπισμού τυχούσης αστοχίας – λάθους μέσα σε μια διεργασία.
- ✓ Κόστος εσωτερικής αστοχίας, δηλαδή το ποσό που δαπανάται για την επιδιόρθωση τυχόν σφάλματος ή την οριστική απόσυρση του ελαττωματικού προϊόντος, πάντα όμως σε διεργασίες εντός του οργανισμού, πριν δηλαδή το προϊόν διατεθεί στην αγορά.
- ✓ Κόστος εξωτερικής αστοχίας, που αφορά σε εκείνα τα ποσά που δαπανώνται όταν ένα ελαττωματικό προϊόν βγει από την γραμμή παραγωγής και διατεθεί στην αγορά. Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται τόσο το κόστος για απόσυρση προϊόντος και την ικανοποίηση της όποιας εγγύησης, όσο και το κόστος από την δημιουργία κακής φήμης γύρω από τα προϊόντα της επιχείρησης, το οποίο δύσκολα ποσοτικοποιείται.

Από την σύντομη αυτή περιγραφή γίνονται εύκολα αντιληπτά και τα κυριότερα μειονεκτήματα – περιορισμοί της μεθόδου. Πιο συγκεκριμένα η μέθοδος του κόστους της ποιότητας αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση σε κόστος και αξία τα οποία είναι ποσοτικά και άρα μετρήσιμα. Στις περιπτώσεις εκείνες όμως, που είτε οι βελτιώσεις για την ποιότητα αφορούν σε μη άμεσα μετρήσιμα χαρακτηριστικά, είτε το σύστημα μέτρησης – καταγραφής του οργανισμού δεν είναι πλήρως ανεπτυγμένο, η παραπάνω μέθοδος μπορεί να οδηγήσει σε λανθασμένα συμπεράσματα και αποφάσεις. Επιπλέον η χρήση ποσοτικών - χρηματοοικονομικών δεδομένων ενέχει σύμφωνα και με την σχετική αρθρογραφία [32] τον κίνδυνο από κάποιο σημείο και

μετά να μην υπάρχει ισχυρό κίνητρο για τα διευθυντικά στελέχη να επιδιώξουν περαιτέρω βελτίωση και εξέλιξη, καθώς τα ποσοτικά δεδομένα θα υποδεικνύουν ότι κάτι τέτοιο θα είναι ασύμφορο. Συμπερασματικά μπορεί κανείς να πει πως η μέθοδος του κόστους της ποιότητας προσφέρεται ως λύση στο ξεκίνημα της πορείας ενός οργανισμού στο χώρο της διοίκησης για την ποιότητα, χρειάζεται όμως το κατάλληλο σύστημα διαχείρισης για να αποτελεί λύση και στην διαδικασία ενσωμάτωσης των πλάνων για την ποιότητα στη γενικότερη στρατηγική του οργανισμού. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να είναι και το congruence management business architecture (CMBA).

Η δεύτερη από τις μεθόδους που εξετάζεται στην παρούσα ενότητα, είναι η μέθοδος της ανάλυσης στόχων – target analysis. Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε ως μέθοδος διαχείρισης κόστους (cost management) και τιμολόγησης (pricing scheme). Πολύ γρήγορα αξιοποιήθηκε και ως εργαλείο για την διοίκηση ποιότητας (quality management). Στην αρθρογραφία [32] εμφανίζεται ως το μέσο εκείνο που μετατρέπει τις γενικότερες στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού σε όρους διοίκησης και λειτουργίας (managerial & operating levels).

Η ανάλυση στόχων ως μέθοδος έχει την αφετηρία της στην αναγνώριση των απαιτήσεων των πελατών. Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό οι απαιτήσεις – προδιαγραφές αυτές είναι διαφορετικές για διαφορετικούς πελάτες ή ομάδες πελατών. Η “ομπρέλα” του congruence management business architecture (CMBA) μπορεί εδώ να διευκολύνει τα ανώτερα στελέχη να ιεραρχήσουν κατά κάποιο τρόπο τα τμήματα αυτά της πελατειακής βάσης του οργανισμού και να θέσουν ως

αντικειμενικό στόχο των προσπαθειών για την ποιότητα την ικανοποίηση των προδιαγραφών αυτών.

Για την επίτευξη των παραπάνω είναι χρήσιμος ο σχηματισμός ομάδας στελεχών από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού, η οποία δεν έχει πλέον ξεχωριστές ανά τμήμα επιδιώξεις, αλλά ένα κοινό στόχο την κάλυψη των προδιαγραφών που θέτει ο πελάτης, μέσα πάντα από το πρίσμα του ελέγχου του κόστους. Στην πράξη η ανάλυση στόχων εμπεριέχει την ιδέα της συνεχούς βελτίωσης (continuous improvement). Όλοι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναφέρουν προτάσεις και ιδέες που θα οδηγήσουν σε ποιοτικές βελτιώσεις και μείωση του κόστους. Οι προτάσεις αυτές αξιολογούνται και ενδεχομένως συντελούν στην θέσπιση νέων στόχων.

Τρίτη κατά σειρά μέθοδος διοίκησης που εξετάζεται σε αυτή την ενότητα είναι αυτή του balanced scorecard. Η μέθοδος αυτή πρωτοπαρουσιάστηκε από τους Kaplan & Norton στα 1992 ως ένα συμπλήρωμα αποτελούμενο από λειτουργικούς δείκτες – μετρήσεις στους ήδη υπάρχοντες χρηματοοικονομικούς δείκτες. Η όλη μέθοδος στηρίζεται σε τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες με βάση τις οποίες γίνεται η αξιολόγηση της επίδοσης των τμημάτων ενός οργανισμού. Οι τέσσερις αυτές οπτικές γωνίες είναι με βάση την σχετική αρθρογραφία [32] :

- ✓ Η χρηματοοικονομική, σύμφωνα με την οποία κάθε δράση – προσπάθεια του οργανισμού αξιολογείται με βάση τα συμφέροντα των μετόχων του.
- ✓ Η οπτική γωνία του πελάτη, σύμφωνα με την οποία η αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού γίνεται μέσα από την καταγραφή της επίδρασης που έχουν οι ενέργειές του στην πελατειακή του βάση.

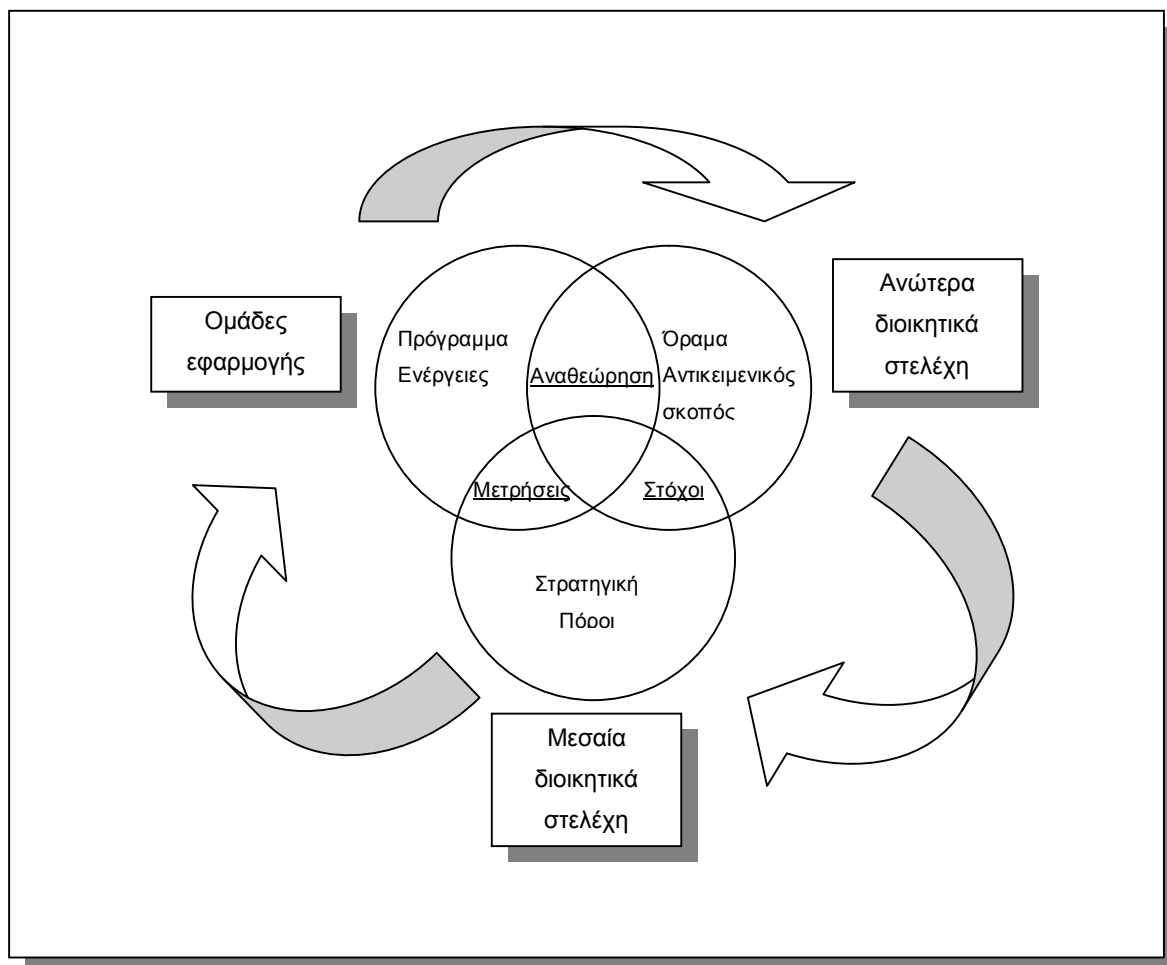
- ✓ Η ενδοεπιχειρησιακή αξιολόγηση, η οποία είναι βασισμένη σε όρους ικανοποίησης του επιχειρησιακού οράματος και των στόχων της επιχείρησης.
- ✓ Η αξιολόγηση από την πλευρά της επίτευξης καινοτομίας αλλά και από την πλευρά της απόκτησης γνώσης, η οποία, όπως γίνεται αντιληπτό, ενσωματώνει μια πιο μακροχρόνια αντίληψη για τα επιτεύγματα του οργανισμού.

Αυτοί οι τέσσερις πυλώνες, όπως παρουσιάστηκαν από τους Kaplan & Norton μπορούν εύκολα αν επεκταθούν και να καλύψουν περισσότερες διαστάσεις επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ασφαλώς η ευκαιρία που παρέχει στην επιχείρηση να μετρήσει – αξιολογήσει μη ποσοτικά μεγέθη και επιδόσεις. Αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο αμφίδρομης επικοινωνίας ανάμεσα στις διαφορετικές βαθμίδες της ιεραρχίας ενός οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη αποκτούν όλα τα απαραίτητα δεδομένα για την χάραξη αλλά και την αναθεώρηση της στρατηγικής του οργανισμού και ταυτόχρονα μπορούν με πιο ρεαλιστικό τρόπο να μοιραστούν το επιχειρησιακό όραμα και τους στόχους με όλες τις υπόλοιπες βαθμίδες της ιεραρχίας.

#### *Hoshin Kanri – εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για την ποιότητα*

Ένα δεύτερο εργαλείο εναρμονισμού των σχεδίων για την ποιότητα με την γενικότερη στρατηγική του οργανισμού, μετά το congruence management business architecture (CMBA), αναφέρεται διεθνώς ως Hoshin Kanri που είναι Ιαπωνικός όρος και ο οποίος θα μπορούσε να αποδοθεί πιο ελεύθερα ως «εφαρμογή με την βοήθεια οριοθέτησης στόχων αλλά και μέσων για την επίτευξη αυτών» [35].

Το υπόδειγμα Hoshin Kanri αποδίδεται γραφικά στο ακόλουθο σχήμα 2 :



**Σχήμα 2: Το υπόδειγμα Hoshin Kanri [35].**

Το πρώτο βήμα και σε αυτό το υπόδειγμα περιλαμβάνει τον καθορισμό του εταιρικού οράματος και των αντικειμενικών επιδιώξεων του οργανισμού από την πλευρά των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης. Στην συνέχεια η επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας αναλαμβάνει να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτές οι επιδιώξεις και θα γίνει πράξη το όραμα της εταιρείας. Η βάση της ιεραρχίας



αναλαμβάνει να εκτελέσει τα σχέδια αυτά και από την δράση της προκύπτουν τα απαραίτητα στοιχεία για την απαιτούμενη αναθεώρηση.

Η ουσία του υποδείγματος εντοπίζεται στο παραπάνω σχήμα. Το υπόδειγμα Hoshin Kanri προϋποθέτει την συνεχή και αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ των βαθμίδων της ιεραρχίας. Κάθε τμήμα έχει ανάγκη το προϊόν της εργασίας του άλλου και κανένα από αυτά δεν μπορεί να λειτουργήσει αυτόνομα. Το κύριο πλεονέκτημα του υποδείγματος αφορά στην απόκτηση γνώσης μέσα από τους διαδοχικούς κύκλους εφαρμογής του. Ο καθορισμός του τρόπου δράσης πέρα από τον καθορισμό των στόχων, συνεπάγεται και τον πλήρη εντοπισμό των αιτιών πιθανής αποτυχίας και άρα απόκτηση γνώσης.

#### Κύρια αίτια αποτυχίας των στρατηγικών σχεδίων.

Το παρόν υποκεφάλαιο δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί χωρίς μια σύντομη αναφορά στις πιο συχνά εμφανιζόμενες αιτίες αποτυχίας των στρατηγικών σχεδίων. Έτσι, σύμφωνα με την σχετική αρθρογραφία[37], αυτοί συνοψίζονται όπως παρακάτω:

- ✓ Σύγκυση μεταξύ των βασικών επιδιώξεων – προτεραιοτήτων και καθημερινότητας των στελεχών.
- ✓ Μη ύπαρξη ξεκάθαρης εικόνας σχετικά με το εταιρικό όραμα και την εταιρική αποστολή.
- ✓ Έλλειψη ρεαλισμού (υπερεκτίμηση ή υποεκτίμηση δυνατοτήτων) κατά την κατάστρωση στρατηγικών σχεδίων.

- ✓ Ελλιπής ανάλυση των δεδομένων από την βάση της ιεραρχίας κατά την διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.
- ✓ Έλλειψη τακτικής αναθεώρησης και επανασχεδιασμού των στρατηγικών πλάνων της επιχείρησης.

### **1.2.2.3 Πολιτική ανθρωπίνων πόρων**

Το τρίτο από τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας αναφέρεται στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Η συσχέτιση της προσπάθειας για την δημιουργία φιλοσοφίας ποιότητας μέσα σε ένα οργανισμό με τις πρακτικές στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων ίσως είναι αυτονόητη. Εκείνο όμως που πρέπει να επισημανθεί είναι πως θέματα κεντρικά στην φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (όπως η συμμετοχή η παρακίνηση και η πολιτική ανταμοιβών των εργαζομένων) έχουν απασχολήσει από πολύ νωρίτερα τα στελέχη και τον κλάδο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας συναντά κανείς μια δέσμη πέντε κατευθύνσεων με βάση την οποία αξιολογείται ένας οργανισμός σε ότι αφορά τις επιδόσεις του στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων. Οι πέντε αυτές κατευθύνσεις είναι:

- Ο ορθός προγραμματισμός, η διοίκηση και η διαρκής βελτίωση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού
- Η αναγνώριση των ιδιαίτερων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων, καθώς και η ανάπτυξη και διατήρηση αυτών
- Η επίτευξη της ανάμιξης και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων (involvement & empowerment)
- Ο διαρκής και ανεμπόδιστος διάλογος της επιχείρησης με τους εργαζομένους
- Η ανταμοιβή, η αναγνώριση και το ενδιαφέρον για τις ανάγκες των εργαζομένων

Από πολλούς ερευνητές αλλά και στελέχη επιχειρήσεων [78], αποδίδεται μεγάλη βαρύτητα στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι μέσα στον οργανισμό σκέφτονται,

ενεργούν και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Οι περισσότερες απόψεις συγκλίνουν στην διαπίστωση πως για το επιτυχημένο πέρασμα στην διοίκηση ολικής ποιότητας απαιτείται ευρεία αναθεώρηση όλων αυτών. Εδώ και αρκετό καιρό είναι γνωστό στα στελέχη της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πως οι παραδοσιακές μέθοδοι εργασιακής οργάνωσης όπως οι γραμμές παραγωγής και η απόλυτη εξειδίκευση σε μια εργασία δεν είναι επαρκείς για την δημιουργία κατάλληλου κλίματος υποκίνησης των εργαζομένων (motivation). Αντίθετα νέοι όροι κάνουν την εμφάνισή όπως το συμμετοχική διοίκηση (participative management) και εμπλουτισμός εργασίας ( job enrichment ).

Πολλές έρευνες που είχαν ως σκοπό να αναδείξουν τα αίτια της αποτυχίας ορισμένων προσπαθειών ποιότητας, έφεραν στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος ένα διαχωρισμό που μέχρι πρόσφατα αποτελούσε κανόνα. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων κάθε οργανισμού ήταν υπεύθυνο για την δημιουργία κατάλληλης παιδείας στους εργαζομένους γύρω από θέματα όπως η επικοινωνία, η επίλυση προβλημάτων, η ομαδικότητα και οι προσωπικές δεξιότητες. Τα θέματα αυτά πολλές φορές θεωρήθηκαν δευτερεύουσας σημασίας από τα αντίστοιχα τμήματα ελέγχου ποιότητας τα οποία επικέντρωναν την προσοχή τους στην εκπαίδευση γύρω από πιο τεχνικά θέματα, όπως ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών (Statistical Process Control - SPS), η ανάλυση Pareto κ.α. Όταν έγινε κοινό κτήμα σε όλα τα στελέχη πως για να είναι επιτυχημένη μια προσπάθεια εφαρμογής πολιτικής ποιότητας, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι καταρτισμένοι τόσο σε τεχνικά, όσο και στα υπόλοιπα θέματα, οι προσπάθειες των τμημάτων ποιότητας και ανθρωπίνων πόρων συνδυάστηκαν βελτιώθηκαν και ένας σημαντικός παράγοντας αποτυχίας εκμηδενίστηκε.

Μάλιστα δεν είναι λίγες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στους οποίους η ευθύνη για την υλοποίηση των προγραμμάτων ποιότητας ανήκει στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Αυτό συμβαίνει σε επιχειρήσεις του κλάδου παροχής υπηρεσιών. Στην κατηγορία αυτή των επιχειρήσεων έχει κυριαρχήσει η άποψη πως η λειτουργία της ποιότητας είναι ένα εγχείρημα, η επιτυχία του οποίου συναρτάται άμεσα με την αλλαγή της κουλτούρας των εργαζομένων αλλά και του τρόπου άσκησης της διοίκησης. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δημιουργήθηκε η ανάγκη για αναθεώρηση των πολιτικών στον τομέα των ανθρωπίνων πόρων. Οι νέες θεωρήσεις των θεμάτων που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συναντούν πλέον τα πλαίσια της διοίκησης ολικής ποιότητας και θέματα όπως οι επικοινωνία με τους εργαζομένους, το σύστημα ανταμοιβών, η παρακίνηση, η ομαδική εργασία και η συμμετοχή των εργαζομένων αποκτούν μεγάλη σημασία.

Στην συνέχεια αναλύονται μια σειρά από παράγοντες που σύμφωνα με την βιβλιογραφία [55, 56, 57] αποτελούν μια ένδειξη για την καλύτερη πρακτική σχετικά με την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, διεθνώς.

Για την πιο κατανοητή παρουσίαση αυτών των παραγόντων, είναι χρήσιμη η κατανομή τους σε τρεις γενικότερες κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές είναι η *ηγεσία*, η *διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού* και η *ικανοποίηση των εργαζομένων*. Όσο και αν έχει γίνει εκτενής αναφορά σε θέματα που άπτονται της ηγεσίας σε ένα οργανισμό σε προηγούμενη ενότητα της παρούσας εργασίας, είναι επιβεβλημένη η αναφορά σε αυτά εκ νέου και σε αυτή της ενότητα που διαπραγματεύεται το κομμάτι των ανθρωπίνων πόρων. Είναι πλέον κοινή αντίληψη πως κάθε προσπάθεια για την εφαρμογή οποιασδήποτε πολιτικής στον τομέα της ποιότητας ξεκινά και βρίσκεται

υπό την άμεση προστασία της ηγεσίας του οργανισμού. Ο πρώτος λοιπόν από τους παράγοντες που εντάσσονται στην γενικότερη ομάδα *ηγεσία*, είναι η αφοσίωση των ηγετικών στελεχών. Σύμφωνα με σχετική μελέτη [57] το ηγετικό στέλεχος οφείλει να μεταδίδει την φιλοσοφία και το όραμα του οργανισμού για την ποιότητα σε όλους τους εργαζόμενους. Ο καλύτερος ίσως τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η ηγεσία μέσα από το προσωπικό παράδειγμα. Το ηγετικό στέλεχος δεν ασκεί την λειτουργία της διοίκησης μόνο μέσα από εντολές και οδηγίες αλλά κυρίως μέσα από το προσωπικό παράδειγμα που το ίδιο με την δράση του προσφέρει στους υφιστάμενούς του. Ταυτόχρονα η αναζήτηση επιχειρηματικής αριστείας επιβάλλει το ηγετικό στέλεχος να λαμβάνει συχνά γνώση της αξιολόγησης που οι υφιστάμενοί του κάνουν πάνω στο έργο του και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του. Αυτό το τελευταίο είναι γνωστό με τους αγγλικούς όρους ‘upward appraisal process’ και ‘leadership commitment feedback system’.

Ο δεύτερος παράγοντας από την ευρύτερη ομάδα ηγεσία αφορά την *υποστήριξη των εργαζομένων* τόσο με *υλικούς πόρους* όσο και σε επίπεδο *συνεπικουρίας*. Ο οργανισμός που επιδιώκει την επιχειρηματική αριστεία οφείλει να δρα υποστηρικτικά για το ανθρώπινο δυναμικό του σε δύο κρίσιμα στάδια του εγχειρήματος της ποιότητας. Το πρώτο στάδιο αφορά την εκπαίδευση και το δεύτερο στάδιο την επαρκή χρηματοδότηση. Στο στάδιο της εκπαίδευσης ο εργαζόμενος πρέπει να εφοδιάζεται με την κατάλληλη γνώση και τεχνογνωσία σχετικά με τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί σε όλες τις πτυχές του εγχειρήματος της ποιότητας. Σε δεύτερο επίπεδο ο οργανισμός πρέπει να διασφαλίζει την επάρκεια χρηματικών πόρων έτσι ώστε τα προγράμματα ποιότητας

να υλοποιούνται απρόσκοπτα επιφέροντας στην επιχείρηση τις απαραίτητες αλλαγές- βελτιώσεις.

Ο τρίτος παράγοντας, πάντα στην ομάδα ηγεσία, αφορά στο θέμα αναγνώριση και εκτίμηση των εργαζομένων και των προσπαθειών τους. Πρέπει να γίνει κατανοητό στα ηγετικά στελέχη του κάθε οργανισμού πως η αναγνώριση και η εκτίμηση μπορούν να είναι από τα πλέον χρήσιμα εργαλεία στην προσπάθεια εμφύσησης της φιλοσοφίας της ποιότητας σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Σε σχετική εργασία [57] παρατίθενται μια σειρά από σημεία – οδηγίες για τη δημιουργία ενός συστήματος αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων. Τα σημεία αυτά είναι:

- ✓ Τα κριτήρια αξιολόγησης και η διαδικασία πρέπει να είναι γνωστά σε όλους
- ✓ Η αναγνώριση πρέπει να αποδίδεται σε προσωπικό επίπεδο και με ευέλικτο ανά περίπτωση τρόπο, όντας βασισμένη σε επιτεύγματα του εργαζόμενου σε ατομικό επίπεδο αλλά και μέσα σε ομάδες εργασίας
- ✓ Το υπό σχεδίαση σύστημα δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να λειτουργεί προκαλώντας συγκρίσεις και κατατάξεις μέσα στην επιχείρηση
- ✓ Θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη και για την αναγνώριση μη μετρήσιμων αποτελεσμάτων όπως είναι η ιδιαίτερη από την πλευρά του εργαζόμενου προσπάθεια
- ✓ Το σύστημα αναγνώρισης δεν πρέπει να λειτουργεί ως εργαλείο επιβολής πολιτικών, αλλαγών και ιεράρχησης προτεραιοτήτων
- ✓ Η συμμετοχή των ίδιων των εργαζομένων στην λειτουργία του συστήματος αναγνώρισης είναι σημαντική. Η αφοσίωσή τους και η αίσθηση της ιδιοκτησίας

- αλλά ακόμα και η συμμετοχή τους στην διαδικασία αξιολόγησης μπορούν να διασφαλίσουν την σωστή λειτουργία αλλά και την συνεχή βελτίωση του
- ✓ Τέλος η διαδικασία της αναγνώρισης και της ανταμοιβής είναι μια ευκαιρία για διάλειμμα από την καθημερινότητα του εργασιακού χώρου. Η διαδικασία επιβράβευσης αλλά και το είδος του βραβείου απαιτούν πρωτοτυπία και εφευρετικότητα.

Η δεύτερη ευρύτερη ομάδα παραγόντων με ιδιαίτερη σημασία για την υλοποίηση πολιτικής για την διοίκηση ολικής ποιότητας είναι αυτή της *διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού*. Ένας αρκετά μεγάλος αριθμός ερευνητών αναγνωρίζει τον ανθρώπινο παράγοντα ως την αρχή για οποιαδήποτε προσπάθεια ποιότητας. Οι άνθρωποι του οργανισμού δεν είναι πρόβλημα, αλλά ίσως το πιο ουσιαστικό κομμάτι της λύσης του προβλήματος.

Ο πρώτος από τους παράγοντες αυτής της ομάδας αφορά την *πολιτική για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων* (policy in people management). Τον τελευταίο καιρό μάλιστα γίνεται όλο και ευρύτερα αποδεκτό πως η πολιτική της επιχείρησης πάνω στα θέματα ανθρωπίνων πόρων, πρέπει όχι μόνο να είναι σαφής αλλά και γραπτώς διατυπωμένη. Τούτο διευκολύνει τους εργαζόμενους στο να γνωρίζουν ότι αποτελούν μια από τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Αυτό με την σειρά του ενδυναμώνει το αίσθημα ευθύνης των εργαζομένων και τους υπενθυμίζει με έμμεσο τρόπο τις υποχρεώσεις που αυτοί αναλαμβάνουν έναντι του οργανισμού.

Ο δεύτερος από τους παράγοντες της ομάδας διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά τις *διοικητικές δομές που υποστηρίζουν την πολιτική στον τομέα* αυτό. Χωρίς αυτές



δεν θα ήταν εφαρμόσιμη η πολιτική της επιχείρησης. Η συνηθισμένη πρακτική για αυτόν τον παράγοντα είναι ο σχηματισμός ομάδων εργασίας με βάση το οργανόγραμμα της επιχείρησης με σκοπό την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προς τα στελέχη της διοίκησης και την ουσιαστική βελτίωσή τους σε ότι αφορά την εφαρμογή των πολιτικών ποιότητας.

Συνεχίζοντας την ανάλυση των παραγόντων αυτής της ομάδας συναντά κανείς τρίτο κατά σειρά, τον παράγοντα *εκπαίδευση και ανάπτυξη* των εργαζομένων. Ο καλύτερος τρόπος για να διασφαλιστεί η διαρκής ανάπτυξη και εξέλιξη του οργανισμού είναι η εγκαθίδρυση στην επιχείρηση κλίματος που ευνοεί και ενθαρρύνει την διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων. Η λειτουργία της εκπαίδευσης για να είναι αποτελεσματική πρέπει να ξεκινά από τα υψηλόβαθμα στελέχη του οργανισμού και να διαχέεται προς την βάση του. Το στέλεχος που δέχεται εκπαίδευση και ιδιαίτερα για θέματα ποιότητας γίνεται στη συνέχεια εκπαιδευτής για τους υφισταμένους του. Η προς τα κάτω διάχυση της εκπαιδευτικής διαδικασίας δημιουργεί αυξημένα ποσοστά αφοσίωσης των εργαζομένων αλλά και το αίσθημα της ιδιοκτησίας του όλου εγχειρήματος [55, 56]. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που κάθε επιχείρηση αναπτύσσει διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Κοινή επιδίωξη συνήθως είναι η απόκτηση γνώσεων σχετικά με επιχειρησιακές λειτουργίες, καθώς και η ικανοποίηση των προσωπικών επιδιώξεων των εργαζομένων.

Στην τέταρτη θέση των παραγόντων της ομάδας διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, μπορεί κανείς να αναφέρει την *ανάμιξη* των εργαζομένων στις δραστηριότητες και ενέργειες των έργων ανάπτυξης της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η ανάμιξη των εργαζομένων είναι σημαντική γιατί μέσα από την ενεργό συμμετοχή τους από τα

πρώτα βήματα κάθε προσπάθειας, διασφαλίζεται η αφοσίωσή τους και καλλιεργείται το αίσθημα της ιδιοκτησίας του κάθε εργαζομένου. Είναι πολύ σημαντικό ο εργαζόμενος να δεχθεί το νέο προσανατολισμό σε θέματα ποιότητας ως μια προσπάθεια δική του και του οργανισμού για βελτίωση και συνεχή ανάπτυξη και όχι ως μια οδηγία της ηγεσίας που πρέπει να εφαρμοσθεί. Μια σύντομη αρθρογραφική ανασκόπηση [57,79] ανέδειξε του πιο συχνά χρησιμοποιούμενους τρόπους για την επίτευξη της ανάμιξης. Θα μπορούσε κανείς χαρακτηριστικά να αναφέρει:

- ✓ Την ενσωμάτωση της δραστηριοποίησης σε έργα σχετικά με την διοίκηση ολικής ποιότητας στους προσωπικούς στόχους κάθε εργαζομένου
- ✓ Την αφοσίωση του εργαζομένου σε προσωπικό επίπεδο στην ιδέα της διαρκούς βελτίωσης μέσα από μια διαδικασία οριοθέτησης στόχων και επιλογής των κατάλληλων ενεργειών για βελτίωση
- ✓ Την αποτελεσματική επικοινωνία των στρατηγικών επιλογών και των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης στους εργαζομένους, καθώς και την συνεχή ενημέρωσή τους σχετικά με τα αποτελέσματα των επιδόσεων του οργανισμού σε συγκεκριμένες επιχειρησιακές περιοχές. Κατά αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος αισθάνεται πλήρως μέλος της επιχείρησης και εναρμονίζει τις προσωπικές του επιδιώξεις με τους στόχους του οργανισμού. Λειτουργεί μέσα σε κλίμα ενθουσιασμού και αυξημένης διάθεσης για ενεργοποίηση σε πολλαπλά επίπεδα δραστηριότητας.

Κρατώντας την λέξη *επικοινωνία* από την προηγούμενη παράγραφο φτάνει κανείς στον πέμπτο παράγοντα της ευρύτερης ομάδας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι εργαλείο χωρίς το οποίο δεν είναι δυνατή

κανενός είδους αλλαγή. Το ίδιο ισχύει και για τις αλλαγές εκείνες (στη νοοτροπία αλλά και στη λειτουργία) που σχετίζονται με την ποιότητα και τις αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Η αναζήτηση ή και η πρόβλεψη των κατάλληλων πληροφοριών, η επεξεργασία των μέχρι σήμερα καλύτερων πρακτικών αλλά και η παραγωγή νέων καινοτόμων ιδεών μπορούν να επιτευχθούν μέσα από διαδικασίες σωστής επικοινωνίας. Γραπτή ή προφορική, σε καιρό επιχειρησιακής ηρεμίας ή σε καιρό κρίσεων αποτελεί βάση για την επίλυση προβλημάτων και για επιβολή απαραίτητων αλλαγών. Οι τρόποι που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν είναι αρκετοί. Χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να αναφερθούν:

- ✓ Newsletters, περιοδικές εκδόσεις, πίνακες με δεδομένα, χρήση πολυμέσων, τεχνολογίες δικτύου, πίνακες ανακοινώσεων κ.α
- ✓ Προγραμματισμένες και συχνές συναντήσεις ομάδων ποιότητας και διαρκούς βελτίωσης
- ✓ Συζητήσεις σε focus groups
- ✓ Ιδιαίτερες συναντήσεις στελεχών – υφισταμένων για αξιολόγηση και συζήτηση προβλημάτων και των δυο πλευρών
- ✓ Μέτρηση του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα από τακτικές έρευνες

Στην μέθοδο μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων αξίζει κανείς να σταθεί λίγο περισσότερο, πράγμα που γίνεται σε ακόλουθη ενότητα της παρούσας εργασίας.

Ο έκτος κατά σειρά παράγοντας αναφέρεται στην ενδυνάμωση (empowerment). Ο όρος αυτός αναφέρεται σε μια σχεδιασμένη διεργασία με σκοπό να τονώσει τα αισθήματα υπευθυνότητας, εξουσίας και αξιοπιστίας του εργαζομένου, έτσι ώστε αυτός να είναι σε θέση να διεκπεραιώσει με τις δικές του δυνάμεις τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές του. Η βασική αρχή πίσω από αυτή την ιδέα είναι η αρχή της λήψης αποφάσεων σε λογικό χρονικό διάστημα από τον καθ' ύλη αρμόδιο μέσα στον οργανισμό. Ο κάθε εργαζόμενος έχει ένα μικρό ή μεγάλο πεδίο ευθύνης μέσα στον οργανισμό, το οποίο γνωρίζει καλά και είναι σε θέση να λάβει αποφάσεις για αυτό γρήγορα και προπάντων χωρίς να χρειάζεται να απευθυνθεί σε κάποιο ανώτερο στέλεχος ζητώντας την απαραίτητη εξουσιοδότηση. Ο οργανισμός σίγουρα κερδίζει σε ευελιξία αλλά και σε ορθότητα αποφάσεων. Ως κύριο μέσο επίτευξης ενδυνάμωσης αναφέρεται με καθολικό τρόπο το καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Το καλά εκπαιδευμένο στέλεχος είναι σε θέση να αναλάβει την ευθύνη λήψης αποφάσεων με αυτοπεποίθηση για την ορθότητα των επιλογών του.

Ο έβδομος και τελευταίος παράγοντας αυτής της ομάδας είναι η ομαδική εργασία. Η ομαδική εργασία είναι κάτι παραπάνω από μια μορφή δομικής οργάνωσης. Η ομαδική εργασία είναι πλέον μια ιδέα που διακατέχει την νοοτροπία του οργανισμού. Για την ενθάρρυνση αυτού του κλίματος αναδεικνύονται από την βιβλιογραφία μια σειρά από κριτήρια, όπως:

- ✓ Δεκτικότητα και ευελιξία, δηλαδή οι άνθρωποι της επιχείρησης συνεργάζονται σε ειλικρινές κλίμα και πέρα από ιεραρχικούς διαχωρισμούς για την επίτευξη

των κοινών στόχων. Οι ιεραρχία δεν αποτελεί εμπόδιο στην συνεργασία και κάθε γραφειοκρατικό κόλλημα παρακάμπτεται

- ✓ Ανεξαρτησία και αυτονομία, δηλαδή η κάθε ομάδα μέσα στον οργανισμό αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας συγκεκριμένο τμήμα δουλειάς και ασκεί από μόνη της τον έλεγχο και την διοίκηση του έργου. Η μόνη της εξωτερική υποχρέωση είναι η αναφορά στην διοίκηση του οργανισμού που διασφαλίζει το ότι η ομάδα είναι ευθυγραμμισμένη με την στρατηγική της επιχείρησης
- ✓ Προτεραιότητα στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, δηλαδή χορήγηση πόρων για εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων
- ✓ Αναζήτηση της επιχειρηματικής αριστείας, δηλαδή εγκαθίδρυση της νοοτροπίας που θέλει την επιχείρηση ως σύνολο αλλά και τον εργαζόμενο ως άτομο να είναι οι καλύτεροι με ό,τι και αν καταπιάνονται.

Η τρίτη γενική ομάδα παραγόντων είναι η ομάδα που αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα η έρευνα αποτύπωσης της γνώμης των εργαζομένων μπορεί να είναι ένα πολύ ισχυρό εργαλείο για την άσκηση πολιτικής ανθρωπίνων πόρων υπό το πρίσμα των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα αποτελέσματα τέτοιου είδους μελετών γίνονται ακόμα πιο χρήσιμα αν είναι άμεσα συγκρίσιμα με στοιχεία από αναγνωρισμένες καλύτερες πρακτικές διεθνώς αλλά και με στοιχεία από προγενέστερες έρευνες του οργανισμού. Η διαδικασία σύγκρισης αναδεικνύει δυνάμεις και αδυναμίες και είναι σε θέση να υποδείξει σχέδια δράσης για το μέλλον.

Όλα αυτά όμως με την προϋπόθεση πως η έρευνα είναι καλά σχεδιασμένη και αντικειμενική. Σύμφωνα με σχετική μελέτη [57] οι παράγοντες που ενδεχομένως να αποτελέσουν αιτίες αποτυχίας της έρευνας είναι:

- ✓ Μη αναφορά σε κύρια θέματα σχετικά με τους εργαζομένους
- ✓ Μη σαφής καθορισμός των στόχων της έρευνας
- ✓ Οι ερωτήσεις της έρευνας προκαλούν σύγχυση στον εργαζόμενο που καλείται να τις απαντήσει
- ✓ Το ερωτηματολόγιο δεν δοκιμάζεται σε πιλοτική αρχικά κλίμακα
- ✓ Η δειγματοληψία της έρευνας δεν είναι σωστά τεκμηριωμένη
- ✓ Τα αποτελέσματα της έρευνας δεν αξιοποιούνται από την διοίκηση
- ✓ Οι εργαζόμενοι δεν αναμιγνύονται ενεργά στην διενέργεια της έρευνας παρά μόνο ως δείγμα του συνολικού πληθυσμού
- ✓ Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση ατόμων και όχι για την βελτίωση των διεργασιών της επιχείρησης
- ✓ Δεν υπάρχει σαφής σχεδιασμός για την διάθεση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων
- ✓ Δεν υπάρχει ανωνυμία και εχεμύθεια

Από την άλλη μεριά υπάρχουν μια σειρά από πρακτικούς κανόνες που είναι χρήσιμοι για τον σχεδιασμό ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης της πολιτικής στον χώρο των ανθρωπίνων πόρων. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- ✓ Ο σκοπός ενός συστήματος μέτρησης είναι πάντα η διευκόλυνση της αλλαγής. Έτσι ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο σε εκείνες τις

πρακτικές για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων που είναι χρήσιμες για την εδραίωση της ιδέας της επιχειρηματικής αριστείας.

- ✓ Θα πρέπει να επιδεικνύεται ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τις πρακτικές εκείνες που είναι εύκολα μετατρέψιμες από άτομα τα οποία το σύστημα μέτρησης αφορά
- ✓ Το σύστημα μέτρησης πρέπει να είναι πολυδιάστατο και να περιλαμβάνει τόσο ποσοτικές αλλά και ποιοτικές μετρήσεις
- ✓ Ο σχεδιασμός ενός τέτοιου συστήματος πρέπει να περιλαμβάνει και τα μεσαία και κατώτερα στελέχη της διοίκησης
- ✓ Ο σκοπός της μέτρησης αλλά και τα αποτελέσματα πρέπει να επικοινωνούνται συχνά σε όλο των οργανισμό για να αποφεύγονται φαινόμενα δυσπιστίας και καχυποψίας
- ✓ Τέλος θα πρέπει να υπάρχει η πρόβλεψη ώστε το σύστημα μέτρησης να επιδέχεται αλλαγές, βελτιώσεις και αναθεωρήσεις

#### *1.2.2.4 Συνεργασίες με εμπορικούς εταίρους και διαχείριση πόρων*

Το τέταρτο από τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας αναφέρεται στις σχέσεις με τους εμπορικούς εταίρους της επιχείρησης και την συνεργασία για την αποδοτικότερη διαχείριση των πόρων του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα το κριτήριο αυτό εξετάζει το πώς ο οργανισμός εκμεταλλεύεται τους εσωτερικούς του πόρους και πώς αξιοποιεί τις δυνατότητες που του προσφέρει η συνεργασία με συνεργάτες εκτός οργανισμού, με σκοπό την στήριξη – υλοποίηση της στρατηγικής και των πολιτικών του, καθώς και την εξασφάλιση της σωστής λειτουργίας των διεργασιών του

Στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας συναντά κανείς μια δέσμη πέντε κατευθύνσεων με βάση την οποία αξιολογείται ένας οργανισμός σε ότι αφορά τις επιδόσεις του στον τομέα της συνεργασίας με τους εμπορικούς του εταίρους. Οι πέντε αυτές κατευθύνσεις είναι:

- Διαχείριση των συνεργασιών με τους επιχειρηματικούς εταίρους του οργανισμού.
- Διαχείριση των χρηματοοικονομικών πόρων της επιχείρησης.
- Διαχείριση κτιριακών εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και υλικών.
- Διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας.
- Διαχείριση πληροφορίας και γνώσης που προκύπτει από την λειτουργία του οργανισμού.

Σε ότι αφορά στην διαχείριση των σχέσεων με τους εμπορικούς εταίρους τα κύρια σημεία που το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας περιλαμβάνει, έχουν να κάνουν με:



- ✓ Την αξιολόγηση από την πλευρά του οργανισμού, όλων των εμπορικών εταίρων και επιλογή των κυριοτέρων από αυτούς.
- ✓ Τον σχηματισμό και την διαχείριση, από κοινού με τους εμπορικούς εταίρους, της εφοδιαστικής αλυσίδας, με στόχο την δημιουργία αξίας για τον οργανισμό και τον καταναλωτή.
- ✓ Τη διάχυση πληροφορίας και γνώσης μέσα στο δίκτυο των εμπορικών εταίρων και την εναρμόνιση της λεγόμενης επιχειρηματικής κουλτούρας ανάμεσά τους.
- ✓ Την εμπέδωση κλίματος που ευνοεί την ανάπτυξη καινοτομίας και την υιοθέτηση τεχνολογικών αλλαγών από κοινού.

Πολύ κοντά σε αυτές τις προτάσεις του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας, βρίσκεται και ένα υπόδειγμα που δημιουργήθηκε από τις ανάγκες ενός συγκεκριμένου κλάδου, αυτού του λιανικού εμπορίου [97]. Το υπόδειγμα αυτό, γνωστό με την ονομασία Efficient Consumer Response –ECR, ενθαρρύνει την αναδιοργάνωση της εφοδιαστικής αλυσίδας (supply chain) με την ανάπτυξη των κατάλληλων συνεργιών, τον από κοινού με τους εμπορικούς εταίρους σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων και την αξιοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών για την μεγιστοποίηση της αξίας για τον καταναλωτή.

Πιο αναλυτικά, κύριος στόχος του ECR είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας, η μείωση του κόστους και η προσφορά ανταγωνιστικών τιμών στον τελικό καταναλωτή, δηλαδή η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της αλυσίδας μεταξύ των προμηθευτών και των λιανέμπορων. Είναι δηλαδή μια στρατηγική όπου όλοι οι εμπλεκόμενοι φορείς αποκομίζουν κέρδη

(win – win strategy). Οι κύριες περιοχές που επικεντρώνονται οι δραστηριότητες του ECR είναι:

- ✓ Η μείωση του κόστους αποθεμάτων και διανομής.
- ✓ Η βελτιστοποίηση της αναπλήρωσης αποθεμάτων και των δραστηριοτήτων προώθησης των προϊόντων
- ✓ Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ όλων των μελών της αλυσίδας αξίας.
- ✓ Η αύξηση της ποικιλίας των προσφερόμενων προϊόντων.
- ✓ Η βελτίωση της εισαγωγής νέων προϊόντων και η προώθησή τους.
- ✓ Η αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των καταναλωτών.

Το υπόδειγμα του ECR αναγνωρίζει τρεις κύριες ομάδες δραστηριοτήτων [97] :

*Διαχείριση Ζήτησης* (Demand Management): περιλαμβάνει εκείνες τις δραστηριότητες που εστιάζονται στη βελτίωση των προσφερόμενων στους πελάτες προϊόντων και σχετίζεται με τη δραστηριότητα που συχνά περιγράφεται ως 'Category Management'.

*Διαχείριση Προσφοράς* (Supply Management): περιλαμβάνει έναν αριθμό δραστηριοτήτων που σχεδιάζονται για τη βελτίωση της ροής των προϊόντων μέσω της αλυσίδας προμηθευτών και σχετίζονται με τη δραστηριότητα που συχνά περιγράφεται ως 'Efficient Replenishment' και 'Operations Improvement'.

*Τεχνολογίες Υποστήριξης* (Enabling Technologies): υποστηρίζουν τις άλλες δύο κατηγορίες (διαχείριση ζήτησης και διαχείριση προσφοράς) να επιτύχουν τους σκοπούς τους.

Σε ότι αφορά στην διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας τα κύρια σημεία που το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας περιλαμβάνει, έχουν να κάνουν με:

- ✓ Αναγνώριση και αξιολόγηση νέων και εναλλακτικών τεχνολογιών, υπό το πρίσμα των επιπτώσεων που αυτές μπορούν να έχουν τόσο στην επιχείρηση και τις δραστηριότητές της, όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον του οργανισμού.
- ✓ Διαχείριση και αξιοποίηση των υφιστάμενων τεχνολογικών εφαρμογών και η ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων.
- ✓ Εντοπισμός και αντικατάσταση παλαιότερων – παρωχημένων τεχνολογικών λύσεων.

Όλα τα παραπάνω σημεία μπορούν να αποτελέσουν πεδίο συνεργασίας ανάμεσα στους εμπορικούς εταίρους της επιχείρησης. Πολλοί ερευνητές [51] αναφέρουν πως σε αρκετές περιπτώσεις τα αποτελέσματα από την εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας μπορούν να γίνουν ορατά – σημαντικά μόνο αν η τεχνολογία αυτή εφαρμοστεί σε όλο το μήκος της εφοδιαστικής αλυσίδας.

Σε ότι αφορά στην διαχείριση πληροφορίας και γνώσης που προκύπτει από την λειτουργία του οργανισμού. τα κύρια σημεία που το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας περιλαμβάνει, έχουν να κάνουν με:

- ✓ Συλλογή, ταξινόμηση και διαχείριση των πληροφοριών που δημιουργούνται από την λειτουργία του οργανισμού.
- ✓ Πρόσβαση όλων των ενδιαφερομένων χρηστών στις πληροφορίες αυτές.

- ✓ Διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των πληροφοριών.
- ✓ Ανάπτυξη και προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας.
- ✓ Δημιουργία, αξιοποίηση και αύξηση της γνώσης που παράγει η λειτουργία του οργανισμού.
- ✓ Ενθάρρυνση της καινοτομίας μέσα από την χρήση των συλλεγομένων πληροφοριών και την αξιοποίηση της γνώσης.

Πολλά στελέχη επιχειρήσεων καλούνται να επιλέξουν μεταξύ της προσήλωσης στην οργάνωση της επιχείρησης με βάση τις διεργασίες και μιας πιο χαλαρής δομής που όμως ευνοεί την καινοτομία. Η διαχείριση γνώσης (knowledge management) βασίζεται στην επίτευξη μιας διαρκούς ισορροπίας ανάμεσα σε αυτές τις επιλογές [96]. Για να δημιουργηθεί η γνώση και να επιτευχθεί η καινοτομία απαιτείται ενδεχομένως μεγαλύτερος βαθμός ελευθερίας. Όμως για να διαχυθούν και να αξιοποιηθούν κατάλληλα και για να επιτευχθούν πρακτικά αποτελέσματα, χρειάζονται οι σωστές δομές και οι κατάλληλες διεργασίες. Πολλές επιχειρήσεις, προσπαθώντας να επιτύχουν αυτή την ισορροπία ενθαρρύνουν την λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές ομάδες, δημιουργούν μηχανισμούς ανίχνευσης και συλλογής της παραγόμενης γνώσης και διαχέουν την γνώση μέσα από αυστηρώς καθορισμένες δομές και διεργασίες.

### 1.2.2.5 Διεργασίες (Processes)

Το πέμπτο από τα εννέα κριτήρια αξιολόγησης του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας σχετίζεται με τις διεργασίες του οργανισμού. Δηλαδή με το πώς ένας οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται αλλά και βελτιώνει τις διεργασίες του, έτσι ώστε να υποστηρίξει την υλοποίηση των στρατηγικών του σχεδίων αλλά και να δημιουργήσει αυξανόμενη αξία για εργαζόμενους, πελάτες και μετόχους.

Πιο συγκεκριμένα στο υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας καλύπτονται οι περιοχές πέντε πλαισίων – υποκριτηρίων, τα οποία αφορούν τα ακόλουθα θέματα:

- Συστηματικός σχεδιασμός και διαχείριση όλων των διεργασιών που εκτελούνται στον οργανισμό.
- Διαρκής βελτίωση των διεργασιών του οργανισμού με σκοπό την δημιουργία αξίας προς όφελος μετόχων εργαζομένων και πελατών.
- Σχεδιασμός, ανάπτυξη και παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών με κύριο γνώμονα τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη.
- Την διασφάλιση της παραγωγής, αποστολής αλλά και της μετά την πώληση υποστήριξης προϊόντων και υπηρεσιών.
- Διαχείριση και εξέλιξη των σχέσεων του οργανισμού με την πελατειακή του βάση.

Δεν είναι λίγοι οι συγγραφείς στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία που θεωρούν πως τα θέματα που σχετίζονται με την ανάπτυξη, διαχείριση και βελτίωση των διεργασιών ενός οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή του στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το ίδιο το υπόδειγμα επιχειρηματικής

αριστείας τοποθετεί σχηματικά αλλά και ουσιαστικά τον σχεδιασμό, τη διαχείριση αλλά και την βελτίωση των διεργασιών, στο κέντρο – καρδιά του οργανισμού. Η ιδέα ή καλύτερα η θεώρηση της διεργασίας (process perspective) ως μεθόδου διαχείρισης των λειτουργιών ενός οργανισμού, αντιμετωπίζεται σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό ως ο κύριος μηχανισμός για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού, αλλά και μέσα από την ταχεία απόκριση της επιχείρησης στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των καταναλωτών.

### Ορισμοί

Πολλοί αλλά όχι τελείως διαφορετικοί μεταξύ τους είναι οι ορισμοί και οι ερμηνείες που συναντά κανείς στην βιβλιογραφία και αρθρογραφία, σχετικά με το όρο διεργασία (process) αλλά και διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών (business process management - BPM). Από το σύνολο αυτών των ορισμών επιλέχθηκαν αυτοί που προτείνονται από τον Mohamed Zairi σε σχετικό άρθρο [49].

Πιο συγκεκριμένα ως *διεργασία* μπορεί να θεωρηθεί κάθε προσέγγιση που μετατρέπει δεδομένα στοιχεία εισόδου (inputs), σε επιθυμητό σύνολο στοιχείων εξόδου (outputs). Η μετατροπή αυτή γίνεται με την αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού του οποίου κομμάτι αποτελεί η διεργασία, αξιοποίηση συνεπή, συστηματική και επαναλαμβανόμενη, με κύριο γνώμονα την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η τροφοδοσία και τα αποτελέσματα μιας διεργασίας μπορεί να αποτελούνται είτε από υλικά αγαθά είτε από κάποιου είδους υπηρεσίες.

Στην ουσία, μπορεί κανείς να διακρίνει τέσσερα κύρια χαρακτηριστικά σε κάθε διεργασία. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

- ✓ Προβλέψιμα και σαφώς καθορισμένα στοιχεία εισόδου – τροφοδοσίας.
- ✓ Μια λογική ακολουθία ή ροή, που περιγράφει και καθορίζει την διεργασία.
- ✓ Ένα σύνολο από δραστηριότητες και καθήκοντα, τα οποία είναι προσδιορισμένα με μεγάλη ακρίβεια.
- ✓ Προβλέψιμα και επιθυμητά αποτελέσματα ή στοιχεία εξόδου της διεργασίας.

Πέρα από την αποσαφήνιση του όρου διεργασία, είναι χρήσιμο να καθορισθεί και η σημασία αυτού που καλείται διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών (business process management - BPM). Και πάλι από τον ίδιο συγγραφέα (Mohamed Zairi) έρχεται ο ορισμός της έννοιας αυτής.

Πιο συγκεκριμένα, η *διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών* είναι μια δομημένη μέθοδος για την ανάλυση και την διαρκή βελτίωση θεμελιωδών δραστηριοτήτων του οργανισμού όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις, το marketing, οι επικοινωνίες καθώς και άλλα σημαντικά στοιχεία από την λειτουργία της επιχείρησης.

Οι κανόνες που πρέπει να διέπουν κάθε προσπάθεια διαχείρισης επιχειρηματικών διεργασιών συνοψίζονται σύμφωνα με την βιβλιογραφία [49] όπως ακόλουθα:

- ✓ Οι κύριες δραστηριότητες του οργανισμού πρέπει να είναι κατάλληλα χαρτογραφημένες και τεκμηριωμένες.

- ✓ Επιδιώκεται εστίαση στις ανάγκες – επιθυμίες των καταναλωτών, μέσα από μια οριζόντια διασύνδεση μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων του οργανισμού.
- ✓ Υπάρχει ένα σύστημα διεργασιών πλήρως τεκμηριωμένο μέσα από το οποίο διασφαλίζεται η συνέπεια και η επαναληψιμότητα των επιδόσεων της επιχείρησης σε ότι αφορά τα θέματα ποιότητας.
- ✓ Η επίδοση για κάθε μια από τις επιμέρους διεργασίες του οργανισμού, αλλά και η διαδικασία οριοθέτησης στόχων προσδιορίζονται από μια δραστηριότητα θέσπισης κριτηρίων μέτρησης και μέτρησης, η οποία αφορά ολόκληρο τον οργανισμό.
- ✓ Επιδιώκεται η συνεχής βελτιστοποίηση όλων των διεργασιών, αλλά και των επιμέρους δραστηριοτήτων της επιχείρησης μέσα από τα αποτελέσματα των διαδικασιών επίλυσης προβλημάτων.
- ✓ Αναζητείται για όλα τα θέματα η λεγόμενη καλύτερη πρακτική (best practice), ως μέσο για την διασφάλιση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.
- ✓ Επιδιώκεται η δημιουργία ανάλογης νοοτροπίας ανάμεσα στους εργαζομένους σε ότι αφορά τα παραπάνω θέματα.

Ο τελευταίος από αυτούς τους κανόνες έχει ιδιαίτερη σημασία για την επιτυχημένη διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών. Δεν πρέπει να ξεχνά κανείς, πως τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν επιτυγχάνονται μόνο με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή διαχειριστικών υποδειγμάτων και συστημάτων διοίκησης. Φορέας κάθε αλλαγής αλλά και κύριο μέτρο επιτυχίας είναι η αλλαγή στην νοοτροπία των ανθρώπων στους οποίους η αλλαγή αυτή αφορά.



### Δημιουργία κουλτούρας process management στον οργανισμό

Η απαρχή και το θεμέλιο για την σωστή εφαρμογή των αρχών της διοίκησης επιχειρηματικών διεργασιών μπορεί να συμπυκνωθεί στη συστηματική εφαρμογή των ακόλουθων σημείων:

- ✓ Σχεδιασμός διεργασιών.
- ✓ Ιεράρχηση διεργασιών.
- ✓ Διοίκηση διεργασιών.
- ✓ Έλεγχος και καταγραφή δεδομένων από τις διεργασίες.

Όμως, όσο και αν τα παραπάνω ακούγονται απλά και κυρίως ξεκάθαρα σημεία, η εφαρμογή τους προϋποθέτει και την ανάλογη μεθοδολογία. Το αντικείμενο αυτό, δηλαδή η θέσπιση μιας μεθοδολογίας απασχόλησε αρκετά συγγραφείς και μελετητές. Στην παρούσα μελέτη επιλέχθηκε και παρουσιάζεται εν συντομία αυτή που προτείνεται από τον Harrington και υιοθετείται από τον Zairi σε σχετικό άρθρο [49].

Πιο συγκεκριμένα η πρόταση αυτή (process breakthrough methodology) αποτελείται από πέντε κύριες φάσεις που με την σειρά τους υποδιαιρούνται σε κύριες δραστηριότητες. Τόσο οι φάσεις, όσο και κύριες αυτές δραστηριότητες φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 2: The Process Breakthrough Methodology**

ΦΑΣΕΙΣ	ΚΥΡΙΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ
Οργάνωση για την ποιότητα	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Καθορισμός των κρίσιμων επιχειρηματικών διεργασιών</li> <li>✓ Επιλογή του κατόχου της διεργασίας</li> <li>✓ Καθορισμός των προκαταρτικών ορίων της διεργασίας</li> <li>✓ Δημιουργία και εκπαίδευση ομάδων βελτίωσης της διεργασίας</li> <li>✓ Θέσπισης συστήματος μέτρησης</li> <li>✓ Ανάπτυξη σχεδίων για την διαχείριση έργου και την διαχείριση αλλαγής</li> </ul>
Κατανόηση διεργασιών	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Δημιουργία λογικού διαγράμματος (flowchart) της διεργασίας</li> <li>✓ Προετοιμασία ενός υποδείγματος προσομοίωσης</li> <li>✓ Εφαρμογή της προσομοίωσης και ανάλυση του κόστους της διεργασίας</li> <li>✓ Εφαρμογή μικρών βελτιώσεων</li> <li>✓ Εναρμόνιση των διεργασιών και των επιμέρους διαδικασιών</li> </ul>
Οργάνωση και απλοποίηση της διεργασίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Επανασχεδιασμός διεργασιών</li> <li>✓ Σχεδιασμός νέων διεργασιών</li> <li>✓ Σύγκριση της διεργασίας με αποτελέσματα από την έρευνα σε εφαρμογές παρόμοιων διεργασιών σε άλλους οργανισμούς (benchmarking)</li> <li>✓ Ανάλυση κόστους και επιχειρηματικών κινδύνων που απαιτούνται για την βελτίωση των διεργασιών</li> <li>✓ Επιλογή επιθυμητής διεργασίας</li> <li>✓ Εκπόνηση προκαταρτικού σχεδίου εφαρμογής της διεργασίας</li> </ul>

Εφαρμογή, μέτρηση και έλεγχος	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Τελειοποίηση του σχεδίου εφαρμογής της διεργασίας</li> <li>✓ Εφαρμογή της νέας διεργασίας</li> <li>✓ Μετρήσεις και εξαγωγή στοιχείων μετά την εφαρμογή της διεργασίας</li> <li>✓ Λειτουργία μηχανισμού επανατροφοδοσίας (feedback) της διεργασίας με δεδομένα από τις μετρήσεις</li> <li>✓ Υπολογισμός του κόστους που προκαλεί το ενδεχόμενο χαμηλό επίπεδο ποιότητας</li> </ul>
Διαρκής βελτίωση	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Εντοπισμός των αποτελεσμάτων της μεθόδου σε επίπεδο επίδοσης του οργανισμού</li> <li>✓ Δημιουργία ομάδων εργασίας για την διαρκή βελτίωση των διεργασιών, ανά τμήμα ή ανά διεργασία του οργανισμού</li> </ul>

Οι περισσότεροι ερευνητές συγκλίνουν στο συμπέρασμα πως η διαχείριση των επιχειρηματικών διεργασιών είναι αντικείμενο εργασίας και ευθύνη των ανώτερων στελεχών κάθε οργανισμού. Αυτά τα στελέχη είναι επιφορτισμένα με το να δημιουργήσουν το κατάλληλο όραμα για τον οργανισμό, να θέσουν τις στρατηγικές του προτεραιότητες, να σχεδιάσουν τις κατάλληλες διεργασίες και να κινητοποιήσουν κατάλληλα ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Όπως χαρακτηριστικά τονίζεται, οι εργαζόμενοι δουλεύουν εντός των ορίων κάποιων διεργασιών, ενώ τα ηγετικά στελέχη δουλεύουν με τις ίδιες τις διεργασίες. Κάθε προσπάθεια για βελτίωση λοιπόν πρέπει να εστιάζεται σε ολόκληρη την προς εξέταση διεργασία και όχι σε άτομα - εργαζόμενους που εργάζονται στα πλαίσιά της.

### *Rank Xerox & Ford Motors παραδείγματα εφαρμογής BPM.*

Στο σημείο αυτό κρίθηκε σκόπιμη, η παράθεση παραδειγμάτων από την επιχειρηματική πραγματικότητα, παραδειγμάτων που αφορούν στο πως οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν το θέμα της διαχείρισης και διαρκούς βελτίωσης των επιχειρηματικών τους διεργασιών. Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν είναι η Rank Xerox και η Ford Motors, δυο επιχειρήσεις με παράδοση στον τομέα της διοίκησης ολικής ποιότητας.

#### *Rank Xerox*

Η *Rank Xerox* είναι γνωστή για την ηγετική της θέση σε ότι αφορά θέματα διοίκησης ολικής ποιότητας. Τα επιτεύγματά της αντανακλώνονται στην πολύ καλή της θέση έναντι των ανταγωνιστών αλλά και σε μια σειρά από βραβεία που η εταιρεία έχει κερδίσει. Το βασικό θεμέλιο της φιλοσοφίας της επιχείρησης είναι η κατάκτηση ηγετικής θέσης μέσα από την ποιότητα. Τα κύρια εργαλεία για την υλοποίηση αυτής της φιλοσοφίας είναι μια σειρά από διεργασίες:

- ✓ Διεργασία επίλυσης προβλημάτων
- ✓ Διεργασία για την επίτευξη βελτίωσης σε θέματα ποιότητας
- ✓ Διεργασία benchmarking
- ✓ Διεργασία αυτοαξιολόγησης (self – assessment)

Η διεργασία επίλυσης προβλημάτων για την επιχείρηση στοιχειοθετείται από έξι επιμέρους και διαδοχικά βήματα. Τα βήματα αυτά είναι :

- ✓ Αναγνώριση προβλήματος
- ✓ Ανάλυση παραμέτρων του προβλήματος
- ✓ Δημιουργία πιθανών λύσεων
- ✓ Επιλογή βέλτιστης λύσης και προγραμματισμός για την εφαρμογή της
- ✓ Εφαρμογή επιλεγθείσας λύσης
- ✓ Αξιολόγηση επιλεγθείσας λύσης και επανατροφοδότηση του πρώτου βήματος εάν είναι απαραίτητο

Η διεργασία του quality improvement είναι αυτή που παρουσιάζει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον, στα πλαίσια του παρόντος υποκεφαλαίου. Είναι μια διεργασία που ξεφεύγει από τα στενά όρια της αντιμετώπισης προβλημάτων που προκύπτουν στην καθημερινότητα του οργανισμού. Το αντικείμενό της εστιάζεται σε διεργασίες που αφορούν αγαθά και υπηρεσίες που έχουν ως αποδέκτες τους τελικούς καταναλωτές των προϊόντων της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό έχει σαφή πελατοκεντρικό προσανατολισμό. Η διεργασία αυτή αποτελείται από εννέα επιμέρους στάδια, τα οποία ομαδοποιούνται στις φάσεις του σχεδιασμού, της οργάνωσης και του ελέγχου, όπως ακόλουθα:

- ✓ Σχεδιασμός
  - Προσδιορισμός του επιθυμητού αποτελέσματος από την εφαρμογή της διεργασίας quality improvement
  - Προσδιορισμός του πελάτη (ενδεχομένως και εντός της επιχείρησης), στον οποίο αφορά το επιθυμητό αυτό αποτέλεσμα
  - Προσδιορισμός των απαιτήσεων – προδιαγραφών του πελάτη αυτούς σχετικά με το αποτέλεσμα της διεργασίας quality improvement

- Μετατροπή των απαιτήσεων – προδιαγραφών του πελάτη της διεργασίας σε συγκεκριμένες σχεδιαστικές παραμέτρους της διεργασίας
- ✓ Οργάνωση
  - Επισήμανση των κύριων σταδίων που απαρτίζουν τη διεργασία
  - Επιλογή των κατάλληλων μετρήσεων, σε ότι αφορά τον έλεγχο της διεργασίας και την διαρκή βελτίωσή της, αλλά και σε ότι αφορά την επιλογή, εφαρμογή και αξιολόγηση εναλλακτικών σεναρίων για την αντιμετώπιση προβλημάτων
  - Καθορισμός των δυνατοτήτων της διεργασίας και εφαρμογή κατάλληλων ρυθμίσεων έτσι ώστε να καθίσταται δυνατή η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων για την διεργασία αυτή
- ✓ Έλεγχος
  - Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, δηλαδή έλεγχος για τον αν η διεργασία λειτούργησε και για το αν τα αποτελέσματά της είναι αυτά που περιγράφονται από τις προδιαγραφές των πελατών
  - Διαδικασία ανακύκλωσης, η οποία είναι μέσο αφενός για την γρήγορη εναρμόνιση της κάθε διεργασίας με τις επιταγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και αφετέρου για την αξιοποίηση της όποιας δημιουργίας γνώσης από την λειτουργία της διεργασίας

### *Ford Motors*

Η επιχείρηση εισήγαγε μια νέα προσέγγιση για τη διοίκηση επιχειρηματικών διεργασιών στις αρχές τις δεκαετίας του 1990, την οποία αποκαλεί ποιοτικά λειτουργικά συστήματα – Quality Operating Systems (QOS). Η προσπάθεια αυτή γεννήθηκε όταν τα στελέχη αντιλήφθηκαν την ανάγκη για την ύπαρξη ενός

συστήματος που θα οργάνωνε και θα καθοδηγούσε κάθε προσπάθεια γύρω από διαρκή βελτίωση και την βελτιστοποίηση των επιχειρηματικών διεργασιών.

Τα ποιοτικά λειτουργικά συστήματα της Ford Motors μπορούν να θεωρηθούν μια γενικευμένη διεργασία, η οποία αφορά όλες τις λειτουργίες του οργανισμού, είτε πρόκειται για παραγωγικές διαδικασίες, είτε για μη παραγωγικές λειτουργίες. Σαν προσέγγιση στηρίζεται σε πέντε επιμέρους στοιχεία και προϋποθέτει την συνεχή συμμετοχή και εμπλοκή όλων των εργαζομένων και την εφαρμογή των αρχών του σχήματος Plan – Do – Check – Act. Τα πέντε επιμέρους στοιχεία είναι:

- ✓ Προσδιορισμός των προδιαγραφών του πελάτη
- ✓ Επιλογή των κύριων εσωτερικών διεργασιών (Internal Key Processes)
- ✓ Θέσπιση μετρήσεων για αυτές τις κύριες εσωτερικές διεργασίες
- ✓ Εξαγωγή τάσεων και συμπερασμάτων από τα στοιχεία των μετρήσεων
- ✓ Διατύπωση προβλέψεων για την επίδοση των διεργασιών και λήψη διορθωτικών μέτρων

Τα πλεονεκτήματα που η Ford Motors έχει καταγράψει από την εισαγωγή αυτού του υποδείγματος διοίκησης επιχειρηματικών διεργασιών συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- ✓ Τα στελέχη του οργανισμού έχουν πλέον στην διάθεσή τους ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, με το οποίο μπορούν να προσδιορίσουν την συσχέτιση μεταξύ των προδιαγραφών του πελάτη και των αποτελεσμάτων της επιχείρησης
- ✓ Το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης ενθαρρύνεται και αυξάνει την ανάμιξή του, προωθώντας της διαρκή βελτίωση και την καινοτομία

- ✓ Η επιχείρηση εκμεταλλεύεται πλήρως τα πλεονεκτήματα από την λειτουργία των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας

Κοινά χαρακτηριστικά στην προσέγγιση της διαχείρισης επιχειρηματικών διεργασιών.

Κατόπιν όλων αυτών των θεωρητικών αλλά και εφαρμοσμένων στοιχείων (υποδείγματα Rank Xerox και Ford Motors), κρίθηκε σκόπιμο να επιχειρηθεί μια συγκέντρωση όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που η έρευνα [41] ανέδειξε ως κοινά, στην προσπάθεια κάθε οργανισμού να διαχειρισθεί τις επιχειρηματικές του διαδικασίες. Τα χαρακτηριστικά αυτά προέρχονται από έρευνα – μελέτη και ανάλυση επιχειρήσεων που δεν έχουν υιοθετήσει ή έχουν υιοθετήσει μερικώς ή πλήρως το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας.

Πιο αναλυτικά, τα εν λόγω κοινά χαρακτηριστικά είναι:

- ✓ Ο οργανισμός αναλύει το εξωτερικό κομμάτι της αλυσίδας αξίας και αναγνωρίζει τις κύριες επιχειρηματικές του διεργασίες που συνδέονται με αυτό
- ✓ Οι κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητες χαρτογραφούνται και χρησιμοποιούνται για την πλήρη κατανόηση της δραστηριότητας του οργανισμού
- ✓ Κάθε διεργασία αποδίδεται σε κάποιον «ιδιοκτήτη» ο οποίος έχει και την συνολικής της ευθύνη
- ✓ Θεσπίζονται μέτρα και τρόποι μέτρησης για την αποτελεσματικότητα και την επίδοση μιας διεργασίας και επικοινωνούνται στα κατώτερα στελέχη του οργανισμού
- ✓ Καταβάλλεται προσπάθεια να εντοπισθούν τυχόν ευκαιρίες για βελτίωση



- ✓ Ολόκληρος ο οργανισμός σχεδιάζει, επικοινωνεί και εκπαιδεύεται γύρω από τη θεώρηση της επιχειρηματικής διεργασίας
- ✓ Εφαρμόζεται αναδιάρθρωση στη δομή του οργανισμού όπου είναι αναγκαίο, έτσι ώστε να υποστηριχθεί αποτελεσματικότερα η διαχείριση των επιχειρηματικών διεργασιών

Η διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών αναδεικνύεται, με την πάροδο του χρόνου, ως ένας ολοένα και ευρύτερα αποδεκτός τρόπος διοίκησης – διαχείρισης ενός οργανισμού. Με άλλα λόγια, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται την διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών ως μια γενική μεθοδολογία διαχείρισης όλων των θεμάτων ενός οργανισμού αλλά και ως ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς του. Αυτό το γενικευμένο πλαίσιο στο οποίο φαίνεται να εντάσσεται πλέον η διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών αναδεικνύει και τα λεπτά σημεία που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή κατά την εισαγωγή της ως νέου τρόπου σκέψης και διαχείρισης σε ένα οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι των προγραμμάτων που στοχεύουν στην υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων – επιλογών της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό, αφενός επιταχύνεται η επίτευξη στόχων που σχετίζονται με την επιχειρηματική αριστεία και αφετέρου, τα αποτελέσματα από την εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης επιχειρηματικών διεργασιών δεν είναι παροδικά, αλλά σταθερά και μόνιμα. Η επιχειρηματική εμπειρία άλλωστε, έχει δείξει πως επιχειρήσεις που υιοθέτησαν ευκαιριακά την ιδέα της διεργασίας και της διαχείρισής της, στα πλαίσια προετοιμασίας για κάποιου είδους πιστοποίηση, περιορίστηκαν στα στενά όρια του

λειτουργικού επιπέδου του οργανισμού επιτυγχάνοντας το ελάχιστο δυνατό αποτέλεσμα.

Εκτός όμως από την ενσωμάτωση της διαχείρισης επιχειρηματικών διεργασιών στον στρατηγικό προγραμματισμό του οργανισμού, είναι απαραίτητο η όλη αυτή δραστηριότητα να εναρμονισθεί με την καθημερινότητα ομάδων και ατόμων στο λειτουργικό επίπεδο της επιχείρησης. Με πιο απλά λόγια θα πρέπει η όποια εποπτική αντίληψη έχει η ηγεσία ενός οργανισμού για τον ρόλο και τον τρόπο μέτρησης της επίδοσης μιας διεργασίας, να γίνεται κατανοητή και στο επίπεδο του στελέχους ή του εργαζόμενου στην βάση του οργανισμού. Μόνο έτσι, καθίσταται δυνατός ο προσανατολισμός όλων των δραστηριοτήτων, ομάδων αλλά και ατόμων, προς την κατεύθυνση της διαρκούς βελτίωσης των αποτελεσμάτων μιας διεργασίας αλλά και του οργανισμού, εν γένει.

Επιπλέον, ιδιαίτερη προσοχή απαιτεί η όποια υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών διαχείρισης επιχειρηματικών διεργασιών από την πλευρά του οργανισμού. Οι μέθοδοι ή οι τεχνικές αυτοί μπορεί να προτείνονται από ερευνητές του χώρου, ή ακόμα και να αποτελούν υπόδειγμα εφαρμοσμένο από κάποιο άλλο οργανισμό με σπουδαία αποτελέσματα. Όλα αυτά όμως δεν αρκούν. Η μέχρι σήμερα εμπειρία από την εφαρμογή τέτοιων υποδειγμάτων αποδεικνύει πως πριν την όποια εφαρμογή απαιτείται πλήρης προσαρμογή στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητες κάθε επιχείρησης. Για το λόγο αυτό άλλωστε και τα δύο παραδείγματα επιχειρήσεων που παρουσιάσθηκαν πρωτύτερα, εμφανίζουν κοινά γενικά στοιχεία αλλά και ουσιαστικά σημεία διαφοροποίησης, σε επίπεδο λεπτομέρειας.

Τέλος η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης, το οποίο βασίζεται στην κεντρική ιδέα της διεργασίας, δημιουργεί ένα σίγουρα μεγαλύτερο φορτίο δεδομένων, με ακόμα μεγαλύτερους και επιβεβλημένους συνδυασμούς μεταξύ των δεδομένων αυτών. Συνεπακόλουθα ο έλεγχος και η αξιοποίηση των δεδομένων αυτών για την εξαγωγή των απαραίτητων πληροφοριών γίνονται αρκετά πολύπλοκα. Η ίδια πολυπλοκότητα χαρακτηρίζει και την προσπάθεια θέσπισης κριτηρίων μέτρησης της επίδοσης, αλλά και την ερμηνεία και αξιοποίηση των μετρήσεων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διεργασιών της επιχείρησης. Στην επόμενη ενότητα του παρόντος υποκεφαλαίου έγινε μια προσπάθεια να αναλυθούν ορισμένα κύρια σημεία που αφορούν το θέμα αυτό.

### Μέτρηση επίδοσης

Στο ξεκίνημα του υποκεφαλαίου αυτού, το οποίο πραγματεύεται θέματα που αφορούν την διαχείριση των διεργασιών ενός οργανισμού, επιχειρήθηκε ο καθορισμός των κεντρικών εννοιών της διεργασίας και της διαχείρισης επιχειρηματικών διεργασιών. Στην παρούσα ενότητα ακολουθήθηκε και πάλι η ίδια πορεία προσέγγισης. Θέλοντας κανείς να διερευνήσει θέματα που άπτονται με την μέτρηση της επίδοσης ενός οργανισμού πρέπει πρώτα να καθορίσει την σημασία βασικών εννοιών που σχετίζονται με αυτά. Έτσι στην συνέχεια παρατίθενται μια σειρά από ορισμοί που αφορούν στην έννοια της μέτρησης της επίδοσης, καθώς και στα μέτρα για την μέτρηση της επίδοσης και το συστήματα μέτρησης.

Με βάση τη σχετική αρθρογραφία και ιδιαίτερα την εργασία των Sinclair και Zairi [59], καταλήγει κανείς στους ακόλουθους ορισμούς:

- ✓ *Μέτρηση της επίδοσης (Performance measurement)* είναι η ανάπτυξη μιας μεθόδου με σκοπό της συστηματική παραγωγή και καταγραφή δεδομένων και άρα πληροφορίας. Η πληροφορία αυτή θα είναι χρήσιμη για την αντιμετώπιση ενός ευρέως φάσματος καταστάσεων και προβλημάτων. Με διαφορετικούς όρους η μέτρηση της επίδοσης είναι μια προσπάθεια αντιστοίχισης αριθμητικών δεδομένων και συγκεκριμένων οντοτήτων (πρόσωπα, ομάδες προσώπων, διεργασίες) με σκοπό την παραγωγή πληροφορίας χρήσιμης για την λήψη αποφάσεων, την αντιμετώπιση – επίλυση προβλημάτων και την επίτευξη διαρκούς βελτίωσης.
- ✓ *Μέτρα (measures)* για την μέτρηση της επίδοσης, είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα προϊόντα εξόδου μιας δραστηριότητας (outputs) που έχουν υποδειχθεί – αναγνωρισθεί ως κατάλληλα για τους σκοπούς της όποιας αξιολόγησης. Μέτρο για την επίδοση μιας διεργασίας ή και ενός ολόκληρου οργανισμού είναι κάθε στοιχείο που μπορεί να δώσει ποσοτική απάντηση στην ερώτηση « πόσο καλά είναι τα αποτελέσματα της διεργασίας ή του οργανισμού σε συνάρτηση με τους προδιαγεγραμμένους του στόχους».
- ✓ *Σύστημα μέτρησης της επίδοσης (Performance measurement system)* δεν είναι τίποτα άλλο από ένα εργαλείο για την εξισορρόπηση διαφορετικών τύπων μέτρησης (κόστος, στοιχεία ποιότητας και χρόνος) και την από κοινού αξιοποίησή τους για την αξιολόγηση της επίδοσης ενός οργανισμού. Εξ ορισμού λοιπόν, η έννοια του συστήματος μέτρησης της επίδοσης εμπεριέχει το στοιχείο του συνδυασμού και της ολοκλήρωσης πληροφοριών και μετρήσεων από διαφορετικές διεργασίες του οργανισμού αλλά και από όλα τα επίπεδα διοίκησης (managerial levels).

Από πολλούς ερευνητές αποδίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην σύνδεση της έννοιας της μέτρησης της επίδοσης με αυτή της διαρκούς βελτίωσης. Η κοινή λογική υποδεικνύει πως η πορεία για την επίτευξη διαρκούς βελτίωσης ενός οργανισμού ξεκινά από τον προσδιορισμό της θέσης – κατάστασης, στην οποία ο οργανισμός βρίσκεται και της θέσης στην οποία θέλει να βρεθεί. Η απάντηση σε αυτά τα δύο ερωτήματα μπορεί να δοθεί με την βοήθεια έγκυρων και σωστά επιλεγμένων μετρήσεων. Η ανάγκη για συνεχή καταγραφή της παρούσας θέσης αλλά και της συνεχούς αναπροσαρμογής των στόχων, δημιουργεί με την σειρά της ανάγκη για δυνατότητα συνεχούς πραγματοποίησης αξιόπιστων μετρήσεων και συνδυασμού των προκυπτουσών δεδομένων – πληροφοριών, δηλαδή για ένα σύστημα μέτρησης της επίδοσης.

Θα μπορούσε κανείς να ταξινομήσει την σπουδαιότητα της έννοιας της μέτρησης στα ακόλουθα επίπεδα ανάλυσης:

- ✓ Σχεδιασμός, έλεγχος και αξιολόγηση – αναθεώρηση διεργασίας.
- ✓ Διαχείριση της αλλαγής. Τα στοιχεία των μετρήσεων αποτελούν το κίνητρο για διενέργεια αλλαγών αλλά και σημαντικό φορέα υλοποίησης των αλλαγών αυτών, μιας και αποτελούν ποσοτικά και πλήρως αποδεκτά επιχειρήματα. Το ζητούμενο σε αυτή την περίπτωση είναι η πλήρης ολοκλήρωση των δεδομένων αυτών σε όλο τον οργανισμό, έτσι ώστε οι όποιες αλλαγές να μην είναι αποσπασματικές, αλλά πλήρως εναρμονισμένες με την γενικότερη στόχευση του οργανισμού. Με τον όρο πλήρης προσδιορίζεται τόσο η οριζόντια (μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών) όσο και η κάθετη (μεταξύ τμημάτων) ολοκλήρωση των δεδομένων από τις μετρήσεις.

- ✓ **Επικοινωνία.** Η γλώσσα των αριθμών είναι η πλέον διαδεδομένη γλώσσα επικοινωνίας και έτσι τα ποσοτικά αποτελέσματα των μετρήσεων μπορούν να αποτελέσουν κοινό τόπο για όλο των ανθρώπινο δυναμικό, ανεξαρτήτως γνωστικού ή άλλου υπόβαθρου. Το μήνυμα από το αποτέλεσμα των μετρήσεων είναι σαφές και φτάνει σε όλους.
- ✓ **Διαχείριση πόρων.** Όταν οι κάθε είδους πόροι μιας επιχείρησης είναι περιορισμένοι, τότε χρειάζεται να διανεμηθούν στις επιμέρους δραστηριότητες κατά τον πλέον αποδοτικό τρόπο. Φίλτρο για την κατανομή αυτή είναι ασφαλώς και τα στοιχεία από την μέτρηση της επίδοσης.
- ✓ **Παρακίνηση.** Τα στοιχεία από την μέτρηση της επίδοσης μπορούν να αξιοποιηθούν για την οριοθέτηση ρεαλιστικών ατομικών στόχων. Η μέχρι σήμερα εμπειρία έχει δείξει πως στελέχη, τα οποία έπρεπε να επιδιώξουν υψηλούς αλλά επιτεύξιμους στόχους είναι αυτά που επιτυγχάνουν μεγαλύτερη βελτίωση της προσωπικής τους απόδοσης.

Με βάση τα παραπάνω πλαίσια ανάλυσης, η μέτρηση της επίδοσης αναδεικνύεται σε ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο. Η χρησιμότητά της όμως δεν στάθηκε αρκετή για να ξεκαθαρίσει τα θέματα που σχετίζονται με αυτή και κυρίως να ταξινομήσει με ορθολογικό τρόπο διάφορες μεθόδους και τεχνικές που παρουσιάστηκαν κατά τα διάφορα στάδια εξέλιξης της έννοιας μέτρησης επίδοσης. Μπορεί κανείς, χωρίς μεγάλα ποσοστά ανακρίβειας, να ισχυριστεί πως στελέχη επιχειρήσεων και εργαζόμενοι “βομβαρδίζονται” από ένα πλήθος μεθόδων και τεχνικών που σχετίζονται με τον προσδιορισμό της επίδοσης μιας διεργασίας ή και ολόκληρης της επιχείρησης. Οι μέθοδοι αυτοί αν και αποτελούν εξαιρετικά διαχειριστικά εργαλεία, μπορούν να εξελιχθούν σε πηγή προβλημάτων αν δεν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα

και κυρίως στο ανάλογο με αυτό που απευθύνονται, επίπεδο διοίκησης – λειτουργίας του οργανισμού.

Στην παρούσα εργασία και για τους σκοπούς της ανάλυσης του δεύτερου κεφαλαίου της, παρουσιάστηκαν συνοπτικά μια σειρά από τέτοιες μεθόδους με βάση τις αναφορές της αρθρογραφίας [32, 59]. Η παρουσίαση αυτή επιλέχθηκε να είναι συνοπτική για να δώσει μια όσο το δυνατό πιο εποπτική εικόνα του θέματος. Ο κύριος σκοπός της παρουσίασης αυτής εντοπίζεται στον προσδιορισμό του επιπέδου διοίκησης στο οποίο απευθύνεται η κάθε μέθοδος – τεχνική.

Έτσι σε επίπεδο διεργασιών και δραστηριοτήτων (process and activity level) διακρίνεται η μέθοδος της *Ανάλυσης αξίας διεργασίας (Process Value Analysis - PVA)*.

Στα πλαίσια αυτής της μεθόδου, εντοπίζονται οι κύριες δραστηριότητες (activities) μέσα σε μια διεργασία και ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες, ανάλογα με την σημασία που έχουν για αυτήν. Έτσι διακρίνονται εκείνες οι δραστηριότητες που προσθέτουν αξία στη διεργασία (value adding activities), οι δραστηριότητες που δεν προσθέτουν αξία αλλά είναι απαραίτητες (essential support activities) για τη διεργασία και εκείνες που είναι τελείως άχρηστες για τη διεργασία (waste activities). Στόχος της μεθόδου είναι η επίτευξη της βελτίωσης στην επίδοση της διεργασίας μέσα από την εξάλειψη των αχρήστων δραστηριοτήτων, τον αποτελεσματικό έλεγχο του κόστους των απαραίτητων υποστηρικτικών δραστηριοτήτων και την ορθή κατανομή των πόρων του οργανισμού στις δραστηριότητες που προσαυξάνουν την αξία της διεργασίας. Τα στάδια – επιμέρους βήματα που συνθέτουν την μέθοδο είναι:

- ✓ Προσδιορισμός του πελάτη (εντός ή εκτός οργανισμού) της διεργασίας, δηλαδή του χρήστη του τελικού της προϊόντος (υλικού αγαθού ή υπηρεσίας).
- ✓ Προσδιορισμός του «ιδιοκτήτη» της διεργασίας, δηλαδή του ατόμου ή της ομάδας που φέρει την ευθύνη για την λειτουργία της διεργασίας και την επίτευξη των επιθυμητών από αυτή αποτελεσμάτων.
- ✓ Καταμερισμός – ανάλυση της διεργασίας σε επιμέρους δραστηριότητες, το οποίο όπως ήδη αναφέρθηκε είναι το βασικό στοιχείο – η κεντρική ιδέα της μεθόδου. Το αποτέλεσμα αυτού του σταδίου πρέπει να είναι ένα πλήρες λογικό διάγραμμα (flow chart), στο οποίο πρέπει να εμφανίζονται όλες οι επιμέρους δραστηριότητες, οι συνδέσεις μεταξύ τους, καθώς και η συχνότητα με την οποία μετέχουν στη διεργασία και τα επίπεδα αβεβαιότητας που κάθε μία δημιουργεί.
- ✓ Προσδιορισμός του οδηγού για κάθε μια από τις επιμέρους δραστηριότητες, δηλαδή της αιτίας – ανάγκης που καθιστά την δραστηριότητα απαραίτητη για την διεργασία στην οποία εντάσσεται.
- ✓ Ταξινόμηση των επιμέρους δραστηριοτήτων σε τρεις κατηγορίες (όπως παραπάνω) ανάλογα με την σημασία τους για τη διεργασία.
- ✓ Προσπάθεια για εξάλειψη των άχρηστων για την διεργασία και τον οργανισμό δραστηριοτήτων. Στην προσπάθεια αυτή πρέπει να αναμειγνύονται τόσο τα ηγετικά στελέχη του οργανισμού όσο και οι «ιδιοκτήτες» των διεργασιών.
- ✓ Υπολογισμός του κόστους της διεργασίας με χρήση μεθόδου activity based costing (ABC).
- ✓ Εστίαση στην αντιμετώπιση δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία αλλά είναι απαραίτητες για τη διεργασία και οι οποίες εμφανίζουν υψηλό κόστος. Στο



στάδιο αυτό περιλαμβάνεται η αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων επιτέλεσης του έργου της δραστηριότητας ή τρόπων μείωσης του κόστους της.

- ✓ Επένδυση πόρων του οργανισμού στις δραστηριότητες που με χαμηλό κόστος προσθέτουν αξία στην διεργασία.

Από την άλλη πλευρά, μια βαθμίδα πιο επάνω, στο επίπεδο επιχείρησης – επιχειρηματικής δραστηριότητας (business level) έχει διακριθεί και τυγχάνει ευρείας απήχησης η μέθοδος του *Balanced business scorecard*, που προτάθηκε από τους Kaplan και Norton. Σαν μέθοδος αναπτύχθηκε για τους σκοπούς της μέτρησης της απόδοσης σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού του οργανισμού.

Η μέθοδος αυτή διακρίνει τους τύπους μέτρησης σε τέσσερις θεματικές περιοχές:

- ✓ Χρηματοοικονομική
- ✓ Πελατειακή
- ✓ Εσωτερικού της επιχείρησης
- ✓ Καινοτομίας και δημιουργίας γνώσης

Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι η προσπάθεια να συμπληρώσει τον παραδοσιακό τρόπο μέτρησης – αξιολόγησης που βασίζεται κυρίως σε χρηματοοικονομικά στοιχεία, με τρεις ακόμη διαστάσεις που προσφέρουν αντικειμενικότερη αξιολόγηση. Μια σειρά από μετρήσεις – έρευνες πεδίου αποτυπώνουν διαρκώς την εξέλιξη ορισμένων δεικτών για τον οργανισμό. Οι δείκτες αυτοί πλέον, δεν αφορούν απλώς χρηματοοικονομικούς στόχους, αλλά και άλλα στοιχεία όπως η ικανοποίηση των πελατών, η ικανοποίηση των εργαζομένων και ο

ρυθμός εμφάνισης νέων ιδεών και καινοτόμων λύσεων στην επιχείρηση. Αυτά και άλλα στοιχεία αποτελούν ποιοτικά χαρακτηριστικά, η μέτρηση των οποίων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της πορείας του οργανισμού, την αναθεώρηση των στρατηγικών του σχεδίων και προγραμμάτων, καθώς και την σκιαγράφηση νέων επιλογών και στόχων.

Η σύντομη αυτή παρουσίαση μεθόδων μέτρησης που απευθύνονται σε διαφορετικά επίπεδα διοίκησης του οργανισμού ολοκλήρωσε την θεματική ενότητα που αφορά στην έννοια της μέτρησης. Υπενθυμίζεται πως όλο το παρόν υποκεφάλαιο πραγματεύεται ζητήματα που σχετίζονται με τις διεργασίες ενός οργανισμού. Μέχρι σε αυτό το σημείο αναπτύχθηκαν θέματα που αφορούν κυρίως στον ορισμό της διεργασίας και στην διαδικασία σχεδιασμού και διαχείρισής της μέσα σε μια επιχείρηση. Η παρουσίαση των θεμάτων που αφορούν την έννοια της μέτρησης αποτέλεσε μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία για την μετάβαση στο αντικείμενο που ολοκληρώνει το παρόν υποκεφάλαιο. Το αντικείμενο αυτό αφορά την αναθεώρηση η τον επανασχεδιασμό επιχειρηματικών διεργασιών και σχετίζεται άμεσα με τα αποτελέσματα του οποιουδήποτε συστήματος μέτρησης –αξιολόγησης.

### Επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διεργασιών

Στην ουσία του πράγματος, ο επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διεργασιών (business process reengineering - BPR) είναι μια θεματική περιοχή με αυξανόμενο ενδιαφέρον κυρίως επειδή συναντάται και χρησιμοποιεί την λεγόμενη πληροφοριακή τεχνολογία (information technology - IT) και τις εφαρμογές της.

Εξ ορισμού το BPR, εμπεριέχει την ιδέα της εκ βάθρων αναδιοργάνωσης και επαναπροσέγγισης κρίσιμων για των οργανισμό λειτουργιών. Σκοπός κάθε τέτοιας προσπάθειας είναι η επίτευξη ουσιαστικής βελτίωσης σε δείκτες επίδοσης του οργανισμού και η υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί σε θέματα χρηματοοικονομικά αλλά και ποιοτικά (κόστος ποιότητας, ικανοποίηση πελατών, εργαζομένων και μετόχων της επιχείρησης). Ιδιαίτερη σημασία για την ιδέα του επανασχεδιασμού επιχειρηματικών διεργασιών, όπως προαναφέρθηκε, έχει η χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας. Ιδιαίτερα σήμερα, ο όρος επανασχεδιασμός διεργασίας είναι απόλυτα ταυτισμένος με την χρήση των νέων εργαλείων και εφαρμογών της πληροφοριακής τεχνολογίας.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας του BPR έχουν να κάνουν με την επικέντρωση στην *επιχειρηματική διεργασία (business process)*, την ιδέα της *ριζοσπαστικής αναδιοργάνωσης* και τη *χρήση της πληροφοριακής τεχνολογίας*. Πιο αναλυτικά η όλη μέθοδος της αναδιοργάνωσης επιχειρηματικών διεργασιών εστιάζεται στην κεντρική ιδέα – λόγο ύπαρξης κάθε διεργασίας. Για πολλούς ερευνητές η επιχειρηματική διεργασία είναι κάτι που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνεται μια εργασία ώστε με δεδομένα στοιχεία εισόδου να καταλήγει κανείς σε προβλέψιμα και επιθυμητά αποτελέσματα. Με βάση αυτόν τον ορισμό, κάθε διεργασία είναι μοναδική για κάθε οργανισμό και αποτελεί χαρακτηριστικό του, αλλά και σημείο στο οποίο μπορεί να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η μεθοδολογία του BPR, αναζητά την κεντρική ιδέα πίσω από κάθε διεργασία και χτίζει γύρω από την ιδέα αυτή την νέα – επανασχεδιασμένη διεργασία.

Πολλές από τις διεργασίες ενός οργανισμού σχεδιάζονται και υλοποιούνται με βάση ανάγκες που ανιχνεύονται τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον της επιχείρησης. Με την πάροδο του χρόνου όμως και ιδιαίτερα στον σύγχρονο και με γοργούς ρυθμούς μεταβαλλόμενο κόσμο, πολλές διεργασίες χάνουν την αρχική τους λειτουργικότητα. Πολλές φορές μάλιστα η απώλεια λειτουργικότητας καταλήγει σε απώλεια χρησιμότητας της διεργασίας. Ο επανασχεδιασμός επιχειρηματικών διεργασιών εμπεριέχει την έννοια της ριζικής αλλαγής και ως εκ τούτου στοχεύει στην εξάλειψη τέτοιων φαινομένων δυσλειτουργίας.

Σε ότι αφορά την χρήση πληροφοριακής τεχνολογίας για τον επανασχεδιασμό επιχειρηματικών διεργασιών, είναι συχνή ταύτιση που δημιουργείται ανάμεσα στα δυο αυτά αντικείμενα. Η πληροφοριακή τεχνολογία και οι εφαρμογές της, αφ' ενός μπορούν να θεωρηθούν ως η οδηγούσα δύναμη ή η ανάγκη που επιβάλλει τον επανασχεδιασμό της διεργασίας και αφ' ετέρου αποτελεί το πλέον εύχρηστο εργαλείο για την επίτευξή της αλλαγής και της ριζικής βελτίωσης. Με άλλα λόγια η πληροφοριακή τεχνολογία φωτίζει νέα πεδία στα οποία η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει την επίδοσή της και δείχνει αποτελεσματικότερους τρόπους για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών – λειτουργιών.

Οι μέχρι σήμερα προσεγγίσεις του επανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διεργασιών ποικίλουν. Πολλοί συγγραφείς τείνουν να τις διακρίνουν σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το πεδίο στο οποίο αποδίδεται ιδιαίτερη έμφαση. Έτσι έχουμε προσπάθειες BPR που εστιάζονται στην πληροφοριακή τεχνολογία και στις εφαρμογές της, στην στρατηγική του οργανισμού, στην διοίκηση ποιότητας, στις λειτουργίες της επιχείρησης (operations) και στο ανθρώπινο δυναμικό της. Ένα

δεύτερο κριτήριο διαχωρισμού, το οποίο υιοθετείται από πολλούς συγγραφείς [66], αφορά στο κατά πόσο για την εφαρμογή ενός σχεδίου BPR η επιχείρηση στηρίζεται και υπολογίζει την δημιουργικότητα και την καινοτομία του ανθρώπινου δυναμικού της ή στην σωστή οργάνωση και την αξιοποίηση της προηγούμενης συσσωρευμένης εμπειρίας. Στην πρώτη περίπτωση το κύριο συστατικό για τον επιτυχημένο επανασχεδιασμό είναι οι ιδέες, η δημιουργικότητα και η καινοτόμος σκέψη των στελεχών του οργανισμού. Οι συγγραφείς που υποστηρίζουν αυτή την προσέγγιση θεωρούν κάθε προσπάθεια για άντληση παραδειγμάτων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (benchmarking) ως τροχοπέδη για την δημιουργικότητα των ομάδων εργασίας που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν ένα έργο επανασχεδιασμού επιχειρηματικής διεργασίας. Από την άλλη πλευρά όμως, δηλαδή του BPR που βασίζετε στην αξιοποίηση συσσωρευμένης εμπειρίας, ως κύριοι παράγοντες επιτυχίας αναδεικνύονται η οργάνωση, το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης, η παραγωγή και η αξιοποίηση γνώσης.

Ακολούθως και με οδηγό τη σχετική βιβλιογραφία [66], παρουσιάζονται συνοπτικά κάποιες από τις μεθόδους που εντάσσονται στην κατηγορία που βασίζεται στην οργάνωση και την αξιοποίηση της εμπειρίας. Ο τρόπος παρουσίασης και εδώ επιλέχθηκε να είναι συνοπτικός, μιας και σκοπός της παρούσας μελέτης, εξ αρχής επιλέχθηκε να είναι η παρουσίαση της σημασίας ορισμένων θεμάτων για το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας και όχι η εις βάθος ανάλυση των θεμάτων αυτών. Έτσι διακρίνει κανείς επτά μεθόδους με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ✓ Klein (1994)
  - Προετοιμασία: Οι μετέχοντες στην υλοποίηση του έργου BPR προετοιμάζονται και ενεργοποιούνται
  - Αναγνώριση: Θεσπίζονται υποδείγματα – κριτήρια αξιολόγησης των διεργασιών με βάση την ικανοποίηση των πελατών
  - Όραμα: Επιλογή των διεργασιών που χρήζουν ή επιδέχονται επανασχεδιασμό και δημιουργία εναλλακτικών επιλογών επανασχεδιασμού.
  - Επίλυση: Διατύπωση των τεχνικών και λοιπών προδιαγραφών της νέας διεργασίας, καθώς και λεπτομερών σχεδίων εφαρμογής
  - Μετασχηματισμός: Εφαρμογή και υλοποίηση του επανασχεδιασμού
  
- ✓ Furey (1993)
  - Εντοπισμός των αναγκών του πελάτη και καθορισμός των στόχων
  - Χαρτογράφηση και μέτρηση της επίδοσης των υφιστάμενων διεργασιών
  - Ανάλυση των δεδομένων από τις διεργασίες
  - Αναζήτηση της καλύτερης πρακτικής μέσα από διαδικασία benchmarking
  - Σχεδιασμός νέας διεργασίας
  - Εφαρμογή της επανασχεδιασμένης διεργασίας
  
- ✓ Guha (1993)
  - Σκιαγράφηση του έργου BPR μέσα από την δέσμευση της ηγεσίας του οργανισμού, την αναγνώριση των διεργασιών που πιθανώς προσφέρονται για επανασχεδιασμό, την εναρμόνιση του με την ευρύτερη στρατηγική της επιχείρησης και τον καθορισμό των απαραίτητων εφαρμογών της

πληροφοριακής τεχνολογίας που θα χρησιμοποιηθούν για τον επανασχεδιασμό.

- Συγκρότηση της ομάδας που θα ασχοληθεί με τον επανασχεδιασμό και καθορισμός των στόχων σε ότι αφορά στην επίδοση της νέας διεργασίας.
  - Καταγραφή δεδομένων από τις υπάρχουσες διεργασίες και εντοπισμός αδυναμιών
  - Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων για τον επανασχεδιασμό και επιλογή τεχνολογικής πλατφόρμας
  - Εφαρμογή και υλοποίηση των σχεδίων και εγκατάσταση των επιλεγμένων IT εφαρμογών.
  - Καταγραφή της επίδοσης μέσα από τον καθορισμό μέτρων για αυτό και σύνδεση των μέτρων αυτών με βηματικές βελτιώσεις της διεργασίας
- ✓ Petrozzo & Stepper (1994)
- Προσδιορισμός των προβλημάτων, καθορισμός νέων στόχων, επιλογή των διεργασιών που χρήζουν επανασχεδιασμού και σύσταση της ομάδας που θα επιτελέσει το BPR έργο
  - Ανάλυση των στοιχείων από τις διεργασίες, αναζήτηση στοιχείων καλύτερης πρακτικής (benchmarking) και καθορισμός των εφαρμογών της πληροφοριακής τεχνολογίας που θα συνδράμουν την διαδικασία του επανασχεδιασμού
  - Αναζήτηση καινοτομίας και σχεδιασμός νέας διεργασίας
  - Αναδιοργάνωση (νέα δομή), εκπαίδευση και εφαρμογή των επανασχεδιασμένων διεργασιών

- ✓ Davenport and Short (1990)
  - Προσδιορισμός του οράματος του οργανισμού και σκιαγράφηση των στόχων - επιθυμητών αποτελεσμάτων της διεργασίας
  - Εντοπισμός των διεργασιών που χρήζουν επανασχεδιασμού
  - Κατανόηση και μέτρηση της επίδοσης των υφιστάμενων διεργασιών
  - Προσδιορισμός των δυνατοτήτων που προσφέρει η πληροφοριακή τεχνολογία
  - Επανασχεδιασμός διεργασιών
  
- ✓ Harrison & Pratt (1993)
  - Καθορισμός γενικών κατευθύνσεων – οδηγιών για τον επανασχεδιασμό επιχειρηματικών διεργασιών
  - Ανάλυση των υφιστάμενων διεργασιών και αξιολόγησή τους με βάση τις ανάγκες του πελάτη κάθε διεργασίας
  - Δημιουργία οράματος για τις νέες (μετά των επανασχεδιασμό διεργασίες) επίλυση των υφισταμένων προβλημάτων με καινοτομία και έμφαση στην αλλαγή
  - Εφαρμογή των σχεδίων – λύσεων
  - Ενσωμάτωση στις επανασχεδιασμένες διεργασίες της ιδέας της διαρκούς βελτίωσης μέσα από την συστηματική μέτρηση
  
- ✓ Barrett (1994)
  - «Εκκόλαψη» : δημιουργία ομάδων εργασίας, αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών κατά περίπτωση και αναγνώριση – κατανόηση όλων των δυνατοτήτων της πληροφοριακής τεχνολογίας



- Αναγνώριση ευκαιρίες για βελτίωση και σχεδιασμός εναλλακτικών λύσεων
- Επιλογή της βέλτιστης λύσης και παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχημένη υλοποίηση του έργου
- Πιλοτική εφαρμογή της επανασχεδιασμένης διεργασίας και έλεγχος των αποτελεσμάτων

Μετά από αυτή την συνοπτική – πινακοποιημένη παρουσίαση των ενδεικτικότερων μεθόδων που αναφέρονται στην βιβλιογραφία για τον επανασχεδιασμό επιχειρηματικών διεργασιών, μπορεί κανείς να συμπεράνει πως όσο διαφορές και αν αυτές παρουσιάζουν μεταξύ τους, συντείνουν στην υιοθέτηση ορισμένων βασικών σταδίων – χαρακτηριστικών. Τα κοινά αυτά χαρακτηριστικά είναι:

1. Καθορισμός στρατηγικής και προδιαγραφή των στόχων και των προσδοκιών του οργανισμού από τη διεργασία
2. Μελέτη βιωσιμότητας για το προτεινόμενο έργο επανασχεδιασμού επιχειρηματικής διεργασίας
3. Ανάλυση των υφιστάμενων επιχειρηματικών διεργασιών
4. Αφοσίωση των ηγετικών στελεχών του οργανισμού
5. Μέτρηση της επίδοσης των υφιστάμενων διεργασιών και αναγνώριση των αναγκών του πελάτη κάθε διεργασίας
6. Διαδικασία αναζήτησης βέλτιστων πρακτικών (benchmarking)
7. Επίγνωση των δυνατοτήτων της πληροφοριακής τεχνολογίας
8. Διατμηματική συνεργασία και επικοινωνία εντός της επιχείρησης
9. Προτυποποίηση και χαρτογράφηση των διεργασιών
10. Αλλαγή στις δομές του οργανισμού και εκπαίδευση πάνω στις επανασχεδιασμένες διεργασίες

Από εκεί και πέρα, με βάση το παραπάνω γενικό πλαίσιο – μεθοδολογία, ξεδιπλώνονται ένα πλήθος από επιμέρους τεχνικές και εργαλεία. Οι τεχνικές αυτές είτε προέρχονται από άλλες εφαρμογές και αξιοποιούνται κατάλληλα για τον επανασχεδιασμό επιχειρηματικών διεργασιών (πλειοψηφία), είτε αναπτύχθηκαν αποκλειστικά για τους σκοπούς του BPR. Στον ακόλουθο πίνακα και με βάση τη σχετική αρθρογραφία [66], δίδονται μερικές από τις κυριότερες τεχνικές BPR, ταξινομημένες σε χαρακτηριστικές ομάδες.

**Πίνακας 3: Τεχνικές BPR**

<b>Ομάδα</b>	<b>Παραδείγματα τεχνικών</b>
Διαχείριση έργου	Κατάρτιση προϋπολογισμού και προγραμματισμός έργου (PERT, CPM, Gantt)
Διάγνωση και επίλυση προβλημάτων	Διαγράμματα fishbone και Pareto
Ανάλυση των προδιαγραφών του πελάτη	Focus group, benchmarking, QFD
Μέτρηση διεργασίας	Activity based costing, στατιστικός έλεγχος διεργασίας (SPC)
Εξομοίωση και προτυποποίηση διεργασίας	Δίκτυα Petri, τεχνικές προσομοίωσης
Επιχειρηματικός προγραμματισμός	Critical success factors, ανάλυση της αλυσίδας αξίας
Δημιουργική σκέψη	Μέθοδος Δελφών
Οργανωσιακή ανάλυση και σχεδιασμός	Μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και τεχνικές δημιουργίας ομάδας

Ολοκληρώνοντας το υποκεφάλαιο της παρούσας εργασίας που σχετίζεται με θέματα διεργασιών της επιχείρησης, μπορεί κανείς να συμπεράνει πως η διαχείριση επιχειρηματικών διεργασιών (BPM) είναι μια προσέγγιση που εσωκλείει, αλλά και εξαρτάται, από στρατηγικές επιλογές του οργανισμού, από λειτουργικά (operational) στοιχεία, μια σειρά από εργαλεία και τεχνικές, καθώς και από την πλήρη συμμετοχή

και ανάμιξη του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης. Πάνω από όλα όμως κυριαρχεί η ιδέα και φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης.

Και αυτή η ενότητα, όπως όλες η προηγούμενες, είχαν ως στόχο να αναδείξουν την σημασία ορισμένων θεμάτων στα πλαίσια ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας, όπως αυτό του Ευρωπαϊκού Βραβείου ποιότητας.

### 1.2.2.6 Αποτελέσματα για τον πελάτη (Customer results)

Το έκτο από τα εννέα κριτήρια του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας αναφέρεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε ότι αφορά την ικανοποίηση των πελατών του. Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να θυμηθεί κανείς πως τα πέντε πρώτα κριτήρια του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας σχηματίζουν την ομάδα εκείνη κριτηρίων που αναφέρεται ως enablers. Με το έκτο αυτό κριτήριο αρχίζει η παρουσίαση των κριτηρίων που αναφέρονται σε κάθε είδους αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται από την επιχείρηση (results).

Όπως και σε όλα τα προηγούμενα κριτήρια, έτσι και σε αυτό που αναφέρεται στα αποτελέσματα που σχετίζονται με τον πελάτη, διακρίνονται κάποια υποκριτήρια – πλαίσια που συνθέτουν το περιεχόμενο του κριτηρίου. Τα πλαίσια αυτά αφορούν:

- ✓ Μέτρα αντίληψης (perception measures), δηλαδή κριτήρια αξιολόγησης για το πώς ο πελάτης αντιλαμβάνεται και αξιολογεί τα προσφερόμενα από την επιχείρηση αγαθά και υπηρεσίες.
- ✓ Δείκτες επίδοσης (performance indicators), δηλαδή εσωτερικά κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για την καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση το τρόπου με τον οποίο παρέχει αγαθά και υπηρεσίες στον πελάτη, με κύριο στόχο την βελτίωση των επιδόσεών της στον τομέα αυτό.

Ειδικότερα, και τα δύο αυτά πλαίσια περιλαμβάνουν μέτρηση – αξιολόγηση της γενικής εικόνας της επιχείρησης, των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών,

της διαδικασίας πώλησης και υποστήριξης μετά την πώληση, καθώς και της αφοσίωσης (loyalty) του πελάτη.

Σήμερα, περισσότερο παρά ποτέ, το να είναι μια επιχείρηση εστιασμένη στις ανάγκες του πελάτη αποτελεί βασικό όρο επιβίωσής της στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Δεν αρκεί ένας οργανισμός να ισχυρίζεται μέσα από την διατύπωση του εταιρικού του οράματος ότι είναι προσηλωμένος στις ανάγκες του πελάτη, αλλά πρέπει να το αποδεικνύει συνεχώς και με τις πράξεις του. Επικέντρωση στις ανάγκες του καταναλωτή ενδεχομένως να σημαίνει πως η επιχείρηση είναι διατεθειμένη να αλλάξει – μετασχηματίσει ριζικά τις πρακτικές και τις δομές της προκειμένου να ανταποκριθεί στα ερεθίσματα από το εξωτερικό της περιβάλλον και πιο συγκεκριμένα σε αυτά που αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες – επιθυμίες του πελάτη.

Αλλά για να γίνουν όλα τα παραπάνω πρέπει να έχει δοθεί απάντηση σε ένα καίριο ερώτημα. Το ερώτημα αυτό αφορά στον προσδιορισμό του πελάτη. Ακούγεται απλό αλλά συνάμα είναι και θεμελιώδες. Το ποιος είναι ο πελάτης μιας διεργασίας, ενός συνόλου διεργασιών αλλά και ολόκληρης της επιχείρησης καθορίζει και την επιλογή του τρόπου μέτρησης της επίδοσης του οργανισμού. Όπως φάνηκε από τα παραπάνω με τον όρο πελάτη μπορεί κανείς να αναφερθεί τόσο σε εξωτερικούς όσο και εσωτερικούς προς της επιχείρηση αποδέκτες προϊόντων και υπηρεσιών. Αν και η σημασία τόσο της μιας ομάδας όσο και της άλλης είναι μεγάλη, εντούτοις για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης και σύμφωνα με το υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας ως πελάτης θεωρήθηκε ο εξωτερικός για την επιχείρηση πελάτης.

Ως επόμενο βήμα η επιχείρηση – οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να χειριστεί δύο σημαντικές παραμέτρους. Οι παράμετροι αυτοί αφορούν στην ικανοποίηση [24] του πελάτη και στην διαχείριση της δυσαρέσκειάς του[67]. Θα μπορούσε κανείς να αναρωτηθεί για το πόσο διαφορετικές είναι μεταξύ τους αυτές οι δύο παράμετροι. Με τον όρο ικανοποίηση προσδιορίζεται μια κατάσταση στην οποία η επιχείρηση προσπαθεί αφενός να προβλέψει τις απαιτήσεις του καταναλωτή και αφετέρου να του προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες κατά πολύ καλύτερες από αυτές που περιμένει, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μαζί του μια μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης. Η διαχείριση τυχόν προβλημάτων του πελάτη είναι εξίσου σημαντική έννοια αλλά βρίσκεται σε διαφορετική κατεύθυνση. Το να προλαμβάνει κανείς ή να επιλύει άμεσα και αποτελεσματικά προβλήματα, δεν μπορεί από μόνο του να επιφέρει την ικανοποίηση του πελάτη, αλλά σίγουρα αποτελεί μια από τις συνιστώσες.

Όπως αναφέρεται και στην σχετική βιβλιογραφία[67], η διαχείριση της δυσαρέσκειας – παραπόνων του πελάτη αποτελεί πολύ καλή ευκαιρία για να αφουγκραστεί κανείς και να κατανοήσει τις ανάγκες του πελάτη. Πιο συγκεκριμένα:

- ✓ Αποτελεί ένα σίγουρο τρόπο συλλογής δεδομένων από τους πελάτες (feedback) και για το λόγο αυτό απαραίτητο εργαλείο για την υλοποίηση σχεδίων που αφορούν τη διαρκή βελτίωση της επιχείρησης
- ✓ Αποτελεί ένα μέσο πρόληψης της αδιαφορίας στο εσωτερικό του οργανισμού και αξιοποίησης των δυνατοτήτων του για την βελτιστοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών

- ✓ Αποτελεί ένα στοιχείο προσδιορισμού της επίδοσης του οργανισμού, αλλά και ένα κριτήριο κατανομής των πόρων του, έτσι ώστε να αντιμετωπισθούν επιτυχώς οι προβληματικές περιοχές δραστηριότητάς του
- ✓ Αποτελεί, ως μέτρο επίδοσης, ένα πολύ καλό δείκτη για την σύγκριση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, αλλά και ένα οδηγό για την αναζήτηση της καλύτερης πρακτικής μέσα από διαδικασίες (benchmarking)

Ολοκληρώνοντας την ενότητα αυτή θα πρέπει να αναφερθούν – έστω και επιγραμματικά – τα κύρια σημεία, με βάση τα οποία μπορούν να αποτιμηθούν τα αποτελέσματα του οργανισμού σε ότι αφορά την ικανοποίηση του πελάτη. Τα σημεία αυτά φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα.

**Πίνακας 4: Κύρια σημεία αποτίμησης αποτελεσμάτων για την ικανοποίηση του πελάτη**

Μέτρα αντίληψης (perception measures)	Δείκτες επίδοσης (performance indicators)
<b>α. Γενική εικόνα του οργανισμού</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ευκολία προσέγγισης</li> <li>- επικοινωνία</li> <li>- ευελιξία</li> <li>- δυνατότητα πρόληψης δυσχερειών</li> <li>- ανταπόκριση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- αναγνωρισιμότητα</li> <li>- υποψηφιότητες για βραβεία</li> <li>- δημοσιότητα</li> </ul>
<b>β. Προϊόντα και υπηρεσίες</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ποιότητα</li> <li>- αξία</li> <li>- αξιοπιστία</li> <li>- καινοτομία στη σχεδίαση</li> <li>- παράδοση (delivery)</li> <li>- περιβαλλοντολογική ευαισθησία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ανταγωνιστικότητα</li> <li>- ρυθμοί εμφάνισης ελαττωμάτων</li> <li>- ικανοποίηση εγγυήσεων</li> <li>- αριθμός παραπόνων</li> <li>- κύκλος ζωής του προϊόντος</li> <li>- χρόνος εισαγωγής νέου προϊόντος στην αγορά</li> </ul>
<b>γ. Πώληση και υποστήριξη μετά την πώληση</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ικανότητες και συμπεριφορά προσωπικού</li> <li>- παροχή υποστήριξης-συμβουλές</li> <li>- τεχνικά εγχειρίδια</li> <li>- διαχείριση παραπόνων</li> <li>- χρόνος ανταπόκρισης</li> <li>- τεχνική υποστήριξη</li> <li>- ικανοποίηση εγγυήσεων</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ζήτηση για εκπαίδευση</li> <li>- χειρισμός παραπόνων</li> <li>- ρυθμοί ανταπόκρισης</li> </ul>
<b>δ. Αφοσίωση πελάτη</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- πρόθεση για επανάληψη αγοράς</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- διάρκεια πελατειακής σχέσης</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>- πρόθεση αγοράς άλλων προϊόντων της επιχείρησης</li><li>- εκδήλωση θετικών σχολίων για τον οργανισμό σε τρίτους</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- αποτελεσματικές συστάσεις</li><li>- συχνότητα αγορών</li><li>- αριθμός παραπόνων</li><li>- διατήρηση πελατών</li></ul>
--	--



### *1.2.2.7 Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (people results)*

Το έβδομο από τα εννέα κριτήρια του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας αναφέρεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Όπως και σε όλα τα προηγούμενα κριτήρια, έτσι και σε αυτό που αναφέρεται στα αποτελέσματα που σχετίζονται με τους ανθρώπους του οργανισμού, διακρίνονται κάποια υποκριτήρια – πλαίσια που συνθέτουν το περιεχόμενο του κριτηρίου. Τα πλαίσια αυτά, όπως και στα δύο προηγούμενα υποκριτήρια διακρίνονται σε:

- ✓ Μέτρα αντίληψης (perception measures), δηλαδή κριτήρια αξιολόγησης για το πώς το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης αντιλαμβάνεται την προσπάθεια της επιχείρησης να επιτύχει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των ανθρώπων της.
- ✓ Δείκτες επίδοσης (performance indicators), δηλαδή εσωτερικά κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για την καταγραφή της επίδοσής της σε ότι αφορά τα αποτελέσματά της, σχετικά με την πολιτική ανθρωπίνων πόρων και την ανάλυση – πρόβλεψη των επιπτώσεων που τα αποτελέσματα αυτά θα έχουν στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και στον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την όποια προσπάθεια του οργανισμού στην κατεύθυνση της επίτευξης ικανοποίησης του εργαζομένου..

Πιο συγκεκριμένα, στα μέτρα αντίληψης μπορεί κανείς να εντάξει μια σειρά από μετρήσεις – κριτήρια αξιολόγησης, χωρισμένα σε δύο γενικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές αφορούν στη λεγόμενη υποκίνηση (motivation) των εργαζομένων, καθώς και στην ικανοποίησή (satisfaction) τους. Στον ακόλουθο πίνακα

παραθέτονται μια σειρά από στοιχεία μέτρησης που μπορούν να αποτυπώσουν την αντίληψη των εργαζομένων για τις δυο αυτές κατηγορίες.

### **Πίνακας 5: Μέτρα αντίληψης**

<b>Υποκίνηση</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- εργασιακή εξέλιξη (career development)</li><li>- επικοινωνία</li><li>- ενδυνάμωση (empowerment)</li><li>- ίσες ευκαιρίες</li><li>- ανάμιξη των εργαζομένων (involvement)</li><li>- άσκηση ηγετικών καθηκόντων (leadership)</li><li>- ευκαιρία για απόκτηση γνώσης και πραγματοποίηση επιτευγμάτων</li><li>- αναγνώριση</li><li>- οριοθέτηση στόχων και ανταμοιβή για την επίτευξή τους</li><li>- αξιολόγηση των αξιών του οργανισμού, καθώς και του εταιρικού οράματος και της εταιρικής αποστολής</li><li>- παροχή εκπαίδευσης και ανάπτυξη δεξιοτήτων του εργαζομένου</li></ul>
<b>Ικανοποίηση</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- αξιολόγηση της διεύθυνσης του οργανισμού</li><li>- συνθήκες εργασίας</li><li>- παροχές και ευκολίες στο χώρο εργασίας</li><li>- συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής</li><li>- διασφάλιση εργασίας (job security)</li><li>- χρηματικές απολαβές</li><li>- διαχείριση της αλλαγής</li><li>- περιβαλλοντολογική πολιτική του οργανισμού</li><li>- κοινωνική ευαισθησία του οργανισμού και σχέσεις με την κοινότητα</li></ul>

Από την άλλη πλευρά, σε ότι αφορά τους δείκτες επίδοσης μπορεί κανείς να διακρίνει τέσσερις κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές αφορούν, στα επιτεύγματα (achievements) του οργανισμού, στη λεγόμενη υποκίνηση και ανάμιξη (motivation & involvement) των εργαζομένων, καθώς και στην ικανοποίησή (satisfaction) τους και στις προσφερόμενες από τον οργανισμό υπηρεσίες – διευκολύνσεις προς τον

εργαζόμενο. Στον ακόλουθο πίνακα παραθέτονται μια σειρά από στοιχεία μέτρησης που μπορούν να αποτυπώσουν την επίδοση της επιχείρησης σε αυτές κατηγορίες.

**Πίνακας 6: Δείκτες επίδοσης**

<b>Επιτεύγματα του οργανισμού</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Ικανότητες που διαθέτουν οι εργαζόμενοι ως ποσοστό των ικανοτήτων που απαιτεί η σωστή λειτουργία του οργανισμού</li><li>- παραγωγικότητα</li><li>- βαθμός επιτυχίας των προγραμμάτων εκπαίδευσης</li></ul>
<b>Υποκίνηση και ανάμιξη</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- ανάμιξη εργαζομένων σε ομάδες βελτίωσης (improvement teams )</li><li>- επίπεδο εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων</li><li>- μετρήσιμα αποτελέσματα ομαδικής εργασίας</li><li>- αναγνώριση του ατόμου αλλά και ομάδας ατόμων</li><li>- βαθμός ανταπόκρισης της επιχείρησης σε έρευνες ικανοποίησης των εργαζομένων</li></ul>
<b>Ικανοποίηση</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- επίπεδα ημερών απουσίας από την εργασία</li><li>- επίπεδα ατυχημάτων στο χώρο εργασίας</li><li>- αριθμός παραπόνων</li><li>- ρυθμός προσλήψεων</li><li>- ρυθμός αποχώρησης εργαζομένων</li><li>- ημέρες απεργίας</li><li>- βαθμός χρήσης παροχών του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης</li></ul>
<b>Προσφερόμενες υπηρεσίες</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- αποτελεσματικότητα στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων</li><li>- αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία</li><li>- ταχύτητα απόκρισης σε υποβαλλόμενα ερωτήματα</li><li>- αξιολόγηση της εκπαίδευσης</li></ul>

Θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει πως αυτό είναι και ένα περίγραμμα το σημείων που η σχετική αρθρογραφία θεωρεί κομμάτι της καλύτερης πρακτικής (best practice)

ανάμεσα στις επιχειρήσεις που αναζητούν την επίτευξη υψηλών αποτελεσμάτων σε ότι αφορά την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

#### **1.2.2.8 Αποτελέσματα για το κοινωνικό περιβάλλον (society results)**

Το όγδοο από τα εννέα κριτήρια του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας αναφέρεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε ότι αφορά το κοινωνικό περιβάλλον στο οποίο είναι ενταγμένος.

Όπως και σε όλα τα προηγούμενα κριτήρια, έτσι και σε αυτό που αναφέρεται στα αποτελέσματα που σχετίζονται με το κοινωνικό περιβάλλον, διακρίνονται κάποια υποκριτήρια – πλαίσια που συνθέτουν το περιεχόμενο του κριτηρίου. Τα πλαίσια αυτά, όπως και στο προηγούμενο υποκριτήριο διακρίνονται σε:

- ✓ Μέτρα αντίληψης (perception measures), δηλαδή κριτήρια αξιολόγησης για το πώς το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης αξιολογεί την όποια προσπάθεια –προσφορά της σε αυτό.
- ✓ Δείκτες επίδοσης (performance indicators), δηλαδή εσωτερικά κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση για την καταγραφή, ανάλυση και κατανόηση το τρόπου με τον οποίο αυτή αλληλεπιδρά με τον κοινωνικό της περίγυρο.

Και στα δύο αυτά πλαίσια και ανάλογα με το είδος του οργανισμού, εντάσσονται σημεία όπως η κοινωνική υπευθυνότητα, η ενεργός ανάμιξη σε θέματα της τοπικής αλλά και ευρύτερης κοινότητας, το ενεργό ενδιαφέρον για την αποτροπή πρόκλησης ενόχλησης από την λειτουργία της επιχείρησης, η εναρμόνιση με τις αρχές της λεγόμενης βιώσιμης ανάπτυξης και της ορθολογικής χρήσης των φυσικών πόρων, η συμβολή στη διαχείριση της ανεργίας και η συνεργασία με κάθε είδους αρχή της τοπικής κοινωνίας.

Πριν ασχοληθεί κανείς εκτενέστερα με τα παραπάνω θέματα, ίσως διερωτηθεί για το πόσο πιθανό είναι μια επιχείρηση να αποδίδει σημασία σε όλα όσα το όγδοο αυτό κριτήριο επισημαίνει. Θα περίμενε κανείς στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον της οικονομικής ύφεσης, των συγχωνεύσεων και των διαρκών διακυμάνσεων των δεικτών της οικονομίας, το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να είναι επικεντρωμένο σε θέματα και δείκτες επίδοσης χρηματοοικονομικής φύσεως. Παρόλα αυτά, η σημερινή πραγματικότητα αποκαλύπτει ένα ολοένα και αυξανόμενο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για κοινωνικά ζητήματα – προβλήματα. Με αιχμή αυτού του ενδιαφέροντος την προστασία του περιβάλλοντος, οι σύγχρονοι οργανισμοί αναλαμβάνουν ενεργό ρόλο. Η κοινωνία πλέον αποκτά την διάσταση χρήσιμου επιχειρηματικού εταίρου (stakeholder) και ως τέτοιος αντιμετωπίζεται ή πρέπει να αντιμετωπίζεται από την επιχειρηματική κοινότητα.

Όπως αναφέρεται σε σχετική αρθρογραφία [48, 82], τα κύρια μέσα για την επίτευξη αποτελεσμάτων προς όφελος του κοινωνικού περιβάλλοντος είναι η αφοσίωση της ηγεσίας στο σκοπό αυτό, ο ανοικτός διάλογος- επικοινωνία με όλους τους επιχειρηματικούς εταίρους και ο προσανατολισμός σε ότι αφορά την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος.

Ανάμεσα σε μια σειρά από βασικές αρχές και κανόνες που εθελοντικά πολλοί οργανισμοί έχουν υιοθετήσει ξεχωρίζει [48] ένα πλαίσιο δέκα σημείων που αφορά στην προστασία του περιβάλλοντος και την κοινωνική υπευθυνότητα. Οι αρχές αυτές που είναι γνωστές και ως CERES Principles είναι:

- ✓ Ορθολογική χρήση όλων των φυσικών πόρων του πλανήτη, δηλαδή σωστή χρήση όλων των ανανεώσιμων πόρων, όπως το έδαφος το νερό και οι δασικές εκτάσεις αλλά και συνετή χρήση των μη ανανεώσιμων πόρων, όπως τα ορυκτά καύσιμα, μέσα από σωστό σχεδιασμό και αποδοτική εκμετάλλευση.
- ✓ Προστασία της βιόσφαιρας, δηλαδή μείωση και διαρκής προσπάθεια για μείωση όλων των επικίνδυνων εκπομπών σε αέρα, υδάτινους πόρους, έδαφος και υπέδαφος. Ακόμα προστασία των κατοίκων από τον θόρυβο και την ενόχληση και διατήρηση της άγριας φύσης και της βιοποικιλότητας.
- ✓ Ορθολογική διαχείριση όλων των αποβλήτων, μέσα από προγράμματα ανακύκλωσης και μείωσης της κατανάλωσης πρώτων υλών.
- ✓ Εξοικονόμηση ενέργειας και παραγωγή της με μεθόδους φιλικές προς το περιβάλλον.
- ✓ Ελαχιστοποίηση των κινδύνων που αφορούν στην υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και των κατοίκων της κοινότητας, στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση, πρόληψη περιβαλλοντολογικών ατυχημάτων και πρόβλεψη για την αντιμετώπιση κρίσιμων καταστάσεων.
- ✓ Ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες για το χρήστη – καταναλωτή, αλλά και για το περιβάλλον.
- ✓ Αποκατάσταση του φυσικού περιβάλλοντος, δηλαδή ενέργειες για την αντιστροφή αρνητικών επιπτώσεων της δραστηριότητας του οργανισμού στη φύση.
- ✓ Πληροφόρηση του κοινού για τυχόν κινδύνους που ελλοχεύουν από την δραστηριότητα της επιχείρησης για την υγεία της ασφάλεια και το φυσικό περιβάλλον.
- ✓ Αφοσίωση της διοίκησης της επιχείρησης σε όλα τα παραπάνω.

- ✓ Ο έλεγχος και η καταγραφή της προόδου του οργανισμού σε ότι αφορά τα παραπάνω σημεία, ανά τακτά χρονικά διαστήματα.



### 1.2.2.9 Κύρια αποτελέσματα επίδοσης (Key performance results)

Το ένατο κριτήριο του ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας αναφέρεται στα κύρια αποτελέσματα επίδοσης (Key performance results) που επιτυγχάνει ο οργανισμός, δηλαδή ποια αποτελέσματα επιτυγχάνει ο οργανισμός σε συνάρτηση με τους προδιαγεγραμμένους του στόχους. Όπως έχει αναφερθεί ήδη, οι στόχοι του οργανισμού αναφέρονται σε συγκεκριμένα και μάλιστα ποσοτικά μέτρα που καθορίζονται κατά την χάραξη της στρατηγικής και των πολιτικών του οργανισμού.

Στο κριτήριο αυτό περιλαμβάνονται δύο κατηγορίες – πλαίσια στα οποία ταξινομούνται τα διάφορα ποσοτικά μέτρα επίδοσης. Τα πλαίσια αυτά είναι αφενός τα κύρια αποτελέσματα επίδοσης (key performance outcomes) και αφετέρου οι κύριοι δείκτες επίδοσης (key performance indicators). Στον ακόλουθο πίνακα παραθέτονται συνοπτικά τα κυριότερα από τα συστατικά στοιχεία κάθε πλαισίου:

#### **Πίνακας 7: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης**

<b>Κύρια αποτελέσματα επίδοσης (Key performance results)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (τιμή μετοχής, μέρισμα στους μετόχους, καθαρά κέρδη, όγκος πωλήσεων, τήρηση του προϋπολογισμού κ.α)</li><li>- μη χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (μερίδιο αγοράς, χρόνος που απαιτείται ώστε ένα προϊόν να φτάσει στην αγορά κ.α)</li></ul>
<b>Κύριοι δείκτες επίδοσης (Key performance indicators)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- διεργασίες (επίδοση, εφαρμογή και λειτουργία, καινοτομία, βελτιώσεις, συχνότητα εμφάνισης αστοχίας- λάθους, παραγωγικότητα κ.α)</li><li>- εξωτερικοί πόροι και συνεργασίες (αξιολόγηση προμηθευτών, αριθμός συνεργασιών και προστιθέμενη αξία από αυτές κ.α)</li><li>- χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (χρηματοροές, στοιχεία του ισολογισμού, αποσβέσεις, κόστος συντήρησης, πιστοληπτική ικανότητα και διάφοροι χρηματοοικονομικοί δείκτες- return on equity, return on net assets κ.α)</li></ul>

- κτιριακές εγκαταστάσεις, εξοπλισμός και απόθεμα (κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθέματος, κατανάλωση ειδών γενικής χρήσης, κόστος συντήρησης)
- τεχνολογία (ρυθμός εμφάνισης καινοτομίας, αξία πνευματικής ιδιοκτησίας)
- πληροφορία και γνώση (πρόσβαση, ακεραιότητα, χρησιμότητα, χρονισμός)

Στο σημείο αυτό ολοκληρώνεται η σύντομη παρουσίαση των εννέα κριτηρίων του υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας του Ευρωπαϊκού βραβείου ποιότητας. Η συνοπτικότητα της παρουσίασης των κριτηρίων που αφορούν στα αποτελέσματα του οργανισμού οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στο γεγονός, ότι έννοιες και στοιχεία που αυτά εμπεριέχουν έχουν παρουσιασθεί σε αντίστοιχα κριτήρια της ενότητας “enablers” – κριτήρια 1 έως 5.

Στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας επιχειρήθηκε μια ανάλυση για τα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα που μια εταιρεία πρέπει να προσδοκά από την υιοθέτηση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας.

## **2.1. ΤΟ ΚΟΣΤΟΣ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.**

Στο σημείο αυτό της παρούσας εργασίας και πριν την οποιαδήποτε αναφορά σχετικά με τα οφέλη και το πιθανό κόστος από την υιοθέτηση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας ή των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας γενικότερα, κρίθηκε σκόπιμο να αναλυθεί ο συχνά χρησιμοποιούμενος όρος: “κόστος της ποιότητας”.

Το κόστος της ποιότητας είναι, σύμφωνα με ένα ορισμό, το τμήμα εκείνο του λειτουργικού κόστους κάθε επιχείρησης, το οποίο θα μπορούσε να αποφευχθεί αν κάθε αγαθό ή υπηρεσία που παράγεται από αυτήν, παραδίδεται στον πελάτη με τις επιθυμητές ιδιότητες, χωρίς την ύπαρξη ελαττωματικής ποσότητας.

Στην πράξη κάθε επιχείρηση αναγκάζεται να χρησιμοποιεί ένα αξιοσημείωτο ποσοστό από τους πόρους της (χρήματα, πρώτες ύλες, ενέργεια, ανθρώπινο δυναμικό), έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η επιθυμητή ποιότητα των προϊόντων, αλλά και ο έγκαιρος εντοπισμός τυχόν ελαττωματικών.

Από μια πιο τεχνική οπτική γωνία, το λεγόμενο κόστος για την ποιότητα μπορεί να αναλυθεί σε δύο επιμέρους κατηγορίες κόστους.

Η πρώτη αφορά στο λεγόμενο κόστος αποφυγής των ελαττωματικών προϊόντων και υπηρεσιών. Με πιο απλούς όρους, είναι το κόστος που καταβάλλει μια επιχείρηση για να αποφύγει ελαττωματικά προϊόντα, πριν από την παραγωγής τους. Αυτή η, στην ουσία,

προληπτική κατηγορία κόστους αφορά αφενός σε όλες εκείνες τις διεργασίες της επιχείρησης που σκοπό έχουν να προβλέψουν και να εκμηδενίσουν κάθε πιθανή πηγή αστοχίας και αφετέρου σε όλες εκείνες τις διεργασίες που έχουν ως στόχο τον έλεγχο και την παραλαβή ποιοτικών πρώτων υλών και άλλων εφοδίων από προμηθευτές και διάφορους εμπορικούς εταίρους του οργανισμού. Σε αυτές τις παραπάνω περιπτώσεις θα μπορούσε κανείς να εντάξει τις διεργασίες σχεδιασμού του προϊόντος αλλά και της γραμμής παραγωγής, της εκπαίδευσης του ανθρώπινου παράγοντα, αλλά και του ελέγχου των προμηθευτών, της συντήρησης και βαθμονόμησης του μηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού καθώς και του ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων.

Η δεύτερη κατηγορία κόστους αφορά στην δαπάνη της επιχείρησης που σχετίζεται με ελαττωματικά προϊόντα ή υπηρεσίες, αφού όμως αυτά έχουν παραχθεί. Σε αυτή την κατηγορία κόστους εντάσσονται όλες οι απαραίτητες δαπάνες για την διαχείριση των ελαττωματικών προϊόντων όσο αυτά βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση (πριν την πώληση), αλλά και το κόστος από την πώληση τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες. Ο εντοπισμός, η επιδιόρθωση ή η απόσυρση –ανακύκλωση ελαττωματικών προϊόντων αποτελεί σπατάλη τόσο πρώτων υλών και ενέργειας όσο και ανθρωποωρών και χρήματος. Στην περίπτωση όμως που ένα ελαττωματικό προϊόν ή υπηρεσία φθάσει στον πελάτη, τότε ο οργανισμός καλείται να επωμισθεί μια άλλη κατηγορία κόστους που ξεφεύγει από τα ποσοτικά όρια και αφορά την καλή φήμη της επιχείρησης. Μια πλειάδα από σχετικές εμπειρικές έρευνες αναφέρει στοιχεία που προσδιορίζουν το κόστος αυτό. Ο πελάτης που δεν μένει ικανοποιημένος από την πρώτη του αγορά δύσκολα επιστρέφει για μια δεύτερη, ενώ είναι σχεδόν βέβαιο ότι μεταδίδει την αρνητική του εντύπωση σε πολύ περισσότερους δυνητικούς αγοραστές.

Από τα παραπάνω κατέστη σαφές, πως κάθε επιχείρηση οφείλει να αναζητήσει το ιδανικό για αυτή επίπεδο ποιότητας. Ιδανικό σε όρους ελαχιστοποίησης του λειτουργικού της κόστους. Με πιο απλά λόγια κάθε επιχείρηση καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στο ποσό που θα ξοδέψει για να αποφύγει την χαμηλή ποιότητα των προϊόντων της και σε αυτό που θα ξοδέψει για να διαχειριστεί προϊόντα ή υπηρεσίες που παρήγαγε με χαμηλή ποιότητα. Ο συνυπολογισμός αυτών των δύο παραγόντων προσδιορίζει το βέλτιστο σημείο λειτουργίας της. Το σημείο αυτό όμως δεν μπορεί και δεν πρέπει να είναι στατικό, καθώς η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων και η απόκτηση εμπειρίας θα μειώνει συνεχώς το κομμάτι εκείνο που αφορά το κόστος πρόληψης χαμηλής ποιότητας.

## **2.2. ΚΟΣΤΟΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.**

Θα ήταν παράληψη να παραγνωρίσει κανείς το γεγονός πως με την λήψη της απόφασης για την υιοθέτηση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας ή γενικότερα των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας, δημιουργείται ένα επιπρόσθετο κόστος και μια σειρά από μειονεκτήματα, τα οποία ο οργανισμός καλείται να επωμισθεί.

Αναζητώντας τα στοιχεία αυτά που συνθέτουν το κόστος, καθώς και τα μειονεκτήματα από την υιοθέτηση των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας και με οδηγό τις σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές [25, 28, 76] καταλήγει κανείς στα ακόλουθα σημεία:

- ✓ Επιπρόσθετο οικονομικό κόστος
- ✓ Αύξηση εργασίας σε ότι αφορά την δημιουργία εγγράφων (paper workload)
- ✓ Όχι πλήρης εστίαση (τουλάχιστον στα αρχικά στάδια εφαρμογής) στην ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων από την πλευρά του προσωπικού
- ✓ Ελαττωμένη εστίαση στις λεγόμενες υποστηρικτικές διεργασίες και λειτουργίες του οργανισμού
- ✓ Αποθάρρυνση των εργαζομένων από την δημιουργική σκέψη και την καινοτομία εξαιτίας της προσήλωσης της επιχείρησης στην λειτουργία με βάση καλά και αυστηρά καθορισμένες διεργασίες

Ειδικότερα σε ότι αφορά το επιπρόσθετο οικονομικό κόστος αυτό μπορεί να διακριθεί σε κόστος για την αρχική εφαρμογή και κόστος που προκύπτει για την διατήρηση των

αρχών ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται είδη κόστους όπως:

- ✓ Αμοιβές συμβούλων
- ✓ Κόστος για την αναβάθμιση και την προτυποποίηση τεχνολογικού εξοπλισμού
- ✓ Κόστος για την ανάπτυξη συστήματος τεκμηρίωσης (documentation system)
- ✓ Κόστος για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Κόστος επιπρόσθετης εργασίας που απαιτείται από τα μέλη του οργανισμού

Στην κατηγορία με τα είδη κόστους που προκύπτουν μετά το αρχικό στάδιο της υιοθέτησης συναντά κανείς:

- ✓ Κόστος συντήρησης και διαρκούς βαθμονόμησης του τεχνικού εξοπλισμού
- ✓ Κόστος λειτουργίας του συστήματος τεκμηρίωσης
- ✓ Διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού

Ολοκληρώνοντας το δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, δεν πρέπει κανείς να παραλείψει μια σύντομη αναφορά σε πιθανούς λόγους αποτυχίας κατά την υιοθέτηση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας. Για την ακρίβεια με τον όρο αποτυχία αναφέρεται κανείς στην πλήρη αποκόμιση των ωφελειών από μια τέτοια προσπάθεια.

Όπως αναφέρει και η σχετική αρθρογραφία [77, 84] οι κυριότεροι παράγοντες είναι:

- ✓ Απουσία αφοσίωσης προς τους στόχους του εγχειρήματος εκ μέρους της ηγεσίας του οργανισμού

- ✓ Οι χρονικοί περιορισμοί που διάφοροι παράγοντες της αγοράς μπορούν να επιβάλλουν, με αποτέλεσμα η υιοθέτηση να γίνεται με βιασύνη και χωρίς την απαραίτητη διαδικασία μάθησης (learning process)
- ✓ Ο πλήρης εφησυχασμός της ηγεσίας του οργανισμού αμέσως μετά την διαδικασία υιοθέτησης- εφαρμογής των αρχών ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας
- ✓ Η μη αποβολή των διεργασιών που μπορούν να παραληφθούν εκ μέρους της επιχείρησης. Όπως ήδη αναλύθηκε σε σχετικό κεφάλαιο, πριν από κάθε προσπάθεια για τον ανασχεδιασμό και την βελτίωση διεργασιών, προϋπάρχει το στάδιο του διαχωρισμού των υφιστάμενων διεργασιών σε εκείνες που είναι απαραίτητες για την λειτουργία του οργανισμού και σε εκείνες που δεν είναι απαραίτητες

Στο επιμύθιο όλων των παραπάνω, η οργάνωση μιας επιχείρησης με βάση την ιδέα της διεργασίας ξεκινά με την διαπίστωση πως οι διεργασίες και όχι τα τμήματα και οι λειτουργίες ενός οργανισμού, είναι αυτές που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες και παρέχουν ικανοποίηση για τον πελάτη. Οι ομάδες εργασίας με αντικείμενο την βελτίωση των διεργασιών μπορούν να είναι αποτελεσματικές μόνο εφόσον οι στρατηγική και οι πολιτικές του οργανισμού είναι σαφώς καθορισμένες και κτήμα όλων των ανθρώπων του οργανισμού. Οι απαραίτητες αλλαγές πρέπει να πραγματοποιηθούν ενώ η επιχείρηση συνεχίζει να λειτουργεί και να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις και τα προβλήματα της καθημερινότητάς της, με αποτέλεσμα να δημιουργείται η ανάγκη για περισσότερη και εντατικότερη εργασία από όλους.



### **2.3. ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΟΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ.**

Ανατρέχοντας κανείς στην σχετική αρθρογραφία, συναντά αρκετές μελέτες που έχουν να κάνουν με τον εντοπισμό και την καταγραφή των πιθανών ωφελειών που ένας οργανισμός αποκομίζει από την υιοθέτηση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας ή από την υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γενικότερα (βλέπε ανάλυση κεφ 1.1 της παρούσας εργασίας). Οι μελέτες αυτές, είτε εκφράζουν τις απόψεις και την μέχρι σήμερα εμπειρία των ανθρώπων της βιομηχανίας μέσα από την παράθεση συγκεκριμένων υποθέσεων (case studies), είτε αφορούν στοιχεία έρευνας πεδίου με καταγραφή των απόψεων των διοικητικών στελεχών από διάφορους οργανισμούς. Όλες αυτές οι μελέτες συγκλίνουν προς ένα συγκεκριμένο αριθμό πλεονεκτημάτων από την υιοθέτηση ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας. Το μόνο σημείο που ελαφρώς διαφοροποιούνται αυτές οι μελέτες είναι ο τρόπος με τον οποίο ταξινομούνται τα πιθανά οφέλη μιας επιχείρησης από την ευθυγράμμιση της πολιτικής της με της αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Οι τάσεις είναι δύο. Η μια κατατάσσει αυτά τα οφέλη σε εξωτερικά και εσωτερικά, δηλαδή σε οφέλη που αφορούν το δυναμικό της εταιρείας (εργαζόμενοι, υλικά αποθέματα, χρηματικούς πόρους κ.α) και σε οφέλη που αντικατοπτρίζονται από την συνεργασία του οργανισμού με εμπορικούς εταίρους, πελάτες αλλά και την κοινωνία. Η άλλη προσέγγιση αναλύει τα πιθανά αυτά οφέλη με βάση τρεις άξονες: το ανθρώπινο δυναμικό, τις λειτουργίες της επιχείρησης και τέλος με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Και οι δυο αυτές προσεγγίσεις δεν απέχουν πολύ μεταξύ τους.

Η βιβλιογραφική επισκόπηση ξεκινά από την μελέτη του Shams-ur Rahman [26]. Στο άρθρο αυτό γίνεται λόγος για μια σειρά από πρακτικές ποιότητας που έχουν άμεσο αποτέλεσμα στην επίδοση του οργανισμού ανεξάρτητα από τον κλάδο, την γεωγραφική περιοχή, αλλά και από το μέγεθός του. Ως τέτοιες αναφέρονται ο επανασχεδιασμός και η βελτίωση των διεργασιών (process improvement), η υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού και τα προγράμματα πιστοποίησης των προμηθευτών. Με άλλα λόγια μια επιχείρηση μπορεί να αποκομίσει οφέλη από την αναδιοργάνωση των διεργασιών της, η οποία συνεπάγεται την προώθηση καινοτομιών την ορθολογική διαχείριση της γνώσης, την διαρκή βελτίωση αλλά και την καλύτερη διαχείριση των σχέσεων με εμπορικούς εταίρους και πελάτες. Μπορεί να σχεδιάζει αλλά κυρίως να υλοποιεί με αποτελεσματικότητα στρατηγικά πλάνα, αναπτύσσοντας έτσι την ικανότητα να ανταποκρίνεται στις αλλαγές αλλά και τις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ικανοποιώντας μετόχους αλλά και όλους όσους έχουν άμεσα ή έμμεσα σχέση με τις δραστηριότητες της. Τέλος μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει το επίπεδο εκείνο των σχέσεων με τους προμηθευτές της που θα την βοηθήσει να μειώσει τα ελαττώματα σε όλα τα στάδια της παραγωγής να διαχειριστεί αποδοτικότερα τα αποθέματά της και να αξιοποιήσει την ορθολογικότερη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας προς την κατεύθυνση της μείωσης του κόστους και της δημιουργίας επιπρόσθετης αξίας για τον καταναλωτή.

Στην ίδια αυτή μελέτη διαπιστώνεται πως από περιοχή σε περιοχή του πλανήτη αλλάζει ο τρόπος με τον οποίο τα στελέχη των επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται η αύξηση της επίδοσης ενός οργανισμού. Έτσι στις ΗΠΑ

κυρίαρχο ρόλο φαίνεται να παίζει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα στελέχη των αμερικανικών επιχειρήσεων φαίνεται να αποδίδουν πρωτεύουσα σημασία σε θέματα όπως η αφοσίωση των εργαζομένων και η συμμετοχή τους στην προσπάθεια για την επίτευξη των κοινών στόχων της επιχείρησης. Από την άλλη στις χώρες τις ανατολικής Ασίας φαίνεται να υπάρχει ο προσανατολισμός των στελεχών είναι στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Και οι δυο αυτές διαπιστώσεις αναδεικνύουν την πληρότητα των κριτηρίων των μοντέλων επιχειρηματικής αριστείας καθώς και οι δυο αυτοί παράγοντες αποτελούν συστατικά τους.

Ακόμα παραπέρα ο Garvin Dick [2] αναφέρει σε μελέτη του σχετικά με το αν τελικά τα πιστοποιητικά διασφάλισης ποιότητας συνοδεύονται από πραγματική βελτίωση της επίδοσης του οργανισμού, ένα κατάλογο από οφέλη που μια επιχείρηση αποκομίζει υιοθετώντας ένα σύστημα ποιότητας. Σε ότι αφορά την απόδοση των εργαζομένων αναφέρεται χαρακτηριστικά πως αυτοί είναι πλέον πιο ευαισθητοποιημένοι σε θέματα ποιότητας, έχουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα και τέλος αναπτύσσουν το αίσθημα της ιδιοκτησίας του αντικειμένου με το οποίο ασχολούνται. Σε επίπεδο οικονομικών και άλλων δεικτών αναφέρονται μεγαλύτερες τιμές για τον δείκτη ROI καθώς και για την τιμή του προϊόντος και το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Σε ότι αφορά την γραμμή παραγωγής εμφανίζεται μικρότερο ποσοστό σκάρτου υλικού, χαμηλότερο επίπεδο αποθέματος ημικατεργασμένων προϊόντων, καθώς και δυνατότητα εντοπισμού κάθε μονάδος προϊόντος (traceability of the product). Το επιμύθιο όμως αυτής της μελέτης κάνει λόγο σαφώς για την ανεπάρκεια της πιστοποίησης αυτής καθ' αυτής για την επίτευξη αυξημένης επίδοσης για τον οργανισμό. Η εμπέδωση μιας φιλοσοφίας σχετικά

με την ποιότητα απαιτεί ακόμη μερικά βήματα όπως την υιοθέτηση ενός μοντέλου επιχειρηματικής αριστείας.

Σε παρόμοια μήκη κύματος κινούνται και άλλες μελέτες όπως αυτές των Casadesus – Gimenez [3], Leung-Chan-Lee [25], Reams [27] και Singels-Ruel-Water [28].

### Επιπτώσεις στο στρατηγικό σχεδιασμό και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην ικανότητα μιας επιχείρησης να επιτύχει την υπεροχή στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει μπορεί να είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που οφείλετε είτε στην επίτευξη μικρού κόστους, είτε στην δυνατότητα διαφοροποίησης του οργανισμού.

Το ισχυρό και διατηρήσιμο επί μακρόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να διασφαλίσει την επιβίωση αλλά και την ευημερία μιας επιχείρησης. Τα χαρακτηριστικά του ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

- ✓ Δημιουργείται μέσα από την κάλυψη των αναγκών και των προδιαγραφών του πελάτη, κατά τρόπο μοναδικό, δηλαδή με τρόπο που ο ανταγωνισμός δεν προσφέρει.
- ✓ Μπορεί να συνδυάζει κατά τρόπο αποτελεσματικό τις ευκαιρίες από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με την πλήρη αξιοποίηση – εκμετάλλευση των πηγών της.

- ✓ Έχει διάρκεια και είναι δύσκολο για του ανταγωνιστές να το υιοθετήσουν και να εκτοπίσουν της επιχείρηση από την συγκεκριμένη επιχειρηματική δραστηριότητα.
- ✓ Είναι ικανό να θέσει τις βάσεις για περαιτέρω μελλοντική εξέλιξη και ανάπτυξη, τόσο σε όρους χρηματοοικονομικούς όσο και σε επίπεδο καινοτομίας.

Αυτά τα χαρακτηριστικά ενός ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι συνδεδεμένα με την έννοια της ποιότητας. Είναι γνωστό άλλωστε από πολλές έρευνες του παρελθόντος πως η ποιότητα αντιμετωπίστηκε αρχικά ως ένα μέσο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα οι επιχειρήσεις που πέτυχαν υψηλά επίπεδα ποιότητας στην παραγωγική τους διαδικασία εμφανίζονται να έχουν υψηλή κερδοφορία, μεγάλα μερίδια αγοράς, προβάδισμα εισόδου σε νέες αγορές και νέα προϊόντα, επίτευξη καλύτερων τιμών για τα ίδια προϊόντα και βελτιωμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες.

*Οφέλη από την διαδικασία αξιολόγησης των προμηθευτών και την βελτίωση των σχέσεων με τους εμπορικούς εταίρους.*

Ένα από τα πεδία, στα οποία οι αρχές της επιχειρηματικής αριστείας έρχονται να αλλάξουν ριζικά τις επιχειρηματικές διεργασίες ενός οργανισμού, είναι και αυτό της διαχείρισης των σχέσεων με τους εμπορικούς εταίρους και ιδιαίτερα με τους προμηθευτές. Όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν πλέον, πρόγραμμα αξιολόγησης προμηθευτών και ανάμεσα στα επιτεύγματά τους σε ότι αφορά τα θέματα ποιότητας και επιχειρηματικής αριστείας, αναφέρουν την δραστική μείωση του αριθμού των προμηθευτών τους. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρείας Xerox που για

συγκεκριμένη επιχειρηματική της μονάδα (φωτοαντιγραφικά μηχανήματα) μείωσε τους προμηθευτές της από 5000 σε περίπου 300, αλλά και αυτό της General Motors που αποφάσισε πως το 99% των απαραίτητων μικροεξαρτημάτων για την παραγωγική της διαδικασία, θα το προμηθεύεται από ένα και μόνο προμηθευτή.

Η σημασία της ποιότητας των προμηθευτών μιας επιχείρησης είναι μεγάλη. Αρκεί κανείς να αναλογιστεί πως ακόμα και αν ένας οργανισμός διαθέτει υψηλά επίπεδα ποιότητας σε όλες του τις επιχειρηματικές διεργασίες, ακόμα και αν μπορεί να κατανοεί και να ενσωματώνει πλήρως τις ανάγκες – προδιαγραφές των πελατών του, εντούτοις μπορεί να αποτύχει στο να παραδώσει το σωστό προϊόν ή την σωστή υπηρεσία αν οι προμηθευτές του δεν παρέχουν τα αναμενόμενα επίπεδα ποιότητας. Σήμερα πλέον έχει αναγνωρισθεί ευρέως, πως το ζητούμενο στην σχέση επιχείρησης και προμηθευτή πρέπει να είναι η δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής σχέσης, έτσι ώστε η αμοιβαία συνεργασία και η ανταλλαγή πληροφοριών να οδηγεί στην από κοινού αντιμετώπιση προβλημάτων, αλλά και στην από κοινού ανάπτυξη της καινοτομίας και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Όπως ήδη αναφέρθηκε, η δραστική μείωση του αριθμού των προμηθευτών είναι από τα πρώτα επιτεύγματα των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε θέματα ποιότητας. Η μείωση αυτή έχει ως αποτέλεσμα να βελτιώνεται σημαντικά τόσο η επικοινωνία με τους προμηθευτές, όσο και οι δυνατότητες εγκαθίδρυσης υγιών επιχειρηματικών σχέσεων. Επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός και βελτιώνεται η ποιότητα των πληροφοριών που ανταλλάσσονται μεταξύ των επιχειρηματικών εταίρων. Η παραδόσεις γίνονται έγκαιρα και σε ποσότητες που επιτρέπουν την δραστική μείωση του επιπέδου των

αποθεμάτων. Επιπλέον οι πληροφορίες που ανταλλάσσονται σε πραγματικούς χρόνους και υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας βελτιώνουν δραματικά την ικανότητα του οργανισμού να σχεδιάζει και να εισάγει έγκαιρα στην αγορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

### *Επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.*

Σε κάθε νέα προσπάθεια – εγχείρημα ενός οργανισμού, το ανθρώπινο δυναμικό του, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία ή μη της εφαρμογής των όποιων σχεδίων – αποφάσεων. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε πως σε όλα τα υποδείγματα επιχειρηματικής αριστείας που είναι παγκοσμίως γνωστά με την μορφή κάποιου βραβείου ποιότητας συμπεριλαμβάνουν και κάποιο κριτήριο που αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού και στο πως επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα ικανοποίησης ανάμεσα στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Η εφαρμογή των αρχών της επιχειρηματικής αριστείας και της διοίκησης ολικής ποιότητας γενικότερα, έχει πολλαπλές θετικές επιδράσεις σε ότι αφορά τους ανθρώπους του οργανισμού. Τόσο σαν ξεχωριστές οντότητες, όσο και σαν πρόσωπα που αλληλεπιδρούν και συνεργάζονται μέσα στα πλαίσια ομάδων εργασίας, όλοι οι άνθρωποι της επιχείρησης επηρεάζονται από την εφαρμογή των βασικών αρχών της επιχειρηματικής αριστείας. Η επιχείρηση πλέον αλλάζει ριζικά τον τρόπο που επιλέγει, εκπαιδεύει και ανταμείβει το προσωπικό της, έτσι ώστε οι διεργασίες της αυτές να εναρμονίζονται με τις στρατηγικές της επιλογές για την ποιότητα.

Ξεκινώντας από την επιλογή του προσωπικού, η επιχείρηση αναζητά στελέχη και εργαζομένους με μεγάλη προσαρμοστικότητα και έφεση στην επίλυση προβλημάτων, ικανότητα για αφομοίωση αλλά και για συνεργασία μέσα στα πλαίσια ομάδας. Πιο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις είναι πλέον να μπορεί ο εργαζόμενος να αποκτά νέες δεξιότητες και να προσαρμόζεται σύμφωνα με τις επιταγές του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, παρά οι δεξιότητές του κατά την στιγμή της πρόσληψης.

Με βάση και τα παραπάνω, η διαδικασία εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού αποκτά νέο νόημα. Δεν αντιμετωπίζεται πλέον ως αναγκαία δαπάνη, αλλά ως αποτελεσματική επένδυση και ως αξιοποίηση ενός από τους σημαντικότερους πόρους που έχει στη διάθεσή του ένας οργανισμός. Άνθρωποι και οργανισμός εξελίσσονται ταυτόχρονα και αυτό ενισχύει το αίσθημα ευθύνης του ενός προς τον άλλο. Ο εργαζόμενος μπορεί να αντιληφθεί πως ο ατομικός του μόχθος, αλλά και η ομαδική προσπάθεια που καταβάλλει, δεν ωφελεί μόνο την επιχείρηση, αλλά και αυτόν τον ίδιο. Αποκτά προσωπικό ενδιαφέρον για την εργασία του καθώς και αυξημένο αίσθημα ιδιοκτησίας (ownership). Η όλη διαδικασία εκπαίδευσης και εξέλιξης των ανθρώπων του οργανισμού είναι βασισμένη στην ιδέα της διαρκούς βελτίωσης. Η εφαρμογή όλων των απαραίτητων αλλαγών γίνεται μέσα από την πλήρη κατανόηση της αναγκαιότητάς τους, από την πλευρά των εργαζομένων.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας και οι αρχές της επιχειρηματικής αριστείας επιδρούν θετικά και στο θέμα των ανταμοιβών της επιχείρησης προς τους εργαζομένους. Όπως ήδη αναφέρθηκε η πολιτική ανταμοιβών πρέπει να είναι πλήρως εναρμονισμένη και να



εξυπηρετεί πλήρως την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Έτσι ο εργαζόμενος αμείβεται με βάση την προσπάθειά του, αλλά και με βάση του πόσο η προσπάθεια αυτή συνδράμει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτό το τελευταίο έχει ως αποτέλεσμα, να δημιουργείται στον εργαζόμενο το αίσθημα της δικαιότερης κατανομής των ωφελειών από κάθε εγχείρημα της επιχείρησης και άρα αυξημένη υπευθυνότητα.

Όπως όμως ήδη αναφέρθηκε, εξίσου σημαντικές είναι και οι επιπτώσεις από την υιοθέτηση των αρχών της επιχειρηματικής αριστείας σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό και την δραστηριότητά του σε επίπεδο ομάδας. Η δημιουργία ομάδων εργασίας είναι απαραίτητη τόσο για την προώθηση της διαρκούς βελτίωσης, όσο και για την αντιμετώπιση και επίλυση των καθημερινών προβλημάτων. Το άτομο ενθαρρύνεται να μετέχει σε ομάδες εργασίας που συχνά συγκροτούνται από άτομα με διαφορετικές δεξιότητες, προερχόμενα από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Η επικοινωνία και η διαχείριση της πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση γίνεται ευκολότερη. Το άτομο με την δραστηριοποίηση στα πλαίσια ομάδων εργασίας εμφανίζει αυξημένη υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα, ενώ παράλληλα μέσα από την επίδοσή του, ενδεχομένως δέχεται και την αναγνώριση από τους συναδέλφους.

#### *Αποτελέσματα από την αναζήτηση καλύτερων πρακτικών (benchmarking).*

Μια από τις συνιστώσες της επιχειρηματικής αριστείας είναι και η διασφάλιση της διαρκούς βελτίωσης. Ένα από τα εργαλεία για την επίτευξή της είναι και η διαδικασία αναζήτησης της λεγόμενης καλύτερης πρακτικής ή διαδικασία benchmarking. Τόσο σε

εξωτερικό όσο και σε εσωτερικό επίπεδο (πτυχή της διαδικασίας που συνήθως μένει παραμελημένη) η διαδικασία benchmarking αποσκοπεί στην αναζήτηση μεθόδων και πρακτικών που η εφαρμογή και χρήση τους, τις έχει αναδείξει ως πλέον αποτελεσματικές και επιτυχημένες. Μια τέτοιου είδους αναζήτηση κρύβει πολλές παγίδες αλλά και πολλά πιθανά οφέλη.

Χρειάζεται προσεκτικός σχεδιασμός μιας τέτοιας αναζήτησης, έτσι ώστε οι όποιες συγκρίσεις να είναι κατάλληλα προσαρμοσμένες, ώστε τα στοιχεία που προκύπτουν από αυτές να είναι αξιοποιήσιμα και όχι να προκαλούν σύγχυση. Ο βαθμός ωριμότητας μιας επιχείρησης, τα χρηματοοικονομικά της μεγέθη και οι συνθήκες που διαμορφώνουν το εξωτερικό επιχειρηματικό της περιβάλλον είναι κάποιοι από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Αλλά και ο ίδιος ο σκοπός της αναζήτησης καθορίζει τα μεγέθη που θα συγκριθούν. Διαφορετικές θα είναι οι επιλογές μιας επιχείρησης που αναζητεί στοιχεία που μπορούν να την κάνουν ανταγωνιστικότερη, διαφορετικά αν το ζητούμενο είναι η αύξηση της επίδοσης και διαφορετικά αν το επιθυμητό αποτέλεσμα είναι η βελτίωση μιας επιχειρηματικής διεργασίας.

Τα πιθανά οφέλη από την διαδικασία benchmarking είναι:

- ✓ Ο εντοπισμός και η αναγνώριση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών της επιχείρησης απέναντι στον ανταγωνισμό.
- ✓ Η ενίσχυση της φιλοσοφίας της διαρκούς βελτίωσης και η διευκόλυνση της πραγματοποίησης των απαραίτητων αλλαγών στη δομή και την νοοτροπία του οργανισμού

- ✓ Εντοπισμός και εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την τεχνολογία και τις εφαρμογές της
- ✓ Αξιοποίηση της εμπειρίας άλλων επιχειρήσεων με ηγετική θέση στον τομέα που δραστηριοποιούνται
- ✓ Αξιοποίηση της εμπειρίας και της γνώσης όλων των τμημάτων του οργανισμού (εσωτερικό benchmarking).

## **2.4. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΕΝΟΣ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΩΝ.**

Από όλα όσα αναφέρθηκαν μέχρι το σημείο αυτό, στην παρούσα εργασία, μπορεί κανείς να συμπεράνει πως η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ιδιαίτερα με την μορφή ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας, είναι ένα γενικευμένο σύστημα διοίκησης, οι αρχές του οποίου καλύπτουν πλήρως όλες της πτυχές των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Παρόλο όμως το εύρος αυτό, δεν στερείται απλότητας και σαφήνειας. Η δέσμη των βασικών αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας συμπυκνώνεται στο τρίπτυχο: εστίαση στις ανάγκες του καταναλωτή, διαρκής βελτίωση και ενεργός συμμετοχή από το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού. Μπορεί κανείς κάλλιστα να ισχυριστεί πως αυτές οι τρεις αρχές δεν απηχούν τίποτα παραπάνω από την λεγόμενη κοινή λογική.

Η ανάλυση που επιχειρήθηκε στο παρόν κεφάλαιο, αφορά αρχικά, στην απάντηση του ερωτήματος γιατί αφού οι αρχές που πρεσβεύει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι από τη φύση τους απλές και κατανοητές, ένα μεγάλο ποσοστό εγχειρημάτων εκ μέρους επιχειρήσεων είναι αποτυχημένο. Για την ακρίβεια, με τον όρο αποτυχία αναφέρεται κανείς στην πλήρη αποκόμιση των ωφελειών από μια τέτοια προσπάθεια. Όπως αναφέρει και η σχετική αρθρογραφία [77, 84] οι κυριότεροι παράγοντες είναι:

- ✓ Απουσία αφοσίωσης προς τους στόχους του εγχειρήματος εκ μέρους της ηγεσίας του οργανισμού

- ✓ Οι χρονικοί περιορισμοί που διάφοροι παράγοντες της αγοράς μπορούν να επιβάλλουν, με αποτέλεσμα η υιοθέτηση να γίνεται με βιασύνη και χωρίς την απαραίτητη διαδικασία μάθησης (learning process)
- ✓ Ο πλήρης εφησυχασμός της ηγεσίας του οργανισμού αμέσως μετά την διαδικασία υιοθέτησης- εφαρμογής των αρχών ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας
- ✓ Η μη αποβολή των διεργασιών που μπορούν να παραληφθούν εκ μέρους της επιχείρησης. Όπως ήδη αναλύθηκε σε σχετικό κεφάλαιο, πριν από κάθε προσπάθεια για τον ανασχεδιασμό και την βελτίωση διεργασιών, προϋπάρχει το στάδιο του διαχωρισμού των υφιστάμενων διεργασιών σε εκείνες που είναι απαραίτητες για την λειτουργία του οργανισμού και σε εκείνες που δεν είναι απαραίτητες

Το πρώτο πράγμα, για το οποίο ένας οργανισμός καλείται να αποφασίσει είναι η χρονική συγκυρία κατά την οποία θα ξεκινήσει την υιοθέτηση των αρχών ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας. Συνήθως αυτό γίνεται όταν: είτε ο ανταγωνισμός επιβάλει κάτι τέτοιο, είτε όταν ο οργανισμός βρει στις αρχές αυτές την επιδιωκόμενη ευκαιρία για αλλαγή και βελτίωση. Στην πρώτη από αυτές τις δύο περιπτώσεις, η απειλή από τον εντεινόμενο ανταγωνισμό είναι ικανή να κινητοποιήσει τον οργανισμό και να επιβάλει τις απαραίτητες αλλαγές σε δομή, οργάνωση, αλλά κυρίως στην νοοτροπία.

Ένα αρκετά συνηθισμένο λάθος από την πλευρά των επιχειρήσεων, είναι η μερική υιοθέτηση των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν και εφαρμόζουν μερικά από τα γνωστά εργαλεία για τον έλεγχο της ποιότητας, αλλά περιορίζουν σημαντικά την έκταση της εφαρμογής τους σε συγκεκριμένες

επιχειρηματικές τους διεργασίες, όπως η παραγωγή. Με τον τρόπο αυτό όμως μετριάζονται σημαντικά και τα αποτελέσματα του όποιου εγχειρήματος. Οι όποιες βελτιώσεις επιτυγχάνονται, είναι ως επί το πλείστον μικρού μεγέθους και μάλλον σποραδικές, δηλαδή δεν επιτυγχάνεται η λεγόμενη συνεχής βελτίωση.

Μια δεύτερη λανθασμένη αντιμετώπιση του θέματος από την πλευρά των επιχειρήσεων έχει να κάνει με την πλήρη υιοθέτηση – αντιγραφή μεθόδων και πρακτικών που άλλες επιχειρήσεις εφάρμοσαν στην προσπάθειά τους να εναρμονισθούν με κάποιο υπόδειγμα επιχειρηματικής αριστείας. Όπως έχει προαναφερθεί, η αναζήτηση της λεγόμενης καλύτερης πρακτικής με τη διαδικασία benchmarking, αποτελεί ένα από τα αρχικά βήματα ενός οργανισμού στο λεγόμενο «ταξίδι στην ποιότητα». Όμως η καλύτερη πρακτική που μια επιχείρηση εφαρμόζει, συμπεριλαμβάνει και πολλά μοναδικά χαρακτηριστικά, τα οποία αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα και την νοοτροπία της. Έτσι η άκριτη υιοθέτηση μιας πρακτικής από ένα άλλο οργανισμό μπορεί όχι απλά να δημιουργήσει προβλήματα, αλλά ακόμα και να καταδικάσει σε αποτυχία το όποιο εγχείρημα.

#### *Εταιρική κουλτούρα και διαχείριση αλλαγών.*

Ένα από τα σημεία που η μέχρι σήμερα εμπειρία έχει αναδείξει ως κρίσιμο για την επιτυχία οποιασδήποτε προσπάθειας σχετικά με την ποιότητα, είναι και η δυνατότητα κάθε οργανισμού εφαρμόζει – υιοθετεί τις όποιες αλλαγές επιβάλλονται να πραγματοποιηθούν. Οι διαχείριση της αλλαγής είναι ένα από τα θέματα που απασχολούν την επιχειρηματική κοινότητα και είναι απόλυτα συνυφασμένο με αυτό που αποκαλείται κουλτούρα ενός οργανισμού. Ο τελευταίος αυτός όρος περιγράφει το

σύνολο των αρχών – αξιών, που οριοθετούν την πορεία της επιχείρησης και καθορίζουν ως ένα πολύ μεγάλο βαθμό τον τρόπο αντιμετώπισης – αντίδρασης του ανθρώπινου δυναμικού της, απέναντι στα ερεθίσματα που καθημερινά παρουσιάζει το επιχειρηματικό περιβάλλον – εσωτερικό και εξωτερικό.

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης αντικατοπτρίζεται στην δήλωση της αποστολής και του οράματός της, αλλά και στις μεθόδους και πολιτικές διοίκησης που εφαρμόζει. Η δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας σε ένα οργανισμό, έτσι ώστε να γίνουν αποδεκτές οι αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας προϋποθέτει:

- ✓ Την καθοδήγηση του εγχειρήματος από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού
- ✓ Διαρκή εστίαση στις ανάγκες του πελάτη
- ✓ Συστηματική βελτίωση όλων των επιχειρηματικών πρακτικών
- ✓ Εκχώρηση του δικαιώματος της λήψης απόφασης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού
- ✓ Κατάλληλη προσαρμογή του συστήματος μέτρησης της επίδοσης του οργανισμού
- ✓ Κατάλληλη προσαρμογή της πολιτικής ανταμοιβών του οργανισμού

#### Δημιουργία της κατάλληλης υποδομής

Πέρα όμως, από την δημιουργία της ανάλογης επιχειρηματικής κουλτούρας εντός του οργανισμού, εξίσου σημαντική για την επιτυχημένη υιοθέτηση των αρχών της επιχειρηματικής αριστείας, είναι και η δημιουργία της κατάλληλης υποδομής.

Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση της κατάλληλης υποδομής σε επίπεδο εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης, προϋποθέτει την πλήρη κατανόηση της λεγόμενης καλύτερης πρακτικής, όπως αυτή προκύπτει από την διαδικασίες benchmarking, την διασφάλιση της ποιότητας μέσα από ένα σύστημα βασισμένο στις διεργασίες, αλλά και μια διαδικασία διαρκούς βελτίωσης.

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί και πάλι πως η άκριτη υιοθέτηση πρακτικών που άλλες επιχειρήσεις εφάρμοσαν με επιτυχία, μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα στο εγχείρημα ενός οργανισμού. Η διαδικασία benchmarking είναι ένα πολύ καλό εργαλείο αλλά όχι πανάκεια. Μια επιχείρηση πρέπει να ξεκινά το ταξίδι της στην ποιότητα από μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης. Η διαδικασία αυτή βοηθά τον οργανισμό αφενός να κατανοήσει πλήρως την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και αφετέρου να προσδιορίσει με σαφήνεια την κατάσταση στην οποία επιθυμεί να βρεθεί στο μέλλον. Μετά από αυτό, η διαδικασία benchmarking παρέχει στα στελέχη του οργανισμού όλες τις πιθανές εναλλακτικές λύσεις για την μετάβαση από την παρούσα στην μελλοντική κατάσταση. Η πιθανές αυτές λύσεις, είναι ιδέες και μέθοδοι που άλλες επιχειρήσεις εφάρμοσαν με επιτυχία και θα πρέπει ο οργανισμός να τις φιλτράρει και να τις προσαρμόσει κατάλληλα πριν από την τελική εφαρμογή τους.

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης σε πολύ γενικές γραμμές πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες περιοχές – ενότητες:

- ✓ Συμμετοχή της ηγεσίας του οργανισμού σε θέματα ποιότητας
- ✓ Σχεδιασμός διεργασιών και προϊόντων έτσι ώστε να καλύπτουν τις απαιτήσεις του καταναλωτή



- ✓ Συμμετοχή του συνόλου των εργαζομένων σε κάθε προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας
- ✓ Διαχείριση της επικοινωνίας με τους εμπορικούς εταίρους αλλά και με την πελατειακή βάση του οργανισμού
- ✓ Ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων των ανθρώπων του οργανισμού μέσα από προγράμματα εκπαίδευσης
- ✓ Διαχείριση των παραγόμενων από την λειτουργία του οργανισμού πληροφοριών και αξιοποίηση της γνώσης

Η διαδικασία προς την επιχειρηματική αριστεία και γενικότερα το ταξίδι στην ποιότητα μπορεί να αποδειχθεί μια διεργασία μακροχρόνια και με πολλαπλά στάδια εξέλιξης. Το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε κάθε ένα από αυτά τα στάδια.

#### Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

Ο ρόλος κάθε βαθμίδας στην ιεραρχία της επιχείρησης, είναι διαφορετικός αλλά και εξίσου σημαντικός. Τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού καλούνται πλέον, να διαδραματίσουν πολλαπλό ρόλο, τόσο στο εσωτερικό του οργανισμού, όσο και προς το εξωτερικό του περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει:

- ✓ Να διασφαλίζουν την διαρκή εστίαση του οργανισμού στις ανάγκες των πελατών του
- ✓ Να μεταδίδουν τις αξίες και το εταιρικό όραμα σε όλους τους εργαζομένους

- ✓ Να εντοπίζουν τις κρίσιμες εσωτερικές διεργασίες του οργανισμού που χρίζουν βελτιώσεων
- ✓ Να κάνουν χρήση των εργαλείων της ποιότητας για την επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος, καθώς και για την εξάλειψη πιθανών στενωπών εντός των επιχειρηματικών διεργασιών της επιχείρησης

Όλα τα παραπάνω ασφαλώς προϋποθέτουν αρκετό από τον καθημερινό τους χρόνο, είναι όμως βέβαιο πως η εφαρμογή ενός τέτοιου διοικητικού πλαισίου, αποτελεί καλή επιλογή. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η δέσμη των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ιδιαίτερα με τη μορφή ενός υποδείγματος επιχειρηματικής αριστείας, είναι ένα αρκετά ολοκληρωμένο και επαρκές σύστημα διοίκησης (management system).

Τα μεσαία στελέχη στην ιεραρχία της επιχείρησης από την άλλη, επωμίζονται μια σειρά από νέες υπευθυνότητες που έχουν να κάνουν με τον συντονισμό των δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη των κατάλληλων τεχνολογικών λύσεων, την ολοκλήρωση συστημάτων και διεργασιών και την επίτευξη της διαρκούς βελτίωσης. Το πλαίσιο δραστηριότητας των μεσαίων στελεχών του οργανισμού, το οποίο οριοθετείται από πλήρη εστίαση στην επίτευξη ποσοτικών στόχων, την παροχή διευκρινήσεων επί προδιαγεγραμμένων σχεδίων και ενεργειών, αλλά και την επιδίωξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αυτονομίας, μοιάζει πλέον να υποχωρεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Με τον όρο συντονισμός περιγράφεται η διασφάλιση του ότι τα στρατηγικά πλάνα και οι πολιτικές της επιχείρησης, εφαρμόζονται με ορθό τρόπο σε όλα τα λειτουργικά της επίπεδα. Πολλές είναι οι περιπτώσεις που η μεσαία βαθμίδα των στελεχών διασφαλίζει την σωστή επικοινωνία μεταξύ της ηγεσίας και της βάσης της επιχείρησης. Η επικοινωνία

αυτή , όπως έχει ήδη επισημανθεί πρέπει να είναι αμφίδρομη. Η στρατηγική, το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης πρέπει να αποτελούν κοινό κτήμα για όλους τους εργαζόμενους στον οργανισμό, αλλά και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν συνεχή επανατροφοδότηση (feedback) από την εφαρμογή της στρατηγικής και των πολιτικών του οργανισμού στο λειτουργικό επίπεδο, πράγμα απαραίτητο για την προσαρμογή –αναθεώρησή τους.

Η ανάπτυξη ή η υιοθέτηση των απαραίτητων τεχνολογικών εφαρμογών, προϋποθέτει την διαρκή διερεύνηση του εξωτερικού (τεχνολογικού) περιβάλλοντος από την πλευρά των στελεχών, έτσι ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα όλες οι τεχνολογικές καινοτομίες που είτε απειλούν την λειτουργία της επιχείρησης (ανταγωνισμός), είτε μπορούν να εφαρμοσθούν να δώσουν λύση σε υφιστάμενα προβλήματα και να βελτιώσουν της επίδοσης του οργανισμού.

Δεν είναι λίγοι εκείνοι που στο πρόσωπο των μεσαίων στελεχών μιας επιχείρησης διαβλέπουν ένα τοίχο στον οποίο προσκρούει κάθε προσπάθεια για την εναρμόνιση του οργανισμού με τις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γενικότερα. Λόγω της θέσης τους και του ρόλου που καλούνται να διαδραματίσουν μέσα στην επιχείρηση, συχνά κατηγορούνται για μη σωστή προετοιμασία των συνεργατών τους, ώστε να δεχθούν τις όποιες απαραίτητες αλλαγές, για τη μη ανάληψη πρωτοβουλιών σχετικά με την επίτευξη της διαρκούς βελτίωσης και γενικότερα εμφανίζονται ως παράγοντες που ενδεχομένως να δημιουργούν προβλήματα κατά της διαδικασία υιοθέτησης των αρχών της επιχειρηματικής αριστείας.

Παρόλα αυτά τα μεσαία στελέχη ενός οργανισμού πρέπει να θεωρηθούν ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους για κάθε εγχείρημα σχετικά με την ποιότητα. Μια σειρά από διαδικασίες μπορούν να διασφαλίσουν πως τα στελέχη αυτά όχι μόνο δεν θα σταθούν εμπόδιο στην υλοποίηση των πλάνων του οργανισμού, αλλά απεναντίας θα αποτελέσουν τα οχήματα υλοποίησής τους. Τα κυριότερα ζητήματα που αφορούν αυτές οι διαδικασίες είναι:

- ✓ Ενδυνάμωση: τα μεσαία στελέχη του οργανισμού καθίστανται υπεύθυνα για την επίδοση του οργανισμού σχετικά με την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων
- ✓ Δημιουργία και αποδοχή των λεγόμενων κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας (critical success factors) σχετικά με την επιχειρηματική αριστεία. Δηλαδή η μετάφραση του εταιρικού οράματος σε ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες, οι οποίοι συντελούν στο να γίνει το όραμα αυτό κατανοητό και αποδεκτό από το σύνολο των εργαζομένων
- ✓ Επίτευξη της διαρκούς βελτίωσης μέσα από ιδέες και καινοτομίες της ομάδας που κάθε μεσαίο στέλεχος επιβλέπει αλλά και εκπροσωπεί
- ✓ Η επιλογή και ανάδειξη των μελλοντικών ηγετών του οργανισμού γίνεται ευθύνη των μεσαίων στελεχών της επιχείρησης, τα οποία βρίσκονται σε καθημερινή επαφή με τους εργαζομένους και καταγράφουν την επίδοσή τους αλλά και τον τρόπο δράσης τους γενικότερα.

Τελευταίο, αλλά ίσως σημαντικότερο από όλες τις άλλες βαθμίδες εργαζομένων του οργανισμού, έρχεται το εργατικό δυναμικό (workforce) της επιχείρησης. Όλες οι πολιτικές και τα σχέδια για την ποιότητα, κινδυνεύουν να παραμείνουν ασκήσεις επί

χάρτου αν δεν υλοποιηθούν στη βάση του οργανισμού. Η έννοια της ιδιοκτησίας (ownership) αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Πολλοί ερευνητές χαρακτηρίζουν αυτή την έννοια, ως μια κατάσταση που αγγίζει το μυαλό και την ιδιοσυγκρασία του εργαζομένου. Το αντικείμενο εργασίας του καθενός μέσα στον οργανισμό τυγχάνει της προσωπικής του φροντίδας, ενώ η μετάθεση της δυνατότητας λήψης απόφασης στον εργαζόμενο τον καθιστά πιο υπεύθυνο, ενώ παράλληλα ενισχύει το αίσθημα πως η προσωπική του ευημερία είναι συνυφασμένη με την ευημερία της εργασίας του και της ομάδας στην οποία ανήκει. Η εμπέδωση του αισθήματος της ιδιοκτησίας από την πλευρά των εργαζομένων προϋποθέτει αυξημένη διάχυση όλων των απαραίτητων πληροφοριών προς όλες τις βαθμίδες του οργανισμού, καθώς και αυξημένη εμπιστοσύνη από την πλευρά των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης. Αυτό το τελευταίο μπορεί να εξασφαλισθεί με πολλούς τρόπους ανάμεσα στους οποίους είναι και τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων των εργαζομένων. Μέσα από την απόκτηση επιπλέον δεξιοτήτων και εκπαίδευσης, εμπεδώνεται ένα κλίμα διασφάλισης της εργασίας, αφού ο εργαζόμενος αισθάνεται πως ακόμα και αν η επιχείρηση πάψει να λειτουργεί, ο ίδιος μπορεί κάλλιστα να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας.

#### *Διατηρώντας τα επιτεύγματα σχετικά με την ποιότητα*

«Το να διατηρήσει κανείς αυτό που έκτισε είναι δυσκολότερο από το να το κτίσει», μια φράση που βρίσκει πλήρη εφαρμογή και στην περίπτωση της δημιουργίας του οργανισμού για την ποιότητα. Μια σειρά από συχνά επαναλαμβανόμενα λάθη οδηγούν τις επιχειρήσεις στην αποτυχία να διατηρήσουν τα όποια πλεονεκτήματα από την

υιοθέτηση αρχών της επιχειρηματικής αριστείας ή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γενικότερα. Η μέχρι σήμερα εμπειρία έχει αναδείξει ως τέτοια, τα ακόλουθα:

- ✓ Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ως επί το πλείστον, αντιμετωπίζεται ως ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα και όχι ως ένα διαχειριστικό σύστημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να θεωρείται ως μια προσπάθεια με αρχή και τέλος και όχι ως μια διαρκής διαδικασία
- ✓ Η επιχείρηση διατηρεί την προσήλωσή της σε βραχυπρόθεσμους στόχους και επιθυμητά αποτελέσματα, μη επιδεικνύοντας την απαραίτητη υπομονή για την επίτευξη της πλήρους υλοποίησης των αρχών της επιχειρηματικής αριστείας
- ✓ Δεν υπάρχει πλήρης στήριξη και αφοσίωση από την ηγεσία του οργανισμού
- ✓ Το όλο εγχείρημα δεν επικεντρώνεται πλήρως στον εντοπισμό και την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη
- ✓ Τα συστήματα εξέλιξης και ανταμοιβών των εργαζομένων δεν έχουν προσαρμοσθεί προς τις επιταγές των αρχών της επιχειρηματικής αριστείας
- ✓ Δεν αποδίδεται η δέουσα σημασία στο σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων του οργανισμού
- ✓ Η παραγόμενες πληροφορίες από την λειτουργία του οργανισμού δεν επιλέγονται κατάλληλα με αποτέλεσμα να δημιουργείται υπερφόρτωση στο σύστημα διαχείρισης και αξιοποίησής τους

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Dale / Zairi / Van der Wiele / Williams, "Quality is dead- Long live excellence. True or false", Measuring Business Excellence, 4<sup>th</sup> March 2000
2. Dick, "ISO 9000 certification benefits, reality or myth ?", The TQM Magazine, Vol 12 No6 2000
3. Casadesus / Gimenez, "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: empirical research in 288 Spanish companies", The TQM Magazine, Vol 12 No6 2000
4. Groth, "Total Quality Management: perspectives for leaders", The TQM Magazine, Vol 7 No3 1995
5. Spinks / Wells, "Quality communication: a key to quality leadership", Training for quality, Vol 3 No2 1995
6. Prabhu / Robson, "Achieving service excellence - measuring the impact of leadership and senior management commitment", Managing service quality, Vol 10 No5 2000
7. Bowie, "A Kantian theory of leadership", Leadership & Organizational Development Journal, 2000
8. Pierce / Kleiner, "Changes affecting leadership and its importance in organizations", Management Research News, Vol 23 August 2000
9. Fatt, "Charismatic leadership", Equal Opportunities International, Vol 19 No8 2000
10. Marjososla / Takala, "Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life", Journal of workplace learning, Vol 12 No4 2000
11. Jackson, "Achieving clinical governance in Women's Services through the use of the EFQM Excellence model", Intern. Journal of Health Care Quality Assurance, Vol 13 No4 2000
12. Weller, "Application of the Multiple Intelligences Theory in the Quality Organizations", Team Performance Management, Vol 5 No4 1999

13. Fletcher, “The Effects of Internal Communication, Leadership & Team Performance on successful service quality implementation. A S.A perspective”, Team Performance Management, Vol 5 No5 1999
14. Logan, “A Natural Synergy”, Team Performance Management, Vol 1 No1 1995
15. Messner / Ruhl, “Management by Fact: a model application of performance indicators by an educational leadership department”, International journal of educational management, Vol 12 No1 1998
16. Endres, “Implementing Juran 's road map for quality leadership: Benchmarks and results”, The TQM Magazine, Vol 12 No3 2000
17. Kaye / Anderson, “Continuous improvement: the ten essential criteria”, Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 16 No5 1999
18. Gryna / Jankowski, “Changing Responsibilities for Financial Management in an Era of TQM”, International Journal of Quality Science, Vol 1 No1 1996
19. Foster / Smith / Whittle / Tranfield, “TQM2- the methodology: an approach to breathing new life into your TQ effort”, The TQM Magazine, Vol 7 No2 1995
20. Anjard, “The Quality Dimension as a New Element of the Organizational Behaviour Model”, The TQM Magazine, Vol 6 No2 1994
21. Binney/ Charlton, “What Makes Quality Work”, Managing Service Quality, Vol 4 No1 1994
22. Edgeman, “Best Business Excellence: Ethical Resolution of Business Excellence & Sustainable Development”, Saber Institute for self assessment & Business Excellence research, Colorado State University, 2001
23. Carr, “Requirements engineering and management: the key to designing Quality complex systems”, The TQM Magazine, Vol 12 No6 2000
24. Zairi, “Managing Customer Satisfaction: a best practice perspective”, The TQM Magazine, Vol 12 No6 2000
25. Leeung / Chan / Lee, “Costs and benefits of ISO 9000 series: a practical study”, Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 16 No7 1999
26. Rahman, “A comparative study of TQM practice and organizational performance of SMEs with and without ISO 9000 certification”, Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 18 No1 2001



27. Reames, "Quality corner Internal Assessment methodologies: the ubiquity and usefulness of the Baldrige criteria", International Journal of Quality Science, Vol 3 No4 1998
28. Singels / Ruel / Water, "ISO 9000 series - Certification and performance", Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 18 No1 2001
29. Chapman / Murray/ Mellor, "Strategic quality management and financial performance indicators", Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 14 No4 1997
30. Feurer / Chaharbaghi, "Researching strategy formulation and implementation in dynamic environments", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 2 No4 1995
31. Murk / Walls, "The planning wheel: value added performance", Journal of workplace learning, Vol 10 No5 1998
32. Srinidhi, "Strategic quality management", International Journal of Quality Science, Vol 3 No1 1998
33. Moreno-Luzon / Peris , "Strategic approaches, organizational design and quality management", International Journal of Quality Science, Vol 3 No4 1998
34. Sandholm, "Trendy versus effective quality strategies", The TQM Magazine, Vol 11 No6 1999
35. Beecroft, "The role of quality in strategic management", Management decision, 37/6 1999
36. Martensen / Dahlgaard, "Strategy and planning for innovation management - a business excellence approach", Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 16 No8 1999
37. Zairi, "Managing excellence: policy and strategy", The TQM Magazine, Vol 11 No2 1999
38. Muthu / Devadasan / Ahmed / Suresh, "Benchmarking for strategic maintenance quality improvement", Benchmarking: an international journal, Vol 7 No4 2000
39. Sherer, "Winning the European quality award - a Xerox perspective", Managing service quality, Vol 5 No2 1995
40. Bohoris / Coombes / Blackwell / Hamer, "An appraisal of total quality at Carello Lighting", Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 11 No8 1993
41. Pritchard / Armistead, "Business process management - lessons from European Business", Business Process Management Journal, Vol 5 No1 1999
42. Gonzales-Benito / Martinez-Lorente / Dale, "Business process re-engineering to total quality management: An examination of the issues", Business Process Management Journal, Vol 5 No1 1999

43. Wiele / Williams / Dale, "ISO 9000 series registration to business excellence: the migratory path", Business Process Management Journal, Vol 6 No5 2000
44. Wiele / Dale / Williams, "Business improvement through quality management systems", Management decision, 38/1 2000
45. Najmi / Kehoe, "An integrated framework for post ISO 9000 quality development", Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 17 No3 2000
46. Sommerville / Robertson, "A scorecard approach to benchmarking for total quality construction", Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 17 Nos 4/5 2000
47. Loomba / Johannessen, "Malcolm Baldrige National Quality Award: Critical issues and inherent values", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 4 No1 1997
48. Zairi, "Social responsibility and impact on society", The TQM Magazine, Vol 12 No3 2000
49. Zairi, "Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness", Business Process Management Journal, Vol 3 No1 1997
50. Sinclair / Zairi, "Benchmarking best practice performance measurement within companies, using TQM", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 2 No3 1995
51. Zairi, "Supplier partnerships for effective advanced manufacturing technology implementation : a proposed model", Integrated manufacturing systems, 9/2 1998
52. Thiagarajan / Zairi, "A review of TQM in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications Part 1", The TQM Magazine, Vol 9 No4 1997
53. Thiagarajan / Zairi, "A review of TQM in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications Part 2", The TQM Magazine, Vol 9 No5 1997
54. Thiagarajan / Zairi, "A review of TQM in practice: understanding the fundamentals through examples of best practice applications Part 3", The TQM Magazine, Vol 9 No6 1997
55. Hamzah / Zairi, "People management: where is the evidence of best practice? Part 1", Training for Quality, Vol 4 No2 1996
56. Hamzah / Zairi, "People management: where is the evidence of best practice? Part 2", Training for Quality, Vol 4 No3 1996
57. Hamzah / Zairi, "People management: where is the evidence of best practice? Part 3", Training for Quality, Vol 4 No4 1996

58. Thiagarajan / Zairi, "An empirical analysis of critical factors of TQM", Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol 5 No4 1998
59. Sinclair / Zairi, "Effective process management through performance measurement Part1", Business Process Re-engineering & Management Jour., Vol 1 No1 1995
60. Sinclair / Zairi, "Effective process management through performance measurement Part2", Business Process Re-engineering & Management Jour., Vol 1 No2 1995
61. Sinclair / Zairi, "Effective process management through performance measurement Part3", Business Process Re-engineering & Management Jour., Vol 1 No3 1995
62. Finn / Porter, "TQM Self assessment in the UK", The TQM Magazine, Vol 6 No4 1994
63. Willmott, "Total quality with teeth", The TQM Magazine, Vol 6 No4 1994
64. Steventon, "Quality awards - A means to an End or an end in themselves?", The TQM Magazine, Vol 6 No5 1994
65. Zairi, "Managing excellence: leadership", The TQM Magazine, Vol 11 No4 1999
66. Al-Mashari / Zairi, "Revisiting BPR: a holistic review of practice and development", Business Process Management Journal, Vol 6 No1 2000
67. Zairi, "Managing customer dissatisfaction through effective complaints management systems", The TQM Magazine, Vol 12 No5 2000
68. Dervitsiotis, "Quality in Greece", The TQM Magazine, Vol 11 No2 1999
69. Bohoris, "A comparative assessment of some major quality awards", Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 12 No9 1995
70. Tain / Williams, "Evolution of quality management: British benefit enquiry line", The int. jour. Of public sector management, Vol 13 No6 2000
71. Hills / Collins, "A descriptive and analytical model of organizational transformation", Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 17 No9 2000
72. Cooke, "Implementing TPM in plant maintenance : some organisational barriers", Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 17 No9 2000
73. Scheurell, "Beyond the QFD House of quality: using the downstream matrices", World class design to manufacture, Vol 1 No2 1994
74. Ginn / Jones / Rahnejat / Zairi, "The QFD / FMEA interface", European journal of innovation management, Vol 1 No1 1998

75. Braglia, “MAFMA: multi attribute failure mode analysis”, Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 17 No9 2000
76. Brown / Wiele / Loughton, “Smaller enterprises' experiences with ISO 9000”, Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 15 No3 1998
77. Tsiotras / Gotzamani, “ISO 9000 as an entry key to TQM: the case of greek industry”, Int. Journ. of Quality & Reliability Management, Vol 13 No4 1996
78. Herbig / Palumbo / O'Hara, “Total Quality and the HR professional”, The TQM Magazine, Vol 6 No2 1994
79. Singh / Vinnicombe, “What does commitment really mean?”, Personnel Review, Vol 29 No2 2000
80. Kanji, “Forces of excellence in Kanji's Business excellence model”, Total Quality Management, Vol 12 No2 2001
81. Russell, “ISO 9000:2000 and the EFQM Excellence model: competition or co- operation”, Total Quality Management, Vol 11 No4 2000
82. Westlund, “Measuring environmental impact on society in the EFQM system”, Total Quality Management, Vol 12 No1 2001
83. Nabitz / Severens / Brink / Jansen, “Improving the EFQM model: An empirical study on model development and theory building using concept mapping”, Total Quality Management, Vol 12 No1 2001
84. Bak, “Lessons from the veterans of TQM”, Canadian Business Review, Vol 19 No4 1992
85. Kanji, “Measurement of Business Excellence”, Total Quality Management, Vol 9 No7 1998
86. Kanji / Wallace, “Business excellence through customer satisfaction”, Total Quality Management, Vol 11 No7 2000
87. Martin / Weill, “Emerging countries and business excellence”, Total Quality Management, Vol 11 No4,5 & 6 2000
88. Hellsten / Klefsjo, “TQM as a management system consisting of values, techniques and tools”, The TQM Magazine, Vol 12 No4 2000
89. Gadd / Oakland / Porter, “Unlocking business performance with self – assessment”, Management Accounting (British), Vol 76 September 1998
90. Merriden, “Measured for success”, Management Review, April 1999
91. Light, “Performance measurement”, Harvard Business Review, November – December 1998

92. Goleman, "Leadership that gets results", Harvard Business Review, March - April 2000
93. Mintzberg / Heyden, "Organigraphs: Drawing how companies really work", Harvard Business Review, September – October 1999
94. Spear/ Bowen, "Decoding the DNA of the TOYOTA Production system", Harvard Business Review, September – October 1999
95. Hippel / Thomke / Sonnack, "Creating Breakthroughs at 3M, Harvard Business Review, September – October 1999
96. Brown / Duguid, "Ballancing Act: How to capture knowledge without killing it", Harvard Business Review, Vol 78 Issue 3 May 2000
97. Georgopoulos/ Nikolarakos/ Vagelatos, "The scorecard as a tool for assessing the capabilities of ECR in Greek Firms", Proceedings from the 5<sup>th</sup> HERMCA conference, Athens, Sept. 2001