



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΘΕΜΑ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις  
Τουριστικές Επιχειρήσεις**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

Κόντου Θεοδώρα του Κυριάκου (016/09)

Σπάσου Νικολέτα του Μιχαήλ (027/09)

*Επιβλέπων Καθηγητής: Κουρτέσας Γεώργιος*

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2013

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	σελ.2
ABSTRACT.....	σελ.3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup>	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ	
1. Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα.....	σελ.4
1.1. Η εξέλιξη της Διοίκησης Ποιότητας.....	σελ 6
2. Οι Ειδικοί της Ποιότητας.....	σελ 10
2.1.Οι θεωρίες των Ειδικών της Ποιότητας.....	σελ 10
3.Τα Μοντέλα της Ποιότητας.....	σελ 14
3.1. Το Ιαπωνικό βραβείο Deming (DemingPrize).....	σελ 15
3.2.Το Αμερικανικό βραβείο ποιότητας MalcolmBaldrige (MBNQA).....	σελ 18
3.3 Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM.....	σελ 21
3.4. Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EQA).....	σελ 30
3.5 Αυτοαξιολόγηση.....	σελ 35
3.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του βραβείου EQA.....	σελ 42
4. Τα συστήματα διασφάλισης Ποιότητας.....	σελ 46
4.1 Κύριοι Στόχοι ενός Συστήματος ISO 9000.....	σελ 46
5.Εργαλεία και Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας.....	σελ 52
5.1. Η Συνεχής Βελτίωση.....	σελ 52
5.2.Τα 11 συνηθέστερα Εργαλεία των Τεχνικών Βελτίωσης της Ποιότητας.....	σελ 54
5.3. Εργαλεία και τεχνικές Βελτίωσης της Ποιότητας και η χρήση τους.....	σελ 55
5.4. Βήματα Βελτίωσης της Ποιότητας.....	σελ 56
6. Το κόστος της ποιότητας.....	σελ 57
7. Η ΔΟΠ στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	σελ 58
7.1 Το ξενοδοχειακό προϊόν.....	σελ 58
7.2Η έννοια της ποιότητας στο ξενοδοχειακό-τουριστικό προϊόν.....	σελ 59
7.3 Διοίκηση Ολικής ποιότητας στα ξενοδοχεία.....	σελ 60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup>	
CASESTUDY.....	σελ 61
1. Ελληνική Βιβλιογραφία.....	σελ 77
2. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	σελ 78
3.Το γλωσσάρι της ποιότητας.....	σελ 78

## Περίληψη

Σήμερα, με τον διεθνή ανταγωνισμό, γίνεται ολοένα και περισσότερο αποδεκτό ότι η επιδίωξη υψηλής ποιότητας προϊόντος/ υπηρεσίας σε σχέση με την απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη/ καταναλωτή, με το χαμηλότερο κόστος, αποτελεί το κλειδί για την επιβίωση μιας επιχείρησης. Η ποιότητα ορίζεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους αλλά από την οπτική του καταναλωτή σημαίνει να εκπληρώνει τις προσδοκίες του. Ο πελάτης είναι αυτός που ορίζει την ποιότητα οπότε η ικανοποίησή του πρέπει να είναι η πρώτη προτεραιότητα. Επίσης η ικανοποίησή του επιτυγχάνεται παράγοντας υψηλής ποιότητας προϊόντα που πλησιάζουν ή πληρούν τις προσδοκίες του. Το κλειδί για να υπάρχει επικέντρωση στην ικανοποίηση του πελάτη είναι να έρθουν σε επαφή οι υπάλληλοι της επιχείρησης με τους καταναλωτές, έτσι ώστε να γίνονται κατανοητές οι ανάγκες τους.

Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφερόμαστε γενικά στην φιλοσοφία και στην εξέλιξη της Ολικής Ποιότητας, στους ειδικούς της ποιότητας, στα Μοντέλα της ποιότητας. Επίσης κάνουμε μια συνοπτική αναφορά στα συστήματα διασφάλισης Ποιότητας και αναφέρουμε τα εργαλεία και τις τεχνικές ελέγχου της Ποιότητας. Στο τέλος του κεφαλαίου αναλύεται η επιρροή της ΔΟΠ ειδικότερα στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο ακολουθεί ένα casestudy που στοχεύει στην βαθύτερη κατανόηση της εφαρμογής της ΔΟΠ στα ξενοδοχεία.

## **Abstract**

Quality has been defined in a number of different ways. When viewed from a consumer's perspective, it means meeting or exceeding customer's expectation.

In a total quality setting, customers define quality. Therefore customer satisfaction must be the highest priority. Customer satisfaction is achieved by producing high-quality products that meet or exceed expectations. The key to establishing a customer focus is to put employees in touch with customers so that customer needs are known and understood.

In the 1<sup>st</sup> chapter the philosophy and evolution of Total Quality is discussed, with refer to the experts of quality, the Models of quality. We also make a concise report to the Quality Assurance systems, the tools and the techniques of Quality control. In conclusion, the affection of TQM in hotels has been analyzed.

In the 2<sup>nd</sup> chapter we will introduce a case study that helps us to understand better the TQM in hotels.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>Ο</sup>

### 1. Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα

Ποιότητα σύμφωνα με τον διεθνή οργανισμό τυποποίησης (ISO) είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας (δηλαδή μιας δραστηριότητας, μιας διεργασίας, ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας κτλ) που της αποδίδουν την ικανότητα να ικανοποιεί εκφρασμένες και συνεπαγόμενες ανάγκες.

Με βάση τον ορισμό αυτό η ποιότητα δεν είναι σταθερή, μάλιστα μπορούμε να πούμε ότι είναι υποκειμενική και αυτό γιατί εξαρτάται από τις ανάγκες που κάθε φορά τίθενται.

Στην καθημερινή μας ζωή, η έννοια της ποιότητας στο μυαλό μας είναι συνυφασμένη με κάτι που είναι εξαιρετικό, τέλειο, άριστο από άποψη χρηστικότητας και εφαρμογών. Ωστόσο, είναι γεγονός ότι η έννοια αυτή είναι σχετική, ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες κάθε ατόμου.

Γενικά όμως, θα μπορούσε να πει κανείς ότι υπάρχουν μερικά κριτήρια γενικώς αποδεκτά από τους περισσότερους, με βάση τα οποία κρίνουμε ή αποδεχόμαστε αν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι υψηλής ποιότητας ή όχι.

Επί πλέον είναι φανερό ότι τελικά, οι «πελάτες» είναι εκείνοι που προσδιορίζουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή της παροχής συγκεκριμένων υπηρεσιών. Κάθε προϊόν, είτε είναι υλικό αντικείμενο είτε είναι υπηρεσία, ενσωματώνει κάποια χαρακτηριστικά που το κάνουν να ξεχωρίζει από άλλα ομοειδή. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι που προσελκύουν τα άτομα στα οποία απευθύνεται.

Η ποιότητα όμως δεν έχει μόνο να κάνει με το ίδιο το προϊόν αλλά και με τον τρόπο με τον οποίο παρουσιάζεται. Αν το προϊόν δεν είναι προσβάσιμο ή εκμεταλλεύσιμο, αν δεν υπάρχουν οδηγίες χρήσης κλπ τότε η ποιότητα του προγράμματος στο οποίο εντάσσεται το προϊόν είναι χαμηλή.

Είναι ξεκάθαρο ότι προκειμένου να προβεί κανείς σε αντικειμενική εκτίμηση της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, θα πρέπει επίσης να υπάρχει αξιόπιστο σύστημα μέτρησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Αν κάτι δεν μπορεί να μετρηθεί τότε δεν μπορεί να αξιολογηθεί ως προς την ποιότητα του.

Η Ολική Ποιότητα είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία που προωθεί τον ολικό μετασχηματισμό της παραδοσιακής επιχείρησης. Πρόκειται για μια προσπάθεια για συνεχή βελτίωση σε όλους τους τομείς, που αποσκοπεί στην ικανοποίηση του πελάτη. Η Ολική Ποιότητα αποτελεί μονόδρομο για την επιτυχία των σύγχρονων επιχειρήσεων και βασική προϋπόθεση για την επιβίωσή τους. Δεν είναι δαπάνη, αλλά επένδυση, που ξεκινά από τους ίδιους τους εργαζόμενους και η εφαρμογή της δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο ενθαρρύνεται η συμμετοχή και η συνεισφορά όλων. Η εξασφάλιση της ποιότητας δεν είναι μόνο έργο λίγων ατόμων σε ένα οργανισμό αλλά όλων όσων εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Επομένως, ως Ολική Ποιότητα ορίζεται η συνεχής προσπάθεια όλων των ατόμων για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών έτσι ώστε να ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες του «πελάτη» ή ακόμη και να τις υπερβαίνουν.

Σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), θα πρέπει να:

- Υπάρχει συνεχής βελτίωση
- Ομαδική εργασία
- Αξιοποίηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων όλων των ατόμων
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού
- Ενσωμάτωση προμηθευτή και αποδέκτη μέσα στη διαδικασία

Θα πρέπει να τονιστεί ότι τα κρίσιμα σημεία της ΔΟΠ είναι:

- Αποτελεσματική διοίκηση και ηγεσία
- Χρήση κατάλληλων εργαλείων και τεχνικών
- Επιμόρφωση και μετεκπαίδευση του προσωπικού
- Συμμετοχή όλων στις διαδικασίες
- Ομαδική εργασία
- Μέτρηση της παραγωγής και ανατροφοδότηση από τους τελικούς χρήστες
- Αλλαγή στην νοοτροπία

Ο θεσμός της Ολικής Ποιότητας αναπτύσσεται στην Ευρώπη με σχετική καθυστέρηση, σε σχέση με τις ΗΠΑ και την Ιαπωνία, όπου είναι ιδιαίτερα διαδεδομένος.

Η ποιότητα είναι ένα σημαντικό στοιχείο του κέρδους και κοστίζει πάντα λιγότερο όταν τα πράγματα γίνονται σωστά από την αρχή. Στην αντίθετη περίπτωση έχουμε σπατάλη πόρων για την επιχείρηση.

Η έννοια της συνεχούς βελτίωσης αφορά όλες τις δραστηριότητες που προσδιορίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης (προμήθειες, αποθήκευση, παραγωγή, εμπορία, πελατειακή υποστήριξη κ.λπ.).

Για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη δύο παράγοντες:

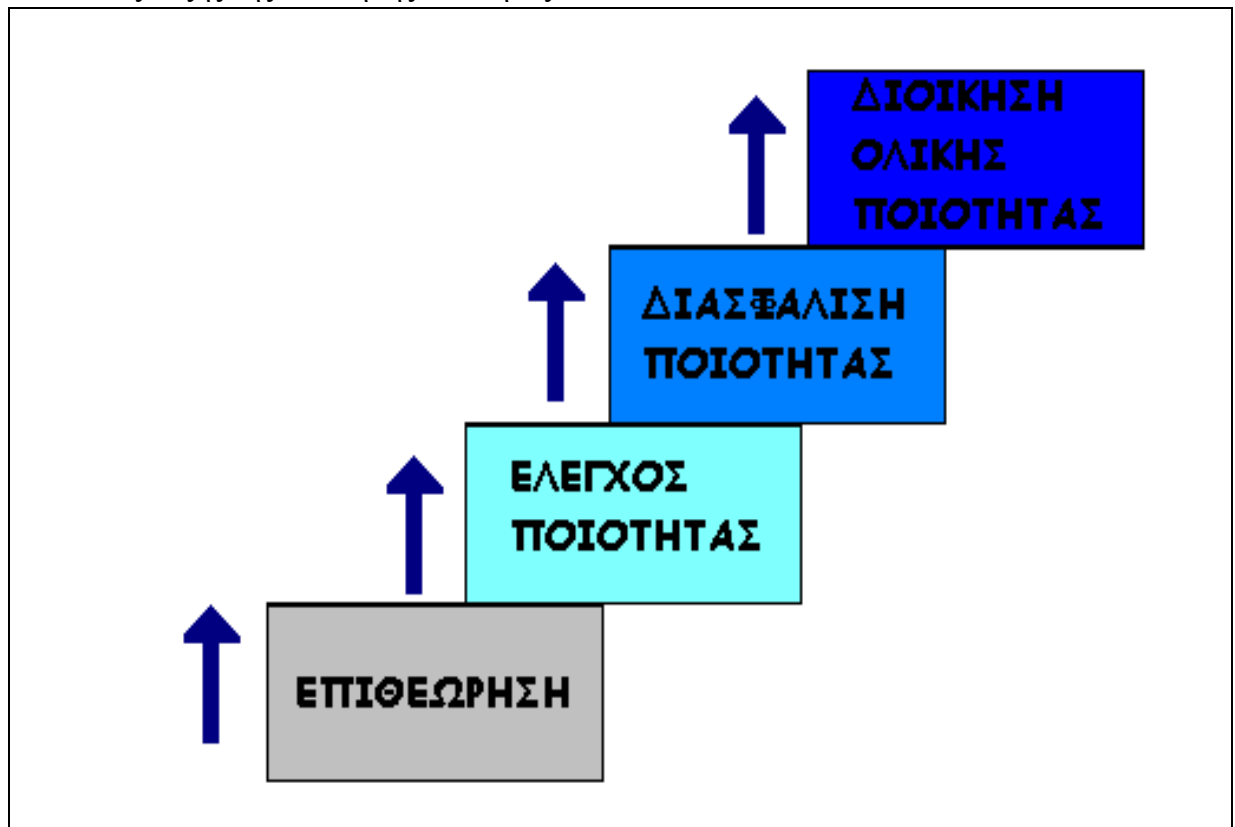
**1.** Η εξειδικευμένη ανάγκη του καταναλωτή.

**2.** Η παραγωγή του κατάλληλου προϊόντος ή υπηρεσίας που θα ανταποκρίνεται στις ιδιαιτερότητες μιας συγκεκριμένης ανάγκης.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι το ελαττωματικό προϊόν ενός συγκεκριμένου τμήματος δεν μπορεί να αντισταθμιστεί με την υψηλή ποιότητα ενός άλλου, κατά συνέπεια η ποιότητα έχει χαρακτήρα «επιμεριστικό» και όχι «αθροιστικό», όπως η παραγωγή. Επίσης, όσο πιο πολύπλοκο είναι το προϊόν τόσο αυξάνεται ο κίνδυνος της μη ποιότητας.

## 1.1. Η εξέλιξη της Διοίκησης Ποιότητας

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να κάνουμε μια μικρή αναφορά στα τέσσερα επίπεδα εξέλιξης της Διοίκησης ποιότητας.



Σχήμα 1.1. Τα Τέσσερα επίπεδα εξέλιξης της Διοίκησης Ποιότητας

Το πρώτο επίπεδο είναι η **Επιθεώρηση**, η οποία ουσιαστικά περιορίζεται στη σύγκριση ενός προϊόντος με δεδομένες προδιαγραφές προκειμένου να καθοριστεί αν επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του. Ο έλεγχος αυτός για την τήρηση προδιαγραφών μετεξελίχθηκε σταδιακά σε ένα σύνολο πιο εξελιγμένων τεχνικών, οι οποίες είναι γνωστές ως Έλεγχος Ποιότητας.

Το δεύτερο επίπεδο είναι ο **Έλεγχος Ποιότητας**, ο οποίος είναι το σύνολο των τεχνικών και δραστηριοτήτων λειτουργικού χαρακτήρα οι οποίες χρησιμοποιούνται για να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την ποιότητα. Ο Έλεγχος Ποιότητας περιλαμβάνει τεχνικές και δραστηριότητες λειτουργικού χαρακτήρα οι οποίες στοχεύουν τόσο στην παρακολούθηση μιας διεργασίας όσο και στην εξάλειψη των αιτιών μη ικανοποιητικής επίδοσης σε όλα τα στάδια του βρόχου της ποιότητας, προκειμένου να επιτυγχάνεται η καλύτερη οικονομική αποτελεσματικότητα. Η κλασική προσέγγιση του Ελέγχου ποιότητας βασίζεται στην επιθεώρηση του προϊόντος μετά την παραγωγή και στην επανόρθωση του αν διαπιστωθούν αστοχίες.

Η προσέγγιση αυτή διασφαλίζει μεν τον εντοπισμό των ελαττωματικών προϊόντων και τη διόρθωση τους, αλλά δεν εξασφαλίζει τον αποκλεισμό της επανεμφάνισής τους στο μέλλον.

Επίσης ο εντοπισμός τους μέσω του Ελέγχου Ποιότητας των ελαττωμάτων σχεδιασμού και κατασκευής μετά την κατασκευή του προϊόντος επιβαρύνει το κόστος παραγωγής με κόστη επανακατεργασίας και επιδιόρθωσης, αυξάνοντας το συνολικό κόστος του προϊόντος. Οι αδυναμίες αυτές οδήγησαν στη μετεξέλιξη των συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας στο τρίτο επίπεδο τους που είναι η Διασφάλιση Ποιότητας.

Το τρίτο επίπεδο είναι η **Διασφάλιση Ποιότητας** που είναι οι σχεδιασμένες και συστηματικές δραστηριότητες που εφαρμόζονται μέσα στο πλαίσιο του συστήματος για την ποιότητα και αποδεικνύονται στο βαθμό που απαιτείται, προκειμένου να παρέχεται εμπιστοσύνη ότι μια οντότητα (διαδικασία, προϊόν, οργανισμός) θα ικανοποιεί της απαιτήσεις για τη ποιότητα.

Η εφαρμογή και η πιστοποίηση ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας ενός οργανισμού παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών αποτελούν για τον πελάτη του οργανισμού διασφάλιση ότι το προϊόν θα ικανοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και ότι η ποιότητα του θα είναι σταθερή ή ότι θα λάβει το υποσχεθέν επίπεδο υπηρεσιών. Διασφαλίζεται λοιπόν, μέσω της εφαρμογής των προτύπων ένα επίπεδο Ποιότητας «γενικής αποδοχής». Παράλληλα η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας και η απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού προσδίδει στον οργανισμό μια σειρά από πλεονεκτήματα τα οποία σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.) είναι τα ακόλουθα:

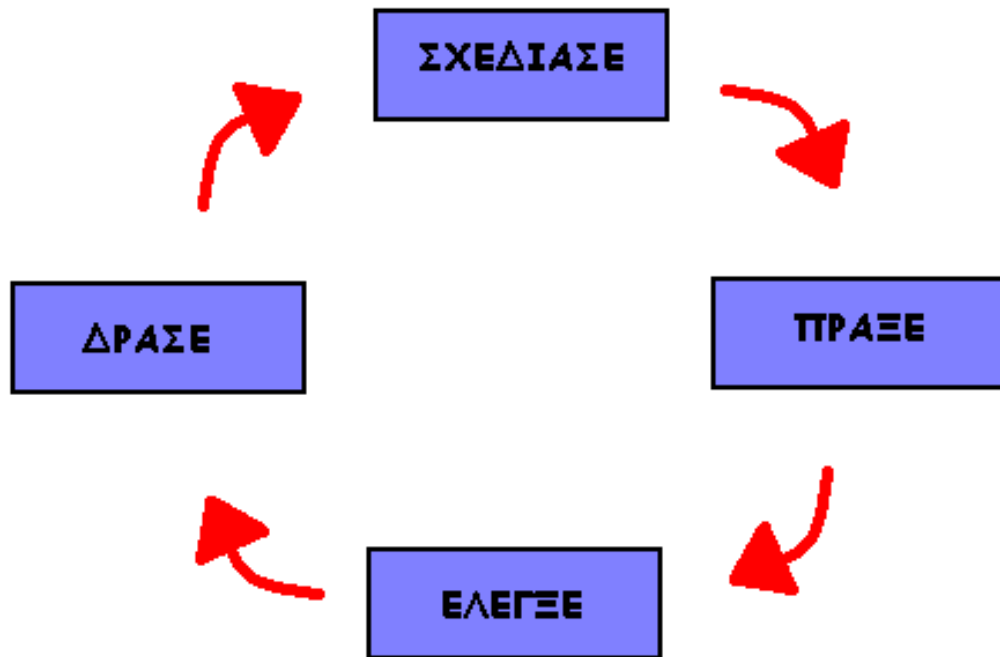
- ✓ Ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε όλες τις αγορές του εσωτερικού και του εξωτερικού
- ✓ Αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών
- ✓ Ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη
- ✓ Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού
- ✓ Βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού και του Συστήματος Ποιότητας που διαθέτει
- ✓ Βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης μέσω της καλύτερης οργάνωσης της παραγωγής.

Παρατηρούμε εύκολα ότι κανένα από τα προηγούμενα επίπεδα Συστημάτων Διοίκησης ποιότητας δεν προϋποθέτει κατ' ανάγκη την ολική συμμετοχή του προσωπικού ή την παροχή οφελών στα μέλη του οργανικού ή την κοινωνία, ούτε εμπεριέχει την έννοια της μακροπρόθεσμης επιτυχίας του οργανισμού μέσω της ικανοποίησης του πελάτη ή την έννοια της συνεχούς βελτίωσης του οργανισμού.

Περνάμε έτσι, στο τέταρτο Επίπεδο εξέλιξης των Συστημάτων Διοίκησης Ποιότητας, στη **Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**, η οποία είναι ο τρόπος διοίκησης ενός οργανισμού εστιαζόμενος στην Ποιότητα, ο οποίος βασίζεται στη συμμετοχή όλων των μελών του και στοχεύει στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της ικανοποίησης του πελάτη και στην παροχή οφελών σε όλα τα μέλη του οργανισμού και στην κοινωνία.

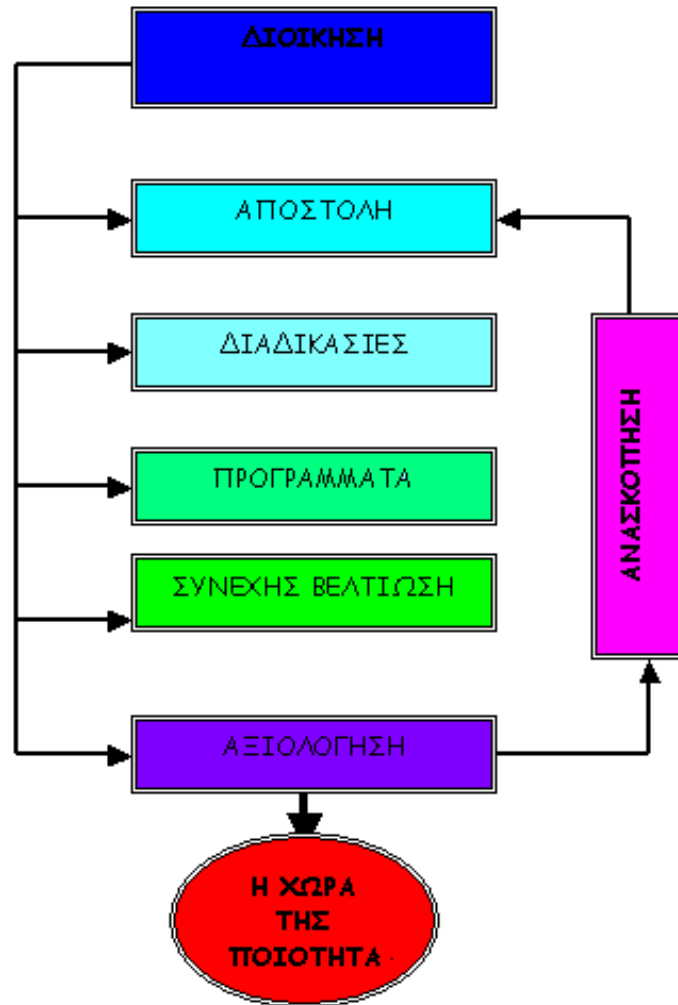


Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η υλοποίηση της μέσω της εφαρμογής ενός Μοντέλου Ολικής Ποιότητας υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις των Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας και αποτελεί τη φυσιολογική μετεξέλιξη των οργανισμών που στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση τους.



Σχήμα 1.2. Ο βρόχος της Ποιότητας

Σχηματική απεικόνιση των βημάτων για την εφαρμογή μοντέλου Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας:



Σχήμα 1.3. Απεικόνιση των βημάτων για την εφαρμογή μοντέλου Συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

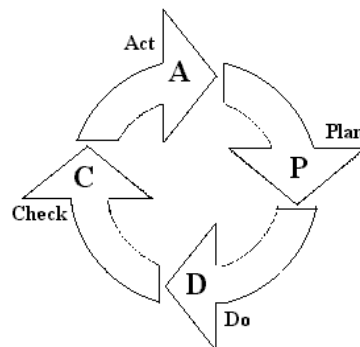
## 2. Οι Ειδικοί της Ποιότητας

Κάθε επιστημονικός τομέας έχει τους δικούς του Ειδικούς οι οποίοι έχουν συνεισφέρει με την θεωρία τους ο καθένας στην ανάπτυξη του τομέα. Για τον τομέα της ολικής ποιότητας αυτοί που έχουν συνεισφέρει με τις θεωρίες τους εξετάζονται στην εργασία αυτή.

### 2.1. Οι θεωρίες των Ειδικών της Ποιότητας

Ο Deming εισηγήθηκε τα 14 σημεία (βλέπε πίνακα), τον κύκλο του Deming (σχήμα) και τις επτά θανάσιμες ασθένειες, οι οποίες είναι:

1. Έλλειψη σταθερότητας σκοπού.
2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη.
3. Αξιολόγηση των επιδόσεων.
4. Κινητικότητα των ανώτατων στελεχών.
5. Διεύθυνση της εταιρίας με μόνο κριτήριο τους αριθμούς.
6. Υπερβολικές δαπάνες Ιατρικής περίθαλψης.
7. Υπερβολικές δαπάνες για εγγυήσεις



Σχήμα 1.4. Ο κύκλος του

Deming

Εισηγήθηκε επίσης και το σύστημα βαθιάς γνώσης. Ο Deming ορίζει την ποιότητα ως καταλληλότητα ως προς το σκοπό.

#### ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ DEMING

1. Δημιουργία σταθερότητας και συνέπειας σκοπού
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας
3. Παύση της εξάρτησης από την μαζική επιθεώρηση
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με κριτήριο την τιμή
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής υπηρεσιών
6. Θέσπιση της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας
8. Εκδίωξη του φόβου

9. Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τομέων του προσωπικού
10. Κατάργηση των σλόγκαν των παραινήσεων και των στόχων
11. Κατάργηση των αριθμητικών ποσοστώσεων
12. Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας των εργαζόμενων
13. Θέσπιση του προγράμματος της εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης
14. Ανάληψη δράσης για την πραγματοποίηση του μετασχηματισμού

### Πίνακας 1.1. Τα 14 σημεία του Deming

Ο **Juran** όρισε την ποιότητα ως καταλληλότητα προς χρήση και την υποδιείρεσε σε ποιότητα σχεδίασης, ποιότητα συμμόρφωσης, διαθεσιμότητα και εξυπηρέτηση. Η έννοια βασίζεται σε πέντε χαρακτηριστικά:

1. *Τεχνολογικά*
2. *Ψυχολογικά*
3. *Σχετικά με το χρόνο*
4. *Συμβατικά*
5. *Ηθικά*

Εισηγήθηκε επίσης την έννοια του εσωτερικού πελάτη. Επίκεντρο της επιδίωξης του Juran ήταν ανέκαθεν η βελτίωση της ποιότητας, την οποία ανέλυσε σε:

- *Ορισμό του έργου*
- *Πορεία διάγνωσης*
- *Πορεία θεραπείας*
- *Μονιμοποίηση των βελτιώσεων*

Επιπλέον ο Juran εισηγήθηκε την έννοια του συμβουλίου ποιότητας.

Ο **Crosby** ορίζει την ποιότητα ως συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις. Επίσης υποστήριξε την άποψη ότι η ποιότητα είναι δωρεάν. Ο Crosby ανέπτυξε τις πέντε απαραίτητες αρχές της ποιότητας, οι οποίες στηρίζονται στη φιλοσοφία της νοοτροπίας συμμόρφωσης. Ανέπτυξε επίσης ένα πρόγραμμα 14 σημείων για την ποιότητα.

<b>ΤΑ 14 ΣΗΜΕΙΑ ΤΟΥ CROSBY</b>
1. <i>Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών</i>
2. <i>Ομάδα βελτίωσης ποιότητας</i>
3. <i>Μέτρηση ποιότητας</i>
4. <i>Κόστος ποιότητας</i>
5. <i>Συνείδηση ποιότητας</i>
6. <i>Διορθωτική δράση</i>
7. <i>Προγραμματισμός μηδενικών ελαττωμάτων</i>
8. <i>Εκπαίδευση επιστατών</i>
9. <i>Ημέρα μηδενικών ελαττωμάτων</i>
10. <i>Θέσπιση στόχων</i>

11. Άρση αιτιών και σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Συμβούλια ποιότητας
14. Παραίνεση για συνεχή βελτίωση

**Πίνακας 1.2. Τα 14 σημεία του Crosby**

Ο **Garvin** ανέπτυξε την έννοια των οκτώ διαστάσεων της ποιότητας

- ❑ *Επιδόσεις,*
- ❑ *Χαρακτηριστικά γνωρίσματα*
- ❑ *Αξιοπιστία*
- ❑ *Συμμόρφωση*
- ❑ *Ανθεκτικότητα*
- ❑ *Συντηρησιμότητα*
- ❑ *Αισθητική ποιότητα*
- ❑ *Φαινομενική ποιότητα*

Γίνεται έτσι φανερό το εύρος που έχει προσλάβει η έννοια της ποιότητας και προκύπτει ότι, για να εξαχθεί έστω και μια στοιχειώδης σημασία της ποιότητας απαιτούνται πολλές διαστάσεις. Εισηγήθηκε επίσης την έννοια των πέντε βάσεων της ποιότητας:

- ✓ Το υπερβατικό στοιχείο
- ✓ Το προϊόν
- ✓ Το χρήστη
- ✓ Την κατασκευή
- ✓ Την αξία

Ο **Ishikawa** είναι γνωστός κυρίως για τη συνεισφορά του στο μάνατζμεντ ποιότητας μέσω του στατιστικού ελέγχου ποιότητας. Η ανάπτυξη του διαγράμματος Ishikawa (ψαροκόκαλο) και η χρήση των επτά παλαιών εργαλείων της ποιότητας έδωσαν στους εργαζόμενους της βάσης την ικανότητα να χρησιμοποιούν τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Κύριος στόχος του ήταν να επιτύχει να συμμετέχουν όλοι στην ανάπτυξη της ποιότητας, όχι μόνο τα στελέχη.

ΤΑ 7 ΕΡΓΑΛΕΙΑ
Διάγραμμα Αίτιου Αποτελέσματος Ανάλυση Pareto Διαστρωμάτωση Ιστόγραμμα Διάγραμμα έλεγχου διεργασιών Διάγραμμα διασποράς Φύλλα ελέγχου

**Πίνακας 1.3. Τα 7 εργαλεία του Ishikawa**

Ο **Taguchi** ανέπτυξε την έννοια της συνάρτησης απώλειας, όπου υπολογίζει τη μείωση της ωφέλειας ως συνάρτηση της απόστασης από την τιμή-στόχο για ένα προϊόν ή διεργασία-δηλαδή, την απώλεια για την κοινωνία από άποψη κόστους. Η συνάρτηση απώλειας προσεγγίζει το τετράγωνο της απόστασης από την τιμή-στόχο.

Η κυριότερη συμβολή του Taguchi αφορά την πραγματική ποιότητα της σχεδίασης. Κατά βάση, οι μέθοδοί του εστιάζονται στον προσδιορισμό του κόστους της μη επίτευξης της τιμής που έχει τεθεί ως στόχος. Αυτό έρχεται σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές πρακτικές του μάνατζμεντ ποιότητας, δεδομένου ότι, εφόσον ένα προϊόν βρίσκεται μέσα στα προδιαγεγραμμένα όρια που έχουν τεθεί για μια δεδομένη διεργασία (την ανοχή), είναι αποδεκτό.

ΕΙΔΙΚΟΣ	ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	ΑΝΕΠΤΥΞΕ
<b>Deming</b>	Ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη	Πελάτης	<i>Τα 14 σημεία ποιότητας Ο κύκλος PDCA Οι επτά θανάσιμες ασθένειες Σύστημα βαθιάς γνώσης</i>
<b>Juran</b>	Καταλληλότητα προς χρήση	Πελάτης	<i>Τριλογία της ποιότητας Τα πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας Εσωτερικός πελάτης Οι τέσσερις φάσεις επίλυσης του προβλήματος Συμβούλιο ποιότητας Η έλικα της ποιότητας</i>
<b>Crosby</b>	Συμμόρφωση στις απαιτήσεις	Προμηθευτής	<i>Οι 5 απαράβατες αρχές της ποιότητας Το πρόγραμμα 14 σημείων για την ποιότητα</i>
<b>Garvin</b>	Δεν έδωσε συγκεκριμένο ορισμό	Πελάτης και Προμηθευτής	<i>Οι 5 βάσεις της ποιότητας Οι 8 διαστάσεις της Ποιότητας</i>
<b>Ishikawa</b>	Σύστημα μεθόδων που συνδυάζουν την τιμή με την ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη.	Προμηθευτής	<i>Διάγραμμα Ishikawa Ταξινόμηση στατιστικών εργαλείων ποιότητας Έλεγχος ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση Κύκλοι ποιότητας</i>
<b>Taguchi</b>	Η απώλεια που προξενεί στην κοινωνία ένα προϊόν μετά την αποστολή του	Προμηθευτής	<i>Ποιότητα των μεθόδων Σχεδιασμού</i>

Ο αποτελεσματικότερος σχεδιασμός του τελικού προϊόντος προκύπτει από τη χρήση τριών σταδίων:

Πρώτο στάδιο ⇒ Σχεδιασμός συστήματος

Δεύτερο στάδιο ⇒ Παραμετρικός ανθεκτικός σχεδιασμός

Τρίτο στάδιο ⇒ Σχεδιασμός ανοχών.

### 3.Τα Μοντέλα της Ποιότητας

Ανεξάρτητα από το μέγεθος, τη δομή, την ωριμότητα τους ή τον τομέα που δραστηριοποιούνται, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, τα τελευταία χρόνια, θεωρούν απαραίτητο να υιοθετήσουν ένα σύστημα διοίκησης κατάλληλο ώστε να τους προσδώσει την απαιτούμενη ανταγωνιστικότητα και να τους ωθήσει προς την επίτευξη της καλύτερης δυνατής λύσης στα παραπάνω θέματα. Έτσι, πολλοί ειδικοί της ποιότητας, καθώς και διάφοροι οργανισμοί, προσπάθησαν να αναπτύξουν Μοντέλα Επιχειρηματικής Αριστείας προκειμένου να δώσουν στις επιχειρήσεις μια κατευθυντήρια γραμμή, αλλά και μια κοινή γλώσσα επικοινωνίας, καθώς η ποιότητα είναι μια έννοια αρκετά σχετική και υποκειμενική.

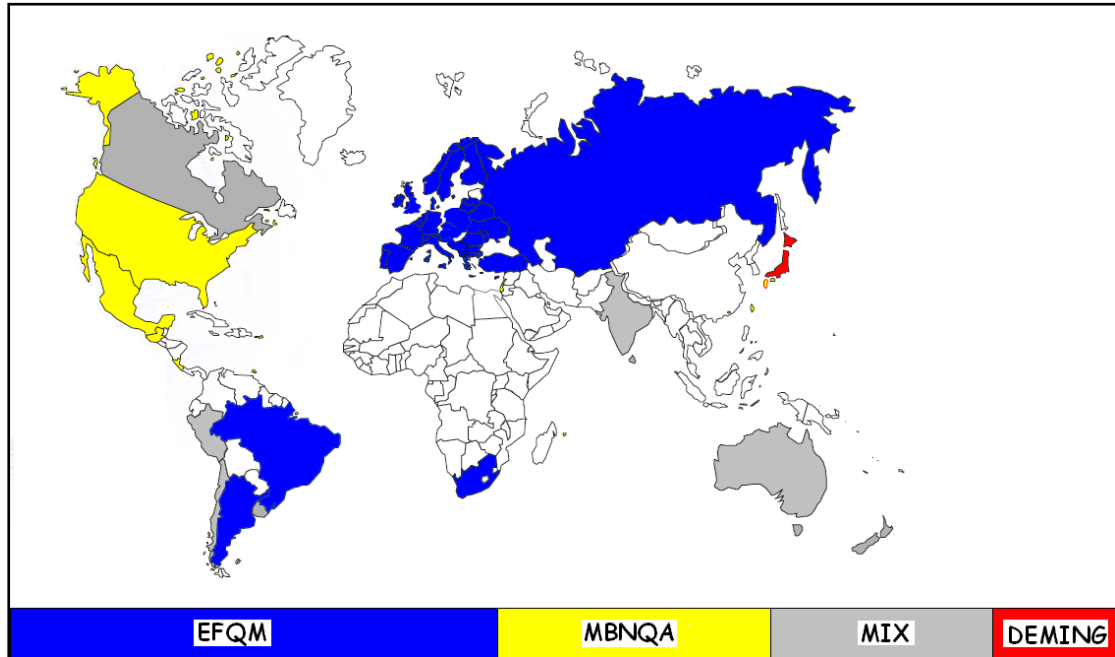
Στην προσπάθεια αυτή συνέβαλαν και οι ακόλουθοι παράγοντες:

- ✓ Η σημασία της «ποιότητας» ως σημαντικού συντελεστή στην ανταγωνιστική υπεροχή
- ✓ Η ουσιαστική συμβολή της συγκριτικής αξιολόγησης και της αυτοαξιολόγησης στην βελτίωση της απόδοσης
- ✓ Η επιτυχία του βραβείου Deming στη διάδοση μεθόδων ανάπτυξης και βελτίωσης της ποιότητας στην Ιαπωνία

Τα πιο γνωστά, έγκυρα και με παγκόσμια ακτινοβολία βραβεία ποιότητας τα οποία πραγματικά έχουν τη δική τους πολύ ουσιαστική συμβολή στη βελτίωση της ποιότητας σε κάθε είδους οργανισμό είναι:

- Το Αμερικανικό Βραβείο Ποιότητας MalcolmBaltrigeNationalQualityAward (MBNQA)
- Το Ιαπωνικό βραβείο Deming
- Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας EuropeanQualityAward(EQA)

Στο πιο κάτω σχήμα φαίνεται η κατανομή των μοντέλων σε παγκόσμια κλίμακα:



Σχήμα 1.5. Η κατανομή των μοντέλων σε παγκόσμια κλίμακα

### 3.1. Το Ιαπωνικό βραβείο Deming (Deming Prize)

Το βραβείο απονέμεται σε επιχειρήσεις που πέτυχαν τη χρονιά που πέρασε τις σημαντικότερες βελτιώσεις και προόδους στο χώρο της ποιότητας. Η τελετή της απονομής γίνεται με την παρουσία του Ιάπωνα Αυτοκράτορα, ο οποίος δίνει και το σχετικό έπαθλο στο νικητή. Η μετάδοση της τελετής γίνεται και από την τηλεόραση σε ώρες πολύ μεγάλης ακροαματικότητας.

Η κατάκτηση του βραβείου απαιτεί πολύ σκληρή, συστηματική και σωστά προγραμματισμένη εργασία. Αυτός είναι και ο λόγος που πολύ λίγες εταιρίες εκτός της χώρας του Ανατέλλοντος Ηλίου κάνουν αίτηση για τη συμμετοχή στο διαγωνισμό κατάκτησης του.

#### 3.1.1. Φιλοσοφία και κριτήρια του βραβείου

Τα χαρακτηριστικά των προγραμμάτων ποιότητας που εφαρμόζουν οι εταιρίες που έχουν κερδίσει το βραβείο είναι: σαφήνεια, καθαρότητα, ευελιξία, λεπτομερειακή περιγραφή στόχων και διαδικασιών, άριστη επικοινωνία, καθολική συμμετοχή, ορθολογικός σχεδιασμός κυρίως σε μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βάση και ύπαρξη επιθετικών και αμυντικών στόχων βελτίωσης της ποιότητας. Περισσότερο όμως από όλα υπάρχει και σαφής και εκφρασμένη δήλωση και βούληση δέσμευσης της Ανώτατης Διοίκησης στο σύνολο της πορείας του προγράμματος ποιοτικής βελτίωσης.



Τυπικά τα προγράμματα βελτίωσης των νικητών βασίζονται στις παρακάτω τέσσερις κατηγορίες ενεργειών βελτίωσης της ποιότητας:

- Ενέργειες που αφορούν τη λειτουργία και το ρόλο της Ανώτατης Διοίκησης
- Ενέργειες που αφορούν την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη
- Ενέργειες που αφορούν την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού σε όλες τις φάσεις του προγράμματος
- Ενέργειες που αφορούν την εκπαίδευση.

Ειδικότερα, τα 10 κριτήρια του βραβείου Deming με τα αντίστοιχα υποκριτήρια τους, περιγράφονται στον παρακάτω Πίνακα.

Όπως φαίνεται, τα κριτήρια του βραβείου Deming περικλείουν όλες τις επιχειρησιακές λειτουργίες και έτσι για να επιτύχει μια εταιρεία τη διάκριση αυτή θα πρέπει να επιδεικνύει αριστεία σε όλους του τομείς λειτουργίας της.

Πίνακας Κριτηρίων και Υποκριτηρίων του Deming		
Κριτήρια		Υποκριτήρια
1	Πολιτικές	Διαχείριση, Ποιότητα και ποιοτικός έλεγχος (επιχειρηματικές πρακτικές)
		Μέθοδοι για εγκαθίδρυση πολιτικών
		Καταλληλότητα και συνοχή των πολιτικών
		Χρήση στατιστικών μεθόδων
		Έλεγχοι των πολιτικών και των επιτευγμάτων τους
		Η σχέση τους με τα μακροχρόνια και τα βραχυχρόνια πλάνα
2	Οργάνωση και Λειτουργίες	Διαύγεια εξουσίας και ευθύνης
		Καταλληλότητα της εξουσίας
		Δια-τμηματική συνεργασία
		Δραστηριότητες της επιτροπής
		Χρησιμοποίηση προσωπικού
		Χρησιμοποίηση των κύκλων ποιότητας
		Διάγνωση ποιοτικού ελέγχου /διαχείρισης ποιότητας
3	Εκπαίδευση και Διάχυση της Γνώσης	Εκπαιδευτικά πλάνα και αποτελέσματα
		Συνείδηση της ποιότητας, του τρόπου διαχείρισης της και κατανόηση της διοίκησης ποιότητας
		Εκπαίδευση σε έννοιες και μεθόδους στατιστικής, καθώς και ο βαθμός διάδοσης τους
		Κατανόηση των αποτελεσμάτων
		Εκπαίδευση των σχετιζόμενων με την εταιρία επιχειρήσεων
		Δραστηριότητες κύκλων ποιότητας
		Προτάσεις του συστήματος βελτίωσης και η κατάσταση του
4	Συλλογή και χρήση των πληροφοριών	Συλλογή εξωτερικών πληροφοριών
		Διατμηματική επικοινωνία
		Ταχύτητα της επικοινωνίας

5	Ανάλυση	Επιλογή των σημαντικότερων θεμάτων και θεμάτων βελτίωσης
		Καταλληλότητα των μεθόδων ανάλυσης
		Χρήση στατιστικών μεθόδων
		Σύνδεση με τεχνολογία, την σχετική με τον κλάδο
		Χρήση των αποτελεσμάτων της ανάλυσης
		Αναληφθείσα δράση στις προτάσεις βελτίωσης
6	Τυποποίηση	Σύστημα προτύπων
		Μέθοδοι εγκαθίδρυσης, επανεξέτασης και κατάργησης προτύπων
		Πραγματική απόδοση στην εγκαθίδρυση, επανεξέταση και κατάργηση προτύπων
		Περιεχόμενα των προτύπων
		Χρήση στατιστικών μεθόδων και εννοιών όπως π.χ. διαγράμματα ελέγχου
		Συμβολή δραστηριοτήτων κύκλων ποιότητας
		Κατάσταση δραστηριοτήτων διαχείρισης /ελέγχου ποιότητας
7	Έλεγχος και Διαχείριση	Συστήματα διαχείρισης ποιότητας και άλλα σχετικά θέματα (κόστος, διανομή)
		Σημεία και στοιχεία ελέγχου
		Χρήση στατιστικών μεθόδων και εννοιών όπως πχ διαγράμματα ελέγχου
		Συμβολή δραστηριοτήτων κύκλων ποιότητας
		Κατάσταση δραστηριοτήτων διαχείρισης / ελέγχου ποιότητας
8	Διασφάλιση Ποιότητας	Μέθοδοι ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών
		Προληπτικές δραστηριότητες για την ασφάλεια και αξιοπιστία του προϊόντος
		Βαθμός ικανοποίησης του πελάτη
		Σχεδιασμός, ανάλυση, έλεγχος και βελτίωση διαδικασιών
		Δυνατότητες διαδικασίας
		Εγκατάσταση και επιθεώρηση
		Διαχείριση διευκολύνσεων, πωλήσεων, προμηθειών, υπηρεσιών
		Σύστημα διαχείρισης ποιότητας και η διάγνωση του
		Χρήση στατιστικών μεθόδων
		Αξιολόγηση και έλεγχος ποιότητας
		Κατάσταση του συστήματος διασφάλισης ποιότητας
9	Επιρροές	Μέτρηση των επιρροών
		Μετρήσιμες επιρροές όπως ποιότητα, υπηρεσία, παράδοση, κόστος, κέρδος, ασφάλεια και περιβάλλον
		Μη μετρήσιμες επιρροές
		Συμμόρφωση της πραγματικής επίδοσης με τις σχεδιασμένες επιρροές

10	Μελλοντικά πλάνα	Πλήρης κατανόηση της υφιστάμενης κατάστασης
		Μετρήσεις για την επίλυση προβλημάτων από ελαττώματα
		Μελλοντικά σχέδια προώθησης
		Σχέση μεταξύ μελλοντικών πλάνων και μακροχρόνιων πλάνων

Πίνακας 1.5. Τα 10 κριτήρια του βραβείου Deming με τα υποκριτήρια τους

### 3.2. Το Αμερικανικό βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige (MBNQA)

Το MBNQA είναι ένα ετήσιο βραβείο που εστιάζει ολόκληρη τη φιλοσοφία του στην ικανοποίηση του πελάτη, την ανταγωνιστικότητα και στα επιχειρησιακά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Το MBNQA θεωρεί ότι η ηγεσία αναλαμβάνει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες (διαχείριση ανθρώπινων πόρων, πολιτική και στρατηγική, διαχείριση διαδικασιών, διαχείριση πόρων) με σκοπό την επίτευξη άριστων ποιοτικών αποτελεσμάτων και απόλυτη ικανοποίηση των πελατών. Το βραβείο κάνει δύο υποθέσεις:

- η ηγεσία της ανώτατης διοίκησης είναι η βασική κινητήρια δύναμη του οργανισμού και
- ο βασικός στόχος της διαδικασίας ποιότητας είναι η παροχή συνεχώς βελτιωμένης ποιότητας και περισσότερης αξίας στους πελάτες.

Τα κριτήρια για το βραβείο Baldrige έχουν διαδραματίσει έναν σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων που θέτονται από το Κογκρέσο. Τώρα, πλέον, γίνονται αποδεκτά ευρέως, όχι μόνο στις Ηνωμένες Πολιτείες αλλά και σε όλο τον κόσμο, ως πρότυπο για την τελειότητα απόδοσης. Τα κριτήρια σχεδιάζονται για να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους και εστιάζουν σε δύο στόχους:

- Τη βελτίωση της αξίας προς τον πελάτη
- Τη βελτίωση της συνολικής απόδοσης της επιχείρησης

Το βραβείο δεν δίνεται για συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Τρία βραβεία μπορούν να δοθούν ετησίως σε κάθε μια από τις παρακάτω κατηγορίες επιχειρήσεων:

- Κατασκευές
- Υπηρεσίες
- Μικρές επιχειρήσεις
- Εκπαίδευση
- Υγειονομική Περίθαλψη

### 3.2.1. Κριτήρια του βραβείου

Τα κριτήρια Επιχειρηματικής Αριστείας του βραβείου Baldrige είναι ένα πλαίσιο που οποιοσδήποτε οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει για να βελτιώσει τη συνολική του απόδοση. Τα κριτήρια βράβευσης χωρίζονται σε επτά κατηγορίες:

**Ηγεσία.** Εξετάζει πώς τα ανώτερα στελέχη καθοδηγούν την επιχείρηση και πώς η επιχείρηση εφαρμόζει την κοινωνική της πολιτική

**Στρατηγικός σχεδιασμός.** Εξετάζει πώς η επιχείρηση θέτει τις στρατηγικές της κατευθύνσεις και ποια σχέδια δράσης ακολουθεί.

**Εστίαση στον πελάτη και την αγορά.** Εξετάζει πώς η επιχείρηση διαχειρίζεται τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών και της αγοράς.

**Πληροφορίες και ανάλυση.** Το κριτήριο αυτό εξετάζει τη διαχείριση, την αποτελεσματική χρήση και την ανάλυση των στοιχείων και των πληροφοριών έτσι ώστε να υποστηρίζουν τις βασικές διαδικασίες και το σύστημα διοίκησης της επιχείρησης.

**Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό.** Εξετάζει πώς η επιχείρηση καθιστά ικανό το εργατικό δυναμικό της να αναπτύξει πλήρως τις δυνατότητες του και να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της.

**Διαχείριση διαδικασιών.** Εξετάζει πώς οι βασικές διαδικασίες παραγωγής, παράδοσης και υποστήριξης σχεδιάζονται, ρυθμίζονται, και βελτιώνονται μέσα στην επιχείρηση.

**Τα επιχειρησιακά αποτελέσματα.** Εξετάζει την απόδοση και τη βελτίωση της επιχείρησης σε βασικές επιχειρησιακές περιοχές όπως είναι:

- η ικανοποίηση των πελατών,
- η οικονομική απόδοση και το μερίδιο αγοράς,
- το ανθρώπινο δυναμικό,
- η απόδοση προμηθευτών και συνεργατών και
- η απόδοση των λειτουργιών.

Τα παραπάνω κριτήρια υποδιαιρούνται συνολικά σε 28 υποκριτήρια, κάθε ένα από τα οποία εστιάζεται σε μια κύρια απαίτηση του συστήματος ποιότητας. Τα κριτήρια αξιολόγησης για την κατάκτηση του βραβείου εξετάζονται, καθορίζονται και αναπροσαρμόζονται με βάση πολύ αυστηρά κριτήρια από στελέχη της βιομηχανίας, της εκάστοτε κυβέρνησης και από ακαδημαϊκούς. Κάθε χρόνο κρίνονται άξιες για το βραβείο μέχρι 3 εταιρίες.

Αναλυτικά τα κριτήρια και τα υποκριτήρια του βραβείου και η αντίστοιχη βαθμολογία που δίνεται σε κάθε ένα από αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.6.

Πίνακας Κριτηρίων και Υποκριτηρίων του MalcolmBaldrigeAward		
Κατηγορίες		Ανώτατοι Βαθμοί
1	<b>Ηγεσία</b>	<b>120</b>
	1.1 Επιχειρησιακή Ηγεσία	80
	1.2 Κοινωνική Ευθύνη και Υπευθυνότητα	40
2	<b>Στρατηγικός Σχεδιασμός</b>	<b>85</b>
	2.1 Διαμόρφωση Στρατηγικής	40
	2.2 Ανάπτυξη Στρατηγικής	45
3	<b>Εστίαση στον Πελάτη και στην Αγορά</b>	<b>85</b>
	3.1 Γνώση του Πελάτη και της Αγοράς	40
	3.2 Ανάπτυξη Σχέσεων και Ικανοποίηση του Πελάτη	45
4	<b>Πληροφόρηση και Ανάλυση</b>	<b>90</b>
	4.1 Μέτρηση και Ανάλυση της Επιχειρησιακής Απόδοσης	50
	4.2 Διαχείριση Πληροφοριών	40
5	<b>Εστίαση στο Ανθρώπινο Δυναμικό</b>	<b>85</b>
	5.1 Συστήματα Εργασίας	35
	5.2 Εκπαίδευση, Επιμόρφωση και Ανάπτυξη Εργαζομένων	25
	5.3 Ευημερία και Ικανοποίηση Εργαζομένων	25
6	<b>Διαχείριση Διαδικασιών</b>	<b>85</b>
	6.1 Διαδικασίες Προϊόντων και Υπηρεσιών	45
	6.2 Επιχειρησιακές Διαδικασίες	25
7	<b>Επιχειρησιακά Αποτελέσματα</b>	<b>450</b>
	7.1 Αποτελέσματα Σχετικά με τον Πελάτη	125
	7.2 Αποτελέσματα Σχετικά με τα Οικονομικά και την Αγορά	125
	7.3 Αποτελέσματα Σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό	80
<b>Σύνολο Βαθμών</b>		<b>1000</b>

Πίνακας 1.6. Τα κριτήρια και τα υποκριτήρια του βραβείου και η αντίστοιχη βαθμολογία

### 3.3 Το μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας EFQM

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award, EQA) είναι το σημαντικότερο και πιο διαδεδομένο βραβείο Επιχειρηματικής Αριστείας στην Ευρώπη. Δεν αποτελεί μια πρωτοβουλία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως θα περίμενε κανείς, αλλά μια ιδέα ορισμένων επιχειρήσεων που για την υλοποίησή του δημιούργησαν το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Διαχείρισης της Ποιότητας (European Foundation of Quality Management, EFQM).

#### 3.3.1 Ιστορικό του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM

Ο οργανισμός EFQM ιδρύθηκε το 1988 από τους προέδρους δεκατεσσάρων από τις μεγαλύτερες εταιρείες της Ευρώπης: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer, Volkswagen. Βασικότερη αιτία δημιουργίας αυτού του ισχυρού δικτύου μανάτζμεντ, το οποίο σήμερα αριθμεί πάνω από 800 εταιρείες, ήταν η ανάγκη να αναπτυχθεί ένα ευρωπαϊκό πρότυπο για τη βελτίωση της ποιότητας, ακολουθώντας τις γενικές κατευθύνσεις του Αμερικανικού Βραβείου (Malcom Baldrige National Quality Award MBNQA) και του Ιαπωνικού (Deming Prize). Η εφαρμογή των δύο αυτών βραβείων από το 1987 και το 1951 αντίστοιχα, είχε αποδεδειγμένα θετικά αποτελέσματα στις επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος σε αυτά.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο για την Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM Excellence Model), δημιουργήθηκε για πρώτη φορά το 1991, κυρίως ως ένα πλαίσιο εφαρμογής της διαδικασίας αυτοαξιολόγησης, αποτελώντας συγχρόνως τη βάση για την αξιολόγηση των διαγωνιζόμενων στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA) του οποίου ο διαγωνισμός έγινε για πρώτη φορά το 1992. Στα βραβεία, συμπεριλήφθηκε αυτό του Δημόσιου Τομέα το 1995, αυτό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά και αυτό των λειτουργικών μονάδων το 1996. Τέλος, το 2001 δημιουργήθηκαν τα επίπεδα αριστείας που διεύρυναν σημαντικά το φάσμα των επιχειρήσεων που θα μπορούσαν να ωφεληθούν από το μοντέλο της επιχειρηματικής αριστείας.

Το μοντέλο αποτελεί την πρώτη πρόταση πρακτικής Ποιότητας στην Ευρώπη, που αναφέρεται σε όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Διαιρείται σε προϋποθέσεις (enablers) και σε αποτελέσματα (results).

Οι προϋποθέσεις αποτελούν τις δραστηριότητες της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα «η ικανοποίηση των πελατών», «η ικανοποίηση των ανθρώπων», «η επίδραση στην κοινωνία», επιτυγχάνονται μέσω της «ηγεσίας», «της πολιτικής και στρατηγικής», «της διοίκησης προσωπικού», «των πόρων» και των «διαδικασιών» και τελικά καθίσταται εφικτή η τελειότητα στα «επιχειρηματικά αποτελέσματα».

Παρόλο που δημιουργήθηκε αρχικά στα πλαίσια των αιτήσεων για το Βραβείο EQA, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούσαν το Μοντέλο για την αυτοαξιολόγηση τους και την ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας.

Το Μοντέλο EFQM βασίζεται στις παρακάτω έννοιες, οι οποίες όμως δεν είναι δεσμευτικές, αλλά αλλάζουν, καθώς αναπτύσσεται ο οργανισμός.

Αυτές, αποτελούν και τις **8 βασικές αρχές της Επιχειρηματικής Αριστείας** :

✓ **Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.** Η τελειότητα εξαρτάται από την ικανοποίηση των υπαλλήλων, των πελατών, των προμηθευτών, της κοινωνίας και αυτών που ενδιαφέρονται για τη χρηματοοικονομική κατάσταση της εταιρείας, η οποία επέρχεται μέσα από τα αποτελέσματα που πραγματοποιεί η επιχείρηση.

✓ **Επικέντρωση στον πελάτη.** Η επικέντρωση στις ανάγκες των πελατών είναι καθοριστική, για την αφοσίωσή τους και τη διατήρηση του μεριδίου της αγοράς.

✓ **Ηγεσία και σταθερότητα σκοπού.** Η δέσμευση της ηγεσίας με πράξεις για την επιδίωξη της τελειότητας, εμπνέει σαφήνεια και σταθερότητα σκοπού μέσα στον οργανισμό και δημιουργείται κατάλληλο κλίμα για την επίτευξή της.

✓ **Διοίκηση με βάση τα δεδομένα και τις διαδικασίες.** Προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία του οργανισμού είναι η κατανόηση των επιμέρους διαδικασιών και η διοίκηση και ο σχεδιασμός βελτιώσεων με βάση αξιόπιστες πληροφορίες για τις αντιλήψεις των συμφεροντούχων.

✓ **Ανάπτυξη και εμπλοκή ανθρώπινου δυναμικού.** Η αξιοποίηση του συνόλου του δυναμικού των υπαλλήλων, επιτυγχάνεται με την ένδειξη εμπιστοσύνης και την υποστήριξή τους για την ανάληψη πρωτοβουλιών.

✓ **Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση.** Η δημιουργία μιας κουλτούρας που είναι σύμφωνη με τις αρχές της μάθησης, της καινοτομίας και της διαρκούς βελτίωσης, και η ανάπτυξη καναλιών ανταλλαγής γνώσεων συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού.

✓ **Δημιουργία συνεργασιών.** Η ύπαρξη έμπιστων συνεργατών είναι χρήσιμη για την αμοιβαία ανταλλαγή γνώσεων και υποστήριξη της οργανωσιακής λειτουργίας και απόδοσης.

✓ **Κοινωνική ευθύνη.** Οι μακροχρόνιοι στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται πιο ολοκληρωμένα, όταν γίνονται σεβαστές οι αντιλήψεις και οι κανονισμοί της κοινωνίας.

### 3.3.2 Τα κριτήρια του Μοντέλου και η βαρύτητά τους

Το μοντέλο περιλαμβάνει 9 κριτήρια, από τα οποία τα 5 πρώτα ανήκουν στην ομάδα των προϋποθέσεων (enablers) και τα 4 τελευταία στην ομάδα των αποτελεσμάτων (results). Οι προϋποθέσεις, αντιστοιχούν στις ενέργειες του οργανισμού για να επιτευχθούν τα αποτελέσματα. Κάθε κριτήριο, αποτελείται από υποκριτήρια για τα οποία παρατίθενται επιπλέον σημεία για την καθοδήγηση του οργανισμού σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις κατά την εφαρμογή του μοντέλου, αλλά και τη διευκόλυνση του αξιολογητή στην εργασία του.

Παρόλα αυτά, σημειώνουμε ότι η λίστα των σημείων αυτών δεν είναι εξαντλητική αλλά ούτε και υποχρεωτική. Ανάλογα με το είδος και τις ανάγκες του οργανισμού ενδέχεται να υπάρχουν διαφοροποιήσεις.

Σε κάθε κριτήριο αντιστοιχεί και ένας συντελεστής βαρύτητας ανάλογα με τη σημαντικότητά του για την πορεία προς την επιχειρηματική τελειότητα, όπως αυτοί τέθηκαν από τον EFQM.

Τόσο οι προϋποθέσεις όσο και τα αποτελέσματα συγκεντρώνουν το 50% της βαθμολογίας ώστε συνολικά το άθροισμά τους να είναι το 100%.

Τα κριτήρια και η βαρύτητά τους, παριστάνονται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 1.6. Τα κριτήρια και η βαρύτητά τους.

### 3.3.3 Ανάλυση κριτηρίων και υποκριτηρίων

#### Προϋποθέσεις (Συντελεστής Βαρύτητας:50%)

Βάρη κριτηρίων			
Κριτήριο	Βαρύτητα %	Αριθμός Κριτηρίων	Βαρύτητα Κριτηρίου
<b>ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ</b>			
1. Ηγεσία	10	6	Ίση
2. Πολιτική & Στρατηγική	8	5	Ίση
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	9	5	Ίση
4. Ποροι	9	5	Ίση
5. Διαδικασίες	14	5	Ίση

Σχήμα 1.7. Τα κριτήρια και η βαρύτητά τους.



## **Κριτήριο 1**

### **Ηγεσία (Συντελεστής Βαρύτητας:10%)**

Εξετάζει πως η ηγεσία: αναπτύσσει και διευκολύνει την επίτευξη της αποστολής και του οράματος, δημιουργεί τις αξίες που απαιτούνται για μακροπρόθεσμη επιτυχία και τις εφαρμόζει μέσω κατάλληλων ενεργειών και συμπεριφοράς και κατά πόσο συμμετέχει ενεργά για την διασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται και εφαρμόζεται.

#### **Υποκριτήριο 1a**

Η ηγεσία αναπτύσσει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και είναι παράδειγμα προς μίμηση προάγοντας μια κουλτούρα τελειότητας.

#### **Υποκριτήριο 1b**

Η ηγεσία συμμετέχει ενεργά για τη διασφάλιση ότι το σύστημα διοίκησης του οργανισμού αναπτύσσεται, εφαρμόζεται και βελτιώνεται συνεχώς.

#### **Υποκριτήριο 1c**

Η ηγεσία σχετίζεται με τους πελάτες, τους συνεργάτες και αντιπροσώπους της κοινωνίας.

#### **Υποκριτήριο 1d**

Η ηγεσία προωθεί μια κουλτούρα τελειότητας στο προσωπικό του οργανισμού.

#### **Υποκριτήριο 1e**

Η ηγεσία αναγνωρίζει και προσπαθεί για την αλλαγή στον οργανισμό.

#### **Υποκριτήριο 1f**

Η ηγεσία έχει εμπλοκή με πελάτες και προμηθευτές.

## **Κριτήριο 2**

### **Πολιτική και στρατηγική (Συντελεστής Βαρύτητας: 8%)**

Εξετάζει πως ο οργανισμός εφαρμόζει την αποστολή και το όραμα του βάσει των αναγκών των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό και την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται.

Επίσης, πως η στρατηγική και η πολιτική υποστηρίζονται με τη βοήθεια κατάλληλων πολιτικών, σχεδίων, στόχων και διαδικασιών.

#### **Υποκριτήριο 2a**

Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων με τον οργανισμό (τωρινών και δυνητικών).

#### **Υποκριτήριο 2b**

Η πολιτική και η στρατηγική βασίζονται σε πληροφορίες από τη μέτρηση της απόδοσης, την έρευνα και τις ενέργειες εκμάθησης.

#### **Υποκριτήριο 2c**

Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και βελτιώνονται.

#### **Υποκριτήριο 2d**

Η πολιτική και η στρατηγική μεταδίδονται και εφαρμόζονται μέσω κατάλληλων διαδικασιών.

**Υποκριτήριο 2e**

Γνωστοποιούνται σε όλους μέσα στον οργανισμό και υλοποιούνται.

**Κριτήριο 3**

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Συντελεστής Βαρύτητας: 9%)**

Εξετάζει πως ο οργανισμός διαχειρίζεται, αναπτύσσει και εκμεταλλεύεται τη γνώση και τις δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού του, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο και πως προάγει την ισότητα, τη συμμετοχή και την ανάληψη πρωτοβουλιών από το ανθρώπινο δυναμικό.

Επίσης, εξετάζει το σύστημα επικοινωνίας, αναγνώρισης και ανταμοιβής και πως αυτά παρακινούν το προσωπικό και το δεσμεύουν ώστε να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και τις γνώσεις του για το καλό του οργανισμού.

**Υποκριτήριο 3a**

Οι πόροι του ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται, διαχειρίζονται και βελτιώνονται.

**Υποκριτήριο 3b**

Οι γνώσεις και οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται, αναπτύσσονται και διατηρούνται.

**Υποκριτήριο 3c**

Το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει και αναλαμβάνει ευθύνες.

**Υποκριτήριο 3d**

Το ανθρώπινο δυναμικό έχει διάλογο με τον οργανισμό.

**Υποκριτήριο 3e**

Οι προσπάθειες του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

**Κριτήριο 4**

**Πόροι και συνεργασίες (Συντελεστής Βαρύτητας: 9%)**

Εξετάζει πως ο οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται τους εξωτερικούς του συνεργάτες, τους προμηθευτές και τους διαθέσιμους πόρους ώστε να υποστηρίξει την πολιτική και τη στρατηγική και την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών του.

Επίσης, εξετάζει κατά πόσο ο σχεδιασμός αυτός λαμβάνει υπόψη τις σταθμισμένες, τωρινές και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, της κοινωνίας και του περιβάλλοντος.

**Υποκριτήριο 4a**

Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των εξωτερικών συνεργατών.

**Υποκριτήριο 4b**

Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των οικονομικών.

**Υποκριτήριο 4c**

Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και των υλικών.

**Υποκριτήριο 4d**

Υπάρχει σύστημα διαχείρισης της τεχνολογίας.

**Υποκριτήριο 4e**

Υπάρχει σύστημα διαχείρισης των πληροφοριών και γνώσεων.

### Κριτήριο 5

#### Διαδικασίες (Συντελεστής Βαρύτητας: 14%)

Εξετάζει πως ο οργανισμός σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες του ώστε να ικανοποιήσει πλήρως τους πελάτες του και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό.

#### Υποκριτήριο 5a

Υπάρχει συστηματικός σχεδιασμός και διαχείριση των διαδικασιών.

#### Υποκριτήριο 5b

Οι διαδικασίες βελτιώνονται όποτε χρειάζεται ώστε να ικανοποιήσουν πλήρως τους πελάτες και τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους με τον οργανισμό.

#### Υποκριτήριο 5c

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες σχεδιάζονται και αναπτύσσονται βάσει των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών.

#### Υποκριτήριο 5d

Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες παράγονται και παραδίδονται με κατάλληλο τρόπο.

#### Υποκριτήριο 5e

Οι σχέσεις με τους πελάτες διαχειρίζονται και βελτιώνονται.

### Αποτελέσματα (Συντελεστής Βαρύτητας:50%)

Βάρη κριτηρίων			
Κριτήριο	Βαρύτητα %	Αριθμός Κριτηρίων	Βαρύτητα Κριτηρίου
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b>	50		
6. Ικανοποίηση Πελατών	20	2	6(α)=75% 6(β)=25%
7. Ικανοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού	9	2	7(α)=75% 7(β)=25%
8. Επιπτώσεις στην Κοινωνία	6	2	8(α)= 25% 8(β)= 75%
9. Επιχειρησιακά Αποτελέσματα	15	2	Ίση

Σχήμα 1.8. Τα κριτήρια και η βαρύτητά τους.

## **Κριτήριο 6**

### **Ικανοποίηση πελατών (Συντελεστής Βαρύτητας: 20%)**

Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με τους εξωτερικούς πελάτες. Είναι το κριτήριο με το μεγαλύτερο συντελεστή βαρύτητας.

Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

#### **Υποκριτήριο 6a**

Αντιλήψεις πελατών για τον οργανισμό όπως αυτά προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες πελατών, από ομάδες εστίασης, από επιδόσεις πωλητών, φιλοφρονήματα και παράπονα. Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ικανοποίηση πελατών, καταναλωτική πίστη)

#### **Υποκριτήριο 6b**

Εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού ώστε να προβλέπονται και οι αντιλήψεις των εξωτερικών πελατών. Δείκτες απόδοσης (π.χ. αριθμός παραπόνων, πλήθος ελαττωματικών)

## **Κριτήριο 7**

### **Ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού (Συντελεστής Βαρύτητας: 9%)**

Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με το προσωπικό του.

Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

#### **Υποκριτήριο 7a**

Αντιλήψεις του προσωπικού για τον οργανισμό όπως αυτές προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες, ομάδες εστίασης, συνεντεύξεις, δομημένες αξιολογήσεις. Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ικανοποίηση ανθρώπινου δυναμικού)

#### **Υποκριτήριο 7b**

Εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού ώστε να προβλέπονται και οι αντιλήψεις του. Δείκτες απόδοσης (π.χ. ποσοστό απουσιών, παραιτήσεων, ταχύτητα εξυπηρέτησης)

## **Κριτήριο 8**

### **Κοινωνικά αποτελέσματα (Συντελεστής Βαρύτητας: 6%)**

Αφορά στο τι πετυχαίνει ο οργανισμός σχετικά με το τοπικό, εθνικό και διεθνές κοινωνικό περιβάλλον του. Είναι το κριτήριο με το μικρότερο συντελεστή βαρύτητας.

Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

#### **Υποκριτήριο 8a**

Αντιλήψεις της κοινωνίας για τον οργανισμό όπως αυτές προκύπτουν για παράδειγμα από έρευνες, αναφορές, δημόσιες συγκεντρώσεις, δημόσιους αντιπροσώπους, κυβερνητικές αρχές. Μέτρηση της αντίληψης (π.χ. ηθική συμπεριφορά, παροχές φιλανθρωπίας, χορηγίες)

#### **Υποκριτήριο 8b**

Εσωτερική παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού με σκοπό τη βελτίωση και την πρόβλεψη των αντιλήψεων της κοινωνίας. Δείκτες απόδοσης (π.χ. πλήθος ατυχημάτων, ποσοστό ανακυκλώσιμων προϊόντων)

## Κριτήριο 9

### Επιχειρησιακά αποτελέσματα (Συντελεστής Βαρύτητας: 15%)

Εξετάζει τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός σε σχέση με σημαντικά στοιχεία για την πολιτική και τη στρατηγική του.

Ειδικότερα περιλαμβάνει τα αποτελέσματα μετρήσεων που είναι σχετικά με:

#### Υποκριτήριο 9a

Την απόδοση της επιχείρησης σε βασικές περιοχές χρηματοοικονομικές ή μη όπως π.χ. είναι οι πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς. Κρίσιμα αποτελέσματα αποδοτικότητας (π.χ. πωλήσεις, περιθώριο κέρδους)

#### Υποκριτήριο 9b

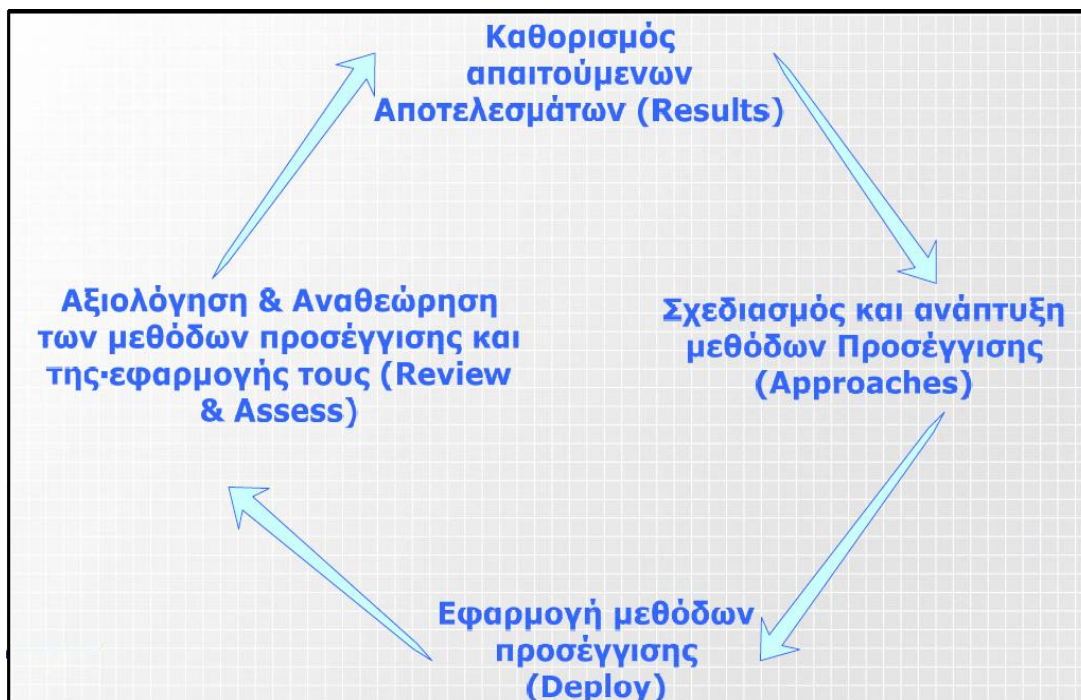
Λειτουργικούς δείκτες που παρακολουθούν τα βασικά αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης, τα οποία περιγράφηκαν στο Υποκριτήριο 1, με σκοπό την πρόβλεψη βελτιώσεων, όπως π.χ. ποσοστό ελαττωμάτων, στοιχεία ισολογισμού, βαθμός καινοτομίας, προσβασιμότητα στις πληροφορίες και γνώσεις. Κρίσιμοι δείκτες αποδοτικότητας (π.χ. παραγωγικότητα, απόδοση προμηθευτών).

### 3.3.4. Η λογική RADAR

Αποτελεί «την καρδιά» του μοντέλου EFQM. Τα αρχικά R.A.D.A.R. αντιστοιχούν στα εξής στοιχεία:

- **Results** (Αποτελέσματα)
- **Approach** (Προσέγγιση)
- **Deployment** (Εξάπλωση)
- **Assessment** (Αξιολόγηση)
- **Review** (Ανασκόπηση)

Η λογική του μοντέλου προσομοιάζεται με αυτή του κύκλου του Deming (“Plan-Do-Check-Act”) σύμφωνα με τον οποίο προηγείται ο σχεδιασμός δράσης, ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδίου, η επιθεώρηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής και τέλος η ανασκόπηση για τη δημιουργία προτάσεων βελτίωσης.



Σχήμα 1.10. Η λογική RADAR

### 3.3.5. Η κάρτα R.A.D.A.R.

Χρησιμοποιείται και από τους αξιολογητές του EFQM κατά την αξιολόγηση των αιτήσεων. Τα στοιχεία «Αξιολόγηση» και «Ανασκόπηση» εφαρμόζονται για κάθε ένα Υποκριτήριο της ομάδας των Προϋποθέσεων, ενώ το στοιχείο «Αποτελέσματα» για κάθε ένα κριτήριο της ομάδας των Αποτελεσμάτων.

**Η Προσέγγιση (“Approach”)** αφορά τα σχέδια δράσης του οργανισμού και τους λόγους για τους οποίους επιλέγονται αυτά τα σχέδια. Η προσέγγιση κρίνεται ως προς το αν είναι *εμπεριστατωμένη* (“sound”) και *ενοποιημένη* (“integrated”). *Εμπεριστατωμένη* είναι η προσέγγιση η οποία απευθύνεται σε όλες τις διαστάσεις του υποκριτηρίου και περιλαμβάνει διαδικασίες οι οποίες επικεντρώνονται στα συμφέροντα των εμπλεκομένων.

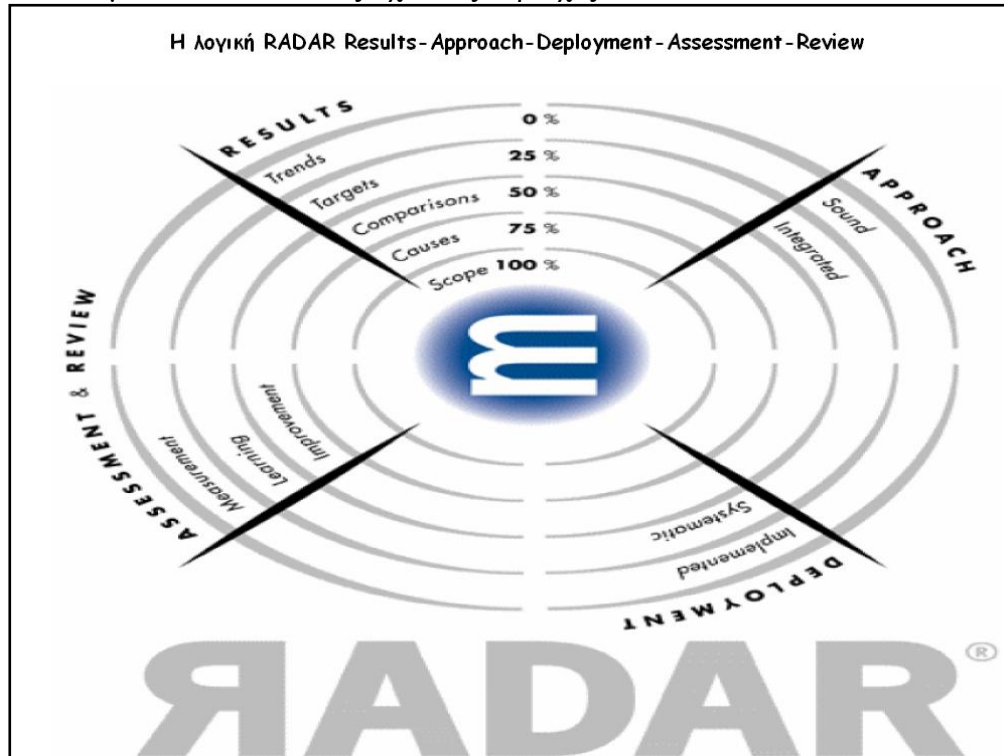
*Ενοποιημένη* είναι αντίστοιχα, όταν ο βαθμός στον οποίο υποστηρίζει την πολιτική και στρατηγική αλλά και συνδέεται με άλλες προσεγγίσεις, είναι ικανοποιητικός.

**Η εξάπλωση (“Deployment”)** αναφέρεται στην εξάπλωση της προσέγγισης, δηλαδή όσων αναφέρονται στο σχέδιο δράσης. Εξετάζεται αν και κατά πόσο εφαρμόστηκε η προσέγγιση σε όλα τα σχετιζόμενα τμήματα και περιοχές του οργανισμού (“implemented”) και η εφαρμογή έγινε με συστηματικό και δομημένο τρόπο (“systematic”).

**Η αξιολόγηση και ανασκόπηση (“Assessment and Review”)** δεν είναι παρά η επιθεώρηση των ενεργειών εφαρμογής της προσέγγισης και ο σχεδιασμός και η ιεράρχηση δράσης προς βελτίωση.

Σε ένα οργανισμό του οποίου η λειτουργία θεωρείται ότι πλησιάζει την τελειότητα η επιθεώρηση θα είναι αντικείμενο μέτρησης (“measurement”), οι δραστηριότητες που σχετίζονται με επιμόρφωση, ενημέρωση της επιχείρησης όπως π.χ. “benchmarking”, αλλά και οι κάθε είδους έλεγχοι χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστούν οι καλύτερες πρακτικές και ευκαιρίες βελτίωσης (“learning”), οι οποίες και πραγματοποιούνται (“improvement”).

**Τα αποτελέσματα (“Results”)** είναι ότι επιτεύχθηκε κατά τη λειτουργία του οργανισμού. Οι τάσεις (“trends”) συγκρίνουν δεδομένα αποτελεσμάτων κατά το πέρασμα του χρόνου. Μία θετική τάση δείχνει γενική βελτίωση στο χρόνο. Οι στόχοι (“targets”) αναφέρονται στους εσωτερικούς στόχους του οργανισμού. Οι συγκρίσεις (“comparisons”) αναφέρονται σε συγκρίσεις με εξωτερικούς οργανισμούς. Οι αιτίες (“causes”) αναφέρονται στο βαθμό που τα αποτελέσματα προκύπτουν ως η συνέπεια μίας ή πολλών συγκεκριμένων προσεγγίσεων. Η εμβέλεια (“scope”) δείχνει αν τα αποτελέσματα καλύπτουν τις σχετικές περιοχές.



Σχήμα 1.9. Η κάρτα RADAR

### 3.4. Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EQA)

#### 3.4.1. Περιγραφή του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (European Quality Award)

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας αποτελεί το κορυφαίο επίπεδο αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας. Αφορά κυρίως μεγάλους οργανισμούς που επιτυγχάνουν πολύ υψηλά επίπεδα ποιότητας. Παρόλα αυτά, στο βραβείο μπορούν να λάβουν μέρος όλες οι επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθός και τον τομέα δράσης τους.

Για αυτό το λόγο υπάρχουν χωριστές κατηγορίες για τους μεγάλους οργανισμούς, για επιχειρησιακές μονάδες, για οργανισμούς του δημοσίου τομέα και για μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στο Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας θα αναφερθούμε αναλυτικά στη συνέχεια.

Είναι το υψηλότερο επίπεδο επιχειρηματικής αριστείας. Αποτελεί ένα αυστηρό και απαιτητικό διαγωνισμό, σχεδιασμένο για οργανισμούς ή επιχειρησιακές μονάδες, οι οποίοι θεωρούνται εθνικά ή ευρωπαϊκά πρότυπα οργανισμών και διαθέτουν πενταετές τουλάχιστον ιστορικό συνεχούς βελτίωσης.

Οι συμμετέχοντες οργανισμοί έχουν διενεργήσει αυτοαξιολόγηση με βάση το μοντέλο EFQM περισσότερες από μία φορές και έχουν συγκεντρώσει τουλάχιστον 450 βαθμούς σε κλίμακα βαθμολογίας 0-1000.

Το EQA βασίζεται στο μοντέλο EFQM, το οποίο χρησιμοποιείται ως βάση και για άλλα εθνικά και τοπικά βραβεία ποιότητας.

#### 3.4.2. Διαδικασία συμμετοχής

Οι υποψήφιοι συντάσσουν και υποβάλλουν στους αξιολογητές μία λεπτομερή έκθεση αυτοαξιολόγησης 75 σελίδων και μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα με βάση το μοντέλο EFQM.

Η ομάδα αξιολόγησης συγκροτείται από ανεξάρτητους αξιολογητές του βραβείου, οι οποίοι είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι. Συμμετέχουν στη διαδικασία εθελοντικά και χωρίς πληρωμή και είναι ανώτατα διοικητικά στελέχη προερχόμενα από διάφορες χώρες και βιομηχανίες. Ο αριθμός των αξιολογητών κυμαίνεται από 4-8 ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα του οργανισμού. Εάν η έκθεση αυτοαξιολόγησης πετύχει βαθμολογία ανώτερη του ορίου που έχει θέσει η Επιτροπή Βραβείων, τότε η ομάδα των αξιολογητών θα επισκεφτεί τον οργανισμό για περισσότερο από μια εβδομάδα, έτσι ώστε να επιβεβαιωθούν με ανεξάρτητες αποδείξεις όλα όσα αναφέρονται στην έκθεση και να επαληθευτεί η βαθμολογία. Η ίδια ομάδα μετά την πραγματοποίηση της επιτόπιας επίσκεψης συντάσσει ένα “feedbackreport” το οποίο και καταθέτει σε ειδική επιτροπή, η οποία αποφασίζει και τα επίπεδα αναγνώρισης για τους υποψηφίους.

Οι συμμετέχοντες μπορούν να αναγνωριστούν ως:

☛ **Finalists:** το οποίο δηλώνει ένα υψηλό βαθμό τελειότητας στη διοίκηση ποιότητας και συστηματική επιδίωξη της συνεχούς βελτίωσης.

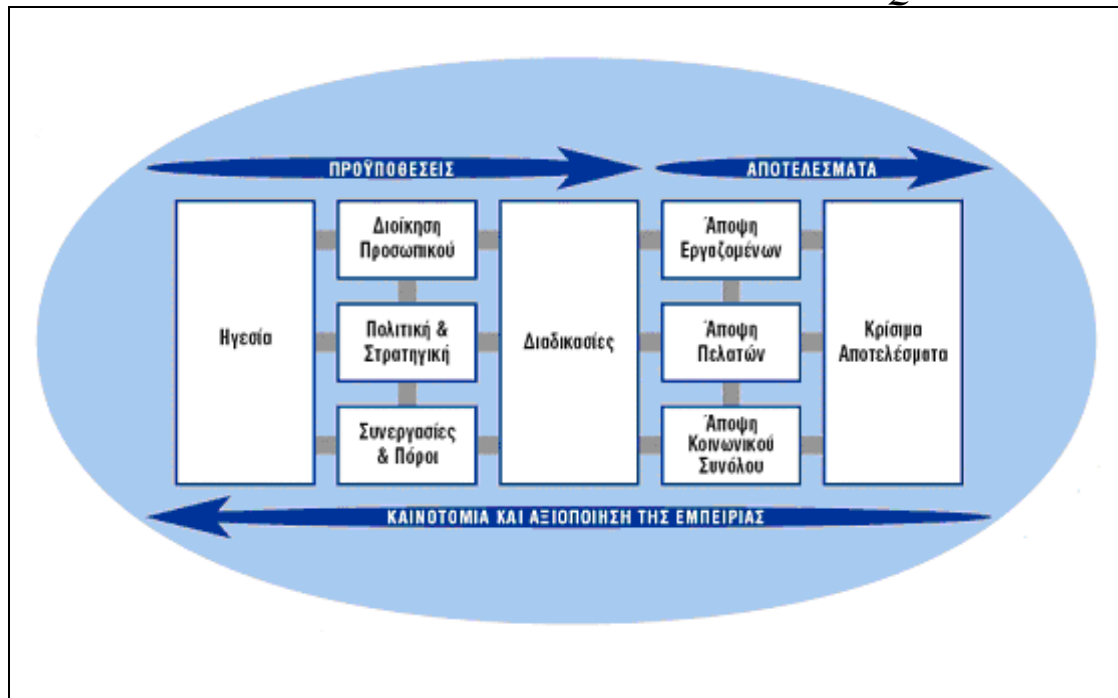
☛ **PrizeWinners:** δηλαδή οργανισμοί, οι οποίοι υπερέχουν σε κάποια βασική έννοια επιχειρηματικής τελειότητας. Τέτοιες βασικές έννοιες, είναι για παράδειγμα η ηγεσία και συνέπεια σκοπού, η επικέντρωση στον πελάτη, η ενσωματωμένη κοινωνική ευθύνη, η ανάπτυξη και ενδυνάμωση του προσωπικού, ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα.

☛ **Awardwinners:** είναι εξέχοντες οργανισμοί τιμώμενοι με την ανώτατη διάκριση και θεωρούμενοι ως πρότυποι (“rolemodels”).

Για την καλύτερη κατανόηση του βραβείου ακολουθεί περιγραφή του μοντέλου EFQM, στο οποίο και βασίζεται, όπως επίσης και περιγραφή του όρου αυτοαξιολόγησης, που τόσο συχνά έχει αναφερθεί κατά την περιγραφή των επιπέδων αριστείας, τόσο γενικά όσο και στα πλαίσια του μοντέλου.



**ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ EFQM**



**Σχήμα 1.11 Το μοντέλο EFQM**

**3.4.3 Φορέας Διαχείρισης-Οργανωτική Δομή**

Φορέας Διαχείρισης του Βραβείου είναι ο οργανισμός EFQM, ο οποίος έχει έδρα στις Βρυξέλλες και τα μέλη και οι συνεργάτες του βρίσκονται σε κάθε γεωγραφική περιοχή της υφηλίου. Κύρια αποστολή του είναι η παροχή βοήθειας στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις για να βελτιώσουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους μέσω της αποτελεσματικής χρήσης πρακτικών μάνατζμεντ (EFQM, 2003). Το EFQM είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός που διαχειρίζεται και διευθύνει το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EuropeanQualityAward, EQA). Σήμερα το EFQM περιλαμβάνει πάνω από 800 οργανισμούς σε 50 χώρες σε όλο τον κόσμο. Πρόκειται τόσο για μεγάλες όσο και για μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις. Το δίκτυο, επίσης, περιλαμβάνει ακαδημαϊκά ιδρύματα, ερευνητικά κέντρα, συμβούλους και εθνικούς οργανισμούς προώθησης της ποιότητας.

Το EFQM εκπροσωπείται από Οργανισμούς ως Εθνικοί Εταίροι ή Συνεργάτες (NationalPartnerOrganisations), σε 25 Ευρωπαϊκές χώρες. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν την άδεια της χρήσης πληροφοριών, προϊόντων ή υπηρεσιών που έχουν σχέση με το EFQM ExcellenceModel. Το EFQM συνεργάζεται στενά με τους οργανισμούς αυτούς για την προώθηση της αριστείας στην Ευρώπη και τη δημιουργία ενός ενημερωμένου δικτύου υπηρεσιών και υποστήριξης για όλες τις επιχειρήσεις.

Η αποστολή και το όραμα του ιδρύματος συνοψίζονται στα παρακάτω:

- **Αποστολή** του EFQM είναι να αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την αριστεία στους οργανισμούς της Ευρώπης
- **Όραμα** είναι η πρωτοκαθεδρία των ευρωπαϊκών οργανισμών σε όλο τον κόσμο.

Με τη βοήθεια του Ιδρύματος, κυρίως μέσω του παραδείγματος των μελών του, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στην Ευρώπη αποδέχονται ότι το Μοντέλο Αριστείας EFQM είναι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό μέσο διαχείρισης προς την κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας.

Τα οφέλη αφορούν τόσο την ίδια την επιχείρηση, εξασφαλίζοντας μακροχρόνια επιτυχία, ευημερία των μετόχων και των εργαζομένων, όσο και τους πελάτες και κατ' επέκταση ολόκληρη την κοινωνία.

#### 3.4.4 Δικαίωμα και Διαδικασία Συμμετοχής

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο ποιότητας είναι ανοικτό σε όλες τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οι οποίες ανήκουν στις παρακάτω κατηγορίες :

- Μεγάλοι οργανισμοί και επιχειρηματικές μονάδες
- Λειτουργικές μονάδες επιχειρήσεων
- Οργανισμοί δημοσίου τομέα
- Ανεξάρτητες μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις που είναι θυγατρικές μεγαλύτερων οργανισμών

Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε και τα διαφορετικά επίπεδα αναγνώρισης της επιχειρηματικής αριστείας του μοντέλου. Το Σχέδιο για τα Επίπεδα Αναγνώρισης της Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM δημιουργήθηκε για να αναγνωρίζεται έμπρακτα η πρόοδος των οργανισμών σε κάθε βήμα τους προς την αριστεία.

Ορισμένοι από αυτούς που μόλις ξεκινούν, ζητούν απλές και πρακτικές μεθόδους, ενώ κάποιοι άλλοι οργανισμοί που βρίσκονται σε ώριμο στάδιο της αριστείας, ζητούν πιο προχωρημένα προϊόντα και υπηρεσίες για να τους οδηγήσουν σε ακόμη υψηλότερα επίπεδα. Οι οργανισμοί δηλώνουν συμμετοχή σε όποιο επίπεδο πιστεύουν ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στα υπάρχοντα δεδομένα. Το Σχέδιο υλοποιείται τόσο από το EFQM όσο και από τους Εθνικούς Συνεργάτες αυτού, έτσι ώστε να είναι δυνατή η αίτηση και η συμμετοχή του κάθε οργανισμού στη γλώσσα της χώρας από την οποία προέρχεται.

Όλα τα επίπεδα περιλαμβάνουν τη διαδικασία αξιολόγησης με τα κριτήρια του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model).

### 3.4.5 Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία

Το επίπεδο αυτό δημιουργήθηκε για τους οργανισμούς που κάνουν τα πρώτα τους βήματα σε θέματα ποιότητας. Δίνεται έμφαση στο να βοηθηθούν οι οργανισμοί να συνειδητοποιήσουν το επίπεδο της απόδοσης στο οποίο βρίσκονται και να καθορίσουν τις προτεραιότητες για τη βελτίωση τους.

Το επίπεδο βασίζεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει **δύο στάδια**:

- **1ο Στάδιο:** Οι οργανισμοί πραγματοποιούν αυτοαξιολόγηση η οποία είναι βασισμένη στα 9 κριτήρια του Μοντέλου Αριστείας EFQM. Η χρησιμοποίηση των κριτηρίων θα βοηθήσει στην ανάδειξη μιας ξεκάθαρης εικόνας της απόδοσης των οργανισμών απέναντι στα προγράμματα ποιότητας οργανισμών-προτύπων. Το τελικό πόρισμα της αυτοαξιολόγησης θα φέρει στην επιφάνεια τα σημεία εκείνα που επιδέχονται βελτίωση.
- **2ο Στάδιο:** Οι οργανισμοί καλούνται να αποδείξουν ότι εφάρμοσαν τις κατάλληλες βελτιωτικές ενέργειες. Η επιβεβαίωση γίνεται από εξωτερικούς αξιολογητές οι οποίοι αποφασίζουν τελικά αν θα απονεύμουν τον τίτλο της Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία. Ο τίτλος αυτός χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για διαφημιστικούς λόγους.

Πρόκειται για το χαμηλότερο επίπεδο, το οποίο είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς ή επιχειρήσεις που βρίσκονται στο ξεκίνημα της πορείας τους προς την επιχειρηματική αριστεία. Η συμμετοχή στη διαδικασία για την απόκτηση του τίτλου εκτός από την επιβεβαίωση της προόδου σε τρίτους, με τη χρησιμοποίηση του ανάλογου εμβλήματος σε διαφημιστικές και εμπορικές προσπάθειες, δίνει επίσης τη δυνατότητα στον οργανισμό να κατανοήσει το τωρινό επίπεδό του και να θέσει προτεραιότητες βελτίωσης. Η εμπειρία από τη χρησιμοποίηση του μοντέλου EFQM, με απλουστευμένο τρόπο ώστε να είναι εφικτή, και η αξιολόγηση από έμπειρους αξιολογητές συμβάλλουν προς αυτήν την κατεύθυνση.

### 3.4.6 Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία

Βασίζεται στο πλήρες Μοντέλο Αριστείας, περιλαμβάνει δηλαδή και τα 30 περίπου υποκριτήρια. Προσφέρει στους συμμετέχοντες οργανισμούς, τα προνόμια μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης των δυνατών σημείων τους αλλά και αυτών που επιδέχονται βελτίωση. Αναγνωρίζει τις επιτυχημένες προσπάθειες προς την κατεύθυνση της επιχειρηματικής αριστείας. Απαιτεί πιο σύντομο έγγραφο αίτησης συμμετοχής από το EQA. Τροποποιημένη είναι επίσης και η διαδικασία αξιολόγησης. Η έκθεση αυτοαξιολόγησης έχει και αυτή μικρότερη έκταση αφού περιορίζεται στις 52 σελίδες. Η βαθμολόγηση γίνεται σύμφωνα με το σύστημα R.A.D.A.R. και κυμαίνεται από 0 ως και 1000 βαθμούς. Για να χαρακτηριστεί ένας οργανισμός με τον τίτλο «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία», πρέπει να συγκεντρώσει τουλάχιστον 400 βαθμούς. Σε περίπτωση που δεν συγκεντρώσει την απαιτούμενη βαθμολογία, οι αξιολογητές κρίνουν το κατά πόσο μπορεί να αποδοθεί ο αμέσως «κατώτερος» τίτλος, «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία». Η επιβράβευση του τίτλου της Αναγνώρισης είναι η απόδειξη ότι ο οργανισμός βρίσκεται σε ένα ικανοποιητικό στάδιο ποιότητας και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα πολύ καλό διαφημιστικό μέσο.

### 3.5 Αυτοαξιολόγηση

#### 3.5.1 Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα αυξημένο ενδιαφέρον από τις επιχειρήσεις για την αυτοαξιολόγηση, ιδίως μετά την εγκαθίδρυση δύο βραβείων ποιότητας, του MalcolmBaldridgeQualityAward (MBNQA) το 1987 και του EuropeanQualityAward (EQA) το 1991 και των άλλων τοπικών και εθνικών βραβείων, που δημιουργήθηκαν στη συνέχεια.

Η συμμετοχή σε παρόμοιους διαγωνισμούς εκφράζει την ανάγκη για τη βέλτιστη λειτουργία των διαδικασιών, προκειμένου να παρέχονται προϊόντα και υπηρεσίες σύμφωνα με τις προσδοκίες των πελατών και να δημιουργείται κατ' αυτόν τον τρόπο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι των άλλων που ανήκουν στον ίδιο κλάδο. Η εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων της λειτουργίας της επιχείρησης υποδεικνύει πιθανές βελτιώσεις για την επιβίωση και διάκρισή της.

Παρακολουθώντας εξελικτικά την πορεία της έννοιας του ελέγχου ποιότητας παρατηρείται η διεύρυνσή της από τον έλεγχο προϊόντων, στον έλεγχο των διαδικασιών και τελικά στον έλεγχο συστημάτων. Στην τελευταία μορφή του ελέγχου αναφέρεται και η αυτοαξιολόγηση (“self-assessment”). Αποτελεί μία διευρυμένη επιθεώρηση και εκτίμηση της προόδου όλων των λειτουργιών και των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής μονάδας. «Ο όρος αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται από πρόσωπα της ίδιας της επιχείρησης και όχι από τρίτους» .

**Αντικειμενικός σκοπός της αυτοαξιολόγησης** είναι ο εντοπισμός των στοιχείων που επιδέχονται βελτίωση σε ένα οργανισμό και η λήψη των ανάλογων μέτρων προς αυτή την κατεύθυνση, καθώς επίσης και η διατήρηση εκείνων των στοιχείων, τα οποία ήδη αποδίδουν ικανοποιητικά.

Ως **επιμέρους στόχοι** ανάλογης προσπάθειας μπορούν να θεωρηθούν οι εξής:

- Η εκτίμηση του βαθμού διενέργειας προσπαθειών ποιότητας πριν την εφαρμογή της ΟΠ
- Η δημιουργία μιας βάσης προσανατολισμού στην εταιρεία
- Η σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ προηγούμενων και επόμενων αξιολογήσεων και ο προγραμματισμός βελτιώσεων σε λειτουργίες ή μονάδες /τμήματα της εταιρείας
- Η καλύτερη κατανόηση και μάθηση της ΟΠ και του μοντέλου από τη διοίκηση.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους VanderWiele, Dale, Williams, Kolb, LuzonMoreno, Schmidt, και Wallace εξήχθησαν χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν αυτοαξιολόγηση. Συγκεκριμένα στις περισσότερες περιπτώσεις η αυτοαξιολόγηση είναι επιλογή των ίδιων των επιχειρήσεων και όχι αποτέλεσμα υποχρεωτικών ρυθμίσεων της κυβέρνησης ή των επιχειρήσεων του κλάδου.

Πιο αναλυτικά οι πλέον συνήθεις λόγοι ήταν:

- Η επιδίωξη βελτίωσης
- Η επικέντρωση σε κάποιο μοντέλο Ολικής Ποιότητας με βάση και τα κριτήρια των MBNQA ή EQA
- Η καθοδήγηση της διαδικασίας βελτίωσης
- Η δημιουργία κάποιου κινήτρου για βελτίωση
- Η διοίκηση των εργασιών

### 3.5.2 Διαδικασία Εφαρμογής Αυτοαξιολόγησης

Η αυτοαξιολόγηση γίνεται περισσότερο κατανοητή και πραγματοποιείται με μεγαλύτερη επιτυχία όταν η πολιτική της επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει την αποστολή, το όραμα και τους στόχους, είναι σύμφωνη με τις αρχές της ΔΟΠ. Βασίζεται στη διαρκή βελτίωση, θεμελιώδες στοιχείο της φιλοσοφίας της ΔΟΠ και προϋποθέτει τη δέσμευση της διοίκησης και την ενσωμάτωσή της στο στρατηγικό σχεδιασμό. Πιο αναλυτικά η διαδικασία που ακολουθείται για την εφαρμογή της είναι η εξής:

Αρχικά καταρτίζεται σχέδιο από τη διοίκηση στο οποίο περιγράφεται λεπτομερώς το χρονοδιάγραμμα και οι συνθήκες της αυτοαξιολόγησης (π.χ. μοντέλο που έχει επιλεγεί, πόροι, χρόνος εφαρμογής, επιθεωρήσεις, κλπ), το οποίο και ανακοινώνεται. Ακολουθεί η πραγματοποίηση μετρήσεων και η εξέταση-εκτίμηση των διαδικασιών, των αποτελεσμάτων της επιχείρησης και της απόδοσης της διοίκησης και του προσωπικού. Στη διαδικασία εμπλέκονται όλα τα σχετικά τμήματα αφού έχει προηγηθεί η κατάλληλη εκπαίδευση τους.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, στα οποία παρουσιάζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης, ανακοινώνονται στο προσωπικό και λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη του στρατηγικού σχεδίου. Γίνεται ιεράρχηση προτεραιοτήτων για βελτίωση και προβλέπονται ενέργειες για τη διατήρηση των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Προτεραιότητες τίθενται επειδή ενδέχεται οι προς βελτίωση περιοχές να είναι πολλές σε αριθμό ανάλογα και με τα κριτήρια του μοντέλου. Επιλέγονται εκείνες οι περιοχές που θεωρούνται περισσότερο κρίσιμες (vitalfew) και είναι σύμφωνες με την ανάπτυξη και τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Η ίδια διαδικασία επαναλαμβάνεται κάθε έτος και η διαρκής βελτίωση ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης. Η μέθοδος αξιολόγησης και η πολιτική της εταιρείας τροποποιούνται διαρκώς με βάση τα αποτελέσματα των προηγούμενων αξιολογήσεων. Προκειμένου να ληφθούν επιπλέον ιδέες για τη διαδικασία διαρκούς βελτίωσης κρίνεται σκόπιμη η πραγματοποίηση τακτικών αξιολογήσεων από τρίτους (αξιολογητές εκτός επιχείρησης).

Η αυτοαξιολόγηση δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση και το προσωπικό ως ένας ακόμη έλεγχος με σκοπό την απόδοση ευθυνών. Κάτι τέτοιο άλλωστε όχι μόνο δεν επιδιώκεται αλλά και αντενδείκνυται. Εξάλλου διερευνώνται όχι μόνο οι τυχόν ελλείψεις αλλά και τα πλεονεκτήματα της επιχείρησης. Η απόφαση για την πραγματοποίησή της θα πρέπει να λαμβάνεται με γνώμονα τη βελτίωση-λαμβάνοντας υπόψη την καταλληλότητα ή μη της δεδομένης χρονικής στιγμής- και με βάση αυτό το σκεπτικό να κρίνονται και τα αποτελέσματά της.

### 3.5.3 Η Αυτοαξιολόγηση στο Βραβείο EQA

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM) ορίζει την αυτοαξιολόγηση ως «μία κατανοητή, συστηματική και τακτική επιθεώρηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των αποτελεσμάτων ως προς ένα μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας. Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης επιτρέπει τη διάκριση των δυνατών σημείων και των σημείων που επιδέχονται βελτίωση στον οργανισμό, και τελικά καταλήγει στο σχεδιασμό βελτιωτικής δράσης, η οποία παρακολουθείται για την πρόοδό της».

Το ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας (EQA), το οποίο βασίζεται στο μοντέλο επιχειρηματικής αριστείας του οργανισμού, παρέχει ένα πλαίσιο μέτρησης της συνολικής απόδοσης του οργανισμού και ταυτόχρονα καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων.

Για να πραγματοποιηθεί αξιολόγηση θα πρέπει, σύμφωνα με τις πρακτικές οδηγίες του ίδιου οργανισμού, να υπάρχουν τα εξής στοιχεία:

- Όραμα
- Πολιτική προσανατολισμένη στις αρχές της ΟΠ

Στην πράξη άλλες επιχειρήσεις εφαρμόζουν το μοντέλο προκειμένου να εκπαιδευτούν τα στελέχη της διοίκησης στην υιοθέτηση αλλαγών, σε άλλες η εφαρμογή του είναι απλά πιλοτική, ενώ σε κάποιες έχει επίδραση στη διαμόρφωση της στρατηγικής τους.

Οι οργανισμοί που έχουν υποβάλλει αίτηση και είναι υποψήφιοι για το βραβείο, ακολουθούν τα εξής στάδια:

1. Συλλογή στοιχείων
2. Αξιολόγηση
3. Σχεδιασμός δράσης βελτίωσης

Αξίζει να σημειωθεί ότι στα στάδια αυτά μπορούν να συμμετέχει ένα οποιοδήποτε επίπεδο διοίκησης ή πολλά επίπεδα ανεξάρτητα ή πολλά επίπεδα μαζί.

#### 1. Συλλογή στοιχείων

Έγγραφα:

Η αίτηση για το βραβείο αποτελείται από το πολύ 75 σελίδες, οι οποίες περιλαμβάνουν πληροφορίες για τα 9 κριτήρια. Αυτά τα έγγραφα είναι αντικείμενο αξιολόγησης έμπειρων αξιολογητών. Οι επιλαχούσες επιχειρήσεις στην τελική φάση δέχονται και επίσκεψη (“sitevisit”) στις εγκαταστάσεις τους από τους αξιολογητές για περαιτέρω αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με όσα αναγράφονται στο κείμενο της αίτησης.

Προφόρμες και έντυπα εργασίας:

Καταρτίζονται από πολλές επιχειρήσεις ως βοηθητικά κατά τη συλλογή στοιχείων.

Ομάδες συζήτησης:

Δεν γίνεται επίσημη συλλογή στοιχείων για αξιολόγηση αλλά μια ομάδα αξιολογητών αναφέρει τις πληροφορίες /στοιχεία που με βάση την εμπειρία τους μπορούν να εντοπίσουν στον οργανισμό την ίδια στιγμή που λαμβάνει χώρα και η αξιολόγηση.

Τεχνικές συλλογής στοιχείων:

Είναι για παράδειγμα οι επίσημες ή ανεπίσημες συνεντεύξεις με τη διοίκηση ή το προσωπικό, η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, η εξέταση των εντύπων της εταιρείας, οι πληροφορίες και αντιλήψεις των ίδιων των αξιολογητών.

## 2. Αξιολόγηση

Οι προϋποθέσεις (“enablers”) αξιολογούνται με βάση το βαθμό τελειότητας της προσέγγισης και της εξάπλωσης, ενώ τα αποτελέσματα (“results”) με βάση το βαθμό τελειότητάς τους και το σκοπό τους.

*Διαδικασία αξιολόγησης:*

Ορίζεται μια ομάδα, η οποία αποτελείται από 5 έως 7 αξιολογητές και στην οποία παραδίδονται τα έντυπα των αιτήσεων. Μετά από χωριστή ατομική αξιολόγησή τους, οι αξιολογητές συγκεντρώνονται, ανταλλάσσουν απόψεις και τελικά συμφωνούν σε κοινή βαθμολόγηση κάθε μίας από τις αιτήσεις. Στη συνέχεια επιλέγονται οι επιχειρήσεις που συγκέντρωσαν την υψηλότερη βαθμολογία και πραγματοποιείται επί τόπου επίσκεψη στις εγκαταστάσεις τους για τη συλλογή περαιτέρω αποδεικτικών στοιχείων.

## 3. Σχεδιασμός δράσης βελτίωσης

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σε κάποιες επιχειρήσεις γίνονται γνωστά μόνο στη διοίκηση ώστε να ληφθούν υπόψη στο στρατηγικό σχεδιασμό, ενώ σε άλλες γνωστοποιούνται σε όλο τον οργανισμό. Τα σχέδια βελτίωσης που καταρτίζονται στη συνέχεια άλλοτε αφορούν μεμονωμένες περιπτώσεις, είτε αποτελούν μέρος της διαδικασίας βελτίωσης της ολικής ποιότητας, είτε ενσωματώνονται στο επιχειρηματικό σχέδιο.

Ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί κατά την πραγματοποίηση των οποιονδήποτε βελτιώσεων. Και αυτό γιατί το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας του EFQM προτείνει ένα μεγάλο εύρος παραγόντων για αξιολόγηση, και όπως είναι αναπόφευκτο στο τέλος μιας τέτοιας προσπάθειας θα προκύψουν πολλά σημεία προς βελτίωση. Ιδίως για τις μικρές επιχειρήσεις η λήψη πρωτοβουλιών για την κάλυψη όλων των ελλείψεων, λόγω ύπαρξης περιορισμένων πόρων και δυνατοτήτων, θα οδηγούσε στον αποπροσανατολισμό, τη σπατάλη και τελικά την αποτυχία.

Η εφαρμογή του μοντέλου σε μία ή περισσότερες μονάδες ή σε όλη την επιχείρηση θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις δυνατότητές της. Επιπλέον οι περιοχές προς βελτίωση, κρίνεται σκόπιμο, να ιεραρχούνται με βάση το στάδιο ανάπτυξης και τις ανάγκες της επιχείρησης και την εναρμόνισή τους με το επιχειρηματικό σχέδιο και τους υπάρχοντες πόρους.

Η διαδικασία αυτοαξιολόγησης ενδέχεται να προκαλέσει αντιδράσεις τόσο στη διοίκηση όσο και στο προσωπικό. Συγκεκριμένα είναι πιθανά, συναισθήματα φόβου για τις αλλαγές που συνεπάγεται η νέα φιλοσοφία διοίκησης, για το χειρισμό λεπτών θεμάτων όπως είναι οι προσδοκίες και αντιλήψεις των πελατών και η ικανοποίηση του προσωπικού, για την επάρκεια των πόρων.

Ο φόβος αυτός μπορεί να ερμηνευτεί πιο γενικά και ως φόβος για την ταχύτητα των αλλαγών σε σχέση με τις δυνατότητες της επιχείρησης.

Μπορεί να αντιμετωπιστεί με εκπαίδευση των προσώπων της εταιρείας και με ιεράρχηση των αλλαγών με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο.

Αλλά και αντίστροφα, είναι πιθανό να εκδηλωθούν ανησυχίες για την πραγματοποίηση βελτιώσεων στις υπόλοιπες περιοχές, οι οποίες δεν βρίσκονται στην αρχή των προτεραιοτήτων της επιχείρησης.

Παρόλα αυτά η επικέντρωση των προσπαθειών σε αυτές τις περιοχές, όπου δεν υπάρχει κάποιο σύστημα ποιότητας, θα σήμαινε τη μείωση των δυνατοτήτων για βελτίωση και αυτών και των πιο προσιτών περιοχών.

Αντίθετα, με την ιεράρχησή τους επιτυγχάνεται η σταδιακή βελτίωση και αυξάνονται οι δυνατότητες βελτίωσης και των λιγότερο προσιτών ή δευτερευουσών σε αυτή τη φάση περιοχών. Για αυτό και απαιτείται η δέσμευση και αφοσίωση όλων, στην αντιμετώπιση των κύριων περιπτώσεων .

#### 3.5.4. Μέθοδοι Αυτοαξιολόγησης

- **Προσέγγιση αυτοαξιολόγησης με ανταλλαγή απόψεων σε ομάδες εργασίας (“A workshop approach to self-assessment”).**

Μετά τη συλλογή στοιχείων από την ομάδα διοίκησης πραγματοποιούνται συναντήσεις εργασίας όπου ανταλλάσσονται απόψεις επιδιώκοντας τη συμφωνία. Οι αξιολογητές ενδείκνυται να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι. Είναι επίσης προτιμότερο να προέρχεται μόνο ένας από τους αξιολογητές από το τμήμα που υφίσταται αξιολόγηση, ενώ ο δεύτερος αξιολογητής από κάποιο άλλο ουδέτερο τμήμα.

Πιο αναλυτικά, σε αυτή τη μέθοδο αυτοαξιολόγησης ακολουθούνται τα εξής στάδια: εκπαίδευση, συλλογή στοιχείων, βαθμολόγηση αξιολογητών, συμφωνία για λήψη μέτρων βελτίωσης και επιθεώρηση της προόδου ως προς τα σχέδια δράσης.

- **Προσέγγιση δημιουργίας προτύπου (“A proforma approach to self assessment”)**

Οι προτύποι είναι κάρτες, στις οποίες αναγράφονται τα πλεονεκτήματα, οι περιοχές προς βελτίωση καθώς και αποδεικτικά στοιχεία. Συνήθως είναι τόσες στον αριθμό όσα είναι και τα κριτήρια του μοντέλου. Με βάση τα στοιχεία που παρουσιάζουν αναθεωρείται η στρατηγική της επιχείρησης και καταρτίζονται σχέδια βελτίωσης.

- **Προσέγγιση ερωτηματολογίου (“A questionnaire approach to self assessment”)**

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο για τον εντοπισμό των πλεονεκτημάτων και περιοχών προς βελτίωση χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια με ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής ή απλά μονολεκτικής απάντησης (ναι / όχι).

- **Προσέγγιση με πίνακες (“A matrix approach to self-assessment”):**

Μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε από τη διοίκηση είτε από το προσωπικό της μονάδας στην οποία διεξάγεται η αξιολόγηση. Η κατασκευή τους βασίζεται στη δομή του μοντέλου και η βαθμολόγηση κυμαίνεται στην κλίμακα 0-10. Οι πίνακες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τα μέλη των ομάδων εργασίας, με την προϋπόθεση ότι έχουν ενημερωθεί για τη χρήση των πινάκων και καταλήγουν σε συμφωνία στην βαθμολόγηση.

- **Προσέγγιση της ισότιμης συμμετοχής (“A peer involvement approach to self-assessment”)**

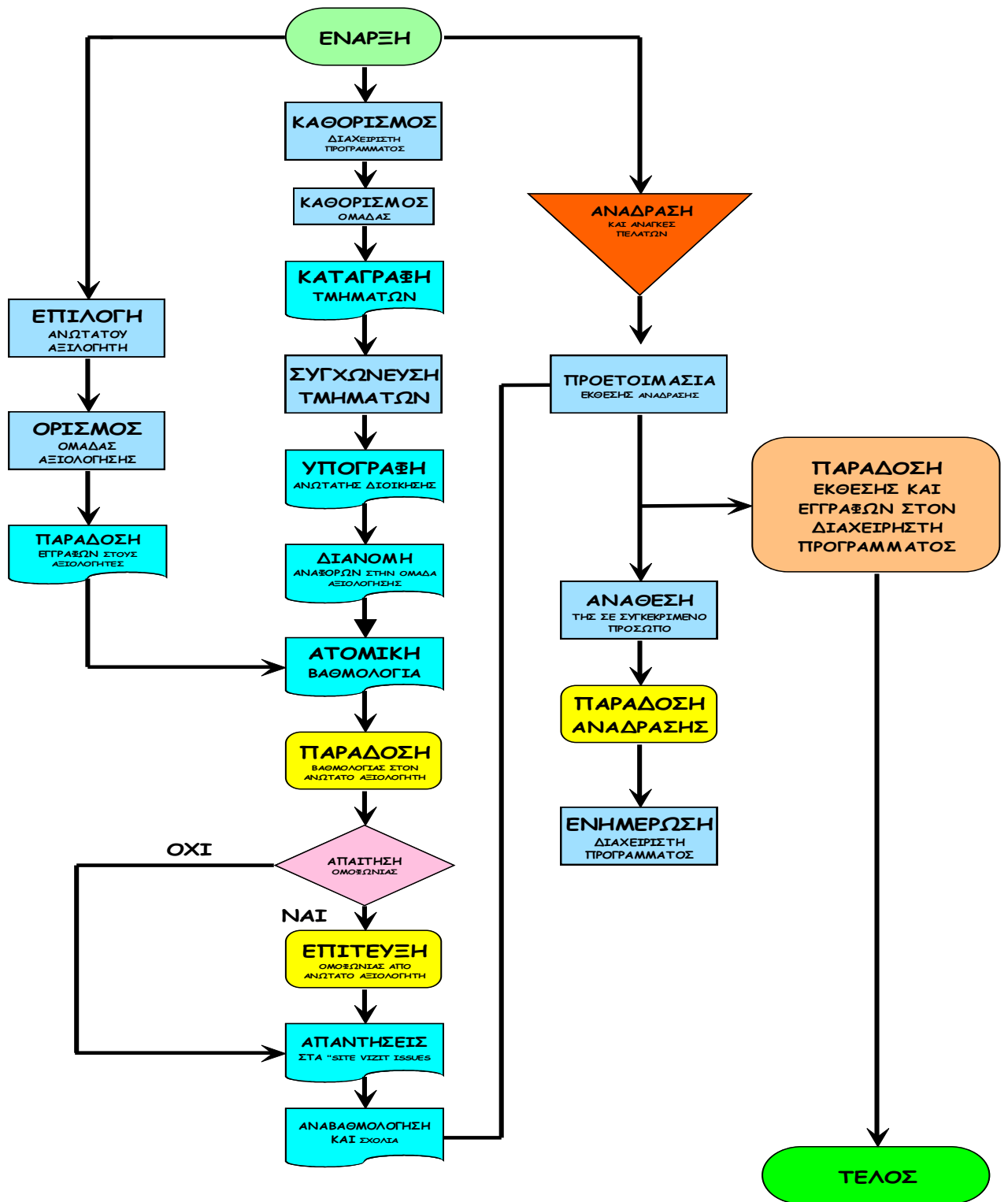
Στην αξιολόγηση συμμετέχουν τόσο το προσωπικό της μονάδας που αξιολογείται, όσο και εκπαιδευμένοι αξιολογητές - μέλη της διοίκησης άλλης μονάδας. Το σχέδιο δράσης θα έχει περίπου ως εξής: αρχική αίτηση επιθεώρησης και ορισμός ομάδας, βαθμολόγηση από την ίδια τη μονάδα και σχεδιασμός, συλλογή στοιχείων με ερωτηματολόγια, συνάντηση αξιολογητών για σύγκριση απόψεων, συνεντεύξεις για επιπλέον στοιχεία, συμφωνία βαθμολόγησης, συζήτηση αποτελεσμάτων προκειμένου να υπάρξει ανάδραση με διοίκηση, και κατάρτιση σχεδίων δράσης, ως μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου.



- **Προσέγγιση συμμετοχής για λήψη βραβείου (“An award simulation approach to self-assessment”)**

Με την αυτοαξιολόγηση δεν πραγματοποιούνται μεμονωμένες μετρήσεις, αλλά αντίθετα επιτυγχάνεται η εφαρμογή διαδικασιών για διαρκή βελτίωση. Για την επιτυχή εφαρμογή της θα πρέπει να υπάρχει εμπλοκή της διοίκησης και του Διευθύνοντος Συμβούλου, να έχει προηγηθεί εκπαίδευση των αξιολογητών αλλά και των υπαλλήλων που πρόκειται να πάρουν μέρος στην αξιολόγηση, η αξιολόγηση να αρχίσει από το επίπεδο της διοίκησης, όπως επίσης και να έχει προκαθοριστεί πού και πώς πρόκειται να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Στο παρακάτω σχήμα περιγράφεται η μέθοδος:



Σχήμα 1.12 Το διάγραμμα ενεργειών της αυτοαξιολόγησης

### 3.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του βραβείου EQA

#### 3.6.1 Πλεονεκτήματα

Το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας του EFQM αποτελείται από 9 κριτήρια, τα οποία αντιπροσωπεύουν εισροές (π.χ. όραμα ηγεσίας, πόροι, πληροφορίες, προσωπικό, προσδοκίες συμφεροντούχων), διαδικασίες (π.χ. διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός στρατηγικής, διοίκηση διαδικασιών), και εκροές (π.χ. ικανοποίηση πελατών, επίδραση στην κοινωνία, χρηματοοικονομικά αποτελέσματα).

Περιλαμβάνει με άλλα λόγια διαφορετικές συνιστώσες όχι μόνο του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι τελευταίες μάλιστα, ενώ είναι δύσκολο να ληφθούν υπόψη σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση χωρίς την εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου, επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα, συνεπώς και την επιβίωση, της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι για παράδειγμα οι προσδοκίες των πελατών, οι αντιδράσεις της κοινωνίας, οι νομοθετικές ή άλλες ρυθμίσεις.

Το μοντέλο παρέχει μία συστηματική μέθοδο παρακολούθησης αυτών των παραγόντων και βελτιστοποίησης της λειτουργίας και απόδοσης της επιχείρησης.

Εκτός από το γεγονός ότι το μοντέλο εμπεριέχει τους κυριότερους παράγοντες για την επιχειρηματική αριστεία, εισάγει και την αυτοαξιολόγηση, η οποία αποτελεί και το σημαντικότερο πλεονέκτημα από την εφαρμογή του μοντέλου. Με την αυτοαξιολόγηση ενισχύεται η συμμετοχή όλων, η ομαδική εργασία, η διοίκηση των διαδικασιών, οι μετρήσεις, οι επιθεωρήσεις, ο σχεδιασμός στρατηγικής. Η αυτοαξιολόγηση είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. Σταδιακά η επιχειρηματική αριστεία ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Τα **πλεονεκτήματα** από τη χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου για τη διενέργεια αξιολόγησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής :

- Σε αντίθεση με τα πρότυπα καλύπτει όλες τις πτυχές και κάθε μορφή επιχείρησης.
- Διαπιστώνονται οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος.
- Χρησιμεύει ως διαγνωστικό εργαλείο της επιχειρησιακής «υγείας».
- Εστιάζει στα μετρήσιμα αποτελέσματα και άρα στην ορατή βελτίωση.
- Παρέχεται εκπαίδευση για τη χρήση του μοντέλου.
- Επιτρέπει τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.
- Η επαναλαμβανόμενη σε χρόνια βάση χρήση του, μπορεί να αποδώσει αποτελέσματα σύγκρισης μέσα στην ίδια την επιχείρηση
- Διευκολύνει την ανάπτυξη διαδικασιών ολικής βελτίωσης σε κάθε οργανισμό καθώς διαθέτει απλή σε κατανόηση μορφή και επικεντρώνεται στα αποτελέσματα.

Παρακάτω, καταγράφονται απόψεις για τα πλεονεκτήματα του βραβείου EQA:

#### **1. Είναι ευρύτερο από τα πρότυπα πιστοποίησης**

Η ποιότητα στα προϊόντα και τις διαδικασίες μπορεί να εξασφαλίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, τουλάχιστον όσον αφορά την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, αλλά και την επιβίωση και διάκρισή της στον κλάδο που ανήκει. Σε αντίθεση με τα πρότυπα συστημάτων διασφάλισης ποιότητας

όπως είναι π.χ. αυτά της σειράς ISO 9000, τα οποία περιορίζονται στην επιθεώρηση των διεργασιών, το βραβείο περιλαμβάνει ευρύτερα θέματα.

Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το βραβείο, υποθέτει ότι τα αποτελέσματα είναι συνέπεια διαφόρων αλληλοσυσχετιζόμενων διαδικασιών και ενεργειών των υπαλλήλων και της διοίκησης. Περιλαμβάνει τα θεμελιώδη στοιχεία που συγκροτούν τη φιλοσοφία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), χωρίς όμως να υποδεικνύει συγκεκριμένες μεθόδους, εργαλεία, ή πρακτικές. Αναγνωρίζοντας ότι υπάρχει αιτιώδης σχέση ανάμεσα στις προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα, δίνει έμφαση στην εμπλοκή της διοίκησης για τη δημιουργία των κατάλληλων δομών, όπως επίσης και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και το σχεδιασμό, ώστε να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι.

## **2. Καθιερώνει την πρακτική της αυτοαξιολόγησης και της μέτρησης**

Οι αιτούντες έχουν υποχρεωτικά διενεργήσει αυτοαξιολόγηση σύμφωνα με το μοντέλο EFQM. Η αυτοαξιολόγηση βασίζεται σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε υποθέσεις. Τα δεδομένα αυτά είναι τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα είναι τα κριτήρια του μοντέλου, οι εσωτερικές ικανότητες της επιχείρησης και η γνώση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά. Με τη διενέργεια περιοδικών αξιολογήσεων, καθίσταται δυνατή και η παρακολούθηση της προόδου της επιχειρήσεως.

## **3. Συμβάλλει στη δημιουργία μιας κουλτούρας διαρκούς βελτίωσης**

Αποτέλεσμα μιας επιτυχούς αυτοαξιολόγησης είναι η κατάρτιση μακροχρόνιων σχεδίων δράσης και η δέσμευση του προσωπικού και της διοίκησης για την εφαρμογή αλλαγών και την επίτευξη βελτιώσεων. Οι στόχοι των σχεδίων δράσης θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις προτεραιότητες της επιχείρησης. Οι ενέργειες εφαρμογής τους και οι επιπτώσεις τους θα πρέπει επίσης να επιθεωρούνται.

## **4. Προωθεί την ενσωμάτωση πρωτοβουλιών ποιότητας στις λειτουργίες της επιχείρησης.**

Η φιλοσοφία του μοντέλου και τα στοιχεία που αυτό περιλαμβάνει είναι σύμφωνα με τις αρχές της ΔΟΠ. Η επιχείρηση εξωθείται στην ανάληψη πρωτοβουλιών για τη βελτίωση περιοχών, το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την ποιοτική λειτουργία της επιχείρησης και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

## **5. Βοηθά στη συνολική θεώρηση των λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης και όχι στις μεμονωμένες μετρήσεις.**

Τα αποτελέσματα είναι συνέπεια αλληλοσυσχετιζόμενων παραγόντων, γεγονός που αποτελεί τη φιλοσοφία του μοντέλου, και που ίσως δεν ήταν ορατό ή δεν εφαρμοζόταν από την επιχείρηση πριν από τη συμμετοχή στη διαδικασία του βραβείου.

## **6. Η αξιολόγηση από έμπειρους αξιολογητές στα πλαίσια του ευρέως διαδεδομένου μοντέλου EFQM επιτρέπουν την εκτίμηση της προόδου της λειτουργίας της επιχείρησης από ένα αξιόπιστο οργανισμό. (EFQM, “Levels of Excellence, European Quality Award”, 2003)**

Οι συμμετέχοντες λαμβάνουν ανάδραση από τους αξιολογητές με τα δυνατά σημεία και τα σημεία προς βελτίωση της επιχείρησης. Οι αξιολογητές είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, διενεργούν την αξιολόγηση εθελοντικά και είναι διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων προερχόμενα από διάφορες χώρες.

**7. Η ευρεία χρήση του μοντέλου (περισσότεροι από 20000 οργανισμοί στην Ευρώπη), καθιστούν δυνατή τη σύγκριση με άλλους οργανισμούς και την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λειτουργία του συγκεκριμένου οργανισμού.**

**(EFQM, “Levels of Excellence, European Quality Award”, 2003)**

Σε όλους τους υποψήφιους δίνεται φυλλάδιο με πρόσφατους συμμετέχοντες για τη διάδοση καλών πρακτικών. Οι νικητές του βραβείου θεωρούνται πρότυπα (“rolemodels”) για τους άλλους οργανισμούς.

**8. Οι νικητές του βραβείου αποκτούν εθνική και διεθνή καλή φήμη και αναγνώριση από την κοινωνία.**

**(EFQM, “Levels of Excellence, European Quality Award”, 2003)**

Σε συνδυασμό με την τελετή βράβευσης πραγματοποιούνται δημοσιεύσεις σε τοπικές και εθνικές εφημερίδες, ενώ οι νικητές μπορούν να χρησιμοποιούν το σήμα αναγνώρισης από τον EFQM στις εμπορικές και διαφημιστικές τους δραστηριότητες.

**9. Το μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το βραβείο, χρησιμοποιείται ως πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων**

Σύμφωνα με το EFQM «η σύγκριση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων θα πρέπει να προκαλέσει την ανάλυση και το σχεδιασμό για την επίτευξη βελτιώσεων» (EFQM 2001). Παρολαυτά τα κριτήρια που αναφέρονται στην πολιτική και στρατηγική δεν ελέγχουν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής αλλά μόνο κατά πόσο μπορούν να ενσωματωθούν σ’ αυτήν πλευρές της ΔΟΠ. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 19 επιλεγμένους οργανισμούς, οι οποίοι διέθεταν περισσότερους από 500 υπαλλήλους, είχαν αναπτύξει λειτουργικά και στρατηγικά σχέδια, και είχαν κάνει χρήση του μοντέλου (EFQM2001) κατά τη συμμετοχή τους σε εθνικά βραβεία ποιότητας, αποδείχτηκε ότι είχαν χρησιμοποιήσει πράγματι το βραβείο ως πλαίσιο για τη λήψη στρατηγικών και λειτουργικών αποφάσεων. Σημειώνεται ότι η έρευνα βασίστηκε σε δεδομένα από συνεντεύξεις, συλλογή πληροφοριών για τους οργανισμούς και εθνογραφία (περισσότερο από 2 χρόνια). Σύμφωνα με τα συμπεράσματα της έρευνας γινόταν χρήση του μοντέλου ως πλαίσιο για λειτουργικά ζητήματα. Για παράδειγμα η εισαγωγή μιας νέας δραστηριότητας όπως ήταν τα πρότυπα ISO 9000 μπορούσε να ενσωματωθεί πάνω στο πλαίσιο με βάση δεδομένες προτεραιότητες και βαθμολογία. Επιπλέον το μοντέλο ήταν η βάση των αξιολογήσεων και μετρήσεων των επιπτώσεων των αλλαγών στις δραστηριότητες της διοίκησης του οργανισμού. Η συμβολή του ήταν σημαντική στην ανεύρεση των αιτιών που οδήγησαν σε συγκεκριμένες επιπτώσεις. Τέλος, τα ήδη υπάρχοντα σχέδια ενσωματώνονταν στο μοντέλο, γεγονός που διευκόλυνε τη διενέργεια μετρήσεων.

### 3.6.2 Μειονεκτήματα

**1. Ένα από τα βασικά εμπόδια για τη συμμετοχή στη διαδικασία για το βραβείο είναι ότι απαιτεί την αφιέρωση χρόνου και πόρων, και τη δέσμευση του προσωπικού και της διοίκησης.**

Η οικονομική επένδυση και η επένδυση χρόνου του προσωπικού και της διοίκησης για την προετοιμασία της έκθεσης και την ανάληψη πρωτοβουλιών ποιότητας δεν είναι εύκολα πραγματοποιήσιμες ιδίως από τις μικρές επιχειρήσεις. Επιπλέον, άλλοι ανασταλτικοί παράγοντες μπορεί να είναι ο φόβος για τη αυτοαξιολόγηση, η έλλειψη εκπαιδευμένων αξιολογητών, η αβεβαιότητα για το πώς είναι δυνατή η ενσωμάτωση του βραβείου στα προϋπάρχοντα σχέδια της επιχείρησης, η έλλειψη της δέσμευσης για τη χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης προς βελτίωση.

**2. Σημαντική επίσης παρατήρηση είναι ότι οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στη διαδικασία για το βραβείο ενδέχεται να εστιάσουν την προσοχή τους στην επιβράβευση και όχι στην αυτοαξιολόγηση και την προσπάθεια για βελτίωση.**

Συχνά η αυτοαξιολόγηση διενεργείται με αμυντική διάθεση από την πλευρά της επιχείρησης να παρουσιάσει τις δραστηριότητες στους διαφόρους τομείς έτσι ώστε να υπερτονίζονται τα δυνατά σημεία και να καλύπτονται οι τυχόν ελλείψεις. Η έκθεση αυτοαξιολόγησης σε αυτήν την περίπτωση ενδέχεται να παρεκκλίνει από την πραγματικότητα, γεγονός όμως που ίσως αποκαλυφθεί εν μέρει στην επιτόπια επίσκεψη των αξιολογητών για τη συλλογή επιπλέον αντικειμενικών στοιχείων. Αλλά και το ίδιο το προσωπικό της επιχείρησης φοβούμενο για τυχόν δυσμενείς επιπτώσεις λόγω μη επαρκούς απόδοσης της εργασίας του είναι πιθανό να αποκρύψει ή να αλλοιώσει στοιχεία κατά την ενημέρωση της διοίκησης.

**3. Μπορούν να σημειωθούν κάποιες ελλείψεις ως προς διαστάσεις που θα μπορούσε επιπλέον να περιλαμβάνει το μοντέλο στο οποίο βασίζεται το βραβείο, όπως π.χ. καινοτομία, στρατηγική τοποθέτηση, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ.**

**4. Το μοντέλο αναθεωρείται κάθε δύο χρόνια και, κατά συνέπεια, το διάστημα που μεσολαβεί ανάμεσα σε δύο αναθεωρήσεις το μοντέλο κατά τη χρήση του ίσως να μην καλύπτει απόλυτα όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής δραστηριότητας με βάση και τις ανάγκες της αγοράς.**

**5. Έχουν επίσης υποστηριχτεί κατηγορίες ότι η εφαρμογή του μοντέλου υποστηρίζει την ανάληψη περισσότερο πρωτοβουλιών ποιότητας από ότι δίνει έμφαση στα αποτελέσματα.**

Τέλος, έχουν παρατηρηθεί και αποτυχημένες προσπάθειες επιχειρήσεων που υιοθέτησαν το μοντέλο αλλά δεν σημείωσαν εμφανή πρόοδο.

## 4. Τα συστήματα διασφάλισης Ποιότητας

**ΟΙΣΟ** είναι ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organisation for Standardization). Έχει μέλη τις περισσότερες χώρες του κόσμου (138), διαμέσου των Εθνικών τους Οργανισμών Τυποποίησης και αποστολή του είναι η έκδοση προτύπων (standards). Μέλος του ISO είναι ο Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης (ΕΛΟΤ).

Τα διεθνή πρότυπα δεν έχουν από τη φύση τους υποχρεωτικό χαρακτήρα. Συνήθως τα πρότυπα «επιβάλλονται» από τις δυνάμεις της αγοράς.

Η σειρά **ISO 9000** είναι πρότυπα που εκδόθηκαν από το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης το 1987 τα οποία αναθεωρήθηκαν το 1994 και το 2000 και αφορούν τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί ένα Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας μιας επιχείρησης, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων ή των παρεχόμενων υπηρεσιών από αυτήν.

Τα βασικά πρότυπα ISO 9000 της αναθεώρησης του 1994 τα οποία ήταν σε ισχύ έως το Δεκέμβριο του 2003 είναι τα κάτωθι:

- **ISO 9001:1994** : (Σχεδιασμός, Ανάπτυξη, Παραγωγή, Εγκατάσταση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση)
- **ISO 9002:1994** : (Παραγωγή, Εγκατάσταση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση)
- **ISO 9003:1994** : (Τελική Επιθεώρηση και Δοκιμή)

Με την αναθεώρηση του 2000 τα τρία ανωτέρω πρότυπα ενοποιήθηκαν σε ένα, το **ISO 9001:2000**.

Το νέο Πρότυπο **ISO 9001:2000** που είναι προϊόν ευρύτατης συναίνεσης των μελών του ISO, ταιριάζει σε όλα τα μεγέθη των επιχειρήσεων και σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, σε αντίθεση με τα πρότυπα του 1987 και 1994 που είχαν προσανατολισμό κυρίως τη βιομηχανία.

Η ιδιαίτερη σημασία του νέου προτύπου είναι ότι είναι **πελατοκεντρικό** εστιάζόμενο στις απαιτήσεις αλλά και τις προσδοκίες των πελατών. Το πρότυπο αυτό, περισσότερο από τις εκδόσεις του 1987 και 1994, δεν είναι στατικό αλλά δυναμικό έχοντας σαν κύριο συστατικό του τη **συνεχή βελτίωση** των επιχειρήσεων για την ανταπόκριση τους στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών. Το πιστοποιητικό ISO 9000 που απονέμεται στις επιχειρήσεις αναφέρει την επιχείρηση, το σχετικό πρότυπο εφαρμογής και το πεδίο εφαρμογής της πιστοποίησης. Οι επιχειρήσεις πιστοποιούνται από **Φορείς Πιστοποίησης** που έχουν διαπιστευτεί για το σκοπό αυτό από το **Εθνικό Συμβούλιο Πιστοποίησης (ΕΣΥΔ)** ή ισοδύναμο όργανο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

### 4.1 Κύριοι Στόχοι ενός Συστήματος ISO 9000

Οι κύριοι στόχοι ενός συστήματος ISO 9000 είναι να εγκαταστήσει σε μία επιχείρηση τους ορθούς μηχανισμούς για:

- την τεκμηρίωση των εκτελούμενων εργασιών
- την καταγραφή όλων των σημαντικών δεδομένων από τη λειτουργία της επιχείρησης

- την επιθεώρηση /έλεγχο της ορθής λειτουργίας της επιχείρησης για λογαριασμό της Διοίκησής της και την αναφορά με συστηματικό τρόπο σ' αυτήν για τις επιδόσεις της επιχείρησης
- επιπλέον μηχανισμούς που θα συλλέγουν και θα αναλύουν:
  1. Τα προβλήματα της επιχείρησης
  2. Τις διαμορφούμενες νέες τάσεις της αγοράς και
  3. Τις ανάγκες –προσδοκίες των πελατών και θα υλοποιούν τις αναγκαίες βελτιώσεις της επιχείρησης ούτως ώστε να εξασφαλίζεται η επιβίωση και η περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κάθε σύστημα ποιότητας πρέπει να υπακούει στους εξής βασικούς κανόνες:

1. Να είναι τεκμηριωμένο στην έκταση που απαιτείται
2. Να τηρείται από όλο το προσωπικό της επιχείρησης
3. Να αυτοεπιθεωρείται για λογαριασμό της Διοίκησης
4. Να είναι δυναμικό και να βελτιώνεται συνεχώς

Τα κύρια οφέλη για μία Επιχείρηση που αποφασίζει την εισαγωγή συστήματος ποιότητας ISO 9000 και εν συνεχεία πιστοποιείται από Οργανισμό Πιστοποίησης είναι:

- η επίλυση των οργανωτικών θεμάτων της Επιχείρησης
- ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων του προσωπικού
- η τυποποίηση των εργασιών της Επιχείρησης
- η καταγραφή της απόδοσης των υπηρεσιών που προσφέρει
- η πρόληψη λαθών κατά την προσφορά των υπηρεσιών της
- η μείωση του κόστους λειτουργίας της
- η προβολή της στους πελάτες της
- η πιστοποίηση της ποιότητας των υπηρεσιών της από έναν ανεξάρτητο φορέα

Η τεκμηρίωση των εργασιών κάθε επιχείρησης πρέπει να απαντάει με ευκρίνεια στις παρακάτω ερωτήσεις:

- ✓ **ΠΩΣ** θα γίνει κάθε εργασία
- ✓ **ΠΟΙΟΣ** θα την κάνει
- ✓ **ΠΟΥ** θα γίνει κάθε εργασία
- ✓ **ΠΟΤΕ** θα γίνει κάθε εργασία
- ✓ **ΜΕ ΤΙ ΜΕΣΑ** θα εκτελεσθεί

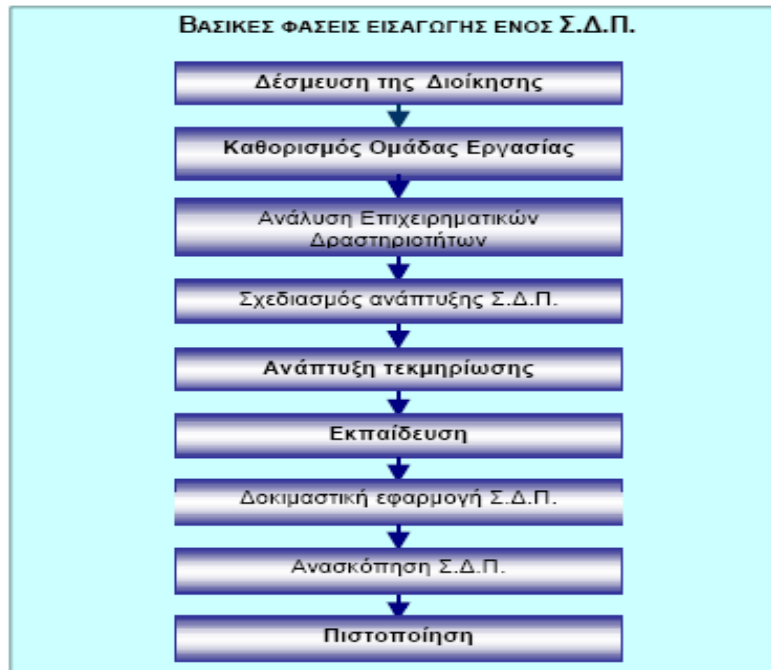
Ο βαθμός ανάπτυξης και λεπτομέρειας της τεκμηρίωσης διαφέρει από Επιχείρηση σε Επιχείρηση, εξαρτώμενος άμεσα από τη γνώση και την εμπειρία του προσωπικού για το οποίο προορίζεται, τη συνθετότητα ή όχι των εργασιών που εκτελούνται, καθώς και το πλήθος των εμπλεκόμενων λειτουργιών και προσωπικού.

Κυρίαρχος στόχος πάντα είναι η εξασφάλιση της σαφήνειας και της απλότητας της τεκμηρίωσης, χωρίς παραχωρήσεις στη ζητούμενη λειτουργικότητα και αποτελεσματικότητά της.

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Ποιότητας που πληρεί τις ανωτέρω προϋποθέσεις εξοπλίζει την Επιχείρηση με ένα πανίσχυρο εργαλείο διαχείρισης και ελέγχου των εργασιών και ταυτόχρονα αποτελεί εξαιρετο εκπαιδευτικό υλικό για κάθε νέο άτομο που εισέρχεται στην Επιχείρηση.



Στο διάγραμμα που ακολουθεί δίνεται μια σχηματική απεικόνιση των βημάτων για την εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.



Σχήμα 1.13. Οι βασικές φάσεις εισαγωγής ΣΔΠ

Στους πίνακες που ακολουθούν γίνεται μια συγκριτική παρουσίαση των αρχών που προσβέδουν οι Εδικοί της Ποιότητας καθώς και των κατευθυντήριων γραμμών που διέπουν τα ISO 9004, EQM, M.Baldrige:

Ειδικός	Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης	Η ένταξη της διαδικασίας ανάπτυξης προγράμματος Ο. Π. στη στρατηγική της επιχείρησης	Η ύπαρξη συστήματος μέτρησης της ποιότητας στην επιχείρηση	Η εστίαση στον πελάτη	Ο ρόλος του τμήματος ποιοτικού ελέγχου	Ο ρόλος των εργαζομένων	Οι σκοποί της ποιότητας
<b>Deming</b>	Συμμετοχή της ηγεσίας.	Εναρμόνισή της με τις αρχές βελτίωσης της ποιότητας	Έλλειψη δυνατότητας ποσοτικοποίησης της	Ο σωστός σχεδιασμός λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες των πελατών	Έλεγχος και δόκιμες κατά τον κύκλο του Deming	Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, αξιοποιούν τις δυνατότητές τους, εργάζονται υπεύθυνα, συμμετοχή	Η μακροχρόνια επιβίωση της εταιρείας, η προστασία των επενδύσεων και των εργαζομένων
<b>Juran</b>	Ποικίλος	Χρησιμοποίηση του "οδικού χάρτη για το σχεδιασμό της ποιότητας	Εφαρμογή της Τριλογίας	Η ποιότητα συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια του πελάτη	Συμμετοχή στην "Τριλογία"	Ο ρόλος του εργατικού δυναμικού ελαχιστοποιείται	Αυξημένη αποδοτικότητα και μειωμένο κόστος
<b>Crosby</b>	Πίεση για μηδέν ελαττώματα	Ομάδες και συμβούλια για τη βελτίωση της ποιότητας	Η ποιότητα κοστολογείται	Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ποιοτική, μόνο όταν είναι προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις του πελάτη	Επιλέγονται οι μέθοδοι μετρήσεων και τα επίπεδα αναφοράς και διενεργούνται οι μετρήσεις των μη συμμορφώσεων	Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται συνεχώς σε θέματα ποιότητας	Επίτευξη της τελειότητας

<b>Garvin</b>	Κατανόηση των πραγματικών αναγκών των πελατών	Οκτώ διαστάσεις	Σημαντική παρέμβαση	Η αντίληψη της ποιότητας από τον πελάτη	7 <sup>η</sup> Διάσταση Αισθητική 8 <sup>η</sup> Διάσταση αντιληπτή ποιότητα	Σημαντικός 6 <sup>η</sup> Διάσταση Ικανότητα υποστήριξης	Ο πελάτης αντιλαμβάνεται την βέλτιστη ποιότητα
<b>Ishikava</b>	Συμμετοχή της ηγεσίας	Κύκλοι Ποιότητας σε συνδυασμό με τα 7 εργαλεία	Εφαρμογή του Ελέγχου Ποιότητας σε Ολόκληρη την Εταιρία	Διάγραμμα αιτίου και αιτιατού	Έμφαση στις στατιστικές τεχνικές ελέγχου Ποιότητας	Όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται	Η βελτίωση του τελικού προϊόντος
<b>Taguchi</b>	Πίεση για ελαχιστοποίηση της "απώλειας"	Στο στάδιο του αρχικού σχεδιασμού του προϊόντος	Στο στάδιο του σχεδιασμού του προϊόντος	Η πιθανή απογοήτευση καταναλωτή από τη χρήση του προϊόντος οδηγεί σε απώλεια της καλής φήμης και της πίστης του πελάτη για την επιχείρηση	Εκτός σειράς έλεγχος ποιότητας	Άμεση εμπλοκή	Ελάχιστα προβλήματα μετά τη διάθεση του προϊόντος

Πίνακας 1.7. Συγκριτική παρουσίαση των αρχών των Εδικών της ποιότητας

Μοντέλα	Ο ρόλος της ανώτατης διοίκησης της επιχείρησης	Η ένταξη της διαδικασίας ανάπτυξης προγράμματος Ο.Π. στη στρατηγική της επιχείρησης	Η ύπαρξη συστήματος μέτρησης της ποιότητας στην επιχείρηση	Η εστίαση στον πελάτη	Ο ρόλος του τμήματος ποιτικού ελέγχου	Ο ρόλος των εργαζομένων	Οι σκοποί της ποιότητας
<b>ISO 9004</b>	Σημαντική συμμετοχή της διοίκησης	Δίνονται οι κατευθυντήριες γραμμές	Σχετίζονται με τον προσδιορισμό και τη διάγνωση ευκαιριών για Βελτίωση της Ποιότητας	Η ικανοποίηση του πελάτη που χρησιμοποιεί το προϊόν καθορίζει την ποιότητα	Συλλογή επικύρωσης και ανάλυση δεδομένων με βάση σχεδιασμένη μεθοδολογία. Ανάλυση σχέσεων αίτιου-αποτελέσματος	Όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στις αρχές της ποιότητας καθώς και στην εφαρμογή μεθόδων για τη βελτίωση της συμμετέχουν ενεργά	Η ικανοποίηση των πελατών που χρησιμοποιούν τα παραγόμενα προϊόντα
<b>EQM Award</b>	Η ηγεσία εμπνέει και καθοδηγεί τον οργανισμό	Η ιδέα της Ολικής Ποιότητας ενσωματώνεται στη δράση	Αξιολογούνται η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, οι κοινωνικές επιπτώσεις και τα αποτελέσματα στις επιχειρήσεις	Αποτιμάται η αντίληψη των πελατών για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός καθώς και οι σχέσεις του με τους πελάτες	Συστηματική διαχείριση κρίσιμων διαδικασιών. Εμπλοκή με πελάτες/προμηθευτές	Το ανθρώπινο δυναμικό εκπαιδεύεται διαρκώς, εμπλέκεται ενεργά στη Συνεχή Βελτίωση του οργανισμού	Η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, των αναγκών και των επιδιώξεων της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινωνίας, όπως επίσης και τα αποτελέσματα στις επιχειρήσεις
<b>Malcolm Baldrige</b>	Η ηγεσία εντάσσει της αξίες της ποιότητας στον οργανισμό	Η επιχείρηση περιλαμβάνει στο στρατηγικό του σχεδιασμό διαδικασία	Στη διοίκηση διαδικασιών αξιολογείται το επίπεδο ποιότητας του οργανισμού/επιχείρησης	Σαφής προσανατολισμός στον πελάτη και στην αγορά	Έλεγχος ποιότητας διαδικασιών	Το προσωπικό εμπλέκεται και εκπαιδεύεται το οποίο είναι σημαντική παράμετρος	Η ικανοποίηση των απαιτήσεων τελειότητας, αποδοτικότητας και ανταγωνιστικής βελτίωσης

Πίνακας 1.8. Κατευθυντήριες γραμμές των ISO 9004, EQM, M.Baldrige

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας, μπορεί να μην έχουν ως αποτέλεσμα ποιότητα παγκόσμιου επιπέδου, παρέχουν όμως τη δυνατότητα πιστοποίησης του οργανισμού που τα εφαρμόζει, κάτι το οποίο δεν συμβαίνει και με τα **Μοντέλα Ολικής Ποιότητας**, και αυτό διότι αυτά είναι πρότυπα συνεχούς βελτίωσης διαδικασιών, και όχι πρότυπα συμμόρφωσης με κάποιες δεδομένες προδιαγραφές. Τα Μοντέλα Ολικής Ποιότητας μπορεί να μην πιστοποιούνται αλλά βραβεύονται.

Για να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα παραπάνω παραθέτουμε τον πίνακα 1.9 στον οποίο φαίνονται οι ομοιότητες και οι διάφορες μεταξύ του προτύπου ISO 9000 και του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας.

**Σύγκριση των ISO 9000 και EQM**

A/a	ISO 9000	EQM
1	Ευρωπαϊκό - Διεθνές	Ευρωπαϊκό
2	Ποιότητα κοινού παρονομαστή	Ποιότητα του καλύτερου στο είδος του
3	Προσανατολισμένο στο Σύστημα	Προσανατολισμένο στον άνθρωπο και το σύστημα
4	Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στη συμμετοχή και στη συνεχή Βελτίωση
5	Γενικά κριτήρια <i>Ικανοποίηση των πελατών</i>	Αυστηρά κριτήρια <i>Ικανοποίηση των πελατών-Μείωση κόστους-Συνεχής βελτίωση-Ικανοποίηση προσωπικού</i>
6	Διόρθωση μετά από παράπονα πελατών	Πρόληψη
		Ο ανταγωνισμός είναι μέτρο σύγκρισης
7		Συνεχής βελτίωση της σχέσης κόστους /απόδοσης

Πίνακας 1.9. Οι Ομοιότητες και οι Διάφορες μεταξύ των προτύπων της σειράς ISO 9000 και του Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας (EQM)

## 5.Εργαλεία και Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας

### 5.1. Η Συνεχής Βελτίωση

Η Συνεχής Βελτίωση είναι μια από τις κυρίαρχες έννοιες στη φιλοσοφία της Διοίκησης ολικής ποιότητας. Η ιδέα της Βελτίωσης της ποιότητας εμπεριέχεται στην έννοια της συνεχούς Βελτίωσης της ποιότητας, στην συνέχεια θα εξετάσουμε τις τεχνικές και τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για το σκοπό αυτό.

Υπάρχουν βέβαια και προηγμένες τεχνικές και μέθοδοι Στατιστικής όπως ο Σχεδιασμός Πειραμάτων, η ανάλυση Διασποράς και η μεθοδολογία Taguchi, οι οποίες θεωρούνται βασικές για την Βελτίωση της ποιότητας στο στάδιο του σχεδιασμού προϊόντος και διεργασίας παραγωγής.

Η Βελτίωση της ποιότητας ξεκινά από το επίπεδο διαδικασιών. Για να πετύχουμε υψηλό επίπεδο ποιότητας απαιτείται συνεχής παρακολούθηση, έλεγχος και βελτίωση των διαδικασιών.

Τα βασικά βήματα που ακολουθούνται για την Βελτίωση τη ποιότητας για μια τυπική διαδικασία είναι:

- Προσδιορισμός της διαδικασίας που πρόκειται να βελτιωθεί.
- Προσδιορισμός των επιμέρους χαρακτηριστικών και των ορίων της διαδικασίας.
- Εκτίμηση και αξιολόγηση της παρούσας κατάστασης, τόσο του ελέγχου αλλά και τις ικανότητας διεργασίας της διαδικασίας σε σχέση με προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις.
- Κριτική ανάλυση των παραδοχών που έχουν γίνει μέχρι τώρα, καθώς και των διαδικασιών που θεωρούνται ως αποδεκτές.
- Προσδιορισμός ευκαιριών για βελτίωση.
- Αποτύπωση της διαδικασίας με χρήση διαγράμματος ροής.
- Εφαρμογή νέων διαδικασιών και πρωτοβουλιών.
- Συλλογή και ανάλυση δεδομένων με χρήση στατιστικών μεθόδων.
- Παρακολούθηση και έλεγχος της διαδικασίας.
- Ανάλυση προβλημάτων.
- Εξάλειψη αστοχιών και προβλημάτων και εφαρμογή βελτιώσεων.
- Επαναξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός της νέας διαδικασίας.
- Επιθεώρηση και αξιολόγηση της απόδοσης και προσδιορισμός του επιπέδου της επιτευχθείσας βελτίωσης.
- Επανάληψη του κύκλου των προηγούμενων βημάτων προκειμένου να επιτυγχάνεται η Συνεχής Βελτίωση της Ποιότητας.

Παρατηρούμε ότι η Συνεχής Βελτίωση της ποιότητας μιας διαδικασίας προκύπτει μέσω της συνεχούς αξιολόγησης της αποδοτικότητας της.

Για τον σκοπό αυτό υπάρχουν πολλά εργαλεία και Τεχνικές τόσο για τον προσδιορισμό και την ανάλυση των προβλημάτων όσο και για την βελτίωση της διαδικασίας .

Στους πίνακες που ακολουθούν:

Παρουσιάζουμε τα 11 πιο συνηθισμένα Εργαλεία και Τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την Βελτίωση της ποιότητας.

Παρουσιάζουμε τα κριτήρια επιλογής τους

Παρουσιάζουμε τα (25) περισσότερα από τα Εργαλεία και τις Τεχνικές Βελτίωσης της ποιότητας σύμφωνα με τον ISO 9000, με τις κατηγορίες δραστηριοτήτων που αυτά χρησιμοποιούνται.

Παρουσιάζουμε μια σχηματική απεικόνιση της σειράς των βημάτων για την Βελτίωση της Ποιότητας μιας διαδικασίας με την κατάλληλη εφαρμογή μερικών από τα Εργαλεία και τις Τεχνικές Βελτίωσης της Ποιότητας.

## 5.2. Τα 11 συνηθέστερα Εργαλεία των Τεχνικών Βελτίωσης της Ποιότητας

<b>Εργαλείο ή Τεχνική</b>
1. Έντυπα συλλογής Δεδομένων (Data Collection Form)
<b>A. Εργαλεία για μη αριθμητικά δεδομένα</b>
2. Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)
3. Διάγραμμα Συνάφειας (Affinity Diagram)
4. Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Cause & Effect Diagram)
5. Δενδροδιάγραμμα (Tree Diagram)
6. Διάγραμμα Ροής (Flow Chart)
7. Benchmarking
<b>B. Εργαλεία για αριθμητικά δεδομένα</b>
8. Διάγραμμα έλεγχου (Control Chart)
9. Ιστόγραμμα (Histogram)
10. Διάγραμμα Pareto
11. Διάγραμμα διασκόρπισης (Scatter Diagram)

Πίνακας 1.10 : Τα 11 συνηθέστερα Εργαλεία των Τεχνικών Βελτίωσης της Ποιότητας

5.2.1 Τα 11 συνηθέστερα Εργαλεία των Τεχνικών Βελτίωσης της Ποιότητας και τα κριτήρια επιλογής τους

Εργαλείο ή Τεχνική	Κριτήριο Επιλογής
1. Έντυπα συλλογής Δεδομένων (Data Collection Form)	Όταν θέλουμε να συλλέξουμε δεδομένα με συστηματικό τρόπο προκειμένου να αποκομίσουμε ξεκάθαρη και αντικειμενική εικόνα των γεγονότων
<b>A. Εργαλεία για μη αριθμητικά δεδομένα</b>	
2. Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)	Όταν θέλουμε να δημιουργήσουμε και να εκτιμήσουμε μια λίστα με ιδέες προβλήματα ή θέματα.
3. Διάγραμμα Συνάφειας (Affinity Diagram)	Όταν θέλουμε να ομαδοποιήσουμε ένα μεγάλο αριθμό ιδεών, γνώμων, απόψεων, θεμάτων κτλ
4. Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Cause & Effect Diagram)	Όταν θέλουμε να κάνουμε συστηματική ανάλυση της συσχέτισης των αποτελεσμάτων και να προσδιορίσουμε τις πιθανές κύριες αιτίες ενός προβλήματος.
5. Δενδροδιάγραμμα (Tree Diagram)	Όταν θέλουμε να αναλύσουμε ένα θέμα / πρόβλημα στα βασικά του συστατικά στοιχεία
6. Διάγραμμα Ροής (Flow Chart)	Όταν θέλουμε να περιγράψουμε μια υφισταμένη διαδικασία για τον προσδιορισμό σημείων που επιδέχονται βελτιώσεις. Επίσης όταν θέλουμε να σχεδιάσουμε μια νέα διαδικασία
7. Benchmarking	Όταν θέλουμε να μετρήσουμε μια διαδικασία της εταιρείας σε σχέση με αντίστοιχη αναγνωρισμένων ηγετικών εταιριών
<b>B. Εργαλεία για αριθμητικά δεδομένα</b>	
8. Διάγραμμα έλεγχου (Control Chart)	Όταν θέλουμε να παρακολουθούμε την απόδοση μιας διαδικασίας μέσω της συχνής καταγραφής αποτελεσμάτων της προκειμένου να προσδιορίσουμε αν και κατά πόσο είναι εκτός ελέγχου ή παρατηρείται κανονική κατανομή

9. Ιστόγραμμα (Histogram)	Όταν θέλουμε να την κατανομή των δεδομένων
10 Διάγραμμα Pareto	Όταν θέλουμε να προσδιορίσουμε τους κύριους παράγοντες προβλημάτων και να του διακρίνουμε από τους λιγότερο σημαντικούς
11. Διάγραμμα διασκόρπισης (ScatterDiagram)	Όταν θέλουμε να ανακαλύψουμε να επιβεβαιώσουμε ή να παρουσιάσουμε σχέσεις μεταξύ δυο μεταβλητών.

**Πίνακας 1.11: Τα 11 συνηθέστερα Εργαλεία των Τεχνικών Βελτίωσης της Ποιότητας και τα κριτήρια επιλογής τους**

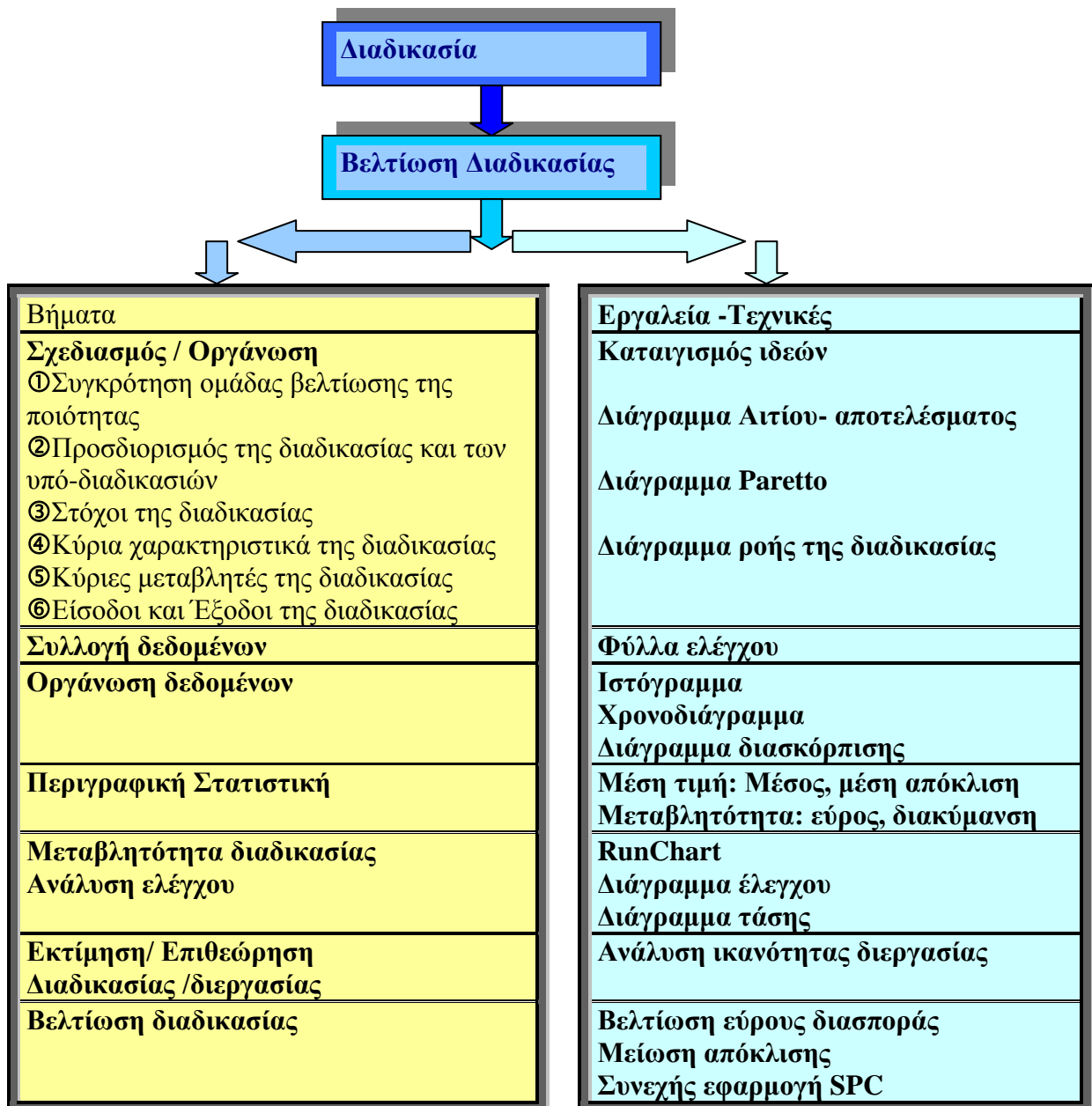
### 5.3. Εργαλεία και τεχνικές Βελτίωσης της Ποιότητας και η χρήση τους

	Εργαλεία και τεχνικές	Δραστηριότητα βελτίωσης		
		Προσδιορισμός Προβλημάτων	Ανάλυση Προβλημάτων	Σχεδιασμός - εφαρμογή
1.	Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)	✓		✓
2.	Διάγραμμα Ροής(FlowChart)	✓		✓
3.	Φύλλο Έλεγχου (CheckSheet)	✓		
4.	Ιστόγραμμα (Histogram)	✓		
5.	Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Cause&EffectDiagram)	✓	✓	✓
6.	Διάγραμμα Pareto	✓	✓	✓
7.	Διάγραμμα Τάσης (TrendChart)	✓		
8.	Διάγραμμα διασκόρπισης (ScatterDiagram)	✓		
9.	Quality Function Deployment	✓	✓	✓
10.	ΔιάγραμμαΠεδίουΔυνάμεων (Force Field Analysis)	✓	✓	
11.	Κύκλος του Deming	✓	✓	
12.	Nominal Group Technique	✓		✓
13.	Benchmarking	✓		✓
14.	Block Diagram	✓	✓	✓
15.	Διάγραμμα σχέσεων (RelationDiagram)	✓		
16.	Διάγραμμα έλεγχου (ControlChart)	✓		✓
17.	Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας (StatisticalProcessControl)	✓	✓	✓
18.	ΣχεδιασμόςΠειραμάτων (Design of Experiments)	✓	✓	
19.	Δενδροδιάγραμμα (TreeDiagram)	✓	✓	✓
20.	Arrow Diagram		✓	✓
21.	Διάγραμμα Συνάφειας (AffinityDiagram)	✓		✓
22.	Διάγραμμα πίνακα (MatrixDiagramme)	✓		✓
23.	Ανάλυση Δεδομένων Πίνακα (MatrixData- Analysis )		✓	
24.	Process Decision Program Chart (PDPC)	✓	✓	✓
25.	ΤαυτόχρονηΑνάπτυξη (Concurrent Engineering)	✓		✓

**Πίνακας 1.12: Εργαλεία και τεχνικές Βελτίωσης της Ποιότητας και η χρήση τους**



#### 5.4. Βήματα Βελτίωσης της Ποιότητας



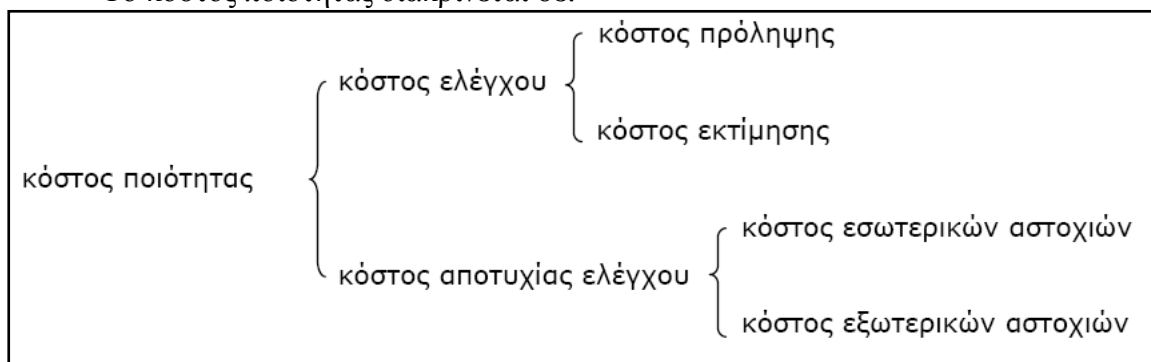
Πίνακας 1.13. Βήματα Βελτίωσης της Ποιότητας

## 6. Το κόστος της ποιότητας

Η βελτίωση της ποιότητας συνδέεται άμεσα με επενδύσεις σε διάφορους τομείς. Η βελτίωση της ποιότητας συνδέεται άμεσα με την κατάλληλη εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, τη βελτίωση της οργάνωσης, την προμήθεια καταλληλότερου εξοπλισμού ή την αποτελεσματικότερη συντήρηση του υπάρχοντος, την προμήθεια πιο αξιόπιστων πρώτων υλών, την ανάπτυξη και εφαρμογή αξιόπιστου Συστήματος ελέγχου Ποιότητας, την ανάπτυξη Αξιόπιστου Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας κτλ. Έτσι είναι από όλους αποδεκτό ότι: «η ανάπτυξη και η επίτευξη ποιότητας στα αρχικά στάδια κοστίζει γιατί θα πρέπει να γίνουν κάποιες επενδύσεις».

Λόγω όμως των μακροπρόθεσμων οφελών που αποφέρει θεωρείται ως η πιο ανταποδοτική επένδυση. Απαραίτητη διεργασία για τη βελτίωση του κόστους της ποιότητας είναι η μέτρηση του, η οποία όμως είναι μια πάρα πολύ δύσκολη εργασία. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι πολύ δύσκολα συλλέγονται ή γίνονται γνωστά στοιχεία που αφορούν το πραγματικό κόστος και τα βαθιά αίτια που το δημιουργούν. Ιδιαίτερη δυσκολία υπάρχει στη μέτρηση του κόστους ποιότητας σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε:



**Στο κόστος ελέγχου** ανήκουν τα χρήματα που σκόπιμα δαπανώνται για τη βελτίωση της ποιότητας και περιλαμβάνει: το κόστος πρόληψης και το κόστος εκτίμησης

Κόστος πρόληψης είναι τα χρήματα που χρειάζεται να δαπανηθούν για την ποιοτική αναβάθμιση του συστήματος παραγωγής προϊόντων/υπηρεσιών.

Κόστος εκτίμησης είναι το κόστος των ενεργειών που απαιτούνται για τη διατήρηση του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας.

**Στο κόστος αποτυχίας ελέγχου** ανήκουν τα χρήματα που δαπανώνται στα πλαίσια αποκατάστασης προβλημάτων ποιότητας και περιλαμβάνει το κόστος εσωτερικών αστοχιών και το κόστος εξωτερικών αστοχιών

Κόστος εσωτερικών αστοχιών είναι το κόστος που προκύπτει από τη μη ικανοποιητική ποιότητα στο εσωτερικό του οργανισμού-επιχείρησης.

Κόστος εξωτερικών αστοχιών είναι το κόστος που προκύπτει από τη μη ικανοποιητική ποιότητα στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δηλαδή το κόστος από τη χαμηλή απόδοση των προϊόντων και υπηρεσιών, τη χαμηλή αξιοπιστία, τα παράπονα των πελατών κ.α.

## 7.Η ΔΟΠ στις τουριστικές επιχειρήσεις

### 7.1 Το ξενοδοχειακό προϊόν

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν κατά κύριο λόγο επιχειρήσεις παροχής φιλοξενίας, με βασικό προσφερόμενο προϊόν το κατάλυμα. Η διαμονή, όμως, είναι ένα μόνο κομμάτι του συνολικού προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να ορίσουμε το τελικό ξενοδοχειακό προϊόν, ως το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία παράγονται και διατίθενται από τα τμήματα του ξενοδοχείου και τα οποία καταναλώνονται είτε μεμονωμένα, είτε σε διάφορους συνδυασμούς. Τα παραπάνω αγαθά και υπηρεσίες, μπορούμε να ομαδοποιήσουμε στις παρακάτω κατηγορίες:

- Παροχή Διαμονής, που συσχετίζεται με την ενοικίαση των χώρων και των εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου(δωμάτια, αίθουσες εκδηλώσεων, κλπ.).
- Παροχή Διατροφής, που αφορά τις διαδικασίες παραγωγής και προσφοράς φαγητών και ποτών(επισιτιστικά τμήματα, κουζίνα, εστιατόρια, μπαρ, catering, banquet, roomservice, κλπ.).
- Παροχή υπηρεσιών, που περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διευκολύνσεις, τις εξυπηρετήσεις και τις εν γένει υπηρεσίες που ικανοποιούν τις διάφορες ανάγκες των πελατών κατά τη διάρκεια της παρεχόμενης διαμονής και της διατροφής(πλυντήριο, τηλέφωνο, συνάλλαγμα, σπορ, ψυχαγωγία, μίνι μπαρ, κλπ.).

Μια πιο ευρεία έννοια του ξενοδοχειακού προϊόντος, είναι που θεωρεί το ξενοδοχείο ως ένα συνολικά εμπορεύσιμο προϊόν, το οποίο περιλαμβάνει τα παρακάτω πέντε στοιχεία (Σωτηριάδης, 2000), τα οποία σχετίζονται μεταξύ τους και αποτελούν αναπόσπαστα μέρη ενός ενιαίου συνόλου, δηλαδή μια συνολική επιχειρηματική ιδέα(JonesandLockwood, 1989).

- Την περιοχή και θέση εργασίας
- Τις εγκαταστάσεις (δωμάτια, εστιατόρια, χώροι αναψυχής, κοινόχρηστοι χώροι, κτλ.)
- Την παροχή υπηρεσιών(είδος, ποιότητα, ποικιλία, κλπ.)
- Τη εικόνα(image) της επιχειρήσεις
- Την τιμή, η οποία εκφράζει την αξία που δίδεται για αντάλλαγμα για τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία και την ικανοποίηση που αισθάνονται οι πελάτες.

Πάντως αυτό που πρέπει να επισημάνουμε είναι ότι το τελικό ξενοδοχειακό προϊόν αποτελεί είναι μείγμα επιμέρους υλικών(αγαθά) και άυλων(υπηρεσίες) ξενοδοχειακών προϊόντων, του οποίου η σύνθεση διαφοροποιείται ανάλογα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του εκάστοτε πελάτη. Ο συνδυασμός υλικών και άυλων στοιχείων βασικό χαρακτηριστικό της φύσης του ξενοδοχειακού προϊόντος, όπως και των περισσότερων τουριστικών προϊόντων.

## 7.2 Η έννοια της ποιότητας στο ξενοδοχειακό- τουριστικό προϊόν

Η έννοια της ποιότητας προσεγγίζεται από διάφορες σκοπιές και συνήθως αναφέρεται σε ορισμένα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος που προσδιορίζουν ή επηρεάζουν τη δυνατότητα και επάρκεια του για ικανοποίηση των αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών της τουριστικής πελατείας. Οι προσδοκίες και οι εμπειρίες συνιστούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται η αντίληψη της ποιότητας από τους καταναλωτές.

Για να εξετάσουμε, όμως, την έννοια της ποιότητας στον ξενοδοχειακό κλάδο, θα πρέπει να επικεντρωθούμε στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, μερικά από τα οποία, όπως είναι φυσικό, φέρουν ομοιότητες με τις γενικές ιδιαιτερότητες του τουριστικού προϊόντος και τα οποία κατά τον Mullin(1992) είναι:

- σταθερή δυναμικότητα,
- φθαρτότητα (ένα αδιάθετο δωμάτιο αντιπροσωπεύει μια ανεπανόρθωτη απώλεια εσόδων),
- ασταθής ζήτηση (ουσιαστικές διακυμάνσεις κατά τη διάρκεια του έτους),
- δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο (αμεσότητα των δραστηριοτήτων),
- ένταση εργασίας (περίοδοι υψηλής-χαμηλής χρήσης ανθρωποωρών),
- εγκαταστάσεις (εκεί όπου τα προϊόντα και οι υπηρεσίες καταναλώνονται),
- μέγεθος (σχετικά μικρομεσαίες ή πολύ μικρές επιχειρήσεις και συνεπώς είναι δύσκολο να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας),
- παραγωγή και κατανάλωση (πραγματοποιούνται συνήθως στον ίδιο χώρο),
- ένταση κεφαλαίου,
- διάρθρωση εξόδων (κατά κανόνα έχουν υψηλά σταθερά έξοδα και χαμηλά μεταβλητά έξοδα).

Τόσο στον τουρισμό όσο και σε άλλους τομείς επιχειρηματικής δραστηριότητας, κερδοσκοπική και μη, η φύση της ποιότητας είναι δυσπόστατη ως προς την ικανοποίηση του πελάτη. Οι δύο όψεις της ποιότητας είναι: η υποκειμενική και η αντικειμενική. Κάνοντας λόγο για υποκειμενική ποιότητα, όπως αναφέρει και στα γραπτά του ο Δρ. Walter Shewhart, αναφερόμαστε στην ικανοποίηση των αναγκών και απαιτήσεων των πελατών, έτσι όπως την αντιλαμβάνεται ο οργανισμός και ο κάθε καταναλωτής ξεχωριστά.

Παραδείγματα αντικειμενικής ποιότητας είναι η έναρξη της εστίασης ακριβώς την ώρα που αναγράφεται στους πίνακες ενημέρωσης του ξενοδοχείου, η ύπαρξη εσωτερικής θερμαινόμενης πισίνας, γηπέδου τένις, γκολφ, κτλ όπως ακριβώς αναφέρεται στα διαφημιστικά φυλλάδια του ταξιδιωτικού γραφείου.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, δηλαδή, η διοικητική-διαχειριστική προσέγγιση που επικεντρώνεται στον οργανισμό ως ένα σύστημα, με έμφαση στην ομαδικότητα, τις διαδικασίες, τη στατιστική, τη συνεχή βελτίωση και την παροχή υπηρεσιών ή και προϊόντων που συναντούν ή ακόμα καλύτερα ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών, είναι αναγκαίο πλέον να εφαρμόζεται σε κάθε ξενοδοχειακό οργανισμό που επιθυμεί να είναι βιώσιμος και επί συνεχή σειρά ετών κερδοφόρος.

Η αμεσότητα στη σχέση υπαλλήλου- καταναλωτή και το γεγονός ότι η ικανοποίηση των απαιτήσεων και αναγκών του τουρίστα εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα οδηγεί στην υποχρέωση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων να εφαρμόζουν τις αρχές της Ολικής ποιότητας ώστε κάθε διαδικασία να μπορεί να παρακολουθείται και να ελέγχεται, να είναι μετρήσιμη η απόδοση του οργανισμού και των υπαλλήλων/στελεχών και φυσικά να επιδιώκεται η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών, μέσα από την αξιολόγηση και την κατανόηση των επιθυμιών του τουρίστα-καταναλωτή.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό οφείλουμε, έστω επιγραμματικά, να αναφέρουμε ότι στον ξενοδοχειακό κλάδο, δεν τίθεται θέμα συσχέτισης της κατηγορίας στην οποία ανήκει το κατάλυμα με το αν παρέχει υπηρεσίες ποιότητας ή όχι που να ικανοποιούν τις αρχές των προτύπων(διεθνών, ευρωπαϊκών κτλ) και φυσικά τις ανάγκες των πελατών τους.

Δεν σημαίνει δηλαδή ότι κατ'ανάγκη ένα ξενοδοχείο 5 αστέρων γνωρίζει τις επιθυμίες του πελατειακού του στόχου ή ακόμα και αν τις γνωρίζει ότι τις ικανοποιεί στο ακέραιο. Επίσης ξενοδοχεία 2 ή 3 αστέρων που προσεγγίζουν μια διαφορετική πελατεία, εάν μπορέσουν να παρέχουν υπηρεσίες που να καλύπτουν τη σχέση αξίας/τιμής, όπως την αντιλαμβάνεται ο τουρίστας, τότε είναι σίγουρο ότι θα έχουν ικανοποιημένους πελάτες.

### 7.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στα ξενοδοχεία

Η νέα προσέγγιση ή φιλοσοφία αλλά και η στρατηγική στο μάνατζμεντ έχει ως επίκεντρο τον πελάτη, που είναι τελικά ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιβίωση και κερδοφορία της επιχείρησης (Βελισσαρίου, 2000).

Ονομάζεται ΔΟΠ και στοχεύει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη με την ενεργοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης και κυρίως του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού (James, 1998). Η ενσυνείδητη προσπάθεια του προσωπικού για ικανοποίηση της πελατείας, μείωση των παραπόνων και της δυσαρέσκειας, παροχή υπηρεσιών στον πελάτη πάνω από τις προσδοκίες του και εξασφάλιση σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι απολύτως απαραίτητα αφού η επιτυχία ακόμα και των καλύτερων συστημάτων εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα(Σπανός, 1998).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Casestudy

Υποθέτουμε ότι θέλουμε να συστήσουμε ένα οικογενειακό ξενοδοχείο τριών αστέρων στο Πήλιο. Θεωρούμε ότι η δυναμικότητα του ξενοδοχείου θα είναι 20 δωμάτια με 50 κλίνες, δηλαδή θα περιλαμβάνει 11 δίκλινα, 5 τρίκλινα, 1 μονόκλινο και 3 τετράκλινα.

Επίσης θα περιλαμβάνει εστιατόριο, poolbar, χώρο εκγύμνασης και minimarket. Οι μόνιμοι απασχολούμενοι είναι 8 και οι εποχιακοί 7.

Θα εφαρμόσουμε την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) για τους εξής λόγους:

1. Μεγιστοποιεί την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του
2. Συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό των τμημάτων του ξενοδοχείου
3. Συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων
4. Περιορίζει τα παράπονα των πελατών
5. Συμβάλλει στην ικανοποίηση του πελάτη
6. Αναπτύσσει το ομαδικό πνεύμα μεταξύ υπαλλήλων
7. Βελτιώνει την παραγωγικότητα
8. Περιορίζει τα λάθη και επομένως αποφεύγονται τα έξοδα για την διόρθωσή τους
9. Αναβαθμίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες
10. Παρουσιάζει καλύτερη εικόνα προς τα έξω

Για την υλοποίηση της ΔΟΠ πρέπει να εφαρμοστούν κάποιες τεχνικές σύμφωνες με αυτήν. Παρακάτω φαίνεται η διαδικασία που θα εφαρμόσουμε.

Σύμφωνα με τον πίνακα 1.12 θα χρησιμοποιήσουμε κάποια από τα εργαλεία για τον σχεδιασμό-εφαρμογή, διότι πρόκειται για ένα ξενοδοχείο που θέλουμε τώρα να ιδρύσουμε.

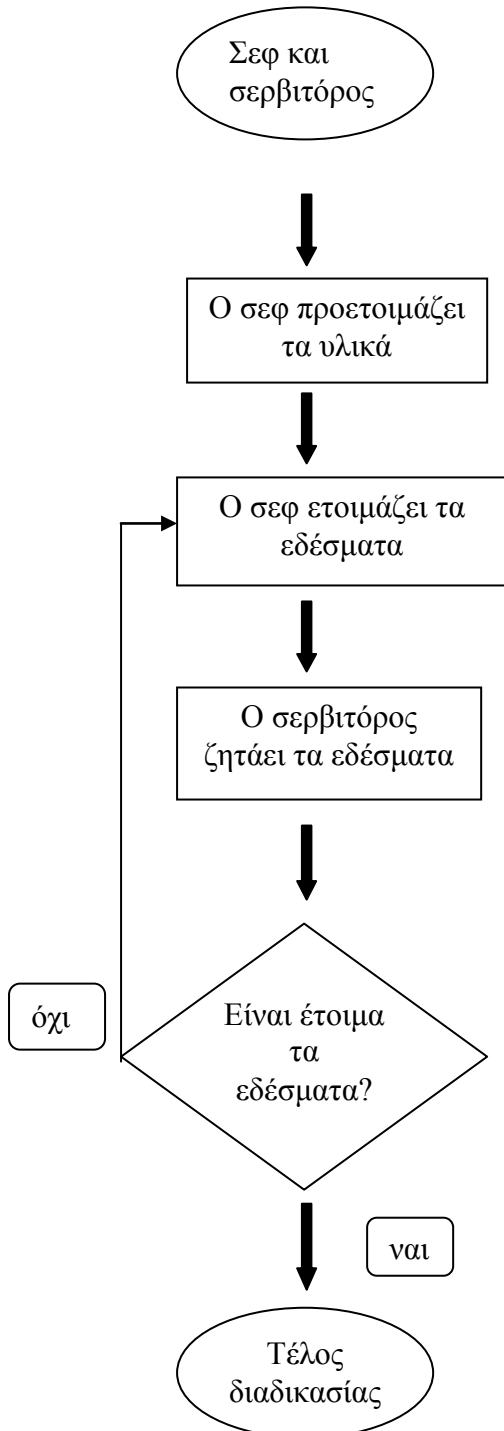
	Εργαλεία και τεχνικές	Δραστηριότητα βελτίωσης		
		Προσδιορισμός Προβλημάτων	Ανάλυση Προβλημάτων	Σχεδιασμός - εφαρμογή
26.	Καταιγισμός Ιδεών (Brainstorming)	✓		✓
27.	Διάγραμμα Ροής(FlowChart)	✓		✓
28.	Φύλλο Έλεγχου (CheckSheet)	✓		
29.	Ιστόγραμμα (Histogram)	✓		
30.	Διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος (Cause&EffectDiagram)	✓	✓	✓
31.	Διάγραμμα Pareto	✓	✓	✓
32.	Διάγραμμα Τάσης (TrendChart)	✓		
33.	Διάγραμμα διασκόρπισης (ScatterDiagram)	✓		
34.	Quality Function Deployment	✓	✓	✓
35.	ΔιάγραμμαΠεδίουΔυνάμεων (Force Field Analysis)	✓	✓	
36.	Κύκλος του Deming	✓	✓	
37.	Nominal Group Technique	✓		✓
38.	Benchmarking	✓		✓
39.	Block Diagram	✓	✓	✓
40.	Διάγραμμα σχέσεων (RelationDiagram)	✓		
41.	Διάγραμμα έλεγχου (ControlChart)	✓		✓
42.	Στατιστικός Έλεγχος Διεργασίας (StatisticalProcessControl)	✓	✓	✓
43.	ΣχεδιασμόςΠειραμάτων (Design of Experiments)	✓	✓	
44.	Δενδροδιάγραμμα (TreeDiagram)	✓	✓	✓
45.	Arrow Diagram		✓	✓
46.	Διάγραμμα Συνάφειας (AffinityDiagram)	✓		✓
47.	Διάγραμμα πίνακα (MatrixDiagramme)	✓		✓
48.	Ανάλυση Δεδομένων Πίνακα (MatrixData- Analysis )		✓	
49.	Process Decision Program Chart (PDPC)	✓	✓	✓
50.	ΤαυτόχρονηΑνάπτυξη (Concurrent Engineering)	✓		✓

Ξεκινάμε με ένα brainstormingγια να ανακαλύψουμε πιθανά εμπόδια ή προβλήματα στη λειτουργία του νέου μας ξενοδοχείου. Για το λόγο αυτό καλούμε έναν μόνιμο υπάλληλο από κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, πιο συγκεκριμένα τον υπάλληλο του minibar,την καμαριέρα, τον σεφ, τον γυμναστή, τον σερβιτόρο, έναν υπάλληλο της reception και τον τεχνικό του ξενοδοχείου. Συζητώντας, καθένας από τους συνεργάτες μας αναφέρθηκε σε κάποια προβλήματα, εμπόδια αλλά παράλληλα έδωσε και κάποιες ιδέες για την καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Ο σεφ θέλοντας να αποφύγει μελλοντικά προβλήματα, τόνισε ότι μια πιθανή έλλειψη ή καθυστερημένη παραλαβή προϊόντων οδηγεί σε αδυναμία σωστής παρασκευής των πιάτων. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και λόγω κακής λειτουργίας του εξοπλισμού.

Με αφορμή αυτών που ειπώθηκαν, έγινε λόγος για τις αιτίες, που οι κυριότερες ήταν οικονομικές και η έλλειψη επικοινωνίας και συνεννόησης με τους προμηθευτές. Ο σεφ πρότεινε ακόμα να γίνεται μια φορά την εβδομάδα ένα barbeque party με διάφορα εδέσματα και ζωντανή μουσική με σκοπό την διασκέδαση των πελατών.

Ο σερβιτόρος με τη σειρά του, υπέθεσε ότι η καθυστέρηση παρασκευής των πιάτων θα δυσκόλευε τη γρήγορη εξυπηρέτηση των πελατών. Στο σημείο αυτό, ο διευθυντής για να δώσει σε όλους να καταλάβουν κατασκεύασε ένα διάγραμμα ροής με τη συγκεκριμένη διαδικασία έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών.



1. Διάγραμμα ροής



Μια χρήσιμη ιδέα του σερβιτόρου ήταν να τοποθετηθούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο τα τραπέζια ώστε να μεγαλώσει η χωρητικότητα των ατόμων στο χώρο του εστιατορίου.

Δύο επίσης καλές ιδέες που αναφέρθηκαν ήταν αυτές του γυμναστή, ο οποίος πρότεινε την ύπαρξη ενός ψυγείου νερού και τη δημιουργία εκμάθησης χορών για τους πελάτες.

Εξίσου σημαντική πρόταση ήταν το να έχουν οι πελάτες την ευκαιρία να χρεώνουν τις αγορές τους από το minimarket στο λογαριασμό του δωματίου τους όπως μπορούν να κάνουν και στα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου και να πληρώνουν στο τέλος της διανομής τους. Παρακάτω φαίνεται το διάγραμμα ανάλυσης πεδίου δυνάμεων και το οποίο χρησιμοποιήσαμε για να δούμε κατά πόσο η ιδέα αυτή θα είναι υλοποιήσιμη.

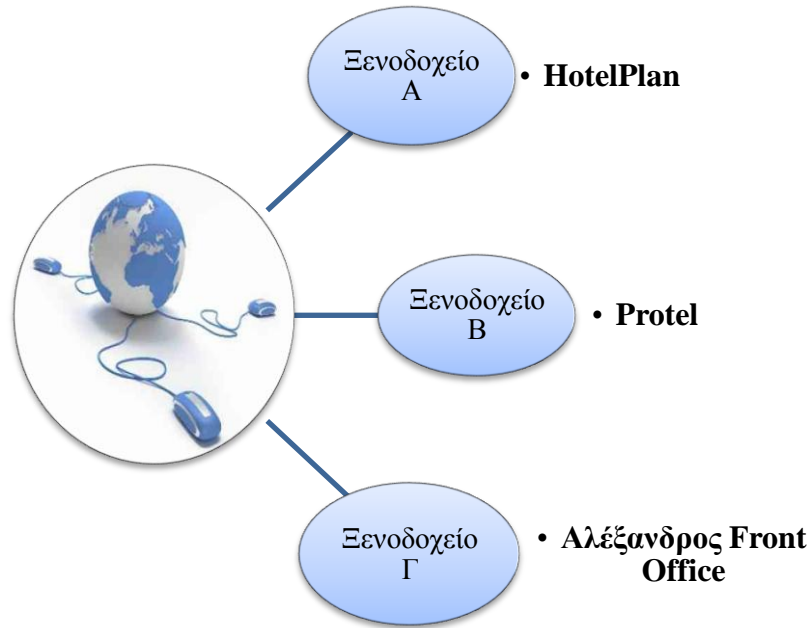
Κινητήριες Δυνάμεις	Ανασταλτικές Δυνάμεις
Διευκολύνει τον πελάτη (πληρωμή στο τέλος της διαμονής του)	Είναι δύσκολο να οργανωθεί
	Χρειάζεται ειδική εκπαίδευση του υπαλλήλου για τη χρήση του προγράμματος υπολογιστή
	Δημιουργεί διαπληκτισμούς ανάμεσα στα τμήματα
	Χρειάζεται συνεχής έλεγχος των στοιχείων του πελάτη (ότι χρεώνεται το σωστό δωμάτιο)

## 2. Διάγραμμα ανάλυσης των δύο δυνάμεων(forcefieldanalysis)

Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου διαγράμματος μας δείχνουν ότι η ιδέα του προγράμματος αυτού δεν θα καρποφορήσει, οπότε την απορρίψαμε.

Μετά από συζήτηση καταλήξαμε για μία κοινή λύση για δύο προβλήματα που εκφράστηκαν. Τα οποία ήταν η μη έγκυρη ενημέρωση των καμαριέρων από τη reception ότι κάποιο δωμάτιο έχει αδειάσει και πρέπει να καθαριστεί και το άλλο η μη έγκυρη ενημέρωση του τεχνικού από τις καμαριέρες ότι υπάρχει οποιασδήποτε φύσης ζημιά σε κάποιο δωμάτιο. Η κοινή τους λύση αποφασίστηκε να είναι η χρήση walkietalkieγια την άμεση επικοινωνία των τμημάτων.

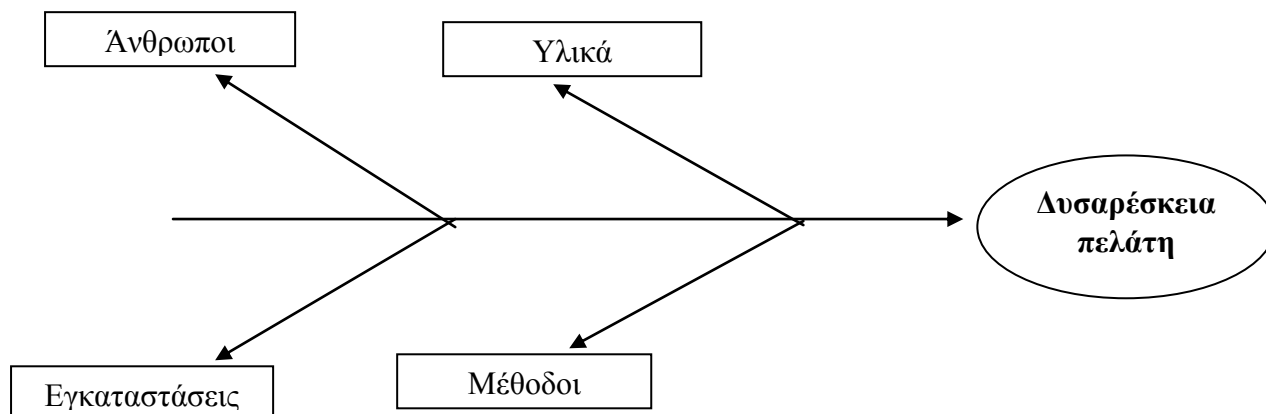
Ακόμα, ο υπάλληλος της reception διαμαρτυρήθηκε για την παλιά έκδοση του προγράμματος κρατήσεων που αποφάσισε να εγκαταστήσει ο διευθυντής και το οποίο τον εμποδίζει να κάνει γρήγορη την εξυπηρέτηση. Ο διευθυντής πρότεινε να λύσουν το συγκεκριμένο πρόβλημα με τη μεθοδολογία συγκριτικής αξιολόγησης(benchmarking).Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος και τον τύπο του ξενοδοχείου αλλά και τον λόγο που θα το χρησιμοποιήσει, δηλαδή για το πληροφορικό σύστημα της επιχείρησης, αποφασίζει να χρησιμοποιήσει τον τύπο λειτουργικό έλεγχο του benchmarkingπου απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



### 3. Benchmarking

Συγκρίνονται, λοιπόν, τα πιο επιτυχημένα σε ακτίνα 4 χιλιομέτρων από την περιοχή μας ξενοδοχεία όσον αφορά τα συστήματα κρατήσεων που χρησιμοποιούν. Στο ξενοδοχείο Α, χρησιμοποιείται το σύστημα HotelPlan, στο ξενοδοχείο Β το σύστημα Protel και στο ξενοδοχείο Γ το κατασκευαστικά ελληνικό σύστημα Αλέξανδρος FrontOffice. Τελική μας απόφαση είναι να υιοθετήσουμε το πρόγραμμα Protel γιατί θεωρούμε ότι είναι ένας από τους λόγους επιτυχίας του ανταγωνιστή μας ξενοδοχείου Β δίνοντάς του συγκριτικό πλεονέκτημα στο τμήμα των κρατήσεων.

Τη συζήτηση κλείνει ο manager που μέσω του διαγράμματος Ishikawa (αλλιώς ψαροκόκαλο) ανακαλύπτει τι μπορεί να προκαλέσει τη δυσαρέσκεια των πελατών έτσι ώστε να μπορεί να το αποφύγει.



#### 4. Διάγραμμα Ishikawa

Σύμφωνα με το διάγραμμα, η δυσaréσκεια των πελατών μπορεί να αποφευχθεί, δίνοντας βάση σε τέσσερις παράγοντες. Αυτοί είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, τα υλικά, οι εγκαταστάσεις και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται.

Στον ανθρώπινο παράγοντα, οι κύριοι λόγοι που μπορούν να δυσαρεστήσουν έναν πελάτη είναι η αγένεια και η απουσία χαμόγελου, η έλλειψη εκπαίδευσης και διάθεσης για εξυπηρέτηση αλλά και το να μη φροντίζεται η προσωπική υγιεινή.

Όσων αφορά τον παράγοντα των υλικών του ξενοδοχείου, αυτά που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά είναι τα χαμηλής ποιότητας προϊόντα ή ακόμα προϊόντα που χαρακτηρίζονται ευπαθή και χρειάζονται ειδική μεταχείριση στη χρήση τους. Κακή εντύπωση μπορούν ακόμα να δημιουργήσουν τα λερωμένα ή και κατεστραμμένα σκεύη.

Στον τομέα των εγκαταστάσεων, η έλλειψη καθαριότητας αλλά και η μη συντήρησή τους μπορεί να προκαλέσουν αρνητική εντύπωση στον πελάτη. Επίσης, η μη σωστά σχεδιασμένοι χώροι δημιουργούν προβλήματα στους υπαλλήλους του ξενοδοχείου και κατ' επέκταση στους πελάτες του.

Τέλος, μέθοδοι όπως η κακή διοίκηση που οφείλεται στην έλλειψη εκπαίδευσης ή συχνής ενημέρωσης του μάντζερ ή ακόμα και στον αυταρχικό του χαρακτήρα μπορούν να καταστρέψουν κάθε αξιόλογη προσπάθεια για ικανοποίηση του πελάτη.

Για να ολοκληρωθεί αυτή η διαδικασία σχεδιασμού ο μάντζερ προτείνει να ερωτηθεί και η γνώμη των υποψήφιων πελατών μέσω της μεθόδου των εντύπων συλλογής δεδομένων. Παρακάτω φαίνεται το ερωτηματολόγιο αυτό καθώς και τα συμπεράσματά αυτού.

## Ερωτηματολόγιο

### 1. Gender

- female  
 male

### 2. Country

### 3. Age

### 4. Which extra services would you like to have in a Hotel (you can choose more than one)

- spa area  
 swimming pool  
 gym area
- minibus  
 minimarket

Other (please specify)

### 5. Which deal do you prefer?

- Bed &Breakfrast  
 Half Board  
 Full Board  
 All Inclusive

### 6. Which type of breakfast do you prefer?

- Continental  
 American  
 Greek Breakfast

### 7. Which factor makes you more dissatisfied?

- Food
  - High Prices
  - Room status
  - Cleaning level
  - Other (please specify)
- Service
  - Sport activities
  - Staff behavior

**8. Which factor makes you more satisfied?**

- Food
  - Low Prices
  - Room status
  - Cleaning level
  - Other (please specify)
- Service
  - Sport activities
  - Staff behavior

**9. Do you think that low quality can deter somebody to revisit a hotel?**

- yes
- no

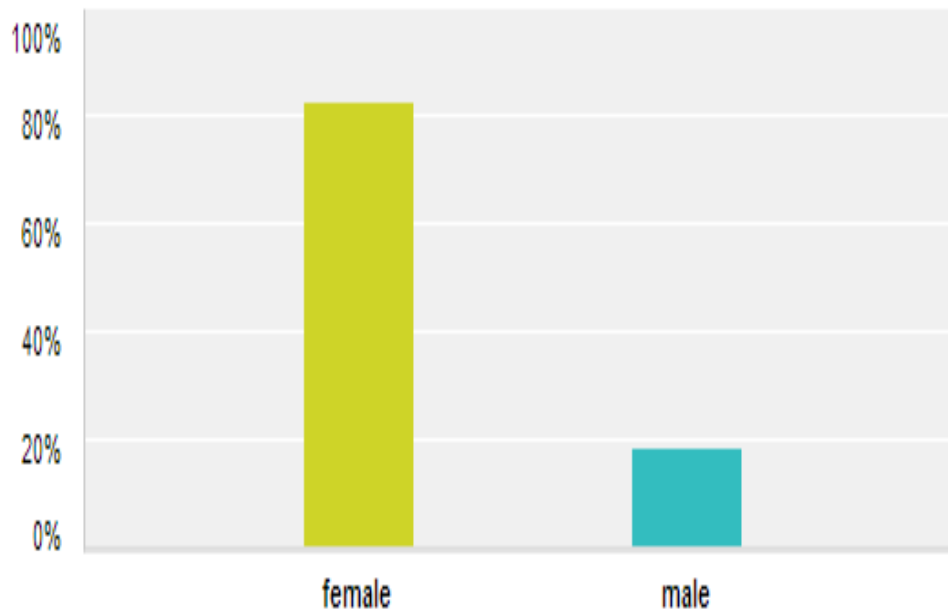
**10. Does the manager play an important role in Hotel's quality?**

- Yes
- No
- I don't know

Η έρευνα διεξήχθη ηλεκτρονικά για δύο εβδομάδες. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 73 άτομα ηλικίας 18 έως 43 ετών, μεγαλύτερο μέρος αυτών ηλικίας 21 έως 27 ετών. Οι χώρες καταγωγής των ερωτηθέντων ήταν Ελλάδα, Γερμανία, Ιταλία, Νότια Κορέα, Τσεχία, Γαλλία, Πολωνία, Βιετνάμ, Ρωσία και Αίγυπτος. Παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα της έρευνας και σε διαγράμματα.

## Gender

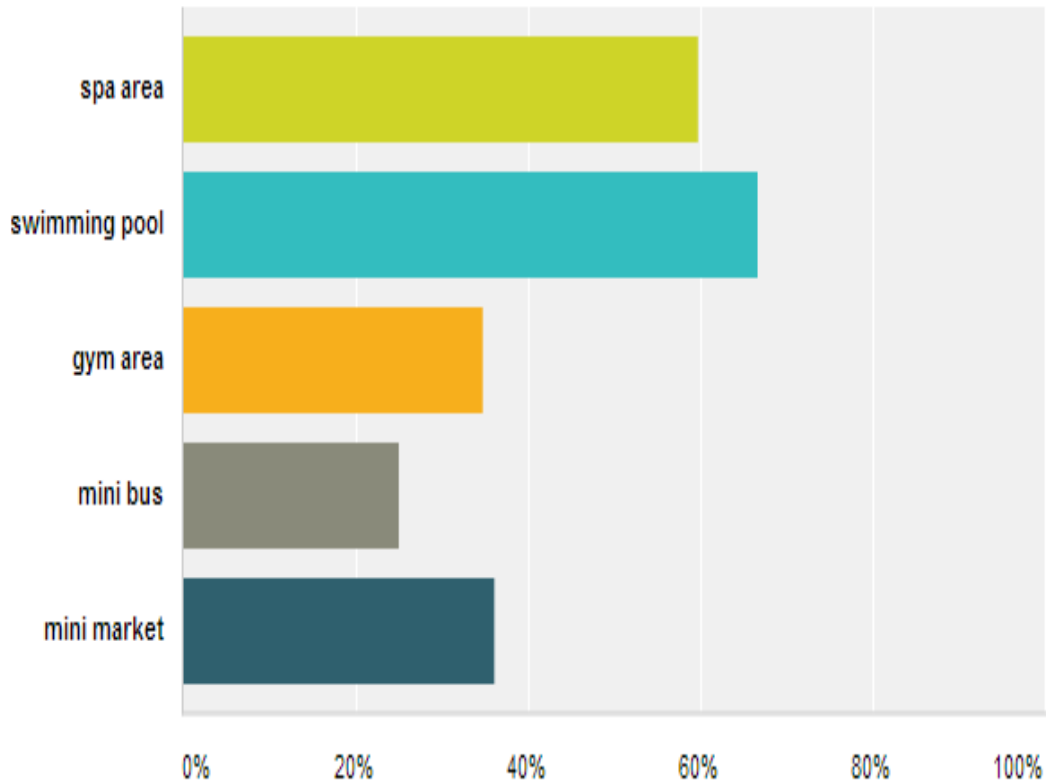
Answered: 72 Skipped: 0



Answer Choices	Responses	
female	81.94%	59
male	18.06%	13
Total		72

## Which extra services would you like to have in a Hotel? (you can choose more than one)

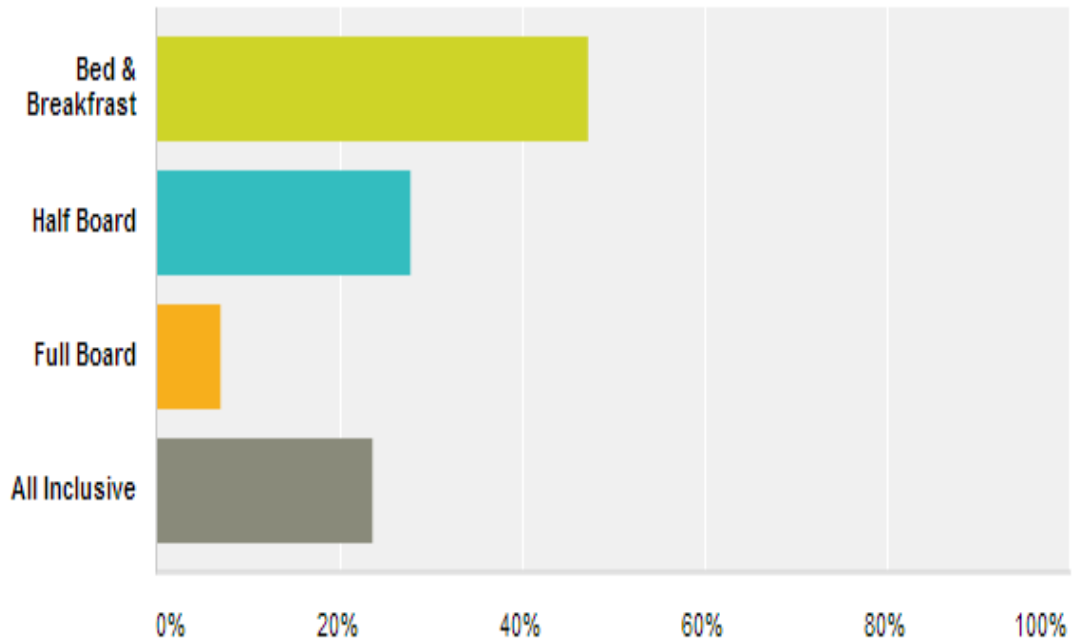
Answered: 72 Skipped: 0



Answer Choices	Responses	
spa area	59.72%	43
swimming pool	66.67%	48
gym area	34.72%	25
mini bus	25%	18
mini market	36.11%	26
Total Respondents: 72		

## Which deal do you prefer?

Answered: 72 Skipped: 0

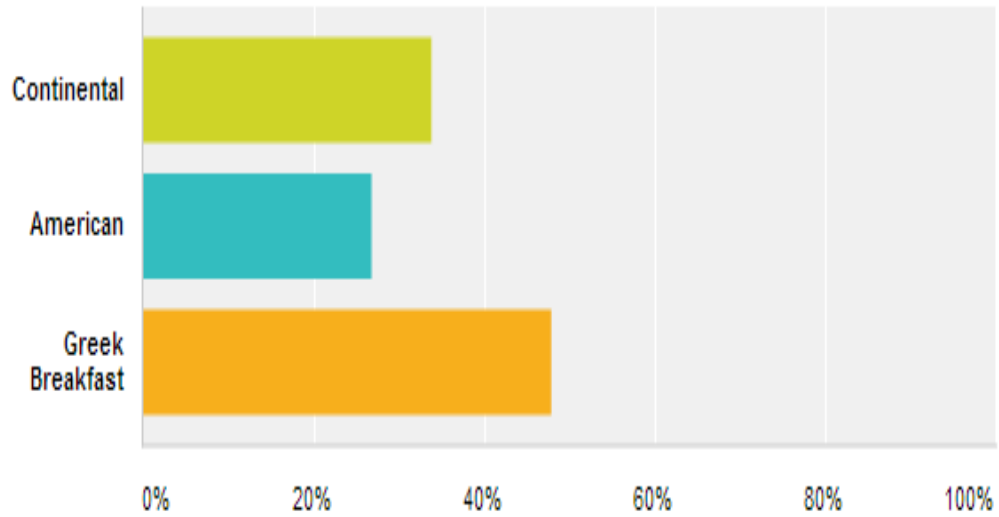


Answer Choices	Responses	
Bed & Breakfast	47.22%	34
Half Board	27.78%	20
Full Board	6.94%	5
All Inclusive	23.61%	17
Total Respondents: 72		



## Which type of breakfast do you prefer?

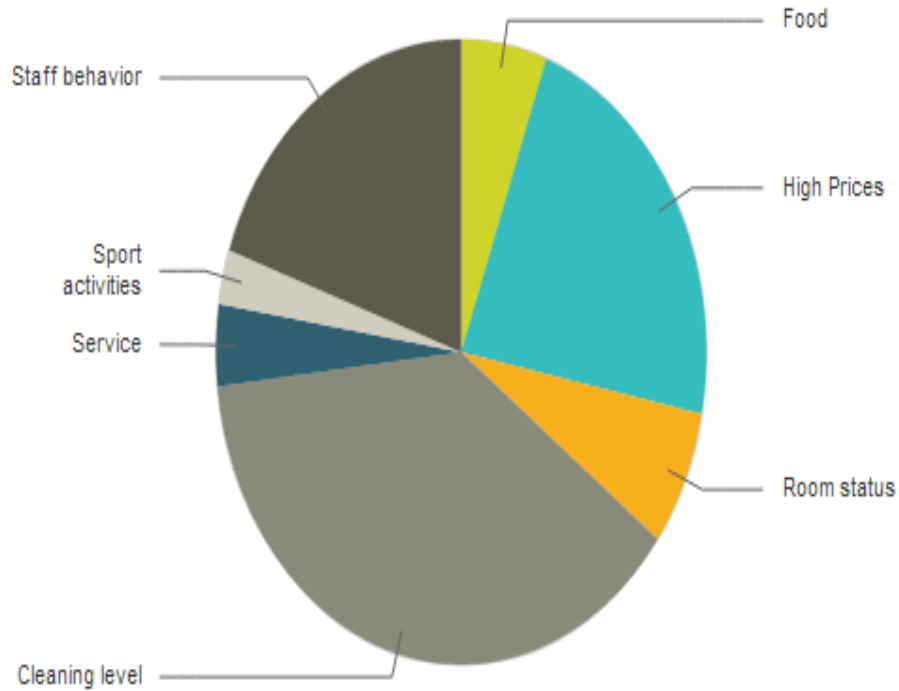
Answered: 71 Skipped: 1



Answer Choices	Responses
Continental	33.80% 24
American	26.76% 19
Greek Breakfast	47.89% 34
Total Respondents: 71	

## Which factor makes you more dissatisfied?

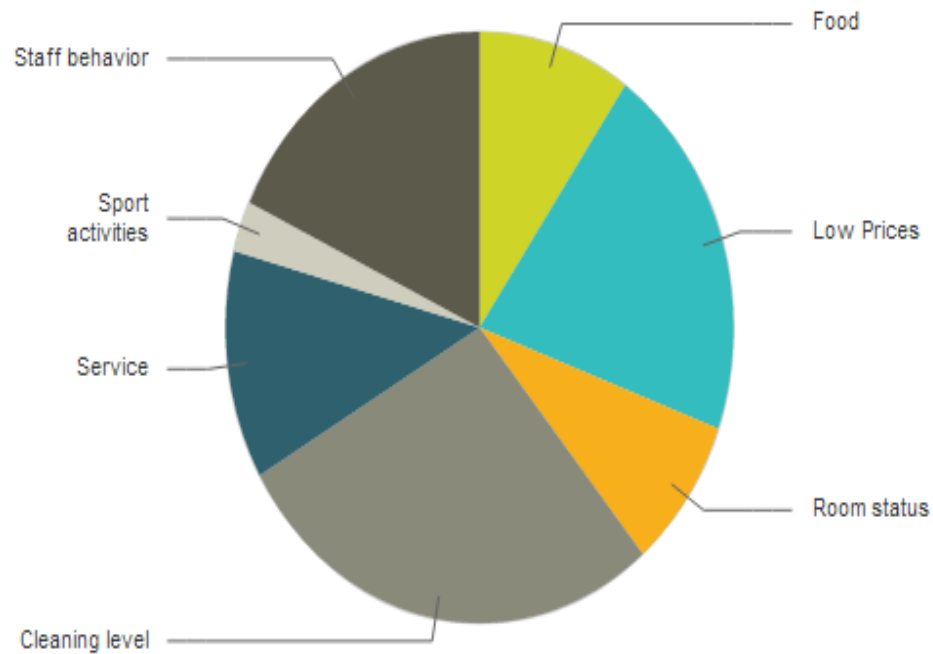
Answered: 71 Skipped: 1



Answer Choices	Responses	
Food	5.63%	4
High Prices	22.54%	16
Room status	7.04%	5
Cleaning level	38.03%	27
Service	4.23%	3
Sport activities	2.82%	2
Staff behavior	19.72%	14
Total		71

## Which factor makes you more satisfied?

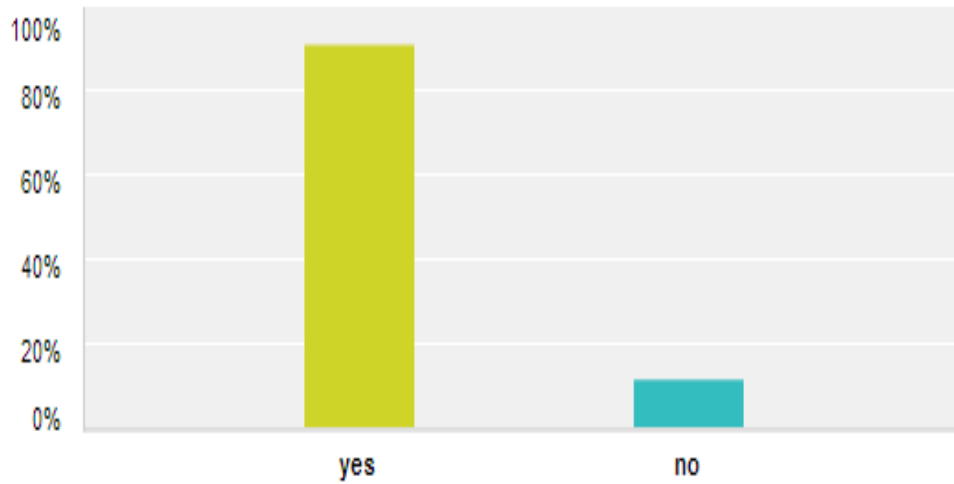
Answered: 72 Skipped: 0



Answer Choices	Responses
Food	9.72% 7
Low Prices	20.83% 15
Room status	8.33% 6
Cleaning level	27.78% 20
Service	12.50% 9
Sport activities	2.78% 2
Staff behavior	18.06% 13
Total	72

## Do you think that low quality can deter somebody to revisit a hotel?

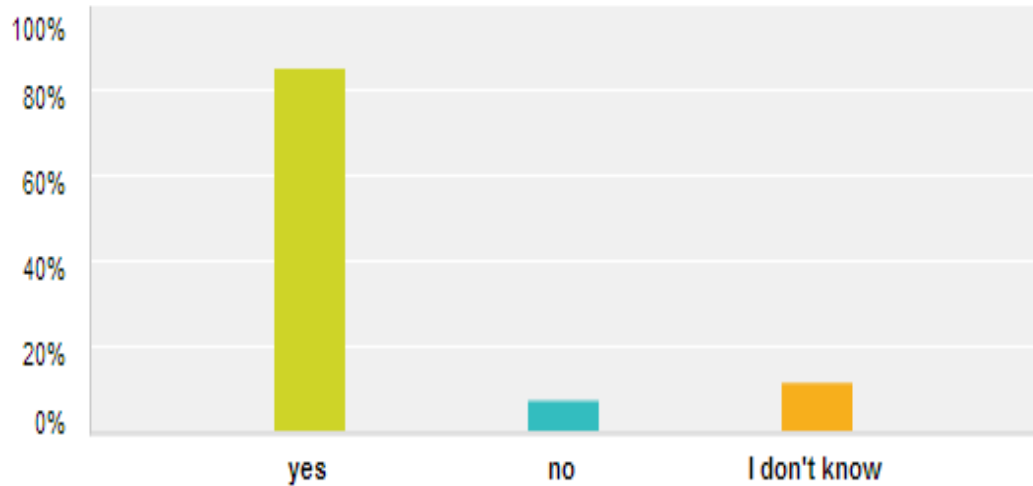
Answered: 72 Skipped: 0



Answer Choices	Responses	
yes	90.28%	65
no	11.11%	8
Total Respondents: 72		

## Does the manager play an important role in Hotel's quality?

Answered: 72 Skipped: 0



Answer Choices	Responses	
yes	84.72%	61
no	6.94%	5
I don't know	11.11%	8
Total Respondents: 72		

Καταλήξαμε λοιπόν στα συμπεράσματα ότι θα ήταν καλό να δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στους τομείς των τιμών, στη συμπεριφορά του προσωπικού και στο επίπεδο καθαριότητας. Επίσης, θα στραφούμε στην πολιτική του Bed&Breakfast με προσπάθειες εισαγωγής του ελληνικού πρωινού.

## Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ζαβλάνος, Μ. (2006). Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα. Αθήνα: Σταμούλης.
- Λογοθέτης, Ν. (1992). Management ολικής ποιότητας. Αθήνα: Interbooks.
- Μπλάνας, Γ. (2005). Δικτύωση ολικής ποιότητας. Αθήνα, Πατάκης.
- Σπανός, Α. (1995). Ολική Ποιότητα. Αθήνα, Γαλαίος.
- Κέφης, Β. (2005). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα, Κρητική.
- Λιαρμακόπουλος, Α. (2003). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Αθήνα-Πάτρα, Λύχνος.
- Σωτηριάδης, Μ. (2006). Ταξιδιωτικά Πρακτορεία. Αθήνα, Προπομπός.
- Στειακάκης, Ε. & Κωφίδης, Ν. (2010). Διοίκηση και Έλεγχος Ποιότητας. Αθήνα, Τζιόλα.
- Σωτηριάδης Μ., (2000) Management Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής, Β' τόμος, Ε.Α.Π., Πάτρα
- Ηγουμενάκης Ν., (1991) Τουριστική Οικονομία, Αθήνα, Interbooks
- Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Δ., Κομνηνάκης Μ., (2000) Εισαγωγή στο management του τουρισμού και των τουριστικών υπηρεσιών, ΕΑΠ 2000
- ΣΤΕΦΑΝΑΤΟΣ Σ., Ολική Ποιότητα - Τόμος Β, ΕΑΠ, Πάτρα, 2000
- ΤΣΙΟΤΡΑΣ Γ., Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002
- ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ., Σχεδιασμός για την Ποιότητα - ΕΑΠ, 2000
- ΑΝΑΣΤΑΣΟΠΟΥΛΟΣ Γ., ΠΕΪΜΑΝΙΔΗΣ Κ. & ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ, Διαχείριση Ποιότητας, Εκδόσεις Dashofer Holding (Hellas) Ltd, Αθήνα 2004,
- ΑΡΒΑΝΙΤΟΓΙΑΝΝΗΣ Ι – ΚΟΥΡΤΗΣ Α., ISO 9000:2000, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2002
- ΛΟΥΛΟΥΔΗΣ Α Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας ΕΑΠ 2000

## Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

**DENNIS LOCK** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εκδ. Έλλην Αθήνα 2001

**PAUL JAMES** Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Κλειδάριθμος Αθήνα 2006

**CROSBY P. B.**, *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York, (1979).

**JURAN J.M.**, *Management of Quality*, 4<sup>th</sup> ed., Juran Institute, Wilton, CT, (1981).

**Mullins L.**, (1992), *Hospitality Management*, Pitman, London

**Jones P. & Lockwood A.**, (1989), *The management of Hotel Operations*, Cassel, London.

## Το Γλωσσάρι της Ποιότητας

### A

**Acceptance sampling:** (δειγματοληψία αποδοχής) Έλεγχος ενός δείγματος από μια δεδομένη παρτίδα και απόφαση αν θα γίνει αποδεκτή ή όχι ολόκληρη η παρτίδα, με βάση το αποτέλεσμα των ελαττωματικών μονάδων που μετρήθηκαν.

**Affiliation needs:** (ανάγκες δεσμών) Οι επίκτητες ανάγκες που αναφέρονται στη φιλία και τις κοινωνικές απαιτήσεις.

**Affinity diagram:** Διάγραμμα συνάφειας

**Analytical needs:** (αναλυτικές δεξιότητες) Η ικανότητα χρήσης μεθόδων ή τεχνικών για την επίλυση προβλημάτων.

**Assessment:** Αξιολόγηση

**Availability:** Διαθεσιμότητα

### B

**Baldrige prize:** Βραβείο Baldrige

**Barcharts:** Διάγραμμα ομαδοποίησης

**Behavioral model:** (συμπεριφορικό μοντέλο) Μοντέλο ηγεσίας που εστιάζεται στη συμπεριφορά προκειμένου να καθορίσει τον καλύτερο τρόπο ηγεσίας σε μια δεδομένη κατάσταση.

**Benchmark:** Τεχνική βελτίωσης ποιότητας

**Benchmarking:** (συγκριτική στάθμιση απόδοσης) Η διαδικασία της αξιολόγησης μιας διεργασίας ή των μεθόδων ενός οργανισμού, με σύγκριση τους με άλλη διεργασία ή μεθόδους εντός ή εκτός του οργανισμού.

**Brainstorming:** (ομαδική παραγωγή ιδεών, καταιγισμός ιδεών) Η διαδικασία με την οποία άτομα διατυπώνουν ιδέες, απόψεις ή σχόλια για ένα δεδομένο πρόβλημα ή θέμα, χωρίς να έχουν εκ των προτέρων σχηματισμένες ιδέες και απόψεις γι' αυτό.

## C

**Cause and effect diagram:** (Διάγραμμα αιτίας και αποτελέσματος) Γραφική αναπαράσταση της παρούσας κατάστασης των ιδεών, εννοιών ή σκέψεων σχετικά με την αιτία ενός δεδομένου προβλήματος.

**Certification:** Πιστοποίηση

**Certification Body:** Φορέας πιστοποίησης

**Certified reference materials:** Πιστοποιημένα υλικά αναφοράς

**Checksheet:** Φύλλο ελέγχου

**Common causes:** Κοινά αίτια

**Communication:** (επικοινωνία) Η διαδικασία μεταφοράς νοήματος μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων.

**Competitiveness:** (ανταγωνιστικότητα) Ο βαθμός στον οποίο εμπορεύματα και υπηρεσίες ικανοποιούν συνεχώς τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.

**Concept to customer:** ("από τη σύλληψη έως τον πελάτη") Ο χρόνος που χρειάζεται για το σχεδιασμό, την παραγωγή και την πώληση εμπορευμάτων ή υπηρεσιών στον τελικό πελάτη.

**Control:** (έλεγχος) Μηχανισμοί που αποσκοπούν να εξασφαλίσουν ότι οι στόχοι που έχουν τεθεί ικανοποιούνται σύμφωνα με τις προδιαγραφές.

**Control chart:** (διάγραμμα ελέγχου) Γραφική έκθεση αποτελεσμάτων μετρήσεων μιας διεργασίας σε μια χρονική περίοδο, η οποία παρουσιάζει τα σχεδιαστικά ή διαμορφωμένα άνω και κάτω όρια ελέγχου.

**Controlling:** (έλεγχος, ρήμα: ελέγχω) Η διαδικασία με την οποία ένα άτομο υλοποιεί συνειδητές αποφάσεις για την πραγματοποίηση αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών. Πρόκειται για μία από τις διεθυντικές λειτουργίες.

**Cross-functional system:** (διαλειτουργικό σύστημα) Μορφή δομής που περιλαμβάνει μια σειρά λειτουργιών και χρησιμοποιείται για να προσφέρει μια ολοκληρωμένη και συντονιστική προσέγγιση προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα ικανοποιούν τους πελάτες.

**Customer:** (πελάτης) Τελικός πελάτης ή αποδέκτης του αποτελέσματος της λειτουργίας μιας παραγωγικής διεργασίας.

## D

**Data:** (δεδομένα) Στοιχεία και αριθμοί που δεν έχουν εγγενές νόημα.

**Data collection forms:** Έντυπο συλλογής δεδομένων

**Data processing:** (επεξεργασία δεδομένων) Ενέργειες ή διαδικασίες που αποβλέπουν στη μετατροπή των δεδομένων σε πληροφορίες.

**Design strategy:** (στρατηγική σχεδιασμού) Οι οργανωτικές μέθοδοι που εξασφαλίζουν ότι οι ανάγκες των (εσωτερικών και εξωτερικών) πελατών ικανοποιούνται τώρα και στο μέλλον.

## E

**EFQM:** Ευρωπαϊκό Μοντέλο Ποιότητας

**Employee involvement:** (συμμετοχή των εργαζομένων) Διαδικασία βάσει της οποίας οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται να παίρνουν αποφάσεις στο ιεραρχικό τους επίπεδο.



## F

**Failure mode:** Τρόπος αστοχίας

**Failure mode and effect analysis (FMEA):** Ανάλυση των τρόπων αστοχίας

**Feedback:** (ανατροφοδότηση) Η απόκριση του δέκτη στο μήνυμα του πομπού μετά την ερμηνεία του.

**Feedback control:** (έλεγχος ανατροφοδότησης) Συγκεκριμένα μέτρα ελέγχου που αποσκοπούν στη θετική μεταβολή των συνθηκών εισόδου μιας διεργασίας, με παρακολούθηση στο τέλος της γραμμής.

**Flowchart:** Διάγραμμα ροής

**Forecast:** (πρόβλεψη) Διαρθρωμένη πρόγνωση μελλοντικών συμβάντων ή περιστατικών.

## G

**Goal:** (στόχος) Συγκεκριμένος στόχος απόδοσης που έχει τεθεί εκ των προτέρων.

**Goal-setting theory:** (θεωρία θέσπισης στόχων) Θεωρία, χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι τα άτομα που θέτουν στόχους παρουσιάζουν ανώτερες επιδόσεις από εκείνα που δε θέτουν στόχους.

**Group:** (ομάδα) Δύο ή περισσότερα άτομα τα οποία επιδίδονται σε συλλογικές δραστηριότητες που αποβλέπουν στον ίδιο στόχο.

**Groupthink:** ("σκέψη ομάδας") Εσωτερικές ενέργειες και απόψεις της ομάδας, που δε δοκιμάζονται με το κριτήριο της εξωτερικής πραγματικότητας.

## H

**Hierarchy:** (ιεραρχία) Οργανωτική δομή που χαρακτηρίζεται από τον καταμερισμό της εργασίας σε ειδικευμένα τμήματα και θέσεις.

**Hierarchy of needs:** (ιεράρχηση αναγκών) Θεωρία για την παρακίνηση της μεσαίας τάξης, πρόκειται για τις ανάγκες βιοπορισμού, ασφάλειας, τις κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης.

**Histogram:** (ιστόγραμμα) Γραφική παράσταση της κατανομής δεδομένων ή μετρήσεων.

**Human resource management:** (διαχείριση ανθρώπινων πόρων) Η διαδικασία επιλογής, πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανταμοιβής ατόμων στην εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

## I

**Information:** (πληροφορίες) Δεδομένα που έχουν οργανωθεί και αναλυθεί ώστε να μεταφέρουν νόημα.

**Information processing:** (επεξεργασία πληροφοριών) Η αλληλουχία βημάτων που αποβλέπουν στη μετατροπή δεδομένων σε πληροφορίες, δηλ. σε κάτι αξιοποιήσιμο από τους υπεύθυνους για τη λήψη αποφάσεων.

**Innovation:** (καινοτομία) Η δημιουργία και ανάπτυξη νέων ιδεών, προϊόντων ή διεργασιών που παρέχουν τη βάση για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**ISO standards:** Πρότυπα ποιότητας

**J**

**Jurantrilogy:** (*τριλογία του Juran*) Μια ενοποιητική προσέγγιση που χαρακτηρίζεται από τη χρήση τριών διευθυντικών διαδικασιών προγραμματισμού, ελέγχου και βελτιώσεων.

**Just-in-time:** ("την στιγμή που χρειάζεται", *διαχείριση μηδενικών αποθεμάτων*) Μέθοδος που εξασφαλίζει ότι οι πρώτες ύλες και οι προμήθειες γίνονται διαθέσιμες τη στιγμή που χρειάζονται.

**L**

**Leadership:** (*ηγεσία*) Η διαδικασία της άσκησης επιρροής πάνω σε ένα άτομο.

**Leading:** (*ηγεσία, καθοδήγηση*) Μια από τις διευθυντικές λειτουργίες που επιδιώκει να εξασφαλίσει ότι, μέσω της θετικής επιρροής, οι υφιστάμενοι διεκπεραιώνουν αποτελεσματικά τα καθήκοντα του οργανισμού.

**M**

**Management:** (*μάνατζμεντ*) Η διαδικασία προγραμματισμού, οργάνωσης, ηγεσίας, ελέγχου και στελέχωσης που οδηγεί στην αποτελεσματική εκτέλεση καθηκόντων.

**Managementlevel:** (*επίπεδο μάνατζμεντ*) Το δικαίωμα διοίκησης ατόμων σύμφωνα με την εφαρμογή κατακόρυφα εξειδικευμένων διευθυντικών διαδικασιών.

**Managers:** (*μάνατζερ, διευθυντικά στελέχη*) Άτομα που διευθύνουν, ελέγχουν και επιβάλλουν κυρώσεις σε άλλα άτομα στο πλαίσιο της διοικητικής εκτέλεσης διευθυντικών καθηκόντων.

**Motivation:** (*παρακίνηση*) Δυνάμεις (εσωτερικές και εξωτερικές) που καθορίζουν τη συμπεριφορά αντίδρασης σε ερεθίσματα.

**O**

**Objective:** (*στόχος, αντικειμενικός στόχος*) Στόχος που πρέπει να επιδιωχθεί και να επιτευχθεί.

**Opensystem:** (*ανοικτό σύστημα*) Σύστημα που αλληλεπιδρά με το εξωτερικό περιβάλλον και χρησιμοποιεί ανατροφοδότηση προκειμένου να επιφέρει αλλαγές ή τροποποιήσεις στη λειτουργία του.

**Operations:** (*δραστηριότητες, λειτουργίες*) Οι κεντρικές λειτουργίες εκτέλεσης σε έναν οργανισμό.

**Organization:** (*οργανισμός*) Σύνολο αλληλεξαρτώμενων και αλληλοσυνδεδεμένων μερών που απαιτούν μηχανισμούς συντονισμού προκειμένου να ελέγξει τις επιδόσεις και να επιτύχει τους τεθέντες στόχους.

**P**

**Parettoanalysis:** (*ανάλυση Pareto*) Γραφική παράσταση ραβδογράμματος με γραμμή σώρευσης δεδομένων, οργανωμένων σε φθίνουσα σειρά.

**PCDAcycle:** (*κύκλος PCDA*) Διαδικασία τεσσάρων σταδίων ("προγραμματίσε-κάνε-μελέτησε-δράσε") την οποία περιέγραψε ο Deming.

**Planning:** (*προγραμματισμός*) Η πρωταρχική λειτουργία του μάνατζμεντ η οποία καθορίζει τι πρέπει να επιτευχθεί, πότε, πώς και από ποιον.

**Power:** (*εξουσία*) Η επενέργεια αφανών και εμφανών επιρροών σε έναν οργανισμό.

**Problem:** (*πρόβλημα*) Προσδιορισμένη κατάσταση που δηλώνει απόκλιση ή ασυμφωνία μεταξύ της τρέχουσας κατάστασης και της αναμενόμενης.

**Problemsolving:** (*επίλυση προβλημάτων*) Προσπάθειες εντοπισμού της πραγματικής αιτίας, και εξεύρεσης λύσεων προκειμένου να μην παρουσιαστεί ξανά.

**Problemsolvingmethod:** Μέθοδος επίλυσης προβλήματος

**Procedure:** (*διαδικασία*) Γραπτή ρήτρα, παράγραφος ή κείμενο που περιγράφει τι πρόκειται να εκτελεστεί, γιατί, από ποιον, πότε και πώς.

**Process:** (*διεργασία*) Η ροή υλικών, πληροφοριών και προϊόντων που έχει οργανωθεί εκ των προτέρων με στόχο τη μετατροπή των εισόδων στην αναμενόμενη έξοδο.

**Product-basedviewofquality:** (*άποψη για την ποιότητα βασιζόμενη στο προϊόν*) Η άποψη σύμφωνα με την οποία η ποιότητα εμπεριέχεται στο σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων του παραγόμενου προϊόντος.

**Production:** (*παραγωγή*) Η συνολική διαδικασία που παράγει εμπορεύματα και υπηρεσίες.

## Q

**Quality:** (*ποιότητα*) Οι έννοιες ή τα χαρακτηριστικά τα οποία σχηματίζουν μια γνώμη σχετικά με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία και που μπορούν να εκφραστούν βάσει ψυχολογικών πτυχών, πτυχών του προϊόντος ή της παραγωγικής διεργασίας το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που αφορούν την ικανότητα του να ικανοποιεί εξυπακουόμενες ή ρητά εκφρασμένες ανάγκες.

**Qualityassurance:** (*διασφάλιση ποιότητας*) Η ανάπτυξη ενός προσανατολισμού για την ποιότητα που χρησιμοποιεί εσωτερικές διαδικασίες για να εξασφαλίσει ότι το προϊόν ικανοποιεί τις διατυπωμένες προδιαγραφές, με έμφαση στην πρόληψη.

**Qualitycircle:** (*κύκλος ποιότητας*) Εθελοντική ομάδα ατόμων (έως δέκα) που από κοινού εξετάζουν προβλήματα σχετικά με τον τομέα εργασίας τους.

**Qualityplanning:** (*προγραμματισμός ποιότητας*) Η διαδικασία καθορισμού και ανάπτυξης προγραμμάτων που προσφέρουν την κατευθυντήρια γραμμή στον οργανισμό.

**Qualitysystem:** (*σύστημα ποιότητας*) Η οργανωτική δομή, οι ευθύνες, οι διαδικασίες και οι πόροι για την υλοποίηση του μάνατζμεντ ποιότητας (ISO: 8402).

## R

**Registration:** Πιστοποίηση συστήματος για την ποιότητα

**Role:** (*ρόλος*) Πρότυπα συμπεριφοράς, ευθύνες και απαιτήσεις απόδοσης που αναμένονται από ένα άτομο το οποίο κατέχει μια δεδομένη θέση.

## S

**Scatterdiagram:** Διάγραμμα διασκόρπισης

**Scope:** (*εμβέλεια, έκταση*) Το εύρος δραστηριοτήτων που καλύπτει ένα δεδομένο πρόγραμμα ή σχέδιο.

**Selection:** (*επιλογή*) Η διαδικασία εκλογής του ατόμου ή των ατόμων που ικανοποιούν καλύτερα τα καθορισμένα κριτήρια για μια διαθέσιμη θέση εργασίας σε έναν οργανισμό.

**Self-leadership:** (*αυτο-ηγεσία*) Η πρακτική βάσει της οποίας αφήνεται στα άτομα το περιθώριο να φτάσουν σε υψηλότερες αποδόσεις ασκώντας μεγαλύτερη προσωπική επιρροή πάνω στις εργασιακές τους δραστηριότητες.

**Self-management:** (*αυτο-διεύθυνση*) Η διαδικασία της διαχείρισης των εργασιακών απαιτήσεων από τον ίδιο τον εργαζόμενο χωρίς εξωτερική επιρροή.

**Service:** (*υπηρεσία*) Ένα κατά κύριο λόγο άυλο προϊόν.

**Servicequality:** (ποιότητα υπηρεσίας, ποιότητα εξυπηρέτησης) Χαρακτηρίζεται από το βαθμό στον οποίο η υπηρεσία συμμορφώνεται σε εκφρασμένες ή εξυπακουόμενες απαιτήσεις του πελάτη.

**Skill:** (δεξιότητα) Η τελειότητα στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης μεθόδου ή εργασίας.

**System:**(σύστημα) Αλληλεξαρτώμενα μέρη που λειτουργούν συλλογικά για την επίτευξη κοινών στόχων.

## T

**Team:**(ομάδα) Ομάδα ανθρώπων που έχουν κοινό στόχο και συνδέονται μεταξύ τους με κάποιο τρόπο.

**Teambuilding:**(οικοδόμηση πνεύματος συλλογικότητας) Παρέμβαση ανάπτυξης του οργανισμού που επιδιώκει να βελτιώσει την επικοινωνία, τη συνεργασία και τις επιδόσεις των ατόμων που είναι μέλη ομάδων.

**Technology:** (τεχνολογία) Τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη, επεξεργασία και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των πελατών.

**Tools:** Εργαλεία

**Totalquality:**Ολική Ποιότητα

**Totalqualitycontrol:** Έλεγχος Ολικής Ποιότητας

**Totalqualitymanagement:**(μάνατζμεντ ολικής ποιότητας) Σύστημα διευθυντικής λειτουργίας που βασίζεται σε συγκεκριμένες ιδεολογικές και πολιτισμικές αρχές και επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση του όλου συστήματος του οργανισμού που παράγει εμπορεύματα ή υπηρεσίες με στόχο να ικανοποιούνται κάθε φορά οι πελάτες.

## U

**Upwardcommunication:**(επικοινωνία προς τα πάνω) Ροή πληροφοριών που διατρέχει έναν οργανισμό ιεραρχικά προς τα πάνω, από τον υφιστάμενο έως το μάνατζερ.

## W

**Workpractices:**Πρακτικές

**Workmanship:**Ποιότητα παραγωγής

## Z

**Zerodefects:**(μηδενικά ελαττώματα) Αντίληψη σύμφωνα με την οποία απολύτως κανένα ελάττωμα δεν είναι αποδεκτό στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες.