

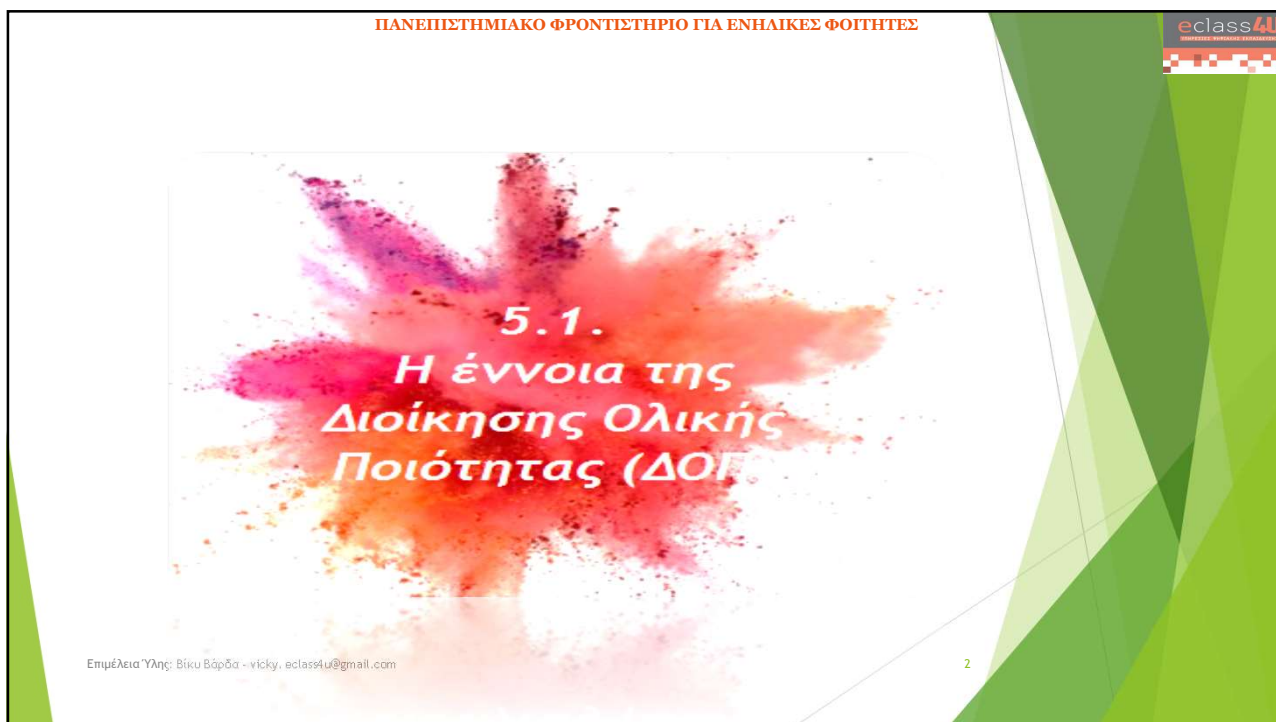
**eclass4U**  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΤΟΜΟΣ Α  
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5  
(2018-2019)  
**ΔΕΟ42**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

1

1



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΦΡΟΝΤΙΣΤΗΡΙΟ ΓΙΑ ΕΝΗΛΙΚΕΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ


eclass4U  
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

**5.1.**  
*Η έννοια της  
Διοίκησης Ολικής  
Ποιότητας (ΔΟΠ)*

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

2

2




**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) - Total Quality Management (TQM), αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία του 1950 και μόλις τη δεκαετία '80 στην Ευρώπη, αποτελεί μια νέα φιλοσοφία διοίκησης που επηρεάζει τη λειτουργία της βιομηχανίας των επιχειρήσεων ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

3


3

## Ορισμοί :



Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα σύστημα διοίκησης με το οποίο επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της αξίας του παρεχόμενου προϊόντος όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη με την πλήρη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

ΔΟΠ είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζομένους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό.



Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

4

4

# Η ΔΟΠ :

➤ στην εφαρμογή της περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες και μεθόδους που αποσκοπούν στη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας όπου όλοι οι εργαζόμενοι ασπάζονται τη νέα νοοτροπία και προσπαθούν να επιτύχουν τη συνεχή αύξηση της αξίας των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.

➤ είναι δυνατή μόνον όταν γίνει αποδεκτή απ' όλα τα μέλη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το επίπεδο που βρίσκονται στην ιεραρχία, είναι εξίσου υπεύθυνοι για το κοινό αποτέλεσμα. Η κοινή αυτή υπευθυνότητα με το αίσθημα δημιουργίας και ευθύνης είναι που εμπνυχώνουν τον κοινό άνθρωπο να γίνει ένα ενεργό μέλος της προσπάθειας αυτής

➤ βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί ανθρώπους. Οι δραστηριότητες, τα μέσα παραγωγής και οι μέθοδοι είναι εργαλεία για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών, προμηθευτών και των εργαζομένων. Τα εργαλεία αυτά εξελίσσονται συνέχεια ώστε να διευκολύνεται η προσπάθεια, που είναι ομαδική.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

5

5

## Η εξέλιξη και η επιτυχία ενός συστήματος ΔΟΠ εξαρτάται από παράγοντες όπως :

η συνεργασία

ο συντονισμός των υποσυστημάτων της επιχείρησης

η αλληλεπίδραση του με το περιβάλλον της επιχείρησης,

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

6

6

Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η οργάνωση ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης που να είναι ανοικτό (να προσαρμόζεται εύκολα στις εξωτερικές αλλαγές) και ολοκληρωμένο (να υπάρχει δυνατότητα συντονισμού και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων).

Προκειμένου να είναι δυνατή η ανάπτυξη της ΔΟΠ σ' ένα οργανισμό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν κοινές κατευθύνσεις ή αρχές που να ακολουθούνται με συνέπεια.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

7

7

Τα συστατικά της ΔΟΠ,  
σύμφωνα με τους Lau & Anderson (1998)  
συνοψίζονται παρακάτω:

ΔΙΟΙΚΗΣΗ	ΟΛΙΚΗΣ	ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
✓ Δέσμευση της ηγεσίας	✓ Η ανάπτυξη του αισθήματος κτήσης της ποιότητας από τον καθένα	✓ Οδηγός ο πελάτης (εσωτερικός ή εξωτερικός)
✓ Προσδιορισμός στόχων και αξιών για το οργανισμό	✓ Ομαδική εργασία και συμμετοχή όλων	✓ Έμφαση στη συνεχή βελτίωση.
✓ Τα χαρακτηριστικά της ηγεσίας (Βασικό συστατικό)	✓ Ανάμειξη κάθε επιπέδου και λειτουργίας στον οργανισμό	✓ Εκπαίδευση για δεξιότητες, εργαλεία και γνώση
✓ Οι απαραίτητες αλλαγές στην οργανωσιακή κουλτούρα	✓ Εφαρμογή συστημικής σκέψης	✓ Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού, καινοτομία

Πίνακας 5.1. Τα συστατικά της ΔΟΠ

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

8

8

# Η ΔΟΠ

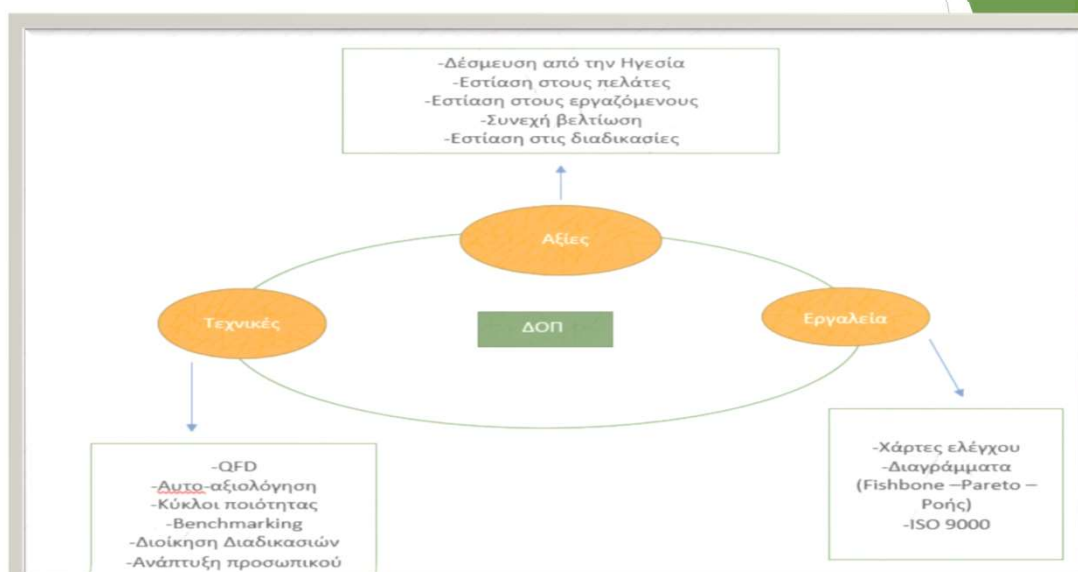
- ✓ Δεν είναι ένα ξεχωριστό πρόγραμμα, αλλά μια προσέγγιση ολικού συστήματος που αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής του οργανισμού.
- ✓ Εφαρμόζεται οριζόντια σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού, εμπλέκει όλους τους εργαζόμενους και συμπεριλαμβάνει την αλυσίδα των πελατών και προμηθευτών.

Σύμφωνα με τους Hansson & Klefsjo (2003) η ΔΟΠ αποτελείται από ένα σύστημα αξιών, εργαλείων και τεχνικών που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

9

## Σχήμα 5.1

### Η ΔΟΠ ως ένα εξελισσόμενο σύστημα



10

eclass4U

## 5.2. Αξιώματα και Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

11

11

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

## Τα βασικά αξιώματα - προϋποθέσεις για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι το τρίπτυχο :



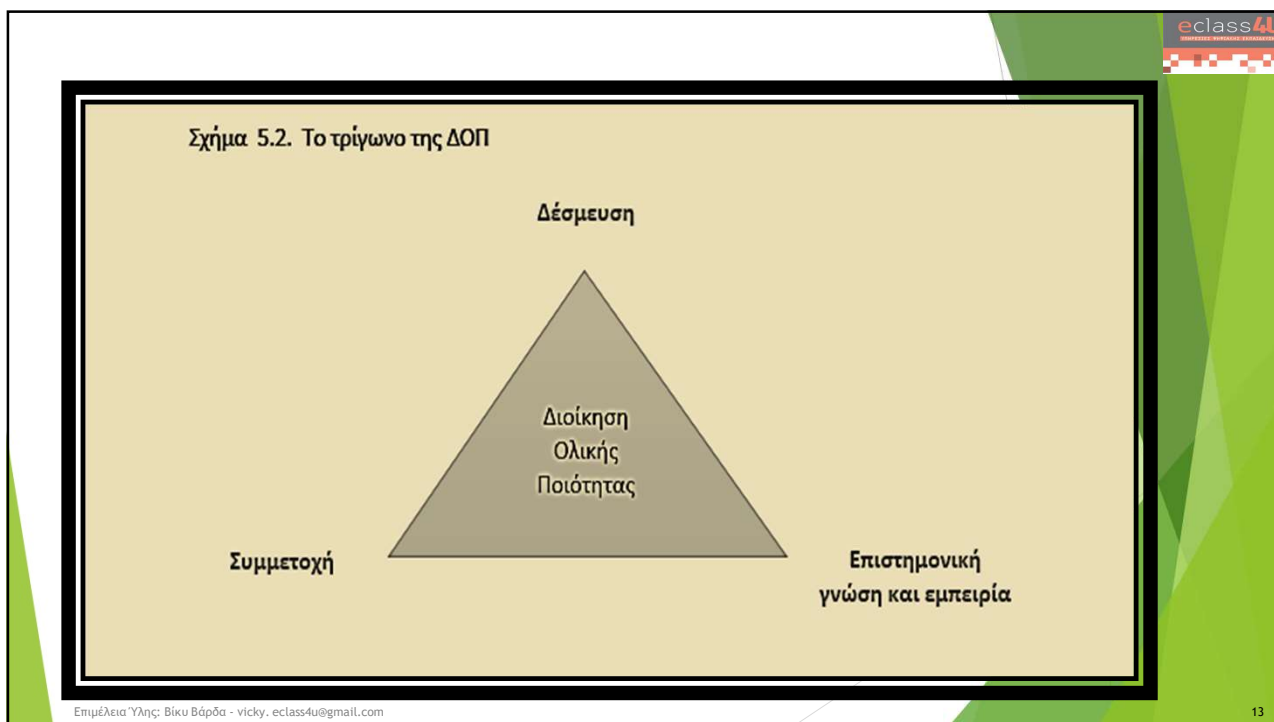
Δέσμευση

Συμμετοχή

Επιστημονική  
Γνώση

12

12



13

eclass4u

*Από τα τρία βασικά αξιώματα προκύπτουν οι επτά κύριες αρχές, που μπορούν να συμπληρωθούν/ ή να τροποποιηθούν ώστε να συμπληρώσουν τη διακήρυξη της αποστολής (mission statement) του οργανισμού, με τρόπο ώστε να στηρίζουν την πολιτική ποιότητάς του.*

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

14

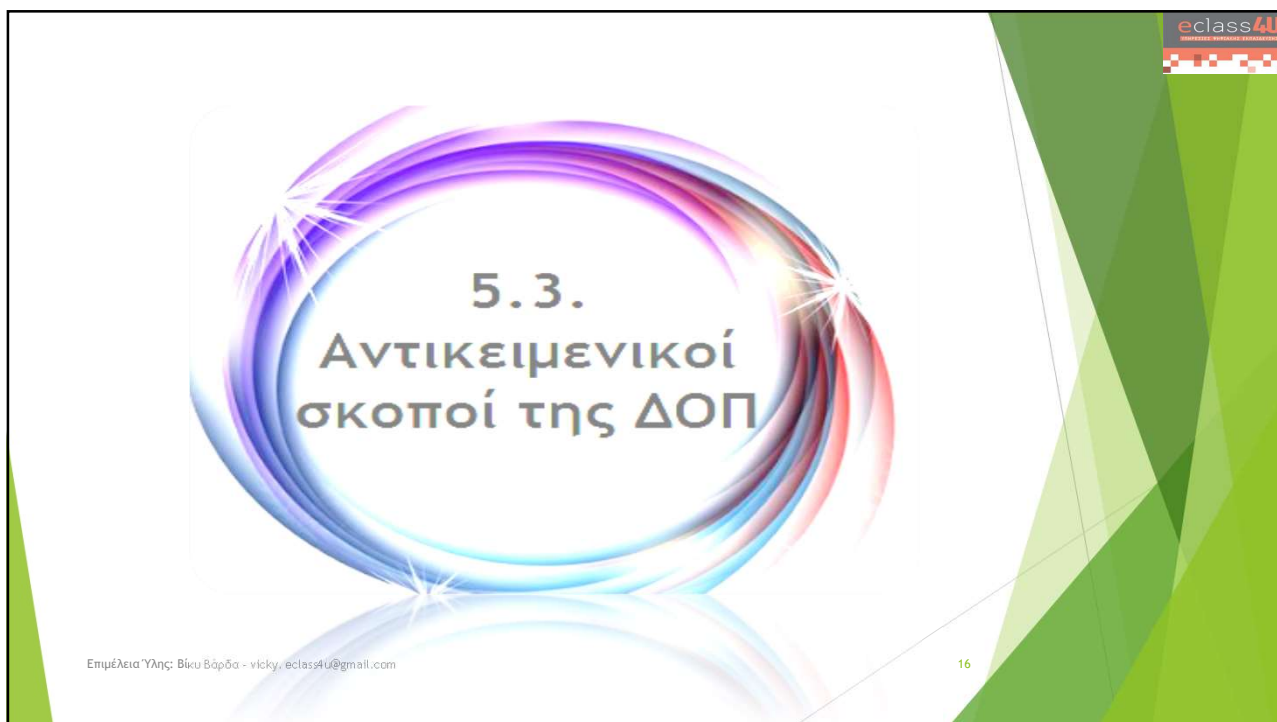
14



Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclash4u@gmail.com

15

15

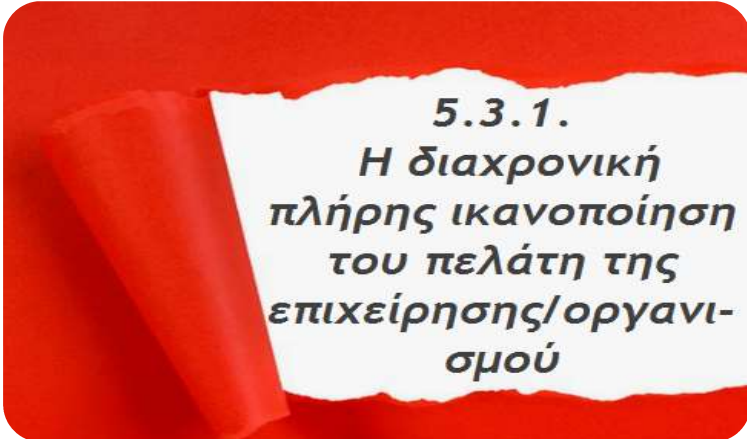


Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclash4u@gmail.com

16

16





**5.3.1.  
Η διαχρονική  
πλήρης ικανοποίηση  
του πελάτη της  
επιχείρησης/οργανι-  
σμού**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

17

17

**(αναφερόμαστε τον τελικό χρήστη των προϊόντων ή στον εξωτερικό πελάτη όπως αλλιώς αναφέρεται)**

*Ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη είναι μια σύνθετη και υποκειμενική έννοια. Οι πελάτες έχουν διαφορετική νοοτροπία και συνεπώς διαφορετικό επίπεδο ικανοποίησης σε διαφορετικές κοινωνίες ακόμη και μέσα στην ίδια χώρα.*

*Πολλές φορές το ίδιο επίπεδο πραγματικών υπηρεσιών εκτιμάται διαφορετικά ανάλογα με παραμέτρους όπως η ψυχосύνθεση του πελάτη, ο τρόπος που του πωλείται το προϊόν κ.λπ. Έτσι, εκτός από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά των προϊόντων, λαμβάνεται μέριμνα βελτιστοποίησης των υποκειμενικών χαρακτηριστικών όπως αυτά γίνονται αντιληπτά από τον πελάτη.*

*Η διάσταση του χρόνου υπεισέρχεται γιατί οι ανάγκες των πελατών διαφοροποιούνται με το χρόνο λόγω π.χ. καλύτερης ενημέρωσης, μεγαλύτερης προσφοράς ανταγωνιστικών προϊόντων κ.λπ.*

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

18

18

**5.3.2.  
Η διαχρονική πλήρης  
ικανοποίηση των  
εργαζομένων στην  
προσπάθεια ικανοποίησης  
του πελάτη.**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

19

19

**Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αποτελούν υποσύνολο των πελατών της επιχείρησης με την έννοια ότι το προϊόν, στα ενδιάμεσα στάδια δημιουργίας, παραλαμβάνεται και προωθείται από κάποιο προηγούμενο στάδιο, στο επόμενο.**

**Οι παραλήπτες εργαζόμενοι κάθε σταδίου αποτελούν πελάτες του προηγούμενου και προμηθευτές του επόμενου. Αποτελούν δηλαδή τους εσωτερικούς πελάτες της επιχείρησης.**

**Αν το ενδιάμεσο προϊόν δεν ικανοποιεί πλήρως τον εργαζόμενο-εσωτερικό πελάτη με τη σειρά του και αυτός δε θα προμηθεύσει τον επόμενo στη σειρά, με ικανοποιητικό, υψηλής ποιότητας, προϊόν.**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

20

20



**5.3.3.  
TOP  
QUALITY**

**Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους της επιχείρησης, ώστε η προσπάθεια επίτευξης των παραπάνω στόχων να γίνεται ως μια φυσιολογική έκφραση της οργανωσιακής «κουλτούρας» της επιχείρησης.**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

21

21

**Η επίτευξη των δύο πρώτων στόχων είναι παροδικό φαινόμενο αν αυτή η νοοτροπία δεν γίνει φιλοσοφία και την ασπαστούν όλοι οι εργαζόμενοι σε βαθμό που η παραγωγή ενός προϊόντος να γίνεται σύμφωνα με τις αρχές της ολικής ποιότητας σαν κάτι συνηθισμένο.**

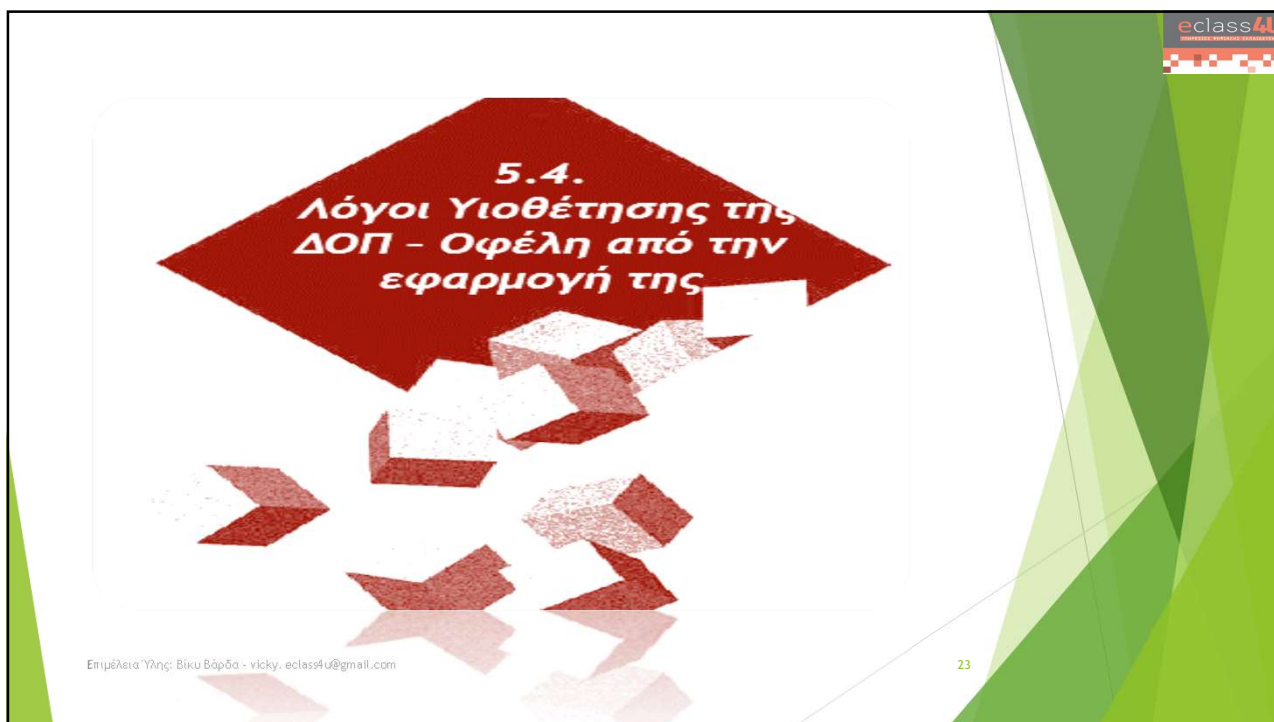
**Πρέπει να αποτελεί τη νέα οργανωτική κουλτούρα , ένα νέο τρόπο ζωής της εργασίας στην επιχείρηση.**

**Η μονιμότητα αυτής της νοοτροπίας είναι και ο σκοπός της ΔΟΠ.**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

22

22

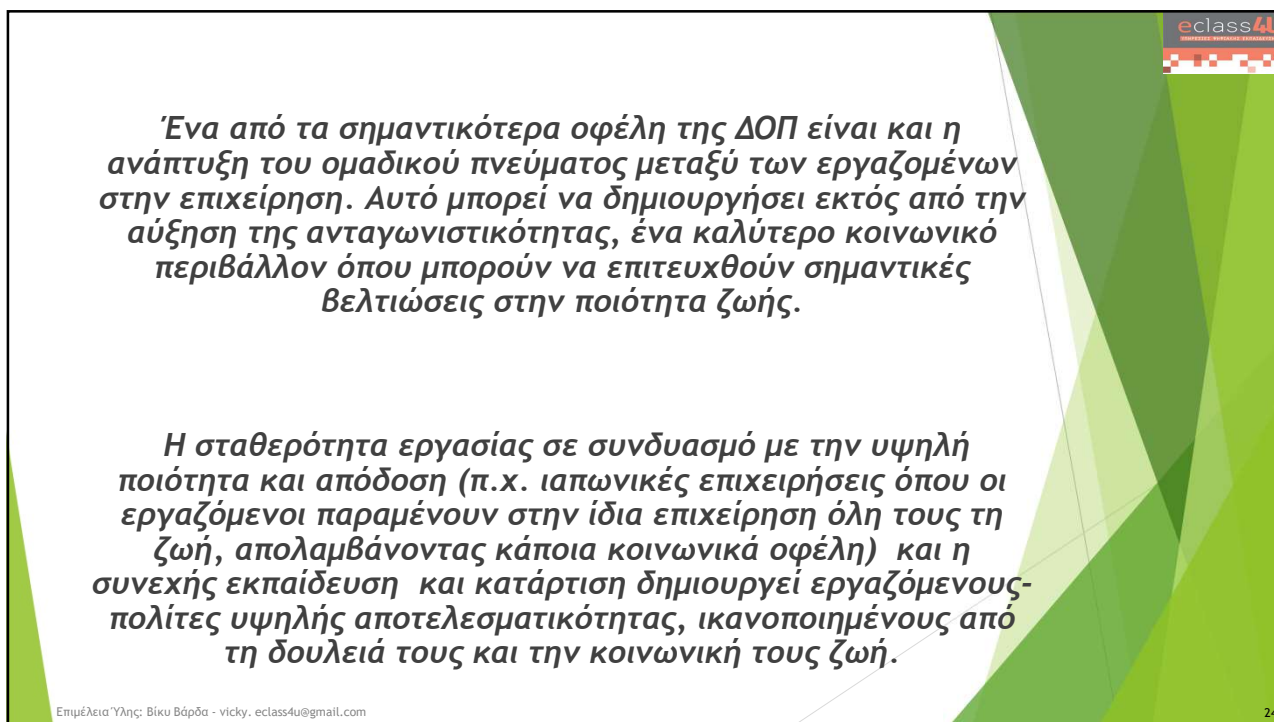


**5.4.  
Λόγοι Υιοθέτησης της  
ΔΟΠ - Οφέλη από την  
εφαρμογή της**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

23

23



**Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της ΔΟΠ είναι και η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος μεταξύ των εργαζομένων στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει εκτός από την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, ένα καλύτερο κοινωνικό περιβάλλον όπου μπορούν να επιτευχθούν σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής.**

**Η σταθερότητα εργασίας σε συνδυασμό με την υψηλή ποιότητα και απόδοση (π.χ. ιαπωνικές επιχειρήσεις όπου οι εργαζόμενοι παραμένουν στην ίδια επιχείρηση όλη τους τη ζωή, απολαμβάνοντας κάποια κοινωνικά οφέλη) και η συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση δημιουργεί εργαζόμενους-πολίτες υψηλής αποτελεσματικότητας, ικανοποιημένους από τη δουλειά τους και την κοινωνική τους ζωή.**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

24

24

eclass4U  
UNIVERSITY OF PATRAS

**Η ΔΟΠ ενσωματώνει την ανάπτυξη σχέσεων ολικής ποιότητας μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών, οπότε αυτές οι σχέσεις αποκτούν μεγαλύτερη ισχύ λόγω της αλυσιδωτής εξάρτησης των επιχειρήσεων μεταξύ τους.**

**Οι απαιτήσεις μιας επιχείρησης βασισμένης στην ΔΟΠ αναγκάζουν τους προμηθευτές της να την εφαρμόσουν ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις τους ή στον ανταγωνισμό.**


Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

25

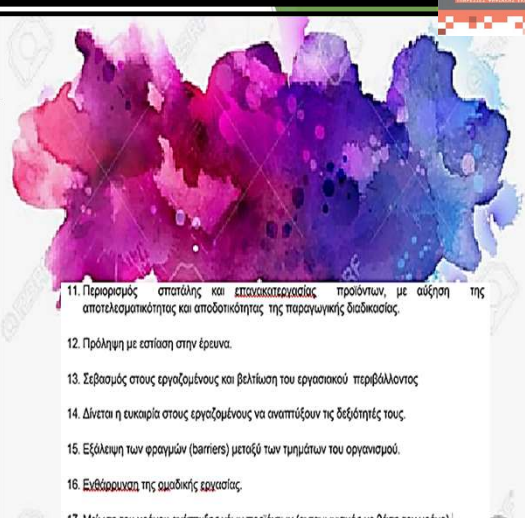
25

eclass4U  
UNIVERSITY OF PATRAS

**Τα οφέλη από την ΔΟΠ είναι :**  
**(σύμφωνα με τον Ishikawa 1990)**



1. Βελτίωση της ποιότητας
2. Περιορισμός ελαττωματικών προϊόντων, με στόχο τα μηδέν ελαττωματικά
3. Περιορισμός της μεταβλητότητας των διαδικασιών.
4. Μείωση του αριθμού παραπόνων των πελατών.
5. Βελτίωση της αξιοπιστίας των προϊόντων
6. Μείωση των δραστηριοτήτων που δεν προσθέτουν αξία στο προϊόν ή τον πελάτη.
7. Αύξηση της παραγωγικότητας.
8. Ταχύτερη ανταπόκριση στα παράπονα των πελατών και άμεση διευθέτησή τους.
9. Περιορισμός του κόστους ελέγχων και επιθεωρήσεων.
10. Ομαλή και συνεχής ροή των πληροφοριών στον οργανισμό.



11. Περιορισμός σπατάλης και επικαιροποίησης προϊόντων, με αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της παραγωγικής διαδικασίας.
12. Πρόληψη με επίσημη στην έρευνα.
13. Σεβασμός στους εργαζομένους και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος
14. Δίνεται η ευκαιρία στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους.
15. Εξάλειψη των φραγμών (barriers) μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού.
16. Ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας.
17. Μείωση του χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων (ανταγωνισμός με βάση τον χρόνο).
18. Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας του οργανισμού.
19. Εφαρμογή τεχνικών στατιστικού ελέγχου.
20. Κερδίζουν όλοι οι stakeholders ενός οργανισμού (διοίκηση, μέτοχοι, στελέχη, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές).

26



eclass4U

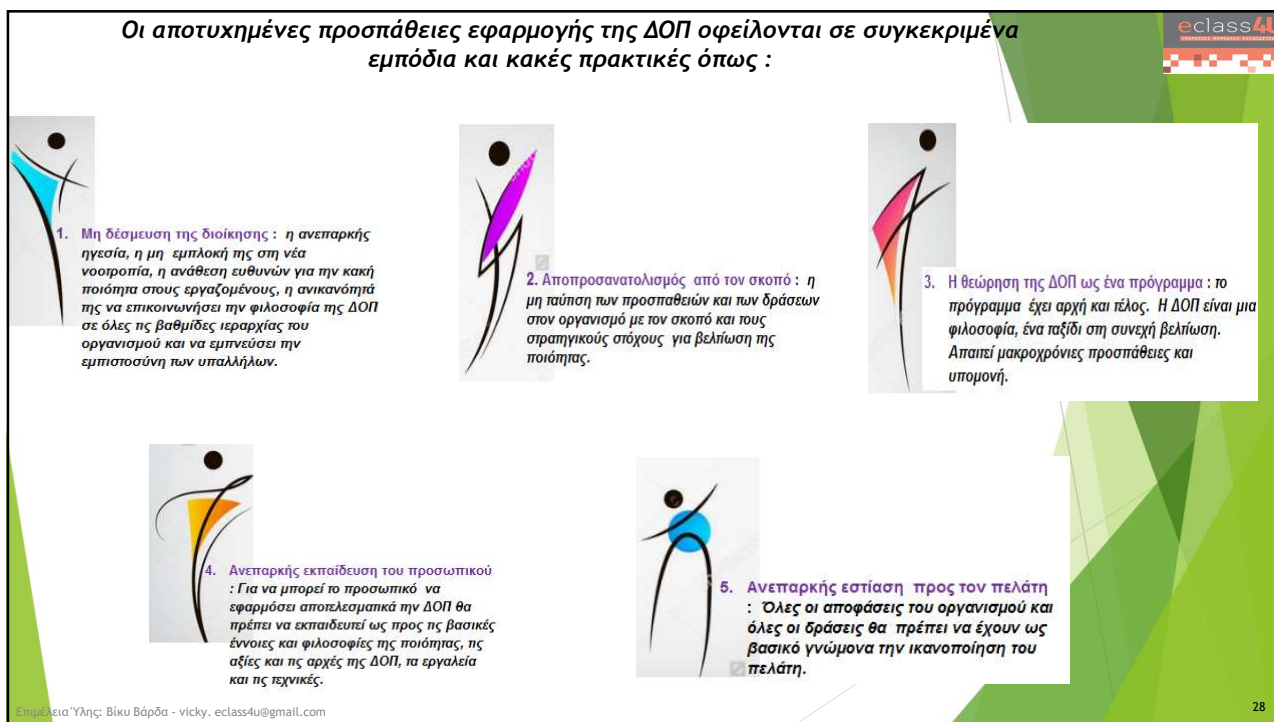
## 5.5. Εμπόδια στην Επιτυχή Υιοθέτηση της ΔΟΠ

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

27

27

**Οι αποτυχημένες προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ οφείλονται σε συγκεκριμένα εμπόδια και κακές πρακτικές όπως :**



eclass4U

- 1. Μη δέσμευση της διοίκησης :** η ανεπαρκής ηγεσία, η μη εμπλοκή της στη νέα νοοτροπία, η ανάθεση ευθυνών για την κακή ποιότητα στους εργαζομένους, η ανικανότητά της να επικοινωνήσει την φιλοσοφία της ΔΟΠ σε όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας του οργανισμού και να εμπνεύσει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων.
- 2. Αποπροσανατολισμός από τον σκοπό :** η μη ταύπιση των προσπαθειών και των δράσεων στον οργανισμό με τον σκοπό και τους στρατηγικούς στόχους για βελτίωση της ποιότητας.
- 3. Η θεώρηση της ΔΟΠ ως ένα πρόγραμμα :** το πρόγραμμα έχει αρχή και τέλος. Η ΔΟΠ είναι μια φιλοσοφία, ένα ταξίδι στη συνεχή βελτίωση. Απαιτεί μακροχρόνιες προσπάθειες και υπομονή.
- 4. Ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού :** Για να μπορεί το προσωπικό να εφαρμόσει αποτελεσματικά την ΔΟΠ θα πρέπει να εκπαιδευτεί ως προς τις βασικές έννοιες και φιλοσοφίες της ποιότητας, τις αξίες και τις αρχές της ΔΟΠ, τα εργαλεία και τις τεχνικές.
- 5. Ανεπαρκής εστίαση προς τον πελάτη :** Όλες οι αποφάσεις του οργανισμού και όλες οι δράσεις θα πρέπει να έχουν ως βασικό γνώμονα την ικανοποίηση του πελάτη.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

28

28

**Οι αποτυχημένες προσπάθειες εφαρμογής της ΔΟΠ οφείλονται σε συγκεκριμένα εμπόδια και κακές πρακτικές όπως :**

**6. Έλλειψη ενδυνάμωσης των εργαζομένων :** Θα πρέπει να οριστούν κίνητρα και βραβεία αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων.

**7. Έλλειψη ορατικής στρατηγικής :** Να μην υπάρχουν εμπόδια συνεργασίας ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού και να δίνεται έμφαση στην ομαδικότητα.

**8. Μεμονωμένη εφαρμογή καλών πρακτικών :** η εφαρμογή καλών σημαίνει εφαρμογή της ΔΟΠ των τεχνικών σε όλο τον οργανισμό και όχι σε μεμονωμένα τμήματα.

**9. Έλλειψη συνέργειας της ΔΟΠ με άλλες προσεγγίσεις :** βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ είναι η ενοποίηση της με άλλες προσεγγίσεις ή συστήματα

**10. Δυσκολία αλλαγής της κουλτούρας :** η ΔΟΠ απαιτεί τουλάχιστον πέντε χρόνια για να επιφέρει αλλαγή της κουλτούρας σε έναν οργανισμό.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

29

**5.6.  
Κρίσιμοι Παράγοντες  
Επιτυχίας ΔΟΠ**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

30

Αρχικά ο Deming ανέπτυξε 14 αρχές ΔΟΠ και υπογράμμισε τη σημαντικότητα της χρησιμοποίησης των στατιστικών μεθόδων. Οι αρχές αυτές αφορούν έξι γενικούς παράγοντες :

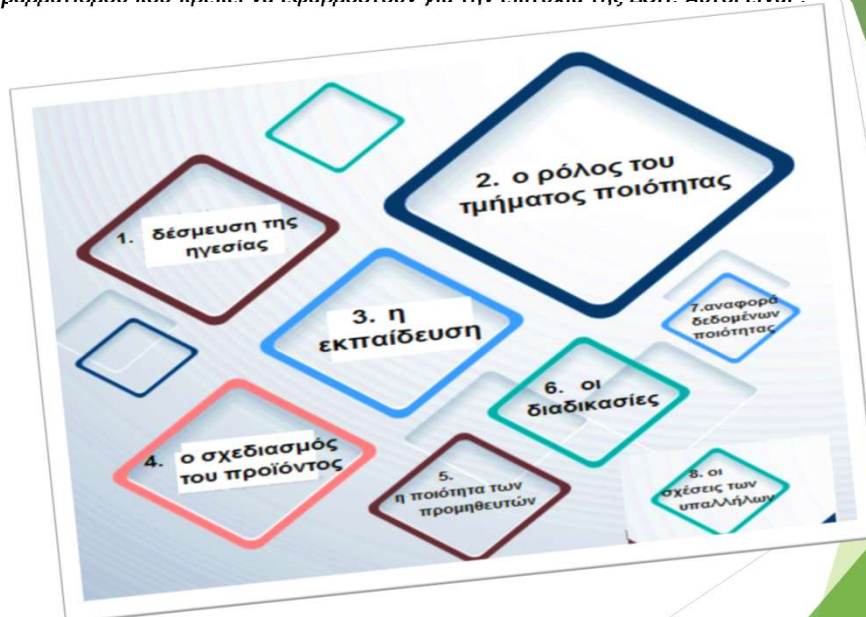


Επιμέλεια Υψηλ: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

31

31

Το πρώτο μοντέλο κρίσιμων παραγόντων ήταν αυτό των Sarah et al οι οποίοι αναγνώρισαν οκτώ παράγοντες επιτυχίας ή οκτώ κρίσιμες περιοχές του προγραμματισμού που πρέπει να εφαρμοστούν για την επιτυχία της ΔΟΠ. Αυτοί είναι :



Επιμέλεια Υψηλ: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

32

32



- ▶ Ως όργανο μέτρησης αυτών των παραγόντων αποδόθηκαν 8 μετρήσεις που παίρνονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση αφορά στις απαντήσεις της διοίκησης συγκριτικά με τους παράγοντες για το πως είναι (πραγματικότητα) και η δεύτερη διάσταση για το πως έπρεπε να είναι.

Ακολουθήσε :

✓ ο Black (1993),

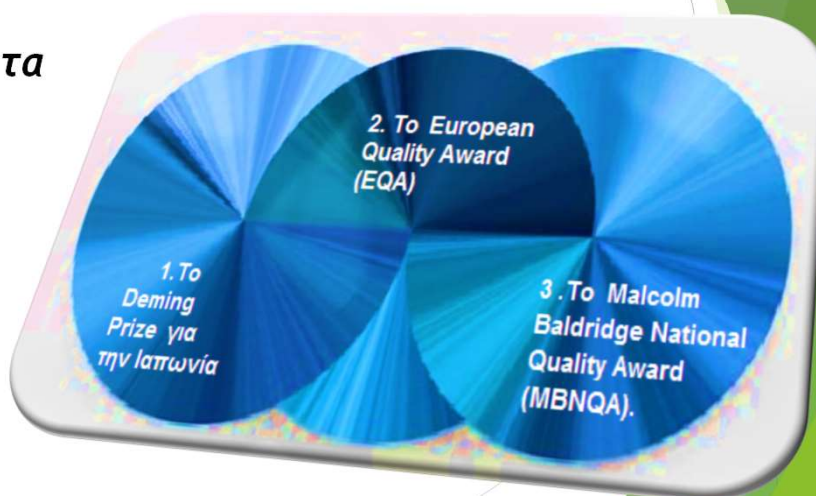
- ▶ ο οποίος ανέπτυξε ένα μοντέλο κρίσιμων παραγόντων με τα κριτήρια του Βραβείου Malcolm Baldrige και αφορούν σε στρατηγικά στοιχεία, ανάμειξη ατόμων, εστίαση στον πελάτη, επίγνωση εξωτερικού περιβάλλοντος, συνεργασία με τους προμηθευτές και μέτρηση και έμφαση στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας ποιότητας.

✓ ο Arasli :

- ▶ αναγνωρίζοντας 7 γενικούς παράγοντες, οι Ju et al. Καθόρισαν 10 κρίσιμους παράγοντες και τέλος οι Sila & Ebrahimpour συγκρίνοντας 76 εμπειρικούς παράγοντες σε 23 χώρες.

33

**Ένα ακόμη μέτρο  
μέτρησης της  
αποδοτικότητας  
της ΔΟΠ  
παρέχουν και τα  
Βραβεία  
ποιότητας.**



34

Πίνακας 5.2.



**Μέσω των κριτηρίων που έχουν το ΕQA και το ΜΒΝQA για την επιχειρησιακή αριστεία μπορούν να εξαχθούν και οι παρακάτω κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας :**

Κριτήρια ΜΒΝQA / ΕQA	Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας
Ηγεσία	Δέσμευση, ανάμειξη, κοινές αξίες, πάθος για αριστεία, έμπνευση, καθοδήγηση, υποστήριξη, κοινωνική ευθύνη
Πολιτική και Στρατηγική	Στρατηγική κατεύθυνση, παρακολούθηση απόδοσης, προσηραδιασμένη εξέλιξη, σχέδια ποιότητας
Εστίαση στον Πελάτη	Μέτρηση ποιότητας, σχέσεις, ικανοποίηση, έρευνα αγοράς.
Πληροφόρηση και ανάλυση πληροφοριών	Διοίκηση πόρων προμηθευτών, απόδοση προμηθευτών, αξιολόγηση, μέτρηση απόδοσης οργανισμού, benchmarking
Εστίαση στο Ανθρώπινο δυναμικό	Ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, ενθάρρυνση συμμετοχής, ικανοποίηση
Διαδικασίες	Σχεδιασμός, εκτέλεση, διοίκηση, αξιολόγηση και βελτίωση, διαδικασίες προμηθευτών, διαδικασίες προϊόντων και υπηρεσιών
Αποτελέσματα	Ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων, αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πελάτη, χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού, αποτελέσματα αποδοτικότητας οργανισμού.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

35

35



## 5.7. Διαφορές μεταξύ ΔΟΠ – Συμβατικής προσέγγισης.

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

36

36

Με βάση τις αρχές της ΔΟΠ παρουσιάζεται μια σύγκριση της με την προσέγγιση της Διασφάλισης Ποιότητας που είναι η αμέσως προηγούμενη προσέγγιση.

Η σύγκριση αυτή δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια αναφορά στα επιπλέον στοιχεία της ΔΟΠ μια και η διασφάλιση ποιότητας εμπεριέχεται σ' αυτή και συνεπώς είναι εξ' ορισμού αδύνατο να περιέχει αντιτιθέμενα στοιχεία.

37

1. Στη ΔΟΠ η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας και να παρέχει την αναγκαία καθοδήγηση δίνοντας πρώτη το παράδειγμα, ενώ στην συμβατική προσέγγιση (ΣΠ) οι εντολές εκτελούνται ανεξάρτητα από το αν η ανώτατη ηγεσία δεν ακολουθεί το πρότυπο που απαιτεί. Η συμβατική προσέγγιση δε θεωρεί τα ανώτατα στελέχη υπεύθυνα για την ποιότητα σε αντίθεση με τη ΔΟΠ

2. Στη ΔΟΠ είναι αναγκαία η ανημετώπιση της ποιότητας από όλα τα τμήματα της επιχείρησης ενώ με τη συμβατική προσέγγιση αυτή γίνεται από κάποιο ειδικό τμήμα ελέγχου.

3. Στη ΔΟΠ η νοοτροπία της συνεχούς βελτίωσης και της ενσωμάτωσής της διασφάλισης ποιότητας σε όλες τις δραστηριότητες του οργανισμού, απαιτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς, του τρόπου αντιμετώπισης και των εργασιακών πρακτικών όπως αυτές απαντώνται στη συμβατική προσέγγιση.

4. Στη ΔΟΠ η ηγεσία παραχωρεί κάποιες κατώτερα επίπεδα. Ο καθένας ενθαρρύνεται στο να ελέγχει, να διευθύνει τις διαδικασίες που βρίσκονται στην υπευθυνότητά του. Στη συμβατική προσέγγιση αυτή η εργασία αποτελεί αντικείμενο των ελεγκτών ή των προϊσταμένων των διαδικασιών ή τμημάτων.

38

eclass4U

5. Στη ΔΟΠ η προσωπική συνεισφορά κάθε εργαζομένου συμβάλλει στην αλλαγή της νοοτροπίας και συνολικά της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού. Στη συμβατική προσέγγιση ο εργαζόμενος ασχολείται με την εργασία του.

6. Σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ συμπεριλαμβάνονται ακόμη και οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επενδυτές, ακόμη και η τοπική κοινότητα και δημιουργείται μια αλυσίδα αλληλοεξάρτησης και υποστήριξης. Στη συμβατική προσέγγιση ο οργανισμός πρέπει να παλέψει για να κατακτήσει ένα περιβάλλον που θεωρείται από ανταγωνιστικό μέχρι εχθρικό.

7. Στη ΔΟΠ οι εργαζόμενοι θεωρούνται εσωτερικοί πελάτες στην αλυσίδα παραγωγής ή εξυπηρέτησης μέχρι τον τελευταίο κρίκο, ενώ στη συμβατική προσέγγιση ο μέσος εργαζόμενος προσπαθεί να αποκρύψει τα λάθη του και να τα φορτώσει στον επόμενο, αν μπορεί.

8. Στη ΔΟΠ στη δημιουργία μεικτών ομάδων εργαζομένων σε εξαρτώμενες λειτουργίες είναι δυνατή η συμμετοχή προμηθευτών αλλά και εκπροσώπων των πελατών κάτι που θεωρείται περίεργο στη συμβατική προσέγγιση.

9. Η ΔΟΠ πιστεύει στην πρόληψη ή στα μηδέν ελαττωματικά σε αντίθεση με τη συμβατική προσέγγιση που βασίζεται στην αντίδραση σε λάθη με βάση τον έλεγχο, όπου θεωρείται φυσική η ύπαρξη ενός αριθμού ελαττωματικών και η ύπαρξη διαδικασιών διόρθωσης και απόρριψης.

10. Στη ΔΟΠ θεωρείται σημαντική η συνεχής εκπαίδευση όλων, στη χρήση εργαλείων και μεθόδων διοίκησης ενώ στη συμβατική προσέγγιση η εκπαίδευση γίνεται σε επιλεγμένο προσωπικό. Για το υπόλοιπο προσωπικό θεωρείται επαρκής η απαιτούμενη κατάρτιση για την εργασία τους.

11. Στη ΔΟΠ η εκπαίδευση θεωρείται επένδυση, στη συμβατική θεωρείται απαραίτητο έξοδο.

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

39

39

eclass4U

12. Στη ΔΟΠ οι εργαζόμενοι δε φοβούνται να επισημάνουν τα προβλήματα του συστήματος ενώ ταυτόχρονα αισθάνονται περηφάνεια και αγάπη για την εργασία τους, σε αντίθεση με τη συμβατική όπου οι εργαζόμενοι να αφήσουν άλλους να «βγάλουν τα κάστανα από τη φωτιά».

13. Στη ΔΟΠ η αποτελεσματικότητα του συστήματος οριοθετείται συνεχώς με βάση μια σειρά εσωτερικών και εξωτερικών δεικτών απόδοσης, ενώ στη συμβατική προσέγγιση υπάρχουν μόνο εξωτερικοί και κυρίως είναι οικονομικοί (κόστος, ποσότητα).

14. Στη ΔΟΠ υπάρχει η παρακίνηση της συνεχούς αναζήτησης νέων μεθόδων βελτίωσης των δραστηριοτήτων παραγωγής ή εξυπηρέτησης καθώς και της μείωσης της σπατάλης πόρων με μικρά αλλά σταθερά βήματα με τη χρήση δοκιμασμένων τεχνικών και εργαλείων, με συμμετοχή των εργαζομένων, ενώ στη συμβατική προσέγγιση επικεντρώνεται στην τήρηση προδιαγραφών.

15. Η ΔΟΠ προσανατολίζεται στην επιχείρηση ενώ η συμβατική στο προϊόν.

16. Η ΔΟΠ δίνει έμφαση στη σχεδίαση των προϊόντων και των διαδικασιών και στην παραγωγή ενώ η συμβατική προσέγγιση στη σχεδίαση μόνο στην παραγωγή.

17. Η ΔΟΠ θεωρεί ότι η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα ενώ η ΣΠ τη θεωρεί τεχνικό πρόβλημα.

Επιμέλεια Υλης: Βίκυ Βάρδα - vicky\_eclass4u@gmail.com

40

40

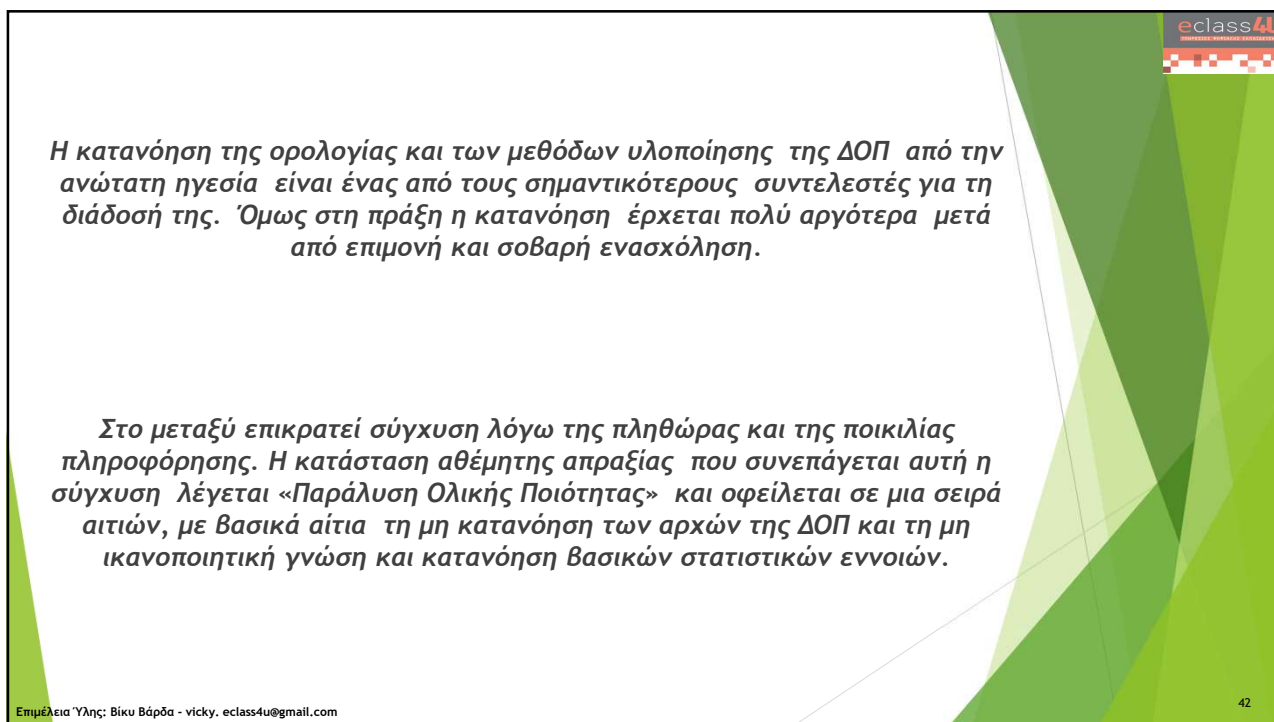


**5.8.**  
**Παράλυση ΔΟΠ –**  
**Μέθοδοι Υλοποίησης**

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky, eclass4u@gmail.com

41

41



*Η κατανόηση της ορολογίας και των μεθόδων υλοποίησης της ΔΟΠ από την ανώτατη ηγεσία είναι ένας από τους σημαντικότερους συντελεστές για τη διάδοσή της. Όμως στη πράξη η κατανόηση έρχεται πολύ αργότερα μετά από επιμονή και σοβαρή ενασχόληση.*

*Στο μεταξύ επικρατεί σύγχυση λόγω της πληθώρας και της ποικιλίας πληροφόρησης. Η κατάσταση αθέμητης απραξίας που συνεπάγεται αυτή η σύγχυση λέγεται «Παράλυση Ολικής Ποιότητας» και οφείλεται σε μια σειρά αιτιών, με βασικά αίτια τη μη κατανόηση των αρχών της ΔΟΠ και τη μη ικανοποιητική γνώση και κατανόηση βασικών στατιστικών εννοιών.*

Επιμέλεια Ύλης: Βίκυ Βάρδα - vicky, eclass4u@gmail.com

42

42